ДНЕВНИК (ГРАФИК) ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

№	Наименование мероприятия	Срок	Подпись контролирующего от организации
1	Ознакомление с организационно – правовым положением предприятия, с Уставом		
2	Ознакомление с организационно-управленческой структурой на предприятии		
3	Изучение характера вертикальных и горизонтальных связей в организации		
4	Изучение различных видов менеджерской деятельности в организации		
5	Анализ элементов внешнего окружения менеджера – цели, стратегии, технологии, системы планирования, прогнозирования, программирования в организации		
6	Проведение анализа динамики выручки от продаж, оценка сезонности продаж		
7	Анализ состава и структуры кадров организации		
8	Изучение должностных инструкций управленческих работников		
9	Изучение процесса управления продажами		
10	НАПИСАНИЕ ОТЧЕТА		

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Содержание

Введение 3
1. Краткая характеристика предприятия 4
2. Анализ конкуренции 7
3. Анализ динамики продаж 11
4. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов 14
5. Методы управления продажами 19
Заключение 27
Список литературы 29

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Введение

Управление – это организация и руководство тем или иным видом деятельности: производством, экономикой, финансами и другими сферами деловой жизни человека.

Управление - это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс управления предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям.

Менеджмент основывается на различных требованиях к управлению как стилю работы, умению вести дела, искусству и науке координации человеческих усилий в совместной деятельности, что позволяет без жесткого администрирования добиваться достижения намеченной цели. Для современного менеджмента характерны еще два качества: направленность деятельности менеджеров на получение продукции высшего качества, удовлетворяющие запросы потребителя; направленность работы менеджера на повышение благосостояния членов коллектива организации.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Актуальность исследования сущности управления состоит в том, что от эффективности управления определяются качественные и количественные показатели работы любого предприятия, организации, уровень развития социально-экономических процессов в стране в целом.

Целью практики является исследование деятельности ООО «Иванна» и применяемых методов управления на предприятии.

1. Технико-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью фирма «Иванна» зарегистрировано 25 декабря 1998 г.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и обязанности перед контрагентами. Ликвидация Общества считается завершенной с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Имущество общества образуется за счет вклада участника, полученных доходов от собственной деятельности, кредитов, пожертвований физических и юридических лиц и иных источников, не запрещенных действующим законодательством, и принадлежит Обществу на праве собственности. Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости доли его участника. Общество осуществляет свою деятельность с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в товарах, работах и услугах, с целью извлечения прибыли. Общество имеет самостоятельный баланс, круглую печать, штампы, товарный знак, торговую марку, другие необходимые реквизиты, вправе открывать счета в банках.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Общество является официальным дистрибьютором мороженого «Nestle». ООО «Иванна» приобретает товары в городе Жуковском Московской области, для дальнейшей перепродажи. Основными видами товаров, которые закупает предприятие являются: Рожки (Экстрем, Несквик, Бон – пари); Эскимо (Боярское, Мега, 48 копеек); Сэндвичи (Максибон, Снегурочка); Брикеты (48 копеек); Ванночки (Ларчики, Хевен Дрим); Ведерки (Натс, Кит кат, Несквик).

Ежегодно ассортимент обновляется и пополняется, в соответствии с потребностями потребителей. Новые идеи и современный подход к делам в сочетании с профессионализмом и опытом работы эксклюзивной команды

позволили ООО «Иванна» за небольшой период времени завоевать доверие партнеров и покупателей.

Организационная структура тольяттинского филиала компании «Балтика» представлена на рис. 1.

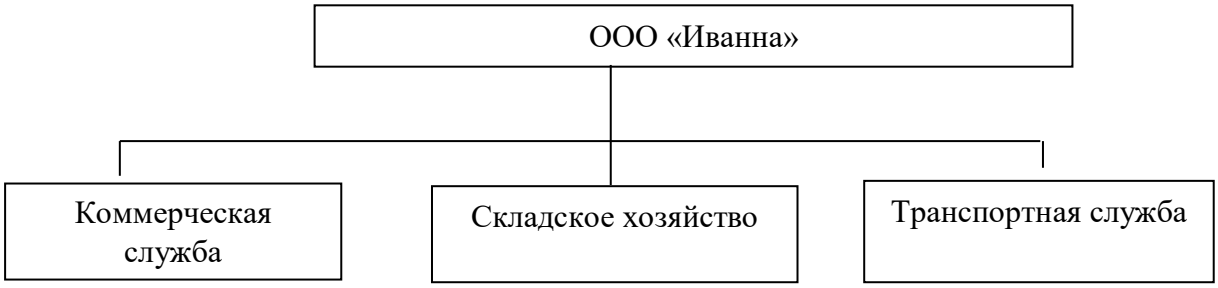


Рис. 1 - Организационная структура предприятия

Структура управления представлена на рис. 2.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Из представленной на рис. 2 структуры управления видно, что она построена по линейно-функциональному признаку. Руководство предприятием возложено на директора предприятия, который разрабатывает стратегию развития предприятия, осуществляется планирование финансово-хозяйственной деятельности. На директора предприятия возложены также функции маркетинга и управления персоналом.

Разработкой товарной, ценовой политики занимается коммерческий директор. В его обязанности входят заключение договоров с поставщиками, анализ выполнения плана товарооборота. В непосредственном подчинении коммерческого директора находятся ведущие менеджеры по продажам.

