

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Костромской государственный университет»
(КГУ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Направленность:
Маркетинг и электронная коммерция, Менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Кострома
2023

Рабочая программа дисциплины «Управление продажами» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработал: Курицына Наталья Игоревна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга КГУ

Рецензенты: Гуляева М.К., зав. кафедрой менеджмента и маркетинга КГУ, к.э.н., доцент
Карев А.К. директор по бренду и маркетинговым коммуникациям
ПАО «ВымпелКом» (бренд билайн)

ПРОГРАММА УТВЕРЖДЕНА:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол № 8 от 18.04.2023 г.

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол № ____ от _____ 20__ г.

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол № ____ от _____ 20__ г.

ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол № ____ от _____ 20__ г.

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель дисциплины: формирование у будущих специалистов соответствующих теоретических знаний и практических навыков, направленных на моделирование, эффективное управление и контроль за продажами товаров и услуг.

Задачи дисциплины:

- изучение содержания, методов и инструментов управления продажами.
- формирование готовности к клиентским отношениям и освоение технологий ведения переговоров с разными типами клиентов;
- формирование способности оценивать коммерческие риски и воздействие рыночной среды на процесс управления продажами.
- знакомство с методами и инструментами оценки эффективности работы менеджеров по продажам.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

освоить компетенции:

ПК-2. Способен анализировать поведение потребителей экономических благ и формировать спрос посредством реализации маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга, организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами и клиентами, в том числе в цифровой среде.

Код и содержание индикаторов компетенции

ИК.ПК-2.1. Демонстрирует знания в области анализа поведения потребителей и формирования спроса

ИК.ПК-2.2. Применяет принципы, методы, модели и инструменты маркетинга в построении взаимоотношений с потребителями

ИК.ПК-2.3. Разрабатывает и реализует маркетинговые программы по формированию спроса на продукцию организации

знать:

- основные виды и типы рынков, и их влияние на управление продажами;
- бизнес-процесс и планирование корпоративных продаж;
- рыночные и специфические риски в процессе продажи.
- модели поведения потребителей и технологии работы с ними;

уметь:

- анализировать, систематизировать и обобщать маркетинговую информацию о внешней среде организации, оценивать ее влияние на процесс управления продажами;
- организовывать процесс продаж на всех этапах, учитывая особенности поведение потребителей;
- выявлять и анализировать рыночные и специфические риски управления продажами;
- проводить оценку эффективности реализации планов продаж в организации.

владеть:

- навыками построения бизнес-процесса продаж, учитывая воздействие влияния внешней конкурентной среды;
- технологией продажи товаров;
- навыками анализа и оценки реализации планов продаж;
- методами прямого и косвенного воздействия на покупательское поведение потребителей.

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана. Изучается в 6 семестре (очная форма обучения).

Изучение дисциплины основывается на ранее освоенных дисциплинах/практиках: маркетинг, поведение потребителей, товарная политика, коммерческая деятельность, маркетинговые исследования.

Изучение дисциплины является основой для изучения последующих дисциплин/практик: управление маркетингом, маркетинг в отраслях и сферах деятельности, организация и планирование маркетинга, производственная и преддипломная практики, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием академических (астрономических) часов и виды учебной работы

Виды учебной работы	Очная форма
Общая трудоемкость в зачетных единицах	3
Общая трудоемкость в часах	108
Аудиторные занятия в часах, в том числе:	32
Лекции	16
Практические занятия	16
Лабораторные занятия	–
Практическая подготовка	-
Самостоятельная работа (в часах)	75,75
ИКР	0,25
Контроль (экзамен)	-
Вид итогового контроля	Зачет

4.2. Объем контактной работы на 1 обучающегося

Виды учебных занятий	Очная форма
Лекции	16
Практические занятия	16
Лабораторные занятия	–
Консультации	-
Зачет/зачеты	0,25
Экзамен/экзамены	-
Курсовые работы	–
Курсовые проекты	–
Всего	32,25

5.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам), с указанием количества часов и видов занятий

5.1 Тематический план учебной дисциплины (очная форма обучения)

№	Название раздела, темы	Всего з.е/час	Аудиторные занятия			Самостоятельная работа
			Лекц.	Практ.	Лаб.	
1	Теоретические основы управления продажами	10	1	1	-	8
2	Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж	10	1	1	-	8
3	Технология работы с клиентами	12	2	2	-	8
4	Бизнес-процесс корпоративных продаж	11	2	1	-	8
5	Инструменты продаж	11	1	2	-	8
6	Мерчендайзинг как основа управления продажами продукции	12	2	2	-	8
7	Внутрифирменные стандарты качества работы с клиентами	12	2	2		8
8	Управление персоналом отдела продаж	12	2	2		8
9	Анализ эффективности деятельности отдела продаж	10	1	1		8
10	Планирование и прогнозирование продаж	11,75	2	2		7,75
	ИКР	2,35				
	Итого:	108	16	16	-	75,75

5.2. Содержание:

Тема 1. Теоретические основы управления продажами

Сущность, цели и основные задачи управления продажами. Субъекты и объекты продаж. Основные организационные структуры отдела продаж на предприятии их преимущества и недостатки. Сущность, функции отдела продаж и взаимодействие с другими подразделениями организации. Особенности профессиональной деятельности сотрудников отдела продаж, выполняющих различные функциональные роли. Роль и функции руководителя отдела продаж. Критерии SMART в управлении продажами.

Тема 2. Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж.

