МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

27.03.02 Управление качеством
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг (на примере ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»)»

Студент	А.Р. Булатова	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	В.В. Щипанов	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Консультант	С.А. Гудкова	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е. _____
(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Булатова А.Р.

Тема работы: «Разработка мероприятий по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг (на примере ООО МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ)».

Научный руководитель: д.т.н., профессор Щипанов В.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ».

Объект исследования - конкурентоспособность услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ».

Предмет исследования - теоретические и методологические вопросы повышения конкурентоспособности услуг с использованием методов и инструментов управления качеством.

Методы исследования - факторный анализ, статистическая обработка результатов, анализ пяти конкурентных сил по М. Портеру, причинно-следственная диаграмма Исикавы, SWOT-анализ.

Первая часть бакалаврской работы раскрывает теоретические аспекты управления качеством услуг. Во второй части анализируется ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» и определяются проблемы повышения конкурентоспособности услуг. Заключительная часть бакалаврской работы - это предлагаемые способы повышения конкурентоспособности услуг с помощью внедрения методов и инструментов управления качеством.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Дипломная работа состоит из 66 страниц, включая 5 рисунков, 9 таблиц, список используемой литературы из 55 источников, включая 5 иностранных, и 5 приложений.

Abstract

This diploma paper is devoted to development of measures for the introduction of methods and tools for quality management to improve the competitiveness of the organization.

The aim of the work is to develop measures for the introduction of methods and tools for quality management to improve the competitiveness of the OOO "MORI CINEMA TOLYATTI".

The object of the diploma paper is the OOO "MORI CINEMA TOLYATTI".

The main activity of the enterprise is the provision of services and the manufacture of products.

The subject of the final project is the theoretical and methodological issues of increasing the competitiveness of the organization through the use of methods and tools for quality management.

The first part of the diploma project reveals the theoretical aspects and essence of quality management in the enterprise. Great attention is paid to the introduction of methods and tools for quality management.

The second part analyzes the competitiveness of the organization and the methods and tools used to manage quality. The analysis reveals the problems that need to be decide.

The final part of the diploma project is the proposed ways to increase competitiveness through the introduction of methods and tools for quality management.

The materials of this work are of interest for specialists of commercial organizations.

The diploma paper consists of an explanatory note on 66 pages, introduction, including 5 figures, 9 tables, the list of 55 references including 5 foreign sources and 5 appendices.

Содержание

Введение 5

1 Теоретические основы управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг 7

1.1 Сущность управления качеством услуг 7

1.2 Анализ методов и инструментов управления качества 10

1.3 Влияние качества на конкурентоспособность услуг 15

2 Анализ конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ». 17

2.1.Анализ технико-экономических показателей предприятия 17

2.2. Анализ конкурентного положения ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» 23

2.3 Анализ проблем конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» 29

3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» с помощью методов и инструментов управления качеством 34

3.1 Повышение мотивации персонала путем внедрения методов управления качества 34

3.2 Разработка и внедрение стандартов обслуживания потребителей в ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» 39

3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий 41

Заключение 45

Список используемой литературы 47

Приложения 52

Введение

Повышение качества - задача для любого предприятия, особенно на современном этапе, когда для получения максимальной прибыли, неоценимое значение играет такой фактор, как «качество», обеспечивающий ее конкурентоспособность. О вопросах качества начали задумываться ещё в прошлом веке, когда только начинало развиваться промышленное производство. В то время предметы труда создавались ремесленниками, которые знали требования лишь немногих своих покупателей. С развитием промышленного производства и разделения труда перечень работ возрос настолько, что рабочий потерял из виду конечный продукт труда. В результате резко возросла проблема качества.

Информационной основой написания бакалаврской работы является база информации, полученная нами из учебной и научной литературы отечественных и зарубежных авторов, а также из других источников: сети интернет, периодических изданий и средств массовой информации.

Вопросами повышения качества продукции занимались такие известные ученые как Эдвард Деминг – всемирно известный ученый, автор многочисленных работ в области управления качеством, Вильфредо Парето - итальянский экономист и социолог, представитель математической школы в экономике, Каору Исикава - выдающийся японский специалист в области качества, автор японского варианта комплексного управления качеством

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг.

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические основы управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг;

- выполнить анализ технико-экономических показателей предприятия ООО «МОРИ СИНЕМА»;

- выполнить анализ конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»;

- определить проблемы повышения конкурентоспособности услуг на ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

- разработать мероприятия по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг.

Объект исследования: конкурентоспособность услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ».

Предмет исследования - теоретические и методологические вопросы повышения конкурентоспособности услуг с использованием методов и инструментов управления качеством.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность работы, ставится цель и задачи работы, определен объект и предмет исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг.

Во втором разделе проводится анализ конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» и определяются проблемы ее повышения.

В третьем разделе разрабатываются мероприятия по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг.

Заключение подводит итоги проделанной работы.

1 Теоретические основы управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг

1.1 Сущность управления качеством услуг

Лидирующее положение на мировых рынках, в экономическом и социальном развитии достигают только те страны, которые способны обеспечивать качество продукции и услуг, которое создает их предприятиям конкурентные преимущества, а потребителям — удовлетворение их потребностей. Таким образом, качество представляет собой самостоятельный объект управления.

Существует огромное количество определений понятия «качество». По словарю Брокгауза и Ефрона, качество – одна из важнейших категорий, выражающих собой условие осмысленности предмета. А профессор Х.Д. Харрингтон считает, что качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может себе позволить, когда у него возникнет потребность, а высокое качество – это превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает.

Международные стандарты серии ИСО 9000 определяют качество продукции и услуг организации способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны [2]. Качество услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя.

Также существует термин "качество обслуживания", которое рассматривается как совокупность свойств процесса и критериев обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных либо предполагаемых потребностей клиента.

К свойствам услуги, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

– Надежность - способность персонала в точности предоставить обещанную услугу; Надежность можно назвать самым важным свойством услуги, так как с обеспечения надежности следует начинать разработку программ по повышению уровня сервиса. Надежность обеспечивает компетентность персонала обслуживания.

– Предупредительность - готовность помочь клиенту и без задержки оказать услугу.

– Доверительность - умение персонала вызывать доверие; Для достижения доверительности часто акцентируют внимание на наружных признаках, на которые потребители обращают внимание в первую очередь. Интерьер заведения, чистота помещений и чистоплотный вид улыбающихся служащих – немаловажные наружные аспекты свойств обслуживания, по которым клиенты сделают заключение о том, что на каком-то определенном предприятии все в порядке.

– Доступность - простота установления связей с персоналом обслуживания.

– Коммуникативность - способность обеспечить такое сервис, которое исключит непонимание между персоналом и клиентами за счет того, что нужная информация будет предоставляться клиентам впору и без дополнительного запроса с их сторон.

– Внимательное отношение - личное сервис и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту.

Широкое применение получила модель Кано – это модель восприятия потребителем свойства услуги, которое позволяет разглядеть понятие качество как единство трех составляющих частей:

– базисного свойства;

– требуемого свойства;

– желаемого свойства.

Базисное (основное) качество - это совокупность тех параметров услуги, наличие которых потребитель считает обязательными. Потребитель не говорит о них производителю.

Примерами базисных свойств для услуг кинотеатра могут быть:

– четкость изображения при просмотре фильма, отрегулированный уровень громкости;

– чистые сиденья в зале;

– наличие кинобара и уборных комнат;

– правильный расчет за билеты и продукцию.

Обеспечение базисных свойств услуги может достигаться за счет серьезных усилий и затрат предприятия. Но при этом, необходимо понимать, что базисные характеристики свойства не определяют ценности услуги в глазах потребителя. С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию клиента.

Требуемое (ожидаемое) качество - это совокупность технических и многофункциональных характеристик услуги. Они демонстрируют, как услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Конкретно требуемые характеристики услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем. Примером требуемых технических черт кинотеатра может быть: возможность просмотра фильма в формате 3D. Примерами требуемых многофункциональных черт кинотеатра могут быть: вызов официанта в зал и т. д.

Желаемое качество представляет для потребителя внезапные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог даже не подозревать. Особенность желаемых характеристик свойства заключается в том, что потребитель не должен придумывать их. Он не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге. Например, откидывающие сиденья в залах, поднимание подлокотников и т.д. Если услуга, учитывающая желаемое качество, выполнена отлично, то она может резко

увеличить удовлетворенность потребителя, значительно увеличивая долю рынка для производителя. Учет производителем желаемого свойства может провоцировать формирование новых потребностей общества.

Качество определяется действием большого количества случайных факторов. Для предупреждения возможных влияний этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные прилагаемые усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что должен быть механизм оценки и регулирования качества по результатам оценки. Для реализации такого механизма, необходимо иметь информационное, методическое и правовое обеспечение, а именно:

- систему показателей удовлетворенности потребителей;
- методику измерения показателей удовлетворенности потребителей;
- нормативы уровня удовлетворенности потребителей;
- правовые и нормативные документы.

1.2 Анализ методов и инструментов управления качества

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности для достижения поставленных целей в области качества. В практике управления качеством используются такие методы как организационно-распорядительные (административные), инженерно-технологические, экономические и социально-психологические методы [6].

Организационно-распорядительные методы управления качеством реализовываются в виде обязательных для исполнения приказов,

распоряжений и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества.

В группу организационно-распорядительных методов управления качеством следует включать методы:

– регламентирования (общеорганизационное, функциональное, должностное, структурное);

– стандартизации;

– нормирования;

– инструктирования (ознакомления, объяснения, совета, предостережения, разъяснения);

– распорядительных воздействий (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений, контроля исполнения с использованием превентивного и оперативного воздействий).

Инженерно-технологические методы управления качеством можно подразделить на взаимосвязанные между собой способы управления качеством технологических процессов и контроля качества, а также на способы их совокупного использования. Современное состояние науки и техники позволяет осуществлять управление качеством разнообразными инженерно-технологическими методами, и конкретный их выбор во многом зависит от свойств управляемого объекта.

