

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. декана экономического  
факультета



Т.Ю. Новикова

(подпись)

«15» мая 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Сбытовая политика»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
«Маркетинг»

Форма обучения  
Очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «03» апреля 2024 г., протокол №7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №6 от «24» апреля 2024 г.

Ярославль

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций в области организации каналов сбыта продукции, а также обеспечения доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Данная дисциплина основана на знаниях, полученных при изучении дисциплины «Комплекс маркетинга».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (ОУ)-3</b> Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать сбытовую политику в организации	<b>ПК (ОУ)-3.1.</b> Разрабатывает, внедряет и совершенствует систему распределения (дистрибуции) и сбытовой политики в организации.	<b>Знать:</b> Подходы к формированию сбытовой политики организации <b>Уметь:</b> Создавать каналы распределения (дистрибуции) в организации Проводить оценку сбытовой политики организации Управлять продажами товаров и услуг <b>Владеть:</b> Навыком формирования средств и каналов распределения (дистрибуции) для взаимодействия с поставщиками, инвесторами и иными партнерами организации Навыком совершенствования системы распределения (дистрибуции) в организации
	<b>ПК (ОУ)-3.2.</b> Разрабатывает, тестирует и внедряет инновационные товары (услуги), создаёт нематериальные активы (бренды) и управляет ими в организации.	<b>Знать:</b> Законодательство Российской Федерации и международное право в области маркетинговой деятельности, стандарты и этические принципы, регулирующие сбытовую деятельность организации <b>Уметь:</b> Оценивать результативность каналов распределения (дистрибуции) Выполнять маркетинговые действия по выбору каналов распределения (дистрибуции) <b>Владеть:</b> Навыком разработки комплексной систе-

		мы распределения (дистрибуции) в организации
	<b>ПК (ОУ)-3.3.</b> Реализует и развивает маркетинговые программы с использованием инструментов комплекса маркетинга.	<b>Знать:</b> Методы проведения маркетинговых исследований в области распределения (дистрибуции) и продаж <b>Уметь:</b> Работать с информацией и базами данных по системе распределения <b>Владеть:</b> Навыком разработки сбытовой политики организации

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

##### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Концептуальные, методологические и практические основы разработки и реализации сбытовой политики фирмы	2	4	10		2		14	Кейс
2	Сбытовая стратегия и организация каналов распределения	2	6	12		3		14	Кейс
		2					0,3	6,7	Зачет
	ИТОГО		10	22		5	0,3	34,7	72 часа

#### Содержание разделов дисциплины:

##### Тема 1. Концептуальные, методологические и практические основы разработки и реализации сбытовой политики фирмы

Цели, задачи и функции распределения товаров. Функции сбыта в канале распределения. Взаимосвязь логистики и маркетинга при распределении товаров. Роль посредников в сбытовой политике фирмы. Виды посредников и их основные функции. Система управления взаимоотношениями с клиентами. Основные инструменты сбытовой политики фирмы. Рынки B2B и B2C. Оптовая и розничная торговля, их функции и особенности организации. Особенности организации торговли с баз, складов, розничных магазинов и

оптовых компаний. Кооперирование поставок, комплектование предприятия оборудованием. Виды скидок и надбавок, применяемые в сбытовом процессе. Лизинг.

## **Тема 2. Сбытовая стратегия и организация каналов распределения**

Типы сбытовых стратегий в канале распределения. Виды распределения и их общая характеристика. Планирование каналов распределения. Управление каналами распределения. Вертикально-интегрированные маркетинговые системы. Правовые аспекты торговли. Прямые хозяйственные связи между производителями и потребителями. Типы организации отдела продаж. Планирование продаж. Построение отдела продаж. Мотивация сотрудников отдела продаж. Контроль деятельности отдела продаж. Организация взаимодействия службы сбыта с подразделениями фирмы. Уровни интеграции и взаимодействия служб маркетинга и сбыта.

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Коммерческая деятельность : учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01641-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489053> (дата обращения: 08.02.2022).

2. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01478-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489171> (дата обращения: 08.02.2022).

### **б) дополнительная литература**

1. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05049-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492893> (дата обращения: 24.01.2022).

2. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05052-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493323> (дата обращения: 24.01.2022).

