

Содержание семинара

- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Пример - АО Рособувь

- Следующий пример предназначен для проработки всех вопросов, которые мы обсудили за время нашего семинара
- В данном примере мы рассматривали расходы на оплату труда как переменные, так как завод нанимает на сдельную работу рабочих в промышленном городе, где есть другие предприятия

Пример - АО Рособувь

Общие сведения

- АО Рособувь, приватизированное в 1994 году, выпускает и продает на российском рынке обувь
- Предприятие продает широкий спектр обуви, которую можно классифицировать в соответствии с полом конечного потребителя, типом используемой технологии и рынком (оптовым или розничным)
- За последние 5 лет российский рынок наполнился импортными товарами при существенном падении уровня потребления российских товаров.
- В результате, объем продаж упал с 7 млн. единиц до 0.5 млн. единиц, и Рособуви пришлось уволить 60% своей рабочей силы. Между тем номенклатура продукции и все технологии остались неизменными.
- В настоящее время нехватка финансирования приводит к постоянным срывам производства; с другой стороны, нужны инвестиции для создания новой системы сбыта.
- Для эффективной работы новая структура маркетинга и сбыта должна сосредоточить свои усилия на более узкой номенклатуре продукции

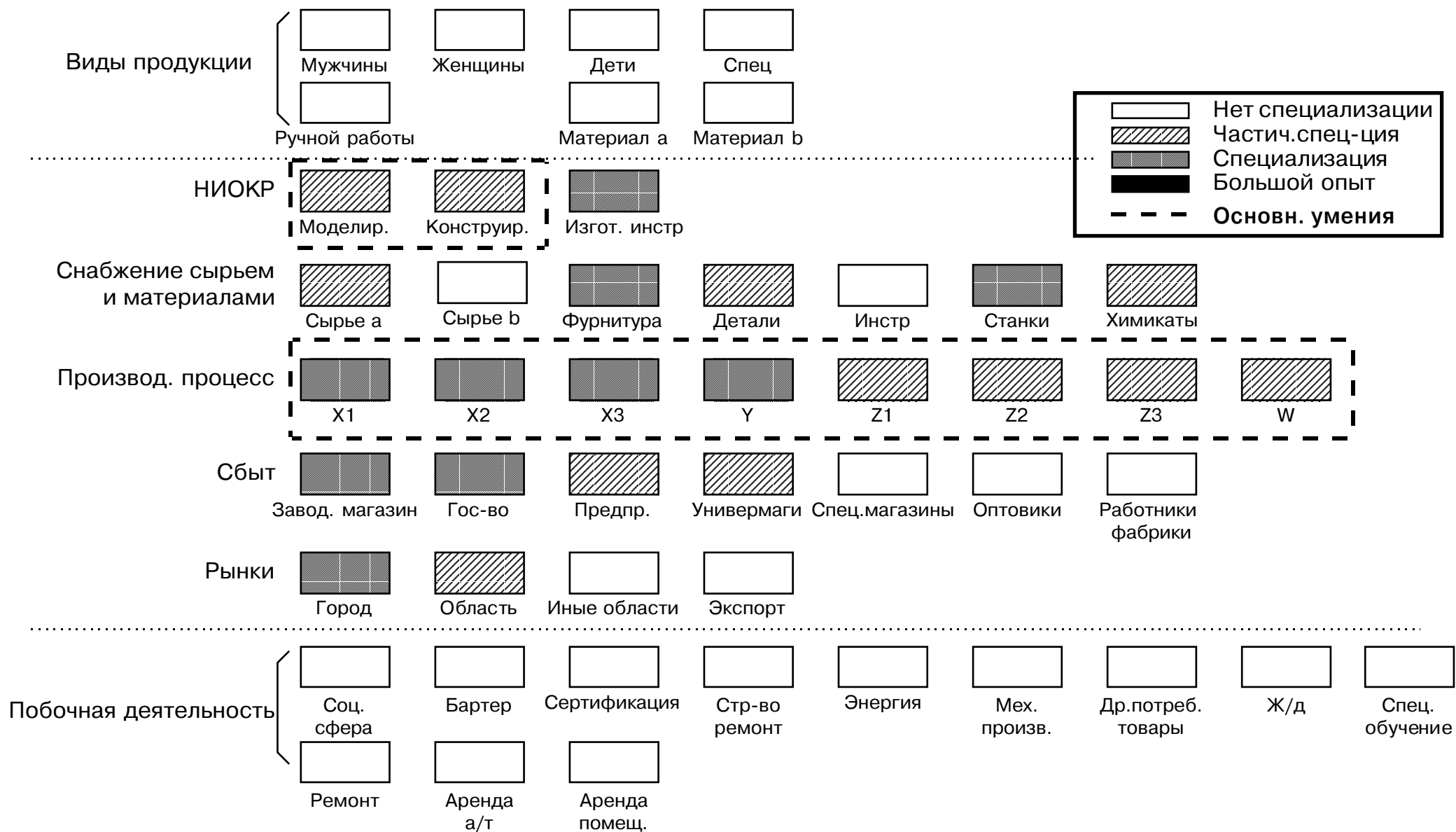
Рособувь - описание разных видов продукции и их потребителей

Номенклатура продукции, продаваемой Рособувью в настоящее время

Пол / потребитель	Частные потребители	Промышленность и армия
Мужчины	●	
Женщины	●	
Дети	●	
Спец. обувь		●

● Сегмент рынка, на который сейчас ориентирован тот или иной вид продукции

Рособувь - карта деятельности и мощностей



Рособувь - технологии, используемые для определенных видов продукции и производственные мощности по каждой технологии

	Мужская	Женская	Детская	Спец	Годовой объем (млн ед)	Относит. ур-нь маст-ва (*)	
Технология X1	X	X	X	X	3,2		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Обычные технологии
Технология X2	X			X	0,4		
Технология X3	X			X	0,6		
Технология Y	X	X	X	X	0,4		
Технология Z1	X	X	X		0,4		
Технология Z2	X	X	X		0,4		
Технология Z3		X	X		0,25		
Технология W		X			0,25		

 - -
  -
  =
  +
  + +

(*) Уровень мастерства : стабильная технология, признанное качество, существенный опыт ...

- NB : Обычные технологии применяются для производства базовой продукции

Рособувь - информация по продажам

Общий объем продаж с разбивкой по видам продукции

<i>(ед.)</i>	1991	1992	1993	1994	1995
Продажи, всего	6693000	4285800	2434500	833700	441600
Детская	3052008	1782893	650439	165514	102698
Мужская	1392144	994306	669023	263596	147200
Женская	910248	651442	538935	183904	92428
Спец.	1338600	857160	576103	220685	99274

Продажи с разбивкой по типу технологии

<i>('000 ед.)</i>	1991	1992	1993	1994	1995
Технология X1	3034	1576	892	368	141
Технология Z2 & Y	1319	622	249	179	87
Технология X2	830	645	467	140	120
Технология Z1	496	399	158	15	20
Технология X3	458	448	425	99	32
Технология Z3	428	451	141	13	31
Технология W	130	115	103	21	11
Итого	6693	4256	2435	834	441

Пример Рособуви - информация о рынках

- Потребление в России за 1991 - 1995 годы и прогноз на 1996 год с разбивкой по происхождению (импорт./отечеств.) и полу:

(млн. единиц)	1991	1992	1993	1994	1995	1996 прогноз
Потребление, всего	336	307	275	117	66	75
в т.ч.: импорт.		94	134	42	17	19
в т.ч. : отечеств.	336	213	141	75	49	56
в т.ч. : муж.	101	95	94	43	26	31
в т.ч. : жен.	144	126	105	40	20	21
в т.ч. : детск.	84	77	66	27	13.7	14
в т.ч. : спец.	7	9	10	7	7	9
Население	146	146	153	147	147	147

- Конкуренция :
 - основные импортеры находятся в Зап. Европе
 - прочие страны-импортеры находятся в Ю.-В. Азии
 - крупнейшие конкуренты по каждому виду продукции:
 - мужская : Соломонская (0,2 млн. ед. в 1995 г.)
 - женская : Габрув (0,5 млн. ед. в 1995 г.)
 - детская : Слон (0,7 млн. ед. в 1995 г.)
 - специальная : Индуспрод (0,05 млн. ед. в 1995 г.)

