

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент _____

«__» _____ 2017г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ПиБ

д.т.н., профессор

_____ И.Ю. Потороко

«__» _____ 2017г.

**Разработка элементов менеджмента качества для повышения
эффективности деятельности торгового предприятия ООО**

«MarkFormelle»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ–27.03.02.2017.886 ПЗ ВКР

Руководитель проекта,

к.т.н., доцент

_____ Н.В. Попова

«__» _____ 2017г.

Автор проекта

студент группы МБ–538з

_____ О.В. Стефановская

«__» _____ 2017г.

Нормоконтроль,

к.т.н., доцент

_____ Н.В. Попова

«__» _____ 2017г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Стефановская О.В. Разработка элементов менеджмента качества для повышения эффективности деятельности торгового предприятия ООО «Mark Formelle». – Челябинск: ЮУрГУ, ВМБШ;2017, 97 с. 8 ил, 28 табл, 1 диагр, библиогр. список – 50 наим., 6 прил

Целью работы является разработка программы повышения эффективности деятельности предприятия.

В дипломном проекте проведен анализ процессов системы менеджмента качества «MarkFormelle» и доработаны стандарты обслуживания покупателей.

Проведен анализ деятельности рабочего персонала. Для управления качеством предоставляемых услуг были применены такие инструменты, как оценка требований к выполнению работ, оценка результативности обучения персонала, а также предложены рекомендации по повышению конверсии в магазине.

Разработана и внедрена новая система мотивации персонала. Приведены результаты по отчетному периоду.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ	
1.1 Современные тенденции управления качеством в России и за рубежом	10
1.2 Процессный подход к управлению качеством на предприятии.....	16
1.3 Анализ отдельных элементов менеджмента качества на предприятии	21
2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	
2.1 Общая характеристика предприятия торговли «Mark Formelle», его структура и организация работы	28
2.2 Организация охраны труда на предприятии	35
2.3 Анализ реализации на предприятии различных элементов менеджмента качества	37
2.4 Анализ деятельности в рамках управления персоналом на предприятии	47
3 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ЧАСТЬ	
3.1 Разработка программы повышения эффективности деятельности предприятия «Mark Formelle».....	53
3.2 Результаты внедрения элементов менеджмента качества	69
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В МАГАЗИНЕ	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО	91
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ИНСТРУКЦИЯ О МЕРАХ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В МАГАЗИНЕ	96

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. ПЛАН ЭВАКУАЦИИ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. АКЦИЯ ЛИСТОВКА	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИИ АКЦИИ.....	100

ВВЕДЕНИЕ

В нашем современном обществе уже на протяжении многих лет огромное значение уделяется качеству продукции и услуг, ведь именно высокое качество является главным условием успеха организаций в борьбе на рынке.

В условиях рыночных отношений успех организации зависит от того в какой степени покупатель удовлетворен данной продукцией или услугой. Только в этом случае производитель будет иметь постоянный спрос на свою продукцию, и получать прибыль. А степень удовлетворения требований потребителей соответствующей продукцией или услуг определяется её качеством.

Разработка и анализ целей по управлению качеством услуг является важнейшей задачей для эффективной работы любого бизнеса.

Эффективность работы каждой организации в большой степени зависит от того, насколько ее работники вовлечены в рабочий процесс. И чем больше возможностей дает организация для достижения сотрудникам своих личных целей, которые связаны и с целями организации, тем выше отдача у персонала. Казалось бы, все просто – но разработка системы мотивации часто не совпадает с целями и потребностями различных сотрудников, целями организации, стратегией развития, имеющимся ресурсами и еще множеством различных аспектов.

Объектом изучения является предприятие, осуществляющее свою деятельность под зарегистрированной торговой маркой «Mark Formelle».

Предметом исследования является система менеджмента качества, используемая на рассматриваемом торговом предприятии.

Целью работы является разработка элементов менеджмента качества для повышения эффективности деятельности, рассматриваемого торгового предприятия.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести аналитический обзор литературных источников;
- 2) рассмотреть подходы к управлению качеством на предприятии;
- 3) проанализировать отдельные элементы менеджмента качества;
- 4) осуществить разработку программы повышения эффективности деятельности предприятия, на примере действующей организации.

1 АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

1.1 Современные тенденции управления качеством в России и за рубежом

Управление качеством услуг – процедура комплексная, требующая учета множественных научно-технических, социально-экономических и общевоспитательных факторов.

Россия обладает наиболее, чем пятидесятилетней практикой улучшения работ по совершенствованию качества услуг на основании системного подхода. Она характеризуется активным поиском новейших конфигураций и способов организации и управления производством на всех уровнях [1].

Системный подход к работе по увеличению качества услуг в последние годы стремительно использовался и формировался в различных отраслях экономики, особенно в промышленности.

Поочередное формирование способов управления качеством привело к появлению концепции комплексного решения этой задачи, согласно которой качество услуг создается и реализуется абсолютно на всех стадиях ее производства и потребления [13].

С целью выработки единообразного подхода к решению задач качества услуг посредством системы качества технический комитет ИСО (ТК 176 «Общее руководство качеством и обеспечение качества») посчитал целесообразным отобразить общий национальный опыт стран в данной сфере в стандартах. В 1987 году им были изобретены и опубликованы международные стандарты ИСО серии 9000 по управлению качеством продукции [23].

Принимая во внимание, что процесс исследования международных стандартов протекает в течение 4 – 5 лет, можно отметить: концепция их разработки, а вернее, потребность в них, появилась в начале 80-х гг. прошедшего века. В тот же промежуток времени (и это не случайно) в

Соединенных Штатах Америки начала использоваться модель премии по качеству им. Малькольма Болдриджа [22].

Что спровоцировало такую заинтересованность к моделям систем качества?

Именно в конце 70-х – начале 80-х гг. мировая экономика испытала шок, встретившись с экспансией японской продукции (машины, электроника, бытовая техника) на американском и европейском рынках.

Известно, что основной фактор преуспевания японцев – качество продукции [27].

Качество – категория системная.

Она формируется на всех этапах жизненного цикла продукции стараниями практически всего коллектива предприятия и, соответственно, требует продуманной концепции скоординированных действий всех подразделений и отраслей по обеспечению высокого качества продукции и услуг. По этой причине в послевоенной Японии, где для выживания и подъема экономики страны был сделан акцент на качество продукции, на предприятиях стал совершенствоваться системный менеджмент, ориентированный на качество – TQM.

В Японии же впервые (в 1951 году) стали использовать и модель премии Деминга в области качества [27].

Необходимость в системном подходе к обеспечению качества возникла и на российских предприятиях, изготавливающих, в первую очередь, сложную военную технику. В результате возникли такие системы, как Саратовская БИП (бездефектное изготовление продукции), КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), НОРМ (научная организация работ по увеличению моторесурса), КС УКП (комплексная система управления качеством продукции) и ее модификации [3].

Наравне с этим (как сопутствующее явление) появилась необходимость в получении внешних подтверждений того, что поставщики продукции и услуг

готовы предоставлять свой товар согласно требованиям потребителя. Понадобились нормативы для оценки системы менеджмента качества (далее СМК). Таким образом, возможно отметить, что к началу 80-х гг. сформировались объективные предпосылки для стандартизации СМК.

И стандарты появились.

НАТО выработала собственные требования к системам качества поставщиков, в Великобритании были приняты национальные стандарты на системы качества BS 5750, на соответствие которым проводилась сертификация, а вскоре мир получил и международные стандарты – ИСО 9000 [29].

Это стало огромным достижением сообщества специалистов по качеству, поскольку получилось концентрированно изъяснить главные идеи и положения, соблюдение которых дает возможность организовать работу предприятия таким образом, чтобы извлекать на выходе необходимое качество продукции и услуг.

ИСО наиболее крупная международная организация, которая наравне с международными стандартами разрабатывает принципы и основные направления развития работ по стандартизации и осуществляет сотрудничество с 570 международными организациями. ИСО была создана в феврале 1947 года. Россия входила в число стран-основателей ИСО. Дважды представители отечественной стандартизации избирались президентами ИСО. В реальное время в состав ИСО входят 158 стран. Фонд международных стандартов ИСО насчитывает 16455 стандартов [28].

Стандарты ИСО включают практически все стороны человеческой жизни.

На сегодняшний день, люди, будучи потребителями, непосредственно связаны со стандартами. В случае если потребители обретают или используют изделия, то надеются, что они не опасны и сертифицированы по соответствующим стандартам, будь то игрушки для детей, спортивное оборудование или продукты питания.

Существует два фактора, оказывающее большее влияние на процесс создания стандартов. Во-первых, взамен того, чтобы трудиться на предотвращение нанесения ущерба и предотвратить производство или продажу опасных изделий, разработчики стандартов часто приступают к работе над ними после возникновения продукта на рынке или причинения им вреда.

Причина в том, что из-за быстрых изменений в конструкции изделия, материалах и процессе строительстве трудно обеспечить быстрый темп работ. По этой причине для многих потребительских товаров стандарты на безопасность отсутствуют. Иная причина – присутствие трудностей для участия представителей потребителей в разработке и выпуске стандартов.

Современные компании нашей страны по характеру отношений к стандартам ИСО серии 9000 можно условно разделить на три группы:

1) благополучно применяющие идеологию стандартов с огромной выгодой для своего бизнеса;

2) осведомленные о стандартах ИСО серии 9000, но сознательно или в силу неправильного применения, не извлекающие выгоду, которую могли бы получить;

3) целиком не осведомленные о существовании стандартов серии 9000. Эта группа наиболее внушительна, согласно статистике, публикуемой ИСО, всего зарегистрировано около 700 тысяч предприятий, сертифицировавших систему качества по ИСО 9001, в то время как в мире около сотни миллионов предприятий [29].

Первые две группы представляют максимальную заинтересованность.

К первой группе, в первую очередь, относятся предприятия, которые поняли плюсы стандартов ИСО серии 9000, и качество для них – главная цель в стратегии бизнеса. При этом наличие или отсутствие слова «качество» в наименованиях моделей менеджмента их нисколько не смущает. Подобных предприятий достаточно много и за рубежом, и в России.

В японском бизнес-обществе, к примеру, приоритет качества воспитан на генетическом уровне. Там существует множество публикаций по TQM, популярным и широко применяемым является стандарт JIS/TSQ 0005:2005 «Системы менеджмента качества. – Руководство по устойчивому развитию». Согласно содержанию – это стандарт по управлению предприятием в целом, но с акцентом на качество [37].

Философия ИСО 9000 хорошо приживается по всему миру в тех отраслях, где недостатки продукции могут привести к большим рискам. Там качеству уделяется большое внимание. Как правило, конечные производители в данных отраслях устанавливают требования своим поставщикам и в основе этих требований, в первую очередь, находится качество компонентов и требования к системам, обеспечивающим высокое качество. Во многочисленных случаях в таких отраслях разрабатываются специальные стандарты на СМК, и конечный производитель просит их применения поставщиками. Примерами могут служить аэрокосмическая отрасль (стандарт AS 9100), автомобилестроение (ИСО/ТУ 16949), нефтегазовая отрасль (ИСО/ТУ 29001) [39].

Осмысленное и верное применение стандартов на СМК дает возможность бизнесу сегодня получать желаемые результаты и выгоды.

Как правило, современные отечественные и зарубежные предприятия используют стандарты ИСО серии 9000 и другие аналогичные стандарты для того, чтобы, с одной стороны, гарантировать необходимое качество и повышать результативность своей деятельности, с другой (через последующую сертификацию системы качества) – получать для внешней стороны доказательства собственной обеспеченности [37].

Однако, в эпоху массового производства, многие организации не могут больше гарантировать стабильно высокое качество своей продукции. Взамен этого во внимание принимаются приемлемые для изготовителя и потребителя риски, вследствие чего качество продукции или услуг становится проблематичным.

Высшее руководство устанавливает возможный уровень риска своей компании-производителя. А возросший риск потребителя возместят гарантийными обязательствами или маркетинговыми уловками. Почему в таком случае менеджмент выбирает низкий уровень качества, хотя этот выбор является откровенно не лучшей экономической стратегией? Проблема в том, что расходы на качество выражаются большим количеством показателей, многие из которых неизвестны большинству высших руководителей.

Не внедряя стандарт ИСО 9001 по существу, некоторые отечественные предприятия, тем не менее, в силу разных причин испытывают желание и потребность иметь сертификат соответствия СМК этому стандарту.

Этот же рынок, который побудил к существованию сертификацию систем качества как объективную необходимость, теперь предоставляет предприятиям возможность удовлетворить такой спрос. То, что это делают недобросовестные или некомпетентные органы по сертификации, не меняет сущности положения. Данное обстоятельство подрывает доверие не только к сертификации СМК, но и к самому стандарту ИСО 9001. Ведь если предприятие, демонстрирующее сертификат СМК, поставляет некачественную продукцию, то многие потребители относят это к несостоятельности системы по ИСО 9001, которой в действительности на предприятии нет [22].

В настоящее время руководители многих российских предприятий, высказываясь о намерении использовать стандарты ИСО серии 9000, и даже принимая соответствующие решения, не желают ничего значительно менять. А если на предприятии существует система менеджмента, концепция которой не сходится с идеологией и подходами ИСО 9000, то проблема в принципе не решаема.

В следствии какие-то положения и нормы стандарта используются, но в общем менеджмент качества на таком предприятии не есть ИСО 9001 [28].

Применение стандартов ИСО серии 9000 потребует глубокого их осмысления, специальных знаний и профессионализма.

Главное, что беспокоит современный бизнес – активное изменение окружающей деловой среды и возникающие при этом риски.

Современному бизнесу нужен менеджмент, который может производить адекватные изменения на предприятии для обеспечения его стабильности [37].

1.2 Процессный подход к управлению качеством на предприятии

Сложно и даже нереально представить себе современный менеджмент качества без процессного подхода, который, так или иначе, является составной частью в наиболее распространенных моделях менеджмента качества.

Основу концепции новейшей версии стандартов ИСО серии 9000:2000 составляет процессный подход.

Концепция процесса была отмечена в стандартах ИСО серии 9000:1994, но обладала только рекомендательным характером [37].

В стандартах же версии 2000 года данная концепция стала определяющей. Она сменила элементный подход к системе менеджмента качества, который был установлен в двух предыдущих версиях стандартов ИСО серии 9000.

Процессный подход – это существенный шаг вперед, отражающий общемировую тенденцию формирования менеджмента [36].

Согласно стандарту ИСО 9001:2001 требуемый итог достигается наиболее результативно, когда соответствующими ресурсами и видами деятельности распоряжаются, как процессами. При этом процесс установлен как «комплекс взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих вход в выход» [43].

Таким образом, каждая деятельность, или операция, которая имеет вход и преобразовывает его в выход, может быть рассмотрена как процесс. Практически все без исключения виды работ или операции, сопряженные с созданием продукции или предложением услуги, являются процессами или состоят из процессов.

Предприятия с целью предоставления функционирования обязана устанавливать и управлять различными, взаимозависимыми процессами. Часто выход одного процесса является непосредственным «ходом другого процесса» [40].

Применение в компании системы процессов наравне с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться «процессным подходом».

Достоинство процессного подхода заключается в непрерывности управления, которое он гарантирует на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При использовании в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает значимость:

- а) понимания и исполнения требований;
- б) потребности рассмотрения процессов с точки зрения добавленной значимости;
- в) достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- г) непрерывного усовершенствования процессов, основанного на объективном измерении.

Процессный подход характеризуется тем, что он:

- 1) фокусируется на управлении процессами, а не отделами;
- 2) содержит первичные, вторичные и рабочие процессы(или подпроцессы);
- 3) старается оптимизировать показатели всей системы;
- 4) гарантирует стандартизацию процессов;
- 5) обеспечивает изучение передового опыта;
- 6) фокусируется на удовлетворенность потребителей;
- 7) обеспечивает постоянное улучшение и поддающуюся измерению значимость;

8) предполагает собой способ управления организацией [3].

Подробное исследование демонстрирует, то что, во-первых, данный принцип сопряжен с другими принципами всеобщего управления качеством (далее TQM) и дополняет их; во-вторых, индуцирует новейшее процессное понимание, связанное с управлением качества в организации. Если говорить о производстве, то для него привычно разбиение технологического процесса на отдельные операции [7].

