

Министерство образования Республики Беларусь
УО «Полесский государственный университет»

**С.П. ВЕРТАЙ, Е.В. КУЛИКОВСКАЯ, Е.И. САСЕВИЧ,
Е.Н. ТРУХОНОВЕЦ, Е.В. ХМЕЛЬНИЦКАЯ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ
ЗАНЯТИЙ И ВЫПОЛНЕНИЯ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ»**

Пинск
ПолесГУ
2017

УДК 658.811(076.5)
ББК 65.291.33я73

Р е ц е н з е н т ы:
кандидат экономических наук, доцент О.В. Володько;
кандидат экономических наук, доцент Е.Н. Коробова

У т в е р ж д е н о
научно-методическим советом ПолесГУ

М54 Вертай, С.П.

Методические рекомендации для проведения практических занятий и выполнения лабораторных работ по дисциплине «Управление сбытом» / С.П. Вертай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2017. – 50 с.

ISBN ISBN 978-985-516-504-1

В пособие рассматриваются практические задания, ситуации и задачи по курсу «Управление сбытом». Пособие составлено с учетом процессов управления сбытовой деятельностью на предприятиях промышленности Республики Беларусь.

Данное пособие окажет помощь в выработке деловых компетенций студентов специальности «Маркетинг» при изучении дисциплины «Управление сбытом»

Пособие может быть использовано при подготовке специалистов на других специальностях, с учетом содержания тем и заданий.

Пособие является результатом коллективной работы профессорско-преподавательского состава кафедры менеджмента и маркетинга: Вертай С.П. (задания к темам 12, 13); Куликовская Е.В. (задания к темам 6, 7); Сасевич Е.И. (задания к темам 2, 3, 5, 9); Трухоновец Е.Н. (задания к темам 4, 8); Хмельницкая Е.В. (задания к темам 1, 10, 11).

УДК 658.811(076.5)
ББК 65.291.33я73

ISBN 978-985-516-504-1

© УО «Полесский государственный университет», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМА 1. СБЫТ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА.....	5
ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ НА ПРОДУКЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
ТЕМА 3. СБЫТОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ НА ПОСТАВКУ ПРОДУКЦИИ.....	9
ТЕМА 4. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
ТЕМА 5. НОРМИРОВАНИЕ СБЫТОВЫХ ЗАПАСОВ.....	14
ТЕМА 6. ВЫБОР ФОРМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	19
ТЕМА 7. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	24
ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СБЫТА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	26
ТЕМА 9. СБЫТОВОЙ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЕГО РАБОТЫ.....	31
ТЕМА 10. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА: РЕАЛИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.....	33
ТЕМА 11. СЕРВИС ПОСТАВЛЯЕМОЙ ПРОДУКЦИИ КАК ФОРМА СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА.....	37
ТЕМА 12. АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ СБЫТА.....	40
ТЕМА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТА.....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	49

ВВЕДЕНИЕ

Сбыт – реализация готовой продукции компании, включающая в себя систему отношений с внешней сбытовой сетью и потребителями (покупателями). В деятельности любого предприятия существенное значение имеет правильная организация товародвижения или сбытовая политика. В системе сбыта концентрируется результат всех предыдущих усилий предприятия. В этой связи изучение дисциплины управление сбытом актуально как для студентов специальности «Маркетинг», так и для других специальностей экономического профиля. Цель учебной дисциплины – формирование у студентов понятия о сущности управления сбытом на предприятии, показать возможности его использования в управленческой деятельности и дать будущим специалистам знания, привить умения и навыки в области методологии маркетинга и использования ее в практической деятельности.

В пособие приведены задания для выполнения практических и лабораторных работ, они также могут быть использованы для управляемой самостоятельной работы при изучении дисциплины «Управление сбытом».

Выполнение практических заданий осуществляется после изучения теоретического материала дисциплины, основное содержание которой изложено в ЭУМК. Практические задания и задания к лабораторным работам размещены в *Moodle*.

Курс предполагает содержательное пересечение с дисциплинами «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Поведение покупателя», «Логистика», «Маркетинговые коммуникации».

ТЕМА 1. СБЫТ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

Практические задания [4]

Задание 1

Компания разработала стратегию освоения нового рынка для увеличения объемов продаж. Стратегия характеризуется следующими показателями: продажная цена единицы товара – 630,0 р., переменные удельные издержки – 420,0 р., постоянные издержки на производство продукции – 14,8 млн р., ожидаемый объем продаж – 75 тыс. изделий. Рассчитать коэффициент безопасности выхода компании на рынок.

Задание 2

Компания работает на рынке, который характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. Анализ деятельности компании показывает, что объем продаж постоянно падает. За последний месяц продажи составили 10 550,0 тыс. р. (при издержках 9 200,0 тыс. р.). Для привлечения большего количества покупателей и выживания в конкурентной борьбе, компания разрабатывает стратегию товара, в соответствии с которой принимается решение о снижении цен на свой товар на 10 %. Определить, на сколько возрастет объем продаж.

Для решения используйте формулу:

$$\Delta V = \frac{\Delta Ц}{M - \Delta Ц} \times 100,$$

где ΔV – возможный рост объемов продаж, %;

$\Delta Ц$ – снижение цены, %;

M – маржинальная прибыль, %.

Задание 3

Продажи компании за отчетный период составили 28 500,0 тыс. р. Разработанная в компании стратегия потребителя предусматривает увеличение продаж до 35 200,0 тыс. р. Рассчитать эффективность стратегии потребителя, если известно, что издержки, связанные с реализацией принятых решений составят 6 150,0 тыс. р.

Задание 4

Маркетинговые исследования показали, что число покупателей компании в 2016 г. – 12 800 чел., а в 2017 г. – 14 250 чел. Рост цены прогнозируется на 5,6 % и составит 1 135 р. В среднем данная марка товара приобретается дважды в год. Рассчитать величину изменения рыночного спроса на товар.

Задание 5

Рассчитать рейтинг поставщиков по данным, представленным в таблице:

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия		Оценка значения критерия у данного поставщика (по десятичной шкале)
	<i>Поставщик 1</i>	<i>Поставщик 2</i>	
1. Надежность поставки	0,30	0,40	7
2. Цена	0,25	0,15	6
3. Качество товара	0,15	0,20	8
4. Условия платежа	0,15	0,15	4
5. Возможность внеплановых поставок	0,1	0,05	7
6. Финансовое состояние поставщика	0,05	0,05	4
ИТОГО:	1,0	1,0	-

ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ НА ПРОДУКЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Лабораторная работа

Задача 1

Из досок хвойных пород толщиной 70 мм изготавливается ряд деталей. Рассчитайте потребность в древесине в планируемом году на товарный выпуск и изменение незавершенного производства, при условии, что объем выпуска составит 1 000 единиц продукции.

Исходные данные для проведения расчета представлены в **табл. 1**.

Таблица 1 – Данные для проведения расчета

№ детали	Норма Расхода на деталь, м ³	Количество деталей в изделии, шт.	Количество деталей в незавершенном производстве, шт.	
			на конец пл. п.	на начало пл. п.
18	0,02	5	250	450
37	0,005	4	400	200
49	0,1	3	700	600
96	0,002	7	300	300
100	0,007	9	150	250

Результаты расчетов целесообразно представлять в виде таблицы.

Задача 2

В Вашу консалтинговую фирму обратилась немецкая компания с вопросом: где ей выгоднее закупать комплектующие: в Европе или Юго-восточной Азии? Специалисты фирмы выяснили: удельная стоимость поставляемого груза – 3 100 долл./т; транспортный тариф – 107 долл./т; импортная пошлина на товар из Юго-Восточной Азии – 13 %; ставка на запасы (в пути – 2,0 %, страховые – 0,9 %); стоимость товара в Европе – 110 долл., в Юго-Восточной Азии – 91 долл.

Дайте ответ обратившейся к Вам компании.

Долю дополнительных затрат в удельной стоимости поставляемого груза, возникающих при доставке из Юго-Восточной Азии, можно рассчитать по следующей формуле:

$$D = 100 * T_T / Y + P_n + Z_n + Z_c$$

где T_T – транспортный тариф, долл./т;

Y – удельная стоимость поставленного груза, долл./т;

P_n – импортная пошлина на товар, %;

Z_n – ставка на запасы в пути, %;

Z_c – ставка на страховые запасы, %.

Разницу между стоимостью товаров в Европе и в Юго-Восточной Азии (P_c), приняв стоимость в Юго-Восточной Азии за 100 %, можно рассчитать по формуле:

$$P_c = (C_c - C_a) * 100 / C_a$$

где C_c – стоимость товара в Европе, долл.;

C_a – стоимость товара в Юго-Восточной Азии, долл.

Задача 3

Дистрибьюторско-логистическая компания «Авалон» рассматривает вариант оптовой закупки вина. В качестве потенциальных поставщиков рассматриваются виноделы из Испании (поставщик № 1), Франции (поставщик № 2), Болгарии (поставщик № 3), Грузии (поставщик № 4), Молдавии (поставщик № 5). Критерии выбора поставщика, их удельный вес и оценки по десятибалльной шкале в разрезе поставщиков представлены в **табл. 1**.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета рейтинга поставщиков

Критерий	Удельный вес критерия	Оценка значений критерия по 10-балльной шкале				
		Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
Качество товара	0,30	7	9	8	4	6
Цена	0,20	6	6	5	5	8
Надежность поставки	0,15	8	7	4	7	4
Условия платежа	0,15	6	4	7	6	5
Возможность внеплановых поставок	0,10	4	7	6	9	3
Финансовое состояние поставщиков	0,10	5	5	3	8	5
ИТОГО	1,00					

На основе приведенных данных рассчитайте рейтинг поставщиков и выберите поставщика для заключения договора поставки.

Результаты расчета целесообразно представить в виде **табл. 2**.

Таблица 2 – Результаты выбора поставщика

Критерий	Произведение удельного веса критерия на оценку				
	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	Поставщик 5
Качество товара					
Цена					
Надежность поставки					
Условия платежа					
Возможность внеплановых поставок					
Финансовое состояние поставщиков					
ИТОГО					

ТЕМА 3. СБЫТОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ НА ПОСТАВКУ ПРОДУКЦИИ

Практические задания

Задание 1

Цель: изучить методику проведения сбытовых переговоров через построение и проигрывание искусственной ситуации.

Ход работы: переговоры – это процесс, в котором каждая сторона пытается достичь максимума собственной выгоды путем взаимных уступок и в результате взаимной договоренности. Успешными являются такие переговоры, в результате которых обе стороны решают свои поставленные задачи. В преддоговорный период большое значение имеет составление коммерческого предложения. Коммерческое предложение – предложение компании или предпринимателя войти в экономические отношения с потенциальным партнером.

Проведение переговоров осуществляется в несколько этапов:

- 1) начало беседы, формирование благоприятной атмосферы;
- 2) основная часть:
 - выяснить спрос;
 - определить потребность;
 - вызвать желание;
 - представить коммерческое предложение;
 - выявить пользу клиента;
 - привести доказательные аргументы;
 - обнаружить скрытые несогласия и опровергнуть возражения;
 - назвать цену и твердо отстаивать ее;
- 3) заключительная часть:
 - содействовать принятию клиентом решения;
 - согласовать условия, заключить договор (соглашения о намерениях);
- 4) анализ и контроль:
 - проанализировать проведенную беседу;
 - осуществить контроль за выполнением договоренностей.

Темы для обсуждения:

Используйте речевые формулы делового разговора, чтобы решить следующие задачи:

- 1) показать заинтересованность в словах собеседника;
- 2) отказать партнеру в поддержке;
- 3) перенести решение вопроса на более поздний срок;
- 4) выразить несогласие с позицией партнера;
- 5) одобрить позицию собеседника;
- 6) признаться в своей некомпетентности;
- 7) вежливо отклонить спорное предложение.

Обсудите следующие ситуации:

1. В Ваш адрес сделано нетактичное, задевшее Вас высказывание. Что лучше – дать моментальный и эффективный отпор или сделать паузу перед ответом?

2. Переговоры все время прерываются по вине Вашего собеседника: звонит телефон – он долго разговаривает, заходят без предупреждения его коллеги – он уделяет им максимум внимания. Какова ваша реакция?

