



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

**Ю.В. Литовская**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2022

УДК 339.18  
ББК 65.290-2

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук,  
директор ООО «БНЭО»

**Ю.Н. Кондрух**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»

**М.Г. Абилова**

**Литовская Ю.В.**

**Управление продажами** [Электронный ресурс]: учебное пособие / Юлия Владимировна Литовская; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (0,98 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2022. – 1 CD-ROM. – Систем. требования : IBMPC, любой, более 1GHz; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MSWindowsXP и выше ; AdobeReader 8.0 и выше; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2501-4

Пособие составлено в соответствии с типовой программой дисциплины «Управление продажами». В пособии рассмотрен процесс управления продажами с трех сторон: формирование и управление каналами сбыта, управление отделом продаж предприятия и управление взаимоотношениями с клиентами. В каждом разделе приводятся краткое теоретическое введение, примеры, подтверждающие теоретические положения и контрольные вопросы. Во втором разделе учебного пособия предложены практические задания: задачи, кейсы, ролевые и деловые игры, способствующие закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.04.02 «Менеджмент» и других направлениям, а также для предпринимателей, руководителей и специалистов компаний.

УДК 339.18  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-9967-2501-4

© Литовская Ю.В., 2022

©ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ.....	5
ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ. ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ СБЫТА.....	5
1.1 Сущность управления продажами.....	5
1.2. Сегментация. Определение целевого сегмента.....	7
1.3 Сбытовая стратегия.....	9
1.4 Формирование каналов распределения.....	10
1.5 Мотивация участников канала распределения .....	20
1.6 Контроль и оценка эффективности каналов распределения .....	22
ТЕМА 2 УПРАВЛЕНИЕ ОФИСОМ ПРОДАЖ .....	24
2.1 Планирование продаж.....	24
2.2 Структура отдела продаж .....	26
2.3 Мотивация сотрудников отдела продаж .....	28
2.4 Контроль деятельности отдела продаж.....	30
ТЕМА 3 УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ.....	33
3.1 Поиск потенциальных клиентов .....	33
3.2 Организация процесса делового общения .....	35
3.3 Организация презентации товара .....	36
3.4 Организация работы с возражениями .....	37
РАЗДЕЛ 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ: ЗАДАЧИ, КЕЙСЫ, ДЕЛОВЫЕ И РОЛЕВЫЕ ИГРЫ .....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
ГЛОССАРИЙ.....	69
ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ .....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление продажами» в ряду экономических дисциплин, направлена на освоение знаний и получение навыков, направленных на изучение управленческих процессов, связанных:

- с формированием и управлением каналами сбыта;
- с управлением непосредственно отделом продаж на предприятии;
- с воздействием со стороны персонала торговых предприятий на поведение потенциальных потребителей товаров и услуг в местах их продажи.

Роль управления продажами в деятельности предприятия трудно преувеличить, так как низкая эффективность сбытовой деятельности может привести к ослаблению конкурентных позиций предприятия на рынке или вовсе к его разорению.

Эффективное управление продажами позволяет: сформировать систему сбыта продукции, организовать деятельность отдела продаж, построить работу с клиентами и партнерами, повысить результативность продаж всего отдела продаж и отдельных его сотрудников и т.д.

Учебное пособие состоит из двух разделов, первый раздел содержит теоретические аспекты управления продажами, второй – практические задания, кейсы, деловые и ролевые игры. Теоретический раздел состоит из трех пунктов: «Формирование и управление каналами сбыта», «Управление отделом продаж на предприятии» и «Управление взаимоотношениями с клиентами».

Цель изучения тем пособия в рамках дисциплины – сформировать теоретические знания и получить практические навыки решения задач в области управления продажами современного предприятия.

Основные задачи:

- сформировать понимание концепции управления продажами с позиции различных подходов;
- освоить сущность построения и управления распределительной системы предприятия: понятие и виды каналов сбыта, условия выбора определенных каналов сбыта, характеристика посредников, их мотивация и контроль деятельности;
- изучить основы функционирования отдела продаж на предприятии: принципы организационного построения и этапы процесса управления»;
- рассмотреть основные этапы процесса продажи и определить особенности их реализации;
- освоить на примере практического материала методики решения задач в области управления продажами.

