



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская  
21.02.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль/специализация) программы  
Экономика и управление на предприятии

Уровень высшего образования - бакалавриат  
Программа подготовки - прикладной бакалавриат

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	2
Семестр	

Магнитогорск  
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента  
10.02.2020, протокол № 6

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ  
21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры Менеджмента, канд. экон. наук \_\_\_\_\_ Т.В. Майорова

Рецензент:

Директор ООО "БНЭО", канд. экон. наук \_\_\_\_\_ Ю.Н. Кондрух

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от 03 09 2020 г. № 1  
Зав. кафедрой  Д.Б. Симаков

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Приобретение теоретических знаний и практических навыков управления продажами в условиях воздействия макроэкономической и конкурентной среды, рыночных и специфических рисков, с учетом поведения и спроса потребителей экономических благ.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Управление продажами входит в вариативную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Маркетинг

Экономика организации

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта по должности служащего

Стратегический менеджмент

Корпоративное управление

Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Управление продажами» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
Знать	основные функциональные стратегии компании
Уметь	анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний
Владеть	навыками подготовки сбалансированных управленческих решений при реализации основных функциональных стратегий компаний
ПК-9 способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	
Знать	экономические основы поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

Уметь	оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски
Владеть	навыками анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 12,7 акад. часов;
- аудиторная – 12 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,7 акад. часов
- самостоятельная работа – 127,4 акад. часов;

– подготовка к зачёту – 3,9 акад. часа

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Аудит целевых клиентов								
1.1 Целевой потребительский сегмент. Стратегические и "поддерживающие" ниши. Стратегия и тактика выхода в новые ниши. Расширение группы целевых клиентов	2	1		2/ИИ	32,1	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-5, ПК-9
Итого по разделу		1		2/ИИ	32,1			
2. Управление каналами продаж								
2.1 Планирование продаж по каналам и между участниками одного канала. Управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала. Контроль цен и качества обслуживания. Оценка и корректировка условий, клиентской базы каналов сбыта	2	1		2/ИИ	32,1	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-5, ПК-9
Итого по разделу		1		2/ИИ	32,1			
3. Управление офисом продаж								

3.1 Организация и стратегия отдела продаж. Планирование и контроль работы отдела продаж и его сотрудников. Оценка личной эффективности сотрудников	2	1		2/ИИ	32,1	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-5, ПК-9
Итого по разделу		1		2/ИИ	32,1			
4. Управление взаимоотношениями с клиентами								
4.1 Система поиска потенциальных клиентов. Навыки эффективной продажи	2	1		2/ИИ	31,1	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-5, ПК-9
Навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки. Сервис, послепродажное обслуживание.								
Итого по разделу		1		2/ИИ	31,1			
Итого за семестр		4		8/ИИ	127,4		зачёт	
Итого по дисциплине		4		8/ИИ	127,4		зачет	ПК-5,ПК-9

## **5 Образовательные технологии**

Изучение дисциплины «Управление продажами» предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексию, формирование умений и навыков, являющихся основой становления профессионала. Для реализации компетентностного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Развитие критического мышления через чтение и письмо (РКМЧП)»;
- учебную дискуссию;
- электронные средства обучения (слайд-лекции, компьютерные тесты);
- дистанционные (сетевые) технологии.

Технология РКМЧП является интегрированной технологией, включающей в себя различные интерактивные приемы и стратегии обучения, стимулирующие мыслительную деятельность студентов. Технология носит универсальный характер, хорошо адаптируется с другими образовательными технологиями и формами обучения и может быть использована для реализации различных видов учебных занятий и форм обучения, включая дистанционную.

При реализации лекционных занятий предлагается использовать наряду с традиционной лекцией стратегии «Продвинутая лекция», «Знаю - хочу узнать - узнал» - стратегии технологии РКМЧП. Отличительной особенностью учебных занятий с использованием стратегий технологии РКМЧП является их трехстадийная структура, реализующая схему «вызов – осмысление – рефлексия». На каждой стадии предполагается достижение следующих целей:

стадия «вызов» позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по данной теме или проблеме,
- вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к получению новой информации,

- побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;

стадия «осмысление» предполагает:

- получение новой информации,
- первичное ее осмысление,
- соотнесение полученной информации с уже имеющимися знаниями;

стадия «рефлексия» обеспечивает

- целостное осмысление, обобщение полученной информации,
- присвоение нового знания, новой информации студентом,
- формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

Как традиционные, так и лекции инновационного характера могут сопровождаться компьютерными слайдами или слайд-лекциями. Основное требование к слайд-лекции – применение динамических эффектов (анимированных объектов), функциональным назначением которых является наглядно-образное представление информации, сложной для понимания и осмысления студентами, а также интенсификация и диверсификация

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.



## 8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### а) Основная литература:

1. Голова, А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. — Москва: Дашков и К, 2017. — 280 с. — ISBN 978-5-394-01975-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93527> (дата обращения: 09.03.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### б) Дополнительная литература:

1. Дрёмова, Ю.Г. Управление продажами: практические ситуации для анализа: учебное пособие / Ю.Г. Дрёмова, А.А. Букова. — Москва: Научный консультант, 2018. — 60 с. — ISBN 978-5-6040573-4-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/111833> (дата обращения: 09.03.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебное пособие / И.Н. Кузнецов. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2016. — 492 с. — ISBN 978-5-394-02640-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70592> (дата обращения: 09.03.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### в) Методические указания:

Представлены в приложении 3.

### г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

#### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно

#### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>

## **9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

**Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

По дисциплине «Управление продажами» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает решение контрольных задач на практических занятиях.

**Примерные аудиторные контрольные работы (АКР) и практические задания:**

Практическое задание 1. Исследование клиентской базы по объемам и частоте закупок

Практическое задание 2. Организация системы сбыта

Практическое задание 3. Планирование продаж

Практическое задание 4. Формирование КРІ для менеджера по продажам

АКР 1 Используя данные таблицы 1 исследовать клиентскую базу по объемам и частоте закупок. Выделить группу целевого клиента, сделать выводы

Таблица 1 - База клиентов по объемам и частоте закупок

Контрагент	1/1/2017	2/1/2017	3/1/2017	4/1/2017	5/1/2017	6/1/2017	7/1/2017	8/1/2017	9/1/2017
						76000	24900		
			34200	11880		11880			
				83166		257364			
	98415			95585					
							217300	27756	63362
			200000	16920	16920				
								32895	224800
									731600
								1098770	

АКР 2 Заполнить матрицу, характеризующую достоинства и недостатки прямых и косвенных каналов распределения

Таблица 1 – Характеристика каналов распределения

Тип канала распределения	Характеристика	
	преимущества	недостатки
прямой	+	—
	+	—
	+	—
	+	—
	+	—

	+	–
косвенный	+	–
	+	–
	+	–
	+	–
	+	–

АКР 3 Составить матрицу реализации продукции через каналы распределения на примере конкретных предприятий-производителей и торговых оптовых и розничных посредников (дистрибьюторов, дилеров, ритейлеров и т.д.)

