

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономической теории и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ

**Методические указания к практическим занятиям
и выполнению контрольных заданий для студентов
специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной
и заочной форм обучения**

Минск 2012

УДК 658.811(076.5)(075.8)

ББК 65.9-5я73

У67

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

С о с т а в и т е л и :

С. И. Барановский, С. В. Шишло

Р е ц е н з е н т

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономической теории

Белорусского государственного экономического университета

А. В. Рощенко

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2012 год. Поз. 108.

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

© УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2012

ВВЕДЕНИЕ

Работа всех организаций-производителей в современных экономических условиях строится на новых принципах, что наиболее очевидно проявляется в сфере сбыта готовой продукции.

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 должен предшествовать производственной стадии. Вся совокупность действий по управлению сбытом образует сбытовую политику организации, предполагающую использование ряда стратегий, к которым относятся: формирование канала распределения товара, охват рынка, ценообразование, ассортиментная политика.

Термин «управление сбытом» имеет несколько толкований:

- в широком смысле он может трактоваться как общее руководство сбытовой деятельностью предприятия;
- в узком значении понимается как планирование и реальное каждодневное руководство сбытовой деятельностью предприятия.

Управление сбытом как одна из многочисленных функциональных задач предприятия должно осуществляться в соответствии с одобренным планом, который является составной частью плана маркетинга. Управление сбытом реализуется в рамках определенной внешней и внутренней «среды». 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.

Контрольная работа по дисциплине «Управление сбытом» предусмотрена учебным планом вуза как обязательная форма самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения с учебно-методической литературой.

Приступая к выполнению контрольной работы, студент должен прежде всего ознакомиться с программой курса, уяснить поставленную перед ним задачу и предъявляемые требования.

Контрольная работа пишется разборчивым почерком (или набирается на компьютере) объемом 22–24 страницы в школьной тетради (или 18–20 листов формата А4). По структуре контрольная работа состоит из названия темы, плана, введения, основной части, списка использованной литературы (источников).

Студент выбирает вариант контрольной работы по двум последним цифрам номера зачетной книжки. Предпоследняя цифра определяет символ «н», если она равна 1, 3, 5, 7, 9, или «ч» – 0, 2, 4, 6, 8. Последняя цифра совпадает с последней цифрой номера зачетной книжки. Номер варианта контрольной работы находится с использованием табл. 1.

Таблица 1

Определение варианта контрольной работы

Комбинация символов	н1	н2	н3	н4	н5	н6	н7	н8	н9	н0
Номер варианта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комбинация символов	ч1	ч2	ч3	ч4	ч5	ч6	ч7	ч8	ч9	ч0
Номер варианта	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Раздел 1. Основы теории и методология управления сбытом

Тема 1.1. Сбыт как функциональная сфера деятельности в системе маркетинга предприятия

В условиях жесткой конкуренции главной задачей в системе управления сбытом становится завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и удержание превосходства над конкурентами в избранном сегменте.

Можно выделить три группы основных функций управления сбытом:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) контроль и регулирование.

Функция планирования сбытовой деятельности заключается:

- в разработке перспективных и оперативных планов продаж;
- анализе и оценке конъюнктуры рынка (формировании ассортиментного плана производства по заказам покупателей);
- выборе каналов распределения и товародвижения (планировании рекламных кампаний и разработке мер по стимулированию сбыта, составлении смет затрат и их оптимизации).

Функция организации сбыта включает:

- 1) организацию складского и тарного хозяйства для готовой продукции;
- 2) организацию продаж, доставку продукции потребителям;
- 3) организацию пред- и послепродажного обслуживания потребителей;
- 4) организацию каналов товародвижения и распределительных сетей.

Функция сбытового контроля и регулирования заключается:

- в оценке результатов сбытовой деятельности;
- контроле за выполнением планов сбыта.

Главная задача сбытовой деятельности – получение прибыли от реализации продукции предприятия. Однако служба сбыта не может решить данную задачу, функционируя изолированно, поэтому сбыт должен взаимодействовать с другими подразделениями предприятия. Данные взаимоотношения могут быть линейными (по иерархической вертикали), линейно-функциональными (например, с сотрудниками, которые оказывают услуги или предоставляют консультации), горизонтальными (например, с производством).

Сбыт и производство в промышленных организациях находятся в непрерывной связи и взаимообусловлены друг другом: без выпуска продукции службе сбыта нечего реализовывать, а без сбыта производство теряет экономический смысл и целесообразность. Производственные службы преобразовывают запросы рынка, эффективные планы выпуска продукции с учетом имеющихся технических возможностей, при этом предпочтение отдается долгосрочным заказам, период действия которых определяется при помощи конъюнктурных прогнозов. Для сбыта более желательны краткосрочные заказы, позволяющие оперативно реагировать на изменение рыночного спроса.

При взаимодействии сбыта и снабжения на предприятиях разрешаются следующие вопросы: уровень цен, объем закупаемой партии, унификация деталей, качество закупаемых ресурсов и т. п.

Финансовое обеспечение и контроль за финансовыми ресурсами оказывают значительное влияние на деятельность предприятия. Они определяют реальные возможности сбыта, выбор оптимального объема производства, закупки ресурсов, размера производственных и сбытовых запасов, что в целом обеспечивает минимизацию удельных издержек.

