

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Маркетинг и экономическая теория»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Маркетинг
и экономическая теория»
д.э.н., проф. Резник Г.А.

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Совершенствование системы внутреннего маркетинга предприятия в сфере услуг (на примере Общества с ограниченной ответственностью «Олива»), (г.Пенза)

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленность «Маркетинг»

Автор работы: Янаева Равза Рафаилевна

(подпись, инициалы, фамилия)

Группа: Мен-41

(номер группы)

Руководитель работы: к.э.н., доцент Амирова Динара Рафиковна

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам

Теория и методика исследования

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Д.Р. Амирова

Анализ состояния проблемы исследования

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Д.Р. Амирова

Экономическая эффективность

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Д.Р. Амирова

Нормоконтролер

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Д.Р. Амирова

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Янаевой Равзы Рафаиловны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Совершенствование системы внутреннего маркетинга предприятия в сфере услуг (на примере ООР«Олива»).

Выпускная квалифицированная работа посвящена оценке удовлетворённости сотрудниками системой внутреннего маркетинга ООО Олива

Состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические подходы к сущности и содержанию понятия «внутренний маркетинг», а именно основные подходы к анализу сущности и содержания понятия «внутренний маркетинг», а также особенности реализации внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг и разработана методика исследования. Вторая глава посвящена исследованию системы внутреннего маркетинга ООО «Олива». В третьей главе разработана программа совершенствования системы внутреннего маркетинга предприятия ООО «Олива» и обоснована ее оценка эффективности.

Результаты проведённого исследования могут быть полезны для руководителей для предприятий в сфере услуг для совершенствования системы внутреннего маркетинга

Содержание

Введение	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАНИЮ ПОНЯТИЯ «ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ».....	8
1.1. Основные подходы к анализу сущности и содержания понятия «внутренний маркетинг».....	8
1.2. Особенности реализации внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг.....	13
1.3. Методика исследования системы внутреннего маркетинга предприятия.....	22
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ООО «ОЛИВА».....	32
2.1. Анализ маркетинговой деятельности ООО «Олива».....	32
2.2. Исследование системы внутреннего маркетинга предприятия ООО «Олива».....	57
2.3. Оценка удовлетворенности персонала существующей системой внутреннего маркетинга.....	78
3. РАЗВИТИЕ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОЛИВА».....	93
3.1. Развитие системы внутреннего маркетинга в ООО «Олива».....	93
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы внутриорганизационного маркетинга ООО «Олива».....	99
3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	108
Заключение.....	115
Библиографический список.....	118
Глоссарий.....	124
Приложения.....	125

Введение

Маркетинг – это политика фирмы, которая ориентируется на рынок, адаптируется к нему, гибко реагирует на изменения и способна претворять в жизнь инновации. Сегодня маркетинг становится основой разработки производственной стратегии, т.к. основным принципом конкурентоспособности компании является ориентация на получение прибыли через наилучшее удовлетворение потребностей потребителей, что можно сделать только с помощью маркетинга.

Под внутриорганизационным (внутренним) маркетингом понимается ориентированная на персонал управленческая деятельность по обеспечению эффективного выполнения сотрудниками поставленных задач для достижения намеченных маркетинговых целей организации. Опыт показывает, что можно разработать традиционную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешнего потребителя, которая развивает стратегию внутреннего маркетинга, направленную на внутреннего потребителя, т.е. на персонал фирмы, который оказывает услуги внешним потребителям. Однако, конечный результат будет существенно зависеть от качества работы персонала по ее реализации. Поэтому более узко внутренний маркетинг определяют, как целенаправленную деятельность по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям, по его мотивации и интеграции в целях эффективной реализации стратегий компании [4, с.83].

Внутренний маркетинг в сфере услуг – это маркетинг организации, используемый для эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами

Внутренний маркетинг является одним из видов маркетинга, применяемых на предприятиях сферы обслуживания и предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Интерес к внутриорганизационному маркетингу обусловлен признанием важности вовлеченности сотрудников компании в процесс создания ценности для

потребителей. За счет использования инструментов внутриорганизационного маркетинга и достижения удовлетворенности сотрудников, предприятия, в конечном итоге, могут добиться лучшего уровня обслуживания клиентов [11, с.58].

Актуальность выбранной темы обусловлена востребованностью в практической деятельности российских компаний сферы услуг внутриорганизационного маркетинга с целью повышения их конкурентоспособности. Это обстоятельство определяет необходимость изучения и развития теоретических положений, методов и инструментария внутриорганизационного маркетинга для их дальнейшего эффективного использования в деятельности предприятий.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка программы совершенствования системы внутреннего маркетинга на предприятии ООО «Олива».

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

1. Изучить основные подходы к сущности и содержанию понятия «внутренний маркетинг».
2. Рассмотреть особенности реализации внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг.
3. Разработать методику исследования системы внутреннего маркетинга предприятия.
4. Проанализировать маркетинговую деятельность ООО «Олива».
5. Исследовать систему внутреннего маркетинга предприятия ООО «Олива».
6. Оценить удовлетворенность персонала существующей системой внутреннего маркетинга.
7. Определить основные направления развития системы внутреннего маркетинга в ООО «Олива».
8. Разработать проект мероприятий по улучшению системы внутриорганизационного маркетинга ООО «Олива».
9. Оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования выступает ООО «Олива». Предметом исследования – система внутреннего маркетинга на предприятии.

Информационную базу исследования составили материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме дипломного проекта. Эмпирической базой являются данные, опубликованные в периодической печати, а также аналитические и собственные расчеты.

В данной работе использованы следующие методы исследования – метод системного анализа, экономико – статистические методы, методы сравнительного анализа и маркетинговые методы (SWOT – анализ, PEST – анализ), анкетный опрос.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в том, что на основе проведенной оценки эффективности системы внутреннего маркетинга на предприятии ООО «Олива», были разработаны и реализованы программы внутриорганизационного маркетинга, соответствующие потребностям целевых сегментов сотрудников, что привело к повышению их удовлетворенности и росту экономической эффективности деятельности компании.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его теоретико – методические положения доведены до уровня практических рекомендаций и применяются в деятельности предприятий. Предложенные методические и практические рекомендации имеют универсальный характер и могут быть использованы на предприятиях любой сферы услуг

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАНИЮ ПОНЯТИЯ «ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ»

1.1 Основные подходы к анализу сущности и содержанию понятия «внутренний маркетинг»

Внутриорганизационный маркетинг, это такая система, которая разрабатывается специалистами по маркетингу, и формализует процедуры маркетинга специально для служащих компании. Основная цель внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы помочь служащим предоставить клиенту удовлетворяющие его услуги. Для того чтобы более детально рассмотреть сущность понятие и основные направления внутреннего маркетинга, рассмотрим различные подходы, авторов к определению «внутренний маркетинг».

Внутренний маркетинг, который иногда в русскоязычной литературе упоминается как «внутрикорпоративный маркетинг», является одним из элементов маркетинга услуг. Концепцию внутреннего маркетинга в конце 1980 – х годов предложил Кристиан Гренроос. Внутренний маркетинг предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы.

Философия внутреннего маркетинга достаточно проста. Исследователи маркетинга услуг эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать, внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке. Внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, называемой маркетингом отношений. Согласно этой парадигме постоянные деловые отношения примерно с 20% всех клиентов фирмы приносят около 80% общей прибыли фирмы. Другими словами, в сегодняшней конкурентной среде фирме выгоднее иметь и обслуживать на долгосрочной

основе постоянных клиентов, нежели тратить маркетинговые средства на привлечение одноразовых новых клиентов [12, с.3].

С момента появления термина «внутренний маркетинг» не утихают дискуссии по поводу содержания, вкладываемого в это понятие. Одни сводят его к формированию корпоративной культуры, другие считают его лишь инструментом мотивации персонала и одной из задач отдела кадров, ограничивая тем самым возможности этого направления маркетинга. В табл. 1.1 приведены наиболее популярные определения понятия «внутренний маркетинг» [13].

Таблица 1.1

Некоторые определения внутреннего маркетинга, приведенные в зарубежных источниках

Автор	Год	Определение
Берри Л. и Парасураман А. (представители североамериканской школы маркетинга услуг)	середина 1980 гг.	<i>Внутренний маркетинг</i> – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы – продукта в соответствии с потребностями сотрудника – клиента
Баллантайн Д.	1983гг.	<i>Внутренний маркетинг</i> – это любая форма маркетинга внутри организации, которая акцентирует внимание персонала на внутренних действиях, которые должны быть изменены для улучшения положения организации на рынке
Стаусс и Шульц	1984 гг.	<i>Внутренний маркетинг</i> – это управление обменными процессами между участниками внутреннего рынка организации, суть которых связана с ориентацией на клиента
Пирси и Морган	1991гг.	<i>Внутренний маркетинг</i> – это процесс создания благоприятных условий работы сотрудников и управление взаимоотношениями между внутренними поставщиками и внутренними потребителями с целью удовлетворения последних
Рафик М. и Ахмед П. К. (английские ученые)	1995 гг.	<i>Внутренний маркетинг</i> – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий
Мартин, Дарлинг и Тейлор	2000гг.	<i>Внутренний маркетинг</i> – центральная программа по уменьшению изоляции отделов организации межфункциональных разногласий, а также по преодолению сопротивления сотрудников нововведениям

Таким образом, большинство определений внутреннего маркетинга, отличаясь в деталях, сводятся к единой мысли, заключающейся в выявлении и

удовлетворении потребностей сотрудников, что является предпосылкой для выполнения потребностей клиентов.

Концепция внутреннего маркетинга может быть рассмотрена в трех аспектах, наиболее полно отражающих ее сущность: [42, с.111]

– внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом;

– внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации;

– внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой).

Основой первого подхода к внутреннему маркетингу является зависимость качества предоставляемых услуг и удовлетворения внешних клиентов от качества работы и удовлетворения сотрудников, оказывающих эти услуги. Учитывая то, что каждый сотрудник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, качество услуг неодинаково, непостоянно и неотделимо от людей, предоставляющих эти услуги. Внутренний маркетинг, рассматриваемый как система отношений с контактным персоналом по поводу повышения качества предоставляемых услуг, требует решения следующих задач:

1) сбор информации о работе персонала, в частности о его отношениях с клиентами;

2) четкое определение потребностей внутренних клиентов;

3) осознание и принятие персоналом идеи ориентации на клиента;

4) обучение персонала управлению ситуациями при взаимодействии с клиентами;

5) создание организационной культуры, способствующей клиентоориентированности;

6) межфункциональный альянс управления персоналом и маркетинга с целью оптимизации синергетического потенциала мотивированных сотрудников, удовлетворенных внутренним продуктом – работой;

7) создание, по меньшей мере, постоянного кадрового состава с наименьшими прогулами и текучестью кадров и, в лучшем случае, персонала с высоким уровнем морали, инициативности и ответственности, необходимых при оказании услуг клиентам.

Решение этих задач осуществляется с помощью методов, заимствованных из внешнего маркетинга, но применяемых к участникам внутреннего рынка, например, внутреннее обучение, внутренние коммуникации, внутренняя PR – политика, внутренние маркетинговые исследования, внутренняя сегментация и др. Решение данных задач требует методологического и практического сближения управления персоналом и маркетинга, в частности применения маркетинговых методов при отборе, приеме и обучении персонала. И так, «внутренний маркетинг» – это философия управления человеческими ресурсами организации; единый управленческий процесс интеграции множественных функций организации.

Второй подход к внутреннему маркетингу основан на единой для всех сотрудников ориентации на рынок. Рыночная ориентация в данном случае рассматривается в двух аспектах: [27, с.211]

- ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;
- ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения клиентов.

Третий подход рассматривает внутренний маркетинг как способ реализации стратегии организации и формирования единых ценностей у всех сотрудников организации. Данная точка зрения появилась в связи с тем, что при внедрении каких – либо нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.). Эффективное внедрение новых стратегий требует планомерных действий по преодолению межфункциональных конфликтов и совершенствованию внутренних коммуникаций. Баллантайн Д. указывает, что внутренний маркетинг

призван уменьшить разрыв между теоретической формулировкой и практической реализацией корпоративных стратегий. Глассман и МакЭффи видят роль внутреннего маркетинга в интеграции маркетинговой и кадровой политики, при этом персонал рассматривается как потенциальный ресурс для реализации маркетинговых функций [22, с.8].

Таким образом, рассмотрев подходы к концепции внутреннего маркетинга, можно сказать, что основная цель его привлечение, удержание, обучение и мотивация высокопрофессиональных специалистов, умеющих и желающих оказывать качественные услуги внешним клиентам.

Внутренний маркетинг основан на рыночном механизме распределения ресурсов (информационных, финансовых, материальных и др.), обеспечивающем реализацию внешнего маркетинга. Каждый занятый должен получить конкурентоспособный на рынке занятости пакет предложений (фронт работ) с системой компенсации, технологические условия труда, коммуникации, возможности роста и развития. [29, с.143].

К функциям внутреннего маркетинга относятся: [45, с.85].

- 1) исследование удовлетворенности сотрудников работой;
- 2) разработка внутрифирменных стандартов обслуживания клиентов;
- 3) формирование маркетинговой ориентации персонала в ходе корпоративных семинаров и обучения;
- 4) популяризация внутри фирмы ее продукции, распространение данных о ее преимуществах, и технологии изготовления.

Основной инструмент внутреннего маркетинга – опросы персонала фирмы, выявляющие степень его удовлетворенности работой и условиями труда (рабочим местом, заработной платой и др.). Обычно с них начинается работа по внедрению этой технологии в компании.

В данном параграфе были рассмотрены подходы к определению понятия «внутренний маркетинг» и к его концепции, его цель и функции внутреннего маркетинга. Обобщая выше рассмотренные подходы можно сказать, что «внутренний маркетинг – это планомерные действия по использованию

маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников с целью эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиент ориентированного персонала». Основная цель внутреннего маркетинга направлена на привлечение, удержание, обучение и мотивация высокопрофессиональных специалистов, умеющих и желающих оказывать качественные услуги внешним клиентам. Основным инструментом внутреннего маркетинга – опросы персонала фирмы.

1.2 Особенности реализации внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг

Как вытекает, из первого пункта сущность внутреннего маркетинга персонала в том, что отношения компании и работников строятся на тех же принципах, что и отношения компании с клиентами. Руководство фирмы предлагает сотрудникам продукт – должность, работник покупает этот продукт, оплачивая его своим трудом. Внутренний маркетинг является одним из видов маркетинга, который применяется на предприятиях сферы обслуживания и предполагает применение методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы.

Внутренний маркетинг в сфере услуг, в первую очередь направлен на мотивацию сотрудников. Комплекс внутреннего маркетинга описывает стратегию отношений «компания – персонал». К персоналу следует относиться как к специфическим клиентам и обеспечить их специфическим продуктом, который удовлетворял бы их потребности.

Каждый работник должен быть приобщен к маркетинговой деятельности. При этом создаются такие рабочие условия, которые удовлетворяли бы нужды персонала, рабочее место, его окружение, совокупность услуг, получаемых во

время работы, представляют собой те выгоды, которые приобретает работник в течение рабочей жизни [12, с.8].

Персонал фирмы рассматривается как второй внутренний целевой рынок фирмы. Он сегментируется, и изучаются потребности каждого выделенного сегмента. Рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей.

В отечественной и зарубежной литературе имеется два подхода к концепции внутреннего маркетинга в сфере услуг. Авторы (Ф. Котлер) одного из подходов считают, что концепция внутреннего маркетинга может быть рассмотрена по аналогии с традиционным маркетингом – микс («4P» – product, price, place, promotion). И тогда внутренний маркетинг – микс включает в себя следующие элементы: [27, с.243].

1. Продукт – работа, предлагаемая организацией сотруднику. Разработка внутреннего продукта (работы) включает в себя: [27, с.243].

- отбор подходящего персонала;
- эффективное внутреннее обучение;
- правильное распределение полномочий и обязанностей;
- создание условий работы в команде.

Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта соответствуют ожиданиям персонала.

2. Цена внутреннего продукта – альтернативная стоимость выбранной работы – так называемая цена выбора. Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше её альтернативной стоимости, т.е. сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой работе. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу.

Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью

мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности им факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например, такие, как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, проведение коллективных мероприятий развлекательного характера, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации и т.д.

3. Место (способ доведения внутреннего продукта) – правильное распределение сотрудников внутри организации. Данный компонент рассматривается, прежде всего, с точки зрения эффективности организационной структуры.

4. Продвижение внутреннего продукта – формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних клиентов, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними клиентами и внутренними поставщиками, между внутренними и внешними клиентами, развитие внутренних коммуникаций и прочих элементов [27, с.243].

Сторонники другого подхода (П. Ахмед и М. Рафик) придерживаются точки зрения, согласно которой традиционно упоминаемый в зарубежной и отечественной литературе комплекс маркетинга предприятия, часто называемый комплексом «4Р», должен быть дополнен еще тремя «Р» [28, с.125].

1. Персонал (People) – совокупность служащих, работающих на предприятии.

2. Материальные свидетельства (Physical evidence) – наглядные характеристики предоставляемой услуги.

3. Процесс (Process) – способы предложения, предоставления услуг, определяемые стандартами обслуживания.

Эти подходы не являются противоположными, а взаимодополняют и развивают друг друга. Можно согласиться с авторами, которые считают необходимым разделять маркетинговую деятельность на внешний (маркетинговые мероприятия, направленные на внешнюю среду предприятия,

например, разработка новых услуг, изучение рынка и конкурентов, ценообразование, продвижение и реклама) и внутренний маркетинг, принципы организации, формирования и функционирования которого нацелены на процесс взаимодействия персонала с клиентом.

Если внешний маркетинг обуславливает принципы управления предприятием в отношении внешних клиентов – покупателей, потребителей, то объектом внутреннего маркетинга являются внутренние клиенты – персонал, а технологии внутреннего маркетинга направлены, соответственно, на достижение удовлетворения потребностей внутренних клиентов.

Анализ содержательных характеристик внутреннего маркетинга, приведенных ранее, позволяет сделать вывод о высоком теоретико – методологическом потенциале концепции внутреннего маркетинга, направленного на удовлетворение потребностей внешних клиентов предприятия через удовлетворение потребностей сотрудников, создание условий работы персонала, обеспечивающих его мотивацию и ориентированность на клиентов. Следовательно, даже при успешном использовании концепции внешнего маркетинга фирма может не достичь максимальной эффективности, если не будут использованы все потенциальные возможности ее наиболее ценного внутреннего ресурса – персонала через формирование системы внутреннего маркетинга, практическая реализация которой выступает важнейшим направлением развития внешнего маркетинга.

Можно сказать, что, внутренний маркетинг является современным эффективным инструментом управления персоналом предприятия в сфере услуг: «Через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке». Этим обуславливается необходимость углубления теоретических исследований технологий внутреннего маркетинга и определения возможностей их применения на российских предприятиях сферы услуг.

Так, Ф. Котлер выдвигает следующие требования к комплексу внутреннего маркетинга: [27, с.247]

1. Введение требований к культуре обслуживания, т.е. организационной культуре, которая поддерживает систему обслуживания клиента через политику фирмы, циркуляры, систему поощрений и другие действия.

2. Развитие маркетингового подхода к управлению кадрами, а именно: создание рабочих мест, которые могли бы привлечь хорошие кадры; найм и обучение, а также непрерывное обучение.

3. Распространение маркетинговой информации среди служащих, что предполагает налаживание коммуникаций с потребителями посредством служащих, которые непосредственно с ними работают.

4. Введение системы поощрения и награждения, которая предполагает оценку работы служащих, соответствие работы выработанным стандартам обслуживания, вознаграждение и поощрение за выполненную работу.

Процесс внутреннего маркетинга осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом.

Целью внутреннего маркетинга на стратегическом уровне является создание внутренней среды компании, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала.

Целью внутреннего маркетинга на тактическом уровне служит организация продажи услуг, сопровождение услуг, проведение кампаний и отдельных маркетинговых приемов, направленных на персонал и основанных на следующих принципах: [28, с.131]

- 1) персонал – это первый рынок услуг компании;
- 2) сотрудники должны понимать, почему от них ожидают определенного поведения в конкретной ситуации при оказании услуг;
- 3) сотрудники должны признавать правильными все действия компании, между руководством и персоналом должно быть достигнуто соглашение по всем основным вопросам;
- 4) услуга должна быть полностью разработана, апробирована и принята

внутри компании до того, как будет продана внешним клиентам;

5) внутренние информационные каналы должны эффективно работать.

Внутренний маркетинг как процесс, включает в себя следующие моменты:

[41]

1. Введение культуры обслуживания. Организационная культура фирмы должна поддерживать обслуживание клиента. Организационная культура – система ценностей и убеждений, которая дает членам организации понимание ее задач и обеспечивает их правилами поведения в ней. Культура определяет поведение служащих – они знают, как действовать и что ожидают от них. Служащие должны знать, как вести себя и как поступить в каждом конкретном случае. Работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить клиента.

2. Развитие маркетингового подхода к управлению кадрами. Для компании главное привлечь и удержать хороших сотрудников. Таким образом, важной задачей, которую помогает решить маркетинговый подход к управлению кадрами, является сокращение текучести кадров.

3. Распространение маркетинговой информации среди служащих. Наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через служащих. Служащие часто могут предупредить возникновение тех или иных проблем для клиента. Для всего этого служащим необходима информация. Служащие должны иметь возможность ознакомиться с квартальными и годовыми отчетами фирмы, чтобы быть в курсе о достигнутых успехах и тех проблемах, с которыми пришлось столкнуться.

Регулярные контакты между руководством и служащими необходимы как в виде коллективных встреч, так и в форме регулярных индивидуальных бесед.

Информация должна быть доступна для служащих, чтобы те могли легко узнать о продуктах своего предприятия и донести полную информацию о них до клиентов. Все маркетинговые акции на стадии маркетингового плана должны включать внутренний маркетинг.

4. Введение системы поощрения и награждения. Общение со служащими менеджер должен строить так, чтобы они получали оценку своей работы. Программа внутреннего маркетинга включает методы оценки, определяющие, насколько организация и ее персонал удовлетворяет стандартам обслуживания. Одним из методов оценки является анкетирование клиентов, чтобы определить уровень их удовлетворенности отдельными услугами и работой персонала, как составляющей услуги. Результаты анкетирования должны быть доведены до сведения всех работников. Те работники, кто обслуживает клиента хорошо, должны быть вознаграждены. Все системы вознаграждения должны быть основаны на качестве удовлетворения клиента.

Материальный стимул является основной мотивацией для наемного персонала, поэтому важно иметь на предприятии оптимальную систему оплаты труда.

5. Аудит внутреннего маркетинга. Внутренний потребитель (персонал фирмы), так же как и внутренний продукт (качественная работа), недооценивается традиционной методологией аудита и выпадает из поля зрения аудитора. Важнейшим предметом аудита в маркетинге услуг становится работа персонала. Эта часть аудита осуществляется через аттестацию и оценку персонала. Другая важнейшая составная часть аудита внутреннего маркетинга – изучение состояния удовлетворенности персонала своим трудом.

Для внутреннего маркетинга существует такой практический аспект как внутрифирменное маркетинговое исследование, целью которого является выяснение «удовлетворенности» внутренних клиентов товарами и услугами «внутренних поставщиков».

Лебединцева Е. С. считает, что внутренний маркетинг как процесс, включает в себя: [35, с.146]

1. Один из наиболее значимых элементов внутреннего маркетинга – это постоянная поддержка со стороны менеджеров всех уровней. Успех или неудача внутреннего маркетинга во многом зависят от того, насколько удастся расположить в его пользу руководящий персонал организации, что в

дальнейшем отразится в отношениях и действиях всех работников. Известно, что внедрение изменений чаще всего происходит сверху вниз: топ – менеджеры формируют видение и миссию организации; затем руководители среднего звена воплощают эти идеи в своей повседневной деятельности; наконец, все сотрудники при выполнении своей работы начинают мыслить в свете новых, общих для всей компании и понятных каждому целей и ценностей.

2. Обучение. Оно в первую очередь касается персонала, находящегося в непосредственном контакте с потребителями, однако нельзя оставлять в стороне и других работников. Важно, чтобы каждый сотрудник был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит его лучшее понимание, принятие и успешность реализации. Широко используемым в практике является сценарный метод обучения (например, ролевые игры), когда каждому сотруднику выдаются «сценарии» его поведения при взаимодействии с потребителями (включая ключевые фразы для начала, развития и завершения разговора).

Цель обучения – развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт не только для удовлетворения текущих потребностей, но и для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями. Обучение способствует тому, чтобы мышление и действия персонала соответствовали направлению развития организации в целом. Для этого может практиковаться, например, вовлечение работников в процесс организационного планирования. Это позволяет, во – первых, обмениваться информацией, выявлять проблемы и возможные пути их решения совместно работниками и менеджерами организации; во – вторых, приводить сотрудников к пониманию необходимости работать для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и победы в конкурентной борьбе; в – третьих, обеспечить согласованность действий всего персонала организации.

3. Коммуникации. Они включают в себя обеспечение широких возможностей для получения и обмена информацией между сотрудниками всех уровней, как при обучении, так и в процессе повседневной работы. Менеджеры

среднего звена могут использовать слайды, видеоролики, печатные материалы, информацию на стендах и внутрифирменном сайте для популяризации среди работников основных положений миссии организации; для освещения ожидаемых от сотрудников способов и выполнения ими своих обязанностей и их вклада в достижение общей цели организации.

4. Управление персоналом. Этот элемент включает в себя рекрутирование и отбор подходящих для организации сотрудников, проектирование их обучения и развития; измерение и управление эффективностью их работы; оценку, оплату и вознаграждение, планирование карьеры сотрудников. Эти составляющие управления персоналом необходимо координировать с другими мероприятиями внутреннего маркетинга, с тем, чтобы обеспечить согласованность и непрерывность их осуществления.

5. Ориентация на клиента. Этот элемент реализации внутреннего маркетинга направлен на информирование персонала о выпускаемых организацией продуктах или оказываемых услугах. Для этого проводятся рекламные кампании, распространяются брошюры, которые отличаются от предназначенных для внешних потребителей тем, что часто отсылают к основным положениям миссии организации и показывают, как они воплощаются в работе каждого подразделения организации и как отражены в ее конечных товарах. Такие мероприятия позволяют сотрудникам высказывать свои идеи, задавать вопросы, давать комментарии относительно товаров или услуг организации для внешних потребителей.

6. Организационная культура. Она представляет собой уникальную для организации совокупность формальных и неформальных норм и стандартов поведения, которым подчиняются члены организации; структуру власти и ее компетентность; систему вознаграждений и способов их распределения; ценностей, уникальных для данной организации; базисных убеждений, которые разделяются членами организации, действующих на подсознательном уровне и определяющих способ видения себя и окружения, что связывает предприятие в единое целое и разделяется его сотрудниками [37, с.148].

Таким образом, рассмотрев особенности реализации внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг, можно сказать что, внутренний маркетинг в сфере услуг направлен на создание системы эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, а также на подготовку всего обслуживающего персонала к работе в команде и обеспечению удовлетворения потребителя.

Рассмотрев два подхода к процессу внутреннего маркетинга, можно сказать, что он включает в себя такие моменты как поддержка со стороны руководства; обучение; коммуникации; управление персоналом; ориентация на клиента; организационная культура и т.д.

Таким образом, в данных двух пунктах были рассмотрены теоретические и методические материалы по представленной теме. В работе уделено изучению понятия «внутренний маркетинг», с этой целью рассмотрены различные подходы к его определению. Кроме этого проанализирована сущность и содержание системы внутреннего маркетинга на предприятиях сферы услуг и определяемы основные элементы системы внутреннего маркетинга.

1.3 Методика исследования системы внутреннего маркетинга предприятия

Актуальность исследования системы внутреннего маркетинга заключается в том, что возрастает его роль, при выработке мер по выводу организации из кризисных ситуаций. Известно, что рационализация кадровой политики является одним из главных направлений сокращения затрат и повышения эффективности деятельности организации.

Особенно важен внутренний маркетинг для деятельности организаций, работающих в сфере услуг. Это обусловлено самим характером услуг. Сервисная организация всегда взаимодействует со своими клиентами напрямую. Благодаря этому формирование благоприятных отношений с клиентами в существенной мере зависит от квалификации и мотивированной на эффективную работу персонала организации.

Целью написания выпускной квалификационной работы является – разработка программы совершенствования системы внутреннего маркетинга на предприятие ООО «Олива». Исходя из этого, была сформулирована цель проведения исследования: провести маркетинговое исследование системы внутреннего маркетинга ООО «Олива».

Маркетинговые исследования – сбор и анализ данных, позволяющих получить информацию, необходимую для успешной разработки, производства и доведения до покупателя товаров и услуг, предоставляющих для него ценность. Получаемая информация служит для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем, выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий, отслеживания результатов маркетинговой деятельности, а также для улучшения понимания процесса управления маркетингом [53, с.147].

Методика исследования выпускной квалификационной работы включает в себя три направления исследования:

- анализ деятельности основных направлений ООО «Олива»;
- исследование системы внутреннего маркетинга предприятия ООО «Олива»;
- оценка удовлетворенности персонала существующей системой внутреннего маркетинга.

Объектом исследования выступает ООО «Олива».

Предметом исследования – система внутреннего маркетинга на предприятии.

Первое направление предполагает проведение кабинетного исследования. Кабинетное исследование – это анализ и систематизация вторичных данных. Для его проведения необходимо собрать информацию внутрифирменной отчетности.

Следующее направление исследования предполагает исследование системы внутреннего маркетинга предприятия ООО «Олива». С помощью данного этапа исследования необходимо выяснить, какова система внутреннего маркетинга предприятия ООО «Олива». Исследование будет проводится с помощью

следующих методов исследования: проведение анализа существующих документов по миссии, изменяющейся организационной структуре, положений о подразделениях, должностных инструкций, отчетов по деятельности отдела персонала.

Третье направление включает оценка удовлетворенности персонала существующей системой внутреннего маркетинга, это исследование позволит выявить насколько сотрудников, устраивает система внутреннего маркетинга в компании.

Маркетинговое исследование оценки удовлетворенности персонала существующей системой внутреннего маркетинга предполагается провести с помощью анкетирования респондентов на основе заполнения анкеты (прилож. А).

Анкета – самый распространенный инструмент исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответ.

Анкета представляет собой опросные листы, в котором использовались различные типы вопросов: [30, с.146]

1. Закрытые (выбор производится из предложенных вариантов ответа):

- альтернативные – вопросы, предлагающие выбор одного из двух вариантов ответа;
- вопросы с выборочным ответом – предлагают выбор одного из 3 и более вариантов;
- оценочная шкала – шкала с оценкой какой – то характеристики по балльной системе.

2. Открытые (вопросы, предполагающие произвольную форму ответа).

3. Вопросы смешанного типа – респондент может как выбрать вариант ответа из представленных, так и предложить свой.

Анкета для проведения опроса включала в себя 7 разделов и разрабатывалась отдельно для сотрудников (прил. А) и руководителей предприятия (прил. Б):

1. Оценка организации труда.

2. Оценка уровня маркетинговой деятельности компании.
3. Оценка уровня взаимоотношения руководителей различных структурных подразделений предприятия, с сотрудниками.
4. Оценка системы обучения и уровня квалификации сотрудников (руководителей).
5. Оценка уровня удовлетворенности сотрудников (руководителей) различными аспектами работы.
6. Оценка внутренних коммуникаций предприятия.
7. Оценка клиентоориентированности предприятия.

Выборка исследования определялась следующим образом. Генеральная совокупность составила 57 человек. Доверительная вероятность 95%, погрешность 5%. Выборка рассчитывалась по следующей формуле: (1.1). [34]

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}, \quad (1.1)$$

где Z – фактор (например, 1,96 для 95% доверительного интервала);

p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию);

c = доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%)

Корректировка формулы расчета выборки для малой генеральной совокупности: (1.2)

$$CSS = \frac{SS}{1 + \frac{SS-1}{por}}, \quad (1.2)$$

где ss – размер выборки;

css – скорректированная выборка;

por – генеральная совокупность.

Таким образом, выборка исследования составила 50 человек. Доверительный интервал 4.9.

Программное обеспечение выпускной квалифицированной работы состоит из нескольких составных элементов.

Во – первых, это сам персональный компьютер (ПК) на базе операционной системы Windows 10, Windows10 – универсальная многоязычная и многопоточная система с графическим интерфейсом и расширенными сетевыми функциями, работающая в защищенном режиме, позволяющая использовать ресурсы компьютера различными программами. К достоинствам этой системы относят удобство и простоту использования, а также большое количество разнообразных программных продуктов, разработанных для Windows.

Во – вторых, это пакет программ MicrosoftOffice. Microsoft Office – офисный пакет приложений, созданных корпорацией Microsoft для операционных систем MicrosoftWindows 10. В состав этого пакета входит программное обеспечение для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных и др.

Система MicrosoftOffice даёт увеличенный доступ деловым пользователям к данным, что позволяет лучше понять обстановку и принять эффективные действия. Microsoft Office позволяет компаниям быстрее реагировать на рыночные изменения и повышает эффективность совместной работы сотрудников организации. Улучшает индивидуальную эффективность и позволяет большему количеству деловых пользователей внести свой вклад в бизнес.

Для написания выпускной квалифицированной работы использовались следующие программы Microsoft Office: [35, с.121]

– Microsoft Office Word – текстовый процессор. Позволяет подготавливать документы различной сложности. Продукт занимает ведущее положение на рынке текстовых процессоров, и его форматы используются как стандарт де – фактор в документообороте большинства предприятий. Последняя версия использует формат с расширением «docx», более ранние версии использовали формат с расширением «doc».

Данная программа являлась основной при написании дипломного проекта, в ней набиралась вся текстовая часть, в нее вносились все правки и коррективы. Инструменты Word позволяют представить информацию структурировано, помогают выделить важные аспекты в большом количестве текста т.д.

– Microsoft Office Excel –табличный процессор. Поддерживает все необходимые функции для создания электронных таблиц. Занимает ведущее положение на рынке. Последняя версия использует формат с расширением «.xlsx», более ранние версии использовали двоичный формат с расширением «.xls».

Excel использовался для представления графического материала дипломного проекта. Именно с помощью инструментов программы Excel информация «преобразуется» в графики и рисунки, что позволяет представить ее в наглядном и «интересном» виде. Графики и рисунки, сделанные в Excel, помогают визуально представить определенные виды информации, которые в текстовом формате воспринимались бы сложнее.