Таблица 2 – Характеристика систем распределения

Наименование компании-производителя	Наименование компании посредника			Потребитель (краткая характеристика)
	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	
<b>Прямой канал сбыта</b>				
1				
2				
3				
<b>Косвенные каналы сбыта</b>				
<i>одноуровневый</i>				
1				
2				
<i>двухуровневый</i>				
1				
2				
<i>трехуровневый</i>				
1				
2				

Вопросы.

1. Для каждой компании-производителя определите основные характеристики канала сбыта – длину, ширину, уровни.
2. Используя таблицу 1 определите, какие преимущества (а может быть, недостатки) в управлении продажами дает каждой из компаний-производителей выбранная система распределения?

АКР 4 Используя критерии выбора сбытового канала (таблица 1) определить оптимальную систему каналов распределения для производителей: 1) торгового оборудования; 2) блистерной и твердой пластиковой упаковки; 3) кондитерских изделий; 4) книг; 5) мебели; 6) хлебобулочных изделий; 7) образовательных услуг для взрослых (кулинарные, компьютерные, танцевальные...) Рассмотреть варианты использования прямых, косвенных каналов распределения и комбинированной или смешанной системы сбыта (таблица 2).

Таблица 1 - Критерии выбора сбытового канала

Характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии
		короткий	длинный	
<b>Характеристики покупателей</b>				
Многочисленные		**	***	Важную роль играет сокращение числа контактов

Высокая концентрация	**	***		Низкие издержки на один контакт
Крупные покупки	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
Нерегулярные покупки		**	***	Повышенные издержки при частых и малых заказах
Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов вблизи точки продажи
<b>Характеристики товаров</b>				
Расходуемые продукты	***			Необходимость быстрой доставки
Большие объемы	***	**		Минимизация транспортных операций
Технически несложные		**	***	Низкие требования по обслуживанию
Нестандартизованные	***			Товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям
Новые товары	***	**		Необходимо тщательное «слежение» за новым товаром
Высокая ценность	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
<b>Характеристики производителя</b>				
Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
Полный ассортимент	***	**		Фирма может предложить полное обслуживание
Нужен хороший контроль	***			Минимизация числа заказов между фирмой и ее рынком
Широкая известность		**	***	Хороший прием со стороны системы сбыта

Таблица 2 - Выбор и обоснование сбытового канала

Производители:	Характеристики			выбора и обоснование сбытового канала
	покупателей	товаров (услуг)	производител я	
1) торгового оборудования				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:
2) блистерной и твердой пластиковой упаковки				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:
3) кондитерских изделий				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:
4) книг				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:
5) мебели				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:
6) хлебобулочных изделий				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:
7) образовательных услуг для взрослых				Прямой:
				Косвенный:
				Смешанный:

АКР 5 Организация системы сбыта

Тип сбыта:	Элементы и описание системы сбыта						
	Выбор и обоснование вида канала	Определение типа и числа каналов	Определение типов посредников в их роли в каналах продаж	Выбор уровня сбытовой интеграции	Определение уровня централизации решений	Принятие решения о необходимости конкуренции	Выбор и обоснование стратегии по привлечению посредников
Эксклюзивный							
1.....							
2.....							
Селективный							
1....							
2....							
Интенсивный							
1....							
2.....							

АКР 6 Рассчитать план продаж на 2019 г.

Закупочная цена изделия – 350 рублей, цена реализации изделия - 500 рублей

Статистика продаж за 2017 и 2018 представлена в таблице 1.

Таблица 1

2018 год	Среднее число продаж за месяц	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого
Число продаж		20	15	30	10	14	17	20	15	12	16	20	18	
Сумма продаж, руб														
Коэфф. сезонн.														
2019 год	Среднее число продаж за месяц	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого
Число продаж		30	40	20	15	26	50	40	45	30	25	11	27	
Сумма продаж, руб														
Коэфф. сезонн.														
Средний показатель сезонности														

1) Рассчитать:

- Среднее число продаж за месяц
- Коэффициент сезонности
- Рост продаж за период с 2017 по 2018гг

- Средний показатель сезонности по месяцам за исследуемый период
- 2) Рассчитать планируемую выручку на 2019 г (таблица 2), для этого определить:
  - среднюю стоимость единицы изделия исходя из средней суммы и числа продаж за 2018 г
  - среднюю маржу на единицу изделия – среднюю стоимость разделить на закупочную цену изделия
  - затраты на создание товарного запаса исходя из объема закупки 40 изделий по цене 350 руб за штуку
  - объем безубыточности продаж – затраты на создание запаса разделить на величину средней маржи на единицу изделия
  - минимальную величину выручки на 2019 г исходя из объема безубыточности и цены реализации изделия 500 руб и планируемую среднемесячную выручку
  - минимальную величину выручки на каждый месяц 2019 г с учетом среднего коэффициента сезонности по месяцам

Таблица 2.

2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого
Планируемая выручка, руб													

АКР 7 Определить основные количественные показатели, которые оказывают наиболее значимое влияние на деятельность компании (бизнес) и соотнести их с работой сотрудников или подразделений:

1. Финансовый объем продаж;
2. Количественный объем продаж;
3. Финансовый объем проданных доп. услуг;
4. Количественный объем проданных дополнительных услуг;
5. Трафик (фактическое посещение точки продаж, звонки, письма, консультации);
6. Конверсия продаж (соотношение между потенциальными и реальными покупателями);
7. Конверсия консультаций;
8. Количество привлеченных клиентов;
9. Оценка уровня обслуживания;
10. Средний чек.

Оптимальные плановые показатели должны быть связаны с общей стратегией организации и обычно дифференцируются на месячные, полугодовые и годовые.

Важно, чтобы плановые значения были реально достижимы, чтобы сотрудники приложили усилия к их достижению.

Для определения плановых значений желательно привлекать конечных продавцов, поскольку они могут объективно оценить реальность утвержденных плановых целей.