Рособувь - структура сбыта

Структура сбыта

- Частные потребители приобретают продукцию Рособуви в разных местах, начиная с универмагов и специализированных магазинов и кончая открытыми рынками (на долю последних сейчас приходится свыше 50% сбыта)
- Эти предприятия розничной торговли получают продукцию либо непосредственно от Рособуви, либо через предприятия оптовой торговли
- 17% сбыта (в стоимостном выражении) реализуется через заводской магазин
- Промышленность и армия также получают продукцию либо непосредственно от Рособуви, либо через специализированные предприятия оптовой торговли.

Рособувь - покупательские критерии потребителей

- Ввиду падения сбыта Рособувь поручила маркетинговой компании провести опрос потребителей для определения своего положения по сравнению с отечественными и иностранными конкурентами. Вот результаты этого опроса:

Показатели конкурентов

<i>Детская</i>	<i>Важность для потребителя</i>	В России	Зап. Европа	Ю-В Азия	Рособувь
Легкость приобр.	3,5	4,0	4,3	4,6	4,5
Внешний вид	4,5	4,0	4,5	4,3	3,0
Марка	2,6	3,2	4,0	2,9	4,0
Комфортность	4,9	4,5	4,5	4,6	4,3
Долговечность	4,5	4,2	4,3	4,3	4,5
Упаковка	2,2	3,5	4,0	3,8	2,0
Цена	4,5	3,9	4,5	4,8	3,3
Качество матер.	4,4	4,4	4,4	4,1	3,8

Рособувь - критерии потребителей (продолжение)

- Результаты обследования рынка (продолжение)

Показатели конкурентов

<i>Женская</i>	<i>Важность для потребителя</i>	В России	Зап. Европа	Ю-В Азия	Рособувь
Легкость приобр.	4,2	4,0	4,4	4,4	3,6
Внешний вид	4,8	4,2	4,4	4,4	4,0
Марка	2,9	3,8	3,7	2,3	3,7
Комфортность	4,8	4,6	4,7	4,7	4,1
Долговечность	4,5	4,0	4,0	3,1	4,1
Упаковка	2,3	3,6	4,0	2,6	3,3
Цена	4,4	4,4	4,3	4,2	3,7
Качество матер.	4,7	4,2	4,3	3,7	3,9

Показатели конкурентов

<i>Мужская</i>	<i>Важность для потребителя</i>	В России	Зап. Европа	Ю-В Азия	Рособувь
Легкость приобр.	3,8	3,6	4,3	4,2	3,4
Внешний вид	4,6	4,4	4,5	4,3	4,0
Марка	2,8	3,6	4,1	3,6	3,9
Комфортность	4,9	4,6	4,8	4,6	4,4
Долговечность	4,6	4,4	4,6	3,9	4,4
Упаковка	2,2	2,8	3,7	3,4	2,3
Цена	4,3	4,5	4,3	4,5	4,0
Качество матер.	4,7	4,5	4,6	4,2	4,3

Рособувь - рыночные цены

Текущие средние отпускные цены конкурентов в сравнении с ценами Рособуви

Конкуренты	российские			иностраннные			Рособувь
	Конкур1	Конкур2	Конкур3	Конкур1	Конкур2	Конкур3	
Мужская	113 т.р.	100 т.р.			120 т.р.		126 т.р.
Женская	100 т.р.		135 т.р.	145 т.р.		150 т.р.	156 т.р.
Детская	74 т.р.		82 т.р.	88 т.р.		102 т.р.	90 т.р.
Спец	125 т.р.	130 т.р.	140 т.р.		160 т.р.		120 т.р.

Рособувь - информация об издержках

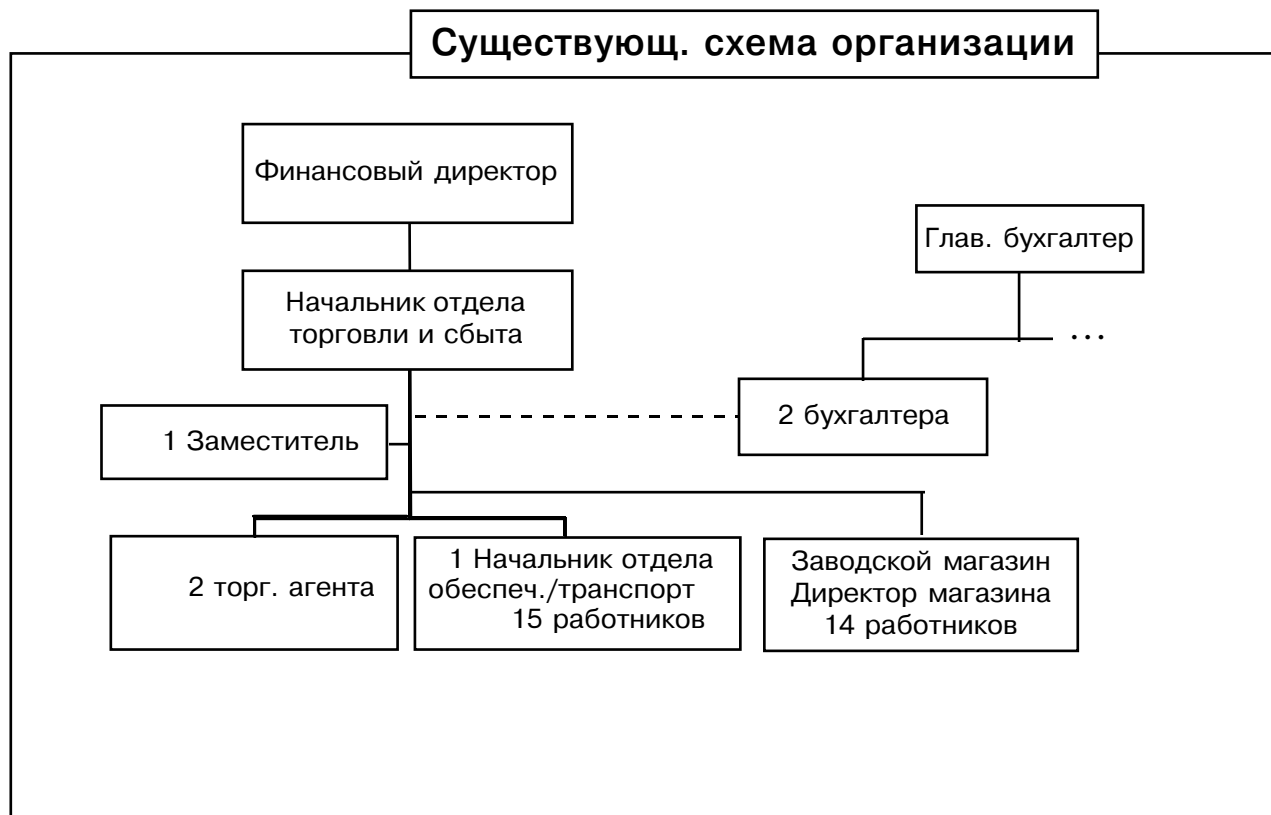
Продажи и постоянные издержки в 1995 г.