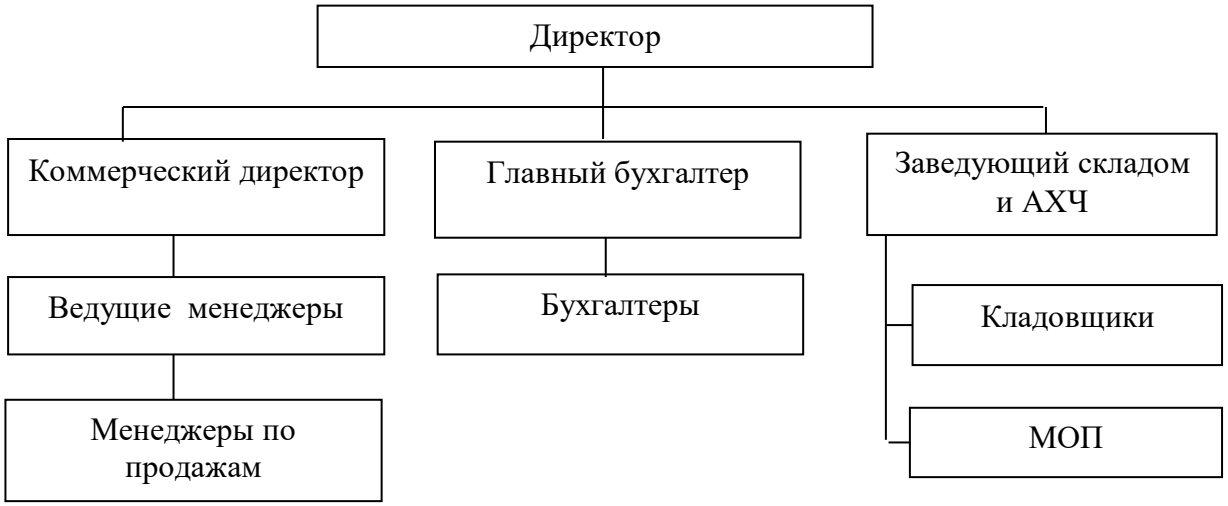


Рисунок 2 - Структура управления предприятием

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Иванна»

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, % 2008 г.	
	2006	2007	2008	к 2006	к 2007
Объем продаж в стоимостном выражении, тыс. руб.	36608	43699	62582	170,9	143,2
Объем продаж в натуральном выражении, тыс.шт.	1464	1561	2158	147,37	138,27
Численность работающих всего, чел. в том числе менеджеров по продажам, чел.	11 6	12 7	12 7	109,1 116,7	100,0 100,0
Среднегодовая выработка, тыс. руб.: 1 работающего; 1 менеджера по продажам	3328,0 6101,4	3641,6 6242,7	5215,2 8940,3	156,7 146,5	143,2 143,2
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	792	1008	1080	136,36	107,14
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.	72,00	84,00	90,00	125,00	107,14
Полная себестоимость продаж, тыс.руб.	12152,1	15235,7	20026,2	164,8	131,4
Затраты на 1 руб. продаж, руб.	0,33	0,35	0,32	96,9	91,4
Прибыль от продаж, тыс.руб.	24455,9	28463,3	42555,8	174,0	149,5
Рентабельность продаж, %	66,80	65,13	68,00	-	-

В 2008 г. объем продаж увеличился по сравнению с 2006-2007 гг. и составил 62582,0 тыс.руб., что на 70,9 % больше чем в 2006 г. и на 43,2 % больше чем в 2007 г. Численность работающих в 2008 г. увеличилась по сравнению с 2006 г. на 9,1 %, по сравнению с 2007 г. – не изменилась. Среднегодовая выработка одного работника в 2008 г. по сравнению с 2006 г. увеличилась на 56,7 %, а по сравнению предыдущим годом - на 43,2 %. Затраты на 1 рубль продаж в 2008 г. снизились по сравнению с уровнем 2007 г. на 3,4 %. Причиной этого явилось то, темпы роста объема продаж опережают темпы роста полной себестоимости продаж.

Из данных, представленных в таблице 1 видно, что деятельность предприятия является в 2006-2008 г.г. прибыльной. В 2008 г. прибыль от продажи товаров составила 42555,8 тыс.руб., что на 74,0 % выше показателя 2006 г. и на 49,5 % - показателя 2007 г.

praktikantu.ru

На протяжении трех последних лет отмечаются высокие показатели рентабельности продаж: в 2008 г. данный показатель составил 68 %, что на 1,2 пункта выше, чем в 2006 г. и на 2,87 пункта – выше показателя 2007 г.

Отчеты по практике

8 (800) 505-77-31

2. Анализ конкуренции

Анализ рынка мороженого представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ рынка

Анализируемые объекты исследования	Количественные параметры	Оценка	
		скорее положительная	скорее отрицательная
Объем рынка в стоимостном выражении, тыс.руб.	657436	+	
Уровень насыщения рынка, %	83,00	+	
Темпы роста рынка, %	1-2		+
Уровень стабильности потребности	-		+
Динамика развития цен	8-10 % в год	+	
Фактические данные о прибыли и ее прогноз	-		+
Состояние и развитие конкуренции	-	-	+

Из данных таблицы 2 видно, что ООО «Иванна» действует на конкурентном рынке. Темпы роста рынка не высоки и составляют 1-2 % в год. Цены растут большими темпами (средний прирост цен на мороженое – 8-10 % в год). Рынок является достаточно насыщенным (уровень насыщения – 83 %), конкуренция на рынке высока. ООО «Иванна» действует на конкурентном рынке.

Таблица 3 - Индикаторы привлекательности рынков

Индикаторы Привлекательности	Диапазон оценок		
	Низкая	Средняя	Высокая
Доступность Рынка	-	Олигополистическая конкуренция	-
Темп роста	< 5 %	-	-
Длительность цикла жизни	-	2-5 лет	-
Потенциал валовой прибыли	-	15 - 20 %	-
Возможности неценовой конкуренции	-	Товар слабо дифференцирован	-

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Данные таблицы 3 позволяют отнести рынок к категории рынка средней привлекательности.

