

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___» _____ 2018 г.

Разработка комплекса мероприятий по повышению товарооборота

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.226.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
_____ Е.Г. Сухих
«___» _____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–488
_____ А.Р. Рафиков
«___» _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ И.А. Мостовщикова
«___» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Рафиков А.Р. Разработка мероприятия по повышению товарооборота. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-488, 73 с., 11 ил., 7 табл., библиограф. список – 17 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по повышению товарооборота компании «LeroyMerlin».

В работе рассмотрены теоретические основы товарооборота, как одной из задач стратегического менеджмента, проведен анализ предприятия и товарооборота магазина с последующим выявлением проблемных областей. В завершение предложены соответствующие мероприятия совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

ANNOTATION

Rafikov A.R. Elaboration of increasing the trade turnover of the.

– Chelyabinsk: SUSU, EiU-488, 73 pages, 11 drawings, 7 tables, bibliography – 17 names, 2 applications.

The graduation qualification work deals with elaboration of increasing the trade turnover of the company «LeroyMerlin»

The work has overview of theoretical foundations of the commodity circulation considering as one of the strategic management tasks, analysis of the enterprise and its commodity circulation with the subsequent identification of problem areas. In conclusion, the appropriate measures are proposed together with the calculation of the economic effect of their implementation.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА	
1.1 Товарооборот, как одна из задач стратегического менеджмента.....	10
1.2 Сравнительная характеристика оценки удовлетворенности клиентов отечественных и зарубежных практик.....	20
1.3 Индекс удовлетворенности клиентов.....	24
2 АНАЛИЗ КОМПАНИИ «LEROYMERLIN» И РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТОВАРООБОРОТА	
2.1 Характеристика предприятия «LeroyMerlin».....	30
2.2 Анализ товарооборота.....	36
2.3 Разработка комплекса мероприятий по повышению товарооборота	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Коэффициенты важности.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Омниканальный опрос.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Международная розничная сеть «LeroyMerlin», головной офис которой находится во Франции, открывает свои гипермаркеты в России, где продают все необходимые товары для строительства, обустройства и отделки домов, квартир и дач. Цель компании: помочь каждому покупателю построить дом своей мечты.

Спрос на товары компании с каждым годом растет. Однако светлые перспективы развития продаж могут быть омрачены низкими показателями товарооборота и количество, что сказывается на коммерческой прибыли магазина, предпринимательской деятельности в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к снижению конкурентоспособности предприятия, созданию конфликтных ситуаций с работниками и партнерами и в целом негативно влияют на конечные результаты деятельности, обуславливает актуальность данной работы.

Цель работы – разработка комплекса мероприятий по повышению товарооборота.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты товарооборота;
- 2) оценить финансовое состояние «LeroyMerlin»;
- 3) провести анализ организации работы и процессов планирования;
- 4) выявить проблемы и разработать мероприятия;
- 5) оценить экономический эффект от реализации разработанных мероприятий.

Объектом исследования является «LeroyMerlin» предметом деятельность организации «LeroyMerlin», а именно магазина «LeroyMerlin» в городе Челябинск.

Основная деятельность магазина «LeroyMerlin» – реализация широкого ассортимента товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и са-

да, российского, французского и другого иностранного производства, оптом и в розницу.

В работе описаны выявленные проблемы и предложены мероприятия по их решению совместно с расчетом экономического эффекта.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

1.1 Товарооборот, как одна из задач стратегического менеджмента

Главная цель торговли потребительскими товарами – удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах. Достижение этой цели характеризуется общим объемом реализации товаров населению. При реализации товаров потребителю, произведенный продукт находит свое выражение в общественном признании. Товарооборот характеризует объем потребления материальных благ, выражен экономическими отношениями, возникающими в процессе движения товаров из сферы производства и обращения в сферу личного потребления.

Товарооборот представляет собой процесс обмена товаров на деньги.

С одной стороны, он характеризует объем деятельности предприятия, от него зависят величина валового дохода и прибыли. С другой стороны, через товарооборот происходит смена форм стоимости товаров, в результате которой возмещаются затраты производства и создаются условия для его развития.

Различают розничный и оптовый товарооборот. Розничный товарооборот характеризует продажу товаров через торговую сеть за наличный и безналичный расчет. Экономическое содержание розничного товарооборота – реализация предметов потребления населению в обмен на его денежные доходы. Население оплачивает товары в основном наличными деньгами, часть покупок совершается с помощью кредитных карт[2].

Вместе с тем предприятия торговли продают товары и юридическим лицам, занимающимся предпринимательской деятельностью.

Розничный товарооборот – важный социально-экономический показатель. Реализация означает не только возмещение стоимости, но и общественное признание товаров покупателями.

Розничный товарооборот завершает процесс обращения, в результате которого товары переходят в собственность потребителей, образуя фонд потребления. В

общем фонде потребляемых населением экономических благ продовольственные и непродовольственные товары занимают значительное место.

Оптовый товароборот – основной показатель хозяйственной деятельности предприятий и организаций оптовой торговли. Он представляет собой совокупный объем продажи товаров производственными и торговыми предприятиями, а также посредниками другим предприятиям для последующей реализации населению или для производственного потребления.

Экономическая сущность оптового товароборота определяется выполняемыми оптовой торговлей функциями. Осуществляя хозяйственные связи с промышленностью и сельским хозяйством, оптовая торговля выступает как заказчик на товары народного потребления. Она воздействует на рациональное размещение производства, объемы выпуска продукции.

Доходы от оптовой деятельности фирмы складываются из разницы между ценой приобретения товара у производителя и ценой реализации товара покупателю или оптовой наценки (надбавки). Величину наценки продавец и покупатель устанавливают на договорных началах.

Анализ деятельности торговых компаний начинается с товароборота. От объема товароборота, ассортимента проданных товаров, качества обслуживания в торговле напрямую зависят издержки обращения, прибыль, рентабельность, конкурентоспособность и рыночная активность.

Задачи анализа товароборота:

- 1) оценка реализации плана и изменение показателей товароборота;
- 2) оценка структуры;
- 3) оценка влияния различных факторов на изменение объема и структуры товароборота;
- 4) оценка цикличности товароборота;

Основополагающей для изучения товароборота предназначенный аналитические показатели: относительные величины изменения товароборота, удельные веса отдельных отделов торговли, доля отдельных групп товаров в общей сумме

товарооборота, сумма оборота на единицу торговой площади и на одного торгового работника; уровень товарных запасов, оборачиваемость средств, вложенных в товарные запасы и т. д.

В процессе торговли возникает необходимость уменьшить цены. Это происходит по разным причинам: например, из-за снижения спроса. В подобных случаях при составлении баланса товарооборота учитывается выбытие товаров – то есть товар не продан, но его ресурсы уменьшились. Анализ розничного товарооборота выполняют в каждом магазине, торговом объединении и в целом по отрасли. Его цель – выявить резервы развития товарооборота, увеличения доли предприятия на потребительском рынке.

В аналитической работе все критерии товарооборота показываются комплексно, поскольку тесно связаны между собой. Так, рост запасов может означать снижение суммы реализации товаров. Увеличение поступления может повлечь за собой рост продажи или же увеличение запасов товаров, что оценивается по-разному.

В магазине для анализа показателей товарооборота используются товарно-денежные отчеты, инвентаризационные ведомости, маркетинговые обзоры.[4]

В торговом объединении анализ товарооборота производят на основе данных отчетности, конъюнктурных информации, изучения состояния торговли в отдельных магазинах, различных материалов внутреннего нормативного характера.

Для аналитической работы разрабатывают макеты таблиц. Они содержат необходимые фактические данные за ряд периодов, различные расчетные показатели и относительные величины аналитического характера.

Для анализа общего объема товарооборота рассчитывают следующие показатели.

1. Темп роста товарооборота за отчетный период в текущих ценах и в сопоставимых ценах. Данный показатель в рыночных условиях, характеризующихся нестабильностью цен, не отражает изменение физической массы реализованных товаров.

Чтобы установить, в какой мере торговое предприятие использовало возможности для развития товарооборота, целесообразно сравнить темпы его изменения за анализируемый период (в фактических ценах) с показателями динамики денежных доходов населения региона (по статистическим данным).

2. Опережающий рост денежных доходов населения по сравнению с ростом товарооборота свидетельствует о повышении предпринимательской активности конкурентов и усилении их влияния на потребительском рынке.

Долю торгового предприятия в региональном товарообороте рассчитывают, как отношение величины товарооборота фирмы к общей сумме товарооборота.

Положительная динамика данного показателя говорит об усилении конкурентных позиций анализируемого предприятия. Напротив, уменьшение его величины свидетельствует, что торговое предприятие теряет позиции на рынке. Причинами сокращения доли могут быть: снижение реализации отдельных товаров (в частности, из-за низкого качества), неудовлетворительное обслуживание покупателей, необоснованный режим работы магазинов и т. д.

3. Процент выполнения установленного плана товарооборота. Данный показатель позволяет оценить обоснованность плана, выявить допущенные недостатки, а также определить меры по дальнейшему развитию товарооборота.

Чтобы обеспечить сопоставимость фактического товарооборота с планом целесообразно произвести корректировку оборота с учетом планируемого и фактического индекса цен. При наличии соответствующей информации об изменении цен такую корректировку можно выполнять ежемесячно, ежеквартально или в целом за год.

В процессе анализа выявляются конкретные причины невыполнения плана товарооборота.

Анализ товарооборота за год следует дополнить изучением процесса реализации товаров по месяцам и кварталам, что позволяет выявить сезонные особенности в спросе покупателей. Целесообразно установить, насколько анализируемые показатели соответствуют внутригодовым колебаниям покупательной способности.

сти (денежных доходов) населения и сезонным особенностям в спросе покупателей.

Анализ общего объема товарооборота дополняется также анализом товарооборота в ассортименте. В ходе последнего выявляют:

- 1) за счет каких товарных групп развивается товароборот;
- 2) какие изменения произошли в структуре товарооборота;
- 3) как влияют различные факторы на изменение продаж отдельных групп товаров.

Для такого анализа рассчитывают следующие показатели:

1. Динамика реализации основных групп товаров в фактических и сопоставимых ценах (с использованием индексов розничных цен по товарным группам). По отдельным товарам при наличии соответствующей информации возможен анализ на основе натуральных показателей: например, по продовольственным товарам, легковым автомобилям и т. д.

2. Средние цены по наиболее важным товарам. Сопоставление розничных цен разных торговых предприятий позволяет выявить конкурентоспособность товаров, внести коррективы в ценовую стратегию, направленные на повышение доли фирмы на рынке отдельных товаров.

3. Доля предприятия в обороте по реализации основных групп товаров по региону в целом.

4. Удельный вес продажи отдельных товаров в общей сумме товарооборота за ряд лет. Сопоставление таких показателей за несколько лет позволяет выявить тенденции в изменении спроса и учитывать их при формировании закупочной политики.

Оценка плана товарооборота начинается с проверки цели планирования. Основной целью может быть максимизация продаж. При оптимизации плана продаж возможны и другие задачи: максимизация загрузки торговой площади или лучшее использование мощностей предприятия. Кроме того, в плане должны быть опре-

делены сопутствующие экономические показатели: потребность в ресурсах, размер необходимых инвестиций и другие.

Оценка качества планирования основана на анализе плана, во-первых, в ходе анализа выявляют факторы, определившие выбор того или иного варианта плана. К подобным факторам относятся ограничения по спросу на товары в целом и по товарным группам, ограниченность ресурсов.

Во-вторых, анализ выбранного плана связан также с изменением критерия оптимальности плана.

В-третьих, в ходе анализа следует изучить влияние изменений норм потребления, нормативов товарных запасов и т. д. Если такое влияние существенно, то его целесообразно количественно проанализировать.

Анализ расчета плана продаж также связан с необходимостью изучить возможности варьировать объемы товарооборота – как в целом, так и по ассортименту.

С технической точки зрения выполнение анализа плана заключается в множестве расчетов для различных значений и сочетаний исходных данных. В результате накапливается статистика, позволяющая судить об устойчивости полученного оптимального плана.

Для анализа влияния внешней среды на результаты прогнозирования разрабатывают возможные сценарии: наиболее вероятный, оптимистический и пессимистический. По каждому сценарию задают свои параметры внешней среды (спроса, цены, предложения товаров) и рассчитывают план продаж.

Полученные в результате анализа решения можно разбить на три группы. Первая группа решений включает в себя устойчивую часть плана. Вторая группа объединяет совокупность вариантов, которые никогда или почти никогда не будут включены в план. Третья группа представляет собой неустойчивую часть плана. При каких-то изменениях условий и факторов варианты данной группы попадают в оптимальный план, а при каких-то – нет. Именно последняя группа решений

требует особого изучения, поскольку они позволяют при определенных обстоятельствах улучшить план.

На окончательные решения по плану товарооборота оказывают влияние и другие факторы: необходимость поддерживать в торговом предприятии ассортиментный перечень (для предприятий розничной торговли), загружать складские площади (что особенно важно для оптовой торговли), максимально загружать персонал в части реализации и подготовки товаров к продаже, поддерживать долговременные связи с поставщиками (производителями).

