

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**С. И. Барановский**  
**С. В. Шишло**

# **УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ**

**Тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03  
«Маркетинг» очной и заочной форм обучения**

Минск 2014

УДК 658.811 (076.5)(075.8)  
ББК 65.9-5я73  
Б69

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом Белорусского государственного технологического университета.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
экономической теории и права учреждения образования  
«Белорусский государственный аграрный технический университет»

*Г. И. Гануш;*

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
экономики учреждения образования «Белорусский государственный  
педагогический университет им. Максима Танка»

*Л. Н. Давыденко*

**Барановский, С. И.**

Б69 Управление сбытом : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. И. Барановский, С. В. Шишло. – Минск : БГТУ, 2014. – 106 с.

Издание содержит тексты лекций по дисциплине «Управление закупками», соответствующие и рекомендованные базовой программой курса.

Предназначено для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения, заинтересованных изучить особенности современных знаний по организации сбытовой деятельности на предприятиях. В текстах лекций нашли свое отражение способы взаимодействия службы сбыта и производственных подразделений, особенности планирования сбыта, организации продаж, составление коммерческих предложений и др.

**УДК 658.811 (076.5)(075.8)**  
**ББК 65.9-5я73**

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2014  
© Барановский С. И., Шишло С. В., 2014

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях радикальных изменений в экономике повышается роль предприятий как субъектов рыночных отношений. В рамках этих отношений принципиально меняются их экономическое поведение и содержание сбытовой деятельности. В настоящее время предприятия в своей сбытовой деятельности меньше рассчитывают на помощь извне, а больше – на собственный потенциал и на совместные с другими субъектами рынка действия.

Суть и содержание сбытовой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки (прежде всего машин и оборудования) и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции.

Целью данной работы является изучение сбытовой деятельности организации. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Охарактеризовать структуру службы сбыта.
2. Изучить планирование и организацию сбыта.
3. Проанализировать сбытовую деятельность исследуемого предприятия.

# **ТЕМА 1. СБЫТ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*1. Содержание дисциплины, ее связь с экономической теорией и специальными дисциплинами.*

*2. Место сбыта, как объекта управления в системе промышленного предприятия.*

*3. Виды сбыта.*

*4. Содержание понятий сбыта и маркетинга.*

## **1. Содержание дисциплины, ее связь с экономической теорией и специальными дисциплинами**

*Г. Дж. Болт определяет управление сбытом как работу, которая на 10% состоит из вдохновения, на 40% – из организации и на 50% – из тяжелого труда.*

Работа всех организаций-производителей в современных экономических условиях строится на принципиально новых принципах, что наиболее очевидно проявляется в сфере сбыта готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции главной задачей системы управления сбытом становится завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и удержание превосходства над конкурентами в избранном сегменте.

Несмотря на то, что сбыт – это завершающий этап деятельности производителя, именно ему должно отводиться одно из главных мест при разработке стратегии товародвижения и производства, а этап планирования сбыта – предшествовать производственной стадии. Вся совокупность действий по управлению сбытом образует сбытовую политику организации, предполагающую использование ряда стратегий, к которым относятся стратегии: формирования канала распределения товара, охвата рынка, ценообразования, ассортимента продукции.

Термин «управление сбытом» имеет несколько толкований, в широком смысле он может трактоваться как общее руководство сбытовой деятельностью предприятия. Так, генеральный директор управляет сбытом, использует различные методы и принимает самые различные решения. Например, ограничивая уровень расходов на организацию сбыта; определяя общую политику в области средств и методов

стимулирования элементов системы распределения, интенсивность и характер рекламы, ценовую политику и т. п.; принимает решение о способах сбыта. Все эти стратегические решения могут воздействовать на управление сбытом в организации, ее масштабы, характер и конечные результаты.

В узком смысле управление сбытом понимается как планирование и реальное каждодневное руководство сбытовой деятельностью предприятия. Но при этом не исключается влияние фактора общего руководства всей производственно-сбытовой деятельностью предприятия. Управление сбытом как одна из многочисленных функциональных задач компании должно осуществляться в соответствии с одобренным планом, который является составной частью плана маркетинга, а тот в свою очередь – частью общего плана деятельности компании. Управление сбытом осуществляется в рамках определенной внешней и внутренней «среды», влияние которой сказывается на его постановке, границах и методах. По своей сущности управление сбытом – это одновременно и функции, и процесс менеджмента, в силу чего его основные характеристики имеют общие черты с другими функциональными задачами, образующими в совокупности процесс управления предприятием.

Основные функции управления сбыта можно объединить в три группы:

- планирования;
- организации;
- контроля и регулирования.

Основное содержание функции планирования следующее:

- разработка перспективных и оперативных планов продаж;
- анализ и оценка конъюнктуры рынка:

- формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей;

- выбор каналов распределения и товародвижения:

- планирование рекламных кампаний и разработка мер по стимулированию сбыта:

- составление смет-затрат и их оптимизация.

Функции организации сбыта:

- организация складского и тарного хозяйства для готовой продукции;

- организация продаж и доставка продукции потребителям;

- организация пред- и послепродажного обслуживания потребителей;

- организация каналов товародвижения и распределительных сетей:
  - организация проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта;
  - организация подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;
  - организация взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

Функции сбытового контроля и регулирования:

- оценка результатов сбытовой деятельности;
- контроль за выполнением планов сбыта:
  - оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних неблагоприятных факторов;
  - оценка и стимулирование деятельности сбытового аппарата:
    - стратегический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Все сбытовые функции предприятия трудно перечислить. Кроме того, необходимо учитывать особенности их реализации каждым товаропроизводителем, что во многом определяется номенклатурой и масштабами производства; количеством и географией потребителей; численностью и интенсивностью каналов распределения; характером и формой организации каналов товародвижения; имиджем товаропроизводителя и его торговой сети и т. д.

## **2. Место сбыта как объект управления в системе промышленного предприятия**

Главная задача сбытовой деятельности – прибыльная реализация продукции предприятия, но служба сбыта не может решать данную задачу, функционируя изолировано. Следовательно, сбыт должен взаимодействовать с другими функциональными областями деятельности предприятия. Данные взаимоотношения могут быть либо линейными по иерархической вертикали, либо линейно-функциональными (например, с сотрудниками, которые оказывают услуги или представляют консультации), либо горизонтальные (например, с производством).

Взаимодействие сбыта и производства основываются на том, что в промышленной компании они находятся в тесной связи и взаимобусловлены. Без выпуска продукции службе сбыта нечего реализовать, а без сбыта производство не имеет возможность реализовы-

вать произведенную продукцию. Производственные службы преобразовывают требования рынка в продуктивные и рентабельные планы выпуска продукции с учетом имеющихся технических возможностей. При этом, как правило, предпочтения отдаются долгосрочным заказам, период действия которых определяется при помощи конъюнктурных прогнозов. Напротив, для сбыта более желательны краткосрочные заказы, позволяющие оперативно реагировать на изменение рыночного спроса. Кроме того, необходимо учитывать, что стремление отдела сбыта к созданию комбинаций товаров и услуг, специально предназначенных для специальных запросов, приведет к жесткому контролю качества выпускаемой продукции и может не встретить понимания со стороны руководителя производства, которое стремится ограничиться стандартными заказами, снизить требовательность к технологии и контролю за качеством в интересах снижения издержек производства и облегчения технологических процессов. Очевидно, что стоимость и качество работы, выполненной производством, будут влиять на качество комбинации: продукция – услуга и уровень отпускной цены.

В отличие от промышленных компаний в торговых главная роль в обеспечении товарным ассортиментом, предназначенного для перепродажи, отводится снабжению. Однако и на промышленных предприятиях, где роль закупок сводится главным образом к приобретению сырья, узлов, полуфабрикатов и т. д., которые в дальнейшем значительно влияют на цену реализации произведенного продукта. Снабжение особое внимание уделяет уровню цен закупаемой продукции, экономически выгодным партиям товарных позиций, обеспечению поставок унифицированных деталей, тогда как для сбыта, помимо цены, важное значение имеет качество используемых ресурсов, увеличение объема выпускаемых партий продукции, для того чтобы иметь под рукой необходимый запас товаров. Кроме того, свойственная снабжению практика нерегулярных закупок должна быть сообразована с предпочтительными для отдела сбыта частными и срочными закупками, позволяющими удовлетворять специфические потребности покупателей.

Финансовое обеспечение и контроль за финансовыми ресурсами оказывают влияние на аспекты деятельности предприятия. Это в свою очередь определяет реальные возможности сбыта по реализации товаров, равно как и возможности предприятия относить свои расходы на большой объем выпуска продукции и тем самым снижать удельные издержки.

Финансовый отдел в вопросе ценообразования проводит линию на покрытие затрат, тогда как политика отдела сбыта ориентирована на интересы дальнейшего увеличения объемов реализации по ценам, которые существуют на рынке. Помимо ценообразования и других финансовых вопросов взаимодействие финансов и сбыта осуществляется при реализации продукции в кредит. Обычно в каждой отрасли существует свой период погашения задолженностей потребителей. Управление коммерческими кредитами предполагает наличие жестких условий кредитования и возврата задолженности, в то время как отдел сбыта отдает предпочтение облегченным условиям кредита, которые способствуют поддержанию хороших отношений с клиентурой и созданию образа, располагающего к контактам поставщика.

Еще одним из важных видов финансовой деятельности, в которой участвуют сбыт и финансы, является размер запасов и их распределение по территории сбыта продукции. Они должны представлять собой компромисс между централизованным хранением и более дорогостоящей системой обслуживания покупателей с распыленными запасами, хранящихся на местах, и быстрой системой обслуживания покупателей. С точки зрения управления финансами желательно ограничить их номенклатуру небольшим числом наиболее ходовых товаров, сообразуясь при установлении запасов с экономической целесообразностью. Управление сбытом стремиться иметь широкий ассортимент и максимально высокий уровень запасов. Во многих зарубежных компаниях осуществляется оценка потерь клиентуры из-за неполноты ассортимента. Для предприятия может оказаться выгоднее не иметь 5% наименований изделий и, возможно, лишиться некоторых покупателей в определенных товарных группах, чем поддерживать 100% запас по всем товарным группам и ассортиментным позициям. Все зависит от требований потребителей к уровню обслуживания и возможностей производства.

Важное значение для управления сбытом имеет взаимодействие с отделом кадров, который занимается набором и обучением персонала предприятия. Отдел сбыта представляет особый случай, так как предъявляет особые требования к персоналу. Существует достаточно много технологий по подбору персонала: case study, ассесмент, интервью (в том числе стрессовое интервью), тестирование и т. д. И управляющий сбытом должен самостоятельно выбирать ту или иную технологию, для того чтобы выбрать того человека, который сумеет решать поставленные задачи перед ним и легко волеется в коллектив.



### 3. Виды сбыта

Позиции, занимаемые фирмами по отношению к сбыту, имеют признаки позволяющие классифицировать сбыт по видам (таблица).

Таблица

**Классификация видов сбыта**

Признаки классификации	Виды сбыта	Схема
По организации системы сбыта	Прямой – непосредственная реализация продукции производителя конкретному потребителю	Производитель – потребитель
	Косвенный – использование независимых торговых посредников в канале сбыта	Производитель – посредник (посредники) – потребитель
Число посредников	Селективный – использование ограниченного числа посредников. Основная цель – достижение большого объема продаж при сохранении контроля над каналами сбыта	Производитель – посредник (посредники) – потребитель
	Исключительный – малое (или единичное) число посредников. Цель – сохранение престижного образа контроля за каналом сбыта	

Несмотря на то, что главных классификационных признаков всего два (основа организации системы и число посредников), отношения между предприятием-производителем, торговыми посредниками и конечными потребителями могут приобретать множество видов и форм. Наиболее активная роль в этих отношениях принадлежит предприятию-производителю, которое при выборе системы сбыта в первую очередь учитывает фактор риска товародвижения, а также оценивает издержки на сбыт и прибыль.

Система прямого сбыта предусматривает непосредственную реализацию продукции конечному потребителю. Соответственно, их связывает и прямой канал сбыта. Ее отличительной особенностью является возможность для предприятия-производителя контролировать

путь прохождения продукции до конечного потребителя, а также условия ее реализации. Однако в этом случае фирма несет существенные внепроизводственные издержки, обусловленные необходимостью создания дорогостоящих товарных запасов, и затрачивает большое количество ресурсов на осуществление функции непосредственного доведения (продажи) товара до конечного потребителя, при этом возлагая на себя все коммерческие риски товародвижения. Вместе с тем, с позиции предприятия-производителя, преимуществом такой формы сбыта является ее право на максимальный объем прибыли, какой только можно выручить от продажи производимой продукции (услуг). Коммерческую выгоду прямого канала сбыта усиливает возможность непосредственного изучения рынка своих товаров, поддержания тесных связей с потребителями, проведения исследований по повышению качества товаров, воздействия на скорость реализации с целью уменьшения дополнительной потребности в оборотном капитале.

Прямой сбыт осуществляют, используя принадлежащие фирме производители:

- региональные сбытовые филиалы, имеющие штат квалифицированных специалистов, знающих местный рынок, конкурентов, способных предложить соответствующие запросам потребителей условия продажи товаров и сервис;

- сбытовые конторы или службы без создания товарных запасов с выполнением функций по заключению сделок «под заказ», изучению рынка поддержанию контактов с потребителями;

- специальные агентства имеющие или не имеющие право на заключение сделок, в функциональные обязанности которых, помимо прочих, входит демонстрация товара клиенту;

- розничную сеть (киоски, магазины, салоны и др.).

Предусматривается также использование средств массовой информации и личных контактов собственника предприятия-производителя с конечным потребителем.

Фирма осуществляет товародвижение посредством каналов распределения (сбыта). Канал распределения – это система, обеспечивающая доставку товара к местам продаж. В случае, когда система предусматривает участие в сбыте торговых посредников и отличие между производителем и конечным потребителем опосредованы, такая их связь носит название косвенного канала. Такие каналы строятся на использовании опыта посредников и различных форм сотрудничества с торговой сетью. Здесь фирма перекладывает значительную часть издержек по сбыту и соответствующую долю риска на фор-

мально не зависимых контрагентов, снижая контроль за товародвижением, и, как следствие, уступает им часть коммерческой выгоды. Существуют также смешанные каналы, которые объединяют черты первых двух каналов товародвижения.

При организации косвенного канала сбыта возникает потребность в определении его длины и ширины. Длина канала – это количество уровней канала, то есть однофункциональных посредников, а ширина канала – это число посредников, условно находящихся на одном уровне.

По количеству посредников на каждом уровне каналов сбыт может носить характер интенсивного селективного или исключительного.

Очевидно, что по мере движения товара по каналам сбыта с участием посредников, его физическому перемещению может сопутствовать и передача прав собственника. В этом случае полнота передаваемых посреднику прав на товар, форма передачи, степень его ответственности и риска различны.

Соответственно этому посредники типизируются, а каналы с их участием приобретают сложную структуру.

#### **4. Содержание понятий сбыта и маркетинга**

Маркетинг – это основа и организующее начало всей работы коммерческой фирмы. Ведь работа начинается именно с определения маркетинговой стратегии, которая должна дать ответы на главные вопросы: что продавать? по какой цене? какие каналы сбыта задействовать? как продвигать товар? Маркетинговая служба ставит перед отделом сбыта стратегические и тактические цели (объем продаж, доля рынка, ассортимент и т. д.) и разрабатывает тактику поведения продавцов на рынке, призванную обеспечить достижение этих целей. Сбыту остается только профессионально реализовывать товар или услугу.

Функции маркетинга на этом не заканчиваются: он должен непрерывно собирать всю информацию о текущем состоянии рынка и конкретных клиентах. Эта информация используется для уточнения маркетинговой стратегии и тактики фирмы на рынке. Таким образом, маркетинг должен задавать тон и поддерживать тонус реализации продукции предприятия.

Важной проблемой для современного предприятия является обеспечение согласованной работы маркетинга и сбыта, то есть понять, в

чем заключается набор присущих фирме маркетинговых функций, и наложить их на структуру компании. Возможно, для этого придется сломать прежнюю структуру управления, но ради способности предприятия к выживанию, конкуренции и развитию на это стоит пойти. Можно выделить шесть основных вариантов взаимодействия отделов маркетинга и сбыта в рамках одного предприятия в зависимости от уровня ее развития и стадии жизненного цикла.

**Вариант 1.** Все решает руководитель. До тех пор пока компания мала и все принципиальные решения исходят от одного лица, маркетинговые функции естественным образом оказываются в фирме на первом плане. Руководитель единолично решает, чем занимается компания, кто ее клиенты, каким образом организован сбыт. Система сбыта строится с учетом особенностей продукта и клиентов.

**Вариант 2.** Рассредоточение маркетинговых функций. Вместе с ростом компании начинается передача функций, сопровождаемая уступкой полномочий. Закупкой, ценообразованием, рекламой, сбытом начинают заниматься выделенные для этих целей сотрудники или целые подразделения. При этом маркетинг обычно как отдельная область деятельности не рассматривается, никакого особого маркетингового подразделения не создается. Функции, относящиеся к этой сфере, рассредоточиваются: решение о выборе поставщиков и об условиях работы с ними оставляет за собой руководитель предприятия, подбор ассортимента осуществляет отдел закупки, выходные цены назначает, учитывая позиции конкурентов, отдел сбыта.

**Вариант 3.** Внешние признаки маркетинга. Бывает, что в компании остается набор очевидных функций, которыми заниматься некому: выставки, реклама в СМИ, информация в телефонных и отраслевых справочниках и т. д. Поскольку перечисленное соответствует внешним признакам маркетинга, сотрудника, нанятого выполнять эту работу, могут назвать не менеджером по рекламе, а маркетологом.

**Вариант 4.** Отдел маркетинга создан, но он обслуживает сбыт. В компании появляется отдел маркетинга. К упомянутым функциям постепенно присоединяются другие, систематическое и качественное исполнение которых силами ранее занятых этим подразделений невозможно (например, сбор информации о рынке сбыта, прежде всего о товарах и ценах конкурентов, поиск информации о рынке поставок, в том числе о незадействованных поставщиках). При этом маркетинговое подразделение либо остается в рамках отдела сбыта, либо существует в качестве параллельной службы, занимающейся главным обра-

зом управлением сбытом. Подразделение выполняет порученные действия, но в нем не принимаются значимые решения. Разработка маркетинговой стратегии, дающей возможность повышения продаж (а не простая поддержка сложившегося положения со сбытом), осуществляется где-то в другом месте.

**Вариант 5.** Равноправие подразделений маркетинга и продаж. Осознание того, что маркетинг – это нечто более важное, чем просто обслуживание запросов отдела сбыта, приводит к решительным действиям. Статус маркетингового подразделения повышается, оно уравнивается в правах с отделом продаж. Руководители обеих структурных единиц подчиняются непосредственно руководителю либо коммерческому директору. (Второе предпочтительнее: взаимодействие отделов не тормозится очередями на прием к руководителю.) Но если основной принцип взаимоотношений начальников подразделений – это по-прежнему походы к директору и его последующее решение, значит, отдел маркетинга так и не занял должного места в структуре фирмы, а сам маркетинг – в головах ее руководителей.

**Вариант 6.** В компании появился директор по маркетингу и продажам. И это лучший вариант. Такой руководитель участвует в формировании стратегии компании, предлагая и обосновывая решения, определяющие ее место на рынке. Он реализует стратегию через разработку продукта фирмы, освоение перспективных каналов сбыта и потребительских ниш. Основная оперативная зона его ответственности – доход фирмы, образующийся как разница между объемом реализации и себестоимостью (входной ценой) реализованного товара. Управление выбором поставщиков, ассортиментом, наценкой, продвижением марки, продажами – его епархия, где ему должны быть обеспечены все полномочия. Ему в подчинение отданы отдел маркетинга и отдел продаж. Принципиальное взаимодействие между этими подразделениями очень простое – его нет. Оба служат инструментами, оба работают по указаниям директора по маркетингу и продажам. Оперативное взаимодействие между сотрудниками отделов, естественно, существует в рамках процедур, приказов, когда речь идет о стандартных вещах: запрос отдела сбыта на поставку товара сверх принятого ассортимента, план действий при проведении очередной акции на рынке и т. п. Существует и вне рамок, когда, например, происходит живой обмен информацией при обновлении ассортимента.

Именно при таком подходе достигается наилучшее взаимодействие отдела маркетинга и сбыта на предприятии.

## ТЕМА 2. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СБЫТА

### *1. Формы финансовых расчетов и виды безналичных платежей.*

#### **1. Формы финансовых расчетов и виды безналичных платежей**

В сфере коммерческой деятельности предприятия движение финансовых потоков обеспечивается применяемыми формами расчета за передаваемые и приобретаемые товарно-материальные ценности (в общем случае – за товары и услуги).

Основной формой расчетов является денежная. Она может осуществляться наличными деньгами и в безналичном порядке. Безналичные расчеты производятся с участием банка путем списания денежных сумм со счета плательщика и зачисления их на счет получателя.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь допускается использование следующих форм безналичных расчетов:

- платежными поручениями;
- аккредитивами;
- чеками;
- платежными требованиями-поручениями;
- векселями.

Формы расчетов между плательщиком и получателем средств определяются договором. Выбор той или иной формы расчета определяется характером хозяйственных связей между договаривающимися сторонами, их финансовым положением и местонахождением, особенностью поставляемой продукции, способом ее транспортировки и условиями приемки.

Одной из самых распространенных в настоящее время в республике форм безналичных расчетов являются расчеты платежными поручениями. Платежное поручение представляет собой поручение предприятия обслуживающему его банку о перечислении определенной денежной суммы со своего счета.

В соответствии с договоренностью сторон платежные поручения могут быть срочными, долгосрочными и отсроченными. Срочные платежи осуществляются при авансовых платежах до отгрузки продукции, либо после отгрузки продукции (прямой акцепт товара), либо при частичных платежах при крупных сделках. Долгосрочные и отсроченные платежи могут оговариваться сторонами в договоре.

