

АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 10

Завдання 1 Складіть перелік питань, на які потрібно відповісти під час проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту, використовуючи при цьому схему напрямків маркетингового аудиту (рис. 10.1). Підприємство виберіть самостійно і погодьте з викладачем.

Завдання 3 Виконайте аналіз маркетингового аудиту у будь-якій маркетинговій галузі підприємства (ціноутворення, маркетингові дослідження, розроблення продуктів, реклама тощо). Визначте відповідальні підрозділи за виконання кожного з напрямків маркетингового аудиту. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

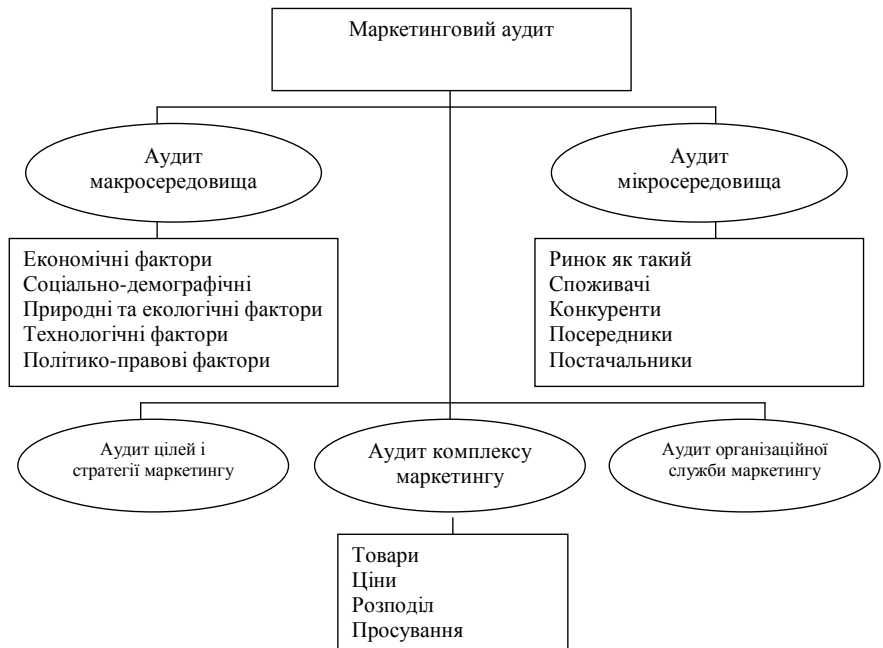


Рисунок 10.1 – Напрямки маркетингового аудиту на підприємстві

Приклад Складіть перелік питань для проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту підприємства харчової промисловості ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе», використовуючи при цьому схему напрямків маркетингового аудиту (рис. 10.1).

Розв'язання

1 АУДИТ МАКРОСЕРЕДОВИЩА:

1.1 Економічні фактори:

- 1) яким є очікуваний темп зростання ВВП?
- 2) яке очікуване зростання цін?
- 3) які зміни в економіці здатні негативно вплинути на розвиток ринку та попиту?
- 4) якими повинні бути дії підприємства, якщо ці зміни відбудуться?
- 5) які зміни, здатні вплинути на наш бізнес, можуть відбутися в країнах, в яких ми маємо ринки збуту?
- 6) як підготуватися до процесу глобалізації ринків?

1.2 Соціально-демографічні та культурні фактори:

- 1) які соціально-демографічні зміни стосуються нашого бізнесу?
- 2) які очікувані наслідки цих змін?
- 3) якими можуть бути дії підприємства на ці події та тенденції?
- 4) як громадськість ставиться до діяльності підприємства?

1.3 Природні та екологічні фактори:

- 1) які прогнози щодо вартості та доступності ресурсів, енергоносіїв?
- 2) які процеси, що застосовуються нашими постачальниками, створюють загрозу довкіллю?
- 3) як повинна діяти фірма, якщо наші постачальники будуть змушені внести зміни у свій виробничий процес?
- 4) які процеси та сировинні матеріали, що використовуються нами, становитимуть загрозу в разі необхідних змін?
- 5) чи може наша галузь стати мішенню для екологічних рухів? І як ми повинні діяти в цьому разі?