АКР 8 Определить набор и установить плановые значения ключевых показателей эффективности менеджера по продажам.

Плановое значение ключевого показателя – величина показателя, которая должна быть достигнута сотрудником в определенный промежуток времени (например, по итогам месяца).

Фактическое значение ключевого показателя – величина показателя, которая была реально достигнута сотрудником за обозначенный отрезок времени.

Индивидуальные значения КРІ по каждому показателю рассчитываются как отношение плановых показателей к фактическим, умноженные на 100%.

Формула расчета индивидуального значения КРІ:

$$\frac{Y_{\text{план } i}}{Y_{\text{факт } i}} \times 100\%$$

Общий КРІ сотрудника рассчитывается как среднее значение индивидуальных величин КРІ по каждому показателю:

$$\sum_{i=1}^n = \frac{\left( \frac{Y_{\text{план } i}}{Y_{\text{факт } i}} \times 100\% \right)}{n}$$

АКР 9 Составить таблицу КРІ, где они будут отражены значения реальных показателей по каждому сотруднику (Таблица 1).

Таблица 1 – Расчет эффективности работы сотрудников (Табель КРІ)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Показатель КРІ за 1 мес.	Плановое (нормативное) значение КРІ  (Уплан)	Иванов И.И.		Петров А.П.		Сидоров Г.В.		Краснова А.М.		Дерехова А.П.	
2												
3			Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность
4	Объем продаж, руб.	1 500 000										
5	Сумма продажных дополнительных услуг, руб.	100 000										
6	Количество продаж, ед.	80										
7	Количество проданных дополнительных услуг, ед.	50										
8	Конверсия продаж, %	60										
9	Общее значение фактического КРІ:											

АКР 10 Составить программу мотивации персонала

Система мотивации должна соответствовать стилю управления в фирме и может совмещать элементы материальной и нематериальной мотивации.

Внеаудиторная самостоятельная контрольная работа:

### Управление продажами

#### 1 Аудит целевых клиентов

- выполнить исследование клиентской базы по объемам и частоте закупок

#### 2 Организация и управление каналами продаж

- выбор и обоснование вида канала
- определение типа и числа каналов
- определение типов посредников их роли в каналах продаж
- выбор уровня сбытовой интеграции
- определение уровня централизации решений
- принятие решения о необходимости конкуренции
- выбор и обоснование стратегии по привлечению посредников

#### 3 Управление офисом продаж

- планирование продаж
- формирование КРІ для менеджера по продажам
- система мотивации сотрудников отдела продаж



**Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

**а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:**

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b>		
Знать	основные функциональные стратегии компании	<p>Примерный перечень вопросов к зачету:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте сущность и содержание процесса управления продажами.</li> <li>2. Перечислите и охарактеризуйте современные подходы к управлению продажами.</li> <li>3. Обоснуйте необходимость построения качественного партнерства в системе продаж товарной продукции.</li> <li>4. Тенденции в управлении продажами. Модели управления продажами.</li> <li>5. Основные этапы процесса продажи.</li> <li>6. Условия выбора каналов сбыта и их виды.</li> <li>7. Сравнительная характеристика каналов сбыта.</li> <li>8. Вертикальные и горизонтальные распределительные системы.</li> <li>9. Определите значение и опишите задачи розничной продажи товаров.</li> <li>10. Виды розничных посредников и их характеристика (классификация торговых предприятий)</li> <li>11. Инструменты стимулирования продаж.</li> <li>12. Организационные структуры построения отдела продаж.</li> <li>13. Планирование продаж.</li> <li>14. Факторы, определяющие успешность работы отдела продаж.</li> </ol> <p>Примерные тестовые задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Одно из преимуществ косвенных каналов сбыта:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. увеличение объемов сбыта</li> <li>b. контроль над ценой продукции</li> <li>c. легче поддерживать имидж компании</li> <li>d. возможность реагировать на изменения спроса</li> </ol> </li> <li>2 Одно из достоинств прямых каналов сбыта:</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. контроль над качеством продукции</li> <li>b. самостоятельное продвижение продукции</li> <li>c. широкий охват рынка</li> <li>d. сбыт крупных партий продукции</li> </ul> <p>3 Один из недостатков косвенных каналов сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. производитель может попасть в сильную зависимость от посредников</li> <li>b. увеличение складских расходов</li> <li>c. полнее удовлетворяются потребности клиентов в сервисе</li> <li>d. ограниченный рыночный сегмент</li> </ul> <p>4 Один из недостатков прямых каналов распределения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. собственная сбытовая сеть</li> <li>b. возможность заниматься рыночным анализом</li> <li>c. увеличение доли наличных денежных средств в обороте</li> <li>d. необходимый контакт с потребителями</li> </ul> <p>Стратегические (консультационные) продажи возникли в ответ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e. на возрастающую конкуренцию</li> <li>f. на требования продавцов к клиентам компании</li> <li>g. на требования покупателей к продавцам</li> <li>h. на растущую значимость долговременных отношений</li> </ul> <p>При консультационных продажах акцент делается:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. на манипулирование покупателями</li> <li>j. на эффективные коммуникации между продавцом и покупателем</li> <li>k. на определение проблем покупателя и их решение</li> <li>l. на снижение цены товара</li> </ul> <p>Консультационные продажи характеризуются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>m. доверительными отношениями продавца и покупателя</li> <li>n. высоким уровнем сервисного обслуживания</li> <li>o. увеличением транзакций</li> <li>p. снижением транзакций</li> </ul> <p>Стратегический план деятельности компании является основой для разработки стратегического</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																
		<p>плана продаж:</p> <p>q. да r. нет</p> <p>Стратегическое планирование продаж позволяет:</p> <p>s. повысить конкурентность продаж t. снизить затраты, связанные с продажами u. организовать продажи, добавляющие ценность v. структурировать продажи и повысить их эффективность</p> <p>Стратегия взаимоотношений ориентирована:</p> <p>w. на поддержание высоких этических стандартов x. на выстраивание профессионального имиджа y. на создание клиентской базы z. на формирование философии «двойного выигрыша»</p> <p>В основе разработки стратегии потребителя лежит:</p> <p>aa. ценность товара bb. поведение потребителя cc. потребительские нужды dd. материальные составляющие товара</p>																																																
Уметь	анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний	<p>Практические задания к зачету: № 1 Организация системы продаж в условиях разных стратегий сбыта</p> <table border="1" data-bbox="613 1093 2170 1471"> <thead> <tr> <th colspan="8">Элементы и описание системы сбыта</th> </tr> <tr> <th>Тип сбыта:</th> <th>Выбор и обоснование вида канала</th> <th>Определение типа и числа каналов</th> <th>Определение типов посредников их роли в каналах продаж</th> <th>Выбор уровня сбытовой интеграции</th> <th>Определение уровня централизации решений</th> <th>Принятие решения о необходимости конкуренции</th> <th>Выбор и обоснование стратегии по привлечению посредников</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="8">Эксклюзивный</td> </tr> <tr> <td>1.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="8">Селективный</td> </tr> </tbody> </table>	Элементы и описание системы сбыта								Тип сбыта:	Выбор и обоснование вида канала	Определение типа и числа каналов	Определение типов посредников их роли в каналах продаж	Выбор уровня сбытовой интеграции	Определение уровня централизации решений	Принятие решения о необходимости конкуренции	Выбор и обоснование стратегии по привлечению посредников	Эксклюзивный								1.....								2.....								Селективный							
Элементы и описание системы сбыта																																																		
Тип сбыта:	Выбор и обоснование вида канала	Определение типа и числа каналов	Определение типов посредников их роли в каналах продаж	Выбор уровня сбытовой интеграции	Определение уровня централизации решений	Принятие решения о необходимости конкуренции	Выбор и обоснование стратегии по привлечению посредников																																											
Эксклюзивный																																																		
1.....																																																		
2.....																																																		
Селективный																																																		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																																																
		1....																																																																																
		2....																																																																																
		<b>Интенсивный</b>																																																																																
		1....																																																																																
		2.....																																																																																
		№ 2 Заполнить матрицу, характеризующую достоинства и недостатки прямых и косвенных каналов распределения																																																																																
Владеть	навыками подготовки сбалансированных управленческих решений при реализации основных функциональных стратегий компаний	<p>Практические задания к зачету:</p> <p>№ 1 Составить матрицу реализации продукции через каналы распределения на примере конкретных предприятий-производителей и торговых оптовых и розничных посредников (дистрибьюторов, дилеров, ритейлеров и т.д.)</p> <p>Таблица 1 – Характеристика систем распределения</p> <table border="1" data-bbox="604 842 2018 1445"> <thead> <tr> <th data-bbox="604 842 958 954" rowspan="2">Наименование компании-производителя</th> <th colspan="3" data-bbox="963 842 1704 879">Наименование компании посредника</th> <th data-bbox="1709 842 2018 954" rowspan="2">Потребитель (краткая характеристика)</th> </tr> <tr> <th data-bbox="963 882 1205 954">1-й уровень</th> <th data-bbox="1209 882 1451 954">2-й уровень</th> <th data-bbox="1456 882 1697 954">3-й уровень</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" data-bbox="604 957 2018 994"><b>Прямой канал сбыта</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 997 958 1034">1</td> <td data-bbox="963 997 1205 1034"></td> <td data-bbox="1209 997 1451 1034"></td> <td data-bbox="1456 997 1697 1034"></td> <td data-bbox="1709 997 2018 1034"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1037 958 1074">2</td> <td data-bbox="963 1037 1205 1074"></td> <td data-bbox="1209 1037 1451 1074"></td> <td data-bbox="1456 1037 1697 1074"></td> <td data-bbox="1709 1037 2018 1074"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1077 958 1114">3</td> <td data-bbox="963 1077 1205 1114"></td> <td data-bbox="1209 1077 1451 1114"></td> <td data-bbox="1456 1077 1697 1114"></td> <td data-bbox="1709 1077 2018 1114"></td> </tr> <tr> <td colspan="5" data-bbox="604 1117 2018 1153"><b>Косвенные каналы сбыта</b></td> </tr> <tr> <td colspan="5" data-bbox="604 1157 2018 1193"><i>одноуровневый</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1197 958 1233">1</td> <td data-bbox="963 1197 1205 1233"></td> <td data-bbox="1209 1197 1451 1233"></td> <td data-bbox="1456 1197 1697 1233"></td> <td data-bbox="1709 1197 2018 1233"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1236 958 1273">2</td> <td data-bbox="963 1236 1205 1273"></td> <td data-bbox="1209 1236 1451 1273"></td> <td data-bbox="1456 1236 1697 1273"></td> <td data-bbox="1709 1236 2018 1273"></td> </tr> <tr> <td colspan="5" data-bbox="604 1276 2018 1313"><i>двухуровневый</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1316 958 1353">1</td> <td data-bbox="963 1316 1205 1353"></td> <td data-bbox="1209 1316 1451 1353"></td> <td data-bbox="1456 1316 1697 1353"></td> <td data-bbox="1709 1316 2018 1353"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1356 958 1393">2</td> <td data-bbox="963 1356 1205 1393"></td> <td data-bbox="1209 1356 1451 1393"></td> <td data-bbox="1456 1356 1697 1393"></td> <td data-bbox="1709 1356 2018 1393"></td> </tr> <tr> <td colspan="5" data-bbox="604 1396 2018 1433"><i>трехуровневый</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="604 1436 958 1473">1</td> <td data-bbox="963 1436 1205 1473"></td> <td data-bbox="1209 1436 1451 1473"></td> <td data-bbox="1456 1436 1697 1473"></td> <td data-bbox="1709 1436 2018 1473"></td> </tr> </tbody> </table>								Наименование компании-производителя	Наименование компании посредника			Потребитель (краткая характеристика)	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	<b>Прямой канал сбыта</b>					1					2					3					<b>Косвенные каналы сбыта</b>					<i>одноуровневый</i>					1					2					<i>двухуровневый</i>					1					2					<i>трехуровневый</i>					1				
Наименование компании-производителя	Наименование компании посредника			Потребитель (краткая характеристика)																																																																														
	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень																																																																															
<b>Прямой канал сбыта</b>																																																																																		
1																																																																																		
2																																																																																		
3																																																																																		
<b>Косвенные каналы сбыта</b>																																																																																		
<i>одноуровневый</i>																																																																																		
1																																																																																		
2																																																																																		
<i>двухуровневый</i>																																																																																		
1																																																																																		
2																																																																																		
<i>трехуровневый</i>																																																																																		
1																																																																																		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">2</div> <p>Вопросы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для каждой компании-производителя определите основные характеристики канала сбыта – длину, ширину, уровни.</li> <li>2. Используя таблицу 1 определите, какие преимущества (а может быть, недостатки) в управлении продажами дает каждой из компаний-производителей выбранная система распределения?</li> </ol> <p>Выполнение самостоятельной работы</p>
<p><b>ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</b></p>		
Знать	экономические основы поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	<p>Перечень вопросов к зачету:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивация сотрудников отдела продаж.</li> <li>2. Контроль деятельности отдела продаж.</li> <li>3. Оценка эффективности каналов сбыта.</li> <li>4. Поведение покупателей и организаций.</li> <li>5. Техники продаж.</li> <li>6. Работа с возражениями.</li> <li>7. Холодные звонки: технология реализации.</li> <li>8. Правила ведения деловой беседы.</li> <li>9. Презентация товаров: основные правила.</li> <li>10. Визуальный мерчандайзинг.</li> <li>11. Категорийный мерчандайзинг.</li> <li>12. Раскройте понятие и сущность стратегии партнерства в системе личных продаж.</li> <li>13. Технология реализация персональных продаж.</li> <li>14. Инструменты управления лояльностью.</li> <li>15. Правила работы с ключевыми клиентами.</li> </ol> <p>Примерные тестовые задания:</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>1 Инструментами обратной связи с участниками канала товародвижения являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. рекламные акции</li> <li>b. маркетинговые исследования</li> <li>c. опросы и советы ведущих партнеров</li> <li>d. PR-компании</li> </ol> <p>2 На каких трех показателях строится одна из классификаций покупателей?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. цель покупки, потребности, доход</li> <li>b. давность, частота, денежная ценность</li> <li>c. возраст, доход, количество покупок</li> <li>d. количество покупок, сумма покупок, количество купленных товаров</li> </ol> <p>Двухуровневый канал состоит из:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. оптовых и розничных торговых предприятий</li> <li>b. дистрибутора, розничного предприятия и покупателя</li> <li>c. производителя, поставщика и потребителя</li> <li>d. производителя, розничного торгового предприятия и покупателя</li> </ol> <p>3 Наиболее ровно и гладко отношения в канале товародвижения складываются в случае:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. интенсивного распределения</li> <li>b. эксклюзивного распределения</li> <li>c. избирательного распределения</li> </ol> <p>4 Какая группа данных НЕ является частью базы данных покупателей:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. демографическая</li> <li>b. экономическая</li> <li>c. поведенческая</li> <li>d. транзакционная</li> </ol> <p>5 Какие бывают виды каналов товародвижения?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. прямой, двухуровневый, многоуровневый</li> <li>b. собственный, арендованный, комбинированный</li> <li>c. государственный, муниципальный</li> <li>d. узкий, широкий</li> </ol> <p>6 Прямой канал состоит из:</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>a. производителя и поставщика</p> <p>b. производителя и конечного покупателя</p> <p>c. производителя и торгового посредника</p> <p>d. производителя и дистрибутора</p> <p>7 Что НЕ входит в понятие «управление продажами»?</p> <p>a. управление людьми, которые осуществляют продажи</p> <p>b. управление взаимоотношениями с клиентами</p> <p>c. управление процессами в области продаж</p> <p>d. управление маркетингом</p> <p>8 Два вида торговых посредников – это:</p> <p>a. крупные и мелкие</p> <p>b. специализированные и универсальные</p> <p>c. оптовые и розничные</p> <p>d. государственные и негосударственные</p> <p>9 Нецелевые клиенты - это клиенты:</p> <p>a. покупающие товары у конкурентов</p> <p>b. не покупавшие товары в данной компании</p> <p>c. прекратившие покупать товары у данной компании</p> <p>d. удовлетворить потребности, которых предприятие не может или это ему невыгодно</p> <p>10 Что НЕ входит в задачи управления отделом продаж?</p> <p>a. поиск и привлечение покупателей</p> <p>b. планирование продаж</p> <p>c. создание организационной структуры</p> <p>d. контроль и оценка результатов работы отдела</p> <p>11 Показатели оценки торгового персонала можно разделить на две категории:</p> <p>a. объем работы и уровень зарплаты</p> <p>b. уровень образования и стаж работы</p> <p>c. экономические и социальные</p> <p>d. результативность работы и затраченные усилия</p>





Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																											
		<table border="1" data-bbox="613 352 2152 389"> <tr> <td>сезонности</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p data-bbox="658 395 2168 965"> 3) Рассчитать:  – Среднее число продаж за месяц  – Коэффициент сезонности  – Рост продаж за период с 2017 по 2018гг  – Средний показатель сезонности по месяцам за исследуемый период  4) Рассчитать планируемую выручку на 2019 г (таблица 2), для этого определить:  – среднюю стоимость единицы изделия исходя из средней суммы и числа продаж за 2018 г  – среднюю маржу на единицу изделия – среднюю стоимость разделить на закупочную цену изделия  – затраты на создание товарного запаса исходя из объема закупки 40 изделий по цене 350 руб за штуку  – объем безубыточности продаж – затраты на создание запаса разделить на величину средней маржи на единицу изделия  – минимальную величину выручки на 2019 г исходя из объема безубыточности и цены реализации изделия 500 руб и планируемую среднемесячную выручку  – минимальную величину выручки на каждый месяц 2019 г с учетом среднего коэффициента сезонности по месяцам </p> <p data-bbox="613 971 763 1002">Таблица 2.</p> <table border="1" data-bbox="613 1007 2056 1123"> <thead> <tr> <th>2019 год</th> <th>Дек.</th> <th>Янв.</th> <th>Фев.</th> <th>Март</th> <th>Апр.</th> <th>Май</th> <th>Июнь</th> <th>Июль</th> <th>Авг.</th> <th>Сент.</th> <th>Окт.</th> <th>Нояб.</th> <th>Итого</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Планируемая выручка, руб</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="613 1166 2168 1453"> № 2 Определить основные количественные показатели, которые оказывают наиболее значимое влияние на деятельность компании (бизнес) и соотнести их с работой сотрудников или подразделений:  1. Финансовый объем продаж;  2. Количественный объем продаж;  3. Финансовый объем проданных доп. услуг;  4. Количественный объем проданных дополнительных услуг;  5. Трафик (фактическое посещение точки продаж, звонки, письма, консультации);  6. Конверсия продаж (соотношение между потенциальными и реальными покупателями); </p>	сезонности															2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого	Планируемая выручка, руб													
сезонности																																													
2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого																																
Планируемая выручка, руб																																													