При написании учебного пособия использовались труды ведущих зарубежных и отечественных специалистов в области маркетинга, логистики, сбыта.

# РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

## ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ. ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ СБЫТА

*Управление продажами - это область практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж*

### 1.1 Сущность управления продажами

Управление продажами - это комплексное, многоплановое понятие, к которому, однако, еще не сформировалось общепринятого подхода. Некоторые специалисты рассматривают его как вопрос управления, и прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение и т.д.). Другие считают, что управление продажами - это в первую очередь управление каналами сбыта. Довольно много внимания уделяется необходимости автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, который тоже называют управлением продажами.

Современным подходом к управлению продажами является построение сервисного обслуживания и применение финансовых инструментов по стимулированию сбыта.

Сущность управления продажами проявляется в повышении рентабельности продаж, а также повышения лояльности клиента к товару и фирме.

Процесс управления продажами делится на этапы:

1. Планирование ассортимента и объема продаж.
2. Организация взаимодействия между торговыми структурами.
3. Стимулирование персонала за результат продаж.
4. Контроль и анализ эффективности продаж.

Управление продажами включает:

Оперативное управление продажами. В первую очередь имеется в виду управление повседневной деятельностью менеджеров: поручение новых дел, контроль их выполнения, стандартизация процесса обслуживания клиента и отслеживание следования этим стандартам.

Планирование продаж. Планирование продаж компании возможно только с помощью подробной аналитики.

Управление маркетингом. Если быть точнее, той его частью, которая непосредственно связана с деятельностью отдела продаж. Аналитик собирает информацию о потенциальных клиентах и заносит их в базу. Менеджер - обзванивает клиентов, ведет дальнейшие переговоры с теми, кто заинтересовался услугами компании. Руководитель - контролирует процесс и на основе отчетов делает выводы о качестве работы каждого сотрудника.

Управление рисками. Что будет, если ведущий менеджер компании уволится? Достаточно ли у нас информации, чтобы безболезненно продолжать

его проекты? Такой и десятки подобных вопросов должен задавать себе любой коммерческий директор.

Концептуально управление продажами охватывает следующие аспекты:

- формирование и управление каналами сбыта на основе сегментарного подхода к рынку (определение целевых сегментов, выбор вида каналов сбыта, определение длины и ширины канала сбыта, стимулирование конечных потребителей и посредников, а также контроль деятельности участников каналов сбыта);

- управление отделом продаж предприятия (организация отдела продаж, формирование системы планирования и мотивации, контроль деятельности отдела продаж);

- управление деятельностью торгового персонала (управление процессом личного общения продавца и покупателя, направленного на получение прибыли от сбыта и требующее знаний, навыков и определенного уровня торговых компетенций).

Таким образом, управление продажами представляет собой дифференцированную деятельность в области сбыта продукции, от эффективности организации которой, зависит прибыльность деятельности предприятия.

В современных российских компаниях отсутствует четко формализованная система управления продажами, которая охватывает все вышеперечисленные составляющие. Хорошо развиты только отдельные элементы системы, такие как «организация работы отдела продаж» и «управление отделом продаж», все большее внимание уделяется навыкам персональных продаж, в то время как более концептуальные направления - «определение целевого клиента», «каналы распределения и управление ими», пока функционируют слабо.

В компаниях предпринимается больше попыток реорганизовать свою систему управления продажами. Многие начинают с того, что стараются разобраться с текущим положением и понять, что хорошо, а что необходимо срочно менять. Довольно часто такая работа проходит как составная часть общей реструктуризации компании, особенно при смене собственника или кардинальных изменениях в управленческой команде. Как говорят, для таких преобразований требуются новые сотрудники, которые могут непредвзято оценить сложившуюся практику и не будут цепляться за устаревшие, но зато привычные и отработанные схемы.

Управление каналами сбыта целесообразно представить в виде совокупности последующих этапов, представленных на рисунке 1.

