

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDZ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Viktorija Zinovjeva

**TARBIJATE JA TÖÖTAJATE RAHULOLU HINNANG KOLME
TALLINNA MAXIMA XX KAUPLUSTE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Viktor Sarap Dr.Sci.Tech

Tallinn 2015

ВВЕДЕНИЕ

В ходе развития масштабной торговой сети под названием «Maxima» в городе Таллинне было открыто 22 торговые точки. На данном количестве фирма не заканчивает своё охват рынка, а только продолжает возводить новые места сбыта своих товаров и услуг

Каждый магазин идентичен своей управленческой структурой, внутренним распорядком, а главное наличием совершенно разных постоянных клиентов с разными желаниями удовлетворить свои потребности.

Наряду с грандиозным успехом в охвате рынка на территории Эстонии, фирма Maxima Eesti OÜ успела заполучить не очень хорошую репутацию. Покупатели стали всё чаще критиковать магазины в средствах массовой информации по поводу некачественной продукции, плохого обслуживания, обманной ценовой политики, неквалифицированного персонала.

Актуальность: на рынке существует огромная конкуренция, а так как по признаку В. Парето «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата», именно 20% клиентов составляют 80% прибыли, удовлетворённость потребителей товарами и услугами имеет больше значение для фирмы. Высокая удовлетворённость потребителя делает фирму более конкурентоспособной и позволяет получать больше прибыли. (Парето 1897)

Цель работы: найти основные факторы для совершенствования удовлетворённости работой магазина работников и клиентов фирмы Maxima Eesti OÜ.

В ходе работы необходимо проверить следующее предположение: комплекс предложений по совершенствованию удовлетворённости работой магазина позволит удержать клиентов и привлечь новых для повышения конкурентоспособности фирмы.

Задачи для достижения цели:

- Анализ основ внутреннего маркетинга и теории поведения потребителя
- Проведение анкетирования и анализ данных
- Разработка предложений по удержанию и привлечению клиентов

Методы исследования:

1. Анкетирование
2. Структурный анализ
3. Статистический анализ
4. Комплекс четырёх методов удовлетворённости потребителя

Объект исследования: Maxima XX: Tuulemaa 20, Maxima XX: Smuuli tee 9 и Maxima XX: Tammsaare tee 133

Предмет исследования: удовлетворённость работой магазина клиентов и работников в трёх гипермаркетах города Таллинна Maxima Eesti OÜ

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первой части описываются основы внутреннего маркетинга, как системы управления человеческими ресурсами организации, которые отражают важные аспекты её сущности, а также основы теории поведения потребителя, раскрывающие внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на потребителя при выборе услуги или совершении покупки. Вторая часть работы состоит из анализа удовлетворённости клиентов и работников в трёх магазинах города Таллинна Maxima Eesti OÜ с помощью четырёх методов анализа, а также разработка предложений по совершенствованию удовлетворённости критериев с самыми низкими показателями. В работе использовалась литература в количестве 5 книг, 1 журнала и 10 интернет источников на русском и английском языках.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА	5
1.1 Поведение потребителя	5
1.2 Факторы, влияющие на поведения потребителей	6
1.3 Методы изучения поведения потребителей	7
1.4 Понятие внутреннего маркетинга	8
1.5 Четыре метода оценки удовлетворённости потребителя.....	10
2. АНКЕТИРОВАНИЕ И ОБРАБОТКА ДАННЫХ.....	13
2.1 Описание предприятия.....	13
2.2 Структура анкеты и её назначение.....	14
2.3 Анализ данных по теории четырёх методов удовлетворённости	15
2.3.1 Анализ удовлетворённости в Maxima XX: Tammsaare tee 133	15
2.3.2 Анализ удовлетворённости в Maxima XX: Smuuli 9.....	21
2.3.3 Анализ удовлетворённости в Maxima XX: Tuulemaa 20	27
2.4 Сравнительный анализ исследуемых магазинов	34
2.5 Комплекс предложений по совершенствованию для повышения удовлтворённости работой магазина	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	40
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	45
Приложение 1	45
Приложение 2.....	46
Приложение 3	47
AUTOREFERAAT	49
SUMMARY	56

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

1.1 Поведение потребителя

Поведение потребителей (ПП) – это деятельность, непосредственно вовлечённая в приобретение, потребление и избавление от продуктов, услуг, идей, включая процессы решений, предшествующие этой деятельности и следующие за ней. (Алешина 2006, стр. 20)

Поведение потребителей – понятие широкое и включает в себя не только процесс покупки продукта (услуги, работы), но и также поведение потребителей до покупки и после ее осуществления. Рассматривая поведение потребителей до покупки, работники организации, изучающие товар и рынок его сбыта (маркетологи), рассматривают причины, которые могут повлиять на решение купить данный товар или отказаться от его приобретения. На результат выбора могут повлиять семья, группа, которая для индивида является неким стандартом, то есть, референтная группа. (Поведение потребителей 2009)

Управление взаимоотношениями клиентов (CRM – consumer relationships management) – концепции CRM значительно эволюционировали, существует много различных вариантов определений данного термина в зависимости от перспектив, которые были рассмотрены. Важное понятие управления взаимоотношениями клиентов – это потребительская ценность, которая по существу является финансовой ценностью взаимоотношения потребителя к фирме. Она может быть хорошо выражена в перспективе получения чистой прибыли и также используется в оценке маркетинговых усилий фирмы. (Kumar 2012, pp 2)

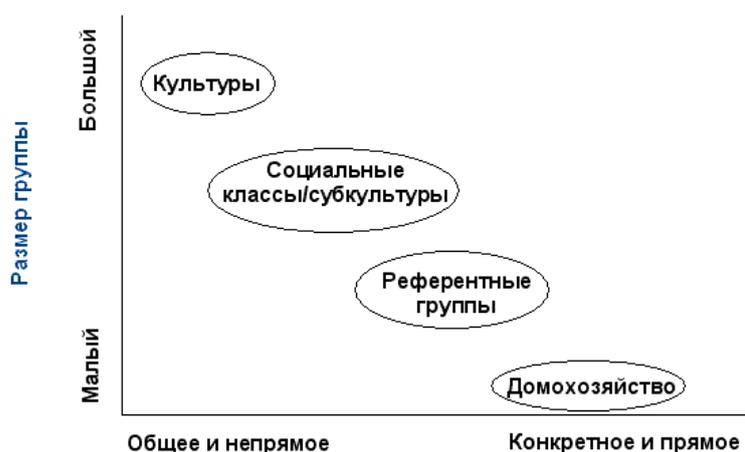
Для поднятия удовлетворённости и лояльности потребителя CRM помогает сохранять, приобретать выгодных и активизировать «спящих» (бездействующих) клиентов. Окончательная цель управления взаимоотношениями клиентов – увеличить значение продолжительности жизни каждого отдельного клиента для фирмы, тем самым увеличивая её прибыль. (Kumar 2012, pp 3)

1.2 Факторы, влияющие на поведения потребителей

В науке о «Поведение Потребителей», факторы поведения потребителей (или решения о покупке) чаще всего разделяют на внутренние и внешние.

К внешним факторам относятся влияния на потребителя извне: культура, ценности, демография, социальный статус, референтные группы, семья и домохозяйство. Эти факторы представляют собой, по сути, разнохарактерное влияние групп различного масштаба на потребителя. Чем больше группы, тем более косвенно они влияют на потребителя. (Классификация факторов потребления и потребительского поведения 2012)

Массовая культура, музыка, кино, спорт, книги и другие формы развлечений, потребляемые массовым рынком, являющиеся также продуктом и источником вдохновения для маркетологов, и есть то, что оказывает влияние на потребителя. Нашу жизнь также затрагивают и более фундаментальные вопросы, начиная от того, как мы признаем социальные мероприятия, такие как браки, смерти или праздники, как мы рассматриваем социальные проблемы, такие как загрязнение воздуха, азартные игры и наркомании. Чемпионат мира по футболу, рождественские покупки, туризм, переработка газет, курение и куклы Барби все примеры продуктов и видов деятельности, которые оказывают влияние на жизнь каждого. (Solomon 2010, pp 14)



Тип группового влияния на индивидуума

Рисунок 1. Схема влияния внешних факторов на потребителя

Источник: Алешина 2006, стр. 59

В качестве внутренних факторов потребительских решений рассматриваются характеристики, внутренне присущие потребителю как индивидууму: восприятие,

обучение, память, мотивы, личность и эмоции. То есть, к ним относятся процессы, посредством которых индивидуум реагирует на влияния групп, на изменения среды и маркетинговые усилия.

Также, суммарным фактором, олицетворяющим потребительское поведение, является жизненный стиль, под которым подразумевается его образ жизни и использования ресурсов, таких как время, деньги, информация. (Классификация факторов потребления и потребительского поведения 2012)

Внутренние факторы, оказывающие влияние на потребительское поведение состоят из следующих этапов:

- Обработка информации – это процесс получения стимулов, их преобразование в информацию, хранение и использование.
- Восприятие – начальный процесс обработки информации потребителем
- Экспозиция – ситуация доступности индивидуума стимулу, при которой существует возможность активирования одного или более его органов чувств
- Внимание – возникает, когда стимулы активируют один или более рецепторов сенсорных нервов и возникшее ощущение передаётся в мозг для обработки
- Интерпретация – приписание значений ощущениям, понимание сообщения и его оценка
- Память – служит хранилищем информации, обеспечивает краткосрочное использование значений ощущений для немедленного принятия решения или более длительного удержания значений ощущений (Алешина 2006, стр. 209-2011)

1.3 Методы изучения поведения потребителей

Сегодня бизнесмены во всем мире осознают, что «потребитель — это король». Знание о том, почему и как люди потребляют товары, позволяет субъектам рынка понять, как можно улучшить существующие товары, какие продукты нужны рынку, как склонить потребителей к покупке своих товаров. По сути, анализ потребительского поведения помогает фирмам узнать, как «угодить королю», и прямо повлиять на прибыль компании. Организации, не удовлетворяющие потребителя, едва ли смогут увеличить объемы сбыта своей продукции; без увеличения объема сбыта у них не будет ресурсов для инвестирования в центры обслуживания потребителей, в специальные акции по

стимулированию сбыта или обучению сбытовиков, а все это является важными компонентами программ удовлетворения потребителей. Наиболее успешные организации не пытаются влиять на потребителей, а разрабатывают маркетинговые программы под влиянием потребителей. (Blackwell 2007, pp 40)

Среди методов изучения потребителей распространены следующие:

- 1) Наблюдение – состоит в основном в отслеживании поведения потребителей в различных ситуациях
 - Экранирование, или теневой метод – исследователь сопровождает потребителя (следуя за ним «тенью») в процессе приобретения и потребления продукта и задает ему вопросы о каждом этапе процесса
 - Метод физиологического наблюдения включает в себя техники, позаимствованные из медицины, психологии и других наук (Blackwell 2007, pp 54-56)

- 2) Интервью и опросы – аналитики, изучающие потребителей, собирают информацию, используя методы интервью и опросов
 - Опросы – это эффективный способ сбора информации при большой выборке потребителей, когда исследователь задает респондентам вопросы и записывает их ответы
 - Фокус-группы представляют собой один из наиболее распространенных методов, применяемый с целью тщательного изучения различных вопросов, связанных с потребителями и потреблением.
 - Долговременные исследования — это повторяющиеся измерения действий потребителей в течение времени с целью фиксации изменений их мнений, покупательского поведения и потребления. (Blackwell 2007, pp 54-56)

1.4 Понятие внутреннего маркетинга

В общем представлении маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Нужда – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо, а потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. (Kotler 2007, pp 10)

Суть внутреннего маркетинга заключается в создании отношения между компанией и работником на тех же основаниях, что и отношения компании с клиентами. Руководство «предлагает» товар — должность с ее конкретными правами и обязанностями. Сотрудник «покупает» этот товар, «оплачивая» его своим трудом. Следовательно, к основе традиционного понимания маркетинга - ориентация на клиента, добавляется ориентация на «внутреннего потребителя» — работника. Внутренний маркетинг - это инструмент управления качеством продуктов и услуг, так как он обеспечивает высокие стандарты качества на всех этапах создания стоимости и повышает мотивацию сотрудников к труду. (Внутренний маркетинг персонала 2015)

Наиболее эффективным аспектом внутреннего маркетинга является внутрифирменное маркетинговое исследование, которое позволяет выяснить «удовлетворенность» работников компании «товарами и услугами» отдельных подразделений и компанией в целом. (Внутренний маркетинг персонала 2015)

Объектом внутреннего маркетинга являются сотрудники фирмы и внутренняя среда фирмы, рассматриваемые через призму клиента. Задача внутреннего маркетинга состоит в том, чтобы сделать каждого сотрудника «ходячей рекламой» фирмы и кровно заинтересованным в максимальном удовлетворении потребностей клиентов фирмы. Другая задача внутреннего маркетинга – создание внутри фирмы среды, максимально ориентированной на клиента. Для этого фирма должна рассматривать своих сотрудников как внутренних клиентов. Процесс их наиболее эффективной мотивации, (удовлетворения) и есть предмет внутреннего маркетинга. (Внутренний маркетинг в компании 2006)

Почти 3/4 успеха маркетинга предприятия в сфере услуг - это правильная работа с персоналом. Важность этого аспекта невозможно переоценить:

Услуги - это взаимодействия, отношения между людьми. Поэтому персонал, который обеспечивает эти отношения - это и есть услуга, ее суть.

Каждый сотрудник - маркетолог. На предыдущих занятиях мы не раз обсуждали роль непосредственных контактов клиента и сотрудников для формирования высокой клиентской оценки качества услуги. Эффективность этого канала маркетинга неизмеримо выше рекламы и прочих безличных каналов информации.