Новое тут состоит в том, что каждый работник, занимающийся отдельной операцией, считается и поставщиком, и потребителем для организации, задействованном в данном процессе.

Кроме этого, с точки зрения всеобщего управления качеством этот подход задействован не только к технологическим процессам, но и к административным и обеспечивающим процессам [37].

Если использовать процессный подход к каждому типу деятельности, то оказывается, что нет непрерывных работ, все они дискретны и любая выполняется конкретным специалистом, который отвечает за ее осуществление.

Разберем детальнее, то, что способно предоставить организации процессный подход к управлению качеством.

В первую очередь – это результативное делегирование полномочий первых лиц компании нижестоящим руководителям. Каждому из них, с учетом ряда организационных факторов, должны быть делегированы полномочия распоряжаться ресурсами, необходимыми для выполнения того или иного бизнес-процесса, а также вменена ответственность за его ход и результаты выполнения. К огорчению, в компании, управляемой как совокупность разрозненных функциональных звеньев, такое делегирование нереально [40].

Развитие бизнеса требуют от современной компании чрезмерной гибкости в управлении деятельностью, и только применение процессного подхода дает возможность её достичь. Любой процесс системы, состоящий из

большого количества подпроцессов, закрепленных за функциональными звеньями, в случае внезапных изменений на рынке, может быть в кратчайшие сроки скорректирован или же полностью перестроен. Конкретно оцененные и распределенные между бизнес-процессами средства организации будут перераспределены в соотношении с занесенными в концепцию бизнес – процессов изменениями [43].

Наиболее того, управляя предприятием как системой бизнес – процессов, ее владельцы и руководство приобретают продуктивный механизм непрерывного улучшения производительности хозяйственной работы за счет правильного замера и постоянного усовершенствования образующих ее бизнес – процессов [40].

Как правило, цель внедрения процессного подхода перед экспертами по менеджменту качества ставится следующим образом:

- 1) выделить и показать процессы предприятия;
- 2) определить и назначить владельцев процессов;
- 3) документировать процессы;
- 4) передать документацию по процессу владельцам для осуществления «процессного» управления;
- 5) провести внутренние аудиты процессов.

Система процессов, не способна быть построена случайным способом, а обязана подчиняться следующим условиям:

- 1) соответствие компонентов системы установления процесса;
- 2) наличие добавленной ценности в элементах системы;
- 3) полнота системы;
- 4) непротиворечивость системы;
- 5) целостность системы [28].

При этом под целостностью подразумевается соотношение абсолютно всех взаимосвязей компонентов системы установленным правилам. Система целостна, в случае если есть связи, не удовлетворяющие правилам.

Эти пять условий к системе могут быть детализированы в виде правил:

1) каждый процесс должен иметь как минимум один вход и как минимум один выход. Нарушение этого правила приводит к выделению процесса, который либо формирует выход «из ничего», либо не имеет результата;

2) для каждого выхода должна существовать последовательность действий, заключенная внутри границ процесса, формирующая этот выход из одного или нескольких идентификационных входов;

3) тип выхода должен соответствовать типу входа (входов) [41].

Это правило – логическое следствие первых двух. Выход – результат преобразования входа (входов). Данное положение с необходимостью ведет к тому, что выход и участвующий в его получении вход (входы) должны быть одного типа, то есть если выход материальный, то и, хотя бы один вход должен быть материальным, а если выход не материальный, то ни один из входов не может быть материальным.

Процессный подход – инструмент анализа, требующий обязательного задания исходных данных (условий) [41].

Согласно суждению экспертов, в области качества, прежде чем строить систему процессов, необходимо определиться с выходом (выходами), который(ые) послужит(ат) аспектом выделения процессов: включение в разрабатываемую систему процесса выполняется, если он участвует в формировании заданных выходов (выхода). Это значит, что не существует системы процессов «вообще», каждая система конкретна и создается «от выхода» [50].

На основе выученных сведений можем сделать вывод, что процессный подход является аналитическим инструментом специалиста по менеджменту качества в любом предприятии. Высшему руководству такой организации нужно осознавать, то, что введение в собственном производстве процессного подхода считается, по сути, перестройкой целой системы управления предприятием. Получение сертификата, подтверждающего соответствие СМК

предприятия требованиям стандарта ИСО 9001, не обязана быть самоцелью, цель – это функционирующая система процессного управления предприятия.

1.3 Анализ отдельных элементов менеджмента качества на предприятии

Система управления качеством большинства компаний приспособлена работать в стабильных условиях, когда сама система корректирует возникающие отклонения, а решения принимаются после продолжительных обсуждений и согласований. Однако в момент кризисных ситуаций, напротив компаниям необходимы быстрые решения, в ходе которых компания, идя на оправданные жертвы, добивается своей главной цели – сохранения места на рынке.

В настоящее время период в конкурентную борьбу с системой управления качеством вступает реинжиниринг (радикальное совершенствование) [29].

Проанализируем теорию концепции системы управления качеством, отдельные ее компоненты, сопоставив с новейшей – системой радикального совершенствования.

История концепции управления качеством насчитывает более 50 лет, а концепция реинжиниринга – около 10 лет. Сторонники управления качеством обвиняют реинжиниринг в том, что исключительный результат использования этой системы – сокращение персонала, а удачные примеры проектов реинжиниринга – всего лишь стремление выдать желаемое за действительное [31].

Теория управления качеством заключается в непрерывном совершенствовании действий без решительных изменений.

Процесс изменения сложен и затянут во времени. Необходимо построить технологии внедрения идей управления на предприятии.

Не нужно ожидать итогов через месяц или два. Процесс осуществляется от трех до пяти лет. По этой причине, помимо решительности достичь

усовершенствования качества процессов, необходимо запастись упорством. Однако время от времени почти каждая организация встречается с потребностью конструктивной перестройки баз, структуры, технологии, обойти своих конкурентов. Проект конструктивной перестройки фирмы и приобрел собственное название «реинжиниринг» [47].

В классическом представлении реинжиниринг обуславливается как базовое переосмысливание и конкретное перепланирование бизнес-процессов организации с целью достижения улучшений основных показателей: стоимости, качества, услуг и темпов развития [3].

Согласно двум тенденциям в основе деятельности каждой компании лежат процессы. Именно управление процессами позволяет достигнуть качества [3].

В концепции постоянного менеджмента качества следует установить очередность операций как процесс. При этом существует большое число подходов к выделению процессов, но нет общего представления о том, в каком месте проходит граница между процессом и функцией. Каждая компания усваивает для себя этот вопрос индивидуально. Главное – понять и охарактеризовать процесс. Э Деминг вообще именуется бизнес – процессом «всевозможные виды деятельности в работе организации» [49].

Реинжиниринг фокусируется на многофункциональном подходе. Следует не только понять очередность операций как процесс, но и отметить его, перестроив имеющуюся организацию. В концепции реинжиниринга обуславливается таким образом: «Процесс – сущность, характеризуемая через точки входа и выхода, интерфейсы и координационные устройства, содержащие устройства потребителя услуг/товаров, в которой совершается увеличение стоимости продукта/услуги/товара». Можно отметить, что в реинжиниринге процессом именуется только то, что формирует важность для потребителя [16].

Процесс управления качеством – это постоянно продолжительное событие, так как совершенствованием необходимо заниматься постоянно, а реинжиниринг рассматривается равно как единичный кратковременный план [7].

Т. Давенпорт свидетельствует о том, что ожидания во время первой волны реинжиниринга не отвечают способностям. Идея «перестройки корпорации» за небольшой промежуток времени оказалась порочной. Наиболее того, одномоментный скачок обещает минимальный результат, чем постепенное и постоянное усовершенствование [24].

Совершенствование совершается небольшими шагами, затрагивая абсолютно всех процессов компании и не требуя больших расходов. Ф Кросби даже сформулировал знаменитый афоризм «Качество – бесплатно», так как при повышении качества в это же время понижаются многие статьи расходы, связанные с ликвидацией брака, с переработкой низкокачественной продукции, избежание возврата продукции от покупателя [24].

При реинжиниринге перемены радикальны, они требуют больших вложений.

Присутствие управления качества усовершенствования оказывают большое влияние на организацию постоянно, и эти усовершенствования возрастают. Существует представление «цепная реакция Деминга», когда систематическое улучшение процессов представляет вероятность уменьшать стоимость просто благодаря растущему зазору между себестоимостью и ценой. Такое уменьшение стоимости приводит к расширению рыночной ниши, что в свою очередь, снова приводит к уменьшению себестоимости за счет эффекта масштаба [3].

По отношению к реинжинирингу определение «скачкообразно» не совсем верен, так как скачок подразумевает активное повышение качества на порядок. Поскольку реинжиниринг является проектом, он через какое – то время заканчивается.

Один из основных принципов управления качеством – привлечение всего персонала организации в целом, введение «новой философии» качества для всех. Акцент возлагается на растущую значимость работников и служащих в достижении эффективного развития и конкурентоспособности фирмы, а также на значимость мотивирования и постоянного обучении [16].

Концепция постоянного улучшения основывается не на том, что в одном случае решение производится всеми членами команды на основе консенсуса, а в другом – это персональное «озарение». В концепции управления качеством применяется значительный математический аппарат статистики и теории планирования эксперимента. Именно математическая обработка фактов позволяет сделать правильные выводы и принять правильное решение [16].

В концепции управления качеством есть «фаза планирования качества», которая отражает то, что инициатором инновации выступает производитель. Именно он заглядывает вперед и дает ответ на вопрос, какой новый продукт или услуга нужны потребителю, будут ли они привлекательны для него.

В реинжиниринге понятие «предвидение» как такового нет, есть понятие «перепроектирование бизнес-процессов».

Информативные технологические процессы и новейшие изобретения представляют большую значимость в обеих концепциях, так как отсутствие внедрения нереально ни сохранить, ни повысить уровень конкурентоспособности бизнеса, какую бы концепцию инноваций компания не выбрала. Вероятность воздержаться от давних правил основывается не только лишь на новейших информативных технологиях (единая база данных или электронный документооборот), но и на возможности людей, проводящих проект, по-новому посмотреть на происходящие процессы. Сочетание людей и технологий рождает качество [23].

В последнее время во многих работах говорится о тенденции комплексного подхода реинжиниринга и непрерывного улучшения. Большинство специалистов приходит к выводу, что применение только одной

стратегии с полным отрицанием другой чревато сложностями (срыв сроков, безрезультатность работы, непонимание со стороны персонала). Очевидно, необходимо комбинировать элементы системы управления качеством и реинжиниринга.

После осознания и выделения бизнес-процессов на предприятии необходимо выяснить, какие процессы работают более или менее эффективно, возможно ли для них применить концепцию постепенного улучшения и какие процессы работают настолько плохо, что единственным выходом для них будет построить новый процесс.

Соответствие процессов, подвергаемых реинжинирингу или постоянному усовершенствованию, для любой организации и на любой стадии комплексного проекта зависит не только от уровня зрелости бизнес-процессов, но и от предполагаемого объема инвестиций [23].

Применительно данной выпускной квалификационной работы также рассмотрим и проанализируем один из элементов менеджмента качества – мотивацию.

Персонал является важнейшим активом любого предприятия (организации) в 21 веке.

В соответствии с многофункциональной модели оценки менеджмента одним из шести базовых критериев, отражающих шесть функций менеджмента, определена мотивация [17].

Существует два вида мотивации: личная мотивация и мотивация других людей. Никто из нас не делает ничего без мотивации. Любой вид деятельности, в которой человек добровольно участвует, определяется мотивом или сочетанием мотивов. Если человека поощряют за выполнение какой-либо деятельности, то у него появляется мотивация; тот, кто поощряет, создает мотивацию для других.

Ключевой вопрос состоит в том, как мотивировать других людей. А для этого руководитель должен показать своему подчиненному, какую он получит выгоду от выполнения какой-либо деятельности.

Очевидно, что человек никогда не станет предпринимать каких-либо действий, не зная их последствий. При выборе двух видов деятельности, он наверняка предпочтет ту, которая сможет привести к наиболее позитивным результатам, таким как похвала, чувство гордости или значимости в организации. Положительные эмоции являются мощным стимулирующим средством.

Самым эффективным мотивирующим средством является удовлетворение личных и эмоциональных потребностей людей. Специалисты по рекламе создают успешную мотивацию, побуждая потребителя покупать рекламируемую продукцию, используя при этом четыре добавочных метода мотивации: страх, побуждение, формирование отношения и удовлетворение личных потребностей.

Боязнь потерять работу, снижение в должности или не получить повышения по службе может стать аргументом, побуждающим человека усиленно трудиться или продолжать обучение. Однако для мотивации других людей данный фактор оказывается, как правило, неэффективным. Люди, подвергающиеся угрозам или резкой критике, теряют уверенность в себе, инстинктивно выбирают одну из двух реакций: сопротивляться или бороться бегством [23].

Убеждения других людей в том, что у них должен быть положительный настрой, обычно не приносит желаемого эффекта.

Наиболее действенным методом мотивации является удовлетворение личных потребностей.

В ходе изучения литературных источников, по вопросам, озвученным в первой главе данной выпускной квалификационной работы, выделим ключевые моменты:

1) главным аспектом качества продукции является система управления качеством на предприятии. Данная система представляет собой объединение управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, которые направлены на установление и поддержание высокого уровня качества продукции;

2) документами, согласно которым осуществляется построение всей системы менеджмента качества, как на территории России, так и за рубежом, являются стандарты ИСО серии 9000. Помимо стандартов ИСО применяется методология TQM (всеобщее управление качеством), органически вписывающаяся в вышеуказанные стандарты;

3) все построение системы управления качеством базируется на восьми принципах:

- ориентация на потребителя;
- роль руководства;
- вовлечение работников в процесс управления качеством;
- процессный подход;
- системный подход;
- постоянное улучшение;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Внедрение системы менеджмента качества на предприятиях позволяет современному бизнесу производить адекватные изменения на собственных производствах для обеспечения своей конкурентоспособности и сохранения устойчивости на рынках.

2 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 Общая характеристика предприятия торговли «Mark Formelle», его структура и организация работы

Общество с ограниченной ответственностью – группа компаний «Mark Formelle» является одним из ведущих белорусских производителей мужского, женского и детского белья, и трикотажных изделий.

«Общество», создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (далее РФ), Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также другими законодательными актами Российской Федерации.

Адрес: Россия, г. Челябинск, Копейское шоссе 64, ТРК «Алмаз».

График работы: 10:00 – 22:00.

Бренд «Mark Formelle» объединяет в себе три компании: «Марк Формель», «Формель» и «Гранд – партнер».

Свою историю компания начала в 1994 году с выпуска белья и купальников для немецкого бренда «TriumphAG». Позднее компания начала выпуск белья и одежды из трикотажа под собственной торговой маркой.

Сегодня под брендом компании выпускается и реализуется женское, мужское и детское нижнее белье, трикотажные изделия, чулочно-носочная продукция.



Рисунок 1 – Выпуск фирменной продукции торгового предприятия «Mark Formelle»

Исходя из показателей можно увидеть, что на текущий год выпуск одежды превышает показатель прошлого года на 36%, а по сравнению с 2013 годом на 142%. Это говорит о том, что компании успешно развивается и расширяется на территории РФ и странах СНГ.

Но 2015 год стал самым упадочным для фирмы. Связано это с тем, что курс российского рубля в 2015 году изменился к белорусскому. Продукция белорусских производителей стала менее привлекательна для российского рынка. Но кризису всегда приходит конец и уже к концу 2015 года рынок стал стабилен и выпуск товаров повысился на 114%.

В розничную сеть «Mark Formelle» входит более 100 фирменных магазинов в 6 странах СНГ, в том числе 47 собственных.

Главной целью деятельности данной торговой организации является мировая известность бренда.

На территории Беларусь данный бренд знаком каждому жителю, ведь на их территории насчитывается более 90 магазинов.

В России «MarkFormelle» появился недавно, а если точнее, то в 2010 году. За шесть лет на территории РФ открылось уже более 40 фирменных магазинов и с каждым годом этот показатель растет.



