

Таблица 1

Причины неудовлетворенного спроса

Причина	В процентах к числу ответов
Не было в продаже	9,4
Не устроила цена	39,3
Не устроила конструкция или дизайн	15,2
Не было желаемой фирмы	14,0
Не устроило качество	13,0
Другое	9,1
Итого	100,0

Комплексный анализ полученной информации позволяет сделать вывод, что спортивное оборудование и спортивный инвентарь пользуются спросом. Однако кажущееся изобилие спортивного инвентаря, одежды и обуви в специализированных спортивных магазинах и отделах фирм далеко не полностью отвечает требованиям покупателей с разным уровнем доходов. Менеджерам фирм следует больше внимания уделять мнению покупателей, их претензиям и пожеланиям.

Большинство фирм весьма слабо интересуется спросом на спортивные товары и формирует ассортимент на основе далеко не полной информации. И поэтому не случайно 59,1 % покупателей высказали в замечаниях и предложениях свои пожелания об увеличении ассортимента, в том числе за счет отечественных товаров, а 22,7 % предложили снизить цену и 18,2 % — улучшить качество предлагаемых товаров.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ»)

В.И. Маргунова, Т.Н. Грецкая

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П.О. Сухого», Республика Беларусь*

Становление и развитие рыночных отношений предопределило необходимость переориентации производства и реализации товаров на удовлетворение нужд и запросов потребителей. Используя в управлении теорию маркетинга, предприятия и фирмы должны строить свою деятельность в соответствии с ее ключевым принципом: производить то, что продается, а не продавать то, что производится. В этой связи возросла роль распределительной логистики в системе хозяйственных отношений. И как результат – распределение и сбыт стали одними из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим один из вариантов совершенствования системы распределительной логистики на примере ОАО «Молочные продукты» (г. Гомель). Сегодня ОАО «Молочные продукты» является одним из крупнейших производителей пищевых продуктов из молочного сырья в Гомельской области и осуществляет производство цельномолочной и нежирной продукции, сухих молочных продуктов, масла животного и др.

Продукция ОАО «Молочные продукты» реализуется в пределах г. Гомеля и лишь незначительная ее часть поставляется потребителям Гомельской области. Реализация продукции происходит в основном через торговые предприятия и систе-

мы общественного питания города. Всего насчитывается около 350 покупателей продукции ОАО, в том числе более 200 предприятий розничной торговли. К ним относятся индивидуальные предприниматели, отдельные магазины и торги (т. е. организации, объединяющие некоторое количество магазинов).

Реализация продукции предприятиям розничной торговли осуществляется по мере поступления заявок. Продукция может развозиться как транспортом предприятия-производителя, так и транспортом покупателя. До недавнего времени при поставке продукции транспортом ОАО покупатель оплачивал транспортные расходы в размере 1,5 % от стоимости перевозимого груза. С марта 2003 года транспортные расходы стали входить в стоимость продукции (доля транспортных расходов в стоимости продукции составляет примерно 3 %). Это повлекло за собой увеличение поставок транспортом завода, а, следовательно, привело к росту транспортных расходов. Одной из возможностей снижения транспортных расходов является разработка рационального маршрута доставки продукции покупателям. Рассмотрим последовательность решения данной задачи.

Вначале строится кратчайшая сеть, связывающая все пункты без замкнутых контуров. Далее определяется рациональный порядок объезда пунктов маршрута. Для этого строится таблица-матрица (табл. 1), в которой по диагонали размещаются пункты, включаемые в маршрут, и начальный пункт А, а в соответствующих клетках – кратчайшие расстояния между ними (C_{A1} , C_{2n} , C_{3n} и т. д.).