Персонал - это глаза и уши предприятия. Контактный персонал - бесценный источник непосредственной маркетинговой информации. Эти люди лично знакомы с тем, что клиентов радует, с тем, что у них вызывает недовольство, с их ожиданиями и надеждами. (Слово о персонале 2008)

1.5 Четыре метода оценки удовлетворённости потребителя

В большинстве опросов потребителей, проводимых с целью определения уровня их удовлетворенности, респондентам предлагают оценить продукцию, услуги и эффективность работы компании по определенному набору критериев, каждому из которых должна быть поставлена в соответствие некоторая оценка по семиуровневой шкале Ликерта¹. Вместо нее может также применяться пятибалльная шкала оценок. Далее вычисляется средняя оценка по каждому признаку. (Четыре метода оценки удовлетворённости потребителя 2014)

Усовершенствования назначаются в первую очередь в тех сферах деятельности предприятия, которым соответствуют критерии, получившие самые низкие оценки. Это простой, но достаточно ненадежный подход, поскольку в нем не учитывается относительная значимость для потребителей отдельных критериев, по которым проводится оценка компании. Поэтому, используя этот метод, легко ошибиться в определении того, какие стороны работы компании требуют первоочередных усовершенствований с точки зрения клиента. (Томсон 2006, стр.7)

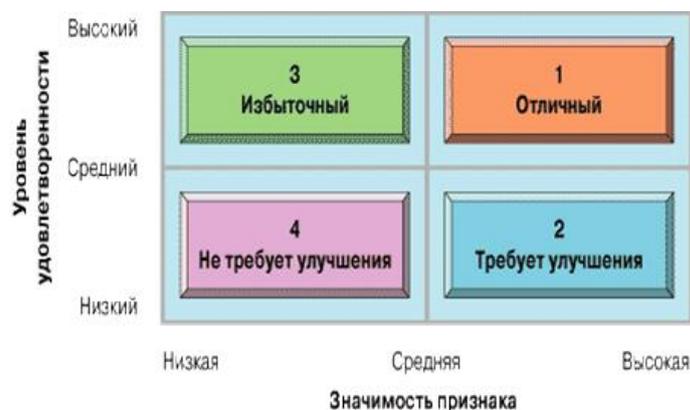


Рисунок 2. Модель «значимость-удовлетворённость»

Источник: Томсон 2006, стр. 11

Следующий уровень исследования удовлетворенности потребителей — анализ несоответствий. Этот подход уже позволяет выяснить не только, какие сферы деятельности компании наиболее удовлетворяют клиента, но и какие из них представляют для него наибольшую важность. При этом значимость признаков также оценивают по шкале Ликерта (наименее важные для потребителей признаки получают оценку 1, а наиболее важные — оценку 7). Этот метод строится на допущении, что значимость отдельных критериев соответствует ожиданиям клиента в отношении эффективности компании в каждой из оцениваемых сфер ее деятельности. Объектами усовершенствований в первую очередь становятся те из них, в которых наблюдается наибольшее расхождение между средней оценкой удовлетворенности и средней оценкой значимости. Более целесообразно было бы учитывать при этом также значимость критериев. Так, например, признак, для которого оценка значимости равна 6,2, а удовлетворенности — 5,0 (расхождение между ними 1,2), следует признать более приоритетным для совершенствования, чем признак, значимость которого получила оценку 4,5 при оценке удовлетворенности 3,3. (Томсон 2006, стр.8)

Методу анализа несоответствий родственна модель «значимость — удовлетворенность». В ее основе лежит графическое представление, при котором пространство оценок значимости признаков и удовлетворенности потребителей разбито на четыре квадранта (рис. 3). Задача состоит в том, чтобы выявить наиболее важные стороны деятельности компании, в которых она, по оценке потребителей, работает хуже всего. (Четыре метода оценки удовлетворённости потребителя 2014)

На рис. 3 критерии попадают в квадрант 2 («требует улучшения»). Если в этот квадрант попало несколько критериев, но компания не располагает необходимыми ресурсами для одновременного улучшения соответствующих сторон своей деятельности, следует в первую очередь заняться той стороной деятельности предприятия, которой соответствует критерий, получивший более высокую оценку уровня значимости при более низкой оценке удовлетворенности. (Томсон 2006, стр.8)

Третий метод оценки удовлетворенности потребителей — метод взвешенных оценок. В отличие от первых двух, основанных на допущении, что значимость для потребителя отдельных критериев оценки предприятия соответствует его ожиданиям в отношении эффективности компании в каждой из оцениваемых сфер ее деятельности, он строится на другой концепции. Вначале рассчитывают разность между максимально возможной по

выбранной шкале оценкой уровня удовлетворенности и полученными при опросе средними оценками эффективности работы компании в каждой из выбранных сторон ее деятельности. Так вычисляется уровень неудовлетворенности потребителей каждой из этих сторон. Далее оценки неудовлетворенности «взвешивают» в соответствии с оценками значимости отдельных признаков, и полученные взвешенные оценки используют для определения приоритетов в совершенствовании различных направлений работы компании. В первую очередь занимаются совершенствованием тех сфер деятельности предприятия, которые получили наибольшие взвешенные оценки неудовлетворенности потребителей. Как и в предыдущих случаях, если оценки нескольких сфер совпадают, учитывается также степень их значимости. (Четыре метода оценки удовлетворённости потребителя 2014)

Совсем другой результат дает анализ несоответствий, учитывающий значимость каждого признака для потребителей. Согласно ему, в последнюю очередь нужно заботиться о разнообразии чеков. Ориентируясь на результаты табл. 3, мы приходим к выводу, что, прежде всего, необходимо сосредоточить внимание на обеспечении конкурентоспособных цен чеков и четкости перфорации, а также на обучении обслуживающего персонала. Что касается таких критериев, как «регулярная модернизация продукции» и «большой выбор разнообразных чеков», для которых разность между оценками значимости и удовлетворенности потребителей является отрицательной, уровень удовлетворенности ими превышает их важность для клиентов. Поэтому не стоит тратить время на совершенствование соответствующих им сфер деятельности предприятий. (Томсон 2006, стр.10)

2. АНКЕТИРОВАНИЕ И ОБРАБОТКА ДАННЫХ

2.1 Описание предприятия

Максима (Maxima) – это крупная сеть розничных магазинов, располагающихся на территории Латвии, Литвы и Эстонии. Во всю торговую сеть в настоящее время входит 467 магазинов в странах Балтии и Болгарии. (История 2012)

Годовой оборот концерна достигает 2 240 000 000 евро. Торговая сеть обеспечивает работой около 27 500 человек. Ежедневно магазины «Maxima» в Балтийских странах посещает около миллиона человек, а в Эстонии свыше 110 000. Можно утверждать, что подобного успеха в странах Балтии не достигало ни одно предприятие, которое было учреждено в период за провозглашением восстановления независимости. Такой успех стал возможным благодаря ежедневной усердной работе, решительности и смелым идеям. (История 2012)

В Эстонии быстрое расширение торговой сети «Maxima» началось в 2004 году. К настоящему моменту в торговую сеть «Maxima» в Эстонии входит 66 магазинов, и рыночная доля сети быстро превысила 15 процентов. (История 2012)

Консолидированный оборот предприятия „MAXIMA GRUPĒ“ в прошлом году достиг 2,583 млрд. евро без НДС и по сравнению с 2013 годом вырос на 2,5%. Принадлежащие предприятию сети розничной торговли в странах Балтии, Польше и Болгарии ориентировались на увеличение конкурентоспособности и эффективность организации процессов деятельности. За год были открыты 17 новых магазинов, реконструированы – 31. Инвестиции компании в развитие и поддержание сети в 2014 г. составили почти 56 млн. евро. (Новости 5.02.2015)

В ходе сравнения результатов стран Балтии третий год подряд наибольший рост зафиксирован в Эстонии. Общий оборот „MAXIMA Eesti” составил более 401 млн евро без НДС, что на 5,2% больше, чем в 2013 году. Влияние на такой результат оказало и увеличение конкурентоспособности компании благодаря расширению сети магазинов

большого формата в столице Эстонии: начатое расширение магазинов большого формата (формата „XX”) оправдало себя и будет продолжено, а в конце года в Таллине распахнет двери первый торговый центр „MAXIMA XXX”. Кроме того, в прошлом году компания начала строительство нового центра логистики, стоимость которого составит почти 30 млн евро. Завершение его строительства запланировано к концу 2015 года. (Оборот MAXIMA GRUPË в 2014 году составил почти 2,6 млрд евро 5.02.2015)

2.2 Структура анкеты и её назначение

Для сбора данных были выбраны следующие 3 гипермаркета из общей сети магазинов «Maxima»:

- Maxima XX: Tuulemaa 20
Где было опрошено: 150 клиентов, 95 работников 25 человек руководящего персонала – 93% от общего количества
- Maxima XX: Smuuli tee 9
Где было опрошено: 150 клиентов, 120 работников и 35 человек руководящего персонала – 87% от общего количества
- Maxima XX: Tammsaare tee 133
Где было опрошено: 150 клиентов, 60 работников и 20 человек руководящего персонала – 89% от общего количества

Во избежание однообразности полученных данных были взяты магазины с разных регионов – район Põhja Tallinn, Lasnamäe и Mustamäe. Сбор данных в магазинах с разных регионов позволит получить как можно больше разных мнений, что позволит провести анализ более точно, так как чем больше выборка, тем правдивее результаты.

Анкетирование проводилось в магазинах согласно их приведённой выше очередности. На каждый магазин было выделено две недели, из которых одна неделя была на то, чтобы опросить руководящий персонал и работников, а другая неделя на то, чтобы опросить клиентов магазинов. Опрос клиентов происходил в вечерне время с 16:00 до 21:00.

В анкете, которая приведена в **Приложении 1**, приведено 30 критериев, которые разбиты на 4 группы. Первая группа – это критерии для оценки удовлетворённости, связанные с

продукцией, вторая – критерии по готовой продукции с витрин, третья – критерии для оценки ценовой политики, и четвёртая – критерии для оценки обслуживания.

В первой графе под названием «Оценка удовлетворённости» нужно было оценить удовлетворённость предложенных критериев от 1 до 7, где 1 – это полностью не удовлетворён, а 7 – полностью удовлетворён, а во второй графе под названием «Оценка значимости» важности этих же критериев от 1 до 7, где 1 – не имеет значения, а 7 – имеет большое значение.

2.3 Анализ данных по теории четырёх методов удовлетворённости

2.3.1 Анализ удовлетворённости в Maxima XX: Tammsaare tee 133

Анализ результатов опроса клиентов

В графике столбчатой диаграммы проиллюстрированы 10 показателей, которые по оценкам удовлетворённости клиентов являются наименьшими, по сравнению с другими критериями, которые были предложены в анкете.

Большинство из критериев имеют для клиентов данного магазина большое значение, но не составляют достаточную удовлетворённость ими.

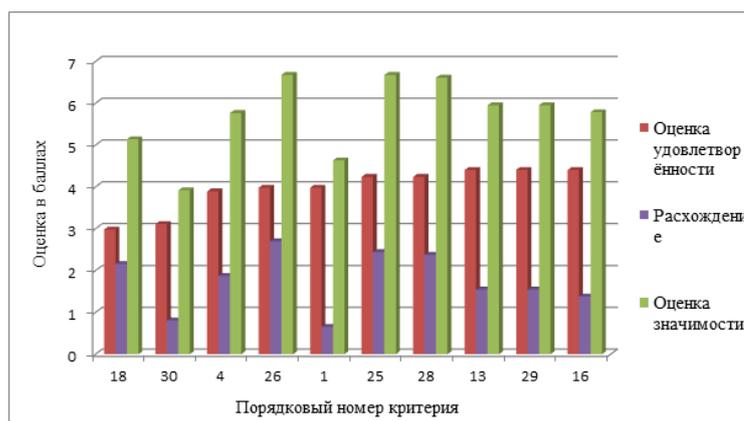


Рисунок 3. Средняя оценка удовлетворённости, значимости и расхождения на базе анкетирования клиентов

Источник: составлено автором работы

Один из четырёх методов оценки удовлетворённости потребителя, где оценка проводится не просто путём выбора наименьшей удовлетворённости, но и с учётом

значимости фактора для клиента, позволяет более точно определить, какие же критерии нуждаются в доработке.

Модель «значимость – удовлетворённость» строится с помощью показателей удовлетворённости и значимости, которые соответственно расположены по осям X и Y. Проводя линии от показателей на этих двух осях, в определённых местах образуются точки пересечения, которые и составляют нижеприведённый график.

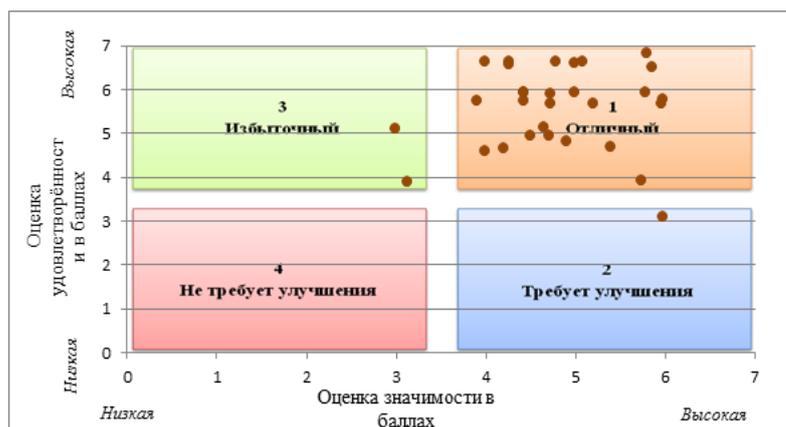


Рисунок 4. Модель «значимость – удовлетворённость» на базе средних оценок клиентов

Источник: составлено автором работы

Анализ результатов опроса руководящего персонала

Руководящий персонал, а также и работники магазина являются его непосредственными клиентами. Однако оценка удовлетворённости критериев может сильно отличаться друг от друга, так как процесс предоставления товаров и услуг они видят не только «на выходе», но и «на входе».