Рисунок 2 – Ключевые этапы развития компании «Mark Formelle»

Предметом и основным видом деятельности компании является продажа одежды с помощью розничных магазинов.

При открытии магазина в г.Челябинске белорусские инженеры-проектировщики занимались проектировкой зала. Производили замеры помещения, переносили данные в программу AutoCAD и разрабатывали план по строительству, отделке помещения и расстановки торгового оборудования.

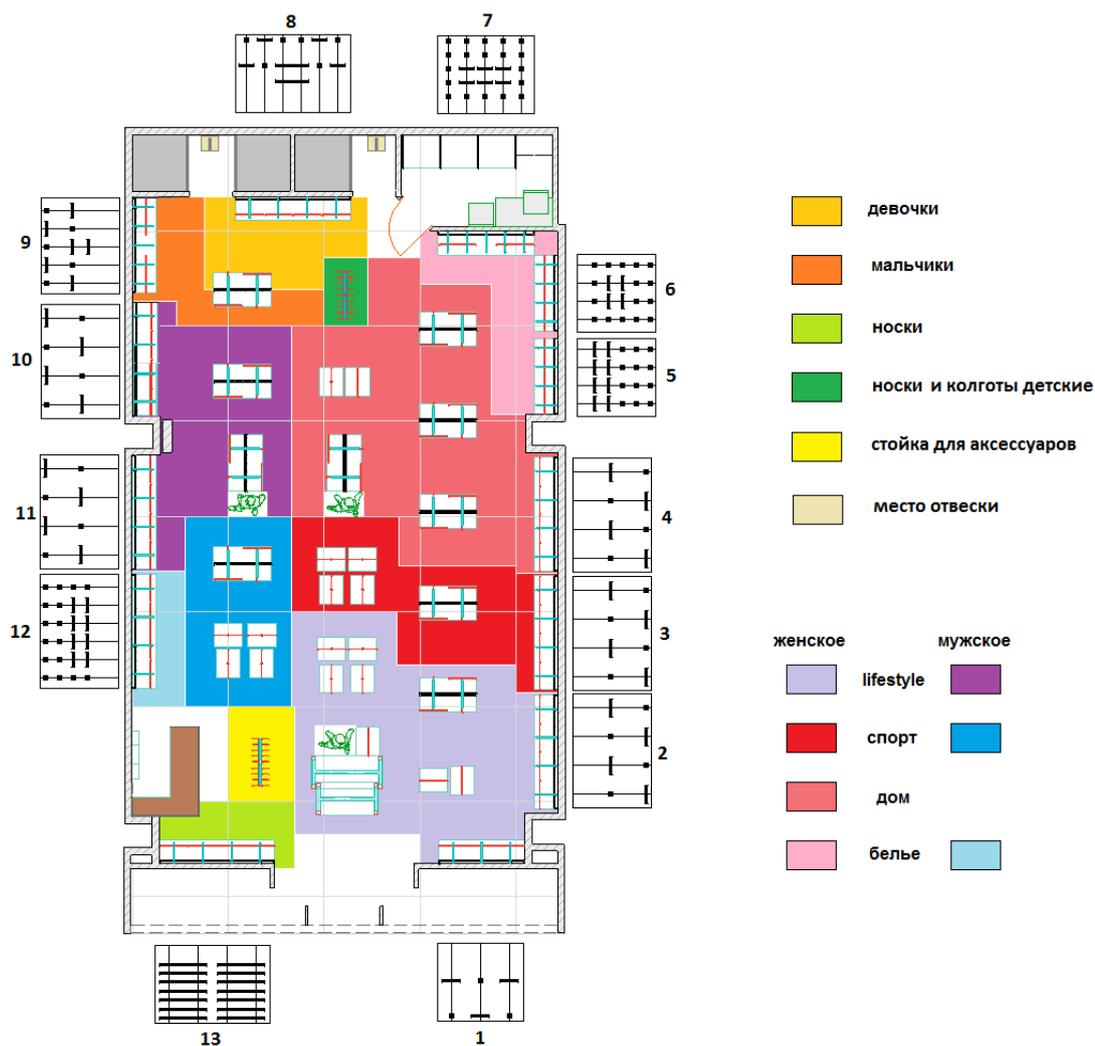


Рисунок 3 – План помещения и раскладки в ТРК Алмаз «Mark Formelle»

Во время проведения строительных работ и установки торгового оборудования, предприятие начинает искать рабочий персонал для работы в данном магазине.

Решение кадровых вопросов возложено на Отдел кадров. На начальном этапе в магазине открыто 4 вакансии:

- 1) управляющий – 1 человек;
- 2) администратор – 2 человека;
- 3) продавец-кассир – 2 человека;

4) продавец-консультант – 2 человека.

Размещение вакансии происходит на сайте 74.ру. С помощью данного инструмента можно быстро найти подходящих кандидатов и пригласить на собеседование.

Собеседование проходит в несколько этапов:

1-ый этап: Кандидат приходит в офис к представителю Отдела кадров, заполняет анкету, и на её основании Отдел кадров проводит устный опрос. Главный вопрос, который важен для работодателя, это опыт работы в аналогичной должности. Для каждой вакансии установлен свой срок опыта. Так для Управляющего магазина стоит ограничение от 3-х лет работы в аналогичной должности, для Администратора от 1-го года, а для Продавцов-кассиров и Продавцов-консультантов не обязательно наличие опыта работы, так как компания проводит обучение на данные должности.

2-ой этап: После успешного собеседования, кандидат направляется на еще одно собеседование с Директором магазина. На этом этапе нужно максимально достоверно и раскрыто рассказать о своих достижениях в работе, если кандидат претендует на управляющую должность, а также рассказать, почему именно его стоит взять на работу. Этот этап похож на самопрезентацию. Очень многое зависит от личных качеств кандидата. Важно, чтобы человек был трудолюбив, честен с окружающими, и любил заниматься своей работой.

3-ий этап: Самый важный в трудоустройстве на претендующую должность. Именно на этом этапе Директор магазина сможет оценить кандидата со стороны. Его приглашают в магазин на стажировку. Стажировка проходит два дня по 4 часа. В первый день кандидат знакомится со стандартами работы в магазине (Приложение А), должностными обязанностями (Приложение Б), проходит инструктаж по технике безопасности (Приложение В) и изучает теоретический материал по утвержденному белорусским руководством Мерчбуку. После ознакомления

кандидат приступает к практическому применению полученных знаний. Если это Продавец-консультант, то он активно начинает общаться с посетителями магазина, выясняет его потребности и путем подбора нужного товара удовлетворяет их. Если это Продавец-кассир, то он обслуживает покупателя на кассе. Администратор следит за стабильной работой магазина, подменяет Продавца-консультанта или Продавца-кассира, если данный человек отсутствует, учиться формировать отчеты в программе 1С и Excel.

После успешного прохождения последнего этапа, кандидата устраивают на работу по правилам ТК РФ.

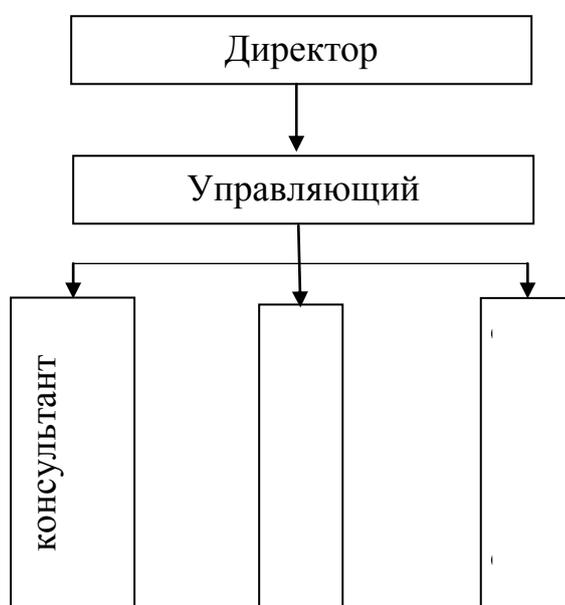


Рисунок 4 – Организационная структура розничного магазина «Mark Formelle»

Розничный магазин представляет собой нежилое помещение, располагаемое на территории второго этажа торгового комплекса «Алмаз».

Магазин имеет оборудование и инвентарь, необходимые для качественного выполнения всех технологических операций на предприятии.

Помещение отвечает техническим, санитарным, противопожарным и другим требованиям, установленным для предприятия соответствующего типа.

По функциональному назначению все торговое помещение магазина можно разделить на следующие группы:

- 1) торговое;
- 2) складское;
- 3) административное.

Все помещения взаимосвязаны, что способствует удобству и оптимизации работ.

К торговому помещению относится торговый зал, примерочные и витрины, это основная часть магазина, занимающая 75 % площади и предназначена для обслуживания покупателей.

Большое значение имеет планировка рабочих мест.

Она представляет собой размещение на определенной площади функционально связанных между собой элементов технологии, оборудования, рабочей мебели и инвентаря, необходимых для осуществления торгово-технологического процесса.

Для демонстрации и хранения товаров в торговом зале имеется специальное оборудование, представленное вешалами, стойками стеллажами разного размера и уровня, а также различными модульными системами.

В торговом зале отведено специальное место для кассы, необходимое для расчетов с покупателями.

К административному помещению относится кабинет управляющего, оснащенный компьютером и мебелью (стол для работы).

К складскому помещению относят:

- 1) помещение для хранения одежды, где имеется шкаф и вешалки;
- 2) обеденная зона, где имеется микроволновая печь, чайник, обеденный стол и необходимая посуда.

Таким образом, торговое предприятие «Mark Formelle» обеспечено необходимой торговой площадью 144 кв. м, основными помещениями необходимыми для оптимизации товародвижения покупательских потоков, а

также оборудованием необходимым для выполнения всех технологических операций.

Такая оснащенность предприятия направлена на удовлетворение потребностей покупателей.

2.2 Организация охраны труда на предприятии

Большое внимание руководство магазина обращает на обеспечение безопасности условия труда. В уголке покупателя, который находится около кассы, имеется окошко для расположения в нем всей документации:

- 1) инструкция по охране труда в магазине одежды;
- 2) инструкция о мерах пожарной безопасности;
- 3) журнал проведения инструктажа;
- 4) сертификат обучения пожарному минимуму.

Администрация ТРК Алмаз ежемесячно проверяет каждый отдел на соблюдение правил безопасности. В комплексе есть ответственный по пожарной безопасности, который проверяет огнетушители, план эвакуации в магазине, заполнение всех инструктажей, наличие сертификатов соответствия на покрытие стен, проводит мероприятия по обучению правильной эвакуации всех сотрудников комплекса. Также в комплексе есть ответственный по электрооборудованию. Он производит замер показателей счетчиков, проверку освещения магазина и проводки.

Торговая площадь расположена на втором этаже торгового комплекса. Магазин имеет торговую зону, а также складское помещение, кабинет директора и помещения для рабочего персонала.

Площадь магазина имеет два входа – один для покупателей и персонала, второй – эвакуационный и для погрузочно-разгрузочных работ.

Торговый зал технологически связан со складом, расположение такое, чтобы путь движения товаров был как можно короче, а переходы работников сведены к минимуму и в случае пожара или другой чрезвычайной ситуации их

можно изолировать друг от друга. Проходы в административные помещения организованы также через торговый зал.

Правилами пожарной безопасности (ППБ 01-03) установлены требования пожарной безопасности к хранению товаров и планировке торгового зала.

В торговом предприятии первичный инструктаж проходят все сотрудники магазина. Занимается этим инструктажем Управляющий, так как он имеет сертификат о прохождении обучения пожарным минимумам. Он проводит инструктаж, зачитывает основные моменты в работе магазина, правила соблюдения всех пожарных и электрических норм.

Учет лиц, прошедших инструктаж ведется в специальном журнале, где каждый работник ставит свою подпись, которая снимает ответственность за нарушение им техники безопасности с Управляющего и возлагает на самого работника. На случай пожара в помещении предусматриваются технические средства пожаротушения, это два огнетушителя, один расположен в зоне белья, второй в детской. Оба огнетушителя исправны.

Персонал, работающий в помещении торгового предприятия знает последовательность действий в случае пожара, и умеет пользоваться ручными средствами пожаротушения. В торговом предприятии имеется план эвакуации (Приложение Г).

Комфортное состояние жизненного пространства по показателям микроклимата и освещения достигается соблюдением нормативных требований.

В зале имеются светодиодные прожекторы теплого цвета, которые приятно влияют на глаза персонала и посетителей. Так же установлен фанкойл для оптимизации климата в отделе. Оптимальная температура летом в отделе – 17 – 18 градусов, так как на улице жарко, в помещение должен происходить продув воздуха, чтобы в помещение не было душно. Зимой температура чуть выше – 20 – 22 градуса из-за холодной атмосферы на улице и в коридорах торгового комплекса.

Внешний вид персонала влияет на комфортную работу в магазине. Администратор, Продавец-кассир и Продавец-консультант одеты в предоставленный фирмой джемпер, летом это футболка-поло с коротким рукавом, а зимой – джемпер с длинным рукавом и футером.

Практически все работники торгового предприятия «Mark Formelle» проводят свой рабочий день «на ногах», что является очень вредным фактором. Поэтому обувь должна быть удобна, как правило, это слипоны на высокой подошве или туфли на невысоком каблуке, чтобы ноги не отекали в конце дня и не болели пятки. Не допускается работа в кроссовках, сапогах и балетках, так как это неблагоприятно сказывается на состоянии ног.

Исходя из этой классификации торговое предприятие «Mark Formelle» можно отнести к предприятию с оптимальными условиями труда.

2.3 Анализ реализации на предприятии различных элементов менеджмента качества

Политика организации – свод правил по которому работает магазин. Эта политика была разработана Директором магазина еще до открытия, но коррективы вносятся в него и сегодня, ведь ситуация на рынке не стабильна, и нужно уметь быстро и точно меняться вместе с ней.

Таблица 1 – Предлагаемая «Политика организации» для торгового предприятия «Mark Formelle»

Валюта оплаты товара?	Рубли
Рассрочка или кредит покупателю?	Нет
Будут ли приниматься пластиковые карты? Если да, то какие?	Да. Visa, Maestro, MasterCard, Мир
Сколько денег Вы будете держать кассе?	Не более 20000 рублей
Как будут формироваться розничные цены?	Накрутка от закупа

	150%
Будете ли вы предоставлять скидки в случае крупной покупки?	Да, 10%.
Будете ли вы предоставлять скидки сотрудникам?	Да, 30%.
Будете ли вы разрешать продавцам «отложить товар» для покупателя?	Да.
Будете ли вы требовать залог за оставленные вещи?	Нет.
На какой срок можно будет отложить товары?	2 часа.
Будете ли вы продавать товары, возврат которых не обязателен по закону?	Да.
В каком состоянии должны быть возвращаемые товары?	Должен иметь товарный вид.
Будет ли существовать период времени, в течение которого можно провести возврат или обмен?	Нет, возврат денежных средств или обмен происходит сразу.
В каком месте вы разместите правила возврата и обмена товаров, чтобы с ними могли ознакомиться покупатели?	В уголке покупателя на кассовой зоне.

Окончание таблицы 1

Смогут ли покупатели заказывать у вас отсутствующий товар?	Да, если это есть одежда.
Что вы будете делать, если покупатель не заберет товар?	Разместим в торговый зал.
Какие будут часы работы вашего магазина в обычные дни?	С 10:00 до 22:00.

В какие праздники магазин будет закрыт?	1 января.
Кто ответственен за поддержание порядка в магазине?	Продавец-консультант, продавец-кассир.
Как вы будете справляться с потерей, повреждением и кражей товаров?	Полное списание с рабочего персонала.
Будет ли ваш магазин оказывать услуги доставки товаров?	Нет.
Будете ли вы упаковывать товары? Если да, то какова будет стоимость данной услуги?	Мы предоставляем бесплатные фирменные пакеты.

С помощью этой таблицы персонал магазина может с легкостью найти ответы на вопросы покупателя, и таким образом качество обслуживания будет наделено профессиональностью, ведь когда персонал знает ответ на вопрос покупателя, а не рыщет в поисках ответа у Управляющего, говорит, что в магазине с вниманием относятся к возможному проявлению интереса со стороны покупателя.