Также товарооборот является одной из важных задач стратегического менеджмента, где

«Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей». Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960 – 70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Стратегический менеджмент – процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

Три задачи создания стратегии:

- 1) формирование стратегического видения;
- 2) установление целей;
- 3) разработка стратегии.

Рассмотрим 3 задачи создания стратегии более подробно.

1. Разработка стратегического видения. Прежде чем приступать к разработке

стратегии, менеджеры компании должны подумать, как они видят будущее своей компании; в каком направлении она должна развиваться.

Представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса составляет стратегическое видение компании. Стратегическое видение, таким образом, - это идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут.

Стратегическое видение – маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

2. Стратегическое видение и миссия. Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Большинство компаний включают миссию в свои годовые отчеты и размещают на Web-сайтах. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности и бизнес-планах. Таким образом, стратегическое видение отражает будущее компании, а миссия – настоящее. Эту разницу легко понять, ознакомившись с материалами врезки «Примеры формулировки стратегического видения и миссии». Миссия компании обычно описывает нынешний бизнес компании; в миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса.

3. Постановка целей. На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации. Менеджеры преуспевающих организаций знают, что цели должны требовать напряженной работы и серьезных усилий все работников. Для достижения трудных целей организация должна проявлять изобре-

тательность, настойчивость, целеустремленность и собранность. Трудные цели помогают избежать инерционности и застоя.

Цели – результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития.

В постановке целей должны принимать участие все менеджеры компании. Каждому подразделению компании нужны конкретные, измеряемые цели, достижение каждой из которых способствует достижению глобальных целей компании. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат. Для этого общие цели компании конкретизируются для каждого отдельного подразделения, причем ответственность за их достижение несут менеджеры всех уровней. Все это невозможно, если существует хотя бы минимальное непонимание относительно выполнения поставленных задач. В идеале создается единое коллективное усилие, когда каждое подразделение организации стремится к достижению целей в своей сфере деятельности и способствует тем самым достижению глобальных целей компании и реализации ее стратегического видения.

4. Разработка стратегии. Стратегия компании представляет собой, в концентрированном виде, ответ менеджеров на ряд ключевых вопросов бизнеса: Обслуживать максимальное число потребителей или выбрать нишу рынка? Расширять или сокращать ассортимент товаров? За счет чего достигать конкурентного преимущества - снижения издержек, повышения качества товара или использования организационных возможностей? Как реагировать на меняющиеся предпочтения покупателей? Как реагировать на появление новых рынков и новые условия конкуренции?

Создавая стратегию, менеджмент должен ответить еще на один чрезвычайно важный вопрос: как достичь поставленных целей, учитывая положение и перспективы организации. Цели – это "место назначения", а стратегия - средство его достижения. Для достижения цели требуются, во-первых, продуманные и целенаправленные действия, во-вторых, при необходимости - реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции, в-третьих,

непрерывное коллективное обучение организации – одной интуиции недостаточно, организация должна постоянно обучаться и повышать свою конкурентоспособность.

5. Воплощение и реализация стратегии. Воплощение стратегии - превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий.

Воплощение и реализация стратегии требуют выбора и проведения конкретных действий по достижению запланированных результатов. Управление реализацией стратегии – это активная административная работа, направленная на решение ряда задач:

Реализация стратегии – набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство.

6. Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок. Одна из основных обязанностей менеджеров – оценка эффективности организации и прогресса в ее деятельности. Менеджеры обязаны постоянно отслеживать внутреннюю и внешнюю среду компании. Низкая эффективность, недостаточный прогресс, важные новые обстоятельства требуют внесения изменений в долгосрочный курс развития компании, цели, модель бизнеса и/или стратегию.[1]

Если реализация стратегии происходит не так, как планировалось, то менеджмент обращается к таким стандартным методам, как пересмотр бюджета, реорганизация отдельных видов деятельности и трудовых процессов, перестановка кадров, развитие новых возможностей, изменение корпоративной культуры и системы оплаты труда. Эффективная реализация стратегии – это всегда продукт широкомасштабного организационного обучения, происходящего обычно неравномерно в разных частях компании. Поэтому необходимо постоянно отслеживать прогресс в деятельности организации, искать новые пути развития и корректировать действия.

1.2 Сравнительная характеристика оценки удовлетворенности клиентов отечественных и зарубежных практик

Маркетинг взаимоотношений стал развиваться на рынках не случайно: удерживать «старых» клиентов бывает гораздо важнее, чем приобрести новых. Кроме того, «корпоративные» товары и услуги становятся все более сложными. Клиенту бывает трудно разобраться даже в том, какое именно техническое (технологическое) решение ему необходимо, и тем более сложно грамотно оценить качество предлагаемой ему продукции. Соответственно, чем дальше, тем более важную роль в деловых контактах играют установившиеся партнерские отношения и доверие, а компании склонны доверять скорее тому, кто работает с ними много лет.

Продажа как таковая уходит из деловой практики. Клиентам не нужно, чтобы им просто поставили товар или услугу, а нужно, чтобы помогли решить проблемы их бизнеса оптимальным способом.[7]

Суть маркетинга отношений – построение честных, доверительных, долгосрочных и взаимовыгодных отношений между двумя равноправными людьми. Его цель – создание эффективной маркетинговой системы взаимодействия с ключевыми партнерами организации – клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом.

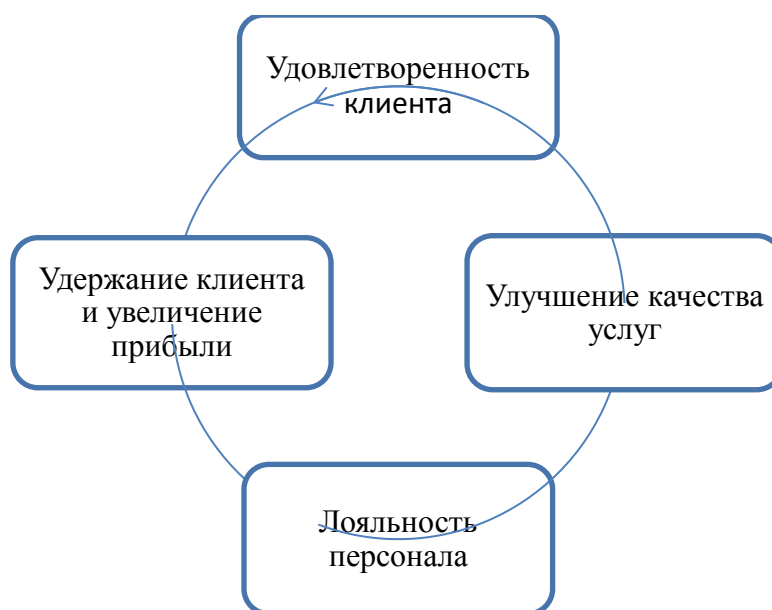


Рисунок 1 – Петля позитивного маркетинга

В самом упрощенном виде основа позитивного действия маркетинга отношений выглядит в виде петли, связывающей клиента, предприятие и персонал.

Именно удовлетворенность (благоприятное отношение) клиентов к той или иной компании является базисом стабильного объема продаж. К удовлетворенным потребителям относят тех, которые достаточно продолжительное время по отношению к сроку функционирования товара продолжают обращаться к компании, делая при этом последующие покупки.

Удержание клиентов – это действия, которые направлены на побуждение посетителей совершить покупку повторно, а также увеличить средний чек покупки.

Чтобы удержать клиентов нужно разрабатывать и внедрять в работу мероприятия. Таким мероприятиям важно уделять внимание, потому что они позволяют не только удержать существующих клиентов, но и привлечь новых. Важно также помнить, что к отзывам своих знакомых люди относятся с гораздо большим доверием, чем к любой рекламе.

Удержание клиентов приведет к росту товарооборота компании, а увеличение объема товарооборота весьма благоприятно влияет на показатели скорости и времени товарного обращения. Так, рост объема товарооборота сопровождается при прочих равных условиях увеличением числа оборотов и сокращением числа дней оборота, а увеличение числа оборотов и сокращение числа дней пребывания товаров в обращении – показатели положительные.[6]

Удовлетворенность клиентов влияет на прибыль организации. Рассмотрим понятие «постоянные клиенты». К ним относятся люди, повторно обращающиеся к товарам или услугам одной и той же компании. Совершение последующих покупок – ключевой шаг в развитии компании. Наибольшую ценность (финансовую) для компании представляют так называемые долгосрочные потребители, которые на протяжении определенного времени общаются с компанией (чем дольше, тем лучше). Такие потребители совершают большее количество покупок, менее требовательны к своей персоне в плане сервиса и времени обслуживания их персона-

лом, способны привлечь новых потребителей к понравившейся им торговой марке. К изменению цен они не так чувствительны, как непостоянные потребители. Что характерно для долгосрочных потребителей, так это отсутствие первоначальных стартовых расходов по завоеванию их потребительской лояльности. Они настолько ценны для компаний, что в некоторых сегментах бизнеса увеличение их численности всего на 5 % приводит к росту прибыли на 100 %. Для пополнения количества долгосрочных (постоянных) клиентов разрабатываются целые системы всевозможных бонусов, скидок и т. д.

Одним из обобщающих показателей позитивности взаимоотношений организации и ее сотрудника является лояльность, или преданность сотрудника своей организации, проявляющаяся в восприятии работником целей организации как своих собственных, в чувстве нераздельности своей судьбы и судьбы организации и готовности идти на некоторые жертвы в интересах организации. Лояльный сотрудник готов работать больше, чем положено по нормативам, в интересах процветания организации, которое он признает основой своего процветания, проявлять инициативу. Лояльность персонала можно повысить разными способами, самым распространенным является мотивация персонала. Под системой мотивации понимают ряд материальных и нематериальных стимулов, а также мотивационных воздействий, используемых фирмой для поддержания лояльности своих сотрудников и выполнения ими более качественной работы.[9]

Оптимизационный подход к системе мотивации позволяет из числа множества вариантов решений определить оптимальный. Оптимизация системы мотивации позволяет компании:

- 1) повысить результаты работы персонала;
- 2) в оперативном порядке достигать целей компании;
- 3) укрепить связь усилий с результатом, связать результаты работы сотрудников не только с оплатой труда, но и с нематериальным стимулированием;
- 4) создать прозрачность системы вознаграждения;
- 5) свести к минимуму текучесть персонала, исключить кадровый дефицит;

- б) задействовать мотивации на получение значимых для организации результатов и стратегических целей;
- 7) достигнуть сбалансированности затрат на материальное стимулирование;
- 8) улучшить психологическую атмосферу в организации;
- 9) повысить сплоченность коллектива и улучшить общую работу команды;
- 10) повысить и укрепить лояльность сотрудников.

Для компании очень важно сформировать систему мотиваций, причем сделать это не так уж и трудно. Для этого необходимо не только создать условия, при которых у сотрудников появится возможность (а главное, желание) достигать собственных целей, работая на благосостояние самой организации, но и сделать так, чтобы цели стали совместными. Не вызывает сомнений тот факт, что лояльные сотрудники могут обеспечить компании лидерские позиции.

Повышение лояльности персонала положительно скажется на сервисе, ведь сервисная деятельность это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей людей путем оказания индивидуальных услуг. Сервисной деятельностью занимаются как индивидуальные предприниматели, так и сервисные организации, и предприятия. Результатом их труда является услуга. Услуга представляет собой продукт труда, назначением которого является удовлетворение конкретных потребностей людей.[3]

Услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя (заказчика), а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности человека. Услуга - это деятельность по удовлетворению нужд и потребностей людей. Когда клиент будет удовлетворен он снова придет в магазин за покупками и приведет своих друзей и родственников для покупок. Количество постоянных клиентов напрямую зависит от того, насколько они довольны сотрудничеством с компанией. Довольный покупатель вероятнее всего придет вновь, а разочаровавшийся – уйдет к конкурентам.[6]

1.3 Индекс удовлетворенности клиентов

Индекс удовлетворенности потребителей (customer satisfaction index, CSI) является, вероятно, наиболее популярным из всех нефинансовых ключевых показателей эффективности (КПЭ). В большинстве коммерческих организаций он обычно воспринимается как наиболее показательный нефинансовый индикатор финансовой эффективности в будущем, в основе чего лежит убеждение, что чем более удовлетворены клиенты, тем вероятнее они останутся лояльными компании, а это приведет к финансовому успеху.

Другими словами, измерение удовлетворенности потребителей показывает, насколько успешна организация в предоставлении продуктов и/или услуг на рынке.

Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель – насколько довольны нами наши клиенты?

Более того, регулярные исследования за несколько десятилетий показали, что привлечение новых клиентов гораздо затратнее, чем удержание имеющихся. Следовательно, обеспечение удовлетворенности клиентов является более выгодным с финансовой точки зрения.[3]



Рисунок 2 – Индекс удовлетворенности клиентов

Для того чтобы измерить индекс удовлетворенности, нужно собрать достаточную информацию о сервисе магазина в целом.

Проводятся опросы клиентов непосредственно после получения услуги, где используется комбинация из оценок, ответов «да/нет» и качественных вопросов.

Для сбора информации используются количественные (объективные) и качественные (субъективные) методы. Широко применяются различного рода опросы. Например, в компании «LeroyMerlin» клиентов часто опрашивают на предмет удовлетворенности продуктом/услугой с использованием шкалы от 1 (полностью не согласен) до 10 (полностью согласен).

