

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /Н.И. Ларионова/  
(Ф.И.О. декана (директора института))

02.02.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б.1.2.5 Управление продажами**

*(код и наименование дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки  
(специальность)

38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника

Бакалавр

*(бакалавр/магистр/специалист)*

Направленность

Менеджмент организации

Курс 2  
Семестр 4

**Распределение учебного времени**

|   |         |                       |
|---|---------|-----------------------|
| Трудоемкость по учебному плану                      | 180 / 5 | часов/зачетных единиц |
| Лекции  | 36      | часов                 |
| Лабораторные работы                                 | -       | часов                 |
| Практические занятия                                | 36      | часов                 |
| Иная контактная работа                              | -       | часов                 |
| Всего контактной работы (без учета экз.)            | 72      | часов                 |
| Контактная работа по экзамену                       | 6       | часов                 |
| Курсовой проект (работа)                            | -       | семестр               |
| Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.) | 72      | часов                 |
| Самостоятельная работа по подготовке к экзамену     | 30      | часов                 |
| Экзамен   | 4       | семестр               |
| Зачет   | -       | семестр               |
| БРК, ДЗ   | -       | семестр               |

                      
(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент

Программу составили:

|                            |           |             |                |
|----------------------------|-----------|-------------|----------------|
| доцент, канд. эконом. наук | МиБ       | СОГЛАСОВАНО | И.А. Сбоева    |
| (должность)                | (кафедра) |             | (И.О. Фамилия) |

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина  
Кафедра менеджмента и бизнеса

|                     |             |                        |  |
|---------------------|-------------|------------------------|--|
|                     |             | (наименование кафедры) |  |
| 18.01.2022          | протокол №  | 3                      |  |
| (дата)              |             |                        |  |
| Заведующий кафедрой | СОГЛАСОВАНО | В.В. Двоеглазов        |  |
|                     |             | (И.О. Фамилия)         |  |

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими) кафедрой(ами).

СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

|                     |             |                 |
|---------------------|-------------|-----------------|
| Заведующий кафедрой | СОГЛАСОВАНО | В.В. Двоеглазов |
|                     |             | (И.О. Фамилия)  |

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит выпускающая кафедра

|             |                |
|-------------|----------------|
| СОГЛАСОВАНО | О.М. Репина    |
|             | (И.О. Фамилия) |

Эксперт(ы): Мокеичев Алексей Николаевич, Директор ООО "Принтекс"

Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 07.02.2022 г.

Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /Т.А. Смирнова/

## Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

| Код и наименование компетенции   | Код и наименование индикатора достижения компетенции   | Результаты обучения  |
|--|--|--|
| 1. ПК-3 Способен применять технологию проведения маркетинговых исследований с использованием инструментов комплекса маркетинга на основе использования знаний о поведении потребителей экономических благ и принципах формирования спроса, в том числе на международных рынках | ПК-3.4 Понимает принципы построения системы управления продажами, разрабатывает стратегию продаж на основе современных методов управления продажами. | <b>знания:</b> принципов организации и современных методов управления продажами; концепции воронки продаж; этапов эффективной продажи; последовательности действий, обеспечивающих непрерывный эффективный цикл продаж.<br><b>умения:</b> определять мотивы покупки; применять практики и стратегии эффективных продаж для преодоления сомнений и возражений клиентов.<br><b>навыки:</b> разработки ценностного предложения; разработки и проведения презентации продукта с использованием инструментов комплекса маркетинга; оценки эффективности управления продажами. |

## Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Маркетинг и маркетинговые исследования (ПК-3), Международный бизнес (ПК-3)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих практиках: Преддипломная практика (ПК-3), Производственная практика. Технологическая (проектно-технологическая) практика (ПК-3), Производственная практика. Технологическая (проектно-технологическая) практика (рассредоточенная) (ПК-3); государственной итоговой аттестации в форме: Выполнение и защита выпускной квалификационной работы (ПК-3), Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена (ПК-3)

## Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: дискуссионные, исследовательские, лекционные занятия, практические занятия, процедуры самообучения

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: case-study, задания, информационные, классическая лекция, деловая игра

## Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4 семестр

| Виды и темы занятий   | Количество часов | Формируемые компетенции |
|---|------------------|-------------------------|
| <b>Система управления продажами</b>   | <b>56</b>        | ПК-3                    |
| Лекция. Цели, функции и инструменты управления продажами.   | 2                |                         |
| Практическое занятие. Метод SMART для целеполагания в управлении продажами. Соотнесение цели со стратегией продаж.  | 2                |                         |
| Лекция. Организация каналов продаж.   | 2                |                         |
| Практическое занятие. Оценка эффективности каналов продаж.  | 2                |                         |
| Лекция. Планирование и разработка стратегии продаж.   | 2                |                         |
| Практическое занятие. Sales Pipeline Management. Метрики продаж.  | 2                |                         |
| Лекция. Построение и управление отделом продаж на предприятии.  | 2                |                         |
| Практическое занятие. Анализ бизнес-процессов отдела продаж.  | 2                |                         |
| Лекция. Управление деятельностью торгового персонала. Мотивация сотрудников отдела продаж.  | 2                |                         |
| Практическое занятие. KPI в продажах.   | 2                |                         |
| Лекция. Контроль деятельности отдела продаж.  | 2                |                         |
| Практическое занятие. Формы контроля отдела продаж. Содержание отчета менеджера по продажам.  | 2                |                         |
| Лекция. Методы управления процессом продажи.  | 2                |                         |
| Практическое занятие. Анализ эффективности продаж.  | 2                |                         |
| Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашнего задания, изучение лекционного материала, работа с учебной и учебно-методической литературой, подготовка к текущему контролю, изучение дополнительного материала. | 28               |                         |
| <b>Процесс продаж</b>   | <b>40</b>        | ПК-3                    |
| Лекция. Эффективная структура процесса продажи. Стратегия продаж по методу SPIN.  | 2                |                         |
| Практическое занятие. Методы установления контактов с клиентом.   | 2                |                         |
| Лекция. Квалификация клиента: методы оценки потребностей.   | 2                |                         |
| Практическое занятие. Выявление потребности в процессе продажи. "Утепление" клиента.  | 2                |                         |
| Лекция. Подготовка и проведение торговой презентации  | 2                |                         |
| Практическое занятие. Разработка системы аргументации при проведении торговой презентации.  | 2                |                         |
| Лекция. Организация работы с возражениями клиента. Алгоритм действий.   | 2                |                         |
| Практическое занятие. Анализ возражений клиента и определение истинного источника возражений.   | 2                |                         |
| Лекция. Этап закрытия сделки в процессе продажи.  | 2                |                         |
| Практическое занятие. Кейс: "Использование техник закрытия сделок".   | 2                |                         |

|  |           |      |
|--|-----------|------|
| Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашнего задания, изучение лекционного материала, работа с учебной и учебно-методической литературой, подготовка к текущему контролю, изучение дополнительного материала.                  | 20        | ПК-3 |
| <b>Техники и технологии управления продажами</b>   | <b>48</b> |      |
| Лекция. Концепция воронки продаж. Управление воронкой продаж.  | 2         |      |
| Практическое занятие. Анализ конверсии воронки продаж.   | 2         |      |
| Лекция. Лидогенерация.   | 2         |      |
| Практическое занятие. Action plan по управлению клиентом.  | 2         |      |
| Лекция. Транзакционные и консультативные продажи.  | 2         |      |
| Практическое занятие. Анализ клиентской цепочки создания стоимости.  | 2         |      |
| Лекция. Управление ценностью продукта. Цепочка создания стоимости.   | 2         |      |
| Практическое занятие. Разработка ценностного предложения.  | 2         |      |
| Лекция. Технологии мерчандайзинга в управлении продажами.  | 2         |      |
| Практическое занятие. Кейс «Применение принципа LIM в сети немецкого дискаунтера NKD»  | 2         |      |
| Лекция. Техника переговоров. Модель SPIN-вопросов.   | 2         |      |
| Практическое занятие. Деловая игра «Умение вести переговоры»   | 2         |      |
| Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение домашнего задания, изучение лекционного материала, работа с учебной и учебно-методической литературой, подготовка к текущему и промежуточному контролю, изучение дополнительного материала. | 24        |      |
| Иная контактная работа:  | 0         |      |
| Подготовка к экзамену  | 30        |      |
| Проведение экзамена  | 6         |      |

## Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности. **Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине, концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации. Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом **практического** занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины.

Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины, оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная

информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины, к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Изучение дисциплины включает выполнение ситуационных кейсов и проведение деловой игры.

Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе.

## Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-методическое обеспечение

| №№<br>п/п   | Список используемой литературы  | Количество<br>экземпляров печатных<br>изданий, имеющих в<br>библиотеке, или<br>электронный адрес издания<br>(ресурса) в сети Интернет  |
|---|---|--|
| <b>УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ</b> |   |  |
| 1.  | Кузнецов, Игорь Николаевич. Управление продажами [Текст] : учебно-практическое пособие : [по направлению подготовки "Торговое дело"] / И. Н. Кузнецов. 3-е изд. Москва: Дашков и К°, 2016. - 491 с. ISBN 978-5-394-02640-9. Экземпляры: всего 10.   | 10   |
| 2.  | Кузнецов, И. Н. Управление продажами [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. 3-е изд. Москва: Дашков и К, 2016. - 492 с. ISBN 978-5-394-02640-9.   | <a href="http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70592">http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70592</a>  |
| 3.  | Наумова, Людмила Михайловна. Инструментарий мерчандайзинга в технологии эффективных продаж продуктового ритейла [Текст] : монография / Л. М. Наумова, И. А. Сбоева; М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО "Поволж. гос. технол. ун-т". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2014. - 211 с. ISBN 978-5-8158-1312-0. Экземпляры: всего 12.  | 12   |
| 4.  | Таборова, А. Г. Умный мерчандайзинг [Текст] : практическое пособие / А. Г. Таборова. 2-е изд. Москва: Дашков и К°, 2015. - 158, [2] с. ISBN 978-5-394-01938-8. Экземпляры: всего 10.  | 10   |
| 5.  | Максимец, Наталья Вячеславовна. Мерчандайзинг с основами ассортиментной политики [Текст] : учебное пособие : [по направлению подготовки 38.03.06 "Торговое дело"] / Н. В. Максимец; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образ. учреждение высш. образования "Поволж. гос. технол. ун-т". Йошкар-Ола: [ПГТУ], 2017. - 99 с. ISBN 978-5-8158-1912-2. Экземпляры: всего 17. | 17 / <a href="https://portal.volgatech.net/books/Maksimec_merchandizing_osnovami_assortimentnoi_politiki_2017.pdf">https://portal.volgatech.net/books/Maksimec_merchandizing_osnovami_assortimentnoi_politiki_2017.pdf</a> |
| 6.  | Клепик, М. С. Увеличение продаж без особых материальных затрат: клиентинг без бюджета [Электронный ресурс] : производственно-практическое издание / М. С. Клепик. Москва: Дашков и К, 2017. - 86 с. ISBN 978-5-394-01811-4.   | <a href="https://e.lanbook.com/book/93484">https://e.lanbook.com/book/93484</a>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 7.   | Голова, А. Г. Управление продажами [Электронный ресурс] : учебник / Голова А. Г. Москва: Дашков и К, 2020. - 280 с. ISBN 978-5-394-03902-7.        | <a href="https://e.lanbook.com/book/229961">https://e.lanbook.com/book/229961</a> |
| 8.   | Латышева, Л. С. Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы [Текст] : учебное пособие. Москва: Дашков и К, 2022. - 142 с. ISBN 978-5-394-04173-0. | <a href="https://e.lanbook.com/book/277343">https://e.lanbook.com/book/277343</a> |
| ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ |  |   |
| 1.   | Справочно-правовая система Консультант+  | <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>                   |
| 2.   | Информационно-правовой портал Гарант   | <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>                           |

## 6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

| №№ п/п | Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации | Перечень основного оборудования   | Программное обеспечение  |
|--------|---|---|--|
| 1.     | 412 (I)   | Проектор мультимедийный Hitachi CP-X2511 N (1), Комплект учебной мебели (1) | Microsoft Windows Enterprise, Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач |
| 2.     | 329a (I)  | Телевизор LG 55" 55 LB650V (2), Комплект учебной мебели (1)                 | Microsoft Windows Enterprise, Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Microsoft Access, Microsoft Visio Professional, Microsoft Project Professional, Microsoft Visual Studio Enterprise, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач |

## Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

| Уровень сформированности элементов компетенции | Критерии оценивания   | Шкала оценивания  |
|--|---|-------------------|
| Пороговый уровень                              | Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий.   | удовлетворительно |
| Продвинутый уровень                            | Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения   | хорошо            |
| Высокий уровень                                | Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения практических работ | отлично           |

