

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Управление продажами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине «Управление продажами» и предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика.

Составитель:

к. э. н., доцент В.А. Заволокин

Содержание

Введение	4
Практическое занятие №1. Формы продаж. Задачи менеджмента продаж. Часть 1	5
Практическое занятие №2. Формы продаж. Задачи менеджмента продаж. Часть 2	7
Практическое занятие №3. Управление распределением товаров в системе сбыта. Часть 1	10
Практическое занятие №4. Управление распределением товаров в системе сбыта. Часть 2	14
Практическое занятие №5. Управление процессом продвижения. Часть 1	16
Практическое занятие №6. Управление процессом продвижения. Часть 2	19
Практическое занятие №7. Управление процессом персональной продажи. Часть 1	22
Практическое занятие №8. Управление процессом персональной продажи. Часть 2	25
Практическое занятие №9. Начальные аспекты управления розничными продажами. Часть 1	29
Практическое занятие №10. Начальные аспекты управления розничными продажами. Часть 2	33
Практическое занятие №11. Управление продукцией в розничной торговле. Часть 1	35
Практическое занятие №12. Управление продукцией в розничной торговле. Часть 2	38
Практическое занятие №13. Современные подходы к управлению розничными продажами. Часть 1	41
Практическое занятие №14. Современные подходы к управлению розничными продажами. Часть 2	43
Практическое занятие №15. Организационные структуры управления предприятий розничной торговли. Часть 1	45
Практическое занятие №16. Организационные структуры управления предприятий розничной торговли. Часть 2	47
Практическое занятие №17. Менеджмент конкурентоспособности в торговле. Часть 1	50
Практическое занятие №18. Менеджмент конкурентоспособности в торговле. Часть 2	52
Список рекомендуемой литературы	55

ВВЕДЕНИЕ

В хозяйственной деятельности организации одним из основных вопросов является управление продажами.

Управление продажами представляет собой процесс управления основными аспектами деятельности торговых предприятий или предприятий (фирм) – изготовителей товаров по их продвижению, распределению и реализации. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения, координировать различные направления их деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности. Управление продажами надо рассматривать как комплексную систему действий, состоящую из разработки взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность деятельности торгового предприятия или результативность продаж производственных предприятий.

Эффективное управление продажами обеспечивает успешное осуществление миссии организации и получение прибыли.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1

Формы продаж. Задачи менеджмента продаж. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Менеджмент продаж представляет собой процесс управления основными аспектами деятельности торговых предприятий или предприятий (фирм) – изготовителей товаров по их продвижению, распределению и реализации. Он призван формировать наиболее рациональные управленческие решения, координировать различные направления их деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности. Менеджмент продаж надо рассматривать как комплексную систему действий, состоящую из разработки взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность деятельности торгового предприятия или результативность продаж производственных предприятий.

Основной целью менеджмента продаж является обеспечение успешного осуществления миссии торговой организации и получения прибыли.

Исходя из этой главной цели, менеджмент продаж призван решать следующие основные задачи.

1. Формирование эффективных каналов товародвижения для быстрого доведения продукции до потребителей. Для этого надо создать максимум условий для быстрой «встречи» товара с покупателем.

2. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска предприятием своей рыночной ниши на потребительском рынке; выявления основных параметров спроса покупателей; формирования эффективной ассортиментной политики; планирования объема продаж.

3. Повышение уровня обслуживания покупателей. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований покупателей к уровню торгового обслуживания. Обычно суть требований сводится к тому, чтобы с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в торговом предприятии необходимые товары.

4. Обеспечение высокой экономической эффективности. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, связанных с движением товаров и обслуживанием покупателей; на осуществление коммерческой деятельности; на исполнение функций управления торговым процессом.

5. Оптимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации объема товарооборота и соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли.

6. Минимизация уровня рисков, связанных с торговой деятельностью. Главное здесь – обеспечить предсказуемость финансовых результатов деятельности и стабильность развития процесса продаж.

7. Обеспечение максимального объема продаж. Успех дела здесь зависит от того, насколько компетентен менеджер, знает ли он свои обязанности.

Вопросы и задания

Задание 1

Креветочный бизнес

Вылов креветок производится малыми судами и траулерами. Суда выходят в море. Невод с уловом поднимается на палубу, где креветки отделяются от водорослей, рыбы и др. В южных морях, где температура воздуха и палубы очень высокая, креветки сразу промывают в морской воде и помещают в лед, поскольку, пролежав некоторое время на палубе, они начинают портиться (покрываться черными пятнами). Температура воздуха и время хранения являются критическими факторами.

Малые суда по ловле креветок должны возвращаться каждую ночь в порт, тогда креветки могут не помещаться в лед. Они немедленно продаются посредникам (владельцам ресторанов, кафе, прибрежных магазинов).

Траулеры могут находиться на месте лова неделю и больше, поскольку они оснащены рефрижераторами.

Когда креветки с больших траулеров прибывают на перерабатывающий завод, их промывают ото льда и кладут на конвейерную ленту, с которой специальные работники убирают поврежденные экземпляры. В то же время механические грейдеры сортируют их по размеру.

Далее креветки в панцире пакуют в проволочные картонные коробки, взвешивают и замораживают. После замораживания коробки с креветками покрывают водой и замораживают в блоки льда, чтобы они не высохли.

С перерабатывающего завода креветки направляют различным покупателям (оптовым, розничным), где они тоже должны храниться при температуре минус 20 градусов С.

Задание:

1. Нарисуйте схему движения продукта от моря до обеденного стола.
2. Отметьте, какие части этой схемы являются областью логистики.

Задание 2

Подготовиться к дискуссии на тему: «Что такое продажи и почему они важны для бизнеса?»

Вопросы к практическому занятию

1. Цели и задачи менеджмента продаж
2. Формы, методы и стили продаж

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2

Формы продаж. Задачи менеджмента продаж. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

В практике маркетинга продажа понимается как отклик на чьи-то потребности. Некоторые специалисты даже говорят, что «жить – значит продавать». В акте продажи присутствуют: выбор товаров и вспомогательных средств, определение целевого рынка и усилий по привлечению потенциальных покупателей.

Чтобы успешно торговать, одни коммерсанты повышают уровень маркетинга, другие – методы сбыта, которые представляют собой обрамление продажи, третьи сосредотачиваются на приемах продажи, т. е. на непосредственной встрече между продавцом-поставщиком и клиентом-покупателем. Результатом этой встречи должна быть сделка купли-продажи или размещение заказа на поставку товара. В продаже можно выделить пять различных элементов:

- прием;
- изучение потребности и выслушивание;
- аргументация и показ;
- ответ на возражения;
- заключение сделки.

Продажу в упрощенном понимании характеризует ситуация, в которой присутствуют две стороны: тот, кто предлагает товар (услугу), и тот, кто предположительно испытывает в ней потребность. Акт продажи, следовательно, может быть выражен в категориях теории коммуникации, т. е. в отношениях между передающей стороной и принимающей (см. рис. 1.2). В одной из фундаментальных работ по эффективности продаж сказано: «искусство продажи похоже на сапог солдата – оно проникает в гущу событий и превращает стратегии в реальность». Продажа принимает разнообразные формы, и ее способы будут зависеть от той формы, в которую она облеклась в конкретном случае. Между продажей в магазине самообслуживания, где больше придерживаются анонимной торговли, и продажей в розничном магазине, где контакт часто близкий, есть определенное различие по форме и способам продажи (см. табл. 1.1).

В первом случае большую роль сыграет характер выкладки товаров на полках и эффект товарной массы, во втором – качество общения и личный контакт. Точно так же при продаже «на скорую руку», на улице, без патента и при продаже, осуществляемой на

оживленном аукционе, в зале продаж, во время торгов, существует большая разница в форме, как экономической, так и юридической.

Важно конкретизировать базовые переменные, позволяющие идентифицировать все типы продажи:

- место встречи между продавцом и покупателем. Отправляется ли продавец к покупателю или наоборот?
- характер контакта между покупателем и поставщиком;
- размер торговой площадки;
- дистанция, разделяющая две стороны;
- тип контакта: идет ли речь о широкой публике, которая приобретает товар от своего собственного имени, или о профессиональном промышленном покупателе, который заключает сделку от имени предприятия.

Некоторые формы продаж подразумевают личный контакт продавца и покупателя (продажа в магазине, продажа по телефону, продажа с прилавка и особенно продажа по месту нахождения клиента или непосредственно на дому); соответственно, при других формах продаж главное – это место продажи (продажи на ярмарке, продажи в больших торговых залах, продажи группам покупателей у владельцев небольших частных магазинов, продажи с аукциона). Наконец, при посылочной торговле главное – это источник необходимой информации (каталоги, брошюры, буклеты, письма).

Освоение искусства продажи следует начать с прямых устных и непосредственных контактов, затем можно обратиться к таким вопросам техники торговли, как места продажи, обустройство торгового зала, выкладка товаров и т. п.; после этого начинается череда контактов, опосредованных косвенными средствами связи – письменными и изобразительными.

Вопросы и задания

Задание 1

Ситуация в деревообрабатывающей компании «ДОК»

И.П. Ковалев занимает должность управляющего директора в компании «ДОК», выпускающей деревянные изделия для строительной отрасли. В последнее время его все больше беспокоят случаи доставок их продукции важным заказчикам с опозданием. Отрасль конкурентная, и Ковалев знает, что если он не сможет гарантировать своевременной доставки, заказчики перейдут к другим поставщикам. Особенно эта ситуация беспокоит менеджера по маркетингу, поскольку он работает с заказчиками в течение длительного времени и обещал им своевременные доставки, но иногда его обещания не выполняются.

Ковалев потребовал, чтобы менеджер по производству объяснил, почему так происходит. Менеджер заявил: «Наши поставщики задержали доставку некоторых пород дерева. Из-за нехватки основного сырья наши производственные планы оказались сорванными. Однако мы не можем винить поставщиков. Если к кому-то в компании и надо предъявить претензии, то к менеджерам склада, не имеющим достаточного запаса сырья, которым можно воспользоваться при задержке поступлений».

После этого Ковалев отправился на склад, чтобы разобраться на месте, что там происходит. Менеджер склада заявил, что у них все нормально. «За последний год запасы росли, а за самый последний месяц их размер стал максимальным. В настоящее время у нас крупные запасы по большинству категорий, но в то же время порой возникают случаи дефицита. Запасы велики, и порой возникает нехватка места для хранения продукции, что отрицательно влияет на наш бюджет. Я думаю, что вина лежит на отделе закупок, не заказывающем сырье в тех объемах, которые мы запрашиваем».

Ковалев убедился, что некоторые виды запасов действительно излишне велики, поскольку отдел закупок приобретает некоторые материальные ресурсы крупными

партиями. В то же время закупки других видов сырья задерживаются, в результате чего возникает дефицит. Менеджер по закупкам объяснил ситуацию так: «Позвольте мне напомнить вам, что восемь месяцев назад вы распорядились сократить затраты на материалы. Я сделал это, воспользовавшись скидками, которые поставщики предоставляют на более крупные заказы. Часто я заказываю больше, чем требуется, допуская, что на каком-то этапе нам эти материалы все равно потребуются; к тому же мы получаем скидку, и сырье всегда есть в запасе, когда в нем возникает необходимость. Правда, порой запасы занимают слишком много места и стоят слишком дорого, тогда я задерживаю заказ до тех пор, пока не смогу объединить его с другими, чтобы получить более высокие скидки».

Ковалев решил, что наконец-то он оказался у источника, породившего проблемы, и что, возможно, ему надо потребовать, чтобы политика закупок была пересмотрена. Однако после этого он переговорил с менеджером по транспорту, но тот вовсе не был в этом уверен. «Мы действуем гораздо более эффективно, когда привозим заказы более крупными партиями, – сказал он. – Если вы сократите средний размер запасов, затраты на транспортировку повысятся. Наш бюджет и так уже на пределе, а нам придется дополнительно платить за экспресс-доставку тех материалов, которые срочно потребуются производству. Если вы снизите объем заказа, число случаев дефицита возрастет, больше станет экспресс-доставок и в конечном счете это приведет к росту затрат».

Ковалев переговорил с некоторыми крупными поставщиками, чтобы посмотреть, могут ли они каким-то образом улучшить доставку продукции в компанию. К сожалению, когда он говорил с одной компанией, его представители упомянули о задержках платежей. Это противоречило принятой в «ДОК» политике немедленной оплаты счетов-фактур, поэтому Ковалев потребовал объяснений от бухгалтерского отдела. В результате он получил неутешительные известия, что затраты на запасы и транспортировку были настолько высокими, что компания столкнулась с нехваткой наличных средств. «Мы задержали наши платежи, чтобы улучшить поток наличных. Чтобы заплатить поставщикам за последний месяц, нам пришлось воспользоваться банковским овердрафтом».

Позже, в тот же день, Ковалев обнаружил, что сведения о запоздании поставок заказчиком, т.е. информация, заставившая его провести расследование, на самом деле была вызвана плохими прогнозами по продажам, подготовленными отделом маркетинга. Они сильно занизили спрос, поэтому плановое производство продукции было слишком низким. Таким образом, хотя все сотрудники в «ДОК» старались делать свою работу как можно лучше, на самом деле ситуация становилась все хуже и хуже.

Вопросы

1. Почему создается впечатление, что повышаются одновременно все составляющие логистических издержек?

2. Каковы, по вашему мнению, основные проблемы, с которыми столкнулась компания «ДОК»?

Что бы вы порекомендовали сделать Ковалеву?

Задание 2

Подготовить доклад на тему: «Современные подходы к организации продажи товаров: лучшие мировые практики»

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое продажа.
2. С каких позиций можно рассматривать продажу.
3. Каковы основные принципы продаж.
4. Какими знаниями должен обладать продавец.
5. В чем заключается сущность продаж.

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3

Управление распределением товаров в системе сбыта. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Продажа товаров является единственным способом вернуть вложенные в их производство средства и получить прибыль. Управление продажами должно обеспечить доступность товара для покупателей, т. е. чтобы нужный товар был в нужное время и в нужном месте.

Процесс продажи предполагает, чтобы товар был доставлен покупателю. Принятие решений о выборе каналов распределения является достаточно сложной процедурой. Здесь затрагиваются интересы не только самого производителя товаров, но и других субъектов рынка, привлекаемых для реализации этих товаров. Чтобы обеспечить доступность товаров для потребителей, необходимо:

- во-первых, достаточно точно выявить потребность целевого рынка в товарах и спланировать возможные размеры их продажи;

- во-вторых, сформировать эффективные каналы распределения (товародвижения) и быстрее довести свою продукцию до потребителя;

- в-третьих, создать максимум условий для быстрой «встречи» товара с покупателем (организация продаж).

Успешное решение этих задач во многом зависит от подготовленности предприятия, наличия квалифицированных специалистов, опыта и др. Для выполнения отдельных работ могут привлекаться посредники и работники специализированных организаций. Однако во всех случаях предприятие должно правильно использовать все средства распределительной политики.

Выявление потребностей и планирование продажи производится путем исследования спроса, состояния рынка и торговой конъюнктуры. Необходимым элементом планирования продаж является определение конкретных заданий торговому персоналу. Такие задания в виде индивидуальных «норм продажи» (в стоимостных и натуральных показателях) устанавливаются в зависимости от района деятельности продавцов, сложности самого товара, квалификации работника.

Канал распределения (товародвижения) представляет собой совокупность промежуточных звеньев, вовлеченных в процесс продвижения товаров с целью обеспечения их доступности для конечных потребителей. В качестве промежуточных звеньев могут выступать простые посредники, оптовые и розничные торговцы.

Основными участниками каналов распределения являются торговые посредники. Торговые посредники – это торговые организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу товаров для удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли.

Целесообразность использования торговых посредников обусловлена возможностями повышения оперативности сбыта продукции, быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, сокращения сроков поставки товаров, развития сервиса и обслуживания. Важным является и то обстоятельство, что с помощью посредников обеспечивается использование их материальных, финансовых и трудовых средств непосредственно в процессе продажи товаров. Существенно увеличивается возможность получения достоверной информации о рынке, конкурентных преимуществах, ценах и др.

По уровню охвата рынка для решения задач проникновения на рынок распределение делится на три типа:

- интенсивное;
- избирательное (селективное, выборочное);
- исключительное (эксклюзивное).