– MicrosoftOfficePowerPoint – приложение для подготовки презентаций. Данная программа использовалась в заключительной части работы над дипломным проектом. Она необходима для представления ключевых аспектов проекта в виде схем, наглядных рисунков, блоков и т.д. Именно презентация, сделанная в PowerPoint, использовалась при защите дипломного проекта перед комиссией. [35, с.123]

В – третьих, программа SPSS. SPSS Statistics (аббревиатура англ. «Statistical Package for the Social Sciences» – «статистический пакет для социальных наук») – компьютерная программа для статистической обработки данных, один из лидеров рынка в области коммерческих статистических продуктов, предназначенных для проведения прикладных исследований в социальных науках.

Возможности SPSS: [23, с.88]

- 1) ввод и хранение данных;
- 2) возможность использования переменных разных типов;
- 3) частотность признаков, таблицы, графики, диаграммы;

- 4) маркетинговые исследования;
- 5) анализ данных маркетинговых исследований.

Данная программа использовалась для обработки информации, полученной в ходе проведения маркетингового исследования дипломного проекта. Она позволила быстро и легко проанализировать большой объем информации, полученной от респондентов в ходе исследования.

В – четвертых, сеть Интернет (доступ через программу Яндекс браузер). Интернет сегодня используется практически всеми и всюду. Без Интернета сегодня сложно представить себе привычное существование.

При написании выпускной квалифицированной работы так же широко использовались данные сети Интернет. А именно осуществлялся доступ к электронным библиотекам различных изданий, в том числе к популярным журналам по маркетингу.

Правовое обеспечение выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа опирается на правовую законность. На маркетинговую деятельность предприятия распространяются как общие положения права, так и специальные нормы. Источники правового регулирования маркетинга весьма многочисленны, сложны и противоречивы. Основными из них являются нормативные акты, которые различаются по уровню и виду органа, издавшего акт.

В выпускной квалификационной работе главным источником является Конституция Российской Федерации. Конституция РФ обладает высшей юридической силой, закрепляющей основы конституционного строя России, государственное устройство, образование представительных, исполнительных, судебных органов власти и систему местного самоуправления, права и свободы человека и гражданина [1].

Гражданский Кодекс Российской Федерации. ГК РФ содержит множество норм, регулирующих элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинга, а также различные направления маркетинговой деятельности в зависимости от области рынка, вида товара, типов потребителей, сферы предпринимательства.

Помимо ГК РФ важнейшим звеном в системе источников правового регулирования маркетинга являются другие федеральные законы, которые можно типологизировать в зависимости от области маркетинга: [2]

1) отношения субъектов маркетинговой деятельности с потребителями регулируются нормами Закон РФ от 07.02.1992 N 2300 – 1 (ред. от 13.07.2015) «О защите прав потребителей» и др.

2) отношения, возникающие в сфере маркетинговой товарной политики, – Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. N 184 – ФЗ «О техническом регулировании» (ред. от 30.12.2009), часть 4 Гражданского Кодекса и др.;

3) ценообразование – Федеральным законом от 14 апреля 1995 г. N 41 – ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации» (ред. от 25.12.2008) и др.;

4) конкурентные отношения в сфере маркетинга – Законом РСФСР от 22 марта 1991 г. "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" (ред. от 26.07.2006), Федеральный закон от 26.07.2006 N 135 – ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О защите конкуренции», от 17 августа 1995 г. N 147 – ФЗ "О естественных монополиях" (ред. от 30.12.2012);

5) маркетинговые исследования, получение, использование и распространение маркетинговой информации – Федеральный закон от 27.07.2006 N 149 – ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите прав потребителей», Закон РФ от 27.12.1991 N 2124 – 1 (ред. от 13.07.2015) "О средствах массовой информации" (с изм. и доп.,) и др.

6) продвижение продукции – Федеральный закон от 13.03.2006 N 38 – ФЗ (ред. от 08.03.2015) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015)

7) правовое обеспечение маркетинга в различных сферах деятельности, определяемых областью рынка, видом товара, типом потребителей и сферой предпринимательства, осуществляется: [2] Федеральным законом от 22.04.1996 N 39 – ФЗ (ред. от 13.07.2015, с изм. от 13.07.2015) «О рынке ценных бумаг», Законом РФ от 20 февраля 1992 г. N 2383 – 1 "О товарных биржах и биржевой торговле" (ред. от 25.11.2009) – маркетинг на рынке ценных бумаг и товарных биржах, включая маркетинг торгово – посреднических услуг в биржевой деятельности; Федеральным законом от 02.12.1990 N 395 – 1 "О банках и банковской деятельности" (ред. от 13.10.2015) – маркетинг банковской деятельности; Законом РФ от 27 ноября 1992 г. N 4015 – I "Об организации страхового дела в Российской Федерации" (ред. от 28.11.2015) – страховой маркетинг; Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. N 164 – ФЗ "Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности" – международный маркетинг и т.д.

Естественно, нормы, регулирующие маркетинговую деятельность юридических лиц, содержатся не только в ГК РФ и иных федеральных законах, но и в подзаконных актах – указах Президента РФ, постановлениях Правительства, актах министерств и иных федеральных органов исполнительной власти, которые также играют важную роль в регулировании маркетинговой деятельности.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ООО «ОЛИВА»

2.1. Анализ маркетинговой деятельности ООО «Олива»

ООО «Олива» – это предприятие общественного питания, выполненное в формате «семейное кафе», что предполагает посещение заведения с детьми. Это – то место, куда взрослые могут приходить со своими детьми, и спокойно отдохнуть, не беспокоясь за детей, т.к. для них предусмотрен специальный детский уголок.

Общество с ограниченной ответственностью кафе «Олива», было открыто в 2010 году и располагается по адресу, г. Пенза, Строителей проспект, 49а (ТЦ Проспект, 2 этаж.)

Предприятие имеет удачное расположение и постоянно радует своих посетителей разнообразием меню, качеством оказываемых услуг и высоким уровнем обслуживания.

ООО «Олива» оказывает следующие виды услуг:

- проведение корпоративных мероприятий;
- проведение дни рождений, юбилей и детских праздников;
- организации и проведение свадьбы;
- и других праздников.

ООО Олива располагает тремя залами: детский зал – 40 посадочных мест; зал Веранда – 55 посадочных мест; чайный зал – 25 посадочных мест.

В меню кафе блюда японской и европейской кухни, детское меню, чайная карта.

Кафе оформлено в современном стиле хай – тек. Есть 7 больших столов с мягкими диванчиками, рассчитанные на большие компании и 6 круглых столов, рассчитанных на 2–4 человек. Много свободного пространства, света и цвета. Дети сидят вместе с родителями. Для самых маленьких гостей присутствуют высокие детские стульчики.

Детский уголок: оформлен по мотивам детских мультиков, и включает в себя детский игровой комплекс, мягкие и развивающие игрушки, книжки, и материалы для рисования (рис. 2.1.). Детская площадка композиционно отделена от основного зала.



Рис. 2.1. Детская площадка ООО Олива

Кафе ООО Олива предлагает праздничные торты, собственного приготовления, кап – кейки и мини пирожные. Начинка тортов представлена в приложении «Е». Если почитать отзывы, в социальных сетях можно сказать что торты кафе очень вкусные и чудесные (рисунок 2.2). Отдельное детское меню представлено в (приложение Ж),



Рис.2.2. Фото тортов ООО «Олива»

Для удобства общения с клиентами, кафе Олива имеет страницы в социальных сетях:

1. Страничка Vkontakte: http://vk.com/caffe_oliva_penza;
2. Страничка в одноклассниках: ok.ru/cafe.oliva.penza;

3. Страничка в instagram: instagram cafe_oliva.

Что позволяет гостям:

1. Ознакомиться с основным меню.
2. Узнать информацию о предстоящих развлекательных мероприятиях.
3. Посмотреть и скачать фото с детских праздников и др.

Несмотря на то, что ООО «Олива» зарекомендовала себя как устойчивое предприятие с качественными услугами, на его деятельность оказывает влияние макро и микросреда.

В рамках анализа маркетинговой деятельности ООО «Олива» важно рассмотреть микро и макросреду предприятия, и их факторы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Маркетинговая среда предприятия

ООО Олива		
Внешняя макросреда предприятия.	Внешняя микросреда предприятия	Внутренняя среда
<i>1. Политические факторы:</i> – это уровень стабильности политической обстановки, и стандарты в области производства и потребления продукции <i>2. Экономические факторы:</i> жизненный уровень населения, покупательную способность населения и организаций, и др. <i>3. Социокультурные факторы.</i> Предпочтения, отдаваемые потребителями одному продукту по сравнению с другими продуктами <i>4. Технологические факторы</i> различные достижения НТП.	<i>1. Конкуренты,</i> фирмы, выступающие в качестве соперника по отношению к другим фирмам <i>3. Поставщики</i> в их функции входит обеспечение фирм – партнеров и других компаний необходимыми материальными ресурсами. <i>4. Посредники</i> – это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. материальными ресурсами. <i>5. Контактная аудитория</i> – это органы власти и управления.	<i>1. Производственная мощность</i> – максимальный возможный выпуск продукции предприятия <i>2. Финансовая устойчивость</i> – использование и движение финансовых средств внутри компании. <i>3. Организационная структура предприятия</i> – это совокупность структурных подразделений и связей между ними. <i>4. Корпоративная культура</i> – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде <i>5. Сервис</i> – совокупность дополнительных услуг, предоставляемых предприятиями.

Для анализа внешней среды предприятия используем Pest – анализ. Pest – анализ является простым и удобным методом для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Данный анализ представлен в таблице 2.2

PEST–анализ ООО Олива

Фактор	Влияние	Ответная реакция
<i>Политические факторы (P – факторы)</i>		
Законы и правовые акты.	Закон «О защите прав потребителей» Трудовой кодекс РФ Гражданский кодекс РФ	Соблюдение законодательной базы.
Санитарные нормы и требования.	Контроль за деятельность предприятия.	Соблюдение ГОСТов принятых государством в сфере общественного питания.
Государственное регулирование цен.	Регулирование системы свободного ценообразования за счет законодательного регламентирования цен.	Регулирование и изменение ценовой политики предприятия.
<i>Экономические факторы (E–факторы)</i>		
Уровень инфляции.	Рост издержек. Снижение покупательской способности.	Изменение ценовой политики. Индексация заработной платы персонала.
Изменения в правилах налогообложения.	Рост налогов. Рост издержек. Снижение прибыли предприятия.	Соблюдение правил налогообложения. Регулирование ценовой политики предприятия, как следствие роста издержек.
Динамика валютного курса.	Обесценивание рубля. Рост цен на импортное сырье.	Поиск новых поставщиков. Импортозамещение.
Структура доходов и расходов населения.	Изменение покупательских предпочтений. Изменение структуры доходов населения. Снижение покупательской способности.	Разработка нового меню. Изменение ценовой политики. Проведение различных скидок и акций.
<i>Социокультурные факторы (S–факторы)</i>		
Демография региона.	Потенциальные потребители.	Рекламная деятельность: в СМИ, реклама в интернете. Маркетинговые мероприятия.
Национальные традиции и обычаи	Соблюдение великих постов. Приверженность выбора к национальной кухне. Исключение некоторых продуктов из питания.	Разработка меню с учетом предпочтений потребителей. Разработка постного меню. Разработка меню с учетом народных праздников – Масленица.
<i>Технологические факторы (T–факторы)</i>		
Информационные технологии	Информационные ресурсы, Создание клиентской базы. Официальный сайт в сети интернет. Медиаканалы	Осведомление клиентской базы о проводимых акциях, новинках. Поздравление с днем рождения постоянных клиентов, с использованием сети интернет или sms – рассылки. Собственная страничка Vkontakte.ru.

Техника и технологии	iiko, R keeper, Rkeeper, Store House Техническое оснащение: две кофе-машины.	Программы автоматизируют и значительно упрощают работу заведения. Разработка отдельного кофейного меню.
----------------------	---	--

Для более полного анализа факторов внешней среды рассмотрим каждый фактор более подробно.

Политические факторы. В настоящее время в целом по стране, в том числе и Пензенской области стабильная политическая обстановка, из чего следует, что данный фактор не оказывает негативного влияния на деятельность предприятия.

В тоже время на деятельность предприятия напрямую оказывают влияние Федеральные законы и нормативно – правовые акты, регулирующие деятельность предприятий общественного питания, среди которых:

– ГОСТ 30389 – 2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования" (вместе с "Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов") (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.11.2013 N 1676 – ст).

– Приказ Минздрава России от 12.05.2014 N 214н "Об утверждении требований к знаку о запрете курения и к порядку его размещения" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.07.2014 N 32938).

Экономические факторы, оказывают наиболее сильное влияние на деятельность предприятий сферы общественного питания. Значительное влияние на динамику прибыли, товарооборота и динамику затрат оказывает инфляция. Учитывая макроэкономическую нестабильность, сопровождающуюся ростом уровня инфляции в период с 2013 по 2015 г., финансово – экономическая стабильность предприятия может существенно пошатнуться.

В настоящее время во многих городах в заведениях общепита, в том числе и г. Пензы начали понемногу поднимать цены на готовые блюда. Объяснение тому — повышение закупочных цен на продукты, попавшие под санкции (рыбные

(семга и форель) и мясные продукты) [26]. В самих заведениях отмечают, что после того, как Россия ввела продовольственное эмбарго, цены на мясные и молочные продукты, рыба, овощи, фрукты и орехи значительно выросли. Как следствие тому — естественное подорожание готовых блюд.

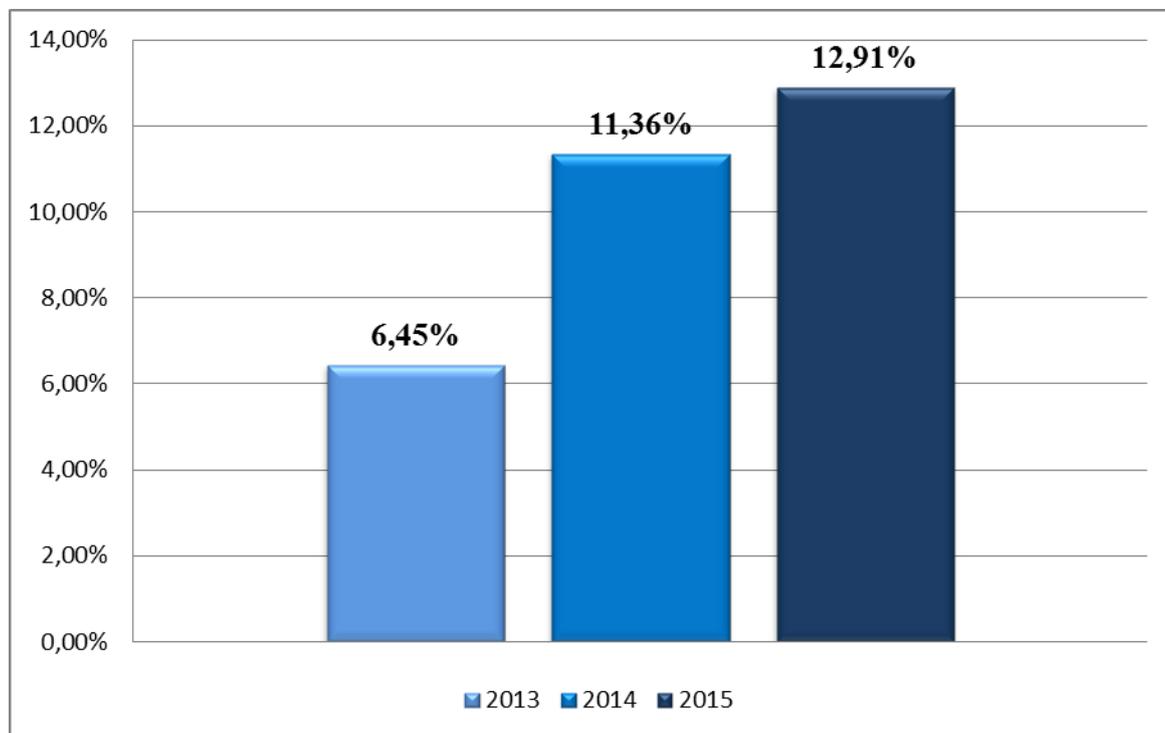


Рис. 2.3. Динамика инфляции в России в период с 2013 по 2015 гг. [51]

Как следует из рис. 2.3. в обозначенный период наблюдается рост темпов инфляции. Так, в 2015 году тем инфляции превысил показатель 2013 года в два раза и составил 12,9%.

Чрезмерное налоговое бремя не позволяет предприятиям воспользоваться расширенным воспроизводством, то есть получать достаточно прибыли на расширение своей деятельности. Тем, более следует учитывать, тот факт, что увеличились акцизы на бензин, вследствие чего выросли издержки связанные с доставкой продукции на предприятие.

В обозначенный период изменились и доходы населения рис. 2.4.

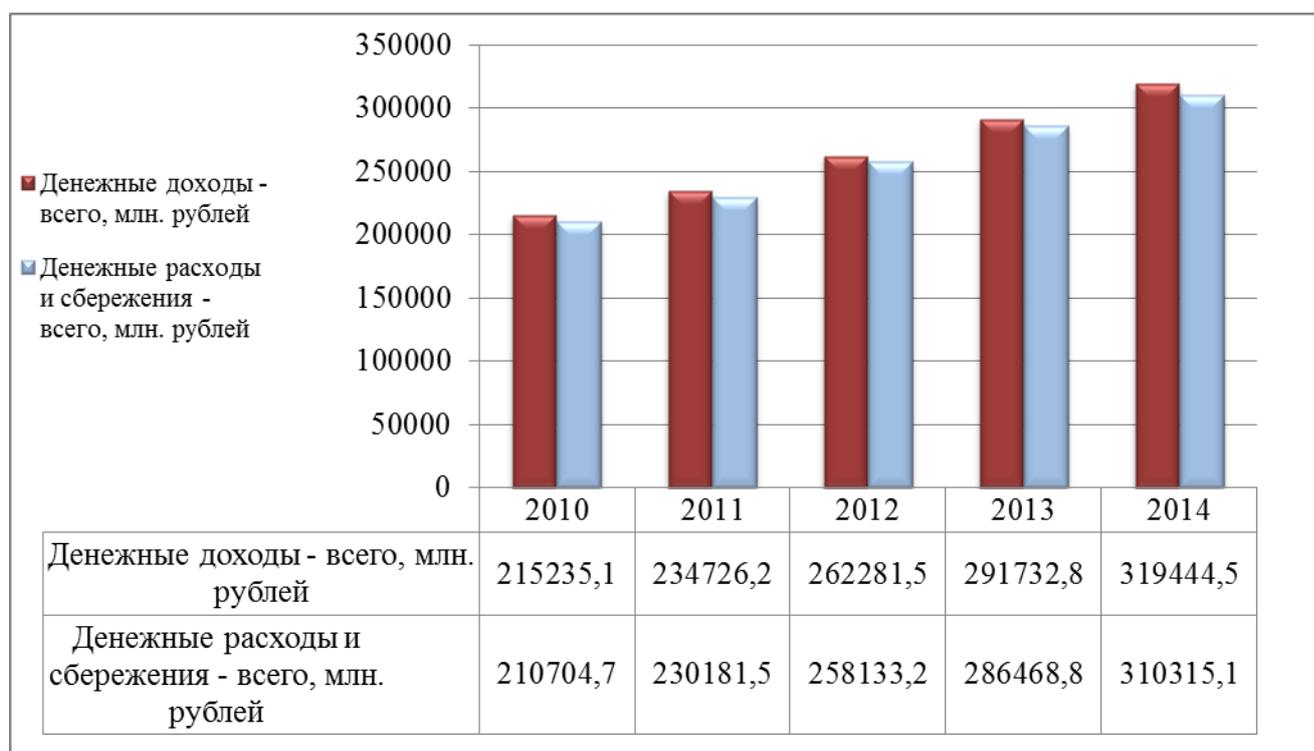


Рис.2.4. Динамика доходов и расходов населения Пензенской области в период с 2010 по 2014 гг.

Из представленной на рис. 2.4 динамики следует, что в период с 2010 по 2014 г. в целом по Пензенской области наблюдался рост доходов и расходов населения.

Средняя номинальная заработная плата, начисленная за июнь 2015 г., в крупных, средних и малых организациях составила 23697,1 руб. По сравнению с маем 2015 г. она уменьшилась на 0,3% (на 80,2 руб.). По сравнению с июнем 2014 г. увеличилась на 6,9% (на 1539,9 руб.). Реальная заработная плата в денежном выражении в июне 2015 г. составила 23654,5 руб. Индекс реальной заработной платы к маю 2015 г. составил 99,5%, к июню 2014 г. – 93,8%.

Денежные доходы населения в г. Пензы на начало 2016г. составили 47581,5 млн. руб. и увеличились по сравнению с аналогичным периодом 2015г. на 1,9%, денежные расходы уменьшились на 2,8% и составили 48474,7 млн. руб. Превышение денежных расходов населения над денежными доходами составило 893,2 млн. руб. (в 2015г. – 3171,3 млн. руб.) [51]

Однако, несмотря на рост денежных доходов населения, рост уровня инфляции приводит к снижению платежеспособности населения (рисунок 2.5). Сталкиваясь с растущими ценами, потребители начинают экономить на развлечениях, одежде и отпусках, при этом расходы на домашнее хозяйство, включая потребления продуктов питания, остается примерно на том же уровне.

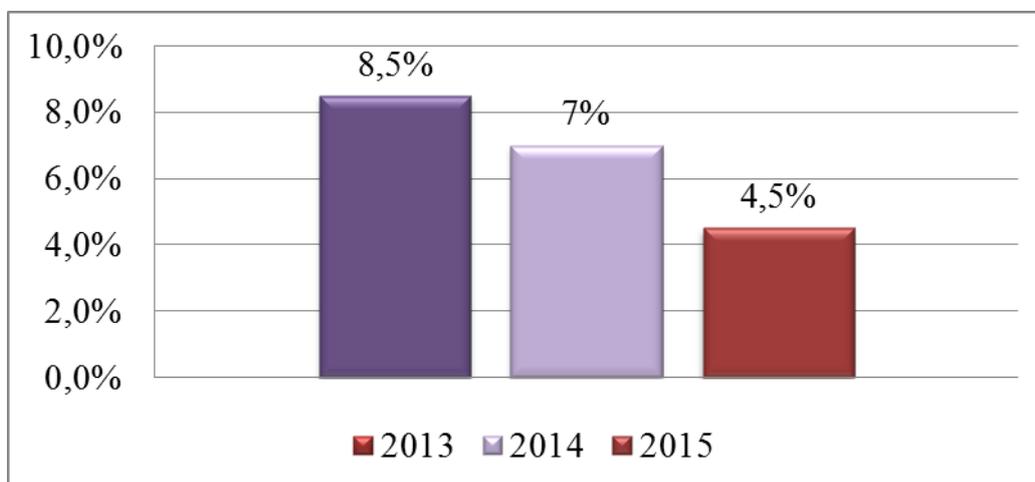


Рис. 2.5. Динамика снижения платежеспособности в целом по РФ в период с 2013 по 2015 гг.

Из данного рисунка можно сделать вывод, что происходит снижение платежеспособности населения в 2 раза к 2015 г. в сравнении с 2013 г. Причем данная динамика характерна для всей страны, в том числе и Пензенской области.

Социокультурные факторы. В целом по г. Пензе складывается следующая демографическая ситуация: общая численность городского населения на конец 2015 г. составила – 923241 чел., из них к целевой группе по возрастному сегменту можно отнести 780554 чел. – это лица в возрасте от 3 лет и до 70 лет. Широкий возрастной диапазон потенциальных потребителей обусловлен тем, что кафе Олива, как уже было отмечено ранее, предлагает широкий спектр услуг, в том числе организацию свадебных и других корпоративных мероприятий для посетителей разных возрастных групп.

Технологические факторы. Кафе Олива имеет не плохое техническое оснащение: две кофе-машины, тем самым отдельное кофейное меню

(приложение Е). Компьютер для расчётов оснащен лучшими программами – iiko, R keeper, Rkeeper, Store House автоматизации предприятий общественного питания. Программа полностью поддерживает количественно–суммовой учет товаров и блюд по местам хранения, что позволяет получать информацию не только о количественных, но и о суммовых остатках по каждому месту хранения заготовок. Данная программа автоматизирует и значительно упрощает работу заведения. Обладая средствами автоматизации, получаем преимущество по издержкам.

Основные направления научно – технического прогресса для развития ООО «Олива»:

- механизация процессов, применение современного оборудования (механического, теплового, холодильного);
- является разработка прогрессивной технологии производства продукции общественного питания на базе новой техники;
- предусматривает значительное увеличение производства важнейших видов контрольно – кассовых машин и весоизмерительных приборов.
- предусматривает механизацию трудоемких работ, выполняемых кухонными работниками, сборщиками посуды, уборщиками производственных и торговых помещений;
- внедрение научной организации труда, т.е. научно обоснованные изменения в организации производства, норм труда, изучение и применение передового опыта;
- связано с обработкой различных видов информации.

На основании проведенного анализа факторов внешней макро среды предприятия ООО Олива можно сделать ряд выводов:

1. Сокращение притока потребителей сказывается на доходе («чаевых») официантов и барменов.
2. Поставщики поднимают цены на продукцию, закупаемую предприятием, тем самым, увеличивая себестоимость блюд.

3. В условиях нестабильной экономической среды, сопровождающейся инфляционными процессами (уровень инфляции с 2013 г. по 2015 г. увеличился в 2 раза), происходит рост цен на товары первой необходимости, в результате население начинает сокращать расходы на посещение кафе и ресторанов, что отражается на обороте предприятия.

4. В рамках развития информационных технологий и техники, улучшается техническое оснащение кафе, тем самым автоматизируется его деятельность и расширяется спектр услуг, например, оповещение через интернет ресурсы постоянных клиентов об акциях, скидках и праздничных меню.

5. В рамках изменения правил налогообложения, в том числе и предприятий общественного питания, следствием этого является изменение ценовой политики предприятия и рост цен.

Таким образом, анализ внешней макросреды, показал, что, наибольшую угрозу для компании представляют экономические и политические факторы. Организации стоит в первую очередь в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы и предотвратить риск их возникновения.

В рамках анализа внешней среды, важно исследовать и его микросреду. К числу факторов внешней микросреды, оказывающих наибольшее влияние на деятельность ООО Олива следует отнести его конкурентов.

Основными конкурентами ООО Олива являются:

1. Семейное кафе «Свитер».
2. Кафе «Донна».
3. Кафе «Иль Патио».
4. Кафе «Планета».

Распишем деятельность каждого конкурента более подробно:

1. Семейное кафе «Свитер» находится по адресу Строителей проспект, 67Б (1 этаж), в городе Пенза. В кафе имеется один зал на 43 посадочных места. Здесь множество развлечений для детворы в специальной зоне – лабиринты, горки,

скакалки – прыгалки и прочее. Также в семейном кафе проводится множество мероприятий, к примеру, рисования цветной солью, песком.

Ассортимент продукции недостаточно разнообразен, в основном это замороженные йогурты с разными начинками, отсутствует отдельно детское меню, для детей только овсяная каша и яичница. Очень мало видов салатов, из закусок только сэндвичи. У сотрудников предприятия плохо выражен фирменный стиль одежды, который представляет собой просто белый верх и черный низ.

2. «Донна» кафе, располагается по адресу г. Пенза, ул. Аустрина, 139, (ТЦ Север) В. «Донне» есть отдельная детская игровая зона, шикарно оборудованная различными горками, батутами, сухими бассейнами, и прочим. Меню включает в себя Европейская кухня, Итальянская кухня, Русская кухня. И есть отдельное детское меню. В кафе один зал на 47 посадочных мест. У сотрудников не присутствует фирменный стиль одежды так как официанты кафе обычно одеты просто белый верх, черный низ.

3. Кафе «Иль Патио», располагается по адресу Г. Пенза, Строителей проспект, 67Б – это кафе в формате семейного итальянского ресторана. Ассортимент меню ресторана в основном состоит из пиццы и суши, блюд итальянской кухни, именно фирменное блюдо – это паста различных видов., кухни других стран отсутствуют. Красивый и ненавязчивый интерьер. В кафе 3 зала, есть отдельный вип зал. Общее количество посадочных мест – 116посадочных мест. У сотрудников присутствует фирменный стиль, каждый сотрудник кафе одет в сверху - белая рубашка, а снизу – фартук коричнево или бордового цвета.

4. Кафе «Планета», расположенное по адресу г. Пенза, Строителей проспект, 67Б . В «Планете» готовят блюда, которые популярны и любимы в разных странах мира. Здесь можно отведать французский луковый суп или осьминога по – галисийски, тайский том ям, отдать должное настоящему бургеру или изысканному тар – тару из тунца, насладиться нежными китайскими дим самми, японскими маки и мексиканской кесадильей. Общее количество посадочных мест

– 110. У сотрудников кафе присутствует фирменный стиль. Каждый сотрудник одет сверху в черную футболку, сзади которой написано: Планета – Мировое кафе, внизу одет черный фартук.

С целью более детального исследования конкурентов, была проведена оценка конкурентного окружения, на основе многоугольника конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности – метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции [17, с.55]

В оценке конкурентного окружения приняли участие потребители, из числа постоянных клиентов ООО Олива, всего 50 чел. Это мужчины и женщины в возрасте от 18 до 50 лет, из них 22 чел. это мужчины (44% от общего числа респондентов) и 38 женщин или 56% от общего числа опрашиваемых респондентов.

Оценка конкурентоспособности была проведена с помощью экспертной оценки по таким показателям как цена, качество, ассортимент продукции и другие показатели, представленные в таблице 2.3. Сводные данные по оценке конкурентоспособности ООО Олива представлены в приложении К.

Таблица 2.3

Оценка конкурентоспособности ООО Олива

Параметр	Кафе				
	Олива	Свитер	Донна Кафе	Планета	Иль – Патио
1. Цена	4	3	4	4	4
2. Качество	4	4	3	4	4
3. Ассортимент меню	5	4	4	5	5
4. Количество лет на рынке	5	5	3	5	4
5. Уровень квалификации персонала	5	4	4	5	4
6. Уровень сервиса	4	3	3	4	4

Продолжение таблицы 2.3

7. Уровень рекламы	4	3	2	5	4
Итого	31	26	23	30	29
Средневзвешенная оценка	4,35	3,65	3,45	4,2	4,14
Максимальное значение оценки	5				
Коэффициент конкурентоспособности	0,87	0,73	0,69	0,84	0,82

На основании полученных данных таблицы, построен многоугольник конкурентоспособности, который представлен на рисунке 2.6

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО Олива превосходит своих конкурентов по многим показателям конкурентоспособности. Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими предприятиями сферы услуг.

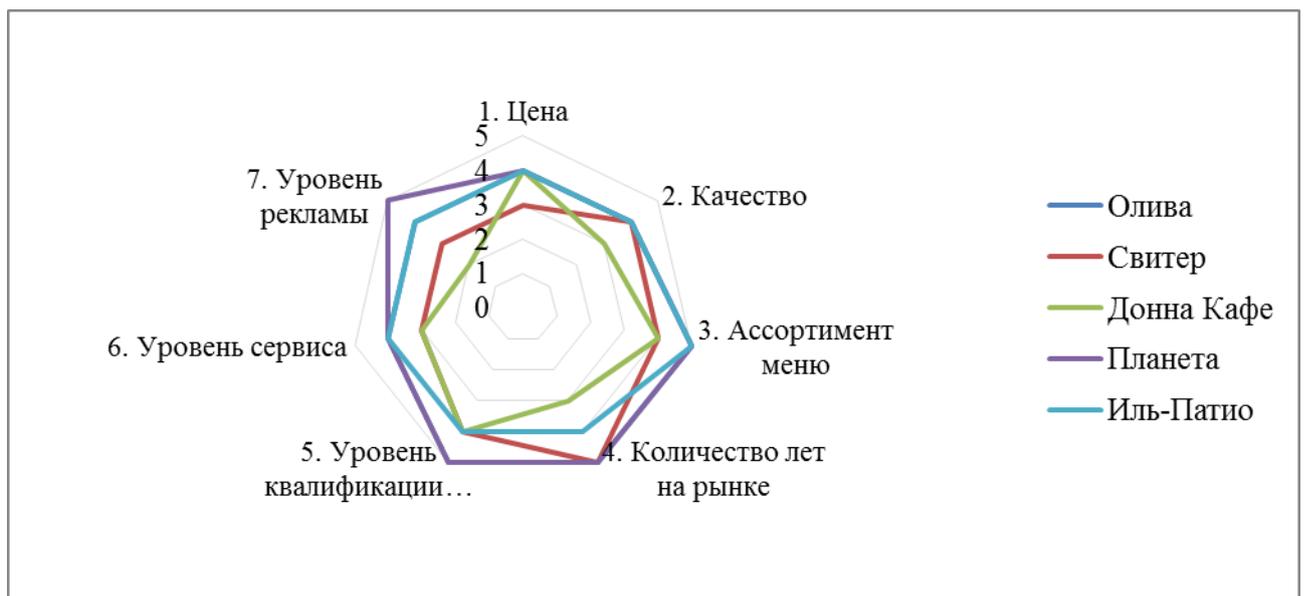


Рис. 2.6. Многоугольник конкурентоспособности

Один из основных показателей, применяемый при оценке конкурентоспособности предприятий является – доля рынка. Это важный инструмент, с помощью которого можно оценить эффективность деятельности любого предприятия, а также спрогнозировать дальнейшие перспективы развития,

является доля рынка. Данный показатель показывает, какое место занимает предприятие в конкретном рыночном сегменте относительно своих основных конкурентов. Доля рынка предприятия определяется по формуле:

$$ДР = \frac{ОП}{\Sigma ОП} \times 100\%, \quad (2.1.)$$

где ДР – доля рынка, %;

ОП– объем продаж данного предприятия, в руб.;

ОП – общий объем продаж, включая всех конкурентов в данного сегмента рынка, в руб.

В таблице 2.4 представлены исходные данные для расчета доли рынка, каждого конкурента ООО Олива за 2014 и 2015 гг.

Таблица 2.4

Объем продаж ООО Олива и основных конкурентов в 2014 и 2015 гг.