Задание 2. Деловая игра «Царские орехи»

Условие: Ваша лаборатория биологических исследований является одной из ведущих в крупной НИИ, принадлежащей Министерству обороны. В последние годы бюджет НИИ существенно уменьшился, и Ваша лаборатория была вынуждена сократить часть персонала. Молодые сотрудники уволились по собственному желанию и зарегистрировали частную фармацевтическую фирму. В Вашей лаборатории остались заслуженные ученые, проработавшие здесь всю жизнь.

Два дня назад Министерство обороны сообщило НИИ о надвигающейся экологической катастрофе. Запасы химического оружия, захороненные на полигоне Сиреневый Бор, дали утечку. Удалось временно предотвратить выброс токсинов в атмосферу, однако через две недели прорыв газов неизбежен. Пострадает население крупного промышленного региона, вся территория которого станет непригодной для проживания на 15–20 лет.

Ваши сотрудники, разработавшие это оружие еще до войны, знают способ эффективной нейтрализации токсинов с помощью специального абсорбента. Его важнейший компонент изготавливается из скорлупы «царского ореха» Этот орех собирают в единственной реликтовой роще на горном склоне одной южной страны. На улице декабрь, запасов этих орехов в НИИ нет, а следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно.

Коллеги с юга сообщают, что один из местных предпринимателей закупил осенью и до сих пор имеет 120 кг царских орехов. Этого количества вполне достаточно для изготовления нужных объемов абсорбента и полной нейтрализации токсинов в Сиреневом Бору. Коллеги дополнительно сообщили, что Ваши уволившиеся сотрудники также начинают переговоры с предпринимателем о покупке всей партии орехов.

Ваши отношения с этими молодыми учеными весьма натянуты. Они судятся с Вашей лабораторией по поводу одного патента, заявку на который Вы подали после их увольнения. Для Вас успех с абсорбентом крайне важен, т.к. позволит не только сохранить лабораторию, но и существенно увеличить ее бюджетное финансирование.

Ситуация осложняется еще и тем, что денег на приобретение орехов у НИИ нет, а Министерство обороны не может выделить из своего урезанного бюджета на эти цели более 120 000 у.е. Вам понятно, что орехи будут проданы тем, кто больше заплатит.

Министерство обороны предложило Вам встретиться для переговоров с Вашими бывшими сотрудниками частной фирмы. Переговоры назначены на полдень.

Ваша цель – достичь соглашения с представителями фирмы. На основании сделанных выводов составьте пример идеальной модели сбытовых переговоров.

ТЕМА 4. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Практические задания [7]

Задание 1

Предприятие ООО «Хозяйка» осуществляет пошив постельного белья и находится в одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65 тыс. комплектов). Реально сложившиеся ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка» представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Структура реализации продукции

Продукция	Удельный вес в объеме, %	Цена единицы, р.
1,5-спальные комплекты постельного белья	60	38
2-спальные комплекты постельного белья	16	45
Пододеяльники	24	20
Простыни	24	10
Наволочки (2 шт. на комплект)	24	7

Определите:

- 1) потенциальный спрос в районе на постельное белье;
- 2) потенциальную емкость рынка постельного белья в районе;
- 3) реальную емкость рынка постельного белья.

Составьте план сбыта постельного белья ООО «Хозяйка» на год в натуральных единицах и денежном выражении.

Задание 2

Обувная фабрика «Малыш» специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется данными, представленными в табл. 2.

Таблица 2 – План производства продукции

Обувь	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, р/пара
		на начало квартала	на конец квартала	
Ботинки	2 000	–	120	104
Туфли	3 200	100	300	94
Сапожки	1 800	250	50	149
Кроссовки	3 900	100	–	107

Определите:

- 1) объем продаж каждого вида обуви, нат. ед.;
- 2) планируемую выручку от реализации обуви за квартал, тыс. р.

Задание 3

Составьте план сбыта продукции ЗАО «Мебель» на год и определите выручку от реализации, используя данные табл. 3.

Таблица 3 – План производства продукции

Продукция	Остаток нереализованной продукции на складе на начало года, шт.	Плановый объем производства, шт.	Плановая цена, р./шт.
Шкафы книжные	6	1 500	684
Столы обеденные	9	800	324
Столы письменные	15	1 260	725
Шкафы для посуды	10	300	953

Норматив остатка готовой продукции на складе на конец года – 4 дня.

Лабораторная работа [3]

Цель: разработать план сбыта на известном Вам предприятии на ближайший год.

Методические указания:

1. Провести анализ внутрифирменных данных по следующим направлениям:

- 1.1. Анализ динамики и структуры продаж.
- 1.2. Анализ стоимости продаж.
- 1.3. Анализ продажных цен на собственную продукцию и продукцию конкурентов.
- 1.4. Анализ составляемых ранее прогнозов сбыта.

Статистика сбыта расшифровывается по следующим позициям:

- товары и группы товаров;
- торговые районы и районы представителей (продавцов);
- группы покупателей
- количество и частота заказов;
- пути продажи.

2. Провести анализ данных о рынке по следующим показателям:

- 2.1. Динамика численности населения с разбивкой по районам и возрастным группам.
- 2.2. Потребление товаров в расчете на душу населения.
- 2.3. Динамика доходов клиентов.
- 2.4. Динамика покупательной способности.
- 2.5. Динамика общего спроса на все сопоставимые товары на рынке.
- 2.6. Динамика изменения производственных мощностей конкурентов или численности занятых в конкурентной области.

3. Провести социальные исследования рынка

3.1. С помощью количественных исследований провести анализ потребностей, спроса и сегментов рынка методом выборочной проверки.

3.2. Качественные исследования являются частью исследования мотивов и мнений. Такие исследования важно проводить при внедрении новых товаров на рынок. Они позволяют изучить поведение, мнение и представление клиентуры.

4. Составить план рекламных мероприятий, который будет содержать:

4.1. Планы проведения текущих рекламных мероприятий:

- по рекламным средствам;
- по времени проведения отдельных мероприятий;

4.2. Планы участия в выставках и экспозициях.

4.3. Заключительный общий план рекламных мероприятий, включающий в себя резерв.

4.4. Отдельные планы проведения специальных рекламных кампаний.

5. Составить окончательный план сбыта.

5.1. Сбыт планируется по месяцам и неделям. Первоначально план составляется в количественных показателях.

5.2. После разработки плана в количественных показателях осуществляется расчет стоимостных показателей, при этом обычно исходят из средних цен.

5.3. Затем составляют планы сбытовых расходов по отдельным видам продукции, сбытовым районам и группам клиентов.

5.4. Далее определяется плановая прибыль, а с учетом стоимости производства и минимальную предельную продажную цену.

5.5. Далее определяются максимальные скидки и условия платежа.

ТЕМА 5. НОРМИРОВАНИЕ СБЫТОВЫХ ЗАПАСОВ

Практические задания [2]

Задача 1

Годовая потребность в материалах – 1 550 шт., число рабочих дней в году – 226 дней, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа.

Решение. Порядок расчета параметров системы управления запасами с фиксированным размером заказа представлен в **табл. 1**.

Таблица 1 – Расчет параметров системы управления запасами с фиксированным размером заказа

Показатель	Порядок расчета
Потребность, шт	-
Оптимальный размер заказа, шт	-
Время поставки, дни	-
Возможная задержка в поставках, дни	-
Ожидаемое дневное потребление, шт\день	[1]: число рабочих дней
Срок расходования заказа, дни	[2]:[5]
Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	[3]*[5]
Максимальное потребление за время поставки, шт.	([3]+[4])*[5]
Гарантийный запас, шт	[8]-[7]
Пороговый уровень запаса, шт	[9]+[7]
Максимальный желательный запас, шт	[9]+[2]
Срок расходования запаса до порогового уровня, дни	([11]-[10]):[5]

Задача 2

Рассчитать интервал времени между заказами, если потребность в ДВП составляет 3 000 м², а оптимальный размер заказа – 110 м². Количество рабочих дней – 250.

Решение. Расчет интервала времени между заказами определяется по формуле:

$$I = N : \frac{S}{Q_{\text{опт}}},$$

где N – количество дней;
S – потребность в материале;
Q_{опт} – оптимальный размер заказа.

Задача 3

Небольшой продовольственный магазин продает свежие овощи и фрукты, которые он закупает у местного фермера. В сезон созревания клубники спрос на нее приближен к нормальному распределению со средним значением (d) 40 кварт в день и стандартным отклонением (s) 6 кварт в день. Стоимость избыточного запаса – 35 центов за кварту. Ежедневно магазин заказывает (Q₀) 49 кварт свежей клубники. Каковы будут возможные убытки от нехватки запасов (на одну кварту)? Почему они находятся в разумных пределах?

Число стандартных отклонений определяется по формуле:

$$z = (Q_0 - d)/s,$$

где Q₀ – ежедневный заказ, кварт
d – средний спрос в день;
s – стандартное отклонение спроса.

Формула оптимального уровня запасов с учетом изменяющегося спроса и ежедневного пополнения запаса:

$$Q_0 = d + z * s,$$

где d – средний спрос в день;
 z – число стандартных отклонений, определяемое уровнем обслуживания;
 s – стандартное отклонение спроса.

По таблице значений функции стандартного нормального распределения найдем уровень обслуживания, соответствующий найденному значению z . Для $z = 1,5$ уровень обслуживания равен 93,32 %.

Формула уровня обслуживания (SL):

$$SL = \text{Снехв} / (\text{Снехв} + \text{Сизбыт}),$$

где Снехв – убытки от нехватки запасов, на единицу запаса;
 Сизбыт – издержки, связанные с избыточным запасом, на единицу запаса.

Выразим из последней формулы убытки от нехватки запасов, на единицу запаса.

Задача 4

Остаток масляной эмали на складе торгового предприятия на 15 марта составляет 250 кг. За оставшиеся 16 дней месяца лакокрасочный завод должен отгрузить 530 кг. В день в среднем продается 32 кг. На апрель с покупателями заключены контракты на поставку 1 100 кг эмали. В результате принимаемых мер по расширению сбыта предполагается продать дополнительно 220 кг. Норматив товарного запаса – 160 кг. Требуется определить, какое количество эмали необходимо завести на склад в апреле.

По нижеприведенной формуле рассчитаем ожидаемые остатки на начало апреля:

$$O_n = O_f + Z_o - P_o,$$

где O_f – фактические остатки на дату разработки плана;
 Z_o – ожидаемый объем закупки товаров за время от даты, на которую взят фактический остаток, и до начала планового периода;
 P_o – ожидаемая продажа товаров за этот же период.

Далее по условию находим объем завоза (закупки). Для этого находим сумму норматива товарного запаса, размера контрактов на поставку эмали в апреле и показатель дополнительного объема продаж за вычетом фактических остатков на дату разработки плана.

Задача 5

Пусть текущая норма сбытового запаса составляет 2 дня, подготовительная норма сбытового запаса – 1 день. Страховая часть нормы сбытового запаса зависит от уровня надежности, который в свою очередь зависит от географического положения потребителя (табл. 1). На основе представленных данных рассчитать уровень надежности и размер страховой части нормы сбытового запаса.

Таблица 1 – Исходные данные

Потребитель	Географическая удаленность от предприятия (У)	Коэффициент инфраструктуры ($K_{и}$)
А	500	1,3
Б	1 250	1,1

Уровень надежности рассчитывается по формуле:

$$Y = (1000/Y) * K_{и},$$

где Y – географическая удаленность от предприятия-изготовителя;
 Ки – коэффициент инфраструктуры, который зависит от наличия железнодорожных путей у потребителя.

Страховая часть нормы сбытового запаса в днях определяется как линейная зависимость от уровня надежности:

$$H(y) = 1 + 0,1 * y$$

Результаты представить в табл. 2

Таблица 2

Потребитель	Географическая удаленность от предприятия (Y)	Коэффициент инфраструктуры (Ки)	Уровень надежности	Страховая часть нормы сбытового запаса, дн.
А				
Б				

Лабораторная работа

Задача 1

Предприятие закупает у поставщика сырье, причем годовой объем потребности составил 5 500 т., средний период поставки – 10 дней, максимальное отклонение срока поставки от среднего – 3 дня. На предприятии сырье расходуется равномерно, и требует резервный запас, равный 8 т.

Рассчитайте текущий, страховой запас и точку перезаказа.