Таблица 4 - Индикаторы конкурентоспособности продукции (мороженое «Nestle»)

Индикаторы конкурентоспособности	Диапазон оценок		
	Низкая	Средняя	Высокая
Относительная доля рынка	-	> 1/3 лидера	-
Издержки	-	Менее прямого конкурента	-
Отличительные свойства	-	Товар слабо дифференцирован	
Степень освоения технологии	-	Осваивается легко	
Метод продаж	-	Посредники контролируются	
Известность, имидж	-	-	Сильный имидж

Из данных таблицы 4 видно, что оценки конкурентоспособности мороженого «Nestle» являются достаточно высокими.

Таблица 5 - Оценка конкурентоспособности товара

Показатели	Вес параметра	Балльная оценка параметра товара		Оценка с учетом значимости параметра	
		предприятия	Конкурен-та – Русский холод	Предприя-тия	Конкурен-та – Русский холод
1. Потребительские свойства					
Высокие вкусовые качества	0,3	4	5	1,2	1,5
Безопасность употребления	0,1	5	5	0,5	0,5
2. Экономические параметры		0	0	0	0
Доступная цена	0,2	5	4	1	0,8
Дифференциация цен в зависимости от сорта	0,1	5	4	0,5	0,4
3. Коммерческие характеристики		0	0	0	0
Глубокий ассортимент	0,1	5	4	0,5	0,4
Широкая представленность в торговых точках	0,1	5	5	0,5	0,5
Известность марки	0,1	5	5	0,5	0,5
Итого	1	34	32	4,7	4,6

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Как видно из таблицы 5, мороженое «Nestle» по ряду показателей опережает своего основного конкурента – мороженое компании «Русский холод».

Для определения конкурентоспособности ООО «Иванна» проведем оценку исследуемого предприятия и конкурентов, также являющихся дистрибьютерами кокомпании «Нестле».

Таблица 6 - Лист оценки конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности	Ваше предприятие	Конкуренты	
		ООО «Авуар»	ООО «Иней»
1	2	3	4
Продукт			
Вкусовые характеристики	5	5	4
Качество	5	5	5
Престижность торговой марки	5	5	5

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Упаковка	4	5	4
Уникальность	4	4	4
Итого	23	24	22
Цена			
Прейскурантная	5	4	5
Процент скидки с цены	4	4	4
Итого	9	8	9
Каналы сбыта			
Формы сбыта	5	5	5
Степень охвата рынка	5	5	5
Размещение складских помещений	4	4	4
Система контроля запасов	4	4	4
Система транспортировки	4	4	4
Итого	22	22	22
Продвижение продукта на рынок			
Реклама	5	4	4
Индивидуальная продажа	4	4	4
Итого	9	8	8
Всего	63	62	61

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Как видно из данных таблицы 6, ООО «Иванна» является конкурентоспособным.

В таблице 7 представлена матрица SWOT.

Таблица 7 - Матрица SWOT

ПОЛЯ МАТРИЦЫ	ВОЗМОЖНОСТИ Ослабление позиций фирм-конкурентов	УГРОЗЫ Высокая зависимость от снижения спроса покупателей
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ Высокое качество продукции Низкие затраты	Поле СИВ Увеличение объема продаж	Поле СИУ Снижение цен по сравнению с конкурентами Поддержание рентабельности
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ Нет четкого стратегического направления развития	Поле СЛВ Разработка и внедрение технологий анализа рынка и контроля за конкуренцией	Поле СЛУ Разработка стратегического плана продвижения товара

Из данных таблицы 7 видно, что сильными сторонами работы предприятия являются: высокое качество товаров; низкие затраты на сбыт. В то же время слабой стороной предприятия является отсутствие четкого стратегического направления развития.

К факторам, повышающим возможности предприятия следует отнести ослабление позиций фирм-конкурентов; снижающим – зависимость от снижения спроса покупателей.

Учитывая сильные стороны и рыночные возможности, можно констатировать возможность увеличение объема продаж. С учетом угроз со стороны конкурентов необходимо разработать стратегию расширения рынка. Кроме того, на предприятии необходимо проводить работу по привлечение персонала к поиску и освоению новых рынков сбыта.

3. Анализ динамики продаж

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Главными задачами анализа продажи товаров являются: определение динамики объема реализации в течение исследуемого периода; выявления причин изменений в объеме продаж, выявление резервов увеличения объема продаж, более полного удовлетворения спроса на товары.

Таблица 8 - Динамика объема продажи товаров

Год	Объем продаж, тыс.руб.	Абсолютный прирост, тыс.руб.		Темп роста, %		Темп прироста, %	
		пред.	базис.	пред.	Базис.	Пред.	Базис.
2006	36608	-	-	-	-	-	-
2007	43699	7991	7991	119,4	119,4	19,4	19,4
2008	62582	18883	25974	143,2	170,9	43,2	70,9

В 2007 г. произошло увеличение объема продаж с 36608 тыс.руб. до 43699 тыс.руб. В 2008 г. также произошел рост объема продаж, который превысил значение 2006 г. на 70,9 %, а объем продаж 2007 г. превышен на 43,2 %.

Деятельность исследуемого предприятия протекает в условиях сезонных колебаний спроса. Очевидно, что спрос на мороженое существенно возрастает

в теплый период года. В таб. 9 представлены исходные данные для расчета коэффициентов, характеризующих сезонный характер потребления товаров ООО «Иванна».