Для измерения удовлетворенности потребителей существует множество способов.

Поскольку индекс имеет значение от 0 до 100, каждая компания получает значение индекса именно в этом диапазоне.

Индекс магазина считается по формуле 1:

$$\text{Индекс магазина} = \frac{\sum \text{Критерий (балл)}}{\sum \text{Максимальный балл}} * 10000, \quad (1)$$

где Критерий (балл) – это стороны развития, по которым задаются вопросы;

Максимальный балл – максимально возможный балл, который может получить магазин;

Индекс 10.000 – означает, что 100% покупателей удовлетворены на 100%.

При подсчете индекса используется коэффициент важности – это показатель, который позволяет в числовом отношении определить значимость того или иного критерия.

Коэффициент важности определялся на основании результатов опросов покупателей, и фиксируется в виде постоянной величины от 1 до 2,5 для каждого критерия.[11]

Одним из них является разработка индекса удовлетворенности потребителей. По сути CSI – это среднее между всеми компонентами, которые вносят свой вклад

в удовлетворенность потребителей. Поскольку эти компоненты по-разному могут влиять на удовлетворенность, они часто имеют свой весовой коэффициент. Широко используемый Американский индекс удовлетворенности потребителей (ACSI) представляет собой рейтинг, основанный на анализе ожиданий клиентов, воспринимаемого качества, воспринимаемой ценности, претензий потребителей и лояльности клиентов.

Удовлетворенность потребителей часто измеряется на непрерывной основе. Организации могут оценивать значения индекса удовлетворенности ежеквартально с комментариями по качественным данным. Организации также могут проводить одно ежегодное исследование для сравнения его результатов с другими организациями.

Крупные опросы по удовлетворенности потребителей, особенно проводимые внешними компаниями, могут быть дорогими и обычно проводятся раз в год.

Для сравнительного анализа удовлетворенности потребителей существует множество служб как внутри отраслей, так и в более глобальном масштабе. Американский индекс удовлетворенности потребителей, введенный в 1994 г., охватывает многие отрасли/ сектора, включая автомобили, продукцию повседневного спроса, отели, авиалинии и телекоммуникации. Участвующие организации могут оценить свой показатель как в сравнении с показателями конкурентов по отрасли, так и в сравнении с показателями компаний из других отраслей.

Британский индекс удовлетворенности потребителей охватывает 13 секторов экономики, включая банки, автомобили и государственные услуги.

Пример. В качестве примера структуры индекса удовлетворенности потребителей рассмотрим подход, лежащий в основе индекса ACSI (методология, взятая на вооружение компаниями Великобритании и других стран). Для измерения и анализа удовлетворенности потребителей ACSI используются два взаимосвязанных и дополняющих друг друга метода: интервьюирование и эконометрическое моделирование. Что касается интервьюирования, то оно проводится по телефону

профессиональными интервьюерами среди выбранных случайным образом клиентов компаний и организаций.

Аналитики ACSI используют полученные данные для построения специальной модели, которая показывает рейтинги для измеряемых компонентов (ожидания клиентов, воспринимаемая ценность, качество и т. д.) и их взаимозависимости.

На практике индекс варьируется в пределах от 50 до 80. Поскольку существует разница между опросами потребителей в разных отраслях, при определении индекса ACSI для любой компании задаются три идентичных вопроса. Данный подход позволяет проводить корректное сравнение между компаниями и организациями.

ACSI измеряет удовлетворенность потребителей ежегодно для более чем 200 компаний в 43 отраслях и 10 секторах экономики. Измерения ведутся методом набегающей волны. В течение каждого квартала собираются данные для определенных секторов или отраслей, которые затем используются для замены данных, собранных за 12 месяцев ранее.

Значение показателя ACSI основано на ответах на три вопроса, оцениваемых по шкале от 1 до 10. С формулировкой этих вопросов можно ознакомиться на сайте ACSI. Организации могут использовать эти или подобные вопросы в своих исследованиях удовлетворенности потребителей для приблизительного сравнительного анализа по отрасли и получения корпоративных целевых значений индекса.

При анализе удовлетворенности потребителей необходимо помнить о следующих предостережениях. Во-первых, организации могут потерять бизнес, слишком рьяно удовлетворяя исключительные запросы потребителей без обращения достаточного внимания на стоимость такого удовлетворения. Финансовые затраты на обеспечение удовлетворенности обязательно должны быть учтены в любой модели.

Во-вторых, на сегодняшних быстро растущих рынках удовлетворенность потребителей не всегда дает полную картину будущей лояльности клиента и, следо-

вательно, финансовых результатов. На некоторых рынках потребители могут быть чрезвычайно довольны продуктом/услугой, особенно обусловленных новым предложением: клиент может быть весьма удовлетворен предложением, но уходит к конкурентам, так как их продукт/услуга более привлекательны – это особенно характерно, например, для технологичных секторов экономики.

Организации также должны постоянно анализировать удовлетворенность потребителей и с применением различных подходов, чтобы иметь более широкое и обоснованное представление о поведении и предпочтениях потребителей. Опроса, проводимого раз и год, недостаточно, так как он не покажет вам тенденции и может зависеть от неконтролируемых вами обстоятельств (например, негативный отзыв в прессе).

Выводы по разделу один

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены следующие моменты.

Были раскрыты основные понятия товарооборота, как одной из главных задач стратегического менеджмента. Оценив основные цели и задачи товарооборота, можно утверждать, что товароборот является одним из важных показателей стабильного развития компании.

Также была изучена «петля позитивного маркетинга», его цель – создание эффективной маркетинговой системы взаимодействия с ключевыми партнерами организации – клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом.

В работе были рассмотрены различные методы расчета индекса удовлетворённости клиентов: CSI, ACSI, FCSI. Наилучший среди данных является FCSI, основные разделы которой больше всего подходят для анализа конкретных аспектов проекта

Таким образом, для разработки проекта целесообразно использовать методику FCSI, которая поможет дать объективную оценку индекса удовлетворенности клиентов.

2 АНАЛИЗ КОМПАНИИ «LeroyMerlin» И РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТОВАРООБОРОТА

2.1 Характеристика магазина «LeroyMerlin»

Международная розничная сеть «LeroyMerlin», магазин открыт в городе Челябинск в 2015 году. Данная компания существует на рынке товаров в России с 2005 года, тогда был открыт первый магазин в городе Мытище, на сегодняшний день, уже открыто 74 магазина по всей стране. Цель компании: помочь каждому покупателю построить дом своей мечты.

Объект исследования Международная компания ретейлер «LeroyMerlin», специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.



Рисунок 3 – магазин «LeroyMerlin» в городе Челябинск

История компании берёт начало с 1923 года, в Нё-ле-Мин.

Адольф Леруа и Роз Мерлен, партнеры в жизни и в бизнесе, открыли торговое предприятие по реализации излишков американской армии. Вдохновленные первым успехом, они принимают решение продавать строительные материалы и мебель по доступным ценам. В 1960 году торговое предприятие «Сток Америкен»

(«Au Stock Americain») переименовывается в Leroy Merlin. Склады организуются по секциям:

- 1) строительство;
- 2) столярные изделия, материалы;
- 3) мебель;
- 4) небольшой отдел сантехнических изделий.

В 1966 году в Нё-ле-Мин был открыт первый универсальный магазин самообслуживания, специализирующийся на товарах для дома, строительства и ремонта.

В 1973-1979г.г. Магазины самообслуживания открываются по всей Франции. Создаются централизованные службы (отдел закупок и компьютерная служба. К концу 70-х годов Леруа Мерлен насчитывает 8 магазинов со штатом в 500 человек и превращается в предприятие национального масштаба.

В 1980 году контрольный пакет компании купила семья Мюлье, владеющая сетью гипермаркетов Auchan.

1989 год ознаменовался выходом на европейский рынок с открытием первого магазина за рубежом в Леганесе (Испания, район Мадрида) под вывеской L&M. В 1994 году начата деятельность в Италии и в Польше, выкуплен товарный знак Брикоман (Bricoman), лидера среди супермаркетов DIY в Бельгии.

В 1998 году – начало деятельности в Бразилии.

В 2004 году открылся первый «Леруа» в России (в районе Мытищ Московской области). В том же 2004 году открылся первый магазин сети в Китае.

В 2006 году группа Leroy Merlin переименована в Groupe Adeo.

В 2007-2009 г.г. Начало деятельности в Румынии, Украине, Греции и Турции.

В 2010г. Компания выкупает всю сеть гипермаркетов Касторама в Италии.

Открытие магазинов, производится только на тех площадках, расположение которых наиболее удобно для покупателей.

Также при разработке нового проекта компания опирается на представление о том, как магазин должен обслуживать клиентов на протяжении многих лет работы.

На сегодняшний день представительства компании активно развиваются во всех регионах Российской Федерации. Заканчивается строительство магазинов в Центральном, Южном, Поволжском, Сибирском федеральных округах.

Команда специалистов изучает все новые и новые города.

Компания предоставляет своим покупателям следующий ассортимент товаров:

- 1) Сухие смеси, гипсокартон, изоляция;
- 2) Столярные изделия (Двери, окна, брус, вагонка);
- 3) Электротовары (Электромонтаж, отопление, умный дом, вентиляция);
- 4) Инструменты (Электро и ручной инструмент, станки);
- 5) Напольные покрытия (Линолеум, ламинат, паркет, ковры, ковролин);
- 6) Плитка (Напольная, настенная, декор);
- 7) Сантехника (Ванны, смесители, унитазы, раковины, мебель);
- 8) Водоснабжение (Трубы, водонагреватели, фильтры, радиаторы);
- 9) Сад (Садовая техника, мебель, растения, аксессуары);
- 10) Скобяные изделия (Крепеж, мебельная и дверная фурнитура, петли);
- 11) Краски (Краски, эмали, грунты, лаки, клеи);
- 12) Декор (Обои, рамки, ткани, карнизы);
- 13) Освещение (Люстры, бра, торшеры, споты);
- 14) Хранение (Мебель, панели, шкафы-купе);
- 15) Кухни (Мебель, столешницы, аксессуары);

Критерии выбора поставщиков:

- 1) поставщик находится на рынке не менее 10 лет;
- 2) может обеспечить товаром весь регион;
- 3) уровень обслуживания;
- 4) уровень цен на товары у «LeroyMerlin» нет основных поставщиков, т.к. это огромное предприятие, которое специализируется в различных направлениях и у каждого направления есть несколько своих поставщиков.

Основной вид деятельности компании – это предоставление широкого ассортимента различных товаров для строительства, ремонта и оформления интерьеров

городских квартир и загородных домов. С форматом магазина DIY (Do It Yourself, «Сделай сам»). Основная идея этих магазинов заключалась в том, чтобы люди не боялись делать ремонт сами, не прибегая к помощи специалистов (поскольку их услуги стоят там очень дорого). В магазине могут покупателям подробно объяснить, как заменить сантехнику, провести иные ремонтные работы самостоятельно. Компания входит в группу Adeo, в которой представлены все виды товаров для дома, быта, создания долговечного жилья, ремонта и отделки; объединение 34 самостоятельных и взаимосвязанных компаний в 13 странах мира.

В компании работает «Политика Низкие Цены Каждый День».

1. «LeroyMerlin» проводит в жизнь политику: Низкие Цены Каждый День.

Постоянный мониторинг рынка и наше действительно низкое ценовое предложение объясняется двумя причинами: очень большими объемами закупок и эффективной логистической цепочкой.

2. Поддерживать постоянно низкие цены удастся, прежде всего, за счет большого объема закупок, работы с большим количеством поставщиков одновременно, а также развития собственной торговой марки.

Потребители продукции – граждане Челябинской области. Магазин расположен в г. Челябинск, Копейское шоссе 64.

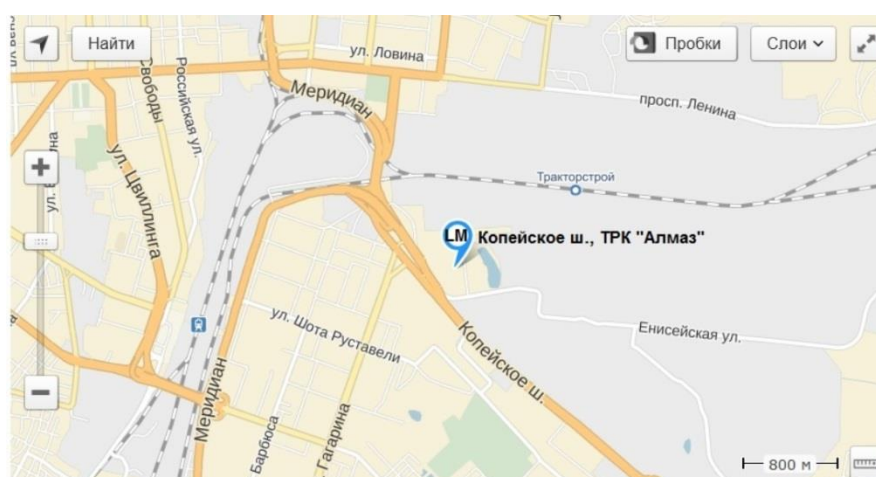


Рисунок 4 – расположение магазина в городе Челябинск

Основными конкурентами являются «Castorama», который также предоставляет товары для строительства.