При интенсивном распределении (много продавцов на многих рынках) предприятие стремится реализовать свой товар в максимальном числе магазинов, чтобы охватить как можно больше потенциальных потребителей. Применяется в основном для товаров массового спроса, таких как продукты питания, сигареты, зубная паста и др. Достоинства интенсивного распределения заключаются в достижении наибольшей доступности товаров и высокой доли рынка. Изготовитель выигрывает за счет масштаба производства. Однако увеличиваются сбытовые издержки, утрачивается контроль продаж, затрудняется использование привлекательного имиджа и др.

Избирательное распределение (несколько продавцов на одном рынке) предполагает использование ограниченного числа посредников. Используется для товаров, покупка которых требует предварительного выбора, например, предметы одежды, многие бытовые машины и приборы и т. д. При выборе торгового посредника учитываются его объемы продаж, качество торговых услуг, квалификация и компетентность персонала и др. Преимущества избирательного распределения связаны с более эффективным функционированием канала распределения, снижением затрат. В то же время недостатком является неполный охват рынка, возможность появления конкурентов, потеря потенциально возможных продаж и др.

При исключительном распределении (один продавец на одном рынке) только один торговец может представлять изготовителя на одном географическом рынке. Он получает статус «уполномоченного дилера». Используется при организации продаж товаров высокого качества, модных и престижных и т. п. Отбор торгового посредника более тщательный, ему запрещается торговать товарами конкурентов. От посредника требуются активные действия на рынке, поддержание необходимых товарных запасов, развитие торговых услуг и др. Как метод исключительного распределения в современных условиях активное развитие получает франчайзинг. Преимущества исключительного распределения заключаются в лучшем обслуживании покупателей, низком уровне затрат, контроле продаж и т. д. Недостатки сводятся к небольшому охвату рынка, связанности обязательствами.

Решения по выбору типа распределения в конечном счете связаны с оценками:

- настоятельности потребности (чем выше настоятельность, тем ближе к интенсивному типу);
- характера потребности (удовлетворяется с помощью товаров массового или эпизодического спроса);
- желаемого охвата (доли) рынка.

Охват рынка характеризует уровень доступности товаров для конечного потребителя. Используются показатели:

- интенсивного (невзвешенного) распределения (ИР);
- эффективного (взвешенного) распределения (ЭР);

- относительного покрытия рынка (ОПР);
- средней доли в обороте (СДО);
- доли рынка (ДР).

Интенсивное распределение характеризует доступность товара. Определяется как отношение числа магазинов, в котором представлена данная марка товаров, к общему числу магазинов, где представлены подобные товары, выраженное в процентах. (Интенсивное распределение часто называют числовым распределением.)

Эффективное распределение характеризует доступность товара в магазинах с учетом размера их товарооборота (т. е. взвешенную через оборот). Исчисляется как отношение общего оборота продавцов определенного товара, реализующих в том числе данную марку, к общему обороту определенного товара, выраженное в процентах.

Относительное покрытие рынка (ОПР) данной маркой товара характеризуется отношением показателей эффективного распределения к интенсивному распределению (ОПР называют также индикатором размера или индикатором выбора). Если показатель выше единицы, то это говорит о том, что выбраны крупные магазины.

Средняя доля в обороте показывает, какую долю занимает данная марка товара в выбранных магазинах, и рассчитывается как отношение оборота данной марки товара в выбранных магазинах к общему обороту подобных товаров в выбранных магазинах.

Доля рынка данной марки представляет собой обобщенный показатель ее доступности и может быть исчислена следующим образом:

$ИР \times ОПР \times СДО$ или $ЭР \times СДО$.

Вопросы и задания

Задание 1

Построить эпюру материалопотока по следующим данным.

Источники и стоки	Источники и стоки				
	А	В	С	Д	ВСЕГО
А		100	200	300	600
В	200		100	150	450
С	300	150		50	500
Д	400	50	200		650
ВСЕГО	900	300	500	500	2200

Вопросы к практическому занятию

1. Роль участников каналов распределения и управление взаимоотношениями между ними
2. Выбор типа распределения

Тесты:

1. Какой тип распределения предполагает наличие большого количества посредников для доставки товара до конечного потребителя?
 - а) Прямое распределение
 - б) Непосредственное распределение
 - с) Индиректное распределение
2. Что означает термин "интенсивное распределение"?
 - а) Продукт доступен лишь в ограниченном числе магазинов
 - б) Продукт доступен во всех возможных точках продаж

- с) Продукт поставляется только по специальному заказу
3. Какой тип распределения используется для товаров класса "люкс"?
- Интенсивное распределение
 - Селективное распределение
 - Эксклюзивное распределение
4. Какой из перечисленных факторов не влияет на выбор канала распределения?
- Характер продукта
 - Целевая аудитория
 - Время года
5. Что такое "эксклюзивное распределение"?
- Продукт продается в большинстве торговых точек
 - Продукт доступен только в одной торговой сети
 - Продукт доступен только по подписке

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4

Управление распределением товаров в системе сбыта. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);
- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Каналы товародвижения выполняют две основные функции:

- обеспечение доступности товаров в достаточном числе мест, что предполагает формирование каналов распределения с учетом рыночных условий, характера продукта и реальных возможностей предприятия (исследования, переговоры, выбор посредников, оценка рисков, стимулирование и др.);
- физическое перемещение товаров, связанное с организацией движения материальных потоков по выбранным каналам распределения (складирование, транспортировка, прием и обработка заказов, учетные операции, упаковка, отгрузка и др.).

Существуют два основных базисных типа каналов товародвижения.

Прямые каналы товародвижения связаны с перемещением товаров и услуг от

производителя к потребителю без использования независимых посредников. Они чаще всего используются компаниями, которые хотят контролировать всю свою маркетинговую программу, стремятся к тесному контакту с потребителями и располагают ограниченными целевыми рынками.

Косвенные каналы товародвижения связаны с перемещением товаров и услуг от производителя к независимому участнику товародвижения (посреднику), а затем к потребителю. Они обычно привлекают компании, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и, соответственно, от определенной доли контроля над каналами сбыта и контактов с потребителями.

Когда производители продают через принадлежащие компании торговые точки, то используется прямой канал сбыта. Если в процесс товародвижения включаются несколько уровней оптовой торговли и различные виды розничных магазинов, то используются косвенные каналы.

Тип канала распределения зависит:

– от характеристики покупателей:

широкий круг покупателей – косвенные каналы;

ограниченный круг покупателей – прямые каналы;

– характеристики товаров:

низкие требования к обслуживанию товара – косвенные каналы;

высокие требования к обслуживанию товара – прямые каналы.

– характеристики предприятия:

полное обслуживание канала – прямой канал;

ограничения в ресурсах по обслуживанию канала – косвенные каналы и т. д.

Каналы распределения характеризуются своей длиной и шириной.

Различают также короткие (одноуровневые) и длинные (многоуровневые) каналы.

Длина канала – это число независимых участников товародвижения. Короткий канал: производитель – конечный потребитель. Длинный канал: производитель – оптовик – розничная торговля – конечный потребитель или: производитель – торговый агент – дистрибьютор – организация-потребитель.

Если фирма сокращает длину канала, например, когда производитель объединяется с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция. Это позволяет фирме получить большую независимость, обеспечить снабжение, сократить расходы на посредников, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения товаров через них.

Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. При узком канале производитель продает товар через малое количество участников сбыта, при широком – через большое.

Если фирма хочет усилить свое положение на ее этапе канала сбыта, то она может осуществлять горизонтальную интеграцию и приобретать компании аналогичной специализации. Это позволяет компании увеличивать свой размер, долю на рынке, эффективнее использовать средства массовой информации и методы распределения и сбыта.

Для разработки сбытовой политики необходимо описание, схематическое представление сложившейся у фирмы сбытовой сети.

Сбытовая сеть фирмы может состоять из прямых и косвенных каналов, а косвенные каналы, в свою очередь, могут делиться на собственную и несобственную сбытовую сеть. Отметим, что прямой канал – это всегда собственная сбытовая сеть (наиболее типичные примеры прямых каналов: булочная-пекарня, ателье по пошиву одежды, парикмахерская).

Фирма должна выбрать менее рисковую и более стабильную сбытовую политику. Как видно из примера, эффективность оптовой торговли несколько выше, чем развитие собственных фирменных магазинов. Однако в магазинах удастся получить устойчивый медленный рост объема продаж, контролируемый товарооборот, в значительной степени

гарантированный результат.

Наиболее важным моментом для практического анализа является выбор критериев, на основе которых ведется оценка и прогноз развития канала. Приведенные в табл. 2.1 критерии (гр. 3–8) являются в достаточной степени универсальными и могут быть использованы в большинстве фирм вне зависимости от конкретной сферы их деятельности. Для более глубокого анализа и учета конкретных особенностей деятельности фирм перечень критериев может быть расширен с включением других блоков вопросов, например:

□ оценка положительных (возможностей) и негативных (опасностей) факторов внешней среды, таких как:

ожидаемые изменения в законодательстве, налоговой, таможенной политике;
изменение тарифов и цен на транспорт, услуги, энергоносители;
прогноз изменения курса валют, ставки рефинансирования, кредитной политики;
прогноз развития политической ситуации в стране и экономического положения в

сфере бизнеса;

проведение в СМИ различных кампаний, способных повлиять на отношение к фирме ее партнеров и поведение конечных потребителей;

□ оценка сильных и слабых сторон фирмы, ее потенциала, ресурсов (имеющихся и недостающих). К ним можно отнести:

знания и навыки, опыт персонала;
имеющиеся деловые связи (или необходимость их развития);
материальные ресурсы – наличие, отсутствие, необходимость развития;
информацию, наработанную технологию выполнения деятельности;
финансовые ресурсы, возможности их получения.

Выбрав наиболее существенные для фирмы критерии и проведя их оценку, можно сделать прогноз развития того или иного канала товародвижения, а затем и принять обоснованное решение по отношению к каналу сбыта.

Вопросы и задания

Задание 1

Составить две логистические макросистемы, в первой из которых основным инициатором является хлебозавод в городе Владивостоке, во второй – обувная фабрика в Пекине.

Определить основных и косвенных участников этих систем, дать характеристику выполняемых ими функций.

Объяснить факторы, вследствие которых эти системы отличаются друг от друга.

Определить, какие функции могут быть переданы в логистический аутсорсинг.

Тесты:

1. Какую стратегию распределения предполагает размещение товара только в ограниченном числе точек продажи?

- Интенсивное распределение
- Селективное распределение
- Эксклюзивное распределение

2. Какой из следующих факторов чаще всего влияет на выбор канала распределения?

- Уровень конкуренции
- Внешняя температура
- Пол покупателей

3. Какой тип распределения подходит для массовых товаров, таких как напитки или

продукты питания?

- a) Эксклюзивное распределение
- b) Селективное распределение
- c) Интенсивное распределение

4. Какой из следующих продуктов скорее всего будет продаваться через эксклюзивное распределение?

- a) Повседневные лекарства
- b) Смартфоны premium-класса
- c) Овощи

5. Что такое "дистрибьютор"?

- a) Производитель товара
- b) Посредник, осуществляющий оптовую продажу товара
- c) Финансовый аналитик

Вопросы к практическому занятию

- 1. Формирование каналов товародвижения
- 2. Отбор наиболее выгодных каналов товародвижения

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5

Управление процессом продвижения. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Продвижение – создание и поддержание постоянных связей предприятия с рынком для информации, убеждения и напоминания о своей деятельности с целью активизации

продажи товаров и формирования положительного образа (имиджа) на рынке. Смысл продвижения заключается в том, что это активная передача информации потребителям.

В основе управления продвижением лежит процесс коммуникационных связей предприятия с рынком. Видами продвижения являются реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта и формирование спроса, связи с общественностью.

Управление процессом продвижения товаров на рынок обязательно включает планирование, состоящее из ряда взаимосвязанных этапов:

- ситуационный анализ;
- постановка целей;
- стратегия;
- тактика;
- реализация;
- оценка достигнутого.

Методы продвижения товаров должны быть совместимы с особенностями конкуренции, характером потребителя и условиями торговли. Поэтому планирование любых маркетинговых мероприятий начинается с тщательного ситуационного анализа этих позиций, а также методов продвижения конкретных товаров на рынок и их результатов. Необходимо проанализировать положение на конкретных сегментах рынка, покупательские привычки, конкурентную ситуацию и пр. От этого зависят цели, стратегия и тактика продвижения товара.

Цели продвижения обычно определяют стимулирование спроса и улучшение образа компании.

Когда говорят о факторах, влияющих на избрание того или иного вида продвижения, может сложиться ошибочное мнение об их взаимоисключаемости. Например, если взять за основу продвижения принцип активной рекламы, то фактор прямой продажи, как кажется на первый взгляд, отходит на второй план. В действительности же все элементы продвижения неразрывно связаны между собой.

В большинстве фирм все четыре вида продвижения учитываются при планировании. Но возникает проблема, связанная с определением их значимости, и поэтому на стадии планирования обязательно обсуждается вопрос о комплексном участии всех элементов структуры продвижения и о том, какой из них должен доминировать.

Компании редко используют какой-либо один вид продвижения. Например, фирма, поставляющая товары по почте, опирается на рекламу, больница – на общественное мнение, розничный продавец на базаре – на персональную продажу. В большинстве случаев используется комбинация отдельных видов продвижения.

Важно помнить, что каждый вид продвижения выполняет различные функции и поэтому дополняет другие. Рекламные объявления ориентированы на большую аудиторию и информируют о товаре; без них персональные продажи существенно затруднены, требуют больше времени и дорого обходятся. Общественное мнение дает широкой аудитории достоверную информацию, однако его содержание и время появления не могут контролироваться компанией. Персональная продажа обеспечивает личный контакт, гибкость и способность заключать сделки; без нее первоначальный интерес, вызванный рекламными объявлениями, будет упущен. Стимулирование сбыта приводит к краткосрочному росту продаж и дополняет рекламу и реализацию.

Вопрос о значимости отдельных элементов в рамках продвижения решается с учетом нескольких факторов. В некоторых случаях главная роль отводится торговому персоналу – и тогда бюджетные средства выделяются на развитие прямой продажи. Другие же фирмы считают рекламу или меры стимулирования сбыта более эффективными и важными, чем непосредственная продажа.

Относительная значимость данных видов продвижения разнится применительно к различным рынкам, процессу покупки, стратегии продвижения и этапам жизненного цикла товаров.

Так, на рынке потребительских товаров по значимости виды продвижения могут быть расположены в следующем порядке: реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи, формирование общественного мнения.

На рынке товаров промышленного назначения относительная значимость видов продвижения будет снижаться в следующем ряду: персональные продажи, стимулирование сбыта, реклама, формирование общественного мнения.

Продавцу очень важно понять, как покупатель приходит к решению приобрести тот или иной товар. Причем это касается как потребительских товаров, так и предназначенных для производственных нужд. Процесс совершения покупки заключается в поэтапном движении потенциального покупателя от незнания, то есть полного отсутствия у него сведений о фирме и ее товарах, – к убежденности в том, что ее изделия и услуги лучше всего соответствуют его потребностям.

Вопросы и задания

Задание 1

Торговая компания «Мобтел» выгодно закупила партию мобильных телефонов в количестве 20 000 штук. Закупленная партия превышает спрос на следующий месяц, однако компания предполагает впоследствии распродать всю партию. Телефоны распределяют в сеть, состоящую из четырех складов по «толкающей» модели. Ежемесячный прогноз сбыта и отчеты по запасам показывают следующее:

Вариант 1

Номер склада	Ежемесячный прогноз сбыта, в шт.	Запас в наличии, в шт.
1	5000	2116
2	3000	0
3	2500	486
4	1500	321

Вариант 2

Номер склада	Ежемесячный прогноз сбыта, в шт.	Запас в наличии, в шт.
1	5000	330
2	3000	150
3	1500	250
4	2500	0

Как следует распределить партию продукции между этими складами?

Вопросы к практическому занятию

1. Особенности управления процессом продвижения
2. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6

Управление процессом продвижения. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Прямая поставка товаров в магазины стала для поставщиков в условиях кризиса одним из наиболее действенных средств маркетинга и конкурентной борьбы.

Известно, что прямая поставка товаров (в особенности продовольственных) в магазины – как от производителей, так и от торговых компаний – позволяет фирмам усилить свои позиции на рынке.