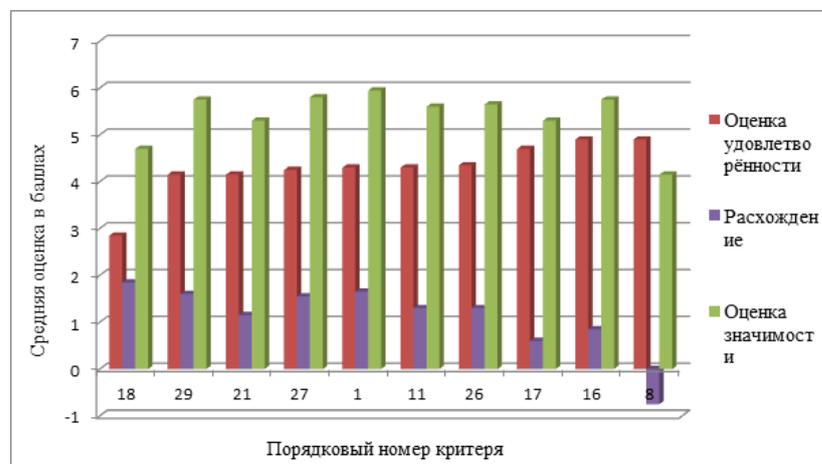


Рисунок 5. Средняя оценка значимости, удовлетворённости и расхождений на базе анкетирования руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Отличия между оценкой удовлетворённости клиентами и руководящим персоналом становится сразу заметной. Во-первых, набор критериев для совершенствования другой, и например, такой фактор как «Соблюдение норм вежливости персоналом» среди критериев для совершенствования по мнениям клиентов отсутствует, а руководящий персонал считает необходимостью его совершенствовать.

По модели «значимость-удовлетворённость» мнения руководящего персонала о критериях удовлетворённости, изображённые на рисунке в виде красных точек, в основном сводятся во второй квадрат под названием «Отлично», что говорит о том, что большинство факторов не нуждаются в совершенствовании.

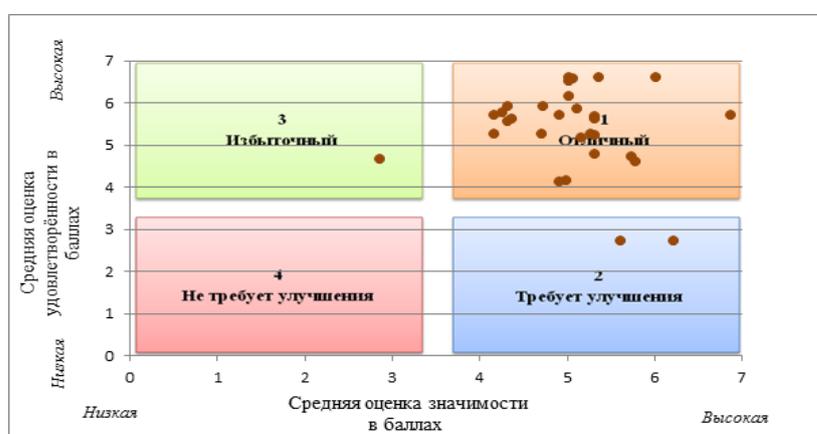


Рисунок 6. Модель «значимость – удовлетворённость» на базе средних оценок руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Анализ результатов опроса работников

Работники, как уже и было упомянуто выше в «Анализе результатов руководящего персонала» также являются клиентами магазина и именно они осуществляют предоставление услуг клиентами и общаются с ними напрямую. Поэтому, безусловно, их оценка может отличаться от оценки самих клиентов и руководящего персонала. Однако, не стоит забывать о том, что оценивая удовлетворённость факторов, работники в каком-то плане ставят оценку сами себе, и поэтому выбранные ими критерии для совершенствования могут быть не совсем правдивые.

В основном все представленные на рисунке 7 критерии представляют для работников магазина высокую значимость, что нельзя сказать об удовлетворённости. Следовательно,

обслуживающий персонал считает, что почти все факторы нуждаются в совершенствовании.

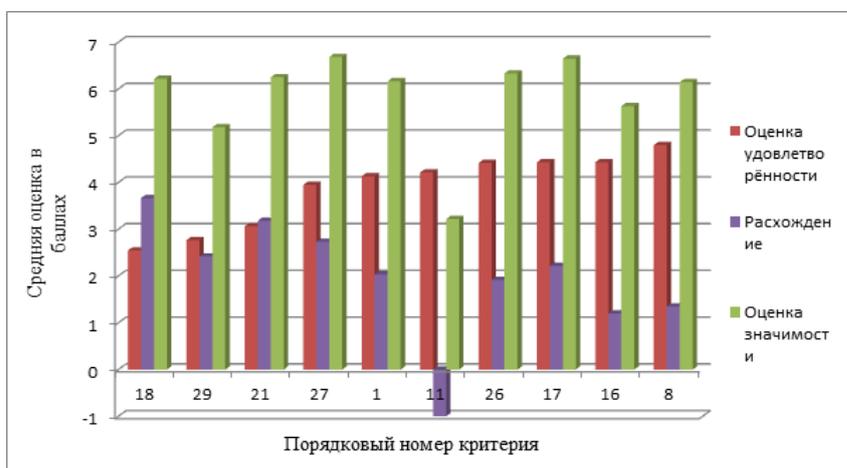


Рисунок 7. Средние оценки значимости, удовлетворённости и расхождения на базе анкетирования работников

Источник: составлено автором работы

Мнения работников магазина расходятся в критерии под №11, который для них не настолько значим, но которым они немного больше удовлетворены, в то время как руководящий персонал считает этот фактор более значимым. Среди факторов совершенствования критерий под №8 отсутствует у клиентов, но работники считают его одним из самых значимых, но удовлетворены им не в достаточной мере.

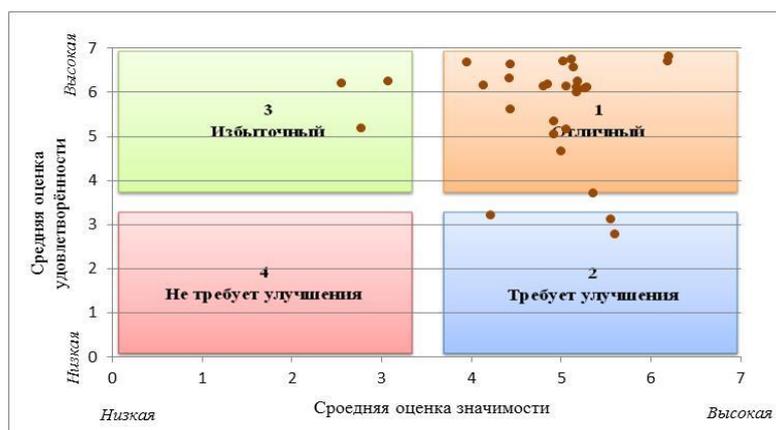


Рисунок 8. Модель «значимость – удовлетворённость» на базе средних оценок работников

Источник: составлено автором работы

Также как и в остальных графиках модели «значимость-удовлетворённость», результаты критериев для совершенствования по мнениям работников значительно меньше, чем в анализах этих же показателей удовлетворённости. Однако в этой модели, построенной по результатам оценок удовлетворённости и значимости, критериев для совершенствования больше.

Исходя из вышеизображённой модели, следует, что №8 – своевременное наличие товара, который участвует в компании, №10 – наличие аннотации на государственном языке, №20 – графический стиль печати цен и №30 – отвлечение работников от своих рабочих обязанностей, требуют улучшений.

Общий результат анализа удовлетворённости

В результате анализа оценок удовлетворённости с помощью четырёх методов, каждый из них расставил по-своему критерии в порядке совершенствования. Для того чтобы выявить 10 основных факторов, из предложенных четырёх оценок была вычислена средняя и тем самым получив конечный результат оценки удовлетворённости, факторы для совершенствования были расставлены в порядке возрастания удовлетворённости. Самый низкий показатель означает самую низкую удовлетворённость фактором, нуждающимся в улучшении. Самый высокий показатель означает самую высокую удовлетворённость фактором, который не входит в разряд критериев для совершенствования.

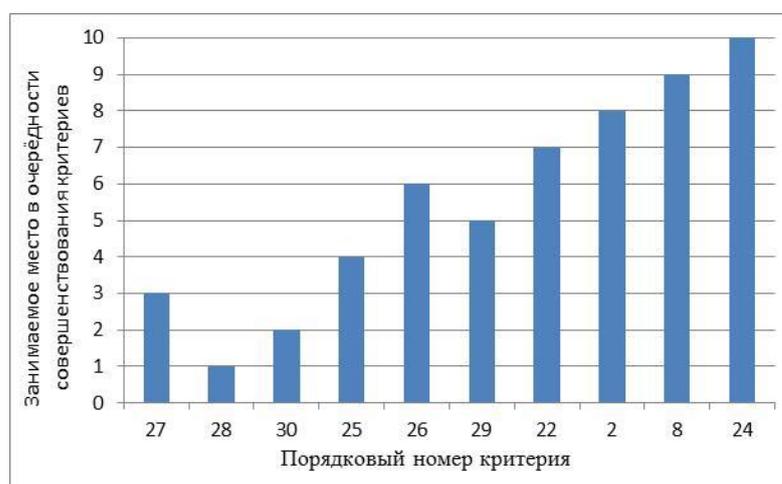


Рисунок 9. Очерёдность совершенствования критериев на базе средних оценок клиентов

Источник: составлено автором работы

Для критериев, по мнению руководящего персонала, требующих улучшения, была также вычислена средняя оценка результатов, исходя из четырёх методов, и расставлены в порядке необходимости совершенствования.

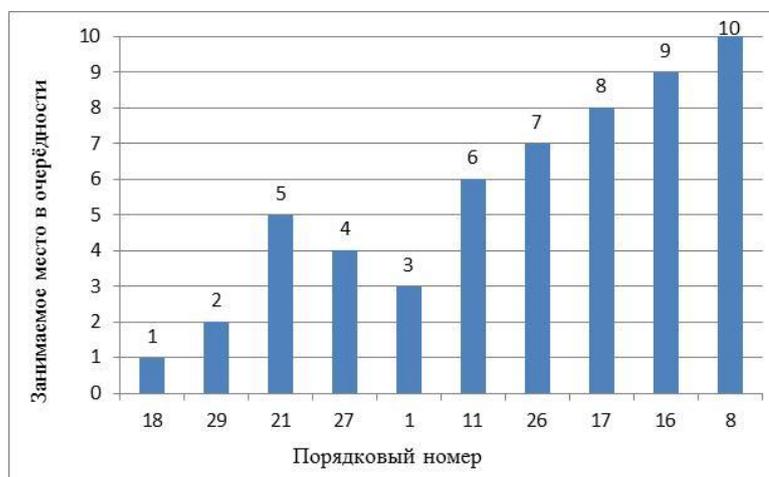


Рисунок 10. Очередность совершенствования критериев на базе средних оценок руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Следует отметить, что мнения клиентов и руководящего персонала имеют некоторые сходства. Среди 5 факторов, исходя из анализа удовлетворённости клиентов, есть критерии №27 и №29, которые имеются и в анализе результатов удовлетворённости руководящего персонала. Однако, по мнениям клиентов критерий – «Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (27)» должен занимать 3 место в категории факторов совершенствования, а руководство считает его менее важным и ставит на 4 место. Критерий – «Соблюдение норм вежливости персоналом (29)» руководство ставит в больший приоритет, на 2 место, нежели клиенты, которые отдают фактору последнее место.

Очередность факторов, требующих улучшения по мнения работников магазина разделились другим образом, где первое место занимает фактор с самым низким показателем удовлетворённости, а самое последнее место показатель с самым высоким показателем удовлетворённости.



Рисунок 11. Очерёдность совершенствования критериев на базе средних оценок работников

Источник: составлено автором работы

Упорядоченные критерии в возрастающем направлении оценки удовлетворённости имеют сходства с критериями оценок по мнениям руководящего персонала. Работники, так же как и руководство, не удовлетворены «Частотой изменения цен (18)», но в отличие от руководящего персонала, который отдаёт критерию 1 место, отдают ему 3 место. Также мнения руководства и работников сходят в факторе «Ассортимент товаров скоропортящейся продукции (1)», но работники ставят его на последнее место, а руководящий персонал на 3 место.

2.3.2 Анализ удовлетворённости в Maxima XX: Smuuli 9

Анализ результатов удовлетворённости клиентов

В магазине, который находится в районе Lasnamäe, было также проведено анкетирование среди клиентов, работников и руководящего персонала. В графике, приведённом ниже, изображены оценки удовлетворённости, значимости и расхождение критериев.

Анализируя рисунок 12, в котором сведены данные об удовлетворённости клиентов магазина Maxima XX: Smuuli 9, следует отметить, что критерий под №18 в данном графике имеет небольшую значимость, но более высокую удовлетворённость, в отличие от магазина Maxima XX: Tuulemaa 20 в котором для клиентов он имеет большую значимость и входит в пятёрку факторов совершенствования.

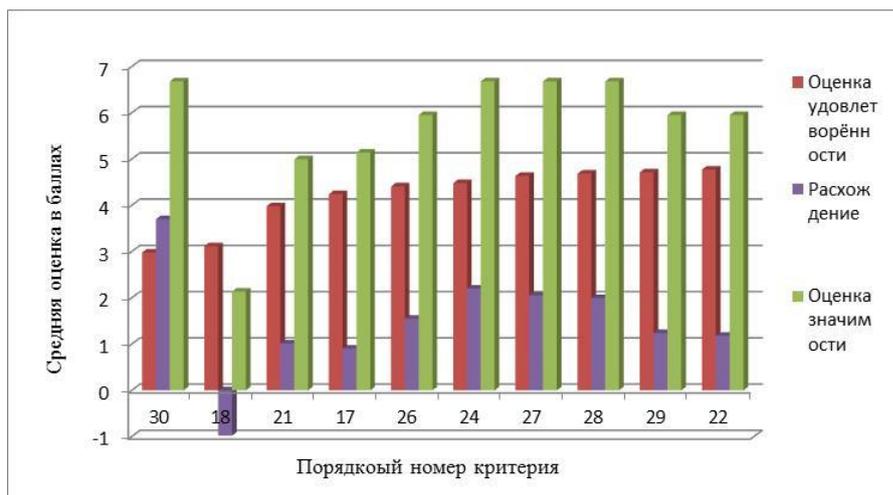


Рисунок 12. Средняя оценка удовлетворённости, значимости и расхождений на базе анкетирования клиентов

Источник: составлено автором работы

Модель «значимость-удовлетворённость» выявила только несколько факторов, расположенных в квадрате «Требуют улучшения», которые по мнениям клиентов требуют совершенствования.