1.4 Технологічні фактори:

- 1) які технологічні досягнення, що впливають на собівартість продукції, можуть з'явитися?
- 2) яких заходів слід вжити, якщо ці досягнення існуватимуть?
- 3) які технології можуть представляти загрозу для нашої діяльності?
- 4) які заходи дають змогу мінімізувати вплив цієї загрози?
- 5) за якими напрямками розробок технологічний прорив може зачепити наш бізнес?
- 6) в які терміни слід очікувати такого технологічного прориву?
- 7) яких заходів слід вжити, починаючи з сьогоднішнього дня, щоб мінімізувати вплив подібних змін?

1.5 Політико-правові фактори:

- 1) які закони та правила, що можуть бути прийняті найближчим часом, здатні вплинути на наш бізнес і що слід робити в цьому разі?
- 2) які закони або правила можуть вплинути на наші процеси збуту, комунікації і що слід робити в цьому разі?
- 3) які фінансові або податкові інструкції можуть вплинути на рентабельність нашого бізнесу?
- 4) чи піддається критиці з боку асоціації споживачів наша галузь? Як нам слід на це реагувати?
- 5) які зміни в технології можуть суттєво вплинути на збут наших товарів і яких заходів слід вжити, якщо такі зміни відбудуться?

2 АУДИТ МІКРОСЕРЕДОВИЩА:

2.1 Ринок як такий:

- 1) які тенденції продажу в натуральному та грошовому виразі (з розбивкою за продуктами, сегментами, каналами збуту, регіонами)?
- 2) яка місткість ринку в натуральному та грошовому вираженні?
- 3) яке середнє споживання на душу населення, сім'ю, клієнта?
- 4) наскільки велика концентрація ринку за обсягами продажу?
- 5) який рівень насиченості ринку?
- 6) який середній термін служби товару?
- 7) яка частка продажу обумовлена попитом на заміну?
- 8) чи має продаж сезонну структуру?
- 9) які товари-замінники виконують ту саму функцію?
- 10) які головні нововведення в цьому секторі?

2.2 Споживачі:

- 1) хто є покупцем, споживачем товару? Хто приймає рішення про купівлю? Хто впливає на ухвалення рішення про купівлю?
- 2) який процес ухвалення рішення про купівлю?
- 3) які основні варіанти використання товару покупцями?
- 4) яка часто та періодичність купівель?
- 5) чи визначенні та виміряні нами основні сегменти?
- 6) чи не прогледіли ми потенційних ринкових сегментів, зорієнтувавшись на задоволення потреб більших за розмірами сегментів?
- 7) чи слід орієнтуватися на інші сегменти; чи є ринкова ніша, в яку варто проникнути?
- 8) до яких факторів маркетингу (ціна, реклама, сервіс, імідж) ставляться позитивно споживачі?

2.3 Конкуренти:

- 1) хто є основними конкурентами, як вони позиційовані, в чому їх головні переваги?
- 2) які їхні ринкові частки; яка відносна частка ринку?
- 3) чи є у конкурента переваги за витратами?
- 4) яка стратегія, тактика поведінки головного конкурента?
- 5) наскільки сильним є імідж марки конкурента?
- 6) які елементи диференціації товару конкурента?
- 7) наскільки значні його фінансові ресурси?
- 8) наскільки він здатен до опору в разі фронтальної атаки?
- 9) які вразливі точки головного конкурента?
- 10) до яких заходів нам слід вдатися в разі фронтальної атаки?
- 11) які події можуть суттєво вплинути на співвідношення сил між нами та нашими конкурентами і до яких заходів слід вдатися в цьому разі?

- 12) якою мірою конкуренти здатні ліквідувати нашу конкурентну перевагу?
- 13) чи легко проникнути на ринок новим конкурентам; чи значними є бар'єри входу на ринок?
- 14) які товари-замінники можуть з'явитися в майбутньому?