Взаимодействие финансовых подразделений и службы сбыта на предприятии осуществляется по следующим направлениям: ценообразование, осуществление кредитования сбыта продукции, определение размера запасов и их распределение по рынкам сбыта.

Важное значение для сбыта имеет сотрудничество с кадровой службой предприятия. Предъявление особых требований к персоналу обусловлено спецификой работы в отделе сбыта. Существует большое число технологий по подбору персонала (сотрудников отдела сбыта): кейс-стади, интервью, тестирование и т. п.

Сбыт также взаимодействует с подразделениями, которые осуществляют поддерживающие функции на предприятии (юридический отдел, информационный отдел и т. д.). Каждая из этих функциональных областей оказывает значительное влияние на

процесс организации сбыта, что в будущем может принести дополнительные конкурентные преимущества и дополнительную прибыль предприятию.

Тема 1.2. Логистическое, финансовое и юридическое обеспечение сбыта

Главной задачей логистики при сбыте готовой продукции является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Для ее реализации выполняются следующие функции:

- 1) планирование процесса реализации;
- 2) организация получения и обработки заказа;
- 3) выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации;
- 4) выполнение других операций, непосредственно предшествующих отгрузке;
- 5) организация отгрузки продукции;
- 6) организация доставки и контроль за транспортированием;
- 7) организация послереализационного обслуживания;
- 8) выбор схемы распределения материального потока;
- 9) определение оптимального количества распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории;
- 10) выбор оптимального места расположения распределительного центра (склада) на обслуживаемой территории.

При сбыте особое значение необходимо уделить оплате за поставленную продукцию, которая может быть выполнена одним из трех способов:

- предоплата (товар оплачивается полностью или частично до передачи его продавцом);
- частичная предоплата (товар оплачивается частично до его передачи продавцом);
- оплата в кредит (товар оплачивается через определенное время после его передачи покупателю).

В рыночной экономике именно последний способ является основным и осуществляется обычно в виде безналичных расчетов, основными формами которых являются платежное поручение, аккредитив, расчеты по инкассо и расчетный чек. Последняя схема наиболее невыгодна продавцу, поскольку ему приходится кредитовать покупателя, однако именно она является основной в системе расчетов за

поставленную продукцию. Выработывая политику кредитования покупателей готовой продукции, предприятие должно определиться по следующим ключевым вопросам:

1) срок предоставления кредита (чаще всего в компании существует несколько типовых договоров, предусматривающих предельный срок оплаты продукции);

2) стандарты кредитоспособности (критерии, по которым поставщик определяет финансовую состоятельность покупателя и вытекающие отсюда возможные варианты оплаты);

3) система создания резервов по сомнительным долгам (предполагается, что, как бы ни была отлажена система работы с дебиторами, всегда существует риск неполучения платежа, хотя бы по форс-мажорным обстоятельствам; поэтому исходя из принципа осторожности необходимо заранее создавать резерв на потери в связи с несостоятельностью покупателя);

4) система сбора платежей (сюда входят процедуры взаимодействия с покупателями в случае нарушения условий оплаты, совокупность критериальных значений показателей, свидетельствующих о существенности нарушений в оплате, система наказания недобросовестных контрагентов и др.);

5) система предоставляемых скидок (в рыночной экономике является обычной практика предоставления скидок в случае полной и частичной предоплаты, короткого срока оплаты).

Особой формой оплаты продукции в кредит является вексельная форма расчетов, которая представляет собой расчеты между поставщиком и плательщиком за товары и услуги с отсрочкой платежа (коммерческий кредит) на основе специального документа – векселя.

Различают два вида векселя: простой и переводной. Для первого характерно участие в договоре двух лиц: стороны, выпустившей в обращение вексель и обязующейся впоследствии уплатить по данной ценной бумаге оговоренную сумму (векселедателя), и лица, которому принадлежит право на получение платежа по векселю (векселедержателя).

Переводной вексель (тратта) представляет собой письменный документ, содержащий безусловный приказ векселедателя плательщику уплатить определенную сумму денег в определенный срок и в определенном месте получателю. Главное отличие переводного векселя от простого (являющегося по существу долговой распиской) заключается в том, что он предназначен для перевода, перемещения

ценностей из распоряжения одного лица в распоряжение другого. Иными словами, для переводного векселя характерно участие не двух, а трех лиц: векселедателя (трассанта), выдающего вексель; первого приобретателя (или векселедержателя), получающего вместе с векселем право требовать платеж по нему; плательщика (трассата), которому векселедержатель предлагает произвести платеж. Векселедержатель посредством передаточной надписи на векселе (индоссамента) может передавать вексель другому лицу, к которому переходят права по этому векселю.

Раздел 2. Планирование сбыта

Тема 2.1. Формирование портфеля заказов на продукцию предприятия

Каждому предприятию, планирующему объем производства и 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, доступность необходимых материальных ресурсов, наличие кадров нужной 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. **Портфель заказов** – совокупность товаров, которые будут реализованы на рынке. 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, растет себестоимость продукции, формируются убытки и предприятие может стать банкротом.

Можно выделить следующие источники формирования заказов:

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

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

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

Методы экспертных оценок базируются 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.

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. Для достижения желаемых результатов следует обеспечивать одновременное использование количественных и качественных методов прогнозирования объема сбыта.