Формулы для решения задачи:

Средний расход сырья находится по следующей формуле:

$$R_{сут} = \frac{R_{год}}{360},$$

где $R_{год}$ – годовой расход материалов, т

Величина текущего и страхового сбытовых запасов рассчитываются соответственно:

$$Z_{тек} = R_{сут} * T,$$

где T – интервал поставок, дни:

$$Z_{стр} = Z_{тек} * \frac{T}{2}.$$

Точку возобновления заказа можно найти следующим образом:

$$T_3 = Z_{\text{тек}} + Z_{\text{стр}}$$

Задача 2

Пункт хранения А требует единовременных капитальных вложений в размере 1 400 тыс. р., а пункт Б – 800 тыс. р. Вместе с тем годовые расходы на транспортировку товаров потребителем из пункта А равняются 500 тыс. р., а из Б – 700 тыс. р. Годовые издержки, связанные с содержанием складских хранилищ, в обоих вариантах составляют 300 тыс. р.

Выберите вариант хранения с минимальными приведенными издержками.

Задача 3

По данным учета затрат известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 500 тыс. р., годовая потребность в комплектующем изделии – 2 500 шт., цена единицы комплектующего изделия – 700 тыс. р., стоимость содержания комплектующего изделия на складе равна 20 % его стоимости.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Воспользуйтесь формулой расчета оптимального размера заказа (формулой Вильсона):

$$S_{\text{опт}} = \sqrt{(2AQ/MP)},$$

где А – стоимость подачи одного заказа, р.,

Q – потребность в товарно-материальных ценностях за определенный период (оборот),

P – цена единицы заказываемого товара, р.,

M – тариф за хранение единицы товара, доля стоимости.

Задача 4

Определите среднюю квартальную величину сбытового запаса цемента в тоннах и в днях на основании данных, приведенных в табл.

Таблица 1 – Исходные данные

Квартал	Запас в тоннах	Запас в днях
1	20	15
2	200	10
3	150	7
4	30	20

Формулы для решения: $Z_{\text{кв}} = \text{сумма по кварталам} / \text{количество}$,

$$Z_{\text{кв,дн}} = Z_{\text{кв}} / Z_{\text{сс}}$$

где – запас среднесуточный;

$Z_{\text{сс}} = \text{сумма произведений по кварталам} / \text{количество}$.

Задача 5

Промышленное предприятие реализует свой продукт через оптовых посредников предприятиям розничной торговли. Маржа оптовика составляет 10 % от реализации. Предприятие считает целесообразным нанять 20 торговых представителей, чтобы поставлять продукцию предприятиям розничной торговли напрямую.

Прогнозируется, что затраты на 20 представителей составят 640 000 р. + 2 % от объема реализации продукта. При каком объеме продаж наличие своих представителей окажется для предприятия предпочтительнее, чем работа с оптовыми посредниками?

Задача 6

Нехватка оборотного капитала пагубно сказывается на развитии белорусских предприятий и экономики страны в целом. Все чаще и чаще взгляды финансовых директоров обращаются в сторону средств, «замороженных» в готовой продукции и сырье. Оптимизация уровней запасов и сокращение неликвидов становятся сегодня одной из ключевых задач предприятий. Каким образом можно минимизировать избыточные запасы? Ответ обоснуйте.

Задача 7

Планируя расширить складские товарные запасы, компания приобрела новое складское оборудование (стеллажи и тележки) и выделила дополнительные складские помещения. Однако ситуация на рынке резко ухудшилась, и необходимость в товарных запасах существенно снизилась. Руководителю предприятия необходимо принять решение о запуске нового склада (для этого потребуется дополнительно приобрести оборудование и нанять персонал) или отказаться от него.

Какое решение примете Вы, будучи руководителем компании? Ответ обоснуйте. Можно ли в данном случае площади, выделенные под новый склад, сдать в аренду?

ТЕМА 6. ВЫБОР ФОРМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Практические задания

Задание 1

Промышленное предприятие реализует свой продукт через оптовых посредников предприятиям розничной торговли. Маржа оптовика составляет 10 % от реализации. Предприятие считает целесообразным нанять 20 торговых представителей, чтобы поставлять продукцию предприятиям розничной торговли напрямую.

Прогнозируется, что затраты на 20 представителей составят 640 000 р. + 2 % от объема реализации продукта. При каком объеме продаж наличие своих представителей окажется для предприятия предпочтительнее, чем работа с оптовыми посредниками?

Задание 2

Руководителю отдела сбыта необходимо выяснить, кто выгоднее предприятию – торговый агент или торговый представитель. Для торговых агентов предусмотрен оклад в 14 000 р. в месяц и 2 % комиссионных, торговому представителю – оклад 6 000 р. и 5 % комиссионных. На обслуживаемой ими территории ожидают месячный оборот в 320 000 р.

Задание 3

Компания, работающая на рынке B2B, выбрала в качестве основного метода организации продвижения продукции личные продажи. Отдел сбыта разрабатывает рабочий график для своих торговых представителей.

Маркетинговые исследования показали, что можно выделить три категории потребителей с одинаковым временем посещения – 30 мин.:

A-потребители: посещаются 1 раз в две недели, их количество – 200;

B-потребители: посещаются 1 раз в четыре недели, их количество – 260;

C-потребители: посещаются 1 раз в восемь недель, их количество – 600.

Рассчитайте оптимальное для компании количество торговых представителей.

Задание 4

Дайте характеристику каналов сбыта продукции.

Вариант 1

Компания выводит на международный рынок новый аромат туалетной воды. Как могут выглядеть каналы распределения, если предполагается продажа новинки в нескольких странах.

Вариант 2

Молокозавод выводит на рынок новый кисломолочный продукт, продажа планируется в нескольких районах области. Опишите возможные каналы распределения.

Вариант 3

Текстильная фабрика разработала новую линейку набивных тканей, реализация которых планируется в ближайшем сезоне. Какие компании будут посредниками? Как может выглядеть система распределения фабрики?

Вариант 4

«Мегафон» разработал новый тарифный план и планирует внедрить его на большинстве региональных рынков. Опишите систему распределения услуг данной компании. Какие субъекты составляют ее канал дистрибуции?

Задание 5. Ситуационная задача

Кондитерская фабрика использует многовариантную систему сбыта, которая включает:

- сбыт через фирменные магазины;
- сбыт через розничную торговую сеть;
- работу с мелкими, средними и крупными оптовыми компаниями;
- продажу через дистрибьюторов.

За последние годы маркетинговой службой предприятия была создана своя сеть фирменных магазинов и оптовых складов. Каналы распределения предприятия обеспечивают каждодневно поступающую на счет выручку, широчайший ассортимент, более низкие отпускные цены, свежесть реализуемых продуктов.

Фабрика работает с большим количеством оптовых фирм, специализирующихся на продаже кондитерских изделий. Среди оптовиков немало крупных фирм, на складах которых присутствует продукция многих отечественных и зарубежных производителей, но есть специализирующиеся только на отечественных или только на импортных сладостях. У кондитерской фабрики есть партнеры, представляющие данную компанию. Эти организации всегда в первую очередь обеспечиваются рекламными материалами и другими средствами поддержки сбыта.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать систему товародвижения предприятия?
2. .Какие преимущества имеет такая система сбыта?
3. Какие типы сбытовых посредников у данного предприятия?
4. Сформулируйте собственные предложения по совершенствованию товародвижения предприятия.

Лабораторная работа

Задание 1

Примите решение по выбору канала товародвижения по критерию эффективности (единица измерения – млн р.):

- канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торговой сети, составляют 150; издержки обращения – 100; прибыль от реализации товара – 500;
- одноуровневый канал: издержки обращения – 60; прибыль – 30;
- двухуровневый канал: издержки обращения – 40; прибыль – 120.

Пояснение к решению задачи

Для выбора канала товародвижения по критерию эффективности используют формулу отдачи от вложенного капитала (средняя норма прибыли):

$$O = \frac{\Pi}{V_k} \times 100 \%,$$

где O – отдача от вложения капитала, или средняя норма прибыли, %;

Π – прибыль, полученная от вложения капитала, р.;

V_к – величина вложенного капитала, р.

Задание 2

Предложите несколько вариантов каналов распределения для:

- а) небольшой компании, которая разработала принципиально новую модель машины для уборки урожая;
- б) небольшого производителя изделий из пластмассы, создавшего упаковку, в которой приготовленные на пикник продукты хранятся в замороженном виде.

Задание 3

Внутри обычного канала сбыта стиральных машин специальным соглашением установлены претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения в зависимости от цены, по которой они продают свой товар: производитель – 25 %; оптовый торговец – 20 %; розничный торговец – 15 %. Рынок характеризуется как «рынок покупателя». Розничная цена стиральной машины данной марки зафиксирована на уровне 200 у.е. за штуку. Издержки обращения составляют следующие доли в цене продажи каждого участника товародвижения: оптовый торговец – 5 %; розничный торговец – 10 %.

Вопросы

1. Каковы размеры прибыли, на которые может рассчитывать каждый участник товародвижения при условии соблюдения соглашения?
2. В каких пределах должна находиться себестоимость изготовления каждой стиральной машины?
3. Каковы могут быть возможные варианты поведения производителя, если ему удастся удержать свои затраты в этих пределах?

Задание 4

КЕЙС. Нужен ли европейский зонт японским потребителям?

Европейская фирма, марка которой известна широким кругам потребителей в мире, приняла решение о выходе на рынок Японии с предложением некоторых потребительских товаров. Для проведения пробных продаж были выбраны зонтики.

Вследствие частых дождей в Японии зонтики стали важной частью повседневной жизни. Больше всего осадков выпадает в июне и июле, и расходы на покупку зонтиков в семьях в это время самые большие. Зонты любых размеров, складные и обычной формы доступны для мужчин, женщин и детей. Для женщин также существуют как зонты от дождя, так и специальные зонтики от солнца. Ежегодно расходы на покупку зонтиков на семью составляют 15 440 иен (1 долл. – около 100 иен). Количество зонтов, покупаемых ежегодно на семью, в среднем составляет 10. Импорт зонтов, который в 1987 г. равнялся 18,3 млрд иен, возрос в 1989 г. До 29,2 млрд иен, тем самым проявляя устойчивую тенденцию к возрастанию.

В основном женщины в Японии имеют два-три длинных зонта и один – два складных, всего три-пять зонтиков. Ливни в Японии – обычное явление, есть даже сезон дождей перед летом, поэтому большинство женщин вынуждены иметь несколько зонтиков. Дождь часто начинается неожиданно среди дня, и больше половины девушек и женщин носят зонты с собой в школу или на работу, чтобы в случае необходимости ими воспользоваться. Это чаще всего – складной зонтик.

Только небольшое число женщин (0,6 %) пользуется зонтами, изготовленными в США или в Европе, ранее же ими пользовались только 0,3 % опрошенных. Если говорить о будущем, то импортным товаром предполагают пользоваться уже 3 % женщин, это намного больше, чем в предыдущие годы.

Ясно, что некоторые женщины, которые не использовали импортные зонты ранее, хотели бы их использовать в будущем.

59 % женщин сказали, что собираясь уходить из дома, они обращают внимание на погоду, и если возможен дождь, то берут зонтик с собой. В то же время многие, попадая под дождь, продолжают идти без зонта, 47 % опрошенных заявили, что в этом случае они покупают дешевый зонт. В Японии очень легко купить дешевый зонт в магазинах около станций метро или пачебумажных магазинах, где во время дождя зонты выставляются на витринах.

При покупке зонта наибольшее внимание уделяют долговечности данного товара, при этом некоторые предпочитают яркий, необычный дизайн, другие – простой дизайн определенного цвета. Большие зонты более популярны, нежели маленькие, в то же время только 15 % женщин покупают зонты известной им товарной марки или с необычной формой ручки. У женщин в возрасте 20 лет большие зонтики более популярны, чем среди других возрастных групп, и их приверженность товарной марке наиболее сильна. Женщины, которые предпочитают зонты американского или европейского производства, тоже находятся, как правило, в возрасте 20 лет и живут чаще в больших городах, чем за городом.

Маркетинговые исследования потребительских предпочтений показали следующие результаты:

1. Страна-производитель используемого товара:

- Япония (в настоящее время и ранее) – 83,2 %;
- США или страны Европы (в настоящее время) – 0,6 %;
- США или страны Европы (ранее) – 0,3 %;
- другие страны (в настоящее время и ранее) – 2,2 %.