К инженерно-технологическим методам относятся статистические методы, которые в свою очередь разделяют на сложные и простые.

К сложным относятся, например, корреляционно-регрессионный, дисперсионный, факторный анализ и др. Для широкого практического использования, которое предусматривает обязательность понимания применяемых для управления качеством методов всеми участниками процесса, они не пригодны. Поэтому союз японских ученых и инженеров собрал воедино семь достаточно простых в использовании и наглядных

методов анализа процессов, которые получили название семь инструментов управления качеством.

К семи простым инструментам управления качества относятся:

- Контрольные листки.
- Гистограммы.
- Диаграммы разброса.
- Диаграмма Парето.
- Стратификация.
- Причинно-следственная диаграмма, или диаграмма Исикавы.
- Контрольные карты.

Экономические методы управления качеством основываются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной деятельности. Разница между экономическими методами и организационно-административными состоит в том, что эти методы управления направлены не на административное влияние (посредством указов, распоряжений и т.п.), а на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность. Значимость экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и возможно более высокого дохода.

Один из примеров использования экономического метода - материальное стимулирование: если работодатель авансом повысит заработную плату сотрудникам, то он может ожидать более ответственного отношения работника к качеству своего труда, большего энтузиазма и как результат - более высокого качества оказываемых услуг. Такой подход можно сформулировать следующим образом: более высокая зарплата - более высокое качество. Это обратный подход к ныне повсеместно используемому методу высокая эффективность - высокая зарплата.

Реализация этого подхода в широком масштабе может помочь в итоге повысить спрос и покупательские возможности населения - повышение

зарплаты соответственно увеличивает объемы реализации продукции и услуг, валовой доход и прибыль предприятий. Объемы продаж увеличиваются не только из-за повышения качества продукции и услуг, но и за счет снижения цены и уменьшения себестоимости и увеличения дохода организаций. Все это станет вполне реальным следствием цивилизованных производственных отношений, взаимосвязанных с реализацией данного метода.

Социально-психологические методы управления качеством основаны на использовании группы факторов, влияющих на управление протекающими в трудовых коллективах социально-психологическими процессами для достижения целей в области качества.

Среди социально-психологических методов следует отметить следующие:

1. Способы повышения самодисциплины, ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива, а также коллективов.

2. Подразделений по улучшению качества и совершенствованию управления им.

3. Формы морального стимулирования высокого качества результатов труда.

4. Приемы улучшения в коллективе психологического климата, включающие в себя способы ликвидации конфликтов, рационального стиля управления качеством, подбора и обеспечения психологической совместимости сотрудников.

5. Способы учета психологических особенностей членов трудовых коллективов при обеспечении качества.

6. Приемы формирования мотивов трудовой деятельности членов коллективов, направленных на достижение требуемого качества.

7. Способы сохранения и развития традиций предприятия по обеспечению необходимого качества.

8. Приемы вовлечения членов трудовых коллективов в управление качеством.

Отдельным методом организации производства считается японская концепция «бережливое производство». Главным принципом реализации этой концепции является исключение потерь в организации. Также главное отличительное свойство «бережливого производства» - вовлечение в процесс каждого сотрудника организации.

Основные инструменты бережливого производства представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты бережливого производства

Название	Краткое описание
5S	Организация рабочего места, по принципу избавление от ненужного
Точно в срок (Just in time, JIT)	Метод производства, основанный на «вытягивании» именно того количества, которое необходимо
Постоянное улучшение (Kaizen)	Применение общего синергетического эффекта всех сотрудников компании по улучшению деятельности организации
Канбан (Вытягивающая система, Kanban)	Система карточек для определения необходимого количества материалов и готовой продукции
KPI, Ключевые индикаторы	Система определения ключевых показателей работы организации
Poka-Yoke, пока-йоке (Защита от ошибки, защита от дурака)	Система защиты от ошибок непосредственно в производстве

Рассмотрев существующие на сегодняшний день методы и инструменты управления качеством, можно сделать вывод о том, что при правильном их использовании возможно эффективно управлять качеством услуг.

1.3 Влияние качества на конкурентоспособность услуг

Конкурентоспособность — это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой- либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. Большое влияние на конкурентоспособность оказывает мода, реклама, имидж предприятия, ситуация на рынке и другие факторы. [3]

Понятие конкурентоспособности — это очень важный критерий, характеризующий возможность предприятию существовать на рынке.

Конкурентоспособность — это полнота удовлетворения совокупных требований рынка к услуге, обеспечивающая получение определенной нормы прибыли [7].

Цель анализа конкурентоспособности фирмы — установить, какого конкурентного преимущества может добиться фирма и как его можно реализовать и защитить в конкретной ситуации [8].

Одним из основных факторов конкурентоспособности услуги является ее качество.

Существует общий перечень показателей качества услуг, потребители, при оценке качества, независимо от вида услуг, пользуются в основном такими критериями как:

- компетентность: обслуживающий персонал способен ответить на интересующие потребителя вопросы, обладает требуемыми навыками и знаниями;
- доверительность;
- доступность;

– понятность: описание услуги выполнено на языке клиента и является точным;

– безопасность;

– обходительность: вежливый персонал, к посетителям относится вежливо;

– надежность;

– отзывчивость;

– понимание и знание клиента: работники кинотеатра стараются как можно лучше понять желания клиента.

Улучшение качества услуги невозможно представить без нововведений. Именно на основе нововведений удается повышать качество услуг, тем самым добиваться конкурентного преимущества.

Таким образом, повышение качества является ключевой задачей для любого предприятия, поскольку выступает основным фактором, влияющим на прибыльность деятельности предприятия.

2 Анализ конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ».

2.1.Анализ технико-экономических показателей предприятия

Кинотеатр «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» был открыт в 2013 году. Местонахождение кинотеатра – г. Тольятти, Автозаводское шоссе 6, ТРЦ Парк хаус.

В кинотеатре МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ демонстрируются новинки мирового и российского кинопроката, регулярно проводятся пред премьерные показы фильмов (превью показы), встречи с известными актерами, а также проводятся культурно-массовые мероприятия. Также кинотеатр оказывает дополнительные услуги, такие как закрытые показы фильмов, проведение дней рождения, свадеб и т.д. В МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ посетителей встречают современный интерьер, кинобар с большим выбором закусок и напитков, высококлассный предупредительный персонал и различные развлечения в игровой зоне. Позиционная компания направлена на людей со средним уровнем дохода [19].

Цель ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» - поддержание лидирующей позиции среди кинотеатров в городе Тольятти [19].

Задачи:

1. Регулярный анализ конкурентного положения.
2. Выполнение принципа «постоянное улучшение» путем внедрения нововведений.
3. Предоставление гостям высококачественного сервиса.

Штат сотрудников кинотеатра «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» насчитывает 30 человек. Организационная структура представлена на рисунке 1.

Распределение полномочий в компании:

- главный бухгалтер занимается учетом материальных ценностей и финансов, ведением баланса фирмы;

Рисунок 1 - Организационная структура ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

- менеджер по рекламе разрабатывает и планирует маркетинговые программы, работает с рекламодателями, проводит маркетинговые исследования, а также анализ конкурентного положения;
- инженер по эксплуатации решает вопросы обеспечения эксплуатации технических систем в организации, а также занимается вопросами программного обеспечения организации;
- менеджер бара занимается анализом продаж, работой с поставщиками, составлением графиков работы;
- администраторы непосредственно выполняют указания директора, а также решают все вопросы, касающиеся функционирования кинотеатра на местах, контролируют работу кинобара в течении всего дня.

Всем процессом управляет директор, он распределяет задачи и полномочия между сотрудниками. В свою очередь, подразделения и звенья организации принимают на себя обязательства по выполнению этих задач и

несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

Функции, которые выполняют руководители не распределены четко между собой, работа выполняется по мере необходимости и полномочия распределяются директором по своему усмотрению.

На результатах реализации планов основан анализ и оценка эффективности управления кинотеатром. Анализ осуществляется по определенным критериям: динамика прибыли, объем продаж, соотношению выручки бара к выручке от продаж по билетам. Можно выделить стратегический анализ, анализ выполнения текущих показателей, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности применяемых методов и инструментов.

Исходными данными для определения узких мест в организации являются сведения о состоянии и функционировании. Таким образом, необходимо изучить результаты производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности организации, проанализировать основные отчетные и статистические данные.

Основные экономические показатели деятельности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	40 000	80 000	110 000	40 000	100	30 000	37,5
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	45 000	73 000	80 000	28 000	62	7 000	10
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-5 000	7 000	30 000	12 000	240	23 000	328,6

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	4 800	4 800	4 900	0	0	100	2,1

Продолжение таблицы 2

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2 000	3 000	3 000	1000	50	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-11 800	-800	22 100	11 000	93	22 900	2 862,5
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	0	0	17 680	0	-	17 680	-
8. Основные средства, тыс. руб.	100 000	100 000	100 000	0	0	0	0
9. Оборотные активы, тыс. руб.	50 000	80 000	90 000	30 000	60	10 000	12,5
10. Численность ППП, чел.	20	21	25	1	5	4	19,0
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4 800	5 040	6 000	240	5	960	19,0
12. Производительность труда, тыс. руб	2 000	3 810	4 400	1 810	90	590	15
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	240	240	240	0	0	0	0
14. Фондоотдача	0,4	0,8	1,1	0,4	100	0,3	37,5
15. Оборачиваемость активов, раз	0,8	1,0	1,2	0	25	0	22,2
16. Рентабельность продаж, %	0	0	16	0	-	16	-
17. Рентабельность производства, %	-12,5	8,8	27,3	21	-	19	-
18. Затраты на рубль выручки, коп	129,5	101,0	79,9	-29	-	-21	-

Изучив показатели деятельности, можно сделать вывод о том, что: в целом по экономическим показателям предприятия за 3 года его деятельности прослеживается значительное увеличение выручки от продаж, и рост себестоимости продаж. В 2015 и 2016 годах она ниже роста выручки по своим показателям, что положительно сказывается на валовой прибыли предприятия. Графически это представлено на рисунке 2.