Организация «LeroyMerlin» состоит из следующих подразделений:

- 1) Директор гипермаркета (подразделение администрация);
- 2) Заместитель директора (подразделение администрация);
- 3) Бухгалтер;
- 4) Администратор торгового зала (подразделение ОПТЗ);
- 5) Руководитель секции (подразделение торговый зал);
- 6) Менеджер секции (подразделение торговый зал);
- 7) Продавец – логист (подразделение торговый зал);
- 8) Дополнительно гипермаркет обслуживает клининговая фирма (профессиональная уборочная компания);
- 9) Менеджер по персоналу.

Структура организации является линейной. Основные системообразующие связи: вертикальные межуровневые между руководителями и подчиненными. По содержанию это однородные связи общего линейного руководства. Подразделения отличаются значительной автономностью и самостоятельностью, т.к. их деятельность регулируется и контролируется только со стороны линейного руководства. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Организационная структура компании «LeroyMerlin».

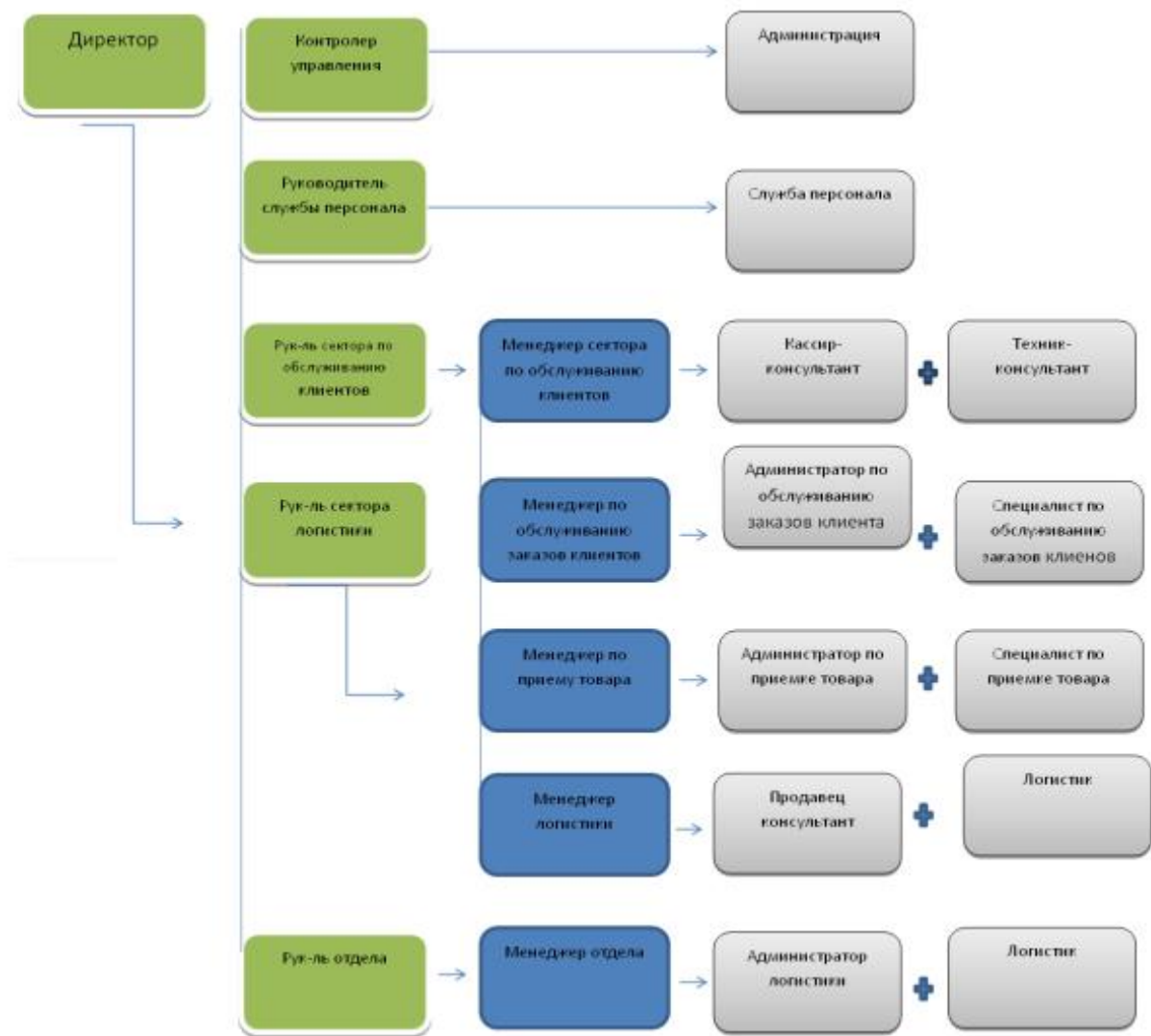


Рисунок 4 – организационная структура «LeroyMerlin»

Миссия организации. Мы хотим построить очень глубокие и доверительные отношения с нашими клиентами. Стать полезной и неотъемлемой частью их жизни. Быть с клиентом на всю жизнь – это наша самая главная задача! Мы хотим, чтобы клиенты выбирали нас, а не наших конкурентов, потому что с нами проще, удобнее и выгоднее. Каждый клиент сможет сказать, что с нами приятно общаться и иметь дело! Мы не обманем наших клиентов – это означает, что мы никогда не будем предлагать им товары и услуги, не соответствующие их интересам и потребностям. Мы хотим быть советником для всех наших клиентов. Физическим лицам и корпоративным клиентам нужен кто-то, кто поможет им разобраться в

большом ассортименте и поддержит при принятии самых важных решений в их жизни. Им нужны высококвалифицированные специалисты, которые могут подобрать и сконфигурировать комплексное решение именно для их потребностей.

2.2 Анализ товарооборота

Главными показателями эффективной работы магазина и фактами получения прибыли в бизнесе являются:

Товарооборот - этот показатель складывается из количества клиентов умноженный на среднюю цену и на артикул на клиента (количество проданных товаров в одни руки).

Количество клиентов – это количество человек, пришедших в магазин и совершивших покупку.

Самый важный результат ежедневной работы магазина – это довольный покупатель, который смог реализовать свои проекты в рамках намеченного бюджета и соответственно, увеличить ежедневный товарооборот магазина.

В виду того факта, что в магазине резко начал снижаться товарооборот, было принято решение провести анализ показателей в графическом выражении для более наглядного рассмотрения проблемы за 2017 г.

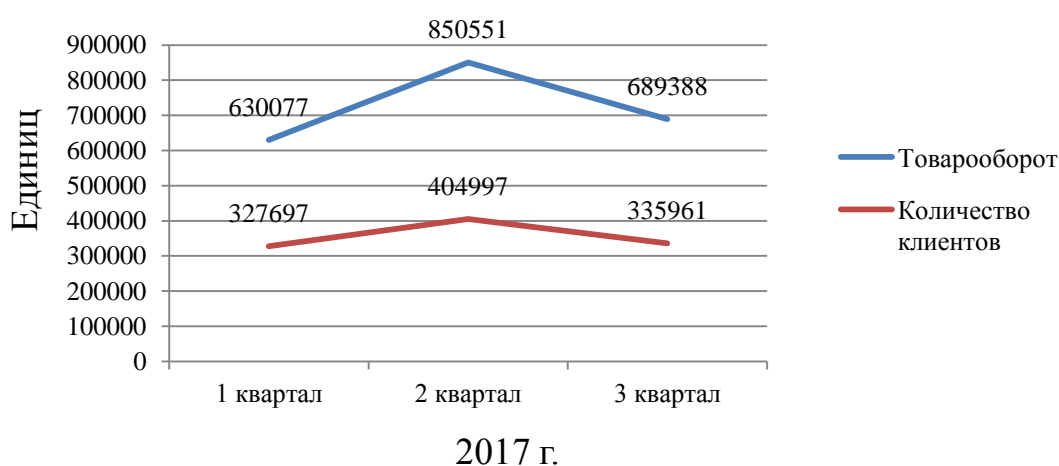


Рисунок 5 – Товарооборот и количество клиентов за 9 месяцев

Из вышеприведенного графика мы видим резкое падение товарооборота и количества клиентов в 3 квартале 2017 г., на 19% по сравнению со 2-ым кварталом 2017 г.

Для выявления причин такого резкого падения было принято решение прибегнуть к опросу покупателей, который проводится в «LeroyMerlin» на ежемесячно основе, проводимой компанией Kontar tns.

Компания предоставляет данные, аналитику и действенные рекомендации для решения их бизнес – задач. Их стратегия – Precision Growth, – это фокусирование наших усилий и исследовательской мысли на обеспечении роста бизнеса наших клиентов.

И с помощью анализа результатов опроса выявить, какие зоны работы магазина не устраивают клиентов, принять меры по их устранению и за счет принятых мер повысить показатели магазина.

Для того чтобы выявить проблемные области был проведен опрос удовлетворенности клиентов компании, который проводится во всех магазинах сети, во Франции с 2000 года, а в России Первый опрос прошел в 2005 г в городе Мытищи. На данный момент проводится омниканальный опрос.

Омниканальность – это подход к коммуникации с покупателем, при котором покупатель выбирает наиболее удобный для себя канал совершения покупки. Приставка «омни» переводится как «существующий повсюду».

Омниканальность – относительно новый инструмент, который объединил покупателей и все возможные онлайн- и офлайн - коммуникации с целью привести в магазины больше клиентов и увеличить продажи.

Если компания своевременно не сделает эти шаги навстречу покупателям, удержать их альтернативными способами уже не удастся.

Алгоритм перехода компании к омниканальности:

Этап 1: культурный. Проанализировать готовность компании к использованию новых способов коммуникации с клиентами через электронную почту, мессенджеры, социальные сети и пр. Посмотреть, насколько хорошо Наши сотрудники

знакомы с современными мессенджерами, насколько активно пользуются. Оценить, какие мессенджеры позволяют внедрить техническое обеспечение Нашей компании.

Этап 2: технический. Создать информационно-коммуникационную платформу. Это может быть EDI (Electronic Data Interchange), которая дает возможность одновременно собирать, обрабатывать и выдавать информацию.

Этап 3: организационный. Определить, кто и по каким каналам начинает взаимодействие с клиентами. Например, кто и каким образом отвечает на запрос клиента, кто сам обращается к покупателям.

Этап 4: оценочный. Оценка эффективности коммуникационного процесса. Понадобятся новые оценочные KPI (Key Performance Indicators): временные и стоимостные показатели. Например, количество обработанных запросов в минуту, количество повторных обращений клиентов в час, прирост контактов к аналогичному периоду в прошлом. Стоимость одного контакта.

Одними из важных задач омниканального опроса являются - получение объективной оценки по 28 критериям, которые формируют удовлетворенность клиентов в каждом магазине во всех каналах, составить профиль клиента магазина и получить комментарии и пожелания клиентов.

Цель опроса:

1. На постоянной основе получать оценки клиентов по работе во всех магазинах «LeroyMerlin» и во всех каналах компании Adeo Vostok .
2. Посчитать индекс удовлетворенности покупателей для каждого магазина «LeroyMerlin» и для каждого канала, где представлена компания.

Ценность такого опроса заключается в том, что:

- 1) клиенты оценивают работу магазина – индекс и критерии;
- 2) обратная связь от клиента – их комментарии;
- 3) Возможность отслеживать тренды, понимать сильные и слабые стороны для дальнейшей более глубокой проработки.

Оmnikanальный опрос развивается вместе с магазином. В 2017 году был всего один канал оценки удовлетворенности клиентов в опросе клиентов. А в 2018 опрос становится более точен, учитываются и корректируются недостатки прошлого подхода к опросу удовлетворенности клиентов.

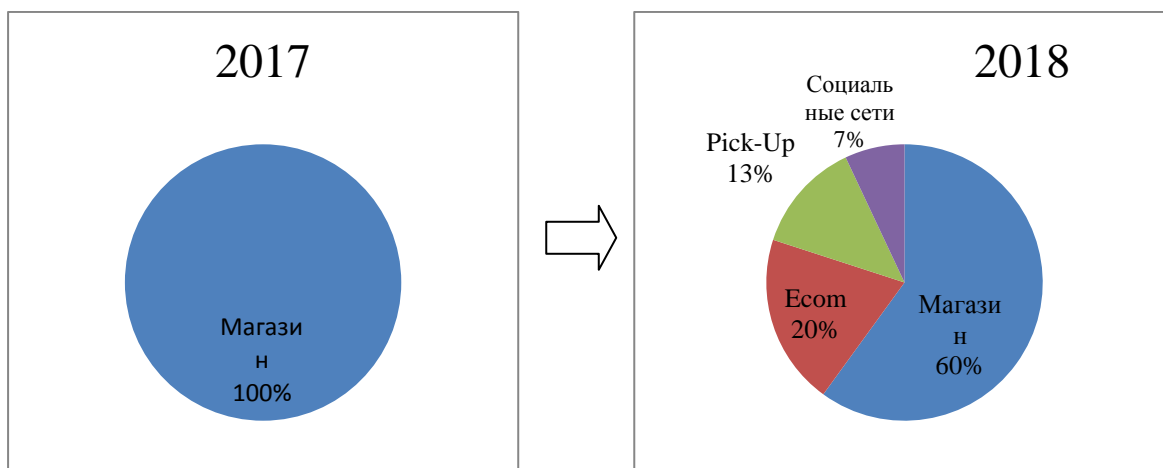


Рисунок 6 – опрос по всем каналам за 2017-2018 г.