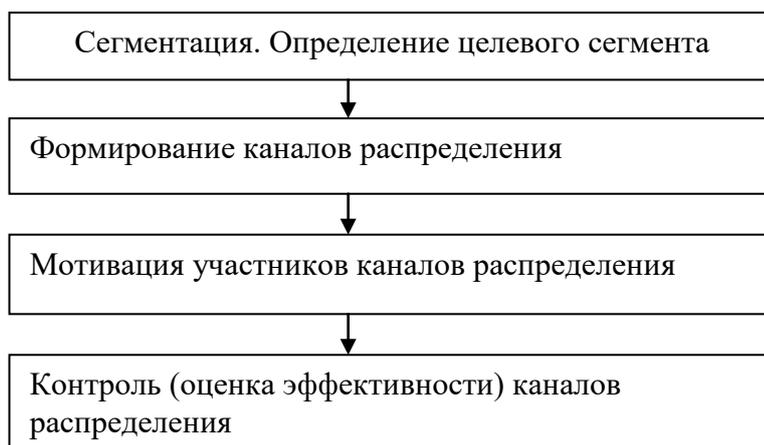


Рисунок 1 Процесс управления каналами сбыта

В современных условиях рыночной конкуренции процесс управления системой распределения продукции целесообразно начать с определения целевых групп клиентов, на которых ориентировалось предприятие при разработке концепции продукта.

Согласно закону Паретто и практическому опыту вне зависимости от величины клиентской базы компании 80 % прибыли приносят лишь 20% клиентов, что обосновывает актуальность работы именно с целевой аудиторией.

## 1.2. Сегментация. Определение целевого сегмента

Сегментация рынка предполагает деление рынка на группы потребителей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар.

Целевой сегмент – это группа потенциальных покупателей (сходных по ряду значимых для производителя критериев и одинаково реагирующих на маркетинговые мероприятия), потребности которых производитель (продающая компания) может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии, располагая необходимыми ресурсами, и получить при этом выгоду.

Процедура сегментирования положительно влияет на производительность компании и приносит такие преимущества:

- Оптимизация ресурсов. Точная настройка позволяет сэкономить на бюджете.
- Унификация продаж. Определение конкретных людей, которые интересуются продукцией, позволяет сформировать гибкую ценовую политику.
- Повышение конкурентоспособности. Увеличивается рост продаж и предприниматель занимает лидирующие позиции в нише.
- Сохранение прибыли в долгосрочной перспективе.

Критерии представляют собой показатели, позволяющие определить правильность выбора группы. Они входят в основную маркетинговую стратегию. Специалисты исследуют такие направления:

- Каналы для продвижения и продаж продукции.
- Количество продукции, чтобы удовлетворить рыночный спрос.
- Разделение откликов аудитории. Каждая группа должна давать похожую реакцию на предложения.

- Наличие ресурсов для изучения размеров целевой аудитории.
- Исследование конкурентоспособности компании в определенной нише.
- Определение доходности.

Критерии сегментирования позволяют определить группы с наибольшим потенциалом.

Определение целевых сегментов осуществляется на основе определенных признаков сегментации, которые разнятся в зависимости от типа рынка – B2B или B2C. В таблице 1 представлены признаки сегментации рынков B2B и B2C.

Таблица 1 Признаки сегментации рынков B2B и B2C

ПРИЗНАКИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА B2C	
Географические	масштаб региона; численность населения; климат; город/село и т.д.
Демографические	пол; возраст; семейное положение; размер семьи; этап жизненного цикла семьи; религиозные убеждения и т.д.
Поведенческие	искомые выгоды; статус пользователя; интенсивность потребления; степень приверженности; отношение к товару и т.д.
Психологические	общественный класс; образ жизни; тип личности и т.д.
ПРИЗНАКИ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА B2B	
Демографические	отрасль; размер компании; месторасположение и т.д.
Технологические	технология; статус пользователя; возможности потребителя и т.д.
Система организации закупок	организация закупочной деятельности; структура приоритетов; общая политика в области закупок и т.д.
Ситуационные факторы	срочность поставки; размер заказа и т.д.
Индивидуальные характеристики	сходство между покупателем и продавцом; отношение к риску и т.д.

После того как, определены целевые сегменты перед организацией стоит задача формирования каналов сбыта (распределения).

### 1.3 Сбытовая стратегия

Сбытовая стратегия - планирование сбытовой деятельности на долгосрочный период, выработка основных принципов, философии и инструментария, подходящих для осуществления сбытовой деятельности конкретной организации.