#### 7.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля) и производится с применением технологии рейтингового контроля в соответствии с технологической картой дисциплины. Порядок составления технологической карты и алгоритм проведения процедуры оценивания видов деятельности обучающихся, направленных на освоение знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, по накопительной системе в баллах устанавливается положением о системе РИТМ в ФГБОУ ВО «ПГТУ»

#### 7.2. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

1. Технология продаж «обслуживание» используется для продвижения: а) сложных продуктов; б) товаров широкого потребления; в) инновационных товаров.
2. «Агрессивный» тип продаж ориентирован: а) на товар и клиента; б) на клиента; в) на товар
3. Укажите, какие разделы включает мотивационная программа: а) удовлетворение потребностей привлекательных сегментов; б) мобилизация запасов готовой продукции; в) формирование навыков агентов по продажам; г) обеспечение эффективной реализации изменений
4. Основные недостатки личных продаж: а) агент, осуществляющий личные продажи, не в состоянии

сообщить всю необходимую информацию о товаре и фирме;

б) персональные продажи несовместимы с другими видами деятельности по продвижению товара на рынок;

в) персональные продажи - очень дорогое средство продвижения товара с точки зрения расходов на один контакт;

г) потребители уклоняются от личного контакта, если агент им чем-то неприятен;

д) контакты в процессе личных продаж не так хорошо запоминаются потребителем, как рекламные сообщения.

5. К типичным ошибкам неудачных продаж относят ситуации, когда продавец: а) прерывает покупателя на полуслове; б) начинает спорить с покупателем; в) не знает качественных характеристик товара;

г) продавец внимательно слушает покупателя

6. У ваших конкурентов появился товар, аналогичный вашему и по цене, и по качеству. Что вы предпримете?

а) начнете распространять негативную информацию о конкурентах;

б) придумаете, как сделать так, чтобы вашим клиентам было удобнее работать именно с вашей компанией;

в) предложите руководству тратить больше денег на рекламу

7. Наиболее гибкой системой планирования продаж является: а) планирование от потребностей; б) планирование от рынка; в) между ними нет различий.

8. «Магнитное поле» — это: а) тенденции поведения розничных покупателей; б) численность розничных покупателей; в) возрастной состав розничных покупателей.

9. Преодоление истинных возражений клиента приводит: а) к срыву сделки; б) к приостановке сделки; в) к заключению сделки.

10. Различают следующие виды сопротивления клиента: а) сопротивление контракту; б) сопротивление предложению; в) сопротивление продавцу; г) сопротивление насыщению.

Задание «Прямые и косвенные каналы сбыта»

Выделите преимущества и недостатки прямых и косвенных каналов распределения, ответ оформите в форме таблицы:

Задание «Виды посредников»

1. Дайте определение следующим видам посредников: дилеры, дистрибьюторы, комиссионеры, агенты, брокеры.

2. Охарактеризуйте данных посредников по следующим признакам:

? «от чьего имени ведется торговля»;

? «кому принадлежит право собственности на товар»;

? «за чей счет ведется торговля».

Ответ оформите в виде таблицы

Кейс «Применение принципа LIM в сети немецкого дискаунтера NKD»

В филиалах сети немецкого дискаунтера одежды NKD на протяжении 8 недель исследовалось практическое применение концепции LIM - «меньше значит больше». Результаты превзошли все ожидания.

Верхняя граница успешного применения концепции LIM — в среднем 2,5–4,5 модели на квадратный метр торговой площади или 4–8 моделей на метр пристенной зоны. Под моделью понимается совокупность одинаковых по форме и цвету артикулов. Артикул другого цвета считался дополнительной моделью. Еще одним важным фактором успеха было соблюдение правил профессионального визуального мерчендайзинга.

Сеть дискаунтеров NKD, главный офис которой располагается в Биндлахе (район Байройта), — одна из самых крупных сетей в Германии (750 филиалов). Команда консультантов в течение нескольких недель проводила эксперимент на специально выделенной площади в отделе верхней женской одежды. Ежедневно они проверяли соответствие выкладки товара концепции LIM (ограниченное количество моделей). В результате этого эксперимента товарооборот вырос вдвое.