2. Перспективы использования товаров:

- предполагают использовать товар в будущем – 100 %;
- не обращают внимания на страну-производителя – 56,2 %;
- предпочитают товар США или Европы – 3,1 %; предпочитают товар Японии – 40,8 %;
- предпочитают товар других стран – 0,5 %; не предполагают использовать товар в будущем – 0 %.

Некоторые дополнительные сведения были получены при опросе выборочным методом «*facetoface*», когда респондентам задавали два вопроса.

В результате обработки данных получена следующая информация:

Сколько у вас зонтов (вместе длинные и складные)?

- 1 – 2,5 %;
- 2 – 13,3 %;
- 3 – 20,6 %;
- 4 – 20,9 %;
- 5 – 17,6 %;
- 6 и больше – 24,8 %;
- не ответили – 0,4 %.

Что бы вы сделали, если начался дождь, а у вас нет зонта?

- подожду пока дождь закончится – 19,7 %;
- пойду дальше, если дождь не очень сильный, – 49,7 %;
- пойду дальше, даже если дождь сильный, – 1,2 %;
- куплю дешевый зонт – 47,0 %;
- поеду на такси – 28,9 %;
- не ответили – 0,5 %.

Вопросы и задания к КЕЙСУ

1. Считаете ли вы целесообразным выход европейской фирмы на японский рынок зонтов? Приведите данные, подтверждающие (или опровергающие) положительное решение вопроса.

2. Какой вид зонтов вы посоветуете фирме предложить японским покупателям и почему?

3. Какую рыночную стратегию и стратегию сбыта, по вашему мнению, следует выбрать фирме?
4. Какие способы продвижения товара вы порекомендуете фирме?
5. Какие отличительные особенности и конкурентные преимущества должна обеспечить фирма для своего товара? На какой основе ей следует разработать позиционирование своего предложения?

ТЕМА 7. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Практические задания

Задание 1

Рассчитайте общую сумму товародвижения, если известно, что транспортные расходы составили 10 у.е. на товарную единицу на 1 км (при расстоянии 10 км), постоянные складские издержки – 600 у.е., переменные издержки – 2 у.е. на единицу товара, а стоимость невыполненных в срок заказов 300 у.е. В товародвижении участвовало 100 товарных ед.

Задание 2

На малом предприятии в течение одного месяца для обслуживания различных клиентов используется микроавтобус, который должен проделывать за этот период путь примерно 2 000 км. Предприятие стоит перед выбором решения: использовать свой микроавтобус или поручить это ближайшей транспортной фирме, которая может осуществлять перевозки по тарифу 35 р. за км.

При использовании собственного транспорта фирма несет следующие издержки:

- приобретение микроавтобуса – 210 000 р., половина этой стоимости амортизируется за 4 г.;
- ссудный процент – 10 % в год от первоначальной стоимости (половина суммы затрат по приобретению микроавтобуса);
- налоги и затраты по страхованию – 50 000 р. в год;
- издержки на заработную плату – 4 000 р.;
- затраты на горючее, ремонт, поддержание автобуса в исправном состоянии – 6,6 р. на 1 км.

Необходимо:

1. Рассчитать, какой вариант выгоднее для фирмы, если в месяц необходим пробег автобуса до 2 000 км.
2. Определить, при каком количестве километров издержки обоих вариантов транспортировки будут одинаковы.
3. Обосновать, какой из факторов (стоимость горючего, зарплата, рост налогов и т.д.) будет определяющим при выборе варианта в перспективе.

Задание 3. КЕЙС. Выбор канала сбыта

Американская компания, производитель недорогой обуви, приняла решение о выявлении возможности выхода на индийский рынок. По результатам кабинетных исследований выяснилось, что в Индии розничная торговля обувью находится, в основном, в руках независимых торговцев, которым принадлежит около 60 % розничной торговли в городах и около 90 % – в сельской местности. Около 40 % городской торговли обувью осуществляется через магазины различных компаний. Объем продаж в сельской местности значительно ниже из-за бедности населения.

Конкуренция на индийском рынке обуви наблюдается, в основном, между национальными фирмами, причем они поставляют обувь достаточно высокого качества лишь в городские регионы. Роль иностранных фирм на этом рынке пока не столь уж заметна, качество обуви американской компании, в целом, значительно выше, чем продукции большинства других фирм.

Служба маркетинга компании пришла к заключению, что воздушные перевозки из-за высокой стоимости фрахта самолета значительно повысят продажную цену обуви, поэтому предпочтительней доставка морем, из Нью-Йорка до Бомбея. Из-за ограниченности объема

оборотного капитала у индийских оптовиков придется оплачивать транспортировку и проводить инвентаризацию товара до поступления его на склад оптовика. После размещения на складе индийский оптовый торговец сможет отгружать товар другим независимым оптовикам или розничным торговцам по мере поступления заказов. Сети сбыта бомбейских оптовиков покрывают большую часть индийского рынка. Продажи производятся как другим оптовикам, так и розничным торговцам пятнадцати крупнейших городов Индии.

Обычный магазин в городском регионе представляет собой место повышенного интереса, поскольку подавляющего большинства покупателей нет возможности добраться до других магазинов вне места их проживания.

Самообслуживание в магазинах используется редко. В мелких магазинах обычно один служащий ожидает покупателя, другой выписывает счет, а третий упаковывает товар. Причем последнее не всегда имеет место.

Компания, получив лицензию на экспорт в Индию, провела переговоры с одним из бомбейских оптовиков. Однако до принятия окончательного решения президент компании считает, что необходимо более детально изучить все спорные вопросы сбыта, которые могут оказаться важными для компании.

Вопросы

1. Оцените обоснованность выбора сбытовых каналов специалистами компании, дайте свои предложения.
2. Разработайте требования к сбытовой сети, которые следовало бы использовать при оценке возможных деловых отношений компании с бомбейскими оптовиками.
3. Продумайте возможности и методы управления каналами сбыта.

ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СБЫТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Практические задания [10]

Провести анализа и совершенствование организационной структуры управления современными предприятиями на основе изучения и сравнения существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

Ход выполнения задания:

1 этап. На рис. 1 приведена организационная структура управления газосервисной фирмой, осуществляющей обслуживание населения.

Изучите представленную на рис. 1 организационную структуру управления газосервисной фирмой, укажите тип данной оргструктуры, дайте характеристику этой организационной структуре.

2 этап. На рис. 2 представлена существующая организационная структура управления ОАО «Газсервис»:

- изучить организационную структуру управления ОАО «Газсервис», определить

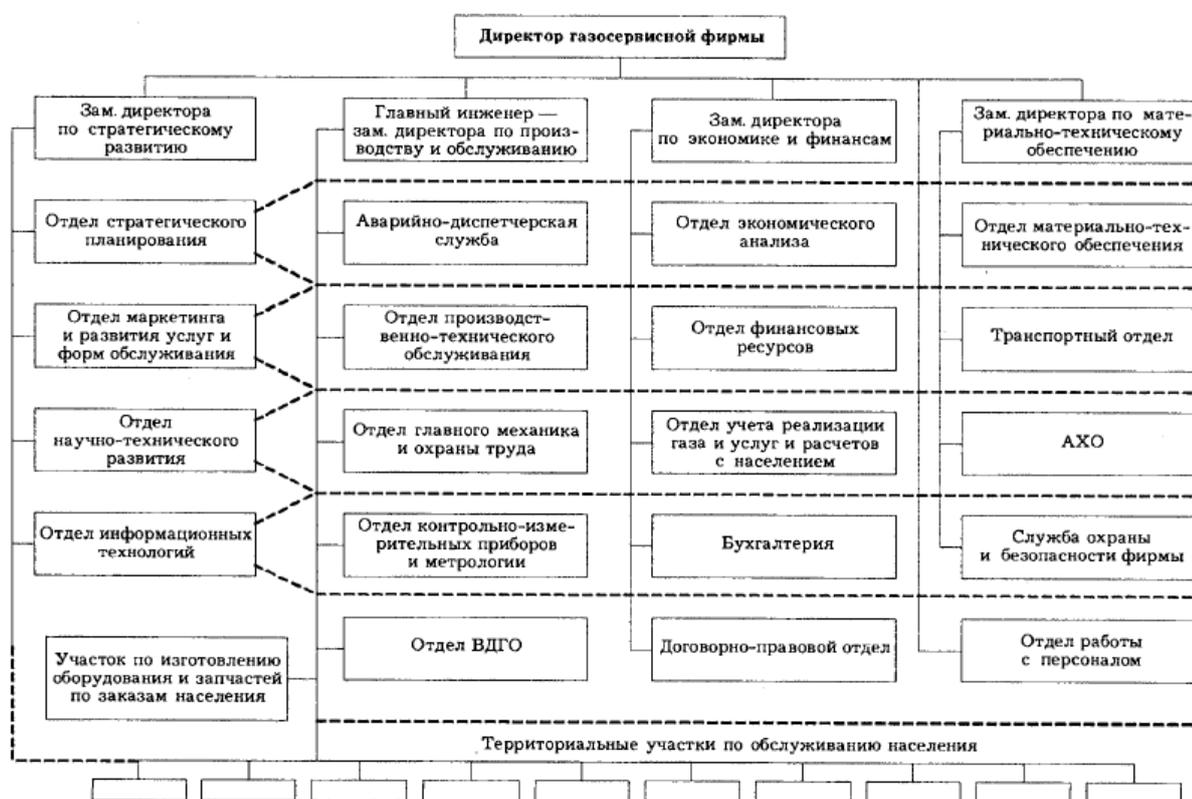


Рис. 1 – Организационная структура управления газосервисной фирмой

тип данной оргструктуры, охарактеризовать ее. Указать ее преимущества и недостатки.

- определить тип, с учетом выявленных недостатков внести предложения по совершенствованию сложившейся организационной структуры;
- изобразить предлагаемую Вами организационную структуру управления ОАО «Газсервис».

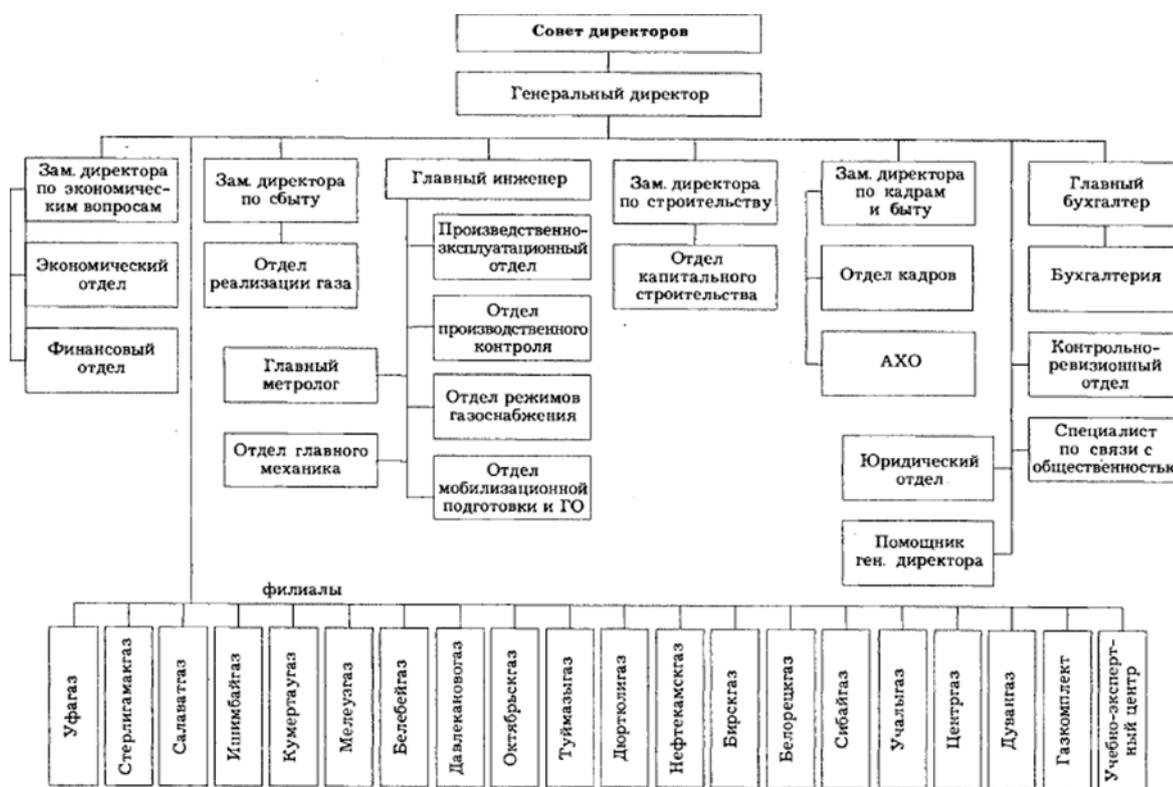


Рис. 2 - Существующая организационная структура управления ОАО «Газсервис»

3 этап. Ознакомьтесь с результатами работы группы исследователей, члены которой изучив соответствующую организационную структуру ОАО, пришли к следующим выводам:

- аппарат управления данной компании ориентирован в основном на сбыт и транспортировку газа и связанные с этим объемные показатели;
- задачи и функции по организации обслуживания пользователей и ее совершенствованию в поле деятельности отделов и служб не присутствуют;
- маркетинговыми исследованиями никто не занимается;
- инновационную деятельность организовать и вести просто некому;
- перспективные разработки и стратегия поведения на среднесрочную и долгосрочную перспективы отсутствуют.