Предприятие	Объем продаж (тыс. руб.)	
	2014г.	2015г.
Кафе Олива	12 341	13 468
Семейное кафе «Свитер»	7789	8856
Донна кафе	7124	9011
Кафе Иль Патио	11067	12 311
Кафе Планета.	12005	12945

Подробный расчет доли рынка каждого из перечисленных в таблице 2.4 предприятия представлен в приложении Л

На рисунках 2.7 и 2.8 представлены результаты расчета доли рынка ООО Олива и ее конкурентов на 2014 и 2015 г.

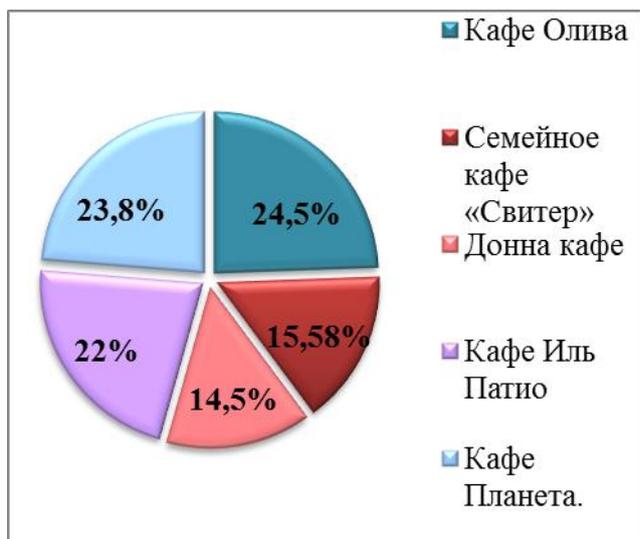


Рисунок 2.7. Доля рынка ООО Олива и основных конкурентов в 2014 г.

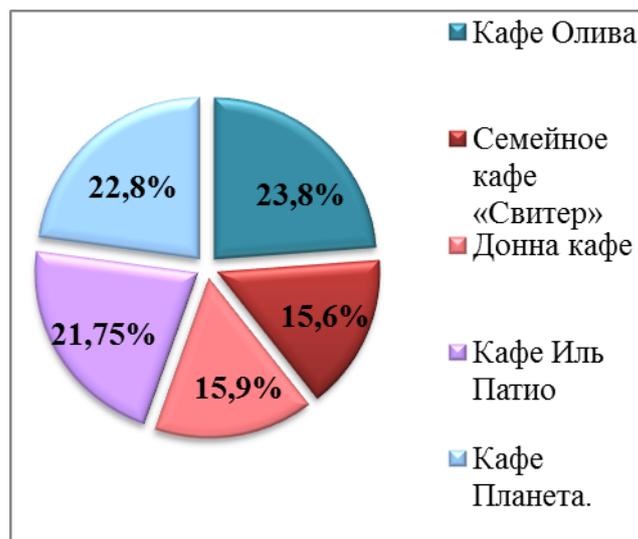


Рисунок 2.8. Доля рынка ООО Олива и основных конкурентов в 2015 г.

Как следует из рисунков 2.7 и 2.8 ООО Олива обладает большей долей рынка в сравнении с ее основными конкурентами, предлагающими аналогичную продукцию в данном сегменте рынка, что показывает высокую конкурентоспособность данного предприятия. Представленная на рисунках динамика доли рынка ООО Олива и ее конкурентного окружения за период 2014-2015 гг. по годам показывает успешность развития предприятия. В тоже время, такие конкуренты как кафе «Планета» и «Иль Патио» незначительно уступают кафе «Олива».

Следующим фактором внешней среды являются поставщики. Основные поставщики ООО «Олива» представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5

Основные поставщики ООО Олива

Предприятие-поставщик	Поставляемая продукция
1.Компания ТД «АльПром»	Промышленное и торговое оборудование
2.ООО Дионис	Алкогольная продукция
3.Компания «ПрофУпаковка»	Пищевые полимерные тары, хозяйственно-бытовые товары
4.ООО Пензенская продовольственная компания	Пищевая продукция

Продолжение таблицы 2.5.

5.000 САНФРУТ – ТРЕЙД	Пакетированные соки
6.АО Пензенский мясоптицекомбинат	Мясная продукция
7.000 Дукат	Сырье и ингредиенты для пищевой промышленности
8.000 Флагман	Безалкогольные напитки, сувениры, чай / кофе
9.000 Пензамолпром	Молочная продукция

Всю продукцию на предприятие ООО Олива поставляют поставщики. Своевременный анализ которых позволяет контролировать состояние и динамику цен на продукты, полуфабрикаты, основное сырье, а также оценивать существующие запасы с целью осуществления своевременных поставок.

Следующим фактором внешней среды является *контактная аудитория*. Контактной аудиторией ООО Олива являются рекламные агентства и СМИ, органы государственной власти.

ООО Олива сотрудничает с рекламным агентством ООО Сталкер, которое предоставляет следующие услуги:

- разрабатывает для кафе «Олива» дизайн меню;
- разрабатывает рекламные буклеты, содержащие основные акции и новинки блюд.

Олива активно сотрудничает со СМИ для проведения рекламной кампании, в частности 11 каналом, на котором демонстрируются рекламные ролики, с подробным рассказом, перечня предлагаемых услуг, а также в ролике указано месторасположение кафе и показан его привлекательный интерьер. Ролик транслируется один раз в утреннее время в промежутке с 7.00 до 9.00, с интервалом. Ролик показывается на канале 3 раза в сутки. Интервал демонстрации рекламного ролика 2 раза в год, протяженность 1 неделя.

Таким образом, из проведенного анализа факторов внешней среды следует, что предприятие ООО Олива обладает большей долей рынка, чем ее

ближайшие конкуренты (в 2015 г. 23, 8%), среди которых: Семейное кафе «Свитер», кафе «Донна», кафе «Иль Патио» и кафе «Планета». Кроме того, ООО Олива превосходит своих конкурентов по многим показателям конкурентоспособности.

Анализ факторов влияющих на деятельность предприятия, предполагает исследование и внутренней среды ООО Олива. Внутренняя среда – это та часть общей среды, которая находится в поле интересов любой организации. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

Для полного анализа внутренней среды кафе Олива необходимо исследовать четыре функциональные зоны (финансовая, производственная, персонал, маркетинговая деятельность).

1. Финансовая – использование и движение финансовых средств внутри компании, обеспечение прибыльности. Финансовое направление предприятия будет рассматриваться с помощью оценки экономических показателей, которые представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.6.

Основные технико – экономические показатели ООО Олива
за 2012 – 2015 гг.

Наименование показателей	Ед. изм.	2012	2013	2014	2015	Изменение 2015 к 2012	
						абс.	%
Выручка от реализации товаров	тыс.руб.	6456	7 541	8 341	9 712	3 256	150,4
Себестоимость реализации товаров	тыс.руб.	4321	5 632	6 793	7 852	3 531	181,7
Прочие операционные доходы и расходы	тыс.руб.	195	200	235	280	85	143,5
Внерезультационные доходы и расходы	тыс.руб.	30	35	43	85	55	283,3

Продолжение таблицы 2.6.

Рентабельность продукции	%	1	1,15	1,23	1,24	0,24	124,0
Коэффициент обновления основных фондов		0,1	0,3	0,39	0,24	0,1	240,0
Коэффициент выбытия основных средств		0,3	0,25	0,22	0,10	- 0,2	33,3
Затраты на 1 рубль товарной продукции	руб.	62,85	67,94	67,94	82,66	20	131,5
Валовая прибыль	тыс.руб.	897	1 320	1 548	1 860	963	207,3
Балансовая прибыль	тыс.руб.	956	1 678	1 826	2 225	1 269	232,7
Чистая прибыль	тыс.руб.	910	1 150	1 205	1 469	559	161,4
Рентабельность продаж	%	12	13,1	14,45	15,12	3	126,0

Проведя анализ показателей, можно сказать, что выручка от реализации товаров в 2015 году по сравнению с 2012 годом выросла на 150,4%. При этом себестоимость продукции также выросла на 181,7%. Коэффициент обновления уменьшился на 0,1, коэффициент износа – на 0,1, а коэффициент выбытия – на 0,2. Затраты на 1 рубль товарной продукции увеличились на 131,6%. Среднесписочная численность увеличилась на 4 чел. а производительность труда на 121,6. Валовая прибыль возросла на 207,3%.

2. Производственная – охватывает оказываемые услуги, исследования и разработки новых программ. Производственная группа помещений – предназначена для переработки продуктов, сырья и выпуска готовой продукции. В состав производственных помещений данного предприятия входят заготовочные и доготовочные помещения, а также моечные столовой и кухонной посуды. Основой производственной деятельности является производственная программа.

Формированием производственной программы в кафе Олива занимается шеф – повар. Составлением заявок на продукты занимается так же шеф – повар в конце смены. После окончания бизнес – ланча, шеф – повар раздает указания поварам. Для отслеживания остатков и поступления продуктов на склад не

используется программное обеспечение, что усложняет составление производственной программы. Особенностью данного кафе, так же, как и ресторанов, является то, что блюда готовят по заказу.

3. Персонал – охватывает процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение, продвижение по службе, оценка результатов труда, стимулирование труда.

Общее количество штатных работников на данном предприятии составляет 57 человек.

Организационная структура предприятия ООО «Олива» представлена на рисунке 2.9.



Рис. 2.9. Организационная структура предприятия ООО «Олива»

Организационная структура предприятия ООО «Олива» относится к линейно – функциональному типу структуры управления. Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

4. Маркетинг – оценивает работы маркетингового отдела, анализирует программу продвижения услуг компании.

На предприятие ООО Олива отсутствует отдел маркетинга, но это не говорит о том, что маркетинговая деятельность не осуществляется, его функциями занимается управляющий и администраторы.

Основные функции управляющего и администратора ООО Олива.

1. Сбор информации об удовлетворённости покупателей продукцией.
2. Определение географического положения потенциальных потребителей.
3. Разработка стратегии рекламы и её организация.
4. Организация участия организации на различных выставках, ярмарках.
5. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью различных изделий (плакатов, буклетов).
6. Анализ действенности рекламы, определение её эффективности.

В таблице 2.5. представлены основные маркетинговые мероприятия ООО Олива и затраты на их внедрение в период с 2012 г – 2015 г.

Таблица 2.7

Маркетинговые мероприятия, проводимые в ООО Олива

Маркетинговые мероприятия	Затраты (тыс. руб.)			
	2012	2013	2014	2015
Наружная реклама	40235	35000	30125	27 865
Проведение детских праздников и других мероприятий	16200	15800	16000	16000
Реклама в СМИ	21000	15678	22000	12345
Реклама в соц. сетях (в интернете)	10000	10234	12345	12000
Реклама на телевидении	55000	34687	45000	55000
Реклама на радио	12000	13000	12567	8000
Карточная программа лояльности клиентов	120000	120000	120000	120000
Итого	276449	246415	260055	253230

Важным показателем маркетинговой деятельности предприятия является грамотно продуманная ценовая политика.

Ценовая политика в ООО «Олива» достаточно гибкая и сочетает в себе возможности для удовлетворения взыскательного вкуса посетителей, не особенно обращающих внимание на стоимость чашки действительно хорошего кофе, так и для удовлетворения потребностей посетителей, оцениваемых достаточно средним уровнем дохода.

При составлении методики ценообразования в ООО «Олива» учитываются следующие основные факторы.

Таблица 2.8

Факторы ценообразования

Внутренние	Внешние
Сложившиеся цены	Степень конкуренции и её влияние на цены
Структура затрат прямых и косвенных	
	Состояние спроса на продукцию
Общие и конкретные цели организации	Зависимость от поставщиков сырья и полуфабрикатов
Опыт установления цены	Структура спроса и его зависимость от цены
Степень изученности рынка сбыта	
Реакция работников сбыта	Политика государства

Кафе Олива придерживается умеренной ценовой политики, средний чек составляет на взрослое меню 500 рублей, на детское меню – 300р. Для владельцев карт постоянных посетителей действуют скидки в размере 10%

Для привлечения посетителей ООО Олива предлагает:

1. Скидку 10% в день рождения клиента.
2. Бизнес – ланч, средний чек – 300р.
3. Проведение детских развлекательных мероприятий каждый первый понедельник месяца.

Так, в ООО Олива – проводятся бесплатные детские праздники, на празднике присутствуют аниматоры и фотографы, ди – джеи, в процессе мероприятия проводится детская программа с участием детей и родителей. Фото с мероприятия можно скачать в социальных сетях http://vk.com/caffe_oliva_penza (рисунок 2.10).



Рис. 2.10. Фото с детского праздника в ООО «Олива»

Из проведенного анализа внутренней маркетинговой среды предприятия следует, что ООО Олива – это стабильно функционирующее предприятие. Несмотря на отсутствие должности маркетолога, маркетинговая деятельность на предприятии осуществляется. Основными маркетинговыми мероприятиями, реализуемыми в ООО Олива в 2015 г. были: наружная реклама, реклама в СМИ, реклама в социальных сетях, реклама на телевидении и радио. Кроме того, ООО Олива придерживается умеренной ценовой политики, а также привлекает клиентов предлагая различные скидки.

Таким образом, был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия. Из результатов проведенного анализа составим SWOT–анализ, в котором будут отражены сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы для развития предприятия (см. таблица 2.8).

Таблица SWOT–анализа ООО «Олива»

<i>Сильные стороны (S):</i>	<i>Слабые стороны (W):</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Персонал организации имеет высокую квалификацию. 2. Предоставление возможности обучения и развития персоналу. 3. Зарботная плата достаточно высокая и выдаётся в установленный срок. 4. Возможность карьерного роста. 5. Высокий уровень обслуживания. 6. Регулярное обновление оборудования. 7. Организация рентабельна. 8. Поддержание корпоративного духа компании. 9. Выгодное расположение заведения. 10. Отдельное кофейное, взрослое, детское и японское меню. 11. Проведение бесплатных детских праздников. 12. Хорошая игровая комната для детей. 13. Хороший имидж ресторана. 14. Разнообразное меню. 15. Прочная сложившаяся репутация производителя качественной продукции. 16. Наличие эксклюзивных фирменных блюд. 17. Доступная ценовая политика. 18. Устойчивое положение на рынке. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наблюдается высокая текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается высоким процентом студентов среди персонала. 2. Высокая арендная плата, обусловленная местоположением. 3. Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии. 4. Отсутствие опыта маркетинговых исследований. 5. Значительная нагрузка на одного специалиста. 6. Нестабильные объемы реализации. 7. Слабо выражена программа поощрения сотрудников, отсюда отсутствие высокой мотивации последних. 8. Длительное время ожидания заказов в праздничные и выходные дни.
<i>Возможности (O):</i>	<i>Угрозы (T):</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение рекламных технологий. 2. Создание специальных программ для каждого сезона года – т.е. улучшить отношения со своими клиентами, с учетом сезонного фактора. 3. Привлечение новых клиентов (потребителей). 4. Расширение ассортимента предоставляемых блюд. 5. Расширение спектра предоставляемых услуг 6. Повышения конкурентоспособности организации среди других ресторанов. 7. Модернизация оборудования. 8. Изменение дизайна интерьера. 9. Создать оригинальные предложения для Постоянных клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная экономическая ситуация в стране. 2. Изменение налоговой политики и рост налогов. 3. Высокий уровень инфляции в стране и как следствие рост цен. 4. Высокая конкуренция в данной отрасли. 5. Уменьшение посещения ресторана в связи с экономическим кризисом и снижением платежеспособного спроса населения. 6. Сезонные колебания. 7. Конкуренты предлагают бесплатную доставку заказов и организуют выездные мероприятия.

На основании проведенного SWOT–анализа «Олива», выявим наиболее важные сильные слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы.

1. Наиболее опасные угрозы для предприятия: нестабильная экономическая ситуация в стране, высокий уровень инфляции в стране и как следствие рост цен. В данном сегменте рынка наблюдается высокая конкуренция. Кроме того, конкуренты предлагают бесплатную доставку заказов и организуют выездные мероприятия, в отличие от ООО Олива, у которой данные услуги не развиты в настоящее время.

2. Наиболее сильные возможности для развития — это изменение рекламных технологий и модернизация оборудования, изменение интерьера. А также расширение спектра предоставляемых услуги и ассортимента предоставляемых блюд.

3. Наиболее сильные стороны организации являются - персонал организации имеет высокую квалификацию. В кафе представлено отдельно кофейное, взрослое, детское и японское меню. Достаточно часто проводится бесплатные детские праздники. В кафе представлены эксклюзивные блюда и хорошая игровая комната для детей.

4. Наиболее слабые стороны - в кафе наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается высоким процентом студентов среди персонала. А также высокая арендная плата, обусловленная местоположением и слабой организацией маркетинговой информационной системы на предприятии. Помимо этого, отрицательным моментом также являться, что слабо выражена программа поощрения сотрудников, отсюда отсутствие высокой мотивации.

Таким образом, представленный анализ маркетинговой среды предприятия, позволил выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность ООО Олива. В первую очередь это политические, регулируют и контролируют деятельность предприятия, а также экономические факторы, в результате которых происходит рост издержек и снижение покупательской способности, в

результате изменения правил налогообложения происходит снижение прибыли предприятия и рост налогов. Технологические факторы и социокультурные наоборот способствуют развитию предприятия, благодаря влиянию данных факторов предприятие разрабатывает новые услуги и модернизируется оборудование в кафе.

Кроме того, анализ конкурентного преимущества позволил выявить положение ООО Олива в данной сфере. Так, ООО Олива превосходит своих конкурентов по многим показателям конкурентоспособности. Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими предприятиями: Семейное кафе «Свитер», кафе «Донна», кафе «Иль Патио» и кафе «Планета».

2.2. Исследование системы внутреннего маркетинга предприятия ООО Олива

Основой внутреннего маркетинга в ООО «Олива» является изучение внутреннего рынка как способа обмена ценностей, которые предоставляются сотрудниками клиентам организации, в обмен на материальное и морально – социальное вознаграждение, предоставляемое им руководством организации.

Результатом внутреннего маркетинга в ООО «Олива» является взаимосвязь внутренних клиентов, которая совершенствует связь между подразделениями, повышает качество внутреннего продукта, уровень удовлетворенности персонала, а, следовательно, положительно влияет на взаимоотношения с внешними клиентами.

К основным задачам внутреннего маркетинга ООО Олива относятся:

- формирование эффективной корпоративной культуры;
- повышение лояльности персонала к предприятию;
- мотивация и стимулирование персонала;
- развитие организационной культуры предприятия в направлении большей клиентоориентированности и готовности к изменениям.

Таким образом, концепция внутреннего маркетинга признает залог успеха в том, что сотрудник кафе должен быть удовлетворен своим предприятием, чтобы он продолжал взаимодействовать с ним в будущем.

Внутренний маркетинг может взять на себя координирующую роль в достижении удовлетворенности всех субъектов бизнес отношений: [11, с.57]

- потребителей – в качественной услуге;
- персонала – в удовлетворенности от трудовой деятельности;
- предпринимателя – в получении максимально возможной прибыли.

В таблице 2.9. представлена численность персонала ООО Олива в период с 2012 по 2015 гг.

Таблица 2.9

Фактическая численность персонала ООО Олива в период 2012 – 2015 г.

		2012 г.	2013 г.	2014.	2015 г.
Численность работающих	чел.	55	53	58	57

Таким образом, из результатов таблицы следует, что в среднем численность персонала, работающего в ООО «Олива» в период с 2012 по 2015 г. находится на одном уровне.

Половозрастная структура персонала представлена на рис.2.11.

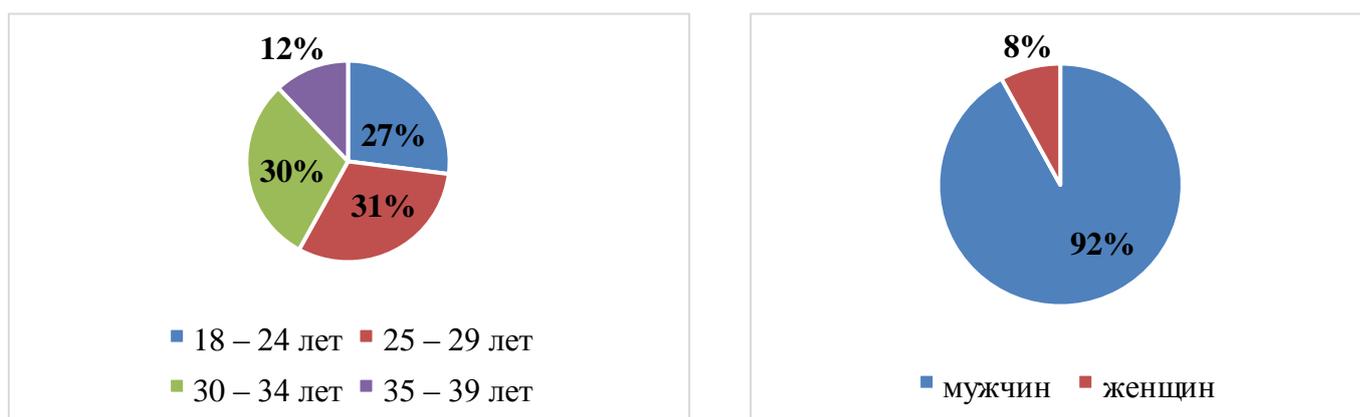


Рис. 2.11. Структура персонала ООО Олива

На предприятии ООО Олива в данное время работает персонал в возрасте 18 – 24 лет – 27%, 25 – 29 лет – 31%, 30 – 34 лет – 30% и 35 – 39 лет – 12%. Из них женщины составляют 92% и 8% мужчин. В том числе, руководящий состав предприятия ООО Олива 4 чел. (7%) в возрасте от 25 до 30 лет. Среднемесячный доход сотрудников варьирует в пределах от 10000- 15 000 тыс. руб. у 61% сотрудников, у оставшейся части - 39% респондентов среднемесячных доход более 15000 тыс. руб.

Большая часть сотрудников ООО Олива - 53% имеет высшее образование, 31% не полное высшее, сюда относится персонал, получающий в настоящее время высшее образование (студенты очной и заочной формы обучения), 5% из общего числа сотрудников имеет среднее специальное образование.

Финансовый успех любого ресторана или кафе на 50% зависит от квалификации и поведения персонала зала. Поэтому обучению персонала отводится важное значение в деятельности ООО «Олива».

Обучение персонала в «Олива» начинается с самого первого дня пребывания сотрудника в организации и продолжается на протяжении всей его трудовой деятельности.

Система обучения персонала в ООО «Олива» представлена в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Основные формы обучения персонала в ООО Олива

Форма обучения	Общая характеристика	Сроки обучения
Инструктаж	Осуществляет администратор и менеджер с целью ознакомления нового сотрудника с правилами внутреннего распорядка и организацией работы самого предприятия.	В течение первого рабочего дня
Самостоятельное обучение	Экскурсия по кафе, знакомство с персоналом, знакомство с рабочим местом.	В течение первого рабочего дня
Индивидуальное наставничество	Как правило, в роли наставника выступает персонал с наибольшим стажем и опытом работы на данном предприятии. Наставник выявляет потребность нового сотрудника в обучении (степень его готовности к работе), обучает на рабочем месте	От 2-х недель до 1 месяца

Продолжение Таблицы 2.10

Тренинги	Обучения персонала кафе Олива с целью повышения качества обслуживания, удовлетворённости клиентов. Чаще всего приглашается тренер, который выезжает в кафе и проводит занятия с персоналом ресторана: менеджерами, администраторами, официантами, барменами.	1 – 2 дня
	В кафе Олива предусмотрены и выездные тренинги для персонала.	По утвержденному руководством плану
	Кроме того, в кафе Олива предусмотрен тренинг для официантов по продажам.	Один раз в месяц.
Семинары	Проводится в кафе Олива на конкретную тему, волнующую руководство предприятия (конфликтность/неконфликтность, клиентоориентированность).	1 день
Обучение по меню	Программа обучения направлена на новых сотрудников, которым следует досконально разбираться в меню. Особенно это касается официантов, выполняющих в ресторане функции основных продавцов.	1 неделя
Обучение нововведениям	Необходимый этап обучения при внедрении нового оборудования или стандартов обслуживания.	1 день
Мини-тренинги	Проводятся для официантов, в том числе тренинги выходного дня, на которых вспоминаются и прорабатываются правила работы официантов, изученные ранее.	Ежедневно

Кроме того, как уже было отмечено ранее, на предприятии ООО Олива предусмотрена система «аттестации сотрудников». На вопрос о том, проводится ли аттестация сотрудников на предприятии, 80% опрошенных указали, что «да, предусмотрена в форме тестирования», 30% указали, что ни разу не проходили аттестацию.

По мнению руководящего состава предприятия, основная цель проведения аттестация сотрудников, это выявление уровня квалификации и

профессионализма, так считают 51% опрошенных, 35% указали, что аттестация проводится с целью выявления лучших сотрудников; 14% – для разработки плана повышения квалификации.

Аттестация в кафе Олива представляет собой систему из нескольких тестов, которые разработаны специально для аттестации сотрудников, к примеру, это оценка основных требований и стандартов к обслуживанию, для новичков, проверка знаний о составе и подаче блюд гостям (таблица 2.11). В том числе аттестация персонала осуществляется и в устной форме. Управляющий кафе после окончания обучения аттестует сотрудника в форме беседы с целью выявления уровня усвоения того или иного материала.

Таблица 2.11.

Основные параметры для проведения аттестации новых сотрудников в ООО
Олива

Оцениваемые параметры	Оценка по	Примечание
	пяти бальной шкале 1 2 3 4 5	
Восприятие и усвоение миссии компании		
Знание ассортимента карты бара, характеристик напитков. Умение ориентироваться в карте бара. Знание меню кухни, умение ориентироваться в нем.		
Внешний вид, гигиена и санитария.		
Внутренний трудовой распорядок. Правила поведения в зале. Правила вноса и выноса продуктов (разрешенные, запрещённые)		
Способы сервировки столов		
Правила обслуживания гостей.		
Правила приема заказа. Выполнение заказа. Дополнительные продажи. Дополнительное обслуживание.		
Работа с недовольными гостями. Правила поведения в конфликтной ситуации.		
Банкет (подготовка и обслуживание). Ведение банкета.		

Знание акций ресторана		
Дисконтная система ресторана. Правила приобретения и выдачи ДК.		
Знание меню кухни, умение ориентироваться в нем		
Средний Балл _____ \ _____ \		

Итоговой балл с целью выявления «аттестован» или «не аттестован» сотрудник определяется по бальной шкале табл. 2.12

Таблица 2.12.

Шкала для анализа прохождения аттестации

Балл	Результат
60-48 баллов	Сотрудник успешно прошел аттестацию «аттестован»
36-47 баллов	Сотрудник допущен до работы, но необходимо пройти повторную аттестацию
0-35 баллов	Сотрудник не допущен до работы «не аттестован»

Таким образом, следует отметить, что на предприятии ООО Олива предусмотрена система обучения и аттестации персонала.

Кроме того, особой формой аттестации или оценки качества обслуживания является активно используемый в кафе «Олива» метод тайного гостя. В ходе проверок методом «Тайный гость» в кафе оцениваются все необходимые параметры: сервис, работа официантов, чистота в заведении, работа кухни, и т.д. Проверки «Тайным гостем» позволяют выявить нарушения в кафе, устранив которые возможно повысить заполняемость и продажи кафе.

Важным элементом системы внутреннего маркетинга предприятия является квалификация, повышению которой в ООО Олива отводится большое внимание. Так, 65 % из числа опрошенных указали, что периодически повышают квалификацию, но в тоже время следует отметить, что достаточно большой

процент - 35% отмечают, что частота повышения квалификации в ООО Олива крайне низкая (рисунок 2.12).

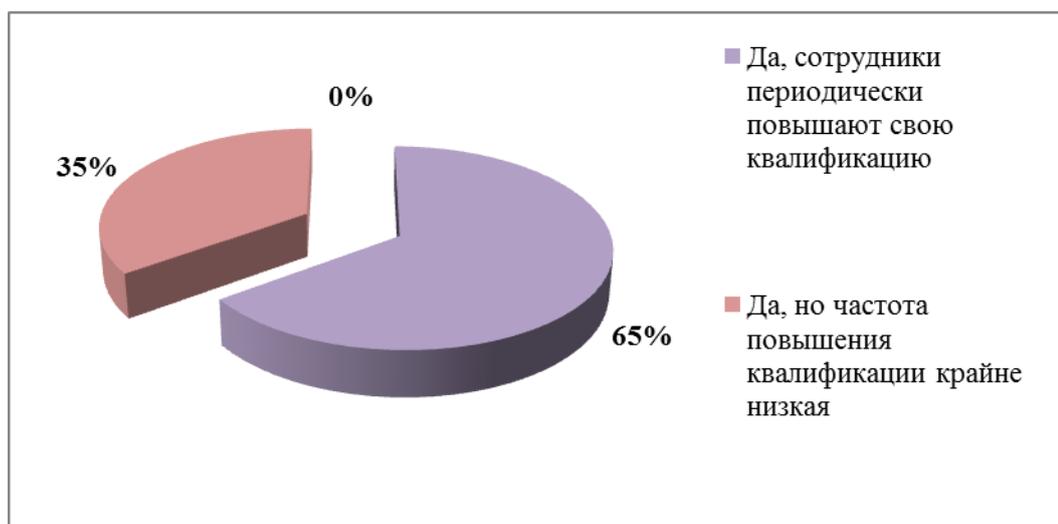


Рис.2.12. Частота повышения квалификации персонала предприятия ООО Олива

Важным направлением в кафе Олива является обучение администраторов кафе или менеджеров. В таблице 2.13 представлены основные формы повышения квалификации, используемые в кафе ООО Олива для административно-управленческого персонала в период с 2014 по 2015 гг.

Таблица 2.13

Частота повышения квалификации сотрудников предприятия

Форма повышения квалификации	2014	2015 г	Частота прохождения	Место обучения
Программа повышения квалификации "Эффективный менеджмент ресторанного бизнеса"	+		раз в 3 месяца	Русская Школа Управления (г. Москва)
Семинар "Эффективный маркетинг в сфере HoReCa"	+		2 раза в год	Русская Школа Управления (г. Москва)
Тренинг "40 рекомендаций для ресторана, которые поднимут продажи уже в первый месяц"		+	4 раза в год	Русская Школа Управления (г. Москва)
Тренинг по улучшению работы сервиса.		+	Каждый месяц	В самом кафе ООО Олива, приглашение специалиста по обучению

Наиболее распространенные формы повышения квалификации персонала в кафе ООО Олива представлены на рисунке 2.13

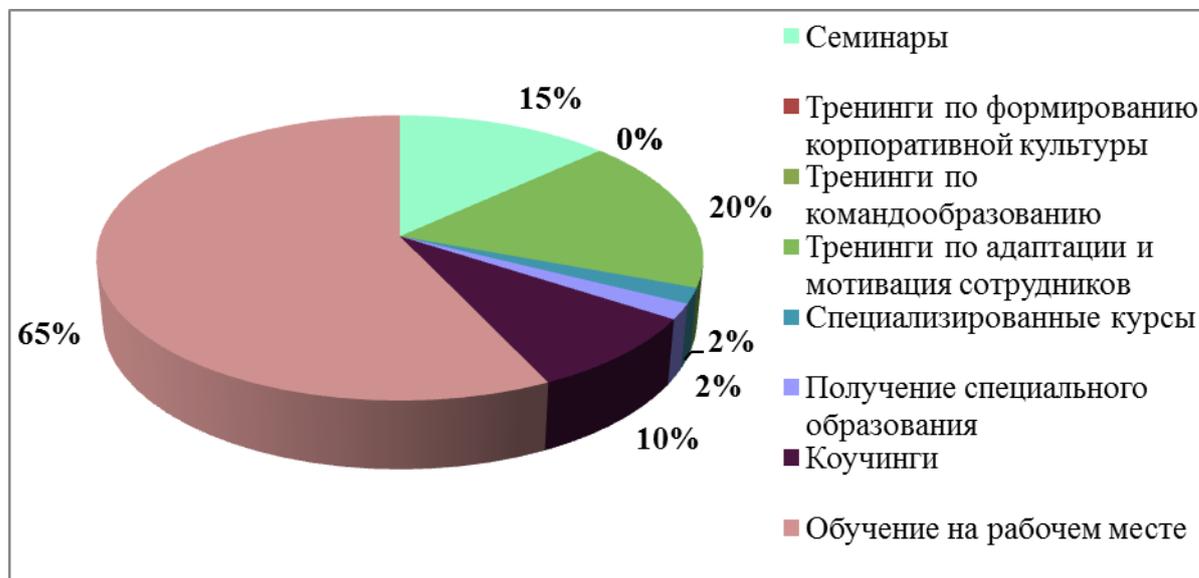


Рис. 2.13. Формы повышения квалификации сотрудников на предприятии ООО Олива

Так, 67% респондентов указали, что наиболее распространенной формой повышения квалификации является обучение на рабочем месте — 65%; 20% — тренинги по адаптации и мотивация сотрудников, и семинары — отметили 15%, коучинги для руководящего состава — 10%.

В тоже время сотрудники ООО Олива высказываются о необходимости повышения квалификации. На вопрос, сказывается ли на качестве работе сотрудников повышение их квалификации, были получены положительные результаты (80% ответивших) рис. 2.14.

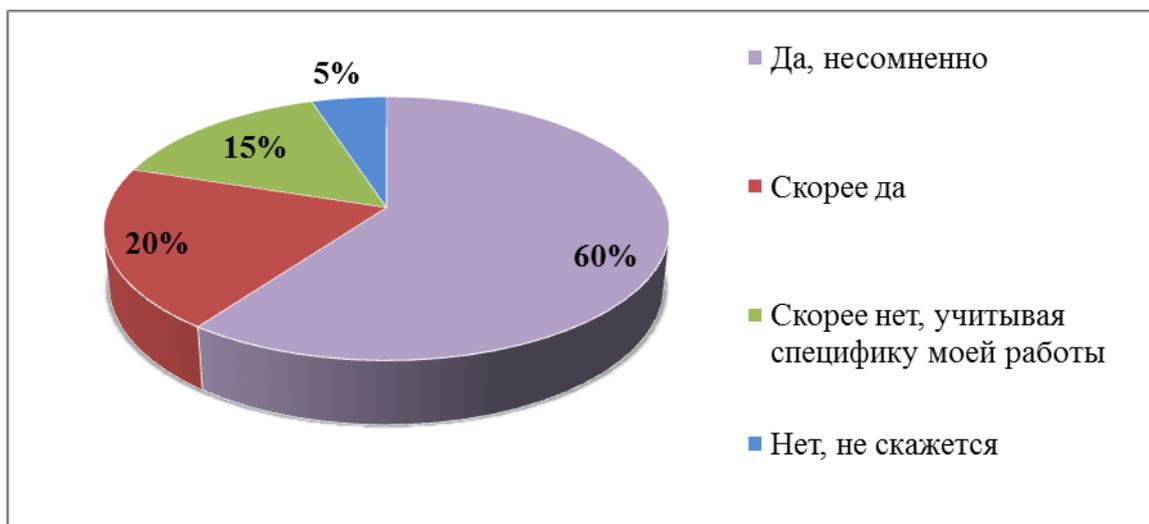


Рис. 2.14. Оценка степени влияния системы повышения квалификации на качество работы сотрудников предприятия

В ходе исследования, респондентам было предложено оценить уровень своей квалификации. Так, респонденты оценили уровень своей квалификации достаточно высоко – 55% респондентов, 40% отметило, что достаточный для работы на нынешней должности (рисунок 2.24). Это говорит о том, что респонденты удовлетворены системой обучения и повышения квалификации на предприятии.