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>7. Конверсия консультаций;  8. Количество привлеченных клиентов;  9. Оценка уровня обслуживания;  10. Средний чек.</p> <p>Оптимальные плановые показатели должны быть связаны с общей стратегией организации и обычно дифференцируются на месячные, полугодовые и годовые.</p> <p>Важно, чтобы плановые значения были реально достижимы, чтобы сотрудники приложили усилия к их достижению.</p> <p>Для определения плановых значений желательно привлекать конечных продавцов, поскольку они могут объективно оценить реальность утвержденных плановых целей.</p>
Владеть	навыками анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса	<p>Практические задания к зачету:  № 1. Используя данные таблицы 1 исследовать клиентскую базу по объемам и частоте закупок. Выделить группу целевого клиента, сделать выводы  Таблица 1 - База клиентов по объемам и частоте закупок</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
---------------------------------	---------------------------------	--------------------

Контрагент	1/1/2017	2/1/2017	3/1/2017	4/1/2017	5/1/2017	6/1/2017	7/1/2017	8/1/2017	9/1/2017
						76000	24900		
			34200	11880		11880			
				83166		257364			
	98415		95585						
							217300	27756	63362
			200000	16920	16920				
								32895	224800
									731600
								1098770	

№ 2. Используя критерии выбора сбытового канала (таблица 1) определить оптимальную систему каналов распределения для производителей: 1) торгового оборудования; 2) blisterной и твердой пластиковой упаковки; 3) кондитерских изделий; 4) книг; 5) мебели; 6) хлебобулочных изделий; 7) образовательных услуг для взрослых (кулинарные, компьютерные, танцевальные...)

Рассмотреть варианты использования прямых, косвенных каналов распределения и комбинированной или смешанной системы сбыта (таблица 2).

Таблица 1 - Критерии выбора сбытового канала

Характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии
		короткий	длинный	
<b>Характеристики покупателей</b>				

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства				
		Многочисленные		**	***	Важную роль играет сокращение числа контактов
		Высокая концентрация	**	***		Низкие издержки на один контакт
		Крупные покупки	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
		Нерегулярные покупки		**	***	Повышенные издержки при частых и малых заказах
		Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов вблизи точки продажи
		<b>Характеристики товаров</b>				
		Расходуемые продукты	***			Необходимость быстрой доставки
		Большие объемы	***	**		Минимизация транспортных операций
		Технически несложные		**	***	Низкие требования по обслуживанию
		Нестандартизированные	***			Товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям
		Новые товары	***	**		Необходимо тщательное «слежение» за новым товаром
		Высокая ценность	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
		<b>Характеристики производителя</b>				
		Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
		Полный ассортимент	***	**		Фирма может предложить полное обслуживание
		Нужен хороший контроль	***			Минимизация числа заказов между фирмой и ее рынком
		Широкая известность		**	***	Хороший прием со стороны системы сбыта
		Таблица 2 - Выбор и обоснование сбытового канала				
		Производители:	Характеристики			выбора и обоснование сбытового канала
			покупателей	товаров (услуг)	производителя	
		1) торгового оборудования				Прямой:
						Косвенный:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства						
						Смешанный:		
		2) блистерной и твердой пластиковой упаковки				Прямой:		Косвенный:
		3) кондитерских изделий				Прямой:		Косвенный:
		4) книг				Прямой:		Косвенный:
		5) мебели				Прямой:		Косвенный:
		6) хлебобулочных изделий				Прямой:		Косвенный:
		7) образовательных услуг для взрослых				Прямой:		Косвенный:
						Смешанный:		

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление продажами» включает практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет по данной дисциплине проводится по результатам текущего контроля успеваемости.

Показатели и критерии оценивания зачета:

– на оценку «зачтено» – обучающийся демонстрирует сформированность компетенций - знание учебного материала, навыки выполнения практические заданий, умение оперировать знаниями и навыками

– на оценку «не зачтено» – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления продажами.
2. Перечислите и охарактеризуйте современные подходы к управлению продажами.
3. Обоснуйте необходимость построения качественного партнерства в системе продаж товарной продукции.
4. Тенденции в управлении продажами. Модели управления продажами.
5. Основные этапы процесса продажи.
6. Условия выбора каналов сбыта и их виды.
7. Сравнительная характеристика каналов сбыта.
8. Вертикальные и горизонтальные распределительные системы.
9. Определите значение и опишите задачи розничной продажи товаров.
10. Виды розничных посредников и их характеристика (классификация торговых предприятий)
11. Инструменты стимулирования продаж.
12. Организационные структуры построения отдела продаж.
13. Планирование продаж.
14. Факторы, определяющие успешность работы отдела продаж.
15. Мотивация сотрудников отдела продаж.
16. Контроль деятельности отдела продаж.
17. Оценка эффективности каналов сбыта.
18. Поведение покупателей и организаций.
19. Техники продаж.
20. Работа с возражениями.
21. Холодные звонки: технология реализации.
22. Правила ведения деловой беседы.
23. Презентация товаров: основные правила.
24. Визуальный мерчандайзинг.
25. Категорийный мерчандайзинг.
26. Раскройте понятие и сущность стратегии партнерства в системе личных продаж.
27. Технология реализации персональных продаж.
28. Инструменты управления лояльностью.
29. Правила работы с ключевыми клиентами.

**Методические указания по выполнению самостоятельной работы**  
по дисциплине «Управление продажами»

Раздел 1 Аудит целевых клиентов

**Методические указания по выполнению раздела 1**

Исследование клиентской базы проводится в двух направлениях: по объемам (ABC) и частоте закупок (XYZ) позволяет выделить целевого клиента и ориентировать на него систему продаж:

Группа А – клиенты с наибольшими объемами закупок

Группа В – контрагенты со средними закупками

Группа С – клиенты с небольшим объемом закупок

Категория X – те, кто чаще всего обращается к вам

Категория Y – контрагенты с нерегулярными обращениями

Категория Z – те, кто совершает единичные покупки

Сводный ABC и XYZ анализ:

AX	BX	CX
AY	BY	CY
AZ	BZ	CZ

1) Клиенты групп А и В обеспечивают основной объем выручки. Их должно быть как можно больше в компании.

2) Клиенты групп AX и BX обеспечивают значительный объем закупок при регулярном повторном обращении.

3) Клиенты группы AY и BY приносят хорошую выручку, но возвращаются не стабильно. Для них нужны бонусные программы, регулярные акции.

4) Клиенты группы AZ и BZ, несмотря на приличные объемы закупок, возвращаются не прогнозируемо.

5) Клиенты группы С требуют пересмотра и возможно придется отказаться от них.

6) Клиенты группы CX и CY требуют работы в направлении увеличения среднего чека.

7) Клиенты группы CZ - самые неинтересные покупатели. Скорее всего не стоит тратить на них время менеджеров и отказаться от работы с ними.

