

Министерство общего и молодёжной политики  
Свердловской области  
ГАПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»

## **Практическое задание № 33. Деловое и управленческое общение в профессиональной деятельности**

МДК 05.01

**Составитель:** Трифонов А.М. студент 44  
группы, специальность 09.02.05  
«Прикладная информатика (по  
отраслям)»

**Преподаватель:** Анашкина Т.С.,  
преподаватель математики и  
информатики

г. Красноуфимск

2024

## **Анализ ситуации:**

**ОАО «Хлебзавод №3»** находится в сложной ситуации, связанной с **снижением продаж и ухудшением финансовых показателей.**

### **1. Основные проблемы:**

- **Усиление конкуренции:** на рынке присутствует около 30 фирм, как крупных, так и мелких.
- **Снижение эффективности собственного магазина:** магазин мало известен в городе, что приводит к низким продажам.
- **Рост цен на перевозки:** увеличились транспортные расходы, что негативно влияет на рентабельность.
- **Задержка оплаты за поставленную продукцию:** покупатели не вовремя оплачивают продукцию, что приводит к кассовому разрыву.
- **Сбои при доставке продукции:** проблемы с логистикой приводят к недовольству клиентов и потере заказов.
- **Снижение количества новых клиентов:** не было заключено ни одного договора с новым магазином.
- **Снижение объема крупных оптовых заказов:** не было оформлено ни одного крупного оптового заказа.
- **Расторжение договоров с прежними заказчиками:** некоторые клиенты расторгли договоры из-за проблем с доставкой, оплатой или качеством продукции.

### **2. Созыв совещания:**

#### **Цель совещания:**

- **Анализ текущей ситуации и выявление основных проблем.**
- **Разработка плана действий по улучшению работы предприятия.**

#### **Вид совещания:**

- **Проблемное совещание:** необходимо найти решения для устранения имеющихся проблем.

#### **Время проведения совещания:**

- **Срочно:** ситуация требует незамедлительного реагирования.

### **3. Повестка дня:**

1. **Приветствие и вступительное слово генерального директора.**
2. **Анализ текущей ситуации:**
  - Обзор показателей продаж за последние месяцы.
  - Анализ динамики изменения доли рынка.
  - Выявление основных проблем, влияющих на снижение продаж.
3. **Обсуждение проблем:**

- Усиление конкуренции.
- Низкая эффективность собственного магазина.
- Рост цен на перевозки.
- Задержка оплаты за поставленную продукцию.
- Сбои при доставке продукции.
- Снижение количества новых клиентов.
- Снижение объема крупных оптовых заказов.
- Расторжение договоров с прежними заказчиками.

#### 4. Выработка предложений по решению проблем:

- Разработка маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности.
- Продвижение собственного магазина.
- Оптимизация логистики и снижение транспортных расходов.
- Работа с дебиторской задолженностью.
- Повышение качества обслуживания клиентов.
- Расширение каналов сбыта.
- Разработка системы скидок и акций для привлечения новых клиентов.

#### 5. Принятие решения:

- Определение приоритетных направлений работы.
- Распределение задач и ответственности между руководителями.
- Установление сроков выполнения задач.

#### 6. Подведение итогов совещания.

#### 4. Список приглашенных:

- **Генеральный директор:** руководит совещанием, принимает решения.
- **Коммерческий директор:** отвечает за продажи, маркетинг и сбыт.
- **Заместитель директора по производству:** отвечает за производство продукции и качество.
- **Заместитель директора по логистике:** отвечает за доставку продукции.
- **Главный бухгалтер:** отвечает за финансы и дебиторскую задолженность.
- **Руководитель службы маркетинга:** отвечает за разработку маркетинговой стратегии.
- **Руководитель отдела продаж:** отвечает за работу с клиентами и заключение договоров.
- **Юрист:** обеспечивает юридическое сопровождение деятельности предприятия.

## **5. Предложения по решению проблем:**

### **Маркетинг:**

- **Разработка новой маркетинговой стратегии:**
  - Проведение маркетинговых исследований для изучения потребностей клиентов и конкурентной среды.
  - Разработка позиционирования бренда и УТП (уникального торгового предложения).
  - Разработка рекламной кампании для повышения узнаваемости бренда и стимулирования спроса.
  - Создание сайта и ведение социальных сетей для продвижения продукции.
  - Участие в выставках и ярмарках.

### **Собственный магазин:**

- **Повышение узнаваемости магазина:**
  - Размещение яркой вывески и оформление витрин.
  - Раздача листовок и проведение дегустаций в оживленных местах города.
  - Реклама магазина в местных СМИ и на транспорте.
  - Внедрение программы лояльности для постоянных клиентов.
- **Оптимизация ассортимента:**
  - Анализ покупательского спроса и оптимизация ассортимента магазина.
  - Введение в ассортимент новинок и продуктов, пользующихся спросом.
  - Проведение акций и скидок на отдельные виды продукции.

### **Логистика:**

- **Пересмотр условий работы с транспортными компаниями:**
  - Поиск новых перевозчиков с более выгодными тарифами.
  - Оптимизация маршрутов доставки.
  - Переговоры с существующими партнерами о снижении цен.
- **Внутренняя оптимизация логистики:**
  - Улучшение планирования производства и отгрузки продукции.
  - Инвестирование в современные транспортные средства.
  - Внедрение системы контроля за транспортом (GPS-мониторинг).

