**Построение внутреннего профиля компании Молочный кит**

**Задание на кейс – практикум для студентов заочной формы обучения**

1. *Для построения внутреннего профиля компании необходимо:*

*- проанализировать проблемное поле предприятия, экспертным образом выделить ключевые проблемы, и предусмотреть их решение в программе;*

*- сделать предложения по оптимизации организационной структуры и системы управления с учетом программы стратегического развития (система сбыта должна предусматривать построение клиент – центрированной организации).*

*- описать особенности организационной культуры и сделать предложения по необходимой корректировке.*

1. *По результатам пункта 1 нужно спроектировать бизнес-процесс «Планирование продаж»:*

*- разработать модель взаимодействия основных участников процесса «Планирование продаж». Изобразить модель графически и объяснить технологию протекания бизнес-процесса (кто, с кем, в какой последовательности, по какому поводу взаимодействует).*

*- составить матрицу ответственности процесса «Планирования продаж» (по вертикали – все функции процесса, по горизонтали – подразделения/должности).*

***Методика*** *построения внутреннего профиля предприятия представлена ниже, после описательной части.*

***В приложении 1 и 2*** *представлены образцы титульного листа и примерного содержания контрольной работы.*

**Общее описание компании «Молочный Кит»**

Вид деятельности - производство молочной продукции

Организационно правовая форма – общество с ограниченной ответственностью

Собственники – генеральный директор, финансовый директор, директор по производству и еще 6 физических лиц, не работающих на предприятии.

Распределение долей между собственниками – относительно равное.

История создания компании «Молочный Кит»

Компания «Молочный Кит» была создана в июле 1999 года как торговый дом при ОАО «Полевской молочный комбинат» (ПМК). В течении трех месяцев работы компания скупила весь пакет акций комбината и стала его единственным акционером. В то время ПМК перерабатывал менее десяти тонн сырого молока и производил около семи тонн готовой молочной продукции в сутки, т.е. около 210 тонн продукции в месяц. Компании в наследство достались: крайне изношенное и устаревшее оборудование, нестабильные поставки сырья (сырого молока) от сельхозпроизводителей и разрушенный автопарк.

Первые пол года работы приходилось преодолевать недоверие со стороны торговли, поскольку ПМК зарекомендовал себя ненадежным партнером. Компания «Молочный Кит» полностью восстановила автопарк, ввела четкую транспортную схему доставки, освоила новую, прочную, современную картонную упаковку.

И уже через полгода, в начале 2000, ПМК в сутки перерабатывал уже 40 тонн сырого молока и производил 28 тонн молочной продукции, т.е. 840 тонн продукции в месяц. Компания полностью восстановила прежний, достаточно богатый ассортимент Полевского комбината добавив к нему новые виды продукции, одними из которых стали – глазированные сырки.

Так же в 2000 году компания регистрирует свой торговый знак и вся продукция, производящаяся на ПМК начинает выпускаться под брендом «Молочного кита».

В 2001 году компания «Молочный Кит» покупает ООО «Камышловский молочный комбинат». Оснащает его новым оборудованием по производству пластиковых молочных бутылок и начинает первой в Свердловской области выпускать молочную продукцию в данной упаковке.

По итогам 2001 года компания становится одним из крупнейших производителей молочной продукции в Свердловской области и занимает третье место по переработке сырого молока (около 52,5 тонн в сутки) и выпуску молочной продукции (35 тонн в сутки, 1 050 тонн в месяц).

В 2003 году ОАО «Полевской молочный комбинат» и ООО «Камышловский молочный комбинат» вливаются своей собственностью в ООО «Компания «Молочный кит».

Географическое расположение

Екатеринбург

Управляющая компания

Функции: общее управление, продажи, снабжение производства, экономика и финансы

Камышлов

Обособленное подразделение КМК

Функции: производство продукции, региональный склад

Полевской

Обособленное подразделение ПМК

Функции: производство продукции, центральный склад

Персонал:

Численность персонала – 450 человек, в том числе: управляющая компания – 50 человек, ОП ПМК – 250 человек, ОП КМК – 150 человек. Средний возраст – 40 лет. Персонал работает «по старинке». Во взаимодействии с клиентами – пассивны. Нет сплоченной команды и командного духа. Трудно бороться с воровством готовой продукции (в среднем на 400 000 рублей в месяц). Регламенты работы и должностные инструкции не прописаны. Системы мотивации не мотивирует персонал на результат.

Ассортимент выпускаемой продукции – смотрите приложенный прайс-лист

Объем выпуска молочной продукции – 32 тонны в сутки, в том числе: на ПМК – 27 тонн, на КМК – 6 тонн.

Состояние производственных мощностей – в основном изношенное полуавтоматическое оборудование (средний возраст – 15 лет). Относительно новое оборудование только по производству пластиковой бутылки, упаковки в пластиковую бутылку и линия по производству глазированных сырков. Из-за старого оборудования случается плохая склейка полиэтиленовых пакетов, вследствие чего, протекающее молоко «грязнит» другую продукцию при транспортировке. Возникают претензии по трудно открываемой крышке на пластиковой бутылке (было куплено укупорочное оборудование, не делающее закручивающуюся крышку.

Загруженность производственных мощностей: 36%, в том числе: ПМК – 55%, КМК – 30%. Т.е. компания может выпускать – 90 тонн продукции в сутки, 70 тонн на ПМК и 20 тонн на КМК

Используемые технологии производства – в основном стандартные технологии; передовые современные технологии не используются из-за отсутствия современного оборудования. Использование старой технологии и старое оборудование дает крупинчитость и зернистость творогов.

Рынок сбыта:

Екатеринбург (охвачено около 300 продуктовых магазинов, среднесуточные продажи – 19 тонн, доля рынка – около 9%)

Другие города Свердловской области (Нижний Тагил, Каменск-Уральский, Первоуральск, Асбест, Полевской, Ревда, Березовский, Ирбит, Богданович, Сухой Лог, Камышлов, Заречный, Талица, Пышма)

Некоторые города Тюменской и Челябинской областей

План продаж не выполняется.

Конкуренты – основные конкуренты среди производителей Ирбитский, Верхнепышминский и Екатеринбуржский молочные заводы (См. приложение).

Логистика доставки сырья и готовой продукции:

Сырое молоко в основном доставляется на КМК от сельхозпроизводителей Восточного региона Свердловской области (самый сырьевой район) на их собственном транспорте. Далее на большегрузном молоковозе компании необходимый объем сырого молока ежедневно перевозится в ПМК

Готовая продукция ежедневно с КМК и ПМК поставляется на центральный склад, расположенный на ПМК, а затем ежедневно на 20 автомашинах ГАЗ и ЗИЛ развозится по магазинам Екатеринбурга, Н.Тагила, Первоуральска и Ревды. Машины часто бывают не загруженными (при грузоподъемности 3,5 тонны везут продукцию в объеме 1,5 тонны)

Часть продукции ПМК и КМК ежедневно аккумулируется на региональном складе, расположенном на КМК и уже от туда ежедневно поставляется на 6 автомашинах.

Дилеры компании, работающие в Тюменской и Челябинской областях, забирают продукцию на условиях само вывоза.