2.4 Посередники:

- 1) яка частка ринку кожного каналу збуту?
- 2) які тенденції змін у кожному каналі?
- 3) наскільки значною є концентрація в системі збуту?
- 4) чи є збут інтенсивним; селективним; ексклюзивним?
- 5) яку частку реклами беруть на себе посередники?
- 6) які зміни спостерігаються щодо асортименту?
- 7) які сегменти споживачів обслуговує цей канал?
- 8) які збутові витрати в кожному каналі?
- 9) які торгові націнки в кожному каналі?
- 10) які типові торгові пільги та знижки?
- 11) наскільки важливим є кредит, що надається постачальником?

2.5 Постачальники

- 1) чи забезпечується безперебійність поставок?
- 2) чи є ми імпортерами сировинних матеріалів або компонентів? Якщо так, яка економічна стабільність у країнах-імпортерах?
- 3) які кроки слід здійснити в разі різкого припинення поставок?

3 АУДИТ ЦІЛЕЙ І СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ:

- 1) наскільки чітко визначена місія фірми?
- 2) наскільки чітко визначені цілі фірми, маркетингові цілі?
- 3) чи відповідають маркетингові цілі можливостям, ресурсам і реальному конкурентному становищу фірми?
- 4) які складники маркетингової стратегії?
- 5) наскільки маркетингова стратегія відповідає визначеним цілям?
- 6) чи достатній маркетинговий бюджет для проведення маркетингових заходів?
- 7) як розподіляється бюджет маркетингу за територіями, сегментами, продуктами?:
- 8) наскільки ефективними є маркетингові товарна та цінова стратегія щодо просування товарів? Наскільки ефективними є стратегічні рішення щодо розподілу товарів?

4 АУДИТ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ:

4.1 Товари:

- 1) які тенденції зміни продажу товарів, їхньої прибутковості?
- 2) на якому етапі життєвого циклу перебуває товар?
- 3) як переваги споживачів можуть вплинути на нас?

- 4) чи є наша фірма лідером у розробці нових товарів?
- 5) які характеристики відрізняють наші товари від товарів конкурентів?
- 6) наскільки сильним є імідж марки у товарів фірми?
- 7) наскільки широкою є товарна номенклатура фірми?
- 8) які вдосконалення слід внести в товари?
- 9) чи використовуються недорогі методи оцінювання потенціалу нових товарів перед ухваленням рішень про інвестування науково-дослідних розробок і розробку нових товарів?
- 10) чи пропонуємо ми різним ринкам товари різного рівня якості?
- 11) чи ефективно упаковка презентує товари?
- 12) чи є колір, розміри, інші характеристики товарів (послуг) найбільш привабливими для ринків, на яких працює наша фірма?
- 13) чи відповідає вимогам ринку рівень сервісу?
- 14) як сприймаються споживачами якість, надійність наших товарів?

4.2 Ціни:

- 1) якими є цілі цінової політики (захист позиції, розширення, виживання)?
- 2) які тенденції зміни середніх цін?
- 3) якими є орієнтири цінової політики (прибуток, обсяг продажу)?
- 4) як співвідносяться наші ціни з цінами товарів-конкурентів?
- 5) чи проводиться аналіз прибутковості кожного товару?
- 6) яка існує практика у торгування цін, знижок і цінових пільг?

4.3 Розподіл:

- 1) скільки оптових і роздрібних фірм торгують нашим товаром у кожному каналі збуту?
- 2) які обсяги продажу в натуральному та грошовому вираженні?
- 3) який потенціал зростання збуту для нашої марки в кожному каналі з урахуванням її частки ринку?
- 4) як розподіляється продаж за різними типами посередників? І Яка якість каналів збуту нашого товару?
- 5) як мотивована торгівля на просування нашої марки?
- 6) які події можуть суттєво вплинути на нашу співпрацю з головними посередниками?
- 7) яких заходів слід вжити, якщо один з наших головних посередників відмовиться від нашого товару?