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)
5. <http://www.marketing.spb.ru> - Маркетинговый портал «Энциклопедия маркетинга». На сегодняшний день наиболее полное собрание научных статей, книг и аналитических обзоров из области маркетинга. На сайте представлена обширная библиотека, структурированная по разделам маркетинга.
6. <http://marketing.rbc.ru/> - на сайте представлены аналитика и обзоры рынков, проведенные компанией росбизнесконсалтинг
7. <http://raexpert.ru/> - RAEX («Эксперт РА») – крупнейшее в России международное рейтинговое агентство с 20-летней историей. RAEX («Эксперт РА») является лидером в области рейтингования, а также исследовательско-коммуникационной деятельности.
8. <https://cloud.yandex.ru/services/datalens> - это сервис для бизнес-аналитики. Сервис позволяет подключаться к различным источникам данных, строить визуализации, собирать дашборды и делиться полученными результатами. С помощью Yandex DataLens вы можете отслеживать продуктовые и бизнес-метрики напрямую из источников, чтобы принимать решения, основанные на данных. Yandex DataLens не тарифицируется.

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и пред-  
принимательства

---

*должность, ученая степень*

**И.В.Барышников**

---

*И.О. Фамилия*

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Сбытовая политика»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, ха-  
рактеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Концептуальные, методологические и практические основы разработ-  
ки и реализации сбытовой политики фирмы**

**(компетенция ПК(ОУ)-3, индикатор ПК(ОУ)-3.1)**

**Полезть в бутылку**

**Можно ли продать миллиард литров сока, поменяв картонную упаковку на  
бутылки?**

*Может, кому-то и интересно годами по чуть-чуть наращивать рыночную долю, но только не Aqua Vision. Никому до того не известный игрок достроил и запустил неподалеку от города Истры самый большой в России завод соков. “Мы можем производить 300 млн л в год, к концу 2007 г. увеличим мощность до 500 млн, к 2009-му дойдем до миллиарда”, – смело оперирует астрономическими цифрами президент Aqua Vision Станислав Одинцов. Миллиард литров – это почти 40% нынешнего российского потребления. Объем, который не снился “Мултону”, Нидану” и “Вимм-билль-данну”.*

Aqua Vision создана в 2004 г. именно для реализации этого проекта. Холдинг Health Tech Corporation (НТС), которому она принадлежит, занимается биодобавками и к сокам отношения не имеет. Активы НТС оцениваются в \$300 млн, а завод, на 85% построенный за счет собственных средств, обошелся в половину этой суммы.

Появления нового игрока на рынке соков, в принципе, ничто не предвещало. Потребление соков растет на 10–15% в год, а “большая четверка” – “Лебедянский”, “Мултон”, “Нидан” и “Вимм-билль-данн” – делит между собой почти 90% рынка. Лидеры не делают резких движений, но и на месте не стоят. В 2002–2003 гг. “Вимм-билль-данн” вложил \$21 млн в тульский завод “Депсона”. В 2004-м “Нидан” начал строительство нового завода в Новосибирске за \$25 млн. В 2006 г. пришел черед компании “Лебедянский”, которая купила за \$30 млн питерского производителя “Троя-ультра”. Но даже самый крупный из пока не реализованных проектов – строительство “Лебедянским” завода в Бердске за \$70 млн – почти втрое меньше, чем инвестиции Aqua Vision. От Москвы до нового суперзавода – 40 км по Новорижскому шоссе. Землю эту, 35 га, Aqua Vision купила еще в 2004 г. О соках тогда речи не было. На заводе предполагалось производить воду с различными добавками. Вот только на рынке воды игроком федерального масштаба не станешь: слишком много местных производителей, нет смысла везти далеко. Хотелось большего. Так и возникла идея перейти на соки. Опять же не простые, а с оттенком “био” – нечто очень экологичное, очень престижное, под маркой “Наив”. И совершенно не подходящее для России. Впрочем, НТС не стал цепляться за

странную идею. “Наив” поменяли на нынешнюю марку botaniQ. Без красителей и консервантов – но и без оголтелого стремления к стопроцентной экологичности.