Описание действующей системы маркетинга и сбыта

Система продаж

Организационная структура

Формальная организационная структура службы продаж выглядит следующим образом



Фактически подчинение построено по другому варианту



## ***Основные процессы в отделе продаж***

В службе продаж компании фактически существует только один процесс – процесс ежедневного обслуживания постоянных клиентов. Схематично его можно изобразить следующим образом



Процессов или регулярных действий по поиску и привлечению новых клиентов нет. Менеджеры по продажам фактически выполняют диспетчерскую работу по сбору и первичной обработке заявок, не оказывая при этом практически никакого влияния на ассортимент или объем заказываемой продукции. В отделе существуют сложившиеся стереотипы работы с клиентами. Это выражается, например, в вербальных формах представления по телефону «Полевской комбинат» при сборе заявок. Следует заметить, что даже при такой работе загрузка менеджеров достаточно высока. Они не успевают качественно обработать массив клиентов, более 40-45 магазинов.

В настоящее время существует три центра сбора заявок от клиентов: отдела сбыта в Екатеринбурге, отдел отгрузки в г. Полевской, отдел отгрузки в г. Камышлов. При этом нет точного соответствия, какой клиент куда обращается. Например, часть клиентов компании обращаются с заявками или корректировками заявок непосредственно на завод в Полевской. Это вынуждает дважды обрабатывать одну и ту же информацию об отгрузках на следующий день сначала в отделе продаж, затем в отделе отгрузки.

Не оценивается эффективность работы с каждым магазином. Факт требует дополнительной проверки, но существует предположение, что есть магазины, которые убыточны для компании.

У компании выделяются три группы клиентов. Первая группа – дилеры, количество дилеров - 6. Работают по специальным договорам. Не существует четкого деления по зонам ответственности, хотя случаев конкуренции отдела продаж с дилерами выявлено не было.

Вторая группа – сетевые структуры, имеющие в своем составе 2 и более розничных магазинов. При этом существует единый центр закупок, контролирующий объемы, цены и ассортимент товаров.

Третья группа – отдельные розничные магазины самостоятельные в принятии решений о закупках.

Взаимосвязи с другими подразделениями

Практически отсутствуют налаженные информационные связи в первую очередь с отделом отгрузки на Полевском комбинате. Начальник отдела отгрузки ПМК каждое утро формирует заявку на производство для ПМК и КМК. Причем эта заявка не попадает в отдел продаж. Менеджеры не знают, что запущено в производство (по ассортименту и вкусам), фактически собирая заявки на то, что не будет отгружено.

При обработке заявок в отделе отгрузки часто происходит урезание заказов для некоторых клиентов. Отдел сбыта узнает об этом только от клиента (!). При этом факт недоставки рассматривается как норма, и не является основанием для проведения анализа причин недоставки и выработки определенных решений. Такие случаи не являются основанием для проведения анализа «что необходимо изменить для недопущения подобного в будущем»

Формирование плана производства в отделе отгрузки ПМК не позволяет учитывать прогнозную составляющую. Фактический анализ ежедневных отгрузок ведется вручную начальником отдела отгрузки ПМК, что, безусловно, снижает точность прогноза объема заказа на следующий день. На рисунке 5 изображена функциональная и временная схема обработки заявок.



## ***Система планирования и управления***

Нет оперативного учета эффективности работы менеджеров. Результаты оцениваются помесячно и не дают возможности оперативно корректировать деятельность менеджеров.

Планы продаж не формализованы, при этом равенство при распределении планов не соответствует фактическому распределению клиентской базы между менеджерами и соответственно не воспринимается менеджерами как рабочий инструмент. В подобных случаях в принципе невозможно обеспечить равные условия для менеджеров с точки зрения структуры клиентской базы.

Планов по привлечению новых клиентов нет, следовательно, эта работа отдана на откуп менеджерам. А они вследствие фактической или декларативной загруженности не имеют мотивации на расширение клиентской базы.

Отсутствуют документы, регламентирующие работу сотрудников отдела, соответственно не распределены полномочия и ответственность. Таким образом, система распределения ответственности сложилась хаотично, и существуют провалы в ответственности за конечный результат.

Общая оценка персонала отдела сбыта ООО «Компания «Молочный Кит»

Первичная оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Менеджеры по продажам – это люди, которые у клиентов формируют образ компании. Образ компании, который создается при общении с менеджерами – слепок с российской культуры торговли: напряжение, легко вспыхивающее негодование, декларирование ценности клиента в сочетании с обесцениванием его потребностей и т.д. Интересны различия менеджеров Екатеринбургского офиса с региональными менеджерами. В качестве основных – отсутствие предприимчивости и желания поддерживать изменения, пассивно-выжидательная позиция по отношению к руководству (менять должны они, а не мы, мы и так делаем все возможное), нет планов на будущее, некоторое показное равнодушие к будущему компании. Массив претензий по качеству продукции и услуг от менеджеров Екатеринбургского офиса близок к критическому. В то время как пожелания/наблюдения региональных менеджеров единичны – необходимо увеличить бюджет на транспортные расходы, а также организовать склад в г. Екатеринбурге. Трудно предположить, в чем причина такой ситуации, возможно в том, что у «областных» менеджеров больше возможностей для управления ситуацией, а возможности «городских» ограничены.

Анализ особенностей мотивационной системы структуры маркетинга и сбыта в компании

Сложившаяся ситуация в сфере мотивации сотрудников характеризуется следующими признаками.

* Удовлетворенность работников существующей системой мотивации

Руководство считает, что работники удовлетворены существующим уровнем оплаты труда, и не заинтересованы в его увеличении (поэтому и отсутствует рост объема продаж) – особенно, менеджеры по продажам г. Екатеринбурга. В действительности, как раз менеджеры по продажам г. Екатеринбурга считают, что уровень оплаты труда недостаточен, а дополнительные усилия не приведут к его увеличению: «Так на так и выйдет – те же пятнадцать тысяч, как не крутись». Более удовлетворены существующим уровнем и принципами оплаты своего труда менеджеры по продажам в областных городах, что объясняется, очевидно, уровнем заработных плат этих менеджеров, серьезно превышающим средний уровень оплаты труда в этих городах.

Ситуация в отделах отгрузки следующая. На КМК существующий уровень оплаты труда работников отдела признается начальником отдела полностью удовлетворяющим работников сегодня (после последнего повышения заработных плат в марте) и удобным с точки зрения рычагов воздействия на персонал. На ПМК существующий уровень оплаты труда работников отдела признается начальником отдела полностью неудовлетворительным и, следовательно, демотивирующим, расхолаживающим персонал.

Руководство считает: заработная плата в компании высокая и позволяет удерживать персонал. При этом многие работники уверены, что их заработная плата низкая по сравнению с рынком труда: «Мы же знаем, сколько сегодня стоят специалисты. И руководство наше знает. Ну, видимо, так нас ценят…».

* Известность, понятность для работников требуемых показателей деятельности и достижимость их выполнения

Существующая система оплаты труда известна, понятна работникам. Показатели, включенные в систему оплаты, верны с точки зрения экономической эффективности компании. Требует проверки их выполнимость, достижимость.

* Оценка (или аттестация) сотрудников

Аттестация как система не существует, и не было ни разу мероприятий по оценке профессиональных и управленческих качеств работников. Следовательно, отсутствует объективная информация для принятия кадровых решений руководством предприятия. Если говорить об уровне квалификации менеджеров по продажам, то сразу надо говорить и о системе периодической аттестации.