<i>(млн рублей)</i>	цифры 1995
Объем сбыта	54122
Завод. накл.расх.	5871
Иные нкл/общ/ад	10568
Соц. сфера	3131
Всего пост. изд.	19570

Переменные издержки в зависимости от вида продукции

<i>(млн рублей)</i>	Материалы	Зар. плата	Соц. платежи	Всего перемен. издержек
Женская	8880	2186	401	11467
Мужская	8243	2400	654	11298
Детская	7217	1429	442	9089
Спец.	6978	914	208	8100

Рособувь - структура Отдела торговли и сбыта



Рособувь - цели анализа

Цели

- Руководству нужно знать, на каких видах продукции необходимо сосредоточить усилия для:
 - целенаправленного инвестирования в разработку, создание и производство инструмента для обеспечения успешного сбыта именно этих видов продукции
 - избавления от возможно большего количества оборудования в целях решения проблемы с нехваткой денежных средств без большой потери мощностей для будущего развития
 - создания эффективного Отдела по торговле и сбыту, который будет работать согласно разработанному плану

Рособувь - этапы анализа

- Выявление рыночных тенденций посредством сравнения динамики сбыта по каждому сегменту рынка
 - как изменяются пропорции рынка?
- Разработка конкурентной позиции разных видов продукции Рособуви
 - Матрица “Рост/Доля рынка”:
 - расчет темпов роста каждого сегмента рынка (по объему) на основе прогноза на 1995-1996 годы
 - расчет относительной доли рынка (в объеме) по каждому виду продукции (доля рынка рассматривается по отношению к крупнейшим конкурентам)
 - допущение того, что привлекательные сегменты рынка растут более быстрыми темпами (или медленнее сужаются), чем рынок в среднем
 - заполнение таблицы по каждому виду продукции
 - разработка рекомендаций для портфеля продукции в соответствии с таблицей “Роста / Доля”
- См. Занятие 1

Рособувь - этапы анализа

- Диаграмма:
 - ранжирование результатов по каждому виду продукции в соответствии с важностью покупательского критерия для потребителей каждого их критериев
 - по каждому виду продукции (данные по спецпродукции отсутствуют):
 - изображение столбцов в порядке уменьшения, показывающих важность каждого критерия
 - изображение линий, показывающих положение конкурентов по каждому критерию
 - обобщение восприятия потребителями каждого вида продукции по критериям
- Разработка рекомендаций по политике ценообразования с учетом результатов предыдущего анализа
 - сравнение цен Рособуви с рыночными ценами
 - определение необходимости в изменении цен с учетом информации о восприятии потребителями продукции Рособуви

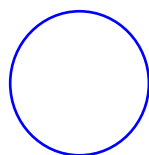
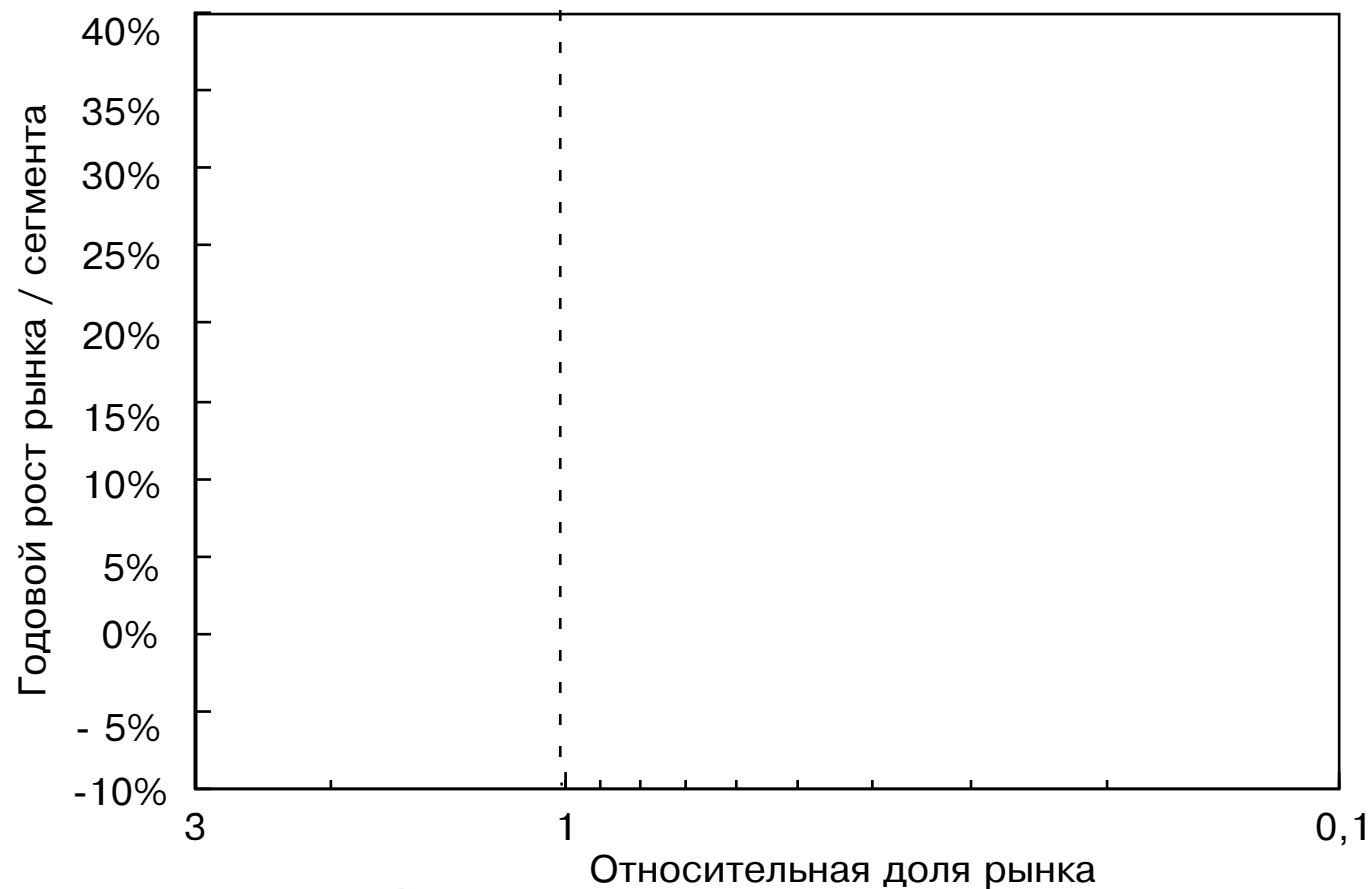
Рособувь - этапы анализа