Сбытовая стратегия должна определять выбор методов сбыта, направления сбытовых коммуникаций, желаемых и возможных посредников, их роль в сбытовой цепочке, различные возможности осуществления оптовой и розничной торговли, потребность и возможности в послесбытовом обслуживании и т.д.

Сбытовая стратегия всегда определяет сбытовую политику организации, то есть ту систему конкретных решений в области управления сбытом, которая идеально вписывается в рамки выбранной ранее стратегии.

#### Маркетинговые факторы воздействия на сбыт

К маркетинговым факторам воздействия на сбыт относят показатели внешней среды, предприятия-продавца и особенности рынка, которые, так или иначе, влияют на поведение покупателей различных групп (предприятия или физическое лицо).

Важно понимать, что факторы могут поддаваться воздействию со стороны компании-продавца (управляемые факторы), а могут быть неуправляемыми.

Группа управляемых факторов включает в себя следующие факторы: цена, качество, внешний дизайн, система обслуживания, поведение продавцов (методы коммуникации с покупателем), удобство расположения торговой точки продавца, рекламные компании, ассортимент, ценность торговой марки, выбор целевых рынков, качество упаковки.

Неуправляемые факторы - головная боль любого управленца - это мода, государственное влияние на группы товаров, средства массовой информации, конкуренты, поведение посредников, возникновение и устаревание технологий, макроэкономические факторы, сами покупатели.

Кроме того, маркетинговые факторы влияния принято разделять на и по уровню воздействия на покупателя. В данной классификации факторы делятся на:

- релевантные – характеристики, влияющие на покупательское поведение и формирующие его относительно Вашего товара или выбранного рынка в течение разных периодов времени;

- не релевантные – слабо или совсем незначительно влияющие на поведение покупателей в определенных ситуациях.

Задача специалиста, занимающегося управлением сбытом - своевременное обнаружение и постоянный мониторинг маркетинговых факторов влияния на сбыт именно своей продукции (продукции своей компании).

Любая отрасль характеризуется своими особенностями и для каждой характерны свои тенденции. Управление сбытом не является исключением из данного правила и имеет собственные тенденции, среди которых:

- динамичность и постоянные изменения во внешней среде. Соответственно, управление сбытом должно постоянно адаптироваться к изменениям и совершенствоваться, чтобы всегда отвечать требованиям рынка;

- быстрое развитие науки и техники также способствует ускорению развития отрасли. Так как жизненный цикл изделий в таких условиях становится все короче, компании уже не в состоянии получать прежние размеры прибыли, поэтому сбытовой менеджер должен добиваться ускорения темпов реализации продукции с первых этапов ее жизненного цикла;

- большинство потребителей теряет интерес к отечественной продукции и становится более «интернационализированным» - это печальная тенденция для экономики страны, но она продиктована условиями рынка;

- заметно усилилась тенденция к сбережению ресурсов, защите экологии, повышению социальной ответственности организаций. В этом случае менеджер по сбыту должен уделять больше внимания на повышение уровня информированности общественности и потребителей о всех положительных действиях компании;

- сфера управления сбытом испытывает влияние не только национальных экономических проблем, но и международных коллапсов и кризисов, следовательно менеджер по сбыту должен всегда обладать актуальной и максимально полной информацией для принятия эффективных и коммерчески выгодных решений;

- рынки сбыта испытывают влияние глобализации, поэтому нужно знать своих возможных конкурентов, уметь правильно оценить свои силы и быть готовыми к возможным повышениям требований со стороны внешних рынков;

- современный покупатель предпочитает знать о товарах максимум, в следствие чего его компетентность и требовательность растет. Сбытовой менеджер должен понимать, что качественный товар по доступной цене получит дополнительные рекомендации со стороны покупателей, если удовлетворит их требования, а не будет направлен на разовое массовое извлечение прибыли.

#### **1.4 Формирование каналов распределения**

Канал сбыта - путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю.

Канал сбыта – совокупность организаций или отдельных лиц, которые помогают передаче прав собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к конечному потребителю.

Выделяют следующие главные функции каналов распределения:

- транспортировка совокупность действий, способствующих перемещению продукции от места производства до места потребления;

- хранение: обеспечение доступности товара, в момент его покупки;
- «дробление»: обеспечение достаточного количества товаров, которое соответствует потребностям потребителей;
- компоновка: формирование блока взаимодополняющих специализированных товаров, необходимых в разных ситуациях потребления;
- создание информационных связей: повышение осведомленности о потребностях и тенденциях рынка;
- принятие части риска: финансовый, моральный, организационный.