Платежные поручения принимаются к исполнению только при наличии средств на счете плательщика. Для обеспечения гарантии платежа поставщик может внести в условие сделки акцепт платежного поручения. В этом случае банк депонирует сумму поручения на отдельном балансовом счете, и на акцептованном поручении делается отметка о подтверждении депонирования средств.

При длительных равномерных поставках продукции расчеты между поставщиками и покупателями могут осуществляться в виде плановых платежей.

По условиям договора поставщик обязуется отгрузить продукцию покупателю в определенных размерах по согласованному графику поставок, а покупатель обязуется в определенные сроки производить соответствующие плановые платежи. В этом случае договаривающиеся стороны направляют в обслуживающие их банки копии соглашений с указанием длительности расчетных периодов, сроков платежей, реквизитами счетов, сроков выверки и порядка завершения расчетов. Платежное поручение выписывается и передается банку на каждый плановый платеж. Контролирует расчетные отношения одна из сторон, определенная условиями договора. В зависимости от результатов уточнения расчетов производятся перерасчеты, которые при недоплате осуществляются отдельными платежными поручениями. Плановые платежи упрощают технику расчетов и дают возможность договаривающимся сторонам более четко регулировать денежный оборот.

В случае, когда поставщик и покупатель не уверены в надежности и платежеспособности друг друга, применяется аккредитивная форма расчетов. При расчетах аккредитивами покупатель поручает обслуживающему его банку произвести оплату продукции за счет средств, предварительно депонированных на счете для этой цели, либо под гарантию банка. Аккредитив предназначается для расчетов только с одним поставщиком. В случае, когда банк плательщика (банк-эмитент) по поручению покупателя переводит средства в банк поставщика для осуществления данного платежа, в банке поставщика открывается отдельный банковский счет «Аккредитивы».

Аккредитивы бывают следующих видов: покрытые (депонированные) и непокрытые (гарантированные), отзывные и безотзывные, делимые и неделимые, возобновляемые.

При открытии покрытого (депонированного) аккредитива банк-эмитент перечисляет средства плательщика или предоставляет ему кредит в распоряжение банка поставщика на весь срок действия обязательств банка-эмитента.

Открывается покрытый аккредитив по заявлению покупателя, предоставленному в обслуживающий его банк-эмитент. Поставщик получает средства по аккредитиву после отгрузки продукции, предоставления реестра счетов, отгрузочных и других документов, предусмотренных условиями аккредитива, в обслуживающий его банк, где проверяется правильность и соответствие документов условиям аккредитива. Аккредитив по истечении его срока закрывается в банке поставщика продукции, который сообщает об этом банку-эмитенту. Аккредитив может быть закрыт и до истечения его срока (по заявлению поставщика продукции, при его отказе от использования аккредитива). В этом случае банку-эмитенту исполняющим банком направляется уведомление, а неиспользованная сумма перечисляется в банк покупателя на счет, с которого были депонированы средства.

Непокрытый (гарантированный) аккредитив открывается в исполняющем банке, и ему предоставляется право списывать всю сумму аккредитива с ведущегося у него счета банка-эмитента. Этот вид аккредитива используется при наличии между банками корреспондентских отношений.

Отзывный аккредитив может быть аннулирован (отозван) досрочно и притом не только по указанию покупателя, но и самостоятельно банком, его открывшим, в случае ухудшения финансового положения покупателя и досрочного отказа банка-эмитента гарантировать платежи по аккредитиву, а также при несоблюдении условий договора или опасения в отношении уплаты покупателем товарных документов.

Безотзывный аккредитив не может быть аннулирован (отозван) или изменен банком-эмитентом до наступления срока без согласия поставщика, в пользу которого он был открыт. Безотзывный аккредитив является обязательством банка, его открывшего, и гарантирует поставщику выплату причитающихся ему средств.

Делимый аккредитив предусматривает выплату поставщику определенных согласованных в договоре сумм после каждой частичной поставки.

Неделимый аккредитив предполагает, что вся причитающаяся поставщику сумма будет выплачена после завершения всех поставок или после последней частичной поставки. Такой аккредитив используется обычно при поставках отдельными партиями оборудования, технологически тесно связанного, когда непоставка одной или нескольких партий делает невозможным использование ранее поставленного оборудования. Неделимый аккредитив защищает интересы покупателя.



Возобновляемый аккредитив предполагает, что в пределах общего срока использования аккредитива его сумма восстанавливается, как только покупатель возместит банку, открывшему аккредитив, произведенные по нему платежи плательщику. Такой аккредитив используется обычно, когда покупатель производит регулярные закупки продукции у данного поставщика или когда осуществляется периодическая поставка определенных партий товаров через согласованные промежутки времени.

Преимущества аккредитивной формы расчетов для поставщика состоят, во-первых, в гарантии оплаты отгруженного товара банком, открывшим аккредитив, а при гарантированном аккредитиве также и банком, его подтвердившим; во-вторых, в получении платежа сразу же после поставки товара и предъявления банку документов, свидетельствующих эту поставку.

Покупатель, в свою очередь, имеет гарантию, что платеж будет произведен в пользу поставщика только после предъявления последним товарных документов, удостоверяющих отгрузку товара.

Недостатки аккредитивной формы расчетов заключаются, во-первых, в невозможности переадресовки аккредитива в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения договорных обязательств поставщиком; во-вторых, в замедлении товарооборота, так как поставщик не может отпустить продукцию до извещения об открытии аккредитива и несет дополнительные затраты по хранению продукции.

Для уменьшения сложности и расходов, имеющих при использовании аккредитива, используется чековая форма расчетов. Она осуществляется путем выдачи чекодателем распоряжения своему банку произвести из имеющихся средств чекодателя выплату определенной суммы чекодержателю или перечисление этой суммы на его счет. Чек может передаваться одним лицом другому путем внесения в него передаточной надписи (индоссамент).

Чек является ценной бумагой. Чеки сброшюрованы в книжке установленного образца по 10, 25 и 50 листов. Для получения чековой книжки предприятие представляет в обслуживающий его банк заявление. Банк депонирует средства заявителя на отдельном счете, с которого оплачиваются чеки.

В международной коммерческой практике применяются следующие виды чеков: именные – выписанные в пользу определенного лица и не подлежащие передаче по индоссаменту; ордерные – выписанные по индоссаменту; на предъявителя – передаваемые путем простой передачи или по индоссаменту.

Расчеты чеками в коммерческой практике наиболее часто применяются при работе с транспортными и другими организациями, осуществляющими товародвижение.

При поставках на условиях последующей оплаты используется инкассовая форма расчетов, или инкассо товарных документов, которая осуществляется платежными требованиями-поручениями, т. е. поставщик предъявляет платежное требование к покупателю оплатить поставленную продукцию на основании направленных в обслуживающий банк плательщика (покупателя) расчетных и отгрузочных документов.

Поставщик выписывает платежные требования-поручения и вместе с коммерческими документами отправляет в банк покупателя, который передает требования-поручения плательщику. Плательщик обязан представить платежное требование-поручение в банк в течение трех дней со дня поступления его в банк плательщика. Об отказе полностью или частично оплатить платежное требование-поручение плательщик уведомляет обслуживающий его банк в течение этих трех дней. В этом случае требование-поручение вместе с приложенными отгрузочными документами и извещениями об отказе в оплате возвращаются непосредственно поставщику.

Преимущество расчетов платежными требованиями-поручениями заключается в том, что оплата продукции производится только после предварительного акцепта (согласия на оплату платежных документов) покупателем, который в данном случае уверен как в самой поставке продукции в установленные сроки, так и в ее качестве.

Отдельные виды расчетов предприятия производят наличными денежными средствами. Сюда относятся выплаты заработной платы, закупка сырья у физических лиц, оплата сотрудниками предприятия различного вида услуг и др.

## ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ НА ПРОДУКЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Понятие «портфеля заказов» и его составляющие.
2. Планирование и организация процесса управления сбытом.
3. Анализ факторов, влияющих на объем реализации готовой продукции.
4. План продаж и операций.

### 1. Понятие «портфеля заказов» и его составляющие

Каждому предприятию перед тем, как планировать объем производства, формировать производственную мощность, необходимо знать, какую продукцию, в каком объеме, где, когда и по каким ценам оно будет продавать. Для этого нужно изучить спрос на продукцию, рынки ее сбыта, потенциальных покупателей, возможность организовать производство по конкурентной цене, доступность необходимых материальных ресурсов, наличие кадров необходимой квалификации и т. д. От этого зависят конечные финансовые результаты, воспроизводство капитала, его структура и, как следствие, финансовая устойчивость предприятия. Основной задачей управления сбытом на данном этапе является формирование портфеля заказов. От портфеля заказов зависят производственная мощность предприятия и степень ее использования в процессе дальнейшей деятельности. Если спрос на продукцию падает по каким-либо причинам, то соответственно уменьшается портфель заказов, идет спад производства, растут себестоимость продукции, убытки и предприятие может стать банкротом.

***Портфель заказов – совокупность товаров, которые будут реализованы на рынке.***

Можно выделить следующие источники формирования заказов:

- перечень договоров (заказов), которые заключены с предприятием на определенный период времени (предложения от постоянных заказчиков, правительственный заказ);
- прогноз объема сбыта готовой продукции;
- смешанное.

Все заказы разделены на несколько групп: предварительные заказы (данная группа включает в себя заказы, которые проходят процесс оценки); заказы принятые (портфель имеющихся заказов), приоритетные заказы (имеющиеся заказы предприятия, которые следует вы-

полнить в обязательном порядке) и выполненные заказы (обработанные заказы или частично обработанные, которые необходимо учитывать при определении финансового результата).

Для прогнозирования объема сбыта можно использовать методы, разделенные на три основные группы:

- методы экспертных оценок;
- методы анализа и прогнозирования временных рядов;
- казуальные (причинно-следственные) методы.

Методы экспертных оценок основываются на субъективной оценке текущего момента и перспектив развития. Эти методы целесообразно использовать для конъюнктурных оценок, особенно в случаях, когда невозможно получить непосредственную информацию о каком-либо явлении или процессе.

Вторая и третья группы методов основаны на анализе количественных показателей, но они существенно отличаются друг от друга.

Методы анализа и прогнозирования динамических рядов связаны с исследованием изолированных друг от друга показателей, каждый из которых состоит из двух элементов: из прогноза детерминированной компоненты и прогноза случайной компоненты. Разработка первого прогноза не представляет больших трудностей, если определена основная тенденция развития и возможна ее дальнейшая экстраполяция. Прогноз случайной компоненты сложнее, так как ее появление можно оценить лишь с некоторой вероятностью.

В основе казуальных методов лежит попытка найти факторы, определяющие поведение прогнозируемого показателя. Поиск этих факторов приводит собственно к экономико-математическому моделированию – построению модели поведения экономического объекта, учитывающей развитие взаимосвязанных явлений и процессов. Следует отметить, что применение многофакторного прогнозирования требует решения сложной проблемы выбора факторов, которая не может быть решена чисто статистическим путем, а связана с необходимостью глубокого изучения экономического содержания рассматриваемого явления или процесса. И здесь важно подчеркнуть примат экономического анализа перед чисто статистическими методами изучения процесса.

Каждая из рассмотренных групп методов обладает определенными достоинствами и недостатками. Их применение более эффективно в краткосрочном и среднесрочном прогнозировании, так как они в определенной мере упрощают реальные процессы и не выходят за рамки представлений сегодняшнего дня. Следует обеспечивать од-

современное использование количественных и качественных методов прогнозирования.

## **2. Планирование и организация процесса управления сбытом**

Все решения в области управления сбытом принимаются в условиях все более усложняющейся общеэкономической обстановки. К ее внешним компонентам относятся экономические, политические, социальные, культурные, технические, законодательные, юридические факторы, рынок, конкуренция, спрос и др. Все они находятся в постоянном взаимодействии друг с другом. Процесс изменения внешней среды часто происходит быстро, драматично и поэтому легко улавливается, но иногда важные изменения обстановки происходят медленно и могут остаться незамеченными для сбыта.

К внутренним компонентам обстановки, определяющим производственно-сбытовую деятельность компании, относятся план маркетинга, неформальные политические и социальные связи предприятия, взаимоотношения отдела сбыта с другими подразделениями предприятия, способы ценообразования и др. Для принятия эффективных управленческих решений по управлению сбытом необходимо прежде всего иметь четкое представление о перечисленных условиях экономической обстановки и быть готовым к адекватному реагированию на ее изменения.

Процесс планирования сбытовой деятельности предприятия осуществляется согласно следующему алгоритму:

1. Определение ключевых факторов экономической ситуации (определение внешних и внутренних факторов).

2. Подбор исходной информации (определение источников внутренней и внешней информации).

3. Анализ текущего положения: анализ плана производства и реализации готовой продукции, результатов деятельности предприятия, анализ затрат на организацию процесса товародвижения, выполнения заказов покупателей, анализ степени риска наступления той или иной неблагоприятной ситуации.

4. Разработка плана сбыта готовой продукции: выработка концепции основного или альтернативного плана (на случай непредвиденной ситуации), разработка стратегии достижения целей, разработка организационных мер для осуществления стратегий, разработка шкал времени и таблиц издержек, графики, методы проверки плана сбыта и т. д.

### 3. Анализ факторов, влияющих на объем реализации готовой продукции

При планировании продаж необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие причины обусловили получение прежнего результата?
  2. Как изменится окружающая среда в будущем периоде?
  3. Какой результат будет получен, если предприятие будет функционировать традиционно?
  4. Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемых результатов?
- Разберем более подробно эти вопросы.

При ответе на первый вопрос необходимо определить факторы и причины, посредством которых был получен результат. Назовем их Ключевые Составляющие (КС). При выявлении ключевых составляющих целесообразно их классифицировать по их зависимости от влияния компании на их изменения. Независимые КС – это те факторы и причины, на изменения которых компания повлиять не в состоянии. Зависимые КС – соответственно, те факторы и причины, которые компания изменяет самостоятельно.

К ключевым составляющим можно отнести:

- товарный портфель – зависимая КС;
- динамика рынка – независимая КС;
- каналы распределения и количество рабочих торговых точек – зависимая КС:
  - сетевые структуры;
  - традиционная розница;
  - оптовые рынки;
  - оптовые компании;
  - HoReCa (ХоРеКа) – это понятие, используемое для определения гостинично-ресторанного сегмента рынка. Словосочетание образовано из начальных букв: HOtel, REstaurant, CAtering/cafe;
    - тендеры;
    - маркетинговые усилия конкурентов – независимая КС;
    - собственные маркетинговые усилия – зависимая КС;
    - количество и качество подготовки торгового персонала – зависимая КС;
    - законодательство (алкоголь, табак, импорт) – независимая КС;
    - сезонность (пиво, соки, «кондитерка») – независимая КС;
    - холодильное и другое оборудование («заморозка», пиво, вода) – зависимая КС.
  - логистика – зависимая КС.

Можно выделить две группы:

– первая группа – это климат рынка, в котором компания осуществляет свою деятельность. Климат может быть как благоприятным для достижения поставленных целей и задач, так и неблагоприятным.

– вторая группа – это рычаги управления результатом компании, ее усилия, направленные на получение желаемого результата, учитывая благоприятность климата рынка. Некоторые ключевые составляющие подлежат измерению (динамика рынка, сезонность, количество торговых точек и т. д.), некоторые измерить практически невозможно (законодательство, активность конкурентов и т. д.).

При ответе на второй вопрос необходимо определить изменения ключевых показателей на следующий отчетный период в виде условных коэффициентов.

Изменения независимых ключевых составляющих представляем в виде коэффициентов, после чего вычисляем итоговый коэффициент (ИК), который и определит уровень благоприятности климата для компании.  $(ИК) > 1$  – климат считается благоприятным.  $(ИК) < 1$  – климат считается неблагоприятным.

Представим пример анализа независимых ключевых составляющих в табл. 3.1

Таблица 3.1

**Пример расчета итогового коэффициента, влияния независимых ключевых составляющих**

Независимые ключевые составляющие	Коэффициент изменения на следующий период
Динамика рынка	1 (считаем неизменным)
Сезонность	0,8 (июль/июнь)
Маркетинговые усилия конкурентов	1 (считаем неизменным)
Законодательство	1 (считаем неизменным)
Итоговый коэффициент	$1 \times 0,8 \times 1 \times 1 = 0,8$

Отвечая на третий вопрос, необходимо определить, устраивает ли предприятие этот результат? Например, в июле ожидается планируемое падение продаж, основная причина которого – сезонность. Из-за этого компания может потерять 20% оборота и, как следствие, прибыли. Прогнозируемый Оборот компании в июле = 384 тоннам (июнь)  $\times$  Итоговый Коэффициент 0,8 = 307,2 тоннам. Данный результат не устраивает руководство компании. Планируется сохранить объем продаж на прежнем уровне, т. е. отгрузить те же 384 тонны.

Переходя к ответу на четвертый вопрос необходимо определить направления развития зависимых ключевых показателей. Отклонения этих составляющих также будем измерять в коэффициентах. Если измерить изменения не представляется возможным, можно использовать условные коэффициенты.

Все полученные данные необходимо занести в табл. 3.2.

Таблица 3.2

**Пример расчета итогового коэффициента, влияния зависимых ключевых составляющих**

Независимые ключевые составляющие	Коэффициент изменения на следующий период
Товарный портфель	1 (считаем неизменным)
Каналы сбыта (количество торговых точек)	0,8 (июль/июнь)
Собственные маркетинговые усилия	1 (считаем неизменным)
Количество и качество подготовленного торгового персонала	1 (считаем неизменным)
Логистика	1 (считаем неизменным)
Итоговый коэффициент	$1 \times 1,35 \times 1 \times 1 = 1,35$

В итоге мы получаем общую картину соотношения климата и усилий компании на следующий отчетный период. Для лучшей наглядности их можно изобразить в виде шкал, представленных на рисунке.



Соотношение климата и усилий компании при планировании сбытовой деятельности

Неблагоприятный климат, по причине которого ожидается, что объемы продаж упадут на 20%, в июле компания из нашего примера планирует компенсировать увеличением количества рабочих торговых точек.



Таким образом, за счет применения зависимых ключевых составляющих возможно использовать для уменьшения негативного влияния независимые ключевые составляющие и тем самым определить план продаж и производства готовой продукции.

#### **4. План продаж и операций**

Планирование продаж и операций (Sales and operation planning S&OP) – функциональность, которая преобразует бизнес-план в планы продаж основных видов продукции. При этом производственные мощности могут не учитываться или учитываться укрупненно. План носит среднесрочный характер.

План продаж и производства, (Sales and operation plan, S&OP) – это высокоуровневый план, который создается периодически на срок от одного до трех месяцев для оптимизации и балансировки производства со спросом на уровне всей организации. С помощью *плана продаж и операций* можно установить требуемые уровни товарных запасов, базируясь на плановых показателях уровня обслуживания клиентов, и использовать их для определения оптимального уровня страховых запасов.

Также можно установить бизнес-правила, которые будут корректироваться во времени, например, правила снабжения заводов, расположенных в различных регионах, обеспечения взаимодействия с большим количеством поставщиков с различными договорными стратегиями (отсрочки, ограничения и оговорки). Также план продаж и операций помогает предусмотреть и/или выявить узкие места производственных ресурсов, дисбалансов и дефицитов материалов. Планирование продаж и операций (Sales and operation planning S&OP) – это бизнес-процесс, помогающий сбалансировать спрос и поставки и оперирующий агрегированными объемами и пропорциями семейств продукции.

ППО имеет ежемесячный циклический характер и выражает информацию посредством бизнесметрик и финансов, следовательно, он интегрирует операционное и финансовое планирование. В него вовлечены главный менеджмент, продажи, операции (производство), финансы, разработчики продуктов.

Он затрагивает множество уровней компании, включая ответственных лиц каждого подразделения. ППО приводит стратегические планы и бизнес-планы компании к их детальному выражению – формированию портфеля заказов, основному плану-графику, кален-

дарному плану производства. Внедренный должным образом ППО дает возможность менеджерам компании холистически оценивать бизнес и позволяет заглянуть на шаг вперед.

Прежде всего, S&OP обеспечивает связь между стратегическим видением, бизнес-планом компании и операциями, проводимыми каждым отделом в реальном времени. S&OP связывает финансовые показатели компании и выражение в денежных единицах бизнес-планы с планами производственными, исчисляемыми в штуках, партиях и тоннах. S&OP позволяет составить и исполнить реалистичный бизнес-план, потому что планы всех уровней сбалансированы с доступными (или планируемыми) производственными мощностями.

Планирование продаж и операций на практике – это прежде всего вопрос решимости менеджмента компании и ее высшего руководства изменить способ ведения бизнеса, выработать новое управленческое поведение. Успешное внедрение S&OP определяется верностью топ-менеджеров выбранному пути и строгой дисциплине в исполнении коллегиально принятых решений. Успех начинается с малого – с тех невербальных сигналов, которые посылает менеджмент компании своим сотрудникам.

Ежемесячное планирование при использовании данного метода можно сгруппировать в несколько последовательных этапов:

- сбор данных;
- планирование спроса;
- планирование поставок;
- предварительное совещание;
- утверждение планов руководством предприятия.

На первом этапе, начинающемся с наступлением нового месяца, происходит сбор и обработка данных. Если на предприятии используется автоматизированная система управления это реализуется в несколько этапов:

- обновление файлов с данными по фактическим продажам, производству, материальным запасам за истекший месяц;
- выдача требуемой информации для специалистов по маркетингу и продажам, которые будут заниматься прогнозированием продаж.

На втором этапе происходит корректировка прогнозных значений спроса, основанная на новых (поступивших) данных.