- Определение вклада (маржинальной прибыли) от разных видов продукции и вклада (маржинальной прибыли) при рыночных ценах
 - расчет вклада на покрытие переменных издержек по каждому виду продукции
 - расчет вклада на единицу продукции разных видов и сравнение с постоянными издержками на единицу продукции (взятой строго в среднем)
 - выработка рекомендаций по каждому виду продукции в соответствии с его уровнем маржинальной прибыли (всего и на единицу продукции)
 - выполнение аналогичного анализа при рыночных ценах
- Оценка влияния производственных ограничений
 - выявление тех технологий, по которым Рособувь накопила наибольший опыт (расчет совокупного производства при допущении равенства объема сбыта и производства в 1991-95 гг.)
 - составление перечня технологий, от которых можно отказаться без ущерба для будущего развития
 - выявление видов продукции, на которые данная рационализация окажет наибольшее влияние

Рособувь - этапы анализа

- Выработка рекомендаций по рационализации номенклатуры продукции
 - составление графика, обобщающего всю предыдущую диагностику по портфелю продукции
 - ранжировать виды продукции по каждому критерию оценки портфеля продукции можно с помощью значка окружности - заполненной, полупустой и пустой
- Выработка рекомендаций по стратегии маркетинга и составление плана действий
 - рекомендовать стратегию для каждого вида продукции в целях достижения выработанных выше рекомендаций с использованием средств маркетинга
 - предложить новую структуру отдела торговли и сбыта в соответствии с новым портфелем продукции
- Справка: Часть I: Четвертое занятие, Часть II: Пятое занятие

Рособувь - незаполненная матрица "Рост / Доля рынка"



= продажи в объеме 100000 единиц

Рособувь - незаполненная диаграмма



Рособувь - незаполненные таблицы для расчета вклада (маржинальной прибыли)

- Таблица вклада (маржинальной прибыли) на покрытие постоянных издержек по каждому виду продукции за 1995 год

<i>(млн рублей)</i>	<i>Перем. изде- ржки всего</i>	<i>Текущ. цена ('000 рублей)</i>	<i>Объем (ед.)</i>	<i>Выручка</i>	<i>Вклад на покр. пост. изд.</i>	<i>Пост. издер- жки</i>
Женская						
Мужская						
Детская						
Спец						
Всего						

- Таблица вклада (маржинальной прибыли) на единицу продукции, проданную в 1995 г. при текущих ценах и при рыночных ценах

<i>('000 рублей)</i>	<i>Перем. изд. на ед.</i>	<i>Текущ. цена</i>	<i>Рын. цена</i>	<i>Вклад на ед.прод. при текущ. цене</i>	<i>Вклад на ед.прод. при рыночн. цене</i>	
Женская						
Мужская						
Детская						
Спец						
Всего						

Рособувь - незаполненная таблица для расчета вклада (маржинальной прибыли)

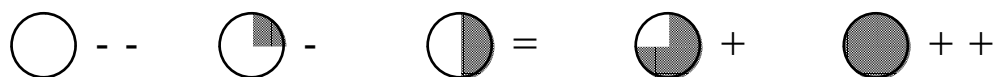
- Таблица покрытия постоянных расходов на единицу продукции вкладом (маржинальным доходом) с разбивкой по видам продукции

<i>('000 рублей)</i>	<i>Пост. изд. в средн. на ед.</i>	<i>% покрытия пост. изд. ед. (текущая цена)</i>	<i>% покрытия пост. изд. ед. (рыночная цена)</i>
Женская			
Мужская			
Детская			
Спец			
Всего			

Рособувь - чистая таблица для рекомендаций по рационализации

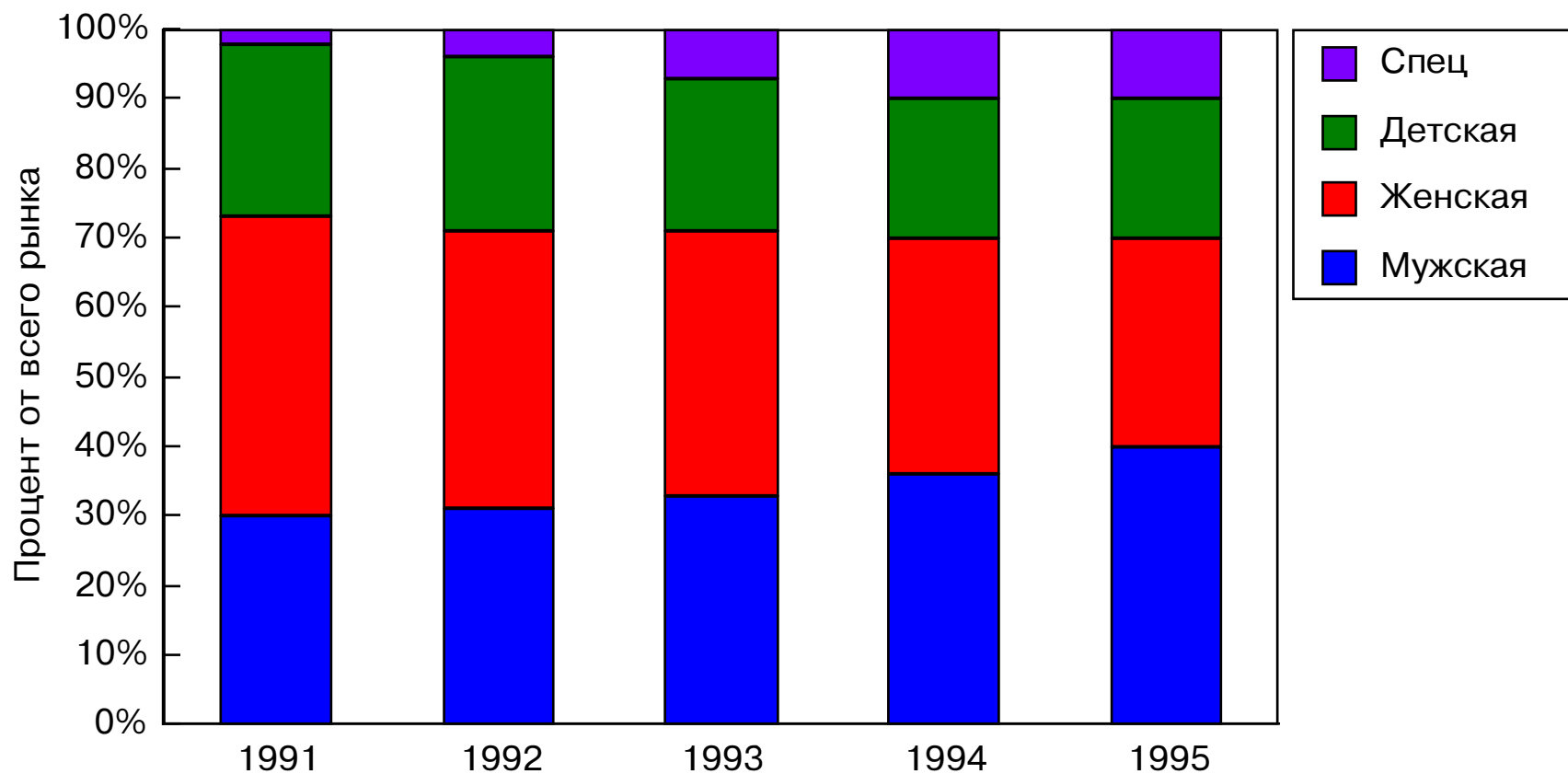
Позиция по каждому критерию оценки портфеля