Тема 2.2. Сбытовые переговоры. Заключение договоров на поставку продукции. Структура договора поставки

Переговоры – это процесс, в котором каждая сторона пытается достичь максимума собственной выгоды путем взаимных уступок и в результате взаимной договоренности. Успешными являются такие переговоры, в результате которых обе стороны решают свои поставленные задачи. Для проверки качества подготовки к деловым переговорам необходимо составить чек-лист, включающий:

- подготовку менеджера, участвующего в переговорах: менеджер должен четко понимать цели данных переговоров, разработать основной и альтернативные планы поведения во время переговоров и т. п.;

- постановку четких целей менеджером по сбыту (при этом необходимо определить главные и промежуточные цели переговоров, к достижению которых следует стремиться), определение реальности достижения целей и их соотнесение с целями функционирования организации;

- анализ менеджером по сбыту сложившейся ситуации в отрасли и состояния дел на собственном предприятии, рыночной ситуации, продаваемых продуктов, технических ноу-хау, административно-управленческих процедур, законов, примеров из практики и т. п.;

- сбор информации о клиенте: величина компании, производимый или продаваемый ассортимент, история развития предприятия, репутация на рынке, конкуренты, деловые связи с конкурентами, техническая оснащенность, финансовое положение, платежеспособность, особенности структуры, квалификация сотрудников и т. п. (недостающую информацию можно выяснить при помощи целевых вопросов собеседникам в ходе деловой встречи);

- сбор информации о людях, которые будут вести переговоры: имя, образование, возраст, пол, что он ожидает от переговоров, имеет ли право принимать решения, 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. п.;

– определение компаний (клиентов), чьи рекомендации будут интересны переговорщикам, и их предоставление;

– построение начала переговоров: какие предложения необходимо выдвинуть, 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;

– определение, решение какой проблемы может быть осуществлено сотрудниками предприятия, какую помощь может предложить организация и т. п.

При преддоговорной работе большое значение имеет составление коммерческого предложения. **Коммерческое предложение** – предложение компании или предпринимателя войти в экономические отношения с потенциальным партнером.

Условно можно выделить два типа коммерческих предложений:

– коммерческое предложение для рассылки. В то время, как большинство видов рекламы убыточны, директ-маркетинг действительно работает. С помощью него можно привлекать новых клиентов и «реанимировать» старую клиентскую базу. Коммерческие предложения можно рассылать по почте, e-mail или факсу;

– 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, а также на нем 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 письменными и устными. 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.

Проведение переговоров осуществляется в несколько этапов:

1) начало беседы, формирование благоприятной атмосферы;

2) основная часть: выяснить спрос, определить потребность, вызвать желание, представить коммерческое предложение, выявить пользу клиента, привести доказательные аргументы, обнаружить скрытые несогласия и опровергнуть возражения, назвать цену и твердо отстаивать ее;

3) заключительная часть: содействовать принятию клиентом решения, согласовать условия, заключить договор (соглашения о намерениях);

4) анализ и контроль: проанализировать проведенную беседу, осуществить контроль за выполнением договоренностей.

Тема 2.3. Разработка плана сбыта продукции предприятия. Формирование системы сбыта продукции предприятия

Планирование сбыта – это деятельность, которая преобразует бизнес-план в планы сбыта основных видов продукции. При этом производственные мощности могут не учитываться или учитываться укрупнено. План сбыта интегрирует операционное и финансовое планирование. Он затрагивает множество уровней предприятия, включая ответственных лиц каждого подразделения. План сбыта приводит стратегические планы и бизнес-планы компании к их детальному выражению – формированию портфеля заказов, основному плану-графику, календарному плану производства.

Разработка и достижение плана сбыта различается при розничной и оптовой торговле. В розничной торговле чаще всего нельзя привязывать сбыт к конкретным клиентам, но возможно привязывать к количеству посетителей и конкретным усилиям по работе с ними. При оптовой торговле сбыт формируют менеджеры по сбыту, которые общаются напрямую с покупателями. В данном случае необходимо разделить план продаж между существующими (старыми) и новыми (потенциальными) клиентами. Запланированная сумма, полученная от реализации продукции, будет разделена соответственно на две части. При этом в плане продаж текущим клиентам необходимо планировать объем реализации по каждому из них (на основании данных предыдущего периода или договоренностей с клиентом). В то же время следует учитывать тенденции роста или спада продаж по каждому клиенту, а также разрабатывать мероприятия, направленные на увеличение объема продаж (продажи дополнительных единиц, позиций, повышение потребления и т. п.). Иногда в плане продаж целесообразно

разделять продажи, которые делаются пассивно, и продажи, которые делаются активно (за счет дополнительных усилий).