Основное преимущество такой работы – отсутствие дополнительных звеньев в продвижении товара от компании до точки розничной продажи. В результате этого компания получает реальную возможность:

- повлиять на уровень розничных цен в сторону их снижения;
- повысить рентабельность продаж;
- тщательнее контролировать распространение товаров;
- эффективнее планировать производство, экономить средства, связанные со складированием и транспортировкой (логистика).

Контролируя эти показатели, всегда можно воздействовать на объем продаж своих товаров. Однако несмотря на такой пакет весьма солидных преимуществ до недавнего времени очень немногие компании-производители или дистрибьюторы первого звена целенаправленно занимались развитием прямых поставок в магазины. Исключение составляли лишь очень немногочисленные специализированные торговые фирмы. Основное количество дистрибьюторских компаний и поставщиков работали по одному из двух принципов:

- если магазины пришли сами, то и хорошо;
- дадим побольше рекламы, пусть у нас покупают мелкие оптовики и самостоятельно развозят по розничным точкам – это их работа.

В условиях быстро растущего рынка (90-е гг.) даже такая весьма пассивная тактика позволяла многим фирмам не только поддерживать, но и увеличивать свои обороты. Начинать систематическую работу с розничными точками, переходить к прямым поставкам и тщательному учету клиентов эти фирмы не хотели в первую очередь из-за пассивности и незаинтересованности руководителей компаний.

Ситуация драматически изменилась после начала кризиса (1998 г.), когда очень быстро рухнуло значительное число оптовых компаний, которые служили связующим звеном между производителем или импортером и розничными точками. Падение покупательской способности населения не позволяло продавать товары по прежней схеме, когда в розничную цену фактически включалась наценка одного-двух промежуточных звеньев.

Сейчас можно говорить с определенной долей уверенности, что кризис сыграл свою положительную роль, в частности для продовольственного рынка. Фирмы оказались

вынуждены работать более профессионально, напрямую контактируя со своими непосредственными потребителями – магазинами.

В итоге, при условии, если эта работа переходит на необходимый уровень и приобретает постоянный характер, выигрывают все участники рынка продовольственных товаров, а именно:

- производители и поставщики делают свои позиции на рынке более устойчивыми и, возможно, даже повышают рентабельность;
- магазины заполняют свои полки на более постоянной и гарантированной основе;
- выигрывают и конечные покупатели – ведь цены в магазинах становятся относительно ниже из-за отсутствия лишних звеньев в торговых цепочках.

Какие же могут быть практические шаги по организации прямой поставки товаров в магазины? Что необходимо ежедневно контролировать для организации процесса прямых поставок? Как увеличивать объем продаж при наименьших издержках и затратах?

Такая работа включает:

- серьезную подготовку (описание рынка розничной торговли для данного вида товара);
- организацию постоянной работы с руководителями магазинов.

Не все магазины одинаковы. Какие из них выбрать?

Перед началом организации активных поставок в магазины необходимо ответить на несколько основных вопросов:

- Какие регионы и районы города вносят наибольший вклад в продажи по данной товарной группе?
- Какие виды розничных торговых точек, каналы дистрибуции особенно существенны в объеме продаж данного вида товара?
- Как много конкурирующих марок представлено в том или ином канале продаж?

На каждом этапе надо анализировать общее положение в отрасли и на рынке данного товара, сравнивать положение конкурентов и своей компании. В итоге можно выяснить, какие плоды дистрибуции наиболее действенны и перспективны в бизнесе.

Результатом этой работы должны стать:

- список приоритетных торговых точек, работа с которыми поможет быстрее всего получить отдачу в виде растущих объемов продаж;
- явная и простая система контроля менеджеров по сбыту и торговых агентов.

Вопросы и задания

Индивидуальное задание 1

Выполните анализ практики управления портфелем брендов компании, придерживаясь следующей последовательности действий.

Опишите принцип распространения брендовых имен на товары компании:

Дайте общую характеристику используемого подхода: дает ли компания всем производимым товарам (услугам) единое имя, или же отдельное название для определенной группы товаров (каков масштаб этих групп?), или же каждый товар получает отдельное имя? Используется ли имя компании наряду с названием более узкой группы товаров? Поясните, какие выгоды несет такой подход конкретной компании, изучаемой вами.

Опишите политику компании в сфере совместного брендинга, продажи товаров под частными марками розничных сетей, брендинга выгоды, а также, возможно, иные приемы, используемые компанией для повышения ценности ее товаров для потребителей. Поясните, какие выгоды несет такой подход компании.

Изобразите структуру портфеля тремя различными методами (группировка брендов, дерево иерархии брендов, одна из сетевых моделей). Если изучаемая вами компания выпускает обширный ассортимент продукции, следует сначала представить общую схему, дающую представление о портфеле в целом, а затем, выбрав одну узкую группу товаров

(товарную категорию, ассортиментную группу, ...), отразить логику распространения имени (имен) в выбранной вами части ассортимента.

Выбор компании и бренда для анализа студентом выбирается самостоятельно.

Вопросы к практическому занятию

1. Особенности управления процессом продвижения.
2. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом.
3. Роль прямых поставок в управлении продажами как преимущество кризисных продаж

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7

Управление процессом персональной продажи. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);
- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Персональная продажа – это вид продвижения товаров и услуг, включающий их устное представление потенциальным покупателям с целью продажи. Персональная продажа предполагает прямой контракт с покупателями.

К достоинствам персональной продажи относится наличие диалога покупатель-продавец и обратной связи с потребителем. При таком диалоге возникает двусторонний поток информации, который невозможен в ходе других видов продвижения.

Персональная продажа служит коммуникационным мостиком, соединяющим компанию и целевую аудиторию. Эффективность такого соединения определяется ролью торгового персонала службы сбыта компании.

В настоящее время и продавцы, и покупатели уделяют особое внимание созданию долгосрочных отношений сотрудничества, нежели заключению единичных торговых сделок, т. е. упор делается на управление отношениями.

Отсюда новые требования к квалификации продавцов. Они нуждаются в широких маркетинговых и деловых навыках, необходимых для понимания потребностей клиентов и долгосрочного партнерства. Возникают важные вопросы относительно отбора, обучения, мотивации и оплаты труда торгового персонала, т. е. управления торговым персоналом.

Торговый персонал службы сбыта должен выполнять следующие задачи:

- находить новых покупателей;
- обеспечивать клиентов необходимой информацией;
- продавать и вести переговоры. Продавцам необходимо знать все, что касается продажи и переговоров: как определять потенциальных покупателей, проводить убедительные презентации, отвечать на возражения, закрывать сделку и поддерживать дальнейшие контакты с клиентами;
- контролировать обслуживание покупателя. Торговый представитель должен следить за тем, чтобы обслуживание покупателя было безупречным с точки зрения условий поставки, финансовой поддержки, технической помощи и решения возникающих проблем;
- участвовать в рыночных исследованиях. Работники службы сбыта – важный источник информации об изменении покупательских запросов и деятельности конкурентов;
- уметь управлять. Профессиональные продавцы должны управлять своим временем и эффективно распределять его между товарами и покупателями, использовать ресурсы и персонал компании для достижения целей сбыта;
- поддерживать отношения с клиентами. Продавцы должны стремиться превратить покупателя в постоянного клиента путем демонстрации ему дополнительной долгосрочной ценности своего товара.

Менеджеры службы сбыта определяют степень важности каждой из задач и время, необходимое для их выполнения. Затем необходимо разработать соответствующие им стратегии и продумать организацию сбыта. Управляющие несут ответственность за общий менеджмент, набор торгового персонала, проведение тренингов, позволяющих продавцам выполнять поставленные задачи, оплату труда, мотивацию.

Конечная цель управления сбытом – достижение компанией плановых показателей по росту и прибыльности через удовлетворение покупательских потребностей. Менеджеры высшего звена обычно уверены в целесообразности стратегического партнерства с клиентами, так как в этом случае отпадает необходимость разработки конкурентных предложений о цене, которые ведут к снижению прибыли. Стабильное партнерство имеет и другие преимущества. Покупатели очень часто являются генераторами новых идей. Крупные розничные торговцы тоже подают новаторские идеи поставщикам. Очевидно, что в этом плане преимуществом обладают производители, поддерживающие тесные контакты с покупателями.

Для того чтобы оценить возможности создания стратегического альянса, поставщик должен оценить свое предложение с точки зрения клиента. Выделяют 4 типа отношений покупателей с поставщиками.

Стратегическое партнерство. Идеальная позиция для поставщика. Покупатель стремится к интенсивному долгосрочному сотрудничеству. Исчезает необходимость конкуренции с внешними поставщиками.

Избранный поставщик. Покупатель желает установить долгосрочные отношения с поставщиком. Пока объем закупок невелик, решающее значение для покупателя имеют характеристики товаров или услуг (например, профессиональное оборудование и программное обеспечение).

Постоянный поставщик. Покупатель делает регулярные закупки в небольших объемах. Он стремится сократить число поставщиков и упростить процедуру заказа. Цена поставок имеет значение, но из-за небольшого объема закупок не является основным их критерием.

Поставщики крупных партий стандартных товаров. Их положение наиболее уязвимо. Небольшое снижение цен окажет ощутимое влияние на прибыль покупателя. У специалистов по закупкам имеются мощные стимулы для того, чтобы заставить поставщика снизить цены на товар и привлекать к сотрудничеству альтернативных продавцов.

Какой вывод можно сделать из матрицы отношений поставщика и покупателя? Очевидно, что цель команды по сбыту заключается в усилении позиций поставщика в соответствии с указанными в ней критериями и повышении значения его продукции для

покупателя.

Вклад поставщика в прибыль клиента увеличивается по мере все более полного удовлетворения потребностей покупателя, например, при расширении товарного ассортимента или сотрудничества с компаниями, предоставляющими дополнительные товары или услуги. Однако если поставщику товаров с низкой добавленной стоимостью не удалось разработать отличительные преимущества товара, он превращается в привлекательную мишень для агрессивной закупочной команды.

Численность и структура торгового персонала определяются задачами и стратегией компании. Если компания производит определенную товарную линию, а ее покупатели из одной конечной потребляющей отрасли находятся в разных регионах, поставщику необходимо структурировать торговый персонал по географическому признаку. Когда компания предлагает разнообразный ассортимент товаров на различных рынках конечных потребителей, целесообразно структурирование по товарному или рыночному признаку. Если деятельность компании зависит от нескольких крупных покупателей, торговый персонал структурируется по группам работы с клиентами.

Вопросы и задания

Задание 1

Для перевозки 60 т промышленных грузов используется четырехосный крытый вагон грузоподъемностью 62 т, вместимость кузова вагона равна 90 м³, объем занимаемого груза — 62 м³, масса тары $M_t = 22$ т.

Определить:

- 1) коэффициент тары вагона;
- 2) погрузочный коэффициент тары вагонов;
- 3) коэффициент использования грузоподъемности вагона;
- 4) коэффициент использования вместимости вагона;
- 5) коэффициент удельного объема вагона;
- 6) коэффициент удельной грузоподъемности вагона

Задание 2

Подготовиться к дискуссии по теме: «Роль личных продаж в продвижении товаров и услуг»

Вопросы к практическому занятию

1. Основные вопросы управления торговым персоналом
2. Задачи торгового персонала службы сбыта
3. Стратегия сбыта компании
4. Структурирование и определение численности торгового персонала компании

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №8

Управление процессом персональной продажи. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Торговый персонал – весьма дорогой ресурс, поэтому руководству компании необходимо в максимальной степени использовать имеющиеся возможности повышения эффективности и продуктивности его работы. Почему бы не увеличить долю времени, посвященного непосредственно обеспечению продаж? Очевидно, что тщательное планирование маршрутов и эффективное управление делами значительно увеличили бы время, выделяемое на обеспечение продаж. Как правило, товары, как и покупатели, обладают различным потенциалом, но лишь немногие компании ориентируют продавцов на продукты или потребителей с высокими возможностями. И наконец, профессиональное обучение продавцов позволяет значительно увеличить прибыль компании. Часто сотрудники службы сбыта ориентированы на показатели объема продаж, а не прибыли. Не обладая необходимой квалификацией и стимулами, торговые представители не всегда способны продемонстрировать покупателям истинную ценность товара, что негативно отражается и на ценах, и на прибыли компании.

Основное правило продаж – «80/20» (20 % покупателей обеспечивают 80 % объема продаж). Поэтому главной задачей управления продажами является выделение основных клиентов компании. Решение этой задачи не представляет проблем, намного труднее определить перспективных покупателей. Желательно разработать систему, которая позволила бы разделить клиентов (пропорционально их потенциалу) на три группы: категории А, Б и В. К категории А относят 10 % покупателей, которые в ближайшие год–два составят 50–60 % новой клиентуры компании. Категория Б включает в себя группу потенциальных покупателей, составляющих 20–30 % возможной клиентуры в будущем. К категории В относятся мелкие заказчики или фирмы, перспектива сотрудничества с которыми не слишком привлекательна для компании.

После разделения уже существующих и потенциальных покупателей на группы необходимо определить численность торговых представителей компании для каждой из них, выделяя достаточное количество времени для имеющихся клиентов. Поэтому компании должны установить для «проверенных» клиентов (в особенности для основных) высокие показатели количества визитов торговых агентов. Аналогичного внимания достойны потенциальные покупатели категории А, немного меньшего – категории Б. Что касается клиентов категории В, менеджеры должны рассмотреть вопрос об уменьшении

выделяемых на них ресурсов и использовании таких «экономичных» средств рекламы, как телемаркетинг и прямая почтовая реклама.

Большинство компаний-поставщиков имеют несколько товарных линий с различной рентабельностью и различающихся по реакциям на мероприятия по стимулированию сбыта. Задача руководителей состоит в группировке товаров по показателям маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта

В задачи управления службы сбыта входит набор торгового персонала, его обучение, контроль за выполнением обязанностей, мотивация, оплата труда, планирование и оценка. Занимаясь этой деятельностью, менеджеры должны помнить о некоторых приоритетах.

- Создание прочных связей с покупателями. Условие развития и прибыльности компании – наличие партнерских отношений с клиентами, основанных на взаимной прибыли. Концентрация усилий исключительно на совершении сделок приносит прибыль только в краткосрочном периоде. Помните о том, что постоянные покупатели в любом случае имеют огромное значение для компании и должны являться наивысшим приоритетом.

- Акцент на ценность товара для потребителя, а не его цену. Покупатели всегда стремятся получить товар по минимальной цене. Задача продавца состоит в повышении ценности предложения и демонстрации ее потребителям, что позволяет избежать снижения цены на товар. Акцент на ценность требует, чтобы торговый представитель был высокомотивированным и компетентным продавцом.

- Сегментирование и позиционирование. Эффективные продажи предполагают сегментирование рынка, так как покупатели имеют разные потребности и характеризуются различной чувствительностью к цене.

Продавцы должны уметь позиционировать предложения для разных сегментов, выстраивать с покупателем отношения, способствующие повышению ценности предлагаемого товара, и добиваться более выгодных условий продажи.

Успех продаж определяется квалификацией торгового персонала компании. Не многим менеджерам удастся избежать ошибок. Обычно 80 % продаж осуществляется лучшей половиной торговых представителей компании. Затраты на наем, обучение и финансирование одного продавца в первый год работы довольно велики. Для покрытия этих расходов продавец должен реализовать товар на значительную сумму. Низкая эффективность работы торговых представителей и их неспособность достичь адекватного объема продаж приводят к тому, что компания теряет покупателей.

Высокоэффективные продавцы обычно обладают некоторыми отличительными чертами:

- высоким уровнем мотивации к достижению цели, в основе которой индивидуальная потребность в лидерстве;
- эмпатией. Хороший продавец обладает способностью понимать чувства покупателей и выстраивать с ними теплые личные отношения;
- уверенностью в себе. Торговец «от Бога» убежден в том, что обладает достаточным профессионализмом для того, чтобы продать любой товар любому покупателю.

Есть люди – прирожденные продавцы, инстинктивно чувствующие потребности покупателей и стимулирующие спрос на предлагаемые ими товары. Но даже этим уникалам не обойтись без профессиональных знаний и навыков. Осваивая искусство продаж, необходимо провести границу между ориентацией на сбыт и современным маркетинговым подходом, когда во главе угла находится покупатель.

Ориентация на сбыт предполагала использование техники убеждения, когда покупателей «заставляют» покупать предлагаемые товары: «вторжение» в офис или дом покупателя, преувеличение характеристик или преимуществ товара, торопливые презентации и уступки в цене ради быстрее заключения сделки. В прошлом такой подход обычно ассоциировался с продавцами энциклопедий и автомобилей. Сегодня подобные методы оцениваются либо как незаконные, либо как неэффективные, не

позволяющие выстроить долгосрочные отношения с покупателями.