Цена проекта между тем выросла чуть не на порядок. “По-моему, они переплатили, я бы построил такой завод за \$50–60 млн”, – говорит гендиректор “Нидан соки” Андрей Яновский. Мнение, что Aqua Vision взялась за дело чересчур рьяно и вложила, мягко говоря, многовато, вообще распространено среди игроков. “Здесь же было голое поле, нужно было не только оборудование покупать, но и просто строиться, – оправдывается Одинцов. – Электричество, шутка сказать, тянули от самой Истры, 15 км”. В общей сложности на здания и коммуникации потратили \$50 млн – столько же, сколько на оборудование. Оно для Одинцова предмет особой гордости.

В цехах блестят металлом новенькие линии, людей почти что и нет. “Наши линии от немецкого производителя Krones – новое слово в технике, таких не только в России, в Европе нет”, – хвастается Одинцов. Новинку даже русифицировать как следует не успели: на экране компьютера, с которого идет управление всем процессом, мелькнет то “поточная линЕя”, то “устОновка”.

Технику дополняет управленческий потенциал, переманенный Aqua Vision со всего рынка. Игорь Бургардт, вице-президент по коммерции, раньше возглавлял направление “соки” в “Лебедянском”. Оттуда же пришли старший бренд-менеджер, директор по продажам, директор по маркетингу.

#### ***Сэкономить пять рублей***

На полках любого магазина, отведенных под сок, – сплошные картонные параллелепипеды. Две трети рынка такой упаковки занимает в России Tetra Pak, около трети – SIG Combibloc. Разница только в названии – технологии схожи. Aqua Vision решила сломать традицию: заменить картон прозрачными ПЭТ-бутылками. Если потребитель видит продукт – это плюс, одобряет директор по работе с инвесторами ОАО “Лебедянский” Александр Костиков, “но принципиального значения для продаж это не имеет”. Хозяйки на маркетинговых опросах обычно отмечают еще один плюс: можно проследить, чтобы не было недолива. Но это все лирика. Главный вопрос – ценовой. В себестоимости сока, по данным “Лебедянского”, на тару приходится 35–38%. Aqua Vision увидела здесь возможность сэкономить.

Пластмассовые бутылки на российском рынке сока почти не используются. Те немногие, кто разливает в ПЭТ, ограничиваются малыми и не самыми массовыми форматами – такими, которые можно взять с собой в дорогу, дать ребенку в школу. “Лебедянский” разливает в ПЭТ объемом 0,385 л напиток “Фрустайл”. “Вимм-билль-данн” делает маленькие бутылочки J7. Бутылки объемом литр и больше не идут. “Были одно время J7 по 0,95 л, но как-то не сложилось”, – вспоминает директор по маркетингу SIG Combibloc Юрий Антипов. “Нидан соки” ПЭТ-упаковку пока не используют, говорит Яновский, “хотя в Европе почти половину соков и нектаров разливают в пластик”.

Производители объясняют феномен просто: сок в прозрачной бутылке быстрее портится, а главное – линия розлива в картон дешевле. В среднем линия картонной упаковки на 60 млн л в год стоит \$1–4 млн. Аналогичная линия ПЭТ в три-четыре раза дороже.

Зато, один раз потратившись на такую линию, можно выиграть в себестоимости самого розлива. Производители, купившие линию Tetra Pak, обязаны до конца дней именно у Tetra Pak покупать и тару, и картонный рукав для розлива. А так называемые преформы для ПЭТ – маленькие заготовки, которые специальная машина раздувает в обычные бутылки, – товар копеечный, его производят десятки фирм, выбирай любую. Aqua Vision на каждой бутылке объемом 1,6 л выигрывает 5–6 руб. и за счет этого снижает отпускную цену, радуется Бургардт.

#### ***Странноватое слово***

Доволен Бургардт и названием единственного бренда своей компании – странноватым словом botaniQ с маленькой буквой в начале и большой на конце. Игра



строчных и прописных букв привлекает, а идея близости к природе прозрачна. Бренд, кстати, придумало агентство Depot WPF, автор марки “Я”. Но главное своеобразие botaniQ, как бы к нему ни относились, – в том, что он один. Большинство производителей соков работает одновременно под несколькими брендами. “Лебедянский” производит “Я”, “Тонус”, “Фруктовый сад” – для каждой ценовой группы свое название: “Я” – премиальный, “Фруктовый сад” – народный, “Тонус” – где-то посередине. Так удобнее, считает Яновский: “Если помещать под один зонтик целевые аудитории с разным достатком и разной системой ценностей, будут сложности с коммуникацией”. “Все наоборот, единый бренд – наше очень большое преимущество”, – возражает Одинцов. Особенно когда у него такая богатая внутренняя структура. Придумал ее Бургардт, и тоже с чистого листа.