Все это сковывает имеющийся потенциал, консервирует устаревшие методы работы и является существенным препятствием для развития ОАО «Газсервис».

На основе этого группа исследователей предлагает изменить сложившуюся организационную структуру управления ОАО. Предлагаемый ею вариант оргструктуры представлен на рис. 3.

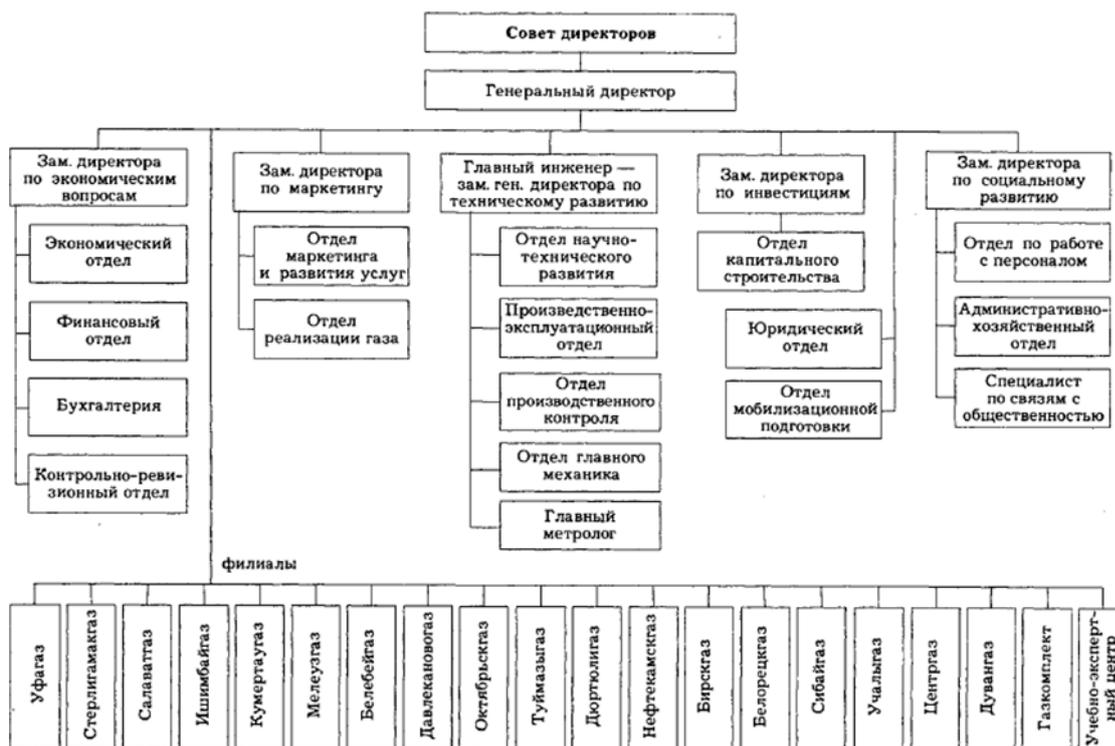


Рис. 3 - Проектируемая организационная структура управления ОАО «Газсервис»

Изучить заключение группы исследователей и предлагаемую членами группы организационную структуру управления ОАО. Сравнить это со своими выводами и рекомендациями.

4 этап. Рассмотреть существующую (рис. 2) и рекомендуемую (рис. 3) организационные структуры управления ОАО «Газсервис» и заполнить табл. 1, 2, 3.

Таблица 1 – Характеристика организационной структуры предприятия

Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
<i>Существующий вариант структуры</i>	<i>Предлагаемый вариант структуры</i>
1	1
1.1	1.1
1.2	1.2
1.3	1.3
...	...
2	2
2.1	2.1
2.2	2.2
2.3	2.3
...	...
3	3
3.1	3.1

Таблица 2 – Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего звена

№ п/п	<i>Существующий вариант структуры</i>		<i>Предлагаемый вариант структуры</i>	
	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
1				
2				
3				
4				
5				
...				
<i>ИТОГО</i>				

Таблица 3 – Функциональное распределение подразделений предприятия

Наименование функции	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
	<i>Существующий вариант структуры</i>	<i>Предлагаемый вариант структуры</i>
1. Управление предприятием		
2. Маркетинг и сбыт		
3. Управление производством		
4. Производство		
5. Экономика, финансы и бухгалтерия		
6. Управление персоналом		
7. Вспомогательные службы		
8. Другое (указать)		

4 этап. Провести сравнительный анализ вариантов организационной структуры по следующим вопросам:

- тип оргструктуры;
- руководители высшего уровня (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация их;
- распределение подразделений и работников между руководителями высшего уровня: количество подразделений в подчинении, изменение подчинения;
- общее количество подразделений и работников;
- ликвидируемые подразделения;
- создаваемые подразделения;
- распределение подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

5 этап. В соответствии с проведенными исследованиями, провести систематизацию информации об основных направлениях совершенствования оргструктуры предприятия.

Лабораторная работа [6]

Цель: получение практического опыта проведения анализа организационных структур предприятия.

Провести анализ организационной структуры известного Вам предприятия, используя следующий алгоритм:

1. Выявить основные задачи организации, области неопределенности и наиболее вероятные альтернативы развития.
2. Провести анализ внешней среды организации.
3. Провести анализ организационной структуры, заключающийся в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задач. Для этого провести анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов.
4. Изучить цели и планы на год. Текущие цели должны соответствовать главным задачам организации, а планы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования.
5. Оценить соответствие структуры организации задачам, целям, планам и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру организации, определить ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.
6. Оценить человеческие ресурсы организации. Иногда нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно оперативной подготовкой работников внутри предприятия или их набором со стороны, чего нельзя не учесть в распределении функций в рамках имеющейся организационной структуры. Рассматривается вероятность и обоснованность изменения процессов управления,
7. Принять решение об изменении структуры организации в соответствии с проведенными исследованиями.

ТЕМА 9. СБЫТОВОЙ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЕГО РАБОТЫ

Практические задания [5; 9]

Задача 1

В коллективе филиала торговой фирмы со среднесписочной численностью 100 чел. постоянно нарушается трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба фирмы оценивает состояние трудового коллектива филиала как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих коэффициентов стабильности, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется нормативный показатель стабильности.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в филиале имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили – 30 чел./дн., потери от отпусков с разрешения администрации – 50 чел./дн. Нормативный коэффициент стабильности по торговой фирме составляет 0,9. Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер (H_m), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов, в зависимости от тяжести нарушений. В июле эта величина H_m оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за шесть месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика стабильности персонала предприятия за шесть месяцев первого полугодия

Показатель стабильности	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Необходимо:

- оценить уровень стабильности коллектива филиала торговой фирмы за июль текущего года исходя из приведенных данных;
- для оценки характера динамики $K_{ст}$ построить график, который позволит увидеть анализ динамики показателя стабильности коллектива филиала;
- продумать рекомендации, за счет чего можно достичь высокой стабильности трудового коллектива. Какие показатели, входящие в формулу, имеют в этом отношении решающее значение?

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. Полученное значение $K_{ст}$ следует занести в табл. 2 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось – как отрицательное. Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета $K_{ст}$, сравнивают с нормативным $K_{ст}$ по торговой фирме и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

Таблица 2 – Динамика стабильности персонала предприятия за шесть месяцев первого полугодия

Показатель стабильности	<i>Январь</i>	<i>Февраль</i>	<i>Март</i>	<i>Апрель</i>	<i>Май</i>	<i>Июнь</i>	<i>Июль</i>
Кст							

Задача 2

Руководителю отдела сбыта необходимо выяснить, кто более предпочтителен предприятию – торговый агент или торговый представитель. Для торговых агентов предусмотрен оклад в 14 000 р. в месяц и 2 % комиссионных; для торгового представителя – гарантийный оклад 6 000 р. и 5 % комиссионных. Они работают в одной географической области, ожидаемый месячный оборот составит 320 000 р.

Задача 3

Какое решение принять по выбору канала распределения по критерию эффективности? Выбор из трех альтернатив:

1) *анал нулевого уровня*: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торговой сети, составляют 150 млн р., издержки обращения – 100 млн р., прибыль от реализации товара – 500 млн р.;

2) *одноуровневый канал* (прямые связи с использованием посредника розничной торговли): издержки обращения – 60 млн, прибыль – 30 млн;

3) *двухуровневый канал* (производитель продает товар оптовому посреднику): издержки обращения – 40 млн, прибыль – 120 млн.

Для выбора канала распределения по критерию эффективности используют формулу отдачи от вложенного капитала (средняя норма прибыли):

$$O = П/Вк * 100 \%,$$

где О – отдача от вложения капитала, или средняя норма прибыли, %;

П – прибыль, полученная от вложения капитала, р.;

Вк – величина вложенного капитала, р.

Ситуация «НэтУэст» / «Бритиш телеком»

Осенью 1993 г. агентство «Коммьюникейшнз Эйдженси» (*The Communications Agency*) решило задействовать несложный механизм стимулирования, который должен был использовать такой важный момент для нового бизнеса, как подключение телефонных и факсимильных линий по самой низкой цене. Банк «НэтУэст» (*NatWest*) объединился с телекоммуникационной группой «Бритиш Телеком», чтобы сделать своим клиентам три конкретных предложения. При открытии небольшими компаниями своих счетов они могли получить бесплатный телефонный аппарат, факсимильный аппарат со скидкой в 35 фунтов и автоответчик со скидкой в 15 фунтов. Промо-кампания отлично выполнила свою основную задачу – было открыто новых счетов на 52 % больше запланированного. Также была выполнена и вторичная задача: показать, что «НэтУэст» понимает потребности малого бизнеса и именно поэтому сделал для него это простое и ясное предложение. Промо-кампания завоевала Золотую медаль Института стимулирования сбыта, потому что была воплощена наиболее простым и целенаправленным способом. Кроме того, ощутимую выгоду получила и «Бритиш Телеком».

Вопросы

1. Каких еще партнеров мог бы найти «НэтУэст» для того, чтобы привлечь начинающие фирмы?

2. Какие коммуникационные средства вы рекомендовали бы «НэтУэст» для распространения этого предложения?

ТЕМА 10. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА: РЕАЛИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Лабораторная работа [1; 8; 11; 13]

Задание 1

Условия задания

Оцените материальные и нематериальные выгоды акций по стимулированию сбыта (сейлз промоушн) для различных типов товаров с различными уровнями ценности в глазах потребителей известного Вам предприятия. Пример и порядок выполнения лабораторной работы представлен ниже. На основе анализа сделать выводы о целесообразности использования различных средств стимулирования сбыта в промоакциях.