На фоне обнадеживающих результатов руководство компании NKD наконец-то согласилось на проведение обширного и уникального в своем роде эксперимента. Для его проведения были выбраны девять типичных филиалов, в которых выкладка определенного ассортимента была организована на определенной площади (в пристенной зоне) согласно принципу LIM.

Каждый магазин с экспериментальной выкладкой сравнивался с двумя похожими по месторасположению и площади торговыми точками с обычной выкладкой товара. Таким образом, результаты эксперимента можно было сравнить не только с данными за тот же период предыдущего года, но и с итогами работы аналогичных магазинов с обычной выкладкой за тот же период времени.

Другими необходимыми условиями проведения эксперимента были:

- ? обучение и переподготовка мерчендайзеров магазинов NKD;
- ? поставка одного и того же количества товаров в магазины с экспериментальной и обычной выкладкой во время проведения эксперимента;
- ? экспериментальная выкладка только в отделе женской одежды и только в пристенной зоне (в центральной части зала товар был представлен как обычно);
- ? презентация не более 8 моделей на метр пристенной зоны (при обычной выкладке количество моделей гораздо больше);
- ? четкое обозначение товара.

Продолжительность эксперимента составляла восемь недель.

Благодаря отличной работе сотрудников магазина все необходимые условия были соблюдены от начала до конца эксперимента. Результаты оценивались по следующим критериям: общий товарооборот, товарооборот отдела верхней женской одежды, товарооборот с пристенной зоны отдела женской верхней одежды, количество представленных моделей и др. Цель применения принципа LIM — добиться большей прибыли за счет презентации меньшего количества моделей — была успешно достигнута. Товарооборот увеличился в среднем по филиалам на 17 %.

Для всех сотрудников NKD стало очевидно, каким удивительным потенциалом обладает оптимизация презентации товаров. Описанным способом можно не только увеличить товарооборот, но и внести существенные коррективы в закупочную и ассортиментную политику.

Вопросы:

1. Опишите суть концепции LIM? Поясните причины актуальности данной концепции с позиции современной рыночной среды.
2. На каком этапе совершения покупки концепция LIM мотивирует потребителя к совершению покупки? Поясните ответ.
3. Перечислите условия, которые необходимо было выполнить дискаунтеру NKD для проведения эксперимента по внедрению концепции LIM. Поясните, почему данные условия влияют на эффективность эксперимента?
4. Перечислите магазины Вашего города, которые применяют концепцию LIM в практике своей деятельности.

Деловая игра «Умение вести переговоры»

Цель: оценить умение торговаться с клиентом, сохраняя положительный итог переговоров.

Оцениваемые качества:

1. Способность идти навстречу, гибкость
2. Упрямство, мешающее конструктивному договору
3. Оценка стратегии в торге.

Информация для сценария: продажа климатического оборудования (B2B) Процедура проведения: Групповая форма проведения, 6 - 8 участников.

Изначально делим группу на 2 части. Группа А - продавцы: менеджеры по продажам климатического оборудования. Группа Б - покупатели: менеджеры отдела закупок для нового офиса "Сбербанка".

Инструкция дается поочередно: сначала для группы А, потом для группы Б. Перед этим дается общая инструкция.

Общая инструкция.

Представьте, что сейчас у Вас будут очень важные переговоры. Необходимо оснастить новый офис "Сбербанка" кондиционерами и системами вентиляции. Уже заключительная стадия долгосрочных переговоров, но остался открытым только вопрос цены. Сейчас у Вас будет 3 минуты для переговоров о цене. Прошу не отвлекаться на нюансы сотрудничества и прочее (условия поставки, гарантии, обслуживание). Важно суметь договориться за 3 минуты о цене.

Инструкция для Группы А (Продавцы).

Итак, сейчас к Вам придет Менеджер по закупкам от "Сбербанка". Ваша задача договориться с ним о цене. Вы - профессионал рынка, знаете цены конкурентов, знаете стоимость проекта и расходы на его осуществление. Ваше руководство Вам доверило вести переговоры о цене. Главное - СБЕРБАНК - очень важный клиент, имя которого Вы сможете использовать для PR. Вы понимаете, что минимальная стоимость проекта (выйти на окупаемость расходов) 1 200 000 рублей, средняя 1 450 000, в максимальная (справедливый максимум на рынке) 1 700 000 рублей. Вы получите премию с продажи, поэтому Вы заинтересованы в том, чтобы продать дороже.