“Сейчас все крупные производители делают сок из достаточно качественного сырья, так зачем же поддерживать искусственное разделение по категориям?” – удивляется Бургардт. У botaniQ тоже есть широкая ценовая гамма продуктов, только помимо цен они различаются по сути, которую легко понять. Лицо бренда – фруктовое пюре botaniQ Original. Следом идет более дешевый botaniQ 1QQ – стопроцентный сок. Затем газированный Fruit & Jazz, потом напиток “На каждый день”, завершает линейку botaniQ Aqua, просто вода.

Сами продукты тоже родились из вдумчивого анализа. За основу взяли данные опросов, целью которых было выяснить самые важные для потребителя свойства сока. Свойств оказалось пять: натуральность, доступность, польза для здоровья, чистота, яркость. Под каждое из них создали по напитку: натуральность – это стопроцентный сок, доступная цена – botaniQ “На каждый день”; чистота – просто вода botaniQ. Ну и так далее. Хитрый план Бургардта в том, что подвиды botaniQ рекламируются по очереди и каждый привносит в бренд свою идею.

И в результате botaniQ начинает воплощать их все разом. Идея поддерживается мощной рекламой: в 2007 г. Aqua Vision потратила на нее \$20 млн. Что же из этого получится?

### ***Сок или завод***

Производить сок завод, очевидно, может. Но главное же – продать. В условиях, когда основные игроки строили свою дистрибуцию 10 лет. Рынок соков в России растет на 300 млн л в год, говорит президент Российского союза производителей соков Валерий Остапец. Если бы конкуренты не расширяли продажи, Aqua Vision как раз хватило бы для развития – но ведь они расширяют. Первые конкретные результаты едва ли говорят о многом. В мае производство достигло 5 млн л – по слухам, чуть меньше, чем предполагалось. План на 2007 г. – 84 млн, на 2008-й, когда предполагается выход в торговые сети, – уже 270 млн л. Пока Aqua Vision ограничивается небольшими магазинами. “Мы хотим сначала завоевать известность. Тогда с сетями будет проще находить общий язык”, – говорит Одинцов.

“Кто же заранее предскажет, пойдут продажи или нет”, – пожимает плечами операционный директор филиала “Москва-Запад” ТД “Перекресток” Наталья Таразанова. Тут не угадаешь: разницу в 5 руб. покупатель ощущает при переходе через десятку – если, скажем, один сок стоит 44 руб., а другой – 39 руб. И она мало заметна для цен 40 и 45 руб.

В Aqua Vision и тут все рассчитали – максимальные розничные цены как раз и составляют 39 руб. за Original и 29 руб. за 1QQ. Вот только механизма для удержания цен на этом уровне Одинцов пока не придумал. В магазине неподалеку от здания редакции журнала SmartMoney 0,9 л стопроцентного botaniQ стоит 32 руб., а рядом стоит литровая “Моя семья” на рубль дешевле.

### ***Coca-Cola выпила botaniQ***

Крупнейший по мощности и самый дорогой в России завод по розливу напитков Aqua Vision не успел полностью реализовать свои амбициозные планы. Как только завод и брендовая линейка были готовы, на него тут же нашелся покупатель. Coca-Cola Hellenic

Bottling Company S. A. (СНВС) летом 2007 г. договорилась о покупке 100% Aqua Vision. Сумма сделки, которая включает кроме завода торговые марки Aqua Vision, в частности зонтичный бренд botaniQ, составит 191,5 млн евро. “Это приобретение дает нам немедленный доступ к расширенным производственным мощностям”, – приводятся в пресс-сообщении слова управляющего директора СНВС Дорос Константину.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите достоинства и недостатки упаковки сока в пластиковые бутылки с точки зрения потребителя.
2. Перечислите достоинства и недостатки упаковки сока в пластиковые бутылки с точки зрения производителя.
3. Перечислите возможности и угрозы предложенного решения зонтичного бренда.
4. Оцените возможности и угрозы для стратегического решения компании – строить производство объемом, равным трети российского сокового рынка.
5. Какие стратегические решения вы можете предложить компании в области сбытовой политики? (Не менее трех альтернатив.)
6. Какие дальнейшие шаги по формированию каналов сбыта можно ожидать от компании Coca-Cola в отношении бренда botaniQ?