При планировании сбыта необходимо использовать ряд показателей, которые регулируют сбытовую деятельность (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели и периодичность измерения результатов
сбытовой деятельности**

Показатели	Единица измерения	Периодичность измерения
1	2	3
Рост продаж	%	Ежемесячно (М), ежеквартально (К), ежегодно (Г), месяц к аналогичному месяцу предыдущего года (А)
Суммарная прибыль (с разделением на регионы, направления, товары или группы товаров, филиалы, группы клиентов и т. д.)	руб., дол. США	М, К, Г
Рентабельность (с таким же разделением), в том числе рентабельность продаж	%	М, К, Г
Объем продаж	Денежные и натуральные единицы	М, К, Г
Объем продаж на одного сотрудника, задействованного в продажах	руб.	Ежедневно (Д), еженедельно (Н), М, К, Г
Выполнение плана продаж	%	Н, М, К, Г
Процент сотрудников, которые выполнили план продаж	%	Н, М, К, Г
Сумма затрат на обеспечение продаж	руб. и % от объема продаж	М, К, Г
Количество клиентов, количество новых клиентов	Единиц, %	М, К, Г
Максимальный, минимальный и средний счет (чек)	руб.	Н, М, К, Г (в рознице необходимо считать в днях или отдельно в разной части дня)
Средний оборот по клиенту	руб.	М, К, Г
Средняя частота покупки	Раз за период	М, К, Г
Средняя длительность и стоимость жизненного цикла клиента	Месяцев, руб.	Г

1	2	3
Процент или коэффициент удовлетворенности клиентов	%	М, К, Г
Показатели воронки продаж	Соотношения количества сделок к числу контактов	Н, М, К, Г
Сумма и процент дебиторской задолженности	руб., %	Д, Н, М, К, Г
Сумма и процент заключенных сделок	руб., %	Д, Н, М, К, Г

Важное значение при планировании сбыта имеет управление товародвижением. **Товародвижение** – это осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования. Процесс организации товародвижения включает:

- обработку заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям предприятия. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям предприятия. Для ускорения цикла «заказ – отгрузка – оформление счета» используются компьютеры и компьютерные сети;

- складирование. Организация хранения необходима, потому что циклы производства и потребления не совпадают друг с другом. Наиболее яркий пример – сельскохозяйственные продукты, которые производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия. Предприятие может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Эти коммерческие склады хранят товар и оказывают платные услуги по его осмотру, упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Предприятия пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение продолжительного времени. Транзитные склады получают товары с различных предприятий и от разных поставщиков и стараются в короткий срок отгрузить их в места назначения. Современные склады оборудованы автоматизированными системами грузообработки, которые управляются компьютерами;

– поддержание товарно-материальных запасов. Решение об уровне товарно-материальных запасов имеет важное значение в сфере товародвижения, влияя на удовлетворенность потребителей. С одной стороны, фирма заинтересована в том, чтобы располагать запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. С другой стороны, поддержание большого запаса может оказаться нерентабельно. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов;

– транспортировка. От выбора перевозчика зависит уровень цен, своевременность доставки и состояние товаров в момент прибытия к местам назначения. При отгрузке товаров предприятие может выбирать тот или иной вид транспорта или их комбинацию;

– выбор вида транспорта. Этот выбор осуществляется с учетом комплекса факторов;

– определение структуры управления товародвижением фирмы. Решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации.

Тема 2.4. Нормирование сбытовых запасов

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.

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 ее к реализации, упаковку, сортировку, комплектацию, погрузку, оформление документов.

Сбытовые запасы необходимы для бесперебойного обеспечения спроса покупателей – потребителей.

Управление сбытовыми запасами – часть процесса реализации продукции. На эффективность управления сбытовыми запасами значительное влияние оказывают следующие внешние и внутренние факторы, снижение влияния которых может производиться за счет оптимизации управления товарными запасами:

1) внешние факторы – налоговое законодательство, финансово-кредитная политика, величина процентов к уплате по заемным средствам, экономическая ситуация в государстве и т. п.;

2) внутренние факторы – сверхнормативные запасы, совершенствование нормирования запасов, уровень запасов, рациональная организация сбыта товаров, применение рациональных форм расчетов, ускорение документооборота и т. д.

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 вызвать перебои в сбыте готовой продукции. Нормирование сбытовых запасов на предприятии-изготовителе выполняется 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.

Для предприятий-изготовителей, осуществляющих регулярные отгрузки, как правило, устанавливаются специфицированные нормы сбытовых запасов по регулярным отгрузкам в натуральном выражении, стоимостном выражении и в относительных величинах – в «днях» среднесуточного объема производства в натуральном выражении (в тоннах, погонных метрах, квадратных метрах, кубических метрах, штуках и т. п.). 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:

– 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.

Раздел 3. Организация сбыта

Тема 3.1. Приемка продукции от цехов.

Маркировка. Упаковка. Организация складирования и хранения

Важнейшей функцией управления сбытом является контроль производства продукции и выполнения заказов. Процесс контроля заключается в отслеживании поступления товарной продукции на склады предприятия и ее отгрузки покупателям. В ходе осуществления контроля за выполнением заказа проверяется соблюдение предприятием своих договорных обязательств по ассортиментной структуре, мощности материального потока и качеству продукции. Проверка транспортно-экспедиционных посредников заключается в соблюдении сроков доставки, отсутствии повреждений, недостатков и т. п. Выполняемая на предприятии функция контроля позволяет регулировать интенсивность материальных потоков.

Произошедшие непредвиденные сбои в производстве и отгрузках готовой продукции могут привести к сокращению числа покупателей и, следовательно, к уменьшению прибыли предприятия. При надлежащей организации контроля предприятие сможет оперативно получать информацию об объеме и сроках производства, требованиях покупателей и оперативно принимать соответствующие меры при возможных отклонениях.

Логистическая система контроля за выполнением заказа предусматривает прямой постоянный контакт предприятия с покупателем товара. Данное взаимодействие обоюдовыгодно, так как позволяет предприятию выявить недостатки в собственной работе, а покупателю – иметь надежного поставщика.