### **Дебиторская задолженность:**

- **Ужесточение условий оплаты для новых клиентов:**
  - Введение предоплаты или работы по аккредитивам.

- **Работа с существующей задолженностью:**
  - Проведение переговоров с должниками.
  - Введение штрафных санкций за просрочку платежей.
  - Рассмотрение возможности судебного взыскания задолженности.

#### **Клиентский сервис:**

- **Повышение качества обслуживания клиентов:**
  - Проведение тренингов для сотрудников по работе с клиентами.
  - Разработка стандартов обслуживания клиентов.
  - Внедрение системы контроля качества обслуживания.
  - Обработка жалоб и предложений клиентов.

#### **Сбыт:**

- **Расширение каналов сбыта:**
  - Поиск новых оптовых клиентов.
  - Выход на рынки других регионов.
  - Сотрудничество с сетевыми магазинами.

#### **Привлечение новых клиентов:**

- **Разработка системы скидок и акций:**
  - Введение скидок для оптовых покупателей.
  - Проведение сезонных распродаж и акций.
  - Разработка предложений для корпоративных клиентов (например, оптовые поставки для кофеен или ресторанов).

### **6. Решение генерального директора:**

**После обсуждения всех предложений на совещании, генеральный директор должен принять решение по следующим пунктам:**

- **Утвердить приоритетные направления работы:**
  - Определить, какие проблемы требуют первоочередного решения.
  - Например, можно решить сфокусироваться сначала на повышении эффективности продаж и маркетинговой стратегии, а затем заняться оптимизацией логистики.
- **Распределить задачи и ответственность между руководителями:**
  - Каждый руководитель предприятия должен получить конкретные задачи и быть ответственным за их выполнение.
- **Установить сроки выполнения задач:**
  - Для каждой задачи должен быть установлен реалистичный срок выполнения.

- **Обеспечить контроль за выполнением решений:**

- Генеральный директор должен контролировать ход выполнения решений, принятых на совещании.
- Можно проводить еженедельные или ежемесячные совещания для проверки прогресса.

**Внедрение предложенных мер позволит ОАО «Хлебзавод №3» улучшить свое положение на рынке, увеличить продажи и выйти из кризисной ситуации.**

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое деловые переговоры, перечислить их классификацию.

Деловые переговоры — это общение между сторонами, которое направлено на обоснование своей точки зрения, урегулирование проблем, заключение сделки.

По формату:

- официальные, которые проходят по протоколу, согласно строгой процедуре;
- неофициальные, которые подразумевают достижение устных договорённостей без оформления документов.

По месту проведения:

- внутренние переговоры, которые проводятся внутри организации;
- внешние переговоры, которые проводятся с клиентами компании, поставщиками, партнёрами по бизнесу.

По характеру:

- партнёрские, которые предполагают сотрудничество;
- конкурентные, в которых каждая сторона настаивает на своей позиции.

2. Назвать и охарактеризовать методы ведения переговоров.

**Вариационный метод** может быть реализован на подготовительном этапе переговоров. Он заключается в распределении предполагаемого результата на:

- идеальное решение проблемы;
- оптимальное решение и то, какими аспектами в решении проблемы можно пренебречь;
- вынужденное решение и его сроки;
- предложение партнера, которое обязательно следует отклонить.
- Все эти варианты продумываются заранее, как и варианты стратегии при каждом из них.

**Компромиссный метод** является одним из важнейших в ходе ведения переговоров. Он проявляется в готовности партнеров учитывать интересы друг друга и идти на уступки. Это предполагает отказ от исходных требований и формулировку новых.

**Метод уравнивания** сосредоточивает внимание участников переговоров на пристальном анализе системы контраргументов партнера. К этому методу обращаются в двух случаях. Прежде всего на подготовительном этапе: “прокрутить”, смоделировать ход переговоров невозможно без анализа позиций

партнеров, и в ходе переговоров, когда партнер "тянет время", не хочет рисковать или недостаточно компетентен.

**Обращение к методу интеграции** целесообразно в том случае, если партнер не отступает от узковедомственных интересов, ведет позиционный торг.

При использовании этого метода главное — убедить партнера в необходимости учета общественных взаимосвязей, потому что они сулят взаимную выгоду.

3. Описать технику ведения переговоров.

- Подготовьтесь. Подумайте, какой результат будет оптимальным, на каких условиях вас устроит компромисс и какой итог будет провалом.
- Введите собеседника в контекст. В начале переговоров сформулируйте «багаж»: дайте собеседнику больше информации о том, что вы вообще обсуждаете и в чём проблема.
- Демонстрируйте желания и потребности. Часто в переговорах стыдно перейти к тому, что вам требуется.
- Интересуйтесь мнением и чувствами собеседника. Дайте собеседнику выговориться, расскажите о своих идеях и чувствах.
- Зафиксируйте результат переговоров. В конце разговора выделите минутку, чтобы всё просуммировать: кратко перескажите, к какому решению пришли, каким будет следующий шаг и кто его должен сделать.