Таблица 9 - Данные для расчета коэффициентов сезонности продаж

N п/п	Месяцы	Объем продаж, тыс.руб.		$К_{сез}$		$/К_{сез}-1/$		$(К_{сез}-1)^2$	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
1	Январь	1642	2380	1,000	0,839	0,000	0,161	0,0000	0,0259
2	Февраль	1567	2976	0,979	0,954	0,021	0,046	0,0004	0,0021
3	Март	1717	2289	1,021	1,206	0,021	0,206	0,0004	0,0424
4	Апрель	3930	6080	1,079	1,166	0,079	0,166	0,0062	0,0276
5	Май	6090	8020	1,123	1,154	0,123	0,154	0,0151	0,0237
6	Июнь	6460	7110	1,225	0,979	0,225	0,021	0,0506	0,0004
7	Июль	5540	6986	0,972	0,956	0,028	0,044	0,0008	0,0019
8	Август	5887	6520	0,793	0,867	0,207	0,133	0,0428	0,0177
9	Сентябрь	2157	3009	0,592	0,577	0,407	0,423	0,1656	0,1789
10	Октябрь	3670	4270	1,008	0,819	0,008	0,181	0,0001	0,0328
11	Ноябрь	3890	4934	1,068	0,946	0,068	0,054	0,0046	0,0029
12	Декабрь	4149	8008	1,114	1,535	0,114	0,535	0,0129	0,2862
	Итого:	43699	62582	-	-	1,301	2,124	1,6926	4,5114

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Среднемесячный объем продажи товаров равен отношению суммы объемов продаж за каждый месяц и количеству месяцев в году.

$О_{ср}$ = 43699 / 12 = 3642 тыс.руб. (2007 г.).

$О_{ср}$ = 62582 / 12 = 5215 тыс.руб. (2008 г.).

Коэффициент сезонности рассчитываем по формуле:

$К_{сез}=О_{мес}/О_{ср}$ (1),

где $О_{мес}$, $О_{ср}$ —объем продаж за i месяц и среднемесячный объем.

Размах вариации равен

$Р_{вар}=О_{мес\ MAX}—О_{мес\ MIN}$ (2)

$Р_{вар}$ = 4460 – 2157 = 2303 (2007 г.);

$Р_{вар}$ = 8008 – 3009 = 4999 (2008 г.).

Среднее линейное отклонение в 2007 г. и 2008 г. равно:

Q2007=1,301/12 = 0,108; Q 2008 = 2,124 / 12 = 0,177.

Коэффициент вариации соответственно составит:

$К_{вар\ 2007} = б_{2007} * 100 = 0,381 * 100 = 38,1\%$;

$К_{вар\ 2008} = б_{2008} * 100 = 0,622 * 100 = 62,2\%$;

За годовой коэффициент сезонности обычно принимается наибольшая величина коэффициента сезонности за месяц, характеризующая максимальное превышение месячного объема продаж над среднемесячной величиной. Значит годовой коэффициент сезонности ООО «Иванна» составит 1,225 и 1,535 за 2007 и 2008 гг. соответственно. Чем ближе коэффициент сезонности к единице и чем меньше значение остальных показателей, тем ниже уровень сезонности продаж. Исходя из этого, можно сказать, что уровень сезонности в ООО «Иванна» высок. Поэтому на предприятии существует возможность проведения мероприятий по сглаживанию сезонных колебаний. Показатели сезонности систематизированы в таблице 10.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Таблица 10 - Показатели сезонности

N п/п	Показатели	2007 г.	2008 г.
1	Размах вариации, руб.	36416	52152
2	Среднелинейное отклонение	0,108	0,177
3	Среднеквадратическое отклонение	0,381	0,626
4	Коэффициент вариации	38,1	62,6

На основании полученных данных можно сделать вывод: Ксез. отличен от единицы, а остальные показатели не стремятся по значению к нулю, что свидетельствует о наличии определённой тенденции в изменении спроса. Если в 2007 г. ежемесячное отклонение от среднемесячной величины составляло 38,1 %, то в 2008 г. оно составило уже 62,6 %. Увеличение величины размаха вариации в 2008 г. по отношению к 2007 г. с 36416 руб. до 52152 руб. свидетельствует об увеличении сезонных колебаний за отчётный период. Наличие колебаний в объёмах продажи товаров в 2008 г. обусловило недополучение дополнительного объёма продаж, который можно определить по формуле:

$\Delta О_{СЕЗ} = О_{Ф}$ * Коэф. вариации

$\Delta О_{СЕЗ}$ = 62582 * 0,626 = 39176 (тыс.руб.)

Сглаживание сезонности возможно при проведении ряда мероприятий: формирование спроса на товары путём рекламы; проведение активной ценовой политики.

Проведем анализ продаж товаров с использованием метода ABC.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Рисунок 3 – ABC-структура продаж мороженого

Из диаграммы видно, что самым продаваемым является мороженое «Эскимо» - 50 % продаж (MAXIBON, Nuts, MEGA, 48 копеек, СНЕГУРОЧКА, БОЯРСКОЕ); 40 % продаж приходится на стаканчики (Extreme, NESQUIK, БОН ПАРИ), 8 % - на торты, самым непродаваемым является мороженое «ванночки», «ведерки».

4. Анализ состояния и использования трудовых ресурсов

Цель анализа состояния и использования трудовых ресурсов – оценить эффективность использования трудовых ресурсов, вскрыть резервы роста производительности труда и обеспечения опережающего ее повышения по сравнению с зарплатой одного работника.