Помимо политики организация имеет цель в области качества. Общий план которой был также создан до открытия магазина, но коррективы вносятся до сих пор.

Таблица 2 – Цели в области качества по услугам в «MarkFormelle»

Продукт	Цель	Показатель	Значение показателя	Периодичность измерения показателя	Ответственный за достижение показателя
---------	------	------------	---------------------	------------------------------------	--

Внедрение системы качества	Повысить лояльность покупателей	Кол-во покупателей, вернувшихся снова	Не менее 50%	1 раз в 6 месяцев	Управляющий
	Привлечь новых покупателей	Кол-во новых покупателей	Не менее 50%	1 раз в месяц	Управляющий
	Повышение среднего чека	Кол-во доп. «горячих» товаров	Не менее 60%	1 раз в неделю	Администратор
	Сократить возврат товара	Кол-во официальных претензий	Не более 5%	1 раз в 6 месяцев	Управляющий

Так как магазин работает уже больше полугода, то можно с точностью заполнить показатели целей в области качества.

Таблица 3 – Фактические показатели в области качества по услугам в «MarkFormelle»

Продукт	Цель	Показатель	Значение показателя	Периодичность измерения показателя	Ответственный за достижение показателя
Внедрение системы качества	Повысить лояльность покупателей	Кол-во покупателей, вернувшихся снова	40%	1 раз в месяц	Управляющий

Окончание таблицы 3

Продукт	Цель	Показатель	Значение показателя	Периодичность измерения показателя	Ответственный за достижение показателя
---------	------	------------	---------------------	------------------------------------	--

				зателя	теля
Внедрение системы качества	Привлечь новых покупателей	Кол-во новых покупателей	60%	1 раз в месяц	Управляющий
	Повышение среднего чека	Кол-во доп. «горячих» товаров	70%	1 раз в неделю	Администратор
	Сократить возврат товара	Кол-во официальных претензий	1%	1 раз в 6 месяцев	Управляющий

Уже по заполненным данным мы можем оценить, как отслеживаются и выполняются цели магазина.

Мы видим, что количество постоянных покупателей немного ниже, чем хотелось бы. Но этот показатель меняется ежемесячно и с каждым месяцем этот показатель становится только выше, потому что узнаваемость бренда в Челябинске растет, и еще больше посетителей становятся покупателями, а затем и постоянными клиентами. По этой же причине количество новых покупателей выше на 10%, чем минимальный порог. В магазине провели Рекламную акцию, сотрудники магазина раздавали в комплексе листовки (Приложение Д), которые приглашали всех посетить магазин белорусского трикотажа «MarkFormelle». Этот инструмент и повысил покупательский поток в магазине, что и повлияло на рост покупателей.

В стандарт обслуживания покупателей добавили пункт о обязательном предложении покупателя приобрести носочно-чулочные изделия, которые находятся на кассовой зоне и считаются импульсивной покупкой. Если до внедрения этого пункта только 30% покупателей приобретали дополнительный товар, то после озвучивания предложения Продавца-кассира

приобрести носочно-чулочные изделия, показатель повысился на 40% и среднее количество единиц в чеке повысилось.

Что касается возврата товаров от покупателей, то здесь самый лучший показатель. Так за полгода возврату подверглись только 1% покупок, что является очень хорошей цифрой. Основная причина возврата товара – не подошел размер. По браку не было совершено ни одного возврата, что говорит, что товара в магазине имеет статус «Высокое качество».

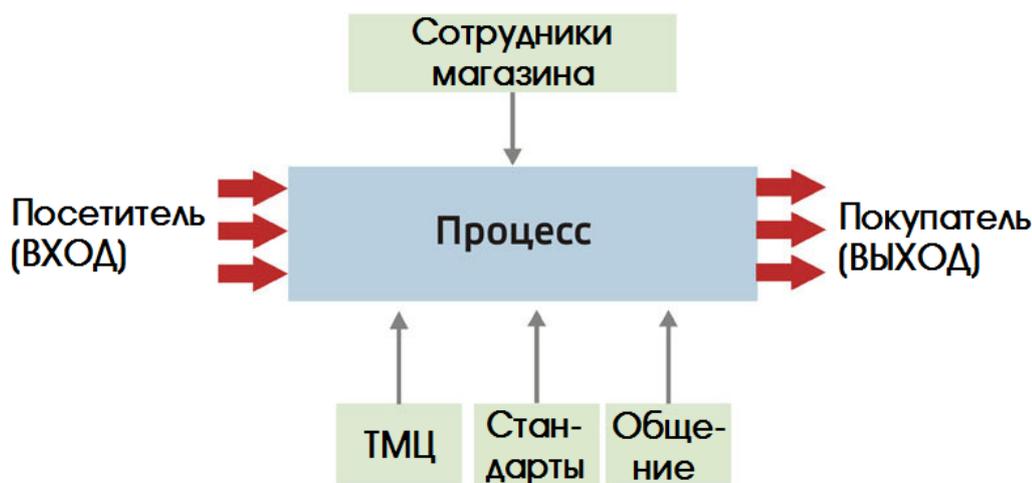


Рисунок 5 – Бизнес-процесс розничного магазина «Mark Formelle»

В магазине белорусского трикотажа существует бизнес-процесс по преобразованию Посетителя(вход) путём соблюдения стандарта обслуживания покупателя, товарно-материальных ценностей и общения в Покупателя(выход). Этот процесс имеет обобщенное представление о деятельности организации. С помощью процессного подхода можно более раскрыто представить процесс преобразования Посетителя в Покупателя.



Рисунок 6 – Карта бизнес-процесс розничного магазина «Mark Formelle»

Карта позволяет наглядно увидеть поток создания ценности в целом, понять последовательность и взаимосвязь процессов, а также возможности улучшения.

Так же в организации имеется матрица распределения полномочий, что позволяет распределить роли и обязательства. При возникновении спорной ситуации, Директор магазина может прибегнуть к этой матрице и сослаться на конкретное лицо, отвечающее за цепочку процесса, где возникла ошибка или разногласие. Таким образом, в коллективе устанавливается более открытый метод коммуникации, основывающийся на консультировании и информировании участников процесса.

Термин RACI (или ARCI) является аббревиатурой:

1) ответственный (Accountable) – полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации. В качестве ответственного за задачу может назначаться только один человек;

2) исполнитель (Responsible) – исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации. У каждой задачи должен быть хотя бы один исполнитель;

3) консультант (Consult before doing) – оказывает консультации в ходе решения задач проекта, контролирует качество реализации;

4) наблюдатель (Inform after doing) – может оказывать консультации в ходе решения задач проекта, не несет ответственности.

Таблица 4 – Матрица ответственности RACI в магазине «MarkFormelle»

Ответственный за процесс Наименование процесса	Продавец-кассир	Продавец-консультант	Администратор	Управляющий	Директор
Консультирование посетителей		R			
Обслуживание покупателей на кассе	R				
Поддержание чистоты в торговом помещении	R	R			
Закуп товара				R	A
Прием товара	I	I	R	A	I
Разработка документации				R	A
Отправление корреспонденции				R	

Окончание таблицы 4

Наименование процесса	Продавец- кассир	Продавец- консультант	Администратор	Управляющий	Директор
Разработка рекламных акций	I	I	I	R	A
Составление графиков и бюджета	I	I	R	C	A
Заполнение ежедневных отчетов по выручке			R		
Стажировка новых сотрудников			R	C	A
Ценообразование в магазине	I	I	I	R	A
Оформление возврата от покупателя			R	C	
Общение с государственными органами				R	
Формирование отчетов по продажам ТМЦ				R	
Составление графиков отпусков	I	I	I	R	A
Увольнение сотрудников	I	I	I	R	I

Если в матрице ответственности у одного человека присутствует много R, то нужно задать себе вопрос, стоит ли присваивать сотруднику такое

количество ответственных действий? Из таблицы видно, что наибольшее количество R принадлежит Управляющему. За период работы розничного магазина ни один процесс не был просрочен или не выполнен, это говорит о том, что данный сотрудник справляется с таким объёмом действий без вреда работы магазина.

Показателем Av в каждом процессе владеет один сотрудник, а значит при возникновении конфликтной ситуации ответственный за утверждение процесса будет один человек. Так же и с C, если C принадлежит в процессе нескольким людям, то может возникнуть сложность выбрать правильное решение, так как у каждого человека свое видение на определённую ситуацию, а так при одном консультанте на каждый процесс не возникнет сложности в принятии решения.

С показателем I следует, что при участии большого числа сотрудников улучшается процесс планирования, прием товара происходит быстрее, составление рекламных акций основывается на мнении всех сотрудников магазина.

Подводя итог, можно отметить, что матрица ответственности является важным элементом успешного планирования рабочего процесса в магазине «MarkFormelle». В ходе ее использования повышается производительность каждого сотрудника. При этом формируется сильная рабочая команда, каждый член которой имеет свой процесс и несет за него ответственность.

Делая вывод по реализации на предприятии различных элементов менеджмента качества можно отметить, что, не смотря на большое количество внедренных инструментов по анализу элементов, сам магазин не полностью разработал и внедрил концептуальную модель СМК. В организации нет четкого контроля качества за предоставленные услуги, организационная структура и бизнес-процессы имеют поверхностный характер. Всё это объясняется не большой торговой площадью рассматриваемого розничного магазина и не большого штата сотрудников. Так при расширении самого магазина и найма дополнительных кадров, компания внедрит более подробное описание и

принадлежность каждого сотрудника к определенному процессу, что позволит в развернутом виде анализировать элементы менеджмента качества.

2.4 Анализ деятельности в рамках управления персоналом на предприятии

Рабочий персонал магазина «Mark Formelle»– главный ресурс в работе организации. Ведь именно от него зависит эффективность, работоспособность и благополучие магазина.

Управление персоналом является важным элементом в менеджменте качества. Управляющий, Администратор и Продавцы задействованы во всех процессах работы магазина. От открытия торгового отдела до реализации товарно-материальных ценностей.

В стандарте ISO 9000 говорится о том, что управление персоналом процесс трудоемкий и требует изучения и измерения многих показателей. Этот процесс включает в себя много задач по мотивации, обучению, развитию и оценке персонала.

Вот так выглядят эти задачи в организации «MarkFormelle»:

1) определение и оценка требований к выполнению работы. Вся работа в магазине подразделяется на три вида сложности:

- легкий. Под легким видом работы понимается такая деятельность, как работа с посетителями магазина и обслуживание покупателей на кассе. Этой работой занимается Продавец-консультант и Продавец-кассир. Такая работа не требует особых знаний и практического опыта. Справиться с такой работой может каждый человек;

- средний. Сюда относятся Администраторы магазина. Для работы в этой должности нужно знать программу 1С, Excel, уметь работать с формулами. Также Администратор должен знать Законы прав потребителей,

уметь оформлять по всем правилам возвраты товара от покупателя. Следить за стабильной работой магазина и управлять Продавцами;

- тяжелый. К этому виду относится Управляющий. Ведь он осуществляет все сложные процессы в магазине. Ежедневно предоставляет отчёты Директору по продажам Товарно-материальной ценности (далее ТМЦ), еженедельно формирует отчеты по остаткам ТМЦ и полный отчет по продажам ТМЦ. Занимается разработкой документации. Анализирует деятельность магазина, разрабатывает рекламные акции. Общается с контролирующими органами и поставщиками;

2) оценка уровня подготовки и компетентности персонала. В магазине установлены две камеры видео наблюдения, которые позволяют наблюдать за всем рабочим процессом в магазине. С помощью этого инструмента можно поверхностно оценить работу каждого персонала. Так мы можем увидеть, как работают Продавца-консультанты, подходят ли к каждому посетителю или отстаиваются в стороне, пока тот не уйдет. Делает ли замечания Администратор, если Продавцы не соблюдают должностные инструкции. Также оценить работу каждого сотрудника, может Управляющий магазина. Но эта оценка может быть не компетентна, так как личные отношения, которые складываются в коллективе, могут повлиять на заключение. Более точную оценку персоналу могут дать Тайные покупатели, которые под видом обычных покупателей на прямую вступают в контакт с сотрудниками магазина. К сожалению, в данном магазине такой инструмент отсутствует, поэтому оценку персоналу приходится давать по камерам видео наблюдения и на основе наблюдения в живую Управляющим магазина;

3) назначение на работу персонала, имеющего достаточный уровень подготовки и квалификации. Главный критерий в отборе персонала на управляющие должности – опыт работы. Чем выше стаж, тем больше шансов у кандидата заполучить должность. Но в последнее время рынок труда не может предоставить должных кандидатов. В последние месяцы работы, магазин

столкнулся с проблемой подбора персонала на должность Администратора. У кандидатов имелся опыт работы в торговле, как продавца, а никак Администратора. Из-за горячей вакансии пришлось обучать кандидата, который не имел руководящий опыт. Поэтому сам процесс работы магазина был слегка подторможен из-за неопытности нового Администратора. Но в силу личных качеств, таких как усвоение большого потока информации и умения быстро применять теорию на практике, рабочий процесс быстро стабилизировался.;

4) проведение обучения и подготовка персонала. Обучение персонала происходит на начальном этапе при устройстве на работу. Все сотрудники в обязательном порядке знакомятся с Мерчбуком, в котором прописаны обязательные требования в организации работы. Там можно найти правила визуального мерчентайзинга, правильную технологию расположения товара на полках, стандарты по работе с покупателями. Часто Продавцы просят Администратора научить их пользоваться программой 1С, показать, как формируются основные отчеты. Если Продавец в дальнейшем изучает этот инструмент и овладевает знаниями Администратора, то при открытии управляющей должности возможен карьерный рост сотрудника, что мотивирует Продавцов на обучение;

5) оценка результативности обучения персонала. К сожалению, в данном магазине не проводится оценка результативности обучения персонала. Но в дальнейшем система оценки будет разработана и внедрена в организацию;

6) мотивация сотрудников к достижению поставленных целей. В данном магазине действует упрощенная система мотивации. Все сотрудники получают окладную часть плюс премии от продаж;

Таблица 5 – Начисление окладной части в магазине «MarkFormelle»

Должность	Кол-во смен в месяц	Оклад
-----------	---------------------	-------

Управляющий	22	22500
-------------	----	-------

Окончание таблицы 5

Должность	Кол-во смен в месяц	Оклад
Администратор	15	15750
Продавец-кассир	20	14000
Продавец-консультант	20	14000

Премиальная часть заработной платы начисляется еженедельно с утвержденным процентом на каждого сотрудника:

- 1) управляющий – 3% за все дни работы магазина;
- 2) администратор – 2% от выручки в день выхода;
- 3) продавец-кассир – 1% от выручки в день выхода;
- 4) продавец-консультант – 1% от выручки в день выхода.

Так как магазин уже имеет наработанную клиентскую базу, постоянные покупатели магазина совершают регулярные покупки. Ежедневно выручка магазина превышает 10000 в будни и 20000 в выходные.

Таблица 6 – Среднее количество отработанных смен в месяц в «MarkFormelle»

Должность	Будни	Выходные
Управляющий	18	4
Администратор	11	4
Продавец-кассир	13	7
Продавец-консультант	13	7

На основе предоставленных данных можно посчитать среднюю заработную плату на каждого сотрудника.

Таблица 7 – Средняя заработная плата в месяц в «MarkFormelle»

Должность	Кол-во отработанных смен	Оклад	%	Всего
Управляющий	22	22000	11400	33400
Администратор	15	15750	4000	19750
Продавец-кассир	20	14000	2400	16400
Продавец-консультант	20	14000	2400	16400

Средний уровень заработка в Челябинске по данным сайта 74.ru на должности Продавца составляет 20000 руб., Администратора – 25 000 руб.и Управляющего – 40 000руб. Из этого следует, что заработная плата в магазине «MarkFormelle» ниже среднего.

При данной системе мотивации Администраторы и Продавцы не могут получать достойную зарплату. Чтобы персонал не уходил, нужно вовлекать его в рабочий процесс, чтобы сотрудники получали от этого не только финансовую выгоду, но и моральное удовлетворение.