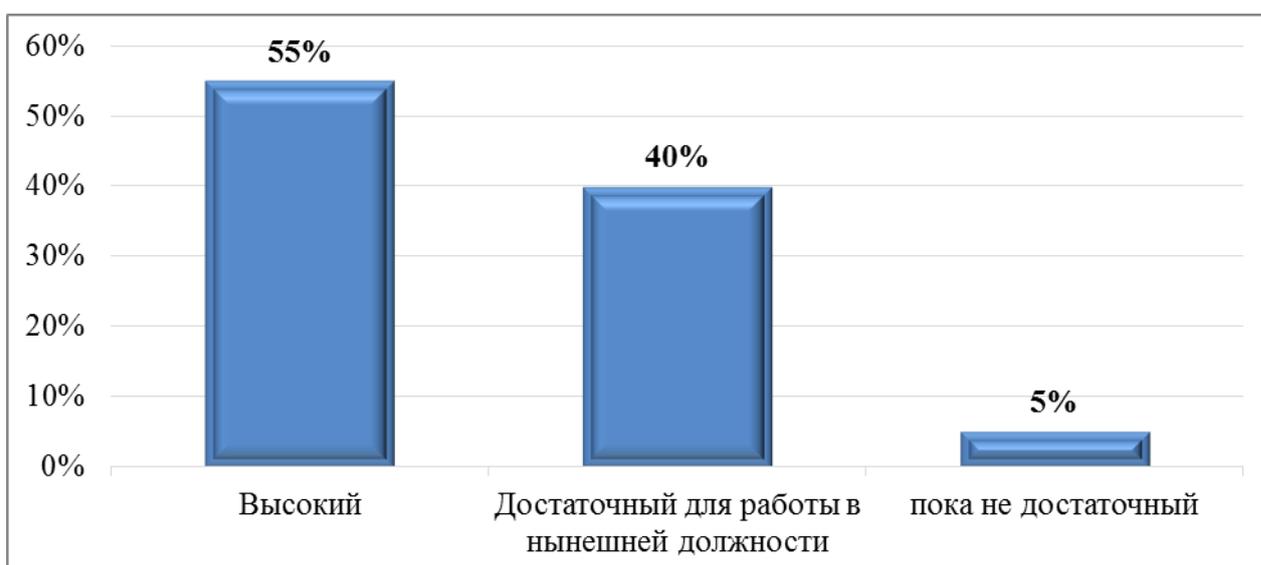


Рис. 2.24. Оценка уровня квалификации сотрудников предприятия

Особое внимание на предприятии ООО Олива уделяется оценке производительности и эффективности труда. В таблице 2.14 представлена производительность труда персонала ООО Олива в период с 2012 по 2015 гг.

Таблица 2.14

Производительность труда сотрудников ООО Олива

	Ед. изм.	2012 г.	2013 г.	2014.	2015 г.
Производительность труда	руб.	117 381	142 283	143 810	170 385

Из таблицы 2.14 следует, что производительность труда персонала в обозначенный период увеличилась, что связано, во-первых, с внедрением новых форм стимулирования персонала, во-вторых благодаря притоку новых клиентов и модернизации оборудования кафе.

В результате исследования выяснилось, что основными методами повышения эффективности труда сотрудников ООО Олива являются: материальное стимулирование – 52%, административное воздействие – 53% и экономическое воздействие – 47% (рисунок 2.15).



Рис. 2.15. Методы повышения эффективности труда сотрудников в ООО «Олива»

Причем, респонденты из числа руководящего состава ООО Олива к числу наиболее эффективных методов повышения труда сотрудников относят: моральное стимулирование - 67% респондентов, материальное воздействие – 55% респондентов и 45% респондентов отмечают, что эффективным методом является экономическое воздействие (выговоры) (рисунок 2.16.)

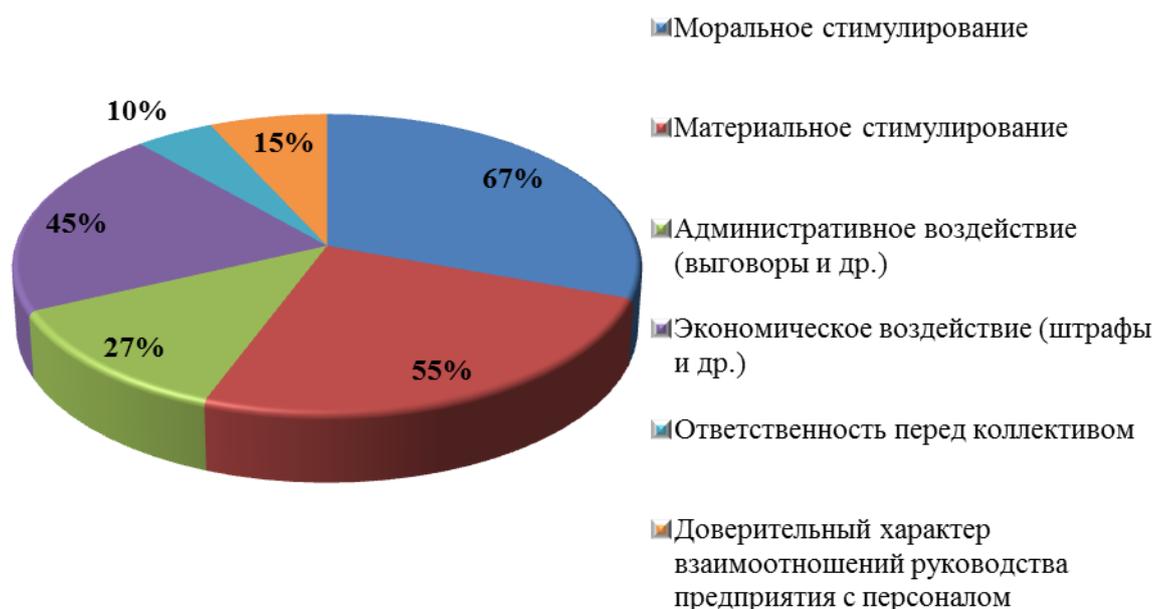


Рис.2.16. Эффективные методы повышения труда сотрудников на предприятии, по мнению руководящего состава ООО Олива

Среди методов экономического воздействия на персонал в кафе главное место занимает оплата труда, которая обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда рабочих различной квалификации, а также система штрафов, за различные нарушения правил трудового распорядка, предусмотренного в кафе Олива (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Штрафы, предусмотренные для сотрудников за нарушение трудового распорядка в ООО «Олива»

Перечень утвержденных штрафов	Размер штрафа
За опоздание на работу	100-500
За нарушение технологии приготовления блюд	500-3000
За немотивированный отказ гостя от заказа	500
За нарушение личной гигиены, неопрятный внешний вид (мятая форма, грязные волосы и т.д.)	500-1000
За нарушение санитарных норм на производстве (товарное соседство, маркировка и пр.)	1000
Задержка выдачи заказа	500
Нарушение стандартов обслуживания (для каждого стандарта – своя сумма штрафа)	100-500
Утеря встречного заказа	300
Отказ в выносе счета посетителю	300
Нарушение правил техники безопасности	500
Запись в книге жалоб	500
Перечень премий	Размер премии
Дополнительные продажи	Зависит от объема работы.
Дополнительное обслуживание	
Сверхурочная работа	

Материальное стимулирование представлено лишь в виде текущих (ежемесячных) премий, которые начисляются работникам по результатам работы подразделения в целом, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

Для повышения уровня удовлетворённости сотрудников в ООО Олива используются следующие мероприятия по стимулированию и мотивации (таблица 2.16)

Основные мероприятия по стимулированию персонала в ООО Олива

Мероприятие	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выдача премий за хорошую работу, или за работу в праздничные дни.	+	+	+	+
Проведение корпоративных мероприятий.			+	+
Карьерный рост	+	+	+	+
Предоставление служебного транспорта	+	+	+	+
Возможность проведения дня рождения со скидкой 10% и пообедать с 50% скидкой.		+	+	+

К особым формам мотивации персонала (привилегий) в кафе Олива следует отнести: гибкий режим работы и предоставление служебного транспорта.

Для сотрудников предусмотрен гибкий режим работы, поскольку часть сотрудников – это студенты, обучающиеся по очной форме, который составляют 10% от общего персонала. Гибкий график работы дает возможность персоналу из числа студентов, возможность выбирать дни и время начала и окончания трудового дня. Так, к примеру, можно составить график работы исходя из – за обучения в вузе. Подбор персонала для ООО Олива осуществляется, посредством публикаций объявлений в периодических изданиях, с предоставлением перечня вакансий и требований к работнику.

Для сотрудников, работающих в вечернюю смену, предоставляется транспорт для перевозки работников до дома в ночное время, после 12 часов ночи.

К наиболее распространенным формам морального стимулирования, используемым в кафе Олива, по мнению персонала относятся: 90% – возможность карьерного роста; 70% – благодарность от руководства; и 4% - публичная похвала сотрудников (рисунок 2.17)

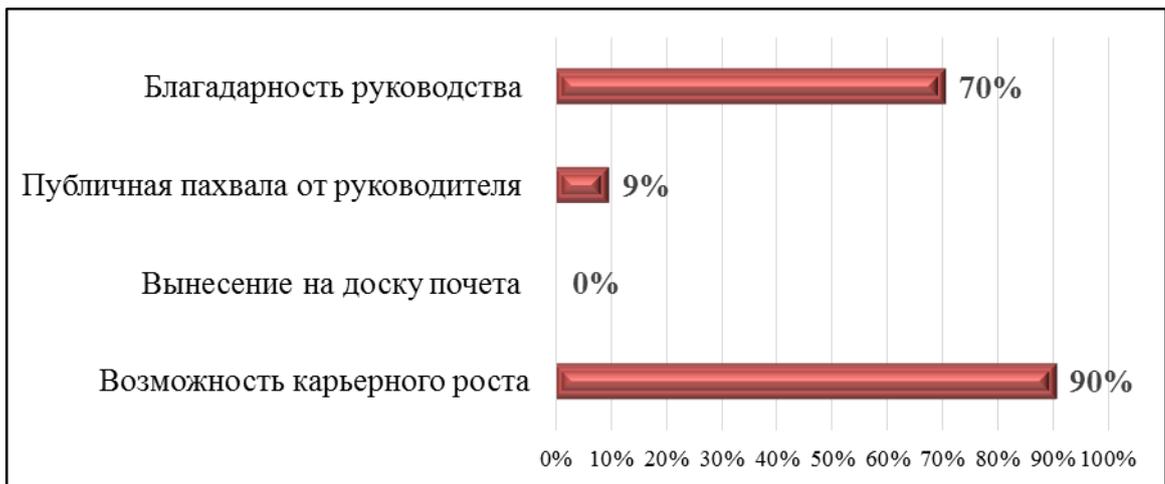


Рис. 2.17. Формы морального стимулирования персонала, используемые в ООО Олива

В результате проведенного исследования выяснилось, что руководство предприятия поощряет организацию корпоративных мероприятий для сотрудников, так ответило 65% респондентов, но 30% – отмечают, что очень редко.

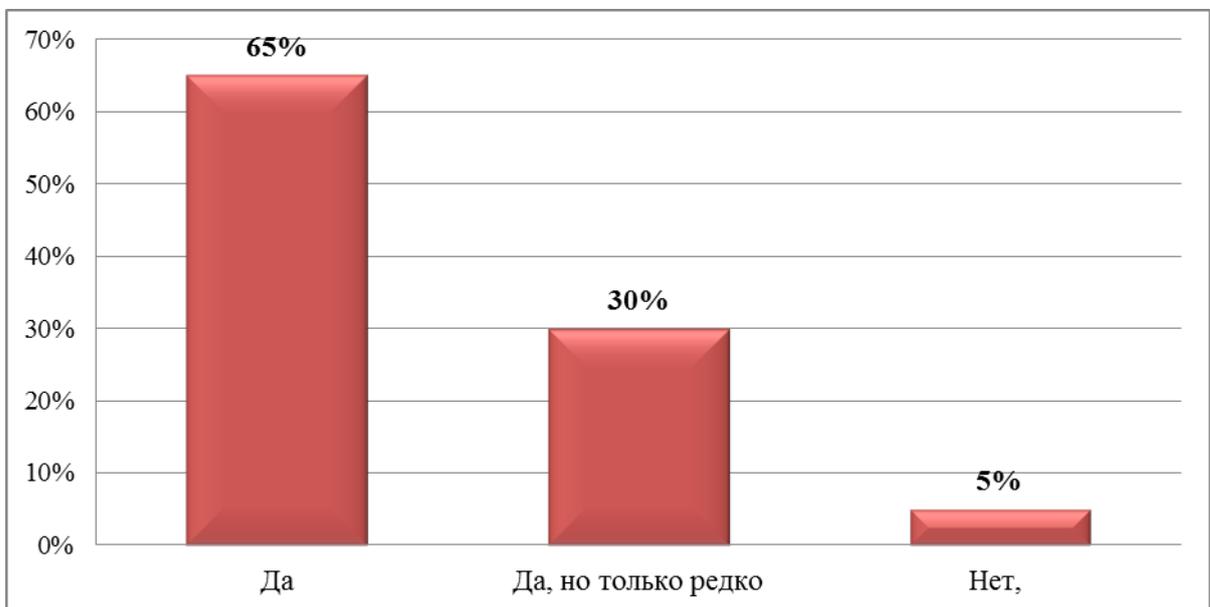


Рис. 2.18. Оценка поощрения руководством организации корпоративных мероприятий для сотрудников (по мнению респондентов)

Однако, руководящий состав ООО Олива, не в полной мере поощряет организацию совместного культурного досуга с персоналом. Так, 35% опрошенных считают, что это негативно сказывается на профессиональной деятельности сотрудников.

К положительным моментам в деятельности руководства ООО Олива можно отнести, что руководство помогает поддерживать благоприятный климат в коллективе, так как это, безусловно, зависит от руководителя, так считают 72% опрошенных респондентов, более подробно результаты исследования представлены на рисунке 2.19.



Рис. 2.19. Оценка поддержания благоприятного климата в коллективе руководителями предприятия

Руководство предприятия считает необходимым поддерживать общение с подчиненными. Так, для 72% опрошенных важным является умение выслушать подчиненных, 28% поддерживает общение для того, чтобы иметь представление о положении дел в коллективе и о возникающих трудностях.

Кроме того, 75% из числа опрошенных руководителей помогают в разрешении конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе, путем переговоров, 3% считают, что в разрешении конфликтов эффективным методом

является компромисс между участниками, поэтому они редко помогают в их разрешении. В тоже время 22 % способствуют разрешению конфликтов в коллективе путем административного и экономического взыскания с целью недопущения повторения подобных ситуаций в будущем.

Немаловажным элементом системы внутреннего маркетинга предприятия является оценка построения эффективных внутренних коммуникаций.

Так в ходе исследования было выявлено, что основными видами коммуникаций, используемыми на предприятии, по мнению респондентов, являются: личный контакт – 62%, электронная почта – 15%. Это говорит о том, что на предприятии слабо выражены современные коммуникации (рисунок 2.20). Основным каналом доведения информации на предприятии является устная форма, данный момент является отрицательным.

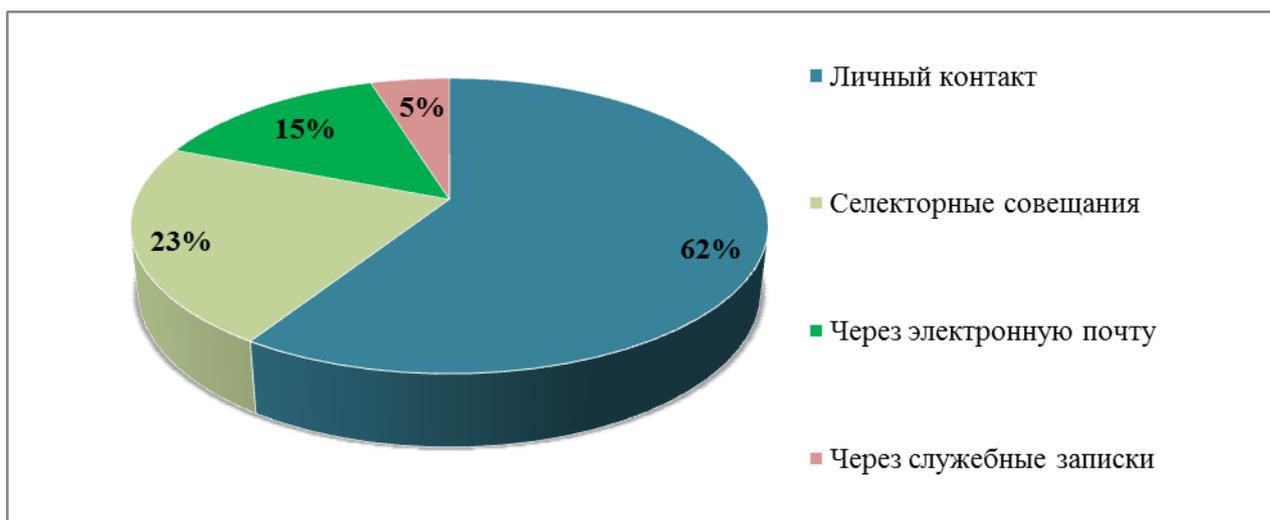


Рис. 2.20. Основные виды коммуникаций, используемые на предприятии ООО Олива

Кроме того, эффективность коммуникаций в команде зависит от управления этим процессом, а именно доведения информации о текущих делах, основных событиях и мероприятиях до персонала. В ходе исследования было выявлено, 67% респондентов получают информацию обо всех событиях и планах

работы предприятия, в тоже время достаточно большая часть сотрудников ООО Олива -33% не всегда информирована.

В то же время для руководителей предприятия является важным наличие обратной связи с сотрудниками и новые идеи, поступающие от сотрудников по поводу продвижения продукции и услуг кафе Олива, так указало 42%. Для 20% важным является формирование благоприятной корпоративной культуры.

Кроме того, важным показателем удовлетворенности персонала работой на предприятии, в том числе существующей системой мотивации и стимулирования является показатель текучести кадров. Причем, чем выше коэффициент текучести кадров, тем больше затрат несет предприятие на поиск и обучение персонала. Коэффициент текучести персонала можно определить по формуле:

$$K_T = K_y / Ч_p * 100\% , \quad (2.4)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров в %;

K_y – количество уволенных сотрудников в году;

$Ч_p$ – численность персонала предприятия, всего.

Так, по имеющимся данным на предприятии в 2014 г. было уволено, в том числе по собственному желанию 14 сотрудников, в 2015 г. 17 человек.

Коэффициент текучести персонала по годам составил:

$$\text{в 2014 году } K_T = 14/58 \text{ чел} * 100\% = 24,1\%$$

$$\text{в 2015 году } K_T = 17/57 \text{ чел.} * 100\% = 29,8 \%$$

Таким образом, коэффициент текучести персонала в период с 2014 по 2015 г. увеличился на 5,7 %, что говорит о недостаточно высоком уровне удовлетворенности сотрудников предприятия, определенными сторонами работы.

Более подробный анализ уровня удовлетворенности персонала ООО Олива представлен в параграфе 2.3.

Кроме того, в результате исследования выяснилось, что на предприятии сотрудники работают более 2-х лет – 30% и менее одного года – 26% (рисунок 2.21.). Это подтверждает высокую текучесть кадров в кафе «Олива».

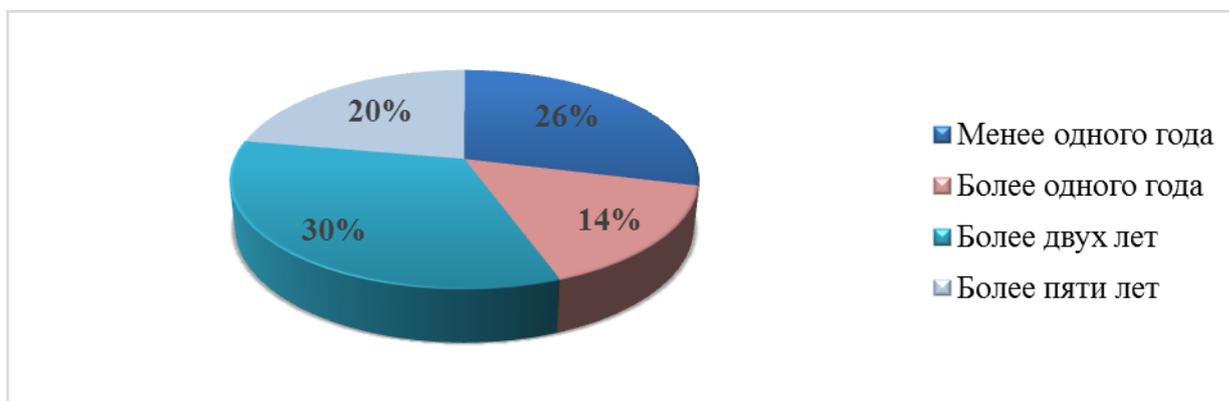


Рис. 2.21. Период работы респондентов на предприятии

Как было обозначено ранее одной из задач внутреннего маркетинга является развитие организационной культуры предприятия в направлении большей клиентоориентированности и готовности к изменениям. В деятельности предприятия важно знать, насколько удовлетворены потребители предоставляемыми им услугами в ООО Олива и качеством обслуживания.

В кафе «Олива» проводятся исследования по выявлению предпочтений клиентов. Это подтверждается и данными проведенного опроса персонала ООО Олива. Исследования по выявлению предпочтений потребителей проводятся с периодичностью, один раз в год так отметили 70% респондентов, и более одного раза в год, так считают 25% опрошенных (рисунок 2.22).

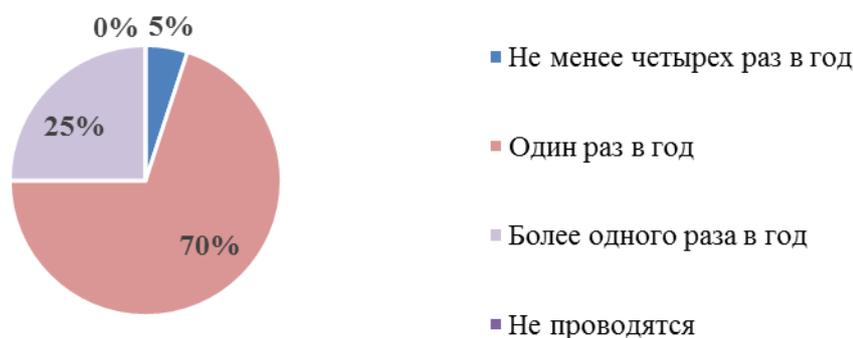


Рис. 2.22. Частота проведения исследований о предпочтениях клиентов
ООО Олива

По мнению, респондентов, данные исследования ориентированы, прежде всего, на выявление степени удовлетворенности конечного обслуживания и качества предоставляемых услуг (82%) и выявление удовлетворенности спектра предоставляемых услуг – 18%.

Благодаря результатам исследований стало, ясно что основными мероприятиям, направленными на привлечение клиентов ООО Олива являются: 67% – различные акции; 15% – благотворительная деятельность и 18% – фотоотчет на сайте предприятия клиентов.

В ходе анализа было проведено исследование по оценке удовлетворённости потребителей ООО Олива (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Оценка удовлетворённости потребителей ООО Олива

Факторы удовлетворенности потребителей	Оценка			
	2014, %		2015, %	
	удовлетворены	Не удовлетворены	удовлетворены	Не удовлетворены
Качество сервиса	64	36	67	33
Качество кухни	60	40	62	38
Ценовая политика предприятия	57	43	58	42
Ассортимент предлагаемых блюд.	59	41	60	40

На основании оценок, представленных в таблице 2.18, можно сказать, что уровень удовлетворённости предприятия среди потребителей высокий.

Таким образом, проведенный анализ внутреннего маркетинга ООО Олива, позволил сделать следующие выводы. Система внутреннего маркетинга ООО

Олива ориентирована на такие моменты как формирование эффективной корпоративной культуры; повышение лояльности персонала к предприятию; мотивация и стимулирование персонала; и развитие организационной культуры предприятия.

Из проведенного исследования можно выявить достоинства и недостатки системы внутреннего маркетинга ООО Олива. К достоинствам существующей системы внутреннего маркетинга следует отнести: на предприятии развита система обучения и повышения квалификации сотрудников предприятия. Кроме того, руководство предприятия поощряет организацию корпоративных мероприятий для сотрудников. На предприятии один раз в год проводится исследования о предпочтениях клиентов ООО Олива.

К отрицательным моментам можно отнести то, что руководящий состав ООО Олива, не в полной мере поощряет организацию совместного культурного досуга с персоналом, формы морального стимулирования недостаточно широко используются в деятельности предприятия. На предприятии слабо выражены современные коммуникации. Основным каналом доведения информации на предприятии является устная форма.

2.3. Оценка удовлетворенности персонала существующей системой внутреннего маркетинга

Целью внутреннего маркетинга является формирование лояльности и удовлетворённости сотрудников, с этой целью было проведено исследование по оценке уровня удовлетворенности персонала ООО Олива.

Немаловажное внимание нужно уделить оценке системы материального стимулирования персонала, в результате исследования, было выявлено, что сотрудники предприятия удовлетворены существующей системой материального стимулирования на предприятии, так как 65% из 100 респондентов при ответе на

вопрос: «Удовлетворены ли Вы системой материального стимулирования сотрудников Вашего предприятия?» – ответили да в полной мере (рисунок 2.23.)

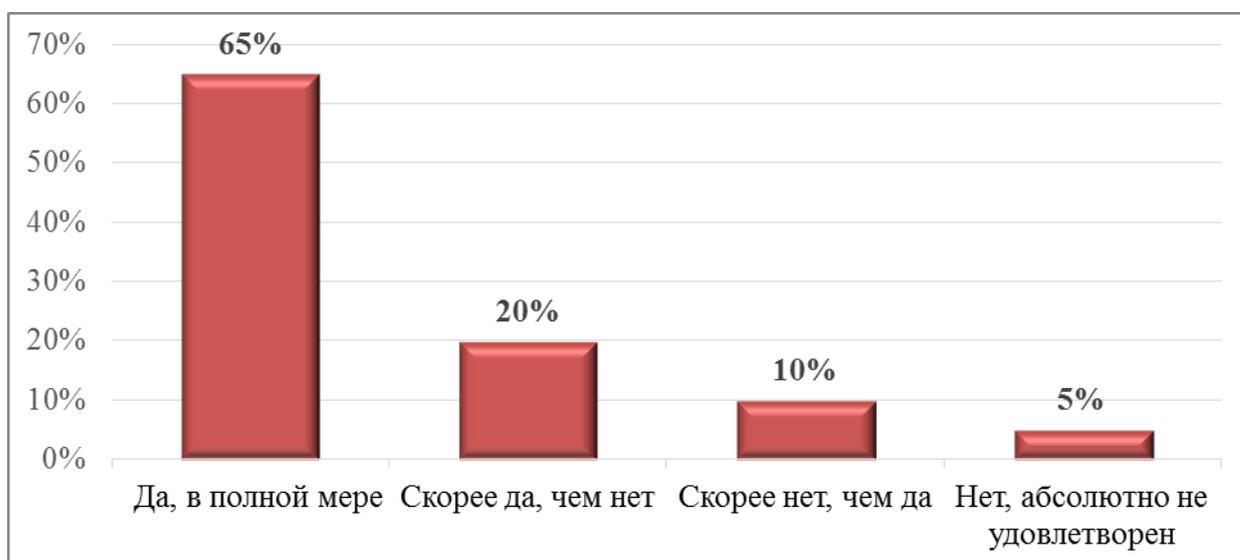


Рис. 2.23. Оценка удовлетворенности системой материального стимулирования сотрудниками предприятия

Также существующей системой материального стимулирования персонала, удовлетворен и руководящий состав предприятия - 92% опрошенных респондентов.

На эффективность и продуктивность работы персонала помимо материального стимулирования, оказывает влияние моральное стимулирование и мотивация. Респондентам было предложено ответить на вопрос: «Удовлетворены ли Вы существующей системой морального стимулирования на Вашем предприятии». Так, 37 респондентов (64,9%) ответили, что не удовлетворены, 11 респондентов (19,3) ответили, что удовлетворены, но не в полной мере, 9 человек (15,8%) указали, что удовлетворены в полной мере.

В тоже время руководители не в полной мере удовлетворены результатами труда персонала. Так, удовлетворены организацией труда персонала в целом – 52% и личными результатами (47%) (рисунок 2. 24).

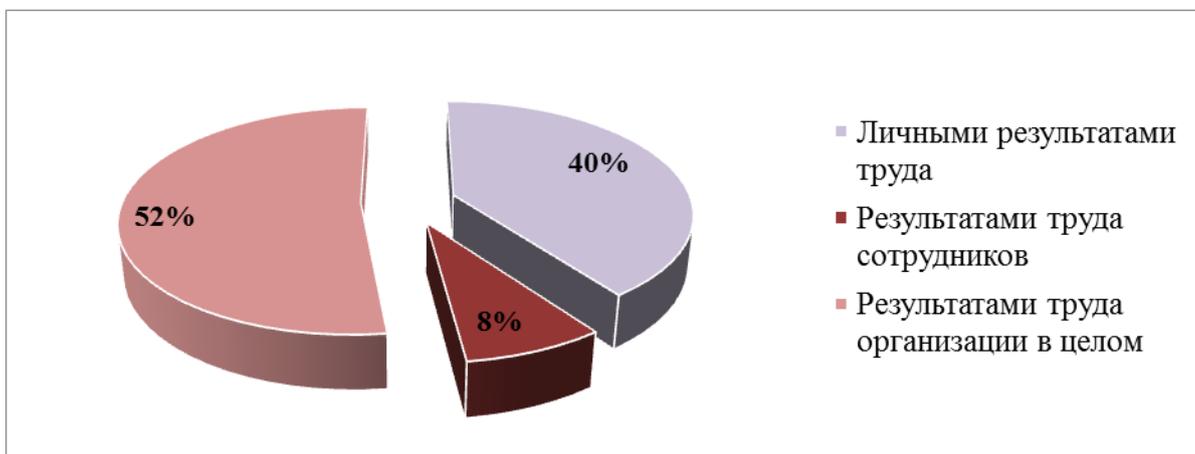


Рис. 2.24. Результаты труда, которыми удовлетворены респонденты

В ходе исследования было выявлено, что руководители удовлетворены продуктивностью труда сотрудников на предприятии, так при ответе на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас продуктивность труда сотрудников предприятия» – 53% ответили – вполне удовлетворяет и 37% – скорее удовлетворяет, чем нет.

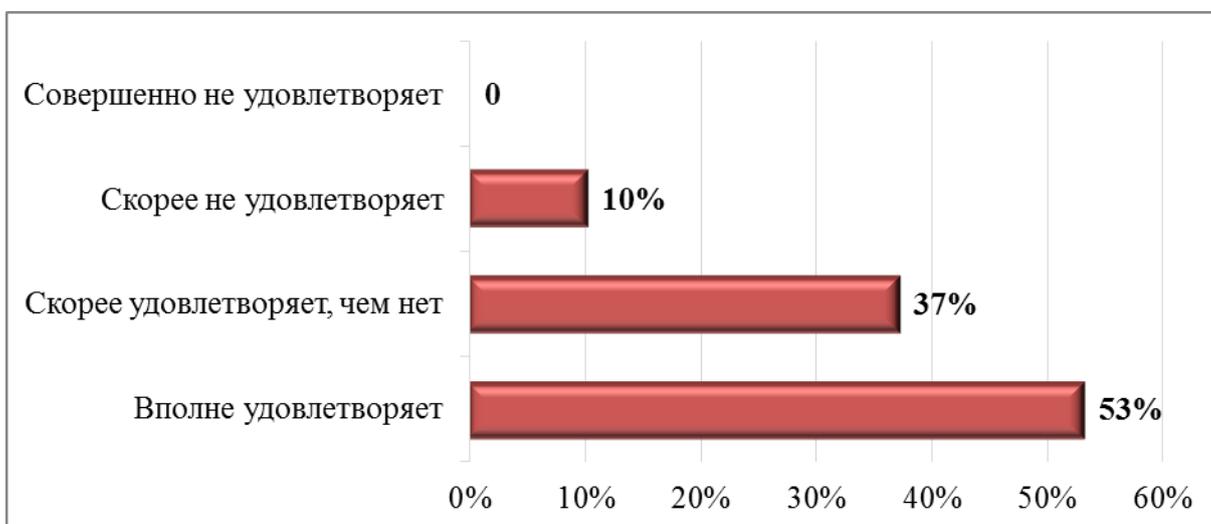


Рис. 2.25. Оценка продуктивности труда сотрудников на предприятии

Помимо продуктивности труда в процессе исследования руководителям предприятия предполагалось оценить уровень обслуживания сотрудников предприятия потребителей в зале кафе, в итоге получилось, что руководители

считают, что 54% – достаточно высокий; 38% – скорее высокий, чем низкий (рисунок 2.26).