* Обучение

Так как в компании сегодня нет четкой политики в сфере обучения, следовательно, нет и единых ориентиров для сотрудников: какое обучение (и чему) ценится руководством, на сколько и в каких случаях поддерживается, и какое планируется в ближайшем будущем.

Тревожный факт, с точки зрения включенности, мотивированности сотрудников на работу: практически никто из менеджеров по продажам не говорит о необходимости обучения (ситуация, практически не встречающаяся в современных компаниях)!

Так как отсутствуют планы, программы обучения работников, отчеты сотрудников по результатам пройденного обучения, можно сказать, что данный блок работы по управлению персоналом предприятия практически отсутствует.

* Корпоративная культура

В компании (и в подразделении сбыта особенно) существуют мощно укоренившиеся нормы «жаловаться на обстоятельства», обвинять компанию, искать объяснения невыполнению поставленных задач, а не способы их решения.

* Психологический климат

Психологический климат в компании трудно назвать конструктивным, способствующим эффективной работе персонала. Для этого есть объективные причины.

Остро ощущается нехватка «командного духа», единой работы на общий результат.

Также на психологический климат и общую трудовую эффективность влияет «информационная изолированность» работников компании от руководства.

Миссия компании «Молочный кит»

Мы производим молочную продукцию и поставляем ее нашим клиентам – магазинам и дистрибьюторам для того, чтобы потребитель имел возможность купить в магазинах качественную, полезную и вкусную молочную продукцию.

Делая эту работу качественно, с душой и со вкусом, мы становимся известной, динамично развивающейся и прибыльной компанией, которая может обеспечить высоким уровнем социальной защиты, процветания, успеха и престижа своих сотрудников и акционеров

Основная цель компании

В 2007 году компания «Молочный кит» должна стать лидером среди производителей молочной продукции в Свердловской области. Продукцию компании должны знать все жители Свердловской области только как качественную продукцию. Ее должны любить и покупать.

А в 2010 году компания «Молочный кит» должна вырасти в большой областной молочный холдинг, который будет включать в себя такое количество молочных комбинатов и сельскохозяйственных производителей, чтобы объема их производства было достаточно для того, чтобы обеспечить молочной продукцией население всей области.

Все сегодняшние сотрудники компании должны гордиться тем, что стоят у истоков создания областного молочного холдинга - «Молочный кит»

Среднесрочная цель компании на декабрь 2004 года:

1. Увеличить следующие финансово-экономические показатели до следующего уровня:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Текущий уровень | Плановый уровень | % увеличения |
| 1 | Среднесуточный объем продаж, т | 36 | 90 | 150 |
| 2 | Месячная выручка от реализации, руб. | 17 800 000 | 40 500 000 | 131 |
| 3 | Доля рынка в Свердловской области, % | 3,3 | 8,2 | 150 |
| 4 | Рентабельность, % | 7,6 | 19,8 | 160 |
| 5 | Прибыль | 1 250 000 | 6 704 000 | 436 |
| 6 | Фонд оплаты труда | 1 850 000 | 4 625 000 | 150 |

2. Следовательно достичь следующих показателей работы :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование | Декабрь 2004 года |
| 1 | Реализация продукции: |  |
|  |  - реализация, тн/день | 90  |
|  |  - реализация, тн/месяц | 2 700  |
|  |  - средняя цена, руб/тн | 15 000  |
|  |  - выручка от реализации, руб/месяц |  40500 000  |
| 2 | Прямые затраты : |  |
|  |  - необходимое кол-во сырого молока, тн/сутки | 130  |
|  |  - необходимое кол-во сырого молока, тн/месяц | 3 900  |
|  |  - средняя цена сырого молока, руб/тн | 5 500  |
|  |  - затраты на сырое молоко, руб/месяц |  21 450 000  |
|  |  - затраты на упаковку, руб/месяц | 3 726 000  |
|  |  - затраты на добавки, руб/месяц |  1 620 000  |
|  |  - итого прямые затраты, руб/месяц |  26 796 000  |
| 3 | Валовая прибыль, руб/месяц |  13 704 000  |
| 4 | Постоянные затраты, руб/месяц |  7 000 000  |
| 5 | Прибыль, руб/месяц |  6 704 000  |

3. Попасть в число лидеров по производству молочной продукции в Свердловской области и иметь имидж стабильного поставщика и производителя, выпускающего качественную, вкусную, полезную и имеющую своего постоянного покупателя, продукцию

Описание рынка молочной продукции

Ассортимент молочной продукции, представленной на рынке

* По видам продукции

По данным НИЦ РОМИР по результатам специального комплексного изучения особенностей потребления гражданами России молочной продукции, структура потребления видов молочных продуктов достаточно неравномерна. Наибольшей популярностью пользуются молоко, сметана, кефир и творог, - самые доступные и известные. Однако есть некоторые особенности:

Молоко пользуется популярностью практически у всех категорий населения. Его с одинаковой охотой покупают представители всех возрастных групп вне зависимости от места проживания и уровня дохода. 73,3% наших сограждан регулярно употребляют молоко в пищу.

Сметана пользуется повышенной популярностью преимущественно у мужской части населения, а также у молодежи в возрасте от 18 до 29 лет.

Самым популярным кисломолочным напитком в России является кефир, обладающий и ценными лечебными свойствами. Предпочтение кефиру отдают все возрастные группы, несколько больше прочих потребляет его молодежь, что, видимо, вызвано активными рекламными кампаниями ряда производителей (например, Danone), ориентированными именно на эту возрастную группу.

Среди потребителей творога преобладают женщины (60,6%). Йогурт наибольшей популярностью пользуется у женщин и молодежи, на которую приходится 66,7% потребителей. Показательно, что среди людей старше 50 лет и жителей сельских районов регулярных потребителей йогурта практически нет.

Традиционные для России молочные продукты - ряженка и простокваша - пользуются популярностью в основном среди сельских жителей и населения небольших городов. Причем ряженку предпочитают в основном женщины, а простоквашу - мужчины. В отличие от простокваши, ряженка также пользуется определенной популярностью у жителей больших городов.

Нужно отметить, что большая часть молочных продуктов находится в низшей ценовой категории и, видимо, поэтому на характер потребления практически не влияет уровень доходов потребителей.

Сметана вытесняется продуктами с малой долей жирности - йогуртами и творожками. Доля десертов также увеличивается благодаря продвижению товаров в средствах массовой информации и способностью потребителей покупать дорогую продукцию при высоких доходах населения, которая будет популярна среди детского и молодого поколения.

Кроме того, покупатель будет ориентирован на бифидопродукцию, ее доля составит 2%, эта продукция будет иметь наибольший рост спроса.

* По сроку реализации

Выделяются две группы продуктов в категории молочных продуктов. Стерилизованные продукты с длительным сроком хранения (молоко UHT, термически обработанные йогурты и т.д.) и скоропортящаяся продукция.

В настоящее время доля стерилизованного молока в общих продажах молока в Свердловской области составляет около 6%. Для сравнения аналогичный показатель для Москвы 60%. Несмотря на преобладающее мнение о лучших качественных и вкусовых показателях свежих продуктов с небольшим сроком хранения, доля стерилизованных продуктов будет расти.