Таблица 1

Матрица для определения рационального порядка объезда пунктов маршрута

№ п/п	А	C_{A2}	C_{A1}	C_{A3}	C_{An}
1	C_{A2}	2	C_{21}	C_{23}	C_{2n}
2	C_{A1}	C_{21}	1	C_{13}	C_{1n}
3	C_{A3}	C_{23}	C_{13}	3	C_{3n}
i	C_{An}	C_{2n}	C_{1n}	C_{3n}	n

Начальный маршрут строится для пунктов матрицы, имеющих наибольшие размеры сумм, показанных в строке. Для включения в маршрут из оставшихся пунктов выбирается тот, который имеет наибольшую сумму. Чтобы решить, между какими пунктами его следует включить, необходимо найти размер приращения (Δ) маршрута по формуле (1):

$$\Delta = C_{ki} + C_{ip} - C_{kp}, \quad (1)$$

где C – расстояние, км;

i – индекс включаемого пункта;

k – индекс первого пункта из пары;

p – индекс второго пункта из пары.

Из полученных значений выбирается минимальное приращение маршрута и соответствующий i -й пункт включается между пунктами данной пары. Используя этот метод и формулу приращения, определяется, между какими пунктами нужно расположить остальные пункты. Последовательная реализация данного метода позволила составить оптимальный развозочный маршрут. Его протяженность составила 125,54 км.

Внедрение в практику хозяйствования нового порядка объезда магазинов приведет к снижению среднедневных транспортных расходов предприятия на 5538 руб., что в свою очередь повлияет на себестоимость продукции и позволит получить дополнительную прибыль.

НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТРИЦ BCG, GE / MCKINSEY И SHELL / DPM В АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.Н. Масалитина

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П.О. Сухого», Республика Беларусь*

В современной практике маркетингового анализа широкое распространение получили матричные методы анализа, при этом существует достаточно много различных матриц и зачастую они выглядят похоже, как, например, широко распространенные матрицы «Рост – Доля рынка» (BCG), матрица «Привлекательность рынка – Конкурентоспособность» (GE/McKinsey) и матрица «Отраслевая привлекательность – Конкурентоспособность» (Shell/DPM) [1]. Но вместе с тем, игнорирование их специфики лишает эти аналитические инструменты эффективности.

Главное отличие перечисленных матриц друг от друга состоит в том, что является объектом поиска при анализе с их использованием. Наиболее распространенными являются анализ потоков денежной наличности (cash flow) и отдача от инвестиций (return on investments).

Анализ потока денежной наличности предполагает выявление среди стратегических бизнес-единиц, которыми обладает компания, возможных доноров и потребителей денежной наличности (боровов [2]).

Основной целью такого анализа является формирование стратегического портфеля, способного обеспечивать собственное развитие, сочетая в себе растущие, перспективные виды бизнеса, требующие вложений, и бизнес-единицы, не отличающиеся высокой степенью привлекательности в долгосрочной перспективе, но способные приносить прибыль в данный момент.

Для анализа потоков денежной наличности предназначена матрица «Рост – Доля рынка», позволяя достаточно наглядно отображать виды бизнеса, вырабатывающие меньше денежной наличности, чем им необходимо для развития («звезды», «трудные дети»), и бизнес-единицы, вырабатывающие больше денежной наличности, чем необходимо для их развития («дойные коровы»). Четких рекомендаций, в какой вид бизнеса следует вкладывать деньги, чтобы получить наибольшую отдачу эта матрица не дает.

Матрица «Привлекательность рынка – Конкурентоспособность» (GE/McKinsey) напротив выделяет классы бизнес-единиц, способных принести значительную прибыль при инвестировании («Победители 1, 2 и 3»), три вида бизнеса, инвестирование в которые может быть рискованно и требует осторожности («Сомнительный бизнес», Средний бизнес» и «Производитель прибыли»), а также виды бизнеса, инвестирование в которые не рационально («Проигравшие 1, 2, 3»). Для подбора оптимального бизнес-портфеля данная матрица не применима.

Модель «Отраслевая привлекательность – Конкурентоспособность» (Shell/DPM) является сочетанием свойств предыдущих матриц и является удобным инструментом анализа как потоков наличности, так и отдачи от инвестиций. На этой матрице