Эта проблема и является ключевой в текучести кадров в магазине. Ведь за последние полгода в магазине сменилось 14 продавцов и 4 администратора.

7) регистрация и ведение кадровой документации и документов по образованию, подготовке и квалификации сотрудников. ISO 9001:2008 требует, чтобы результаты подготовки персонала, сведения об образовании, квалификации и опыте были документированы. Но в магазине «MarkFormelle» образованию и квалификации не уделяется никакого внимания. Директору не важно, каким образованием владеют сотрудники, имеются ли квалификации и сертификаты. А что имеет огромный вес, так это опыт работы.

Как видно из приведенного списка и описания задач в магазине, организация имеет ряд слабых мест в управлении персоналом. Но наибольшую проблему представляет собой текучесть кадров. Не верно разработанная система мотивации работает против сотрудников и, следовательно, самой организации. Нужно изучить и внедрить наиболее оптимальную систему мотивации, чтобы снизить показатель текучести кадров и стабилизировать работу самого магазина в целом.

3 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ЧАСТЬ

3.1 Разработка программы повышения эффективности деятельности предприятия «Mark Formelle»

Для того, чтобы разработать программу по повышению эффективности деятельности розничного магазина, сначала нужно сопоставить бизнес-план, который разрабатывался до открытия магазина, с текущими показателями, провести анализ и если текущие данные хуже ожидаемых, то разработать программу по их увеличению.

Описание Бизнес-плана магазина белорусского трикотажа «MarkFormelle»:

- 1) местоположение. Торговый комплекс с проходимостью в день от 30 тысяч человек;
- 2) часы работы. Ежедневно, с 10.00 до 22.00;
- 3) персонал. В магазине будет работать 7 человек, в смене 3 человека (Продавец-кассир, продавец-консультант, Администратор). Управляющий работает на полставки (на 5-ти дневной рабочей недели);

Таблица 8 – Система оплаты труда

Должность	Количество	Оклад+%*, руб	Итого, руб
Управляющий	1	22 000+7 600(1%)	29 600
Администратор	2	15 750+5 700(1,5%)	42 900
Продавец-кассир	2	10 500+5 700 (1,5%)	32 400
Продавец-консультант	2	10 500+5 700 (1,5%)	32 400
Итого:	7	95 500+41 800	137 300

* проценты подсчитаны при ожидаемой выручке в месяц (760 тысяч рублей)

Система оплаты труда оклад + премия за продажи (премия составляет 5,5 % от месячного объема продаж, которая распределяется согласно активности того или иного продавца).

4) план реализации проекта;

Таблица 9 – Календарный план

Наименование этапа	Окт, 16	Нояб, 16	Дек, 16
Поиск места аренды	***		
Заключение договора аренды		***	
Ремонт торгового помещения (освещение, заказ вывески)		***	
Оплата оборудования		***	
Оплата товара		***	
Установка торгового оборудования			***
Поиск персонала			***
Получение товара			***
Прием и развеска товара			***
Открытие магазина			***

5) общая смета расходов по реализации проекта;

Таблица 10 – Смета расходов

Статья расходов	Сумма расходов, руб.
Ремонт и подготовка магазина	450 000
Покупка торгового оборудования	600 000
Окончание таблицы 10 Приобретение товарного	1 500 000

запаса	
--------	--

Окончание таблицы 10

Статья расходов	Сумма расходов, руб.
Установка торгового оборудования	50 000
Оборотные средства	1 000 000
Итого:	3 600 000

Для открытия магазина потребуется вложений в размере 3,6 млн. руб. Наибольшая доля в структуре затрат занимает закуп товара (41 %). Так же в смету включены расходы по финансированию деятельности до выхода на самоокупаемость.

б) планируемый бюджет доходов и расходов на 2017 год;

Единица измерения: тыс. руб.

Таблица 11 – Планируемые показатели финансовой деятельности

	1 кв.2017	2 кв.2017	3 кв.2017	4 кв.2017
Выручка от продажи одежды	2 580	2 280	2 360	2 750
Продажа одежды в ценах закупа	1 032	912	944	1100
Валовая прибыль	1 548	1 368	1 416	1 650
Общие расходы	1 342	1 216	1 190	1 332
Заработная плата	427	411	415	437

Аренда помещения	250	250	250	250
Коммунальные платежи	20	20	20	20
Рекламные материалы	5	5	5	5

Окончание таблицы 11

	1 кв.2017	2 кв.2017	3 кв.2017	4 кв.2017
Административные расходы	10	10	10	10
Закуп товара	600	500	500	600
Другие расходы	30	20	10	10
Чистая прибыль	206	152	226	318

Общая

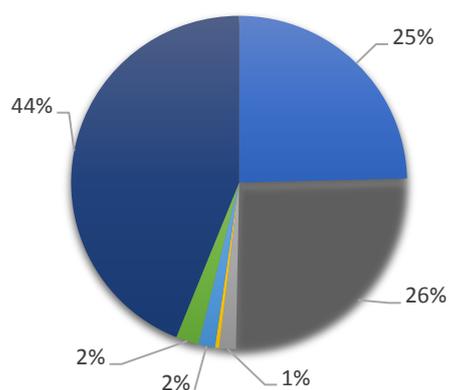


Диаграмма 1 – Структура общих расходов в 2017 году

7) расчет окупаемости инвестиций;

Старт проекта: Октябрь 2016 г.

Начало деятельности: Декабрь 2016 г.

Выход на оперативную безубыточность: Январь 2017 г.

Дата окупаемости вложений: Февраль 2020 г.

Срок окупаемости проекта: 37 месяца.

Бизнес-план по открытию магазина «Mark Formelle» составляли белорусские аналитики. Показатели строились на основе уже открытых к тому времени более 100 фирменных магазинов.

Как и планировалось, реализация проекта прошла по срокам. Магазин начал функционировать и принимать посетителей 29 декабря 2016 года.

Так как дата открытия была накануне Нового года, то и поток посетителей был огромен. До 31 декабря в магазине было продано 315 единиц товара на сумму 116 000 рублей. Но после 1 января ситуация поменялась. Покупательский поток уменьшился в разы, продажи упали, выручки снизились. Так, после закрытия первого квартала ситуация в магазине была такая:

Таблица 12 – Планируемые и фактические показатели финансовой деятельности

	План	Факт
Выручка от продажи одежды	2 580	947
Продажа одежды в ценах закупа	1 032	378
Валовая прибыль	1 548	569
Общие расходы	1 342	1 156
Заработная плата	427	301
Аренда помещения	250	250
Коммунальные платежи	20	20
Рекламные материалы	5	5
Административные расходы	10	10

Закуп товара	600	550
Другие расходы	30	20
Чистая прибыль	206	-587

Как видно из приведенной таблицы, показатели сильно отличаются. Выручка ниже ожидаемой на 36%. Чистая прибыль ушла в минус на 587 тыс. рублей. Ситуацию нужно было менять в кратчайшие сроки, потому что оборотные средства, предназначенный на финансирование магазина до его окупаемости, израсходовались на половину.

В качестве первого шага руководством было решено обратиться в отдел аренды торгового комплекса Алмаз для того, чтобы попросить их уменьшить арендную ставку. Заявка на снижение ставки рассматривалась руководством ТРК Алмаз на протяжении недели, после чего была утверждена скидка на аренду в размере 54% до мая 2017 года. Постоянная часть арендной платы стала составлять 115 тыс. рублей.

Сократили такие расходы, как Рекламные материалы до бюджета в 1 тысячу рублей. Административные расходы до 2 тысяч рублей. Другие расходы убрали вообще.

Но сниженная арендная ставка и уменьшение второстепенных расходов существенно не повлияли на расходы фирмы. Поэтому в качестве второго шага руководство пришло к заключению, что нужно сокращать рабочий персонал. Было очевидно, что управляющие должности, как Администратор и Управляющий остаются в магазине. Сокращение задело Продавцов-кассиров и Продавцов-консультантов. Так как консультация людей в выборе товаров была работой не сложной, то с этой обязанностью легко могли справиться Продавец-кассир и Администратор. Путём изменения должностных инструкций, консультированием покупателей стали заниматься Кассиры и Администраторы. После месяца такой работы были проведены повторные сравнения в доходах и расходах фирмы, только уже за месячный период, а не за квартал.

Таблица 13 – Показатели финансовой деятельности в сравнении

	Март, 2017	Апр., 2017
Выручка от продажи одежды	314	329
Продажа одежды в ценах закупа	125	131

Окончание таблицы 13

	Март, 2017	Апр., 2017
Валовая прибыль	189	198
Общие расходы	585	412
Заработная плата	112	87
Аренда помещения	250	115
Коммунальные платежи	7	7
Рекламные материалы	2	1
Административные расходы	4	2
Закуп товара	200	200
Другие расходы	10	0
Чистая прибыль	-396	-214

Расходы удалось уменьшить почти в два раза, но чистая прибыль по-прежнему оставалась отрицательной. В мае сократили Кассиров и оставили такие должности, как Управляющий и Администратор. Но так как Администратору приходилось выполнять дополнительную работу Консультанта и Кассира, и количество рабочих смен увеличилось с 15 до 20, то им повысили премию до 2%. Управляющему, которому помимо выполнения своих прямых обязанностей также пришлось совмещаться в себе Консультанта и Кассира, если Администратор уходил на обед, повысили премию до 3%.

В пример расчета был взят Апрель месяц, чтобы наглядно понять, как изменится ситуация с оплатой труда при выручке в 329 тысяч рублей при сокращении персонала с 5 единиц до 3.

Таблица 14 – Сравнение заработной платы до и после сокращения персонала

Должность	Количество	Было*	Стало*
Управляющий	1	22 000+3 290(1%)	22 000+9 870(3%)
Администратор	2	15 750+2 460(1,5%)	21 000+3 280(2%)
Продавец-кассир	2	10 500+2 460 (1,5%)	0
Итого:	5	74 500+13 130 (4%)	64 000+16 430 (5%)
* проценты подсчитаны за Апрель (329 тысяч рублей)			

При старом количестве персонала и оплатой труда сумма расходов на заработную плату составила 87 630 рублей, а при сокращении персонала и увеличении премии 80 430 рублей. Таким образом мы уменьшили расход на заработную плату и увеличили оплату оставшемуся персоналу, тем самым мотивируя его на большую заработную плату.

Но сокращение расходов – это не самый выгодный вариант по увеличению чистой прибыли. Чтобы этот показатель менялся в положительную сторону нужно повышать выручку от реализации одежды, чтобы валовая прибыль росла.

Чтобы магазин продавал больше мы, можем сделать всего лишь две вещи:

- 1) увеличить покупательский поток, чтобы увеличить количество покупок;
- 2) повысить средний чек с помощью увеличения суммы покупок.

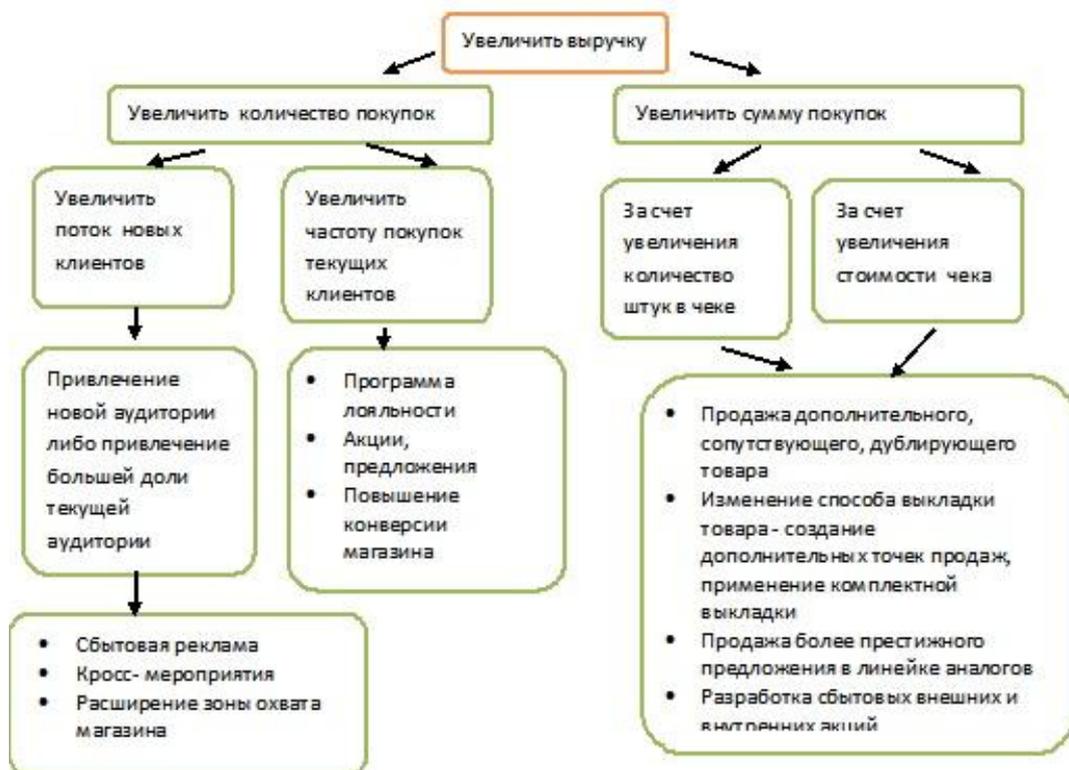


Рисунок 7 – План увеличения выручки

Мы приняли решение воспользоваться сразу двумя способами и посмотреть, от которого отдача пойдет больше и быстрее.

Первый способ – это увеличить число покупателей и покупок.

По статистике уже отработанных четырех месяцев мы знаем, что количество посетителей в будни в среднем составляет 90 человек, а в выходные 158. Количество покупок при этом в будни составляют 9, а в выходные 18. Отсюда и вывод, что как минимум из 10 зашедших уже 1 то точно купит. Значит, если к нам будут заходить не 10 посетителей в день, а 50, то и число покупок у нас уже будут не 1, а 5.

Для увеличения проходимости магазина мы решили воспользоваться таким способом, как раздача информативных листовок около нашего отдела, чтобы одним движением руки человека можно было легко направить в сторону нашего отдела.

Для начала было разработано Технико-экономическое обоснование (далее ТЭО), которое показывает информативное обоснование проводимой акции и целесообразность ее проведения (Приложение Е). После разработки ТЭО отправляется Директору магазина на рассмотрение и утверждение.

Когда Директор утверждает ТЭО, Управляющий приступает к написанию Приказа на акцию, в котором прописаны условия проведения акции, сроки, обязанности. После написания приказа, он отправляется на проверку Директору, вносятся коррективы и приказ утверждается, высылается обратно в магазин на ознакомление и сбор подписей.

При раздаче листовок возникло ряд проблем с их реализацией. Во-первых, Администраторы категорически отказались раздавать листовки, посчитав, что эта работа унижительна для их должности. Тогда раздавать листовки пришлось Управляющему магазина.

В первый день из планируемых розданных 1000 шт. листовок, раздалось только 85 и в магазин зашло всего 9 человек. Связано это с минимальной проходимостью людей в торговом комплексе, потому что были майские праздники и многие люди отдыхали на природе. Так же потенциальных посетителей оказалось очень мало. Всё это в совокупности не дало положительных результатов.

На второй и третий день было роздано уже 300 и 250 листовок и зашло в магазин 16 и 10 человек.

За весь период акции воспользовались листовками только 3 человека. Тогда Директор магазина принял решение не продлевать акцию из-за ее нерентабельности. Был сделан вывод, что раздача Листовок в ТРК Алмаз не сможет принести ожидаемого потока потенциальных покупателей, поэтому такие акции больше проводить не стоит.

После неудачной попытки привлечь новых покупателей, мы решили пойти по пути увеличения количества продаж, то есть частоты покупок настоящих покупателей. В данном направлении есть два ключевых способа:

- повышение количества покупок;
- повышение конверсии магазина.

Для повышения количества покупок нашей аудитории мы будем работать с клиентской базой магазина.