Сложность осуществления контроля за выполнением заказа обусловлена номенклатурой, ассортиментом поставляемого товара. Чем шире ассортимент, тем больше времени будет уходить на проверку поставляемой партии товара.

При отгрузке продукции покупателям важное значение приобретает упаковка товара. Основными признаками, по которым классифицируют тару и упаковку, являются назначение, материал, состав, конструкция, технология производства.

По назначению тару и упаковку можно разделить на производственную, транспортную, потребительскую и специальную (консервирующую).

В зависимости от применяемого материала тару и упаковку подразделяют на стеклянную, деревянную, металлическую, полимерную, бумажную, картонную и т. п. Использование упаковочного материала в качестве одного из основных признаков классификации позволяет выбирать его исходя из физических, химических, гигиенических, биологических и других свойств продукции. Кроме того, полимерную тару можно идентифицировать по названию полимера, из которого она изготовлена, например полиэтиленовая, полистирольная, полиэтилен-терефталатная и т. д.

Упаковку классифицируют по составу (тара и вспомогательные упаковочные средства) и по различным конструктивным признакам (форме, размерам).

В зависимости от технологии изготовления различают выдувную, литьевую, прессованную, термоформованную, сварную полимерные тару и упаковку.

Тема 3.2. Поставка продукции потребителю

Ежедневно предприятия совершают множество операций (купли-продажи, мены и т. п.), предполагающих передачу (отгрузку) продукции покупателям. При этом важно иметь детализированные ассортиментные планы отгрузки потребителям. Составление данных планов осуществляется в следующей последовательности:

- 1) сбор данных;
- 2) планирование спроса;
- 3) планирование отгрузок и перевозок;
- 4) планирование поступления денежных средств.

На первом этапе происходит сбор и обработка данных. Если на предприятии используется автоматизированная система управления,

то сбор и обработка данных осуществляется в такой последовательности: обновление файлов с данными по фактическим продажам, производству, материальным запасам за истекший месяц; выдача требуемой информации специалистам по маркетингу и сбыту, которые будут заниматься прогнозированием продаж.

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

Планирование отгрузок и перевозок – третий этап – осуществляется по следующему алгоритму:

- указание времени подачи транспорта для всех заявок покупателей;
- оценка планового времени возврата транспортных средств (если это необходимо);

- определение времени подачи транспортного средства под погрузку;

- анализ загрузки производства и изменение запасов готовой продукции на складе;

- принятие решения о перераспределении (переносе) заявок на отгрузку продукции (для предприятий с сетевой структурой при планировании необходимо задавать алгоритм расстановки приоритетов при выборе между выполнением заявки и увеличением времени доставки).

Утвержденный план отгрузок и перевозки может быть изменен по следующим причинам:

- 1) изменение условий отгрузки у покупателя (например, невозможность принять продукцию в согласованное время);

- 2) неисправность разгрузочно-погрузочного оборудования;

- 3) проблема с транспортом;

- 4) отсутствие продукции на складе и невозможность ее быстро произвести;

- 5) увеличение объема заказанного. Оформляется в виде дополнительной заявки, планируется на обычных основаниях и принимается при наличии свободных ресурсов.

На последнем этапе происходит планирование поступления денежных средств. Разработка данного плана:

- оказывает влияние на прогнозируемые потоки платежей по отношению к кредитным институтам, инвесторам;

- позволяет контролировать ликвидность: избежать неликвидности или чрезмерной ликвидности;

- инициирует разработку и реализацию соответствующих организационных и финансово-экономических мероприятий по балансированию платежных средств.

Оперативное планирование денежных средств включает следующие элементы:

- 1) расчет денежных потоков на основе запаса платежных средств на начало периода;
- 2) поддержание текущего баланса денежных поступлений и выплат путем планирования выплат по месяцам;
- 3) расчет объемов внешнего финансирования и дефинансирования;
- 4) расчет резервов ликвидности для определения желаемого запаса платежных средств на конец периода.

Тема 3.3. Организационные структуры сбыта на предприятии

Служба сбыта является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно заместителю директора по коммерческим (общим) вопросам или руководителю предприятия. 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 службы занимаются выведением продукции на рынки, обеспечением качественного сервисного обслуживания клиентов, подготовкой для отдела маркетинга информации о продажах и предпочтениях потребителей. Соотношение задач и функций отдела сбыта представлено в табл. 3.

Таблица 3

Соотношение задач и функций отдела сбыта

Задача	Функции
1	2
Обеспечение продажи произведенного продукта (услуги)	Продажа товара, исследование покупателей, оптовиков-дилеров (звонки, посещения, конференции). Организация обратной связи для планирования производственной и сбытовой деятельности

1	2
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

Деятельность отдела сбыта может быть организована следующими способами:

- по функциям (рис. 1);
- в зависимости от типа ассортимента продукции (услуги) (рис. 2);
- в соответствии с типом покупателей (рис. 3);
- по типу географического региона;
- применительно к типу отрасли.



Рис. 1. Организационная структура службы сбыта на основе выполняемых функций

Одна из важных задач планирования отдела продаж компании – определение численности торгового персонала. Отдел продаж считается одним из самых производительных, но вместе с тем одним из самых дорогостоящих активов организации, поэтому вопрос о численности торгового персонала должен решаться с учетом всех связанных с продажами факторов. С одной стороны, увеличение количества сотрудников способствует повышению объемов продаж, а с другой – ведет к росту затрат на их содержание. Правильный расчет потребности в сотрудниках сбыта жизненно важен для успешной деятельности организации.