Порядок выполнения

1. Изучаются мотивы участия потребителей в акциях по стимулированию сбыта.
2. На основе полученных данных проводится проверка двух точек зрения:
 - экономия материальных затрат является единственной выгодой, которая мотивирует потребителей к участию в акциях;
 - экономия материальных затрат не может полностью объяснить причину участия потребителей в акциях по стимулированию сбыта.
3. Определяются основные выгоды акций по стимулированию сбыта. Под термином «выгоды акций сейлз промоушн» понимается восприятие ценности опыта участия в подобных мероприятиях, который может включать в себя и простое наблюдение за продвижением товара, и участие в акциях или приобретение товара. Шесть потребительских выгод участия в акциях сейлз промоушн представлены в **табл. 1**.
4. Все выгоды акций по продвижению товара делятся на две группы:
 - прагматические выгоды, которые дают ценностную значимость для покупателей (экономия средств, качество, удобство совершения покупки);
 - гедонистические выгоды, которые основаны на опыте и вызывают эмоции (развлечение, исследование товара). Самоутверждение включает как гедонистические, так и прагматические составляющие.
5. Проводится исследование потребителей по шкале Лайкерта (1 балл – полное несогласие, 5 баллов – полное согласие). Утверждения для оценки представлены в **табл. 1**.
6. Делаются выводы и предложения.

Таблица 1 – Материальные и нематериальные выгоды потребителей от проведения акций сейлз промоушн

Выгоды	Описание	Утверждения для оценки степени согласия / несогласия по 5-балльной шкале Лайкерта	Балльная оценка
1	2	3	4
1. Экономия материальных средств	Воспринимается как возможность экономии материальных средств за счет скидок, бесплатной раздачи.	<ul style="list-style-type: none"> я действительно экономлю средства; я считаю, что заключаю выгодную сделку; я действительно меньше трачу 	
2. Повышение качества приобретаемого товара	Путем снижения стоимости товара или предложения меньшего размера товара, но в упаковке.	<ul style="list-style-type: none"> я могу купить товар более высокого качества, но за ту же цену; я могу позволить себе купить товар лучше обычного я могу подготовиться к бренду более высокого качества. 	
3. Удобство, упрощение поиска нужного товара и решения о покупке	Акции повышают эффективность процесса совершения покупки через напоминание о товаре или упрощении поиска данного товара.	<ul style="list-style-type: none"> акции по стимулированию сбыта напоминают мне, какие товары необходимо купить; эти акции облегчают мне жизнь; я помню, что нужно купить. 	
4. Самоутверждение (улучшение восприятия личных ценностей)	Потребители участвуют в акциях для осознания своей значимости, завоевания социального признания.	<ul style="list-style-type: none"> я горжусь собой; я горжусь своими покупками; я чувствую себя очень искусным покупателем 	
5. Исследование и изучение товаров	Акции по продвижению товара привлекают внимание, позволяют реализовать внутренние потребности в информации.	<ul style="list-style-type: none"> мне хочется попробовать новые бренды; я могу не покупать одни и те же товары; я получаю новые идеи относительно того, какие товары покупать 	
6. Развлечение (удовольствие и эстетические ценности)	Многие промоакции по своей природе являются развлекательными, поэтому интересно в них участвовать и наблюдать за ними	<ul style="list-style-type: none"> участие в подобных акциях доставляет мне большое удовольствие; акции – это развлечение; это приятное времяпровождение. 	

Задание 2

Какими из приведенных ниже качеств должен обладать хороший продавец; плохой продавец?

1. Предпочитает слушать.
2. Хорошо одевается.
3. Не заинтересован.
4. Лидер.
5. Чувствует себя нелюбимым.

6. Интересуется другими.
7. Считает себя социально ущемленным.
8. Предпочитает одиночество.
9. Нравится сама работа.
10. Образование в объеме колледжа.

Задание 3

Заполните блоки представленной схемы элементами плана персональной продажи (рис. 2).

1. Выбор метода сбыта.
2. Установление целей.
3. Реализация плана.
4. Назначение ответственных.
5. Определение заданий по сбыту.
6. Определение типов торговых должностей.
7. Разработка бюджета.

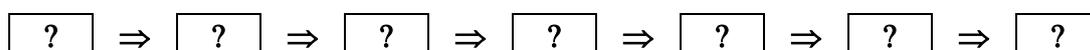


Рис. 2 – Блок-схема элементов плана персональной продажи

Задание 4

Составьте блок-схему процесса выбора торговой марки потребителями.

1. Негативное отношение.
2. Незнание.
3. Настойчивость.
4. Избегание.
5. Предпочтение.
6. Узнавание.

Задание 5

Установите наиболее эффективную последовательность шагов предприятия, движущегося к рынку:

1. Оцените ваш будущий сбыт. С чем вы можете войти на рынок и как попытаетесь на нем удержаться?
2. Оцените состояние и возможности вашего предприятия: фонды, научно-технические заделы, квалификация кадров, возможные инвестиции.
3. Определите, где и на каких условиях вы можете устойчиво получать необходимые вам ресурсы производства.
4. Создание службы изучения рынка.
5. Налаживание системы договоров с поставщиками и покупателями.
6. Согласование перспективной коммерческой стратегии с профсоюзом и СТК.
7. Переподготовка сотрудников экономических служб.
8. Разработайте стратегию выживания предприятия на рынке. Разработайте ценовую политику.
9. Выбор организованных форм деятельности и типа собственности.
10. Поиск взаимопонимания с банками.

Задание 6

Прочитайте предложенный текст. Как компания позиционирует на рынке продукцию новых торговых марок? В чем причина отсутствия спроса на эту продукцию? Правильно ли

выбрана техника проведения промо-акции? Какие элементы системы коммуникации, на ваш взгляд, будут эффективны при продвижении описанных торговых марок?

В связи с открытием нового гипермаркета *Green* в ТЦ «Скала» было принято решение провести совместную акцию для привлечения внимания покупателей к новому продукту и увеличения объемов его продаж в торговой сети *Green*. Предполагалось, что это вызовет рост активности покупателей, будет способствовать повышению их лояльности ко всей торговой сети и позволит рассчитывать на получение дополнительной прибыли от продаж товара.

Условия и суть акции «Три по цене двух» были следующими: покупатели, которые в период с 7 по 31 мая 2014 г. купят два средства одной из двух новых торговых марок («911» и «*Clean Tone*»), получают в подарок гель для мытья посуды торговой марки «*Clean Tone*». Продукция будет занимать половину торца стеллажа в торговом зале гипермаркета *Green*. Место выделено на полке, расположенной на расстоянии пяти пролетов от отдела бытовой химии.

На акцию возлагались большие надежды, которые, к сожалению, не оправдались. Статистика продаж и результаты опросов покупателей показали, что в среднем за один день работы промоутеров реализуется 20 ед. продукции (в планах заявлено 35); большинство опрошенных посетителей гипермаркета интересуется подобными акциями, не изъявляя желания участвовать в них; многие, совершая покупку, обращают внимание на производителя и негативно относятся к отечественному производству; значительная часть респондентов покупает моющие средства, которыми пользуется постоянно. Купить для пробы другую марку люди, как правило, не хотят.

Задание 7

В практике маркетинга стимулирование продаж принято рассматривать как возможность использовать все маркетинговые инструменты для получения выгод потребителем, а не просто как один из элементов маркетинговых коммуникаций. Основываясь на данном утверждении, выберите два предприятия, одно из которых (предприятие *N*) производит продукцию для рынка *B2C*, а другое (предприятие *M*) – для рынка *B2B*, и определите маркетинговые инструменты, позволяющие сделать предложение продукции выбранных предприятий более привлекательным для потребителей.

Предприятие *N* выпускает молочные продукты (молоко, йогурты, кефир), предприятие *M* – дизельные двигатели мощностью от 100 до 450 л.с., используемые в производстве автобусов, колесных тракторов, сидельных тягачей (автопоездов), карьерных самосвалов.

Задание 8

Владелец небольшого ювелирного магазина «Колье» в целях увеличения продаж решил объединить маркетинг с кафе «Десерт», находящимся в этом же квартале. Обслуживающий персонал кафе сообщил, что основная часть посетителей – это молодежь. Кроме того, романтический интерьер кафе способствует тому, что молодые люди дарят подарки друг другу и даже делают предложения руки и сердца.

Какие совместные мероприятия по стимулированию продаж могут провести ювелирный магазин и кафе (ценовые, неценовые, активные)? Насколько они будут экономически обоснованы?

ТЕМА 11. СЕРВИС ПОСТАВЛЯЕМОЙ ПРОДУКЦИИ КАК ФОРМА СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Практические задания [9]

Задание 1

Разработайте комплекс сервисных услуг, предлагаемых для подкрепления следующих товаров:

- ламинат;
- экскаватор.

Каким потребностям клиентов соответствует та или иная предложенная вами сервисная услуга?

Задание 2

Трудоемкость всех ремонтов поточной линии предприятия составляет 18750 чел. ч, эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год составляет 1 840 ч.

Определить среднесписочную численность ремонтных рабочих, которая требуется для всех видов ремонта поточной линии, если планируемое выполнение норм в смену составляет 108 %.

Для решения задания используйте формулу:

$$I_{p.p.} = t_{p.} / (\Phi p.v. \times Rv.n.)$$

- где $t_{p.}$ – трудоемкость всех ремонтов поточной линии предприятия;
 $\Phi p.v.$ – эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год;
 $Rv.n.$ – планируемое выполнение норм в смену.

Задание 3

Определить коэффициент дефектности партии обуви, если количество партии – 200 пар, а для проверки взяли всего 10 %. Результаты проверки качества обуви приведены в **табл. 1**.

Таблица 1 – Результаты проверки качества обуви

Показатели	Плохое крепление подошвы	Дефекты верха обуви	Дефекты стелек и прокладок	Дефекты крепления каблука
Количество дефектов M_i	1	1	3	2
Коэффициент весомости дефектов Q_i	0,4	0,2	0,1	0,3

Задание 4

В **табл. 2** приведен общий список услуг, которые могут быть оказаны фирмой в процессе поставки товаров, а также время, необходимое для оказания каждой отдельной услуги (чел. ч). Перечень услуг, фактически оказываемых фирмой, приведен ниже. Определить уровень сервиса.

Таблица 2 – Общий список услуг, которые могут быть оказаны фирмой в процессе поставки товара

Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел. ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел. ч
1	0,5	17	1
2	1	18	4
3	2	19	4
4	2	20	2
5	1	21	0,5
6	0,5	22	0,5
7	4	23	1
8	0,5	24	0,5
9	1	25	3
10	1	26	2
11	2	27	0,5
12	1	28	0,5
13	3	29	4
14	2	30	1
15	0,5	31	0,5
16	1	32	2

Перечень услуг, фактически оказываемых фирмой: 7, 12, 17, 22, 25, 30, 32.

Важным критерием, позволяющим оценить систему сервиса, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.

Расчет данного показателя выполняют по следующей формуле:

$$n = m / M,$$

где n – уровень логистического обслуживания в процентах,

M – количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса,

m – количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса.

На практике уровень обслуживания можно оценивать, сопоставляя время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг со временем, которое необходимо было бы затратить, в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки. Расчет выполняют по следующей формуле:

$$n = (\sum_{i=1}^n t_i / \sum_{i=1}^N t_i) \times 100 \%,$$

где N – количество услуг, которое теоретически может быть оказано,

n – фактическое количество оказываемых услуг,

t_i – время на выполнение i -той услуги.

Задание 5

Определить комплексный показатель качества – эксплуатационную надежность ($Q_{3н}$) товара по сравнению с базовым образцом, если частные показатели качества исследуемого образца (долговечность, безотказность, ремонтпригодность) по отношению к базовому образцу составили следующие значения:

Частный показатель качества	Значение показателя качества (q_i)	Весовые коэффициенты показателей качества (w_i)
Долговечность	0,9	0,3
Безотказность	0,7	0,4
Ремонтопригодность	1,0	0,3

Используйте формулу:

$$Q_{\text{зн}} = \sum_{i=1}^n q_i \times w_i.$$

Задание 6

Среднедневной расход запасных частей – 10 ед., число дней срочного приобретения запчастей – 5. На основе системы «максимум-минимум» рассчитайте минимальный запас на складе.

Определить запас запчастей можно по системе «максимум-минимум»:

$$\begin{aligned} Z_{\min} &= N \times T_{\text{ср}} \\ Z_{\max} &= Z_{\min} + n \end{aligned}$$

Где $Z_{\min(\max)}$ – минимальный или максимальный запас запчастей на складе сервисного центра;
 N – средний дневной расход запчастей;
 $T_{\text{ср}}$ – число дней срочного изготовления или приобретения запчастей;
 n – величина партий заказа изготовления запчастей.