4.4 Просування:

- 1) якими є цілі реклами?
- 2) як змінюється інтенсивність реклами? І Якою є структура витрат на рекламу? І Чи оцінюється періодично ефективність діяльності рекламних агентств?

- 3) як оцінюється і якою є ефективність реклами (впізнання, знання)? Як реклама вплинула на обсяги продажу, частку ринку?
- 4) якою є чисельність торгового персоналу фірми?
- 5) як оцінюється ефективність його діяльності?
- 6) чи ефективно використовуються слогани, логотип торгової марки?
- 7) чи ефективно використовують засоби стимулювання збуту (купони, залікові талони, конкурси, роздача зразків)?
- 8) чи плануються та контролюються витрати, пов'язані з продажем?
- 9) чи пропорційні торгові витрати результатам діяльності на конкретних ринках, територіях?

5 АУДИТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ:

- 1) чи оптимальною є структура організації маркетингу з огляду на особливості товарів, що виготовляються, особливості різних сегментів споживачів і територій, на яких діє фірма?
- 2) чи достатніми є повноваження керівника служби маркетингу, щоб впливати на ступінь задоволення споживачів?
- 3) наскільки ефективною є взаємодія служби маркетингу, інших підрозділів фірми?
- 4) як оцінюється діяльність служби маркетингу та її працівників?
- 5) як мотивується діяльність працівників служби маркетингу?
- 6) чи є потреба у підвищенні кваліфікації? За якими напрямками?

Завдання 2 Виконайте контроль результатів маркетингової діяльності підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

Приклад Виконайте контроль результатів маркетингової діяльності ЗАТ «Троянда».

Розв'язання Контроль результатів передбачає:

- контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту
- контроль частки ринку
- контроль прибутковості

1. Контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту, включає:

1.1 Обсяг продажу в натуральному виразі. При контролі збуту в натуральному виразі фіксуються планові та фактичні показники обсягу продажу в натуральному виразі, які порівнюються з фактичними показниками збуту. На 2006-12-09 план реалізації продукції в натуральному виразі виконано, підприємство додатково реалізувало 157,75 тон морозива, а це є цілком позитивним результатом.

1.2 Обсяг продажу в грошовому виразі. При контролі збуту в

грошовому виразі фіксуються планові та фактичні показники обсягу продажу в грошовому виразі, які порівнюються з фактичними показниками збуту. На 2006-12-09 план реалізації продукції в грошовому виразі виконано, підприємство додатково реалізувало продукції на суму 1415 тис. грн., а це є цілком позитивним результатом.

1.3 Аналіз співвідношення „витрат на збут/обсяг продажу” (B_q):

$$B_q = \frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{Обсяг продажу}} \quad (10.1)$$

Знаначимо, що до витрат на маркетинг включаються всі витрати служби маркетингу та інші підрозділи, які виконують функції, пов'язані з продажем товару:

- 1) заробітна плата працівників, діяльність яких пов'язана з маркетингом;
- 2) витрати на матеріали (для упаковки, реклами);
- 3) витрати на рекламу;
- 4) орендна плата;
- 5) витрати на відрядження працівників;
- 6) відсоток на кредит, амортизація.

В 2006 році ЗАТ „Троянда” понесла такі види маркетингових витрат:

- 1) заробітна плата працівників діяльність яких пов'язана з маркетингом – 1068600 грн;
- 2) витрати на зміну дизайну пакування – 500000 грн;
- 3) витрати на реалізацію комунікаційної стратегії (реклама, стимулювання збуту) – 2410100 грн;
- 4) витрати за членство в Українській Асоціації Виробників Морозива – 50000 грн;
- 5) амортизація транспорту – 200000 грн;
- 6) ін. витрати (на форс-мажорні обставини) – 92820 грн.

Загалом в 2006 році на маркетинг витратилося – 4321520 грн.

На 2006-12-09 ЗАТ „Троянда” реалізувала продукції на суму 109452737 грн.