Динамика обеспеченности рабочей силы представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории работающих	Среднесписочная численность			Отклонение 2008 г. от			
				2006		2007	
	2006	2007	2008	чел.	% прироста	чел.	% прироста
Рабочие, в том числе:	2	2	2	-	-	-	-
– основные	1	1	1	-	-	-	-
– вспомогательные	1	1	1	-	-	-	-
Служащие всего, в т.ч.:	9	10	10	+1	11,1	-	-
– руководители	2	2	2	-	-	-	-
– менеджеры по продажам	6	7	7	+1	16,7	-	-
– прочие служащие	1	1	1	-	-	-	-
Всего работающих	11	12	12	+1	9,1	-	-

Как видно из данных, представленных в таблице 11 в 2007 г. произошло увеличение кадрового состава на 1 чел. за счет приема на работу менеджера по продажам. В 2008 г. численность работающих на предприятии по сравнению с показателем 2007 г. не изменилась.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Из данных таблицы 12 видно, что за исследуемый период произошли положительные изменения в составе персонала. На 4,3 процентных пункта увеличился удельный вес менеджеров по продажам. По всем остальным категориям работающих наблюдается снижение удельного веса в общей численности.

Таблица 12 - Динамика структуры численности работающих

Категория работающих	Структура численности, %			Отклонение 2008 г. от	
	2006	2007	2008	2006	2007
Среднесписочная численность всего	100	100	100		
в т.ч. рабочие, из них:	18,2	16,6	16,6	-1,6	-
– основные	9,1	8,3	8,3	-0,8	-
– вспомогательные	9,1	8,3	8,3	-0,8	-
Служащих, из них:	81,8	83,4	83,4	+1,6	-
– руководители	18,2	16,8	16,8	-1,4	-
– менеджеры по продажам	54,5	58,3	58,3	+3,8	-
– прочие специалисты	9,1	8,3	8,3	-0,8	-

Структура персонала по образованию представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Образовательная структура персонала (за 2008 г.)

Категория работающих	Образование			
	Среднее	Средне-специальное	Незаконченное высшее	Высшее
Рабочие, из них: – основные – вспомогательные	 - -	 100,00 100,00	 - -	 - -
Служащих, из них:	-	-	10,00	90,00
– руководители – менеджеры по продажам – прочие специалисты	- - -	- - -	- 14,00 -	100,00 86,00 100,00

Из данных таблицы видно, что большая часть служащих (90 %) имеют высшее образование; один менеджер по продажам обучается в высшем учебном заведении. Все рабочие имеют средне-специальное образование.

Средняя выработка одного работающего составила:

В 2007 г.: 436989 / 12 = 36415,7 руб.

В 2008 г.: 625820 / 12 = 52151,7 руб.

Рост выработки на одного работающего составил 43,32 %.

Средняя выработка на одного менеджера по продажам составила:

В 2007 г.: 436989 / 7 = 62427 руб.

В 2008 г.: 625820 / 7 = 89403 руб.

Рост выработки в расчете на одного менеджера по продажам составил также 43,32 %.

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии, которые отражены в таблице 14.

Таблица 14 - Движение кадров на предприятии

№	Показатели	Базисный 2007 г.	Отчетный 2008 г.	Отклонение
1	2	3	4	5
1 2	Среднесписочная численность, всего в т.ч. менеджеров по продажам, чел	12 7	12 7	- -
3 4	Принято на работу, всего в т.ч. менеджеров по продажам, чел	2 1	1 -	-1 -1
5 6	Уволено с работы всего, в т.ч. менеджеров по продажам, чел	1 -	1 -	- -

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
7 8	Уволено причинам текучести всего, в т.ч. менеджеров по продажам, чел	1 -	1 -	- -
9 10	Коэффициент приема кадров всего (стр3 : стр1) в т.ч. менеджеров по продажам (стр4 : стр2), чел	0,167 0,143	0,083 -	-0,083 -0,143
11 12	Коэффициент выбытия кадров всего (стр5 : стр1) в т.ч. менеджеров по продажам	0,083 -	0,083 -	- -
13 14	Коэффициент оборота кадров всего (стр3 + стр5) : стр1 в т.ч. менеджеров по продажам (стр4+стр6):стр2	0,25 0,143	0,167 -	-0,083 -0,143
15 16	Коэффициент текучести кадров всего (стр7 : стр1) в т.ч. менеджеров по продажам	0,083 -	0,083 -	- -

Анализ расчетов, представленных в таблице 14 показывает, что по сравнению с 2007 г. в 2008 г. количество принятых на работу уменьшилось на 1 человека и количество уволенных осталось прежним – 1 работник. Это обусловило уменьшение коэффициента приема кадров на 0,083 пункта.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Следует отметить, что текучесть кадров на предприятии отмечается по категории вспомогательных рабочих, кадровый состав руководителей и менеджеров по продажам стабилен.

Таблица 15 - Показатели выработки менеджера по продажам

Показатели	Ед.изм.	2007	2008	Процент изменения	Абсолют-ное изменение
1	2	3	4	5	6
Объем продажи товаров	Тыс.руб.	43699	62582	+43,2	18883
Среднесписочная численность менеджеров по продажам	чел.	7	7	-	-
Отработано одним менеджером по продажам	чел/дней	179	197	+10,06	18
Общее число отработанных всеми менеджерами по продажам чел/дней	чел/дней	1253	1379	+10,05	126
Общее число отработанных всеми менеджерами по продажам чел/часов	чел/часов	10024	11032	+10,05	1008

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6
Средняя продолжительность рабочего дня	Час	8,0	8,0	0	100
Среднегодовая выработка одного менеджера по продажам	Тыс.руб.	6242,7	8940,3	+43,2	2697,6
Среднедневная выработка одного менеджера по продажам	Тыс.руб.	34,88	45,38	+30,1	10,50
Среднечасовая выработка одного менеджера по продажам	Тыс.руб.	4,36	5,67	+30,1	1,31

Для определения основных факторов, под влиянием которых изменилась средняя выработка, используем метод цепных подстановок.