Сущность *ориентации на покупателя* заключается в выявлении потребностей покупателя и нахождении выгодных для производителя и потребителя путей их удовлетворения, что предполагает высокопрофессионального и добросовестного продавца. *Во-первых*, торговый представитель должен помочь покупателю четко сформулировать его потребности, а значит, ему необходимо использовать знания и навыки в области бизнеса, маркетинга и техники для того, чтобы проникнуть в суть проблем и нужд клиента. *Во-вторых*, продавец должен продемонстрировать покупателю ценность предлагаемого товара, которая может быть экономической (большая прибыль для деловых покупателей) или психологической (покупка приносит удовлетворение, уверенность в себе и повышает самооценку потребителя). *В-третьих*, продавец призван находить такое решение проблемы, которое отвечает потребностям покупателя. Торговый агент предлагает клиенту реальную ценность, подчеркивая, что его товар, в сравнении с продукцией конкурентов, вызывает большее удовлетворение или обладает более высокой производительностью. *В-четвертых*, продавец создает основу для долгосрочных деловых отношений с клиентом. Основные этапы процесса продаж показаны на рис. 4.7.



Рис. Процесс продажи

Эффективное управление временем оказывается решающим фактором для достижения высоких успехов в продаже. Продавец, который следует подходу продажи, ориентированной на покупателя, стоит на верном пути, если умеет управлять временем.

Мы часто слышим: «Время – деньги». Нигде это не бывает столь верно, как применительно к продаже, ибо чем больше времени уделяется усилиям по продаже, тем больше продаж удастся довести до завершения. Время следует использовать максимально осмысленно, а работать много – вовсе не значит работать эффективно. Чтобы извлечь все возможное из каждого дня, необходимо реализовать строгий подход к управлению временем.

Использование времени непосредственно соотносится с достигнутыми результатами. Необходимо разработать некий подход к планированию всей своей деятельности. А это означает, что следует планировать свою активность помесечно, понедельно и на каждый день и, конечно, составлять повестку дня каждой встречи. Рекомендуются, чтобы каждый продавец применял какую-либо систему планирования.

Считается, что система, позволяющая детально планировать каждый день, намного предпочтительнее той, которая охватывает целую неделю или даже месяц. Этот уровень детализации необходим для лучшей организации каждого дня. Важно не только

планировать свое время, в равной степени важно планировать его хорошо. Надо не просто перечислить дела, а оптимизировать все в целом.

Как следует относиться к процессу управления временем?

При разработке своего графика необходимо:

- группировать похожие дела;
- определять блоки времени;
- планировать каждую из своих целей – учетных, деловых и личных;
- выделять приоритеты;
- делегировать свои обязанности, когда это возможно;
- пользоваться правилом «80/20»;
- корректировать свои планы.

Каждый из этих пунктов добавляет важные преимущества к процессу управления временем в целом и должен быть рассмотрен отдельно. В своей совокупности эти пункты обеспечивают реальное улучшение планирования времени, поскольку повышают как личную эффективность, так и уровень профессионализма в продаже.

Вопросы и задания

Задание 1.

Задача. Используя метод рейтинговой оценки поставщиков, определить основных поставщиков-производителей электробытовых товаров для оптового предприятия.

Условия задачи

Исходная информация по оптовому предприятию:

1. Оптовое предприятие в планируемом году намеревается закупить и реализовать 3000 единиц электробытовых товаров – 4 ассортиментных наименований. Цена реализации 1200 рублей за штуку.

2. Оптимальный размер партии поставки для оптового предприятия 300 единиц.

Исходная информация по поставщикам-производителям товаров:

3. Список возможных поставщиков-производителей товаров.

Поставщик	Удаленность от покупателя, км	Поставщик	Удаленность от покупателя, км
1. Вологда	480	6. Иваново	880
2. Владимир	181	7. Курган	2008
3. Новгород	423	8. Орел	372
4. Ижевск	1109	9. Пермь	1358
5. Калинин	154	10. Томск	648

4. Процент опрошенных покупателей, давших неудовлетворительную оценку качеству товаров соответствующих производителей.

1. Вологда	2
2. Владимир	3
3. Новгород	3
4. Ижевск	12
5. Калинин	10
6. Иваново	9
7. Курган	5
8. Орел	6
9. Пермь	8
10. Томск	3

Вопросы к практическому занятию

5. Распределение ресурсов
6. Управление персоналом службы сбыта
7. Управление процессом продажи
8. Управление временем и значение постановки целей для обеспечения роста продаж

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9

Начальные аспекты управления розничными продажами. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Люди совершают покупки не только потому, что им надо что-то есть, пить, носить и тому подобное, а потому, что каждый визит в магазин может быть удовольствием, маленьким открытием или долгожданной находкой. Магазин – это место встречи покупателя, товара и денег. Розничная торговля может познакомить нас с разными стилями жизни, с продуктами разных стран, достижениями науки и техники, культуры и искусства, новинками и изобретениями, многообразием альтернатив. Более того, поход в магазин может рассматриваться как развлечение, демонстрация принадлежности к определенной социальной группе.

Инновации в сфере розничной торговли заставляют владельцев магазинов и производителей увеличивать усилия по завоеванию и удержанию покупателей. Удобство и эффективность форм внемагазинной торговли настоятельно требуют улучшения сервиса, а изменения в поведении покупателей – изобретения и применения новых методов для привлечения клиентов. Возрастающая конкуренция заставляет торговцев концентрироваться на создании конкурентных преимуществ магазинов, их индивидуальности. И закрепить успех можно только при постоянном, непрерывном совершенствовании, которое «в конечном счете преобразует всю систему работы, вызывает фундаментальные изменения» (Питер Ф. Друкер).

Розничные торговцы могут оказывать большее, чем раньше, влияние на деятельность производителей, начиная с производства продуктов, удовлетворяющих определенным требованиям, разработки дизайна, и включая такие вопросы, как принципы распределения по каналам сбыта, стимулирование и рекламная деятельность – ведь именно розничный торговец постоянно общается с покупателем, анализирует динамику продаж,

видит реакцию на различные товары и марки, имеет возможность сравнить их между собой, определить конкурентные преимущества конкретных марок и понять, какие именно изменения необходимо внести в товар и его окружение для повышения продаж.

Чтобы добиться успеха в индустрии розничной торговли, ею надо эффективно управлять.

В центре розничной торговли, под которой подразумевается деятельность по продаже товаров и услуг непосредственно конечному потребителю для личного использования, лежит процесс управления продажами. В процесс управления розничными продажами вовлечены покупатели и продавцы, взаимосвязь между которыми определяет общую стратегию розничной торговли. Основные проблемы управления розничными продажами и являются предметом последующих тем.

Чтобы понять, на каком сегменте сосредоточить свои усилия, какой станет целевым, а какие – второстепенными, необходимо оценить каждый сегмент по следующим критериям:

- фактический размер сегмента – сколько человек относится к этому сегменту;
- однородность сегмента – основные характеристики, присущие каждому представителю сегмента; стереотип потребления товаров вашей специфики; тип принятия решений о покупке; платежеспособность; место проживания и т. п.;
- устойчивость сегмента – во времени и в пространстве; не изменит ли он свои характеристики и не исчезнет ли в связи с разными факторами;
- емкость – количество товаров, которое может быть реализовано в сегменте за определенный промежуток времени;
- покупательская способность – средняя покупка в магазине в денежном выражении; количество покупок за определенный период; структура покупок; соотношение дорогих/дешевых товаров в потребительской корзине;
- доступность сегмента – по отношению к рекламно-информационному воздействию;
- конкурентное давление – активность конкурентов в отношении этого сегмента.

С помощью позиционирования мы обеспечиваем магазину не вызывающее сомнений, четко отличное от других место на рынке и в сознании целевых потребителей.

Позиция – это то, как воспринимается магазин или продаваемые товары по сравнению с конкурирующими магазинами. Для этого выделяются значимые характеристики магазина, которые в выгодную сторону могут отличить его от конкурентов.

Выбирая основание для позиционирования, необходимо соблюсти определенную последовательность действий:

- 1) определить особенности целевой аудитории, их восприятие аналогичных магазинов, потребности, пожелания и ожидания от процесса покупки товаров вашей специфики;
- 2) знать позиции конкурирующих магазинов, причем как прямых, так и косвенных конкурентов;
- 3) выбрать основание для позиционирования и сопроводить его аргументами;
- 4) оценить потенциал позиции с точки зрения продолжительности использования и прибыльности для магазина;
- 5) определить слабые стороны позиции и продумать их коррекцию;
- 6) протестировать восприятие позиции представителями целевой аудитории;
- 7) обеспечить единство позиционирования в разных инструментах маркетинга.

Исключительно важна концепция магазина, т. е. руководящая идея для дальнейшей разработки, ведущий замысел. Концепцию магазина рассматривают как совокупность выгод для покупателя, таких как:

- 1) специфика магазина. Ширина и глубина ассортимента предлагаемого товара. Спрос на продаваемый товар и наличие его в целом на рынке. Предложения конкурентов;
- 2) месторасположение. Тип района и потенциал его развития. Удобный подъезд.

Окружающая территория и магазины по соседству;

3) ценообразование. Общий уровень цен и ценовое стимулирование продаж;

4) дополнительные услуги. Что вы можете предложить покупателю: возможность заказа по телефону, доставку, кредитование или детскую комнату;

5) время, затрачиваемое на дорогу до магазина и на совершение покупок в нем. Близость – важный фактор, но также важны часы работы, простота поиска товаров и удобство организации торгового процесса;

6) атмосфера, т. е. психологическая составляющая магазина. Особенности планировки, оформления интерьера, музыкального сопровождения и т. п.

Стратегия – это методы ведения бизнеса, которые выбирает руководство компании для достижения поставленных целей. Цели, в свою очередь, могут быть количественными, например, добиться выручки в 100000 долл., или условно качественными, например, стать самым лучшим магазином по уровню сервиса.

Стратегия развития магазина – это набор ответов на вопрос «как»:

- как организовать работу магазина;
- какой ассортимент предлагать покупателям;
- какой сервис предлагать покупателям;
- какие цены установить на товары;
- как работать с поставщиками;
- как повысить лояльность покупателей;
- как управлять персоналом магазина?

Ни для кого не новость, что борьба за потребителей на розничном рынке становится все жестче: слишком много желающих обменять свои товары или услуги на содержимое их кошельков. Поэтому невозможно планировать стратегию развития своего магазина в отрыве от всего происходящего в его окружении. Что необходимо учитывать?

Во-первых, уровень конкуренции между существующими компаниями, каждая из которых делает все возможное для привлечения и удержания покупателей и укрепления своих позиций на рынке розничной торговли.

Во-вторых, факт появления новых компаний/магазинов с новыми идеями, подходами, технологиями и конкурентными преимуществами.

В-третьих, возможность успешного развития компаний или товаров-заменителей, т. е. предлагающих новый аналог или иной способ удовлетворения потребности (например, Интернет-торговля в противовес обычным магазинам).

В-четвертых, давление со стороны поставщиков, арендаторов и иных третьих лиц, вызванное необходимостью взаимодействия с ними на определенных условиях.

Наконец, в-пятых, необходимость учитывать изменяющиеся характеристики потребителей, что вызвано их растущими потребностями, ожиданиями и требованиями.

Поэтому наличие тщательно спланированной конкурентной стратегии будет основой сильной конкурентной позиции розничного предприятия.

Конкурентная стратегия – это набор инструментов и инициатив, направленных на привлечение покупателей, противостояние маркетинговым усилиям конкурентов и укрепление своей собственной позиции на рынке. Метафорический подход к стратегическим действиям предлагает Дж. Траут. Он перечисляет четыре вида «маркетинговых войн», которые ведут современные компании, чтобы остаться «на плаву» в жестких условиях конкуренции.

Оборонительная война – ее ведут компании-лидеры, т. е. компании, давно и успешно работающие на розничном рынке. Главное для таких компаний – быть впереди, предлагать новые интересные идеи, вовремя отслеживать действия конкурентов и противостоять им. В качестве примера можно привести непрекращающееся сражение за лояльность покупателей среди магазинов по продаже бытовой техники. Стоит конкуренту предложить новый вид карт постоянного покупателя, скажем, с 10%-ной скидкой, как компания-лидер сразу отвечает улучшенной вариацией, не только с 10%-ной скидкой, но и с возможностью

бесплатной установки.

Наступательные действия – это стратегия для компаний, занимающих вторую и третью позиции в списке лидеров. Заветная цель – стать номером один по продажам – не дает расслабиться и довольствоваться малым. Главное в этой стратегии – не атаковать хорошо укрепленные преимущества лидера, а находить слабые места в его обороне и точно наносить удар за ударом, используя все имеющиеся ресурсы. Да, вы лидеры по ценам на бытовую технику. Но мы предлагаем особую систему гарантийного и постгарантийного обслуживания. И мастера по установке у нас обученные и хорошо одетые. Поэтому, если вам за дешевыми чайниками – это к ним. А «долгоиграющую» технику лучше покупать у нас, чтобы быть уверенным в ее и своем спокойном будущем.

Фланговые атаки – предназначены для новых игроков на рынке или представителей малого, но развивающегося бизнеса. Понятно, что борьбу за главный приз вести рановато, но можно отвоевывать пядь за пядью, захватывая ничейные рыночные территории. Это может быть предложение нового продукта или особых условий обслуживания, а также концентрация усилий на особой группе покупателей. Например, только у нас проходит совместная рекламная акция с компанией-производителем. Кому помешает при покупке крупногабаритной техники для кухни получить бесплатно электрический чайник или тостер? А если совсем повезет – можно выиграть в лотерею романтическое путешествие. Присоединяйтесь!

Партизанская война – подходит для небольших фирм. Основная задача – поиск особых групп покупателей, которых не в силах защитить лидеры рынка. «Вы можете продавать все всем, – говорит компания по продаже домашних кинотеатров, — а мы в нашем единственном магазине продаем исключительно дорогую бытовую технику, обладающую уникальными характеристиками, и только тем, кто знает толк в качестве».

Вопросы и задания

Задание 1.

Задача. Известно, что затраты на выполнение заказа C_0 а 15 ден.ед/ед, годовое потребление $S = 1200$ ед., годовые затраты на хранение продукции $C_{uI} = 0,1$ ден.ед.; размер партии поставки: 100,200,400,500,600,800,1000 ед.; годовое производство $p = 15000$ ед.; издержки, обусловленные дефицитом» $h = 0,4$ ден. ед.

1. Вычислить оптимальный размер заказываемой партии при пополнении заказа на конечный интервал.
2. Определить оптимальный размер заказываемой партии при пополнении заказа на конечный интервал.
3. Рассчитать оптимальный размер партии в условиях дефицита.

Задание 2

Подготовить доклад на тему: «Как больше продавать в продуктовом магазине: выстраиваем стратегию продаж»

Вопросы к практическому занятию

1. Концептуальные основы открытия магазина
2. Управление развитием магазина

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №10

Начальные аспекты управления розничными продажами. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Путь от завоевания потенциального покупателя к удержанию приверженца крут, как гора. Поступательное движение вперед и вверх требует полной отдачи от руководителей и сотрудников магазина. Заполучив в свой магазин потенциального покупателя, вы лишь проделываете первый шаг. Большой ассортимент и чистота в зале, быстрое обслуживание на кассе – и покупатель вполне может прийти еще раз. На втором шаге вы готовите для него затейливую промо-акцию, покупатель удовлетворен и готов совершить повторную покупку. А что дальше? Гора становится круче, а количество покупателей стремительно уменьшается. И вот вы снова у подножия, и надо начинать восхождение заново.

Как подготовиться к восхождению? Только тщательно продумав свое снаряжение и технику подъема, а именно – методы работы с покупателями на каждой стадии. Рассмотрим реальные взаимоотношения Покупателя и Любимого Магазина.

Потенциальный покупатель. Кто он? Во-первых, это представитель целевой группы, который посещает магазин конкурента. Во-вторых, это представитель второстепенной группы, который также склонен делать покупки в вашем магазине. В-третьих, это человек, который пока не имеет потребности в посещении вашего магазина. Или имеет (будет иметь) потребность, но пока не осознает ее в силу ряда причин.