На третьем этапе происходит обновление таблицы продаж и операций и исходных данных для планирования производства, закупок материальных ресурсов, транспортировки грузов и т. д. Для выполнения данного этапа необходимо сделать несколько последовательных шагов:

– уточнить план продаж и операций для тех групп (подгрупп) товаров, для которых это необходимо;

– уточнить оперативно-календарный план материально-технического обеспечения;

– отреагировать на изменения уровня запасов материальных ресурсов на предприятии.

На четвертом этапе происходит предварительное совещание между сотрудниками отделов маркетинга, сбыта, материально-технического обеспечения и производственных подразделений предприятия. Основными проблемами, которые решаются на данном совещании являются:

– несоответствие спроса и предложения на выпускаемую продукцию;

– разногласия между подразделениями предприятия из-за изменения плана производства и реализации продукции.

Основными целями пятого шага являются:

– рассмотрение и принятие решения, принятого на предварительном совещании;

– принятие решения по каждой группе продуктов, для которых решение еще не принято. Обычно это относится к вопросам, по которым участникам предварительного совещания не удалось достигнуть консенсуса, либо к вопросам, лежащим за пределами их компетенции;

– утверждение изменения в объемах производства и закупок, связанные со значительными затратами или другими серьезными последствиями;

– сравнение выраженной в стоимостном измерении версии плана продаж с данными бизнес-плана. В случае расхождения следует скорректировать план продаж или бизнес-план;

– разрешение проблем, по которым участники предварительного совещания не пришли к согласию;

– рассмотрение уровня обслуживания клиентов, связанные с новыми продуктами и другие вопросы, по которым необходимо принять решение;

– оценка (пересмотр) существующей политики и стратегии с учетом балансировки спроса и поставок.

В итоге формируется утвержденный план действий компании, который позволяет оперативно реагировать на будущие изменения.

Основными этапами внедрения данной системы являются:

1) обучение и решение. На данном этапе руководством предприятия принимается решение о необходимости использования данного метода планирования и обучение персонала;

2) подготовка пилотного процесса. На данном этапе назначаются ответственные лица, разрабатывается классификация групп и подгрупп продукции, определяются стратегии реализации готовой продукции, намечаются источники информации и система взаимодействия между подразделениями предприятия, разрабатываются макеты таблиц и графиков;

3) проведение пилотного процесса;

4) расширение. На данном этапе происходит анализ пилотного процесса объемного планирования продаж и операций на предприятии, выявление недостатков, разработка корректирующих мероприятий и использование данного метода планирования для всех товарных групп;

5) полное внедрение.

## ТЕМА 4. СБЫТОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ НА ПОСТАВКУ ПРОДУКЦИИ

1. *Содержание подготовительной работы к переговорам.*
2. *Классификация клиентов по типу их мотивации и поведения.*
3. *Составление коммерческих предложений.*
4. *Проведение переговоров.*
5. *Оценка результативности переговоров.*

### 1. Содержание подготовительной работы к переговорам

Для того, чтобы консультации и коммерческие переговоры приводили к успешному заключению договора, следует обратить внимание на два важных фактора:

- свой положительный внутренний настрой;
- основательную подготовку к любой важной деловой беседе.

Если менеджеру по сбыту известны все необходимые сведения о будущем деловом партнере, если он сформулировал четкое представление о результате проведенных переговоров, если он настроился на делового партнера и на удовлетворение его потребностей и т. д., то возможно получение положительного результата в ходе переговоров. Для проверки качества подготовки к деловым переговорам необходимо составить «чек лист», состоящий из следующих пунктов:

- *подготовка менеджера по сбыту.* Здесь менеджер по сбыту должен четко поставить цели данных переговоров, разработать основной и альтернативные планы поведения во время переговоров, поведения и т. д. В итоге менеджер по сбыту должен чувствовать себя увереннее, свободнее;

- *менеджер по сбыту должен поставить четкие цели, при этом необходимо определить главные и промежуточные цели переговоров, к достижению которых он будет стремиться.* Определить реальность целей и их соответствие целям функционирования организации. Для формулировки целей менеджер должен мысленно представить себе желаемое финальное состояние всех участников переговоров, необходимо чаще вызывать данное состояния, мобилизуя все органы чувств;

- *менеджер по сбыту должен обладать знаниями в области сложившейся ситуации в отрасли, знать о состоянии дел на собствен-*

*ном предприятия, сложившейся рыночной ситуации продаваемых продуктов, технических ноу-хау, административно-управленческих процедурах, законов, примеров из практики и т. д.;*

*– менеджер по сбыту должен собрать информацию о будущем клиенте: величина компаний, производимый или продаваемый ассортимент, история развития предприятия, репутация на рынке, конкуренты, деловые связи с конкурентами компании менеджера по сбыту, техническая оснащенность, финансовое положение, платежеспособность, особенности структуры квалификации сотрудников и т. д. Недостающую информацию можно выяснить при помощи целевых вопросов, заданных собеседником в ходе деловой встречи. Необходимо составить перечень вопросов, которые надо задать конкретному собеседнику;*

*– необходимо собрать информацию о людях, которые будут вести переговоры: имя, образование, возраст, пол, что он ожидает от переговоров, имеет ли он право принимать решение, по каким критериям будут оцениваться результаты, что для него важно в сложившейся ситуации, каковы его позиции, убеждения, опыт, что ему нравится, чем он гордится и т. д.;*

*– необходимо определить компании-клиенты, чьи рекомендации будут интересны для переговорщиков;*

*– необходимо определить, как начать разговор, какие предложения менеджер может предложить, какие аргументы привести в свою пользу, какие сведения будут интересны собеседнику, какие вспомогательные средства надо использовать (блокнот и ручки, документы, в которых излагаются коммерческие предложения, прайс-листы, графики и диаграммы), к каким возражениям должен быть готов менеджер, как наиболее эффективно их опровергнуть;*

*– необходимо определить, какие проблемы могут быть решены сотрудниками предприятия, какую помощь может предложить организация и т. д.*

## **2. Классификация клиентов по типу их мотивации и поведения**

По типу поведения и мотивации можно выделить восемь основных типов клиентов:

- «жесткий» клиент;*
- клиент «я все это знаю»;*

- «дружелюбный экстраверт»;
- «нерешительный» клиент;
- клиент с «плохой реакцией»;
- «противный спорщик»;
- «огорченный воитель»;
- «позитивно мыслящий» клиент.

«Жесткий» клиент – это покупатель, который агрессивно настроен. Его основными характеристиками являются:

- он точно знает, что ему нужно;
- он действенный, убедительный – соревнуется с продавцом и другими покупателями;
- он упрям;
- он знает себе цену;
- он недоверчив.

Такой тип клиентов характеризуется следующим поведением:

- разговор о деле ведет жестко;
- всегда спрашивает о скидке;
- пытается произвести на вас впечатление собственной важностью;
- ссылается на конкуренцию.

Способы общения с жестким покупателем:

- убедиться, что менеджер, ведущий переговоры, хорошо подготовлен;
- оставаться спокойными и принимать во внимание только факты;
- слушать внимательно;
- взывать к его знаниям – польстить ему;
- быть твердым.

Основными характеристиками клиента типа «я все это знаю» являются:

- попытка подавления;
- угрозы;
- сарказм;
- снисхождение к себе;
- упрямство;
- зазнайство;
- отбрасывание всех предложений.

Такой тип поведения ведет себя следующим образом:

- старается переспорить продавцов;
- демонстрирует свои исключительные познания;
- старается научить вас вашей же работе;

- хвастается и задается;
- выдвигает неуместные возражения;
- возвращается на свои позиции, если его поставить на место;
- часто скептичен.

При общении с данным типом клиентов менеджер по сбыту должен придерживаться следующих правил:

- взывать к его знаниям;
- использовать лесть;
- принимать его замечания, но настаивайте на своей версии представления товара;
- не давать себя рассердить, оставайтесь спокойны;
- говорить только о фактах;
- не вставать на его уровень, не отвечать тем же.

Следующий тип клиентов «дружелюбный экстраверт». Ему можно дать следующие характеристики:

- радушен и добросердечен;
- доверчив;
- успокаивает;
- болтлив;
- недисциплинирован;
- дружелюбен;
- твердо стоит на ногах;
- с чувством юмора.

«Дружелюбный экстраверт» ведет себя следующим образом:

- много говорит;
- приветлив и отзывчив;
- избегает разговоров о бизнесе;
- поощряет дружескую манеру разговора;
- любит выглядеть красиво;
- его не заботит время и планирование.

При взаимодействии с «дружелюбным экстравертом» необходимо:

- задавать вопросы, которые побуждали бы его ответить "да" или нет;
- вернуть его к предмету разговора, к делу;
- не давать увести себя в сторону;
- быть деловитым.

«Нерешительный» клиент это такой клиент, который ведет себя следующим образом:

- ему трудно принять решение;
- он слишком озабочен соблюдением правил;



- он делает обещания на будущее;
- он ищет недостатки;
- он хочет получить много информации.

При взаимодействии с данным типом клиентов необходимо вести себя следующим образом:

- показать преимущества, которые он получит, если примет решение сейчас;
- указать, какие неудобства он будет испытывать, если отложит решение;
- быть терпеливым;
- быть твердым;
- обсудить его возражения с ним.

Клиента «с плохой реакцией» можно охарактеризовать как:

- необщителен;
- несколько напоминает губку;
- не эмоционален;
- озабочен.

С данным типом следует вести себя следующим образом:

- задавать прямые вопросы;
- использовать паузу, чтобы побудить его к ответу;
- представлять товар как можно подробнее заранее;
- проходить все стадии продажи в обычном темпе, не форсировать события;
- попробовать тривиально закончить сделку;
- быть дружелюбным.

Такие клиенты как «противный спорщик» ведут себя следующим образом:

- новые идеи не вдохновляют их;
- озабочены мелкими деталями;
- приводят множество несущественных возражений;
- постоянно ссылаются на прошлое;
- с трудом покупают;
- им трудно увидеть новые возможности.

С данным типом клиентов стоит вести себя следующим образом:

- ссылаться на успехи в прошлом;
- представлять новые товары очень медленно;
- терпеливо обсудить все разногласия;
- убедить, что у вас достаточно аргументов, чтобы обосновать новые идеи;
- сохранять самим позитивный настрой.

Такой тип клиентов, как «огорченный воитель» ведет себя следующим образом:

- выглядит незаинтересованным;
- старается освободиться от продавца;
- отбрасывает товары;
- делает личные выпады;
- жалуется вашему начальнику;
- кричит;
- старается подавить;
- жалуется, что попусту тратит с вами время.

С данным типом клиентов стоит вести себя следующим образом:

- выслушивать его;
- сконцентрировать внимание на тех областях, в которых можно достичь согласия;
- не принимать все на свой счет;
- сохранять спокойствие;
- не реагировать;
- держаться в установленных рамках;
- улыбаться и вести себя приветливо;
- спорить логично, но без эмоций.

«Позитивно мыслящим» клиентам можно дать следующие характеристики:

- конструктивность;
- заинтересованность;
- разумность;
- решительность;
- уверенность в себе;
- энтузиазм;
- настроенность на результат.

Он ведет себя следующим образом:

- задает вопросы;
- приводит разумные возражения;
- слушает;
- делает конструктивные предложения;
- принимает решения;
- реалистичен, с ним можно прекрасно договориться;
- думает вперед.

С таким типом клиентов следует вести себя следующим образом:

- быть честным;
- проходить все стадии заключения сделки;

- не принимать его как нечто само собой разумеющееся;
- говорить увлеченно;
- подойти к делу взвешено;
- хорошо подготовиться;
- принимать его предложения и отвечать на них.

### **3. Составление коммерческих предложений**

Коммерческое предложение – предложение компании или предпринимателя войти в экономические отношения с потенциальным партнером.

Условно можно выделить два типа коммерческих предложений:

- 1) коммерческое предложение для рассылки;
- 2) коммерческое предложение для фиксации звонков.

Коммерческое предложение состоит из следующих частей:

1. Шапка. Коммерческое предложение должно быть напечатано на фирменном бланке и содержать информацию о координатах компании, иметь исходящий номер и дату регистрации, должно быть указано кому и куда адресовано данное предложение.

2. Основная часть, которая состоит из введения, основной части и заключения.

3. Наименование и подпись того лица, которое отправляет (от чьего лица отправляется) коммерческое предложение.

Коммерческие предложения бывают письменные и устные. К каждому требуется предварительная подготовка, с учетом объективных и субъективных потребностей клиента, его мотивов и нужд. Коммерческое предложение лучше создавать поэтапно, т. е. разделяя его на начало, середину и концовку. Далее детально рассмотрим это процесс.

Очень трудно составить начало. Здесь необходимо придерживаться многих аспектов, чтобы грамотно представить свою фирму. Главное при этом – делать акцент на область деятельности и на сферу своей компетенции, имея в виду цель беседы. Прежде всего, необходимо выделить то общее, что объединяет предприятие с клиентом. Не стоит начинать со слов «предлагаем вам», упоминать про «широкий ассортимент» и «гибкую систему скидок» и «цены ниже рыночных», не нужно упоминать также титулов и заслуг, которые явно не интересуют партнеров. Вообще не нужно начинать с себя. Поэтому лучше всего придумать привлекательную для клиента «приманку», с помощью которой легче начать или завязать разговор.

Нужно воздержаться от категоричных утверждений: это дает повод для возражений. Старайтесь высказывать свои мысли в форме вопроса. Для этого лучше употреблять открытые вопросы, отвечая на которые собеседник должен высказывать свое мнение.

Не стоит использовать слова-раздражители, т. е. слова, при восприятии которых в воображении собеседника возникают образы и картины, связанные с отрицательными эмоциями. К таким словам-раздражителям относятся, например: несмотря на то, что, мешать, возражать, наоборот, отговорка, неправильно и т. п.

Никогда не следует говорить того, чего не хотите, вместо того, чтобы сказать, что хорошего и полезного хотите сделать для клиента. Это напоминает психологический прием: «Не думайте о розовом слоне!»

Конечно, можно начать с таких аргументов, как «повышение рентабельности», «совершенствование результатов» и «сохранение конкурентоспособности». Однако эти формулировки являются такими общими и безликими, что с их помощью нельзя вызвать действительно жгучий интерес со стороны собеседника и безраздельно завоевать его внимание. Поэтому для того, чтобы составить коммерческое предложение в характерно новом стиле, следует хорошо узнать партнера, а также сложившуюся на его фирме ситуацию на данный момент. Аргумент, учитывающий индивидуальные запросы клиента, глубоко затрагивает его интересы, однако использование этого аргумента эффективно только применительно к конкретному клиенту и непригоден для налаживания деловых связей с другими.

Для написания основной части необходимо найти те ключевые отличия, которые будут выделять фирму среди остальных. Отличиями могут быть не только цены, ассортимент и качество, но и нюансы приема, оформления и выполнения заявок, технологии изготовления, монтажа, обслуживания, оперативность решения текущих вопросов и др. Для этого следует раздробить бизнес-процесс на составляющие. И тогда уже отличия найдутся сами собой.

Вторым шагом является приведение аргументов, которые используются для привлечения клиентов. Для этого следует помнить, что важно не то, сколько говорить, а то, как говорить. Поэтому стоит ограничиться изложением главных преимуществ и добиться их одобрения партнером. Не нужно перечислять партнеру свойства продукта, лучше преобразовать их в особые преимущества для него. Объясняя специфические преимущества продукта, лучше выбирать подходящие и понятные партнеру формулировки, а также использовать только известные специальные термины и сокращения.

Очень полезно пользоваться сравнениями и примерами, чтобы сделать доводы более наглядными. Таким образом, можно сообщить новую информацию или растолковать понятие. Нужно стараться приводить примеры применительно к ситуации партнера.

Можно употреблять обороты речи, обладающие силой внушения. Успешный процесс коммуникации является своего рода погружением в состояние легкого транса, воздействием на воображение. Так и описание продукта должно отражать у клиента приятные ощущения. Следует помнить, что клиенты покупают не продукты, а представления о них.

Окончание коммерческого предложения не должно содержать «ударных слов». Поэтому здесь все будет без риторик и по существу.

Главное, что захочет увидеть клиент в конце коммерческого предложения, это справки по дальнейшим коммуникациям. Здесь можно поступить по-разному, например:

– *«Если у Вас будут вопросы, охотно на них ответим. Мы всегда на линии: тел. ... . Звонок бесплатный...»;*

– *«Охотно ответим на Ваши вопросы – по работе в целом и по любому интересующему Вас этапу. Можно просто переслать нам обратно это письмо, и мы перезвоним Вам в указанный Вами день»;*

– *«Сообщите нам, пожалуйста, какой вариант из вышеперечисленных Вас устроит, и мы согласуем с Вами удобные сроки... звоните нам по номеру ..... звонок бесплатный».*

Этим можно и закончить, ведь длинная концовка дополнительной информации не дает, это только отвлечет внимание клиента.

После того, как коммерческое предложение написано, необходимо его проверить. Это лучше сделать по следующим пунктам:

1. Разбить текст на абзацы. Сплошной текст глазами воспринимается тяжелее. Даже при беглом просмотре должна быть понятна структура текста.

2. Убрать лишние пробелы между словами и лишние интервалы между строками.

3. Дать кому-нибудь прочесть коммерческое предложение. Попросить пометить непонятные слова, сложные предложения, многократные повторы слов и словосочетаний. Внести исправления, сложносочиненные и сложноподчиненные предложения разбить на части предложения.

4. Прочитать текст вслух, проверить текст на ритмичность. Чтение вслух выявляет и излишнюю тезисность, и «перегруз оборотами», и рассогласование окончаний.

После выполнения этих пунктов коммерческое предложение возможно изменится.

Следование этапам составления коммерческого предложения благоприятствует его успешному созданию. Когда оно составлено правильно и грамотно, предприятие может рассчитывать на хорошее привлечение клиентов. Но следует также помнить: для того, чтобы эта деятельность привела к успеху, нужно самому верить в успешность своего предложения. Следует быть уверенным в самом товаре, в своей фирме и в собственных силах. Не нужно отступать перед возможными преградами, ведь в противостоянии трудностям и стоит суть работы продавца.

#### **4. Проведение переговоров**

Коммерческую беседу можно представить в виде отдельных фаз:

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

Для того чтобы деловые переговоры были успешными, деловой партнер должен проявить внимание, понимание и заинтересованность к предложениям и компании. Появление переговорщика, его вид и фразы определяют, проявит ли собеседник должный интерес и сообщит ли о своих желаниях и потребностях. Это объясняется следующими причинами:

- человек действует под влиянием впечатлений. Эти впечатления он сравнивает, часто подсознательно, со своим опытом, представлениями и ожиданиями;
- человек особенно чуток и внимателен к первым обращениям, определяющим общее поведение. На основе этих наблюдений у человека быстро формируется мнение о собеседнике и отношение к нему;

– в определенных обстоятельствах в первые минуты встречи обращают внимание на такие незначительные мелочи, как погрешности в одежде, выражение лица, жесты, поза, тембр голоса и т. д.

У любых переговоров есть различные аспекты: рациональные, деловые и обусловленные эмоциями. В ходе коммерческих переговоров важно убедительно воздействовать на делового партнера как на рациональном, так и на эмоциональном уровне. Поэтому целью начала любого делового разговора должно быть максимально быстрое установление контакта с партнером как на рациональном, так и на эмоциональном уровне.

Для установления хорошего контакта с собеседником необходимо использовать следующие правила:

1. Положительно настроится на восприятие своего делового партнера и на общение с ним. Начинать разговор в спокойном расположении духа, с бодрым ровным настроением, с верой в свои силы, фирму, продаваемый продукт, партнера, успех.

2. Необходимо приветствовать партнера с дружелюбным выражением лица. Необходимо смотреть ему в глаза и сохранять с ним зрительный контакт, улыбаться (улыбка выигрывает на голос).

3. Необходимо называть партнера по имени.

4. Необходимо кратко представить компанию и себя, при этом сделать акцент на область деятельности и на сферу своей компетенции, имея в виду цель нынешней беседы. Прежде всего необходимо выделять то общее, что объединяет вас с собеседником. Не надо упоминать титулов, заслуг и т. п., которые явно не интересуют партнера.

5. Необходимо заранее придумать привлекательную для партнера «приманку», с помощью которой легче завязать разговор. Необходимо избегать банального и подробного начала разговора типа: «Не могу ли я Вам быть чем-нибудь полезным?» или «С какой проблемой вы столкнулись в этот раз?».

6. Необходимо стремиться создавать благоприятную деловую атмосферу. Для того чтобы повысить значимость партнера, окажите ему знаки внимания, выскажите ему свое восхищение его достижениями, признайте его заслуги. Если знакомство состоялось ранее, необходимо заговорить на темы, которые его особенно интересуют, упомяните события или факты, о которых у него сохранились приятные воспоминания, необходимо проявить неподдельный интерес к разговору на эти темы.

7. Необходимо избегать эгоцентрических фраз «я», «мы», «нам».

8. Необходимо воздерживаться от категорических утверждений, в противном случае можно дать повод для возражений. Необходимо высказывать свои мысли в форме вопроса, употреблять открытые вопросы, отвечая на которые собеседник вынужден высказывать свое мнение.

9. Необходимо согласовать с собеседником план беседы, вынести свои предложения и заручиться согласием партнера с ним, например таким образом:

«Сначала предлагаю вам вместе проанализировать ситуацию, сложившуюся к настоящему моменту на вашем предприятии. Затем целесообразно общими усилиями разработать возможные решения, способствующие улучшению сложившейся ситуации, и в заключении мы можем выбрать из них наиболее подходящие для Вас. Согласны ли вы с таким планом?»

## **5. Оценка результативности переговоров**

Оценка результативности переговоров должна проводиться по следующим пунктам:

1. Сопоставление цели, которая стояла в основе проведения переговоров с полученным результатом.

2. Необходимо проанализировать, как вел себя партнер по переговорам, для чего надо ответить на ряд вопросов:

– каким было его поведение (активным или пассивным, выжидающим, открытым или замкнутым, подготовленным или неподготовленным и т. д.)?

