Министерство Образования и Науки Российской Федерации

ГОУ ВПО Московский Государственный Открытый Университет

Чебоксарский политехнический институт (филиал)

Курсовая работа

По дисциплине «Управленческие решения»

на тему: Управленческое решение на примере розничной торговли

Выполнила:

студентка 4-го курса

специальности 080507

очного отделения

Шаймарданова Г.Н.

учебный шифр 1504743

Проверил: Гальетов В.П.

Чебоксары, 2007

Содержание

Введение

* + - 1. Теоретические основы
      2. Практическая работа

Заключение

Список использованной литературы

**Ведение.**

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Процесс принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений. Менеджеру известно, что хорошо структурированные проблемы имеют многовариантные решения.

В первой главе данной работы представлено описание содержание процесса принятия управленческого решения. Во второй главе рассмотрена проблема, над которой будет произведен анализ с опросом вовлеченных в эту проблему менеджеров, также будет предложено свое видение решения существующей проблемы.

Проблема: обычно торговые сети ежемесячно недополучают в среднем 1–2% прибыли, что уже считается «нормой». Причина – кражи. Объектом исследования выступают продавцы, покупатели, менеджеры, сотрудники службы безопасности, кладовщики. Руководителю такой организации предстоит решить множество вопросов, например такие как: как уберечь организацию от воровства или как сократить их до минимума, применять ли дорогостоящую охранную систему или можно обойтись без нее, что делать с пойманным вором, кто должен отвечать за недостачи? и многие другие вопросы.

Цель курсовой работы: выявить управленческое решение способное снизить поток краж в магазинах тем самым увеличив прибыль организации.

Задачи курсовой работы:

* собрать информацию о видах краж в магазинах из СМИ, то есть понять и описать проблему;
* опросить менеджеров магазинов по данной тематике, проанализировать их способы борьбы с воровством;
* предложить свое решение, то есть попытаться изменить отношение к проблеме.

1. **Теоретические основы.**

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы на основе получаемой информации;
* выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
* обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
* выбор и формулирование оптимального решения;
* принятие решения;
* конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

* подготовка решения;
* принятие решения;
* реализация решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

1. **Практическая работа.**

Многие плохие решения были вызваны тем, что принявший их человек не понимал существа проб­лемы. Часто управляющие видят проблемы там, где их, по сути, нет. Есть только их внешние признаки или симптомы, проблема, рассматриваемая в данной курсовой работе, имеет место практически в каждой торговой точке, которая обслуживает население. Проблема эта звучит следующим образом: магазины теряют в среднем около 2% прибыли ежемесячно из-за краж, воруют все от кладовщиков до менеджеров высшего уровня. Данная проблема – это проблемы людей, и источниками их являются люди. С людей и надо начинать (в зависимости от подобравшегося коллектива). При этом надо учитывать не только сотрудников, но иногда и акционеров компании, которые воруют у своих же партнеров.

Различают следующие виды краж в магазинах в зависимости от объекта: мошенничество кассиров (в одиночку, с сообщниками), воровство покупателей, которые в свою очередь делятся на воров-профессионалов, забывчивых и любителей, воровство вспомогательного персонала (грузчиков, кладовщиков, охранников), воровство менеджеров торгового зала, старших кассиров.

Попытаться разобраться в проблеме изнутри помогут руководители и администраторы торговых залов продовольственных магазинов, а именно: Григорьев В.В. (магазин «Статус», г. Чебоксары, ул. Гастелло, 5), Леонтьева Е.А.(супермаркет «Перекресток», г. Волжск, ул. 107 Бригады, 7), Крайнов Д.В.( ). Всем были предложены одинаковые вопросы, однако ответы прозвучали совершенно разные:

1. Сталкивались ли Вы с кражами у себя в магазине? Какой процент прибыли отнимают кражи?

Г.: «Меня это мало интересует, магазин у нас небольшой, если кто-то и ворует, то небольшими партиями и исключительно работники магазина и это абсолютно никак нельзя выявить и сократить. Процент составляет около 4».  
Л.: «Конечно же, без этого просто нельзя обойтись. Воруют все кому не лень... Думали изначально даже закрыть магазин, в маленьком городе супермаркет крайне невыгодно содержать, процент краж временами достигает 15-17%, а то и 25% от прибыли».

К.: «Мы содержим продовольственный круглосуточный киоск, может быть эта проблема и существует, но нас она касается в минимальной степени, процент до 1»

2. Как Вы боретесь с кражами?