Коммерческие и управленческие расходы незначительно увеличиваются, несмотря на это в 2016 году предприятие получает чистую прибыль. Затраты на рубль выручки уменьшаются, что в дальнейшем

приводит к повышению рентабельности производства и росту рентабельности продаж. Графически это представлено на рисунке 3.

Данные факторы дали рост чистой прибыли предприятия в 2016 году, что в целом говорит о том, что предприятие начало отслеживать свою финансово-экономическую деятельность и правильно распределять статьи расходов в отношении планируемых продаж.

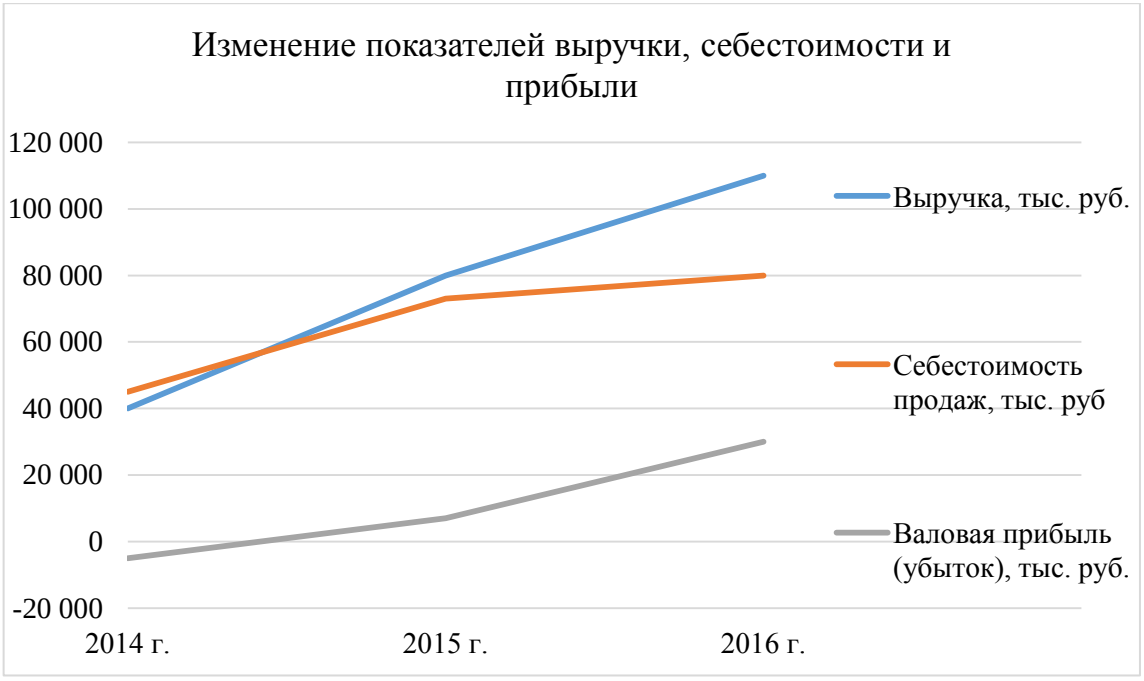

Рисунок 2 – Изменение выручки, себестоимости и прибыли за 2014 -2016 гг.

Для развития, руководство кинотеатра «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» реализует специальные программы по управлению персоналом:

– дает им возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице;

– проводит тренинги для обучения.

Цель коммуникационной политики кинотеатра «МОРИ СИНЕМА» - создать имидж, предлагающих высококачественный сервис, кинобар, а также дополнительные услуги по приемлемым для целевой аудитории ценам.

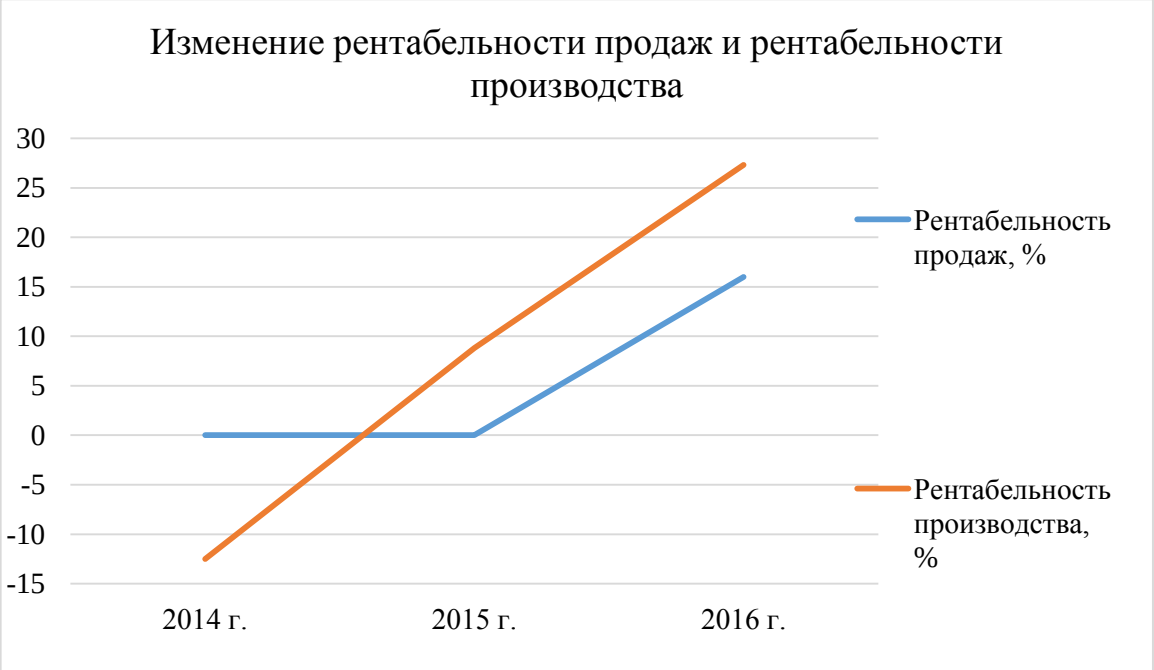

Рисунок 3 – Изменение рентабельности продаж и рентабельности производства за 2014 – 2016 гг.

2.2. Анализ конкурентного положения ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

Наиболее часто применяемой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в российской и мировой практике, является модель пяти сил конкуренции Портера.

М.Е. Портер, известный английский ученый, в своих исследованиях доказал, что состояние конкуренции на конкретном рынке можно описать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество среди конкурирующих продавцов.
2. Конкуренция со стороны товаров-заменителей.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Желание получить максимальную прибыль побуждает конкурирующие фирмы развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных преимуществ.

На рисунке 4 представлены 5 движущих сил М. Портера.

Рисунок 4 - Пять движущих сил конкуренции по М. Портеру

Проведем анализ конкуренции ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» с помощью модели М. Портера. Анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ конкуренции ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей		
Параметр анализа	Критерии оценки	Оценка параметра и результат оценки
Товары-заменители с соответствующими ценовыми и качественными параметрами	Балл 1 - товары заменители не существуют Балл 2 - только вышли на рынок или их доля незначительна Балл 3 - существуют, занимают большую часть рынка	2
Всего баллов		3 – средний уровень угрозы
Средний балл по группе		3

Продолжение таблицы 3

Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции		
Количество участников	Балл 1 - низкий уровень – от 1 до 3 участников Балл 2 - средний уровень – от 3 до 10 участников Балл 3 - высокий уровень – больше 10 участников	2
Степень дифференциации товара на рынке	Балл 1 - товары предприятий значительно отличаются между собой Балл 2 - стандартный товар на рынке имеет дополнительные преимущества Балл 3 - предприятия продают стандартный продукт	2
Темп роста объема рынка	Балл 1 – высокий Балл 2 – средний Балл 3 - стагнация объема рынка	2
Ограничение в росте цен	Балл 1 - лояльная ценовая конкуренция, есть возможность для повышения цен для покрытия затрат и увеличения прибыли Балл 2 - возможность повышения цен для покрытия растущих затрат Балл 3 - жесткая ценовая конкуренция, повышение цен невозможно	1
Всего баллов		7 баллов - соответствуют среднему уровню угрозы
Средний балл по группе		1,75
Оценка угрозы входа на рынок новых участников		
Экономия за счет масштаба при производстве продукта	Балл 1 – существует Балл 2 - существует у нескольких участников рынка Балл 3 - отсутствует	1
Наличие крупных участников	Балл 1 - 80% рынка находятся в руках крупных участников Балл 2 - 50% рынка находятся 2-3 крупных участников Балл 3 - крупные участники отсутствуют	2
Дифференциация товара	Балл 1 - все ниши заняты Балл 2 - есть микро-ниши Балл 3 - низкий уровень разнообразия	2

Продолжение таблицы 3

Оценка угрозы входа на рынок новых участников		
Уровень и срок окупаемости затрат на вход в отрасль	Балл 1 - высокий – срок окупаемости более 1 года Балл 2 - средний – срок окупаемости от 6 до 12 месяцев Балл 3 - низкий – срок окупаемости от 1 до 3 месяцев	1
Возможность доступа к каналам распределения	Балл 1 - ограничен Балл 2 - требует умеренных капиталовложений Балл 3 - открыт	1
Государственная политика	Балл 1 - отрасль полностью регулируется государством Балл 2 - отрасль на низком уровне регулируется государством Балл 3 - отсутствуют ограничения со стороны государства	3
Темп роста отрасли	Балл 1 – стагнация Балл 2 – средний Балл 3 - высокий	2
Готовность участников снижать цены	Балл 1 - участники идут на снижение цен Балл 2 - крупные участники не идут на снижение цен Балл 3 - участники не идут на снижение цен	2
Всего баллов		14 баллов соответствуют среднему уровню угрозы
Средний балл по группе		1,75
Оценка угрозы ухода потребителей		
Количество покупателей с большим объемом потребления	Балл 1 - объем потребления равномерно распределен Балл 2 - небольшая часть покупателей обеспечивают 50% продаж Балл 3 - несколько покупателей обеспечивают 80% продаж	1