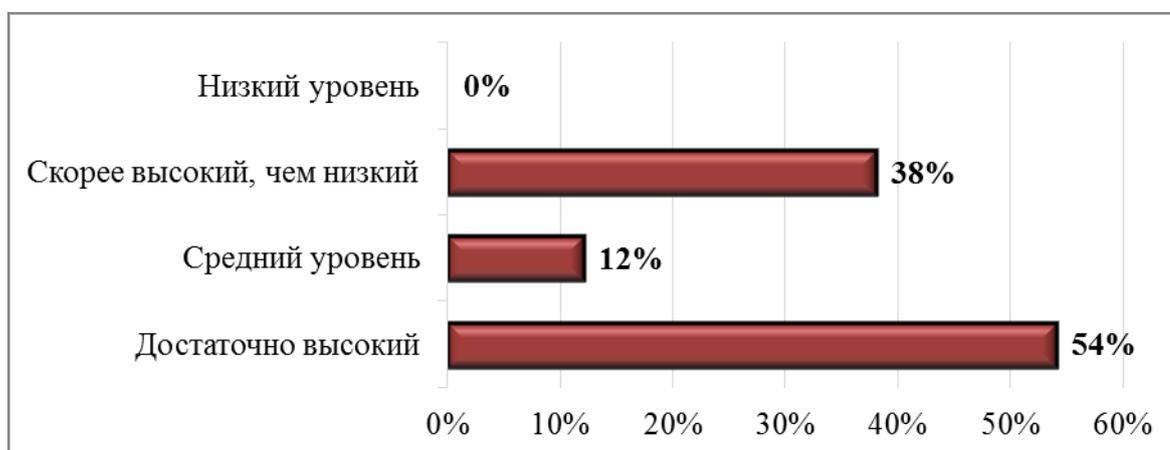


Рис.2.26. Оценка уровня обслуживания сотрудников предприятия потребителей в зале кафе

В процессе исследования сотрудникам предполагалось оценить условия труда в ООО «Олива» в итоге получилось, что: 57% считают, что хорошие, а именно допустимые условия труда, однако присутствуют незначительные нежелательные факторы, 24% – как отличные, так как полностью устраивают условия труда, организация и оснащённость рабочего места, окружающая обстановка и 19 % оценивают, как плохие условия труда, так не соблюдаются требования к организации рабочего места, его оснащённости, присутствуют нежелательные факторы: освещение, вентиляция и др. Тем можно сказать, что сотрудникам в целом оценивают условия труда как хорошие (рисунок 2.27).

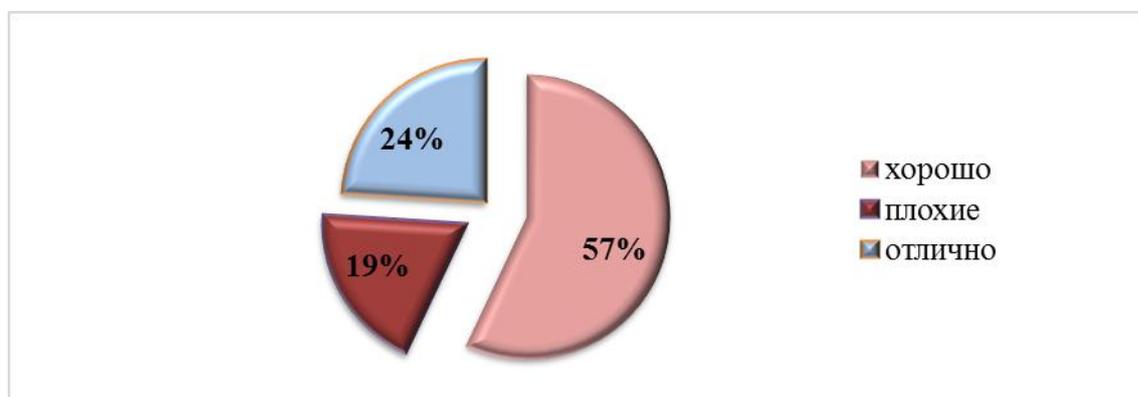


Рис.2.27. Оценка условий труда персоналом в ООО Олива

Руководящий состав предприятия также удовлетворён системой организацией труда на предприятии в целом. Так, респонденты указали, что редко проявляются незначительные нарушения в организации труда персонала, из положительных моментов они отметили, что соблюдаются все санитарно – гигиенические требования, служебные и исполнительные дисциплины, режим труда, физическая и психологическая нагрузка. Так, при ответе на вопрос: «Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?» - 55% респондентов указали, что скорее да, чем нет (рисунок 2.28).

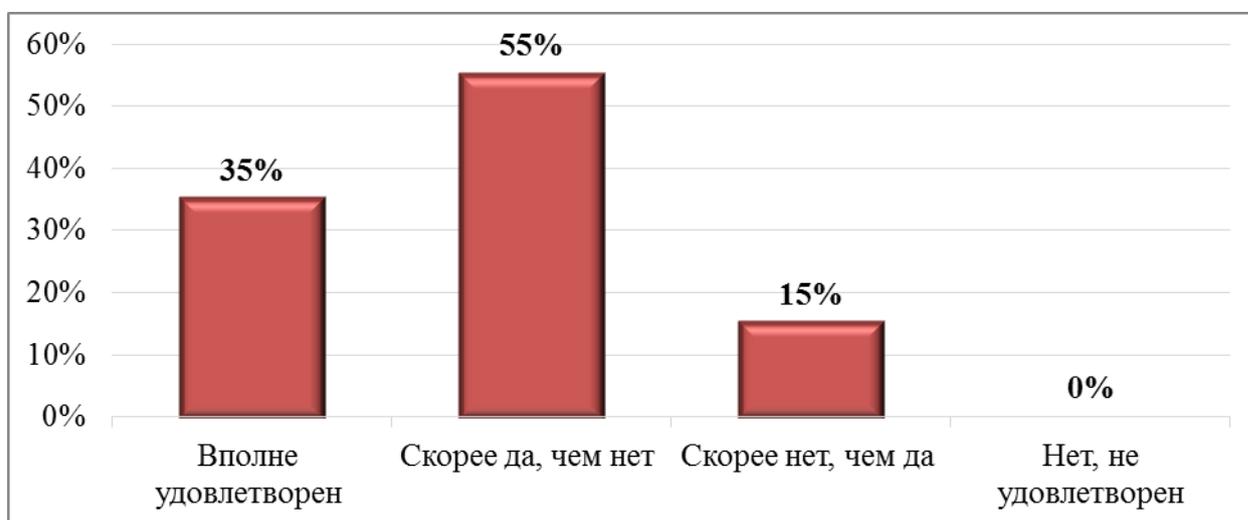


Рисунок 2.28. Оценка уровня организации труда на предприятии

На основании результатов исследования можно сказать что, для респондентов наиболее важными аспектами работы являются: 50% – возможность карьерного роста; 47% – график работы; 45% – высокая заработная плата; сильная корпоративная культура (44%); 37% – возможность совмещения работы и обучения и эффективная система морального стимулирования сотрудников.

Важные аспекты работы для персонала ООО Олива.

Варианты ответов	Кол – во ответов (%)
Интересная и насыщенная работа	5
Возможность карьерного роста	50
Возможность совмещения работы и обучения	37
Высокая заработная плата	45
Возможность дополнительного заработка (премии, бонусы, чаевые)	27
Хороший и сплоченный коллектив	20
Доброжелательное отношение руководителей	15
Эффективная система морального стимулирования сотрудников	34
График работы	47
Сильная корпоративная культура	44

Важно отметить, что заработная плата на предприятии имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии, так считают 92% респондентов.

Для персонала предприятия наиболее важными аспектами работы являются: интересная и насыщенная работа - 67%; высокая заработная плата - 68%; 72% – возможность совмещения работы и обучения.

В результате исследования выяснилось насколько сотрудники удовлетворены данными аспектами работы на исследуемом предприятии.

Таким образом, можно сказать, что 65% респондентов удовлетворены уровнем заработной платы на предприятии и наличием социального пакета, 45% удовлетворены психологическим климатом в коллективе организации, 49% – возможностью карьерного роста, практически все респонденты удовлетворены санитарно – гигиеническими условиями труда и 49% удовлетворены отношениями с коллегами, и 75% удовлетворены стилем руководства, из отрицательных моментов можно отметить что 60% респондентов не

удовлетворены графиком работы и 35% уровнем организации труда на предприятии.

По мнению же руководящего состава сотрудники предприятия удовлетворены следующими аспектами работы это, 60% респондентов удовлетворены уровнем заработной платы на предприятии и наличием социального пакета, 44% удовлетворены психологическим климатом в коллективе организации; 48% – возможностью карьерного роста, практически все респонденты удовлетворены санитарно – гигиеническими условиями труда и 51% удовлетворены отношениями с коллегами, и 70% респондентов удовлетворены стилем руководства.

Из отрицательных моментов можно отметить что 63% респондентов не удовлетворены графиком работы и 37% уровнем организации труда на предприятии (рисунок 2.29).

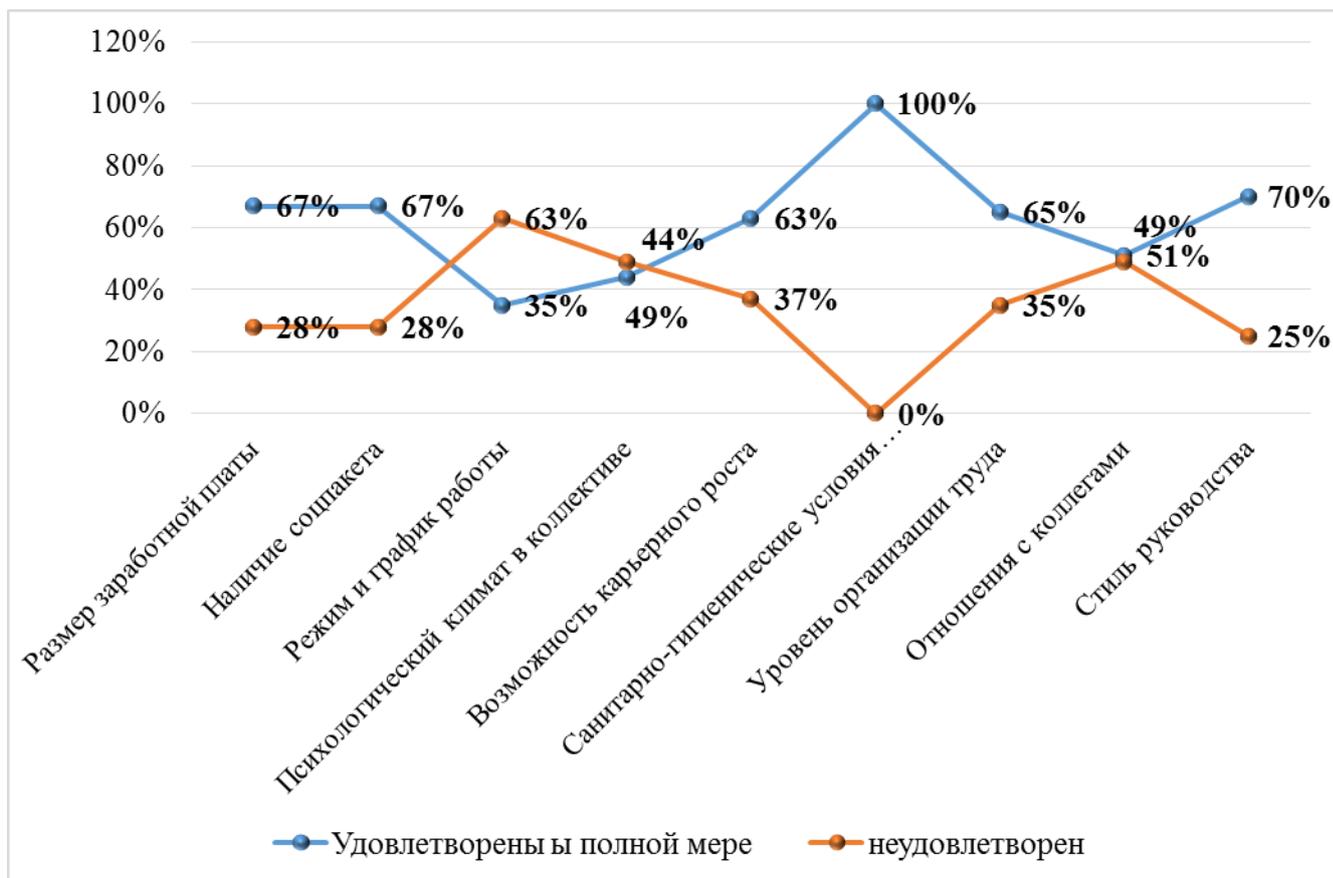


Рисунок 2.29. Оценка уровня удовлетворенности респондентами различными сторонами работы на данном предприятии

На вопрос «Укажите насколько Вы удовлетворены системой морального стимулирования на Вашем предприятии» были получены следующие результаты рисунок 2. 30.

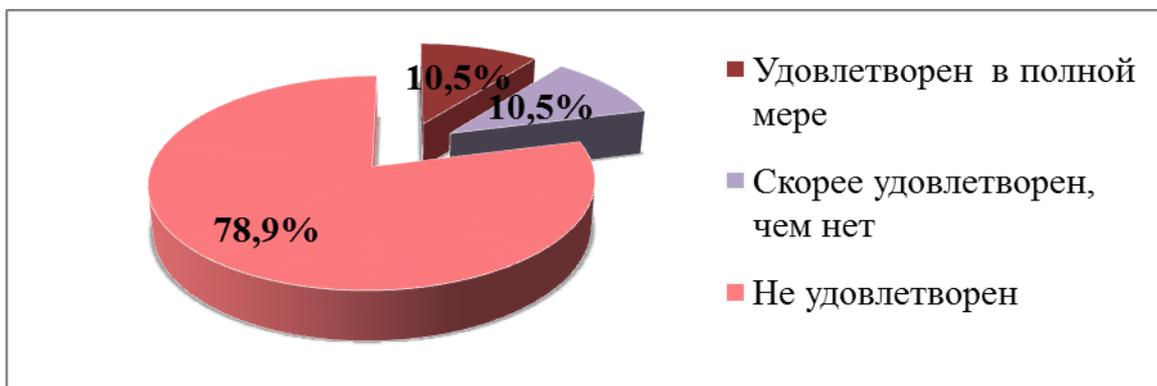


Рис. 2.30. Оценка уровня удовлетворенности персонала предприятия существующей системой морального стимулирования

Кроме того, респондентам было предложено указать какие методы морального стимулирования, по их мнению, были бы наиболее эффективными для деятельности сотрудников (рис.2.18).

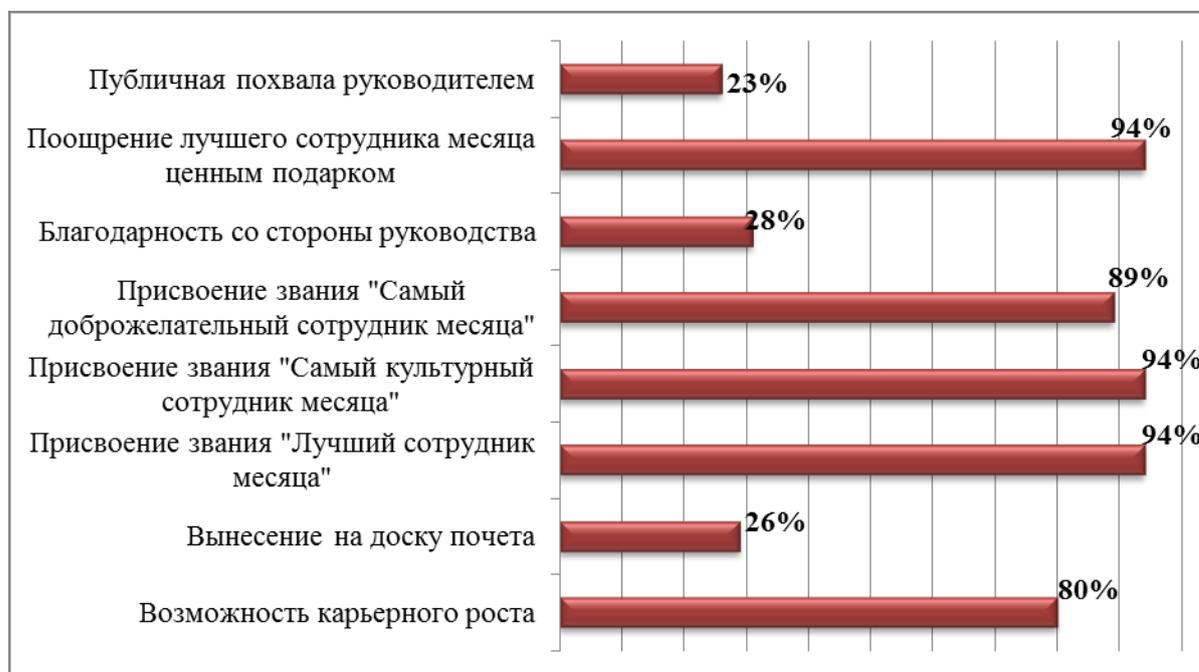


Рис.2.31. Методы морального стимулирования, являющиеся наиболее эффективными, по мнению персонала

Так, персонал ООО Олива считает, что наиболее эффективными методами морального стимулирования являются: присвоение звания «Лучший сотрудник месяца» (указали 94%), присвоение звания «Самый доброжелательный сотрудник месяца» (отметили 89%), присвоение звания «Самый культурный сотрудник месяца» (отметили 94% респондентов), поощрение лучшего сотрудника месяца ценным подарком (94%) и возможность карьерного роста (80%).

Традиционные формы стимулирования персонала такие как: публичная похвала руководителем, вынесение на доску почета и благодарность со стороны руководства – не нашли широко распространения среди персонала.

В таблице 2.19 представлены результаты оценки уровня удовлетворенности сотрудниками ООО Олива различными сторонами работы в период 2014 по 2015 год.

Таблица 2.19

Ежегодная оценка удовлетворенности сотрудников предприятия

Показатель	Уровень удовлетворенности		
	2014	2015	2016
Размер заработной платы	67%	71%	74%
Своевременность выдачи заработной платы	84%	86%	92%
Режим и график работы	56%	68%	76%
Требовательность руководства	61%	64%	71%
Справедливость наказаний, порицаний со стороны руководства	49%	54%	55%
Объективность поощрения сотрудников	47%	46%	51%
Распределение нагрузки среди сотрудников	53%	61%	60%
Способы доведения информации до персонала	38%	43%	51%
Психологический климат в коллективе	44%	48%	42%
Система морального стимулирования и мотивации	21%	26%	25%

Более наглядно результаты ежегодной оценки уровня удовлетворенности сотрудников предприятия ООО Олива представлены на рис. 2.32.



Рис.2.32. Результаты оценки уровня удовлетворенности персонала

Из рисунка 2.32 следует, что персонал предприятия в 2015 г. в сравнении с 2014 г. менее удовлетворен такими показателями как: объективность поощрения сотрудников, справедливость наказаний и порицаний со стороны руководства, распределением нагрузки среди сотрудников, а также системой морального стимулирования и мотивации. Причем, данная динамика удовлетворенности организацией труда персонала в целом прослеживается за весь период с 2014 по 2015 г.

В процессе исследования респондентам предполагалась оценить стиль руководства предприятия, по шкале «отличный», «хороший» и «удовлетворительный». В результате можно сказать, что респонденты удовлетворены стилем руководства ООО Олива так руководители справедливо оценивают работу каждого и создают благоприятный трудовой климат в

коллективе, так считают 82% опрошенных респондентов, 18% оценили стиль руководства как «хороший», поскольку не всегда справедливо оценивается работа каждого сотрудника. На рисунке рисунок 2.33 представлены результаты оценки персонала степени открытости руководства по отношению к персоналу предприятия ООО Олива.

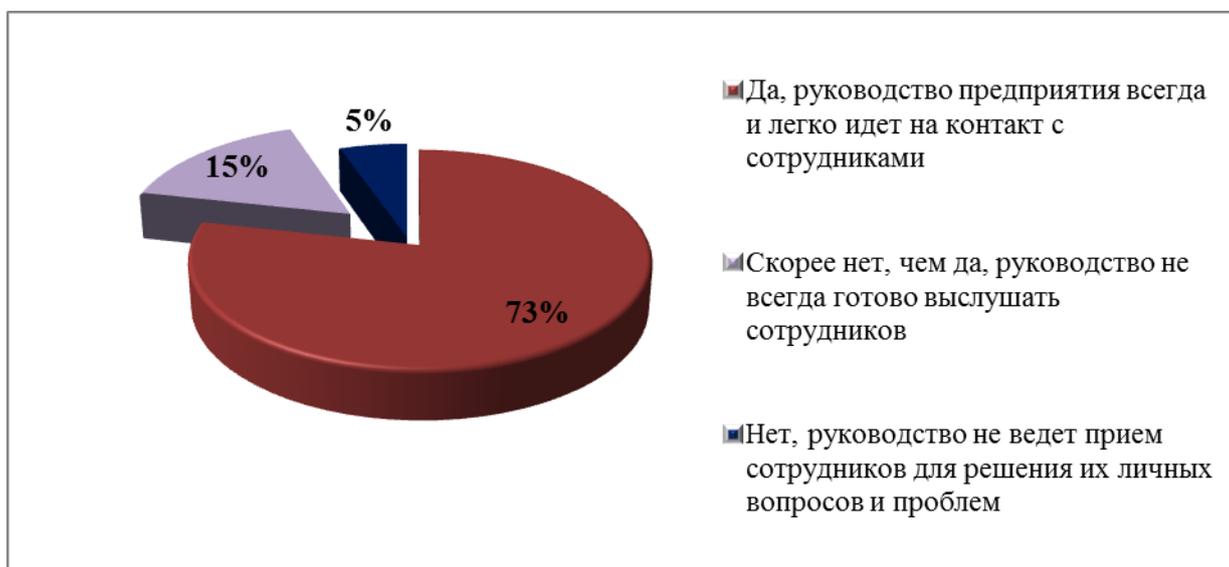


Рис. 2.33. «Всегда ли руководство идет на контакт с персоналом»

Как было сказано выше, анализ системы внутреннего маркетинга предполагает помимо оценки уровня удовлетворённости персонала дополнительную оценку уровня лояльности персонала к предприятию ООО Олива.

Так, с целью более глубокого анализа была проведена оценка лояльности персонала ООО Олива с помощью известной «шкалы Терстоуна». Опросник представлен в Приложении И. Суть задания состояла в том, что работникам ООО Олива предлагалось провести ранжирование определённого перечня ответов на вопросы.

Работнику выдавался опросник с суждениями и ответный лист. Ответный лист представляет собой полосу бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11 (Приложение К).

Каждая цифра - это оценка предлагаемого суждения [47]. Нужно было определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 - максимально негативное отношение, а градация 6 - нейтральное отношение.

При обработке результатов оценивались лишь ответы на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитывались, поскольку не играли важной роли при оценке. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивался соответствующий балл (таблица 2. 20) [47].

Таблица 2.20.

Обработка результатов

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

В таблице 2.21 представлена шкала оценки лояльности персонала к предприятию ООО Олива и соответствующий каждой шкале уровень лояльности.

Таблица 2.21

Шкала оценки лояльности персонала

Шкала оценки	Уровень лояльности персонала к предприятию ООО Олива
От 54 до 90 баллов	Высокая лояльность
От 18 до 54 баллов	Средняя лояльность
От -18 до +18	Низкая лояльность
от -18 до -90	Совершенно не лоялен к своему предприятию

Полученные в результате оценки данные опроса представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22

Данные анализа лояльности персонала ООО Олива, (чел.)

Наименование показателя	Результаты			
	Высокая лояльность	Средняя лояльность	Низкая лояльность	Совершенно не лоялен
Руководители	2	2	0	0
Сотрудники	15	40	2	0

На рисунке 2.34 представлены общие данные о лояльности сотрудников ООО Олива к предприятию.

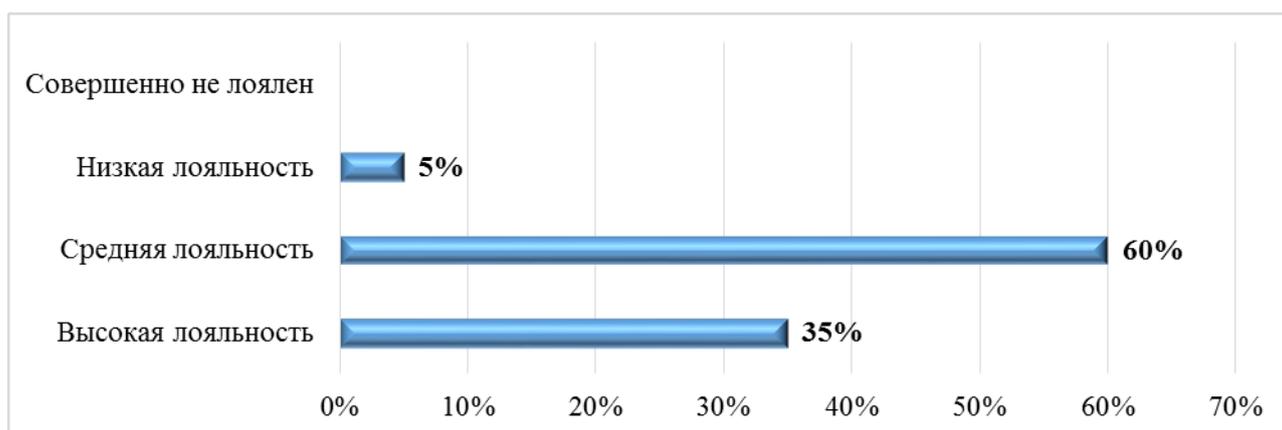


Рис. 2.34. Данные о лояльности сотрудников ООО Олива (в %)

Таким образом, лояльность персонала к предприятию ООО Олива, находится на среднем уровне.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

4. Наибольшее влияние на деятельность предприятия ООО Олива оказывают факторы внешней среды, такие как политические и экономические.

Политические – это законодательная база, санитарно-эпидемиологические требования, ограничивающие и контролирующая деятельность предприятия. К числу экономических следует отнести уровень инфляции и доходы населения. Так, рост уровня инфляции, привел к снижению платежеспособности потребителей с 8,5% в 2013 г. до 4,5% в 2015 г. Кроме того, несмотря на рост денежных доходов населения Пензенской области, расходы в 2016 г. сократились на 2,8%, в сравнении с аналогичным периодом 2015 г.

5. Проведенный анализ позволил выявить основных конкурентов ООО Олива: семейное кафе «Свитер», кафе «Донна», кафе «Иль Патио», кафе «Планета». В тоже время было выявлено, что ООО Олива обладает большей долей рынка в сравнении с основными конкурентами 23,8% в 2015г.

6. Анализ конкурентоспособности на основе экспертной оценки (50 респондентов из числа постоянных клиентов) позволил выявить коэффициент конкурентоспособности ООО Олива в сравнении с основными конкурентами. Оцениваемые параметры: цена, качество, ассортимент меню, уровень сервиса и др. Так, у ООО Олива самый высокий коэффициент (0,87), незначительно уступают кафе «Планета» (0,84) и «Иль Патио» (0,82).

7. На основании анализа существующей системы внутреннего маркетинга ООО Олива выявлено, что на предприятии развита система повышения квалификации и предусмотрена аттестация персонала.

8. На предприятии высокий уровень текучести кадров коэффициент текучести персонала в период с 2014 по 2015 г. увеличился на 5,7 %, что говорит о недостаточно высоком уровне удовлетворенности сотрудников предприятия, определенными сторонами работы.

9. В тоже время, персонал в целом удовлетворен системой материального стимулирования 65%. Однако, 78,9% респондентов не удовлетворены системой морального стимулирования на предприятии.

10. Наиболее эффективными методами морального стимулирования по мнению персонала являются: присвоение звания «Лучший сотрудник месяца»

(указали 94%), присвоение звания «Самый доброжелательный сотрудник месяца» (отметили 89%), присвоение звания «Самый культурный сотрудник месяца» (отметили 94% респондентов), поощрение лучшего сотрудника месяца ценным подарком (94%) и возможность карьерного роста (80%). Однако, данные методы не достаточно эффективно реализуются на предприятии ООО Олива.

11. В целом персонал предприятия удовлетворен такими сторонами работы как: уровень заработной платы (65%), психологическим климатом в коллективе организации (45%); возможностью карьерного роста (49%), санитарно – гигиеническими условиями труда, 49% удовлетворены отношениями с коллегами. В тоже время в меньшей степени удовлетворены графиком работы (60%) и 35% уровнем организации труда на предприятии.

12. Кроме того, из результатов ежегодной оценки удовлетворенности персонала следует, что персонал менее удовлетворен такими сторонами как: объективность поощрения сотрудников, справедливость наказаний и порицаний со стороны руководства, распределением нагрузки среди сотрудников, а также системой морального стимулирования и мотивации. Причем, данная динамика удовлетворенности организацией труда персонала в целом прослеживается за весь период с 2014 по 2015 г.

13. С целью более глубокого анализа была проведена оценка лояльности персонала к предприятию ООО Олива с помощью известной «шкалы Терстоуна». Результат оценки свидетельствует о среднем уровне лояльности персонала к предприятию ООО Олива (60%).

Таким образом, анализ ответов респондентов на ответы анкеты позволил выявить основные факторы оказывающие влияние на удовлетворенность и не удовлетворенность персонала предприятия ООО Олива и на их основании предложить рекомендации по совершенствованию системы внутреннего маркетинга предприятия более подробное описание которых представлено в 3 главе.

3.РАЗВИТИЕ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО ОЛИВА

3.1. Развитие системы внутреннего маркетинга в ООО Олива

Формирование и развитие системы управления внутренним маркетингом на рынке услуг, а особенно в сфере общественного питания, являются необходимым условием для достижения рыночных целей организации. Накапливающийся опыт рыночной деятельности предприятий сферы услуг показывает, что без системного применения инструментов внутреннего маркетинга в настоящее время невозможно эффективно решить проблему повышения конкурентоспособности организации. Создание продуктивной внутренней среды, в которой сотрудники будут мотивированы к деятельности, направленной на достижение рыночных целей предприятия является приоритетной задачей в любом секторе экономики. Система внутреннего маркетинга способствует формированию лояльности сотрудников, ориентации на потребителей и, как следствие, к повышению результативности организации в целом [12, с. 8].

Основная цель предложенных рекомендаций заключается в разработке плана совершенствования внутреннего маркетинга предприятия.

Для достижения поставленной цели нужно выполнить следующие задачи.

1. Разработать план внедрения развитие системы внутреннего маркетинга
- 2.Предложить проект мероприятий по улучшению системы внутриорганизационного маркетинга ООО Олива, а именно предложить рекомендации по следующим направлениям:

- по обучению персонала;
- по информирование (коммуникации) персонала;
- организационная структура, должностные обязанности;
- мотивация сотрудников;

- стандарты качества обслуживания;
- корпоративная культура.

Система внутреннего маркетинга ООО Олива представлена на рисунке 3.1.



Рис.3.1. Система внутреннего маркетинга ООО Олива

Первый элемент системы внутреннего маркетинга – это обучение. Обучение в первую очередь касается персонала, непосредственно контактирующего с потребителями, однако нельзя оставлять в стороне и других работников. Важно, чтобы каждый сотрудник был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит их лучшее понимание, принятие и успешность реализации.

Цель обучения – развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт не только для удовлетворения текущих потребностей потребителей, но и для построения с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений. Обучение способствует тому, чтобы мышление и действия персонала соответствовали направлению развития организации в целом. Для этого можно практиковать,

например, вовлечение работников в процесс организационного планирования [28, с.125]

Второе направление – информирование персонала – предполагает обеспечение широких возможностей для получения и обмена информацией между сотрудниками всех уровней как при обучении, так и в процессе повседневной работы [28, с.125].

Третье направление – организационная структура и должностные обязанности. Организационная структура – система связей между различными частями организации для выполнения единых целей, т. е. система распределения работы на отдельные тактические задачи, образования отделов, связей между ними система информации и контроля.

Четвертое направление – мотивация персонала. Мотивация персонала - это внутреннее побуждение сотрудников к эффективной качественной работе и заинтересованности результатами своего труда. Выделяют следующие виды мотивации персонала: материальная мотивация. социальная мотивация психологическая мотивация

Пятое направление системы внутреннего маркетинга – это стандарты качества обслуживания - это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей [12, с.8].

И последнее шестое направление – это корпоративная культура. Понятие «корпоративная культура» в настоящее время имеет несколько значений и формулировок. Корпоративная культура представляет собой идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые используют в своей деятельности члены организации. Корпоративная культура определяет стиль, манеру поведения и общения персонала с клиентами, а также активность сотрудников. Поэтому

неправильно считать, что корпоративная культура является определенным набором признаков, например, таких как униформа.

Подробное описание мероприятий, направленных на совершенствование системы внутреннего маркетинга предприятия ООО Олива представлены в § 3.2.

Процесс разработки и внедрения системы внутреннего маркетинга на предприятие ООО Олива можно представить в последовательном выполнении следующих действий (рисунок 3.2):



Рис.3.2. Этапы внедрения системы внутреннего маркетинга в ООО Олива

Рассмотрим каждый этап более подробно.

1. Постановка целей и задач системы внутреннего маркетинга. На данном этапе определяются основные цели и задачи внедрения системы маркетинга, и разрабатывается поэтапный план внедрения.

2. Оценка системы внутреннего маркетинга. В рамках этого этапа проводится оценка существующей системы маркетинга, с помощью различных методик исследования. Определяются достоинства и недостатки системы внутреннего маркетинга.

3. Оценка уровня удовлетворенности персонала к предприятию. На данном этапе с помощью анкетного опроса проводится оценка уровня удовлетворенности персонала к предприятию. На основании проведенного исследования определяется уровень удовлетворенности персонала к предприятию.

4. Анализ эффективности проведения кадровой политики. Данный этап включает в себя оценку отдела кадров, определяются направления развития кадровой политики. Также происходит оценка кадрового потенциала.

5. На основании оценки кадрового персонала на 5 этапе проводится определение потребности предприятия в персонале. Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Для определения общей потребности в персонале суммируется количественная потребность по отдельным качественным критериям. Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. [28,с.123]

6. Система внутреннего маркетинга должна внедряться поэтапно в максимально сжатые сроки с учетом особенностей деятельности и принятия решений в организации. В целом, поэтапное внедрение внутреннего маркетинга в работу организации, без учета конкретных мероприятий, может происходить по следующей схеме (таблица 3.1).