Ассортимент	Полож. на рынке	Позиция по по потреб.крит	Полож. по цене	Вклад на покр. пост. издерж.	Положение по произв.огранич	Общие рекомендации
Мужская	○	○	○	○	○	
Женская	○	○	○	○	○	
Детская	○	○	○	○	○	
Спец.	○	нет	○	○	○	

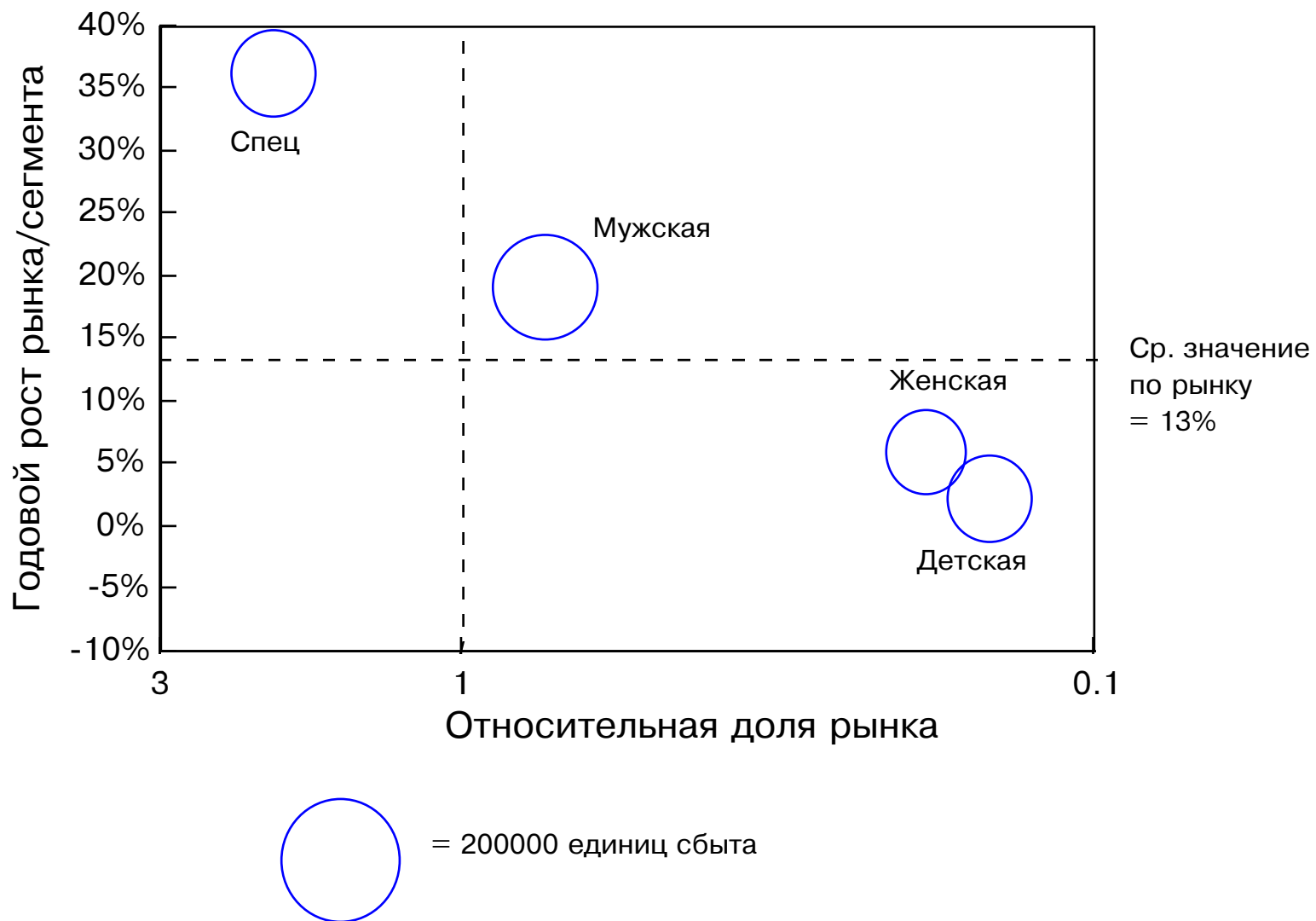


Результаты на примере Рособуви - рыночные тенденции

- Потребление по сегментам рынка в процентах показывает, что сегменты мужской обуви и спецпродукции сузились меньше, чем детской и женской



Результаты на примере Рособуви - матрица "Рост / Доля рынка"