Цель работы с этой группой покупателей – обратить их внимание на магазин, завлечь в торговый зал и убедить совершить пробную покупку. Средствами воздействия здесь выступают:

Новый или случайный покупатель. Программа работы с ним будет звучать следующим образом: «Как сделать так, чтобы покупателю понравилось и он захотел прийти еще раз». Встречают по одежке, а провожают... Это же касается и магазинов. Мы привлекаем оригинальностью, красотой и эффектностью, а провожаем удобством совершения покупок, компетентностью персонала и положительной эмоцией. На пути совершения покупки не должно быть никаких барьеров, все должно располагать к тому, чтобы покупатель захотел вернуться.

Покупатель. «Как сделать так, чтобы от посещения к посещению покупатель становился все более довольным и покупал все больше и больше»? Придя в магазин, покупатель отдает вам деньги в обмен на товар надлежащего качества, удовлетворяющий

определенную утилитарную потребность.

Этого недостаточно – покупатель должен получить дополнительную ценность от покупки.

Постоянный покупатель. Он еще не лоялен к вашему магазину, но может стать таковым. Цель в данном случае – «понять причину постоянства, чтобы перевести его в группу приверженцев магазина».

Программы поощрения покупок, которые создают дополнительную ценность, остаются значимыми. А на первый план выходит индивидуальный подход к покупателю, когда мы работаем не с заявляемыми, а со скрытыми потребностями.

Сфера розничной торговли разбита на несколько отраслей. Для простоты понимания название той или иной отрасли определяет тип товара, в которой работает розничный продавец. Это могут быть электротовары, одежда, обувь, книги, продукты питания и т. д. Однако в ряде случаев розничный продавец может заниматься продажей очень большого количества товаров, среди которых нельзя выделить доминантный товар. Речь идет о «смешанной» отрасли.

Роль розничных продавцов всегда сводилась к предоставлению удобств покупателям. Эта роль сводилась к следующему: открыть торговые точки, удобные для них, где в удобное время в нужном количестве продавался бы необходимый набор товаров, который можно периодически пополнять. За эти услуги розничный продавец получает свою прибыль.

Для того чтобы эффективно участвовать в канале распределения товара, розничные продавцы должны предлагать ассортимент товаров, который соответствовал бы потребностям покупателей, приходящих в магазин. Розничные продавцы лучше всех знают, что нужно покупателям. Независимо от того, является ли полученная информация о покупателях случайной или она собирается при помощи высокотехнологичных, сложных методов, розничным продавцам нужно постоянно изменять свой ассортимент в соответствии с изменяющейся линией потребностей покупателей. Поэтому розничным продавцам нужно хорошо знать своих покупателей, то, какие товары они предпочитают и как со временем изменяются их потребности. Отрезок времени изучения может длиться один день, неделю или сезон. Розничным продавцам следует приспосабливаться к изменениям потребностей и привычек покупателей и в долгосрочной перспективе.

Торговые организации, следующие принципам маркетинга, должны не просто давать покупателям то, что им нужно, они также должны определять и предвидеть требования покупателей. Чтобы наилучшим образом определить и предвидеть потребности и желания потребителей и достойно ответить на эти запросы наиболее удачливые розничные продавцы более активно сотрудничают с производителями и поставщиками, объединяя усилия. Особую роль играют ассортимент товаров и то, как он представлен, поскольку это может открыть перед розничным продавцом огромные возможности.

Задание 1.

Определить длину погрузочно-разгрузочного фронта крытого склада со стороны железнодорожных путей, если за сутки разгружается 35 четырехосных вагонов. Время на погрузку разгрузку одной подачи 2,0 ч., время на подачу и уборку 1,0 ч, склад работает круглосуточно. Длина четырехосного вагона $l = 14,73$ м.

Некоторые формулы для решения задачи:

$$L_{\text{ф}} = n_1 * l / n$$

где $L_{\text{ф}}$ - длина фронта погрузки-разгрузки, м;

l – длина вагона, м;

n_1 – количество вагонов, ед.;

n – число подач вагонов за сутки.

Задание 2

Подготовить доклад на тему: «Восемь шагов к успеху: как розничной сети увеличить продажи и прибыль»

Вопросы к практическому занятию

1. Практика привлечения и удержания покупателей
2. О роли розничных продавцов в управлении продажами

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №11

Управление продукцией в розничной торговле. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);
- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Управление продукцией – это стратегический процесс, осуществляемый в крупных розничных компаниях при помощи комплекса операционных методов и структуры организации. Стратегическое управление продукцией показывает, в каком направлении нужно расширять ассортимент, чтобы соответствовать изменяющимся потребностям покупателей, одновременно вырабатывая такое положение на рынке, которое притягивало бы выбранные группы покупателей. Стратегическое значение этого процесса усиливает роль управления продукцией в поддержании эксплуатационных расходов на минимальном уровне, в то же время максимально увеличивая объем продаж и, соответственно, прибыль. В компетенцию управления продукцией также входит управление рисками, определение и использование товарных/рыночных возможностей, реальная оценка своих возможностей. Появление нового товара является отличной возможностью разнообразить ассортимент, однако без корпоративной поддержки он может не оправдать надежд или остаться незамеченным.

Управление продукцией в розничной компании включает в себя широкий спектр функций. Являясь социальными организационными структурами, многие розничные компании имеют единый подход к данной сфере деятельности. В большинстве

централизованных розничных организаций управление продукцией (или, как его часто называют, процесс купли-продажи) ставится наравне с финансовой деятельностью, менеджментом человеческих ресурсов и системными подходами. В каждой розничной компании степень взаимосвязи между маркетингом и продвижением товара с менеджментом товаров отличается. До некоторой степени развитие управления продукцией в сфере розничной торговли можно проследить в процессе изменений самой розничной торговли в экономически развитых странах.

Важную задачу доставки товаров с оптовых баз или от производителей розничным продавцам для их последующей продажи покупателям играют закупочные отделы.

Несмотря на то, что они занимаются в основном предложением товара, это не просто «отдел» (или секция) розничного бизнеса, которые имеют отношение к управлению товарами. Здесь присутствует логистика, доставка, оформление товара и другие процедуры, имеющие непосредственное отношение к товару. Люди, «управляющие» поставкой товара, будь то отдельные менеджеры или группы людей, называются розничными закупщиками.

Управление продукцией в крупных розничных компаниях чаще всего централизовано. Люди, занимающиеся закупками, составляют большую часть всех сотрудников организации.

Достаточно типичным можно представить пример одной из английских торговых компаний.

Централизованное принятие решения о закупках приносит розничным торговым компаниям некоторую выгоду. Одна из крупных торговых компаний сделала выводы по этому вопросу, ключевыми положениями которых становятся следующие:

- появляется возможность повысить контроль уровня качества товаров, например, путем привлечения группы технологов и контролеров по качеству, которые будут работать вместе с закупщиками;
- можно освободить работников торговых точек от необходимости делать закупки. В этом случае они смогут полностью сосредоточиться на повышении уровня обслуживания в точке продажи;
- при повышении покупательской способности это позволяет закупщикам заключать контракты на поставку на более выгодных для себя условиях;
- специалисты в области закупок могут уделять больше времени анализу товаров/рынка (однако информация по продажам должна собираться быстрее, что повысит достоверность прогнозов).

Тем не менее без проблем здесь не обходится. Одна из проблем, с которой сталкиваются централизованные розничные организации, – противопоставление головного офиса и торговых точек. Несмотря на то что они являются частями одной организации, преследуют одни и те же цели, обычными являются конфликты между работниками торговых точек и служащими офиса.

Зачастую конфликт начинается, когда работники торговых точек считают, что «офис» привез им ненужный товар. Например, бывают случаи, когда поставляются сезонные товары, уже представленные в широком ассортименте. Большую роль играют направления моды, и если, например, юбки модной длины и брюки модной ширины и расцветок продаются во всех магазинах на этой улице, то отношение к одежде другого стиля будет негативным.

Очень важна в процессе управления продукцией открытая коммуникация между закупщиками и продавцами. Обратная связь со стороны покупателей, информация о более и менее удачных товарах в ассортименте должна идти через персонал и дирекцию торговых точек, через управление розничными продажами на данной территории. Частью управления продукцией должно обязательно стать внедрение механизма получения прямой информации.

Задание 1.

Определите общую площадь склада, габаритные размеры и необходимое количество подъемно-транспортных механизмов Исходные данные.

1. Годовое количество проката черных металлов — 50000 т.
2. Черные металлы поступают на склад следующих сортов и размеров:
 - а) балки — 2500 т
 - б) швеллеры — 5000 т
 - в) мелкосортный прокат - 12 500 т
 - г) среднесортный прокат — 18 000 т
 - д) крупносортный прокат - 12 000 т.
3. Срок хранения металла на складе — 30 дней
4. Склад открытый, оборудован 10-тонным козловым двухконсольным краном.
5. Черные металлы поступают и отпускаются в течение 365 дней.
6. При расчете полезной площади склада принять:
 - а) балки и швеллеры хранятся в штабелях: $h = 2$ м; $l = 5$ м; $b = 1$ м;
 - б) прокат хранится в стеллажах (размеры ячейки $h = 2$ м; $l = 6$ м, b — ширина).

Примечание. Если отсутствуют данные для расчета при выполнении задания, используйте справочные материалы.

Вопросы к практическому занятию

1. Стратегическая роль товара в управлении розничными продажами
2. Управление закупками в общей структуре управления продукцией

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №12

Управление продукцией в розничной торговле. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Ассортимент товаров, предлагаемый розничными продавцами, должен регулироваться в соответствии с постоянно изменяющейся ситуацией на рынке. Вкусы

покупателей изменяются с возрастом, изменением образа жизни и уровня благосостояния. Ассортимент товаров тщательно изучается покупателями. В связи с необходимостью со временем изменения ассортимента управление продукцией является частью общего стратегического менеджмента, который обеспечивает долгосрочное существование компании на рынке.

В условиях жесткой конкуренции на розничном рынке широта ассортимента продукции для целевой группы клиентов является залогом успеха предприятия. Правильный выбор товаров для ассортимента предполагает постоянное наблюдение за изменением предпочтений клиентов, предвидение спроса на новые товары и уверенность в том, что предлагаемые товары соответствуют ожиданиям потребителей. Регулярный анализ и пересмотр товарного ассортимента дают возможность выяснить, продолжает ли тот или иной продукт интересовать покупателя и соответствует ли он его требованиям. Получить преимущество в конкурентной борьбе невозможно без помощи поставщиков.

Одной из основных проблем для менеджера по розничным продажам, состоящего на должности закупщика, мерчандайзера или менеджера по ассортименту, является вопрос о количестве товаров той или иной линии, необходимых для бизнеса. Следует начать с того, что этот, казалось бы, несложный вопрос нуждается в дальнейшем разъяснении. К примеру, сводится ли он всего лишь к простому подсчету количества товара, необходимого каждому магазину или целой организации? Относится ли это к количеству товаров, необходимых для торговли на один день или на весь сезон? Существуют и другие аспекты, такие как возможность скидок для определенного уровня объема заказа. Принятие решения о количестве товара менеджером по розничной торговле требует такого же аналитического подхода, как и решение вопроса «какой товар?».

Доставка точного количества товаров организациям розничной торговли является необходимым условием удовлетворения основных потребностей покупателя и достижения целей, поставленных управлением розничных продаж. Если имеется недостаточное количество какого-либо продукта, существует опасность неудовлетворения потребностей покупателя, что влечет за собой падение уровня продаж. Предел таких потерь от одного наименования товаров трудно определить, и цифра может оказаться гораздо большей, чем ожидалось. На продажу дополнительных товаров может влиять не только их отсутствие на складе (к примеру, куртки могут продаваться гораздо лучше, когда в продаже есть дополняющие их брюки), неудовлетворенные покупатели могут решить делать покупки в другом магазине и никогда не вернуться к вам. С другой стороны, очень велики недостатки большого количества товаров. Продавцу придется нести расходы, связанные с излишним запасом, в виде финансовых вложений, затрат на его содержание и использование ценной площади на складе под хранение нераспроданных товаров. Это также может отразиться на необходимости снижения цен продавцом для стимуляции спроса на товары, имеющиеся в избытке, что может привести к снижению предполагаемой выручки от товара.

Казалось бы, идеальной ситуацией для розничной торговли было бы пополнение запасов в том же объеме, в котором товар продается. Но это не всегда верно. Управление количеством товаров в розничной торговле зачастую сводится к контролю ассортимента, так как пополнение запасов происходит в объеме, соответствующем уровню продаж. Тем не менее управление количеством товаров затрагивает также финансовые расходы, связанные с хранением, и поэтому при рассмотрении вопроса о пополнении ассортимента во внимание должны приниматься обстоятельства, а не основной объем продаж.

Важную роль в определении потребительского отношения к товарному предложению играет уровень обслуживания, предлагаемый продавцом. В данном контексте он не имеет отношения к уровню обслуживания в магазине, а относится непосредственно к уровню обслуживания, связанного с пополнением запаса, или к уверенности покупателя в том, что он найдет нужный ему товар в данном магазине. Идеальное обслуживание – пополнение товарных запасов на 100 %. При этом не важно, сколько покупателей придет в магазин (торговую точку) за товарами – главное, что они смогут удовлетворить свои

потребности в товаре. Отсюда следует, что уровень обслуживания зависит от материальных и физических возможностей продавца. Очень высокий уровень обслуживания максимизирует возможности продаж, но также увеличивает риск содержания слишком большого запаса товара, за который продавец не сможет заплатить или который ему негде будет складировать. Современные подходы к контролю запаса товаров нацелены на одновременное достижение следующих целей:

- уменьшение расходов на содержание запаса товара, следовательно, и уменьшение затрат на его приобретение и доставку;
- поддержание высокого уровня обслуживания, связанного с пополнением запасов, для покупателей.

Если продавцу удастся добиться, казалось бы, противоречивых целей, указанных выше, он имеет возможность быстро реагировать на возникающие модели потребления, в результате чего удовлетворяется покупательский спрос на быстро продающиеся товары и исчезает потребность в снижении цен на товары, не пользующиеся спросом.

Вопросы и задания

Задание 1.

Задача. Определить объем выгрузки подъездного пути снабженческо-сбытовой базы, если на ней за сутки выгружено вагонов $UB > t$, е. 60 двухосных вагонов, 140 четырехосных вагонов, 200 шестиосных, 10 двухосных цистерн грузоподъемностью до 19 т, 40 двухосных цистерн грузоподъемностью от 26 до 40 т, 80 четырехосных цистерн грузоподъемностью от 26 до 40 т, 100 четырехосных цистерн грузоподъемностью свыше 40 т.

Расчет вагонов провести в двухосном и условном исчислении.

В связи с тем, что вагонный парк состоит из вагонов различной грузоподъемности, их погрузку или выгрузку определяют в двухосных и условных вагонах (см. табл.).

$$U_{\text{усл}} = U_2 + 2U_4 + 3U_6 + U'_{\text{ц}} + 2U''_{\text{ц}} + 3U'''_{\text{ц}} + 4U''''_{\text{ц}}$$

где $U_2, U_4, U_6, U_{\text{ц}}$ — количество вагонов в двух-, четырех-, шестиосном исчислении и цистерн,

$U^I_{\text{ц}}, 2U^{II}_{\text{ц}}, 3U^{III}_{\text{ц}}, 4U^{IV}_{\text{ц}}$ — цистерны грузоподъемностью 19 т, 20-25 т, 26-40 т и свыше 40 т соответственно.

Для перевода физических вагонов в двухосные и условные пользуются шкалой, указанной в таблице.

Физический вагон	Количество условных вагонов, которому соответствует один физический вагон	Количество вагонов для двухосного исчисления
1 двух- и трехосный вагон (кроме цистерн)	1	1
1 четырехосный вагон (кроме цистерн)	2	2
1 вагон с шестью и большим числом осей	3	3
1 цистерна грузоподъемностью		Цистерны рассчитывают так же, как и вагоны, в зависимости от количества осей вагона
- до 19 т включительно	1	
- от 20 до 25 т включительно	2	
- от 26 до 40 т включительно	3	
- свыше 40 т включительно	4	

Вопросы к практическому занятию

1. Управление ассортиментом
2. Управление количеством товара (пополнением запасов)

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №13

Современные подходы к управлению розничными продажами. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Подход, ориентированный на покупателя, получил особое распространение с 1990-х гг. В нем объединяются два принципа: Эффективного Реагирования на Покупателя (ЭРП) и Быстрого Реагирования (БР); это две основные «системы менеджмента», в основе которых лежит общая философская идея: покупатель должен контролировать всю цепь поставок. ЭРП – это проявление ориентированного на покупателя подхода в быстро изменяющемся секторе потребительских товаров, в то время как подход БР обычно применяется в компаниях, следящих за модой.