Продолжение таблицы 3

Оценка угрозы ухода потребителей		
Вероятность переключения потребителя	Балл 1 - уникальный товар, нет аналогов Балл 2 - стандартный товар, имеет особенности Балл 3 - стандартный товар, есть аналоги	3
Чувствительность потребителя к цене	Балл 1 - не чувствителен Балл 2 - средний уровень чувствительности Балл 3 - всегда переключается на товар с более низкой ценой	3
Удовлетворенность качеством продукта	Балл 1 - удовлетворенность качеством Балл 2 - не устраивают дополнительные характеристики товара Балл 3 - не устраивают основные характеристики товара	3
Всего баллов		10 баллов - соответствуют высокому уровню угрозы
Средний балл по группе		4
Оценка угрозы со стороны поставщиков		
Количество поставщиков	Балл 1 - большое количество поставщиков Балл 2 - ограниченное количество поставщиков	1
Стоимость переключения на других поставщиков	Балл 1 - низкая стоимость Балл 2 - высокая стоимость	1
Объемы поставок	Балл 1 - неограниченные объемы Балл 2 - ограниченность в объемах	1
Приоритетность для поставщика	Балл 1 - высокая приоритетность отрасли Балл 2 - низкая приоритетность отрасли	1
Всего баллов		4 балла – соответствует среднему уровню угрозы
Средний балл по группе		1

Таким образом, на основе анализа модели М. Портера, можно сделать вывод о том, что самая важная и влияющая сила отраслевой конкуренции для «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» является - рыночная власть потребителей

(55% влияния). Далее идет угроза со стороны товаров-заменителей (около 15%). Остальные силы имеют среднюю степень влияния (по 10% влияния).

Следовательно, основная стратегия предприятия - борьба за потребителя.

Для более полного представления о деятельности компании необходимо провести SWOT-анализ. В рамках данного анализа была рассмотрена внутренняя среда компании, а также изучены возможности и опасности для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно разработать мероприятия по внедрению методов и инструментов управления качеством для повышения конкурентоспособности услуг кинотеатра.

Данные SWOT-анализа ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» представлены в таблице 3.

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
– высокотехнологичное оборудование; – большое количество постоянных клиентов; – удобное расположение кинотеатра.	– низкое качество обслуживания потребителей; – недостаточное финансирование со стороны руководства.
Возможности рынка	Опасности рынка
– наличие пространства для расширения; – рост целевой аудитории; – тенденция роста популярности кинотеатров; – увеличение оплаты персонала и других мотиваций работы в кинотеатре «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ».	– растущая конкуренция в данном секторе услуг; – экономическая нестабильность в стране, появление на рынке конкурентов; – расширение комплекса предоставляемых услуг, т.е. изобретение новых развлекательных программ; – · введение новых конкурентных преимуществ и поддержание старых.

Таким образом, по данным анализа конкурентного положения можно сделать вывод о том, наиболее влиятельная угроза деятельности компании –

угроза со стороны потребителей. Основная стратегия деятельности фирмы – борьба за потребителя. По данным SWOT-анализа определено, что слабой стороной компании является низкой качество обслуживания потребителей, при росте конкуренции в данном секторе услуг. Следовательно, для поддержания конкурентных позиций организации необходимо работать над качеством обслуживания потребителей.

2.3 Анализ проблем конкурентоспособности услуг ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

С помощью SWOT-анализа были выявлены слабые стороны компании. К ним относятся низкое качество обслуживания и недостаток финансирования. Используя диаграмму Исикавы, проанализируем факторы, влияющие на обслуживание в кинотеатре «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ».

Диаграмма Исикавы дает возможность графически отобразить взаимосвязь текущей проблемы организации и причин ее возникновения.

Наиболее значимая проблема предприятия – низкое качество обслуживания потребителей. Посетители перед просмотром фильма вынуждены стоять долгое время в очереди, что говорит о медленной работе персонала. В жалобной книге имеются записи о невежественном отношении к гостям. Факторы, влияющие на качество обслуживания, представлены на диаграмме Исикавы на рисунке 5.

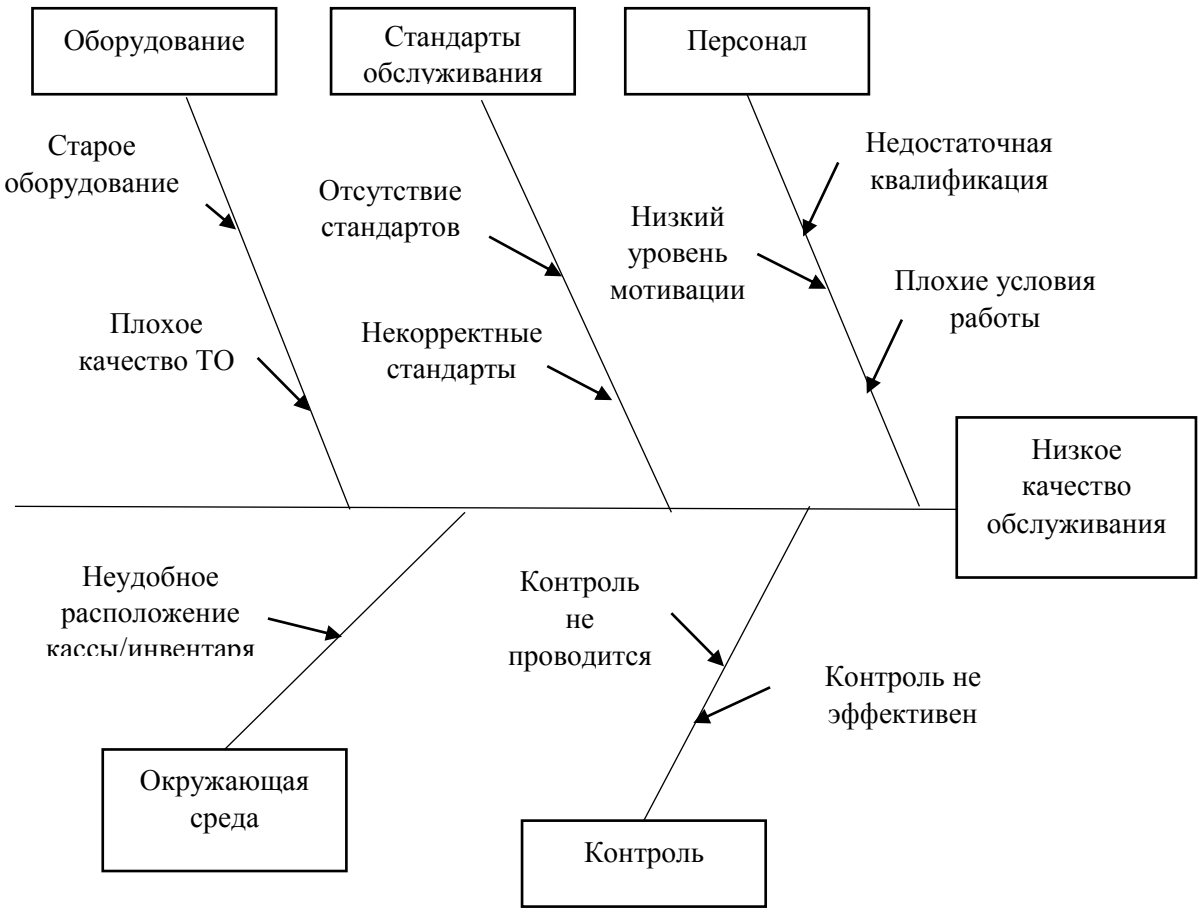

Рисунок 5 – Причинно-следственная диаграмма Исикавы

На рисунке 5 показаны все факторы, которые оказывают на обслуживание потребителей кинотеатра. На основе представленной диаграммы будут выполнены следующие действия:

1. для каждого представленного фактора определим значимость критериев;
2. рассчитаем приоритетное число рисков для каждого фактора;
3. на основе полученных результатов определим ключевые факторы.

Приоритетное число риска (ПЧР) – обобщенная количественная характеристика несоответствия, его причины или последствия, которая учитывает значимость несоответствия, вероятности его возникновения и обнаружения. Рассчитывается как произведение баллов значимости, возникновения и обнаружения (формула 1).

$$ПЧР = S \times O \times D\ , \quad (1)$$

где ПЧР – приоритетное число рисков

S - ранг (балл) значимости, определяет последствия, влияющие на качество обслуживания посетителей;

O - ранг (балл) возникновения, определяет частоту появления причины несоответствия;

D - ранг (балл) обнаружения, определяет способность существующих действий контроля обнаруживать потенциальные причины несоответствия

В таблице 5 представлены значения баллов S, O, D.

В таблице 6 представлен анализ факторов, влияющих на качество обслуживания.

Рассчитав в таблице 6 ПЧР для каждого фактора, а также сумму по группе факторов, можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на низкое качество обслуживания потребителей влияет недостаточная мотивация персонала, а также отсутствие на предприятии стандартов обслуживания.

Таблица 5 – Значения баллов для определения значимости возникновения и обнаружения.