Таким чином, співвідношення „витрати на збут/обсяг продажу” складо:

$$B_{q2006} = \frac{4321520}{109452737} = 0,0394 \text{ або } 3,94\%$$

Планова величина становила на 2006 рік 4%, а отже величина витрат на маркетинг не вийшла за критичне значення, що є цілком позитивним результатом.

2. *Контроль частки ринку містить:*

2.1 Частка ринку що займає ЗАТ „Троянда” за натуральними показниками – відношення обсягу продажу продукції підприємства в натуральному виразі до загальноринкового обсягу продажу, також в натуральному виразі. Так на 2006-12-09 підприємство реалізувало 12208,64 тон морозива, а весь ринок оцінюється в розмірі 124236 тон, отже ЗАТ „Троянда” контролює $9,83\%$ ринку ($\frac{12208,64}{124236} \cdot 100\% = 9,83\%$). Планом на 2006 рік передбачалось завоювати $9,7\%$ ринку, а отже план виконано на $101,34\%$ ($\frac{9,83}{9,7} \cdot 100\% = 101,34\%$).

2.2 Частка ринку що займає ЗАТ „Троянда” за вартісними показниками – відношення обсягу продажу продукції підприємства в вартісному виразі до загальноринкового обсягу продажу, також в вартісному виразі. Так на 2006-12-09 підприємство реалізувало морозива на суму 109452737 грн., а весь ринок оцінюється в розмірі 1038612960 грн., отже ЗАТ „Троянда” контролює $10,54\%$ ринку ($\frac{109452737}{1038612960} \cdot 100\% = 10,54\%$). Планом на 2006 рік передбачалось завоювати $10,4\%$ ринку, а отже план виконано на $101,35\%$ ($\frac{10,54}{10,4} \cdot 100\% = 101,35\%$).

2.3 Частка ринку відносно лідера (або найнебезпечнішого конкурента) – відношення частки ринку ЗАТ „Троянда” до частки ринку найбільшого конкурента („Ласунка”). За результатами пункту 2.1 ЗАТ „Троянда” контролює $9,83\%$ ринку, тоді як „Ласунка” $11,6\%$, а отже відносна ринкова частка складає $\frac{9,83}{11,6} = 0,85$. Планом на 2006 ЗАТ „Троянда” ставила цей показник в розмірі $0,84$, а отже план виконано на $101,2\%$ ($\frac{0,85}{0,84} \cdot 100\% = 101,2\%$).

2.4 Частка ринку фірми в окремому сегменті (в даному випадку в певному сегменті товарів). Вихідні дані представлені в табл. 10.4.

Таблиця 10.4 – Вихідні дані для розрахунку частки фірми в окремому сегменті (в даному випадку в певному сегменті товарів) за 2006 рік

	Сегмент товарів	Загальний об'єм (сміність) ринку, тон/рік На 2006-12-09	Обсяг виробництва ЗАТ „Троянда”, тон/рік На 2006-12-09	Доля ринку що планувалася контролювати ЗАТ „Троянда”, %	Фактична доля ринку що контролюється ЗАТ „Троянда”, %	Відхилення
1	2	3	4	5	6=4/3	7=6-5
1	Морозиво у вафельному стаканчику	38016,2	1501,7	3,9	3,95	+0,05
2	Пломбір	29816,6	3540,5	11,8	11,87	+0,07
3	Сімейне морозиво	26089,6	2588,2	9,75	9,92	+0,17
4	Сандвіч – морозиво	4969,4	488,3	9,6	9,83	+0,23
5	Торт-морозиво	4845,2	1098,8	22	22,68	+0,68
6	Морозиво у вафельному ріжку	4348,3	1281,9	30	29,48	-0,52
7	Морозиво в брикеті	13665,9	1342,9	9,75	9,83	+0,08
8	Щербет	2484,7	366,3	10	14,74	+4,74
9	Йогурт-морозив*	0	0	0	0	0
10	Мінеральне морозиво*	0	0	0	0	0
11	Пивне морозиво*	0	0	0	0	0
	Разом	124236	12208,6	9,7	9,83	+0,13

* даний різновид продукції ще не виготовляється як і ринком так і підприємством

Отже як показують розрахунки практично по всім сегментам товарів (крім морозива у вафельному ріжку) підприємство перевиконало планові показники. Що стосується морозива у вафельному ріжку, то тут дещо план не виконується, але плановий рік ще не завершився, і попит на морозиво у вафельному ріжку підвищується під Новий рік, а отже ЗАТ „Троянда” розраховує що і по цьому різновиду продукції план буде виконано.