ЭРП – это подход к управлению цепью поставок, разработанный в США в конце 1980-х гг., который поддерживали ведущие розничные торговые компании Европы. Это административный подход, начинающийся с определения потребностей покупателя и затрагивающий всю систему поставок. Это система менеджмента, ориентированная на покупателя, на его требования: «цельный принцип соответствия расписания производства и покупательских нужд».

Этот подход отличается от других (ориентированных на поставки и продажи), основанных на принципе прогноза продаж, когда товары поставляются с учетом спрогнозированного спроса. Однако ЭРП представляет собой больше, чем просто систему менеджмента товаров. Он включает в себя не только все операционные моменты управления розничными продажами; он также определяет путь для одновременного достижения двух основных задач: максимального удовлетворения потребностей

покупателя и минимума расходов, для чего совместно работают владельцы розничных торговых точек, поставщики и третья сторона – посредники (например, компании по продвижению товаров).

Причиной возникновения стала проблема появления предприятий, продающих товары по сниженным ценам. Для того чтобы избежать борьбы за ценовую политику (которая снижает эффективность работы) между поставщиками и розничными компаниями, а также в связи с тенденцией к снижению уровня прибыли, была разработана новая философия.

Она заключалась в том, что розничные торговые компании и их поставщики должны работать вместе, извлекая из сотрудничества взаимную выгоду, создавая менее дорогостоящие принципы работы, они должны стремиться к главной цели, обуславливающей все начинания, – удовлетворению потребностей покупателя.

При создании ЭРП основным является отраслевой менеджмент, потому что в нем учитываются аспекты управления продажами, необходимые для повышения эффективности работы. По существу ЭРП считает отраслевой менеджмент новой концепцией и программой, направленной на оптимизацию ассортимента товаров, поступающих в торговые точки, а также на пополнение товаров. Определение группы товаров как отрасли, в которой есть общие требования и в которой товары являются заменителями друг друга, – это разумная деловая стратегия (с точки зрения маркетинга), которая способствовала успеху программ ЭРП. Отраслевой менеджмент – это философия, процесс и организационная концепция.

Отраслевой менеджмент как подход к проблеме управления розничными продажами в розничном бизнесе представляет собой более широкий подход, чем предшествующий (в основном ориентированный на закупку и продажу товаров). Отраслевой менеджмент в первую очередь ориентируется на эффективность отрасли товара в связи с потребностями покупателя, а затем начинает разработку выгодной формы предложения в соответствии с этими потребностями; здесь не прогнозируется спрос на этот товар, а прогноз заменяется ответом на ситуацию.

Роль поставщиков в свете этой философии является основополагающей. Единство поставщиков (они называются партнерами или сотрудниками) лежит в основе философии. Сферы компетенции, информация распределяются между всеми поставщиками, поэтому при таком подходе ломается традиционное распределение полномочий. Если поставщик более эффективно справляется с какой-то сферой деятельности (например, с развитием нового товара), ему предоставляются полномочия в этом виде деятельности. Поставщик производит то, что у него получается лучше всего. В результате такой деятельности звенья одной структуры могут договориться о снижении цен на товар и сокращении затрат.

Отраслевой менеджмент в основном рассматривается как пошаговое планирование и осуществление процесса, помогающего поставщикам и розничным продавцам достигать непосредственных и долгосрочных стратегических целей.

Вопросы и задания

Задание 1.

Задача. Автомобиль грузоподъемностью 5 т совершил три ездки: за первую ездку он перевез 5 т на 20 км, за вторую - 4 т на расстояние 25 км и за третью ездку — 2,5 т — на расстояние 10 км.

Определить статический коэффициент использования грузоподъемности по каждой ездке и статический и динамический коэффициент использования грузоподъемности за смену.

Вопросы к практическому занятию

1. Подход, ориентированный на покупателя
2. ЭРП и отраслевой менеджмент как философия и процесс

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №14

Современные подходы к управлению розничными продажами. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Поставщики товаров составляют определенную торговую цепь и являются основным залогом успеха розничной компании. Источником успешной реализации задач управления розничными продажами является также доступ к широкой снабженческой базе, из которой возможны своевременные поставки товаров приемлемого качества в необходимых количествах, а также товаров известной марки, что в конечном счете имеет особое значение для покупателя. Легкая узнаваемость брендов фирмы или знание продукции как таковой может стать источником конкурентного преимущества. Покупатель может предпочитать одну торговую фирму другой, часто поставляющей товар равного качества, по нескольким причинам. Во-первых, выбор может обуславливаться тем, что поставщики этой фирмы приложили больше усилий, умений и показали лучшее знание потребительских нужд. Во-вторых, дилеры этой фирмы при выполнении работы проявили большой профессионализм. Рассмотрим проблемы снабжения, типы поставщиков, а также критерии, по которым розничные компании их выбирают; изучим, каким образом растут и развиваются отношения между поставщиком и розничной компанией; какой вклад поставщик вносит в цепочку процесса управления поставками.

Способность приносить прибыль (рентабельность) – важнейший аспект выживания розничной торговли, но достижение рентабельности является сложной задачей, принимая во внимание множество операций, производимых в области розничных продаж. Рентабельность – категория краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная. Например, достаточно средств должно быть собрано с продаж за короткий срок, чтобы покрыть расходы на закупку товара, в промежуточные сроки достаточно средств должно быть получено для того, чтобы покрыть текущие расходы (арендную плату, расходы по персоналу, издержки обращения и другое), но для дальнейшего развития бизнеса часть

доходов должна быть отложена для реинвестирования в дополнительную или более крупную торговую точку. В конечном итоге существуют два способа увеличения доходности розничных продаж: первый представляет собой увеличение маргинального дохода с продаваемых товаров, второй – снижение затрат, связанных с продажей продукции. Уже говорилось о роли покупателя и продавца, которые в традиционной организационной структуре разделяют ответственность за управление прибыльностью. В некоторых организациях продавец решает большинство вопросов, связанных с доходностью, например, управление прибылью и снижением цен, но человек, который обсуждает стоимость с поставщиками, тоже делает большой вклад в прибыльность подразделения. Компромиссы между свойствами продукта и ценами касаются уже отборщика. В век розничного насыщения торговая прибыльность становится для розничных продавцов стратегической целью повышенного значения.

Вопросы и задания

Задание 1.

Задача. Определить количество автомобилей для перевозки 500 т груза первого класса, если известно, что для перевозки используется автомобиль грузоподъемностью 5т., время в наряде Т - 8 ч; а время, затраченное на одну езду, равно 2 ч.

Тесты

- 1 Что такое омниканальный ритейл?
 - a) Использование только одного канала для продаж
 - b) Интеграция всех каналов взаимодействия с клиентами в единую систему
 - c) Продажа товаров только через интернет
- 2 Какое из следующих утверждений о персонализации является верным?
 - a) Персонализация помогает снижать затраты на рекламу
 - b) Персонализация подразумевает индивидуальные предложения для клиентов на основе их предпочтений
 - c) Персонализация не имеет значения в розничных продажах
- 3 Какую роль играет аналитика данных в управлении розничными продажами?
 - a) Позволяет игнорировать предпочтения клиентов
 - b) Помогает понять поведение клиентов и прогнозировать спрос
 - c) Увеличивает расходы на управление персоналом
- 4 Что такое программа лояльности?
 - a) Система, которая привлекает новых клиентов через высокие скидки
 - b) Стратегия удержания существующих клиентов путем предоставления им бонусов и скидок
 - c) Метод для сокращения расходов на маркетинг
- 5 Какое утверждение о кросспродажах является верным?
 - a) Кросспродажи помогают уменьшить средний чек
 - b) Кросспродажи направлены на предложение сопутствующих товаров при совершении покупки
 - c) Кросспродажи не имеют значения для клиентов
- 6 Как социальные сети влияют на розничные продажи?
 - a) Социальные сети не имеют влияния на поведение покупателей

- b) Социальные сети помогают в продвижении товаров и взаимодействии с клиентами
- c) Социальные сети полезны только для общения между сотрудниками

Вопросы к практическому занятию

1. Развитие отношений «розничная компания – поставщик»
2. Прибыльный товарный менеджмент

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №15

Организационные структуры управления предприятий розничной торговли. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Организация необходима для любой группы людей, у которых есть общая цель и задача, несмотря на то, является эта группа людей армией, церковью, футбольной командой или розничной торговой фирмой.

Организация – это связующая сила, которая координирует, направляет и приводит группу к поставленной цели.

Внутри каждой организационной структуры определяются обязанности и полномочия каждого отдельно взятого человека, а также его участие в достижении цели, поставленной перед группой.

Как в любой организационной группе людей, розничные торговцы могут использовать различные организационные структуры, чтобы организовать своих людей. Однако все предприятия розничной торговли объединяют определенные общие элементы и признаки, которые базируются вокруг одной из нескольких основных организационных форм.

Каждое торговое предприятие выбирает определенную организационную основу, которая зависит от нескольких факторов:

- типов предлагаемого товара;
- разнообразия и ассортимента товара для продажи;
- вида и числа предоставляемых услуг;
- вида и числа используемых участков;
- вида и уровня мероприятий, направленных на продвижение товара, на рекламу;
- отправной точки в уровне цен и существующих требований в отношении прибыли;
- типа проектируемого образца магазина;
- пригодности и качества задействованного персонала;
- размера вложений;
- требований и законодательных ограничений.

При учреждении предприятий розничной торговли необходимо рассматривать некоторые организационные принципы. Это принципы специализации и департаментизации, полномочий и ответственности в управлении и контроле. Принимая их во внимание, руководство торговых фирм может избежать путаницы в управлении и недовольства работников.

Специализация и департаментизация – неотъемлемые части любой розничной организационной структуры. Путем специализации труда работники концентрируют свои усилия на ограниченном числе заданий. Это улучшает скорость и качество работы. Работники, выполняющие определенные задания, группируются по подразделениям (отделам), чем достигается эффективность работы групп, выполняющих сходные задачи. Специализация и департаментизация могут быть основаны на разновидности товара (одежда, мебель, канцтовары), на деятельности (покупка, продажа, хранение), на месте деятельности (главный магазин, филиал, склад), на разновидности потребления (те, кто покупает для собственных нужд и в целях бизнеса). Выбирая, что же из вышеназванного использовать для подразделения на отделы в магазине, торговцу следует выделить то, что обеспечит лучший контроль и что повысит эффективность работы.

Полномочия и ответственность являются организационными принципами. Независимо от того, какие обязанности были возложены на работника магазина (будь то сотрудник администрации или просто рабочий), ему надо дать необходимые полномочия. Например, чтобы менеджеру по продажам руководить обслуживанием клиентов, персоналом, продажами, торговлей и максимально увеличивать прибыль, необходимы соответствующие полномочия. Все сотрудники организации должны знать и уважать эти обязанности и полномочия.

Принцип системы контроля основывается на том, что организационная структура розничной фирмы должна гарантировать, что каждый работник магазина подотчетен только одному непосредственному руководителю в любое время и за любое задание. Удовлетворить требования нескольких руководителей одновременно практически очень сложно. Дело в том, что разные руководители требуют исполнения одной и той же задачи по-разному (например, из-за своей некомпетентности, расстроенности и пр.), поэтому работники, вынужденные подчиняться нескольким начальникам, часто находятся в замешательстве. Хорошо спланированная организационная структура гарантирует существование системы контроля, охватывающей все уровни организации.

Каждая организация должна установить, сколько подчиненных может быть у одного человека. Исходя из полномочий на управление, идеальное число подчиненных колеблется от 4 человек на самом высоком уровне до 12 – на низшем уровне организации. Принцип сферы управления устанавливает, что количество подчиненных у руководителя зависит от уровня его положения в организации и от видов решаемых задач. Когда задачи работника становятся более сложными и нестандартными, количество подчиненных должно уменьшаться. Там, где руководители и работники имеют высокую квалификацию, круг подчиненных может быть шире. Если задания сосредоточены в одном месте, руководитель может иметь больше подчиненных, чем если бы задания были разбросаны в разных местах. Следование этим рекомендациям помогает определить размер торговли, рабочих отделов и

подразделений.

Организационные структуры предприятий розничной торговли могут принимать различные формы. Схемы организационных структур должны показывать взаимоотношения, существующие между различными частями организации, распределение полномочий и обязанностей, сферу управления, вид и уровень специализации и департаментизации, официальные отношения между работниками разных уровней.

При разработке организационной структуры необходимо задать себе два вопроса:

- 1 – сколько организационных уровней необходимо для эффективной работы фирмы;
- 2 – сколько различных задач должны быть включены в ту или иную обязанность и сколько таких обязанностей следует выделить.

Вопросы и задания

Индивидуальное задание 1.

Разработайте мероприятия мерчендайзинга для формирования атмосферы магазина. Специализация – по выбору студента.

Вопросы к практическому занятию

1. Элементы и принципы организации предприятий розничной торговли
2. Формы организации предприятий розничной торговли

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №16

Организационные структуры управления предприятий розничной торговли. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);
- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

В зависимости от размеров появились различные модели предприятий розничной

торговли. Речь идет о мелких торговых организациях, универсальных магазинах и торговых комплексах, имеющих сеть магазинов.

Многие торговцы начинали свое дело как частные (индивидуальные) предприниматели – владельцы, работающие в своем магазине. В этих случаях сам торговец и был организацией. В подобных случаях человек имел обязанности и полномочия на все организационные задачи. В процессе роста предприятия владелец нанимал на работу дополнительный персонал, т. к. увеличилось число сложных задач, которые присущи более крупной и формальной организационной структуре.

Типичной организационной структурой мелких независимых предприятий является уже рассмотренная плоская, обычно двухуровневая, с общей организацией и ограниченной специализацией. Владелец-управляющий рассматривает и разрабатывает политику магазина и персонала, следит за расходами и продажами, финансовой сметой, наблюдает за бухгалтерской деятельностью, а также имеет другие сферы контроля. В большинстве таких предприятий является распространенным, что владелец-управляющий вовлечен во многие каждодневные торговые задания и работы.

Организационная структура универсальных магазинов является более многоступенчатой и специализированной, чем у более мелких фирм.

Интересные идеи о том, как организовать розничный магазин, выдвинул еще в 1927 г. инвестиционный банкир Пол Мазур. План П. Мазура состоит в том, что розничные торговые организации делятся на 4 функциональных подразделения: финансы, торговля, реклама и управление. Каждый менеджер этих подразделений имеет свои обязанности.

Наиважнейшей функциональной областью в организации является общее торговое подразделение, находящееся в ведении главного менеджера по продвижению.

Согласно схеме линейные менеджеры и персонал включают в себя менеджеров торгового подразделения (например, женской одежды), менеджеров отделов (например, пальто, платьев, спортивной одежды), их помощников, заведующего складом и его персонал, а также персонал по продаже. Линейные менеджеры наделены необходимыми полномочиями и ответственны за работу подчиненных. Персонал по продаже полномочий не имеет, но в его компетенцию входят консультативные действия. Некоторые организации включают бюро моды, группу людей, проводящих сравнение между магазинами, а также группы исследования и анализа торговли.

Многие универсальные магазины образуют 5-функциональную организацию путем учреждения подразделения кадров, которое по своему статусу равноценно другим подразделениям. Обосновывается это важностью работы по найму и обучению персонала.

Некоторые специалисты розничной торговли утверждают, что функции закупки и продажи должны быть разделены. Сторонники раздела полагают, что закупка и продажа требуют различных навыков, способностей и тренировки, а потому можно добиться большей гибкости в работе данного персонала. Кроме того, закупка занимает у закупщиков много времени, проводимого вне магазина, поэтому ущемляются мероприятия по продаже. Аргументы против отделения закупки от продажи базируются на том, что закупщик должен непосредственно контактировать с потребителем, чтобы установить их потребности; люди, отвечающие за закупку товара, несут ответственность и за продажу, поэтому они более осторожны при закупке; если закупка и продажа производятся одним человеком, то гораздо легче назначать обязанность по прибыли отдела, т. к. закупщик не сможет винить продавца в том, что он не приложил достаточно усилий для продажи, а продавец не сможет возложить вину за отсутствие прибыли на некие ошибки при закупке.