Каналы распределения могут быть трех видов:

1. Прямые - связаны с перемещением товаров и услуг от производителя к потребителю без участия посреднических организаций. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют эту связь и располагают ограниченными целевыми рынками. Здесь применяется, как правило, прямой маркетинг.

2. Косвенные каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к незнакомому участнику - посреднику, а затем от него – к потребителю. Такие каналы обычно используют предприятия и фирмы, которые с целью увеличения своих рынков и объемов сбыта, согласны отказаться от части сбытовых функций и расходов и, соответственно, от определенной доли контроля над сбытом, а также готовы уменьшить контакты с потребителями.

3. Смешанные каналы объединяют черты прямых и косвенных каналов товародвижения.

Естественно, изготовитель заинтересован сбывать свою продукцию непосредственно потребителям при наличии собственных региональных складов. Но прежде чем прибегнуть к прямому маркетингу (прямой сбыт) изготовитель должен убедиться в том, что продукция предприятия может быть полностью реализована.

Прямой маркетинг в системе сбыта используется, как правило, при сложном технологическом производстве, когда изготовитель своими силами обеспечивает монтаж сложного оборудования непосредственно на предприятиях потребителя; когда предприятие работает под заказ; когда круг его клиентов ограничен небольшой группой потребителей и т.п. Концентрация потребителей в территориально разобщенных зонах также сокращает наличие сбытовых филиалов, и прямые контакты в результате оказываются более эффективными.

Протяженность канала определяется числом имеющихся в нем промежуточных уровней (рисунок 2).

На выбор канала сбыта влияют:

- качественные характеристики товара;
- транспортабельность товара;
- географическое положение производителя;
- наличие конкурентов, широта ассортимента;
- условия и сроки хранения.

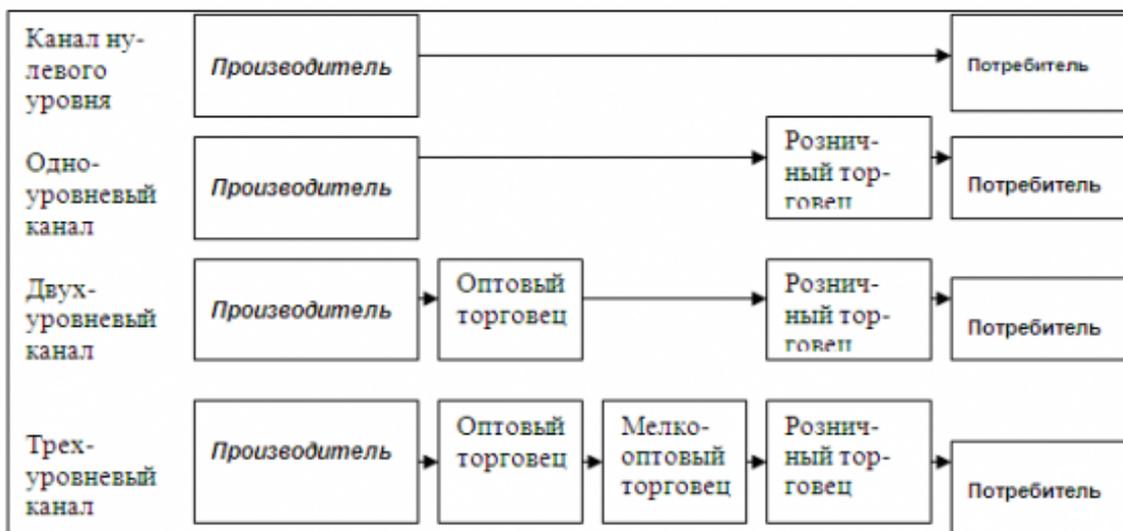


Рисунок 2 Каналы распределения

Поясняя рисунок, можно отметить, что:

- канал нулевого уровня (прямого маркетинга), состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям;

- одноуровневый канал включает в себя одного посредника на рынках товаров промышленного назначения. Этим посредником может быть, как правило, агент по сбыту или брокер;

- двухуровневый канал состоит из двух посредников. На рынках товаров промышленного назначения такими посредниками могут выступать промышленные дистрибьюторы (снабженческо-сбытовые организации) и дилеры;

- трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в перерабатывающей промышленности между оптовыми и розничными торговцами обычно стоят мелкие оптовики, которые скупают товары у крупных оптовиков и перепродают их небольшими партиями в розничную торговлю.