Загальний же план за цим пунктом виконано на 101,3%

($\frac{9,83}{9,7} \cdot 100\% = 101,3\%$). А це цілком задовольняє керівництво підприємства.

3. *Контроль прибутковості* містить:

3.1 *Коефіцієнт чистого прибутку* ($K_{чп}$) характеризує ступінь рентабельності виробництва і показує величину чистого доходу, отриманого підприємством на 1 грош. од. реалізованої продукції, і розраховується за формулою:

$$K_{чп} = \frac{П_{ч}}{P}, \quad (10.2)$$

де $П_{ч}$ – чистий прибуток;

P – обсяг продажу (реалізованої продукції).

Так в на 2006-12-09 підприємство отримало 28279282,86 грн. прибутку, а реалізувало продукції на суму 109452737 грн., а отже коефіцієнт чистого прибутку становить 0,258

($\frac{2827928286}{109452737} = 0,258$). Планом передбачався цей показник на рівні 0,25. Таким чином і за цим пунктом план діяльності підприємства виконано.

Загальні планові і фактичні величини зазначених вище показників приведені в табл. 10.5.

Таблиця 10.5 – Планові і фактичні показники реалізації стратегічного плану

Показники	2005			I етап 2006			II етап 2007			III етап 2008				IV етап 2009		
	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I Контроль частки ринку																
1.1 Частка ринку за натуральними показниками, %	9	9,2	+0,2	9,7	9,83	+0,13	10,6				11,5			12,4		
1.2 Частка ринку за вартісними показниками, %	9,6	9,87	+0,27	10,4	10,54	+0,14	11,4				12,4			13,3		
1.3 Частка ринку відносно лідера	0,79	0,81	+0,02	0,84	0,85	+0,01	0,88				0,96			1,03		
1.4 Частка ринку фірми в окремому сегменті																
1) морозиво у вафельному ріжку, %	30	30	0	30	29,48	-0,52	30				30			30		
2) пломбір, %	10,8	10,85	+0,05	11,8	11,87	+0,07	12,8				13,8			14,8		
3) сімейне морозиво, %	9,5	9,75	+0,25	9,75	9,92	+0,17	10				10,25			10,50		

Продовження табл. 10 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4) сандвіч – морозиво, %	9,3	9,31	+0,01	9,6	9,83	+0,23	12			24			36		
5) торт-морозиво, %	22	27,3	+5,3	22	22,68	+0,68	25			25			25		
6) морозиво в брикеті, %	9,55	12,22	+2,67	9,75	9,83	+0,08	9,95			10,15			10,35		
7) морозиво у вафельному стаканчику, %	3,7	3,71	+0,01	3,9	3,95	+0,05	4,1			4,3			4,5		
8) шербет, %				10	14,74	+4,74	10,5			11			11,5		
9) йогурт-морозив, %							4			4,5			5		
10) мінеральне морозиво, %										5			6		
11) пивне морозиво, %													15		
2 Контроль збуту															
2.1 Обсяг продажу в натуральному виразі, тон	10440	10672	+232	12050	12208	+158	14150			16580			19320		
2.2 Обсяг продажу в грошовому виразі, тис грн.	89566	91556	+1990	108038	109453	+1415	133263			163951			200471		
2.3 Співвідно-шення „витрати на збут/обсяг продажу”, %	3	2,98	-0,02	4	3,94	-0,06	5			5			5		
3. Контроль прибутковості															
3.1 Коефіцієнт чистого прибутку	0,25	0,26	+0,01	0,25	0,258	+0,008	0,25			0,25			0,25		

*Затінненням зазначені роки в яких та чи інша продукція ще не виготовляється підприємством