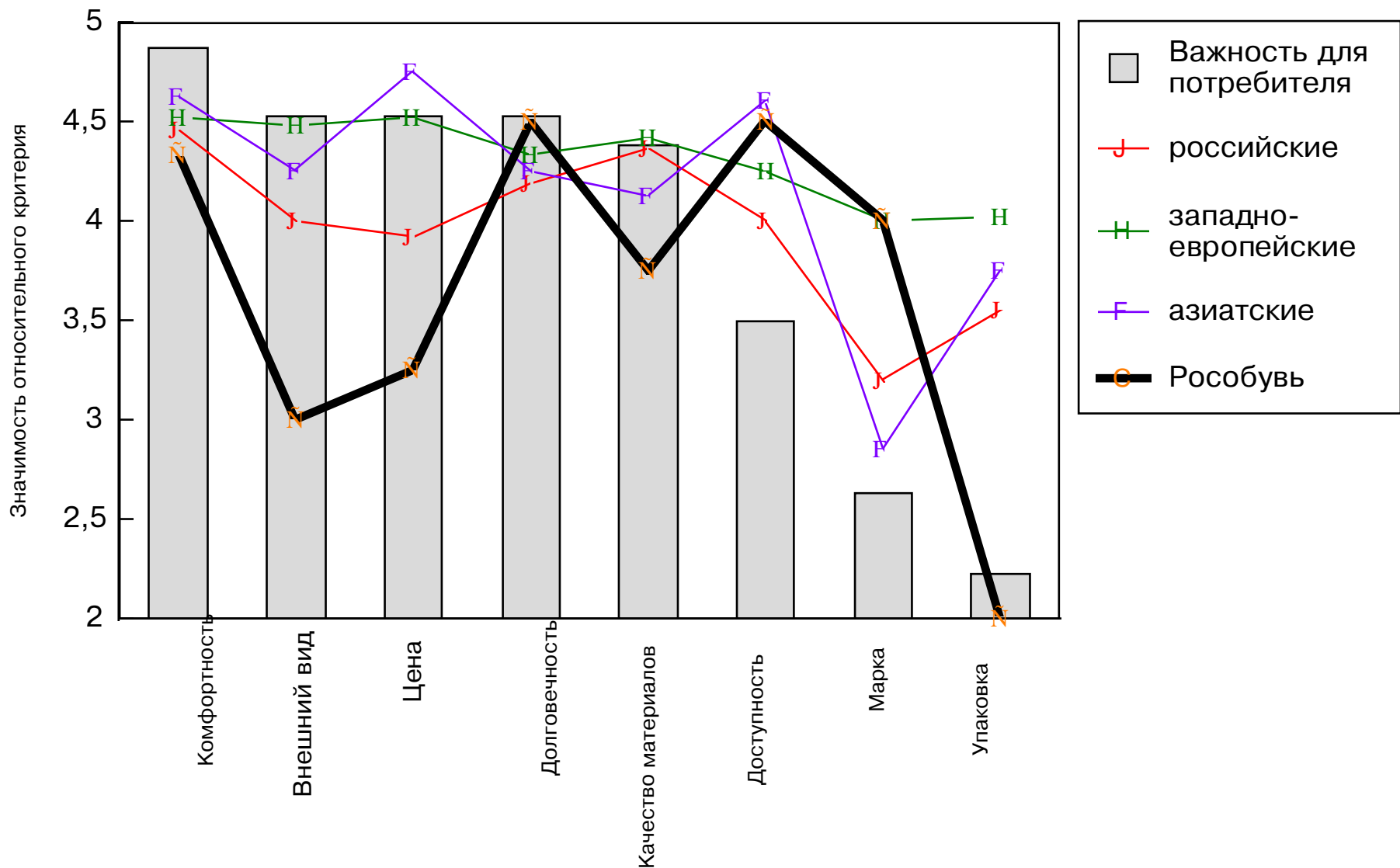


Результаты на примере Рособуви - матрица “Рост / Доля рынка”

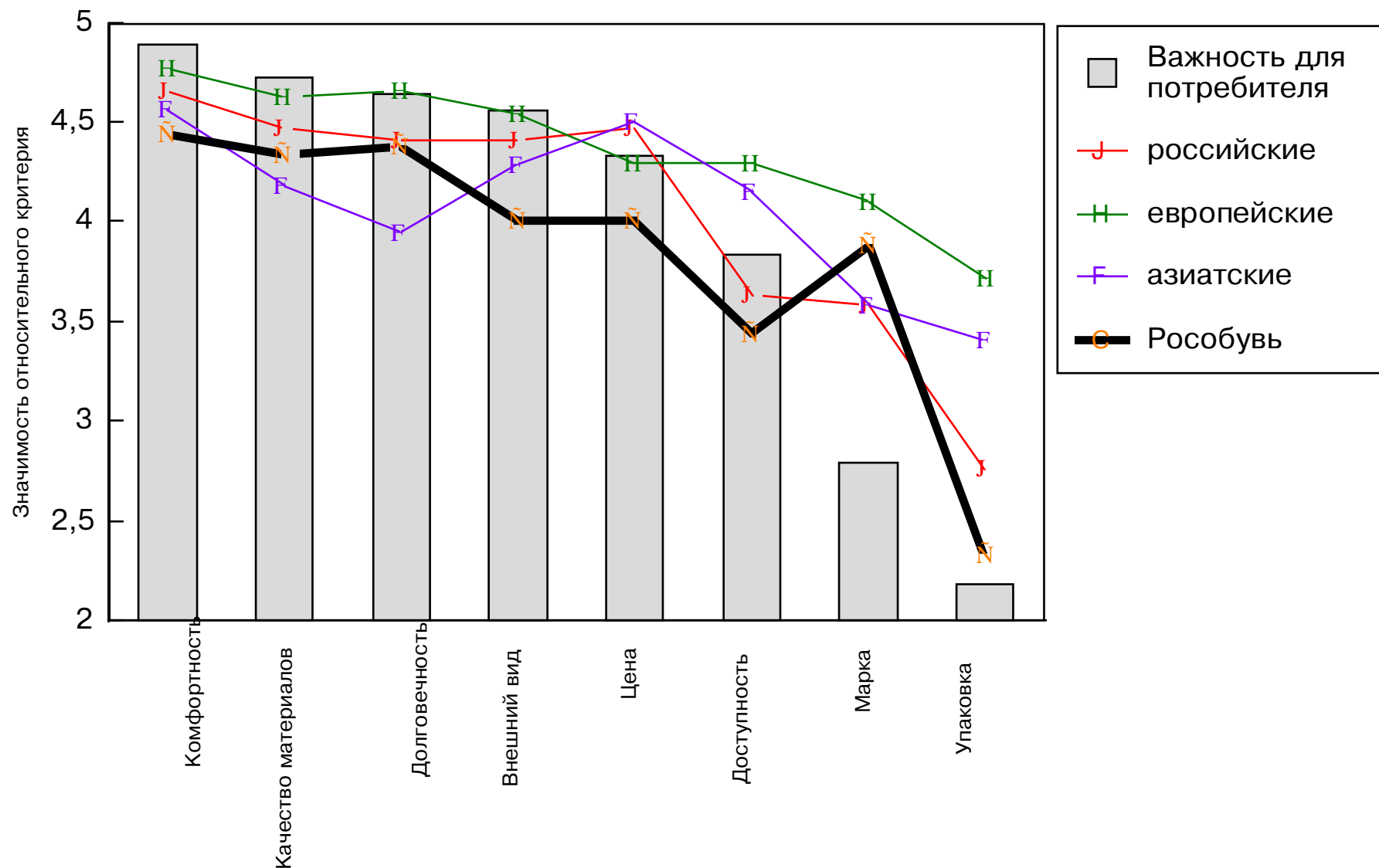
- Специализированная продукция
 - У Рособуви наблюдается сильная конкурентная позиция
 - Сохраните производственные мощности на случай резкого поворота спроса
- Мужская продукция
 - Наиболее перспективный вид продукции
 - Вложить средства от спецпродукции в маркетинг и разработку для увеличения доли рынка (обратите внимание, что анализ маржинального дохода подтверждает, что спецпродукция в самом деле приносит существенную часть вклада)
- Детская и женская продукция
 - Требуют дальнейшего анализа в связи со слабой позицией на сильно сужающемся рынке
 - Поэтому от них нужно либо отказаться, либо оставить на текущем уровне

	Относит. доля рынка в 1995	Годовой рост рынка в 1995-1996	Объем сбыта Рособува в 1995 (ед)
Мужская	0.74	19%	147200
Женская	0.18	5%	92428
Детская	0.15	7%	102698
Спец	1.99	29%	99274
Рынок, всего		13%	