Таблица 16 - Расчет влияния факторов использования рабочего времени на изменение выработки методом цепных подстановок

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

№ п/п	Удельный вес менеджеров по продажам, %		Отработано одним менеджером по продажам в год, чел.-дн.		Продолжительность рабочего дня, час.		Среднечасовая выработка менеджера по продажам, тыс.руб.		Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	Изменение, (+/-)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	2007	58,3	2007	179	2007	8,0	2007	4,36	3641,6	-
2.	2008	58,3	2007	179	2007	8,0	2007	4,36	3641,6	-
3.	2008	58,3	2008	197	2007	8,0	2007	4,36	4007,8	+366,2
4.	2008	58,3	2008	197	2008	8,0	2007	4,36	4007,8	-
5.	2008	58,3	2008	197	2008	8,0	2008	5,67	5215,2	+1207,4
Результат действия всех исследуемых факторов (366,2 + 1207,4)										+ 1573,6

Данные таблицы 16 свидетельствуют о том, что:

— за счет увеличения отработанного времени одним менеджером по продажам среднегодовая выработка одного работника увеличилась на 366,2 тыс. руб.;

— за счет увеличения среднечасовой выработки менеджера по продажам среднегодовая выработка одного работника увеличилась на 1207,4 тыс.руб.

В результате всех влияющих на выработку одного работника предприятия факторов ее среднегодовая величина возросла на 1573,6 тыс.руб.

Анализ заработной платы персонала представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ заработной платы

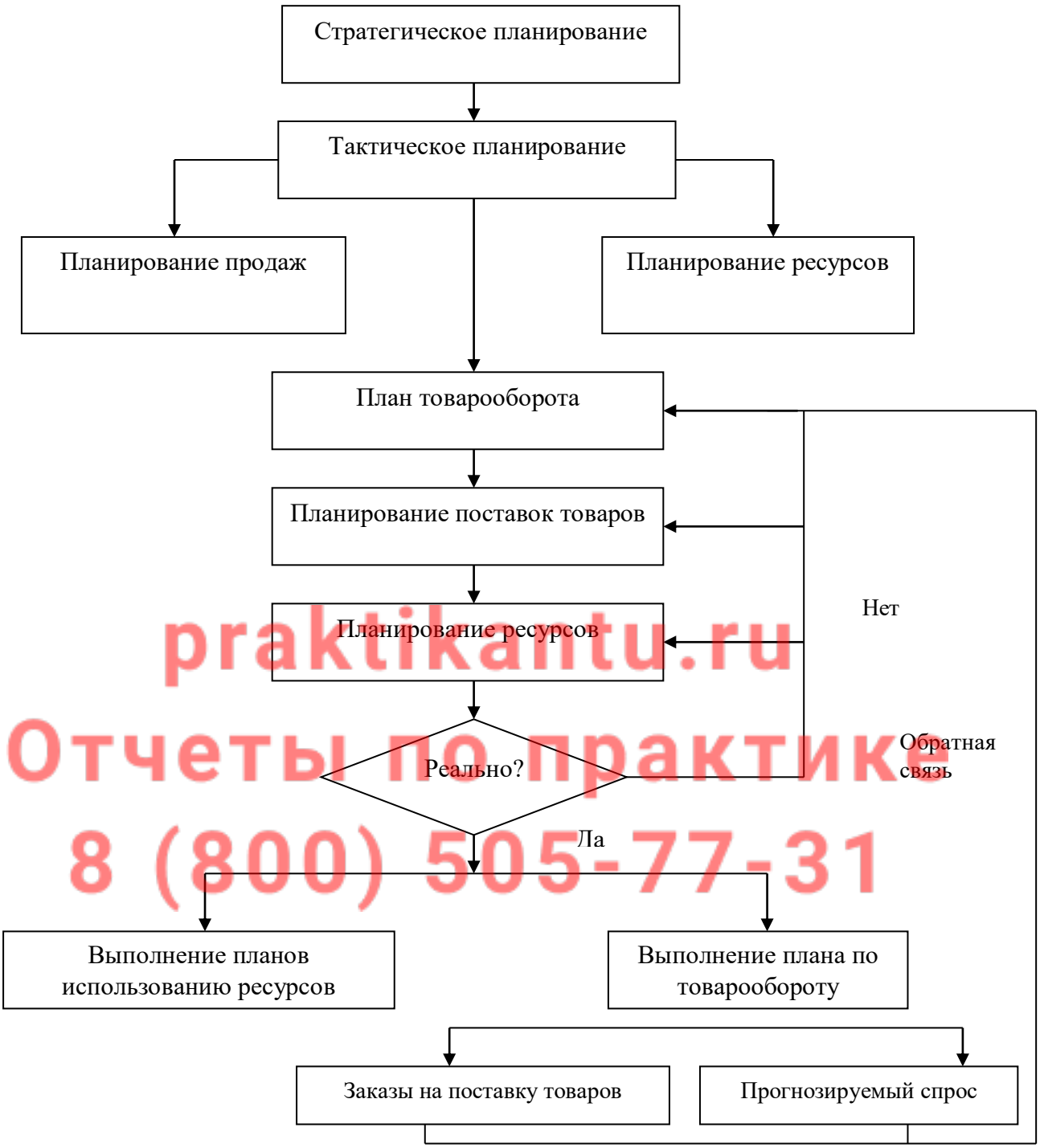
Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, % 2008 г.	
	2006	2007	2008	к 2006	к 2007
Численность работающих всего, чел.	11	12	12	109,1	100,0
в том числе менеджеров по продажам, чел.	6	7	7	116,7	100,0
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	792	1008	1080	136,36	107,14
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.	72,00	84,00	90,00	125,00	107,14

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505 77 31

Из данных таблицы 17 видно, что в 2008 году среднегодовая заработная плата составила 90 тыс.руб., то есть 7,5 тыс.руб. в месяц. Среднегодовая заработная плата в 2008 г. на 25 % выше, чем в 2006 г. и на 7,14 % выше, чем в 2007 г. Сравнение темпов роста среднегодовой заработной платы с темпами роста среднегодовой выработки показывает, что темп роста производительности труда в 2008 г. (143,3 %) превышает темп роста среднегодовой заработной платы (107,14 %), то есть на предприятии выполнятся важнейшее требование расширенного воспроизводства.