Особенности продаж товаров и услуг. Особенности работы на рынках B2C и B2B. Бизнес-процессы сделки со стороны клиента и продавца. Основные виды продаж: обслуживание, агрессивное продвижение, спекулятивная продажа, консультативная продажа. Требования к продавцам в зависимости от типа продаж. Подходы к управлению продажами в зависимости от метода продаж. Управление продажами при применении метода продажи на дому у покупателей, основные техники продаж по телефону, методы продажи по образцам, метода продажи по предварительным заказам, метода продажи с открытой выкладкой, метода продажи с самообслуживанием. Подходы к организации Интернет – продаж.

Тема 3. Технология работы с клиентами

CRM-системы: критерии выбора, этапы внедрения в отдел продаж. Входящая и исходящая информация клиентской базы. Клиентская пирамида. Типы клиентов. Составление профиля клиента. Особенности организации работы со старыми, новыми, перспективными, ключевыми и vip-клиентами. Работа с клиентской базой в зависимости от стратегии. Мишени влияния с учетом организационных ролей на различных этапах процесса принятия решения о покупке. Методы симулирования сбыта. Конфликты в процессе продаж, методы их разрешения.

Тема 4. Бизнес-процесс корпоративных продаж

Технологическая цепочка работы с клиентами: поиск клиента, сбор информации о клиентах, отправка коммерческого предложения, командировка / визит к клиенту, переговоры с клиентом, получение запроса продукта, заключение или продление договора с клиентом, обработка заказа, выполнение обязательств по договору, контроль выполнения условий договора клиентом. Характеристика метода «воронка продаж», его роль в управлении продажами.

Тема 5. Инструменты продаж.

Этапы взаимодействия с клиентом. Особенности и значение каждого этапа. Сценарии переговоров. Выявление потребностей. Виды и предназначение вопросов. Техника постановки вопросов – метод «СПИН». Техники активного слушания. Составление коммерческого предложения на основе истинных потребностей и психологического типа клиента. Структура и содержание презентации товаров (услуг). Схема презентации товара AIDA. Методика продаж СВ. Преодоление возражений и работа с препятствиями. Виды возражений. Распределение ролей при групповых переговорах. Формирование окончательного формата сделки.

Тема 6. Мерчендайзинг как основа управления продажами продукции

Понятие мерчендайзинга, его основные виды. Функции мерчендайзинга. Роль мерчендайзинга в управлении продажами. Основные правила применения мерчендайзинга. Основные направления деятельности мерчендайзера.

Тема 7. Внутрифирменные стандарты качества работы с клиентами

Внутрифирменный (корпоративный) стандарт продаж. Преимущества внедрения стандарта продаж. Разработка стандарта продаж как внутрифирменного документа. Корпоративная книга продаж. Стандарты обслуживания. Методы оценки стандарта продаж: SERVQUAL, «Тайный покупатель», методика Кано.

Тема 8. Управление персоналом отдела продаж

Профессиограмма менеджера по продажам: характеристика деятельности, интеллектуальные, личностные и социально-психологические требования к менеджеру. Профессиональные компетенции менеджера по продажам. Содержание и методы оценки профессиональной пригодности менеджера по продажам. Программы моральной и материальной мотивации менеджеров по продажам. Повышение квалификации персонала: подходы, методы, инструменты в соответствии с целями и задачами организации.

Тема 9. Анализ эффективности деятельности отдела продаж.

Методы и подходы к анализу эффективности отдела продаж. Показатели, характеризующие эффективность деятельности отдела продаж. Оценка рентабельности продаж. Внедрение системы анализа эффективности работы продаж в систему управления организации. Инструменты оперативного контроля, формирование контрольных точек и ключевых контрольных показателей в зависимости от бизнес-процесса продажи в организации и типов продавцов. Планирование и управление дебиторской задолженностью.

Тема 10. Планирование и прогнозирование продаж

Планирование и прогнозирование продаж: методики, инструменты. Внедрение прогнозирование продаж в организации. Мониторинг продаж. Бюджет продаж, его оценка и распределение.

5.3. Практическая подготовка

5.3.1. Практическая подготовка (очная форма обучения)

Код, направление, направленность	Наименование дисциплины	Количество часов дисциплины, реализуемые в форме практической подготовки						
		Всего	Семестр 6			Семестр ..		
			Лекции	Пр.зан.	Лаб.р.
38.03.02 Менеджмент	Управление продажами	-	-	-	-	-	-	-

Код компетенции	Индикатор компетенции	Содержание задания на практическую подготовку по выбранному виду деятельности	Число часов практической подготовки			
			Всего	Лекции	Практ. занятия	Лаб.раб
ПК-2	-	-	-	-	-	-

6. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

6.1. Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю) (очная форма обучения)

№	Раздел (тема)	Задание	Часы	Методические	Форма
---	---------------	---------	------	--------------	-------

	дисциплины			рекомендации по выполнению задания	контроля
1	Теоретические основы управления продажами	Провести исследовательскую аналитическую работу. Подготовиться к семинару по теме «Организационная структура отдела продаж» по вопросам. Решение ситуативной задачи.	8	Изучить литературу по проблематике	- отчет студентов по результатам исследовательской работы; - представление проекта отдела продаж торгового предприятия.
2	Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж	Подготовить сообщения на тему «Особенности и технологии продаж». Подготовиться к ролевой игре: «Основные типы специалистов по продажам». Разработать для выбранного товара или услуги сценарий входящего и исходящего телемаркетинга с подробными речевыми шаблонами для менеджера по продажам Решение ситуативной задачи.	8	Изучить литературу по проблематике	- представление сообщений; - ролевая игра по типам продавцов; - тренинг телефонных продаж. - проверка решения ситуативной задачи. - презентация, защита и обсуждение творческих проектов
3	Технология работы с клиентами	Подготовка рефератов по теме «Типы клиентов» (на выбор) Подготовиться к семинару на тему: «Работа с проблемными клиентами в процессе продаж» Решение кейса № 1 «Управление продажами на основе использования психологических особенностей покупателя»	8	Изучить литературу по проблематике	- защита реферата; - ответы на вопросы семинара; - решение кейса. - тестирование
4	Бизнес-процесс	Отработка алгоритма	8	Изучить	- отчет по