Инструкция для группы Б (Закупщики)

Сейчас у Вас будет 3 минуты, чтобы договориться с компанией о цене на монтаж и продажу оборудования для нового офиса. Вы посмотрели информацию в интернете о ценах, позвонили в несколько компаний. Вы предполагаете, что стоимость проекта будет составлять от 900 000 рублей до 1 300 000 рублей. Ваш руководитель заведомо одобрил компанию с которой Вы ведете переговоры, попросил договориться с ними о деньгах. Эта фирма надежная, с хорошей репутацией на рынке, Руководитель ранее работал с ними. За 3 минуты договоритесь о цене с этой фирмой. Процедура переговоров: После этого объединяем "торговцев" в пары и начинаем отсчет времени. Переговоры о цене все делают одновременно. Желательно, чтобы пары сидели в разных концах зала, тогда будет удобнее вести переговоры, не будет слышно другие пары.

Итог: Через 3 минуты смотрим, в каких парах о чем договорились.

Кейс «Менеджер компании «Комфорт» продает системы кондиционирования»

МЕНЕДЖЕР компании «Комфорт» Данилин Сергей продает системы кондиционирования для небольшого бизнеса. Он звонит по телефону Петрову И.И., владельцу кафе «Отдых». Кафе реконструируется и в силу этого является идеальным предполагаемым «КЛИЕНТОМ» для МЕНЕДЖЕРА компании «Комфорт». Однако за него идет конкурентная борьба, и Данилин Сергей уже третий МЕНЕДЖЕР за сегодняшний день. Цель Данилина С. в этом разговоре — подогнать свою продукцию к специфической ситуации покупателя и представить себя как наилучший выбор.

Проведение демонстрации товара

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ: Из того, что вы говорите, для меня становится ясно, что я располагаю прекрасным решением по кондиционированию вашего кафе. У нас наилучшие системы кондиционирования на рынке. Наша модель AL2400 ведущая.

Он выкладывает каталоги.

Вот взгляните. При помощи этих кнопок вы можете отрегулировать поток воздуха, а вот эта кнопка автоматически включает систему ионизации воздуха. На этой панели расположены цифровые индикаторы, показывающие температуру, а здесь индикатор сигнализации о загрязнении фильтра.

ПЕТРОВ И.И. чувствует себя очень неуверенно.

ПЕТРОВ И.И.: А это что такое? (Он указывает на другую модель.)

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ переходит ко второй модели

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ: Это тоже великолепная модель, сделанная на самом современном уровне. Это СИ 2003. Она работает так же, как AL2400, но у нее нет функции ионизации воздуха. У нас есть еще вот эта модель

(указывает на нее) – В 150. Тоже великолепная система кондиционирования, но у нее отсутствуют некоторые функции. Итак, что вы думаете?

ПЕТРОВ И.И.: Какая модель самая дешевая?

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ пишет на проспекте цену.

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ: Так, модель 2400, как я уже сказал, ведущая, но тоже вполне заслуживает своих денег. Она обладает великолепными характеристиками. Модель 2003 примерно на 5000 рублей дешевле, а модель 150 на 2500 дешевле, чем модель 2003.

ПЕТРОВ И.И., прежде чем продолжать разговор, в течение нескольких секунд просматривает проспекты.

ПЕТРОВ И.И.: Да, вижу. Послушайте, почему бы вам не оставить мне все это на какое-то время, чтобы я мог посмотреть, а через неделю или около того я вам позвоню.

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ (удрученный): Хорошо, нет проблем. (с надеждой) Если хотите, я могу отвезти Вас в наш офис и провести небольшую демонстрацию каждой модели.

ПЕТРОВ И.И.: Ладно. Но сегодня у меня нет времени. Быть может, мы устроим это в другой раз.

ДАНИЛИН СЕРГЕЙ: Хорошо. Я оставляю вам свою визитную карточку.

Вопросы к ситуации:

1. Какие были допущены ошибки в работе менеджера по продажам Данилина Сергея?
2. Предложите эффективный подход к проведению встречи с потенциальным клиентом.

Задание

Впишите напротив каждого возражения клиента наиболее подходящий пример ответа менеджера по продажам.