Е-com – рассылка анкет на email клиентов, методом-онлайн опрос (CAWI - Computer Assisted Web Interview), способ – самозаполнение.

Социальные сети – пост с опросом в аккаунте, методом-онлайн опрос (CAWI - Computer Assisted Web Interview), способ – самозаполнение.

Pick-Up/Самовывоз - рассылка анкет на email клиентов, методом- онлайн опрос (CAWI - Computer Assisted Web Interview), способ – самозаполнение.

Магазин – опрос проводится за линии касс. Методом «личного интервью» на планшетах. Анкета на 10 минут по 28 критериям.

Опрос проводится по группе критериев:

1. Ассортимент:

- 1.1 Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ;
- 1.2 Широта выбора товаров в отделе;

2. Наличие товаров;

- 2.1 Наличие необходимого количества нужного нам товара;

3. Цена;

- 3.1 Цены Леруа Мерлен по сравнению с ценами конкурентов;

- 3.2 Соотношение цены и качества товаров;
- 3.3 Достаточный выбор товаров во всех ценовых уровнях;
- 3.4 Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов;
- 4. Мерчендайзинг;
 - 4.1 Наличие указателей в магазине, быстрота нахождения отделов;
 - 4.2 Идеи использования товаров или идеи оформления дома;
 - 4.3 Легкость нахождения товаров без помощи продавцов;
 - 4.4 Наличие ценников;
 - 4.5 Наличие характеристик товаров;
- 5. Кассы;
 - 5.1 Быстрота оплаты покупки;
 - 5.2 Доброжелательность, приветливость кассира;
- 6. Комфорт;
 - 6.1 Чистота в магазине;
 - 6.2 Удобство передвижения по магазину;
 - 6.3 Комфортность условий совершения покупки;
 - 6.4 Достаточное количество тележек и корзинок в магазине;
- 7. Работа персонала;
 - 7.1 Присутствие продавца-консультанта;
 - 7.2 Время ожидания продавца;
- 8. Дополнительные услуги;
 - 8.1 Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов-консультантов;
 - 8.2 Профессиональная консультация продавцов о товарах;
 - 8.3 Время ожидания на пункте выдачи товара со склада;
 - 8.4 Время ожидания при оформлении доставки в магазине;
 - 8.5 Соблюдение сроков доставки;
 - 8.6 На пункте возврата товара мне удалось полностью решить мою проблему;

8.7 Мне удалось максимально быстро вернуть товар в ЛМ;

8.8 Сотрудник отдела возврата был со мной дружелюбен и приветлив.

Мы опрашиваем граждан, совершивших покупку в день опроса мужчин и женщин разного возраста, 1 анкета = 1 клиент.

Покупателю задаются вопросы, на которые он должен отвечать по 10-ти бальной шкале от 1(полностью не согласен) до 10(полностью согласен).

Таблица 1 – Пример оценок по критериям

	1-Полностью не согласен	2	3	4	5	6	7	8	9	10-Полностью согласен	Балл
	-100	-100	-90	-80	-70	-60	0	20	50	100	
Сотрудники магазина Леруа Мерлен были готовы проконсультировать меня по вопросам оформления интерьера моего дома	0-Количество клиентов	4	25	50	15	25	16	15	25	125	16

Количество клиентов, поставивших оценку: 25 клиентов оценили критерий на оценку «6»

Числовое выражение мнения покупателя, т.е. «-100» означает «полностью не согласен», «100» - «полностью согласен» и т.д.

$$\text{Средняя оценка} = \sum \frac{\text{Оценка(балл)} * \text{количество клиентов}}{300} \quad (2)$$

где Оценка, балл – количество баллов, предоставленных нам клиентами;
Количество клиентов – количество покупателей поставивших баллы

Общий индекс удовлетворенности клиентов считается

Таблица 2 – Пример общего индекса удовлетворенности

Критерии	Оценка, балл	Коэффициент важности	Критерии, балл	Максимальный балл
Магазин Леруа Мерлен вдохновляет меня на ремонт	59	2	118	150
Выбор товара в нужных мне категориях был очень хорошим	30	2,5	75	100

Критерий = Оценка * Коэффициент важности (балл)

«Большой выбор товаров»: Критерий = 59 * 2 = 118 баллов

Максимальный балл = 2*100 = 200 баллов

$$\text{Индекс магазина} = \frac{\sum \text{Критерии(балл)}}{\sum \text{Максимальный балл}} * 10000 \quad (2)$$

где Критерий (балл) – это стороны развития, по которым задаются вопросы;

Максимальный балл – максимально возможный балл, который может по лучить магазин;

Индекс 10.000 – означает, что 100% покупателей удовлетворены на 100%

Одним из важных показателей подсчета индекса удовлетворенности является коэффициент важности – это показатель, который позволяет в числовом отношении определить значимость того или иного критерия.

Коэффициент важности определялся на основании результатов опросов покупателей, и фиксируется в виде постоянной величины от 1 до 2,5 для каждого критерия.

Далее рассчитываем общий индекс удовлетворенности клиентов по 28 критериям за 3 квартал:

Опрос проводится в течение 7 дней и за этот период мы опрашиваем 300 человек.

Таблица 3 – Индекс удовлетворенности клиентов по критериям

Критерии	Оценка, балл	Кважности	Критерии, балл	Макс. балл
Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ	32	2	64	100
Широта выбора товаров в отделе	23,2	2,5	58	100
Наличие необходимого количества нужного вам товара	23,2	2,5	58	100
Цены Леруа Мерлен по сравнению с ценами конкурентов	20	2,5	50	100
Соотношение цены и качества товаров	27,5	2	55	150
Достаточный выбор товаров во всех ценовых уровнях	28	2	56	150
Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов	25,3	1,5	38	100
Наличие указателей в магазине, быстрота нахождения отделов	26,5	2	53	100
Идеи использования товаров или идеи оформления дома	20,8	2,5	52	100
Легкость нахождения товаров без помощи продавцов	25,5	2	51	100
Наличие ценников	26,8	2,5	67	150
Наличие характеристик товаров	22,4	2,5	56	100
Быстрота оплаты покупки	24,4	2,5	61	100
Доброжелательность, приветливость кассира	30,4	2,5	76	150
Чистота в магазине	39,5	2	79	150
Удобство передвижения по магазину	40	1,5	60	100
Комфортность условий совершения покупки	37,5	2	75	150
Достаточное количество тележек и корзинок в магазине	33,2	2,5	83	150
Присутствие продавца-консультанта	37	2	74	100
Время ожидания продавца	36	2	72	100

Продолжение таблиц 3

Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов-консультантов	31,2	2,5	78	150
Профессиональная консультация продавцов о товарах	35,5	2	71	100
Время ожидания на пункте выдачи товара со склада	27	2	54	100
Время ожидания при оформлении доставки в магазине	38	1,5	57	100
Соблюдение сроков доставки	43,3	1,5	65	100
Время ожидания на пункте возврата товаров	39,6	2,5	99	150
Время ожидания проверки техники	36,8	2,5	92	150
Сотрудник отдела возврата был со мной дружелюбен и приветлив	40	2,5	100	150

Для того чтобы увидеть динамику развития показателей индекса удовлетворенности клиентов и, соответственно, их влияние на коммерческие показатели (товарооборот, клиенты) необходимо провести сравнение со 2-ым кварталом.

Таблица 4 – Оценка, балл за 3 квартала

В пунктах

№	Критерии	1 квартал	2 квартал	3 квартал
1	Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ	64	66	64
2	Широта выбора товаров в отделе	60	60	58
3	Наличие необходимого количества нужного вам товара	59	62	58
4	Цены Леруа Мерлен по сравнению с ценами конкурентов	52	54	50
5	Соотношение цены и качества товаров	55	59	55
6	Достаточный выбор товаров во всех ценовых уровнях	56	58	56
7	Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов	39	39	38
8	Наличие указателей в магазине, быстрота нахождения отделов	57	55	53
9	Идеи использования товаров или идеи оформления дома	57	57	52
10	Легкость нахождения товаров без помощи продавцов	52	53	51
11	Наличие ценников	69	72	67
12	Наличие характеристик товаров	54	57	56

Продолжение таблицы 4

13	Быстрота оплаты покупки	67	65	61
14	Доброжелательность, приветливость кассира	79	80	80
15	Чистота в магазине	80	78	79
16	Удобство передвижения по магазину	65	65	60
17	Комфортность условий совершения покупки	70	76	75
18	Достаточное количество тележек и корзинок в магазине	82	84	83
19	Присутствие продавца-консультанта	77	69	74
20	Время ожидания продавца	78	72	72
21	Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов-консультантов	83	82	78
22	Профессиональная консультация продавцов о товарах	78	73	71
23	Время ожидания на пункте выдачи товара со склада	62	53	54
24	Время ожидания при оформлении доставок в магазине	60	55	57
25	Соблюдение сроков доставки	69	58	65
26	Время ожидания на пункте возврата товаров	63	97	99
27	Время ожидания проверки техники	64	92	92
28	Сотрудник отдела возврата был со мной дружелюбен и приветлив	100	97	100

Объединяем полученные данные в группу критериев, чтобы увидеть общую картину по магазину:

Таблица 5 – Группа критериев за 3 квартала

В пунктах

Группы критериев	1 квартал	2 квартал	3 квартал
Ассортимент	6233	6327	6104
Наличие товаров	5909	6200	5760
Цена	5127	5309	5023
Мерчндайзинг	5800	5873	5557
Кассы	7290	7253	7022
Комфорт	7366	7508	7377
Работа персонала	7907	7424	7376
Дополнительные услуги	6393	7294	7205

По данным анализа видим снижение коэффициентов в 3 квартале по всем критериям, то соответственно сказывается на экономических и на коммерческих показателях магазина. Ввиду снижения индекса удовлетворённости клиентов, происходит снижение товарооборота в 3 квартале на 161163 млн. рублей и количества клиентов на 69036.

Для более наглядного рассмотрения динамики падения индекса удовлетворённости в 3 квартале предложен график критериев по всем областям работы магазина за 2017 год.

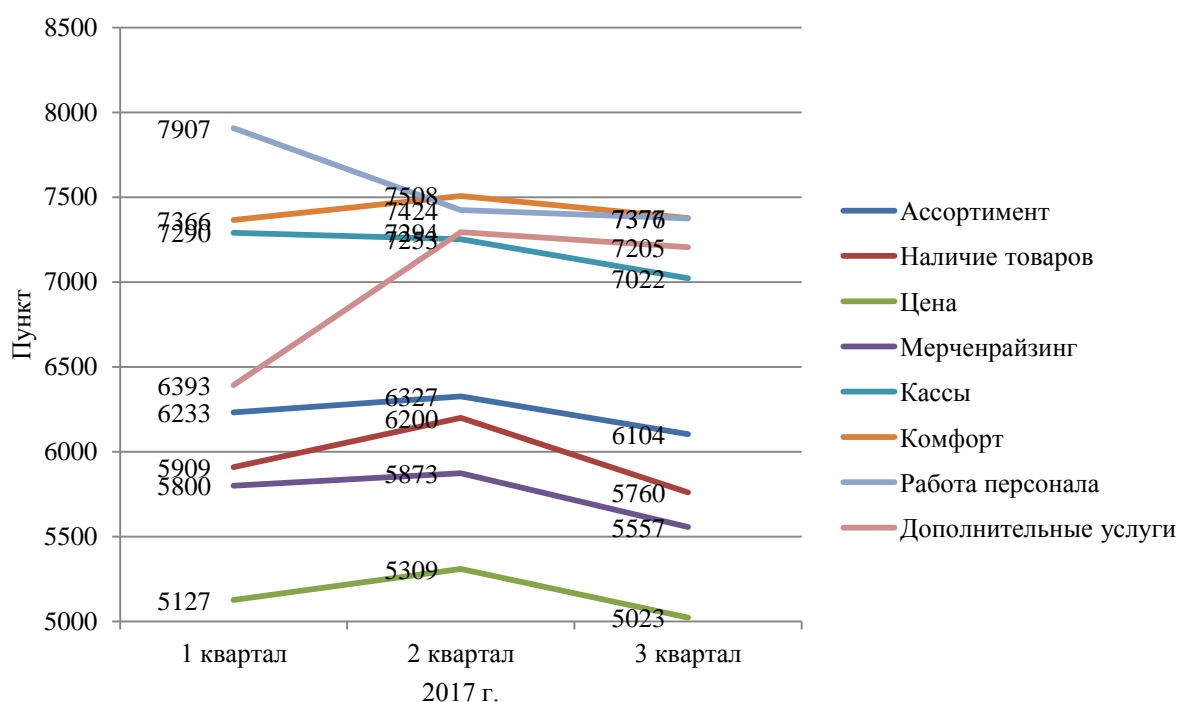


Рисунок 8 – Критерии по всем областям за 3 квартал

Далее считаем индекс удовлетворенности за 3 квартал, чтобы увидеть насколько, клиент удовлетворен магазином, и выявить проблемные области для их устранения:

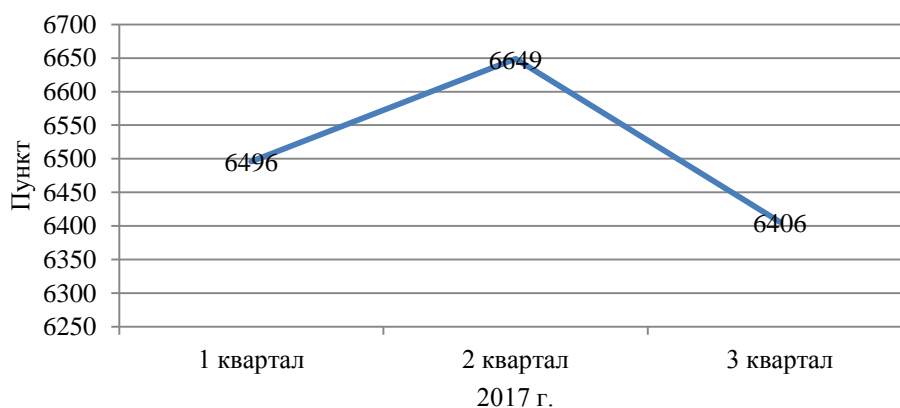


Рисунок 9 – Индекс удовлетворенности

Из выше показанного графика видно, что идет снижение оценок удовлетворенности клиентов в 3 квартал на 15%. Это может происходить по нескольким причинам:

1. Снижение оценки за ассортимент происходит из-за отсутствия должного контроля за заказами от поставщиков (магазин вовремя не заказал товар, поэтому его нет на полках).
2. Наличие товара - отсутствие по количеству товара на полках. Товар не выложен на полки (перебой с доставкой со склада товара).
3. Падение оценки за критерии цена – не качественно проводим мониторинг, не снижаем цены под своих конкурентов.
4. Мерчендайзинг вовремя не заказываем декоративное оформление своего отдела, не следим за наличием ценников у товара.
5. Кассы не соблюдают правила работы на кассе (медленно работают, грубит посетителям).
6. Комфорт магазина - не следим за чистотой магазина, плохо работает клининговая компания, не вовремя разбираем паллеты с товаром, которые загромождают проход покупателям. Не следим за количеством и ремонтом тележек в магазине.
7. Не правильно составляется график работы, поэтому не обеспечиваем нужное количество продавцов в отделе.

8. Дополнительные сотрудники не проходят тренинг ОЗТ (основные знания товара) – не могут дать консультацию, кассиры не ознакомлены с процедурами работы на возврате, не проводятся переговоры с руководителем компании по доставке для улучшения качества работы. Сотрудники склада не ознакомлены с процедурами выдачи товара в магазин.

Наибольшее снижение происходит по таким критериям как:

- 1) Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов;
- 2) Соблюдение сроков доставки;
- 3) Удобство передвижения по магазину;
- 4) Доброжелательность, приветливость кассира;
- 5) Наличие необходимого товара;
- 6) Идеи использования товаров или идеи оформления дома;
- 7) Наличие ценников;
- 8) Быстрота оплаты покупки.

Из-за того, что индекс удовлетворенности клиентов снизился в 3 квартале, то есть клиент, приходя в магазин не получает удовлетворение своих потребностей в полном объеме, соответственно это повлияло на коммерческие показатели магазина в частности на товарооборот магазина. Индекс снизился на 15% по сравнению со вторым кварталом.

2.3 Разработка комплекса мероприятий по увеличению товарооборота

Для увеличения индекса удовлетворенности клиента и товарооборота магазина нам необходимо работать над определенными критериями:

- 1) Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов;
- 2) Соблюдение сроков доставки;
- 3) Удобство передвижения по магазину;
- 4) Доброжелательность, приветливость кассира;
- 5) Наличие необходимого товара;

- б) Идеи использования товаров или идеи оформления дома;
- 7) Наличие ценников;
- 8) Быстрота оплаты покупки.

Для того чтобы повысить критерии нам нужно предпринять следующие мероприятия:

Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов.

В первую очередь необходимо провести внутренний опрос покупателей, по каким конкретно артикулам клиент считает дорогими в нашем магазине, желательно с данными в сравнении конкурентов (касторама), т е задавая вопрос клиенту о дороговизне артикула необходимо сразу уточнять, где клиент видел дешевле данный товар. Данное мероприятие будем проводить с помощью руководителей секторов, которые каждую субботу будут беседовать с покупателями и заполнять бланки опросов, так же мы установим коробку для обратной связи от покупателей, те покупатели смогут самостоятельно заполнить анкету и оставить ее в коробке для обратной связи. Аналогичную анкету мы разместим в социальных сетях и запустим опрос клиентов в контакте и инстаграм. С помощью данных действия мы сможем узнать какие конкретно товары клиент считает дорогими в нашем магазине и на основании этих данных снизить ценны на товары применяя политику НЦКД (низкие цены каждый день), не забывая о тот что согласно политике компании, в «LeroyMerlin цены ниже на 5% чем у конкурента.

Соблюдение сроков доставки.

В виду того факта, что действующий контрагент по доставке «LeroyMerlin» является самым оптимальным, и выиграл федеральный тендер на работу. Компания «LeroyMerlin» всегда готова рассматривать новые предложения о сотрудничестве. Нашей целью является развитие взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками и производителями для того, чтобы вместе предлагать нашим покупателям лучшее товарное предложение по низким ценам при стабильном качестве и гарантированном наличии.

Особое внимание уделяется локальным поставщикам и, в особенности, производителям в каждом регионе и стремимся обеспечить максимальное расширение такого сотрудничества. Эта поддержка дает региональным производителям отличную возможность для развития их бизнеса и многократного увеличения продаж. Федеральный тендер проходит следующим образом, магазин вывешивают информацию, компании делают заявки, мы проводим выборку на всю сетку, компания которая будет осуществлять нам услуги. Не имеет смысла искать нового поставщика данной услуги, однако для улучшения данного критерия следует принять следующие меры: не задерживать отправку машин клиенту по вине торгового зала, те утренняя смена, которая начинается с 7 00 в своей работе отдает приоритет сбору вечерних заявок на доставку, все такие заявки должны быть собраны до 8:00.

Изменить процедуру проверки качества покупателями, то есть до этого момента покупатель должен был по факту, сразу проверить качество товара тем самым задерживая автомобиль доставки на неопределённый срок, дать на проверку качества товара 3 дня, что позволить покупателю не задерживать машину доставки и самостоятельно проверить качество товара в течение 3-х дней. В результате отсутствия такой задержки доставка сможет вовремя доставить товар всем клиентам, а покупатель при обнаружении брака сможет самостоятельно поменять товар в магазине.

Удобство передвижения по магазину.

Для того чтобы клиенту было удобно передвигаться по магазину, и клиент уже на входе смог понять логику расположения отделов и товара по пиковым дням (суббота, воскресенье) выставлять на вход вэлкомером, то есть человека, который будет встречать клиента и сразу объяснять, как расположены отделы (движение по кругу, буквой П), какой товар в каком отделе продается, иными словами навигировать клиентов.

Так же необходимо на ежедневной основе заниматься выкладкой товара до пиковых часов продаж, а именно выкладку товара осуществлять с 7:00 и до 10:00,

а также с 19:00 до 22:00 по возможности. Таким образом, сложную навигацию магазина для Челябинских покупателей мы сможем компенсировать магазином без паллета, которые затрудняют передвижение клиента по магазину и устной навигацией от вэлкомеров.

Доброжелательность, приветливость кассира.

Для клиентов в магазине очень важно доброжелательность и приветливость кассиров-консультантов, поэтому необходимо проводить утренние собрания на ежедневной основе перед выходом на линию с информацией о ключевых моментах работе кассира консультанта (соблюдение правила ВУПС - доброжелательный взгляд, улыбка, приветствие, спасибо). Так же менеджер сектора по обслуживанию клиентов, который находится на линии, должен вести наблюдение за кассирами на предмет соблюдения правила ВУПС и в случае не соблюдения данного правила проводить беседу с кассиром, который отстаёт. Таким образом, кассиры консультанты будут понимать и чувствовать поддержку от руководящего состава и на постоянной основе будут помнить правила обслуживания клиентов.

Наличие необходимого товара.

Для того, что бы обеспечить необходимого количество товара на полках магазина необходимо на еженедельной основе контролировать перебои поставок в магазине, для чего один раз в неделю организовать собрания менеджерам отдела и руководителей секторов с финансовым директором. На данных собраниях необходимо принимать конкретные меры по снижению перебоев поставок товаров в магазин. Проводя такие собрания, руководящие состав магазина на еженедельной основе будет обладать информацией о количестве товара в его отделе и, вовремя сможет сделать заказ на недопоставленный товар. Ввести в график работы сотрудников в высокий сезон, а именно с апреля по сентябрь по понедельникам смену с 6:00 утра для выкладки товаров.

Идеи использования товаров или идеи оформления дома.

Для того чтобы клиенты понимали, как и каким образом можно применить тот или иной товар выложенный на полках магазина, необходимо активно развивать

«зоны вдохновения», то есть на видимой стороне стеллажей походу движения клиента создавать мини выставки в виде комнат с применением товаров отдела, для того чтобы клиент визуально мог видеть проектные решения с товаром отдела. Так же необходимо каждую субботу проводить мастер классы по применению товара магазина в обычной жизни (например, провести мастер класс на укладку ламината), что поможет клиенту понять, как тот или иной товар применять, использовать на практике, ремонте, в быту.

Наличие ценников.

Для того чтобы ценники присутствовали на каждый товар в отделе необходимо в обязанности дежурного директора магазина ввезти такую обязанность как обход магазина на предмет наличие ценников на еженедельной основе. То есть дежурный директор один раз в неделю обходит все отделы с чек листом по результату составления которого доводит информацию до руководителя сектора в котором есть проблемы, который в свою очередь предпринимает меры для их устранения. Таким образом, проблему наличия ценников на товаре будет видеть не только руководитель отдела, но и дежурный директор, который уполномочен в пиковые часы и дни рокировать людей для помощи в отстающих отдела.

Быстрота оплаты покупки.

Для того чтобы уменьшить время обслуживания клиента на кассе необходимо создать так называемую группу SOS, куда будут входить руководители секторов и менеджеры отделов в обязанности которых будет входить в пиковые часы обслуживания на кассе (с 11:00-12:30 и с 19:00-21:00) помогать кассирам обслуживать клиентов путем открытия дополнительных касс от 2 до 3 штук. Таким образом, открывая дополнительные кассы в пиковые часы мы сможем быстро локализовать очередь на кассах. Такой альтернативный вариант решения проблемы необходим в виду невозможности увеличения штата кассиров.

Расчет затрат:

В виду того факта, что у нас идет резкое снижение коммерческого показателя товарооборота, а также в связи с тем, что в магазине невысок бюджет расходов по

данной статье, экономически неэффективно было бы проводить мероприятия по увеличению показателей, которые являются дорогостоящими, именно поэтому все вышеперечисленные мероприятия задействуют исключительно сотрудников магазина, которые в рамках ежедневной работы смогут реализовать улучшение показателей.

Однако, для оценки результата данных мероприятий путем омниканального опроса, нам необходимо нанять компанию Kontar tns, которая в рамках каждого квартала проводит такие опросы. Стоимость работы компании оценена в 134 000 руб.

Таким образом можно сделать вывод, что разработанные мероприятия экономически эффективны для магазина в виду низких затрат, и большого влияния на показатели магазина.

Далее считаем, сколько магазин планирует получить увеличения количества клиентов и товарооборота в минимальном значении.

Для этого необходимо провести мероприятиям по провалившимся показателям, чтобы увидеть, сколько клиентов поставят оценку в максимальный балл:

- 1) Наличие необходимого количества нужного товара принесет - 34 покупателей по сравнению с 3 кварталом;
- 2) Цены Леруа Мерлен по сравнению с ценами конкурентов принесет - 33 покупателей;
- 3) Идеи использования товаров или идеи оформления дома принесет - 26 покупателей;
- 4) Удобство передвижения по магазину принесет - 14 покупателей;
- 5) Наличие ценников принесет - 31 покупателя;
- 6) Быстрота оплаты покупки принесет - 14 покупателей;
- 7) Доброжелательность, приветливость кассира принесет - 39 покупателей;
- 8) Соблюдение сроков доставки принесет - 30 покупателей;

Средний чек согласно целям бюджета магазина в четвертом квартале не должен быть ниже 2195,37 рублей.

Таким образом, количество клиентов, которые принесут нам улучшение критериев опроса равен 458178 тысяч рублей.

Минимальный товароборот вследствие проведения мероприятий будет равен 689846,2 млн. рублей и количество клиентов будет равно 336182.

Вследствие всего выше перечисленного управляющим составом магазина было принято решение в начале 4 квартала внедрить все мероприятия по повышению индекса удовлетворенности клиентов

В результате внедрения мероприятия, по окончанию 4 квартала был проведен омниканальный опрос, чтобы увидеть возрос ли у магазина общий индекс удовлетворенности, ниже приводим итоги опроса.