Обе стороны предлагают достаточно обоснованный аргумент. Выбор организационной структуры зависит от предпочтения главного менеджера, от количества магазинов и других обстоятельств.

Если крупные магазины образуют филиалы, то появляются новые организационные приспособления. При этом возможен подход с точки зрения главного магазина, когда главенствующая организация (главный магазин) контролирует филиалы. Их рассматривают

как организации, выполняющие торговлю и управление под руководством главного магазина.

Закупщики здесь несут ответственность за безопасность торговли и в главном магазине, и в филиалах.

Использование подхода главного магазина благоприятно только в тех случаях, когда существует лишь несколько филиалов, причем находящихся около главного магазина.

Подход главного магазина с уклоном на централизацию становится неподходящим, когда количество филиалов увеличивается до такой степени, что центральное управление и штатные сотрудники получают максимальную нагрузку. Чтобы уменьшить эту нагрузку, можно воспользоваться основным средством – децентрализовать организационную структуру.

В этом случае можно перейти к сетевой организации магазинов и рассматривать каждый филиал как самостоятельную единицу со своей собственной организационной структурой менеджеров, закупщиков и сотрудников по продажам. Управление филиалов принимает на себя как торговые обязанности закупки и продажи, так и ответственность за работу в этих магазинах. Основная организация является консультативным органом, задает направление в работе и лишь немного задействована в каждодневной работе филиалов.

Основное преимущество сетевой системы магазинов состоит в том, что каждый филиал может по-своему организовывать торговлю и управление, чтобы отвечать потребностям местных потребителей. Основные недостатки здесь – это повышение расходов за счет дополнительных потребностей управления; потери на уровне закупок; усложнение работы по сохранению имиджа каждого магазина.

Альтернативным к подходу отдельных магазинов-филиалов является подход равных магазинов с особым значением централизации полномочий и обязанностей. Все управленческие функции (финансы, торговля, реклама и управление) контролируются менеджерами центрального офиса. Функции закупки и продажи разделены. Функция закупщика остается централизованной деятельностью под руководством главного менеджера торговли, а функция продажи децентрализована и находится под руководством магазинов. Все магазины рассматриваются одинаково как исходная единица продажи. Чтобы использовать преимущества централизованной закупки с преимуществами локализованной продажи должна, быть хорошо развита и поддерживаться система обратной информационной связи «продавцы-закупщики».

Вопросы и задания

Задание №1.

В ноябре 2008 г. руководством компании ОАО «Сбербанк России» было принято решение о внедрении CRM - системы для корпоративного бизнеса. Для максимально оперативного запуска проекта на первом этапе компания решила не вкладываться в интеграцию CRM с учетными системами. Цель проекта – формирование единого представления о клиентах. В июне 2009 г. прошло пилотное внедрение проекта, а в октябре система была запущена в промышленную эксплуатацию.

В 2010 г. был реализован второй этап проекта, в рамках которого была расширена функциональность, доработан интерфейс системы, интеграция CRM с другими системами банка, реализован функционал бизнес-планирования, появился блок аналитики.

Руководству компании удалось реализовать проект в короткие сроки, при этом удалось обучить работе в системе большое количество пользователей.

Совместно со специалистами Sputnik Labs и Oracle разработана программа обучения, ориентированная на заочные и дистанционные формы – видеолекции, презентации, тренинги. Создан единый центр поддержки. CRM развернута в центральном аппарате и во всех отделениях банка. Коммуникация с рабочими местами реализована с использованием технологии «тонкого клиента», а ядро системы физически находится в столице. Процесс

работы системы организован таким образом, чтобы вся информация о клиентах попадала в систему.

Сегодня система содержит полное досье клиентов, включая информацию об объемах продаж, экономических показателях, схемах реализации сделок, контактах с клиентами.

Задание: ответьте на вопросы кейса, исходя из полученной информации о внедрении CRM-системы на ОАО «Сбербанк России».

1. Определите возможные перспективы развития данного проекта?
2. Какой эффект от внедрения CRM-систем получит компания?
3. Оцените преимущества банка с учетом внедрения CRM-систем.
4. Какие выгоды получит клиент от CRM-систем?

Вопросы к практическому занятию

1. Элементы и принципы организации предприятий розничной торговли.
2. Формы организации предприятий розничной торговли.
3. Модели организации предприятий розничной торговли

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №17

Менеджмент конкурентоспособности в торговле. Часть 1

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

В условиях перехода на рыночные отношения весьма популярны такие понятия, как «менеджмент», «маркетинг», «конкурентоспособность».

Менеджмент – это наука, изучающая теорию и практику управления по обеспечению конкурентоспособности товара, персонала, организации в условиях рыночных отношений.

Маркетинг – это, во-первых, концепция деятельности, ориентированной на потребителя. Во-вторых, это, согласно международным стандартам ИСО 9000, первая стадия жизненного цикла любого объекта. В-третьих, это деятельность по

непосредственному изучению рынка, рекламе и продвижению товара.

Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Менеджмент конкурентоспособности представляет собой систему обеспечения конкурентоспособности объектов, состоящую из целевой, функциональной, обеспечивающей подсистем и макросреды системы, а также из элементов воспроизводственного подхода к менеджменту. Менеджмент конкурентоспособности осуществляется на основе оценки конкурентоспособности объектов, анализа их жизненного цикла и прогнозирования.

Вопросы и задания

Задание №1. Задача. Сделайте прогноз товарооборота и материалопотока регионального склада на 2012 г. (данные в табл.)

Таблица 1

Исходные данные для расчета

Показатель	Буквенное обозначение	Годы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Товарооборот	T	150	180	200	220	240	250
Объем перевозок	Q	250	360	400	480	520	600
Удельный показатель объема перевозок, отнесенный на 1 млн руб. товарооборота	H _x	1667	2000	2000	2181	2166	2400
Удельный все децентрализованных перевозок груза автотранспортом	M ¹	35	30	27	25	24	20
Уровень механизации работ при погрузке и разгрузке груза	У ²	78	75	72	70	68	65

Вопросы к практическому занятию

1. Подходы к менеджменту конкурентоспособности товара

Литература: [1-4]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №18

Менеджмент конкурентоспособности в торговле. Часть 2

Цель: освоение вопросов темы и формирование компетенций при помощи практических заданий.

Планируемые результаты обучения:

ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе

потребительского поведения

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

В результате освоения темы формируются компетенции:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);

- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разноуровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу, т. к. в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов.

Для оценки конкурентоспособности сложных объектов, например, крупных торговых организаций, следует применять научные подходы, принципы, методы. Конкурентоспособность простых объектов можно определять на основе экспертной оценки или пробных продаж нового товара.

Общими принципами оценки конкурентоспособности должны быть следующие:

– оценка конкурентоспособности товара должна осуществляться на основе измерения таких факторов, как качество товара, его цена, затраты в сфере потребления, качество сервиса. Эти факторы по анализируемому товару должны сравниваться с соответствующими факторами основных конкурентов либо с нормативами;

– оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними;

– оценка конкурентоспособности организации должна осуществляться на основе двух показателей: интегрального показателя конкурентоспособности товаров организации и устойчивости (эффективности) ее функционирования.

Значение конкурентоспособности является интегрирующим показателем и в торговле определяется тремя факторами, которые взаимосвязаны и взаимообусловлены, это – конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии.

Уровень конкуренции на рынке характеризует состояние внешней среды предприятий и организаций. Величина конкурентной борьбы оказывает влияние на уровень конкурентных преимуществ и содержание используемых конкурентных стратегий, а в конечном итоге и на конкурентоспособность предприятий торговли.

Монопольной ситуации свойственен низкий уровень конкурентной борьбы или вообще ее отсутствие. Это обуславливает и невысокие требования к конкурентным преимуществам предприятий торговли. Кроме того, нет необходимости в разработке и осуществлении эффективных конкурентных стратегий, т. к. рыночная ситуация в данном случае характеризуется как устойчивая. Не является актуальной и проблема повышения конкурентоспособности.

Напротив, на рынке с высоким уровнем конкурентной борьбы задачи повышения или сохранения конкурентных преимуществ, осуществления рациональных конкурентных стратегий являются определяющими в деятельности торговых предприятий, т. к. в данной ситуации от них в конечном итоге зависит конкурентоспособность.

Конкурентоспособность торговых предприятий характеризует их отличие от конкурентного окружения, т. е. способность привлечь покупателей. Величина конкурентных преимуществ определяется внутренней средой или внутренними силами

предприятий.

Отсутствие существенной дифференциации между конкурентными преимуществами действующих на рынке торговых предприятий обуславливает тенденцию снижения уровня конкурентной борьбы. В этом случае уменьшается и потребность в разработке и осуществлении эффективных конкурентных стратегий.

Положение кардинальным образом изменяется при наличии значительных различий конкурентных преимуществ торговых предприятий. Те из них, которые имеют низкие конкурентные преимущества, в целях выживания вынуждены осуществить энергичные меры по достижению, по крайней мере, уровня соперников.

Предприятия с высокими конкурентными преимуществами, в свою очередь, будут принимать необходимые действия по их сохранению. Естественно, что это окажет влияние на уровень конкурентной борьбы на рынке. В данной ситуации возникает проблема разработки и осуществления эффективных конкурентных стратегий, направленных на достижение или сохранение конкурентоспособности.

Конкурентные стратегии отражают поведение торговых предприятий во внешней среде с учетом состояния их внутренних сил. Однако используемые стратегии сами оказывают влияние на уровень конкурентной борьбы и величину конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии, направленные на поддержание статус-кво на рынке, не стимулируют активность конкурентной борьбы и дифференциацию конкурентных преимуществ предприятий. С другой стороны, наличие экспансионистских конкурентных стратегий способствует росту конкуренции и различий конкурентных преимуществ торговых предприятий. Все эти действия опять же направлены на поддержание конкурентоспособности.

Вопросы и задания

Задание №1.

Провести письменную систематизацию вопросов дисциплины с указанием примеров ситуаций, где они могут быть применены.

Вопросы к практическому занятию

2. Оценка конкурентоспособности объектов
3. Особенности управления (достижения и сохранения) конкурентоспособностью в торговле.

Литература: [1-4]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нобукаца, Ацума. Логистика и управление розничными продажами Электронный ресурс : учебное пособие / Хигаси Тосикацу / Ацума Нобукаца / Кристофер Мартин ; пер. С.А. Воронков ; Спаркс Ли ; ред. Ферни Джон. - Логистика и управление розничными продажами, 2020-05-22. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2017. - 262 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-379-02020-0, экземпляров неограничено
2. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами Электронный ресурс : Учебное пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. - Продажи и управление продажами, 2023-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 621 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 5-238-00465-6, экземпляров неограничено
3. Кондрашов, В.М. Управление продажами Электронный ресурс : учебное пособие / В.М. Кондрашов ; ред. В.Я. Горфинкель. - Управление продажами, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01259-9, экземпляров неограничено
4. Семаков, С. Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях / Семаков С. Л. - Москва : ФИЗМАТЛИТ, 2012. - 144 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9221-1436-3

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Управление продажами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность(профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление продажами» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним.

Предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика.

Составитель:

к. э. н., доцент В.А. Заволокин

Содержание

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План-график выполнения самостоятельной работы	6
3. Методические указания по изучению теоретического материала	7
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям	9
5. Методические указания по подготовке реферата, доклада	13
6. Методические указания по подготовке к тестированию	32
Список рекомендуемой литературы	34

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа студентов (СРС) может рассматриваться как организационная форма обучения - система педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью или деятельность учащихся по освоению общих и профессиональных компетенций, знаний и умений учебной и научной деятельности без посторонней помощи.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная, внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине и профессиональному модулю выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется учащимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закреплении полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности учащихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений;
- формирования общих и профессиональных компетенций.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, компетенций путем изучения таких разделов, как: формы продаж, задачи менеджмента продаж; управление распределением товаров в системе сбыта; управление процессом продвижения; управление процессом персональной продажи; начальные аспекты управления розничными продажами; управление продукцией в розничной торговле; современные подходы к управлению розничными продажами; организационные структуры управления предприятий розничной торговли; менеджмент конкурентоспособности в торговле.

Задачи дисциплины:

- формирование у студента знания и понимания теоретических особенностей управления продажами;
- получение студентом знаний об основных элементах управления продажами;
- усвоение студентом направлений к расширению знаний об управлении продажами;
- формирование у студента понимания направлений практического применения полученных знаний об управлении продажами.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

- ПК-2 (Способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге);
- ПК-4 (Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде).

Индикаторы:

- ИД-1 ПК-2. Понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения.

В результате изучения дисциплины студент должен получить следующие результаты: применяя знания, умения и навыки в области управления продажами, способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами в маркетинге, в том числе понимает и знает особенности исследования, планирования и прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта на основе потребительского поведения.

- ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий.

В результате изучения дисциплины студент должен получить следующие результаты: применяя знания, умения и навыки в области управления продажами, способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде, в том числе участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ПК-2 ПК-4	Подготовка реферата	Реферат	Доклад
ПК-2 ПК-4	Подготовка к лекциям	Конспект	Собеседование
ПК-2 ПК-4	Подготовка к практическим занятиям	Защита практических работ	Собеседование
ПК-2 ПК-4	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование
ПК-2 ПК-4	Подготовка к собеседованию	Собеседование	Вопросы к к собеседованию
ПК-2 ПК-4	Подготовка к тестированию	Тестирование	Примерные тесты по дисциплине

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятиям, самостоятельному изучению литературы. Форма контроля данного вида СРС – собеседование.

Вопросы для проведения собеседования

1. Понятие менеджмента продаж.
2. Цели и задачи менеджмента продаж.
3. Формы, методы и стили продаж. Схема продажи в терминах теории коммуникации.
4. Формы, методы и стили продаж. Характеристики различных форм продаж.
5. Формы, методы и стили продаж. Элементы продаж. Базовые переменные, позволяющие идентифицировать все типы продаж.
6. Формы, методы и стили продаж. Типология продавцов и покупателей. Эффективность стилей продаж и атмосфера продаж.
7. Формы, методы и стили продаж. Современные формы продаж. Типы покупок. Внешние атрибуты товара. Факторы влияния на отношение к покупке.
8. Роль участников каналов распределения и управление взаимоотношениями между ними. Доступность товаров для потребителей. Выявление потребностей и планирование продаж. Каналы распределения и торговые посредники.
9. Роль участников каналов распределения и управление взаимоотношениями между ними.

10. Самостоятельные маркетинговые решения торговцев. Критерии оценки и выбора торгового посредника.
11. Роль участников каналов распределения и управление взаимоотношениями между ними. Конфликты в каналах распределения.
12. Выбор типа распределения.
13. Формирование каналов товародвижения.
14. Отбор наиболее выгодных каналов товародвижения. Сбытовая сеть фирмы и ее схематическое описание. Выбор критериев, на основе которых ведется оценка и прогноз развития канала.
15. Отбор наиболее выгодных каналов товародвижения. Оценка рациональности конфигурации имеющейся сети. Вопросы региональной дистрибьюции.
16. Особенности управления процессом продвижения. Продвижение, его виды и управление процессом продвижения. Цели продвижения.
17. Особенности управления процессом продвижения. Специфика стратегий продвижения товаров на рынок. Тактические действия. Оценка последствий кампании продвижения товаров на рынок.
18. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом. Значимость отдельных видов продвижения.
19. Этапы процесса совершения покупки. Стратегии «проталкивания» и «принуждения».
20. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом. Функции формирования общественного мнения.
21. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом. Выбор мер формирования спроса и стимулирования сбыта. Преимущества и недостатки основных видов стимулирования продаж.
22. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом. Выбор мер формирования спроса и стимулирования сбыта. Характеристика видов стимулирования сбыта в целом.
23. Выбор вида продвижения в рамках управления этим процессом. Место персональной продажи в комплексе маркетинга.
24. Роль прямых поставок в управлении продажами как преимущество кризисных продаж.
25. Основные вопросы управления торговым персоналом.
26. Задачи торгового персонала службы сбыта.
27. Стратегия сбыта компании.
28. Структурирование и определение численности торгового персонала компании. Структура торгового персонала.
29. Структурирование и определение численности торгового персонала компании. Определение численности торгового персонала.
30. Распределение ресурсов в управлении продажами.
31. Управление персоналом службы сбыта. Приоритеты менеджеров, требуемые характеристики продавцов. Обучение продавцов.
32. Управление персоналом службы сбыта. Мотивация и стимулирование продавцов.
33. Управление персоналом службы сбыта. Оплата труда продавцов. Оценка результативности работы.
34. Управление процессом продажи. Подходы к процессу продажи.
35. Управление процессом продажи. Переговоры и процесс продажи.
36. Управление процессом продажи. Управление отношениями с клиентом.
37. Управление временем и значение постановки целей для обеспечения роста продаж. Основные принципы управления временем.