Баллы	Значимость	Возникновение	Обнаружение
От 1 до 3	незначительные последствия, не влияющие на качество обслуживания	низкая вероятность возникновения несоответствия	высокая вероятность обнаружения
от 4 до 6	незначительные последствия, оказывают влияние на качество обслуживания	средняя вероятность возникновения несоответствия	средняя вероятность обнаружения
от 7 до 10	значительные последствия, напрямую влияют на качество обслуживания	высокая вероятность возникновения несоответствия	низкая вероятность обнаружения

Таблица 6 – Анализ факторов, влияющих на качество обслуживания посетителей

Факторы	Единичный показатель	S	O	D	ПЧР	∑ПЧР
Персонал	1.1 Недостаточная квалификация	5	9	5	225	397
	1.2 Низкий уровень мотивации	10	9	7	630	
	1.3 Плохие условия работы	7	6	8	336	
Стандарты обслуживания	2.1 Отсутствие стандартов	10	6	7	420	278
	2.2 Некорректные стандарты	9	5	3	135	
Оборудование	3.1 Старое оборудование	5	5	1	25	42,5
	3.2 Плохое качество технического обслуживания	5	3	4	60	
Окружающая среда	4.1 Неудобное расположения материалов, продуктов и т.д.	10	8	3	240	240
Контроль	5.1 Контроль не проводится	6	4	7	168	174
	5.2 Контроль не эффективен				80	

Мотивацию персонала можно увеличить с помощью экономических и социально-психологических методов управления качества, таких как материальное и моральное стимулирование высокого качества обслуживания, различных приемов вовлечения сотрудников в управление качеством, обеспечение наибольшего удобства при выполнении работы.

Наиболее часто встречающиеся ошибки в работе персонала:

– Начинают разговор с отталкивающей фразы «Что вам подсказать?».

– Не здороваются с клиентом.

– Не обращая внимания на интересы гостя, стремятся рассказать о продукции побольше и побыстрее.

– Молча ждут пока клиент что-нибудь спросит.

– Не предлагают клиентам приобрести дополнительный товар.

Следствием такой работы персонала является отток клиентов и уменьшение прибыли организации.

Для эффективной работы персонала рекомендуется разработать и внедрить стандарты обслуживания посетителей.

Стандарты – это одинаковые для всего персонала образцы поведения при работе с гостями, порядок действий в типовых рабочих ситуациях, информация о способах реагирования в нестандартных ситуациях.

Таким образом, по результатам анализа технико-экономических показателей, анализа конкурентного положения и проблем конкурентоспособности ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» были выявлены следующие проблемы:

- недостаточная мотивация персонала к работе;
- отсутствие стандартов обслуживания гостей.

3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» с помощью методов и инструментов управления качеством

3.1 Повышение мотивации персонала путем внедрения методов управления качества

Мотивация – это побуждение к определенной деятельности. В организации необходимо всеми доступными средствами поддерживать заинтересованность работника в труде. В данном случае необходимо материальное и моральное стимулирование.

План действий для повышения мотивации персонала в ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»:

1. Выявить текущий уровень удовлетворенности персонала.
2. Организовать еженедельные собрания с руководством для обсуждения текущих проблем, способов их решения и дальнейшего развития компании
3. Разработать систему премирования лучших сотрудников.

Для определения текущего уровня удовлетворенности персонала следует провести анонимный опрос общественного мнения сотрудников.

Анкета для опроса представлена в приложении А.

После заполнения всеми сотрудниками анкеты необходимо обработать результаты.

Анкета состоит из двух частей. В первой части рассматриваются факторы, влияющие на удовлетворенность персонала. Это необходимо для введение понижающего коэффициента (m) при обработке результатов, для того чтобы не учитывать те факторы, которые не оказывают влияния на персонал.

Если рабочий отвечает «сильно влияет на удовлетворенность», ставим «0».

В случае ответа «влияет на удовлетворенность в меньшей степени» - «1»

Во второй части анкеты предлагается количественно оценить насколько опрашиваемый удовлетворен данным фактором. Ответы на эту часть анкеты помогают определить коэффициент удовлетворенности (k).

Значения коэффициента удовлетворенности представлены в таблице 7.

Если опрашиваемый затрудняется ответить, этот пункт в общей удовлетворенности не учитывается.

Таблица 7 – Значения коэффициента удовлетворенности сотрудника.

Коэффициент k	Ответ сотрудника
3	удовлетворен
2	скорее удовлетворен
1	скорее не удовлетворен
0	не удовлетворен

Оценка удовлетворенности по каждому пункту представлена в формуле 2.

$$x_{iy} = \frac{2k-m}{6} * 100\%, \quad (2)$$

где x_{iy} - удовлетворенность i-го респондента по j-му фактору,

k – коэффициент удовлетворенности

m – понижающий коэффициент.

Здесь коэффициент перед k предназначен для того, чтобы снизить вклад понижающего коэффициента в общую удовлетворённость, а знаменатель «6» определяется из стопроцентной удовлетворённости, когда k=3, а m=0.

Удовлетворённость каждого человека определяется как среднее арифметическое от удовлетворённостей по каждому пункту (формула 3).

$$x_i = \frac{\sum_{g=1}^{16} x_{ig}}{B-n}, \quad (3)$$

где x_i - удовлетворённость каждого сотрудника

n – количество факторов удовлетворенности, по которым удовлетворённость респондента не учитывается.

B – общее число факторов трудовой жизни, используемых в анкете (пунктов в вопросах об удовлетворенности)

Общая удовлетворённость определяется как среднее арифметическое от удовлетворённостей всех респондентов (формула 4).

$$X = \frac{\sum_{i=1}^{N} x_i}{N}, \quad (4)$$

где X – общая удовлетворенность;

N – количество респондентов.

По результатам опроса среди высшего звена проводится совещание и планируется дальнейшая работа по повышению мотивации персонала.

После проведения опроса и обработки результатов следует организовать еженедельные собрания сотрудников с высшим руководством, для вовлечения всего персонала компании в процесс повышения качества обслуживания.

Для большей эффективности и исключения негативного отношения к такому нововведению принято решение проводить собрания в рабочее время. Проанализировав график работы сотрудников, расписание сеансов и среднее количество зрителей в разное время суток и в разные дни недели, был сделан вывод о том, что наиболее оптимальное время это с 12.00 до 13.00 каждый

понедельник. Посещаемость кинотеатра в это время практически нулевая, для выполнения текущей работы на рабочем месте остается один бармен-кассир и один контролер.

Для проведения собраний был разработан план. В зависимости от текущей ситуации он может дополнятся или изменятся.

План проведения еженедельных собраний с сотрудниками.

1. Изменения в порядке работы кинотеатра.
2. Обсуждение текущих показателей выполнения плана.
3. Доклад о индивидуальных результатах за прошлую неделю.
4. Обсуждение текущих проблем и сложностей в работе.
5. Предложения сотрудников по оптимизации работы.
6. Планы на следующую неделю.

Таким образом, все сотрудники ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» будут вовлечены в вопросы обеспечения качества, почувствуют индивидуальную ответственность за качество работы и смогут выразить свои пожелания по оптимизации работы.

Следующим пунктом по повышению мотивации является награждение лучших сотрудников.

Для этого в первую очередь необходимо установление критерий эффективности работы. Наиболее эффективным является оценивание сотрудников по отношению количества продаж к отработанному за месяц времени. С 1-го числа каждого месяца заводится таблица, на которой отмечается количество проработанных часов и полученная выручка. Пример заполнения представлен в приложении Б. Строка каждого сотрудника делится на две части, в верхней – записывается выручка за день, в нижней количество отработанных часов. В конце месяца данные подсчитываются. Повесить таблицу рекомендуется в общедоступном месте, чтобы каждый, в течении месяца, мог отслеживать свои показатели. По итогам месяца выплата денежной премии лучшему сотруднику в размере 3000 рублей.

Таким образом, с помощью материальной мотивации каждый сотрудник будет стремится увеличить свои показатели, что приведет к увеличению качества обслуживания и как следствие повышению конкурентоспособности услуг организации.

Общая удовлетворенность и мотивация персонала зависит также от условий работы и состояния рабочего места.

Рационализацию рабочих мест на ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» рекомендуется провести с помощью инструмента бережливого производства 5S.

Этапы внедрение инструмента представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Этапы внедрения 5S

№ п/п	Название этапа	Ответственный	Исполнитель	Сроки проведения
1	Проведение совещания высшего руководства и назначении ответственных. Ответственным за внедрение инструмента назначается менеджер бара.	Директор кинотеатра	Директор кинотеатра	1 день
2	Сортировка предметов на рабочем месте на нужные и ненужные. Все ненужные предметы выкидываются.	Менеджер бара	Рабочий персонал и администратор	7 дней
3	Самоорганизация. Все необходимые предметы располагаются по частоте их использования, маркируются для удобства и наводится порядок.	Администратор	Рабочий персонал	2 дня
4	Стандартизация процесса. Определение графика генеральной уборки. Создание чек-листов. Создание стенда – 5S.	Менеджер бара	Менеджер бара	2 дня
5	Совершенствование процесса. Принятие в организации «политики открытых дверей». Фиксация действий по улучшению.	Директор	Менеджер бара	Регулярно

Для оценки работы инструмента 5S рациональнее всего использовать контрольные листы (чек-листы), которые представляют собой список

вопросов или характеристик, позволяющий провести оценку проделанной работы. Чек-лист оценки работы системы 5S представлен в приложении В.

Таким образом, эффект от данных мероприятий заключается в психологической составляющей – работники будут с большим энтузиазмом и эффективностью работать на аккуратном, чистом рабочем месте.

3.2 Разработка и внедрение стандартов обслуживания потребителей в ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

Цель внедрения стандартов обслуживания – это обеспечение компании стратегического конкурентного преимущества. При разработке стандартов было решено изучить существующие CHAMPS-стандарты обслуживания потребителей на кассе кинотеатра.

Расшифровка CHAMPS:

C (Cleanness) – чистота.

H (Hospitality) – гостеприимство, дружелюбие и теплота.

A (Accuracy) – внимательное отношение к потребностям гостей. Точность выполнения заказов. Точность расчетов.

M (Maintains) – ответственность за исправное состояние в кинотеатре.

P (Product) – гордость за качество продуктов и напитков.

S (Speed) – приверженность обеспечению скорости и своевременности обслуживания каждого гостя.