Поэтапное внедрение внутреннего маркетинга в ООО «Олива»

Направления реализации изменений	1 этап. Анализ состояния до внедрения	2 этап. Процесс изменения	3 этап. Достигнутое состояние
<i>Цели</i>	Изменение позиции и поведения руководителей.	1. Осознание важности сотрудников. 2. Выявление удовлетворенности сотрудников. 3. Удовлетворение запросов сотрудников путем развития элементов внутреннего маркетинга	1. Удовлетворение запросов внешних клиентов посредством удовлетворения сотрудников 2. Укрепление связей с клиентами, приобретение новых клиентов, повышение эффективности деятельности
<i>Работа с персоналом</i>	Декларативная забота о социальных гарантиях	Фактическое удовлетворение потребностей работников	Решение управленческих и социальных проблем как условие увеличения заинтересованности работников в успехе организации
<i>Взаимодействие подразделений организации</i>	Соперничество отделов и служб, его отрицательное влияние на достижение целей организации	Повышение уровня коммуникаций в организации, делегирование полномочий	Гармоничное сочетание общеорганизационных целей и целей подразделений

Для разработки практически применимых рекомендаций необходимо создание проектной группы, в состав которой следует ввести не только специалистов в сфере маркетинга и управления персоналом ООО «Олива», но и руководство компании. Участники должны совместно разработать план мероприятий, направленных на усиление каждого из перечисленных факторов и, соответственно, на устранение всех зон неудовлетворенности сотрудников компании.

Для того чтобы повысить эффективность внутреннего маркетинга на предприятии, необходимо выполнить последовательность целенаправленных действий.

Таким образом, усиление системы внутреннего маркетинга позволит улучшить не только состояние каждого из элементов, но и рыночную стоимость компании в целом, т.к. компания станет более здоровой и эффективной за счет своего внутреннего потребителя.

В связи с недостатками в существующей системе внутреннего маркетинга ООО Олива, которые были выявлены из § 2.2. и 2.3. необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы внутреннего маркетинга предприятия в сфере услуг

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы внутриорганизационного маркетинга ООО «Олива»

Внутриорганизационный маркетинг в организациях сферы услуг – это маркетинг, используемый для обучения и эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, а также обучение всего обслуживающего персонала умению работать в команде и обеспечивать удовлетворение потребителя [57, с.123].

Именно поэтому в рамках написания выпускной квалифицированной работы был разработан проект мероприятий, который включал в себя следующие основные направления улучшения системы внутриорганизационного маркетинга ООО Олива:

Первое направление это – развитие и обучение сотрудников предприятия. Обучение должно быть направлено в первую очередь на персонал, контактирующий с внешними потребителями, тем не менее, не стоит забывать и про других сотрудников. Включение всего персонала в осуществление этапов внутреннего маркетинга оздоравливает организацию, а также помогает лучшему принятию и реализации данной концепции в компании [16, с.5].

К основным мероприятиям по улучшению обучения относится:

1. Включение специалистов – экспертов в своей сфере в состав преподавателей на обучающих программах в компании, в том числе на вводных тренингах для новых сотрудников;

2. Увеличение бюджета на обучение сотрудников смежным компетенциям.

Тренинги персонала по мотивации, повышению лояльности и др. В рамках данного мероприятия можно предложить следующую программу тренингов (таблица 3.1)

Таблица 3.1

Программа тренингов для сотрудников ООО Олива

Название тренинга	Место обучения	Продолжительность обучения	Стоимость обучения
Тренинг «Нестандартные схемы управления персоналом в ресторане»	Санкт-Петербург - Институт ресторанных технологий	28-29 сентября, 2016	12000*4 сотрудника = 48000
Тренинг «Обаятельный официант – довольные гости – успех кафе»	Бизнес Академия "МБА СИТИ" г Москва	26 июня – 1 июля. 28-30 октября	7500* 2 сотрудника = 15000 5000*2= 10000
«Менеджмент в ресторанном бизнесе»	Moscow Business School, г. Москва	31 октября-2 ноября	12000*2сотрудника = 24000
Тренинг «Работа в команде»	В кафе ООО Олива, приглашение тренера по обучению персонала	29 ноября	15000
Тренинг «Работа с сомнениями и возражениями»	В кафе ООО Олива, приглашение тренера по обучению персонала	3 декабря	35000
Итого:			147000

Следующее направление это – информирование (коммуникации.) Мероприятия по информированию персонала дают импульс сотрудникам высказывать свое мнение, свои предложения, автоматически увеличивая вовлеченность сотрудников в решение стоящих перед компанией задач [16, с.5].

Таким образом, вовлеченность сотрудников может влиять на продукт, обеспечивая связь внутреннего и внешнего маркетинга. К основным мероприятиям можно отнести:

1) Налаживание системы коммуникаций для обеспечения широких возможностей обмена информацией между сотрудниками. Именно с помощью коммуникаций возможно доведение до сотрудников основных положений миссии компании, их личного вклада в достижениях компанией своих рыночных и других целей.

2) Информирование персонала о предлагаемых компанией продуктах и услугах с помощью распространения рекламных материалов, изначально предназначенных для внешних потребителей. Причем, важно заметить, что такая деятельность должна осуществляться через призму миссии компании, как она отражена в деятельности отделов компании и как в итоге сказывается на продукте.

3) Изменение качественного наполнения основных источников внутренней информации для сотрудников (Интернета и корпоративной новостной рассылки).

Третьим направлением по улучшению системы внутреннего маркетинга является – организационная структура, должностные обязанности. В рамках данного направления является внедрение маркетинговой службы. Благодаря данному мероприятию, произойдет улучшение маркетинговой деятельности предприятия, повысится имидж и узнаваемость кафе.

Четвертое направление — это мотивация сотрудников. Традиционные системы мотивации персонала в организации во многом изжили себя, мотивация на основании только гигиенических факторов не отвечает современным требованиям, так как индивидуальная мотивация богаче и предоставляет более широкие возможности для индивидуального развития работников [18, с.47].

В связи с этим, требуется более широкий взгляд на мотивацию в ООО «Олива», одинаково полно использующий материальный и нематериальный аспекты.

Рассмотрим основные мероприятия по улучшению системы мотивации.

1. Увеличение удовлетворения потребностей работников. Оно заключается в правильном подходе к расстановке работников по станциям, так как, к примеру, работник, имеющий потребность в общении, то есть не удовлетворивший социальные потребности, наиболее эффективно будет работать на кассе, принимать и отдавать заказы, общаясь с посетителем. Таким образом, удовлетворяя свою потребность, он постепенно будет получать все больше удовлетворения от работы, соответственно, эффективность труда возрастет без каких – либо финансовых затрат со стороны самой организации.

2. Справедливое вознаграждение работников. Проводимые каждый месяц соревнования на звание лучшего менеджера, лучшего новичка, лучшего работника, лучшей хозяйки, самого быстрого кассира, конечно же, стимулируют работников к наиболее продуктивному труду. Ведь, выиграв соревнования, он не только получит приз, но и общественное признание и уважение. Поэтому менеджеры при выборе работника по номинациям должны взвешивать абсолютно все факторы, не упуская мелочей.

Другим работникам, помимо объявления победителей, на наш взгляд, следовало бы еще и пояснять, почему именно данный работник назван лучшим. Это можно было бы сделать, вывесив рядом с фотографией победителя список его достижений за текущий месяц.

Тем самым система морального стимулирования в ООО Олива должна формироваться следующим образом. на основе двух составляющих частей с применением следующих элементов:

1. Общественное признание вклада каждого сотрудника по итогам оценки результатов труда:

- посвящение в постоянные сотрудники;
- объявление благодарности;
- объявление благодарности с занесением в трудовую книжку.

2. Публичное признание успехов сотрудника по итогам оценки профессионального роста и участия в конкурсных испытаниях:

- присвоение звания «Лучший сотрудник месяца» присвоение звания «Самый доброжелательный сотрудник месяца», присвоение звания «Самый культурный сотрудник месяца» и вручение символического подарка;
- присвоение переходящего звания «Лучший по профессии»;
- направление на учебу за счет средств кафе «Олива»;
- присвоение почетного звания «Заслуженный сотрудник».

Можно разработать доску почета, на которую будут выноситься фотографии, лучших сотрудников предприятия (рис.3.3).



Рис.3.3. Образец доски почета для лучших сотрудников ООО Олива

3. Отдых. Работникам необходим отдых. Работа в «Олива» предполагает полную отдачу от работников, соответственно, работникам необходим отдых. В «Олива» предлагается проводить групповой отдых сотрудников, именно выезд летом на природу всем коллективом и зимний поход в боулинг, ночной клуб и т.д.

4. Уважение к каждому сотруднику. Каждый менеджер кафе должен руководствоваться всегда в своих поступках тем, что каждый человек – это личность, а нормы морали говорят нам, что все люди имеют право утверждение само ценности личности, на равенство в их стремлении к достойной и счастливой жизни.

Пятое направление – это стандарты качества обслуживания. Стандарты качества обслуживания должны не только с высокой периодичностью обновляться, но и быть направленными не только на внешних клиентов, но и на внутренних [32, с.126].

К основным мероприятия относятся:

1. Обновление и корректировка стандартов обслуживания для контактных работников.

2. Введение возможности личного внесения корректировок в стандарты обслуживания каждым сотрудником с согласования непосредственного начальника.

3. Составление и распространение памятки для руководителей по работе с подчиненными, а также для внутреннего контактного персонала.

4. Внедрение системы беспроводного вызова официантов. Система вызова официанта позволяет пригласить его к своему столику нажатием всего одной кнопки, расположенной прямо на столе в зале ресторана. Далее вызов приходит на специальное табло в комнате официантов или на персональный электронный браслет (пейджер), где указывается номер столика, откуда вызвали официанта. В результате гость не тратит своё время на ожидание, а официант не тратит свое внимание на визуальный осмотр подконтрольной территории в поисках вновь прибывших посетителей. Тем самым улучшается работа и сервис кафе.

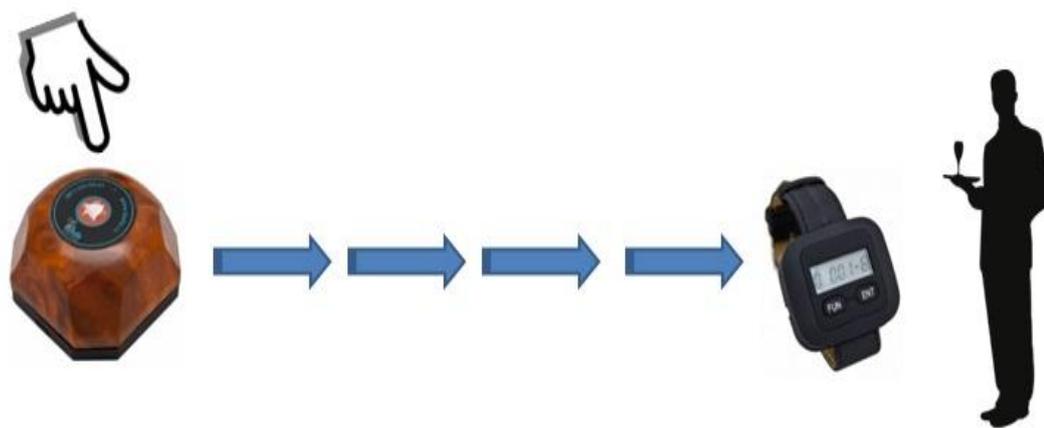


Рис. 3.4. Процесс системы беспроводного вызова официантов

Завершающим направлением по улучшению системы внутреннего маркетинга на предприятии ООО Олива является – корпоративная культура. Создание в компании культуры, разделяемой всеми сотрудниками компании, формирующей их отношение к работе и работодателю [56, с.383].

Основными рекомендациями по улучшению корпоративной культуры является внедрение нового кодекса корпоративного поведения. Внедрение нового кодекса поведения и системы ценностей ООО Олива потребовало проведения ряда мероприятий:

- а) совершенствование достижения целей и задач предприятия;
- б) доведение этических норм и содержания ценностей до сведения всех сотрудников и объяснение процедуры их принятия;
- в) устное распространение новых идей.

Кроме того, на предприятие ООО Олива необходимо внедрить кодекс корпоративного поведения, который, как правило, включает в себя такие положения как: культура речи, дресс – код, правила внешнего вида, стандарты обслуживания и др. (табл. 3.2.)

Образец правил, рекомендуемых для соблюдения персоналу

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ	
<i>Мероприятие</i>	<i>Описание</i>
<i>Цели и задачи предприятия</i>	<i>Обеспечение комфорта клиентов Обеспечение клиентов качественным питанием Обеспечение качественного обслуживания клиентов</i>
<i>Культура речи персонала</i>	<i>Официант должен быть в меру общительным и уметь свободно разговаривать с посетителями, отвечая на вопросы вежливо, кратко, точно и понятно, при этом правильно произносить слова</i>
<i>Конфликты</i>	<i>Официант должен уметь избегать конфликтных ситуаций, для поддержания имиджа кафе следуя правилу «Клиент всегда прав»</i>
<i>Дресс – код одежды персонала</i>	<i>Соблюдать обязательное требование в внешнем виде: белый верх и фартук, легкая удобная обувь на ногах</i>
<i>Правила внешнего вида</i>	<i>Униформа должна быть чистой, отглаженная, удобная обувь Официант должен иметь при себе все необходимые подручные средства для работы (блокнот, ручки, часы и конечно бейдж) Официант не должен выглядеть как новогодняя елка Волосы должны быть не только чистые, но и хорошо пострижены или уложены</i>
<i>Стандарты обслуживания</i>	<i>Стандарт внешнего вида работника Стандарт встречи посетителей Стандарт принятия заказа Стандарт подачи блюд Стандарт уборки грязной посуды Стандарт расчета с посетителем</i>
<i>Правила поведения в коллективе</i>	<i>Руководители и сотрудники обязаны поддерживать благоприятный морально-психологический климат Не создавать конфликтных ситуаций внутри коллектива Соблюдать правила «Клиент всегда прав»</i>
<i>Корпоративные традиции</i>	<i>Поддержание фирменного стиля.</i>

На основании проведенного исследования по мероприятиям, которые помогут улучшить систему внутреннего маркетинга ООО Олива, составим общую таблицу мероприятий (таблица 3.3)

Мероприятия по улучшению внутриорганизационного маркетинга

ООО Олива

Направление мероприятий	Конкретные действия	Сроки	Ответственный (ые)
Обучение сотрудников кафе.	Привлечение внешних специалистов для обучения сотрудников	июнь– декабрь 2016г.	Управляющий кафе и администраторы
	Тренинги для персонала	июнь- декабрь 2016 г.	Бизнес-тренера
Информирование персонала	Налаживание системы коммуникаций обмена информацией между сотрудниками, sms – рассылки и создание странички для сотрудников в сети «ВКонтакте»	сентябрь– декабрь 2016 г.	Администраторы кафе
Мотивация сотрудников.	Проводимые каждый месяц соревнования на звание «Лучший сотрудник месяца» присвоение звания «Самый доброжелательный сотрудник месяца», присвоение звания «Самый культурный сотрудник месяца» и вручение символического подарка.	июнь– декабрь 2016 г.	Управляющий и менеджер по маркетингу
	Внедрение доски почета лучших сотрудников организации	июнь– декабрь 2016 г.	Управляющий и менеджер по маркетингу
	Корпоративный отдых.	Июнь – декабрь 2016 г.	Управляющий и менеджер по маркетингу
Стандарты качества обслуживания	Внедрение системы беспроводного вызова официантов	июнь – декабрь 2016г.	Управляющий и менеджер по маркетингу
	Внедрение кодекса корпоративного поведения	июнь – сентябрь 2016 г.	Менеджер по маркетингу

На основании данной таблицы для более наглядности составим график проведения мероприятий по внутреннему маркетингу в ООО Олива (таблица 3.4)

Таблица 3.4

График проведения мероприятий по внутреннему маркетингу ООО Олива

Наименование мероприятия	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1. Привлечение внешних специалистов для обучения сотрудников							
2. Тренинги							
3.Налаживание системы коммуникаций обмена информацией между сотрудниками.							
4.Введение в штат предприятия должности специалист по маркетингу.							
5. Проводимые каждый месяц соревнования на звание лучшего работника и корректировка системы премий.							
6.Внедрение доски почета.							
7. Организация корпоративных мероприятий							
8. Внедрение системы беспроводного вызова официантов							
9.Создание немногочисленного подразделения, занимающегося внутренним маркетингом							
10. Внедрение кодекса корпоративного поведения							

Таким образом, благодаря разработанным рекомендациям ООО Олива сможет систему внутриорганизационного маркетинга на предприятии. Тем самым повысить лояльность сотрудников организации. Данные рекомендации включают в себя реализацию 6 основных направлений это: обучение сотрудников кафе, информирование персонала, организационная структура, должностные обязанности, мотивация сотрудников, стандарты качества обслуживания, корпоративная культура.

Расходы на обеспечение составляющих внутреннего маркетинга для ООО Олива представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Бюджет затрат на внутренний маркетинг в ООО «Олива»

Наименование мероприятия	Требуется	Цена в рублях
Тренинги	5	147 000
Налаживание системы коммуникаций обмена информацией между сотрудниками, sms – рассылки и создание странички для сотрудников в сети «ВКонтакте»	1	5000
Справедливое вознаграждение работников. Установление доски почета.	1	3000
Проведение каждый месяц соревнований на звание «Лучший сотрудник месяца» присвоение звания «Самый доброжелательный сотрудник месяца», присвоение звания «Самый культурный сотрудник месяца» и вручение символического подарка	1	3000*7 =21000
Затраты на отбор персонала (объявления, тестирование и др.)		15000
6..Организация корпоративного досуга	1	35000
7.Внедрение системы беспроводного вызова официантов	15 браслетов 40 –кнопок вывозов 2 - Табло отображения вызова официантов	15*5950 40*1002,25 2*15700 = 160740
Внедрение кодекса корпоративного поведения	1	500
Итого		387 240

3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

В условиях современного рынка успешное функционирование предприятия немислимо без внутренней маркетинговой деятельности, которая все больше влияет на сотрудников предприятия. В силу того, что маркетинг оказывает воздействие на шаги руководства по оперативному реагированию на изменение запросов персонала.

Сложность оценки эффективности постановки и совершенствования системы внутреннего маркетинга вызывает острую необходимость использования особого подхода вместо анализа экономической эффективности.

Мероприятие можно считать эффективным, если результаты превышают затраты, т.е. прирост прибыли за счет предлагаемых мероприятий больше затрат на их проведение. Тогда можно определить абсолютное значение эффекта от мероприятий по формуле [10, с.124].

$$\Xi = \Delta P - Z, \quad (3.1)$$

где P – результаты (прирост прибыли) руб.;

Z – затраты, руб.

Поскольку уровень вовлеченности персонала ООО «Олива» чрезвычайно низок, то можно предположить, что в случае использования всего арсенала средств внутреннего маркетинга вовлеченность возрастет на 50 %, и, как следствие, произойдет 5%-е увеличение прибыли, т.е. ее прирост составит 734, 5 тыс. рублей

$$\Xi = 734500 - 387\,240 = 347\,260 \text{ руб.}$$

То есть эффект от внедрения мероприятий внутреннего маркетинга составит 348 260 руб. Чистая прибыль составит =1856240р.

Таким образом, в рамках реализации предложенных мероприятий наблюдается экономический, который выражается в том, что повысится выручка на 10%.

Далее необходимо оценить эффективность разработанных мероприятий. Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы внутреннего маркетинга можно определить с помощью разработки трех сценариев: пессимистичного, реалистичного (наиболее вероятного) и оптимистичного. Расчет темпов прироста выручки предприятия ООО Олива за период с 2011 по 2015 г. позволил определить, что: согласно пессимистичному прогнозу можно ожидать ежегодного увеличения выручки на 10%, согласно реалистичному прогнозу – на 16%, и согласно оптимистичному – на 20%.

Финансовый успех любого ресторана или кафе на 50% зависит от квалификации и поведения персонала зала [58]. Поэтому опираясь на реальные темпы прироста выручки для расчета эффективности реализации мероприятий по совершенствованию системы внутреннего маркетинга в ООО Олива будем использовать следующие прогнозные значения: согласно пессимистическому прогнозу можно ожидать ежегодного увеличения выручки на 5%, реалистичному прогнозу – на 8% и оптимистичному –10%.

Таким образом, абсолютный показатель прироста составит:
при пессимистическом сценарии: $9712000 * 0,05 = 485600$ руб.
при оптимистическом сценарии: $9712000 * 0,08 = 776960$ руб.
при оптимистическом сценарии: $9712000 * 0,1 = 971200$ руб.

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий необходимо сравнить прирост прибыли, полученной от реализации мероприятий и соответствующий прирост затрат. Показатель, позволяющий оценить экономическую эффективность рассчитывается по формуле:

$$E = A/R, \quad (3.2)$$

где E – показатель экономической эффективности;

A – потенциальный эффект;

R – ресурсы на реализацию.

Подставим числа в формулу и рассчитаем экономическую эффективность для каждого прогноза:

Пессимистичный прогноз:

$$E = 485600 / 387\ 240 = 1,25$$

Реалистичный прогноз:

$$E = 776960 / 387\ 240 = 2$$

Оптимистичный прогноз:

$$E = 971200 / 387\ 240 = 2,5$$

Таким образом, из проведенных расчетов следует, что разработанные и предложенные мероприятия по совершенствованию системы внутреннего маркетинга предприятия эффективны. На один рубль, израсходованный на реализацию предложенных мероприятий при пессимистическом сценарии вернется 1,25 руб., реалистичном сценарии 2 руб., оптимистичном сценарии 2,5 руб.

Таблица 3.4

Прогноз экономических показателей от внедрения разработанных мероприятий в ООО Олива

	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Выручка за 2015 год (в рублях)	9 712 000	9 712 000	9 712 000
Относительный показатель прироста, %	5%	8%	10%
Абсолютный показатель прироста (руб.)	485 600	776 960	971 200
Прогноз выручки после реализации мероприятий (руб.)	10 197 600	10 488 960	10 683 200

Таким образом, на основании данных таблицы согласно пессимистичному сценарию развития предприятия, общий объем выручки от реализации разработанных мероприятий составит 10 197 600 рублей, прирост в данном случае составляет 5%.

Рассчитаем рентабельность инвестиций. Определим рентабельность с помощью показателя ROI (Return Of Investment, Возврат Инвестиций) [3, 123].

$$ROI_M = (\text{Общий доход от вложений} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%, \quad (3.3)$$

Общий доход от вложений при реалистичном сценарии 10488960, возьмем эту величину для расчета.

$$ROI_M = \frac{10\,488\,960 - 387\,240}{387\,240} = 260\%$$

В том случае, если $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения программы положительный, если $ROI < 100\%$, то предложенный план мероприятий является нерентабельным [3, 123].

Так как в данном случае $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения данных рекомендаций положителен.

Кроме того, как уже было отмечено успех любого ресторана или кафе зависит от персонала зала. Поэтому обучение персонала становится все важнее с усилением конкуренции в данной сфере.

Используя известную методику можно рассчитать социально-экономические эффекты от реализации предложенных мероприятий, такие как уменьшение текучести кадров, эффект от обучения сотрудников предприятия и увеличение производительности труда, ниже представлены расчеты данных эффектов [39, с.56].

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_T = Z_H * P(K_{T1} - K_{T2}), \quad (3.4.)$$

где Z_H – затраты на новичка = $Z_{от}/P_{от}$;

$Z_{от}$ – затраты на отбор персонала;

$P_{от}$ – количество отобранных кандидатов;

P – среднесписочная численность работников;

K_T – коэффициент текучести (= число уволенных работников $P_{ув}/P$).

K_{T1} – коэффициент текучести в 2015 г.

K_{T2} – коэффициент текучести в 2016 г.

$$\mathcal{E}_T = 3000 * 57(0,5 - 0,4) = 17100$$

$$Z_H = 15000/5 = 3000$$

$$K_{r1} = \frac{17+14}{57} = 0,5$$

$$K_{r2} = \frac{17+9}{57} = 0,4$$

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\text{Э}_{об} = Z_{зп} * P_{сп} * N - Z_{об} \quad (3.5)$$

где $Z_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$P_{сп}$ – число обучившихся работников;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$ – затраты на обучение (кол-во обучающихся работников).

$$\text{Э}_{об} = 16000 * 10 * 7 - 25780 = 1094220$$

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\text{Э}_{п} = P * D_{м} * (П_2 - П_1), \quad (3.6)$$

где P – количество работников;

$D_{м}$ – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

$П$ – производительность труда как отношение объема производства за день к числу работников $= O_{п} / (D_{м} * P)$.

$$\text{Э}_{п} = 57 * 30 * (597,8 - 591,9) = 10\,089$$

$$П_1 = 1012300 / 57 * 30 = 591,9$$

$$П_2 = 1022300 / 58 * 30 = 597,8$$

4. Суммарная эффективность:

$$\text{Э}_{с} = \text{Э}_{п} + \text{Э}_{т} + \text{Э}_{об} \quad (3.7)$$

$$\text{Э}_{с} = 10\,089 + 171\,000 + 1\,094\,220 = 1\,221\,409 \text{ руб.}$$

Таким образом, общий социально-экономический эффект от внедрения

разработанных мероприятий составит = 1 121 409 руб.

В заключение, можно сказать что произведённые расчеты доказали эффективность предложенных мероприятий для ООО «Олива».

Таким образом, при разработке плана мероприятий по совершенствованию системы внутреннего маркетинга предприятия ООО Олива можно сделать следующие выводы:

1. Предложены рекомендации по развитию программы совершенствования системы внутреннего маркетинга предприятия ООО Олива. Процесс разработки и внедрения системы внутреннего маркетинга на предприятии ООО Олива следует проводить в 6 этапов: постановка целей и задач системы внутреннего маркетинга оценка системы внутреннего маркетинга оценка уровня удовлетворенности персонала к предприятию; анализ эффективности проведения кадровой политики; определение потребности предприятия в персонале. Рекомендации по улучшения системы внутреннего маркетинга в ООО «Олива» предполагают реализацию 6 основных направлений это: обучение сотрудников кафе, информирование персонала, организационная структура, должностные обязанности, мотивация сотрудников, стандарты качества обслуживания, корпоративная культура.

2. Сформирован план и график реализации мероприятий по совершенствованию системы внутреннего маркетинга предприятия ООО Олива на 7 месяцев, в период с 1 июня по 31 декабря 2016 г.

3. Разработан и обоснован бюджет затрат на совершенствование системы внутреннего маркетинга в ООО «Олива» составивший 387 240 руб.

4. Проведена оценка эффективности предложенных мероприятий, из которой следует, что на один рубль, израсходованный на реализацию предложенных мероприятий при пессимистическом сценарии вернется 1,25 руб., реалистичном сценарии 2 руб., оптимистичном сценарии 2,5 руб.

5. Кроме того, был определен социально-экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий, составивший 1 121 409 руб.

Заключение

Данная работа написана на тему: Совершенствования системы внутреннего маркетинга на предприятии на (примере ООО Олива, г. Пенза), в результате проведенного исследования можно сделать ряд выводов.

Внутренний маркетинг – это планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников с целью эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиент ориентированного персонала». Основная цель внутреннего маркетинга направлена на привлечение, удержание, обучение и мотивация высокопрофессиональных специалистов, умеющих и желающих оказывать качественные услуги внешним клиентам. Основной инструмент внутреннего маркетинга – опросы персонала фирмы.

Внутренний маркетинг в сфере услуг направлен на создание системы эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, а также на подготовку всего обслуживающего персонала к работе в команде и обеспечению удовлетворения потребителя. Рассмотрев два подхода к процессу внутреннего маркетинга, можно сказать, что он включает в себя такие моменты как поддержка со стороны руководства; обучение; коммуникации; управление персоналом; ориентация на клиента; организационная культура и т.д.

В ходе анализа было выявлено, что на деятельность предприятия ООО Олива оказывают влияние такие факторы как политические, тем самым регулируют и контролируют деятельность предприятия, а также экономические факторы, в результате которых происходит рост издержек и снижение покупательской способности, в результате изменения правил налогообложения происходит снижение прибыли предприятия и рост налогов. Технологические факторы и социокультурные наоборот способствуют развитию предприятия. ООО

Олива превосходит своих конкурентов по многим показателям конкурентоспособности.

Определены основные конкуренты ООО Олива среди которых: «Донна» кафе, семейное кафе «Свитер», кафе «Иль Патио» и «Планета» и долю их рынка. Доказано, что ООО Олива обладает большей долей рынка, чем ее конкурентное окружение.

На основании проведенного анализа существующей системы внутреннего маркетинга ООО Олива выявлено, что на предприятии развита система повышения квалификации и предусмотрена аттестация персонала, в тоже время наблюдается высокий уровень текучести кадров коэффициент текучести персонала в период с 2014 по 2015 г. увеличился на 5,7 %, что говорит о недостаточно высоком уровне удовлетворенности сотрудников предприятия, определенными сторонами работы.

Исследование показало, что на предприятии ООО Олива проводится ежегодная оценка уровня удовлетворенности персонала. Кроме того, из результатов ежегодной оценки удовлетворенности персонала следует, что персонал менее удовлетворен такими сторонами как: объективность поощрения сотрудников, справедливость наказаний и порицаний со стороны руководства, распределением нагрузки среди сотрудников, а также системой морального стимулирования и мотивации. Причем, данная динамика удовлетворенности организацией труда персонала в целом прослеживается за весь период с 2014 по 2015 г.

Были определены наиболее эффективные методы морального стимулирования по мнению персонала среди которых они отметили: присвоение звания «Лучший сотрудник месяца» (указали 94%), присвоение звания «Самый доброжелательный сотрудник месяца» (отметили 89%), присвоение звания «Самый культурный сотрудник месяца» (отметили 94% респондентов), поощрение лучшего сотрудника месяца ценным подарком (94%) и возможность

карьерного роста (80%). Однако, данные методы не достаточно эффективно реализуются на предприятии ООО Олива.

С целью более глубокого анализа была проведена оценка лояльности персонала к предприятию ООО Олива с помощью известной «шкалы Терстоуна». Результат оценки свидетельствует о среднем уровне лояльности персонала к предприятию ООО Олива (60%).

Выявленные недостатки в системе внутреннего маркетинга предприятия ООО Олива легли в основу разработки мероприятий по ее совершенствованию. Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий был сформирован бюджет, который составил 387 240 рублей. Представлены сценарии развития при внедрении разработанных мероприятий, которые показали, что при всех сценариях развития (пессимистичном, реалистичном и оптимистичном) эффект будет положительным.

В целом полученные показатели свидетельствуют об эффективности разработанных мероприятий и необходимости их внедрения в маркетинговую деятельность ООО Олива.

Библиографический список

1. Конституция РФ (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 N 6 – ФКЗ, от 30.12.2008 N 7 – ФКЗ, от 05.02.2014 N 2 – ФКЗ, от 21.07.2014 N 11 – ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51 – ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015г.).
3. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации; пер. с англ. [Текст]: Учебник/ Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 248 с.
4. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» [Текст] / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 82–88.
5. Анисимова Ю. Ю. Концепция внутреннего маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности организации [Текст] / Ю. Ю. Анисимова // Kant. – 2013. – №3 (9). – С.34 – 38.
6. Бронникова Т. С. Маркетинг: теория, методика, практика [Текст]: учеб. пособие / Т. С. Бронникова. 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: КНО – РУС, 2010. – 208 с.
7. Боброва Л. Н. Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга [Текст]: / Л. Н. Боброва // Вестник МГЛУ. – 2013. – №6 (666) – С.29 – 40.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т. Ю. Базаров [и др.]. – 3 – е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 560с.
9. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]: Учебник – СПб.: Санкт – Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013. – 412 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент[Текст]: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – 5 – е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА – М, 2011. – 576 с.

11. Внутренний маркетинг для повышения конкурентоспособности организации [Текст] / И. Неганова // Стандарты и качество. – 2012. – № 2. – С. 57–59.
12. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации [Текст] / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 3–8.
13. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях [Электронный ресурс]: // <http://www.klerk.ru/boss/articles/95927/>
14. Внутренний маркетинг и внутренний pr: как продать компанию своему сотруднику [Электронный ресурс]: // http://www.treko.ru/show_article_1060
15. Волошина Е. С. Внутренний маркетинг как философия современной компании [Текст] / Е. С. Волошина // Сборники конференций НИЦ Социосфера . – 2013. – №57 – 2 – С.20 – 22.
16. Говоров Б. В. Организация обучения и повышения квалификации кадров предприятий сферы услуг, оказавшихся в кризисном состоянии [Текст]: / Б. В. Говоров // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. - 2013. - №3. - С.5
17. Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: Учебник/ Е. П. Голубков. Изд – во: Финпресс, 2010. 704 с.
18. Гусева А. Н. Инструментарий совершенствования управления в сфере услуг // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2012. - №1 - С.47.- 48.
19. Дихтль Е. Практический маркетинг [Текст]: Учеб. пособие Пер. с нем./ Е. Дихтль, Х. Хёршген – М.: Высшая школа, ИНФРА – М, 2010. – 196 с.
20. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования[Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ), 2009. –296 с.
21. Добреньков В. И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования[Текст]: Учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2008. – 768 с.

22. Драчева Е.Л. Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпоративными рынками [Текст] / Е. Л. Драчева, А.М. Либман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №2 – С.9 – 16.

23. Дуброва Т.А. Прогнозирование социально экономических процессов. Статистические методы и модели: [Текст]: уч. пособие. – М.: Маркет ДС, 2012. – 192 с – С. 88.

24. Демографическая ситуация [Электронный ресурс] // <http://miac.penza.net/node/1057>

25. Из-за санкций в городских кафе дорожают блюда [Электронный ресурс] // <http://gorodkirov.ru/content/article/iz-za-sanktsij-v-gorodskih-kafe-dorozhayut-blyuda-20140903-1141>

26. Исмагилов Р. М. Совершенствование корпоративной культуры организации в условиях функционирования системы менеджмента качества [Текст] / Р. М. Исмагилов // ОНВ. – 2012. – №5 – 112 (112) – С.80 – 83.

27. Котлер Ф. Основы маркетинга[Текст]: Учебник. пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2 – е европ. изд. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2010. – 944 с.

28. Концепция внутреннего маркетинга [Текст] / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 125–131.

29. Коровина Ю.Б. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент управления персоналом предприятий сферы услуг [Текст]: дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Коровина Юлия Борисовна. – Ростов н/Д, 2010. – 176 с.

30. Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования[Текст]: Учебник– М.: Дашков и Ко, 2014 – 243 с.

31. Корнюшенко К. И. Внутриорганизационный маркетинг и анализ его влияния на конечные результаты деятельности предприятия мелкооптовой торговли [Текст] / К. И. Корнюшенко // Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 139 – 143.