Объем потребления молочной продукции на исследуемых рынках

По данным Облкомстата оборот розничной торговли в Свердловской области за 2002 год составил 107,6 млрд. рублей. Из них молочная продукция (без учета сливочного масла, сухого молока и сыров) составила 3,6%. Таким образом, емкость рынка молочных продуктов Свердловской области составляет 3,87 млрд. рублей в розничных ценах.

Согласно одному из самых осторожных прогнозов, разработанных экспертами Организации по продовольствию и сельскому хозяйству ООН (FoodandAgricultureOrganization) , производство молока в России до 2011 г. будет увеличиваться в среднем на 0,9% в год. Более оптимистичную картину рисуют американские эксперты. Согласно данным исследовательского центра FARPI (Food&AgriculturalPolicyResearchInstitute) , объединяющего ученых ряда американских университетов, производство молока будет увеличиваться в среднем на 2,4% в год.

Постепенное наполнение рынка обусловлено ростом среднедушевого потребления молочных продуктов в целом, прежде всего за счет значительных темпов роста в сегментах пастеризованного молока и биопродуктов.

Объем потребления молочной продукции по городам Свердловской области рассчитан на основании общего объема потребления молочных продуктов, численности населения в городах Свердловской области и сравнительного индекса покупательской способности населения.

| Город | Население, тыс. человек | Оценка объема потребления, млн. рублей | Доля от объема потребления области |
| --- | --- | --- | --- |
| Екатеринбург  | 1266,3 | 1912,50 | 49,39% |
| Нижний Тагил  | 390,9 | 426,39 | 11,01% |
| Каменск-Уральский  | 190,6 | 207,90 | 5,37% |
| Первоуральск  | 136,1 | 137,04 | 3,54% |
| Серов  | 99,8 | 83,74 | 2,16% |
| Новоуральск  | 93,7 | 78,62 | 2,03% |
| Асбест  | 81,2 | 61,32 | 1,58% |
| Полевской  | 70,4 | 53,16 | 1,37% |
| Ревда  | 65,4 | 49,39 | 1,28% |
| Краснотурьинск  | 64,8 | 48,93 | 1,26% |
| Верхняя Пышма  | 54,7 | 45,90 | 1,19% |
| Лесной  | 54,4 | 36,52 | 0,94% |
| Верхняя Салда  | 52,7 | 35,37 | 0,91% |
| Березовский  | 48 | 40,27 | 1,04% |
| Ирбит  | 47,9 | 30,14 | 0,78% |
| Качканар  | 47,8 | 30,08 | 0,78% |
| Алапаевск  | 47,6 | 29,95 | 0,77% |
| Красноуфимск  | 44,6 | 28,07 | 0,72% |
| Тавда  | 43,4 | 27,31 | 0,71% |
| Реж  | 41,8 | 26,30 | 0,68% |
| Кушва  | 40,9 | 25,74 | 0,66% |
| Артемовский  | 40,7 | 23,90 | 0,62% |
| Богданович  | 36 | 21,14 | 0,55% |
| Сухой Лог  | 36 | 21,14 | 0,55% |
| Карпинск  | 33,8 | 19,85 | 0,51% |
| Североуральск  | 33,8 | 19,85 | 0,51% |
| Красноуральск  | 31,9 | 18,74 | 0,48% |
| Камышлов  | 31,6 | 15,91 | 0,41% |
| Заречный | 28,8 | 14,50 | 0,37% |
| Невьянск | 26,9 | 13,54 | 0,35% |
| Нижняя Тура | 26,3 | 13,24 | 0,34% |
| Кировград | 24,4 | 12,28 | 0,32% |
| Сысерть | 22,4 | 11,28 | 0,29% |
| Туринск | 21,9 | 11,03 | 0,28% |
| Талица | 19,4 | 8,14 | 0,21% |
| Среднеуральск | 18,9 | 7,93 | 0,20% |
| Нижняя Салда | 18,7 | 7,85 | 0,20% |
| Ивдель | 17,3 | 7,26 | 0,19% |
| Дегтярск | 17 | 7,13 | 0,18% |
| Новая Ляля | 14,7 | 6,17 | 0,16% |
| Арамиль | 14,1 | 3,55 | 0,09% |
| Нижние Серги | 13,6 | 3,42 | 0,09% |
| Верхний Тагил | 13,5 | 3,40 | 0,09% |
| Волчанск | 12,8 | 3,22 | 0,08% |
| Михайловск | 11,9 | 3,00 | 0,08% |
| Верхняя Тура | 11,8 | 2,97 | 0,08% |
| Верхотурье | 8,4 | 2,11 | 0,05% |
| Сельское население | 1042,7 | 174,98 | 4,52% |
| Всего в городах | 3569,6 |  |  |
| Всего в области | 4612,3 | 3870 | 100% |

Производители молочной продукции в Свердловской области иЕкатеринбурге Основные конкуренты (производители и дистрибьюторы)

По данным компании ACNielsenRussia, на российском рынке молока лидируют компании "Вимм-Билль-Данн", "Петмол", Danone, "Останкинский молочный комбинат", Campina и Parmalat. Совокупная доля перечисленных производителей превышает 65% - в стоимостном, - или около 60% - в натуральном выражении.

Переработкой молока в Свердловской области заняты 36 предприятий, четыре из них - государственные: Ирбитский, Екатеринбургский, Верхнепышминский и Невьянский молочные заводы. Их доля в общем объеме переработки молока составляет около 40%. Явный лидер по объемам производства - Ирбитский молочный завод.

По неофициальной статистике, учитывающей еще и присутствие на рынке зарубежных и общероссийских молочных брэндов, свердловские заводы производят не более 50% всей молочной продукции потребляемой в Свердловской области.

| № | Наименование | Мощность,тонн/смену | Объем производства 2001, тыс. тонн | Доля в местном производстве | Доля на рынке |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | ГУП ИрбитскийМолзавод | 110 | 32373 | 15% | 8% |
| 2 | ГУП ЗАВОД N 1 | 64,9 | 27342 | 13% | 6% |
| 3 | ООО Молочный Кит | 57 | 18844 | 9% | 4% |
| 4 | ГОУП Верхнепышминский Молочный Завод | 35 | 16610 | 8% | 4% |
| 5 | ОАО КушвинскийГормолзавод | 57,2 | 16598 | 8% | 4% |
| 6 | ОАО СеровскийГормолзавод | 55,8 | 12407 | 6% | 3% |
| 7 | МУУП Талицкий Молочный Завод | 28,4 | 11662 | 5% | 3% |
| 8 | ОАО Молоко | 97,8 | 11356 | 5% | 3% |
| 9 | ООО Ураллат | 63 | 9761 | 5% | 2% |
| 10 | ГУП Уральский Электрохимический Комбинат | 50 | 7753 | 4% | 2% |
| 11 | ООО Первоуральский Городской Молочный Завод | 35 | 6505 | 3% | 2% |
| 12 | ОАО Алапаевский Молочный Комбинат | 30 | 6097 | 3% | 1% |
| 13 | ОАО НТГМЗ | 229,3 | 4863 | 2% | 1% |
|  | Прочие местные производители |  | 32829 | 15% | 8% |
|  | Завоз из других регионов, из них |  | 215000 |  | 50% |
| 14 | Данон |  |  |  | 12% |
| 15 | Вимм-Билль-Данн |  |  |  | 20% |
| 16 | УМОКО |  |  |  | 5% |