Пример возражения:

Мы уже печатали рекламу — это не привело к ожидаемым результатам.

Мы уже имеем поставщика этой продукции, и он нас устраивает.

Наша торговая сеть не заинтересована в новых поставщиках подобной продукции.

Мы используем другие технологии и материалы в строительстве.

Вы запрашиваете слишком высокую цену.

Задание

Сформулируйте комплименты, которые можно использовать при заданных темах для комплиментов:

Объекты для тем комплиментов:

Подъезд к дому, офису

Район

Офис, дом – внешний вид: двери, вход

Внутренний вид: отделка, интерьер, дизайн, рабочие места

Фирма

Вид деятельности

Продукция, которую выпускает фирма

Задание

В примере представлены аргументы, приведенные продавцом при работе с возражением клиента.

Возражение: Американские автомобили прожорливы и не выдерживают наших дорог.

Аргумент, вкладываемый в презентацию: Следует отметить, что, несмотря на бытующее мнение, будто бы американские автомобили прожорливы и не выдерживают наших дорог: - при среднем расходе 10-12 л топлива на 100 км они расходуют не более автомобилей с аналогичным объемом двигателя любого другого производителя;

перед тем как выпустить эту модель на восточноевропейский рынок, в ней было произведено 43 доработки. К тому же ни от одного из 480 клиентов, выбравших эту модель, мы не слышали нареканий, связанных с неспособностью автомобиля выдерживать местные дороги.

Предложите свои аргументы в презентации товаров, учитывая представленные возражения:

1. Размещение статьи в Вашем журнале для нас дорого.
2. Ваша фирма на рынке всего один год, мы не работаем с новичками.
3. Продукция, произведенная в Китае, не может быть качественной.

#### Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

1. Цели, функции и инструменты управления продажами.
2. Виды и типы каналов продаж.
3. Метод SMART для целеполагания в управлении продажами.
4. Организация каналов продаж.
5. Оценка эффективности каналов продаж.
6. Планирование продаж.
7. разработка стратегии продаж.
8. Метрики продаж.
9. Структура отдела продаж.
10. Бизнес-процессы отдела продаж.
11. Мотивация сотрудников отдела продаж.
12. KPI в продажах.
13. Контроль деятельности отдела продаж.
14. Содержание отчета менеджера по продажам.
15. Методы управления процессом продажи.
16. Анализ эффективности продаж.
17. Эффективная структура процесса продажи.
18. Стратегия продаж по методу SPIN.
19. Стадии установления контакта с покупателем. Правила и факторы, способствующие установлению контакта с клиентом.
20. Классификация клиентов по стереотипам поведения. Диагностика типологических особенностей клиента с выбором оптимальной стратегии взаимодействия.

21. Квалификация клиента: методы оценки потребностей.
22. Техники "утепления" клиента.
23. Структура и содержание презентации товаров (услуг).
24. Эффективные методы организации и проведения презентации товаров (услуг).
25. Система аргументации при проведении торговой презентации.
26. Природа сомнений и возражений клиентов, использование коммуникативных техник для их разрешения.
27. Классификация возражений клиента. Алгоритм работы с возражениями в активных продажах.
28. Этап закрытия сделки в процессе продажи. Приемы успешного завершения процесса продажи.
29. Концепция воронки продаж. Управление воронкой продаж.
30. Анализ конверсии воронки продаж.
31. Лидогенерация.
32. Action plan по управлению клиентом.
33. Типы технологий продаж: транзакционные и консультативные продажи.
34. Клиентская цепочка создания стоимости.
35. Управление ценностью продукта.
36. Разработка ценностного предложения.
37. Технологии мерчандайзинга в управлении продажами.
38. Техника переговоров. Психологическая культура делового разговора и ее влияние на процесс управления продажами.
39. Техники постановки вопросов в процессе выявления и подтверждения потребностей клиента. Модель SPIN-вопросов.
40. Проблемы морального и этического характера в управлении продажами.

#### ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

по дисциплине «Управление продажами»

Направление 38.03.02 «Менеджмент» Направленность «Менеджмент организации»

Вопрос 1. Цели, функции и инструменты управления продажами.

Вопрос 2. Метод SMART для целеполагания в управлении продажами.

Задание: Предложите аргументы, которые может привести продавец при работе с возражением клиента. Возражение: Размещение статьи в Вашем журнале для нас дорого.