### **Критерии оценки выполнения кейса**

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.

Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:

- сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
- ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
- ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.

Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейса.

Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

## **Тема 2. Сбытовая стратегия и организация каналов распределения (компетенция ПК(ОУ)-3, индикатор ПК(ОУ)-3.2)**

### **Кейс. Как помочь маленькому заводу?**

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Удмуртии, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие ООО «Керамика-Глазов», владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор Сергей Агафонилов.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн. руб. в месяц.

«Таких небольших керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена», — рассказывает Агафонилов.

«Керамика-Глазов» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Агафонилов взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

Товары для дома

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц. Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходуется по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — предметы, изготавливаемые вручную, — отлить промышленным способом невозможно. Это некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар», — поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%.

Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы городов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику», — говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Агафоникова, вряд ли получится.

#### Керамическая ниша

Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов», — говорит Агафоников.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись — это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн руб. Денег хватит на переоборудование литейного цеха и покупку новых литейных машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас», — уверен Агафоников.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно усовершенствуют производственный процесс», — говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Агафоников уверен, что небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую, нишу и попытаться стать в ней лидером.

#### НИОКР для комбината

Производители керамики, по словам Агафоникова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью», — говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. «Температура наших печей — 1000–1100°C. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», — поясняет Агафоников.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить \$500 тыс.», — говорит Агафоников.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Раз-

работками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова — Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», — говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Агафоникова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», — говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамика-Глазов» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция — продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удастся. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b», — говорит предприниматель.

Агафоников думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант — найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием, — расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Агафоников видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литейные машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

#### **ВОПРОСЫ**

- Какие целевые рынки можно предложить для завода?
- Какими критериями пользоваться для определения перспективных целевых рынков?
- С помощью каких маркетинговых инструментов можно выйти на предложенные Вами рынки?
- Какие каналы сбыта будут перспективны для предприятия
- Предложите стратегию сбыта и способы формирования каналов сбыта

#### **Критерии оценки выполнения кейса**

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.

Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:

- сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
- ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
- ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.

Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейса.

Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения (компетенция ПК(ОУ)-3, индикатор ПК(ОУ)-3.1, индикатор ПК(ОУ)-3.2, индикатор ПК(ОУ)-3.3) промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине проводится в устной форме.

### **Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине**

Цели, задачи и функции распределения товаров.

Функции сбыта в канале распределения.

Взаимосвязь логистики и маркетинга при распределении товаров.

Роль посредников в сбытовой политике фирмы.

Виды посредников и их основные функции.

Система управления взаимоотношениями с клиентами.

Основные инструменты сбытовой политики фирмы.

Рынки B2B и B2C.

Оптовая и розничная торговля, их функции и особенности организации.

Виды скидок и надбавок, применяемые в сбытовом процессе.

Типы сбытовых стратегий в канале распределения.

Виды распределения и их общая характеристика.

Планирование каналов распределения.

Управление каналами распределения.

Вертикально-интегрированные маркетинговые системы.

Правовые аспекты торговли.

Прямые хозяйственные связи между производителями и потребителями.

Типы организации отдела продаж.

Планирование продаж.

Построение отдела продаж.

Мотивация сотрудников отдела продаж.

Контроль деятельности отдела продаж.

Организация взаимодействия службы сбыта с подразделениями фирмы.

Уровни интеграции и взаимодействия служб маркетинга и сбыта.