	корпоративных продаж	<p>поиска клиентов по плану. Подготовка к переговорам. Соберите информацию о клиенте и заполните таблицы. Подготовка письма коммерческого предложения. Подготовка докладов «Нормативные документы по составлению договора сделки»</p>		литературу по проблематике	<p>плану поиска потенциальных клиентов; - слайд-презентация по вопросу подготовки к переговорам ; - презентация письма коммерческого предложения; - доклад на основе изучения нормативных документов по оформлению договорных отношений.</p>
5	Инструменты продаж	<p>Тренинг активного слушания. Подготовиться к тематической дискуссии «Установление контакта и выявление потребностей клиента». Обсуждение в группах и выработка общих решений по теме «Работа с возражениями клиента» Кейс №2 на тему: «Торговая презентация и стратегии работы с возражениями клиента». Практическое задание «Способы завершения сделки» Разработайте приемы завершения сделки с учетом специфики и особенностей товара, который вы продаете.</p>	8	Изучить литературу по проблематике	<p>- участие в тренинге «активного слушания» - участие в тематической дискуссии; - оценка групповых решений по теме «Работа с возражениями клиента»; - оценка решений кейса; - оценка решений практического задания «Завершение сделки».</p>

6	<p>Мерчендайзинг как основа управления продажами продукции</p>	<p>Подготовить доклады на тему: «Основные правила мерчендайзинга». Решение практических ситуаций.</p>	8	<p>Изучить литературу по проблематике</p>	<p>- презентация на тему «Основные правила мерчендайзинга» - проверка решения практических ситуаций.</p>
7	<p>Внутрифирменные стандарты качества работы с клиентами</p>	<p>Разработка корпоративного стандарта продаж, включающего пять этапов продажи и использование различных техник взаимодействия с покупателем. Проведение исследовательской работы с применением методов оценки стандарта продаж: SERVQUAL, «Тайный покупатель».</p>	8	<p>Изучить литературу по проблематике</p>	<p>- презентация стандарта продаж с описанием эталонного поведения продавца-консультанта в торговом зале с приведением речевых шаблонов. Подробно описываются все этапы личной продажи. - отчет о результатах исследовательской работы по оценке соблюдения стандарта продаж методами «Тайный покупатель», SERVQUAL.</p>
8	<p>Управление персоналом отдела продаж</p>	<p>Решение практических ситуаций. Оценка работы менеджеров методами количественного и качественного анализа. Написание эссе на тему: «Портрет эффективного менеджера по продажам»</p>	8	<p>Изучить литературу по проблематике</p>	<p>- проверка решения практических ситуаций. - представление результатов исследовательской</p>

					деятельност и по оценке работы менеджеров в виде презентации. - проверка эссе
9	Анализ эффективности деятельности отдела продаж	Решение практических ситуаций. Решение задач на оценку эффективности деятельности отдела продаж	8	Изучить литературу по проблематике	- проверка решения практически х ситуаций. - проверка решения задач на оценку эффективнос ти деятельност и отдела продаж.
10	Планирование и прогнозирование продаж	Выучить все приемы прогнозирования продаж и формулы расчета прогноза в их основе. Подготовиться к решению задач на составление прогноза продаж.	7,75	Изучить литературу по проблематике	- решение задач на прогнозира ние продаж различными методами; - проверка решения практических ситуаций.
Итого			75,75		

6.2. Тематика и задания для практических занятий

Тема 1. Теоретические основы управления продажами.

Задания:

- Провести исследовательскую аналитическую работу. Подготовиться к семинару по теме «Организационная структура отдела продаж» по вопросам.

Вопросы к семинару

1. Какую организационную структуру имели компании, в которых вы работали? Составить схему. Указать эффективность.
2. Встречались ли с примерами идеального соответствия управленческих потребностей компании и действующей в ней организационной структуры компании и отдела продаж?
3. Изменение вида организационной структуры могло бы привести к повышению эффективности функционирования некоторых из известных вам компаний? Если да, то как именно? Почему? Какие аргументы можете привести в пользу своей точки зрения?

4. Если бы у вас лично появилась возможность выбора между компаниями с разными организационными структурами, какой именно структуре дали бы предпочтение?

5. Работая руководителем отдела продаж, станете ли вы уделять время на изучение организационных структур, существующих в конкурирующих компаниях? Почему?

6. Составить список трех конкурентов компании и выяснить, какие из перечисленных видов организации отдела продаж они используют, насколько это обоснованный и эффективный выбор с их стороны.

• **Решение ситуативной задачи.**

Ситуация. В результате диверсификации деятельности компания стала специализироваться на производстве и продаже сложной бытовой техники, требующей высокого уровня сервисного обслуживания. В связи с этим была проведена реорганизация отдела продаж и создана структура управления продажами с рыночной специализацией.

Вопросы и задания:

- Проанализируйте варианты организационного построения управления продажами, определите, какие параметры им характерны.
- Приемлема ли в данной ситуации рыночная специализация организации управления продажами?
- Какой вариант организационной структуры управления продажами предлагаете вы? Обоснуйте свое решение.