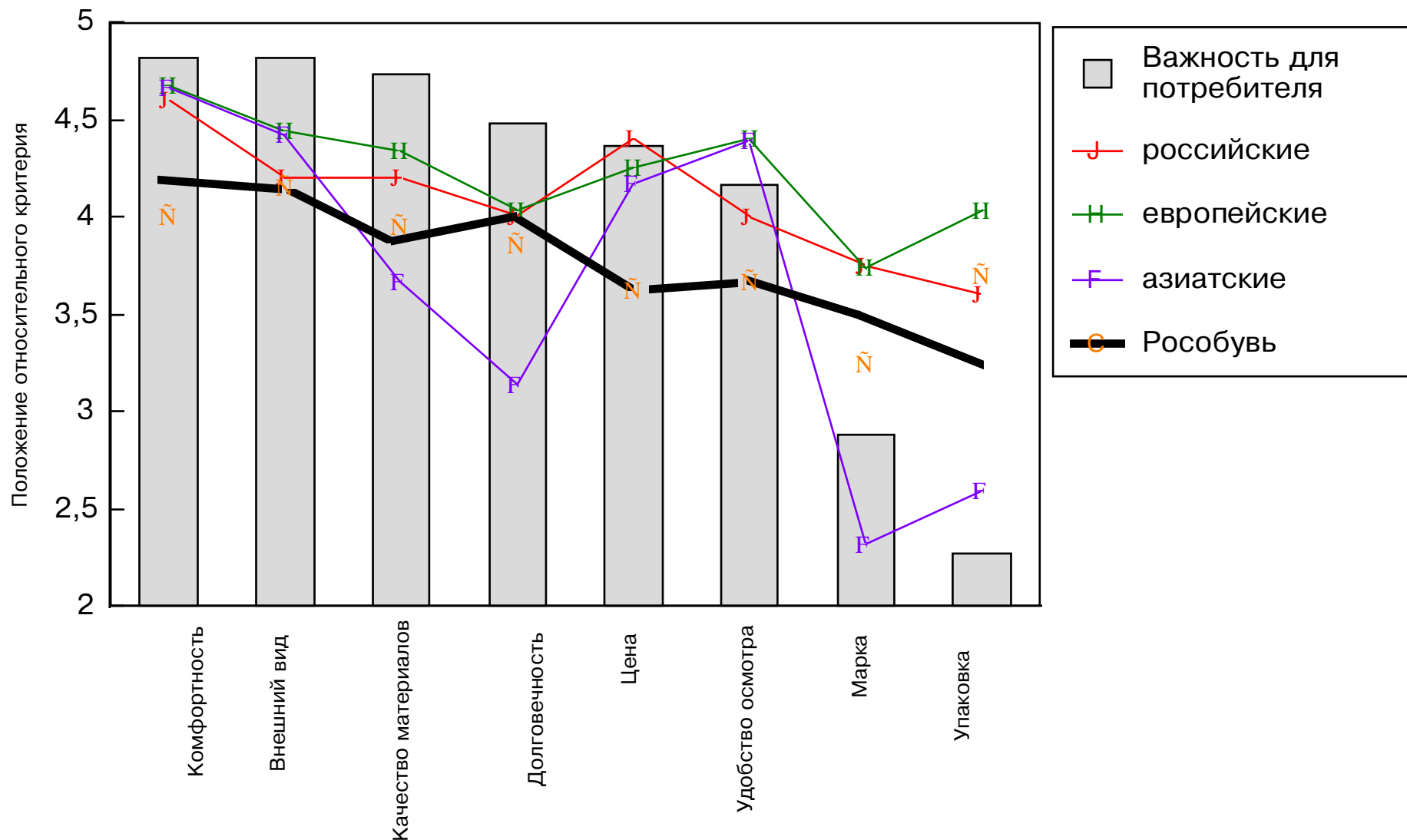
Результаты на примере Рособуви - диаграмма для детской продукции



Результаты на примере Рособуви - диаграмма для мужской продукции



Результаты на примере Рособуви - диаграмма для женской продукции



Результаты на примере Рособуви - диаграмма продукции по потребительским критериям

- Детская :
 - Детская продукция имеет высокие показатели по тем критериям, которые не важны для потребителя (легкость приобретения, марка)
 - У нее плохие показатели по внешнему виду и цене - второму и третьему по важности критерию
 - По остальным критериям она ничем не выделяется
 - Эта продукция нуждается в кардинальном изменении и мощной рекламе новых качеств при решении вкладывать в нее средства
- Мужская :
 - Мужская продукция имеет показатели почти одинаковые с конкурентами по всем важным критериям
 - нужно предпринять усилия в отношении внешнего вида и цены, в чем Рособувь уступает своим конкурентам
- Женская :
 - По всем критериям Рособувь намного уступает всем своим конкурентам, кроме азиатских
 - Эта продукция нуждается в кардинальном изменении и мощной рекламе новых качеств при решении вкладывать в нее средства

Результаты на примере Рособуви - ценообразование

- В таблице ниже приводится сравнение средних цен на продукцию конкурентов, а также процент снижения цены по каждому виду продукции, если Рособувь хочет выровнять цены с конкурентами
- Нужно изменить цены на все виды продукции, кроме специализированной, ибо они намного ниже, чем у российских и иностранных конкурентов
- Эти выводы поддерживают результаты опроса потребителей, которое выявило плохое положение Рособуви по критерию “цена”

Средние цены	Рособувь	Рос. конку-ты	Иностр. конку-ты	Средн. рын. цены	% изменения для сравн. с рынком
Мужская	126 т.р.	106 т.р.	120 т.р.	114 т.р.	- 10 %
Женская	156 т.р.	117 т.р.	147 т.р.	137 т.р.	- 13 %
Детская	90 т.р.	78 т.р.	85 т.р.	87 т.р.	- 3 %
Спец	120 т.р.	131 т.р.	160 т.р.	135 т.р.	+ 13%

Результаты на примере Рособуви - вклад (маржинальная прибыль) и ценообразование

- Таблица вклада (маржинальной прибыли) на покрытие постоянных издержек по каждому виду продукции в 1995 г.

(млн рублей)	Перем. изд. всего	Текущ. цена ('000 руб)	Объем (ед.)	Выручка	Вклад на покр. пост. изд.	Пост. изд.
Женская	11467	156	92428	14419	2952	
Мужская	11298	126	147200	18547	7249	
Детская	9089	90	102698	9243	154	
Спец	8100	120	99274	11913	3813	
	39954		441600	54122	14168	19570

- Таблица вклада(маржинальной прибыли) на единицу продукции, проданную в 1995, по текущим и рыночным ценам

('000 рублей)	Перем. изд. на ед.	Текущ. цена	Рыноч. цена	Вклад на ед прод. по текущ. цене	Вклад на ед прод. по рыноч. цене
Женская	124	156	137	32	13
Мужская	77	126	114	49	37
Детская	88	90	87	2	-1
Спец	82	120	135	38	53
Всего	90	123		32	

Результаты на примере Рособуви - вклад (маржинальная прибыль) и ценообразование (продолжение)

- Таблица покрытия постоянных издержек на единицу продукции вкладом (маржинальным доходом) с разбивкой по видам продукции