5. Методы управления продажами на предприятии

В основу планирования продаж в ООО «Иванна» положена иерархия планов, представленная на рис. 4.



praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Рисунок 4 - Схема планирования в ООО «Иванна»

Стратегическое планирование в ООО «Иванна» ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия. Стратегия развития в ООО «Иванна» не сформирована. Задачи стратегического развития являются размытыми и не включают четких показателей. Функция стратегического планирования в ООО «Иванна» возложена на директора предприятия.

Тактический план в ООО «Иванна» составляется на 1 год. В результате тактического планирования составляется план товарооборота. Функция тактического планирования в ООО «Иванна» возложена на главного бухгалтера.

План объемов товарооборота включает в ООО «Иванна» следующие элементы:

–товарные запасы на начало отчетного периода (по ассортиментным группам);

–планируемый объем поставок товаров (по ассортиментным группам);

–планируемый объем продаж товаров (по ассортиментным группам)

–планируемые товарные запасы на конец отчетного периода (по ассортиментным группам).

Объем продаж - это прогноз, так как это внешние данные, которые прямому контролю не поддаются. Объем поставок товаров планируется, это внутренний показатель, поддающийся прямому контролю. Планы по объемам товарных запасов контролируются косвенно, манипулируя данными прогнозов объема продаж, прогнозов объема поставки товаров.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Функции планирования объемов товарооборота в ООО «Иванна» возложены на коммерческого директора.

Система управления организацией продажами в ООО «Иванна» построена по функциональному признаку:

–1 блок – организация закупки товаров (ответственный – коммерческий директор);

–2 блок – организация складирования и хранения товаров (ответственный – заведующий складом);

–3 блок – организация продаж (ответственный – коммерческий директор).

Организация продаж координируется и контролируется директором.

В сферу управления продажами в ООО «Иванна» включаются все покупки товаров, совершаемые в целях их последующей продажи, изучения и формирования спроса на товары; а также поиск, выбор и заключение сделок с партнёрами, доставка товаров покупателям.

Структурная схема функций коммерческой деятельности в ООО «Иванна» представлена на рис. 5.

По виду	Материально-техническое обеспечение		Сбыт	
По характеру	Коммерческие	Технологические	Коммерческие	Технологические
Основные	Закупка Аренда	Доставка Хранение	Продажа	Хранение Распределение Доставка
Вспомогательные	Маркетинг Юридическое сопровождение сделок	Предпродажная подготовка товара	Маркетинг Юридическое сопровождение сделок	Пред- и послепродажная подготовка товара и обслуживание

Рисунок 5 - Структурная схема функций коммерческой деятельности в ООО «Иванна»

Основным бизнес-процессом в структуре коммерческой деятельности является проведение коммерческой сделки. Схема данного бизнес-процесса представлена на рис. 6. Цель бизнес-процесса - регулирование процесса заключения договора и обслуживания оптовых покупателей, сокращение потерь времени при обслуживании.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Анализ представленной схемы позволяет сделать вывод об эффективности организации проведения коммерческой сделки:

–процедура заключения договоров достаточно проста и включает шесть адресов при заключении не типового договора, один адрес при заключении типового договора;

–внедрен метод оценки эффективности деятельности (при заключении бартерных и взаимозачетных операций, отсрочке платежа, предоставлении скидки). При использовании данного метода отсекаются неэффективные сделки;

–используется процедура делегирования ряда полномочий на более низкий уровень.

Другой, не менее важный бизнес-процесс – «организация продаж» (рис. 7), который охватывает:

–осуществление продаж закрепленных за работником товаров;

–поиск и привлечение оптовых покупателей, формирование базы данных клиентов, поддержание с ними обратной связи;

–формирование и выполнение плана продаж на месяц;

–формирование плана отгрузки, корректировка. Согласование с оптовым покупателем сроков отгрузки, ассортимента и объемов поставки, передача информации в бюро оформления отгрузочной документации;

–выбор и формирование наиболее эффективных каналов (мелкие оптовики, средние и крупные оптовики) товародвижения;

–сбор информации по претензиям потребителей, сбор и фиксация возражений, сбор информации по причинам отказа от сотрудничества;

–подготовка рекомендаций по ассортиментной и ценовой политикам;

–участие в формировании годовых бизнес-планов;

–контроль состояния взаиморасчетов с покупателями.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Цель бизнес-процесса «Организация продаж» - формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продажами. Управление продажами включает в себя четыре основных блока: квартальное планирование, планирование на месяц, реализация планов, анализ результатов деятельности. Ключевыми моментами бизнес-процесса являются: разграничение функций при формировании плана продаж, установлении целей; взаимоувязка продаж и транспорта, продаж и отгрузки; формирование документов по развитию продаж; четкое установление целей деятельности менеджеров по продажам.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Рисунок 6 - Укрупненная блок-схема бизнес-процесса «Проведение коммерческой сделки»

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Рисунок 7 - Схема бизнес-процесса «Организация продаж»

Система стимулирования менеджеров по продажам в ООО «Иванна» ориентирована на конечный результат: выполнение плана продаж. Заработная плата менеджеров по продажам состоит из нескольких частей: первая часть (постоянная) - оклад, вторая часть (переменная) - премиальные выплаты за

обеспечение прироста продаж в соотношении с некоторым базовым уровнем, третья часть - выплачивается в случае достижения целевых установок и может значительно (более чем в два раза) увеличить заработную плату специалиста. Таким образом, увязываются цели предприятия, персональные задания и личные цели сотрудников.