Форма контроля:

- отчет студентов по результатам исследовательской работы;
- представление проекта отдела продаж торгового предприятия.

Тема 2. Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж.

Задания:

- **Подготовить сообщения на тему «Особенности и технологии продаж».**
- Особенности продаж товаров и услуг.
- Особенности продаж на промышленном и розничном рынках.
- Электронная коммерция как инновационная форма организации продаж.
- Основные методы организации розничных продаж в сети Интернет.

- **Подготовиться к ролевой игре: «Основные типы специалистов по продажам».**
Типы продавцов в процессе продажи:
 - установка «Не продавец»,
 - установка «Филантроп»,
 - установка «Агрессор»,
 - установка «Средний продавец»,
 - установка «Оптимальный продавец».

- **Разработать для выбранного товара или услуги сценарий входящего и исходящего телемаркетинга с подробными речевыми шаблонами для менеджера по продажам**
Форма проведения: ролевая игра.
Цель – отработка навыков общения с покупателем в процессе телемаркетинга.
- **Решение ситуативной задачи.**

Ситуация: Компания «Яблоко» занимается продажей парфюмерной продукции. Она имеет несколько розничных магазинов и располагает штатом торговых агентов. В розничных магазинах продажи осуществляются по типу «обслуживание». Торговые

агенты ориентированы руководством компании и менеджерами по продажам на «агрессивную» модель продаж. Анализ работы магазинов и торговых агентов показал, что продажи в целом растут, однако уровни продаж торговых агентов нестабильны и наметилась тенденция к их снижению.

Вопросы и задания:

- Оцените используемые компанией типы продаж.
- Предложите возможные модели продаж, которые позволят повысить результативность работы торговых агентов.
- Разработайте и обоснуйте обобщенный цикл продаж для торговых агентов.

Форма контроля:

- представление сообщений;
- ролевая игра по типам продавцов;
- тренинг телефонных продаж.
- проверка решения ситуативной задачи.

Тема 3. Технология работы с клиентами.

Задания:

- **Подготовка рефератов по теме «Типы клиентов» (на выбор)**
Темы рефератов.
 - Классификация клиентов по типологии личности К.Г.Юнга.
 - Типология клиентов по Э. Берну.
 - Характер и его проявление при общении «продавец – покупатель».
 - Психодинамические свойства и особенности темперамента, влияющие на эффективность процесса управления продажами.
 - Классификация клиентов по стереотипам поведения.
 - Типология проблемных клиентов.
 - Приемы, используемые в работе с различными психологическими типами клиентов.
- **Подготовиться к семинару на тему: «Работа с проблемными клиентами в процессе продаж»** по вопросам:
 - Анатомия конфликта.
 - Формы и виды конфликтов.
 - Типы конфликтных личностей.
 - Способы и приемы взаимодействия с проблемными клиентами.
 - Способы ликвидации конфликта в процессе продажи.
 - Стратегии поведения менеджера по продажам при разрешении межличностных конфликтов.
 - Способы работы с рекламациями и претензиями клиентов.
 - Приемы реагирования на критику со стороны покупателей.
- **Решение кейса № 1 «Управление продажами на основе использования психологических особенностей покупателя».**

Цель – умение использовать знание психологических особенностей личности для управления процессом продажи.

Кейс № 1. «Организации продаж декоративной косметики»

Вопросы и задания:

- Опишите максимально точно целевую группу для данного продукта (розничные точки и сети, в которые, на ваш взгляд целесообразно осуществлять продвижение

данной продукции). Сделайте два описания целевой группы – для Москвы и регионов. Обоснуйте.

- Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться сотрудники отдела продаж в Москве и в регионах. Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему?
- Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к данному продукту и ситуации.
- Дайте максимально точное описание целевой группы конечных потребителей, а также их основных поведенческих характеристик и мотивов. На основании сделанного анализа подумайте, как мы можем использовать данную информацию для убеждения посредников.
- Придумайте как можно больше наводящих вопросов, которые могут помочь создать дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов, учитывая тот факт, что в данном случае речь идет только о продажах посреднику.
- Придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые соответствовали бы той информации, которую вы о них собрали.
- Создайте маркетинговое и экономическое обоснование, исходя из того, что продукт хорошо продается в Москве и крупных городах практически без дополнительных усилий, в небольших городах и бедных регионах продвижение требует определенных дополнительных усилий.
- Какие методы стимулирования посредников вы бы предложили и почему?
- Какие изменения в товарной линейке вы бы осуществили, если бы это было возможно, и почему?

Форма контроля:

- защита реферата;
- ответы на вопросы семинара;
- решение кейса.

Тема 4. Бизнес-процесс корпоративных продаж.

Задания:

- **Отработка алгоритма поиска клиентов.**

План действий по поиску потенциальных клиентов.

Посмотрите на приведенный ниже перечень и запишите по две-три идеи, возникающие у вас по каждому пункту:

- Кто является «очевидным» и «предполагаемым» потребителем ваших товаров или услуг?
- Опишите ваши контакты:
 - связанные с предыдущей работой;
 - связанные с вашим деловым и профессиональным кругом общения;
 - связанные с общественными и другими неделовыми кругами общения.
- Первичные рекомендации. Для начала подумайте, кто мог бы дать вам несколько советов по формированию вашего списка потенциальных клиентов или дать вам свою рекомендацию?
- Привлечение клиентов. Какие недорогие и доступные методы помимо рекламы вы можете применить с целью дать возможность окружающему миру узнать о вас и вашей продукции?
- «Высматривание дымоходов». Перечислите места, где предположительно можно встретить потенциального клиента для вашей продукции.