В ежедневном отчете администратора в формате Excel мы добавили новые листы, в которых содержалась такая информация:

число	Пол	Возраст	Как узнали про наш магазин	В каком районе проживает	Пользуется инстаграмом		С кем пришел/семейное положение	Номер телефона
					Да/нет	Ник		
11.05.2017	жен	35	проходила мимо	Ленинский	нет		замужем, двое детей	
11.05.2017	жен	45	проходила мимо	ЧТЗ	нет		замужем, дочь	
11.05.2017	муж и жен	38-40	проходили мимо	ЧТЗ	нет		есть ребёнок	
12.05.2017	муж и жен	45	проходили мимо	Ленинский	нет		замужем	
12.05.2017	жен	35	проходила мимо	Копейск	нет		одна	
16.05.2017	жен	35	проходила мимо	Ленинский			замужем, двое детей	
16.05.2017	жен	60	проходила мимо	ЧТЗ	нет		есть дети и внуки	
17.05.2017	жен и муж	50-55	проходили мимо	Ленинский	нет		есть дети и внуки	

Рисунок 8 – Отчёт по портрету покупателя

Главное условие заполнения этой таблицы – сумма покупки от 2000 рублей.

Администраторы с помощью наводящих вопросов узнают такую информацию, как от куда покупатель узнал про наш магазин, в каком районе живет, пользуется ли социальной сетью инстаграм, с кем зашел в магазин, какое семейное положение имеет и возможность узнать номер телефона. Все эти вопросы дают представление о портрете покупателя. Мы должны знать, какой контингент совершает у нас основные по стоимости покупки. А номер телефона нужен для того, чтобы информировать покупателя о предстоящих акциях и поступлениях нового товара.

Но сейчас люди с неохотой дают свои личные номера, так как СМС-уведомления им не интересны, потому что они засоряют телефон. Но те покупатели, которые всё-таки оставляют свои номера, получают уведомления о

всех акциях и поступлениях магазина, таким образом мы стимулируем их на возвращение в наш магазин снова.

Сейчас на этапе разработки находится программа лояльности покупателей. Программа лояльности - это система мероприятий, направленных на удержание и поощрение покупателей, потому что удерживать покупателей дешевле, чем привлекать новых.

Наша программа будет решать несколько задач:

- стимулирование постоянных покупателей;
- увеличение количества и суммы покупок;
- формирование информационной базы о покупателях;
- формирование положительного образа магазина в глазах покупателя;
- привлечение новых покупателей.

Специалисты рекомендуют использовать механизмы накопительных скидок, несколькими уровнями участия и возможностью точечного поощрения. Мы планируем ввести 4 уровня бонусных карт, 3% скидка при покупке от 1000 рублей, 5% при покупке от 2000 рублей, 7 % при покупке от 3000 рублей и 10% при покупке от 4000 рублей.

Второй способ и один из самых действенных это увеличить число покупок, т.е. повышение конверсии магазина.

Конверсия – это отношение количества чеков продаж к количеству посетителей магазина.

Таблица 15 – Конверсия в магазине «MarkFormelle»

Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
27,39	29,66	27,79	33,68	26,43

Средний уровень конверсии на российском рынке для одежды является показатель 30%.

Процент конверсии в нашем магазине в среднем составляет 29%, что в свою очередь не плохо, но всё же есть куда стремиться. Для того, чтобы

увеличить этот показатель, мы решили поработать в магазине с выкладкой товара, ведь плохой мерчандайзинг – одна из основных причин низкой конверсии.

При входе в магазин у нас находится демонстрационный двухуровневый стол, на котором рекомендуют располагать сезонный товар, новую коллекцию или акционный товар. Мы расположили на этом столе мужские и женские футболки, так как летний сезон уже приближался, и покупатели начали переодеваться к лету. Такая выкладка положительно повлияла на покупательский поток. Покупатель начал заглядывать в отдел, чтобы потрогать и примерить футболки.

При заходе в магазин можно увидеть, что справа расположена женская зона, слева – мужская и детская. Такое расположение зон выбрано не случайно, по статистике женщины чаще всего при заходе в магазин идут в правую сторону, а мужчины в левую.

Помимо женской, мужской и детской зоны, товар разделяется на 5 групп:

- 1) лайф или повседневная одежда;
- 2) спорт;
- 3) домашняя одежда;
- 4) нижнее белье;
- 5) носочно-чулочные изделия.

Каждой группе, как правило, принадлежит по одной стеновой панели и двумя вешалами. Вся одежда располагается капсульными коллекциями (тематическая коллекция, объединяющая несколько разных моделей изделий, выполненных в едином цвета-декоративном решении).

Общие принципы, которым придерживается магазин при выполнении работы визуального мерчандайзинга:

- 1) следуйте указаниям по раскладке;
- 2) вывешивайте по капсулам (где имеется);
- 3) формируйте цветовые блоки;

- 4) вывешивайте только комбинированный товар;
- 5) на одном дисплее вывешивается одна тема;
- 6) разбитая капсула подсортировывается комбинированными изделиями.

Все эти принципы прописаны в мерчбуке, который разрабатывался белорусскими специалистами. Персонал магазина внимательно следит за выполнением этих правил, ведь когда товар вывешен по планограмме, покупатель с легкостью может найти нужный ему товар, а не теряться в огромной куче несвязанных между собой коллекций вещей и уйти в конечном итоге ничего не купив.

Еще одна из причин плохих показателей конверсии - неэффективность продавцов. Заключается она либо в неумении начинать диалог с посетителями магазина – и они уходят, не купив; либо в неумении довести продажу до оплаты ее на кассе.

Обучение персонал проходит самостоятельно, изучив перед этим стандарты обслуживания покупателей. Управляющий магазина всегда старается следить за работой персонала с покупателями. Ведь именно стороннее наблюдение за процессом помогает увидеть минусы в качестве обслуживания и устранить их.

Большинство покупателей отказываются от профессиональной помощи в подборе товара, а ведь большой процент людей не знает даже свой размер одежды. Из-за этого теряются продажи.

Так как размеры в магазине «MarkFormelle» указываются буквенные (XS, S, M, L и т.д.), то некоторые покупатели путаются, какая буква относится к российскому числовому размеру. Для решения этой проблемы, руководство приняло решение наклеить на плечики российские размеры, чтобы покупателю было проще ориентироваться в размерном ряде и повесить в примерочные размерные таблицы. Теперь если покупатель отказывается от помощи продавца в подборе размера, то он сам с легкостью может подобрать свой размер.

Параллельно магазин еще работает по принципу увеличения суммы покупок. Сумму чека можно увеличить, либо продавая больше штук, либо продавая более дорогие в линейке товары.

Самый простой путь – увеличивать количество купленного товара. На эту задачу в магазине устроены специальные выкладки капсульных коллекций, чтобы покупатель мог подобрать похожий по дизайну товар (Например, приобретая кофту синего цвета с белым орнаментом, можно предложить померить еще лосины из той же коллекции). Чаще всего покупатель положительно относится к такому роду предложений и вместо одной намеченной вещи он покупает еще одну. Таким образом средний чек увеличивается, вместе со средним количеством единиц в чеке.

Так же для роста суммы покупок применяются специальные акции в магазине. Например, в марте в магазине проходила акция «Вдвойне выгоднее». Покупателю предлагалось приобрести комплект из двух товаров и получить скидку на вторую вещь в чеке 30%. В данной акции принимали участие бюстгальтеры и трусы, и термобелье.

Таблица 16 – Данные по продажам до проведения акции 01.03.2017-08.03.2017

Наименование	Кол-во продаж	Розничная цена, руб.	Закупочная цена, руб.	Валовая, руб.
Бюстгальтера	3	2897,0	1303,69	1593,31
Трусы	23	6111,0	3195,12	2915,88
Термобелье	5	5036,0	2439,99	2596,01

Акция длилась неделю, так как имела характер специального предложения. И вот так изменились показатели за неделю.

Таблица 17 – Данные по продажам во время проведения акции
09.03.2017-16.03.2017

Наименование	Кол-во продаж	Розничная цена, руб.	Закупочная цена, руб.	Валовая, руб.
Бюстгальтера	6	5894,0	2672,95	3221,05
Трусы	44	11896,0	5906,91	5889,09
Термобелье	6	7294,0	3211,37	4082,63

Из таблицы видно, что количество продаж возросло на 80%. Такую акцию стоит проводить, если покупателю есть что предложить в комплект с одним товаром, а также если в магазине есть «залежавшийся» или сезонный товар, который требуется быстро продать, но при этом не потерять валовую прибыль.

Еще один способ увеличения позиций в чеке, который сейчас активно применяется в магазине – предложение приобрести к покупке подарочный пакет или носочно-чулочные изделия. Стоимость этих вещей не большая, пакет стоит 79 рублей, а носки 119 рублей, но если покупатель все-таки приобретает дополнительный товар, а чаще всего он покупает не одну пару носков, а несколько, то средний чек и количество проданных единиц в чеке возрастает, что положительно сказывается на статистике магазина.

Итак, давайте подведем итоги:

- 1) для увеличения продаж мы продаем большему количеству людей и увеличиваем среднюю сумму покупки;
- 2) инструментами для этого у нас являются: внутренние акции, мерчандайзинг магазина и повышение эффективности работы персонала.

Мы провели акцию Листовка, чтобы привлечь новых покупателей, увеличить покупательский поток и ознакомить с белорусским брендом еще большее количество людей. Но при проведении акции столкнулись с проблемой раздачи листовок потенциальным покупателям. В период

проведения акции было слишком мало народу в торговом комплексе, поэтому акцию посчитали не эффективной и закрыли.

Вторым шагом мы решили поработать с выкладкой товара, поменяли выкладку на столе, который находится при входе в магазин. Этот шаг положительно повлиял на покупательский поток, много людей были завлечены именно футболками в наш магазин.

Управляющий магазин отслеживал уровень обслуживания покупателей в магазине и пришел к выводу, что персонал хорошо справляется со своей работой.

Всё-таки самым эффективным методом по привлечению покупателей, увеличению среднего чека и количества проданных единиц в чеке считается акция. Именно акция помогает распродать товар, который ранее не пользовался спросом в магазине. С помощью акции можно в разы увеличить средний чек и количество проданных единиц. Главное верно подобрать и разработать ТЭО.

3.2 Результаты внедрения элементов менеджмента качества

При проведении анализа реализации на предприятии различных элементов менеджмента качества, мы вывели ряд проблем, которые существенно влияли на эффективную работу в магазине.

Первая проблема – это отсутствие в магазине оценочной системы обучения персонала. Наличие этой проблемы указывает на то, что руководство не может подсчитать на сколько каждый рабочий владеет нужной информацией для эффективной работы в магазине.

Для решения этой проблемы мы принялись за изучение минимальных информации, которой должен обладать Администратор и Управляющий магазина.

Первое, что должен знать каждый работник – это товар с которым он работает. Второе – основные должностные обязанности. Третье – правила визуального мерчандайзинга.

Мы разработали небольшой опрос для персонала, который помог нам оценить на сколько персонал знаком с брендом одежды, который они продают.

Таблица 18 – Вопросы на знание бренда «MarkFormelle»

Вопрос	Ответ
Что такое «Mark Formelle»	Белорусский бренд одежды
Когда начал своё собственное производство?	2004 г
Открытие первого магазина в России?	2010 г
Открытие первого магазина в Челябинске?	Декабрь 2016
Главный плюс бренда?	Производство высококачественной одежды с добавлением Египетского хлопка
Целевая аудитория?	Мужчины и женщины от 30 лет со средним уровнем заработка
Основная направленность бренда?	Домашняя одежда и нижнее белье

Опрос провели среди всех сотрудников магазина. Результат был положительный, все сотрудники знают, что такое бренд «MarkFormelle» и какими особенностями он обладает. Поэтому все сотрудники получили оценку Отлично.

После был проведен опрос на предмет знания своих должностях инструкций.

Таблица 19 – Вопросы на знание своих должностных инструкций

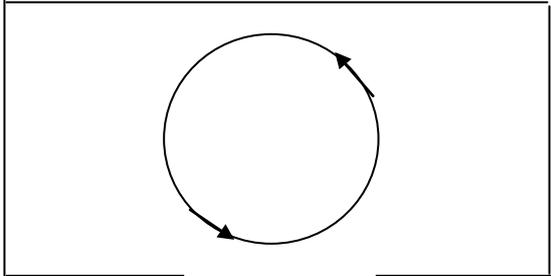
Какие законы обязаны знать все сотрудники магазина?	Основы трудового законодательства РФ; Закон РФ о защите прав потребителя.
Какие товары не подлежат возврату?	Бельевая, корсетная, купальная и сорочечная продукция, пижамы, домашняя одежда, термобелье, халаты, майки, носочно-чулочные изделия.
Основная задача Администратора магазина?	Обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, культурное обслуживание покупателей, выполнение показателей эффективности работы магазина.
Основные должностные обязанности Администратора?	Открытие и закрытие магазина; Приемка, выдача товара; Возвраты товара от покупателей; Оформление торгового зала; Работа с покупателями; Заполнение ежедневных отчетов.
На что Администратор имеет право?	Вносить предложения по улучшению своей работы, работы магазина в пределах своей компетенции;
За что Администратор несет ответственность?	За качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;

Проведя второй опрос, стало понятно, что Администраторы не очень хорошо знают свои должностные инструкции, особенно свои прямые обязанности, права и ответственность. Все инструкции были еще раз

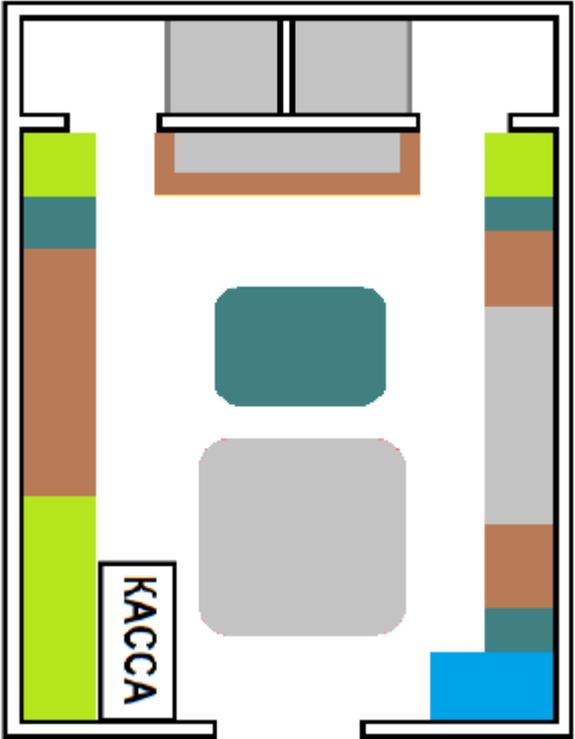
прочитаны и более подробно изучены. Через месяц будет проведен повторный опрос Администраторов на предмет усвоения этой информации. А пока оценка каждого сотрудника в магазине Удовлетворительно.

Знание визуального мерчандайзинга – прямая обязанность Администратора. При приёме товара именно Администратор вывешивает товар в зал согласно плануграмме. А чтобы работа при развеске не тормозилась, Администратор обязан знать минимальный уровень знаний по визуальному мерчандайзингу.

Таблица 20 –Вопросы на знание визуального мерчандайзинга

Вопрос	Ответ
Цели мерчандайзинга?	Облегчить покупателю поиск товара; Эффективно информировать покупателя о товаре.
Что выкладывается на двухуровневый стол, который находится при входе в магазин?	Сезонный товар; Акционный товар; Новая коллекция.
Покажите направление покупательской петли в магазине.	
Какие три вида зон покупательской активности Вы знаете?	Горячая; Холодная; Импульсивная покупка.

Окончание таблицы 20

Вопрос	Ответ
<p>Покажите на планеграмме нахождение этих зон в отделе</p>	
<p>Куда крепятся Аллармы на верхней одежде (майки, джемпера, платья)?</p>	<p>Справа в шов (10 см вверх от края).</p>
<p>Куда крепятся Аллармы на брючные изделия (легинсы, брюки, шорты, бриджи и юбки)?</p>	<p>Сзади в шов (чуть ниже резинки).</p>
<p>Куда крепятся Аллармы на бюстгальтерах и трусах?</p>	<p>В застежку бюста, в резинку трусов.</p>

<p>Опишите какому типу одежды относятся каждое плечико?</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> Белье Брючные «Верха» </div>
---	---

Финальный опрос показал, что Администраторы не совсем понимают, что такое мерчандайзинг, но зато точно знают, как правильно прикреплять алармы на товар и какой товар вешать на какое плечико. Оценка опроса Хорошо. Повторное проведение опроса через 1 месяц.