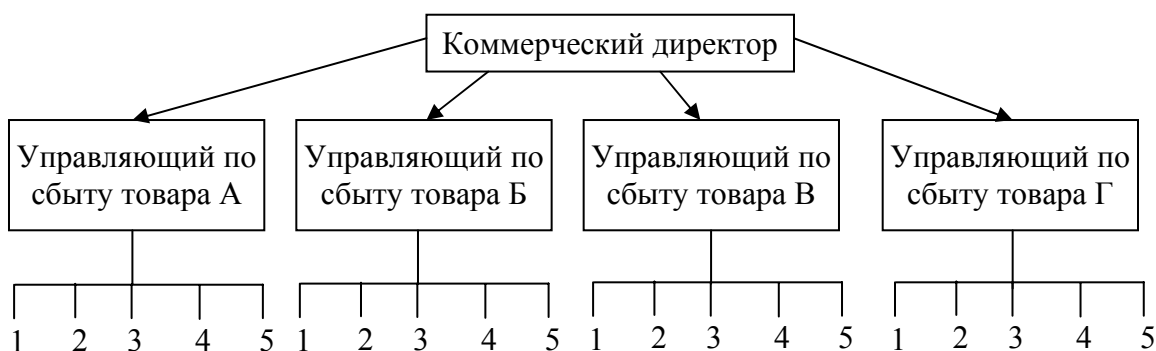


Рис. 2. Организационная структура службы сбыта в зависимости от типа товарного продукта (услуги)

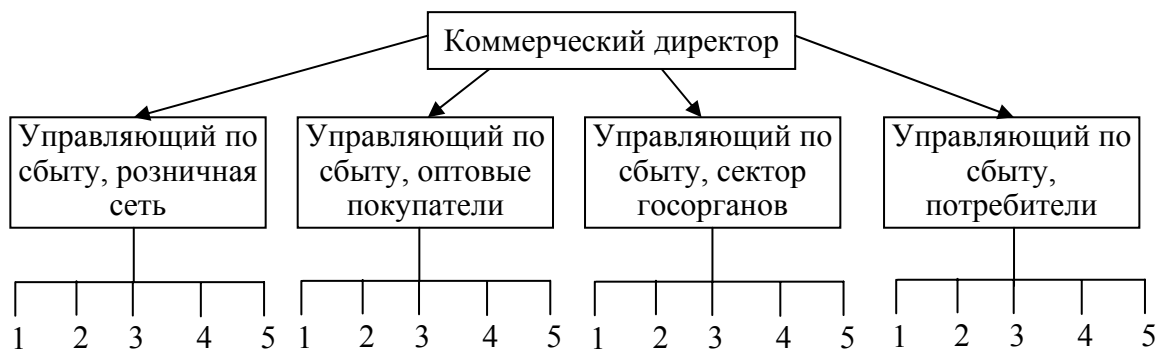


Рис. 3. Организационная структура службы сбыта по типу покупателей

Для определения численности торгового персонала на местах используются разные методы, мы рассмотрим три наиболее распространенных:

- 1) метод разбивки;
- 2) метод рабочей нагрузки;
- 3) метод приращений.

Раздел 4. Стимулирование сбыта

Тема. Выбор формы стимулирования сбыта продукции. Реализация элементов интегрированной системы маркетинговых коммуникаций. Сервис поставляемой продукции. Лизинг

Позиции, занимаемые предприятиями по отношению к сбыту, имеют признаки, позволяющие классифицировать сбыт по видам (табл. 4).

Таблица 4

Классификация видов сбыта

Признаки классификации	Виды сбыта	Схема
Применительно к основам организации системы сбыта	Прямой – непосредственная реализация продукции производителя конкретному потребителю	Производитель – потребитель
	Косвенный – использование независимых торговых посредников в канале сбыта	Производитель – посредник (посредники) – потребитель
В зависимости от числа посредников	Селективный – участие ограниченного числа посредников. Основная цель – достижение большого объема продаж при сохранении контроля над каналами сбыта	
	Исключительный – использование малого (или единичного) числа посредников. Цель – сохранение престижного образа контроля за каналом сбыта	

Несмотря на то, что главных классификационных признаков всего два (основа организации системы сбыта 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 сбытовые издержки и прибыль.

Система прямого сбыта предусматривает непосредственную реализацию продукции конечному потребителю. Соответственно, производителя и потребителя связывает прямой канал сбыта, отличительной особенностью которого 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 преимуществом такой формы сбыта с позиции предприятия-производителя является его 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 предприятию-производителю:

- региональные сбытовые филиалы, имеющие штат квалифицированных специалистов, которые знают местный рынок, конкурентов и способны 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;

- специальных агентств, имеющих или не имеющих 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.

Предприятие 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 отличия между производителем и конечным потребителем опосредованы, такая их связь носит название косвенного канала. Эти каналы строятся на использовании опыта посредников и различных форм сотрудничества с торговой сетью. Здесь предприятие перекладывает значительную часть издержек по сбыту и соответствующую долю риска на формально независимых контрагентов, снижая контроль за товародвижением, и, как следствие, уступает им часть коммерческой выгоды. Существуют также смешанные каналы, которые объединяют черты первых двух каналов товародвижения.