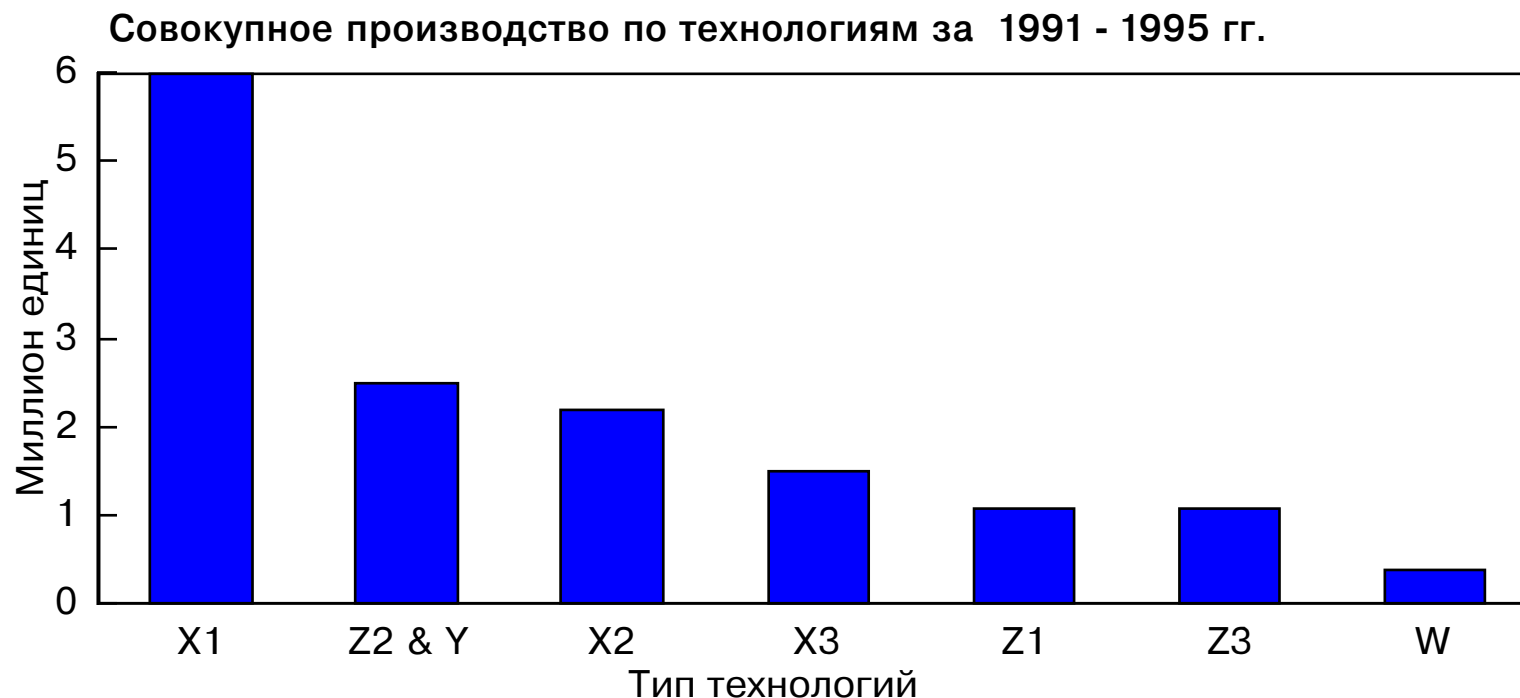
('000 рублей)	Пост. изд. в средн. на ед.	% покрытия пост. изд. (в текущ. ценах)	% покрытия пост. изд. (в рыноч. ценах)
Женская		72%	30%
Мужская		111%	84%
Детская		4%	-2%
Спец		87%	120%
Всего	44	75%	

Выводы

- В настоящее время вклад на переменные издержки не покрывает постоянных издержек
- Детская и женская продукция дают весьма низкий вклад в покрытие постоянных издержек, особенно с учетом рыночного ценообразования
- Мужскую продукцию можно перевести на рыночное ценообразование при сохранении значительного уровня вклада. Поэтому путем такого снижения цен можно добиться роста объема сбыта (требуется дальнейшее изучение для измерения, сколько клиентов купят продукцию по новой цене).
- При изменении цены спецпродукция даст вклад даже на 30% выше среднего текущего значения постоянных издержек на единицу продукции

Результаты на примере с Рособувью - производственные ограничения

- Совокупное производство в течение с 1991 по 1995 гг. показывает, что Рособувь накопила большой опыт в обычных технологиях X и особенно в технологиях X1 (см. график)
- В этих технологиях Рособувь имеет наилучшие возможности (см. Карту деятельности предприятия). Продукции, производимой с помощью обычных технологий X, должно быть отдано предпочтение для достижения лучшей позиции по производственным затратам.



Результаты на примере Рособуви - производственные ограничения

- Для производства мужской и спецпродукции в основном используются технологии X1, X2, X3, тогда как для детской и женской - только X1.
- Отказ от других технологий (Z1, Z2, Z3, Y, W) в основном повлияет на женскую и детскую продукцию
- Далее, по технологиям X имеются наибольшие мощности и их сохранение не нанесет ущерба будущему развитию производства
 - сохранение только технологий Z приведет к ограничению объема производства на уровне 1 млн единиц в год
 - сохранение технологий X1, X2 и X3 позволит обеспечить совокупный объем производства на уровне 4,2 млн. ед. в год

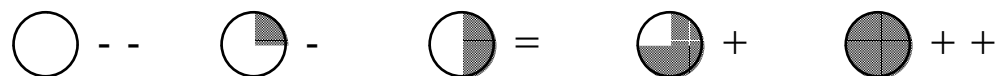
Выводы

- Из-за производственных ограничений предпочтительно вложение средств в производство мужской обуви и спецпродукции, которая будет менее всего затронута постепенным отказом от тех технологий, по которым накоплен меньший опыт

Результаты на примере Рособуви - рекомендации по рационализации

Положение продукции по каждому критерию оценки портфеля

Ассортимент	Полож. на рынке	Позиция по по потреб.крит	Полож. по цене	Вклад на покр. пост. издерж.	Положение по произв.огранич	Общие рекомендации
Мужская						Инвестир. в развитие
Женская						Пожинать плоды
Детская						Снять с производ.
Спец		N/A				Поддерживать лидерство на рынке



Результаты на примере Рособуви - предлагаемая стратегия маркетинга

Для воплощения рекомендаций необходимо использовать следующие средства маркетинга

Продукция	Разработка продукта	Ценообразование	Реклама
Мужская	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и внедрение новой продукции для увеличения ценности для потребителя 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение цены для достижения равенства с конкурентами и увеличения объема продаж 	<ul style="list-style-type: none"> Рекламирование нового вида продукции для лучшего восприятия потребителем и поддержки продаж
Женская	<ul style="list-style-type: none"> Прекращение вложения средств 	<ul style="list-style-type: none"> Сохранение или повышение цены для получения максимального вклада в прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> Прекращение вложения средств
Детская	<ul style="list-style-type: none"> Прекращение производства 	<ul style="list-style-type: none"> Сохранение или повышение цены для получения максимального вклада в прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> Прекращение вложения средств
Спец	<ul style="list-style-type: none"> Слежение за конкурентами для сохранения ведущих позиций на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> Небольш.повышение цены для превышения вклада на покр. пост. издержек на ед.продукции при отслеж. объемов продаж и реакции конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции не нужны Опор на рекламу для малой клиентской базы

Результаты на примере Рособуви - предлагаемая стратегия маркетинга

Для воплощения рекомендаций необходимо использовать следующие средства маркетинга (продолжение)

Продукция	Стимуляция продаж	Работа с общественностью	Прямые продажи
Мужская	<ul style="list-style-type: none"> Вложить средства для увеличения сбыта текущей продукции 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствует 	<ul style="list-style-type: none"> Большие вложения для создания сети дистрибьютеров
Женская	<ul style="list-style-type: none"> Не вкладывать средства 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствует 	<ul style="list-style-type: none"> Рекламировать вместе с мужской продукцией
Детская	<ul style="list-style-type: none"> Не вкладывать средства 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствует 	<ul style="list-style-type: none"> Прекратить продажу
Спец	<ul style="list-style-type: none"> Небольшое вложение средств для усиления мотивации оптовиков 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствует 	<ul style="list-style-type: none"> Опора на ограниченное число спец. агентов, занимающихся поставкой продукции крупным клиентам / оптовикам

Результаты на примере Рособуви - Рособуви нужно расширить свой отдел по торговле и сбыту, а также привлечь квалифицированные кадры

- В предлагаемой схеме организации упор делается на высокую квалификацию торговых агентов, от которых зависит перспектива увеличения объема продаж в условиях децентрализованной системы сбыта
 - Директор по сбыту/маркетингу подотчетен непосредственно генеральному директору