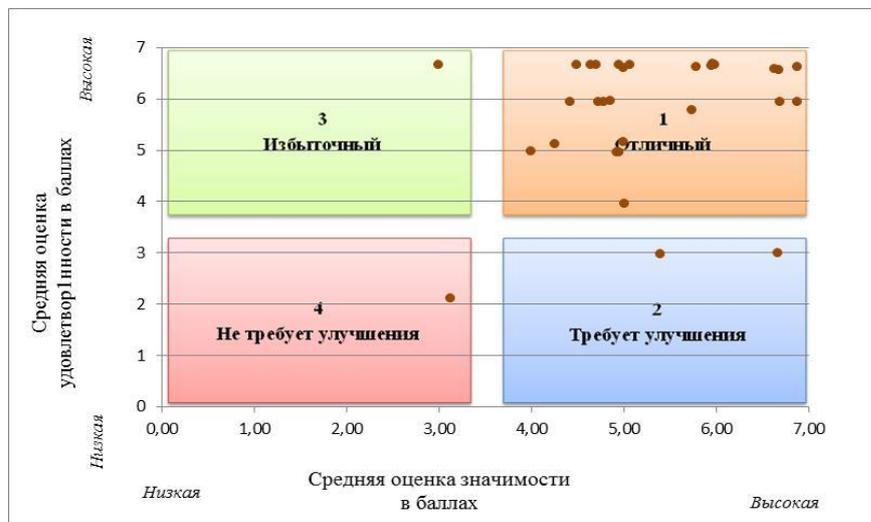


Рисунок 13. Модель «значимость-удовлетворённость» на базе средних оценок клиентов

Источник: составлено автором работы

Факторами, которые требуют улучшения, исходя из вышеизображённой модели, являются:

- Графический стиль печати цен (обычные, кампанейские цены)
- Наличие аннотации на государственном языке

В отличие от графика «удовлетворённость-значимость-расхождения», модель «значимость-удовлетворённость» предлагает очень маленькое количество факторов совершенствования.

Анализ результатов удовлетворённости руководящего персонала

По результатам оценок удовлетворённости руководства, исходя из данных последующего ниже графика, можно отметить, что выбранные 10 критериев примерно в равной мере имеют очень большое значение, то есть они почти все одинаково важны. Что нельзя сказать об удовлетворённости, которая значительно ниже значимости, что может говорить о том, что либо руководство относиться к деятельности очень критично, либо выявленные факторы действительно требуют улучшений.

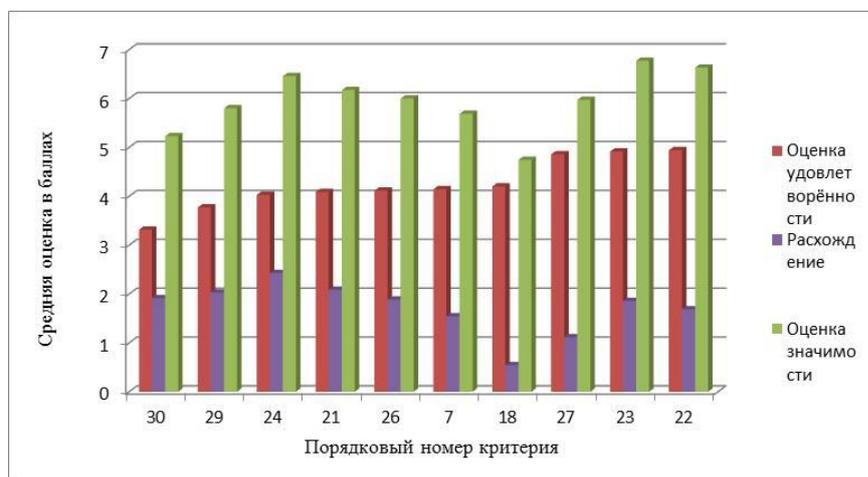


Рисунок 14. Средняя оценка удовлетворённости, значимости и расхождения на базе анкетирования руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Как и в случае с оценкой удовлетворённости клиентами магазина, критерий под №18 «Частота изменения цен» имеет самое маленькое расхождение, в отличие от других, что означает, что его удовлетворённость и значимость примерно на одном уровне.

Анализируя точки пересечения оценок удовлетворённости и значимости, можно сказать, что улучшения требует только один фактор, который находится в квадрате №2 под названием «Требует улучшения», которым является «Графический стиль печати цен (обычные, кампанейские цены)».

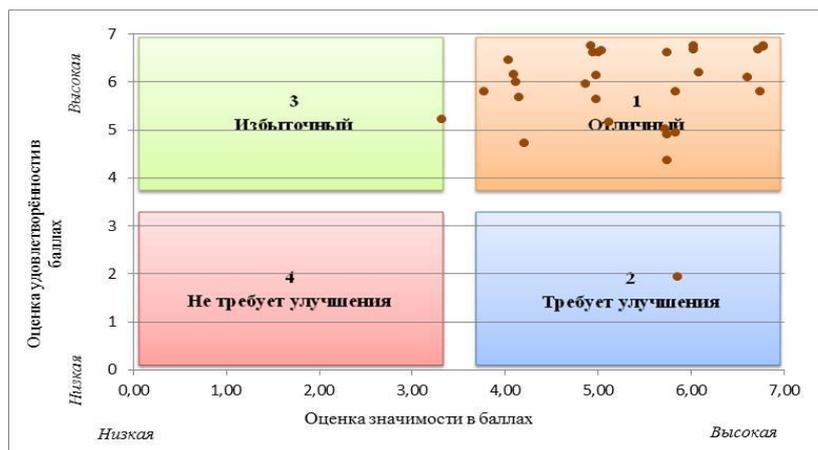


Рисунок 15. Модель «значимость-удовлетворённость» на базе средних оценок руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Все остальные точки пересечения оценок удовлетворённости и значимости расположены в квадрате №1 под названием «Отличный» и лишь один показатель – «Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой)» в квадрате №3 под названием «Избыточный».

Оценка результатов удовлетворённости работников

Мнения работников имеют некоторые отличия от оценок удовлетворённости клиентов и руководящего персонала, что хорошо просматривается на графике, приведённом ниже.

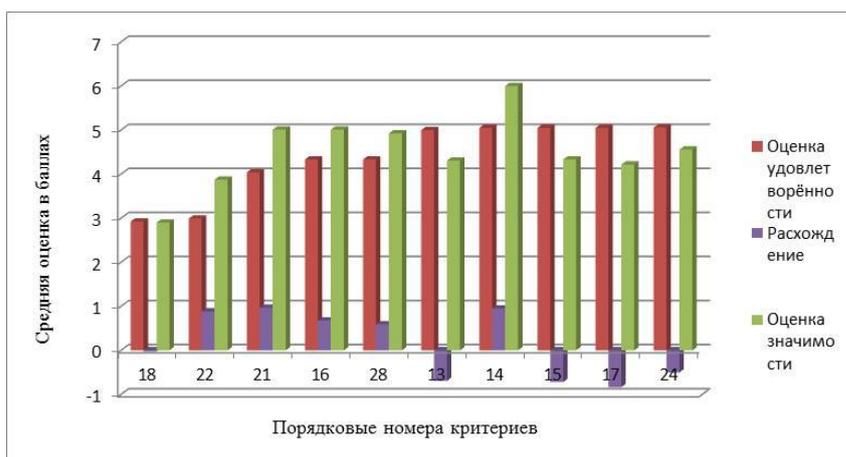


Рисунок 16. Средняя оценка удовлетворённости, значимости и расхождений на базе анкетирования работников

Источник: составлено автором работы

Удовлетворённость в избытке некоторыми факторами может объясняться тем, что оценивая предложенные в анкете критерии, работники, давали оценку и своим действия, а поэтому могли переоценить некоторые из них.

Как и во всех предыдущих оценках удовлетворённости по модели «значимость-удовлетворённость», основная часть точек пересечения удовлетворённости и значимости находится в квадрате под №1 «Отличный».

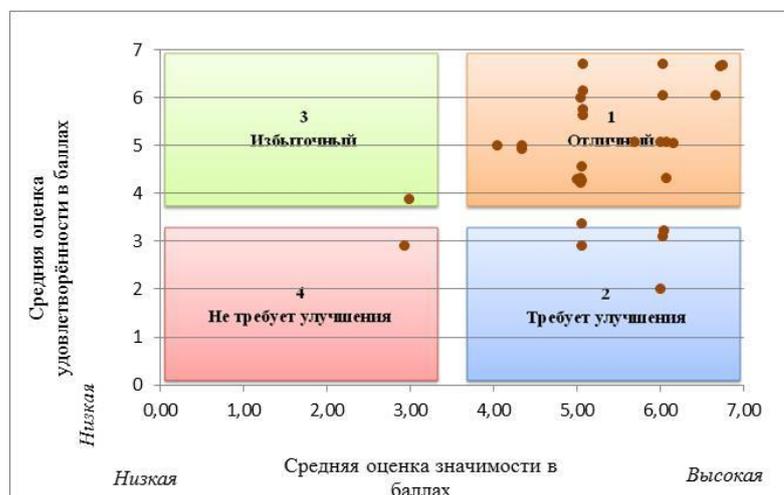


Рисунок 17. Модель «значимость-удовлетворённость» на базе средних оценок работников
 Источник: составлено автором работы

Однако, пять факторов, которые изображены на рисунке 17, – «Оперативность решения возникших проблем», «Наличие у персонала рабочей формы», «Наличие аннотации на государственном языке» и «Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой)» и «Графический стиль печати цен (обычные, кампанейские цены)» находятся в квадрате №2 «Требуют улучшения».

Один критерий находится в квадрате №3 «Избыточный» и один в квадрате №4 «Не требует улучшения».

Общий результат анализа удовлетворённости

Для того чтобы более конкретизировать критерии совершенствования целесообразно выбрать 10 из всех предложенных с самой низкой средней оценкой, которая была вычисленная исходя из оценок удовлетворённости выявленных с помощью четырёх методов. Фактор, требующие улучшений по мнениям клиентов представлены на рисунке 18 в порядке их совершенствования, где 1 место – критерий с самой низкой оценкой

удовлетворённости, а 10 – с самой высокой, из предоставленного пронумерованного перечня факторов.

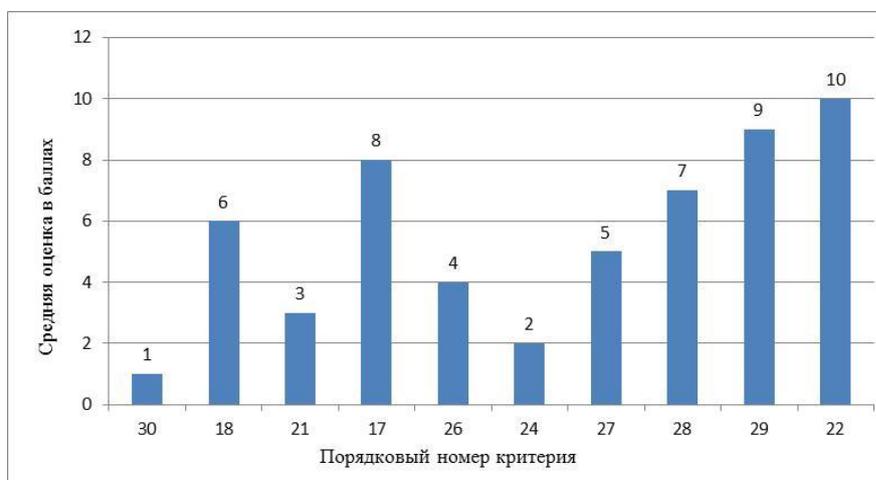


Рисунок 18. Очерёдность совершенствования критериев на базе средних оценок клиентов
Источник: составлено автором работы

Клиенты магазина и руководящий персонал почти схожи в своих оценках удовлетворённости, так как и те и другие выбрали одни и те же 4 пункта, хотя и в разном порядке совершенствования. Различие же составляли пункты «Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (27)», выбранный клиентами, и «Соблюдение норм вежливости персоналом (29), выбранный руководящим персоналом.

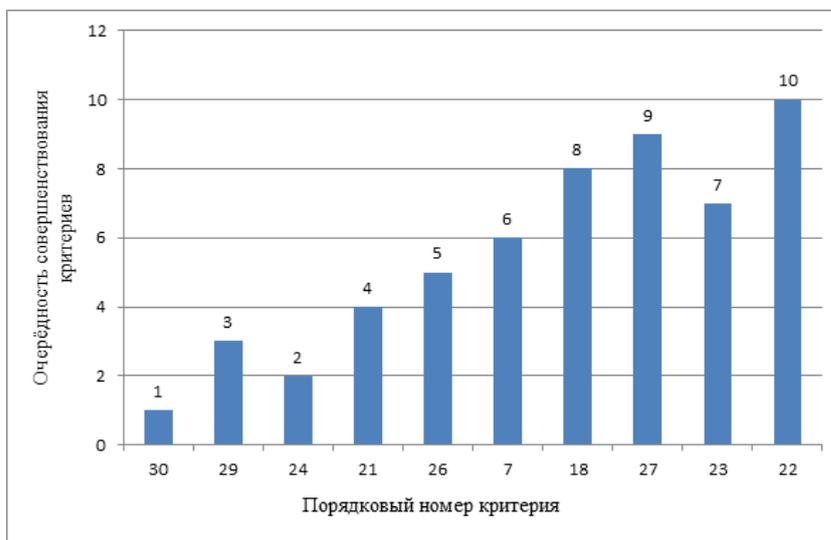


Рисунок 19. Очерёдность совершенствования критериев на базе средних оценок руководящего персонала
Источник: составлено автором работы

Руководящий персонал магазина Maxima XX: Smuuli 9 отдаёт предпочтение в совершенствовании таким критериям как: отвлечение работников от своих рабочих обязанностей, соблюдение персонала санитарных норм и соблюдение норм вежливости.