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

Важное значение при различных видах сбыта имеет стимулирование. Стимулировать – значит «активизировать деятельность». Задача стимулирования сбыта во все времена такова: оживить, активизировать деятельность с целью продажи товара.

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 роста объема продаж в краткосрочном периоде с одновременным увеличением числа новых покупателей.

Для обоснованного применения приемов стимулирования необходимо отметить область задач, для решения которых целесообразно их 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. Назначение стимулирования сбыта – побудить потребителя к действию, создать моти-

вацию для торгового персонала и добиться сотрудничества со стороны представителей торговли. Во-вторых, стимулирование может быть активным или реактивным. Активные долгосрочные мероприятия предназначены для достижения следующих целей: обеспечить дополнительный доход или долю рынка; расширить целевой рынок; добиться положительного мнения о товаре; увеличить ценность товара и состояние торговой марки. Реактивные мероприятия являются ответом на негативную или краткосрочную ситуацию. Они пытаются достичь следующих целей: справиться с конкуренцией; сократить товарные запасы; обеспечить приток наличных средств.

Основные цели стимулирования потребителей сводятся к следующему:

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

Цель стимулирования торговых посредников – превратить инертного и безразличного к товару продавца в высокомотивированного энтузиаста. Цели стимулирования торговых посредников могут быть различными:

- 1) придать товару определенный 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.

С помощью стимулирования собственного торгового персонала предприятие может решать различные задачи:

- повышение осведомленности о товаре;
- увеличение объемов закупок посредниками;
- борьба с конкурентами;
- оживление мест продаж.

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

- 1) место товара на рынке. Кратко излагаются основные исходные данные, относящиеся к товару, рынку, потребителю и конкурентной продукции;
- 2) 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 (например, увеличение продаж на 20% к концу периода стимулирования);

- программа действий;

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

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

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

Раздел 5. Контроль и аудит сбыта

Тема. Контроль, анализ выполнения планов, оценка эффективности в системе сбыта

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

- соответствие сбытовой деятельности организации принятому курсу действий (целевым установкам и ориентирам) и стратегии;

- устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;

- сохранность ресурсов и потенциала организации;

– должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений по сбыту продукции;

– безошибочность регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации, которая обеспечивается наличием, полнотой, арифметической точностью данных в отчетности;

– 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:

1) контроль в конце планируемого периода: необходимо сравнить полученный результат с запланированным, желаемым. При этом виде контроля уже поздно что-либо менять, можно лишь констатировать факты;

2) периодический контроль во время планового периода: определяются нормы и стандарты сбытовой деятельности, которые проверяются. Если они соблюдаются, то никаких действий проводить нет необходимости, если не исполняются, то следует разработать корректирующие действия для уменьшения воздействия.

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. Совокупность этих видов оценки наглядно показывает, каких результатов добился каждый работник и насколько он справился с поставленными задачами.

Основными задачами контроля производства и реализации продукции на предприятиях являются:

1) оценка динамики по основным показателям объема, структуры и качества продукции;

2) проверка сбалансированности и оптимальности бизнес-планов, плановых показателей, их соответствия реальности;

3) выявление степени количественного влияния факторов на изменение величины объема производства и реализации продукции;

4) определение резервов увеличения выпуска и реализации продукции;

5) разработка мероприятий по использованию внутрхозяйственных резервов для повышения темпов роста продукции, улучшения ассортимента и качества.

Объектами данного направления анализа считаются:

– объем производства и реализации продукции;

– ассортимент и структура продукции;

– качество продукции;

– ритмичность производства продукции.

ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Вариант 1. Сбыт как функциональная сфера деятельности предприятия

1. Содержание дисциплины «Управление сбытом» и ее связь с экономической теорией.
2. Место сбыта как объекта управления в системе промышленного предприятия.
3. Цели, задачи и функции сбытовой деятельности на предприятии.

Вариант 2. Взаимодействие маркетинга и сбыта на промышленном предприятии

1. Содержание понятий «сбыт» и «маркетинг», их взаимосвязь.
2. Виды сбыта.
3. Разграничение понятий «сбыт» и «продажа».

Вариант 3. Служба сбыта предприятия

1. Функции службы сбыта и ее взаимодействие с другими структурными подразделениями предприятия.
2. Система мотивации сотрудников службы сбыта.
3. Организационная структура службы сбыта.

Вариант 4. Логистическое, финансовое и юридическое обеспечение сбыта

1. Финансовое сопровождение сбыта, организация расчетов за поставленную продукцию.

2. Применение и документальное сопровождение сбытовых операций.
3. Используемые схемы платежей, их характеристика.

Вариант 5. Формирование портфеля заказов на продукцию предприятия

1. Понятие «портфель заказов» и его составляющие. Портфель заказов как основа производственной программы предприятия.
2. Анализ портфеля заказов отчетного и текущего периодов. Государственный заказ.
3. Необходимость оптимизации портфеля заказов. Методы оптимизации.

Вариант 6. Управление сбытовой деятельностью

1. Планирование и организация процесса управления сбытом.
2. Анализ факторов, влияющих на объем реализации готовой продукции.
3. План продаж и операций.

Вариант 7. Сбытовые переговоры

1. Содержание подготовительной работы к переговорам. Составление коммерческих предложений.
2. Проведение переговоров.
3. Оценка результативности переговоров.