Общая схема проведения ABC-анализа

1. Определить показатель, по которому нужно отсортировать позиции: объем продаж, прибыль, затраты
2. Отсортировать все позиции по убыванию продаж/ прибыли (таблица 1, графа 3)
3. Определите долю (вклад) каждой позиции (таблица 1, графа 4)
4. Рассчитайте совокупный процент накопительно, (таблица 1, графа 5)
5. Присвойте каждой позиции соответствующую группу А, В или С (таблица 1, графа 6):
  - от начала таблицы до границы 80% — категория А
  - от границы 80% до границы 95% — категория В
  - от границы 95% до границы 100% — категория С

Таблица 1 – Общая схема проведения ABC-анализа

п/п	Наименование	Значение, руб	Вклад, %	Накопительный вклад, %	Группа
	Клиент 1	100			
	Клиент 2	50			
	Клиент 3	35			
	Клиент 4	20			
	Клиент 5	5			
	Итого				

Общая схема проведения XYZ –анализа

1. Рассчитать коэффициент вариации по каждому клиенту (Таблица 2, графа 10) по формуле расчета изменчивости объема продаж:  

$$= \text{СТАНДОТКЛОНП}(B3:H3) / \text{СРЗНАЧ}(B3:H3).$$
2. Распределить клиентов по группам «X», «Y», «Z», (Таблица 2, графа 11) используя функцию «ЕСЛИ»: =ЕСЛИ(I3<=10%,"X";ЕСЛИ(I3<=25%,"Y";"Z")); критерии (по коэффициенту вариации) для характеристики групп клиентов:
  - «X» - 0-10% – клиенты с самым устойчивым спросом.
  - «Y» - 10-25% - клиенты с изменчивым объемом продаж.
  - «Z» - от 25% - клиенты, имеющие случайный спрос.

Таблица 2 - Общая схема проведения XYZ-анализа

Наименование	Продажи							Коэфф. вариации	Группа
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль		
Клиент 1	70	65	80	68	75	76	73		
Клиент 2	20	42	36	37	28	40	18		
Клиент 3	34	17	26	25	30	18	23		
Клиент 4	18	27	20	10	15	7	21		
Клиент 5	43	38	37	78	56	40	43		
Клиент 6	25	19	20	7	30	21	28		
Клиент 7	19	24	27	32	12	10	10		
Клиент 8	60	57	66	68	71	69	77		
Клиент 9	32	30	15	27	32	18	10		
Клиент 10	22	28	18	19	22	25	21		

Сегментирование целевой аудитории по модели 5W на примере студии развития детей:



Вопрос	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Что? (What?)	Группы раннего развития.	Подготовка к школе	Творческие курсы и мастер-классы
Кто? (Who?)	Родители (преимущественно мамы) детей от 1,5 до 3 лет	Родители (преимущественно мамы) детей 5-6 лет	Родители (преимущественно мамы) детей 6-10 лет
Почему? (Why?)	Желание гармонично развивать ребенка. Желание социализироваться, находиться в группе по интересам (с другими мамочками в декрете)	Желание дать детям знания и навыки, необходимые для обучения в начальной школе, адаптировать их к школьной атмосфере. Удовлетворение родительских амбиций по поводу успешности своих детей.	Реализация творческих способностей детей. Детский досуг во время каникул
Когда? (When?)	Круглый год	Начало учебного года	Летние месяцы
Где? (Where?)	Тематические сообщества в социальных сетях, детские поликлиники, дни открытых дверей в студии	Детские сады, тематические сообщества в социальных сетях, дни открытых дверей в студии	Школы, тематические сообщества в социальных сетях, дни открытых дверей в студии
Описание целевой аудитории	Молодые женщины 21-28 лет, находятся в декретном отпуске, отпуске. Высшее/ средне-специальное образование. Уровень дохода семьи средний и выше	Женщины 25-33 лет. Высшее/ средне-специальное образование. Трудоустроены/ или находятся в декретном отпуске по воспитанию второго (младшего) ребенка. Уровень дохода семьи средний и выше	Женщины 27-40 лет. Высшее/ средне-специальное образование. Трудоустроены. Уровень дохода семьи средний и выше
Поведенческие особенности ЦА	Проводят много времени в социальных сетях, часто посещают детские поликлиники, много времени проводят на улице на прогулках с детьми	Совмещают воспитание с самореализацией. Водят детей в сад. Прислушиваются к мнениям специалистов.	Быстрый ритм жизни, дом-работа-школа. Передвигаются на ЛА, во время поездок слушают радио. Посещают сайты новостей, сайты сообщества практической направленности
Готовность к покупке	Собирают информацию, сравнивают варианты	Готовы к покупке	Хотят попробовать
Целевое действие	Подписать на сообщества студии в социальных сетях	Совершить продажу	Пригласить на пробное занятие

Дополнение модели 5W для анализа и сегментации целевой аудитории на примере студии развития детей:

Вопрос	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Что? (What?)	Группы раннего развития.	Подготовка к школе	Творческие курсы и мастер-классы
Кто? (Who?)	Родители (преимущественно мамы) детей от 1,5 до 3 лет	Родители (преимущественно мамы) детей 5-6 лет	Родители (преимущественно мамы) детей 6-10 лет
Почему? (Why?)	Желание гармонично развивать ребенка. Желание социализироваться, находиться в группе по интересам (с другими мамочками в декрете)	Желание дать детям знания и навыки, необходимые для обучения в начальной школе, адаптировать их к школьной атмосфере. Удовлетворение родительских амбиций по поводу успешности своих детей.	Реализация творческих способностей детей. Детский досуг во время каникул
Когда? (When?)	Круглый год	Начало учебного года	Летние месяцы
Где? (Where?)	Тематические сообщества в социальных сетях, детские поликлиники, дни открытых дверей в студии	Детские сады, тематические сообщества в социальных сетях, дни открытых дверей в студии	Школы, тематические сообщества в социальных сетях, дни открытых дверей в студии

Пример расчета показателя LTV (Lifetime value) и ROMI (Return on Marketing Investment) целевых групп студии развития детей:

Показатели	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
средний чек	1500	1000	2500
число продаж клиенту в месяц	1	3	1
время удержания клиента в месяцах	12	5	3



сезонности													
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5) На основе статистики продаж за предшествующий период рассчитываются:

- Среднее число продаж за месяц
- Коэффициент сезонности
- Рост продаж за период
- Средний показатель сезонности по месяцам за исследуемый период

6) Для составления плана продаж выполняется расчет планируемой выручки (таблица 2), для этого надо определить:

- среднюю стоимость единицы изделия исходя из средней суммы и числа продаж
- среднюю маржу на единицу изделия – среднюю стоимость разделить на закупочную цену изделия
- затраты на создание товарного запаса исходя из объема закупки изделий по цене закупки
- объем безубыточности продаж – затраты на создание запаса разделить на величину средней маржи на единицу изделия
- минимальную величину выручки исходя из объема безубыточности и цены реализации изделия и планируемую среднемесячную выручку
- минимальную величину выручки на каждый месяц с учетом среднего коэффициента сезонности по месяцам

Таблица 2.