Исследование оптовых каналов распределения (на примере дистрибьюторов компании)

Основные претензии к компании «Молочный Кит» как к поставщику молочной продукции

- снижение качества продукции

- ценовая политика

- нежелание компании решать возникающие проблемы (Камышлов)

- при доставке продукции в Тюмень неудобный срок заказа (за 48 часов) продукции из Полевского

- не берут возвраты продукции

- продукция отгружается с просроченным сроком (при сроке хранения 5 дней – на 3 сутки со дня выработки)

- недозагрузка заказанных объемов по количеству и ассортименту

При выяснении вопроса о контактных лицах в компании «Молочный Кит» при возникновении необходимости решить оперативные вопросы (оплата, отгрузка, цена, претензии) все респонденты дали разные ответы. То есть, в компании нет единого центра ответственности за работу с дистрибьюторами. Они самостоятельно выбирают ответственное лицо. Был даже ответ – обращаемся к любому, кто есть в офисе.

* Розничные каналы распределения молочной продукции в г. Екатеринбурге

Выборка по магазинам г. Екатеринбурга составила 38 магазинов, что составляет около 3,8% от всех розничных магазинов (980 магазинов на декабрь 2002 г.), торгующих продуктами питания. Из всех магазинов Екатеринбурга около 120 являются сетевыми, то есть объединены в группы более чем из трех магазинов и работают под одним названием, либо имеют единых собственников. Около 100 магазинов являются специализированными (овощи, вино-водочные, чай-кофе и т.д.)

Их предпочтения к срокам подачи заявки на молочную продукцию

Сроки подачи заявки для крупных и средних магазинов – каждый день на следующий день, для маленьких магазинов 1-2 раза в неделю на 3-5 дней вперед.

Их предпочтения к работе с представителями поставщика молочнойпродукции (торговым представителям, мерчендайзерам и т.п.)

Требования к представителям поставщика

- профессионализм, компетентность

- знание продукции

- информированность о новинках

- отслеживание ассортимента и объема продаж в магазине

- организация рекламы в месте продажи

Качественные признаки, характеризующие торговую марку «Молочный Кит»

При незначительной динамике рынка и обострении конкуренции известность торговой марки – один из ключевых компонентов ее ценности. Известностью называется способность покупателя идентифицировать марку. По результатам исследования покупателей молочной продукции в городе Екатеринбурге были получены следующие результаты по уровню известности компании «Молочный Кит»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид молочных продуктов | Уровень известности «Полевской МК», %  | Уровень известности «Камышловский МК», % | Уровень известности «Молочный Кит», % | Максимальная известность |
| 1 | Молоко | 1,3 |  | 0,8 | Веселый молочник – 85% |
| 2 | Кефир |  | 0,3 | 50,5 | ГМЗ№1 – 85% |
| 3 | Сметана |  |  | 53,5 | ГМЗ%1- 85,7% |
| 4 | Густой йогурт |  |  |  | Чудо – 85,8% |
| 5 | Питьевой йогурт |  | 0,5 | 0,9 | Данон – 74% |
| 6 | Глазированные сырки |  |  |  | Сюрприз – 73,6 |
| 7 | Ароматизированное молоко |  |  |  | Несквик – 54,7% |
| 8 | Сладкий творог |  |  | 0,4 | Даниссимо- 69,2% |

При показателях известности менее 3% - необходимо делать вывод о полной неизвестности торговой марки в категории продуктов.

**Методика построения внутреннего профиля предприятия**

Основная идея модели анализа внутреннего профиля организацииявляется обобщение разрозненных итоговых результатов анализа по каждому элементу структуры компании. Как правило, по каждому блоку понятно, каково положение вещей и что надо делать для улучшения ситуации, но остается непонятным, каков вклад конкретной проблемы в общее проблемное

состояние предприятия (вес) и куда и необходимо прикладывать усилия для получения максимального эффекта.

Таким образом, используемая модель является моделью перехода от фиксации результатов диагностики к определению точек приложения усилий.

**Описание модели.**

Вся информация структурируется по 10 осям. Каждая ось имеет 4-х бальное деление:

«0» баллов - функция отсутствует

«1» балл - минимально допустимое состояние проявленности данной функции

«2» балла - допустимое рабочее состояние

«3» балла - максимальная проявленность функции

Для каждой оси формируется набор признаков, позволяющих отнести предприятия к тому или иному баллу.

1. Действующее предприятие не может существовать при «0» оценке.

2. Допустимы промежуточные значения.

При этом переход в оценке от балла к баллу осуществляется по принципу «слабого звена», т.е. нельзя перейти к более высокому баллу, если нет соответствия хотя бы по одному из признаков.

Каждый более высокий бальный уровень автоматически предполагает наличие признаков предыдущего уровня и представляет собой логическое развитие данной функции.

**Упрощение графической модели:**

Каждая ось представляет собой комбинацию нескольких подосей. Например, ось маркетинг можно разложитьна 4 под/оси (клиенты, потребители, конкуренты, другие (отличные от первых трех) знания и способы взаимодействия с внешней средой) и представлять результаты диагностики с этим углублением. Может быть выбран упрощенный, комбинированный или полноформатный вариант.

**Алгоритм работы с моделью:**

1. Руководители, аргументировано отвечая на вопросы данной анкеты, предоставляют информацию для профиля, описывающего состояние «как есть»

2. Руководители, анализируя деятельность своего предприятия, определяют состояние профиля «как должно быть». При этом адекватность оценки «как должно быть» по каждой оси для конкретного предприятия определяется исходя из:

- общей конъюнктуры рынка

- сравнения с аналогом (подобные предприятия)

- внутренних особенностей предприятия

- стратегии развития предприятия

Поэтому, в профиле «как должно быть» не являются обязательными «3» балла и равновесность профиля по осям (например, все оси по 2 балла).

Профиль «как есть» накладывается на профиль «как должно быть», оценивается величина расхождения по каждой оси, определяются основные направления воздействия для приведения профиля в состояние «как должно быть» и прописывается предложения по повышению эффективности работы предприятия.