Вариант 8. Особенности сбыта продукции на рынках B2B и B2C

1. Классификация клиентов по типу их мотивации и поведения.
2. Особенности продаж на рынках B2B.
3. Особенности продаж на рынках B2C.

Вариант 9. Заключение договоров на поставку продукции. Структура договора поставки

1. Структура договора поставки.
2. Особенности заключения контрактов при осуществлении экспортных поставок.
3. Особенности заключения договоров при государственных закупках.

Вариант 10. Разработка плана сбыта продукции предприятия

1. Место планирования сбыта в программе социально-экономического развития предприятия.
2. Планирование общего объема поставок продукции на основе сформированного портфеля заказов.
3. Итерационное планирование сбытовой деятельности и корректировка сбытовых планов.

Вариант 11. Формирование системы сбыта продукции предприятия

1. Система сбыта и основные ее элементы.
2. Оценка результативности сбытовой системы предприятия.
3. Специфика формирования сбытовых систем отечественных промышленных предприятий.

Вариант 12. Нормирование сбытовых запасов

1. Сбытовые запасы в экономике.
2. Управление сбытовыми запасами.
3. Расчет общей величины сбытового запаса.

Вариант 13. Приемка продукции от цехов. Маркировка. Упаковка. Организация складирования и хранения

1. Контроль хода производства продукции и выполнения заказов производственными подразделениями.

2. Организация складирования.
3. Расчет потребности в складском оборудовании.

Вариант 14. Поставка продукции потребителю

1. Детализация разработанных ассортиментных планов.
2. Организация отгрузки и отпуска продукции потребителям.
3. Документальное сопровождение отгрузки. Организация поставки продукции на экспорт.

Вариант 15. Стимулирование сбытового персонала

1. Материальное стимулирование сбытового персонала.
2. Нематериальное стимулирование сбытового персонала.
3. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбытового персонала.

Вариант 16. Методы стимулирования сбыта потребителей

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

Вариант 17. Способы сбыта продукции

1. Сбыт через оптовые филиалы изготовителя.
2. Сбыт продукции с участием товарных бирж.
3. Дистрибьюторские и дилерские операции при сбыте продукции.

Вариант 18. Реализация элементов интегрированной системы маркетинговых коммуникаций. Сервис поставляемой продукции

1. Понятие и классификация форм сбыта.
2. Личные продажи как форма стимулирования сбыта.
3. Понятие сервиса поставляемой продукции.

Вариант 19. Оптовая и розничная торговля, их функции и особенности организации

1. Виды и типы оптовых посредников.
2. Виды и типы розничных посредников.
3. Мерчендайзинг: понятия и цели использования.

Вариант 20. Контроль, анализ выполнения планов, оценка эффективности в системе сбыта

1. Контроль сбытовой деятельности предприятия.
2. Анализ рыночной структуры поставок и реализации продукции.
3. Структура издержек сбыта и выявление путей их снижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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: учебник 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.
12. Костоглодов, Д. Д. Распределительная логистика / Д. Д. Костоглодов, Л. М. Харисова. – Ростов н/Д: Экспертное бюро, 1997. – 128 с.
13. Хисрик, Р. Торговля и менеджмент продаж / Р. Хисрик; пер. с англ. – М.: Информ, 1996. – 720 с.
14. Управление продажами: ежемес. науч.-практ. журн. / учредитель «ИД Гребенникова». – М., 2001–2012.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Методические указания	5
Раздел 1. Основы теории и методология управления сбытом.....	5
Тема 1.1. Сбыт как функциональная сфера деятельности в системе маркетинга предприятия	5
Тема 1.2. Логистическое, финансовое и юридическое обеспечение сбыта.....	7
Раздел 2. Планирование сбыта.....	9
Тема 2.1. Формирование портфеля заказов на продукцию предприятия.....	9
Тема 2.2. Сбытовые переговоры. Заключение договоров на поставку продукции. Структура договора поставки	11
Тема 2.3. Разработка плана сбыта продукции предприятия. Формирование системы сбыта продукции предприятия	13
Тема 2.4. Нормирование сбытовых запасов	16
Раздел 3. Организация сбыта	18
Тема 3.1. Приемка продукции от цехов. Маркировка. Упаковка. Организация складирования и хранения	18
Тема 3.2. Поставка продукции потребителю	19
Тема 3.3. Организационные структуры сбыта на предприятии	21
Раздел 4. Стимулирование сбыта	24
Тема. Выбор формы стимулирования сбыта продукции. Реализация элементов интегрированной системы маркетинговых коммуникаций. Сервис поставляемой продукции. Лизинг	24
Раздел 5. Контроль и аудит сбыта	28
Тема. Контроль, анализ выполнения планов, оценка эффективности в системе сбыта	28
Варианты заданий контрольной работы	31
Список литературы	36

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ

Составители: **Барановский** Станислав Иванович
Шишло Сергей Валерьевич

Редактор *Е. С. Ватеичкина*
Компьютерная верстка *Е. С. Ватеичкина*
Корректор *Е. С. Ватеичкина*

Подписано в печать 15.02.2012. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 2,2. Уч.-изд. л. 2,3.
Тираж 120 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение:
УО «Белорусский государственный технологический университет».
ЛИ № 02330/0549423 от 08.04.2009.
ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009.
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.