38. Управление временем и значение постановки целей для обеспечения роста продаж. Значение и процесс постановки целей.
39. Концептуальные основы открытия магазина. Покупатели и торговцы. Замысел владельца, оценка рисков и выгод.
40. Концептуальные основы открытия магазина. Выбор целевой группы и сегментация покупателей. Критериальная оценка сегментов.
41. Концептуальные основы открытия магазина. Позиционирование магазина. Концепция магазина.
42. Концептуальные основы открытия магазина. Расположение магазина. Внутренняя организация магазина и его микромир.
43. Концептуальные основы открытия магазина. Привлечение внимания покупателей к магазину. Основные сопутствующие вопросы для успешного развития магазина.
44. Управление развитием магазина. Конкурентная стратегия. «Маркетинговые войны» по Дж. Трауту.
45. Управление развитием магазина. Виды конкурентных стратегий, предложенных М. Портером.
46. Управление развитием магазина. Работа с информацией, исследования и их этапы. Основные исследования, проводимые собственными силами.
47. Управление развитием магазина. Брендинг.
48. Управление развитием магазина. Контроль качества.
49. Управление развитием магазина. Покупательская лояльность.
50. Управление развитием магазина. Программа «Ценности и образ жизни» (VALS), разработанная А. Митчеллом в консалтинговой компании SRI.
51. Практика привлечения и удержания покупателей. Работа с покупателями на различных стадиях лояльности.
52. Роль розничных продавцов в управлении продажами. Структура распределения дохода с розничных продаж и образование добавленной стоимости.
53. Стратегическая роль товара в управлении розничными продажами. Развитие сферы управления продукцией (методы).
54. Управление закупками в общей структуре управления продукцией. Организация закупок розничных товаров. Традиционная модель процесса организационной закупки розничных товаров.
55. Управление закупками в общей структуре управления продукцией. Принятие решений по закупкам. Закупочные группы.
56. Управление закупками в общей структуре управления продукцией. Подходы в управлении розничными продажами.
57. Управление ассортиментом. Установление потребности в товаре и его выбор. Жизненный цикл товара и факторы, влияющие на него.
58. Управление ассортиментом. Установление потребности в товаре и его выбор. Анализ рыночных процессов. Анализ ассортимента и выбор подходящих физических параметров товара.
59. Управление количеством товара (пополнением запасов). Факторы, влияющие на уровень продаж.
60. Управление количеством товара (пополнением запасов). Количество заказываемого товара и принцип экономического заказа количества (ЭЗК). Затраты, связанные с приобретением товаров.
61. Подход к управлению розничными продажами, ориентированный на покупателя.
62. ЭРП и отраслевой менеджмент как философия и процесс.
63. Развитие отношений «розничная компания – поставщик». Типы поставщиков. Поиск и выбор поставщика. Оценка и мониторинг поставщика.

64. Развитие отношений «розничная компания – поставщик». Модели взаимодействий между торговой фирмой и поставщиком.
65. Развитие отношений «розничная компания – поставщик». Схема развития отношений между торговой фирмой и поставщиком. Отличие транзакционного сотрудничества от партнерства. Факторы, влияющие на улучшение отношений между торговыми фирмами и поставщиками.
66. Прибыльный товарный менеджмент. Установление розничных цен.
67. Прибыльный товарный менеджмент. Измерение прибыльности продукции.
68. Элементы и принципы организации предприятий розничной торговли.
69. Формы организации предприятий розничной торговли.
70. Модели организации предприятий розничной торговли. Мелкие торговые предприятия.
71. Модели организации предприятий розничной торговли. Организация универсального магазина.
72. Подходы к менеджменту конкурентоспособности товара. Системный и воспроизводственный подходы к менеджменту конкурентоспособности товара. Анализ жизненного цикла товара.
73. Подходы к менеджменту конкурентоспособности товара. Структура менеджмента конкурентоспособности товара.
74. Подходы к менеджменту конкурентоспособности товара. Повышение качества сервиса товаров.
75. Оценка конкурентоспособности объектов. Методические основы оценки конкурентоспособности различных объектов.
76. Оценка конкурентоспособности объектов. Методы оценки конкурентоспособности товаров по показателям качества.
77. Оценка конкурентоспособности объектов. Оценка конкурентоспособности персонала.
78. Оценка конкурентоспособности объектов. Методы оценки конкурентоспособности предприятий (фирм).
79. Особенности управления (достижения и сохранения) конкурентоспособностью в торговле. Процесс достижения и сохранения конкурентоспособности в торговле. Виды, формы и типы конкурентной борьбы.
80. Особенности управления (достижения и сохранения) конкурентоспособностью в торговле. Конкурентные преимущества. Конкурентные стратегии.
81. Особенности управления (достижения и сохранения) конкурентоспособностью в торговле. Организация разработки рациональных конкурентных стратегий.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление продажами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата, оценочным

средством которого выступает доклад.

Реферат представляет собой краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада, содержания научного труда или трудов специалистов по избранной теме, обзор литературы определенного направления. Такой обзор должен давать представление о современном состоянии изученности той или иной научной проблемы, включая сопоставление точек зрения специалистов, и сопровождаться собственной оценкой их достоверности и убедительности.

Реферат – это не просто пересказ прочитанного, это серьезная работа, требующая, довольно основательной подготовленности автора.

Наряду с главной задачей ознакомления с трудами ученых, реферат ставит не менее важные учебно-методические цели, присущие и научной работе. Это – обдуманый выбор темы, библиографический поиск, отбор и анализ содержащихся в научной литературе фактов, положений и выводов, их группировка, логичное изложение в соответствии с планом и собственной оценкой автора реферата, составление справочного аппарата (сносок и списка использованной литературы) и оформление всего текста.

Работая над рефератом, студент получает возможность обрести навыки анализа научной литературы, овладеть методикой научного исследования и основами подготовки письменной работы. Написание даже небольшого сочинения на избранную научную тему, безусловно, содействует более глубокому ознакомлению с материалами, относящимися к соответствующему историческому периоду, способствует овладению целым рядом полезных навыков, в частности, умению самостоятельно работать с книгой, помогает выявить интерес и определить круг возможных дальнейших научных занятий.

Процесс работы над рефератом включает в себя ряд этапов.

Во-первых, это выбор темы.

Во-вторых, это подбор и изучение литературы. Для этого существуют тематические каталоги библиотек и библиографические указатели литературы. При изучении соответствующей литературы нужно различать собственно научную литературу и публикации научно-популярного, а зачастую, и псевдонаучного характера, что для является непростой задачей, особенно для студентов младших курсов.

Отличительными чертами научной литературы являются наличие справочно-библиографического аппарата, публикации в изданиях академических институтов, крупных университетов, музеев. Чтение научной литературы, по сравнению с художественной, развлекательной или информационной, требует специфических навыков и подходов.

При встрече с непонятными терминами нужно обращаться к словарям. В процессе работы желательно составлять краткие конспекты прочитанного, отмечая основные подходы, выводы автора. Полезно делать выписки фрагментов текста, которые потом могут быть использованы в работе.

Необходимо сразу же составлять библиографические карточки, на которые заносить выходные данные, почерпнутые из прочитанных изданий, используя принятые стандарты библиографического описания (автор, название, место и год издания, издательство, страницы).

Проанализировав прочитанное и отбросив второстепенное для избранной темы, следует, сжато, в виде тезисов, сформулировать основные смысловые блоки и записать их содержание своими словами. Возникающие по ходу работы собственные суждения и оценки лучше записывать на свободном поле листа конспекта или карточки, выделяя другим цветом или помещая в квадратные скобки, чтобы не спутать с конспектируемым текстом.

Полученный в результате работы с литературой и источниками материал, как правило, превышает необходимый объем реферата. В дальнейшем предстоит составить его план, выбрать, сконструировать из наработанного конечный вариант реферата.

Следующий этап – составление плана. Правильно построенный план реферата служит организующим началом в работе, помогает систематизировать материал,

обеспечивает последовательность его изложения. Составляется он обычно по хронологическому или проблемному принципу. Первый предполагает рассмотрение того или иного явления в его историческом развитии (от прошлого – к настоящему), второй – изучение нескольких явлений (проблем) и связей между ними. Возможно сочетание обоих подходов с применением проблемно-хронологического принципа раскрытия темы. Все пункты плана должны быть дословно повторены в тексте реферата в качестве заголовков разделов. План составляется студентом самостоятельно, с учетом замысла работы.

Против каждого из перечисленных пунктов указывается страница, с которой данный пункт начинается в тексте реферата. Во введении должна быть обоснована актуальность темы, сформулированы цели работы и основные вопросы, которые предполагается раскрыть в реферате, а также должно быть указано, с использованием каких материалов выполнена работа – дается краткая характеристика использованной литературы с точки зрения полноты освещения в ней избранной вами темы (историография проблемы).

Объем введения не должен превышать 1-1,5 страниц.

В основной части работы необходимо достаточно полно и убедительно раскрыть все пункты плана, сохраняя логическую связь между ними и последовательность перехода от одного к другому. Каждый раздел рекомендуется заканчивать кратким выводом.

В заключении обобщается изложенный в основной части материал, формулируются общие выводы, указывается, что нового лично для себя вынес автор реферата из работы над ним. Делая выводы, необходимо учитывать опубликованные в литературе различные точки зрения на изложенную в работе проблему, сопоставить их и отметить, какая из них больше импонирует автору реферата. Во всей работе, особенно во введении и заключении, должно присутствовать личное отношение автора к раскрываемым вопросам. Заключение по объему, как правило, не должно превышать введения.

После составления плана, можно приступать непосредственно к написанию реферата. Работу рекомендуется сначала писать на черновике, на одной стороне листа с полями слева, чтобы при необходимости можно было делать текстовые вставки на полях или на оборотной стороне листа.

Важно следить за тем, чтобы изложение материала точно соответствовало цели и названию параграфа.

Написав черновую рукопись, нужно отредактировать весь написанный текст. Приступать к редактированию работы лучше спустя 2-3 дня. Взглянув на написанный текст свежим взглядом, легче увидеть свои ошибки и выбрать путь для улучшения содержания работы. Черновой вариант рукописи должен быть переписан на белом, либо набран на компьютере.

Излагать материал в реферате рекомендуется своими словами, не допуская дословного переписывания из литературных источников. Работа должна быть написана грамотным языком. Сокращение слов в тексте не допускается. Исключения составляют общеизвестные сокращения и аббревиатуры.

Реферат предполагает развитие навыков научного исследования. Характерные для публицистики эмоциональность и пристрастность при написании реферата недопустимы. Позиция автора должна быть непредвзятой, объективно отстраненной и беспристрастной. Большое значение имеет правильная трактовка понятий, их точность и научность.

Употребляемые термины должны быть общепринятыми либо приводиться со ссылкой на автора. В то же время следует избегать чрезмерной наукообразности. Научной терминологией необходимо пользоваться умеренно и избегать неоправданного употребления непонятных терминов, а в случае их применения – объяснять значение терминов в скобках или сноске.

Реферат должен быть правильно и аккуратно оформлен, текст (рукописный или в компьютерном исполнении) – разборчивым, без стилистических и грамматических ошибок. Работа выполняется на вертикально расположенных листах. Все страницы реферата, исключая титульный лист, нумеруются арабскими цифрами. Объем реферата в среднем –

15-20 страниц (то есть 25-40 тыс. печатных знаков) формата А4 (210 x 297 мм), набранных на компьютере и заполненных с одной (лицевой) стороны.

Реферат должна быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата на листах формата А4 (210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Темы рефератов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Тема реферата выбирается студентом из рекомендуемых в соответствии с его научными интересами.

Темы рефератов

1. Особенности продаж на промышленном и розничном рынках.
2. Управление продажами и факторы рыночной среды.
3. Процесс управления продажами в системе маркетинга.
4. Место продаж в маркетинговом плане предприятия
5. Стратегическая роль информации в управлении продажами предприятия.
6. Организация деятельности торговых представителей и вознаграждение за их работу.
7. Назначение и характеристики квот продаж.
8. Субъективные (качественные) и объективные (количественные) методы

прогнозирования продаж.

9. Бюджет продаж и его оценка.
10. Организация продаж ключевым клиентам предприятия. Продажи на основе взаимоотношений.
11. Управление формированием и взаимодействием с клиентской базой.
12. Назначение партнерской сети и принципы управления ей.
13. Организационная культура товарных продаж.
14. Этика торгового персонала и этикет в торговых отношениях.
15. Мотивация как важнейший компонент успешной продажи.
16. Социально-психологические аспекты продаж.
17. Стрессы при продажах, пути их преодоления.
18. Электронная коммерция как инновационная форма организации продаж.
19. Бизнес-модели электронных продаж.
20. Основные методы организации розничных продаж в сети Интернет.
21. Методы продажи товаров на основе принципов и технологий мерчандайзинга
22. Особенности расположения отдела мерчандайзинга в организационной структуре дистрибьютора-поставщика
23. Мерчандайзинговый подход к управлению товарными категориями.
24. Мерчандайзинг и категорийный менеджмент.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Примерные тесты по дисциплине

Впишите пропущенное слово или словосочетание в нужном падеже.

_____ – это форма товарного обращения, осуществляемого при посредничестве денег, это предпринимательская деятельность людей, связанная с осуществлением актов купли-продажи и оказания услуг покупателям и представляющая собой совокупность специфических технологических и хозяйственных операций.

Впишите пропущенное слово или словосочетание в нужном падеже.

_____ – это реализация товаров или услуг, переход права владения товаром из одних рук в другие (от производителя к потребителю)

Задача. План производства продукции А на следующий год 300 тыс. т., остатки на начало года составили 14 тыс. т. Планируемый остаток на конец года - 16,5 тыс. т. Маркетинговый бюджет составляет в планируемом году 30% объема продаж.

Определите:

1) величину планируемого объема продаж в стоимостном выражении при условии, что отпускная цена за тонну 4200 руб.;

2) маркетинговый бюджет планового периода.

Задача. Примите планово-управленческое решение — имеет ли смысл заниматься посреднической деятельностью, если ваша цена закупки равна 100 тыс. руб.; издержки обращения составляют 50 тыс. руб.; минимальная приемлемая рентабельность — 20%, максимально возможная цена реализации — 180 тыс. руб.?

Задача. Томская швейная фабрика «Весна», специализирующаяся на выпуске брюк, костюмов и платьев, имеет разную рентабельность продаж по каждому из перечисленных товаров.

На основе данных таблицы определите, какую продукцию необходимо рекламировать в большой степени. Менеджер фирмы по рекламе решил большую часть рекламного бюджета направить на финансирование рекламы платьев. Прав ли он? Ответы обосновать.

Составьте рекламный бюджет по направлениям расходования средств.

Показатели	Платья	Костюмы	Брюки
Выпуск, тыс. шт.	210	120	254
Объем продаж, тыс. шт.	185	70	242
Рентабельность продаж, %	23	30	20

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Нобукаца, Ацума. Логистика и управление розничными продажами Электронный ресурс : учебное пособие / Хигаси Тосикацу / Ацума Нобукаца / Кристофер Мартин ; пер. С.А. Воронков ; Спаркс Ли ; ред. Ферни Джон. - Логистика и управление розничными продажами, 2020-05-22. - Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2017. - 262 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-379-02020-0, экземпляров неограничено

2. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами Электронный ресурс : Учебное пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. - Продажи и управление продажами, 2023-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 621 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 5-238-00465-6, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Кондрашов, В.М. Управление продажами Электронный ресурс : учебное пособие / В.М. Кондрашов ; ред. В.Я. Горфинкель. - Управление продажами, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01259-9, экземпляров неограничено

Методическая литература

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление продажами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент [Электронная версия]

Интернет-ресурсы

1. <http://book.ru> – Электронно-библиотечная система «BOOK.RU».
2. <http://catalog.ncfu.ru/catalog/ncfu> (Научная библиотека СКФУ)
3. <http://www.grp.ru/index.php> - технологии продажи рекламы по GRP