Задание 7

Среднедневной расход запасных частей – 10 ед., число дней срочного приобретения запчастей – 2, величина партии заказа запасных частей – 20 ед. На основе системы «максимум-минимум» рассчитайте максимальный запас на складе.

ТЕМА 12. АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ СБЫТА

Практические задания

Проанализировать динамику рынка сбыта, его структуру и доходность. На основании проведенного анализа сформулировать предложения по товарам, рынкам, ценам, с целью повышения эффективности сбыта

Таблица 1 – Анализ динамики рынков сбыта продукции

Показатель	Внутренний рынок			Экспорт		
	xxx1	xxx2	xxx3	xxx1	xxx2	xxx3
Объем реализации продукции А, шт	500	492	465	100	123	155
Цена единицы продукции А, р.	140	145	160	150	170	190
Себестоимость единицы продукции А, руб	117	120	125	117	120	125
Прибыль, р.						
Рентабельность, %						
Объем реализации продукции Б, шт	200	252	377	150	168	203
Цена единицы продукции Б, р.	40	46	52	45	56	60
Себестоимость единицы продукции Б, руб	38	42	45	40	46	50
Прибыль, р.						
Рентабельность, %						

Таблица 2 – Анализ структуры рынков сбыта и их доходности

Вид продукции	Структура рынков сбыта, %			Доходность продукции на рынках сбыта, %	
	внутреннего	внешнего	итого	внутреннего	внешнего
А					
Б					

Таблица 3 – Определите скорость продаж и дайте оценку произошедшим изменениям

Вид продукции	Остаток на начало года, шт	Объем выпуска за год, шт	Объем реализации за год, шт	Остаток на конец года, шт	Прирост остатка		Удельный вес в общем выпуске, %	Скорость продаж, дни	
					шт	%		T ₀	T ₁
А	75	600	615	60				45	
Б	60	600	580	80				40	

Анализ динамики и выполнение плана производства и реализации продукции

1. Проанализировать динамику выпуска и реализации продукции. Рассчитать базисные и цепные темпы роста и прироста.

Таблица 1 – Динамика производства и реализации продукции в сопоставимых ценах

Год	Объем производства продукции, р.	Темпы роста, %		Объем реализации, р.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
xxx1	90 000	100,0	100,0	89 500	100,0	100,0
xxx2	92 400	102,7	102,7	92 600	103,4	103,4
xxx3	95 800	106,4	103,6	94 300	105,4	101,8
xxx4	94 100	104,5	98,2	93 500	104,4	99,2
xxx5	100 800	112,0	107,1	96 600	107,9	103,0

2. Рассчитать среднегодовой тем роста (прироста) выпуска и реализации продукции по среднегеометрической взвешенной используя формулу:

$$T = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times T_n}$$

где n – число периодов;

T – темпы роста, отн. ед.

3. Оценка выполнения плана по производству и реализации продукции за отчетный период (месяц, квартал, год) проводится на основании данных представленных в табл. 2, на основании чего делаются выводы и принимаются корректирующие решения.

Таблица 2 – Анализ объема производства и реализации продукции

Изделие	Объем производства продукции в ценах базового периода, р.				Реализация продукции в ценах базового периода, р.			
	T ₀	T ₁	+, -	% к плану	T ₀	T ₁	+, -	% к плану
А	28 800	25 200	-3600	-12,5	28 500	24 250	-4250	-14,9
Б	33 600	33 624	-336	-1,0	33 600	31 800	-1800	-5,35
С	19 200	22 176	+2976	+15,5	18 900	21 350	+2450	+13,0
Д	14 400	20 160	+5760	+40,0	14 250	19 200	+4950	+34,7
ИТОГО	96 000	100 800	+4800	+5,0	95 250	96 600	+1350	+1,42

4. Оперативный анализ производства и отгрузки продукции осуществляется на основании расчета, в котором отражаются плановые и фактические сведения о выпуске и отгрузке продукции по объему и ассортименту, качеству за день, нарастающим итогом с начала месяца, а также отклонение от плана

Таблица 3 – Оперативный анализ выполнения плана по выпуску и отгрузке продукции, р.

Вид продукции	План		02.01.xxx1г				отклонение от плана	и т.д.
			план с начала месяца	фактический объем				
	на сутки	на месяц		за сутки	с начала месяца			
Выпуск А	80	1 600	80	82	82	+2		
Отгрузка А	82	1 640	82	78	78	-4		
Выпуск Б	125	2 500	125	124	124	-1		
Отгрузка Б	126	2 520	126	128	128	+2		
Итого выпуск	330	6 600	330	329	329	-1		
ИТОГО ОТГРУЗКА	333	6 660	333	330	330	-3		

Анализ ассортимента и структуры продукции

Цель анализа – выработка рекомендаций по изменению ассортимента и структуры продукции на предстоящий период с учетом потребностей рынка и возможностей предприятия.

При формировании ассортимента и структуры продукции учитывают:

- 1) спрос на данные виды продукции;
- 2) наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых ресурсов.

Оценка влияния структуры производства на прибыльность продукции.

Условия задания

Изучить основные направления маркетингового анализа сбытовой политики и определить направления ее совершенствования.

Порядок выполнения

1. Разрабатываются основные направления маркетингового анализа сбытовой политики предприятия (**табл. 1**).
2. На основе анализа определяются возможности совершенствования сбытовой политики предприятия.
3. Делаются выводы и предложения.

Таблица 1 – Основные направления маркетингового анализа сбытовой политики предприятия

Направления анализа	Возможные варианты	Положение дел	
		Фактическое	Желаемое
1. Причины использования прямого канала сбыта	<ul style="list-style-type: none">– предприятие хочет полностью контролировать процесс сбыта и стратегию сбыта;– на предприятии считают, что посредники не смогут обеспечить требуемое обслуживание;– товар требует сложного послепродажного сервиса, который другие предприятия выполнить технически и технологически не в состоянии;– товар производится по индивидуальным заказам;– стремится к тесному контакту с потребителями, чтобы постоянно удовлетворять их потребности;– работает на ограниченном целевом рынке;– разница между себестоимостью товара и ценой позволяет покрыть расходы предприятия на прямой сбыт и обеспечить рентабельность этой деятельности		
2. Организация прямого канала сбыта	<ul style="list-style-type: none">– имеются собственные фирменные магазины;– используются выездная и почтовая торговля;– содержит собственных торговых агентов		
3. Соответствие численности персонала задачам сбыта	<ul style="list-style-type: none">– численность персонала соответствует задачам сбыта;– торговые работники (агенты) специализируются по товарам, рынкам, территориям;– численность персонала не соответствует требованиям рынка и задачам сбыта и не контролируется.		
4. Эффективность прямого канала сбыта	<ul style="list-style-type: none">– канал работает эффективно;– обеспечивает достаточный уровень обслуживания покупателей;– обеспечивает объем продаж и рентабельность;– канал работает неэффективно.		
5. Затруднения при прямом сбыте	<ul style="list-style-type: none">– высокие затраты производителя на организацию торговли, содержание складов и транспортировку;– необходимость отвлечения ресурсов от производства, направления их в сферу сбыта;		

	<ul style="list-style-type: none"> – у производителя нет опыта рыночной торговли, необходимой квалификации торгового персонала, достаточных складских площадей 		
6. Сотрудничество с посредниками (косвенный канал сбыта)	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсы предприятия ограничены для организации собственной сбытовой системы; – расходы производителя на организацию прямого сбыта выше, чем оплата услуг посредников; – дополнительные средства выгоднее направить на развитие производства, а не на создание своего канала сбыта; – посредники имеют возможность лучше обслуживать целевых покупателей; – посредники лучше знают рынок; – рынок сбыта разбросан географически 		
7. Негативные последствия косвенного сбыта	<ul style="list-style-type: none"> – посредники делают высокую торговую наценку, и конечная цена товара заметно снижает спрос; – посредники не обеспечивают требуемый уровень обслуживания покупателей; – производитель теряет контроль над дальнейшим движением товара; – производитель не имеет информации о потребностях и покупательском поведении, о реакции на товар 		
8. Тип сбыта предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – интенсивный тип сбыта; – избирательный или исключительный тип сбыта 		
9. Причины использования интенсивного типа сбыта	<ul style="list-style-type: none"> – товар простой, недорогой, часто употребляемый; – для покупателей главное не обслуживание, а близость торговой точки, приобрести товар без особых хлопот 		
10. Причины использования избирательного типа сбыта	<ul style="list-style-type: none"> – товар требует специальных условий продажи; – товар не повседневного спроса; – покупка товара связана со сложным выбором для покупателя, необходим сервис, а не близость продавца 		
11. Причины использования исключительного сбыта	<ul style="list-style-type: none"> – товар специального, узкого применения или очень дорогой, поэтому спрос на него ограничен; – товар престижный и для поддержания его престижности продажа должна быть ограниченной 		
12. Взаимоотношения между участниками канала сбыта	<ul style="list-style-type: none"> – формальное распределение прав и обязанностей (согласно действующим договорам); – и неформальные отношения между ними. 		
13. Наличие оптовика	<ul style="list-style-type: none"> – оптовика нет, производитель сотрудничает с розничными продавцами; – оптовик выполняет одну из функций: сбыт товара, – формирование товарного ассортимента, разбивка крупных партий на мелкие, хранение товаров на складе, транспортировка, принятие на себя риска и пр. 		
14. Тип оптовика	<ul style="list-style-type: none"> – оптовики-купцы; агенты и брокеры; дилеры; консигнаторы; оптовые агенты и пр. 		
15. Розничная торговля	Анализ проводится по аналогии с анализом организации оптовой торговли.		

Сделайте выводы и предложения по совершенствованию ассортимента и структуры продукции.

Лабораторная работа

На основании материала предприятия, являющегося базой практики или объектом исследования при выполнении курсовой работы, с использованием алгоритма анализа, выполненного на практических занятиях, провести анализ системы сбыта. Сделайте выводы и разработайте рекомендации.

ТЕМА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТА

Практические задания

Задание 1. Анализ эффективности сегментов рынка

Условия задания. На основе системы сбалансированных показателей определите наиболее эффективный из трех сегментов рынка, на котором предприятие может сконцентрировать свои усилия и создать для предприятия благоприятные маркетинговые возможности.

Порядок выполнения.

1. Оценка и выбор наиболее эффективных сегментов рынка производятся на основе сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент стратегического и оперативного управления, с точки зрения сбалансированности, заключается в балансе между финансовыми и нефинансовыми показателями, между результатами и факторами достижения результатов, между внешним окружением (акционеры, клиенты) и внутренними составляющими (персонал, бизнес-процессы). Система показателей для решения поставленной задачи объединяет четыре основных категории: финансовый аспект, клиенты и внешнее окружение, внутренние бизнес-процессы, уровень подготовки персонала и степень развития предприятия.

2. Для сопоставимости количественных и качественных показателей производится расчет приведенных коэффициентов:

а) при условии максимизации показателя:

$$a_i = \frac{n_i}{n_{\max}},$$

где n_i – значение показателя для каждого сегмента;

n_{\max} – максимальное значение показателя из представленных трех сегментов.

б) при условии минимизации показателя:

$$a_i = \frac{n_{\min}}{n_i},$$

где n_i – значение показателя для каждого сегмента;

n_{\min} – минимальное значение показателя из представленных трех сегментов.

3. Определяется коэффициент выгодности сегмента. Чем ближе K_e к единице, тем более выгоден сегмент для деятельности предприятия, исходя из важности уровня затрат, потенциальной прибыльности сегмента, возможности дальнейшего роста и т.д.

$$K_e = \frac{\sum_{j=1}^k a_{ij} \times w_j}{\sum w_j},$$

где w_j – веса показателей, которые определяются индивидуально для каждого предприятия в каждом конкретном случае;

k – количество показателей;

j – номер оцениваемого сегмента.

4. Делаются выводы и предложения.

Задание 2

Условия задания

Для производства продукции материалы поставляют следующие поставщики:

- поставщик А;
- поставщик Б;
- поставщик В;
- поставщик Г;
- поставщик Д.

Возможны две стратегии поставщиков: Π_1 – поставка своевременная и Π_2 – поставки нет, и четыре стратегии предприятия:

- C_1 – не предпринимать никаких дополнительных мер;
- C_2 – послать к поставщику свой транспорт;
- C_3 – послать к поставщику своего представителя и транспорт;
- C_4 – заказать дополнительно продукцию у других поставщиков.