- Бумажные исследования. Какие публикации, каталоги, списки членов ассоциаций и т. д., имеющиеся в вашем распоряжении, могут помочь вам в поиске потенциальных клиентов?

- **Подготовка к переговорам. Соберите информацию о клиенте и заполните таблицы.**

1. Цель переговоров

	Цель	Формулировка на переговорах
<i>а) Обязательная</i>		
<i>б) Вероятная</i>		
<i>в) Перспективная</i>		

2. Интересы

КЛИЕНТА:	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
«Компании»:	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

3. Темы для обсуждения (примерный план беседы)

	Темы, которые предполагается обсудить	Формат (длительность в мин.)
1		
2		
3		
4		

5		
6		
7		
8		

- **Подготовка письма коммерческого предложения.**
- **Подготовка докладов «Нормативные документы по составлению договора сделки»**

Форма контроля:

- отчет по плану поиска потенциальных клиентов;
- слайд-презентация по вопросу подготовки к переговорам;
- презентация письма коммерческого предложения;
- доклад о нормативных документах по составлению договора сделки.

Тема 5. Инструменты продаж.

Задания:

- **Тренинг активного слушания.** «Умеете ли Вы слышать именно то, что Вам говорят?»

Инструкция к практическому заданию:

Прочитайте текст (или преподаватель его читает) и постарайтесь его запомнить с первого раза. Чуть ниже предлагаются фразы, если фраза полностью соответствует содержанию, то Вы ставите «плюс», если не соответствует – то «минус». Ставя «плюсы» и «минусы», пожалуйста, не заглядывайте в текст. После этого сверьте свои ответы с ключом к заданию.

Текст:

Во время переговоров представителя компании с клиентом последний заявил, что продукция стоит слишком дорого. «Хотя сотрудничество с Вами престижно, но цена все-таки пугает» - сказал клиент. Представитель сделал встречное предложение, которое полностью удовлетворило клиента, и сделка состоялась.

Фразы:

1. У клиента недостаточно средств для закупки.
2. Продукция престижна
3. Клиент заявил, что цена завышена
4. Представитель заинтересовал клиента лично
5. Сделка состоялась
6. Представитель приехал на переговоры к клиенту
7. Представитель сделал клиенту встречное предложение
8. Представитель предложил более выгодные ценовые условия
9. Встречное предложение полностью удовлетворило клиента
10. Первые переговоры представителя компании и клиента прошли успешно
11. Представитель добился намеченных целей
12. Компания продвигает дорогую продукцию
13. У клиента вызвало сомнение соотношение цены и качества
14. Представитель компании нашел выход из сложившейся ситуации

- **Подготовиться к тематической дискуссии «Установление контакта и выявление потребностей клиента».**

Цель – отработка навыков установления контакта с покупателем.

Вопросы и задания для подготовки к тематической дискуссии:

1. Существует мнение, что если покупатель не осознает наличия проблемы, он будет не заинтересован в ее обсуждении и общение с ним станет бесперспективным. А как вы считаете?
2. Каждый из нас имеет негативный опыт при покупке товаров или услуг. Нам попадались товары с дефектами или услуги, не оправдавшие наших надежд. Поэтому покупатели придирчиво и осторожно относятся к предложениям продавцов, не доверяя им на первом этапе общения. Они не верят тому, что говорит продавец. Каковы видимые признаки отсутствия доверия покупателя к продавцу? Какие подходы можно использовать, чтобы заслужить доверие покупателя?
3. Верно ли предположение о том, что цена является самым важным критерием для всех покупателей?
4. Каковы стадии установления контакта с покупателем?
5. Какие задачи стоят перед продавцом на стадии установления контакта?
6. Какую информацию необходимо получить для создания конструктивных отношений с покупателем?
7. Каковы основные психологические приемы, используемые продавцом для получения необходимых знаний о клиенте?
8. Стилль общения, вызывающий доверие клиента.
9. Как лучше приветствовать покупателя?
10. Как обратить на себя внимание покупателя?
11. Есть ли фраза лучше, чем известные: "Чем я могу вам помочь?", "Могу ли я вам помочь?"
12. Внешность и манеры – решающий фактор, создающий впечатление о человеке?
13. Какова роль отношений, сложившихся во время первой встречи?
14. Физическая привлекательность – ключевой фактор, определяющий наше восприятие других людей?
15. Каковы невербальные сигналы, передающие тепло и доброе отношение?
16. Как выявить потребности покупателя?
17. Какие вопросы к покупателю мы называем открытыми?
18. Когда лучше задавать закрытые вопросы?
19. Как использовать техники активного слушания для выявления скрытых желаний клиентов?
20. Каковы эффективные приемы вступления в контакт с клиентами?
21. Как научиться "настраиваться" на клиента, его нужды и предпочтения?
22. Как разобраться в ощущениях клиента, чтобы понять, какие внутренние переживания заставляют его выбирать тот или иной стиль поведения?