Клиенты, работники и руководящий персонал сошлись во мнении, что фактор «Наличие работника на рабочем месте (21)» является необходимым для улучшения. Работники ставят на 2 место, руководители на 4 и клиенты на 1 место.



Рисунок 20. Очередность совершенствования критериев на базе средних оценок работников

Источник: составлено автором работы

2.3.3 Анализ удовлетворённости в Maxima XX: Tuulemaa 20

Анализ по результатам опроса клиентов

Для того, чтобы было удобнее анализировать данные, результаты по каждому критерию была вычислена средняя оценка. В результате сбора данных с магазина Rõhja Tallinn-ого региона были получены средние оценки удовлетворённости и значимости клиентов, руководящего персонала и работников, предложенных факторов продукции, которые приведены в последующих графиках.

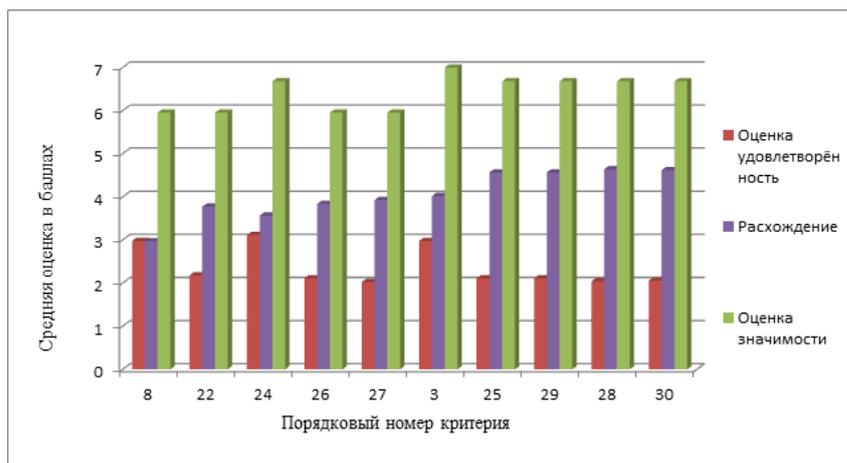


Рисунок 21. Средняя оценка удовлетворённости, значимости и расхождения на базе анкетирования клиентов

Источник: составлено автором работы

Обычная оценка удовлетворённости не даёт так хорошо понять какой из критериев действительно требует доработки, в то время как оценка значимости делает отбор более детальным, так как в сравнении критериев с одинаковыми показателями предпочтение нужно отдать тому, у которого оценка значимости наиболее высокая.

На данном графике были отобраны 10 факторов, которые по мнения клиентов удовлетворяют их меньше всего. Кроме оценки удовлетворённости клиенты также могли оценить и значимость предложенных критериев, фиолетовым цветом изображено расхождение между удовлетворённостью и значимостью. Номера, изображённые по горизонтали, соответствуют порядковым номерам вопросов.

Анализ по модели «значимость-удовлетворённость» показывает разброс критериев среди четырёх квадратов и определяет необходимость совершенствования фактора в зависимости от того, в каком квадрате оказалось пересечение оценки удовлетворённости и значимости.

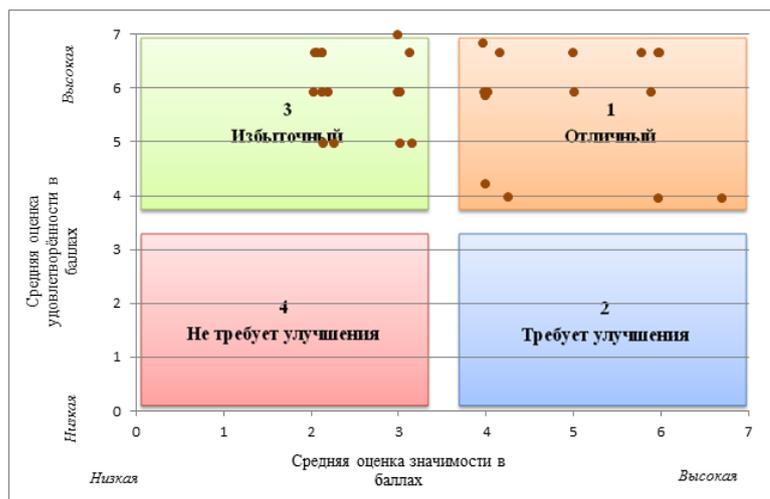


Рисунок 22. Модель «значимость-удовлетворённость» на базе средних оценок клиентов
Источник: составлено автором работы

Исходя из результатов полученной модели, улучшения не требует ни один фактор. Следует отметить, что анализ данных с помощью предыдущего метода «удовлетворённость-значимость-расхождения» определить критерии для совершенствования было легче, что ставит под сомнение достоверность результатов модели «значимость-удовлетворённость».

Анализ по результатам опроса руководящего персонала

В данном графике просматриваются высокие показатели значимости приведённых факторов с очень низкими показателями удовлетворённости, где соответственно и показатели расхождений очень высоки.

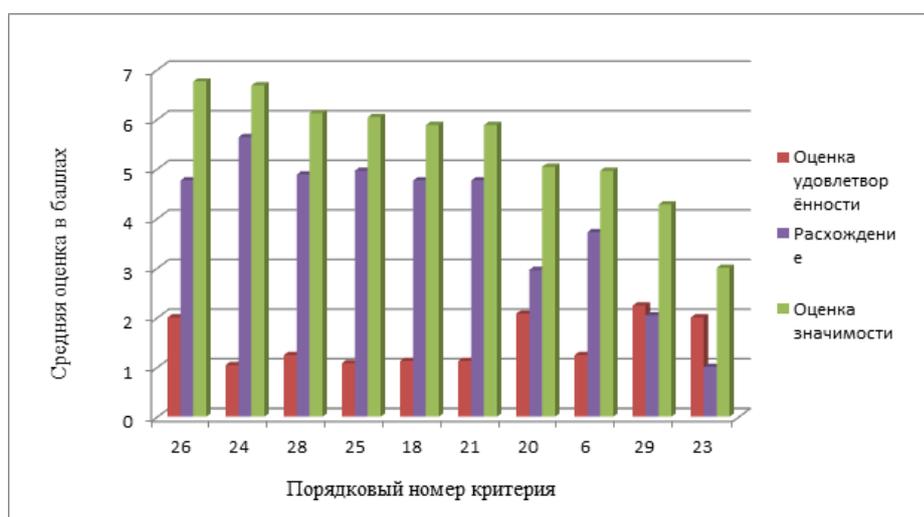


Рисунок 23. Средняя оценка значимости, удовлетворённости и расхождения на базе анкетирования руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Критерий Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (26) и Быстрота обслуживания (24) являются самыми значимыми для руководящего персонала, однако их удовлетворённость этими факторами не достигает даже половины их значимости.

Такие оценки удовлетворённости могут зависеть от высокой критики руководящего персонала к работникам, но и также могут отражать низкое качество выполнения своих рабочих заданий работниками, что говорит об их недостаточной квалификации или низкого уровня обучения.

Наибольший разброс факторов удовлетворённости приходится на квадраты №3 «Избыточный» и №1 «Отличный», которые исходя из данной модели «значимость-удовлетворённость» не требуют улучшений.

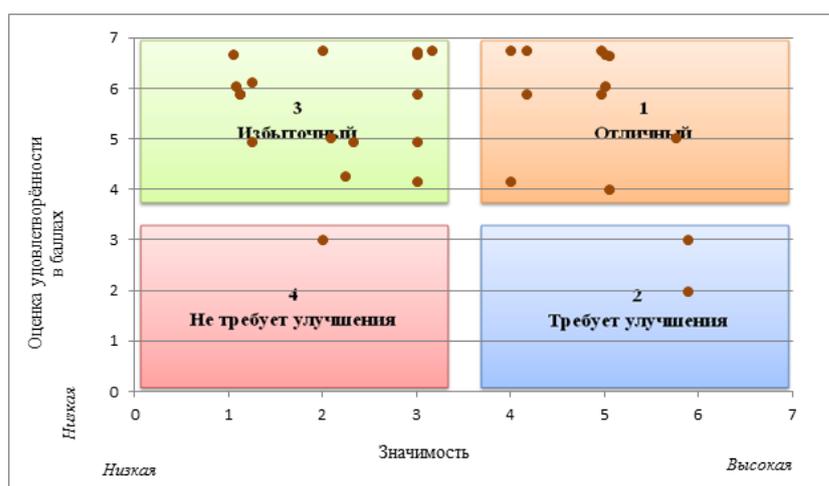


Рисунок 24. Модель «значимость-удовлетворённость» на базе анкетирования руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Один критерий располагается в квадрате №4 «Не требует улучшений», два критерия находятся в квадрате №2 и должны быть усовершенствованы..

Анализ по результатам опроса работников

В отличие от руководящего персонала работники не считают качество исполнения своих рабочих обязанностей низким, а вполне удовлетворительным. И расхождения между значимостью и удовлетворённостью факторов совсем не высокие.

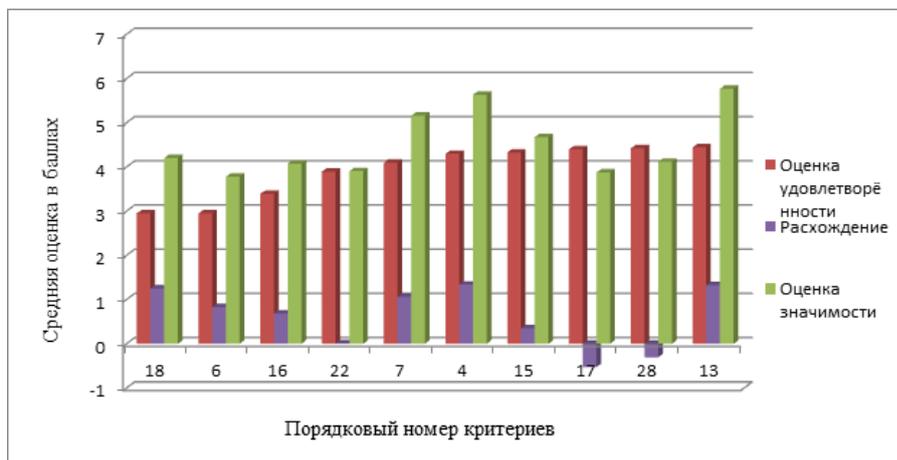


Рисунок 25. Средняя оценка удовлетворённости, значимости и расхождения на базе анкетирования работников

Источник: составлено автором работы

Результаты оценки удовлетворённости работниками может также основываться на самокритике, только в отличие от руководящего персонала, который критикует работников отрицательно, работники оценивают факторы, касающиеся выполнения их работ положительно.

В графике, построенному по модели «значимость-удовлетворённость» большинство показателей расположились в квадрате №1 «Отличный». Несколько других факторов находятся в квадрате №3 «Избыточный».

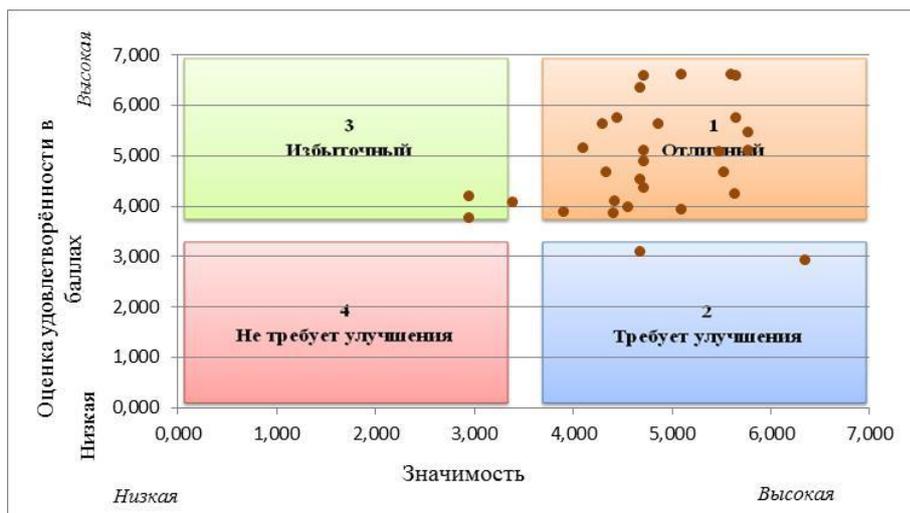


Рисунок 26. Модель «значимость-удовлетворённость» на базе средних оценок работников

Источник: составлено автором работы

Показатели «Графический стиль печати цен (обычные, кампанейские цены) (20)» и «Наличие аннотации на государственном языке (10)» нашли своё пересечение значимости и удовлетворённости в квадрате №2 «Требуют улучшения» и входят в список факторов совершенствования.

Общий результат анализа удовлетворённости

По мнениям клиентов основными факторами для совершенствования являются факторы обслуживания, в основном самой главной проблемой в магазине они считают недостаточное владение работниками государственного языка.

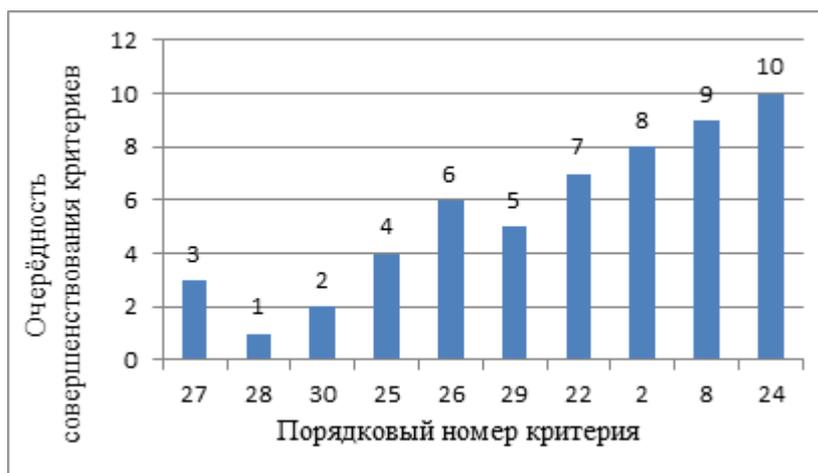


Рисунок 27. Очерёдность совершенствования критериев на базе средних оценок клиентов

Источник: составлено автором работы

Руководящий персонал имеет пару схожих факторов для совершенствования с клиентами. Такими факторами являются «Оперативность решения возникших проблем (25)» и

«Соблюдение норм вежливости персоналом (28)». Однако первому фактору клиенты отдают четвёртую по очередности необходимость совершенствования, а руководящий персонал вторую, второму же фактору клиенты отдают первое место по необходимости улучшения, а руководство четвёртое место.