Существует и большее число уровней, но они встречаются реже. С точки зрения производителей, чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Прямой канал сбыта эффективен, если:

- товар относится к категории уникальных, сложных товаров и продукции производственного назначения;

- количество продаваемого товара достаточно велико и расходы на прямой сбыт оправдывают себя;

- имеется достаточная сеть собственных складов на рынках, где фирма реализует свой товар;

- цена часто колеблется.

Конкретными примерами прямых каналов сбыта являются методы прямого маркетинга (директ-маркетинга): почтовая рассылка, личная продажа, продажа по каталогу, телемаркетинг, собственные (фирменные) точки продаж.

Формы прямого сбыта представлены в таблице 2.

Косвенные каналы характеризуются перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к посреднику, а затем от посредника - к конечному потребителю. Такие каналы выгодны для предприятий, которые, стремясь увеличить свои рынки и объемы сбыта, готовы пожертвовать определенной долей контроля над процессом сбыта, а также готовы ослабить контакты с потребителями. Однако использование посредников определенные выгоды в материальном плане.

Смешанные каналы сочетают в себе черты прямых и косвенных каналов товародвижения. Часть продукции сбывается посредством нулевого канала, часть - через посреднические звенья [3].

Таблица 2 Формы прямого канала сыта

Форма прямого сбыта	Характеристика
Прямая почтовая рассылка	Подразумевает отправку по конкретным адресам, заранее выбранной целевой аудитории различных коммерческих предложений и другой информации с целью продажи товара, получения измеряемого отклика и установления долговременных отношений с клиентами
Личная продажа	Торговый персонал организует презентацию товаров дом у одного из потенциальных покупателей с участием его знакомых и соседей, либо на рабочем месте с участием коллег
Фирменный магазин	является обособленным структурным подразделением предприятия-изготовителя. Товары в фирменных магазинах продаются по цене производителя, которая почти всегда ниже рыночной.
Продажи по каталогу	предполагают продажу товаров с помощью каталогов, которые рассылаются покупателям
Телемаркетинг	Заключается в использовании телефона для прямой продажи товара покупателям.
Интернет-магазин	программное обеспечение, специально разработанное для удобства покупок и продаж с веб-сайта. В настоящее время динамично развиваются и имеют оптимистичные перспективы развития на российском рынке.

Формирование косвенного канала предполагает выбор типа и числа посредников, его образующих.

Посредник – лицо, фирма, организация, оказывающая содействие в установлении контактов и заключении сделок, контрактов между производителями и потребителями, продавцами и покупателями товаров и услуг. Посредничество является одним из видов предпринимательской деятельности, исходя из этого следует, что посредники функционируют с целью получения прибыли.

Привлечение посредников позволяет производителям товаров и услуг иметь следующие преимущества:

-посредники, действуя в определенном секторе рынка и специализируясь на определенном наборе товаров и услуг, могут найти организации, заинтересованные в приобретении такой продукции, обеспечивая тем самым ускорение оборачиваемости производственного и торгового капитала;

- постоянно находясь в рыночной среде, изучая динамику спроса и предложения на товары и услуги, посредники осуществляют непрерывный маркетинговый мониторинг рынка;

- посредники вкладывают в сферу обращения собственный капитал, т. е. авансируют изготовителей товаров и услуг, создавая им условия для увеличения прибыли за счет экономии оборачиваемости производственного капитала;

- посредники нередко принимают на себя финансовые гарантии исполнения платежных и других обязательств сторон, повышая надежность товарного обмена, кооперации, арендно-лизинговых операций и т. п.;

- посредники могут оказать содействие в организации транспортировки грузов, их растаможивании и страховании;

- посредники повышают конкурентоспособность товаров, за счет сокращения сроков поставок товаров путем их продажи с созданных складов запаса продукции;

- посредники способствуют повышению эффективности рекламы товаров, которую они осуществляют с учетом национальных и других особенностей рынка;

- специализируясь на работе с определенным набором товаров, посредники способны за счет значительных объемов товарооборота снизить издержки обращения на единицу продукции.