Таблица 5 – Количество ответов по проблемным критериям

Оценка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Балл
	-100	-100	-90	-80	-70	-60	0	20	50	100	
Наличие необходимого количества нужного вам товара	0	2	27	18	24	19	53	12	16	129	23,5
Цены «LeroyMerlin» по сравнению с ценами конкурентов	0	3	22	23	26	14	57	5	18	132	24,7
Идеи использования товаров или идеи оформления дома	0	1	25	29	24	10	34	46	12	119	21,5
Наличие ценников	0	3	26	21	14	19	39	23	23	132	27,0
Быстрота оплаты покупки	0	0	18	30	24	19	26	34	17	132	26,3
Доброжелательность, приветливость кассира	0	0	28	18	21	25	25	12	19	152	31,5
Удобство передвижения по магазину	0	1	21	22	28	23	9	19	24	153	30,8
Соблюдение сроков доставки	0	1	28	23	29	2	33	13	19	162	36

По результатам опроса можно сделать вывод, что в четвертом квартале люди пришедшие в магазин и совершившие покупки, ответили на 10 – «полностью удовлетворен» больше чем в третьем квартале на 14%.

Рассчитываем общий индекс удовлетворенности клиентов по провалившимся критериям в 4 квартале, чтобы увидеть улучшение показателей:

- 1) Критерии – это стороны развития, по которым задаются вопросы
- 2) Оценка, балл – количество баллов предоставленных нам клиентами
- 3) Коэффициент важности – важность показателя внутри магазина
- 4) Максимальный балл – максимально возможный балл, который может получить магазин

Таблица 6 – Общий индекс удовлетворенности

Критерии	Оценка, балл	К важности	Критерии, балл	Макс. балл
Наличие необходимого количества нужного вам товара	23,5	2,5	58,75	100
Цены Леруа Мерлен по сравнению с ценами конкурентов	24	2,5	60	100
Идеи использования товаров или идеи оформления дома	22	2,5	55	100
Наличие ценников	27	2,5	67,5	100
Быстрота оплаты покупки	26	2,5	65	100
Доброжелательность, приветливость кассира	32	2,5	80	100
Удобство передвижения по магазину	32,5	2	65	100
Соблюдение сроков доставки	35	2	70	100

Объединяем полученные данные в группу критериев, чтобы увидеть общую картину по магазину:

Таблица 7 – Группа критериев за 3 и 4 квартал

Группы критериев	В пунктах	
	3 квартал	4 квартал
Ассортимент	6104	6164
Наличие товаров	5760	5861
Цена	5023	5066
Мерчндайзинг	5557	5856
Кассы	7022	7229
Комфорт	7377	7255
Работа персонала	7376	7363
Дополнительные услуги	7205	7477

По данным таблицы видим увеличение коэффициентов в 4 квартале по всем критериями, то соответственно сказывается на экономических и на коммерческих показателях магазина.

Далее посчитаем индекс удовлетворенности, чтоб увидеть, на сколько возрос данный показатель.

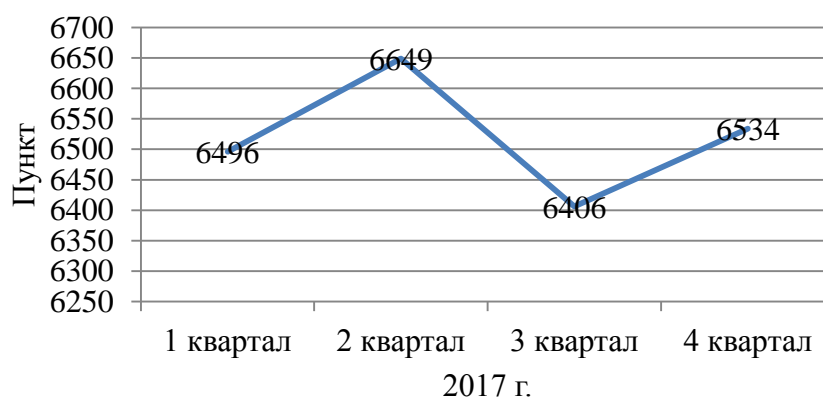


Рисунок 10 – Индекс удовлетворенности клиентов

Из графика видно, что индекс увеличился в 4 квартале по сравнению с 3 кварталом. Это свидетельствует, что проведенные мероприятия были эффективны для компании. Клиенты, совершившие покупки, рассказали своим друзьям о нас и са-

ми захотели вернуться в магазин. Таким образом, увеличился клиентопоток в магазине на 18% что составило 69345 человек по сравнению с 3 кварталом, это повлияло на увеличение товарооборота, что видно на графике:

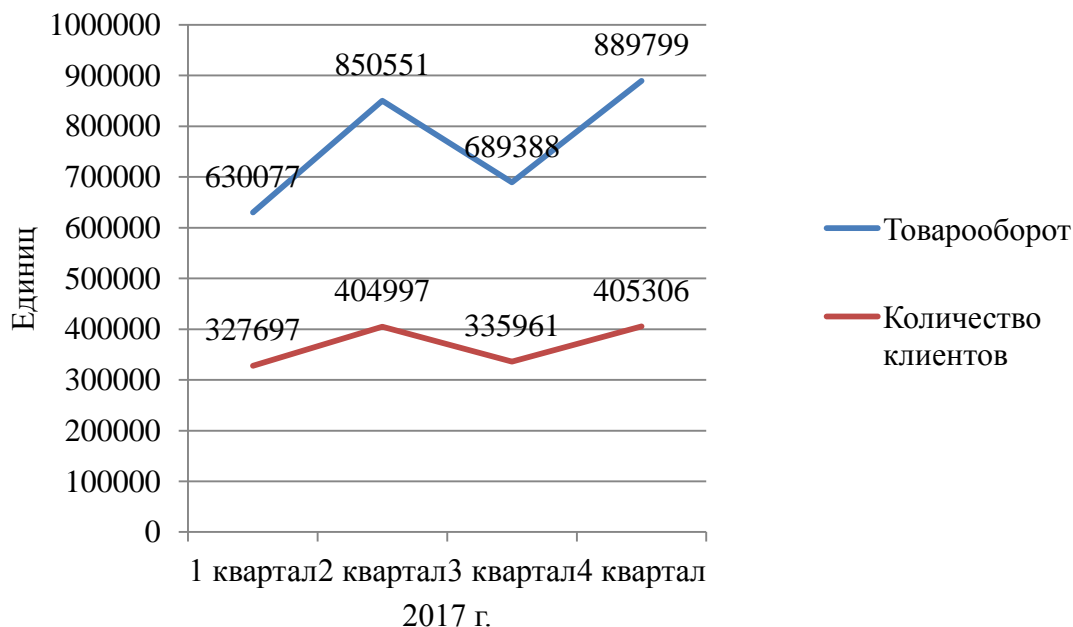


Рисунок 11 – Товарооборот и количество клиентов за 2017 год

Из вышеприведенного графика мы видим увеличение товарооборота и количества клиентов в 4 квартале 2017 г., на 29% что составляет 200411 млн рублей по сравнению со 3-ым кварталом 2017 г.

Вывод по разделу два

В первом разделе второй главы был проанализирован магазин «LeroyMerlin» находящийся в городе Челябинск, рассмотрены основные цели и задачи компании.

Во второй части второй главы был проведен анализ товарооборота и количества клиентов за 3 квартала, было выявлено снижение этих показателей в 3 квартале, что сказалось на коммерческой прибыльности магазина, был проведен ом-

никанальный опрос, чтобы увидеть по каким критериям было большее снижение индекса удовлетворенности клиентов.

В третьей части были предложены мероприятия по повышению товарооборота количества клиентов, которые были применены в магазине, в 4 квартале был проведен омниканальный опрос, чтобы увидеть на сколько возрос индекс удовлетворенности клиентов и как это сказалось на коммерческом потенциале магазина.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный, по данным товарооборота и клиентопотока 2017 гг., анализ деятельности компании «LeroyMerlin» позволил выявить негативные тенденции в снижении коммерческих показателей и эффективной работы магазина в 3-м квартале.

Причиной снижения является уменьшение индекса удовлетворенности клиентов, т.е клиент, пришедший в магазин, не был доволен работой магазина, поэтому в опросе удовлетворенности были поставлены низкие оценки.

В виду «высокого сезона», большого наплыва клиентов в 3 квартале работники магазина были перенапряжены работой и не успевали давать качественное обслуживание клиентов.

Снижение индекса повлияло на группу критериев:

- 1) ассортимент;
- 2) наличие товаров;
- 3) цена;
- 4) мерчндайзинг;
- 5) кассы;
- 6) работа персонала.

Ввиду снижения индекса удовлетворённости клиентов, происходит снижение товарооборота в 3 квартале на 161163 млн. рублей и количества клиентов на 69036

Поскольку в сложившихся условиях ограниченного бюджетирования магазина, возможности для маневра существенно ограничены, в качестве меры по пре-ломлению выявленных отрицательных тенденций были предложены мероприятия для их преодоления.

В процессе работы был проведен омниканальный опрос в магазине с целью выявления факторов, препятствующих эффективному достижению запланирован-

ных результатов деятельности, показал существование ряда проблемных критериев.

К проблемным критериям были отнесены:

- 1) цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов;
- 2) соблюдение сроков доставки;
- 3) удобство передвижения по магазину;
- 4) доброжелательность, приветливость кассира;
- 5) наличие необходимого товара;
- 6) идеи использования товаров или идеи оформления дома;
- 7) наличие ценников;
- 8) быстрота оплаты покупки.

Для решения каждой из перечисленных проблем были разработаны рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их реализации.

Для устранения проблем, возникающих с ценами по сравнению с ценами конкурентов, был предложен внутренний опрос покупателей, какие конкретно артикула клиент считает дорогими в нашем магазине для того, чтобы снизить ценообразование по этим артикулам.

Для того чтобы решить проблему с идеей использования товаров, было предложено активно развивать «зоны вдохновения», то есть на видимой стороне стеллажей по ходу движения клиента создавать мини выставки в виде комнат с применением товаров отдела, для того чтобы клиент визуально мог видеть проектные решения с товаром отдела.

В качестве меры по ослаблению негативного влияния сбоев в функционировании подразделений - доставки были предложены мероприятия по изменению процедуры проверки качества покупателями, дать на проверку качества товара 3 дня, что позволить покупателю не задерживать машину доставки и самостоятельно проверить качество товара в течение 3-х дней.

Чтобы устранить проблему с наличием необходимого количество товара на полках магазина, было предложено на еженедельной основе контролировать пе-

ребой поставок в магазине, для чего один раз в неделю организовать собрания менеджерам отдела и руководителей секторов с финансовым директором. Проводя такие собрания руководящие состав магазина на еженедельной основе, будет обладать информацией о количестве товара в его отделе и, вовремя сможет сделать заказ на недопоставленный товар.

Для того, чтобы клиенту было удобно передвигаться по магазину и, придя в магазин, клиент уже на входе смог понять логику расположения отделов и товара по пиковым дням (суббота, воскресенье) было предложено выставлять на вход вэлкомеров, то есть человек, который будет встречать клиента и сразу объяснять, как расположены отделы.

Для того чтобы ценники присутствовали на каждом товаре в отделе было предложено в обязанности дежурного директора магазина ввезти такую обязанность как обход магазина на предмет наличие ценников на еженедельной основе.

Для клиентов в магазине очень важно доброжелательность и приветливость кассиров-консультантов, поэтому было предложено проводить утренние собрания на ежедневной основе перед выходом на линию с информацией о ключевых моментах работе кассира консультанта.

Для того чтобы уменьшить время обслуживания клиента на кассе было предложено создать так называемую группу SOS, в обязанности которых будет входить в пиковые часы обслуживания на кассе (с 11:00-12:30 и с 19:00-21:00) помогать кассирам обслуживать клиентов путем открытия дополнительных касс 2-3 штуки.

Экономический эффект от исполнения описанных рекомендаций в минимальном значении был оценен в 458178 тысяч рублей прибыли и увеличили клиентопотока на 221 человек.

Вследствие всего выше перечисленного управляющим составом магазина было принято решение в начале 4 квартала внедрить все вышеперечисленные мероприятия.

По факту проведенных мероприятий и после проведения опроса, индекс удовлетворенности клиент увеличился на 128 пунктов и составил 6534, что сказалось и на коммерческих показателях магазина, товарооборот вырос на 200411 и составил 889799 млн. рублей, количество клиентов выросло на 69345 и в итоге составило 405306 покупателей, помимо этого, все сотрудники магазина получили премию, так как в политике компании за увеличение индекса удовлетворенности клиентов забюджетирована премия в сумме 2000 рублей каждому сотруднику.