Таким образом средняя оценка уровня знаний каждого сотрудника магазина – Хорошо. Для улучшения оценки знаний каждый опрос будет проводиться ежемесячного для закрепления и усвоения нужной информации.

Вторая проблема, которая присутствует в магазине – это система мотивации персонала. Мы выяснили, что уровень заработной платы в магазине ниже среднего по Челябинской области.

Таблица 21 - Заработная плата в месяц в «MarkFormelle»

Должность	Количество	Стало*	Всего
Управляющий	1	22 000+9 870(3%)	31 870,0
Администратор	2	21 000+3 280(2%)	48 560,0
Итого:	3	64 000+16 430 (5%)	80 430,0
* проценты подсчитаны за Апрель (329 тысяч рублей)			

Так как окладная часть в магазине достаточно высокая, то мотивация на увеличение премиальной части не высока. Сотрудникам достаточно получать только оклад, чтобы удовлетворить свои потребности.

Поэтому нужно разработать такую систему мотивации, которая будет направлена на увеличение выручки в магазине.

Для этого в первую очередь нужно уменьшить оклад до минимальной ставки. Минимальная заработная плата в Челябинской области составляет 9 700 рублей. Исходя из этих данных, мы установили, что теперь оклад у Администратора будет составлять 10 000 рублей, а у Управляющего 12 000 рублей.

Второй шаг – это составление ежедневного и ежемесячного плана. Таким образом премиальная часть будет состоять из двух частей.

В ежедневный план будет входить количество определённых позиций, которые нужно продать ежедневно, чтобы получить свой % от их продаж.

Для того, чтобы понять, какие позиции надо включить в план и какое количество, мы посмотрели какой товар у нас продается ежедневно и выявили средний показатель продаж в будни и выходные. Таким образом у нас получилась следующая таблица, которая и послужила нашим ежедневным планом продаж на май месяц.

Таблица 22 – Ежедневный план продаж

	Будни	Выходные
Носочно-чулочные изделия	10 ед.	15 ед.
Нижнее белье	15 ед.	25 ед.

Таблиц 23 – Процент начисления премии от выполнения ежедневного плана

90-100%	10%
80-90%	9%
70-80 %	8%
Меньше 70%	0

Управляющий издал приказ об изменении начисления заработной платы с мая 2017 года, Директор подписал этот приказ, после чего рабочий персонал

был уведомлен об этих изменениях, и все сотрудники магазина с первого числа перешли на новую форму оплаты труда.

В течении месяца мы ежедневно заполняли отчеты по выполнению плана. Начало месяца шло не совсем удачно. План не выполнялся даже на 70%. Администраторы начали негативно высказываться на новую систему оплаты. Но к новом вещая нужно привыкать. И уже в выходные ситуация начала меняться.

Таблица 24 – Показатели выполнения ежедневного плана продаж за май 2017

Дата	Носочно-чулочные		Нижнее белье		Всего	%	
	Ед.	Сумма	Ед.	Сумма			
01.05	11	1232	2	437	1 669	0	0
02.05	4	476	12	2828	3 304	0	0
03.05	8	952	0	0	952	0	0
04.05	14	1666	0	0	1 666	0	0
05.05	8	772	2	298	1 070	0	0
06.05	40	4490	18	5940	10 430	90-100%	1043
07.05	12	1338	21	5899	7 237	90-100%	723
08.05	12	1328	11	3169	4 497	80-90%	364
09.05	4	476	4	876	1 352	0	0
10.05	6	414	14	4846	5 260	0	0
11.05	4	276	4	1056	1 332	0	0
12.05	11	1179	14	3986	5 165	90-100%	516
13.05	18	2012	12	3368	5 380	80-90%	435

14.05	22	2618	19	5431	8 050	90- 100%	805
15.05	0	0	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 24

Дата	Носочно-чулочные		Нижнее белье		Всего	%	
	Ед.	Сумма	Ед.	Сумма		Сумма	Ед.
16.05	12	1348	6	2474	3 822	70-80%	244
17.05	18	1982	8	2372	4 354	70-80%	278
18.05	4	476	2	898	1 374	0	0
19.05	12	1328	2	538	1 866	0	0
20.05	4	476	4	1396	1 882	0	0
21.05.	26	2714	20	5700	8 424	90- 100%	842
22.05	6	714	8	3272	3 986	0	0
23.05	10	990	4	1176	2 166	0	0
24.05	2	238	12	2888	3 126	0	0
25.05	12	1188	12	5048	6 236	90- 100%	623
26.05	2	238	8	1972	2 210	0	0
27.05	14	1666	4	1836	3 502	0	0
28.05	19	2261	14	4596	6 857	80- 90%	555
29.05	20	2380	6	1834	4 214	70-80%	269
30.05	8	712	17	5413	6 125	90-	612

						100%	
31.05	6	642	4	862	1 504	0	0
Всего:	353	37 156	264	80 407	117 563		

Мы видим, что план выполнялся только 13 раз за весь месяц. Этот результат можно списать на то, что май выдался непонятным в плане погоды. Люди еще не знали, одеваться им все еще тепло или уже пора переодеваться в летнюю одежду. Я считаю, что количество выполнения ежедневного плана в будущем будет только расти, ведь персоналу еще трудно привыкнуть к таким переменам, ведь теперь приходится каждому посетителю магазина предложить приобрести товар, который входит в ежедневный план и по совместительству является импульсивной покупкой.

Таблица 25 – Премияльное начисление за выполнение ежедневного плана за май 2017 года

	Управляющий	Администратор 1	Администратор 2	Всего:
90-100%	3 818	3 316	3 194	10 328
80-90%	1 354	1 354	0	2 708
70-80%	547	522	513	1 582
Всего:	5 719	5 192	3 707	14 618

Ежемесячный план включает в себя выполнение поставленной в начале месяца задачи по достижению определённой выручки. На Май месяц — это число равнялось 300 000 рублей.

Таблица 26 – Процент начисления премии от выполнения ежемесячного плана

% выполнения	Управляющий	Администратор
--------------	-------------	---------------

90-100%	4%	3%
80-90%	3,5%	2,5%
70-80 %	3%	2%
Меньше 70%	0	0

По факту продажи в мае были на сумму 280 095 рублей. План выполнен на 93%, поэтому сотрудники получают 100% премию к окладу. Таким образом Управляющий получил премию в размере 11 204 рубля, а Администраторы по 8 403 рубля.

Таблица 27 – Сумма начисления заработной платы с новой системой мотивации

	Управляющий	Администратор 1	Администратор 2
Оклад	12 000	10 000	10 000
Премия ежедневного плана	5 719	5 192	3 707
Премия ежемесячного плана	11 204	8 403	8 403
Всего:	28 923	23 595	22 110

Если бы мы оставили старую систему начисления заработной платы, то наши показатели были бы такими:

Таблица 28 – Сумма начисления заработной платы со старой системой мотивации

	Управляющий	Администратор 1	Администратор 2
Оклад	22 000	15 750	15 750
% от продаж	6 069	3 549	3 076

Всего:	28 069	19 299	18 826
--------	--------	--------	--------

Таким образом мы получаем совершенно новую систему мотивации, которая позволит персоналу получать достойную заработную плату, если они будут стремиться выполнять план продаж.

Если смотреть на новую систему мотивации со стороны руководства «MarkFormelle», то магазин тоже будет оставаться в плюсе с такой системой. Ведь теперь персонал будет работать не только на увеличение выручки, но и на увеличение продаж конкретных товаров.

Администраторы сначала негативно относились к новой системе мотивации, так как переживали, что не получится выполнить поставленные планы на месяц и что их заработная плата будет составлять всего 10 000 рублей. Поэтому Администраторы старались максимально выкладываться в работе с посетителями, предлагать приобрести к основным покупкам импульсивные товары (носочно-чулочные изделия и трусы) для того, чтобы выполнить ежедневный и ежемесячный план.

Когда май закончился и было ясно, что ежемесячный план выполнен на 93%, вследствие чего каждый сотрудник получил к окладу 100% премию, то можно смело заявить, что новая система мотивации работает и выполнить поставленный план можно с легкостью.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Сегодня понятие «качество» распространяется на все виды деятельности. Не обходит оно стороной и сферу торговли.

Все больше российских предприятий стремятся внедрять в своих производственных процессах систему управления качеством, поскольку без этого невозможен долгосрочный успех в бизнесе.

Главной проблемой в розничном магазине «MarkFormelle» было отсутствие вовлеченности персонала в рабочий процесс магазина из-за не верной системы мотивации.

Рассматривая деятельность торговой организации «Mark Formelle» были выявлены следующие положительные аспекты:

- 1) данная организация осуществляет свою деятельность согласно требованиям и нормам законов РФ;
- 2) структура организации достаточно проста, это связано с небольшим штатом сотрудников торгового предприятия, а также небольшой площадью самой торговой точки. В связи с этим данная структура достаточно экономична и оптимально вписывается в рамки организации торговли;
- 3) наличие политики и цели в области качества;
- 4) одним из преимуществ, считается подчинение всего персонала организации единому руководителю.

Основными недостатками анализируемого торгового предприятия считаем:

- 1) отсутствие в магазине оценочной системы обучения персонала;
- 2) не верная система мотивации персонала.

На основании анализируемых данных, с целью повышения эффективности деятельности рассматриваемого предприятия было предложено ежемесячно отслеживать финансовую деятельность предприятия для того чтобы можно было сравнить на сколько эффективно работает магазин. Также регулярно проводить обучение и тестирование рабочего персонала.

На предприятие в мае месяце была введена новая система мотивации, которая должна повысить эффективность работы магазина путём выполнения ежемесячного и ежедневного плана, и также повысить заинтересованность сотрудников в достижении поставленных задач перед ними.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адлер, Ю.П. Система экономики качества/ Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. – 184 с.
2. Ахмин, А.М. Основы управления качеством продукции: Учебное пособие/ А.М. Ахмин, Д.П. Гасюк. – СПб.: Издательство «Союз», 2013. – 192 с.
3. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник/ Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: Инфра-М, 2015. – 212 с.
4. Васильев, Г.А. Поведение потребителей: Учебное пособие/ Г.А. Васильев. – М.: Вузовский учебник, 2014.
5. Версан, В.Г. Сильные и слабые стороны стандартов ИСО серии 9000:2000/ В.Г. Версан// Европейское качество. – 2012. – № 1. – с. 48 – 56.
6. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов/О.П. Глудкин, Н.М. Гуров, Ю.В. Зорин/ под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 2005. – 600 с.
7. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции/ А.В. Гличев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – 424 с.
8. ГОСТ Р ИСО 19011-2003. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента качества – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2005.
9. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2005.
10. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Система менеджмента качества. Требования. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2005. – 26 с.

11. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2005.
12. Григорович, В.Г. Информационные методы в управлении качеством/ В.Г. Григорович, С.В. Юдин, Н.О. Козлова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2013. – 200 с.
13. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ Питер Ф. Друкер. – пер. с англ. – М.: – СПб. – Киев: Издательский дом «Вильямс», 2014.
14. Егорова, Л.Г. Причины неэффективности систем менеджмента качества/ Л.Г. Егорова// Стандарты и качество. – 2016. – №12. с. 54 – 59.
15. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление/ В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 319 с.
16. Елиферов, В.Г. Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни/ В.Г. Елиферов. – М.: Вершина, 2014.
17. Закон РФ «О защите прав потребителей» № 2300 от 7 февраля 1992 г. (в ред. от 17.12.99 г. № 212-ФЗ).
18. Закон РФ «О рекламе» №108-ФЗ от 18 июля 1995 г.
19. Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» № 5151-1 от 10 июня 1993 г.
20. Закон РФ «О стандартизации» № 5154 от 10 июня 1993 г.
21. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием/В.Г. Кандалинцев. – М.: Кнорус, 2013.
22. Качалов, В.А. Разработка политики в области качества: анализ первого опыта/В.А. Качалов//Стандарты и качество. – 2009. – № 3.
23. Коллинз, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании добиваются успеха, а другие нет.../Д. Коллинз. – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2012.
24. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией/ В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: Инфра-М, 2011.

25. Конти, Т. Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность/ Т. Конти// Методы менеджмента качества. – 2013. – № 1.
26. Копанева, И.Н. Как измерить удовлетворенность потребителя/ И.Н. Копанева// Методы менеджмента качества. – 2013. – № 8. – с.21 – 26.
27. Маслов, Д.В. Удовлетворение по-японски/ Д.В. Маслов// Методы менеджмента качества. – 2015. – № 2. – с. 18 – 22.
28. Матвеев, А.В. Формирование политики в области качества на основании требований МС ИСО 9001:2000/А.В. Матвеев//Все о качества. Отечественные разработки. Политика в области качества. – № 5. – М.: НТК «Трек», 2010. – с. 4 – 8.
29. Небалуева, Л.А. Подготовка политики в области качества/Л.А. Небалуева// Серия «Все о качестве. Отечественные разработки. Политика в области качества». – № 5. – М.: НТК «Трек», 2010. с.16 – 34.
30. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии/ Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2014.
31. Окрепилов, В.В. Служба управления качеством продукции/ В.В. Окрепилов, В.Е. Швец, Ю.Н. Рубцов. – СПб.: Издательство СПб университета экономики и финансов, 2013.
32. Панов, А.Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества – основа эффективного менеджмента/ А.Н. Панов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2013. – 272 с.
33. Перспективное планирование качества продукции (APQP) и план управления/ Пер. с англ. – Н.: Новгород: СМЦ «Приоритет», 2014.
34. Плетнева, Н.П. МС ИСО серии 9000 – стандарты для творческого руководителя/ Н. П. Плетнева// Методы менеджмента качества. – 2012. – № 4. – с. 25 – 27.

35. Понамарев, С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества/ С.В. Понамарев, С.В. Мищенко. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2013. – 248 с.
36. Понамарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества/С.В. Понамарев, В.Я. Белобрагин. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2012. – 248 с.
37. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике/ Под ред. Г.Е. Герасимовой. – М.: НТК «Трек». 2010. – 168 с.
38. Р 50.3.005-2003. Система сертификации ГОСТ Р. Регистр систем качества. Временный порядок сертификации систем менеджмента качества на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000). – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2004.
39. Разработка содержательной политики в области качества// Методы менеджмента качества. – 2012. – № 8.
40. Степанов, А.В. О терминологии и процессном подходе// А.В. Степанов// Стандарты и качество. – 2012. – № 8. – с.84 – 88.
41. Степанов, А.В. Цели в области качества: измеримость и виды/ А.В. Степанов// Стандарты и качество. – 2012. – № 5. – с.64 – 68.
42. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир/Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2013. – 606 с.
43. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник/ Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд – М.: Маркет-ДС, 20015. – 544 с.
44. Фокс, М. Дж. Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Модуль RRC 416 b/М.Дж. Фокс/перевод с английского под
45. Хилл, Н. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000/ Н. Хилл. – М.: ИД «Технологии», 2014.
46. Чайка, И.И. Новое в стандартах ИСО серии 9000/ И.И. Чайка // Стандарты и качество научно-технический журнал. – 2015. – № 11. – с. 30 – 34.

47. Шадрин, А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике/А.Д. Шадрин. – 2-е изд., испр. – М.: ООО «НТК «ТРЕК», 2015. – 360 с.
48. Шестаков, А.Л. МС ИСО серии 9000: иллюзии и реальность/ А.Л. Шестаков// Методы менеджмента качества. – 2013. – № 6. – с. 37 – 44.
49. Шестаков, А.Л. Шлагбаумы для СМК/ А.Л. Шестаков// Стандарты и качество. – 2016. – № 7. – с. 70 – 73; № 8. с. 54 – 58.
50. Шепелев, Ю.А. Управление качеством/ Ю.А. Шепелев. – М.: Альпина бизнес Букс, 2015.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В МАГАЗИНЕ

Утверждаю _____ Зайкова Н.В.

СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Клиент - самый главный человек в нашем магазине. Встреча Клиента – это важная часть работы. Выкладка товара, уборка, деловой разговор с другими сотрудниками и т.д. не может быть оправданием сотрудника, который игнорирует Клиента. К любому клиенту в торговом зале мы проявляем гостеприимство: приветствие улыбкой и четким проговариванием Стандартов обслуживания. С Клиентом нужно общаться так же, как с дорогим и желанным гостем.

1. К нашим Клиентам мы всегда относимся доброжелательно. Продавец информирует Клиента о проходящих в магазине акциях и о поступлении новых коллекций.

2. Мы приветствуем всех Клиентов улыбкой и произносим (Приветствие производится: на входе в торговый зал, а также при первичном контакте с клиентом, в торговом зале и кассе):

«Доброе утро!» (10.00 – 12.00)

«Добрый день!» (12.00 – 18.00)

«Добрый вечер!» (18.00 – 22.00)

3. Задача Сотрудника помочь Клиенту в выборе товара (Сотрудник должен):

- показать где расположен интересующий товар;
- сориентировать Клиента по размерам, моделям, составу ткани товара;
- сопроводить Клиента в примерочную, для примерки товара

- посоветовать товар, необходимый клиенту или предложить товары на свое усмотрение, если Сотрудник чувствует, что Клиент к этому готов;
 - приносить и уносить товары в примерочную;
 - делать комплименты Клиенту о его выборе и о том, что выбор Клиенту очень подходит;
 - информировать Клиента о проводимых акциях в магазине, о ближайших поступлениях товара, о качестве и цене товара;
 - после выбора покупателем товара, сопроводить Клиента на кассу, для оформления покупки.
4. Оформление Покупки (Администратор завершает покупку):
- сканируя товар, Администратор (каждому покупателю обязательно) предлагает подарочный пакет и носки:
«Вы не желаете упаковать покупку в подарочный пакет?»
«Порадуйте себя или своих близких, выберите носки, у нас огромный выбор, отличного качества».
5. Упаковывая товар в пакет (аккуратно складывает, освобождая его от аллармов), в зависимости от объема покупки (выбирает маленький, средний, большой пакет).
- общая сумма покупки произносится вслух: «С Вас 950 рублей». Сотрудник уточняет как будет рассчитываться клиент: «У Вас наличный или безналичный расчет?».
6. При наличном расчете, Сотрудник может предложить посмотреть Клиенту мелкие монеты: «Будьте добры, посмотрите, пожалуйста, 50 рублей».
- полученная от Клиента сумма пересчитывается и четко произносится вслух, например: «Ваша 1000 (Одна тысяча) рублей». Деньги необходимо убрать в денежный ящик кассы;

- отсчитав сдачу, Сотрудник называет четко ее сумму и передает Клиенту сдачу вместе с чеком. Например, «Ваш чек и сдача 50 рублей». Закрывает денежный ящик;

- по окончании обслуживания Сотрудник благодарит Клиента за покупку, делает комплимент о выборе товара, информирует о предстоящих акциях и поступлениях товара.

7. Прощается:

«Рады видеть Вас снова»

«Носите с удовольствием, хорошего дня»

В предпраздничные и праздничные дни говорим:

«С наступающим Вас праздником!»

«С наступающим!»

«С праздником Вас!»

«Поздравляем Вас с праздником!».

И при этом доброжелательно смотрим на Клиента.

Я рад Вас видеть. Я готов Вам помочь.
Ведь мы все являемся клиентами друг друга.
ЛИСТО ОЗНАКОМЛЕНИЯ

1	2	3	
Наименование должности	Фамилия И.О.	ОЗНАКОМЛЕН	
		дата	подпись
		«__» _____ 20__	
		«__» _____ 20__	
		«__» _____ 20__	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
УПРАВЛЯЮЩЕГО

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ УПРАВЛЯЮЩИЙ	УТВЕРЖДАЮ: Директор магазина «MarkFormelle» Зайкова Н.В «_____» «20» декабря 2016 года
---------------------------------------	---

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Управляющий магазина относится к категории руководителей.

1.2 Управляющий магазина непосредственно подчиняется
Индивидуальному предпринимателю.

1.3 Основной задачей Управляющего магазином является повышение
плана товарооборота и сохранность материальных ценностей.

1.4 Назначение на должность управляющего магазином и освобождение
от должности производится приказом в соответствии с действующим
законодательством.

1.5 На время отсутствия Управляющего магазина (командировка,
отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в
установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и
несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него
обязанностей.

1.6 В своей деятельности Управляющий руководствуется действующим
законодательством РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка,
настоящей инструкцией, Приложениями №1,2,3,4,5,6 к ней, приказами,
указаниями и другими распорядительными документами.

1.7 Управляющий должен знать:

- основы трудового законодательства Российской Федерации;

- закон РФ “О защите прав потребителей”, иные законы, устанавливающие требования к осуществлению торговли;
- правила продажи отдельных видов товаров и иные нормативные правовые акты по вопросам торгового обслуживания;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы торгового предприятия;
- структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;
- ассортимент реализуемых товаров, их качественные и потребительские характеристики;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- основы маркетинга и организации рекламы.
- принципы планировки и оформления торгового зала, витрин;
- основы мерчандайзинга;
- правила и методы организации процесса обслуживания покупателей, принципы организации продаж;
- методы оценки эффективности выкладки товаров в торговом зале;
- действующие цены на товары;
- модели поведения покупателей в торговом зале;
- этику делового общения;
- правила приемки товара по количеству и качеству;
- программу 1С.

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1 Организовывать, планировать и координировать деятельность магазина, с целью:

- обеспечения выполнения плана продаж,

- сокращения сроков и затрат на ведение торговых операций,
- повышения качества торгового обслуживания,
- обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей.

2.2 Контролировать эффективность использования материальных, финансовых, технических и трудовых ресурсов в процессе торговой деятельности, способствовать сокращению торговых издержек.

2.3 Анализировать и оценивать результаты торговой деятельности, контролировать качество торгового обслуживания. Ежедневно проверять ведение контрольных листов.

2.4 Организовывать учет, составление и своевременное представление отчетности о торговой деятельности (в соответствии с перечнем).

2.5 Контролировать качество товаров и наличие сертификатов на реализуемую продукцию.

2.6 Осуществлять ведение кассового учета организации:

- осуществлять операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность;
- вести на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверять фактическое наличие денежных средств с фактическим наличием денежных сумм и кассовых отчетов;
- ежедневно проверять кассовую отчетность.

2.7 Контролировать работу кассиров, продавцов-консультантов, администраторов;

2.8 Вести и сдавать 01 и 16 числа каждого месяца учетную дисциплину сотрудников, табель. Составлять графики отпусков, контролировать соблюдение графиков.

2.9 Контакттировать с проверяющими органами, арендодателями.

2.10 Получать, своевременно продлевать разрешительную документацию для бесперебойной работы магазина. Передавать в бухгалтерию счета на оплату, кассовые документы, первичные документы.

2.11 Организовывать работу с кадрами, их подбор и расстановку, контролировать рациональное использование и содействовать повышению профессионального мастерства сотрудников. Обучение новых сотрудников.

2.12 Руководить непосредственно работниками магазина.

2.13 Проводить воспитательную работу в коллективе, развивать чувства коллективизма, товарищества, взаимной помощи и ответственности за выполнение производственных планов.

2.14 Разрабатывает, предлагает, осуществляет проведение, составляет отчеты по рекламным акциям, служащим увеличению продаж и получению дополнительной прибыли. Контролирует наличие и осуществляет своевременный заказ рекламной продукции.

2.15 Обеспечивать сохранность товарно-материальных ценностей.

2.16 Контролировать соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности при ведении торговой деятельности предприятия. Проводить инструктажи по технике безопасности и пожарной безопасности. Получать подписи в журналах по инструктажам.

2.17 Организовывать и участвовать в ревизии (производит распределение списания недостачи или распределение премии).

2.18 Организовывать работу и контролировать отработку списков переоценок и снятия.

2.19 Осуществлять и контролировать выкладку товаров в торговом зале, наличие, соответствие и правильность оформления ценников.

2.20 25 числа каждого месяца составлять и передавать в бухгалтерию бюджет. Составлять заявки для закупа расходных материалов (чековая лента и т.д.) и хозяйственных нужд

2.21 01 числа каждого месяца сдавать отчет по книге жалоб и предложений.

2.22 Еженедельно давать распоряжения для замены одежды на манекенах.

2.23 Расставлять новые акценты в торговом зале.

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

1	2	3	
Наименование должности	Фамилия И.О.	ОЗНАКОМЛЕН	
		Дата	подпись
		«__»_____20__	

ПРИЛОЖЕНИЕ В. ИНСТРУКЦИЯ О МЕРАХ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В МАГАЗИНЕ

Инструкция о мерах пожарной безопасности

1. Общие положения

1.1 Работники организации обязаны знать и соблюдать все требования настоящей инструкции.

1.2 Ответственность за обеспечение мер пожарной безопасности несёт руководитель или лицо, временно исполняющее его обязанности.

1.3 Все сотрудники должны допускаться к работе только после прохождения противопожарного инструктажа, проводимого один раз в квартал.

1.4 Лица виновные в нарушении правил пожарной безопасности в зависимости от характера нарушений и последствий несут ответственность в соответствии с действующим законодательством и правилами внутреннего распорядка.

2. Содержание помещений и оборудования.

2.1 В помещении запрещается:

- хранить огнеопасные или легковоспламеняющиеся вещества и жидкости;
- производить электрогазосварочные и другие огневые работы;
- оставлять без присмотра включенные нагревательные электроприборы.

2.2 Рабочие места и оборудование должны ежедневно убираться от мусора и пыли.

2.3 Курение в магазине запрещено.

3. Электроустановки, электропроводки и освещение

3.1 Электроустановки должны монтироваться и эксплуатироваться в соответствии с Правилами устройства электроустановок(ПУЭ) и Правилами техники безопасности (ПТБ).

3.2 Устройство и эксплуатация электросетей - времянок не допускается

3.3 При эксплуатации электросетей запрещается:

- использовать проводами с поврежденной изоляцией;
- применять для защиты электросетей вместо автоматов защиты или калиброванных плавких предохранителей – жучки

3.4 Во всех помещениях по окончании работ все электроустановки и электроприборы должны быть обесточены, за исключением дежурного освещения

4. Порядок действий при пожаре.

4.1 Каждый сотрудник обнаруживший пожар или признак горения обязан:

- немедленно сообщить об этом по телефону 01 в пожарную охрану, а также в администрацию комплекса, и назвать адрес объекта, место возникновения пожара, свою фамилию.
- принять меры по эвакуации людей, тушению пожара и сохранности материальных ценностей.

4.2 Руководитель предприятия или лицо, исполняющее его обязанности должен:

- в случае угрозы жизни людей организовать их спасение,
- при необходимости отключить электроэнергию,
- прекратить все работы, не связанные с тушением пожара,
- организовать встречу подразделений пожарной охраны.

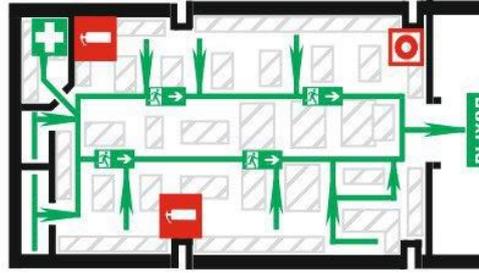
4.3 По прибытии пожарного подразделения руководитель обязан проинформировать руководителя тушения пожара о конструктивных и технологических особенностях объекта.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. ПЛАН ЭВАКУАЦИИ

ПЛАН ЭВАКУАЦИИ ESCAPE ROUTE IN CASE OF FIRE

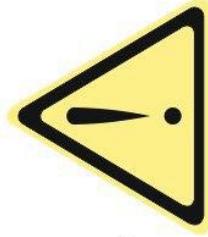
МАГАЗИН: MARK FORMELLE, ТЦ "АЛМАЗ"
Г. ЧЕЛЯБИНСК, КОПЕЙСКОЕ ШОССЕ, Д.64

Разработан в соответствии с ГОСТ Р 12.2.143-2009



2 ЭТАЖ
2-FLOOR

ОЗНАКОМЬТЕСЬ С РАЗМЕЩЕНИЕМ НА ПЛАНЕ ЭВАКУАЦИИ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ, СОБИРАЙТЕСЬ НА ПЛАНЕ, ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЕ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ, ДЕЙСТВУЙТЕ ПО ИНСТРУКЦИИ.



ИМЕНЕ,
ИЗОШЛО
ОТНО
:РЬ

ИЯ/LEGEND

НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT
НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT

НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT
НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT

НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT
НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT

НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT
НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ВЫХОДУ		ВЫХОД	EXIT

ДЕЙСТВИ
ACTIONS.

	СООБЩИТЬ АДРЕС ОБ МЕСТО ВС СВОЮ ФАИ		ОПОВЕСТИ О ПОЖАРЕ ИЛИ ЧЕРЕ ОПОВЕЩЕ		ЭВАКУИРУ ОРИЕНТИ ОКАЖИТЕ ПОСТРАДУ		ПО ВОЗМОЖНЫМ МЕРЫ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СРЕДСТВ ОТКЛЮЧИ		ЛОКАЛИЗОВАТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ		ВСТРЕЧЬТЕСЬ С ДОЛЖНОСТНЫМИ ЛИЦАМИ ТУШЕНИЯ ПРОВОДИТЕ		МЕСТО РАБОТЫ ПРИЕМНО-РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ АППАРАТЫ		ТЕЛЕФОН		КНОПКА ЭЛЕКТРОЩИТОВОЙ ПАНЕЛИ
--	-------------------------------------	--	------------------------------------	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---------	--	------------------------------

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. АКЦИЯ ЛИСТОВКА

MARK FORMELLE

- ЕВРОПЕЙСКОЕ КАЧЕСТВО!**
- ЕГИПЕТСКИЙ ХЛОПОК**
- ДЛЯ ВСЕЙ СЕМЬИ**
- ПРИЯТНЫЕ ЦЕНЫ**

СКИДКИ
-30%
ДО

* за покупку от 700 рублей

MARK FORMELLE

КУПОН
на подарок*

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АКЦИИ



Директору:
Зайковой Н.В.
От Управляющего:
Стефановской О.В.

Технико-экономическое обоснование

Проведение акции для привлечения покупательского потока.
Данные до проведения акции за период 01.04.2017-31.04.2017:

1. Среднее кол-во посетителей в день выходные = 60;
2. Среднее кол-во посетителей в день будни = 28;
3. Среднее кол-во покупателей в день выходные = 23 (38%);
4. Среднее кол-во покупателей в день будни = 7 (25%);
5. Средняя Выручка в день в выходные = 21 000 руб.;
6. Средняя Прибыль в день в выходные = 12 600 руб.;
7. Средняя Выручка в день в будни = 6 000 руб.;
8. Средняя Прибыль в день в будни = 3 600 руб.

В период проведения акции 04.05.2017-07.05.2017 планируем:

1. Раздача Листовки 1 000 шт. в день. Процент заинтересованных 10% 100 человек в день;
2. Увеличение кол-во посетителей в день на 100 человек;
3. Увеличение кол-во покупателей в день на 30 человек;
4. Увеличение выручки в день на 30 000 рублей;
5. Увеличение валовой прибыли в день на 15 000 руб.;
6. Обще увеличение выручки за 4 дня 120 000 руб.;
7. Общее увеличение прибыли за 4 дня 60 000 руб.

Расходы на акцию:

1. Смета на сумму 6 560 руб.
2. Подарок покупателю = 100 пар * 119 руб. = 11 900 руб. (розница) / 5950 руб. (закуп)
3. Валовая прибыль с учётом расходов = 60 000 руб. (сумма валовой прибыли за 4 дня акции) – 6 560 руб. (листочки) – 5950,0 (носки) = 47 490,0

01.05.2017

_____ / _____