– какие его покупательские мотивы: удобство, престиж, надежность, стремление получить прибыль и т. д.?

– какие у него цели, ожидания и опасения?

– какова его реакция (деловая, эмоциональная, гибкая, твердая и т. д.)?

– какие невербальные сигналы он подавал, показывал свое одобрение или несогласие?

– какие у него интересы?

– выполняет ли он свои обещания?

– насколько он компетентен?

– о чем он умолчал?

– о чем он говорил?

– какие критерии для него являются мерилем успеха?



– каким образом лучше сделать ему предложение, чтобы не получить отказ?

3. Проанализировать, как вел себя менеджер по продажам на переговорах. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- как часто он прерывал собеседника?
- проявлял ли он достаточный интерес к мнению и позиции клиента?
- достаточно ли вопросов он задавал?
- хватило ли ему сугубо профессиональных знаний?
- чего ожидать от переговоров?

4. Определить факторы, благодаря которым менеджер добился своей цели или по каким причинам не сумел ее добиться. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- какие факторы стали помехой?
- что помогло?
- сложились ли и укрепились ли в ходе переговоров связи с клиентом?
- удалось ли пробудить интерес у клиента?
- по каким вопросам достигнуто согласие?
- в чем возникло непонимание?

5. Необходимо определить направления для дальнейшего взаимодействия с клиентом. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- кто, что и для чего будет делать?
- какие сроки стоит соблюсти?
- кого и о чем информировать?
- в какие проблемы клиента стоит вникнуть лучше?
- какие аргументы стоит изменить?
- какие альтернативы стоит продумать?

Ответы на предыдущие вопросы следует вести для достижения следующих задач:

- для того, чтобы не перегружать свою память;
- для контроля за выполнением достигнутых соглашений;
- тщательный анализ проведенных переговоров является хорошей основой для проведения последующих переговоров, а тщательная подготовка к переговорам – основа успеха в сбыте.

## ТЕМА 5. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СБЫТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Система показателей для управления сбытом.
2. Система и процесс планирования сбыта.
3. Итерационное планирование и корректировка планов.

### 1. Система показателей для управления сбытом

Самая важная аксиома управления: все результаты в бизнесе можно измерить. Если нельзя измерить – это не результат. Некоторые результаты действий менеджеров по сбыту получаются быстро, в рамках одного дня, их нужно измерять ежедневно или, в крайнем случае, еженедельно. Для достижения других результатов требуется больше времени: неделя, месяц, несколько месяцев. Какие-то результаты достигаются годами. И измерять их нужно также, соответственно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. В таблице предложена периодичность и показатели измерения результатов. Естественно, в бизнесе периодичность может отличаться: чем быстрее совершается продажа, чем короче цикл продажи (период принятия решения клиентом), тем чаще измеряются результаты, и наоборот. При этом очень важно отличать промежуточные и финальные результаты. Финальные результаты в бизнесе всегда имеют денежное выражение. Поскольку бизнес делается ради получения прибыли, они выражаются в суммах прибыли, денежных потоках и стоимости бизнеса. Все остальные промежуточные результаты.

Таблица

**Показатели и периодичность измерения результатов**

Показатель	Ед. измерение	Периодичность
1. Рост продаж	%	Ежемесячно (М), Ежеквартально (К), ежегодно (Г), месяц к аналогичному месяцу предыдущего года
2. Суммарная прибыль (с разделением на регионы, направления, товары или группы товаров, филиалы, торговые точки, группы клиентов и т. д.)	Руб., \$	М, К, Г

Показатель	Ед. измерение	Периодичность
3. Рентабельность (с таким же разделением), необходимо считать отдельно рентабельность продаж	%	М, К, Г
4. Объем продаж	В денежных и натуральных единицах	М, К, Г
5. Объем продаж на одного сотрудника, задействованного в продажах	Руб.	Ежедневно (Д), еженедельно (Н), М, К, Г
6. Выполнение плана продаж	%	Н, М, К, Г
7. Процент сотрудников, выполнивших план продаж	%	Н, М, К, Г
8. Сумма затрат на обеспечение продаж	%	М, К, Г
9. Количество клиентов, количество новых клиентов	Единиц, %	М, К, Г
10. Максимальный, минимальный и средний счет/чек	Руб.	Н, М, К, Г (в рознице необходимо считать в Д или отдельные части дня)
11. Средний оборот по клиенту	Руб.	М, К, Г
12. Минимальный, максимальный и средний оборот по клиенту	Руб.	М, К, Г
13. Средняя частота покупки	Раз за период	М, К, Г
14. Средняя длительность и стоимость жизненного цикла клиента	Месяцев, руб.	Г
15. Процент или коэффициент удовлетворенности клиентов	%	М, К, Г
16. Показатели воронки продаж	Соотношения количества сделок к числу контактов	Н, М, К, Г
17. Сумма и процент дебиторской задолженности	Руб. %	Д, Н, М, К, Г
18. Сумма и процент представленных сделок	Руб., %	Д, Н, М, К, Г

Если результаты, полученные в итоге работы подразделения, не привели к прибыли, притоку денежных средств и/или повышению стоимости бизнеса, руководитель подразделения (например, директор

по сбыту) должен думать о том, как изменить цепочку, структуру задач, или обсуждать с коллегами и вышестоящим руководством сложившуюся ситуацию.

Измерение промежуточных результатов значимо для того, чтобы прогнозировать финальные результаты и находить возможности их улучшить. Постановка целей и определение нормативов (постоянных целей) по промежуточным результатам необходимы для обеспечения финального результата. Мы контролируем, измеряем для принятия оперативных управленческих решений промежуточные результаты и выполнение, соблюдение нормативов, но вознаграждение должно быть привязано именно к результатам финальным. Поскольку горизонт мышления сотрудников может быть недостаточным для понимания причин долгосрочных результатов и важности промежуточных результатов и усилий, их обеспечивающих, руководителю приходится ставить цели и задачи не только по действительно ценным финальным результатам, но и по промежуточным, контролировать и их выполнение, стимулировать его (обеспечивать заинтересованность сотрудников в промежуточных результатах). При этом возможна ошибка преувеличения значения промежуточных результатов – сотрудники достигают их, получая свою награду за них, но не доводя до конца – до финальных результатов, ценных для компании. Или просто достигают промежуточных результатов и считают свою работу ценной, требуя или ожидая награду.

Если конкурентное преимущество не привело к росту продаж, коммерческое предложение или встреча или звонок не превратились в сделку, а заполненный отчет не привел к внедрению выводов, ценность всех этих действий отрицательна – они вызвали трату оплаченного компанией времени, т. е. нанесли вред.

## **2. Система и процесс планирования сбыта**

Планирование сбыта даже и сегодня остается одной из самых «болевыми точками» всей системы менеджмента и, в частности, в фирмах-производителях. Здесь целый ряд причин, но все же выделим две главные: одна заключается в том, что планирование сбыта в целом, а в более узком смысле – планирование продаж, по существу, является достаточно сложной работой, требующей весьма мощной информационной базы, постоянной активности участников процесса и, конечно же, творческого подхода во всем, что касается оценки рыночной ситуации и возможностей разных групп

клиентуры. Или, другими словами, грамотное планирование продаж не может иметь никакого иного фундамента, кроме обоснованных системных результатов исследования рынка и столь же важных для него результатов соответствующей работы менеджеров по продажам с их клиентурой.

Идеология современного планирования сбыта может быть определена весьма удачным термином, принадлежащим, насколько известно, руководителям знаменитой фирмы «Шелл»: этот термин – «торговля вокруг плана». Суть подхода заключается в том, что даже при всей развитости методов анализа потенциала рынка и расчета квот продаж пока не существует, да вряд ли появится и в будущем надежная техника формальной оценки реальных возможностей менеджеров по продажам и сбытовой службы в целом. И понятно почему: ведь речь идет о необходимости задействования внутренних резервов специалиста-профессионала, раскрытии его творческих способностей в продажах. А здесь одновременно действуют несколько главных факторов, и прежде всего стремление профессионала к самореализации, с одной стороны, и различного рода искусственные мотиваторы, используемые фирмой, – с другой. Следовательно, имеет место положение, при котором самый лучший способ раскрытия этих резервов может быть определен как сочетание сильного мотивирующего начала, с одной стороны, и своего рода свободы творчества профессионала-продавца – с другой. Иными словами: каждый продавец в отдельности, подразделение в целом и вся служба сбыта целиком должны иметь возможность «торговаться» со своим руководством по поводу того, сколько, с какой прибыльностью и каким именно группам покупателей можно продать. Излишне доказывать тот очевидный факт, что именно такой подход и процесс в полной мере отвечает демократическому стилю управления и демократическим же методам установления заданий для подчиненных. Все это так, но на пути внедрения такого подхода в практику вообще и в белорусскую в частности лежат два серьезных препятствия, которые можно определить как традиция и культура.

Несмотря на рыночные условия, традиции советского периода, директивное планирование и все, что с этим связано, еще серьезно довлеют над менеджментом производственных предприятий. Конечно, по мере того, как на разных уровнях управления более молодые, прогрессивных взглядов менеджеры сменяют своих старших коллег, эта традиция ослабевает. Но, как и отмечалось, пока она все еще исключительно сильна.

Не менее сложной является и проблема культурных особенностей, которая подробно рассматривается в рамках сравнительного менеджмента. В самом общем виде и не претендуя на абсолютную точность, ее можно определить следующим образом: есть ряд культур, более склонных именно к демократическим методам установления заданий для подчиненных, и есть культуры, в которых более сильно прослеживается линия директивы и приказы сверху. Не вдаваясь в подробности вопроса, отметим только, что широк о известный пример из монографии Ронена [Rohnen, 1986], в котором грек-подчиненный и начальник-американец резко расходятся и в оценке ситуации, и в оценке способностей и поведения друг друга имеет самое непосредственное отношение и к определенным сторонам культурных особенностей Беларуси. Конечно, и здесь происходят значительные и весьма неординарные перемены. Так, современные исследования выявил и интересную особенность современной молодежи Беларуси: молодежь в значительно большей степени похожа на своих американских и западноевропейских сверстников, нежели на отцов, матерей и тем более старшее поколение в их семьях. Понятно, что здесь имеют место определенные культурные сдвиги, связанные с изменением общественного строя и вхождением ее в систему рынка. Пока трудно сказать, на сколько эти изменения глубоки и как они будут выглядеть, когда нынешние двадцатилетние достигнут возраста своих родителей. Однако такого рода факты налицо, и в целом они способствуют проникновению в культуру белорусского менеджмента.

Можно констатировать, что в целом обе рассмотренные выше проблемы создают серьезные трудности для внедрения современных подходов планирования продаж в практику белорусских фирм. Но, как и показано выше, эти проблемы ни в коем случае не являются непреодолимыми и общее развитие белорусского менеджмента как раз и способствует их достаточно полному разрешению. Нужны только «разумные правила» и система их строгого соблюдения. Таким образом, мы приходим к очевидному выводу, что эффективное современное планирование сбыта в целом и продаж в частности следует организовать – и это совершенно необходимый организационный шаг – на основе системы базисных принципов, которые руководство и фирма в целом должны строго соблюдать и реальное соблюдение которых как раз и обеспечивает эффективность плановых процедур и надежность их результатов.

### 3. Итерационное планирование и корректировка планов

Ситуация на рынке меняется каждый день: появляются новые конкуренты, активизируются старые, изменяются законодательство и расстановка политических сил в регионах, появляются новые товары и услуги, меняются требования клиентов. План, составленный на год, может оказаться неактуальным уже через несколько недель. Не только ситуация «за окном» может стать другой, но и внутри компании она также подвижна: корректируются цели и приоритеты, появляются новые возможности, новые идеи, новые технологии, товары, услуги, уходят и приходят сотрудники, изменяются средний счет и параметры воронки продаж. Это означает, что способы достижения целей продаж также должны корректироваться, а значит, должен корректироваться и план продаж.

Составление более краткосрочных планов (на квартал или даже на месяц) – не лучший выход. Дело в том, что чем больше горизонт планирования, тем более смелыми, амбициозными, серьезными будут цели, тем более продуманными окажутся планы. Всегда, когда компания расширяет горизонт планирования с месяца или квартала до года, руководство и сотрудники видят (и реализуют) возможности, которые не замечали ранее. Если компания расширяет горизонт планирования с года до 3–5 лет, происходит то же самое, но в еще больших масштабах.

Более правильным выходом будет использование подхода итерационного планирования. Рассмотрим, как его использовать для планирования продаж. Итерационное планирование проходит на двух уровнях. Первый уровень – уровень всего отдела сбыта, уровень системы продаж. На этом уровне, прежде всего, составляется годовой план продаж. Проходит месяц, анализируется (как минимум это делает руководитель, а лучше – все подразделения или хотя бы ключевые игроки) то, что получилось из запланированного, а что не получилось, что изменилось там, «за окном», что изменилось здесь, внутри, и снова планируем – на год вперед, со сдвигом на один месяц. При этом, естественно, цели не корректируются или корректируются только в сторону повышения, а меняться могут только план, способы достижения целей и конкретные действия в этом направлении. Необходимо учитывать корректировку приоритетов, новые условия и появившиеся возможности. Проходит еще месяц, и снова повторяется анализ и корректировка. И такую «итерацию планирования» выполняем каждый

месяц, каждый раз анализируя прошедшее и планируя на год вперед. Такая система приносит следующие преимущества:

1. Планирование занимает не больше, а даже меньше времени, поскольку прошедший год уже проанализирован, нужно проанализировать лишь еще один месяц, при этом все документы еще под рукой, а все события свежи в памяти. И планируется на год вперед не «с нуля», а уже основываясь на почти готовый годовой план, просто добавляем к нему еще один месяц и свежие появившиеся идеи.

2. Ежемесячно необходимо задумываться о происходящем и вносить любые корректировки и дополнения, что важно в динамично развивающемся бизнесе (и для того, чтобы бизнес развивался динамично).

3. План и бюджет становятся гибкими, поскольку сотрудники оперативно (в течение максимум месяца) могут внести любые необходимые корректировки. Таким образом, сбыт избавляется от «тирании бумажки» и может сам управлять происходящим.

4. План становится реалистичным, поскольку сотрудники оперативно учитывают любые внешние и внутренние изменения.

5. С помощью итерационного планирования легче и быстрее научиться долгосрочному планированию, не проходя многолетний путь сомнений в возможности планирования вообще, путь дорогостоящих ошибок и разочарований. С помощью данной системы научиться долгосрочному планированию и сделать качественный план можно уже через 5–7 месяцев с начала подобной работы.

Второй уровень итерационного планирования – уровень отдельного исполнителя, каждого продавца (в рознице первый и второй уровень удается выделить не всегда, но персональное обсуждение результатов и возможностей для улучшения все равно должно осуществляться). На этом уровне период времени (итерации) – неделя, а горизонт планирования – месяц-полтора. Имея подробный план продаж на месяц, с разбивкой на недели, в конце первой недели анализируется достижение поставленных на неделю целей, что получилось, а что не получилось, какие именно части плана выполнены, а какие – нет. То есть в случае выполнения плана четко видно, как это у нас получилось, а значит, можем легко повторить и тиражировать достигнутое (что очень важно для бизнеса). А при невыполнении плана четко видим, почему и что именно не получилось – какая часть плана не «сработала». И можем оперативно исправить план на следующую неделю или следующие недели, чтобы все-таки цели месяца были достигнуты.

Если анализ показал, что недостигнута часть плана продаж текущим клиентам, можно также увидеть, по какому именно клиенту план



не выполнен, и можно найти причину. Если причина в том, что клиент ушел, то необходимо оперативно прояснить причину, вернуть клиента или планировать дополнительные активные усилия по продажам как существующим, так и потенциальным клиентам, т. е. закрывать другими усилиями образовавшуюся брешь в продажах и поступлениях, чтобы за следующие недели дефицит не образовывался, а возникший можно было восполнить. Зная, на какой процент не получается план, можно в последующем планировании учесть такой процент в качестве «буфера» или «страховой подушки» (следовательно, надо планировать усилий на такой процент больше, чем требуется для достижения запланированных целей).

Если причина не в уходе клиента, а в том, что продажа просто сдвинулась, то учитывать это, отмечая в еженедельнике время, которое будет потрачено на следующей неделе. Если причина в том, что не получаются какие-либо запланированные усилия по активным продажам существующим клиентам, необходимо изучить причины и поработать с воронкой продаж так, как предложено в разделе «Порция техники продажи».

Если анализ показал, что не достигнута часть плана продаж потенциальным клиентам, возможны следующие причины:

1. Продавец сделал действий (звонков, встреч) меньше, чем было запланировано. В этом случае проблема, скорее всего, в сотруднике, нужно решать эту проблему индивидуально с сотрудником. Или заменить сотрудника.

2. Воронка продаж хуже, чем было запланировано. Тогда можно поработать с воронкой, улучшая ее.

3. Средний чек/счет ниже, чем было запланировано. В этом случае анализируются причины, поднимается средний счет/чек.

# ТЕМА 6. НОРМИРОВАНИЕ СБЫТОВЫХ ЗАПАСОВ

- 1. Сбытовые запасы в экономике.*
- 2. Управление сбытовыми запасами.*
- 3. Нормирование сбытовых запасов.*
- 4. Расчет общей величины сбытового запаса.*

## 1. Сбытовые запасы в экономике

В связи со спецификой деятельности большая часть финансовых средств предприятия аккумулирована в товарных запасах, поэтому эффективное управление товарными запасами на этапе реализации является приоритетной задачей для предприятия.

Товарные запасы относятся к текущим материальным активам, образуя оборотные средства предприятия. По степени ликвидности – это медленно реализуемые активы, поэтому эффективное управление товарными запасами позволит избежать иммобилизации финансовых ресурсов и перенаправить их на стратегическое развитие торговой деятельности.

Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения спроса покупателей – потребителей. Товары классифицируются по следующим различным признакам:

1) по целям использования:

– потребительские товары – это товары, непосредственно предназначенные для конечного потребления, удовлетворения личных потребностей человека,

– производственные товары – это товары, используемые в производственном цикле при создании новых товаров;

2) по времени использования/потребления:

– товары краткосрочного пользования, используемые один или несколько раз,

– товары длительного пользования, используемые многократно;

3) по характеру потребления:

– товары повседневного спроса,

– товары тщательного выбора,

– престижные товары;

4) по характеру использования в зависимости от степени их участия в процессе производства:

- сырье, материалы, тара и упаковка,
- комплектующие детали, инструмент, инвентарь,
- техника и оборудование, прочие товарно-материальные запасы;

5) по функциональной принадлежности:

- товары – продукты питания,
- промышленные товары;

6) по видам запасов:

– текущие запасы – это товары на стадии реализации,  
– подготовительные запасы – это товары на стадии предпродажной подготовки,

– гарантийные (страховые) запасы – необходимый и достаточный резерв товарных запасов с целью обеспечения непрерывного процесса реализации на случай срыва запланированных сроков производства товаров, изменения интенсивности потребления при непредвиденном возросшем спросе,

– сезонные запасы – это необходимый и достаточный резерв товарных запасов с целью обеспечения непрерывного процесса реализации в период сезонного колебания покупательского спроса,

- переходящие запасы;

7) по видам движения товаров в учете:

- товары в пути, товары на складе;
- товары на стадии предпродажной подготовки;
- зарезервированные товары;
- реализованные товары на ответственном хранении.

На эффективность использования сбытовых запасов оказывают влияние следующие внешние и внутренние факторы, снижение влияния которых может производиться за счет оптимизации управления товарными запасами:

– внешние факторы – налоговое законодательство, финансово-кредитная политика, величина процентов к уплате по заемным средствам, экономическая ситуация в государстве;

– внутренние факторы – пути минимизации влияния внутренних факторов: ликвидация сверх нормативных запасов, совершенствования нормирования запасов, уровень запасов; рациональная организация сбыта товаров, применение рациональных форм расчетов; ускорение документооборота.

Для оценки эффективности управления товарными запасами необходимо проанализировать эффективность использования сбыто-

вых запасов. Экономический анализ, прежде всего, проводится по данным бухгалтерской отчетности, а для более детального рассмотрения отдельных вопросов также используется информация управленческого учета и аналитическая информация по бухгалтерским счетам учета.

Эффективность использования товарных запасов оценивается следующими показателями:

1) удельный вес товарных запасов в их общей величине на начало и конец отчетного периода;

2) абсолютный прирост товарных запасов на конец отчетного периода (в денежных единицах измерения и в натуральных единицах измерения по каждому виду товара);

3) темп прироста товарных запасов на конец отчетного периода (в процентах), сравнивается с темпом прироста выручки от сбытовой деятельности;

4) оборачиваемость сбытовых запасов, характеризующая длительность одного полного кругооборота средств с момента превращения оборотных средств из денежной формы в запасы и до их реализации. При ускорении оборачиваемости товарных запасов высвобождаются материальные ресурсы и источники их финансирования;

5) показатель экономии оборотных средств в результате снижения расходов на материальные ресурсы и товарные запасы на единицу реализованного товара без ущерба для качества, надежности, эксплуатационных свойств;

Оценка скорости оборачиваемости сбытовых запасов является одним из основополагающих элементов экономического анализа, так как товарные запасы относятся к медленно реализуемым активам, а в оборотных средствах торговой организации они имеют значительный удельный вес.

Оценка влияния на приращение объема продаж экстенсивности и интенсивности использования запасов и оборотных средств позволят вычлнить более рациональные и прогрессивные пути повышения эффективности результатов торговой деятельности.

Кроме перечисленных показателей эффективности использования товарных запасов в целях принятия управленческих решений актуальным представляется оценка таких показателей, как товарная структура в товарообороте, рентабельность используемой торговой площади по видам товаров, объем продаж в расчете на единицу

торгового персонала или смену (производительность труда), товарная структура поставленных на заказ товаров и прочее.