2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого
Планируемая выручка, руб													

Формирование KPI для менеджера по продажам и разработка системы мотивации сотрудников отдела продаж:

1) *Определить основные количественные показатели, которые оказывают наиболее значимое влияние на деятельность компании (бизнес) и соотнести их с работой сотрудников или подразделений.*

Наиболее часто в сфере продаж устанавливают следующие ключевые показатели:

1. Финансовый объем продаж;
2. Количественный объем продаж;
3. Финансовый объем проданных доп. услуг;
4. Количественный объем проданных дополнительных услуг;
5. Трафик (фактическое посещение точки продаж, звонки, письма, консультации);
6. Конверсия продаж (соотношение между потенциальными и реальными покупателями);
7. Конверсия консультаций;
8. Количество привлеченных клиентов;
9. Оценка уровня обслуживания;
10. Средний чек.

Оптимальные плановые показатели должны быть связаны с общей стратегией организации и обычно дифференцируются на месячные, полугодовые и годовые.

Важно, чтобы плановые значения были реально достижимы, чтобы сотрудники приложили усилия к их достижению.

Для определения плановых значений желательно привлекать конечных продавцов, поскольку они могут объективно оценить реальность утвержденных плановых целей.

В сфере B2B обычно применяются следующие ключевые показатели эффективности:

1. Трафик обращений (заявок/звонков);
2. Конверсия обращений (заявок/звонков);
3. Денежный поток на одного сотрудника или подразделение;
4. Прибыль на одного сотрудника или подразделение;
5. Число новых привлеченных клиентов;
6. Доля клиентов предыдущих периодов в заказах нового периода (удержание клиентов)

и другие.

В сфере B2C широко распространены следующие показатели KPI:

1. Число и объем продаж;
2. Уровень обслуживания (определяется обратной связью покупателей и тайными аудиторскими проверками);
3. Соответствие рабочего процесса скриптам (определяется тайными аудиторскими проверками);
4. Средний чек;
5. Конверсия консультаций/обращений;
6. Время обработки возражений и прочие.

2) *Определить набор и установить плановые значения ключевых показателей эффективности менеджера по продажам.*

Плановое значение ключевого показателя – величина показателя, которая должна быть достигнута сотрудником в определенный промежуток времени (например, по итогам месяца).

Фактическое значение ключевого показателя – величина показателя, которая была реально достигнута сотрудником за обозначенный отрезок времени.

Индивидуальные значения KPI по каждому показателю рассчитываются как отношение плановых показателей к фактическим, умноженные на 100%.

Формула расчета индивидуального значения KPI:

$$\frac{Y_{\text{план } i}}{Y_{\text{факт } i}} \times 100\%$$

Общий KPI сотрудника рассчитывается как среднее значение индивидуальных величин KPI по каждому показателю:

$$\sum_{i=1}^n = \frac{\left( \frac{Y_{\text{план } i}}{Y_{\text{факт } i}} \times 100\% \right)}{n}$$

Используя программу Microsoft Excel составить, заполнить и рассчитать индивидуальные значения KPI по каждому ключевому показателю и общий KPI сотрудника (Таблица 1)

Таблица 1 – Расчет индивидуальных значений ключевых показателей и общий KPI сотрудника (пример расчета, использовать Шаблон матрица KPI)

Наименование ключевого показателя	Плановое значение, Y <sub>план</sub>	Фактическое значение, Y <sub>факт</sub>	Значение KPI, %
1	1 500 000	1 740 000	116.7
2	100 000	93 000	93
3	80	86	107.5
4	50	41	82
5	60	64	106.7
...			
Итого общий KPI			95.18

3) *Составить таблицу KPI, где они будут отражены значения реальных показателей по каждому сотруднику (Таблица 2).*

Таблица 2 – Расчет эффективности работы сотрудников (Табель KPI)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Показатель KPI за 1 мес.	Плановое (нормативное) значение KPI	Иванов И.И.	Петров А.П.	Сидоров Г.В.	Краснов А.М.	Дорохов А.П.					
2		(Уплав)										
3			Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность	Факт. знач.	Эффективность
4	Объем продаж, руб.	1 500 000										
5	Сумма продажных дополнительных услуг, руб.	100 000										
6	Количество продаж, ед.	80										
7	Количество проданных дополнительных услуг, ед.	50										
8	Конверсия продаж, %	60										
9	Общее значение фактического KPI:											

Осуществлять контроль достижения показателей KPI можно с различным временным интервалом (ежедневно, еженедельно), но не реже одного раза в месяц.

В случае, если показатели KPI не достигаются большей долей сотрудников, необходимо проанализировать причину данного явления.

В одном случае это может быть спровоцировано завышенными значениями показателей KPI, в другом – недостаточное усердие сотрудников.

В обоих случаях необходимо предпринять определенные меры, чтобы новая система работала более эффективно.

#### 4) Составить программу мотивации персонала

Система мотивации должна соответствовать стилю управления в фирме и может совмещать элементы материальной и нематериальной мотивации.

Например, помимо премирования, присваивать работникам звание “лучший работник месяца”, предоставление бесплатного обучения, корпоративные выезды лучших продавцов и др.

Распространена практика, при которой все достижения сотрудников отражаются в мобильном приложении-онлайн игре.

Таким образом, поддерживается дух соперничества и вовлеченность в улучшении результатов.

Также можно использовать следующие методы стимулирования работников, демонстрирующих высокие показатели эффективности:

1. Предоставление дополнительного соц. пакета, страховок и льгот;
2. Предоставление дополнительных скидок на товары и услуги компании, в которой работают сотрудники;
3. Приглашение лучших сотрудников к участию в собраниях руководящего состава;
4. Предоставление внеочередных отпусков и выходных;
5. Обеспечение детей лучших сотрудников бесплатными путевками в лагеря и санатории;
6. Организация зарубежных командировок и отпусков.