 Оценка текущего состояния внутреннего профиля предприятия осуществляется в соответствии со следующей схемой:

Первой составляющей внутреннего профиля является маркетинг

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Наличие базы данных существующих клиентов с указанием продуктов, ими потребляемых, объемами поставок в натуральном и денежном выражении + вся контактная информация
* Наличие списка основных (3-5 шт.) конкурентов по каждому сегменту рынка компании
* Список основных поставщиков с указанием группы поставляемого сырья и объемов поставок
* Руководители отдела сбыта, маркетинга и снабжения отвечают за актуализацию данных по предыдущим пунктам
* Наличие у топ менеджмента компании единого видения маркетинговой стратегии развития компании

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Определены и описаны текущие клиенты компании: база клиентов, их сегментация, указаны особенности клиента.
* Существует краткое описание каждого рынка (или рыночного сегмента) на котором работает компания (география рынка типы потребителей, количество потребителей, с разбивкой по типам, уровень цен на рынке, оценочная емкость рынка)
* Существует список основных поставщиков с указанием группы поставляемого сырья
* Ведется регулярная статистика
* Выделены наиболее значимые поставщики (выделение по объемам поставок), однако анализ их положения: динамика развития, сильные и слабые стороны не проводится.
* Отсутствует маркетинговая стратегия компании, закрепленная в документе
* Существует частичное досье основных конкурентов: местонахождение, товары, объемы, конкурентные преимущества, которое обновляется регулярно
* Отсутствует архив накопленных данных по не конъюнктурным изменениям
* Отсутствуют системы прогноза и моделирования ситуации на текущих рынках в краткосрочном периоде в формализованном виде

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Определены и описаны текущие клиенты компании в электронном виде.
* Существует подробное описание каждого рынка или рыночного сегмента, на котором работает компания, динамические модели развития рынков
* Существует описание поставщиков, выделение наиболее значимых поставщиков, характеристика силы поставщиков, тип рынка с точки зрения поставщиков, анализ положения значимых поставщиков: динамика развития, сильные и слабые стороны.
* Проводится анализ взаимозависимости поставщика и клиента, прогноз развития ситуации на рынке поставщиков: угрозы и возможности для заказчика
* Документально оформлена маркетинговая стратегия компании
* Существует полное досье конкурентов: местонахождение, рынки, товары, объемы, точки наибольшей конкуренции, методики работы, оценка сильных и слабых сторон каждого конкурента
* Существует архив накопленных данных по конъюнктурным изменениям на рынках
* Наличие системы прогноза и моделирования ситуации на текущих рынках в долго - средне - краткосрочном периоде
* Наличие системы мониторинга макроэкономической среды
* Наличие системы поиска новых продуктов, рынков
* Наличие ответственного за выполнение всех перечисленных работ.

Второй составляющей внутреннего профиля является сбыт и продвижение.

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Политика продаж существует только как гипотеза в головах у руководителей
* Существует система базовых цен по затратному принципу, но цены назначаются произвольно, скидок нет
* Продажи спонтанные, без определения статуса покупателя
* Допускается внутренняя конкуренция между менеджерами или посредниками
* Планирование продаж происходит от договоренностей с клиентом

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Политика продаж формализована, но не актуализирована
* Существует система ценообразования с элементами рыночной системой скидок
* Существует однозначное разделение рынков по менеджерам, но контроль за выполнением недостаточный, есть ответственный за выполнение работ
* Планы есть, но не соответствуют действительности
* Существует распределение клиентов, но нет персонального распределения клиентской базы, производится отслеживание основных клиентов
* Продавцы обладают базовой квалификацией, продажи в основном пассивные
* Мероприятия по продвижению носят спонтанный характер, финансирование производится по возможности, эффективность не оценивается
* Анализ удовлетворенности клиентов проводится по отклонениями от стандарта
* Существует единый фирменный стиль во внешних коммуникациях

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Политика продаж формализована в документе, актуализирована по целевым клиентам, ассортименту и технологии продаж
* Система ценообразования, построена на рыночных принципах, действует положение о скидках, стимулирующее покупателя
* Определена позиция по отношению к посредниками
* Нет внутренней конкуренции за клиента
* Существует ответственный за выполнение работ
* Существует регламент изменения политики продаж
* Существует система планирования, с незначительными отклонениями факта от плана, горизонт планирования 1 год
* Существует персональное планирование для продавцов, один клиент - один менеджер
* Высокая квалификация продавцов, продажи построены на активном принципе
* Существуют приоритеты в товарной политике - по рентабельности, по стратегии и т.д.
* Проводится анализ удовлетворенности клиента
* Существует годовой план продвижения, утвержденный бюджет продвижения
* Существуют критерии оценки эффективности затрат
* Существует единый фирменный стиль во внешних и внутренних коммуникациях

Третьей составляющей внутреннего профиля является логистика

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Наличие достаточной складской базы.
* Существует система закупок на уровне здравого смысла.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ.

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Наличие достаточной складской базы.
* Существуют методики выбора и оценки поставщиков.
* Принятые методики входного контроля сырья постоянно корректируются под входящее сырье.
* Система закупок задокументирована и позволяет не допускать срывов производственной программы.
* Межскладские перемещения оптимизированы.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Наличие достаточной складской базы.
* Существуют и правильно применяются методики выбора и оценки поставщиков.
* Принятые методики входного контроля сырья с определенной долей вероятности исключают возможность забраковки принятого сырья в процессе производства.
* Система закупок задокументирована должным образом и направлена на снижение издержек в процессе обеспечения предприятия сырьем.
* Модель управления запасами позволяет поддерживать оптимальный уровень запасов.
* Межскладские перемещения оптимизированы.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).
* Наличие статистики проведения перечисленных работ.

Четвертой составляющей внутреннего профиля является производство и технология

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Ремонты оборудования проводятся по мере его выхода из строя и в случае критичности выпуска продукции.
* Используемые технологии производства обеспечивают выпуск качественной продукции при дополнительном внимании технологического персонала.
* Загрузка производственных мощностей ниже 30 %.
* Существующий алгоритм оперативного управления производством применяется для выполнения плана производства в денежном выражении.
* Система планирования позволяет обеспечивать заявленные продажи в денежном выражении.
* Технологическая отчетность актуальна требованиям бухгалтерского учета.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Составление планов по расположению и перегруппировке оборудования внутри производственных групп.
* Используемые технологии производства обеспечивают выпуск качественной продукции.
* Загрузка производственных мощностей от 30 до 60%.
* Существующий алгоритм оперативного управления производством применяется для выполнения плана производства в натуральном и денежном выражении.
* Система планирования позволяет обеспечивать заявленные продажи.
* Проводятся НИОКР.
* Технологическая отчетность актуальна требованиям бухгалтерского учета, отражает фактический расход материалов.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Наличие политики воспроизводства основных фондов (непрерывный процесс их обновления путем приобретения новых, современных технологий, модернизации и капитального ремонта).
* Планирование и проведение профилактического ремонта.
* Составление планов по расположению и перегруппировке оборудования с учетом развития технологии.
* Используемые технологии производства обеспечивают выпуск качественной продукции с наименьшими затратами, выбор варианта технологии экономически обоснован.
* Проводятся НИОКР, разработки внедряются в производство.
* Загрузка производственных мощностей от 60 до 85%.
* Внутренние материальные потоки описаны и оптимизируются.
* Существующий алгоритм оперативного управления производством применяется на всей логистической цепочке создания продукции.
* Система планирования построена с учетом принятой модели управления запасами.
* Технологическая отчетность актуальна и позволяет отслеживать качество выполнения технологических процессов.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).
* Наличие статистики проведения перечисленных работ.