В результате высокой оборачиваемости товарных запасов в торговле экономический анализ рекомендуется осуществлять за минимальный период времени. Отчетным периодом при этом могут быть часы, день, технологическая смена персонала, будние дни, выходные и праздничные дни, неделя, декада, месяц.

Методология экономического анализа показателей эффективности использования оборотных средств, а в том числе и товарных запасов, не является целью настоящей статьи, более подробно этот вопрос рассмотрен в статье «Оценка деловой активности торговой организации».

Оценка товарных запасов и анализ покупательского спроса на отдельные виды товаров позволяют спрогнозировать потребность в товарах различного ассортиментного ряда как в целях развития конкретной торговой организации и повышения ее конкурентоспособности, так и в целях макроэкономического анализа развития экономики по таким показателям как товарная структура в розничной торговле, товарные запасы, коэффициент оборачиваемости товарных запасов и другим показателям.

В международной практике для оценки развития экономики в макроэкономическом аспекте используются такие нестандартные для российской статистики показатели как заказы на товары длительного пользования и заказы на производственные товары.

Эффективное управление сбытовыми запасами позволяет также изыскивать пути оптимизации расходов торговой организации по таким статьям как транспортные и складские расходы. Без предварительного анализа товарных запасов и покупательских предпочтений решение сократить расходы на содержание ряда складских помещений может привести не к экономии, а к обратному эффекту – сокращению продаж и прибыли в результате постоянного дефицита товаров. Чтобы этого избежать, необходимо оценить покупательский спрос, имеющиеся возможности организации в товарных запасах, динамику объема продаж, месторасположение покупателей, мощность и местонахождение складских помещений, транспортные расходы и другие критерии. После этого анализируется альтернативное использование высвободившихся средств в случае сокращения расходов по содержанию складских помещений или транспортных расходов. Оценка проводится комплексным анализом влияния прогнозируемых расходов на показатели товарооборота и рентабельности.

Для эффективного управления сбытовыми запасами необходима оперативная и точная информация о наличии и движении товаров. Основным источником этой информации является бухгалтерский учет, а при наличии и управленческий учет. Организация товарных запасов проявляется в способах их учета.

Учет поступления товаров на склад торговой организации может быть организован разными способами в зависимости от способа хранения товаров.

Аналитический учет поступления товаров ведется на складах и в бухгалтерии.

Сортовой способ учета на складах применяется в том случае, если хранение товаров организовано по наименованию и сортам без учета времени поступления и цены их приобретения. При этом материально-ответственные лица на каждую номенклатуру товара заводят новую карточку складского учета. Номенклатуры в данном случае различаются не только по типу и марке товара, но и по сорту, единице измерения, цвету и тому подобному. При сортовом способе хранения экономично используется складская площадь, возможно более оперативное управление остатками товаров. Однако трудно различить товары одного сорта, поступившие по разным ценам. При сортовом способе хранения выбор товара для реализации осуществляется произвольно.

Партионный способ учета товара. При партионном способе учета товара каждая партия товара на складе хранится отдельно. Под партией понимаются товары, поступившие одновременно по одному транспортному документу. В составе партии могут быть товары, как различных сортов, так и наименований. Каждую партию регистрируют в журнале поступающих товаров. Порядковый номер регистрации является одновременно номером этой партии. Он указывается в расходных документах рядом с наименованием товара, отпущенного из данной партии.

Партионно-сортовой учет товаров. При партионно-сортовом способе учета товара отдельно хранится каждая партия поступивших на склад товаров. Внутри партии товары для хранения разбираются по сортам. Данный способ применяется в условиях широкого ассортимента товаров.

Среди многообразия хозяйственных операций в организации, осуществляющей оптовые и розничные продажи, учет товарных операций является наиболее трудоемким. При этом необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

– единство показателей бухгалтерского учета и аналитического управленческого учета при поступлении и реализации товаров, при складском или транзитном товарообороте;

– возможность получения оперативной учетной информации о хозяйственной деятельности организации (например, за день, неделю и так далее);

– учет товаров и тары в соответствии с разделением материальной ответственности по каждому лицу;

– единство оценки товаров при их постановке на учет и списании в расход.

Таким образом, одна из главных задач управления сбытовыми запасами состоит в правильной организации учета, позволяющей своевременно получать информацию о поступлении товаров, о выполнении договорных обязательств поставщиками и покупателями, о состоянии товарных запасов, о ходе отгрузки и реализации товаров и контроле над их сохранностью.

## **2. Управление сбытовыми запасами**

В современных экономических условиях реализация продукции представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности. Результат этого процесса напрямую зависит от того, что происходит во внешней и внутренней среде каждого промышленного предприятия. Управление сбытовыми запасами – часть процесса реализации продукции. На него огромное влияние оказывают различные факторы, возникающие как внутри предприятия, так и за его пределами. «Действующие силы» часто, на первый взгляд, не имеют никакого отношения к запасам. Но практика показывает обратное. Управление запасами нельзя рассматривать обособленно от управления предприятием в целом – это одно целое, и изменение где-либо в цепи управления влечет незамедлительное изменение в запасах.

Под сбытовыми запасами понимаются товарные запасы продукции, находящиеся у предприятий-изготовителей, на предприятиях оптовой и розничной торговли, предназначенные к реализации, сбыту. В их объем включается и продукция, переданная к транспортировке, но к концу отчетного периода не оформленная перевозочными документами, а также находящаяся в пути следования от предприятий-изготовителей в оптовую торговлю либо к покупателю напрямую. Величина их у производителей зависит от объема среднесуточного

производства каждого вида продукции и количества времени, требующегося на подготовку к ее реализации, упаковку, сортировку, комплектацию, погрузку, оформление документов.

Оценивая, какие именно факторы и как влияют на управление сбытовыми запасами, проведем их детальный анализ на примере предприятия, выпускающего автомобильные компоненты. Последовательность действий представлена на рисунке 6.1.

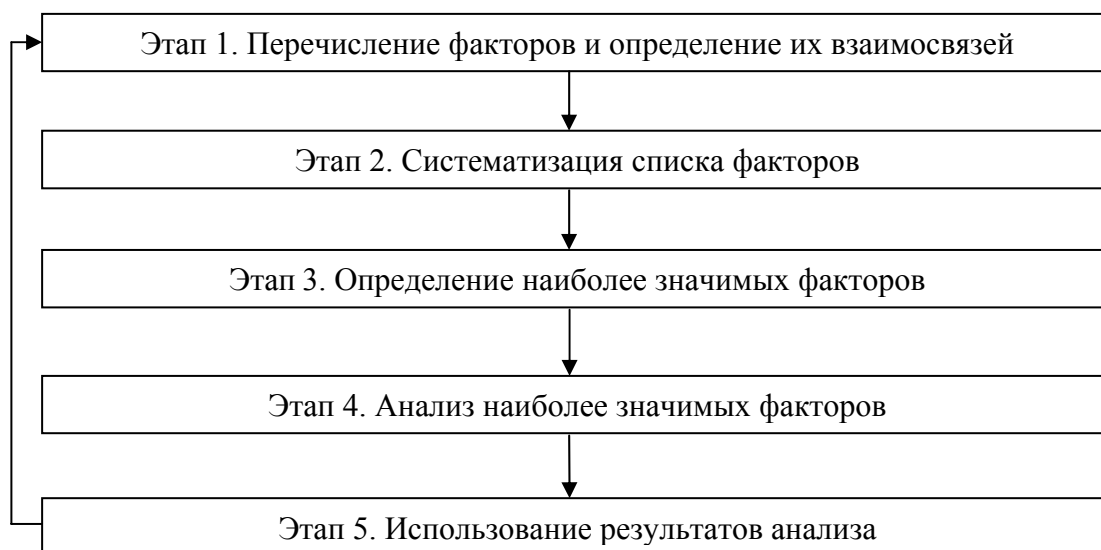


Рис. 6.1. Последовательность анализа факторов, влияющих на управление сбытовыми запасами

На первом этапе определяются факторы, причины, влияющие на управление сбытовыми запасами. Сгруппируем их по смысловым и причинно-следственным связям. Основными факторами, влияющими на управление сбытовыми запасами в процессе реализации продукции, являются:

- отгрузка;
- производство;
- маркетинг;
- уровень интеграции (логистизации);
- информационная система.

Влияние каждого фактора на управление сбытовыми запасами обусловлено конкретными причинами, которые можно проконтролировать и отрегулировать.

При проведении систематизации факторов на втором этапе необходимо:

- объединить схожие причины (например, уровень квалификации рабочего, влияющего на процесс производства и уровень интеграции);



– проверить: не скрываются ли под одним именем различные причины;

– «отбросить» факторы, на которые предприятие не может влиять (например, тенденции развития отрасли, удаленность потребителей);

– игнорировать непринципиальные факторы (например, качество ППР (планово-предупредительных ремонтов)).

На третьем этапе анализа факторов выберем наиболее значимые, те, которые оказывают наибольшее влияние на управление сбытовыми запасами в процессе реализации продукции. Даже с учетом систематизации, проведенной нами на предыдущем этапе, не все факторы оказывают одинаково сильное влияние на объект анализа. Обычно наиболее значимыми факторами являются: темп производства, темп отгрузки, гибкость оборудования, планирование продаж, согласованность целей бизнес-процессов, наличие компьютеров и сетей передачи данных. Рассмотрим их наиболее подробно на четвертом этапе.

Анализ наиболее значимых факторов необходим для того, чтобы более детально рассмотреть их взаимодействие, понять, как именно они влияют на управление сбытовыми запасами в процессе реализации продукции (рис. 6.2), а значит, спланировать работу, добиться более высоких результатов.



Рис. 6.2. Влияние наиболее значимых факторов на управление сбытовыми запасами в процессе реализации продукции

Планирование продаж является важным не только при управлении сбытовыми запасами в процессе реализации продукции, но и в деятельности предприятия. Именно продажи – основной источник

финансовых поступлений. План продаж является базой для разработки плана производства и закупок. Планирование продаж во многих компаниях является прерогативой отдела маркетинга. Однако, следуя только за рынком, маркетологи рискуют оторваться от реалий. Получить наибольший эффект невозможно без учета возможностей производства и логистики. Именно поэтому подразделениям маркетинга необходимо согласованное взаимодействие с другими процессами предприятия, чтобы все предприятие в целом достигло тех результатов, которые нужны.

Для того, чтобы эффект был максимальным, план должен быть реалистичным и соответствовать ресурсам предприятия. Качество планирования напрямую зависит от качества необходимой информации и отражается на качестве принимаемых управленческих решений. Ошибки в планировании продаж могут исказить потребность в готовой продукции, что приведет к дефициту ходовых позиций и к созданию излишков по неходовым товарам. Нехватка или затоваривание осложнит задачу логистического подразделения в процессе реализации продукции.

Темпы производства и отгрузки продукции влияют на управление сбытовыми запасами, если эти процессы не согласованы, это незамедлительно отразится на величине запасов. В результате может снизиться оборачиваемость запасов, сорваться срок поставки. Как следствие, может произойти самое худшее: покупатель может быть «потерян».

Гибкость оборудования при производстве продукции – это один из вариантов снижения риска при хранении запасов готовой продукции. Уровень необходимой гибкости оборудования при производстве продукции достигается за счет расширения возможности по переналадке оборудования. Это делает экономически выгодным изготовление изделий небольшими партиями, что особенно важно в условиях конкуренции. Одновременно и существенно снижается риск морального устаревания запасов.

Важным и очень существенным фактором, влияющим на управление сбытовыми запасами в процессе реализации продукции, является информационная поддержка. Учитывая большую номенклатуру реализуемой продукции, данный процесс невозможен без наличия компьютеров и каналов передачи данных.

Согласованность целей бизнес-процессов подразумевает под собой соответствие целей отдельных структурных подразделений стратегической цели всего предприятия. Необходимо организовать не только работу каждого звена в отдельности, но и всех вместе как еди-

ного целого. Отсутствие согласованности между процессами приводит к конфликту:

- возникают излишние запасы;
- каждое функциональное звено организационной системы разрабатывает свою собственную политику запасов;
- сбыт обеспечивается излишками продукции, ненужной на рынке продукцией.

Например, маркетинг, производство и финансы имеют собственные взгляды на сбытовые запасы, которые являются противоречивыми.

Проблема запасов не может быть решена, если отдельные функции организованной структуры будут развиваться не комплексно. От согласованности целей бизнес-процессов зависит эффективно или нет управление сбытовыми запасами.

Для анализа факторов, влияющих на сбытовые запасы, возможно использование диаграммы Исикавы. Проанализировав значимые факторы по диаграмме, можно сделать вывод о важности согласованного взаимодействия их с управлением запасами готовой продукции. Полученные результаты используются, чтобы уменьшить рассогласованность целей функциональных подразделений, а также ориентировать темп производства на темп отгрузки, т. е. по синхронизировать и сбалансировать эти процессы.

### **3. Нормирование сбытовых запасов**

Нормирование сбытовых запасов как части оборотных средств имеет целью оптимизацию величины оборотных средств, авансированных в эти запасы, поскольку формирование больших сбытовых запасов приведет к связыванию значительной части оборотных средств и уменьшению свободных средств. Недостаток производственных и сбытовых запасов может привести к перебоям в сбыте готовой продукции.

Для готовой продукции характерны две формы отгрузки: регулярная – в течение всего года и сезонная – в ограниченные периоды года. Форма отгрузки зависит от многих факторов, например от объема и характера производства (массовое, крупносерийное, мелкосерийное и т. д.), наличия инфраструктуры, географического положения и т. п.

Нормирование сбытовых запасов на предприятии-изготовителе осуществляется последовательно «снизу – вверх», начиная с расчетов специфицированных норм по отдельным маркам готовой продукции, с

последующим укрупнением норм по номенклатурным группам, а затем и видам готовой продукции.

При нормировании сбытовых запасов для каждого вида готовой продукции используются следующие понятия:

- объем суточной отгрузки – суммарный объем всех отгрузок данного вида готовой продукции, произведенных за сутки расчетного периода (года, квартала, месяца);

- интервал отгрузки между двумя смежными отгрузками – промежуток времени (в сутках), который начинается со следующего дня после предыдущей отгрузки и продолжается включительно до дня осуществления очередной по счету суточной отгрузки;

- объем суточного производства – суммарный объем готовой продукции определенного вида, сданной на склад в течение суток расчетного периода;

- количество рабочих дней в интервале отгрузки – суммарное число рабочих дней в интервале отгрузки, в которые готовую продукцию из производства сдавали на склад;

- среднее значение каждого из перечисленных факторов (как правило, средняя арифметическая);

- неравномерность суточных объемов производства и отгрузок по интервалам и объемам, которая определяется как коэффициент вариации фактора за год, то есть отношение его среднеквадратического отклонения к среднему значению.

Изменение в течение года уровней суточных остатков производственных или сбытовых запасов на складе определяется результатом взаимодействия двух материальных потоков: входящего и выходящего. При этом наблюдается определенная вариация элементов этих потоков. Вариация суточных объемов прихода на склад и суточных объемов расходов со склада в течение года представляет собой нормообразующие факторы, которые необходимо учитывать при расчете нормы каждой категории запасов.

На предприятиях устанавливают специфицированные нормы, экономическое содержание которых заключается в том, что норма характеризует необходимый средний уровень запаса (среднее значение из суточных остатков) в течение года, обеспечивающий устойчивый процесс реализации.

Для предприятий-изготовителей с регулярными отгрузками, как правило, устанавливаются:

- специфицированные нормы сбытовых запасов по регулярным отгрузкам в натуральном выражении, стоимостном выражении и в относительных величинах – в «днях» среднесуточного объема про-

изводства в натуральном выражении (в тоннах, погонных метрах, квадратных метрах, кубических метрах, штуках и т. п.);

– нормы сбытовых запасов по номенклатурным группам по регулярным отгрузкам в натуральном выражении и в относительных величинах – в «днях» среднесуточного объема производства в натуральном выражении;

– видовые нормы и нормативы сбытовых запасов (по видам готовой продукции) в натуральном выражении, стоимостном выражении и в относительных величинах – в «днях» среднесуточного объема производства в натуральном выражении.

Для предприятий-изготовителей с сезонными отгрузками устанавливают аналогичные нормы и нормативы, но только по сезонным отгрузкам.

Специфицированные нормы рассчитываются с учетом нормообразующих факторов, определяющих условия формирования сбытовых запасов, в том числе и специфику формирования сбытовых запасов при регулярных и сезонных отгрузках. Это находит соответствующее отражение в различии содержания понятий самих норм для рассматриваемых двух форм отгрузки.

Норма сбытового запаса по сезонным отгрузкам – это установленное, экономически обоснованное значение запаса готовой продукции на конец года, накопленного за промежуток времени между окончанием сезонного «всплеска» и началом следующего года.

Норма сбытового запаса по регулярным отгрузкам (специализированная, видовая, по номенклатурной группе) – это установленное, экономически обоснованное среднее значение ежедневных остатков готовой продукции в течение года на предприятии-изготовителе, минимально необходимое и достаточное для обеспечения бесперебойного процесса отгрузки в регламентированных условиях организации процессов ее производства и отгрузки.

Нормы сбытовых запасов и их составляющие, как было сказано выше, определяются при расчете и утверждаются на предприятии в натуральном выражении и в относительных величинах – в «днях» среднесуточного объема производства готовой продукции. Норма в днях показывает, в течение скольких суток предприятие должно выпускать и сдавать готовую продукцию на склад, чтобы создать необходимый сбытовой запас, обеспечивающий бесперебойный процесс ее отгрузки потребителям.

Запас по каждой отдельной марке готовой продукции на предприятии, выпускающем эту продукцию, делится на составные части: при регулярных отгрузках – на текущий, страховой, подготовительный,

при сезонных – на сезонную составляющую и подготовительную. Алгоритм расчета сбытового запаса следующий:

- запас при расчете условно нужно разделить на три составные части – текущий, страховой и подготовительный;
- по каждому из них необходимо рассчитать соответствующую составляющую нормы сбытового запаса;
- вычислить составляющие нормы запаса с учетом определяющих нормообразующих факторов.

#### 4. Страховой запас

Страховые запасы – часть производственных и сбытовых запасов, предназначенных для сведения к минимуму логистических и финансовых рисков, связанных с непредвиденными колебаниями спроса на выпускаемые товары, невыполнением договорных обязательств по поставкам сырья и материалов (нарушением сроков, объемов поставок, качества поставляемых ресурсов и т. п.), сбоями в производственно-технологических циклах и другими непредвиденными обстоятельствами.

Как и в сфере расчетов оптимальных программ страхования жизни, в сфере определения необходимого объема страхового запаса используют разные методы. Рассмотрим четыре из них:

- определение объема страхового запаса в виде процента от спроса во время выполнения заказа;
- определение объема страхового запаса на основе дневного потребления;
- задание объема страхового запаса вручную;
- определение объема страхового запаса на основе среднего отклонения.

**Процент от спроса во время выполнения заказа.** Этот метод предполагает задание объема страхового запаса как процентной доли спроса за планируемое время выполнения заказа. Он исходит из того, что объем страхового запаса растет пропорционально спросу и длительности времени выполнения заказа. Такой метод обычно подходит для товаров, запасы которых расходуются регулярно и пополняются не реже, чем раз в две – три недели.

Для определения объема страхового запаса заданный процент умножается на показатель предполагаемого спроса на протяжении времени выполнения заказа (Дневной спрос \_ Планируемое время выполнения заказа). Допустим, было принято решение, что страховой

запас должен быть на уровне 50% объема спроса в планируемое время выполнения заказа. Предположим:

*Планируемое время выполнения заказа = 10 дней.*

*Дневной спрос = 2 шт.*

*Страховой запас = 50% спроса в планируемое время.*

*$(2 \cdot 10) \cdot 50\% = 10$  шт.*

Таким образом страховой запас составит 10 шт. (пятидневная потребность). Этот метод легок для понимания, но в результате его применения нередко образуются слишком большие или слишком маленькие страховые запасы. В частности, это касается следующих товаров:

– **товары с длительным, но постоянным временем выполнения заказа** и довольно постоянным спросом;

– **товары с очень коротким временем выполнения заказа и существенными колебаниями спроса от месяца к месяцу**. Если планируемое время выполнения заказа – неделя, этот метод (и задаваемый процент) приведут к появлению трех- или четырехдневного страхового запаса. Если потребление колеблется от месяца к месяцу, доступного количества товара может оказаться недостаточно, чтобы бесперебойно выполнять заказы покупателей, и компания столкнется с дефицитом.

**Определение страхового размера на основе дневного потребления.** Этот метод популярен в тех организациях, которые всегда стремятся иметь под рукой запас на  $x$  дней – на крайний случай. При этом подходе объем страхового запаса определяется умножением заданного вручную в графе «количество дней, на которое рассчитан страховой запас» числа на текущий дневной спрос. Например:

*Количество дней, на которое рассчитан страховой запас = 14 дней.*

*Дневной спрос = 2 шт.*

*$2 \cdot 14 = 28$  шт.*

Этот метод предполагает, что страховой запас определяется на основе «предположений» менеджера по продажам или руководства. Но менеджерам по сбыту свойственно преувеличивать необходимый объем страхового запаса ради обеспечения высокого уровня обслуживания. Если не соблюдать осторожность, использование этого метода приведет к появлению излишков.

**Страховой запас, определяемый «вручную».** Этот метод похож на метод расчета объема страхового запаса на основе дневного потребления, но в данном случае менеджер по сбыту сам устанавливает, какое количество товара должно лежать на полке в качестве резерва.

Как и в предыдущем случае, этот метод зачастую приводит к созданию излишне больших запасов.

**Определение страхового запаса на основе среднего отклонения.** Нужно помнить, что цель страхового запаса – обеспечить высокий уровень обслуживания в случае необычного спроса во время выполнения заказа или при его задержке. Возможно компенсировать непостоянство времени выполнения заказа, установив плановое время выполнения заказа для конкретного товара равным наибольшему из возможных нормальных значений. Но необходимо учесть и колебания спроса. Чем сильнее непостоянство объемов потребления, тем больший страховой запас нужно поддерживать для данного товара. Это требование учитывается при расчете объема страхового запаса на основе среднего отклонения.