- **Обсуждение в группах и выработка общих решений по теме «Работа с возражениями клиента»**

Скрытые возражения

Возражение	Ответ на возражение

Возражение типа «В другой раз»

Возражение	Ответ на возражение

Возражение типа «Нет надобности»

Возражение	Ответ на возражение

Возражение типа «Против товара»

Возражение	Ответ на возражение

Возражение типа «Против источника»

Возражение	Ответ на возражение

Возражения, связанные с ценой

Возражение	Ответ на возражение

- **Кейс №2 на тему: «Торговая презентация и стратегии работы с возражениями клиента».**

Компания - производитель контактных линз высокого качества. Цены - верхняя часть среднего сегмента, ассортимент достаточно широк, опишем его следующим образом:

- Двухнедельные контактные линзы традиционные;
- Двухнедельные контактные линзы с высоким влагосодержанием и воздухопроницаемостью, что позволяет их носить в течение дня без эффекта усталости и покраснения глаз. Эти линзы более полезны, если человек длительное время находится в помещении с сухим, кондиционированным воздухом
- Однодневные линзы. У них есть два ключевых преимущества: во-первых, они не требуют ухода, во-вторых, эти линзы более полезны, так как на них не скапливаются отложения.

Основные конкуренты:

- Очки. Можно перевести человека с очков на линзы в полном объеме, а можно убедить его чередовать их в зависимости от ситуации, удобства и смены имиджа
- Линзы длительного ношения (3, 6 месяцев, год). Они менее комфортны, особенно в конце периода ношения, а также менее полезны и комфортны для глаз.

Целевая группа широка, однако часто возникают сомнения, если речь идет о линзах для детей и подростков: смогут ли правильно ухаживать, не вредно ли для здоровья. Компания реализует товар в розницу конечным потребителям.

Задания:

1. Сформулируйте как можно больше направляющих вопросов по следующей тематике:

- Перевод с очков на линзы
- Линзы для подростка/ ребенка
- Перевод с линз длительного ношения на традиционные двухнедельные
- Перевод с традиционных двухнедельных на улучшенные
- Перевод или как дополнительный продукт - однодневные линзы

2. Ответьте на следующие возражения:

- Покупка в Интернете (там немного дешевле)

- Сомневаюсь, смогу ли привыкнуть
- Дорого
- А не вредно ли это для глаз?

3. Пользуюсь линзами (линзы устаревшие), мне в свое время их врач рекомендовал. Зачем же переходить на другие? (возражение в ситуации, когда мы переводим клиента в порядке плановой замены на более «продвинутые» линзы)

• **Практическое задание «Способы завершения сделки»**

Разработайте приемы завершения сделки с учетом специфики и особенностей товара, который вы продаете.

Анализ данной ситуации предполагает общее обсуждение и представление темы в микрогруппах, выработку общих решений и техник завершения сделки.

Прямое предложение заключения сделки

Приведите три или более примера завершения сделки, применив прямое предложение заключения сделки.

1. _____
2. _____
3. _____

Метод завершения сделки, основанный на принятии промежуточных результатов

Перечислите второстепенные условия, которые можно обсуждать при продаже вашего товара. Приведите три или более примера завершения сделки, применив прием согласования второстепенных условий.

1. _____
2. _____
3. _____

Завершение сделки с использованием альтернативного выбора

Приведите три или более примера завершения сделки, применив альтернативный выбор

1. _____
2. _____
3. _____

Обобщение ценных качеств

Приведите три или более примера завершения сделки, применив прием обобщения ценных качеств.

1. _____
2. _____
3. _____

Повторяющиеся «да». Приведите три или более примера завершения сделки, применив прием повторяющихся «да».

1. _____
2. _____
3. _____

Прием «Этого не будет потом». Приведите три или более примера завершения сделки, применив прием «Этого не будет потом».

1. _____
2. _____
3. _____

Прием «Допущение». Приведите три или более примера завершения сделки, применив альтернативный выбор.

1. _____
2. _____
3. _____

Форма контроля:

- участие в тренинге «активного слушания» практической задачи;
- участие в тематической дискуссии;
- оценка групповых решений по теме «Работа с возражениями клиента»;
- оценка решений кейса;
- оценка решений практического задания «Завершение сделки».

Тема 6. Мерчендайзинг как основа управления продажами продукции.

Задания:

- **Подготовить доклады на тему: «Основные правила мерчендайзинга».**
- **Решение практических ситуаций.**

Ситуация № 1. Компания - дистрибьютор декоративной косметики и делает ставку на компактную пудру и тушь классического цвета. Косметическая продукция, такая как накладные ресницы, ногти и клей для них, тушь нестандартных цветов и т.д., составляет меньший объем продаж. Компания меняет свой подход к мерчендайзингу, наиболее выигрышные места отводит под свои основные продукты, а остальное выкладывает по остаточному принципу. При этом объем продаж продуктов, на которые компания делает ставку, вырастает несущественно, а по остальным позициям - падает. Объясните причины происходящего.

Ситуация № 2. Компания продает приправы. Несмотря на удачную выкладку, продажи незначительны. В целях их увеличения компания выпускает определенное количество POS материалов, которые содержат информацию о продукте. Объем продаж существенно возрастает. Какую информацию содержали POS-материалы? Почему именно этот фактор повлиял на продажи? Какой глобальный вывод можно сделать из данного факта?

Ситуация № 3. Производитель мороженого, осуществляющий продвижение в сети супермаркетов, сталкивается с тем, что его ассортимент в малопорционных упаковках в местах импульсивного спроса в холодное время года плохо продается. Предложите решения по ассортименту и мерчендайзингу, которые могли бы поправить эту ситуацию. Обоснуйте.

Ситуация № 4. Летом в небольших продуктовых магазинах лучше продается вода (минеральная и со вкусовыми добавками) в пол-литровых бутылках или меньше. Какой вариант будет приносить прибыль в холодное время года и почему?