В стандартах CHAMPS четко определены четыре шага обслуживания гостей: приветствие, приём заказа, вручение заказа, прощание и приглашение вернуться. Также, делается акцент на скорости обслуживания и точности приема и выдачи заказа. Фокус внимания на соблюдении всех стандартов помогает обеспечить желаемые впечатления гостей. Впечатления гостя начинают формироваться, когда он входит в кинотеатр, где его приветствует сотрудник. Работая по стандарту CHAMPS, сотрудник должен

приветствовать гостя визуальным контактом и теплой улыбкой. Обязательная фраза: Добро пожаловать в МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ.

Полный текст стандарта представлен в приложении Г.

Таким образом, результатами внедрения стандартов обслуживания являются:

– Четкое представление у сотрудника что и как он должен делать.

– Быстрое и качественное введение в должность новых сотрудников. Что немаловажно, так как на предприятиях, оказывающих услуги часто наблюдается высокая текучесть кадров.

– Возможность однозначного контроля над деятельностью персонала, управление качеством его работы.

– Усиление мотивации администраторов и менеджеров за счет прозрачности и единства требований к сотрудникам и ожидаемых от них результатов.

Этапы внедрения стандартов обслуживания.

1. Доведение до сотрудников информации о необходимости внедрения новых стандартов.

Следует провести собрание с персоналом, обсудить текущее положение дел, и чем грозит компании и каждому присутствующему игнорирование изменений. По окончании собрания следует распечатать стандарты и выдать каждому присутствующему под подпись, а также назначить срок (максимум неделя), в который работники должны полностью изучить предоставленные документы.

2. Установить меры взыскания за недобросовестное отношение к выполнению стандартов от выговора с занесением в личное дело до штрафа.

3. Установление «переходного периода» (планируется 2-3 недели). В этот период следует организовать обучение сотрудников (аудиторные тренинги 2 раза в неделю и ежедневные 10-минутные планерки перед началом рабочего дня). В ежедневных рабочих ситуациях персонал уже

должен будет действовать в соответствии со стандартами, но меры наказания за ошибки применятся не будут.

3. Проверка качество усвоения сотрудниками новой информации - тестирование персонала. Тем сотрудникам, которые показали слабые результаты, следует установить «исправительный срок» в один–два дня, во время которого они должны «подтянуться». После этого проводится повторное тестирование.

4. Очень важно регулярно проводить контроль и оценку. Наиболее эффективно совмещение процедур внутреннего и внешнего контроля.

Внутренний контроль обеспечивается путем наблюдения администраторами за работой своих подчиненных и внесения результатов наблюдений в специально разработанный чек-лист (приложение Д).

Внешний контроль над соблюдением работниками стандартов обслуживания обеспечивается, соответственно, путем привлечения внешних специалистов.

1. Применение технологии «Тайный покупатель», когда оценку качества работы персонала компании проводят специально обученные эксперты, выступающие в роли обычных клиентов.

На основании полученной в результате внешней и внутренней оценки информации следует спланировать дальнейшие логически вытекающие действия: дополнительное обучение сотрудников, поощрение за успехи и наказание за выявленные нарушения, доработка существующих стандартов и пр.

3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий

Планируемый показатель выручки (Пв) после реализации мероприятий можно рассчитать по формуле 5.

$$Пв = (Врп + \ Врп * \frac{Прв}{100}\ ), \quad (5)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации мероприятий. Для этого следует определить планируемый прирост выручки.

Прирост выручки будет происходить за счет лучшей работы персонала. С помощью повышения мотивации, а также благодаря введенным в действие стандартам обслуживания потребителей увеличится скорость обслуживания. Соответственно, будут оправданы положительные ожидания посетителей кинотеатра. Гости не будут стоять в очереди, переживать из-за опоздания на сеанс, также будет больше времени на то, чтобы выбрать и приобрести продукцию кинобара.

В результате внедрения мероприятий планируется повышение выручки на 2%.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий по формуле 5.

За последний месяц выручка от реализации составила 5 450 тыс. руб.

$$Пв = 5450 + \ \ 5450 * \frac{2}{100}\ \ = 5559 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на реализацию мероприятий представлены в таблице 9.

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий для повышения конкурентоспособности ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»:

$$Э = \ \ 5559000 - 51790\ \ - 5450000 = 57210 \text{ руб.}$$

Таблица 9 – Затраты на реализацию мероприятий.

Мероприятия	Детали	Расчет расходов	Сумма
Выявление текущей удовлетворенности персонала	Проведение анкетирования Обработка результатов	Упаковка листов А4 = 180 руб. заправка катриджа =450 руб.	630 руб.
Организация еженедельных собраний	Проведение 1 раз в неделю в рабочее время, составление плана собраний	Доп. оплата труда сотрудникам (4 часа в месяц*20 чел)=10000 руб. Упаковка листов А4 = 180 руб.	10180 руб.
Материальное поощрение сотрудников	Разработка положения о премировании Определение критериев эффективности	Упаковка листов А4 = 180 руб. Размер премии = =3000 руб.	3180 руб.
Внедрение системы 5S	Сортировка предметов труда, самоорганизация, стандартизация процесса, создание чек-листов и стенда 5S	Тряпки, чистящие средства, совок, веник=2000 руб. Упаковка листов А4=180 руб. Стенд 5S=4000 руб.	6180 руб.
Разработка и внедрение стандартов обслуживания	Разработка стандарта обслуживания потребителей Раздача стандарта всему персоналу Аудиторные тренинги (2 раза в неделю) Проведение тестирования знания стандарта Контроль выполнения методом «тайный покупатель» (4 раза в месяц)	4 упаковки листов А4 = 720 руб. Заправка катриджа (2 раза) = 900 руб. Зарплата ведущего тренинги = 20000 руб. «Тайный покупатель» = =10000 руб.	31620 руб.
Итого			51790 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 51790 руб. увеличили выручку на 57210 руб.

Эффективность затрат на повышения качества обслуживания клиентов определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий (формула 6):

$$Р = \frac{Э}{Зр} * 100\%, \quad (6)$$

где Р – показатель рентабельности, %

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.

$$\mathrm{P} = \frac{57210}{51790} * 100\% = 110\ \%$$

Таким образом, анализ предлагаемых мероприятий показал высокую эффективность их внедрения, что позволит поддерживать конкурентоспособность предприятия на высоком уровне.

Заключение

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что предприятию для успешного развития необходимо поддерживать уровень конкурентоспособности, а значит обеспечивать качество предоставляемых услуг.

В процессе работы были изучены теоретические аспекты управления качеством услуг, методов и инструментов управления качеством, а также понятие «конкурентоспособность». В ходе изучения выявлено, что качество услуг организации характеризуется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны. Отношение качества к цене является одним из критериев конкурентоспособности продукции или услуги. Конкурентоспособностью услуг является способность определённого объекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

В ходе данной работы была дана экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ». По результатам полученных в процессе исследования основных экономических показателей деятельности предприятия за 2014-2016 гг., можно сделать вывод о том, что предприятие работало эффективно и улучшило результаты по всем показателям. Наблюдается значительный рост выручки, прибыли, рентабельности продаж и производства. Происходит снижение затрат на рубль выручки, а значит предприятие увеличивает долю прибыли.

На основе изученной характеристики был проведен анализ конкурентоспособности ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ». Несмотря на улучшение экономических показателей, существуют проблемы, работая над которыми можно увеличить конкурентоспособность организации. Результаты анализа показали следующие проблемы:

- недостаточный уровень мотивации у сотрудников;
- отсутствует стандарт обслуживания посетителей.

По вышеперечисленным проблемам были разработаны рекомендации по их устранению:

− программа повышения мотивации персонала, состоящая из определения текущей удовлетворенности работой, системы материального премирования, вовлечения сотрудников в вопросы качества обслуживания, путем проведения еженедельных собраний и организация системы 5S на предприятии;

− внедрение CHAMPS-стандартов обслуживания гостей в кинобаре и на кассе кинотеатра.

Таким образом, цель достигнута, задачи выполнены.

Список используемой литературы

1. Николаев, М. И. Метрология, стандартизация, сертификация и управление качеством / М. И. Николаев. – М.: Изд-во ИНТУИТ, 2014. – 119 с.

2. Магомедов, Ш. Ш. Управление качеством продукции: Учебник / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова. – М.: Изд-во Дашков и К, 2012. – 335 с.

3. Михеева, Е. Н. Управление качеством: Учебник / Е. Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Изд-во Дашков и К, 2012. – 531 с.

4. Агарков, А.П. Управление качеством: Учебное пособие / А. П. Агарков. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 228 с.

5. Даниляк, В. И. Человеческий фактор в управлении качеством: инновационный подход к управлению эргономичностью: учебное пособие / В. И. Даниляк. – М.: Изд-во Логос, 2012. – 332 с.

6. Всеобщее управление качеством: учебник / В. П. Майборода[и др.]. – М.: Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут), 2013. – 572 с.

7. Развитие систем менеджмента качества: учебное пособие / В. А. Козырев [и др.]. – М.: Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут), 2014. – 268 с.

8. Управление качеством: учебник / под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Изд-во Юнити – Дана, 2012. – 352 с.

9. Мишин, В. М. Управление качеством: учебник / В. М. Мишин. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2012. – 464 с.

10. Эванс, Дж. Р. Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Дж. Р. Эванс. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 673 с.

11. Ребрин, Ю. И. Управление качеством: учебное пособие / Ю. И. Ребрин. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 174 с.

12. Магер, В. Е. Управление качеством: учебное пособие / В. Е. Магер. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

13. Фрейдина, Е. В. Управление качеством: учебное пособие / Е. В. Фрейдина. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2012. – 189 с.

14. Алексеенко Н.А. Экономика промышленного предприятия: учеб.пособие / Н.А. Алексеенко, И.Н. Гуров. 2-е изд., доп. И перераб. Минск: Изд-во Гревцова, 2013. 264 с.

15. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 352 с.

16. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: ИНФРА-М, 2016. 404 с.

17. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 378 с.

18. Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Найджел Слак, Стюарт Чеймберс, Роберт Джонстон.– М.: Инфра-М, 2012 - 816 с.