Анализ снабженческой деятельности предприятия позволил выявить хроническую проблему – невыполнение плана производства вследствие несвоевременного или неполного обеспечения материалами и комплектующими и ошибок в планировании производства.

Используя метод платежной матрицы, провести маркетинговый анализ стратегии делового сотрудничества предприятия с поставщиками.

Таблица 1 – Затраты предприятия в каждой ситуации

Ситуация	Дневные затраты, р.					
	Стоимость продукции	Убытки от простоя работников	Транспортные затраты	Командировочные расходы	Издержки реализации излишней продукции	Всего за день
Поставщик А						
$C_1-\Pi_1$	0	0	0	0	0	0
$C_1-\Pi_2$	0	0	0	0	0	0
$C_2-\Pi_1$	436	0	920	0	0	1 356
$C_2-\Pi_2$	218	713	920	0	0	1 851
$C_3-\Pi_1$	436	0	920	555	0	1 911
$C_3-\Pi_2$	413	649	920	555	0	2 537
$C_4-\Pi_1$	448	0	920	0	1015	2 383
$C_4-\Pi_2$	355	0	920	0	0	1 275
Поставщик Б						
$C_1-\Pi_1$	0	0	0	0	0	0
$C_1-\Pi_2$	0	0	0	0	0	0
$C_2-\Pi_1$	652	0	857	0	0	1 509
$C_2-\Pi_2$	326	237	857	0	0	1 420
$C_3-\Pi_1$	652	0	857	555	0	2 064
$C_3-\Pi_2$	569	191	857	555	0	2 172
$C_4-\Pi_1$	663	0	857	0	979	2 499
$C_4-\Pi_2$	513	0	857	0	0	1 370
Поставщик В						
$C_1-\Pi_1$	0	0	0	0	0	0
$C_1-\Pi_2$	0	0	0	0	0	0
$C_2-\Pi_1$	2 025	0	750	0	0	2 775
$C_2-\Pi_2$	1 013	147	750	0	0	1 910
$C_3-\Pi_1$	2 025	0	750	455	0	3 230
$C_3-\Pi_2$	1 445	154	750	455	0	2 754
$C_4-\Pi_1$	1 003	0	750	0	739	2 492
$C_4-\Pi_2$	1 500	0	750	0	0	2 250

<i>Поставщик Г</i>						
C_1-P_1	872	0	0	0	0	872
C_1-P_2	0	198	0	0	0	198
C_2-P_1	837	0	831	0	0	1 668
C_2-P_2	420	258	831	0	0	1 509
C_3-P_1	837	0	831	555	0	2 223
C_3-P_2	722	313	831	555	0	2 421
C_4-P_1	785	0	831	0	234	1 850
C_4-P_2	725	0	831	0	0	1 556
<i>Поставщик Д</i>						
C_1-P_1	0	0	0	0	0	0
C_1-P_2	0	0	0	0	0	0
C_2-P_1	1583	0	825	0	0	2 408
C_2-P_2	762	143	825	0	0	1 730
C_3-P_1	1 583	0	825	555	0	2 963
C_3-P_2	1 272	198	825	555	0	2 850
C_4-P_1	1 625	0	825	0	220	2 670
C_4-P_2	1 325	0	825	0	0	2 150

Задание 3. Определение эффективности открытия новых торговых точек

Условия задания. На основе данных исследования реакции рынка на маркетинговые усилия предприятия определите целесообразность открытия новых дополнительных торговых точек. Исходные данные представлены в **табл. 1**.

Порядок выполнения:

1. Расчет производится на основе Марковской модели отклика, обобщенная структура моделей которой следующая:

$$R_i = f(P_{i1}, P_{i2}, \dots, P_{ik}, A_{i1}, A_{i2}, \dots, A_{il}, D_{i1}, D_{i2}, \dots, D_{im}, Q_{i1}, Q_{i2}, \dots, Q_{in}, AS_{i1}, AS_{i2}, \dots, AS_{ir}, E),$$

где R_i – мера отклика;
 $P_{i1}, P_{i2}, \dots, P_{ik}$ – цена товара;
 $A_{i1}, A_{i2}, \dots, A_{il}$ – затраты на стимулирование и выдвигание товара;
 $D_{i1}, D_{i2}, \dots, D_{im}$ – затраты на товародвижение;
 $Q_{i1}, Q_{i2}, \dots, Q_{in}$ – качество товара;
 $AS_{i1}, AS_{i2}, \dots, AS_{ir}$ – ассортимент;
 E – все экзогенные переменные, не зависящие от производителя.
Здесь P, A, D, Q и AS – элементы маркетинговых средств.

Мерой отклика R_i могут служить, например, сбыт, доход, доля рынка, потенциальная прибыль и т.д.

Таблица 1 – Исходные данные

Обозначение	Наименование	Значение	Источник
Q	Всего потенциальных клиентов	18	Маркетинговые исследования
F_{t-1}	Количество клиентов фирмы в момент t-1	9	Отчетность фирмы
F_t	Количество клиентов фирмы в момент t	6	Отчетность фирмы
f	Количество клиентов, «потерянных» с t-1 по t	3	Отчетность фирмы
P_t	Количество торговых точек исследуемой фирмы	2	Отчетность фирмы
O_t	Количество торговых точек конкурентов	31	Маркетинговые исследования
S_t	Суммарный сбыт исследуемой фирмы в t	10 000	Отчетность фирмы
T_t	Суммарный сбыт всех конкурентов в t	82 000	Маркетинговые исследования

2. Уравнения, описывающие поведения потребителей, имеют следующий вид:

$$P_{j|t} = K_1 \frac{P_t}{O_t + P_t},$$

где $p_{j|t}$ – вероятность того, что потребитель, купивший товар в фирме j в момент $t - 1$, в момент t снова купит товар в фирме j ;

K_1 – коэффициент предпочтения для клиентов исследуемой фирмы, показывает силу влияния исследуемой фирмы на сохранение прежних своих клиентов в рассматриваемом периоде;

Q_t – количество торговых точек конкурентов;

P_t – количество торговых точек данной фирмы.

$$P_{ij|t} = K_2 \frac{P_t}{O_t + P_t}, t=1, 2, \dots, T,$$

где $p_{ij|t}$ – вероятность того, что потребитель, купивший товар в фирме i в момент $t - 1$, в момент t купит товар в фирме j ;

K_2 – коэффициент предпочтения данной фирмы для клиентов других фирм, показывает силу влияния исследуемой фирмы на привлечение новых клиентов.

3. Величина объема сбыта (S_j) фирмы j в момент t при новом количестве торговых точек определяется из соотношения:

$$S_t = \frac{K_2 T_2 P_1}{O_t + (1 + K_2 - K_1) P_1},$$

где S_t – объем сбыта товара фирмы j в момент t после открытия дополнительных торговых точек (доход от продаж товаров фирмы на текущий момент при открытии новых торговых точек);

K_1 – коэффициент предпочтения для своих клиентов j фирмы;

K_2 – коэффициент предпочтения данной j фирмы для клиентов других i фирм;

T_t – суммарный объем сбыта всех конкурентов в момент t ;

P_t – количество торговых точек исследуемой фирмы в момент t ;

O_t – количество торговых точек в момент t .

Доля рынка, занимаемая фирмой j в момент t , определяется следующим образом:

$$m_{jt} = \frac{S_t}{T_t + S_t},$$

где m_{jt} – рыночная доля, занимаемая фирмой j в момент t ;

S_t – суммарный сбыт товара фирмы j в момент t (доход от продаж товаров фирмы на текущий момент);

T_t – суммарный сбыт всех конкурентов в момент t (доход от продаж всех конкурирующих фирм).

4. Зная количество клиентов исследуемой фирмы j в момент $t-1$, количество потерянных фирмой клиентов к моменту t , а также общее количество потенциальных клиентов, можно определять $P_{j|t} = P_{ij|t}$ из следующих соотношений:

$$P_{j|t} = \frac{F_{t-1} - f_t}{F_{t-1}},$$

где $P_{j|t}$ – вероятность того, что клиент, купивший товар j в фирме в момент $t-1$ снова купит в фирме j в момент t ;

F_{t-1} – количество клиентов исследуемой фирмы в момент $t-1$;
 f_t – количество потерянных своих клиентов фирмы j в момент t от момента $t-1$:

$$P_{ijt} = \frac{F_t - F_{t-1}}{Q - F_t},$$

где P_{ijt} – вероятность того, что клиент, купивший товар в фирме i в момент $t-1$, купит товар в фирме j в момент t ;

F_t – количество клиентов исследуемой фирмы в момент t ;

F_{t-1} – количество клиентов исследуемой фирмы в момент $t-1$;

Q – количество всех потенциальных клиентов.

5. Используя формулы, можно определить значения коэффициентов предпочтения K_1 и K_2 :

$$K_1 = \frac{P_{ijt}(O_t + P_t)}{P_t}, \quad K_2 = \frac{P_{ijt}(O_t + P_t)}{P_t}.$$

6. Вычислив K_1 и K_2 , используя формулу, можно определить новый суммарный сбыт фирмы j в момент t при новом количестве торговых точек.

$$S_t = \frac{K_2 T_t P_t}{O_t + (1 + K_2 - K_1) P_t}.$$

7. Зная, какой доход будет иметь фирма при увеличении числа торговых точек, по формуле можно определить новую долю рынка (m'_t).

$$m'_{jt} = \frac{S_t}{T_t + S_t},$$

8. Выводы и предложения.

Лабораторная работа

На основании материала предприятия, являющегося базой практики или объектом исследования при выполнении курсовой работы, с использованием алгоритма анализа, выполненного на практических занятиях, провести оценку эффективности сбыта.

Сделайте выводы и разработайте рекомендации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бурцева, Т.А. Маркетинговый анализ деятельности предприятия : практикум / Т.А. Бурцева. – Киров : Вятская ГСХА, 2008. – 178 с.
2. Курочкин, Д.В. Логистика : практикум / Д.В. Курочкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : ФУАинформ, 2014. – 304 с.
3. Менеджмент – Новости. Лекции. Статьи. Литература [Электронный ресурс]. – Луганск. – 2013. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>.
4. Менеджмент продаж. Практикум : методические указания по выполнению практических заданий при выполнении практических занятий для студентов VI курса специальности 06 11 00 «Менеджмент организации», специализация «Производственный менеджмент». – М. : ВЗФЭИ, 2007.
5. Рыбченко, С.А. Методы стимулирования сбыта : учеб. пособие / С.А. Рыбченко, Т.В. Евстигнеева. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 184 с.
6. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2000. – 480 с.
7. Тихомирова, Т.П. Практикум по планированию на предприятии : учебное пособие / Т.П. Тихомирова. – 2-е изд. перераб. и доп. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. университета, 2013. – 136 с.
8. Протасеня, В.С. Маркетинговые коммуникации : практикум : в 2 ч. / В.С. Протасеня [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2015. – Ч. 1. – С. 100–102.
9. Пузыревская, А.А. Промышленный сервис : методические указания к практическим занятиям и выполнению контрольных заданий для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / А.А. Пузыревская. – Минск, 2013. – 46 с.
10. Семенов, А.К. Основы менеджмента : практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 472 с.
11. Старикова, Е.Б. Сборник практических заданий, тестов, деловых игр по курсу «Маркетинг» / Сост. Е.Б. Старикова, И.С. Чиповская. – Владивосток : Изд-во ДВГТУ, 2001. – 139 с.
12. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. д. э. н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 365 с.
13. Щербич, Г.А. Маркетинговые коммуникации: практикум / Г.А. Щербич, С.Ю. Искра, Н.В. Карелина. – Минск : БГЭУ, 2010. – С. 90–93.

Учебное издание

Вертай Светлана Петровна
Куликовская Екатерина Владимировна
Сасевич Екатерина Игоревна
Трухоновец Елена Николаевна
Хмельницкая Екатерина Васильевна

**Методические рекомендации для проведения практических
занятий и выполнения лабораторных работ по дисциплине «Управление сбытом»**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *П.Б. Пигаль*

Редактор *Е.М. Митянок*

Подписано в печать 2017 г. Формат 60x84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.
Усл. печ. л. 5,81. Уч.-изд. л. 2,13.
Тираж 82 экз. Заказ № 562.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе
Полесского государственного университета.
225710, г. Пинск, ул. Днепровской флотилии, 23.