Ситуация № 5. Несколько лет назад компания, которая решила вывести на рынок новый тип снеков к пиву, добилась резкого прорыва в продажах благодаря использованию одного из приемов мерчендайзинга. Что это за прием? Приведите как можно больше обоснований того, почему он сработал.

Форма контроля:

- презентация на тему «Основные правила мерчендайзинга»
- проверка решения практических ситуаций.

Тема 7. Разработка внутрифирменных стандартов качества работы с клиентами.

Задания:

- Разработка корпоративного стандарта продаж и его презентация.
- Проведение исследовательской работы с применением методов оценки стандарта продаж: SERVQUAL, «Тайный покупатель».

Форма контроля:

- презентация стандарта продаж с описанием эталонного поведения продавца-консультанта в торговом зале с приведением речевых шаблонов. Подробно описываются все этапы личной продажи.

- отчет о результатах исследовательской работы по оценке соблюдения стандарта продаж методами SERVQUAL, «Тайный покупатель».

Тема 8. Управление персоналом отдела продаж

Задания:

- **Решение практических ситуаций**

Ситуация 1. Одна из крупнейших торговых сетей парфюмерно-косметической продукции длительное время придерживалась определенной кадровой стратегии: в точке продаж обязательно должны были присутствовать продавцы-консультанты 20-25 лет и 40-45 лет. Постарайтесь оценить правильность такой политики и аргументировать свое мнение.

Ситуация 2. Анализ деятельности одной из компаний показал, что система мотивации в целом является малоэффективной. В компании нет системы мотивации, которая учитывала бы специфику и специфику торгового персонала, имеет место лишь положение о стимулировании труда работников отдела продаж. В соответствии с этим положением менеджеры по продажам и торговые представители получали оклад и разовые премии за достижение показателей премирования (выполнение плана по объему продаж). В результате анализа также было выявлено, что компания имеет большие возможности в области оптимизации управления мотивацией торгового персонала. В целях реализации этих возможностей было принято решение об изменении положения о стимулировании труда (были введены надбавки за работу с новыми и важными для компании клиентами). Руководство компаний и службы продаж предполагает, что нововведения позволят: обеспечить простоту и гибкость системы мотивации; работникам службы продаж самостоятельно проследить связь между результатами труда и вознаграждением за труд; эффективно контролировать результаты деятельности работников; обеспечить эффективную связь с общественностью.

Вопросы и задания:

- Проанализируйте и оцените соответствие предыдущей системы мотивации современным разработкам в этой области.
- Насколько оправданы ожидания руководства компании и менеджеров по продажам относительно нового положения о стимулировании торгового персонала?
- Предложите свою систему мотивации торгового персонала компании.
- **Оценка работы менеджеров количественным и качественным методами.**
- Написание эссе на тему: «Портрет эффективного менеджера по продажам»

Форма контроля:

- проверка решения практических ситуаций.
- представление результатов исследовательской деятельности по оценке работы менеджеров.
- проверка эссе

Тема 9 Анализ эффективности деятельности отдела продаж.

Задания:

- **Решение практических ситуаций.**
- **Решение задач на оценку эффективности деятельности отдела продаж**

Ситуация 1. Предположим, что продажи компании ежегодно росли на 10—12%, что было достаточно для успешного развития компании. При очередном подведении итогов оказалась, что компания находится на грани банкротства, хотя план по продажам продукции был выполнен.

Вопросы и задания:

1. Оцените сложившуюся ситуацию и определите, в чем заключались ошибки компании.
2. Разработайте алгоритм действий компании по недопущению подобных ситуаций.

Форма контроля:

- проверка решения практических ситуаций.
- проверка решения задач на оценку эффективности деятельности отдела продаж.

Тема 10. Планирование и прогнозирование продаж

Задания:

- **Выучить все приемы прогнозирования продаж и формулы расчета прогноза в их основе. Подготовиться к решению задач на составление прогноза продаж.**

Задача 1. Туристическое предприятие при реализации услуг ориентируется на два сегмента рынка: семьи с маленькими детьми и студенты. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 37 млн. руб. при емкости рынка в этом сегменте 1850 млн. руб. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 4%, доля фирмы – на 6%. Во втором сегменте доля фирмы составляет 3%, объем продаж – 67 млн. руб. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 9% при сохранении доли фирмы в этом сегменте.

Определить объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

Задача 2. Фирма "Надежда", специализирующаяся на производстве кафельной плитки после изучения рынка принимает решение об увеличении выпуска и объема продаж своей продукции.

Спланируйте объем продаж на следующий год, если известно, что выручка от реализации основной продукции в прошлом году составила 250,6 тыс.руб., а к концу текущего года она достигнет 269,5 тыс.руб.

Задача 3. Отдел маркетинга фирмы "Лотос", занимающейся выпуском дорогих обоев решил проанализировать рынок обоев и спрогнозировать объемы производства и продаж на будущий год.

Рассчитайте итоговый прогноз сбыта на основе оценок, полученных с помощью различных методов (см. таблицу). Определите максимальное и минимальное значение объема продаж на основе расчета стандартного отклонения. Полученные данные занесите в таблицу.