## ТЕМА 7. СЛУЖБА СБЫТА

- 1. Задачи сбыта на предприятии.*
- 2. Функции службы сбыта.*
- 3. Система мотивации сотрудников службы сбыта.*
- 4. Организационная структура службы сбыта.*

### 1. Задачи сбыта на предприятии

Перед любым предприятием лежит проблема сбыта. Как организовать продажу товаров? Что необходимо сделать для того, чтобы товар пользовался спросом у потребителей? Какие способы продаж будут самыми подходящими именно для этих товаров? Сколько людей должно заниматься сбытом и кому это поручить? Задача предприятия – не просто удовлетворять запросы потребителей, продвигая свои товары, а сделать это с максимально возможной прибылью.

Даже если предприятие достигло устойчивого спроса на рынке на свои товары, необходимо помнить, что рынок постоянно развивается, и поэтому недостаточно один раз привлечь внимание покупателя (его нужно постоянно поддерживать и побуждать к возобновлению к покупок, приучать покупать ваш товар постоянно).

Для того чтобы перейти к задачам сбыта, определим основные стратегические задачи маркетинга:

- выявление потребностей;
- создание потребностей;
- удовлетворение потребностей;
- возобновление потребностей.

Понятно, что удовлетворяя и возобновляя потребности потенциальных потребителей (клиентов), создается спрос. Однако спрос – это не что иное, как потребность покупателя, потребность в решении какой-либо проблемы, с которой сталкивается потребитель. Таким образом, предприятие выходит на рынок и предлагает не товары и услуги, а средства решения проблем покупателей, удовлетворяя их потребности. Фактически объектом продажи выступает уже не товар, а средства решения проблемы потребителя, а системное решение данной проблемы, направленное на полное удовлетворение потребности клиента, что и является главной целью сбыта.

Для решения поставленной цели служба на предприятии должна решать следующие задачи:

- определение структуры службы сбыта;
- определение особенностей кадрового состава службы сбыта;
- определение критериев отбора персонала службы сбыта под задачи предприятия;
- определение способов оценки и отбора сотрудников под выбранные критерии;
- определение основных этапов подготовки и обучения сотрудников службы сбыта;
- организация работы сбытового персонала;
- постановка целей и задач сотрудникам;
- определении ключевых моментов взаимодействия сотрудников;
- выбор способов контроля и форм отчетности для персонала отдела сбыта;
- организация системы мотивации персонала отдела сбыта.

Решение первой задачи – определение структуры службы сбыта – заключается:

- в определении целей и задач функционирования службы сбыта.
- В результате должна быть сформирована организационная структура;
- пректировании структурных позиций в организации работы службы сбыта под определенные цели и задачи. В результате должно быть разработано штатное расписание службы сбыта.

Определение способностей кадрового состава службы сбыта может быть реализована путем определения особенностей товаров и услуг, влияющих на выбор продавцов, в результате чего определяются способы сбыта (продаж) предприятия и определения особенностей данных методов для подготовки будущих сотрудников в дальнейшем.

Реализация задачи по определению критериев отбора персонала службы сбыта согласно задач предприятия проводится путем определения личностных и профессиональных качеств и определения необходимого уровня готовности сотрудников для ведения продаж. В итоге реализации данной задачи должно быть разработано описание требований к штатным сотрудникам и разработаны основания для мотивации сотрудников службы сбыта.

Решение задачи по определению способов оценки и отбора сотрудников заключается в разработке регламентов работы с персоналом и подготовке программы по набору новых сотрудников.

Реализация задачи по организации работы сбытового персонала заключается в закреплении ответственности за проведение соответствующих бизнес-процессов, за конкретных работников и составление их должностных инструкций.

Решение задачи по постановке целей и задач сотрудникам заключается в определении соответствия целей и задач сотрудников задачам службы сбыта и отработки различных способов постановки задач сотрудникам.

Реализация задачи выбора способов контроля и форм отчетности для персонала службы сбыта заключается в отработке прямого и косвенного контроля и разработке различных форм отчетности для сотрудников.

Решение задачи по организации системы мотивации сбытового персонала заключается в определении финансовой мотивации (финансовых условий) и нематериальной мотивации (компенсационные пакеты, карьерные возможности, общественное признание, профессиональный рост и др.).

## 2. Функции службы сбыта

Основными задачами службы сбыта являются изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время; контроль за ходом реализации продукции в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств. Иными словами, сотрудники отдела сбыта занимаются выведением продукции на рынки сбыта, обеспечением качественного сервисного обслуживания клиентов, подготовкой информации для отдела маркетинга о продажах и предпочтениях потребителей. Соотношение задач и функций отдела сбыта представлены в таблице.

Соотношение задач и функций отдела сбыта

Задача	Функции
Обеспечение продажи произведенного продукта (услуги)	Продажа товара, исследование покупателей, оптовиков, дилеров (звонки, посещения, конференции). Организация обратной связи для планирования производственной и сбытовой деятельности

Обеспечение качества сервисного обслуживания	Контроль за осуществлением гарантийного обслуживания. Обеспечение организации послепродажного обслуживания. Предложения по улучшению сервиса. Прием и обработка рекламаций
Подготовка информации	Организация обратной связи с посредниками (потребителями). Подготовка данных для отдела маркетинга
Административная поддержка сбытовой деятельности	Обработка информационных потоков. Контроль дебиторской задолженности (совместно с финансовым отделом). Обеспечение организационной поддержки

### 3. Система мотивации сотрудников службы сбыта

Все системы мотивации сотрудников сбыта можно разделить на две крупные системы: систему материальной и нематериальной мотивации.

Рассмотрим как возможно нематериально мотивировать сотрудников отдела сбыта:

1. Для любого сотрудника очень важна оценка его личности и его деятельности. В первую очередь оценка руководителем. То, как его ценит руководитель, не менее важно для большинства из них, чем оплата их труда. И они делают выводы о том, как вы их оцениваете не только из ваших слов, но и из жестов, мимики интонаций и т. д. Будьте очень внимательны – иногда жесты и мимика расходятся со словами и могут выдать вас, если вы говорите им неправду.

2. Организация доброжелательного климата в коллективе.

3. Наличие обратной связи между работниками сбыта и руководством. Четкое, аргументированные объяснения сотрудникам недостатки их работы. Если критика направлена по адресу, она справедлива и аргументирована, она скорее дойдет до адресата и не вызовет сильного отторжения.

4. Следующий важный момент мотивации – ясность целей и задач. Все сотрудники должны понимать, какие цели стоят перед компанией, перед отделом и перед ними в частности. Какова их роль в выполнении общих целей, каковы критерии оценки продвижения к этой цели. Цели должны быть не только определены и озвучены, цели должны быть понятны сотрудникам. Если вдруг в процессе работы происходит смена приоритетов или целей, то это должно быть немед-

ленно донесено до персонала, потому что ничто так не демотивирует, как ощущение, что ты винтик и тебя не сочли должным предупредить о чем-то существенном.

5. Наличие льгот, который является отличным инструментом мотивации, не требующим дополнительных затрат. Например, человек, достигший определенных результатов в работе – например, принесший больше всего денег скажем на прошлой неделе, может получить возможность взять себе полдня отдыха – или работать на час меньше всю следующую неделю.

6. Признательность. Признание важно всем. Всем приятно получать высокую оценку за результаты своего труда и особенно публичную оценку. Это может выражаться по-разному

– в документальной форме: благодарность на фирменном бланке, грамота, сертификат, объявление благодарности в корпоративном издании;

– устно: выделение сотрудника или объявление устной благодарности на собрании отдела или общем собрании трудового коллектива;

– предоставление возможности профессионального роста и повышение квалификации – возможность участия в конференции или поездки на семинар;

– призы в виде вымпелов и кубков лучшему менеджеру по сбыту месяца, переходящий флажок и т.д. Призы и кубки стоят не дорого, но ценятся высоко – это статусный символ.

– поздравление сотрудника с днем рождения от имени компании.

Понятие нематериальная мотивация подразумевает, что сотрудник не получает дополнительно живых денег, но не означает. Что это совсем не потребует инвестиций со стороны компании. К таким вещам, которые требуют вложений, но, безусловно очень сильно влияют на лояльность работников являются:

1. Организацию питания за счет компании.

2. Обеспечение работников проездными билетами.

4. Абонементы в спорт-зал.

5. Корпоративные праздники (день рождения компании, новый год, 8 марта и т. д.).

6. Улучшение условий труда – хорошие компьютеры, кондиционеры в помещении, качественная мебель и т. д.

Это все работает на повышение качества жизни сотрудника в организации и соответственно ведет к повышению лояльности. Для большинства людей, как это ни странно, помимо того, сколько денег

вы им платите, очень важно то, на каком стуле и за каким столом они сидят, старый или новый у них компьютер.

Выбор материальной системы мотивации зависит от следующих факторов:

- система стимулирования сотрудников должна быть увязана с целями функционирования предприятия. Необходимо использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов;

- наличие системы оценки эффективности функционирования сотрудников отдела сбыта. Для оценки деятельности сотрудников отдела сбыта возможно использовать такие показатели, как выручка, объем продаж, количество привлеченных клиентов. Но не всегда такая оценка помогает адекватно оценить работу менеджеров данного отдела, поэтому дополнительно к данным показателям необходимо вводить балльную систему оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл;

- система планирования, исполнения и контроля показателей эффективности деятельности сотрудников отдела сбыта должна оцениваться менеджерами, которые занимают более высокие должности на предприятии или распределены между подразделениями предприятия. Так, например, на одном из нефтедобывающих предприятий Российской Федерации система стимулирования предполагала ежемесячное премирование сотрудников за выполнение планов по организации сбыта продукции. При этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов были возложены на отдел сбыта. Разумеется, согласно отчетам планы ежемесячно выполнялись на 100% и всем сотрудникам выплачивалась премия. При анализе деятельности сотрудников специалисты по оценке попытались сравнить содержание планов с отчетами об их реализации. Выяснилось, что планов вовсе не существовало. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями данного предприятия;

- необходимость разграничивать стимулирование проектной деятельности, связанной с формированием распределительной системы предприятия, и текущей, связанной с выполнением текущих операций по сбыту. Если на предприятии менеджеры, отвечающие за создание

каналов распределения, премируются не по результатам проекта, а, к примеру, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и построении канала распределения. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность процесса реализации продукции, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника.

Выделяют три основных этапа создания системы стимулирования сотрудников отдела сбыта являются.

Этап 1. Описание системы «как есть». Основная задача первого этапа – описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе необходимо: проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, сопоставление полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях); описать функции подразделения и показатели его эффективности; описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели («как надо»). В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого нужно:

- определить три – четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т. д.);

- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;

- определить целевые показатели стимулирования;

- создать соответствующие инструменты стимулирования;

- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотр-

реть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации. Основная задача третьего и заключительного этапа – выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

- пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования;

- рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности.

#### 4. Организационная структура службы сбыта

Деятельность отдела сбыта может быть организована следующими способами:

- по функциям (рис. 7.1);
- по типу ассортимента продукции (услуги) (рис. 7.2);
- по типу покупателей (рис. 7.3);
- по типу географического региона;
- по типу отрасли.



Рис. 7.1. Организационная структура службы сбыта на основе выполняемых функций



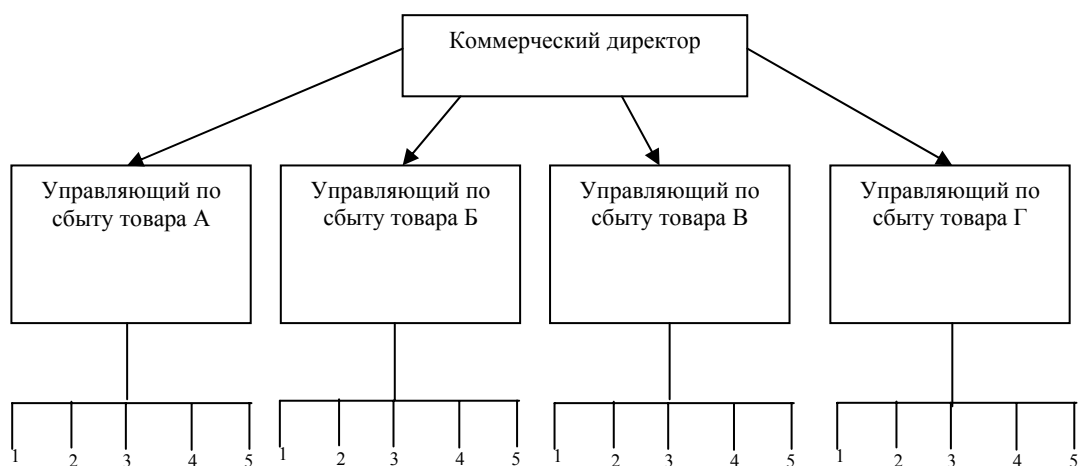


Рис. 7.2. Организационная структура службы сбыта по типу товарного продукта (услуги)

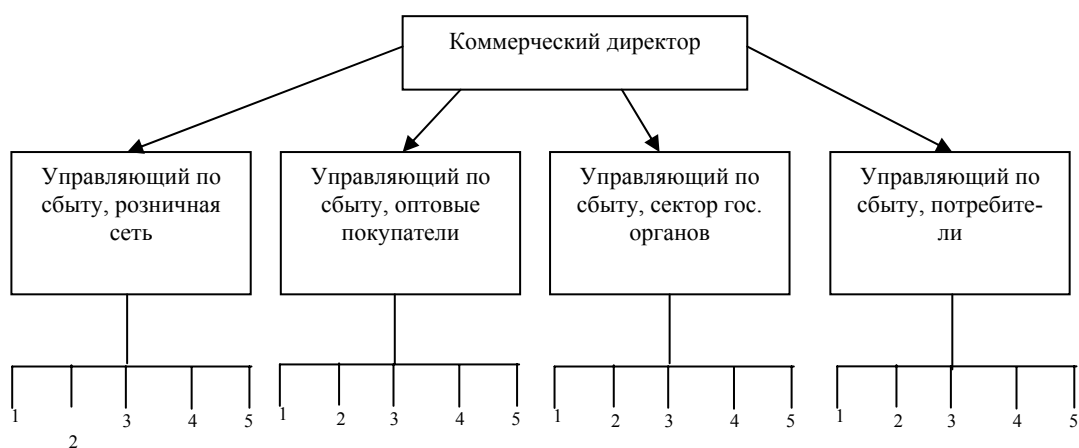


Рис. 7.3. Организационная структура службы сбыта по типу покупателей

Способы организации сбытового аппарата, методы, используемые для контактов с покупателями, и масштаб деятельности самым непосредственным образом влияют на численность и требования к служащим. Например, операции по прямому маркетингу или использование торговых агентов позволяют предприятию обходиться без сбытовых подразделений на местах. Использование таких методов, как создание сети дилеров и розничных агентов, консигнация, заказы на товар с поставкой в определенный срок и т. п. предполагает уменьшение торгового аппарата на предприятии.

Также меньшее количество сотрудников сбыта потребуется в тех отраслях, где происходит образование крупных функциональных

единиц, или рационализация в результате слияния (поглощения) предприятий, или там, где существуют тенденции к централизации закупок разрозненными покупателями. Однако это может потребовать наличие другого типа работников, которые самостоятельно должны принимать решения, вести переговоры, подписывать документы и т. д.

Если товарный ассортимент предприятия предлагается по различным регионам и может найти применение во многих домашних хозяйствах и отраслях экономики, то понадобится не только большое количество агентов по сбыту на местах, но и назначение различных управляющих по участкам, регионам, территориям сбыта.

## **ТЕМА 8. ПРИЕМКА ПРОДУКЦИИ ОТ ЦЕХОВ. ОРГАНИЗАЦИЯ СКЛАДИРОВАНИЯ И ХРАНЕНИЯ**

*1. Контроль хода производства продукции и выполнение заказов потребителей цехами.*

*2. Организация складирования.*

*3. Расчет потребности в складских площадях и оборудовании.*

### **1. Контроль хода производства продукции и выполнение заказов потребителей цехами**

Контроль за ходом производства имеет целью выявление отклонений от установленных плановых заданий и календарных графиков производства, неполадок в работе различных подразделений и служб предприятия.

В процессе контроля на уровне предприятия и цехов проверяется:

- выполнение номенклатурного плана выпуска изделий;
- состояние оперативной подготовки производства;
- обеспечение производства технологической оснасткой, материалами и т. д.

Кроме того, в ходе производства контролируется работа отстающих участков и цехов, уникального оборудования, выполнение внеплановых срочных заданий.

Состав и содержание работ по контролю, периодичность его выполнения, контролируемые планово-учетные единицы различаются в зависимости от типов производства.

В единичном производстве объектами контроля являются графики оперативной подготовки производства и сроки выполнения важнейших работ по отдельным заказам. Контроль за состоянием заделов осуществляется в комплектах на заказ, а за подготовкой производства – по особо важным позициям.

В серийном производстве контролируются номенклатура, количество и сроки выпуска сборочных единиц, ведущих деталей, состояние складских заделов заготовок, деталей, степень комплектной обеспеченности сборочных работ. Контроль выполнения плановых заданий в зависимости от типа производства выполняется посменно, по календарным планам-графикам выпуска деталей, по заказу в целом. Заделы контролируются в разрезе деталей и в групповых комплектах.

Для массового производства объектами контроля являются такт работы поточных линий (конвейеров) и заделы на всех стадиях производственного процесса. Контроль выпуска изделий осуществляется по часам суток в соответствии с установленным тактом, состояние заделов проверяется в поддетальном разрезе, строго контролируются отстающие детали.

Требования к контролю за ходом производства:

– оперативность в выявлении фактов, причин и величин отклонений от календарных планов (графиков) и внутрисменного ритма при выполнении производственных заданий, фактов невыполнения оперативных решений по регулированию движения материальных потоков и распоряжений диспетчера;

– контроль отклонений от календарных планов (графиков) должен быть организован во всех звеньях основного производственного процесса, начиная от поступления в цехи сырья, заготовок, полуфабрикатов, комплектующих изделий и заканчивая сдачей готовой продукции на склады отдела сбыта.

Главную роль в подготовке информации, необходимой для принятия и обоснования решений по регулированию хода производства, играет анализ. В процессе анализа осуществляется всесторонняя оценка функционирования объекта управления, анализируются причины отклонений от запланированного уровня, выявляются производственные резервы, определяются возможные альтернативы управленческих решений, реализуемых на этапе регулирования.

Процесс контроля выполнения заказов заключается в отслеживании движения материальных потоков от производства на склад. В ходе осуществления контроля за выполнением заказа проверяется соблюдение службами предприятия своих обязательств по ассортиментной структуре, мощности материального потока и качеству продукции.

Произошедшие непредвиденные сбои в поставках готовой продукции покупателям могут привести к их потере. При надлежащей организации контроля предприятие сможет оперативно получать информацию об объеме и сроках выполнения заказов и оперативно принимать соответствующие меры при возможных отклонениях от условий заказа.

Логистическая система контроля за выполнением заказа предусматривает прямой постоянный контакт между отправителем и получателем товара. Данное взаимодействие выгодно, так как позволяет выявить недостатки в работе поставщик, а также гарантирует потреби-

телю надежного поставщика, позволяющего работать предприятию без сбоев. При таком взаимодействии формируются массивы информации о параметрах и структуре материальных потоков, о развитии деловых взаимоотношений с поставщиками. Необходимость координированного контроля за ходом выполнения поставок в условиях расширения хозяйственных связей, динамичности рынка и дальнейшей интеграции с производством привела к широкому применению компьютерных и информационных технологий.

Сложность осуществления контроля за выполнением заказов обусловлена номенклатурой, ассортиментом реализуемого товара. Чем шире ассортимент, тем больше времени будет уходить на проверку поставляемой партии товара. Формирование партии товара происходит на основе потребности покупателя в конкретном материальном потоке.

## 2. Организация складирования

Технология выполнения указанных работ на складе зависит от характера груза (штучный, сыпучий), типа транспортного средства (трейлер, контейнер), а также вида используемых средств механизации. В процессе приемки происходит сверка фактических параметров прибывшего груза с данными товаро-сопроводительных документов, оформление прибывшего груза через информационную систему и формирование складской грузовой единицы.

На складе принятый по количеству и качеству груз перемещается в зону *хранения*. Процесс хранения включает обеспечение соответствующих для этого условий и контроль за наличием запасов на складе. Для упорядоченного хранения груза и экономичного его размещения используют систему адресного хранения по принципу твердого (фиксированного) или свободного (груз размещается на любом свободном месте) выбора места складирования.

Процесс *комплектации* сводится к подготовке товаров в соответствии с заказами потребителей и включает отбор товара по заказу клиента, подготовку товара к отправке (укладывание в тару), объединение отдельных заказов в партию отправки и оформление транспортных накладных, погрузку грузов в транспортные средства.

*Внутрискладская транспортировка* предполагает перемещение грузов между различными зонами склада: с разгрузочной площадки – в зону приемки, оттуда – в зону хранения, комплектации и на погрузочную рампу. Транспортировка грузов внутри склада должна осу-

ществляться по сквозным прямоточным маршрутам. Это позволяет избежать повторного возвращения в любую из складских зон и неэффективного выполнения операций. Число перевалок (с одного вида оборудования на другое) должно быть минимальным.

Оперативно-производственная деятельность склада на предприятии включает работы по выгрузке, рассортировке и приемке поступающих на склад тоаров, их размещение и хранение, а также по отпуску и доставке потребителям.

Доставка грузов на материальный склад производится в соответствии с планом завода. Материалы и изделия на складе принимаются в соответствии с требованиями, изложенными в технической документации и инструкциях. Принятые материалы размещаются в отведенных для них местах хранения в установленном порядке – по маркам, сортам, размерам и т. п. Наиболее часто и в большом количестве потребляемые материалы размещаются ближе к отпускным площадкам, малоходовые – в более удаленных местах хранения. Тяжелые громоздкие грузы хранятся в местах, удобных для выполнения складских операций.