### **Правила выставления зачета:**

неполный ответ на два вопроса - незачтено,

полные ответы на два вопроса с приведением практического материала (формулы, последовательность и правила расчетов) – зачтено.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Сбытовая политика»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Посещение лекционных занятий и конспектирование рассматриваемых на них материалов является недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу. Каждый студент должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций, слайд-конспект лекций, рекомендуемую учебную и периодическую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке подумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания. Чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась надолго, целесообразно изучать ее поэтапно - по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. Именно поэтому большая часть самостоятельной работы приурочена к семинарским занятиям, которые проводятся на регулярной основе после лекционного изложения материала по теме.

При подготовке к семинарам, на которых предполагается проверка знаний в виде решения кейсов, целесообразно за несколько дней до занятия внимательно 1-2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретическими положениями и примерами. Если возникли трудности, обратиться за помощью к учебной, справочной литературе или к преподавателю за консультацией. Всю накопленную по теме информацию желательно систематизировать, составив устно или письменно план-конспект ответа по каждому из вопросов. За день до семинара необходимо еще 1-2 раза прочитать тему, повторить определения основных понятий, классификации, структуры и другие базовые положения. Целесообразно так же подумать и приготовить презентацию, которая поможет визуализировать данные. При подборке иллюстративного материала можно обратиться к Интернет-источникам.

Выступление на семинарском занятии должно быть четким, аргументированным, не выходить за рамки проблемы и побуждать аудиторию к рассмотрению дискуссионных вопросов, указывая на собственную позицию. К подготовленному заранее тексту желательно обращаться лишь в случае цитирования. После основного выступления по вопросу возможны дополнения, поправки, дискуссия. Критические выступления должны быть корректны, доброжелательны. В конце семинарского занятия преподаватель подводит итоги решения кейса, анализирует допущенные ошибки и неточности, оценивает подготовку группы в целом и отдельных выступающих.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются кейсы или практические задания. Впоследствии решение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения задач и промежуточных контрольных мероприятий.

#### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов по дисциплине**

Для самостоятельной работы рекомендуется пользоваться следующими ресурсами интернет:

<http://www.marketing.spb.ru/mr/> - представлены примеры маркетинговых исследований рынка по разным отраслям, подготовленные различными агентствами и консультантами. Все приведенные в исследованиях данные реальные и доступны бесплатно.

<http://marketing.rbc.ru/> - на сайте представлены аналитика и обзоры рынков, проведенные компанией росбизнесконсалтинг

<http://raexpert.ru/> - RAEX («Эксперт РА») – крупнейшее в России международное рейтинговое агентство с 20-летней историей. RAEX («Эксперт РА») является лидером в области рейтингования, а также исследовательско-коммуникационной деятельности. На сегодняшний день агентством присвоено более 800 индивидуальных рейтингов. Это 1-е место и более 45% от общего числа присвоенных рейтингов в России, 1-е место по числу рейтингов банков, страховых и лизинговых компаний, НПФ, микрофинансовых организаций, гарантийных фондов и компаний нефинансового сектора.

<http://www.4p.ru/main/theory/>

Портал, посвящен современным подходам в теории и практике маркетинга. Содержит материал о проводимых маркетинговых исследованиях. Большое внимание уделяется продвижению в Интернете.

<http://www.marketch.ru/>

Блог о маркетинге. Записки маркетолога. Эта подборка собиралась в течение нескольких лет и представляет собой авторские материалы, практические наработки и авторские кейсы.

<http://www.marketing.spb.ru/>

Маркетинговый портал «Энциклопедия маркетинга». На сегодняшний день наиболее полное собрание научных статей, книг и аналитических обзоров из области маркетинга. На сайте представлена обширная библиотека, структурированная по разделам маркетинга.

<http://www.fiolet-korova.ru/partizanskij-marketing/>

Сайт, посвященный методам «партизанского маркетинга». Представлены методы и технологии, а также отечественные и зарубежные примеры использования идей Сета Годин.

<https://cloud.yandex.ru/services/datalens> - это сервис для бизнес-аналитики. Сервис позволяет подключаться к различным источникам данных, строить визуализации, собирать дашборды и делиться полученными результатами. С помощью Yandex DataLens вы можете отслеживать продуктовые и бизнес-метрики напрямую из источников, чтобы принимать решения, основанные на данных. Yandex DataLens не тарифицируется.