Пятой составляющей внутреннего профиля является стратегическое управление

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Первый руководитель (группа руководителей) имеет основные стратегические вектора, опосредованно связанные с ростом капитализации бизнеса
* На уровне здравого смысла выстроена неформализованная работа по 1-2 ключевым функциональным областям.
* Технология контроля не формализована, осуществляется лично первым руководителем может носить дискретный характер.
* Отсутствует опыт стратегического управления.
* Смена Генерального Директора и ведущих топов не приводит к смене или существенному изменению курса ввиду не явной выраженности и оригинальности стратегических установок, либо приводит к очень серьезному изменению

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Присутствует четкое понимание у Первого Руководителя и команды топ - менеджеров идеи роста стоимости бизнеса и основной концепции ее воплощения на данном предприятии.
* Существуют обоснованные долгосрочные программы, направленные на рост капитализации и рост стоимости бизнеса.
* Существуют ответственные лица, сроки, контрольные точки, выделены бюджеты.
* Технология контроля осуществляется регулярно первым руководителем, не определены последствия для исполнителей и ответственных лиц.
* Смена Генерального Директора и ведущих топов приводит к смене или существенному изменению курса.
* Компания прожила более одного цикла стратегического управления

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Наличие стратегии, ориентированной на рост капитализации. Стратегические материалы формализованы.
* Качественные (на основе взвешенного всестороннего анализа) и взаимоувязанные функциональные стратегии по блокам: финансы, маркетинг, бизнес-процессы, персонал. Существует план мероприятий по реализации данных функциональных стратегий со сроками, ответственными лицами и формой результата, выделены бюджеты стратегий.
* Наличие технологии контроля исполнения (кто, когда, каким образом контролирует, какие бывают последствия).
* Существует статистика (несколько циклов стратегического планирования, контроля, анализа и корректировки стратегии).
* Уход с предприятия 1-2-х ключевых топов не является критичным для продолжения развития предприятия в выбранном направлении.

Шестой составляющей внутреннего профиля является оперативное управление

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Результаты в большей степени обеспечены личными качествами участников проектной группы, нежели системными решениями
* Организационная структура обеспечивает единоначалие, исключает дублирование функций
* Существуют пробелы в функциональном наборе для реализации стратегических задач бизнеса
* Информационный поток, сложился исторически, обеспечивает руководителей и специалистов необходимой информацией, однако существуют сбои.
* Факты не принятых вовремя решений носят систематический характер
* Принятие решений преимущественно функция генерального директора, у руководителей отсутствуют бюджеты, ограничивающие и регламентирующие права принятия ими решений
* Исполнение решений напрямую связано с тем кто это решение принял и кто исполнитель

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Для реализации нововведений в межфункциональных областях, успешно применяется инструмент проектного управления, формализация отсутствует или минимальна.
* Существуют факты успешного (поставленные цели достигнуты) завершения проектов
* Необходимость и достаточность функционального набора для реализации стратегических задач бизнеса
* Информационный поток, сложившийся исторически, обеспечивает руководителей и специалистов необходимой и своевременной информацией, сбои не критичны и часто связаны с личностными особенностями коммуницирующих руководителей
* Факты не принятых вовремя решений носят разовый характер
* Часть руководителей наделена необходимыми полномочиями, часть - нет.
* Функция принятия решений у Генерального директора и двух-трех замов.
* Принятые решения исполняются с незначительными отклонениями по срокам, с незначительными замечаниями по качеству
* Бюджеты, определяющие полномочия, отсутствуют

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Существует формализованная технология управления проектами в организации
* Существуют факты успешного (поставленные цели достигнуты) завершения проектов
* Организационная структура обеспечивает единоначалие, построена на процессном подходе, исключает дублирование функций и оптимизирует численность работников
* Необходимость и достаточность функционального набора для реализации стратегических задач бизнеса
* Руководители и специалисты обеспечены своевременной и полной информацией от смежных служб через следующие процедуры: оперативки, информационные письма, рассылки, рабочие совещания и т.п.
* Существуют технические средства, позволяющие это делать с наименьшими затратами времени (электронный документооборот, телефонная и пр. связь...)
* Существует ответственное лицо, отвечающее за качество информационных потоков.
* Отсутствуют жалобы руководителей на несвоевременно принятые решения, скорость принятия решений обеспечена: наличием необходимой информации знаниями и квалификацией, полномочиями, регламентирующими документами
* У руководителей достаточно полномочий для быстрого принятия оперативных решений.
* Полномочия руководителей ограничены формальными рамками: бюджет, должностная инструкция.
* Принятые решения исполняются вовремя и с надлежащим качеством.

Седьмой составляющей внутреннего профиля является управление экономикой и финансами

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* Финансовый результат только учитывается, но не планируется.
* Анализируется структура доходов и расходов. Делаются попытки определить целевые величины накладных расходов по отдельным статьям.
* Существуют учет, контроль, календарное планирование не более 5 дней
* Контроль за отдельными статьями активов и пассивов (дебиторская и кредиторская задолженность, остатки готовой продукции, краткосрочные займы и кредиты) разработана техническая документация, составлено технико-экономическое обоснование инвестиций
* Прайс-лист предприятия формируется одной службой
* Система планирования является фрагментарной, охватывая только основные стороны деятельности
* Осуществляется анализ отдельных аспектов деятельности предприятия.

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Проводится процедура планирования доходов и расходов по всем видам деятельности и подразделениям.
* Составлен классификатор доходов и расходов.
* Система учёта приведена в соответствие с требованиями управленческого учёта. Установлены целевые величины маржинального дохода и накладных расходов.
* Существуют учет, контроль, календарное планирование на 3 месяца с составлением бюджета движения денежных средств (БДДС), при этом отсутствует механизм оперативной корректировки планов.
* Осуществляется контроль за всеми статьями активов и пассивов, определены взаимосвязи между активами предприятия и источниками их формирования. Управление инвестициями осуществляется с применением элементов проектного подхода
* Прайс-лист предприятия формируется маркетинговой службой предприятия, финансово-экономическая служба осуществляет контроль за обоснованностью цен.
* Система планирования является составной частью системы бюджетного управления, горизонт планирования - краткосрочный (на 1 год).
* Система анализа деятельности предприятия является составной частью системы бюджетного управления и является основой для принятия оперативных решений.

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Предприятие является ориентированной на финансовый результат организацией. Нормативы по маржинальному доходу и расходам являются целевыми для менеджмента предприятия. Запланированный финансовый результат выполняется с отклонением не более 10%.
* Контроль за финансовым результатом осуществляется на всех стадиях его формирования, проводится факторный анализ планового и фактического финансового результата, механизмы управления финансовым результатом разработаны и применяются не менее 1 года.
* Управление движением денежных средств является составной частью системы бюджетного управления предприятия
* Комплексное управление активами и пассивами предприятия в сочетании с операционным анализом БДДС, бюджета доходов и расходов (БДР) и прогнозного баланса предприятия
* Управление инвестициями осуществляется в рамках проектного подхода, проект сопровождается в течение расчетного (фактического) срока окупаемости.
* Возможность принятия решения о продолжении / прекращении инвестиций на любой стадии проекта.
* На предприятии существует документ «Ценовая политика», описывающий регламент взаимодействия всех служб предприятия при установлении цены на готовую продукцию и формирования прайс-листа; система скидок и надбавок, учитывающая финансовую и маркетинговую стратегии предприятия.
* При планировании финансово-хозяйственной деятельности предприятия учитывается применение скидок и надбавок
* Система планирования является составной частью системы бюджетного управления и охватывает все стороны деятельности предприятия.
* Горизонт планирования - среднесрочный (не менее 3-х лет). Система анализа деятельности предприятия является составной частью системы бюджетного управления и является основой для принятия стратегических решений.