С целью снижения трудоемкости работ по комплектации материалов перед выдачей их в производство и облегчения контроля за комплектным обеспечением производства материалами применяется групповой метод размещения хранимых материалов, при котором материалы, входящие в комплект, хранятся в непосредственной близости друг от друга. Ячейки стеллажей и другие места хранения нумеруются и снабжаются табличками с названием и индексом материала. Подготовка материалов к выдаче производится по особому плану или непосредственно после их поступления.

Операции, связанные с отпуском материалов и изделий, включают отборку, комплектование и соответствующую подготовку материалов. Подготовка материалов к производственному потреблению включает операции их очистки, резки на заготовки, раскрой листового материала и др.

Учет движения запасов материалов на складе ведется с помощью специальной картотеки. Регулирование уровня запасов осуществляется по системе с фиксированным размером или периодичностью заказа.

Штат персонала складов определяется в зависимости от трудоемкости выполняемых складских операций, применяемых транспортных средств и степени механизации и автоматизации погрузочно-разгрузочных и других складских операций.

Показатели интенсивности работы складов включают складской товарооборот и грузооборот, а также показатели оборачиваемости материалов на складе.

*Складской товарооборот* – показатель, характеризующий количество реализованной продукции за соответствующий период (месяц, квартал, год) с отдельных складов предприятия, торгово-посреднических организаций и т. д.

*Складской грузооборот* – натуральный показатель, характеризующий объем работы складов. Исчисляется количеством отпущенных (отправленных) материалов в течение определенного времени (односторонний грузооборот).

*Грузопоток* – количество грузов, проходящих через участок в единицу времени.

*Грузопереработка* – количество перегрузок по ходу перемещения груза. Отношение грузопереработки к грузообороту склада характеризуется коэффициентом переработки, который может быть больше грузопотока в 2–5 раз. Снижение коэффициента грузопереработки говорит об улучшении технологии переработки грузов и внедрении комплексной механизации и автоматизации на складе.

*Коэффициент оборачиваемости материалов* – это отношение годового (полугодового, квартального) оборота материалов к среднему остатку его на складе за тот же период. Если обозначить  $Q_{\text{рт}}$  – расход (отпуск) материала на складе за какой-либо календарный период (год, квартал, месяц);  $q_1$  – остаток материала на складе на 1-е число первого месяца;  $q_2$  – то же на 1-е число второго месяца;  $q_{n-1}$  – то же на 1-е число предпоследнего месяца;  $q_n$  – то же на конец последнего месяца, то скорость оборота материалов рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{об} = \frac{Q_{\text{рт}}}{\frac{q_1}{2} + q_2 + \dots + \frac{q_n}{2}},$$

где  $K_{об}$  всегда должен быть больше единицы.

Коэффициент неравномерности  $K_n$  поступления (отпуска грузов со склада) определяется отношением максимального поступления (отпуска) груза в тоннах  $Q_{\text{max}}$  за определенный период времени к среднему поступлению (отпуску)  $Q_{\text{ср}}$ :

$$K_n = \frac{Q_{\text{max}}}{Q_{\text{ср}}}.$$

Неравномерность поступления (отпуска) грузов оказывает большое влияние на размеры приемочных (отпускных) площадок, работу подъемно-транспортных механизмов.

## Показатели эффективности использования площади склада

К данной группе показателей могут быть отнесены:

- коэффициент использования складской площади;
- коэффициент использования объема склада;
- удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади;
- грузонапряженность.

Коэффициент использования складской площади  $K_{\text{ип}}$  представляет собой отношение полезной (грузовой) площади к общей площади склада:

$$K_{\text{ип}} = \frac{S_{\text{пол}}}{S_{\text{общ}}}.$$

*Коэффициент использования объема склада  $K_v$*  характеризующий использование не только площади, но и высоты складских помещений, устанавливается по формуле

$$K_v = \frac{V_{\text{пол}}}{V_{\text{общ}}},$$

где  $V_{\text{пол}}$  – полезный объем, определяемый произведением грузовой площади на полезную высоту (т. е. высоту стеллажей, штабелей);  $V_{\text{общ}}$  – общий объем склада, определяемый произведением общей площади на основную высоту (т. е. высоту от пола склада до выступающих частей перекрытия, ограничивающих складирование груза).

*Удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади* показывает, какое количество груза располагается одновременно на каждом квадратном метре полезной площади склада:

$$g = \frac{Z_{\text{max}}}{S_{\text{общ}}},$$

где  $g$  – удельная нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади, т/м<sup>2</sup>;  $Z_{\text{max}}$  – количество единовременно хранимого груза или максимальный запас материалов, хранимый на складе, т.

Грузонапряженность 1 м<sup>2</sup> общей площади склада  $M$  в течение года устанавливается по следующей формуле:



$$M = \frac{Q_f}{S_{\text{общ}}},$$

где  $Q_f$  – годовой грузооборот склада, т.

Коэффициент грузонапряженности дает возможность сравнить использование складских помещений и их пропускную способность за рассматриваемый период.

### **Показатели механизации складских работ**

Показатели механизации складских работ включают:

– *степень охвата рабочих механизированным трудом* – определяется отношением числа рабочих, выполняющих работу механизированным способом, к общему числу рабочих, занятых на складских работах;

– *уровень механизации складских работ* – определяется отношением объема механизированных работ к объему выполненных работ;

– *объем механизированных работ* – определяется как произведение грузопотока, перерабатываемого механизмами, на количество перевалок грузов механизмами.

### **3. Расчет потребности в складских площадях и оборудовании**

При определении потребности в складских площадях и оборудовании необходимо учитывать следующие факторы:

- планируемый грузооборот склада;
- число рабочих дней в году;
- режим работы склада;
- грузоподъемность транспортных средств, прибывающих под разгрузку-погрузку;
- коэффициент использования грузоподъемности транспортных средств;
- коэффициент неравномерности поступления грузов;
- продолжительность рабочей смены, ч;
- расстояние между транспортными средствами, находящимися под разгрузкой (погрузкой);
- ширина кузова транспортных средств;

- общая длина транспортных средств;
- среднее время разгрузки транспортного средства.

Определение площади складских площадей и оборудования необходимо проводить совместно. Различают следующие виды складского оборудования:

- стеллажи;
- погрузчики, штабелеры;
- гидравлические и грузовые тележки;
- краны, подъемники, подъемные столы;
- машины, комплектующие заказы;
- конвейеры, транспортеры;
- складская карусель, лифты и т. д.

После того, как было определено количество и виды складского оборудования, которые будут использоваться при грузопереработке, необходимо перейти к определению размера складских площадей.

По своей структуре общая складская площадь состоит из следующих технологических зон и подсобных помещений:

- полезная площадь склада (грузовая площадь), которая используется непосредственно для хранения товара;
- вспомогательная площадь склада, занятая проездами, проходами и т. д.;
- площадь участка приемки-отгрузки;
- площадь участка приемочной экспедиции (организуется в случае планируемых поставок грузов на склад в праздники или в нерабочее время, когда товар принимается по факту и размещается в специально отведенной зоне, но не приходится в информационной системе склада до наступления рабочего времени);
- площадь участка комплектования (организуется в случае, если планируется отбор не из мест хранения, а консолидация товаров и отбор товаров в одном месте);
- служебная площадь, занятая рабочими местами и другими служебными помещениями.

Расчет полезной площади склада зависит от существующего и перспективного грузооборота компании. В этом отношении часто бывает недостаточно имеющихся в компании статистических данных и приходится создавать математическую модель, которая позволит ответить на вопрос: «Сколько точно вешать в граммах?»

Вспомогательная площадь склада во многом зависит от применяемого для механизированной обработки грузов типа техники.

Основой для ее выбора является параметр, который обозначается в технических характеристиках как  $A_{ст}$  – расстояние, которое включает в себя ширину машины и безопасные зазоры по обеим ее сторонам, которые обеспечивают безопасное маневрирование с паллетами в межстеллажных аллеях. В абсолютных значениях вспомогательную площадь (проходов и проездов) можно определить по следующей формуле:

$$S_{всп} = 0,9 \cdot S_{груз}.$$

Данная формула действовала как норма при технологическом проектировании складов в конце XX века, но для приблизительных оценок, когда нет возможности обратиться к профессионалам, эти оценки с определенными допущениями вполне подойдут. В условиях функционирования или планирования складского комплекса величина площади проходов определяется следующими факторами:

- ширина рабочего коридора используемой техники;
- размер сетки колонн складского помещения;
- ориентация продольной оси паллеты относительно оси стеллажа.

В абсолютных величинах ширина главных проездов (проходов) принимается от 1,5 до 4,5 м, ширина боковых проездов (проходов) – от 0,7 до 1,5 м. Следует учесть, что при организации стеллажного хранения на стандартных конструкциях по правилам пожарной безопасности через каждые 11 секций должен быть организован технологический проезд (проход).

Зона приемочной экспедиции рассчитывается и организуется лишь в том случае, если операции предполагается выполнять в нерабочее время. При планировании складского комплекса грамотный специалист обязательно точно продумает все возможные режимы работы склада и учтет все нюансы. Единственное, что необходимо отметить, – главным критерием, определяющим параметры этой зоны, будет время нахождения товара в приемочной экспедиции.

Главное предназначение зоны отправочной экспедиции – это консолидация грузов при отправке конечному потребителю и формирование отгрузочных пакетов. Поскольку ее вынуждены организовывать практически все компании, остановимся на этих расчетах подробнее. Площадь зоны отправочной экспедиции можно определить по следующей формуле:

$$S_{\text{оэ}} = 0,35 \cdot S_{\text{груз}} \cdot K_s,$$

где 0,35 – коэффициент, характеризующий зависимость площади склада отправочной экспедиции от грузовой площади склада;  $K_s$  – коэффициент использования складской площади (0,25...0,4).

Расчет служебной площади необходимо производить от общего числа работников склада. При штате склада до трех работников площадь принимается по 5 м<sup>2</sup> на человека, от 3 до 5 сотрудников – по 4 м<sup>2</sup> на человека, более 5 сотрудников – 3,25 м<sup>2</sup>.

Оборудование и порядок размещения подсобных помещений следует проводить на основании СНиП.

# ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ, АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ СБЫТА

- 1. Контроль сбытовой деятельности предприятия.*
- 2. Анализ рыночной структуры поставок и реализации продукции.*
- 3. Издержки сбыта.*

## 1. Контроль сбытовой деятельности предприятия

Контроль сбытовой деятельности предприятия обеспечивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия различных его элементов требуется достичь общих или конкретных показателей (рубежи), по которым с различных сторон можно судить об эффективности управления и развитии сбытовой деятельности. Основные задачи контроля сбытовой деятельности заключаются в достижении следующих показателей эффективности управления организацией:

1. Соответствие сбытовой деятельности организации принятому курсу действий (целевым установкам и ориентирам) и стратегии.

2. Устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения.

3. Сохранность ресурсов и потенциала организации.

4. Должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений по сбыту продукции.

5. Безошибочность регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации – наличие, полнота, арифметическая точность, разноска по счетам, формальная разрешенность, временная определенность, представление и раскрытие данных в отчетности.

6. Соблюдение работниками организации установленных администрацией требований, правил и процедур – положений о подразделениях, должностных инструкций, правил поведения, планов документации и документооборота, планов организации труда, приказа об учетной политике, иных приказов и распоряжений и т. д.

Различают следующие виды контроля:

– контроль в конце планируемого периода: необходимо сравнить полученный результат с запланированным, желаемым. На этом этапе уже поздно что-либо менять, можно лишь констатировать факты;

– периодический контроль во время планового периода: определяются нормы и стандарты сбытовой деятельности, которые проверяются.

Контроль сбытовой деятельности предприятия можно разделить на два направления:

- контроль за функционированием менеджеров по сбыту;
- контроль планов по производству и реализации продукции.

При контроле за функционированием менеджеров по сбыту можно выделить субъективные и объективные показатели.

Объективные показатели используются в комплексе с традиционным анализом продаж и затрат. Их можно разделить на три основные категории:

- показатели результатов;
- показатели затрат;
- разного рода коэффициенты, рассчитываемые как соотношение результатов и издержек.

Объективные показатели позволяют количественно оценить работу торгового персонала.

Этот вид оценки количественных показателей наглядно демонстрирует, каких результатов добился каждый работник и насколько он справился с поставленными задачами. Показатели результатов можно выделить в две основные категории:

- работа с заказами;
- работа с клиентами.

Следующая категория объективных показателей результативности продавцов базируется не на достигнутых ими результатах, а на расходах, связанных с выполнением определенных видов деятельности. Их можно назвать диагностическими, поскольку они позволяют менеджеру установить причины невыполнения продавцом своей нормы сбыта или падения интенсивности труда. Следует помнить, что между текущими затратами и фактическими результатами существует ощутимое запаздывание. Например, большой объем продаж может быть плодом тщательной и кропотливой работы со многими клиентами, которой торговый представитель занимался в течение длительного времени. С другой стороны, отстающий работник может значительно перевыполнить квоту продаж просто благодаря тому, что оказался «в нужном месте и в нужное время». Менеджер должен учитывать этот фактор в оценке работы сотрудников.

- Основные показатели затрат – это затраты связанные (табл. 9.1):
- с коммерческими визитами;
  - использованием рабочего времени;
  - прочими видами деятельности.

Таблица 9.1

**Показатели контроля сбытовой деятельности**

Наименование показателя	Расчет
<b>Коэффициент затрат</b>	
Коэффициент сбытовых затрат	$\frac{\text{Расходы}}{\text{Объем продаж}}$
Коэффициент затрат на один коммерческий визит	$\frac{\text{Совокупные затраты}}{\text{Количество комерческих визитов}}$
<b>Коэффициент привлечения и обслуживания клиентов</b>	
Коэффициент охвата клиентов	$\frac{\text{Количество клиентов, охваченных продажами}}{\text{Общее количество потенциальных клиентов}}$
Коэффициент превращения в новых клиентов	$\frac{\text{Количество новых клиентов}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Коэффициент утраты клиентов	$\frac{\text{Количество прежних клиентов, которым не удалось продать продукт}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Коэффициент объема продаж на одного клиента	$\frac{\text{Объем продаж в денежном выражении}}{\text{Общее количество клиентов}}$
Коэффициент средней величины заказа	$\frac{\text{Объем продаж в денежном выражении}}{\text{Общее количество заказов}}$
Коэффициент аннулирования заказа	$\frac{\text{Количество аннулированных заказов}}{\text{Общее количество заказов}}$
<b>Активность и/или продуктивность коммерческих визитов</b>	
Коэффициент коммерческих визитов в день	$\frac{\text{Количество коммерческих визитов}}{\text{Количество отработанных дней}}$
Коэффициент коммерческих визитов на одного клиента	$\frac{\text{Количество коммерческих визитов}}{\text{Количество клиентов}}$
Коэффициент плановых коммерческих визитов на одного клиента	$\frac{\text{Количество плановых коммерческих визитов}}{\text{Общее количество коммерческих визитов}}$
Коэффициент заказов на один коммерческий визит	$\frac{\text{Количество заказов}}{\text{Общее количество коммерческих визитов}}$

Между объективными и субъективными показателями результативности существует важное концептуальное различие: первая категория показателей представляет количественные, измеряемые результаты

деятельности продавцов, а вторая позволяет понять, насколько качественным (результативным) оказался их труд. Эта не слишком очевидная, но весьма существенная разница обуславливает различия в методах оценки результативности труда торгового персонала.

На практике гораздо сложнее оценить качество результатов торговых сотрудников, нежели количество. При оценке качественных факторов результативности даже хорошо продуманный и отлаженный процесс измерений оставляет гораздо больше места для субъективизма.

Основными задачами контроля производства и реализации продукции на предприятиях являются:

- оценка динамики по основным показателям объема структуры и качества продукции;
- проверка сбалансированности и оптимальности бизнес-планов, плановых показателей, их напряженности и реальности;
- выявление степени количественного влияния факторов на изменение величины объема производства и реализации продукции;
- выявление резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по использованию внутрихозяйственных резервов для повышения темпов роста продукции, улучшения ассортимента и качества.

Объектами данного направления анализа являются:

- объем производства и реализации продукции;
- ассортимент и структура продукции;
- качество продукции;
- ритмичность продукции.

## **2. Анализ рыночной структуры поставок и реализации продукции**

Изучение структуры поставок может быть осуществлено с помощью различных способов. В основном выделяют нижеследующие методы: концентрационный анализ и анализ структурной близости.

Согласно методу концентрационного анализа продукция предприятия подразделяется на классы по выбранным критериям. Наиболее подходящими критериями являются вклады в общий сбыт и покрытие затрат. При этом расчет покрытия затрат осуществляется по следующей схеме за определенный период: сбыт в штуках  $X$  (умножить) на полученную цену – (минус) прямо относимые расходы на



сбыт (сбыт в штуках X штучную себестоимость производства) = (равняется) покрытие затрат по продукту.

Рассмотрим классификацию на основе данных представленных в табл. 9.2.

Таблица 9.2

**Показатели структуры сбыта и покрытия затрат по продуктам**

Товар	Сбыт, %	Покрытие затрат, %
1	24	20
2	18	13
3	9	15
4	5	9
5	15	10
6	14	7
7	8	14
8	7	12
Итого	100	100
Средняя величина критерия	12,5	12,5

Классификация осуществляется по следующему алгоритму:

1. Определяется пороговый коэффициент ( $K_{п}$ ):

а) по каждому из критериев рассчитывается показатель вариации (В) как отношение размаха вариации к средней величине критерия:

$$B_1 = \frac{24 - 5}{12,5} = 1,52 \text{ и } B_2 = \frac{20 - 7}{12,5} = 1,04;$$

б) определяется критерий с наибольшим значением показателя вариации. В нашем примере это критерий  $B_1$ ;

в) по критерию с наибольшим значением показателя вариации рассчитывается отношение минимального уровня к максимальному  $5/24 = 0,208$ .

По величине этого отношения определяется пороговый коэффициент. Если он выше 0,5, то пороговый коэффициент равен рассчитанному отношению, если ниже, то он устанавливается на уровне 0,5. Он показывает, что классифицируемые объекты по всем критериям близки не менее, чем на величину этого коэффициента.

2. Осуществляется оценка близости двух товаров по одному фактору. Индивидуальные коэффициенты близости ( $K_i$ ) рассчитываются по следующей формуле:

$$K_i = \frac{X_{i \min}}{X_{i \max}},$$

где  $X_{i \min}$ ,  $X_{i \max}$  – минимальное и максимальное значение  $i$ -го фактора по двум товарам.

3. Осуществляется расчет интегрального коэффициента близости двух товаров по двум критериям ( $K_i$ ):

$$K_{\Pi} = \sqrt{K_1 \cdot K_2}.$$

Исходя из этого расчет  $K_{\Pi}$  для первого и второго товара будет равен:

$$K_{\Pi} = \sqrt{\frac{18}{24} \cdot \frac{13}{20}} = 0,698.$$

Отметим, что между товарами, по которым индивидуальные коэффициенты ниже порогового, интегральные коэффициенты не рассчитываются, а эти товары не объединяются.

Рассчитанные интегральные коэффициенты заключаются в таблицу и определяют группы товаров, у которых максимальные коэффициенты близости совпадают. После проведения вторичной и третичной группировки образовывается окончательная группировка товаров, по которой определяются те группы товаров, которые имеют наибольшую долю сбыта и наибольший вклад в покрытие затрат. Группы товаров, которые имеют наиболее низкий вклад как в сбыт, так и в покрытие затрат, могут быть исключены из производственной программы, если только они в сочетании с другими товарами не дают позитивного результата (табл. 9.3).

Таблица 9.3.

**Интегральные коэффициенты близости между товарами**

Товары	1	2	3	4	5	6	7
2	0,698						
3	–	0,658					
4	–	–	0,577				
5	0,559	0,801	0,632	–			
6	–	0,647	–	–	0,808		
7	–	–	0,911	0,634	0,617	0,535	
8	–	–	0,789	0,732	–	0,540	0,866

Проведем вторичную группировку товаров по исходной информации в табл. 9.4.

Таблица 9.4

**Структура сбыта (вторичная группировка)**

Товар	Сбыт, %	Покрытие затрат, %
1	24	20
2	18	13
3 и 7	$8,5 = (9 + 8) / 2$	$14,5 = (15 + 14) / 2$
4	5	9
5 и 6	$14,5 = (15 + 14) / 2$	$8,5 = (10 + 7) / 2$
8	7	12

Осуществим третичную группировку, используя информацию в табл. 9.5.

Таблица 9.5

**Структура сбыта товаров (третичная группировка)**

Товар	Сбыт, %	Покрытие затрат, %
1	24	20
2, 5, 6	$16,25 = (18 + 14,5) / 2$	$10,75 = (13 + 8,5) / 2$
3, 7, 8	$7,75 = (8,5 + 7) / 2$	$13,25 = (14,5 + 12) / 2$
4	5	9

У нас образовалась окончательная группировка товаров: 1 группа – товар 1; 2 группа – товары 2, 5 и 6; 3 группа – товары 3, 7 и 8; 4 группа – товар 4. Группа 1 имеет наиболее высокую долю сбыта и большой вклад в покрытие затрат. Вторая и третья группы состоят из товаров, средний вклад которых в сбыт и покрытие затрат ниже, но также достаточно высок. Товар 4 имеет низкий вклад как в сбыт, так и в покрытие затрат. Этот товар может быть исключен из производственной программы, если только он в результате связей между другими товарами не дает позитивного результата.

Анализ динамики сбыта должен отражать отклонения от плановых величин и показателей за прошлые периоды. Информативность этих показателей снижается из-за структурных влияний. Поэтому предлагается использовать для анализа динамики сбыта коэффициент структурных отклонений.