Рисунок 28. Очередность совершенствования критериев на базе средних оценок руководящего персонала

Источник: составлено автором работы

Работники магазина больше всего недовольны факторами, связанными с политикой цен и продукцией, однако улучшение факторов обслуживания они не считают необходимыми. Единственным критерием, который работники, как и руководящий персонал, считают важным – это «Частота изменения цен (18)», которому они дают первое место в очередности улучшений. Руководство же считает данный фактор средней важности и даёт ему третье место.

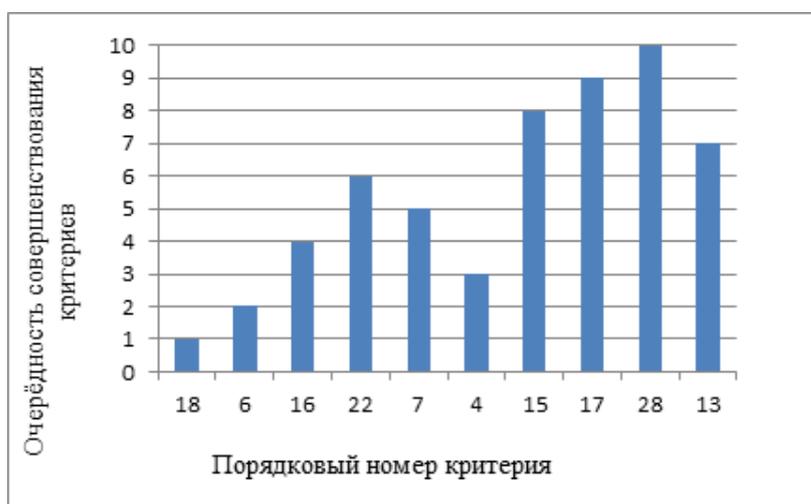


Рисунок 29. Очередность совершенствования критериев на базе средних оценок работников

Источник: составлено автором работы

Самым необходимым критерием для совершенствования, по мнению работников – частота изменения цен, а значит, скорее всего, слишком частые изменения ценовой системы доставляют работникам неудобства. На втором месте по необходимости улучшения – удобство расположения отделов в магазине, что говорит о том, что обслуживающий персонал не доволен планировкой магазина, что возможно сбивает их с толку во время работы или увеличивает их пути передвижения по магазину, заставляя делать больше усилий.

2.4 Сравнительный анализ исследуемых магазинов

В ходе сравнительно-сопоставительного анализа, который представлен в Приложении 3 были выявлены следующие 5 критериев по каждому магазину и по каждой группе респондентов.

Maxima XX: Tuulemaa 20

Клиенты:

- Знание работников государственного языка и умение общаться на языке клиента (28)
- Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой) (30)
- Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (27)
- Быстрота обслуживания (25)
- Соблюдение норм вежливости персоналом (29)

Руководящий персонал:

- Частота изменения цен (18)
- Соблюдение норм вежливости персоналом (29)
- Ассортимент товаров скоропортящейся продукции (1)
- Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (27)
- Наличие работника на рабочем месте (21)

Работники:

- Ассортимент готовой продукции (11)
- Удобство расположения отделов в магазине (6)
- Частота изменения цен (18)
- Наличие продукции на витринах (13)
- Ассортимент товаров скоропортящейся продукции (1)

Maxima XX: Smuuli tee 9

Клиенты:

- Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой) (30)
- Соблюдение персонала санитарных норм (24)
- Наличие работника на рабочем месте (21)
- Оперативность решения возникших проблем (26)
- Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (27)

Руководящий персонал:

- Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой) (30)
- Соблюдение персонала санитарных норм (24)
- Соблюдение норм вежливости персоналом (29)
- Наличие работника на рабочем месте (21)
- Оперативность решения возникших проблем (26)

Работники:

- Внешний вид персонала (22)
- Наличие работника на рабочем месте (21)
- Частота изменения цен (18)
- Соответствия цен (цена соответствует товару на полке) (16)
- Знание работников государственного языка и умение общаться на языке клиента (28)

Maxima XX: Tammsaare tee 133

Клиенты:

- Знание работников государственного языка и умение общаться на языке клиента(28)
- Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой) (30)
- Квалификация работников, знание работников своих обязанностей (27)
- Быстрота обслуживания (25)
- Соблюдение норм вежливости персоналом (29)

Руководящий персонал:

- Быстрота обслуживания (24)
- Оперативность решения возникших проблем (25)
- Частота изменения цен (18)
- Соблюдение норм вежливости персоналом (28)
- Внешний вид персонала (21)

Работники:

- Частота изменения цен (18)
- Удобство расположения отделов в магазине (6)
- Ассортимент товаров промышленной продукции (4)
- Соответствия цен (цена соответствует товару на полке) (16)
- Красивые полки или порядок на полках в магазине (7)

В основном пятью самыми важными критериями, в трёх исследуемых магазинах, для совершенствования являлись критерии обслуживания. Слабыми сторонами гипермаркетов можно отметить: знание работников государственного языка, внешний вид и отвлечение работников от своей работы, находясь на рабочем месте.

2.5 Комплекс предложений по совершенствованию для повышения удовлетворённости работой магазина

В результате анализов трёх магазинов была выявлена тенденция низкого удовлетворения факторами обслуживания. В конечном анализе данных путём четырёх методов каждого из магазинов имели место факторы обслуживания, входившие в пятёрку факторов необходимых для улучшения.

В связи с этим, следует заметить, что такие низкие показатели факторов обслуживания не являются особенностью какого-то из магазинов, а присутствуют в каждом из выбранных гипермаркетов.

Любые преобразования требуют определённых затрат времени и денежных ресурсов, а так как речь идёт о преобразованиях в целой сети магазинов розничной торговли Maxima Eesti OÜ общие затраты могут составить очень внушительную сумму. Следовательно, руководству по управлению магазинами Maxima ХХ следует оценить предложенные затраты на совершенствование критериев обслуживания, которые рассчитаны на один магазин, и решить что будет выполнено в первую очередь.

Система отбора персонала

Разработка отделом по управлению персоналом эффективной системы отбора персонала. Разработкой проекта назначается команде специалистов, которая состоит из трёх человек, которые будут заниматься её исполнением в дополнительно выделенное рабочее время. Срок выполнения проекта – 3 недели (с 15.06 – 6.07). Вознаграждение за выполненный проект составит 150 евро нетто к основному окладу работников персонального отдела, а значит общие затраты составляют $150 \times 3 = 450$ евро.

Обучения руководящего персонала магазина новой системе отбора персонала. Для тренингов по эффективной системе отбора персонала необходимо 5 дней по 6 часов, что в общей сумме составит 30 часов рабочего времени (с 6.07 по 10.07). Обучить новой системе отбора персонала необходимо директора и двух заместителей директора магазина. Каждый директор магазина получает вознаграждение за выполнение своих обязанностей индивидуально, поэтому за посещение тренингов к основной зарплате директора добавиться 120 евро нетто. Вознаграждение заместителя директора рассчитывается по часовому тарифу, которое составляет 4,7 в час. Следовательно, так как

заместителей директора двое затраты на их обучение составят: $4,7*30=141$ евро, $141*2=282$ евро брутто. Общие затраты на обучение директора и заместителей составят $282+120=402$ евро.

Система обучения

Более углублённое обучение санитарному минимуму. Посещение магазина специалистом санитарных норм и проведение более детального тренинга по соблюдению правил гигиены и обеспечение безопасной среды для потребителей при покупке товаров и услуг, а также для самих работников. Обучение составит 3 дня по 6 часов (с 18.06 по 20.06), так как тренинги будут проводиться небольшими группами в 2 этапа по 3 часа на каждую группу. Стоимость одного часа специалиста – 10 евро/час, следовательно, вознаграждение за проведение тренингов составят $3*6*10=180$ евро. Работники получают вознаграждение в соответствии со своей часовой ставкой, находясь на работе.

Более углублённое обучение каждой должности. Назначается инструктора для следующих должностей: кассир, работник зала, работник прилавка. Обучения для каждой должности составит 6 дней по 8 часов, 3 дня из которых теоретические и будут проходить в главное конторе и 3 дня практических, которые будут проходить на рабочем месте. Обучающиеся каждой должности будут разделены на две группы, чтобы не оставить магазин без обслуживающего персонала. Так как тренинги проходят для трёх разных должностей, назначаются три разных инструктора, каждый из которых получит вознаграждение в размере 600 евро за 12 дней проведения тренингов, где 6 дней выделено на одну группу. Работники получают вознаграждение в соответствии со своей часовой ставкой. Общая стоимость проведения обучений для должностей составит $600*3=1200$ евро. Срок подготовки специалистов варьируется в пределах одного месяца с 1.07 по 31.07.

Система контроля

Разработать бланки для опросов работников. Разработкой проекта назначается команде специалистов по системе контроля, которая состоит из трёх человек. Заниматься исполнением подготовкой проекта они будут в дополнительно выделенное рабочее время. Срок выполнения проекта – 3 недели (с 6.07 – 27.07). Вознаграждение за выполненный проект составит 150 евро нетто к основному окладу работников отдела обучений, а значит общие затраты составляют $150*3=450$ евро. В разработку проекта будут входить опросные бланки для каждой должности (кассир, работник прилавка, работник зала), состоящие из

некоторого количества вопросов относительно выполняемых работ. Опросом работников будут заниматься менеджера, предлагая каждому работнику своего отдела заполнить опросник раз месяц находясь на рабочем месте.

Посещение магазина «таинственным покупателем». Таинственный покупатель – независимый человек, который приходит оценивать предоставляемых услуги как потребитель. Таинственный покупатель будет посещать магазин 3 раза в месяц отдельно на каждую зону обслуживания: на кассу, на прилавок готовой продукции и в торговый зал. После посещения магазина покупатель заполняет бланк, оценивая предложенные ему критерии обслуживания, оставляя свои комментарии. Руководство магазина получает бланк после контроля в течение дня и делает выводы о своих слабых местах обслуживания. Визит таинственного покупателя составляет 30 евро, следовательно затраты в месяц будут в размере $30*3=90$ евро.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, не хочется оставить без внимания то, насколько важно в наше время потребительское удовлетворение от предоставляемых товаров и услуг. На сегодняшний день перед потребителем лежит большой выбор различных фирм-конкурентов предоставляющих аналогичные услуги, и лишь один неверный шаг и можно потерять часть своей прибыли, которая уйдёт вместе с недовольным клиентом.

Для того чтобы определить уровень удовлетворённости работой магазина была составлена анкета с наименованием 30 критериев, разделённых на 4 группы, такие как продукция (10 критериев), готовая продукция (5 критериев), ценовая политика (5 критериев) и обслуживание (10 критериев). Кроме оценки удовлетворённости респонденты также должны были оценить и значимость предложенных критериев, а именно то, насколько тот или иной фактор важен для них. В качестве оценки, клиентам и работникам была предложена шкала Лайкерта, которой соответствует оценка от 1 до 7, где 1 – самый отрицательный балл, а 7 самый положительный.

Полученные результаты были проанализированы с помощью четырёх методов, которыми являются:

- Метод простой оценки удовлетворённости
- Метод анализа несоответствий
- Модель «значимость – удовлетворённость»
- Метод взвешенных оценок

В процессе анализа по четырём методам удовлетворённости были выявлены следующие критерии в трёх гипермаркетах, которые по мнениям работников и клиентов требуют улучшений в первую очередь:

Maxima XX: Tuulemaa 20

- По мнению клиентов – знание работников государственного языка и умение общаться на языке клиента
- Руководящего персонала – быстрота обслуживания
- Работников – частота изменения цен

Maxima XX: Smuuli tee 9

- По мнению клиентов и руководящего персонала – отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой)
- Работников – частота изменения цен

Maxima XX: Tammsaare tee 133

- По мнению клиентов – знание работников государственного языка и умение общаться на языке клиента
- Руководящего персонала – частота изменения цен
- Работников – ассортимент готовой продукции

Сравнивая выбор критериев для совершенствования в трёх разных магазинах тремя разными группами респондентов, следует отметить, что клиенты исследуемых гипермаркетов считают слабой стороной работы магазина критерии обслуживания, такие как, знание работников государственного языка, умение общаться на языке клиента и отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте. По мнению руководящего персонала гипермаркетов, требуют улучшения также критерии обслуживания. В магазине Maxima XX: Smuuli tee 9 мнения руководящего персонала и клиентов оказались схожими, обе группы выбрали критерий – отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте. Обслуживающий персонал разных магазинов несколько расходятся в своих мнениях. В гипермаркете Maxima XX: Tuulemaa 20 работники считают необходимостью улучшить критерий – частот изменения цен, а в Maxima XX: Smuuli tee 9 обслуживающий персонал относиться критично к своему внешнему виду, и работники магазина Maxima XX: Tammsaare tee 133 считают слабой стороной – ассортимент готовой продукции.

Среди полученных данных с самой низкой удовлетворённостью, но высокой значимостью, вошедших в 10 критериев требующих улучшения, которые подробно изображены на графиках во второй части работы, в основном присутствовали критерии, входящие в группу обслуживания. Выявление такой особенности можно назвать тенденцией, а значит в каждом из исследуемых магазинов, клиенты и работники считают обслуживание на низком уровне, требующее реорганизации.