Однако, в ходе диагностики были выявлены следующие основные проблемы управления продажами. Неэффективная работа менеджеров по продажам:

–организация работ (пассивное ожидание заказчиков); функции продаж и оформления отгрузочной документации выполняются одними и теми же сотрудниками и, как следствие, поиск и привлечение клиентов не является достаточно эффективным;

–слабая работа с клиентом.

praktikantu.ru

Отсутствие четкого понимания рыночной ситуации и целей предприятия, стратегии развития, которое выражается в отсутствии политики распределения. ООО «Иванна» теряет оптовых покупателей, прежде всего, из-за отсутствия клиентоориентированности, незаинтересованности в совместной продуктивной работе с покупателем, потерей обратной связи с ним. Еще более усугубляет ситуацию отсутствие системы автоматизации и управленческого учета.

Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Заключение

В работе проведено исследование рыночной деятельности ООО «Иванна», занимающегося оптовой торговлей мороженым.

В 2008 г. объем продаж увеличился по сравнению с 2006-2007 гг. и составил 62582 тыс.руб., что на 70,9 % больше чем в 2006 г. и на 43,2 % больше чем в 2007 г. Численность работающих в 2008 г. увеличилась по сравнению с 2006 г. на 9,1 %, по сравнению с 2007 г. – не изменилась. Среднегодовая выработка одного работника в 2008 г. по сравнению с 2006 годом увеличилась на 56,7 %, а по сравнению предыдущим годом - на 43,2 %. Затраты на 1 рубль продаж в 2008 г. снизились по сравнению с уровнем 2007 г. на 3,4 %. Причиной этого явилось то, темпы роста объема продаж опережают темпы роста полной себестоимости продаж.

praktikantu.ru

Деятельность предприятия является в 2006-2008 г.г. прибыльной. В 2008 г. прибыль от реализации товаров составила 42556 тыс.руб., что на 74,0 % выше показателя 2006 г. и на 49,5 % - показателя 2007 г.

Отчеты по практике

Сильными сторонами работы предприятия являются: высокое качество товаров; низкие затраты на сбыт. В то же время слабой стороной предприятия является отсутствие четкого стратегического направления развития. К факторам, повышающим возможности предприятия следует отнести ослабление позиций фирм-конкурентов; снижающим – зависимость от снижения спроса покупателей. Учитывая сильные стороны и рыночные возможности, можно констатировать возможность увеличение объема продаж. С учетом угроз со стороны конкурентов необходимо разработать стратегию расширения рынка.

8 (800) 505-77-31

В ходе проведенного исследования были выявлены следующие основные проблемы управления продажами. Неэффективная работа менеджеров по продажам: организация работ (пассивное ожидание заказчиков); функции продаж и оформления отгрузочной документации выполняются одними и теми

же сотрудниками и, как следствие, поиск и привлечение клиентов не является достаточно эффективным; слабая работа с клиентом.

Отсутствие четкого понимания рыночной ситуации и целей предприятия, стратегии развития, которое выражается в отсутствии политики распределения. ООО «Иванна» теряет оптовых покупателей, прежде всего, из-за отсутствия клиентоориентированности, незаинтересованности в совместной продуктивной работе с покупателем, потерей обратной связи с ним.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. Публикуется с изменениями, внесёнными Указами Президента Российской Федерации от 09 января 1996 года №20, 10 февраля 1996 года №173, 09 июня 2001 года №679//Российская газета от 25 декабря 1993 года. №237.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I, утвержденная Федеральным законом от 30.11.94 г. № 51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 15.05.2001 г.№54-ФЗ).
3. Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» в редакции Федерального закона от 25.05.1995// Ведомости Верховного Совета РСФСР. 1991. № 16; СЗ РФ 1995. № 22; 1998. № 19. № 2.
4. Азоев Г.А., Челенков А.Ч. Конкурентоспособность фирмы. – М., 2006.
5. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы// Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С.106-112.
6. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики// Экономист. – 2004. - № 1. – С. 81-88.
7. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг.// Маркетинг. – 2004. - №1. - С. 35-40.
8. Ахматова М.В. Теоретические модели конкурентоспособности// Маркетинг. – 2003. - № 4. – С. 25-38.
9. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. – М.: ТЕСИС, 2005.
10. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов// Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 113-119.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

11. Бороновских Н.В. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. – 2005. - № 2. – С. 37-48.
12. Бродман Г.Д. Конкуренция и вхождение российских промышленных предприятий на рынок// Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2004. - № 3. – С. 385-389.
13. Головин И.В. Карта конкурентоспособности// Практический маркетинг. – 2004. - № 87. – С. 26-32.
14. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: Маркетинг, 2006.
15. Зимаков А. Две модели конкурентной политики// Общество и экономика. – 2004. - № 5. – С. 240-244.
16. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: - Уфа: УГАТУ, 2005.
17. Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. – 2002. - № 11. – С. 108-111.
18. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Питер, 2006.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2004..
20. Круглов В.В. Конкуренция. – М.: Проспект, 2007.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31