32. Крупецкая Е. С. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента [Текст] / Е. С. Крупецкая // Маркетинг и маркетинговые исследования – №5 – 2013 г – с.123 – 127
33. Кравченко А.И. Методология и методы социологических исследований. [Текст]: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014. – 243с.
34. Калькулятор выборки [Электронный ресурс] // <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>
35. Крупский А. Ю. Текстовый редактор Microsoft Word. Электронные таблицы Microsoft Excel [Текст]: Учебное пособие / А. Ю Крупский, Н. А. Феоктистов – М.: Издательский дом Дашков и К. – 2011. – 135 с. – С. 121.
36. Лянцевич М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг. [Электронный ресурс]: <http://www.manage.ru/marketing/intmark.shtml>, 7.03.2012
37. Лебединцева Е.С. Эффективность совершенствования внутреннего маркетинга на предприятиях потребительской кооперации [Текст] / Е.С. Лебединцева // Российское предпринимательство. — 2011. — № 4(109) – С.145 – 150
38. Лисечко Н.А. Методические аспекты развития внутреннего маркетинга в сфере услуг [Электронный ресурс]: // <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2010/01/16/>
39. Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – 312с.
40. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: учебник / под ред. В.А. Алексунина. – 3 – е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 716 с.
41. Мирослав Лянцевич Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг [Электронный ресурс]: // <http://kmssoft.ru/LD/C007/102/3234422293.html>
42. Малашенко, Н. П. Маркетинг на потребительском рынке [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Маркетинг" / Н. П. Малашенко. М.: Издательство "Омега – Л", 2010. – 207 с.

43. Мушкетова Н. С. Система внутреннего маркетинга: цели, задачи, элементы [Текст] / Н. С. Мушкетова, Е. Н. Лекаренко // Известия ВолгГТУ. – 2012. – №16 (103) – С.142 – 148.

44. Неганова И. Внутренний маркетинг для повышения конкурентоспособности организации [Текст]/ И. Неганова // Стандарты и качество. – 2010. – № 2. – С. 57–59.

45. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» [Текст] / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №1. – С. 82–88.

46. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст]: / Ю.П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 61–69.

47. Оценка лояльности (шкала Терстоуна). [Электронный ресурс] // <http://hr-portal.ru/tool/ocenka-loyalnosti-shkala-terstouna> (дата обращения 01.06.2016 г.)

48. Соловьева Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации [Текст]: / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 3–8.

49. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга [Текст]: / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 125 – 131.

50. Скриптунова Е. А. Внешний и внутренний маркетинг предприятий: как сделать компанию привлекательной для уже работающих и потенциальных сотрудников [Текст]: /Е. А. Скриптунова // Менеджмент сегодня – 2013. – №6 – С. 143 – 157.

51. Социально–экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс]// <http://aftershock.su/?q=node/320206>

52. Шаповалов, В.А. Маркетинговый анализ [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 157 с.

53. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования: [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия, 2012. – 368с.

54. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Ю.П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 61–69.

55. Юхнева Е. А. Организационная культура как инструмент внутреннего маркетинга[Текст]: /Е. А. Юхнева // Управление корпоративной культурой –2009, – №1 – С. 146 – 150

56. Яланская В. В. Развитие внутреннего маркетинга предприятия в системе корпоративной культуры [Текст]: / В. В. Яланская. // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2012. – №17. – С.383 – 389.

57. Яшкова Е. В. Перова Т.В. Внутренний маркетинг как эффективный механизм обеспечения конкурентоспособности организации [Текст]: / Е. В. Яшкова, Т.В. Перова // Вестник ЧГУ. – 2013. – №2 – С.349 – 353.

58. <http://www.restcon.ru>. – Ресторанный консалтинг.

Глоссарий

Внутренний маркетинг в сфере услуг – это маркетинг организации, используемый для эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами

Коммуникации - обмен информацией между индивидами через посредство общей системы символов. Коммуникация может осуществляться вербальными и невербальными средствами. Различают механистический и деятельности подход к коммуникации.

Кодекс корпоративного поведения - свод правил, рекомендованных к соблюдению участникам рынка ценных бумаг и направленных на защиту прав инвесторов, а также на улучшение иных аспектов корпоративного управления.

Маркетинговая среда предприятия - это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющие возможность влиять на его рыночные решения.

Маркетинговые исследования – сбор и анализ данных, позволяющих получить информацию, необходимую для успешной разработки, производства и доведения до покупателя товаров и услуг, предоставляющих для него ценность.

Обучение - целенаправленный педагогический процесс организации и стимулирования активной учебно-познавательной деятельности учащихся по овладению знаниями, умениями и навыками, развитию творческих способностей и нравственных этических взглядов.

АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Уважаемые участники опроса!

Просим Вас высказать свое мнение, ответив на предложенные ниже вопросы.

Результаты данного исследования будут использованы в дальнейшем, с целью изучения системы внутреннего маркетинга предприятия.

Укажите выбранные варианты ответов, при необходимости дайте свой вариант ответа.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии?

- Менее одного года
- Более одного года
- Более двух лет
- Более пяти лет
- Со дня открытия предприятия

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?

- Отлично (полностью устраивают условия труда, организация и оснащенность рабочего места, окружающая обстановка)
- Хорошо (допустимые условия труда, однако присутствуют незначительные нежелательные факторы)
- Плохие (не соблюдаются требования к организации рабочего места, его оснащенности, присутствуют нежелательные факторы: освещение, вентиляция и др.)

3. Отметьте, каким образом на Вашем предприятии осуществляется система приема персонала?

- Благодаря публикациям в периодических изданиях перечня вакансий и требований к работнику
- Имеется специальный сотрудник, осуществляющий подбор персонала

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?

- Безусловно имеются
- Имеются не только в общем виде
- Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии
- Нет, отсутствуют

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников используются на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Моральное стимулирование
- Материальное стимулирование
- Административное воздействие (выговоры и др.)

- Экономическое воздействие (штрафы и др.)

- Ответственность перед коллективом

ОЦЕНКА УРОВНЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ, С СОТРУДНИКАМИ

7. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии

- Отлично (справедливо соблюдаются обязанности сотрудников, социально – бытовые условия, внимательное отношение к каждому)
- Хорошо (соблюдаются обязанности сотрудников, однако руководство не всегда идет на контакт с сотрудниками)
- Плохо (необоснованно изменяются функциональные обязанности сотрудников, текучесть кадров, отсутствует заинтересованность в сплочении команды)

8. Помогают ли руководители поддерживать благоприятный климат в коллективе?

- Да, поскольку это, безусловно, зависит от руководителя
- Не всегда, однако, в случае необходимости, руководитель всегда готов помочь
- Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива

9. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?

- Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников
- Да, но только редко, поскольку руководство с неодобрением относится к организации культурного досуга своего персонала
- Нет, руководство не приемлет организацию совместного культурного досуга с персоналом
- Нет, это не принято на нашем предприятии

10. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом

- Нет, конфликтные ситуации не возникают, руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива
- Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание
- Да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководство вникать в проблемы коллектива

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ

11. Укажите предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?

- Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию, с учетом разработанного плана
- Да, но частота повышения квалификации крайне низкая
- Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников
- Нет, сотрудники повышают свою квалификацию, за счет стажа и опыта работы

12. Проводится ли аттестация сотрудников на Вашем предприятии?

- Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников, не реже одного раза в месяц в форме тестирования
- Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников, один раз в год, в форме экзамена
- Нет, но разработан механизм ее проведения
- Нет, аттестация сотрудников не предусмотрена и не проводится

13. Укажите, сказывается и скажется ли на качестве Вашей работы повышение квалификации?

- Да, несомненно
- Скорее да
- Скорее нет, учитывая специфику моей работы
- Нет, не скажется

14. Укажите, какие формы повышения квалификации применяются на Вашем предприятии?

- Семинары
- Тренинги
- Специализированные курсы
- Получение специального образования
- Коучинги
- Обучение на рабочем месте

15. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- Высокий
- Достаточный для работы в нынешней должности
- Пока недостаточный

ОЦЕНКА УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ РАЗЛИЧНЫМИ АСПЕКТАМИ РАБОТЫ

16. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Интересная и насыщенная работа
- Возможность карьерного роста
- Возможность совмещения работы и обучения
- Высокая заработная плата
- Хороший и сплоченный коллектив
- Доброжелательное отношение руководителей
- Система поощрения лучших сотрудников
- График работы

17. Укажите, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работы на данном предприятии? 2014 2015 16.

Вопрос	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен
Размер заработной платы			
Наличие соцпакета			
Режим и график работы			
Психологический климат в коллективе			
Возможность карьерного роста			
Санитарно – гигиенические условия труда			
Уровень организации труда			
Отношения с коллегами			
Стиль руководства			

18. Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?

- Да, в полной мере
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да

- Нет, абсолютно не удовлетворен

19. Отметьте, какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими и эффективными для Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Благодарность от руководства
- Публичная похвала руководителя
- Присвоение звания «Лучший работник»
- Вынесение на доску почета
- Возможность карьерного роста
- Получение ценного подарка, за качественную и эффективную работу (отгула и др.)

20. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

- Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии
- Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии

21. Укажите, какие из ниже перечисленных привилегий для сотрудников используются на Вашем предприятии?

- бесплатный обед для сотрудников
- дополнительный отгул ,вслучае сверхуроч.работы
- бесплатный проезд на служебной машине

ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

22. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?

- Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия
- Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и мероприятиях, происходящих в рамках предприятия
- Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях

23. Имеется ли у Вас возможность задавать интересующие Вас вопросы руководителю?

- Да, руководство предприятия всегда и легко идет на контакт с сотрудниками
- Скорее нет, чем да, руководство не всегда готово выслушать сотрудников
- Нет, руководство не ведет прием сотрудников для решения их личных вопросов и проблем

24. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?

- Личный контакт
- Селекторные совещания

- Через электронную почту
- Через служебные записки

25. Укажите, какие мероприятия используются на Вашем предприятии?

- подарочные предложения;
- система скидок, акции
- брендирование одежды;
- реклама(наружная,рекламные буклеты)
- другое _____

26. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?

- В письменном виде
- В устной форме
- В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)

ОЦЕНКА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

27. Укажите, как часто на Вашем предприятии проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

- Не менее четырех раз в год
- Один раз в год
- более одного раза в год (по мере необходимости)
- Не проводятся

28. С какой целью проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

- с целью совершенствования продукции
- с целью улучшения качества обслуживания
- с целью привлечения новых клиентов
- с целью расширения спектра предлагаемых услуг
- с целью обучения персонала эффективному взаимодействию с клиентами
- организации культуры, способствующей клиентоориентированности
- другое _____

29. На что ориентированы проводимые Ваши исследования о предпочтениях клиентов?

- Выявление степени удовлетворенности конечного обслуживания и качества предоставляемых услуг
- Выявление удовлетворенности спектра предоставляемых услуг
- Выявление предпочтений клиентов по расширению спектра услуг
- Другое _____

30. Насколько эффективна Ваша маркетинговая информационная система в обеспечении высококачественными данными, помогающими быстро принимать решения, касающиеся маркетинга?

- Очень эффективная информационная система, постоянно обновляемая и используемая. Создана электронная база данных.
- Довольно эффективная система — но иногда недостаточно быстрая, точная и полная для принятия решений. Информация в основном расположена на бумажных носителях.
- Мы не имеем системы — собираем информацию нерегулярно и интуитивно. Отсутствует электронная база данных.

31. Как хорошо Вы знаете сбытовой и прибыльный потенциал различных сегментов рынка, клиентов, каналов сбыта, производимой продукции и др.?

- Очень хорошо — мы проводим детальный анализ и исследования
- Немного — есть информация по определенным вопросам.
- Не знаем вообще.

32. Как часто проводятся акции для клиентов на Вашем предприятии?

- Каждый месяц
- Один раз в неделю
- Один раз в год
- Другое _____

33. Как можно более объективно оцените уровень обслуживания сотрудникам предприятия Ваших клиентов?

- Достаточно высокий
- Средний уровень

- Скорее высокий, чем низкий
- Низкий уровень

34. Ваш возраст

- 18 – 24 лет
- 25 – 29 лет
- 30 – 34 лет
- 35 – 39 лет
- 40 – 45 лет
- 46 – 50 лет
- 51 – 55 лет
- 56 и старше

35. Ваш пол

- Мужчина
- Женщина

36. Ваше образование

- Неполное среднее
- Среднее, среднее специальное
- Неполное высшее
- Высшее
- Другое _____

37. Ваш среднемесячный доход

- Менее 5000 рублей
- 5001 – 10000 рублей
- 10001 – 15000 рублей
- Более 15001 рублей

Спасибо за участие в исследовании!!

АНКЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Уважаемые участники опроса!

Просим Вас высказать свое мнение, ответив на предложенные ниже вопросы.
 Результаты данного исследования будут использованы в дальнейшем, с целью изучения системы внутреннего маркетинга предприятия.
 Укажите выбранные варианты ответов, при необходимости дайте свой вариант ответа.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии?

- Менее одного года
- Более одного года
- Более двух лет
- Более пяти лет
- Со дня открытия предприятия

2. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?

- Вполне удовлетворен (соблюдаются все санитарно – гигиенические требования, служебные и исполнительные дисциплины, режим труда, физическая и психологическая нагрузка, качество обслуживания)
- Скорее да, чем нет (редко проявляются незначительные нарушения в организации труда персонала, но соблюдаются все санитарно – гигиенические требования, служебные и исполнительные дисциплины, режим труда, физическая и психологическая нагрузка, качество обслуживания)
- Скорее нет, чем да (сотрудники нарушают служебно – исполнительные дисциплины, не всегда соблюдают график и режим работы)
- Нет, не удовлетворен (сотрудники не соблюдают свои функциональные обязанности, график и режим работы, не качественно выполняют свою работу)

3. Отметьте, каким образом на Вашем предприятии осуществляется система приема персонала?

- Конкурсный отбор (опыт работы в данной сфере)
- Обязательное резюме
- Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы
- Собеседование с руководителем предприятия
- Собеседование со специалистом по подбору персонала

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?

- Безусловно имеются
- Имеются не только в общем виде

- Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии
- Нет, отсутствуют

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников на Ваш взгляд являются наиболее эффективными на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Моральное стимулирование
- Материальное стимулирование
- Административное воздействие (выговоры и др.)
- Экономическое воздействие (штрафы и др.)
- Ответственность перед коллективом
- Доверительный характер взаимоотношений руководства предприятия с персоналом

6. Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)

- Отсутствие работы на данный момент
- Хорошая репутация нашего предприятия
- Высокий заработок, гибкий график, социальные гарантии
- Сплоченный коллектив
- Благоприятный внутренний климат
- Возможность карьерного роста
- Лояльный стиль руководства
- Возможность дополнительного заработка (премии, бонусы, чаевые)

ОЦЕНКА УРОВНЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

7. Как организована маркетинговая деятельность на Вашем предприятии?

- Есть отдел маркетинга, который занимается сбытом.
- Нет отдела маркетинга, имеется отдел сбыта.

- Есть отдел маркетинга, в состав которого входят структурные подразделения (бюро, сектор или исполнители по исследованию рынков, организации рекламы, выставок и др.).

8. Насколько эффективна работа отдела маркетинга в компании?

- Маркетинговая деятельность предприятия эффективна.
- Маркетинговая деятельность предприятия не эффективна.

9. Как Вы считаете, каковы основные цели маркетинга?

- Достичь краткосрочной прибыли и поддерживать наше текущее положение.
- Доминировать на рынке путем значительного увеличения нашей доли рынка и агрессивного роста.

- Нет реальных стратегических долгосрочных целей — просто выживание.

10. Как Вы считаете, какая стратегия маркетинга в предприятии?

- Стратегия маркетинга ясно не определена.
- Стратегия просто дополняет нашу прошлую стратегию.
- Стратегия ясно определена и хорошо аргументирована, с новыми идеями.

11. Насколько широко применяется на Вашем предприятии стратегическое планирование?

- Разрабатывается стратегический план маркетинга (по товарам — рынкам, по целевым сегментам), а также ежегодный план маркетинга.
- Разрабатывается ежегодный план маркетинга.
- Вообще не занимается планированием маркетинга.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ, С СОТРУДНИКАМИ

12. Считает ли Вы необходимым поддерживать общение с подчиненными:

- Да, уметь выслушать подчиненных это важно для меня
- Стараюсь общаться, чтобы быть в курсе о положение дел в коллективе, о трудностях
- Считаю, что лучше ограничивать общение с подчиненными, это мешает их работе
- Нет, этим должны заниматься руководители структурных подразделений (актив коллектива, администратор и др.)

13. Какого стиля руководства Вы придерживаетесь на предприятии?

- Авторитарного (централизация власти, единоличное принятие решений)
- Демократического (предоставление подчиненным самостоятельности, забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, забота об информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых)

- Либерального (легко поддаюсь влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, во взаимоотношениях с подчинёнными вежлив и доброжелателен, помогаю в решении их проблем)

14. Помогаете ли Вы поддерживать благоприятный климат в коллективе?

- Да, умею организовывать работу и правильно распределять обязанности между подчиненными
- Не всегда, но стараюсь справедливо и объективно оценивать результаты труда персонала
- Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива

15. Поощряете ли Вы организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?

- Да, планируем и организуем культурный коллективный отдых для сотрудников
- Нет, организация совместного культурного досуга с персоналом негативно сказывается на их профессиональной деятельности
- Нет, это не принято на нашем предприятии

16. Помогаете ли Вы разрешать конфликтные ситуации в коллективе?

- Да, стараюсь объективно разрешать конфликтные ситуации путем переговоров
- Да, но только путем административного или экономического взыскания, с целью недопущения конфликтов в будущем
- Редко, считаю, что для эффективного разрешения конфликта необходим компромисс между его участниками
- Нет, не обращаю внимания на конфликт

17. Считаете ли Вы необходимым отмечать успехи и достижения Вашего предприятия с сотрудниками?

- Безусловно, да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Конечно, нет

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ

18. Укажите, с какой целью проводится аттестация сотрудников на Вашем предприятии?

- Для выявления уровня их квалификации и профессионализма
- Для выявления лучших сотрудников
- Для разработки плана повышения квалификации
- Для морального и материального поощрения

19. Укажите, какие формы повышения квалификации сотрудников будут наиболее эффективными для Вашего предприятия (Укажите не более трех ответов)?

- Семинары
- Тренинги по формированию корпоративной культуры
- Тренинги по командообразованию
- Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников
- Специализированные курсы
- Получение специального образования
- Коучинги

- Обучение на рабочем месте

20. Укажите, какие формы повышения квалификации сотрудников используются на Вашем предприятии (Укажите не более трех ответов)?

- Семинары
- Тренинги по формированию корпоративной культуры
- Тренинги по командообразованию
- Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников
- Специализированные курсы
- Получение специального образования
- Коучинги
- Обучение на рабочем месте

21. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень квалификации своих сотрудников?

- Высокий
- Достаточный для работы на нашем предприятии
- Пока недостаточный

*ОЦЕНКА УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
РАЗЛИЧНЫМИ АСПЕКТАМИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ*

21. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Интересная и насыщенная работа
- Возможность карьерного роста
- Возможность совмещения работы и обучения
- Высокая заработная плата
- Хороший и сплоченный коллектив
- Доброжелательное отношение руководителей
- Система поощрения лучших сотрудников
- График работы

22. Укажите, в какой мере, по Вашему мнению, сотрудники предприятия удовлетворены различными сторонами работы?

Вопрос	Удовлетворены в полной мере	Не удовлетворены
Размер заработной платы		
Наличие соцпакета		
Режим и график работы		
Психологический климат в коллективе		
Возможность карьерного роста		

Санитарно – гигиенические условия труда		
Уровень организации труда		
Отношения с коллегами		
Стиль руководства		

23. Удовлетворены ли Вы существующей системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?

- Да, в полной мере
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, абсолютно не удовлетворен

24. Укажите, чьими результатами труда Вы удовлетворены в большей степени?

- Личными результатами труда
- Результатами труда сотрудников
- Результатами труда организации в целом

25. Отметьте, какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими и эффективными для Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Благодарность от руководства
- Публичная похвала руководителя
- Присвоение звания «Лучший работник»
- Вынесение на доску почета
- Возможность карьерного роста
- Получение ценного подарка, за качественную и эффективную работу (отгул и др.)

26. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

- Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии
- Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии
- Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии

27. Удовлетворяет ли Вас продуктивность труда сотрудников предприятия?

- Вполне удовлетворяет
- Скорее удовлетворяет, чем нет
- Скорее не удовлетворяет
- Совершенно не удовлетворяет

ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

28. Какие инструменты повышения лояльности сотрудников используются на Вашем предприятии?

- Адаптация (рабочее место, обеденный перерыв, сокращенный рабочий день)

34. Укажите, как часто на Вашем предприятии проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

- Не менее четырех раз в год
- Один раз в год
- Более одного раза в год
- Не проводятся

36. С какой целью проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

- С целью совершенствования продукции
- С целью улучшения качества обслуживания
- С целью привлечения новых клиентов
- С целью расширения спектра предлагаемых услуг
- С целью обучения персонала эффективному взаимодействию с клиентами
- Организации культуры, способствующей клиентоориентированности
- Укажите свой ответ _____

36. Укажите, какие мероприятия, направленные на привлечение клиентов Вы считаете наиболее эффективными для Вашего предприятия?

- Фотоотчет на сайте предприятия клиентов
- Различные акции
- Благотворительная деятельность
- Другое _____

37. Как можно более объективно оценить уровень обслуживания сотрудникам предприятия Ваших клиентов?

- Достаточно высокий
- Средний уровень
- Скорее высокий, чем низкий
- Низкий уровень

38. Ваш возраст

- 18 – 24 лет
- 25 – 29 лет
- 30 – 34 лет
- 35 – 39 лет
- 40 – 45 лет
- 46 – 50 лет
- 51 – 55 лет
- 56 и старше

39. Ваш пол

- Мужчина
- Женщина

40. Ваше образование

- Неполное среднее
- Среднее, среднее специальное
- Неполное высшее

- Наставничество (закрепление за новичком более опытного сотрудника, с целью его обучения необходимым первичным профессиональным навыкам)
- Активное внедрение во внутрикорпоративную культуру за счет развитой системы эффективных взаимоотношений

29. Укажите, какие элементы внутреннего позиционирования предприятия, используются на Вашем предприятии?

- Фирменный стиль одежды сотрудников (униформа)
- Выставка на сайте предприятия фото и информации о лучших работниках (недели, месяца)
- Ежедневный фотоотчет на сайте предприятия о наиболее важных или ярких событиях дня
- Фотоотчет на сайте персонала и клиентов предприятия

30. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?

- Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия
- Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и мероприятиях, происходящих в рамках предприятия
- Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях

31. Укажите, что является для Вас наиболее важным?

- Наличие обратной связи с сотрудниками
- Новые идеи и предложения, поступившие от сотрудников по продвижению услуг и продуктов вашего предприятия
- Формирование благоприятной корпоративной культуры
- Создание системы эффективных межличностных отношений

32. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?

- Личный контакт с сотрудниками
- Короткие совещания
- Через электронную почту
- Через служебные записки

33. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?

- В письменном виде
- В устной форме
- В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)
- Информационный стенд

34. Считаете ли вы необходимым поощрять трудовые достижения Ваших сотрудников?

- Да, такая система способствует повышению эффективности труда
- Скорее да, чем нет
- Нет, это может вызвать ситуацию соперничества, а не сплоченности коллектива

Высшее

Другое _____

Спасибо за участие в исследовании!!

Сводные результаты исследования по анкете для сотрудников

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Менее одного года	13	26
Более одного года	7	14
Более двух лет	15	30
Более пяти лет	13	20
Со дня открытия предприятия	5	10
Всего:	53	100

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Отлично	20	24
Хорошо	21	57
Плохие	12	19
Всего:	53	100

3. Отметьте, каким образом на Вашем предприятии осуществляется система приема персонала?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Благодаря публикациям в периодических изданиях перечня вакансий и требований к работнику	53	100
Имеется специальный сотрудник, осуществляющий подбор персонала	0	0
Всего:	53	100

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Безусловно имеются	45	95
Имеются не только в общем виде	7	5
Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии	0	0
Нет, отсутствуют	0	0
Всего:	5	100

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников используются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Моральное стимулирование	28	35
Материальное стимулирование	44	52
Административное воздействие (выговоры и др.)	40	53
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	29	47
Ответственность перед коллективом	0	0
Всего:	53	100

7. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Отлично	40	82
Хорошо	13	8
Плохо	0	0
Всего:	53	100

8. Помогают ли руководители поддерживать благоприятный климат в коллективе?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, поскольку это, безусловно, зависит от руководителя	37	72
Не всегда, однако, в случае необходимости, руководитель всегда готов помочь	9	18
Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива	6	10
Всего:	53	100

9. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников	37	65
Да, но только редко, поскольку руководство с неодобрением относится к организации культурного досуга своего персонала	13	30
Нет, руководство не приемлет организацию совместного культурного досуга с персоналом	3	5
Нет, это не принято на нашем предприятии	0	0
Всего:	53	100

10. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Нет, конфликтные ситуации не возникают, руководство прикладывает существенные усилия для создания единого и сплоченного коллектива	31	63,5
Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание	17	35
Да, часто возникают напряженные ситуации, связанные с нежеланием руководство вникать в проблемы коллектива	4	5
Всего	53	100

11. Укажите предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию, с учетом разработанного плана	30	65
Да, но частота повышения квалификации крайне низкая	23	35
Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников	0	0
Нет, сотрудники повышают свою квалификацию, за счет стажа и опыта работы	0	0
Всего:	53	100

12. Проводится ли аттестация сотрудников на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников, не реже одного раза в месяц в форме тестирования	28	57
Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников, один раз в год, в форме экзамена	20	38
Нет, но разработан механизм ее проведения	5	5
Нет, аттестация сотрудников не предусмотрена и не проводится	0	0
Всего:	100	100

13. Укажите, сказывается и скажется ли на качестве Вашей работы повышение квалификации?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, несомненно	19	60
Скорее да	16	20
Скорее нет, учитывая специфику моей работы	12	15
Нет, не скажется	6	5
Всего:	100	100

14. Укажите, какие формы повышения квалификации применяются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Семинары	40	52
Тренинги	29	47
Специализированные курсы	3	2
Получение специального образования	0	0
Коучинги	0	0
Обучение на рабочем месте	45	59
Всего:	53	100

15. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Высокий	29	55
Достаточный для работы в нынешней должности	18	40
Пока недостаточный	6	5
Всего:	53	100

16. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Интересная и насыщенная работа	3	5
Возможность карьерного роста	25	53
Возможность совмещения работы и обучения	18	37
Высокая заработная плата	21	45
Хороший и сплоченный коллектив	8	20
Доброжелательное отношение руководителей	9	15
Система поощрения лучших сотрудников	6	12
График работы	21	47
Интересная и насыщенная работа	3	6
Всего:	100	100

17. Укажите, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работы на данном предприятии?

Варианты ответов	Количество человек			%		
	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен
Размер заработной платы	35	8	6	65	28	7
Наличие соцпакета	35	8	6	65	28	7
Режим и график работы	15	10	25	35	10	60
Психологический климат в коллективе	20	24	6	45	49	6
Возможность карьерного роста	25	10	15	49	14	37
Санитарно – гигиенические условия труда	53	0	0	100	0	0
Уровень организации труда	20	15	15	45	35	20

Отношения с коллегами	30	17	8	49	35	16
Стиль руководства	35	15	0	75	25	0

18. Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, в полной мере	34	65
Скорее да, чем нет	0	0
Скорее нет, чем да	0	0
Нет, абсолютно не удовлетворен	19	35
Всего:	100	100

19. Отметьте, какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими и эффективными для Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответов)

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Благодарность от руководства	27	49
Публичная похвала руководителя	0	0
Присвоение звания «Лучший работник»	47	72
Вынесение на доску почета	0	0
Возможность карьерного роста	45	59
Всего:	53	100

20. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да	48	92
Нет	5	8
Всего:	53	100

21. Укажите, какие из ниже перечисленных привилегий для сотрудников используется на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
бесплатный обед для сотрудников	53	100
дополнительный отгул в случае сверхуроч. работы	3	5
бесплатный проезд на служебной машине	53	100
Всего:	53	100

22. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия	40	67
Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и мероприятиях, происходящих в рамках предприятия	13	33
Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях	0	0
Всего:	53	100

23. Имеется ли у Вас возможность задавать интересующие Вас вопросы руководителю?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, руководство предприятия всегда и легко идет на контакт с сотрудниками	44	73
Скорее нет, чем да, руководство не всегда готово выслушать сотрудников	0	0
Нет, руководство не ведет прием сотрудников для решения их личных вопросов и проблем	9	27
Всего:	100	100

24. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Личный контакт	38	62
Селекторные совещания	8	23
Через электронную почту	7	15
Всего:	53	100

25. Укажите, какие мероприятия используются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
подарочные предложения;	0	0
система скидок, акции	49	82
брендирование одежды;	47	72
реклама(наружная, рекламные буклеты)	42	65
Всего:	53	100

26. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
В письменном виде	0	0
В устной форме	53	100
В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)	0	0
Всего:	53	100

27. Укажите, как часто на Вашем предприятии проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Не менее четырех раз в год	20	45
Один раз в год	15	37
более одного раза в год (по мере необходимости)	8	18
Всего:	53	100

28. С какой целью проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
с целью совершенствования продукции	0	0
с целью улучшения качества обслуживания	41	67

с целью привлечения новых клиентов	45	78
с целью расширения спектра предлагаемых услуг	38	55
с целью обучения персонала эффективному взаимодействию с клиентами	0	0
организации культуры, способствующей клиентоориентированности	0	0
другое	0	0
Всего:	53	100

29. На что ориентированы проводимые Ваши исследования о предпочтениях клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Выявление степени удовлетворенности конечного обслуживания и качества представляемых услуг	46	82
Выявление удовлетворенности спектра предоставляемых услуг	7	18
Выявление предпочтений клиентов по расширению спектра услуг	0	0
Другое	0	0
Всего	53	100

30. Насколько эффективна Ваша маркетинговая информационная система в обеспечении высококачественными данными, помогающими быстро принимать решения, касающиеся маркетинга?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Очень эффективная информационная система, постоянно обновляемая и используемая. Создана электронная база данных.	41	62
Довольно эффективная система — но иногда недостаточно быстрая, точная и полная для принятия решений. Информация в основном расположена на бумажных носителях.	12	38
Мы не имеем системы — собираем информацию нерегулярно и интуитивно. Отсутствует электронная база данных.	0	0
Всего:	100	100

31. Как хорошо Вы знаете сбытовой и прибыльный потенциал различных сегментов рынка, клиентов, каналов сбыта, производимой продукции и др.?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Очень хорошо — мы проводим детальный анализ и исследования	47	97
Немного — есть информация по определенным вопросам.	6	3
Не знаем вообще.	0	
Всего:	53	100

32. Как часто проводятся акции для клиентов на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Каждый месяц	37	65
Один раз в неделю	7	15
Один раз в год	8	20
Всего:	53	100

33. Как можно более объективно оцените уровень обслуживания сотрудниками предприятия Ваших клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Достаточно высокий	38	61
Средний уровень	0	0
Скорее высокий, чем низкий	13	34
Низкий уровень	2	5
Всего:	53	100

34. Ваш возраст

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
18 – 24 лет	12	27
25 – 29 лет	17	31
30 – 34 лет	14	30
35 – 39 лет	9	12
40 – 45 лет	0	0
46 – 50 лет	0	0
51 – 55 лет	0	0
56 и старше	0	0
Всего:	53	100

35. Ваш пол

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Мужчина	5	8
Женщина	45	92
Всего:	53	100

36. Ваше образование

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Неполное среднее	0	0
Среднее, среднее специальное	5	8
Неполное высшее	13	31
Высшее	40	53
Другое	5	8
Всего:	53	100

37 Среднемесячный доход

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Менее 5000 рублей	0	0
5001 – 10000 рублей	0	0
10001 – 15000 рублей	34	61
Более 15001 рублей	19	39
Всего:	53	100

Сводные результаты исследования по анкете для руководителей

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Менее одного года	0	0
Более одного года	0	0
Более двух лет	2	70
Более пяти лет	1	15
Со дня открытия предприятия	1	15
Всего:	4	100

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Вполне удовлетворен	2	50
Скорее да, чем нет	2	50
Скорее нет, чем да	0	0
Нет, не удовлетворен	0	0
Вполне удовлетворен	0	0
Всего	4	100

3. Отметьте, каким образом на Вашем предприятии осуществляется система приема персонала?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Конкурсный отбор (опыт работы в данной сфере)	3	67
Обязательное резюме	0	0
Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы	2	25
Собеседование с руководителем предприятия	1	8
Собеседование со специалистом по подбору персонала	0	0
Всего:	4	100

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Безусловно имеются	2	60
Имеются не только в общем виде	2	35
Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии	1	5
Нет, отсутствуют	0	0
Безусловно имеются	0	0
Всего:	4	100

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников на Ваш взгляд являются наиболее эффективными на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Моральное стимулирование	3	67
Материальное стимулирование	2	55
Административное воздействие (выговоры и др.)	0	0
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	1	45
Ответственность перед коллективом	0	0
Доверительный характер взаимоотношений руководства предприятия с персоналом	0	0
Всего:	4	100

6. Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Отсутствие работы на данный момент	4	88
Хорошая репутация нашего предприятия	1	15
Высокий заработок, гибкий график, социальные гарантии	3	82
Сплоченный коллектив	1	15
Благоприятный внутренний климат	1	15
Возможность карьерного роста	3	80
Лояльный стиль руководства	0	0
Возможность дополнительного заработка (премии, бонусы, чаевые)	2	63
Всего:	4	100

7. Как организована маркетинговая деятельность на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Есть отдел маркетинга, который занимается сбытом.	0	0
Нет отдела маркетинга, имеется отдел сбыта.	4	100
Есть отдел маркетинга, в состав которого входят структурные подразделения (бюро, сектор или исполнители по исследованию рынков, организации рекламы, выставок и др.).		
Всего:	4	100

8. Насколько эффективна работа отдела маркетинга в компании

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Маркетинговая деятельность предприятия эффективна.	3	57
Маркетинговая деятельность предприятия не эффективна.	1	43
Всего:	100	100

9. Как Вы считаете, каковы основные цели маркетинга?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Достичь краткосрочной прибыли и поддерживать наше текущее положение.	3	56
Доминировать на рынке путем значительного увеличения нашей доли рынка и агрессивного роста.	2	47
Нет реальных стратегических долгосрочных целей — просто выживание.	1	20
Всего	4	100

10. Как Вы считаете, какая стратегия маркетинга в предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Стратегия маркетинга ясно не определена.	0	0
Стратегия просто дополняет нашу прошлую стратегию.	1	28
Стратегия ясно определена и хорошо аргументирована, с новыми идеями.	3	72
Всего:	4	100

11. Насколько широко применяется на Вашем предприятии стратегическое планирование?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Разрабатывается стратегический план маркетинга (по товарам — рынкам, по целевым сегментам), а также ежегодный план маркетинга.	1	3
Разрабатывается ежегодный план маркетинга.	1	19
Вообще не занимается планированием маркетинга.	3	78
Всего:	100	100

12. Считает ли Вы необходимым поддерживать общение с подчиненными:

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, уметь выслушать подчиненных это важно для меня	3	72
Стараюсь общаться, чтобы быть в курсе о положение дел в коллективе, о трудностях	1	28
Считаю, что лучше ограничивать общение с подчиненными, это мешает их работе	0	0
Нет, этим должны заниматься руководители структурных подразделений (актив коллектива, администратор и др.)	0	0
Всего:	4	100

13. Какого стиля руководства Вы придерживаетесь на предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Авторитарного	0	0
Демократического	4	100
Либерального	0	0
Всего:	4	100

14. Помогаете ли Вы поддерживать благоприятный климат в коллективе?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, умею организовывать работу и правильно распределять обязанности между подчиненными	3	75
Не всегда, но стараюсь справедливо и объективно оценивать результаты труда персонала	1	25
Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива	0	0
Всего:	4	100

15. Поощряете ли Вы организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, планируем и организуем культурный коллективный отдых для сотрудников	3	62
Нет, организация совместного культурного досуга с персоналом негативно сказывается на их профессиональной деятельности	1	38
Нет, это не принято на нашем предприятии		
Всего:	4	100

16. Помогаете ли Вы разрешать конфликтные ситуации в коллективе?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, стараюсь объективно разрешать конфликтные ситуации путем переговоров	3	75
Да, но только путем административного или экономического взыскания, с целью недопущения конфликтов в будущем	2	22
Редко, считаю, что для эффективного разрешения конфликта необходим компромисс между его участниками	1	3
Нет, не обращаю внимания на конфликт	0	0
Всего:	4	100

17. Считаете ли Вы необходимым отмечать успехи и достижения Вашего предприятия с сотрудниками?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Безусловно, да	4	100
Скорее да, чем нет	0	0
Скорее нет, чем да	0	0
Конечно, нет	0	0
Всего:	4	100

18. Укажите, с какой целью проводится аттестация сотрудников на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Для выявления уровня их квалификации и профессионализма	2	51
Для выявления лучших сотрудников	1	35
Для разработки плана повышения квалификации	1	14
Для морального и материального поощрения	0	0
Всего:	4	100

19. Укажите, какие формы повышения квалификации сотрудников будут наиболее эффективными для Вашего предприятия (Укажите не более трех ответов)?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Семинары	3	55
Тренинги по формированию корпоративной культуры	0	0
Тренинги по командообразованию	0	0
Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников	2	35
Специализированные курсы	1	5
Получение специального образования	1	15
Коучинги	0	0
Обучение на рабочем месте	4	67
Всего:	4	100

20. Укажите, какие формы повышения квалификации сотрудников используются на Вашем предприятии (Укажите не более трех ответов)?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Семинары	1	15
Тренинги по формированию корпоративной культуры	0	0
Тренинги по командообразованию		0
Тренинги по адаптации и мотивация сотрудников	2	35
Специализированные курсы	3	55
Получение специального образования	1	15
Коучинги		0
Обучение на рабочем месте	4	67
Всего:	4	100

21. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень квалификации своих сотрудников?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Высокий	3	73
Достаточный для работы на нашем предприятии	1	20
Пока недостаточный	0	0
Высокий	4	100

21. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными? (Укажите не более трех вариантов ответов)

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Интересная и насыщенная работа	3	67
Возможность карьерного роста	1	35
Возможность совмещения работы и обучения	4	72
Высокая заработная плата	3	68
Хороший и сплоченный коллектив	0	0
Доброжелательное отношение руководителей	0	0
Система поощрения лучших сотрудников	0	0
График работы	2	25
Интересная и насыщенная работа	0	0
Всего	4	100

22. Укажите, в какой мере, по Вашему мнению, сотрудники предприятия удовлетворены различными сторонами работы?