Для того чтобы повысить удовлетворённость критериями обслуживания в магазинах Maxima Eesti OÜ необходимо:

- Пересмотреть систему отбора персонала, чтобы осуществлять подбор персонала более детально, учитывая особенности людей
- Разработать общую систему обучения санитарным нормам и отдельно для каждой должности, чтобы каждый работник чётко знал свои обязанности
- Разработать систему контроля работников, а именно контроля их знаний и качества выполнения рабочих заданий

Общие затраты на совершенствование критериев обслуживания на один магазин составляют 2772 евро:

- 450 необходимо на разработку эффективной системы отбора
- 402 евро на обучение директора и заместителя директора данной системе
- 180 евро на более углублённое обучение санитарному минимуму
- 1200 евро на более углублённое обучение для каждой должности
- 450 евро на разработку бланков для опросов работников
- 90 евро на оплату визитов «тайнственного покупателя»

Цель работы является достигнутой, так как в результате проведения исследований и анализов полученных данных, были выявлены критерии, необходимые для совершенствования удовлетворённости, в данном случае такими критериями оказались критерии обслуживания. В ходе определения характера критериев, был разработан комплекс предложений по их совершенствованию, который в дальнейшем его применении позволит удержать и привлечь клиентов, а значит повысить конкурентоспособность и прибыль фирмы.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Закон Парето*. (2015). Википедия – свободная энциклопедия. [WWW] https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BE (7.04.2015).
2. *Поведение потребителей*. (2009) E – reading club [WWW] http://www.e-reading.club/bookreader.php/100266/Mazilkina_-_Povedenie_potrebitelei._Shpargalka.html (15.04.2015)
3. **Алешина, И.В.** (2006). *Поведение потребителей*. Москва: Экономистъ. 525 стр.
4. **Blackwell, R.D., Miniard, P.W., Engel J.F.** (2007). *Consumer behavior*. (10th edition). USA: Thomson South-Western. 944 pp.
5. Глава 4. Факторы потребления: 4.1. Классификация факторов потребления и потребительского поведения (2012). Административно-управленческий портал. [WWW] http://www.aup.ru/books/m245/5_1.htm (7.04.2015)
6. *Внутренний маркетинг в компании*. (2006). Институт общественных связей [WWW] http://www.ipr.by/ru/articles/2006/art_14.html (21.04.2015)
7. **Kotler, P.** (2007). *Marketing Essentials*. USA: Prentice Hall. 647 pp.
8. *Слово о персонале*. (2008). Ателье маркетинга ER. [WWW] http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_12.xml (29.04.2015)
9. *Внутренний маркетинг персонала*. (2015). Агентство по подбору персонала [WWW] (29.05.2015)
10. *Четыре метода оценки удовлетворённости*. (2014). Kachest-vo [WWW] http://www.kachest-vo.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=50:4metoda&catid=14:metodi-smk&Itemid=64 (25.03.2015)
11. **Томсон, Н.** (2006). *Время – деньги, или не в деньгах счастье – (Томсон, Н.) Деловое совершенство № 4*. Москва: РИА «Стандарты и качество». Стр. 6-12.
12. *История*. (2012). Maxima Eesti OÜ [WWW] <http://www.maxima.ee/16314/16370/> (19.03.2015).

13. *Новости*. (5.02.2015). Maxima Eesti OÜ [WWW] http://www.maxima.ee/16318/?id=16318&parent_id=24364&year=2015&month=2 (19.03.2015).
14. *Оборот MAXIMA GRUPĖ в 2014 году составил почти 2,6 млрд евро* (5.02.2015). Delfi экономика. [WWW] <http://rus.delfi.ee/daily/business/oborot-maxima-grupe-v-2014-godu-sostavil-pochti-26-mlrd-evro?id=70726069> (19.03.2015).
15. **Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg K. M.** (2010). *Consumer behaviour. A European perspective. (3 edition)*. USA: Prentice Hall. Financial times. 721 pp.
16. **Kumar, V., Petersen, A. J.** (2012). *Statistical Methods in Customer Relationship Management*. USA: A John Wiley and Sons, Ltd., Publication. 286 pp.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Продукция		Оценка удовлетворённости	Оценка значимости
1	Ассортимент товаров скоропортящейся продукции		
2	Ассортимент товаров бакалейной продукции		
3	Ассортимент товаров фруктово-овощной продукции		
4	Ассортимент товаров промышленной продукции		
5	Наличие свежей продукции (с хорошим сроком годности)		
6	Удобство расположения отделов в магазине		
7	«Красивые полки» или порядок на полках в магазине		
8	Своевременное наличие товаров, которые участвуют в кампании		
9	Соответствие расположения товаров нормам гигиены (скоропортящаяся продукция в холодильнике, а не в другом месте)		
10	Наличие аннотации на государственном языке		
Готовая продукция (продукция на прилавках)			
1	Ассортимент готовой продукции		
2	Свежесть готовой продукции		
3	Наличие продукции на витринах		
4	Соблюдение норм гигиены при выкладке готовой продукции		
5	Наличие сроков годности у готовой продукции		
Ценовая политика			
1	Соответствия цен (цена соответствует товару на полке)		
2	Наличие цен		
3	Частота изменения цен		
4	Возможность контроля цен		
5	Графический стиль печати цен (обычные, кампанейские цены)		
Обслуживание			
1	Наличие работника на рабочем месте		
2	Внешний вид персонала		

3	Наличие у персонала рабочей формы		
4	Соблюдение персонала санитарных норм		
5	Быстрота обслуживания		
6	Оперативность решения возникших проблем		
7	Квалификация работников, знание работников своих обязанностей		
8	Знание работников государственного языка и умение общаться на языке клиента		
9	Соблюдение норм вежливости персоналом		
10	Отвлечение работников от своих рабочих обязанностей на рабочем месте (разговоры, другие действия не связанные с работой)		

Приложение 2

Toodang		Rahuolu hinnang	Tähtsuse hinnang
1	Kiirestirikneva toodangu kaupade sortiment		
2	Bakaaltoodangu kaupade sortiment		
3	Puu-köögiviljatoodangu kaupade sortiment		
4	Tööstustoodangu kaupade sortiment		
5	(Hea säilivusajaga) värske toodangu olemasolu		
6	Osakondade jaotuse mugavus kaupluses		
7	„Ilusad riulid“ ehk kord riulitel kaupluses		
8	Kaupade, mis osalevad kampaanias, õigeaegne olemasolu		
9	Kaupade paigutuse vastavus hügieeninormidele (kiirestiriknev toodang külmkapis, aga mitte kuskil mujal)		
10	Riigikeelse lühitutvustuse olemasolu		
Valmistoodang			
1	Valmistoodangu sortiment		
2	Valmistoodangu värskus		
3	Toodangu olemasolu vitriinides		
4	Hügieeninormide järgimine valmistoodangu väljapanekul		
5	Valmistoodangu säilivusaja olemasolu		

Hinnapoliitika			
1	Hindade vastavus (hind vastab riulil olevale kaubale)		
2	Hindade olemasolu		
3	Hindade muutmise sagedus		
4	Hindade kontrollivõimalus		
5	Hinnatempli graafiline stiil (tava-, kampaaniahinnad)		
Teenindus			
1	Töötaja kohalolek töökohal		
2	Personali välisilme		
3	Töörõivaste olemasolu personalil		
4	Sanitaarnormide järgimine personalil		
5	Teenindamiskiirus		
6	Tekkinud probleemide lahendamiskiirus		
7	Töötajate kvalifikatsioon, oma kohustuste teadmine töötajate poolt		
8	Riigikeele tundmine töötajate poolt ja oskus suhelda kliendi keeles		
9	Viisakusnormide järgimine personalil		
10	Töötajate poolt oma töökohustuste mittetäitmine töökohal (vestlused, muud tegevused, mis pole tööga seotud)		

Приложение 3

Поряд ковый номер	Maxima XX Tulemaa 20						Maxima XX Smuuli						Maxima XX Tamsaare					
	Клие нты		Руково дство		Работ ники		Клие нты		Руково дство		Работ ники		Клие нты		Руково дство		Работ ники	
	У	З	У	З	У	З	У	З	У	З	У	З	У	З	У	З	У	З
1	4	6	5	7	6	6	6	7	7	7	6	7	4	5	4	6	4	6
2	3	5	5	7	6	5	6	7	7	7	6	6	4	5	5	5	5	5
3	3	7	5	7	5	6	6	7	6	7	5	7	5	5	5	6	4	7
4	4	6	4	6	4	6	7	7	7	6	7	6	4	6	6	5	5	6

5	4	7	3	7	5	7	5	7	6	7	5	6	6	7	7	6	5	7
6	2	5	1	5	3	4	7	6	7	6	6	5	5	6	6	5	3	6
7	4	4	2	5	4	5	5	5	4	6	6	5	5	5	5	4	5	5
8	3	6	3	6	5	5	7	6	6	5	6	4	5	6	5	4	5	4
9	6	6	6	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	6	5	5	4	6
10	7	4	6	3	6	3	7	3	6	4	6	3	6	6	6	3	6	3
11	5	7	7	7	5	7	7	7	6	7	7	7	4	5	4	6	3	6
12	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	5	7	5	7	5	7
13	4	7	6	6	4	6	6	7	6	6	5	4	4	6	5	6	4	7
14	5	6	7	7	5	6	5	7	5	6	5	6	5	7	5	7	5	6
15	6	7	6	6	4	5	6	6	5	6	5	4	6	7	6	7	6	7
16	3	5	5	5	3	4	5	5	6	5	4	5	4	6	5	6	5	6
17	4	6	4	4	4	4	4	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	7
18	2	5	6	6	3	4	3	2	4	5	3	3	3	5	3	5	3	5
19	6	7	4	4	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	4	6
20	6	4	2	2	5	3	5	3	6	2	6	2	6	3	6	3	6	3
21	3	6	5	5	5	5	4	5	4	6	4	5	5	5	4	5	5	6
22	2	6	6	6	4	4	5	6	5	7	3	4	6	6	5	6	5	6
23	4	4	4	4	5	4	5	5	5	7	5	3	6	4	5	6	5	6
24	3	7	3	3	6	7	4	7	4	6	5	5	5	6	5	7	5	6
25	2	7	7	7	6	5	5	7	5	7	5	6	4	7	5	7	6	7
26	2	6	6	6	5	4	4	6	4	6	5	3	4	7	4	6	5	5
27	2	6	7	7	6	5	5	7	5	6	5	6	5	7	4	6	5	6
28	2	7	7	7	4	4	5	7	5	7	4	5	4	7	5	6	5	6
29	2	7	6	6	5	4	5	6	4	6	5	4	4	6	4	6	5	5
30	2	7	4	4	6	4	3	7	3	5	6	3	3	4	5	5	4	3

AUTOREFERAAT

Aktuaalsed teemad: turul on tohutu konkurents, ent kuivõrd V. Pareto tähelepaneku „20% pingutustest tagab 80% tulemusest, aga ülejäänud 80% pingutustest – ainult 20% tulemusest“ kohaselt annab just 20% klientidest 80% kasumist, tuleb firmal pöörata enam tähelepanu tarbijate vajadustele, et olla konkurentsivõimelisem ja saada suurimat kasumit. (Pareto 1897)

Töö eesmärgid: leida peamised tegurid töötajate ja klientide rahulolu täiustamiseks firma Maxima Eesti OÜ kaupluse tööga.

Töö käigus tuleb kontrollida järgnevat eeldust: ettepanekute kogum võimaldab säilitada kliente ning ligi meelitada uusi, et tõsta firma konkurentsivõimet.

Ülesanded eesmärgi saavutamiseks:

- Siseturunduse ja tarbija käitumisteooria aluste analüüs
- Küsitluste läbiviimine ja andmete analüüs
- Ettepanekute väljatöötamine uute klientide säilitamiseks ja ligimeelitamiseks

Uurimismeetodid:

5. Küsitlus
6. Struktuuranalüüs
7. Statistiline analüüs
8. Tarbijarahulolu nelja meetodi kogum

Uurimisobjekt: Maxima XX: Tuulemaa 20, Maxima XX: Smuuli tee 9 ja Maxima XX: Tammsaare tee 133

Uurimise eesmärk: klientide ja töötajate rahulolu firma Maxima Eesti OÜ kaupluse tööga Tallinna linna kolmes hüpermarketis

Töö struktuur: töö koosneb sissejuhatausest, kahest peatükist ja kokkuvõttest. Esimeses osas kirjeldatakse siseturunduse aluseid kui organisatsiooni inimressursside juhtimise süsteemi, mis peegeldavad selle olemuse olulisi aspekte, samuti tarbijakäitumise teooria aluseid, mis avatakse sise- ja välistegurite kaudu, mis avaldavad tarbijale mõju teenuse valikul ja ostu sooritamisel. Töö teine osa koosneb klientide ja töötajate rahulolu analüüsist firma Maxima Eesti OÜ kaupluse tööga Tallinna linna kolmes hüpermarketis nelja analüüsimeetodi abil, samuti ettepanekute väljatöötamisest kõige madalamate näitajatega rahulolukriteeriumide täiustamisel. Töös on kasutatud kirjandust mahus 5 raamatut, 1 ajakiri ja 10 internetiallikat vene ja inglise keeles.

Teoreetilised alused

Töö käidus vaadatakse üle tarbijae käitumisteooria, mis sisaldab endast välimised ja sisemised faktorid mis mõjutavad tarbija käitumisele ja siseturunduse alused.

Välimised faktorid on järgmised:

- Kultuur
- Väärtused
- Demograafia
- sotsiaalse seisundi
- Etaloonrühm
- pere ja majapidamine

Sisemised faktorid:

- Taju
- Õppimine
- Mälu
- Motivatsioon
- Isiksus ja emotsioonid

Siseturundus mõistab endast suhe ettevõtte ja töötajate vehtl samal alusel nagu suhe ettevõtte ja kliendi vahel. Juhtkond pakkub toode – amet tema spetsiifilste õiguse ja kohustusega. Töötaja ostab sellise toode oma tööjõu pakkumisega. Seetõttu, põhineva traditsioonilise turunduse teadmiseks – kliendiorienteerituks, lisatakse orienteerumine "siseminsele kliendile" – töötajale. Sisemine turundus –toote ja teenuse kvaliteedi juhtimise vahend, kuna see tagab kõrgema kvaliteedi standardidid kõikidel etappidel väärtuse loomise protsessis ja suurendab töötajate motivatsioon tööjõule.