Методы оценки сбыта	Прогнозные оценки объема продаж, тыс.ед.	
	На 1-е п-е	На 2-е п-е
Наиболее вероятный прогноз сбыта, основанный на опросе группы руководителей различных служб и отделов фирмы (НВ1)	119,0	128,0
Наиболее вероятный прогноз сбыта, полученный путем обобщения оценок торговых агентов (НВ2)	110,0	124,0

Наиболее вероятный прогноз сбыта, рассчитанный на базе прошлого оборота (НВ3)	115,0	119,0
Наиболее вероятный прогноз сбыта, основанный на предполагаемых объемах заказов основных заказчиков фирмы (НВ4)	109,0	121,0
Оптимистический вариант прогноза сбыта (Вопт.)	120,0	130,0
Пессимистический вариант прогноза сбыта (Впес.)	108,0	117,0
Итоговый прогноз сбыта	113,5	123,2
Стандартное отклонение	2,0	2,2
Максимальное значение объема продаж	117,5	127,6
Минимальное значение объема продаж	109,5	118,8

- **Решение ситуаций**

Ситуация 1. Компания производит и продает однородную продукцию (один вид изделий). В базисном периоде она имела следующие показатели (тыс. руб.): выручка от продаж - 10 000; переменные затраты - 5000; постоянные затраты - 4000; прибыль от продаж - 1000. Специалисты компании прогнозируют, что в следующем периоде спрос на продукцию уменьшится. Компании придется либо уменьшать натуральный объем продаж, либо снижать цены. Возможные варианты:

- а) при снижении цен на 5% можно сохранить базисный натуральный объем продаж;
- б) при снижении натурального объема продаж на 7% можно сохранить базисные цены;
- в) при снижении цен на 10% можно увеличить натуральный объем продаж на 3%.

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте три возможных варианта действий компании.
2. Какой из возможных вариантов, по вашему мнению, наиболее приемлем? Обоснуйте свои выводы.
3. Предложите свои варианты оптимизации продаж.

Форма контроля:

- решение задач на прогнозирование продаж различными методами;
- проверка решения практических ситуаций.

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная:

- Управление продажами: Учебник / Голова А.Г. - М.: Дашков и К, 2017. - 280 с.: ISBN 978-5-394-01975-3 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414918>
- Управление продажами: учебник / под общ. ред. проф. С.В. Земляк. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 300 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=754663>
- Голова, Анна Георгиевна. Управление продажами : учебник [для студ. экономических вузов] / А. Г. Голова. - М. : Дашков и К , 2013. - 277, [2] с. - Библиогр.: с. 276-278. - ISBN 978-5-394-01975-3 : 355.00.
- Кузнецов И. Н. Управление продажами : учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. - 2-е изд. - М. : Дашков и К , 2013. - 491, [1] с. - (Серия "Стратегия успешного бизнеса"). - Библиогр.: с. 489-491. - ISBN 978-5-394-01593-9: 629.00

б) дополнительная:

- Джоббер, Д. Продажи и управление продажами=SELLING & SALES MANAGEMENT : учебное пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер ; пер. В.Н. Егоров. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 622 с. : табл., граф., схемы - ISBN 5-238-00465-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548>
- Коноплев, Сергей Петрович. Менеджмент продаж : учеб. пособие / Коноплев Сергей Петрович, В. С. Коноплева. - Москва : Инфра-М, 2010. - 304 с.: рис. - (Высш. образование). - УМО. - ОПД. - осн. - ISBN 978-5-16-003407-2 : 270.12.
- Кондрашов, В.М. Управление продажами : учебное пособие / В.М. Кондрашов ; под ред. В.Я. Горфинкеля. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - ISBN 978-5-238-01259-9 ; То же [Электронный ресурс]. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118749>
- Управление продажами [Электронный ресурс] : Учебно-практическое пособие / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 492 с. - ISBN 978-5-394-01593-9. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=430322>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Электронные библиотечные системы:

1. ЭБС «Лань»
2. ЭБС «Университетская библиотека online»
3. ЭБС «Znanium»

Официальные сайты (Интернет-источники):

1. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
2. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.
3. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
4. "4p Маркетинг" (<http://www.4p.ru/>)
5. "Маркетинг и маркетинговые исследования в России" (<http://www.marketingandresearch.ru/>)
6. Бизнес портал (маркетинг, финансы, реклама, менеджмент) (<http://www.buziness.info>)
7. Все о рекламе, маркетинге и PR. (<http://www.goldgrad.ru/>)
8. Marketing Mix - маркетинг, брэндинг, PR, реклама и менеджмент (<http://www.mm.com.ua/russian>)

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Адрес, корпус	Аудитория	Оснащенность
Аудиторные занятия		
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	5	Компьютерный класс на 22 посадочных места с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	6	Компьютерный класс на 16 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	7	Компьютерный класс на 10 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	9	Потоковая аудитория на 160 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	10	Потоковая аудитория на 160 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	11	Аудитория на 30 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	12	Аудитория на 32 посадочных места, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	13	Аудитория на 60 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	14	Аудитория на 26 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а,	16	Компьютерный класс на 20 посадочных мест с выходом в

корпус В1		Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Самостоятельная работа		
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «Б1», ауд. 201	Читальный зал корпуса «Б1»	200 посадочных мест; 3 компьютера для сотрудников; 1 принтер; 1 копир/принтер; 1 проектор; 2 экрана для проектора; 1 ворота «Антивор»; 1 WIFI-точка доступа.
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «Б1», ауд. 202	Электронны й читальный зал	25 посадочных мест; 29 компьютеров (25 для читателей, 4 для сотрудников); 4 принтера (3 монохромные, 1 полноцветный); 1 плоттер; 2 сканера; 1 МФУ; 1 LCD TV
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «А1», ауд. 3- 207	Читальный зал редкой книги	50 посадочных мест; 1 компьютер для сотрудников; 1 сканер; 1 принтер; 1 LCD TV; свободный доступ WIFI
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 305	Читальный зал СБО	20 посадочных мест; 2 компьютера для сотрудников; 1 принтер; 1 МФУ