Восьмой составляющей внутреннего профиля является персонал организации

Оценка от 0 до 1 балла производится при наличии следующих аргументов:

* На текущий момент более 30% позиций закрыто кадрами требуемой
* квалификации и профессиональных навыков.
* Генеральный директор является единственным сильным управленцем, его проявления интерпретируются персоналом как поведение лидера.
* В ряде функциональных зон (более одной) существуют «провалы» с точки зрения качества функции управления (сбои в координации деятельности подразделений, сложности в принятии и реализации решений).
* Управленческий ресурс в дефиците, реализовать программы выделения самостоятельно хозяйствующего субъекта либо включения такового в свой состав без потери управляемости невозможно.
* Не существует программы развития персонала в соответствии со стратегическими установками.
* Развитие персонала носит эпизодический и бессистемный характер, существуют сложности с финансированием таких мероприятий. Руководители не вовлечены в программу развития персонала
* На ряд позиций существует кадровый резерв, систематической работы в данном направлении нет
* Напряженность и скорость труда большей частью очень высокая, уровень оплаты труда по ряду ключевых для предприятия должностей руководителей и специалистов соответствует рыночному или превышает его.
* Корпоративная культура чаще помогает, чем мешает реализовывать стратегическое видение руководства, отсутствуют целенаправленные действия по ее формированию.

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* На текущий момент более 60% позиций закрыто кадрами требуемой квалификации и профессиональных навыков.
* Генеральный директор и не менее одного - двух руководителей уровня его заместителей являются сильными управленцами.
* В одной из функциональных зон существуют «провалы» с точки зрения качества функции управления.
* В случае выделения из состава предприятия самостоятельно хозяйствующего субъекта (под какую-либо стратегическую задачу), либо приобретения самостоятельно хозяйствующего субъекта, предприятие сталкивается с серьезными трудностями при поиске руководителя такого субъекта, либо данное обстоятельство становится критичным с точки зрения управляемости.
* Программа развития персонала существует, существует утвержденный и согласованный план мероприятий реализации подготовки.
* Отсутствует необходимость в дополнительной рабочей силе
* Напряженность и скорость труда очень высокая
* Численность оптимизирована на основании интуитивных представлений руководителя и реальных экспериментов с ее величиной.
* Уровень оплаты труда по как минимум половине ключевых для предприятия должностей руководителей и специалистов соответствует рыночному уровню или превышает его.
* Система оплаты труда имеет существенную бонусную составляющую, напрямую связанную с достижением требуемых стратегических показателей.
* Корпоративная культура сложилась исторически и помогает реализовывать стратегические задачи, но нет понимания, за счет каких механизмов это происходит.
* Нет целенаправленных действий по формированию (изменению) корпоративной культуры либо они носят разовый характер.

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* На текущий момент более 90% позиций закрыто кадрами требуемой квалификации и профессиональных навыков.
* Преобладающий состав топ менеджеров являются сильными управленцами. Их проявления интерпретируются персоналом как проявления лидеров.
* Отсутствуют функциональные зоны, где существуют «провалы» с точки зрения качества функции управления.
* В случае выделения из состава предприятия самостоятельно хозяйствующего субъекта (под какую-либо стратегическую задачу), либо приобретения самостоятельно хозяйствующего субъекта, предприятие выделяет в качестве его руководителя одного из своих руководителей либо легко находит со стороны.
* Программа развития персонала точно соответствует стратегической установке. Существует утвержденный и согласованный план мероприятий реализации данной стратегической установки.
* Существует формализованная технология (кто, что, каким образом, когда и при каких обстоятельствах) развития персонала.
* Существует ответственное лицо, уровень квалификации которого достаточен для решения данных задач. Выделен временной ресурс для решения данной задачи.
* В программе развития персонала принимают участие конкретными действиями руководители всех уровней. Каждый из них имеет четкое представление, что конкретно необходимо сделать в данной области в данный отчетный период
* На основные позиции существует кадровый резерв. Существует технология и ответственное лицо, которое реализует программу его подготовки.
* Отсутствует необходимость в дополнительной рабочей силе
* Напряженность и скорость труда очень высокая
* Численность оптимизирована на основании анализа «как должно быть» основных и вспомогательных процессов. Либо сравнение с аналогом подтверждает оптимальность списочного состава.
* Уровень оплаты труда по ключевым для предприятия должностям руководителей и специалистов соответствует рыночному уровню или превышает его.
* Система оплаты труда напрямую связывает ежемесячное полученное вознаграждение и его величину с достижением требуемых стратегических показателей. Система прозрачна, минимизирует субъективизм вышестоящего руководителя при оценке данных достижений.
* Процедуры позволяют давать четкую двустороннюю обратную связь (снизу вверх, сверху вниз).
* Корпоративная культура является воплощением основных ценностей руководства (акционеров).
* Данные ценности позволяют наиболее просто реализовывать выбранную стратегию, существует понимание, за счет каких механизмов это происходит.
* Существует человек, в силу своей деятельности влияющий на результаты, через эти «мягкие» факторы управления.

Девятой составляющей внутреннего профиля являются вспомогательный службы

Оценка от 1 до 2 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Отсутствие срывов производственной программы из-за необеспеченности энергоресурсами и продуктами вспомогательных производств.
* Отсутствие претензий и взысканий со стороны надзорных органов.
* Наличие политики в отношении непрофильных активов.
* Существование проектов методики работы с непрофильными активами.
* Наличие действующих проектов по работе с непрофильными активами
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).

Оценка от 2 до 3 баллов производится при наличии следующих аргументов:

* Отсутствие срывов производственной программы из-за необеспеченности энергоресурсами и продуктами вспомогательных производств.
* Отсутствие претензий и изысканий со стороны надзорных органов.
* Программа по энергосбережению существует и выполняется.
* Наличие политики в отношении непрофильных активов.
* Существование методики работы с непрофильными активами.
* Наличие действующих проектов по работе с непрофильными активами
* Наличие результатов проектов по работе с непрофильными активами.
* Наличие ответственных за выполнение перечисленных работ (документальное закрепление).
* Наличие статистики проведения перечисленных работ.

После проведения диагностики проводится общий свод и представление информации в соответствии с таблицей 4.6.

Таблица 4.6. - Общий свод информации по анализу внутреннего профиля предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ось | Бальная оценка | Расхождение | Приоритет приложения усилий |
| Фактическая | Желаемая (оптимальная) |
| Маркетинг |  |  |  |  |
| Сбыт и продвижение |  |  |  |  |
| Логистика |  |  |  |  |
| Производство и технологии |  |  |  |  |
| Стратегическое управление |  |  |  |  |
| Оперативное управление |  |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |  |
| Персонал |  |  |  |  |
| Вспомогательные производства |  |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯИ НАУКИРОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по стратегическому менеджменту

Тема: Построение внутреннего профиля компании «Молочный Кит»

Преподаватель:

Исполнитель: студент гр. М-15

Екатеринбург2015

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Содержание

1. Задание на кейс – практикум

2. Построение внутреннего профиля компании «Молочный Кит»

2.1 Проблемное поле предприятия

2.2 Программа решения данных проблем

3. Предложения по решению проблем и оптимизации организационной структуры и системы управления с учетом программы стратегического развития

4. Особенности организационной культуры и предложения по необходимой корректировке

5. Модель взаимодействия основных участников процесса «Планирование продаж»

6. Матрица ответственности процесса «Планирования продаж»

Список использованной литературы