Посредников можно условно разделить на оптовых и розничных.

Существует множество подходов к классификации оптовых посредников. Наиболее часто среди критериев классификации фигурируют -от чьего имени посредник функционирует (от своего имени или от имени производителя) и за чей счет работают (за свой счет или за счет производителя). В таблице 3 представлена характеристика посредников на основе вышеупомянутых критериев, а также с учетом объемов закупаемых партий товаров и выполнения логистических функций (транспортировка, складирование и т.д.).

Таблица 3 Типы посредников и их характеристика

Тип посредника	Определение	Характеристики посредников			
		От чьего имени	За чей счет	Размер партии Закупаемых товаров	Выполнение логистических операций
Агент	физические или юридические лица, которые на основе договора с продавцом или покупателем имеют право содействовать заключению сделок на сравнительно длительный период	От чужого	За чужой	Малая	-
Брокер	физические или юридические лица, которые находят взаимно заинтересованных продавцов и покупателей, сводят их, но не участвуют в сделке, ни от своего имени, ни от имени поручителя.	От чужого	За чужой	Крупная	-
Коммивояжер	разъездной представитель торговой фирмы, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него образцам и проспектам.	От чужого	За чужой	Малая	+

Продолжение табл. 3

Дистрибьютор	физическое или юридическое лицо, обслуживающие разные отрасли промышленности, имеющие склады и транспортные средства и осуществляющие коммерческую деятельность от своего имени и за свой счет.	От чужого	За свой	Крупная	+
Комиссионер	физическое или юридическое лицо, которое продает и покупает товары от своего имени, но за счет и по поручению поручителя (комитента) за оговоренное вознаграждение (комиссию)	От своего	За чужой	крупная	-
Дилер	Физическое или юридическое лицо, которые покупают товары у промышленных предприятий и продают их покупателям, принимая на себя сервисные обязанности	От своего	За свой	крупная	+
Джоббер	дилеры, которые на свой страх и риск самостоятельно покупают и продают товары	От своего	За свой	малая	+

Консигнатор	вид комиссионеров. Их работа заключается в том, что в соответствии с договором они обязаны хранить товары на складе для реализации в течение определенного срока. Комиссионную оплату консигнатор получает при реализации товара, непроданный же он может вернуть продавцу.	От своего	За чужой	Крупная	+
-------------	---	-----------	----------	---------	---

Итак, материал, представленный в таблице 4, позволяет сделать следующие выводы:

- торговые посредники, работающие от своего имени и за свой счет (дилер, джоббер) вправе проектировать и формировать свои собственные цепи и каналы поставок; предприятие-производитель не имеет возможности контроля ключевых потребностей рынка;

- торговые посредники, работающие от чужого имени и за чужой счет (брокер, коммивояжер, агент), находятся под полным контролем предприятия-производителя или торговых посредников более высокого уровня. Непосредственный контакт с конечным потребителем позволяет торговым посредникам данного типа получать достоверную информацию о потребностях рынка;

- торговые посредники, работающие от чужого имени и за свой счет (дистрибьютор), в каналах распределения занимают места непосредственно за предприятием-поставщиком или (при необходимости) за торговыми посредниками, работающими от своего имени и за свой счет. Вполне возможна ситуация, когда посредники, более близкие к конечному потребителю, могут реализовывать более крупные партии продукции, нежели торговые посредники более высокого уровня;

- торговые посредники, работающие от своего имени и за чужой счет (консигнатор, комиссионер), находятся под финансовым контролем торгового посредника более высокого уровня. Тем не менее, посредники данного типа могут привлекать к сотрудничеству торговых посредников более низкого уровня. Кроме того, эти посредники могут обладать необходимыми ресурсами и компетенциями, обеспечивающими их приоритетное использование в каналах распределения.

Розничные торговые предприятия выступают в качестве розничных посредников в каналах распределения. Основные критерии классификации и виды торговых предприятий представлены в таблице 4.