**3. Издержки сбыта**

*Затраты по сбытовой деятельности предприятия* связаны с осуществлением трех групп функций:

– изучение спроса, формирование портфеля заказов, заключение договоров на поставку продукции;

– подготовка продукции, вышедшей из производства, к поставке и реализации покупателям;

– послепродажное обслуживание (монтаж, наладка, контроль за состоянием, ремонт и т. п.).

Отдельные экономисты предлагают классифицировать сбытовые затраты следующим образом:

– управление сбытом, то есть расходы по управлению сбытом и оперативно-сбытовой работе (содержание управленческого персонала сбытовых служб, командировочные расходы, реклама и информация, делопроизводство и др.);

– вывоз готовой продукции на склад (внутризаводское перемещение грузов), то есть расходы по погрузке на транспортные средства, по доставке на склад готовой продукции, разгрузке;

– образование и содержание товарных запасов: расходы по хранению, упаковке; плата за оборотные средства в запасах и основные средства складов; потери при хранении товаров, от мобилизации средств в запасах;

– доставка готовой продукции на предприятия магистрального транспорта и ее сбыт: расходы по доставке продукции на станцию (пристань) отправления и погрузке в транспортные средства; комиссионные сборы (отчисления), уплачиваемые коммерческо-посредническим организациям, скидки с цены, предоставляемые предприятиями-поставщиками коммерческо-посредническим организациям за реализацию продукции; прочие расходы (на специальные анализы продукции, производимые при ее отпуске и др.);

– послепродажное обслуживание: расходы на содержание персонала; командировочные расходы; расходы на материалы и запасные части; расходы на обмен информацией.

Сбытовые затраты все чаще рассматриваются в разделах, посвященных маркетингу и логистике, их называют **«маркетинговые издержки»** и **«логистические издержки»**. Объяснить это можно и тем, что в литературе рассматриваются три основные трактовки маркетинга, где маркетинг понимается не только как рыночная концепция управления, но и как торговая деятельность в широком смысле слова, а также как комплекс организационно-технических и коммерческих функций, связанных с реализацией товаров и услуг.

Под логистикой первоначально понимали только организацию снабжения и сбыта, совсем недавно на западе выработан иной под-

ход – логистика понимается как организация процесса в узком смысле – как организация бизнес-процессов компании.

Маркетинг связан с новыми для предприятия затратами по обеспечению функционирования четырех подсистем: маркетинговой информации (включая затраты на маркетинговые исследования), планирования маркетинга, разработки новых товаров, маркетингового контроля.

Логистика связана с издержками выполнения функций по координации операций складирования, транспортировки, погрузочно-разгрузочных работ, упаковки и т. п.; по содержанию координирующей службы; по созданию и функционированию информационной системы и т. д.

## ТЕМА 10. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

1. *Механизм стимулирования сбыта.*
2. *Методы стимулирования сбыта потребителей.*
3. *Реализация стимулирования сбыта.*
4. *Контроль и оценка методов стимулирования сбыта.*

### 1. Механизм стимулирования сбыта

Стимулировать – значит «активизировать деятельность». Такова задача стимулирования сбыта во все времена: оживить, активизировать деятельность с целью продажи товара. С появлением в конце XIX века универсамов можно отметить первые организованные акции по стимулированию сбыта товаров.

**Стимулирование сбыта** можно рассматривать как комплекс технологий, применяемых в течение всего жизненного цикла товара для оказания воздействия на трех участников рынка (потребителей, торговых посредников, торговый персонал) с целью увеличения объема продаж в краткосрочном периоде с одновременным увеличением числа новых покупателей.

Для обоснованного применения приемов стимулирования необходимо определить область задач, для решения которых целесообразно использовать:

1. Сглаживание временных колебаний сбыта.
2. Кратковременное привлечение внимания к фирме и ее товарам по случаю какого-либо события или в качестве противодействия акции конкурентов.
3. Поощрение и мотивация каких-либо действий со стороны потребителей или других субъектов (торговых посредников или собственного торгового персонала).

Для формулировки целей стимулирования сбыта необходимо учитывать два фактора: что представляет из себя аудитория и какой подход применить – активный или реактивный. Во-первых, в зависимости от рода аудитории, ставятся различные цели. Стимулирование сбыта предназначается для того, чтобы побудить потребителя к действию, создать мотивацию для торгового персонала и добиться сотрудничества со стороны представителей торговли. Во-вторых, стимулирование сбыта имеет тенденцию быть или активным, или реактивным. Активные долгосрочные мероприятия предназначены для достижения следующих целей:

1. Обеспечить дополнительный доход или долю рынка.
2. Расширить целевой рынок.
3. Добиться положительного мнения о товаре.
4. Увеличить ценность товара и состояние торговой марки.

Реактивные мероприятия являются ответом на негативную или краткосрочную ситуацию. Они пытаются достичь следующих целей:

1. Справиться с конкуренцией.
2. Сократить товарные запасы.
3. Обеспечить приток наличных средств.
4. Как вариант, обеспечить выход из бизнеса.

Основные цели стимулирования *потребителей* сводятся к следующему:

- увеличить число покупателей;
- увеличить количество товаров, купленных одним и тем же покупателем.

Цель стимулирования продавца – превратить инертного и безразличного к товару продавца в высокомотивированного энтузиаста.

Цели стимулирования торговых посредников могут быть различными:

1. Придать товару определённый имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым;
2. Увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;
3. Повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки товара.

Для достижения намеченных целей и выбора необходимых методов стимулирования разрабатывается план стимулирования сбыта. Основной задачей плана, который разрабатывается в рамках плана маркетинга, является увеличение оборачиваемости товаров на месте их продажи. Этот раздел плана маркетинга включает следующие статьи:

а) место товара на рынке. Кратко излагаются основные исходные данные, относящиеся к товару, рынку, потребителю и конкурентной продукции;

б) цели на предстоящий год. Указываются выполненные в течение предыдущего года мероприятия по стимулированию сбыта товара и изучению конкурирующей продукции: анализируются результаты этой деятельности; описываются проблемы и возможности, которыми следует воспользоваться:

- качественные задачи (улучшение имиджа товара в глазах торговой сети за счет ускорения его оборачиваемости);

– количественные задачи (увеличение продаж на 20% к концу периода стимулирования);

в) программа действий. Например:

– цель: увеличение сбыта в универсальных магазинах;

– средства: изучение ситуации в универсальных магазинах, предложив скидку с цены на период «утверждения» товара;

– обоснование: сбыт товара переживает застой, в то время как объем продажи по данному каналу распределения растет.

г) контроль за плановыми мероприятиями. Проверка рентабельности запланированных мероприятий осуществляется проведением тестов до и после стимулирования сбыта; при этом выбирается несколько торговых точек и анализируется продажа до и после стимулирования;

д) бюджет. Для каждой операции по стимулированию сбыта устанавливается строго определенный бюджет. Этот бюджет должен включаться в общий годовой бюджет плана маркетинга;

е) план-график. Намеченные на год мероприятия представляются в графической форме.

План стимулирования имеет преимущества по сравнению с планом рекламы: мероприятия по стимулированию дают положительный немедленный эффект на месте продажи товара, побуждая потребителя не откладывать покупки. Увеличение объема продаж происходит быстро и поддается измерению, в отличие от рекламы.

## **2. Методы стимулирования сбыта потребителей**

Стимулирование потребителей воспринимается ими как «бесплатный подарок» или развлечение. Потребитель имеет возможность выбора среди предложенных ему вариантов стимулирования и безразличен к тому, от кого идет стимулирование – от производителя или торговой сети.

Потребители отдадут предпочтение различным приемам стимулирования в следующем порядке:

– бесплатные образцы, сопровождающие покупку;

– дополнительное количество товара, предоставляемое бесплатно;

– продажа по сниженным ценам;

– скидка при повторной покупке;

– предмет-подарок в упаковке;

– участие в общественно-полезном мероприятии;

– игра без подтверждения покупки;



- игра с отрывным талоном, который надо представить в магазин;
- игра с многочисленными мелкими выигрышами;
- конкурс с предъявлением подтверждения покупки.

Операции по стимулированию тогда завоевывают потребителя, когда они дают немедленный (или с некоторой отсрочкой) выигрыш или экономию. В практике маркетинговой деятельности используют предложения в денежной, натуральной и активной форме.

Предложение в денежной форме выражается во временном снижении цены, которое имеет одновременно ряд достоинств и недостатков.

Некоторые организации (производители и торговые посредники) применяют только эту форму стимулирования; они считают более выгодным следовать разумным (рациональным) экономическим мотивациям, чем рассчитывать на стремления потребителя к престижности или развлечению.

Снижения цен, широко практикуемые в различных секторах экономики, породили специфическую ситуацию: некоторые покупатели сегодня больше внимания обращают на снижения цен (специальные предложения), чем на товар, как таковой. Они систематически покупают только товары по сниженным ценам. Таким образом, основным недостатком этого вида стимулирования становится невозможность формирования приверженности покупателей, поскольку снижение цен приводит к тому, что покупатели отдадут предпочтение маркам, цены на которые снижены.

Другие, напротив, отвергают эту форму стимулирования и видят в ней только недостатки: ее упрекают в дороговизне для предприятия, ухудшении имиджа товара и в том, что она часто неэффективна. Такая критика становится все менее обоснованной, а неэффективность снижения цен пропорциональна частоте применения этого вида стимулирования в течение жизненного цикла товара.

Все же эта форма стимулирования обладает и большими преимуществами, так как позволяет заранее точно оценить стоимость проводимого мероприятия, способствует быстрому росту сбыта в его наиболее простых формах и, наконец, она максимально ограничена во времени в соответствии с поставленными задачами. Для торговых посредников она является исключительно полезным оружием, которое можно оперативно использовать против конкурентов или для поддержки своей политики «скидок», ценовых уступок и низких цен.

Стимулирование потребителей в натуральном выражении – это виды стимулирования, которые предлагают потребителю дополнения к товару без какой-либо прямой связи с ценой.

В зависимости от предлагаемого товара, можно выделить две большие категории стимулирования в натуральной форме, получившие распространение в последнее время:

1. Прямые (предоставляемые с товаром) и отсроченные (взамен одного или нескольких полученных подтверждений покупки) премии. Изменение размера премии способствует стимулированию, обеспечивая большой выбор премий и большую мотивацию покупателей.

2. Образцы товаров – то есть предоставление товаров в небольшом количестве для их пробы.

Все предложения в натуральной форме преследуют две цели:

– предоставить потребителю в качестве стимула дополнительное количество товара, а не экономию денег, предлагаемую методиками снижения цен;

– улучшить и сделать более привлекательным имидж коммуникаций между предприятием и потребителем.

Предложение в активной форме – это все виды стимулирования, требующие активного и избирательного участия потребителя. Можно выделить две основные группы этой формы стимулирования сбыта:

– конкурсы, которые требуют от потребителя наблюдательности, некоторой проницательности и сообразительности; в них побеждает лучший, а не случайно выбранный участник;

– лотереи и игры, в которых можно участвовать, не покупая товар и которые полностью или частично основаны на случайном выборе победителя.

Обе методики обладают одним достоинством: привлекают к участию множество людей предлагая им интересные выигрыши, заставляющие мечтать. Игровой аспект является существенным стимулом, а надежда на выигрыш – эффективной мотивацией потребителя. Развитие телевизионных игр с их многочисленными выигрышами и призами сделало эти технологии стимулирования еще более популярными и доступными для всех.

Производители и торговые посредники применяют предложения в активной форме на всех стадиях жизненного цикла товара и всегда с одной целью: сформировать хорошие отношения между торговой маркой и потребителем и увеличить продажи.

### 3. Реализация стимулирования сбыта

При реализации мероприятий по стимулированию сбыта, необходимо определить следующие параметры:

- бюджет;
- сроки;
- коммуникации;
- логистику;
- законодательство.

Способы, которыми предприятие может определять свой бюджет на стимулирование, являются:

а) чуть больше, чем было потрачено в прошлом году (на случай инфляции или любого возможного увеличения рынка);

б) фиксированный процент от оборота, установившийся с течением времени на предприятии / в отрасли;

в) столько же, сколько тратят основные конкуренты, или в определенной пропорции к их затратам;

г) сумма необходимая, для достижения конкретных целей маркетинга (специалисты по маркетингу рекомендуют последний метод).

Часто акции по стимулированию сбыта проводят с той целью, чтобы повлиять на рыночную ситуацию в краткосрочном периоде. При этом также надо учитывать время, требующееся для освоения новой продукции посредниками и деловыми партнерами. Поэтому определение сроков является крайне важным вопросом. Необходимо иметь четкое представление об ограничениях по срокам:

- в какой момент нужно стимулировать потребителя;
- сколько времени продлится компания по стимулированию сбыта;
- какое соотношение существует между длительностью кампании и частотой покупок вашего товара или услуги;
- сколько времени нужно посреднику на освоение новой продукции;
- сколько времени потребуется на изготовление и доставку печатных и сувенирных промо-материалов;
- сколько времени займет подготовка концепции компании по стимулированию сбыта.

В каждой компании по стимулированию сбыта используются специфические средства коммуникации с потребителем того или иного рода. К ним относятся:

- упаковка товара;
- листовки, буклеты, прилагающиеся к товару или распространяемые отдельно;
- реклама в СМИ, наружная реклама;
- спонсорство разнообразных мероприятий;
- плакаты, стикеры и прочие промо-материалы;
- торговые консультации;
- почтовая рассылка;

Необходимо определить ориентировочно стоимость того, что вы хотите сделать:

- выбрать подходящие средства коммуникации;
- оценить требуемое количество;
- определить технические условия;
- определить требования к оригинал-макетам, дизайнерским услугам, фотографиям;
- составить подробную смету расходов.

Любая кампания по стимулированию сбыта обязательно сопровождается обратной связью с потребителями; предприятие получает от них призы, купоны, материалы почтовой рассылки, благотворительные взносы. Если не обращать внимания на конкретное содержание предложения («выиграйте поездку на выходные», «пришлите ответ, чтобы получить кухонный нож», «получите скидку в 20 000 руб. с купона»), то можно действовать так:

- 1) составить список необходимых промо-материалов;
- 2) оценить их необходимое количество;
- 3) получить расценки.

Чтобы меньше тратить времени на звонки и переписку в поисках нужных промо-материалов и расценок на них, лучше всего воспользоваться справочниками. Потом предприятие может заняться организационными вопросами, связанными с проведением кампании по стимулированию сбыта, то есть выяснением того, что и как нужно делать:

- кто и за что отвечает?
- где хранить промо-материалы?
- как они будут распространяться?
- какие ресурсы необходимы для каждого этапа?

Ответы на данные вопросы во многом зависят от предполагаемого масштаба кампании по стимулированию сбыта и от всех ресурсов фирмы.

При анализе законодательства необходимо выяснить:

- не вступает ли деятельность предприятия по стимулированию в противоречие со сложившимися нормами поведения и действующими законами;

- продумать, как кампания отразится на деятельности фирмы (можно получить краткосрочную прибыль, спровоцировав ажиотаж потребителей, но если их ожидания не оправдаются, это нанесет ущерб репутации фирмы в долгосрочном периоде).

#### **4. Контроль и оценка методов стимулирования сбыта, направленных на конечных потребителей**

Существует два типа исследований для оценки результатов мероприятий по стимулированию сбыта:

- исследование по предварительной проверке программы (предварительное тестирование);

- исследование по итоговой проверке.

*Предварительное тестирование* используется для выбора наиболее эффективной программы стимулирования сбыта. Для этих целей существуют следующие приемы исследования:

- групповые обсуждения;
- комнатные испытания;
- экспериментирование.

Групповые обсуждения применяются к целевым потребителям для проверки определенных идей и концепций отдельных инструментов стимулирования. В ходе таких дискуссий, как правило, достигается высокий уровень понимания средств стимулирования, которые представляют ценность для данных потребителей, оценивается качество тех или иных идей, касающихся инструментов стимулирования.

Комнатные испытания. Группу целевых потребителей изолируют в комнате с целью проверки альтернативных идей, касающихся средств стимулирования сбыта (например, привлекательность поощрительной упаковки и бесплатного подарка сравнивается с привлекательностью бесплатного почтового предложения). Различные варианты ранжируются в соответствии с ценностью, которые они представляют для данной группы потребителей.

Экспериментирование призвано устранить разрыв между тем, что потребители ценят на словах и тем, что они ценят в действительности.

При этом определяются фактические модели совершения ими покупок непосредственно на рынке. Обычно для сравнения двух альтернатив стимулирования сбыта используются две выборки магазинов, которые подбираются таким образом, чтобы они были сопоставимыми. То есть, чтобы разница в объемах продаж объяснялась именно разницей в способах стимулирования, а не различиями условий в работе самих магазинов.

*Итоговое исследование* программы по стимулированию сбыта проводится для того, чтобы выяснить степень достижения поставленных целей. Оценка результатов заключается в фиксировании объемов продаж как во время проведения мероприятий, так и после них. Это позволяет учесть падение объемов продаж, возникающее непосредственно после проведения стимулирования (эффект последствия).

При определенных обстоятельствах падение объемов продаж может предшествовать проведению кампании по стимулированию сбыта (эффект упреждения), связанное с уверенностью потребителей, что такая кампания состоится. Если вероятность эффекта упреждения высока, необходимо контролировать объемы продаж и до проведения кампании. Для выявления реальных значений объемов продаж обычно используются анализ групп потребителей и аудит розничной торговли. Результаты, полученные от участников специальных потребительских групп (consumer panel) позволяют выявить типы людей, реагирующих на меры по стимулированию сбыта. Такие сведения позволяют выявить причины роста объема продаж. Результаты, полученные от аудита розничной торговли, используются для измерения влияния стимулирования сбыта на общий объем продаж.

Контроль мероприятий по стимулированию сбыта может быть предпринят посредством ряда методов:

1. *Отслеживание данных о продажах по временным периодам.* Сбои в продажах, возможно, на неделю, происходящие до, во время или после стимулирующей кампании, могут помочь в определении ее воздействия на продажи.

2. *Отслеживание данных о продажах посредством сравнения схожих рынков.* Для стимулирующих мероприятий, проводимых на географической основе, будет полезным сравнить продажи на территориях, где проводились стимулирующие акции, с теми, где этого не было.

3. *Сравнение с прогнозами продаж.* Если можно вполне четко определить тенденции продаж посредством использования ретроспективных данных торговли, то возможно и прогнозировать вероятный

уровень продаж некой марки и сравнить его с действительным результатом после завершения стимулирующей кампании.

*4. Сравнение каналов распределения.* Там, где стимулирующие акции проводились через специальные каналы, результаты могут быть сравнены с теми каналами, где никаких стимулирующих мероприятий не проводилось.

Результаты от более длительного стимулирования или реакцию в виде отказа от покупки оценить сложнее, и их, как правило, игнорируют. Наряду с измерением воздействия на продажи можно измерить и другие параметры потребительского резонанса на стимулирование.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Снабженческо-сбытовая деятельность: учеб. пособие / Т. Н. Байбардина [и др.]. – Минск: ЗАО «Техноперспектива», 2004. – 320 с.
2. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): учебник / О. А. Новиков [и др.]. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, 1999. – 416 с.
3. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2007. – 492 с.
4. Синецкий, Б. И. Основы коммерческой деятельности: учебник / Б. И. Синецкий. – М.: Юристъ, 1998. – 659 с.
5. Макаренко, М. В. Производственный менеджмент: учеб. пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М.: Приор, 1998. – 384 с.
6. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.; СПб.; Киев: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 646 с.
7. Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт; пер. с англ. – М.: МТ-Пресс, 2001. – 268 с.
8. Голубкова, Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2000. – 256 с.
9. Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: учеб. для вузов / Ф. П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 248 с.
10. Джоббер, Д. Управление продажами / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – М.: ЮНИТИ, 2002, – 604 с.
11. Дейтян, А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / А. Дейтян; пер. с фр. – М.: Прогресс, 1994. – 189 с.
12. Лэнгдон, К. Основные объекты сбыта различны: технология продаж / К. Лэнгдон; пер. с англ. – Минск: Амалфея, 1998. – 304 с.
13. Костоглодов, Д. Д. Распределительная логистика / Д. Д. Костоглодов, Л. М. Харисова. – Ростов н/Д: Экспертное бюро, 1997. – 128 с.
14. Хисрик, Р. Торговля и менеджмент продаж / Р. Хисрик; пер. с англ. – М.: Информ, 1996. – 720 с.
15. Управление продажами: ежемес. науч.-практ. журн. / учредитель «ИД Гребенникова». – М., 2001–2012.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ТЕМА 1. СБЫТ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СФЕРА ДЕЯ- ТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ ...	4
ТЕМА 2. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СБЫТА .....	14
ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ НА ПРОДУКЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	19
ТЕМА 4. СБЫТОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДО- ГОВОРОВ НА ПОСТАВКУ ПРОДУКЦИИ .....	29
ТЕМА 5. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СБЫТА .....	42
ТЕМА 6. НОРМИРОВАНИЕ СБЫТОВЫХ ЗАПАСОВ .....	50
ТЕМА 7. СЛУЖБА СБЫТА .....	65
ТЕМА 8. ПРИЕМКА ПРОДУКЦИИ ОТ ЦЕХОВ. ОРГАНИ- ЗАЦИЯ СКЛАДИРОВАНИЯ И ХРАНЕНИЯ .....	75
ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ, АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ СБЫТА .....	85
ТЕМА 10. СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА .....	94
ЛИТЕРАТУРА .....	104

Учебное издание

**Барановский** Станислав Иванович  
**Шишло** Сергей Валерьевич

# УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ

Тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»  
очной и заочной форм обучения

Редактор *Т. В. Жуковская*  
Компьютерная верстка *А. С. Аристова*  
Корректор *А. С. Аристова*

Издатель:  
УО «Белорусский государственный технологический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/227 от 20.03.2014.  
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.