19. Официальный сайт компании ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ» [Электронный ресурс] http://www.mori-cinema.ru/

20. Фатхутдинов Р. А.Управленческие решения : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд., перераб. и доп. ; Гриф МО. - Москва : ИНФРА-М, 2003. - 313 с. : ил. - (Высшее образование).

21. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. - Гриф МО. - Москва : Высш. шк., 2013. - 554 с.

22. Кузин Б. И. Методы и модели управления фирмой : учеб. для вузов / Б. И. Кузин, В. Н. Юрьев, Г. М. Шахдинаров. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 432 с. : ил. - (Учебник для вузов). - Библиогр.: с. 420-423.

23. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент = Production and Operations Management : [учеб. пособие] / Р. Б. Чейз, Эквилайн Н. Дж., Р. Ф. Якобс ; пер. с англ. О. И. Медведь [и др.] ; под ред. Н. А. Коржа . - 8-е изд. - Москва : Изд. дом "Вильямс", 2012. - 691 с.

24. Шанк Д. Стратегическое управление затратами : новые методы увеличения конкурентоспособности = Strategic cost management : The new tool for competitive advantage / Д. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. Е. П. Бугаевой. - Санкт-Петербург : Бизнес Микро, 2013. - 278 с.

25. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов ; отв. ред. И. О. Фаризов. - Москва : Экономика, 2015. - 247 с. : ил. - Библиогр.: с. 237-245

26. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. для вузов / А. И. Ильин. - 2-е изд., перераб. - Минск : Новое знание, 2012. - 635 с.

27. Коссов В. В. Бизнес-план : обоснование решений : учеб. пособие / В. В. Коссов. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ГУ ВШЭ, 2012. - 271 с.

28. Бороненкова С. А. Управленческий анализ : учеб. пособие для вузов / С. А. Бороненкова. - Москва : Финансы и статистика, 2012. - 382 с.

29. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление : учеб. пособие по техн. и экон. специальностям / Р. А. Фатхутдинов. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 311 с.

30. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии : учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. - 4-е изд., доп. и перераб. - Ростов-на-Дону : МарТ, 2012. - 590 с.

31. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач [и др.] ; под ред. В. Я. Хрипача. - 2-е изд., стер. - Минск : Экономпресс, 2013. - 460 с.

32. Экономика предприятия = Ekonomics of an Enterprise : учеб. для вузов / В. Я. Горфинкель [и др.] ; под ред. В. Я. Горфинкеля [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. ; Гриф МО. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 718 с.

33. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия : Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Дело, 2012. - 376 с.

34. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 214 с. - (Высшее образование).

35. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг : Настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Финансы и статистика, 2013. - 560 с.

36. Андрианов В. Д. Россия в мировой экономике : учеб. пособие для вузов / В. Д. Андрианов. - Москва : Владос, 2012. - 399 с.

37. Смирницкий Е. К. Экономические показатели бизнеса : справ.-метод. пособие / Е. К. Смирницкий. - Москва : Экзамен, 2012. - 511 с.

38. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособие / С. А. Жданов. - Москва : ЮНИТИ, 2012. - 319 с.

39. Система менеджмента качества : [учеб. пособие] / В. Е. Годлевский [и др.] ; [отв. ред. Г. С. Козицина]. - Самара : Самар. науч. центр РАН, 2011. - 131 с.

40. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин ; под ред. Ф. М. Русинова. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 351 с. : ил. - (Высшее образование).

41. Голубков Е. П. Основы маркетинга : учеб. для вузов / Е. П. Голубков. - Гриф МО. - Москва : Финпресс, 2012. - 651 с.

42. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами / С. К. Мордовин. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 270 с.

43. A Risk Management Primer, 2015, Tim Lozier; 1977 слов, http://www.qualitydigest.com/inside/standards-article

44. Where’s My Hoverboard?, 2015, Tim Lozier; 1026 слов, http://www.qualitydigest.com/inside/standards-article

45. The Benefits of Automating Your Document Control Process, 2015, Emily Ysaguirre; 1164 слов, http://www.qualitydigest.com/inside/standards-article

46. The Recipe for Quality, 2015, Emily Ysaguirre; 911 слов, http://www.qualitydigest.com/inside/standards-article

47. Global Harmonization: The Key to Compliance that Spans the Supply Chain, 2016, Brenda Percy; 1623 слов, http://www.qualitydigest.com/inside/standards-article

48. Управление персоналом [Электронный ресурс] : инструменты руководителя : управляй с душой : экспресс-курс. - Изд. 2-е. - Москва : Равновесие : Диаполь, 2014

49. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. - Москва : ГроссМедиа, 2016. - 223 с. - (Настольная книга кадровой службы).

50. Лукаш Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы : практ. руководство / Ю. А. Лукаш. - Москва : Финпресс, 2012. - 207 с.

51. Никуленко Т. Г. Психология менеджмента : [учеб. пособие] / Т. Г. Никуленко. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. - 349 с. - (Высшее образование).

52. Ефимов В. В. Средства и методы управления качеством : учеб. пособие для вузов / В. В. Ефимов. - Гриф УМО. - Москва : КНОРУС, 2013. - 225 с. : ил. - Библиогр.: с. 224-225.

53. Нематериальная мотивация персонала : метод. пособие. - Москва : [б. и.], 2013. - 95 с. : ил. - (Библиотека персонал-технологий).

54. А брамова В. И. Менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / В. И. Абрамова. - Москва : РИОР, 2016. - 161 с.

55. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. ; Гриф УМО. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 312 с.

Приложения

Приложение А – Анкета для анонимного опроса сотрудников

1. От чего зависит ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность? В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) ваш выбор.

Факторы трудовой жизни	Влияние на удовлетворенность			
	Сильно влияет	Влияет, но в меньшей степени	Не влияет	Затрудняюсь ответить
Эргономические условия труда				
Режим труда, график работы				
Содержание труда, сама работа				
Заработная плата				
Материальная мотивация				
Поощрения в виде похвалы, грамот, признание коллег				
Наличие социального пакета, исполнение работодателем трудовых обязательств				
Будущие рекомендации с места работы				
Территориальное расположение				
Отношения с коллективом				
Сам коллектив				
Возможность карьерного роста				
Возможность пройти обучение				
Распределение обязанностей среди персонала				
Контроль за вашей деятельностью				

2. Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Эргономические условия труда					
Режим труда, график работы					
Содержание труда, сама работа					
Заработная плата					
Материальная мотивация					
Поощрения в виде похвалы, грамот, признание коллег					
Наличие социального пакета, исполнение работодателем трудовых обязательств					
Будущие рекомендации с места работы					
Территориальное расположение					
Отношения с коллективом					
Сам коллектив					
Возможность карьерного роста					
Возможность пройти обучение					
Распределение обязанностей среди персонала					
Контроль за вашей деятельностью					

Приложение Б– Пример заполнения таблицы показателей эффективности работы сотрудников

Список сотрудников		Месяц																	Сумма	Отношение выручки к часам
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	…	30		
Иванов А.А.	Выручка за день, тыс.руб	25			30	33	33	10			10	9			34	34		34	268	2,144
	Количество отработанных часов в день	12			11	12	12	8			8	9			12	12		9	125	
Петров А.П.	Выручка за день, тыс.руб		32			34	25	34	15	25			17	15			15		263	2,26
	Количество отработанных часов в день		12			12	11	12	12	8			8	9			12		116	
Сидоров П.Г.	Выручка за день, тыс.руб			44							25	15			34	25			148	2,84
	Количество отработанных часов в день			14							8	9			12	12			52	

Таким образом, на основе таблицы в апреле лучший сотрудник – Сидоров П.Г.

Приложение В – Чек-лист оценки работы системы 5S

Дата начала:				Баллы:			
Дата завершения:				Прошлый рез-т			
Определение необходимого и удаление ненужного		1	2	3	4	5	Примечания
Сортировка	Все ненужные предметы удалены из рабочей зоны?						
	Инструменты и оборудование расположены в наиболее удобных местах?						
	Шкафы, шкафчики содержат только нужные предметы?						
	Зона карантина содержится в порядке и оснащена современной техникой?						
Промежуточный итог							
Все на своем месте		1	2	3	4	5	Примечания
Самоорганизация	Стеллажи и другие места хранения содержат ярлыки с указанием нужного расположения инвентаря?						
	По возможности используются системы организации хранения инструментов и материалов?						
	Проходы и рабочие места четко обозначены и не загромождены?						
	Личные вещи (верхняя одежда, сумки, газеты и т.д.) хранятся в шкафчиках?						
Промежуточный итог							
Уборка и поиск способов поддержания чистоты		1	2	3	4	5	Примечания
Систематическая уборка	Полы: содержатся ли они в чистоте и хорошем состоянии?						
	Мусорные баки: опустошаются ли они регулярно?						
	Есть ли лицо, ответственное за повседневные проверки и текущий ремонт?						
	Бармены регулярно убираются на рабочем месте без предварительного напоминания?						
Промежуточный итог							
Внедрение стандартов		1	2	3	4	5	Примечания
Стандартизация	Все сотрудники знают свои обязанности и имеют представление об общих процессах в организации?						
	Инструкции о способе выполнения повседневных работ доступны и применяются повсеместно?						
	Рационализаторские предложения вносятся и реализуются?						
	Стандарты первых 3S понятны и исполняются?						
Промежуточный итог							
Поддержание высоких стандартов и постоянное стремление к улучшению		1	2	3	4	5	Примечания
Совершенствование	Чек-листы доступны и используются?						
	Информационная доска 5S постоянно обновляется?						
	Реализованы ли рационализаторские предложения за последний месяц?						
	Все сотрудники имеют достаточную для выполнения своих обязанностей подготовку?						
	Все сотрудники понимают и могут объяснить цель внедрения 5S?						
Промежуточный итог							

Приложение Г– стандарт обслуживания потребителей в кинотеатре

ООО МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ

СТАНДАРТ ОБСЛУЖИВАНИЯ ГОСТЕЙ НА КАССЕ КИНОТЕАТРА

СО – 001

Издание официальное

Разработчик: ООО «МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»

Тольятти, 2017

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает правила обслуживания потребителей на кассе кинотеатра.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

Услуга - результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществлённого при взаимодействии поставщика и потребителя, и, как правило, нематериальна.