Г.: «У нас действует охранная система, установлены камеры, в ночное время работают охранники».

Л.: «Над этим мы долго думали, помимо стандартных приборов охранной системы, у нас существует система слежения за каждым покупателем и многие другие хитрости».

К.: «Мы используем корпоративную разведку – самое эффективное средство!»

3. Случалось ли Вам ловить вора на месте преступления? Что Вы предпринимали?

Г.: «Были и такие случаи... Покупателей обычно не получается наказывать, а продавцов непременно увольняли по соответствующей статье, иногда даже сами работники наговаривают на своих».

Л.: «В основном ловятся покупатели на выходе, с них только шестикратное возмещение стоимости украденной вещи, более жесткие меры не применялись, с работниками организации все намного сложнее, они проворнее, всегда знают, что ответить…»

К.: «Был один случай, когда продавец хотела сбежать со всей выручкой, но это, конечно, все несерьезно, даже смешно. Преступницу поймал сам на выходе. А так не могу больше ничего вспомнить…».

4. Недостачу Вы вычитаете из заработной платы персонала?

Г.: «Конечно, а кто еще должен за это отвечать? Это уже не мои проблемы».

Л.: «В прошлом месяце из-за недостачи пришлось удержать из зарплаты примерно 20%, это ощутимо, было много претензий по этому поводу, ну, а что мы можем сделать? И это ведь еще не полностью - 70% недостачи мы взяли на себя».

К.: «Никогда. Зарплата всегда и полностью – вот мои принципы! А вот премии можно и лишить за такую работу…».

5. Нуждаетесь ли Вы в поддержке по данной проблеме?

Г.: «Мы работаем по-старинке, новые методы хотите предложить? Сомневаюсь, что можно что-то придумать».

Л.: «Мы будем рады любой помощи со стороны компетентных людей, мы на самом деле оказались в тупиковой ситуации, проблема на лицо и мы это осознаем».

К.: «Я сам постоянно читаю соответствующую литературу, моих знаний я считаю достаточно, но если Вы что-то предложите, я послушаю…»

Проанализировав данные ответы, можно сделать вывод о том, что проблема действительно существует и в большом супермаркете, и в обычном магазине, и даже в киоске. Принять правильное управленческое решение устранения недостач из-за краж, тем самым повысив прибыль организации, что является главной целью любой коммерческой организации просто необходимо. Пользуясь навыками ТРИЗ можно воспользоваться алгоритмом продвижения к решению: лицо принимающее решение – директор организации, попытаемся сформулировать Идеальный Конечный Результат – Никто больше не воруют. Добиться этого можно путем проведения комплексной оценки магазина, модернизацией:

* охранной системы, установление камер слежения, даже установление муляжей способны сократить процент краж;
* вовлечение всего персонала в данную проблему, обычно в магазинах из-за недостач страдают продавцы-кассиры и продавцы-консультанты, надо возложить ответственность на всех сотрудников, в том числе делить недостачи даже между руководителями высшего и среднего звена, сотрудников охранной системы (обычно у них идет почасовая тарификация, надо применять к ним те же меры за плохую деятельность), то есть применять корпоративную разведку;
* временами осуществлять «контрольные кражи» для проверки внимания продавцов, использование «тайного покупателя», совершающего контрольную покупку;
* периодические или постоянные проверки на выходе, личный досмотр;

**Заключение.**

В данной работе мы постарались рассмотреть проблему краж в магазинах, рассмотрев ее с точки зрения внешнего потребителя, а также разобрали ее изнутри с помощью опроса менеджеров магазинов. Было предложено свое видение решения проблемы. Бороться с воровством в фирме помогают гармоничная корпоративная культура, тщательный подбор персонала, достойная оплата труда сотрудников и работников охраны (отсутствие мелочной скупости в этих вопросах), правильное построение бизнес-процессов (например, исполнение и контроль – это разные функции разных людей, а не одного-единственного охранника).

Для каждой компании – свой рецепт. Нет средства, которое могло бы помочь во всех случаях жизни. Методы проверки могут быть разными для каждого конкретного случая и человека. Единожды принятое управленческое решение в данном вопросе не поможет, надо постоянно корректировать сложившуюся ситуацию и методы борьбы с нежелательным эффектом.

**Список использованной литературы**

1. Голованев Ю.К. Эффективность управленческих решений.– М. 1990.
2. Журнал "Услуги и цены", 2005 г., N 38, с. 91.
3. Елена Крюкова , «Sales business/Продажи» / Retail.Ru , март 2008