Maxima Eesti OÜ lühikirjeldus

Eestis hakkas Maxima, mis tegeleb jaekaubandusega, kaupluskett kiiresti laienema 2004. aastal. Tänapäevaks on Maximal Eestis 70 kauplust ja keti turuosad on kiiresti kasvanud üle 18 protsendi. (Ajalugu 2012)

Baltimaade võrdluses toimus suurim kasv juba kolmandat aastat järjest Eestis. MAXIMA Eesti käive oli üle 401 miljoni euro (ilma käibemaksuta), kasvades 2013. aastaga võrreldes 5,2 protsenti. Tulemusi mõjutas ettevõtte konkurentsivõime kasv, seda ennekõike tänu suurte jaekaupluste näol laienele Tallinnas. Tulemuslikult on kulgenud XX-formaadi supermarketite arvu suurendamine ning seda jätkatakse ka edaspidi, aasta lõpus avatakse Tallinnas esimene Maxima XXX-formaadi hüpermarket. Mullu alustas ettevõtte Eestis ka uue, ligi 30 miljonit eurot maksva logistikakeskuse ehitustöödega, mille prognoositav valmimisaeg on 2015. aasta lõpus. (Uudised 05.02.2015)

Tarbijate ja töötajate rahuolu hinnang

Et määratleda rahulolulaset kaupluse tööga, koostati ankeet, milles on loetletud 30 kriteeriumi, mis on jaotatud 4 rühma, nagu toodang (10 kriteeriumi), valmistoodang (5 kriteeriumi), hinnapoliitika (5 kriteeriumi) ja teenindus (10 kriteeriumi). Lisaks rahulolu hindamisele pidid vastajad hindama ka pakutavate kriteeriumide tähtsust, eelkõige seda, kui võrd oluline üks või teine tegur nende jaoks on. Hindamiseks pakuti klientidele ja töötajatele Likerti skaalat, mis vastab hinnetele 1st 7ni, kus 1 on kõige negatiivsem hinne, 7 kõige positiivsem.

Rahulolu ja tähtsuse tulemuste võrdlevalt kõrvutatav analüüs kolmes hüpermarketis, mis on toodud allpool, selgitas kolmes küsitletavate rühmas välja kümme kriteeriumi, mil on kõige madalam rahulolu, ent kõige suurem tähtsus.

Toodang

1. Kiirestirikneva toodangu kaupade sortiment
2. Bakaaltoodangu kaupade sortiment
3. Puu-köögiviljatoodangu kaupade sortiment
4. Tööstustoodangu kaupade sortiment
5. (Hea säilivusajaga) värske toodangu olemasolu
6. Osakondade jaotuse mugavus kaupluses
7. „Ilusad riiulid“ ehk kord riiulitel kaupluses

8. Kaupade, mis osalevad kampaanias, õigeaegne olemasolu
9. Kaupade paigutuse vastavus hügieeninormidele (kiirestiriknev toodang külmkapis, aga mitte kuskil mujal)
10. Riigikeelse lühitutvustuse olemasolu

Valmistoodang (toodang riiulitel)

1. Valmistoodangu sortiment
2. Valmistoodangu värskus
3. Toodangu olemasolu vitriinides
4. Hügieeninormide järgimine valmistoodangu väljapanekul
5. Valmistoodangu säilivusaja olemasolu

Hinnapoliitika

1. Hindade vastavus (hind vastab riiulil olevale kaubale)
2. Hindade olemasolu
3. Hindade muutmise sagedus
4. Hindade kontrollivõimalus
5. Hinnatempli graafiline stiil (tava-, kampaaniahinnad)

Teenindus

1. Töötaja kohalolek töökohal
2. Personali välisilme
3. Töörõivaste olemasolu personalil
4. Sanitaarnormide järgimine personali poolt
5. Teenindamiskiirus
6. Tekkinud probleemide lahendamiskiirus
7. Töötajate kvalifikatsioon, oma kohustuste teadmine töötajate poolt
8. Riigikeele tundmine töötajate poolt ja oskus suhelda kliendi keeles
9. Viisakusnormide järgimine personali poolt
10. Töötajate poolt oma töökohustuste mittetäitmine töökohal (vestlused, muud tegevused, mis pole tööga seotud)

Valitud kümmet kriteeriumi kõige madalama rahuloluga, ent kõige suurema tähtsusega, analüüsiti nelja meetodi abil, milleks on:

- Rahulolu lihthinnangu meetod
- Mittevastavuse analüüsi meetod
- Mudel „tähtsus – rahulolu“
- Kaalutud hinnete meetod

Kokkuvõte

Nelja rahulolumeetodi analüüsiprotsessi toodi välja kolmes hüpermarketis välja järgnevad kriteeriumid, mis vajavad töötajate ja klientide arvates esmajärjekorras parandamist:

Vastajate rühm	Täiustatavad kriteeriumid
Kliendid	Riigikeele tundmine töötajate poolt ja oskus suhelda kliendi keeles
Juhtivpersonal	Teenindamiskiirus
Töötajad	Hindade muutmise sagedus

Tabel 1. Kõige olulisem täiustatav kriteerium Maxima XX hüpermarketis: Tuulemaa 20

Vastajate rühm	Täiustatavad kriteeriumid
Kliendid	Töötajate poolt oma töökohustuste mittetäitmine töökohal (vestlused, muud tegevused, mis pole tööga seotud)
Juhtivpersonal	
Töötajad	Personali välisilme

Tabel 2. Kõige olulisem täiustatav kriteerium Maxima XX hüpermarketis: Smuuli tee 9

Vastajate rühm	Täiustatavad kriteeriumid
Kliendid	Riigikeele tundmine töötajate poolt ja oskus suhelda kliendi keeles
Juhtivpersonal	Hindade muutmise sagedus
Töötajad	Valmistoodangu sortiment

Tabel 3. Kõige olulisem täiustatav kriteerium Maxima XX hüpermarketis: Tammsaare tee 133

Võrreldes täiustatavate kriteeriumide valikut kolmes eri poes kolme eri vastajate rühma poolt, tuleb märkida, et uuritavate hüpermarketite kliendid peavad kaupluse töö nõrgaks küljeks teeninduskriteeriume, nagu näiteks riigikeele tundmine töötajate poolt ja oskus suhelda kliendi

keeles ning töötajate poolt oma töökohustuste mittetäitmine töökohal. Hüpermarketite juhtivpersonali arvates tuleb parandada ka teeninduskriteeriume. Kaupluses Maxima XX: Smuuli tee 9 langesid juhtivpersonali ja klientide arvamused kokku, mõlemad rühmad valisid kriteeriumi – töötajate poolt oma töökohustuste mittetäitmine töökohal. Eri kaupluste teenindava personali arvamused lähevad mõnevõrra lahku. Hüpermarketis Maxima XX: Tuulemaa 20 peavad töötajad vajalikuks parandada kriteeriumi – hindade muutmise sagedus, aga Maxima XX: Smuuli tee 9 teenindav personal suhtub kriitiliselt oma välisilmesse ning kaupluse Maxima XX: Tammsaare tee 133 töötajad peavad nõrgaks küljeks – valmistoodangu sortimenti.

Pakkumised tarbijate rahuolu ümberkujundamiseks

Saadud andmete hulgas kõige madalama rahuloluga, ent suurima tähtsusega, mis mahtusid 10 parandamist vajava kriteeriumi hulka, mida on kujutatud üksikasjalikult joonistel töö teises osas, on peamiselt kriteeriumid, mis kuuluvad teenindusrühma. Nimetatud erisuse väljatoomist võib nimetada tendentsiks, mis tähendab, et igas uuritud kauplustest leiavad kliendid ja töötajad, et teenindus on madalal tasemel, mis vajab ümberkujundamist.

Et tõsta rahulolu teeninduskriteeriumidega Maxima Eesti OÜ kauplustes, tuleb:

- Vaadata ümber personalivaliku süsteem, et teostada personali valikut detailsemalt, arvestades inimeste erinevaid külgi
- Töötada välja üldsüsteem sanitaarnormide õpetamiseks, aga ka eraldi iga ametikoha puhul, et iga töötaja teaks täpselt oma kohustusi
- Töötada välja töötajate kontrollsüsteem, sealhulgas nende teadmiste ja tööülesannete täitmise kvaliteedi kontroll

Teeninduse kriteeriumite ümberkujundamise kogumaksumus on 2772 eurot, mis sisaldab:

- 450 eurot effectiivsuse personalivaliku süsteemi välja töötlemiseks
- 402 eurot juhataja ja juhataja asetäitja uue personalivaliku süsteemi koolitamiseks
- 180 eurot sanitartehnilise põhjalikumaks koolituseks
- 1200 eurot iga ametikoha põhjalikumaks koolituseks
- 450 eurot küsitluse anketide töötajatele välja töötlemiseks
- 90 eurot tundmatu küllastaja visiitide tasumiseks

Töö eesmärk on saavutatud, kuivõrd uuringute läbiviimise ja saadud andmete analüüsi tulemusena selgitati välja kriteeriumid, mis on vajalikud rahulolu parandamiseks; antud juhul on taolisteks kriteeriumideks teeninduskriteeriumid. Kriteeriumide olemuse kindlakstegemise käigus töötati välja ettepanekute kogum nende täiustamiseks, mis võimaldab selle rakendamisel edaspidi säilitada kliente ning meelitada ligi uusi, mis tähendab firma konkurentsivõime ja kasumi suurendamist.

SUMMARY

CUSTOMER AND EMPLOYEE SATISFACTION EVALUATION IN THREE MAXIMA XX STORES OF TALLINN

Viktoria Zinovjeva

Language: Russian

Figures: 29

Pages: 41

Tables: 3

References: 16

Appendixes: 3

Keywords: -

Text of the summary:

The relevance of the work lies in fact that in the market of retail stores there is huge competition and according to the Pareto principle – 20% of customers make up 80% of the profits – customer satisfaction with products and services is very important for a company. A high level of customer satisfaction makes a company increasingly competitive and allows to receive more profits.

The purpose of this paper is to find the main factors for improving employee and customer satisfaction with the store's work in the company Maxima Estonia Ltd.

Purposes of the achievement of the goal:

- To analyze the foundations of the theory of internal marketing and consumer behaviour
- To conduct survey and data analysis
- To develop proposals to retain and attract customers

Research methods:

- Survey
- Structural analysis
- Statistical analysis
- A complex of four methods for determining consumer satisfaction

Object of the study: Maxima XX: Tuulemaa 20, Maxima XX: Smuuli tee 9 and Maxima XX: Tammsaare tee 133

Subject of research: customers and employees satisfaction with the store's work in three hypermarkets of Maxima Estonia Ltd.

Structure: the work consists of an introduction, two chapters and a conclusion. The first part describes the basics of internal marketing as a system of human resource management organization that reflect important aspects of its essence, and the foundations of the theory of consumer behaviour, revealing the internal and external factors affecting the consumer in choosing a service or purchase. The second part consists of an analysis of customer and employee satisfaction in three shops in Maxima Estonia Ltd. of the city of Tallinn using four analysis methods, and a development of proposals for improving the lowest satisfaction criteria. In the work literature involving 5 books, 1 magazine and 10 online sources in the Russian and English languages were used.

In order to determine the level of satisfaction with the work of the shop, a form enlisting 30 criteria divided into 4 groups, such as products (10 criteria), finished products (5 criteria), price policy (5 criteria) and services (10 criteria), was compiled. In addition to evaluating satisfaction, respondents were also asked to rate importance and proposed criteria, namely, how important a particular factor is to them. As an estimate, customers and employees were offered a Likert scale from 1 to 7, where 1 – the most negative score, and 7 – the most positive.

The results were analyzed using four methods, which were:

- Method of the simple evaluation of satisfaction
- Method of gap analysis
- Model “importance – satisfaction”
- Weighted estimates

Analysis using the four methods can more accurately determine the criteria that need improvement and consider the received data by different methods and compare the results of all the methods.

Comparing the selection of criteria for improvement in the three different stores of the three different groups of respondents, it should be noted that the customers of the hypermarkets examined find service criteria, such as the employees' knowledge of the official language, their ability to communicate in the customer's language and the diversion of the employees from their job responsibilities at the workplace, as a weak side of the store's work.

In the opinion of the hypermarket's management also service criteria need to be improved. The managerial staff and customers' opinions in the store Maxima XX: Smuuli tee 9 were similar; both groups have chosen the criterion – diversion of the employees from their job responsibilities at the workplace. The service staff of the different stores has a disagreement in their opinions. In the hypermarket Maxima XX: Tuulemaa 20 the employees think that criteria like the frequency of price changes should be improved, and Maxima XX: Smuuli tee 9 staff's attitude is critical of their appearance, while the employees of the store Maxima XX: Tammsaare tee 133 considered a weak side to be – the range of finished products.

In order to increase satisfaction with service criteria in the stores of Maxima Estonia Ltd., it is necessary:

- To review the system of personnel selection, in order to carry out recruitment in more detail, considering the characters of people
- To develop a common system of health standard training and separately for every job training, so that each employee will clearly know their responsibilities
- To develop a system for employee monitoring, including checking knowledge and the quality of work assignments

The purpose of the work was achieved because as a result of the research and analysis of the data, criteria necessary for the improvement of satisfaction with the store were identified; in this case it turned out to be service criteria. In the course of determining the nature of the criteria, a package of proposals for their improvement was developed, which in its further application will keep and attract customers and therefore increase the competitiveness and profits of the company.

Deklareerin, et käesolev loputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Koik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tood, pohimottelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor
(nimi, allkiri, kuupaev)
Uliopilaskood

Too vastab kehtivatele nouetele

Juhendaja
(nimi, allkiri, kuupaev)

Kaitsmisele lubatud „ “ 2015

.....
(nimi, allkiri)

TTU TK kaitsmiskomisjoni esimees