Потребитель - гражданин, имеющий намерения заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Гость – см. потребитель.

Гостемания – применение к принципам стандарта отношение: «Да, я могу».

3 Общие положения

Стандарт обслуживания потребителей основан на шести областях, которые гости ожидают от посещения наших кинотеатров. Стандарты помогают командам стабильно обеспечивать ожидаемый потребителями уровень обслуживания, качество и атмосферу в следующих областях:

- чистота;
- гостеприимство;
- точность;
- исправное состояние;
- качество продукта;
- скорость;

Чтобы отличаться от наших конкурентов, недостаточно соответствовать ожиданиям потребителей.

Мы должны делать нечто большее.

Мы должны превращать обычные впечатления потребителей в превосходные.

Мы должны неуклонно создавать наилучшие впечатления и удовлетворять потребителей.

Удовлетворенность потребителей способствует повторному посещению наших кинотеатров и увеличивает продажи.

4 Проявляйте гостеманию.

Гостемания - это 100% соответствие стандартам с отношением "Да! Я могу!". Применительно к каждому стандарту отношение "Да! Я могу!" выражается различными способами для достижения целей в области чистоты, гостеприимства, точности, исправного состояния, качества и скорости.

Чистота - приверженность чистоте

Гостеприимство дружелюбие и теплота. Энтузиазм и информированность о кино и продуктах. Чуткость к потребностям

Точность внимательное отношение к потребностям потребителей. Точное выполнение заказов. Точность расчётов

Исправное состояние ответственность за исправное состояние в кинотеатре

Качество продукта гордость за качество продукции и напитков, которые мы предлагаем потребителям.

Скорость внимание к скорости. Приверженность обеспечению скорости и своевременности обслуживания каждого потребителя.

5 Основы гостемании

Фанаты потребителей - умелые, мотивированные и увлеченные сотрудники.

Добивайтесь, чтобы впечатления каждого потребителя были превосходными. Постоянно обеспечивайте 100% соблюдения стандартов. Постоянное создание превосходных впечатлений порождает удовлетворенность потребителей, а также укрепляет их лояльность нашему бренду и увеличивает продажи.

Создание лояльности к бренду

Для достижения этой цели кинотеатрам необходимы улучшения. Это - постоянный путь, ведущий к повышению удовлетворенности потребителей. Обеспечивая устойчивые превосходные впечатления потребителей, мы помогаем нашим кинотеатрам отличаться от конкурентов. Мы можем подниматься по "лестнице лояльности", укреплять лояльность к бренду и увеличивать продажи.

Сотрудники применяют знания, навыки и личные качества, чтобы создавать превосходные впечатления в "моменты истины" (самые важные моменты общения с потребителями). "Момент истины" - это шанс произвести впечатление на потребителя, продемонстрировать гостеманию и существенно улучшить общее впечатление. Это воздействие может быть положительным или отрицательным. Каждый "момент истины" требует соблюдения особых стандартов поведения.

6 «Моменты истины»

1. Приветствие

2. Прием заказа

3. Вручение заказа

4. Прощание и благодарность

Цель каждого момента в обслуживании – создать у потребителя определённое ощущение.

7 Неизменные стандарты поведения:

1. Приветствуйте Потребителей улыбкой, визуальным контактом, теплыми словами, когда они находятся в 1,5 метрах от вас.

2. Приветствуйте улыбкой, визуальным контактом, дружескими словами.

3. Слушайте Потребителей, когда они говорят. Никогда не перебивайте Потребителей.

4. Разговаривайте с Гостями. При необходимости помогите Гостю.

5. Проявляйте энтузиазм и информированность о репертуаре, закусках и напитках, предлагаемых в вашем баре.

6. Всегда будьте опрятным и чистым.

7. Сохраняйте темп работы и следите за своей безопасностью.

8. Следите за исправным состоянием вашего рабочего места и вашего оборудования.

8 Шаги обслуживания потребителей. Приветствие

Гость, посещающий наш кинотеатр, рассчитывает на превосходное обслуживание в соответствии со стандартами CHAMPS. Впечатления потребителя начинают формироваться, когда он входит в кинотеатр, где его приветствует сотрудник. Если вы своевременно поприветствуете гостя, он почувствует себя желанным.

1. Поприветствуйте гостя в течение 5 секунд визуальным контактом и теплой улыбкой.

2. Помогите потребителю почувствовать себя желанным

3. Поприветствуйте потребителя дружелюбной фразой.

4. Приветствие должно быть дружеским, а не заученным и бездушным.

5. Говорите разборчиво и кратко.

6. Используйте тон голоса и язык телодвижений для демонстрации искренности.

7. Сразу после слов приветствия спросите, чем вы можете помочь, или предложите гостю сделать заказ.

Учтите, что гость может вернуться к стойке, чтобы задать вопрос, а не для того, чтобы сделать заказ.

9 Шаги обслуживания потребителей. Приём заказа

Обслуживание - один из "моментов истины", когда команда кинотеатра может повлиять на впечатления Гостя. Абсолютная точность при оформлении билета и приеме заказа критически важна.

Когда команда добивается соблюдения всех стандартов обслуживания, она создает у потребителя желаемое впечатление:

1. Внимательно слушайте потребителей.

2. Задавайте вопросы для ясного понимания.

3. Будьте точны при оформлении билетов и заказа с бара.

4. Подтвердите заказ, повторив его.

5. Ваша скорость работы должна соответствовать потребностям гостя.

6. Если гость торопится и точно знает, что он хочет заказать, сразу перейдите к приему заказа.

7. Если гость не знает точно, что он хочет заказать или ему требуется информация о продуктах, потратьте время на удовлетворение его потребностей.

9. Говорите ясно

10. Говорите с такой скоростью, чтобы вас было легко понять.

11. Выясните, на какой сеанс пойдет гость.

12. Выясните, будет ли гость напитки или закуски.

В первую очередь, в обязательном порядке в утвердительной форме предлагаем поп корн:

– Вам поп корн большой?

– Вам напиток алкогольный или безалкогольный? Что возьмете с собой в кинозал?

– Предлагайте варианты на выбор

– Рассказывайте Гостям о новинках, промо-акциях или спец. предложениях –

– У нас сейчас есть отличное предложение. Давайте я вам о нем расскажу!

Предлагая блюда Гостям, использовать правила последовательного предложения или «классический треугольник».

Если, после оформления билетов, гость сразу не начал делать заказ, не ждите, когда, он сам определится, возьмите инициативу в свои руки. Например, предложите попробовать новинку.

Если же Гость сам начал заказывать, подождите, пока он закончит, оцените, каких категорий нет в его заказе, и предложите соответствующие блюда.

Предлагайте в позитивной утвердительной форме, без частицы «НЕ». Используйте слова: «попробуйте», «возьмите», «рекомендую вам».

Для ненавязчивого предложения блюд используйте слова-маркеры. Это такие слова, которые объясняют потребителю логичность вашего предложения (мороженое на десерт, чипсы к пиву и т.д.) Слова «на десерт», «к пиву» - показывают потребителю, что вы не просто пытаетесь продать ему как можно больше, а заботитесь о нем, дополняя его заказ и делая его обед более вкусным.

Используйте красочные, «вкусные» описания блюд и напитков. Предлагайте большую порцию, если гость не уточняет размер. («Колу большую или стандартную?», «Попкорн – «Гигант» или «Стандарт»?»).

Не задавайте гостю вопросы, на которые можно ответить «нет» (например, вместо «Сок желаете?» - «Какой сок предпочитаете?»).

Если гость сказал «это все», не настаивайте. Слушайте гостя: такие слова как "Это всё», «Больше ничего не нужно» советуют нам не делать гостю дополнительных предложений.

Не отвечайте на вопросы и просьбы слишком кратко или раздраженно.

Стандарты точности при приеме заказа:

1. Вводите заказ в кассовый аппарат правильно.
2. Внимательно соблюдайте процедуры работы на кассе.
3. Проверяйте заказ.
4. Если Гость заказывает блюда достаточно медленно, подтверждайте пункты по мере их ввода в кассовый аппарат.

Если выдача заказа задерживается, сообщите точно и уверенно, когда он будет готов.

10 Шаги обслуживания потребителей. Вручение заказа

Пожелание - один из "моментов истины", когда команда кинотеатра может повлиять на впечатления потребителя. Важно соблюдать стандарты гостеприимства, связанные с вручением заказа.

1. Сверьте собранный заказ визуально с чеком, повторите всё, что было заказано.
2. Проверьте, что гостю положены все необходимое
3. Вручите билеты и заказ Гостю с улыбкой и глядя прямо в глаза

Сотрудники также должны соблюдать стандарты, определяющие скорость обслуживания и точность. Фокус внимания на соблюдении всех стандартов помогает обеспечить превосходные впечатления потребителей.

11 Шаги обслуживания потребителей. Прощание и благодарность.

Когда заказ будет готов, вежливо поставьте его на контактную часть бар стойки гостю. Говорите вежливо:

- Пожалуйста.
- Приятного отдыха.

Приложение Д – Чек-лист внутреннего контроля соблюдения стандартов

Параметр контроля	Присутствует/Отсутствует
Приветствие гостя улыбкой	
Приветствие и фраза «Добро пожаловать в МОРИ СИНЕМА ТОЛЬЯТТИ»	
Стиль речи разборчив	
Точно принят заказ	
Правильная работа с кассовым аппаратом	
Предложение дополнительных блюд	
Соблюдение правил классического треугольника	
Утвердительная манера речи	
Отсутствие слов-паразитов	
Точность в расчетах	
Верно собран заказ	
Заказ полностью проговорен	
Теплая улыбка и пожелание	