Мы не можем стопроцентно утверждать, что только данные мероприятия повлияли на столь существенный прирост показателей, важно отметить и тот факт, что 4 квартал является основополагающим для любого магазина в формате DIY, поскольку уже несколько лет (по данным мировых исследований в сфере розничной торговли), складывается тенденция «эффекта завершения», т.е. все потенциальные клиенты и клиенты магазинов такого формата стараются завершить все ремонтные работы, а также приобрести товары для дома в уходящем году.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Коган, А.Ф. Экономика книжной торговли: учеб. пособие / А.Ф. Коган. – МГУП им. Ивана Федорова, 2011. – 412 с.
- 2 Саталкина, Н.И. Экономика торговли: учебное пособие/ Саталкина Н.И., Герасимов Б.И., Терехова Г.И/ – М.: ФОРУМ, 2010. – 232 с.
- 3 Панкрухин, Н.И. Маркетинг: учеб. для студентов; Гильдия маркетологов. – 4.е изд., стер. – М.: Омега – Л, 2006. – 656 с.
- 4 Гавриленко, Н.И. Маркетинг: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / Н.И. Гавриленко. – 3-е изд.,:Академия, 2013. — 192 с.
- 5 Пьянков, В.В. Практический маркетинг: учеб. пособие / В.В. Пьянков, О.А. Тимофеева, Е.И. Кельбах; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2013. – 134 с.
- 6 Бланшар, К. Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг: учебное пособие для вузов / К. Бланшар, Д. Биллард, Ф. Финч. – М.: Эксмо, 2008. – 189 с.
- 7 Гембл, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями: учебное пособие для вузов / П. Гембл, М. Стоун, Н.Вудкок. – М.: Гранд, 2002. —252 с.
- 8 Ерохина, Л.И. Экономика предприятия: учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Т.И. Марченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 298 с.
- 9 Минцберг, Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел – Спб.: Питер, 2012. – 366 с.
- 10 Борушко, Н.В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. – Минск: БГТУ, 2012. – 306 с.
- 11 Крохин, К.А. Использование различных методов определения вероятной эффективности проекта / К.А. Крохин // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 42. – С. 32–34.

- 12 Боголюбов, А.Н. Теория омниканальной стратегий / А.Н. Боголюбов, А.Л. Делицын, М.Д. Малых // Серия «Менеджмент». – 2001. – Вып. 2. – № 5 (14). – С. 23–25.
- 13 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии. Учебник и практикум: учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 857 с.
- 14 Туровец, О.Г. Организация производства и управление предприятием: учебник / О.Г. Туровец, В.Б. Родионов, М.И. Бухалков. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 506 с.
- 15 Разумовский, В.А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В.А. Разумовский, Д.А. Андреев. – М., 2002. – 210 с. – Деп. в ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, №139876.
- 16 Исследование портала Rusability.ru, март 2017 года [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9253-omnikanalnost>.
- 17 Маркетинг лояльности, или как добиться расположения клиентов? [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/loyalnosti-ili-kak-dobitsya-raspolozheniya-klientov/>
- 18 Омниканальная торговля – это то, что сейчас стало трендом [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/person/1202-kvok>.
- 19 Пвлецких, Д.О. Основы маркетинговой стратегии [Электронный ресурс] – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/C82E3033-64F3-4B2D-B3CA-41CE590459E6>.
- 20 www.leroymerlin.ru – официальный сайт компании Леруа Мерлен.

Коэффициент важность

Критерий	Коэф важности
Широта ассортимента товаров для выполнения различных видов работ	2
Широта выбора товаров в отделе	2,5
Наличие необходимого количества нужного вам товара	2,5
Цены Леруа Мерлен по сравнению с ценами конкурентов	2,5
Соотношение цены и качества товаров	2
Достаточный выбор товаров во всех ценовых уровнях	2
Цены на доставку по сравнению с ценами конкурентов	1,5
Наличие указателей в магазине, быстрота нахождения отделов	2
Идеи использования товаров или идеи оформления дома	2,5
Легкость нахождения товаров без помощи продавцов	2
Наличие ценников	2,5
Наличие характеристик товаров	2,5
Быстрота оплаты покупки	2,5
Доброжелательность, приветливость кассира	2,5
Чистота в магазине	2
Удобство передвижения по магазину	2
Комфортность условий совершения покупки	2
Достаточное количество тележек и корзинок в магазине	2,5
Присутствие продавца-консультанта	2
Время ожидания продавца	2
Приветливость и готовность помочь со стороны продавцов-консультантов	2,5
Профессиональная консультация продавцов о товарах	2
Время ожидания на пункте выдачи товара со склада	2
Время ожидания при оформлении доставки в магазине	1,5
Соблюдение сроков доставки	2
Время ожидания на пункте возврата товаров	2,5
Время ожидания проверки техники	2,5
Сотрудник отдела возврата был со мной дружелюбен и приветлив	2,5

Оmnиканальный опрос

B001: Вступление + скринер **Begin block**

FText1: **Text**

Not back

Здравствуйте, меня зовут _____. Я представляю независимую исследовательскую компанию ТНС Маркетинговый Информационный Центр. Мы проводим исследование удовлетворенности покупателей в магазине Леруа Мерлен. Уделите, пожалуйста, немного времени для ответа на наши вопросы.

Q1: **Left-right matrix**

Not back | Number of rows: 1

Насколько Вы в целом удовлетворены опытом сегодняшнего посещения магазина Леруа Мерлен? Дайте оценку по 10 балльной шкале, где 1 означает "Совсем не удовлетворены", а 10 - "полностью удовлетворены".

Normal

Совсем не удовлетворены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Полностью удовлетворены
-------------------------	----------------------	-------------------------

Q2_open: **Open**

Not back

Почему Вы поставили такую оценку?

Q2B:

Left-right matrix

Not back | Number of rows: 1

Насколько вероятно, что Вы порекомендуете магазин Леруа Мерлен своим родственникам, друзьям и знакомым? Оцените по шкале от 0 до 10, где «0» - «Точно НЕ порекомендую», а «10» - «Точно порекомендую».

Normal

Точно не порекомендую	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Точно порекомендую
-----------------------	------------------------	--------------------

Блоки LMCrit1, 2, 3, 4, 10 ротируются

LMCrit1:

Matrix

Not back | Number of rows: 3 | Number of columns: 11

Укажите, насколько Вы согласны с каждым утверждением по шкале от 1 до 10, где 1 - "полностью не согласны", а 10 - "полностью согласны".

Rotated

Rendered as Dynamic Grid

	Shared list: Skale1to10	Затрудняюсь ответить
Магазин Леруа Мерлен вдохновляет меня на ремонт.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Магазин Леруа Мерлен дает новые идеи для оформления дома	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
В магазине Леруа Мерлен я могу легко протестировать товар (взять в руки, пощупать, включить)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сотрудники Леруа Мерлен готовы проконсультировать меня по вопросам дизайна и оформления моего дома	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LMCrit1_neg:

Open

Not back

Почему вы поставили именно эту оценку для утверждения /ВСТАВИТЬ УТВЕРЖДЕНИЕ ИЗ LMCrit1/?

Scripter notes: Задать вопрос по каждой характеристике, если респондент оценил её в вопросе LMCrit1 на 1-6 баллов.

B011: Блок 2 Выбор товара

Begin block

LMCrit2:

Matrix

Not back | Number of rows: 5 | Number of columns: 11

Укажите, насколько вы согласны с каждым утверждением по шкале от 1 до 10, где 1 - "полностью не согласны", а 10 - "полностью согласны".

Rotated**Rendered as Dynamic Grid**

	Shared list: Skale1to10	Затрудняюсь ответить
Мне хватало информации для выбора нужного мне товара (описание товара, фотографии, количество товара в наличии)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Выбор товара в нужных мне категориях был очень хорошим	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Все нужные мне товары были в наличии	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я смогу самостоятельно установить или использовать товар, изучив размещенную информацию о нем.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Мне легко ориентироваться в магазине и находить нужный товар без помощи продавца	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LMCrit2_neg:

Open

Not back

Почему вы поставили именно эту оценку для утверждения /ВСТАВИТЬ УТВЕРЖДЕНИЕ ИЗ LMCrit2/?

Scripter notes: Задать вопрос по каждой характеристике, если респондент оценил её в вопросе LMCrit2 на 1-6 баллов.

B011: Блок 2 Выбор товара

End block

B012: Блок 3 Покупка

Begin block

LMCrit3:

Matrix

Not back | Number of rows: 11 | Number of columns: 11

Укажите, насколько вы согласны с каждым утверждением по шкале от 1 до 10, где 1 - "полностью не согласны", а 10 - "полностью согласны".

Rotated**Rendered as Dynamic Grid**

	Shared list: Skale1to10	Затрудняюсь ответить
Все ценники на нужные мне товары на своих местах	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
На всех ценниках на выбранные мной товары указана верная цена	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Меня полностью устроил предложенный способ оплаты покупки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я считаю, что цены в Леруа Мерлен ниже, чем в других магазинах	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Мне легко найти исправную тележку/корзинку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Мне комфортно совершать покупки (температура, общая атмосфера, освещение)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сотрудники магазина профессионально отвечали на все вопросы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Благодаря работе сотрудников (продавцы-консультанты, кассиры), мне удалось совершить покупку максимально быстро	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я оплатил свою покупку на кассе быстро и без затруднений.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LMCrit3_neg:

Open

Not back

Почему вы поставили именно эту оценку для утверждения /ВСТАВИТЬ УТВЕРЖДЕНИЕ ИЗ LMCrit3/?

Scripter notes: Задать вопрос по каждой характеристике, если респондент оценил её в вопросе LMCrit3 на 1-6 баллов.

B012: Блок 3 Покупка

End block

B019: Блок 10 Обслуживание

Begin block

LMCrit10

Matrix

Not back | Number of rows: 6 | Number of columns: 11

Укажите, насколько вы согласны с каждым утверждением по шкале от 1 до 10, где 1 - "полностью не согласны", а 10 - "полностью согласны".

Rotated**Rendered as Dynamic Grid**

	Shared list: Skale1to10	Затрудняюсь ответить
Сотрудники магазина выглядели опрятно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Кассир был со мной доброжелателен и приветлив	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сотрудники магазина активно пользовались смартфоном / интернетом, чтобы выполнить мой запрос	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сотрудники магазина Леруа Мерлен вызывают у меня доверие как профессионалы своего дела	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LMCrit10_neg:

Open

Not back

Почему вы поставили именно эту оценку для утверждения /ВСТАВИТЬ УТВЕРЖДЕНИЕ ИЗ LMCrit10/?

Scripter notes: Задать вопрос по каждой характеристике, если респондент оценил её в вопросе LMCrit10 на 1-6 баллов.

B019: Блок 10 Обслуживание

End block

B013: Блок 4 Соответствие ожиданиям**Begin block****Q4A:****Single coded****Not back**

Вы посещали интернет-магазин Леруа Мерлен перед тем, как посетить данный магазин?

Normal

- 1 Да
- 2 Нет

Q4B:**Single coded****Not back**

Вы пользовались мобильным приложением Леруа Мерлен перед тем, как посетить данный магазин?

Normal

- 1 Да
- 2 Нет

LMCrit4:**Matrix****Not back | Number of rows: 4 | Number of columns: 11**

Укажите, насколько вы согласны с каждым утверждением по шкале от 1 до 10, где 1 - "полностью не согласны", а 10 - "полностью согласны".

Rotated**Rendered as Dynamic Grid**

	Shared list: Skale1to10	Затрудняюсь ответить
Ассортимент и цены в Интернет Магазине и Магазине Леруа Мерлен полностью соответствуют друг другу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ассортимент и цены в Мобильном Приложении и Магазине Леруа Мерлен полностью соответствуют друг другу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сотрудник без затруднений консультирует меня по вопросам наличия товаров в других магазинах Леруа Мерлен и и других способах покупки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Количество товара в магазине полностью соответствовало указанному на сайте	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LMCrit4_neg:

Open

Not back

Почему вы поставили именно эту оценку для утверждения /ВСТАВИТЬ УТВЕРЖДЕНИЕ ИЗ LMCrit4/?

Scripter notes: Задать вопрос по каждой характеристике, если респондент оценил её в вопросе LMCrit4 на 1-6 баллов.

B013: Блок 4 Соответствие ожиданиям

End block

B015: Блок 6 Комьюнити

Begin block

Q6:

Single coded

Not back

Состоите ли Вы в комьюнити Леруа Мерлен?

Normal

- 1 Да
- 2 Нет

B015: Блок 6 Комьюнити

End block

B016: Блок 7 Youtube канал

Begin block

Q7:

Single coded

Not back

Заходили ли вы когда-либо на Youtube канал Леруа Мерлен?

Normal

- 1 Да
- 2 Нет

B016: Блок 7 Youtube канал

End block

B003: Повторная покупка

Begin block

Not back | Number of rows: 1 | Number of columns: 11

Normal

Rendered as Dynamic Grid

	Shared list: Skale1to10	Затрудняюсь ответить
Если мне в будущем понадобятся товары для ремонта и строительства, я точно приду за ними в Леруа Мерлен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LM1_neg:

Open

Not back

Почему Вы поставили именно эту оценку?

B003: Повторная покупка

End block

Блок Эмоции

Begin block

Q11:

Single coded

Not back

Какой из смайлов наилучшим образом отражает Ваши эмоции от сегодняшнего посещения магазина Леруа Мерлен?



Безразличие



Любовь



Радость



Доверие



Удивление



Грусть



Злость



Отвращение



Страх

Блок Эмоции

End block

В009: Завершение опроса

Begin block

Q11:

Single coded

[Not back](#)

Есть ли у Вас какие-либо дополнительные комментарии, пожелания или замечания к работе магазина Леруа Мерлен?

Normal

- 1 Да
- 2 Нет

Q12_open:

Open

[Not back](#)

Какие именно?

[Not back](#)

Спасибо большое за ваши ответы, до свидания!