Вопрос	Удовлетворены в полной мере		Не удовлетворены	
	Чел.	%	Чел.	%
Размер заработной платы	3	67	1	28
Наличие соцпакета	3	67	1	28
Режим и график работы	2	35	2	63
Психологический климат в коллективе	1	44	2	49
Возможность карьерного роста	3	63	1	37
Санитарно – гигиенические условия труда	4	100	0	0
Уровень организации труда	3	65	1	35
Отношения с коллегами	2	51	2	49
Стиль руководства	3	70	1	25

23. Удовлетворены ли Вы существующей системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, в полной мере	3	92
Скорее да, чем нет	1	8
Скорее нет, чем да	0	0
Нет, абсолютно не удовлетворен	0	0
Всего:	4	100

24. Укажите, чьими результатами труда Вы удовлетворены в большей степени?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Личными результатами труда	1	47
Результатами труда сотрудников	1	8
Результатами труда организации в целом	3	52
Всего:	4	100

25. Отметьте, какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими и эффективными для Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответов)

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Благодарность от руководства	2	67
Публичная похвала руководителя	3	82
Присвоение звания «Лучший работник»	4	92
Вынесение на доску почета	0	0
Возможность карьерного роста	0	0
Всего:	4	100

26. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии	3	93
Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии	1	7
Всего:	4	100

27. Удовлетворяет ли Вас продуктивность труда сотрудников предприятия?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Вполне удовлетворяет	2	53
Скорее удовлетворяет, чем нет	1	37
Скорее не удовлетворяет	1	10
Совершенно не удовлетворяет	0	0
Всего:	4	100

28. Какие инструменты повышения лояльности сотрудников используются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Адаптация (рабочее место, обеденный перерыв, сокращенный рабочий день)	3	82
Наставничество (закрепление за новичком более опытного сотрудника, с целью его обучения необходимым первичным профессиональным навыкам)	0	0
Активное внедрение во	1	18

внутрикорпоративную культуру за счет развитой системы эффективных взаимоотношений		
Всего:	4	100

29. Укажите, какие элементы внутреннего позиционирования предприятия, используются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Фирменный стиль одежды сотрудников (униформа)	3	68
Выставка на сайте предприятия фото и информации о лучших работниках (недели, месяца)	0	0
Ежедневный фотоотчет на сайте предприятия о наиболее важных или ярких событиях дня	0	0
Фотоотчет на сайте персонала и клиентов предприятия	1	32
Всего:	4	100

30. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия	2	62,5
Сотрудники не всегда информированы о текущих событиях и мероприятиях, происходящих в рамках предприятия	2	31
Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях	0	0
Всего:	4	100

31. Укажите, что является для Вас наиболее важным?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Наличие обратной связи с сотрудниками	2	42
Новые идеи и предложения, поступившие от сотрудников по продвижению услуг и продуктов вашего предприятия	2	38
Формирование благоприятной корпоративной культуры	1	20
Создание системы эффективных межличностных отношений	0	0
Наличие обратной связи с сотрудниками	0	0
Всего:	4	100

32. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Личный контакт с сотрудниками	3	67

Короткие совещания	2	20
Через электронную почту	1	10
Всего:	4	100

33. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
В письменном виде	1	8
В устной форме	3	92
В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)	0	0
Информационный стенд	0	0
Всего:	100	100

34. Укажите, как часто на Вашем предприятии проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Не менее четырех раз в год	1	30
Один раз в год	3	70
Более одного раза в год	0	0
Всего:	4	100

35. С какой целью проводятся исследования о предпочтениях клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
С целью совершенствования продукции	0	0
С целью улучшения качества обслуживания	3	78
С целью привлечения новых клиентов	2	32
С целью расширения спектра предлагаемых услуг	1	15
С целью обучения персонала эффективному взаимодействию с клиентами	0	0
Организации культуры, способствующей клиентоориентированности	0	0
Укажите свой ответ	0	0
Всего:	4	100

36. Укажите, какие мероприятия, направленные на привлечение клиентов Вы считаете наиболее эффективными для Вашего предприятия?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Фотоотчет на сайте предприятия клиентов	1	18
Различные акции	2	67
Благотворительная деятельность	1	15
Всего:	4	100

37. Как можно более объективно оцените уровень обслуживания сотрудникам предприятия Ваших клиентов?

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Достаточно высокий	2	54

Средний уровень	1	12
Скорее высокий, чем низкий	2	38
Низкий уровень	0	0
Всего:	4	100

38. Ваш возраст

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
18 – 24 лет	0	0
25 – 29 лет	1	8
30 – 34 лет	1	10
35 – 39 лет	2	82
40 – 45 лет	0	0
46 – 50 лет	0	0
51 – 55 лет	0	0
56 и старше	0	0
Всего:	4	100

39. Ваш пол

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Мужчина	0	0
Женщина	4	100
Всего:	4	100

40. Ваше образование

Варианты ответов	Кол – во ответов (чел.)	Кол – во ответов (%)
Неполное среднее	0	0
Среднее, среднее специальное	0	0
Неполное высшее	0	0
Высшее	4	100
Другое	0	0
Всего:	4	100

Основное меню кафе Олива

15 МИНУТ **ХОЛОДНЫЕ ЗАКУСКИ**

Ассорти овощное огурец, помидор, перец болгарский (1/180)	120	Маслины, оливки (1/150)	80
Рыбная нарезка /лосось/ (170/80)	150	Корнишоны (1/160)	60
Ассорти мясное ветчина с /с, сосиса (95/110)	140	Канapé с лососем (1/30)	60
Сыр /нарезка/ Лесной (1/80)	90	Язык отварной с хреном (75/16)	185
Лимон /нарезка/ (1/80)	50	Селёдка с картофелем (80/225)	100

15-25 МИНУТ **САЛАТЫ***

«Версаль» NEW ветчина, о/с, фетта, помидор, сыр сливочный, огурец, заправка сливочная соус (1/200)	195	«Искушение» NEW филе выдержанное в специях и масле, лук, салат, соус сливочный, огурец сливочный, лист салата, майонез (1/150)	195
«Эвби» NEW курица, куриный паштет, кальмары отварные, салат салатный, авокадо, лук репчатый, майонез (1/170)	285	«Тайский» NEW говядина выдержанная со специями и соусом, рис, морковь, лук репчатый, перец болгарский, салат, лимонно-чесночный соус (1/250)	195
«Гусарский» NEW ветчина выдержанная в масле, огурец, салат салатный, помидор, сыр пармезан, кукуруза, лист салата (1/160)	190	«Греческий» огурец, помидор, сыр фетта, маслины (1/180)	120
«Пражский» NEW говядина выдержанная, перец болгарский, огурец и помидоры маринованные, лук репчатый, лист салата, заправка: сливочная соус, майонез, салат лимонно-чесночный, соус (1/160)	195	«Овощной с рукколой» руккола, помидоры, сыр Пармезан, перец болгарский, огурец, соус Пармезан (1/180)	150
«Ванский» NEW ветчина в/с, сосиса, огурец маринованный, яйца, сыр, майонез, картофельное пюре с салатом (1/180)	175	«Итальянский с рукколой и лососем» лосось, руккола, кальмары, сыр фетта, соус Пармезан (1/160)	190

*Доставляется, готовится индивидуально, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Описание и пищевая ценность блюд предоставляется по требованию гостя.

15-25 МИНУТ **САЛАТЫ***

«Балканы» говядина, помидор, перец болгарский, лист салата, чеснок (1/170)	165	«Удовольствие» /теплый салат/ курица филе, перец болгарский, сыр, лист салата, помидоры «чури», сосиса-метель заправка (1/180)	175
«Гурман» сосиса сливочная, ветчина куриная, грибы жареные, огурец сливочный, салат, майонез (1/250)	145	«Милано» ветчина, стейк свиной, перец болгарский, огурец сливочный, салат, салатный майонез (1/150)	135
«Оливье» говядина, зеленый горошек, картофель, яйца, майонез (1/150)	130	«Цезарь» сыр Пармезан или Российский, курица филе, салатный соус Айоли (1/170)	170
«Каприз» говядина, курица, ветчина, картофель, сыр, салат, майонез (1/170)	140	«Цезарь» с лососем лосось в /с, салатный, сыр Пармезан, помидоры черри (1/170)	190
«Обжорка» /теплый салат/ курица филе, грибы, огурец, лук, сыр-сырочки, яйца, майонез, соус пармезан (1/170)	145	«Астория» курица грибами маринованная, фетта, салат салатный, лук, салатный соус, французская заправка (1/160)	140

15 МИНУТ **ГОРЯЧИЕ ЗАКУСКИ***

Посось запеченный в сметанном соусе посось, сметана, лук (1/200)	215	Овощи запеченные в сливочно-чесночном соусе кабачок, баклажан, перец болгарский, морковь, лук, сыр (1/160)	90
Грибы запеченные в сметанном соусе грибы, сыр (1/130)	95	Язык по-кавказски язык, зелень, лук, перец, чеснок, сыр, соус сметанный (1/250)	175

*Доставляется, готовится индивидуально, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Описание и пищевая ценность блюд предоставляется по требованию гостя.

20-35 МИНУТ **ПЕРВЫЕ БЛЮДА***

Суп «Искантный» картофель, лук, морковь, грибы, сыр Бюшарский, сметана и хрустящие сухарики (1/300)	85	Суп-пюре из грибочков шампиньоны, картофель, сливки, подается с хрустящими сухариками (1/300)	85
Уха /лосось/ лосось, картофель, лук, морковь (150/300)	145	Солянка сворная мясная NEW говядина отварная, сосиски, яйца, горчица отарная, специи (150/130/250)	100
Суп-лапша домашняя курица отварная, салат, морковь, лук (300/250)	60	Сливочный суп из форели филе форели, картофель, лук, сливки 33 %, белое сухое вино (1/250)	185
Суп с фрикадельками говядина фарш, картофель, перец болгарский, морковь, зелень (150/250)	65		

20-35 МИНУТ **ГОРЯЧИЕ БЛЮДА***

Мясо по-купечески NEW сосиски выдержанные до румяной корочки, запеченные с грибами, помидорами, болгарским перцем и сыром (1/200)	220	Рыба в молочном соусе рыба филе, лук, сливочный соус (1/160)	150
«Дебют» NEW филе телятины, обжаренное до румяной корочки, запеченное с картофелем и соусом (1/160)	315	Мясо по-венгерски говядина отварная, яйца, соус венгерский, помидоры, перец, чеснок, лист салата (1/200)	220
Посось на пару (1/100)	245	Мясо по-европейски NEW ветчина, перец болгарский, лук, майонез, сыр (1/170)	220
Стейк из лосося (1/150)	330	Мясо по-французски ветчина, грибы, помидоры, сыр майонез (1/185)	220
Посось запеченный с картофелем посось, картофель отварной, соус сливочный, шампиньоны (1/280)	260	Свинина на гриле ветчина маринованная и соус барбекю (1/120)	150
		Куриное филе на гриле курица маринованная и соус барбекю (1/100)	135

*Доставляется, готовится индивидуально, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Описание и пищевая ценность блюд предоставляется по требованию гостя.

20-35 МИНУТ **ГОРЯЧИЕ БЛЮДА***

Курица в сливках филе курицы, болгарский перец, сливки, сливочный соус (1/180)	190	Жаркое из свинины сосиски, ветчина, грибы, картофель, сметана, сыр (1/300)	175
Котлета от шеф-повара сочная, аппетитная котлета из говядины и курицы по сливочному соусу (1/280)	135	Жаркое из курицы курица, картофель, перец болгарский, сметана, сыр, яйца (1/300)	155
Котлетка куриная с сыром филе курицы, помидор, сыр, сметана, майонез, специи (1/200)	125	Паста Карбонара ветчина, курица, чеснок, пармезан, яйца, сливки (1/250)	230
Филе цыпленка под соусом «Берлан» курица, лук, помидор, сыр (1/170)	140	Паста «Ла Белла» ветчина, курица, чеснок, пармезан, грибы, сметана, сосиски (1/250)	240

ГАРНИРЫ

Картофель фри (1/100)	70	Цветная капуста запеченная в молочном соусе (1/120)	85
Картофельные шарики (1/100)	65	Брокколи на пару (1/100)	70
Картофель фри дольки (1/100)	65	Грибы жареные с луком и сметаной (1/120)	80
Картофельное пюре (1/150)	45	Ризотто с овощами ветчина болгарский, грибы жареный, лук, рис (1/150)	85
Рис отварной (1/150)	35	Овощи на гриле NEW кабачок, баклажан, перец болгарский, помидор, чеснок (1/160)	150
Цветная капуста жареная в сухарях (1/150)	70		

*Доставляется, готовится индивидуально, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Описание и пищевая ценность блюд предоставляется по требованию гостя.

СОУСЫ

Кетчуп (1/500)	15	Соус «Грибной» (1/700)	30
Сметана (1/500)	25	Соус «Сырный» (чеддер, сыр) (1/700)	30
Майонез (1/500)	20	Соус острый (1/700)	20
Соус «Цезарь» (1/700)	30	Масло оливковое «Borges» (1/200)	25
Соус «Барбекю» (1/700)	30		

ХЛЕБ

Хлеб ржаной (1/200)	3	Батон (1/200)	4
---------------------	---	---------------	---



*Заказывать, подавайте адекватно, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Сведения о пищевой ценности всегда предоставляются по требованию гостя.

ПИЦЦА*

ЗАКАЗ НА ПИЦЦУ С 11.00 ДО 23.00

•Мargarita* (сыр-моцарелла, помидоры, сыр Моцарелла)	СМАС / ШПАВ 60 / 360	•Папперони* (сыр моцарелла, помидоры, сыр Моцарелла)	СМАС / ШПАВ 70 / 440
•Салами* (салामी, помидоры, сыр Моцарелла)	65 / 390	•Деревенская* (пшеница и / с, помидоры, грибы, сыр Моцарелла)	70 / 440
•Грибная с ветчиной* (ветчина, грибы, сыр Моцарелла)	65 / 390		



РОЛЛЫ*

Сет «от Шефа» (СЕТЫ ИЗ ВЫБОРА ИЗ 40 МИНУТ) «Филадельфия» - БС уксус - «Шоколад», уксус и помидоры с креветками (1/600)	700	•Калифорния* (курица, помидоры, огурцы, сметана, майонез) (1/1000)	155
•Тигр* (рыба, уксус, ветчина, сметана, майонез, помидоры, огурцы, салат) (1/200)	240	•Шанхай* (курица, ветчина, помидоры, сметана, майонез, огурцы, салат) (1/200)	155
•Дракон* (рыба, уксус, ветчина, сметана, майонез, помидоры, огурцы, салат) (1/200)	220	С креветкой (креветки, сыр-моцарелла, огурцы, сметана, майонез, салат) (1/200)	190
•BIG ролл* (ветчина с / с, сыр-моцарелла, помидоры, огурцы, салат) (1/200)	130	С лососем (1/1000)	110
•Филадельфия* (уксус, помидоры, салат, сыр «Винета») (1/300)	240	С овощами (ветчина, помидоры, помидоры, огурцы, сметана, майонез, салат) (1/500)	95



*Заказывать, подавайте адекватно, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Сведения о пищевой ценности всегда предоставляются по требованию гостя.

ДЕСЕРТЫ*

Десерт «Ягодка» (печенье, ягоды клубники, сметана, маршмэллоу) (1/200)	65	Салат «Фруктовый» (яблоки, бананы, апельсины, клубника, сметана) (1/200)	85
		Фруктовый микс (яблоки, бананы, апельсины) (1/500)	70

МОРОЖЕНОЕ*

Шоколад (1/500)	60	Йогурт - лесные ягоды (1/500)	60
Фисташковое (1/500)	60	Ваниль (1/500)	60
Клубничное (1/500)	60	Карамельное (1/500)	60
Тирамису (1/500)	60		

СЛАДКИЕ СОУСЫ*

•Клубничный* (сливки, сметана, клубника, сахар) (1/200)	15	•Шоколадный* (шоколад, сливки, сахар, желатин) (1/200)	15
---	----	--	----

ФРУКТЫ*

Яблоки (за 100 гр)	30	Бананы (за 100 гр)	30
Апельсины (за 100 гр)	30	Груши (за 100 гр)	40
Виноград (за 100 гр)	40	Киви (за 100 гр)	40



*Заказывать, подавайте адекватно, если у Вас есть аллергия на какие-либо ингредиенты. Сведения о пищевой ценности всегда предоставляются по требованию гостя.

МОЛОЧНЫЕ КОКТЕЙЛИ*

•Ягодка* (молоко, мороженое, клубника) (1/500)	60	•Фруктовый* (молоко, сметана, сливочный сыр, фрукты) (1/500)	55
•Молочно-банановый* (молоко, сметана, сливочный сыр) (1/500)	55	•Чебурашка* (молоко, сметана, клубника) (1/500)	55
•Молочный* (молоко, сметана) (1/500)	55		

СВЕЖЕВЫЖАТЫЕ СОКИ

Морс клюквенный (витамин А, С, Е, К и РР способствует укреплению иммунитета, сыр) (1/200)	40	Яблочно-апельсиновый (витамин А, В1, В2, В6, С, D) укрепляет иммунитет, улучшает аппетит, стимулирует работу желудка (1/200)	85
Грейпфрутовый (витамин С, Е, К / способствует снижению холестерина, стимулирует кровообращение) (1/200)	105	Яблочно-морковно-апельсиновый (витамин А, В1, В2, В6, С, D) стимулирует работу мозга, тонизирует (1/200)	80
Грейпфруто-апельсиновый (витамин С, Е, К / тонизирует и улучшает настроение) (1/200)	95	Яблочно-морковный (витамин А, В1, В2, В6, С, D) улучшает кровообращение, восстанавливает энергию (1/200)	75
Апельсиновый (витамин С, В1, В2) повышает иммунитет, стимулирует аппетит, стимулирует выработку желчи (1/200)	95	Морковно-апельсиновый (витамин С, Е, А / улучшает зрение и кровообращение, повышает тонус) (1/200)	80
Яблочно-клубничный (витамин А, В1, В2, С, РР, К) улучшает кровообращение, стимулирует аппетит (1/200)	95	Морковный со сливками (витамин А, С, D / восстанавливает иммунитет) (1/200)	80
Яблочный (витамин А, В1, В2, В6, С, D) улучшает обмен веществ, стимулирует работу кишечника и желудка (1/200)	85		





Детское меню ООО Олива



**КАШКИ
ОТ СМЕШАРИКОВ**

Овсянка с фруктами (на молоке)	1/200	35-00
Рисовые хлопья (с маслом на молоке)	1/200	35-00

САЛАТИКИ

Салат «Как у мамы» (кур.отв.,карт.,огур.,зел.пер.)	1/100	45-00
Салат «Сеньор Помидор» (пом.,огур.,заправка на выбор)	1/100	45-00
Салат «Курочка ряба» (кур.котлет.,огурец,френ.саломка)	1/100	45-00

СУПЧИКИ ОТ МАМЫ

Суп-паша «Как у мамы» (кур.отвар.,лещик,морковь,б.тушка)	1/200	45-00
---	-------	-------



«Цыпа»

«Твикс»

«Бабочки»

«Андрюшка-картошка»

Продолжение Приложение Е



НОВИНКИ ДЛЯ ДЕТИШЕК

Детская паста «Ужин парата» (спагетти, груденка, пармезан, яйцо, сливки)	1/180	150-00
Котлетки из индейки (на пару или жаренье) гарнир на выбор	1/80	85-00
Шашлычок куриный на шпажке, гарнир на выбор	1/80	90-00
Омлетик «Смайлик» (груденка, яйцо, молоко, пармезан, сыр)	1/140	90-00
Комлотик	1/200	30-00
	1/1000	150-00



ГАРНИРЫ

Картофель фри	1/100	55-00
Картофель фри «Улыбка»	1/100	55-00
Картофель фри «Шарик»	1/100	55-00
Картофель фри «Буквица»	1/100	55-00
Картофель пюре	1/150	40-00
Рис отварной	1/150	30-00
Макаронки от Андрюшки (спиральки)	1/70	50-00
Макаронки «Бантики»	1/50	40-00

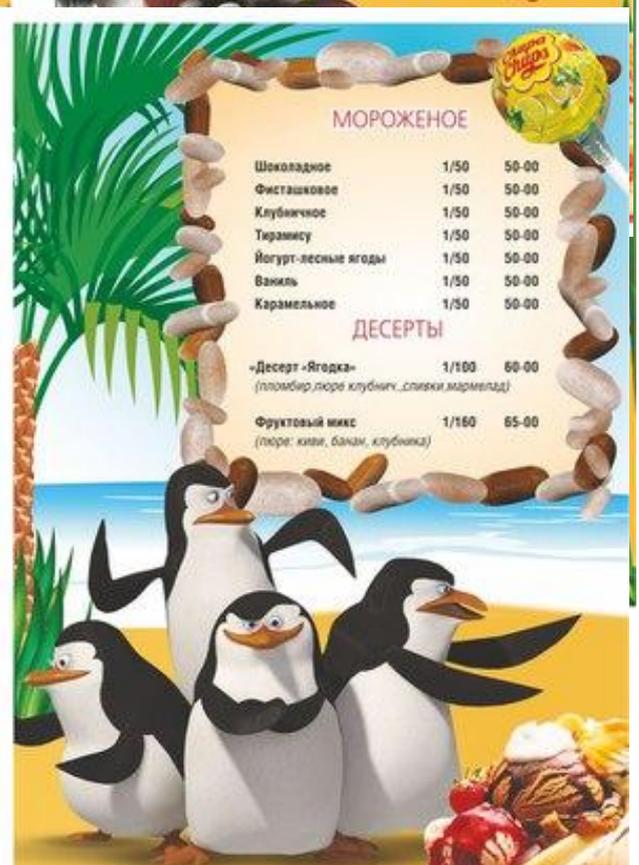
ПИЦЦА

	Слайс	Целая
«Маргарита» (соус, пицца, помид., сыр)	53-00	320-00
«Салми» (салми, помид., сыр)	55-00	320-00
«Грибная с ветчиной» (ветчина, грибы, сыр)	55-00	320-00
«Деревенская» (курочка в к. ломед, грибы, сыр)	58-00	350-00



ДЕТСКИЙ БАР

Детское шампанское «Баб-гам»	1/700	280-00
Сок «Добрый» в ассортименте	1/200	30-00
Вода «Фруто Никс»	1/200	40-00
Молоко (3,2%)	1/200	25-00
Коктейль «Маша и Медведь» (молоко - 3,2%, сливки раст., сироп «Баб-гам»)	1/100	55-00
Коктейль «Фиксики» (молоко - 3,2%, сливки раст., сироп «Гранди»))	1/100	55-00
Коктейль «Ягодка» (молоко - 3,2%, сливки раст., клубника)	1/100	60-00
«Молочко-банановый» (молоко - 3,2%, банан свежий)	1/100	55-00
Коктейль «Молокочик» (молоко - 3,2%, сливки раст.)	1/100	55-00
Коктейль «Фруктовый» (молоко - 3,2%, сливки раст., сок)	1/100	55-00
Коктейль «Чебурашка» (молоко - 3,2%, сливки раст., какао)	1/100	55-00



МОРОЖЕНОЕ

Шоколадное	1/50	50-00
Фисташковое	1/50	50-00
Клубничное	1/50	50-00
Тирамису	1/50	50-00
Йогурт-лесные ягоды	1/50	50-00
Ваниль	1/50	50-00
Карамельное	1/50	50-00

ДЕСЕРТЫ

«Десерт «Ягодка» (пломбир, пюре клубнич., сливки, мармелад)	1/100	60-00
Фруктовый микс (пюре: яблок, банан, клубника)	1/160	65-00

Японское меню ООО Олива



Начинка для тортов ООО Олива

НАШИ НАЧИНЫ И НАЧИНКИ

КОРОВКА
(бисквит, сливки, стуженое молоко)

ЧЕРНОСЛИВ В ШОКОЛАДЕ
(шоколадный бисквит, лидер «Бейлис», сметана, сливки, чернослив)

ЭСТЕРХАЗИ
(воздушное бисквитное тесто, грецкий орех, корица, заварной крем)

ПРАГА
(шоколадный бисквит, пражский крем)

ЧЁРНЫЙ ПРИНЦ
(ваниль протёртая с сахаром, бисквит, сметана, какао, шоколад)

ДИЕТИЧЕСКАЯ
(бисквит на перселиновых яйцах и кукурузной муке, растительные сливки, на выбор джем или повидло)

САНЧО ПАНЧО
(2 вида бисквита, сметана, грецкий орех, ананас)

БЕЛОСНЕЖКА
(ваниль протёртая с сахаром, сладкий сыр, сливочно-заварной крем)

МЕДОВАЯ ФАНТАЗИЯ
(медовые коржи, сметана)

ШОКОЛАДНО-ОРЕХОВАЯ
(бисквит, орехи, шоколад, сливки)

🛍 — тяжелая начинка 🔥 — лидер продаж

Кофейная карта ООО Олива

КОФЕЙНАЯ КАРТА

		
ЭСПРЕССО 130 55	АМЕРИКАНО 120 65	КАПУЧИНО 130 75
		
МОКАЧИНО 120 155	ЛАТТЕ 120 80 ЛАТТЕ-ПЕЧЕНЬЕ 120 85 <small>С ДОБАВЛЕНИЕМ СЫРОВА "ПЕЧЕНЬЕ"</small>	ГЛЯСЕ 120 155
		
КОФЕ ПО-ИРЛАНДСКИ 130 145	ЧАЙ "BARISTA" 120 30 <small>ПАКЕТИРОВАННЫЙ В АССОРТИМЕНТЕ: ЧЕРНЫЙ, ЗЕЛЕНый, ФРУКТОВЫЙ</small>	

Оценка конкурентоспособности ООО Олива

Параметр	Фирма				
	Олива	Свитер	Донна Кафе	Планета	Иль – Патио
1. Цена	4 (82%)	3 (67%)	4 (85%)	4 (80%)	4 (79%)
2. Качество	4 (85%)	4 (81%)	3 (57%)	4 (82%)	4 (82%)
3. Ассортимент меню	5 (100%)	4 (85%)	4 (77%)	5 (100%)	5 (100%)
4. Количество лет на рынке	5 (100%)	5 (95%)	3 (67%)	5 (100%)	4 (83%)
5. Уровень квалификации персонала	5 (100%)	4 (79%)	4 (82%)	5 (100%)	4 (85%)
6. Уровень сервиса	4 (81%)	3 (65%)	3 (60%)	4 (83%)	4 (81%)
7. Уровень рекламы	4 (80%)	3 (66%)	2(35%)	5 (100%)	4(87%)

В оценке конкурентного окружения приняли участие потребители, из числа постоянных клиентов ООО Олива, всего 50 чел. Это мужчины и женщины в возрасте от 18 до 50 лет, из них 22 чел. это мужчины (44% от общего числа респондентов) и 38 женщин или 56% от общего числа опрашиваемых респондентов.

Анкета по оценке лояльности сотрудников к организации

Уважаемый сотрудник ООО Олива, вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Результаты исследования по оценке лояльности работников

Сотрудники

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Кол-во человек										
1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.	14	3	2	1	5	10	3	2	2	5	11
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.	2	4	7	3	4	15	0	0	2	2	20
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.	3	4	7	3	4	15	0	2	2	2	21
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.	3	4	7	3	4	15	0	2	2	2	21
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.	2	0	0	3	4	18	3	2	2	2	19
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.	3	4	7	3	4	15	0	2	2	2	21
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.	0	0	0	3	4	15	3	2	2	2	25
13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.	2	0	0	3	4	18	3	2	2	2	19
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.	14	3	2	1	5	10	3	2	2	5	11
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.	2	4	7	3	4	10	3	2	2	2	20

19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.	2	0	0	3	4	18	3	2	2	2	19
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.	4	2	3	7	4	10	2	3	2	2	20
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.	8	0	0	2	4	15	0	2	2	5	15
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.	7	0	0	2	4	12	0	2	4	5	17
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.	12	0	0	2	4	8	0	2	4	5	16
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.	12	0	0	2	4	8	0	2	4	5	16
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.	12	0	0	2	4	8	0	2	4	5	16
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.	13	0	1	2	4	9	0	2	4	5	18
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.	13	0	1	2	4	18	0	2	4	5	9
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.	4	2	3	7	4	8	2	3	2	2	22
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.	3	1	3	5	4	11	2	1	2	3	18
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.	0	2	3	7	4	10	2	3	2	2	24
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.	20	2	3	7	4	4	2	3	2	2	10
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.	4	2	3	7	4	20	2	3	2	2	10
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.	18	1	3	5	4	3	2	1	2	3	11
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.	0	2	3	7	4	10	2	3	2	2	24
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.	0	2	3	7	4	10	2	3	2	2	24
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.	0	0	0	0	0	10	0	5	6	6	26

Руководители

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Кол-во человек										
1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2

успешно.												
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Итоговые результаты

Наим. показат.	Итоги			
	Высокая лояльность	Средняя лояльность	Низкая лояльность	Совершенно не лоялен
Руководители	2 (50%)	2 (50%)	0	0
Сотрудники	15 (20%)	40 (75%)	2 (5%)	0
Кол. сотруд.	17	42	2	0

Расчет доли рынка конкурентов и ООО Олива

2014 г.

$$1. \text{ ООО Олива} = \frac{12341}{50326} \times 100\% = 24,5\%$$

$$2. \text{ Семейное кафе Свитер} = \frac{7789}{50326} \times 100\% = 15,58\%$$

$$3. \text{ Донна кафе} = \frac{7124}{50326} \times 100\% = 14,5\%$$

$$4. \text{ кафе Иль Патио} = \frac{11067}{50326} \times 100\% = 22\%$$

$$5. \text{ кафе Планета} = \frac{12005}{50326} \times 100\% = 23,8\%$$

2015 г.

$$1. \text{ ООО Олива} = \frac{13468}{56591} \times 100\% = 23,8\%$$

$$2. \text{ Семейное кафе Свитер} = \frac{8856}{56591} \times 100\% = 15,6\%$$

$$3. \text{ Донна кафе} = \frac{9011}{56591} \times 100\% = 15,9\%$$

$$4. \text{ кафе Иль Патио} = \frac{12311}{56591} \times 100\% = 21,75\%$$

$$5. \text{ кафе Планета} = \frac{12945}{56591} \times 100\% = 22,8\%$$