Таблица 4 Классификация торговых предприятий

Классификационный признак	Вид торгового предприятия	Характеристика торгового предприятия
Вид ассортимента	Универсальные магазины	магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров
	Специализированные магазины	магазины, реализующие одну группу товаров
	Магазины комбинированным ассортиментом товаров	магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей
по уровню розничных цен	Дискаунты	Это универсальные магазины, работающие по методу самообслуживания и реализующие в основном продовольственные и частично непродовольственные товары повседневного спроса по низким ценам.
	Магазины «Кэш энд кэрри»	Предназначены для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, товар выложен на стеллажах большими партиями
	Комиссионные магазины	Реализуют непродовольственные товары, в том числе с потерянными товарным видом. Владелец товара, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации; стоимость товара устанавливается с согласия продавца.
	Магазины «Бутики»	реализуют модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.
	Магазины самообслуживания	функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью.
По формам торгового обслуживания	Магазины индивидуальным обслуживанием	спродажи товаров «через прилавок»
	Магазины, работающие по методу продажи товаров по образцам	предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей.
	Магазины, работающие по методу предварительных	заказы в устной или письменной форме могут быть приняты в магазине, по месту работы или на дому у покупателей

По торговому формату	Гипермаркет	Формат розничного торгового предприятия, реализующего продовольственные и непродовольственные товары на торговой площади от 4 до 10 тыс. кв. м, преимущественно в форме самообслуживания. Количество касс - 25-40. Широко представлены собственные производственные цеха. Ассортимент товаров достигает 25-50 тыс. На непищевую продукцию приходится не менее 50% общего ассортимента. Сервис незначительный.
	Дискаунтер	магазин площадью 300-1000 кв. м., расположенный в местах массовой застройки или на оживленных магистралях. Площадь склада незначительна или отсутствует. Количество кассовых узлов - 5-10. Количество позиций в ассортименте - от 500 до 2500. Представлены широкий перечень продовольственных и непродовольственных товаров сопутствующего ассортимента, из них около 50% и более занимают СТМ. Сервис сокращен до минимума.
	Супермаркет	Крупный универсальный магазин самообслуживания по продаже полного ассортимента продуктов питания и напитков, сопутствующих товаров для домашнего хозяйства, предметов санитарии и гигиены, продуктов и кормов для животных, товаров для автомобилистов, игрушек, парфюмерно-косметических товаров, посуды, бытовой техники и т.п. Торговая площадь - от 500 до 2500 кв. м., наличие складских помещений и собственных производственных цехов, количество касс - 5-16, количество наименований в ассортименте от 4,5 до 20 тыс., доля непродтоваров - до 30%, обязательность реализации товаров под собственной торговой маркой. Уровень цен по рынку выше среднего, уровень логистических издержек высокий. Данный формат предполагает повышенный уровень обслуживания и различные дополнительные услуги.
	Магазин у дома	Располагаются чаще всего в непосредственной близости от своей целевой аудитории, т.е. в «спальных» районах, ориентированы на каждодневные покупки. Площадь торгового зала – 200 - 400 кв.м., площадь склада - 100-200 кв. м. Количество кассовых узлов -2-6. Количество позиций в ассортименте - 0,8-1,2 тыс. наименований, собственные производственные цеха отсутствуют. Режим работы жестко не определен, может работать круглосуточно. Предполагает достаточно высокую культуру обслуживания.

Необходимо отметить, что привлечение к сотрудничеству торговых

посредников, не выполняющих логистические операции, не снижает их конкурентоспособности в системе поставок, поскольку данные операции в ряде случаев целесообразно передавать на аутсорсинг, так называемым логистическим посредникам.

Выбор партнеров по каналу сбыта (посредников) - это одно из важнейших стратегических решений в области организации сбыта продукции предприятия. Принимая это решение, производитель практически предопределяет свой успех или провал при предложении товара на рынке. Таким образом, принимая во внимание взаимозависимость участников канала сбыта, процессу выбора партнеров по каналу необходимо придавать особую значимость. Отобрав посредников с учетом их эффективности в организации процесса сбыта продукции, можно снизить риск сбытовой деятельности и повысить эффективность системы сбыта.

Процесс выбора посредников условно можно представить в виде следующих последовательных этапов:

1. Разработка критериев выбора посредников для предприятия (исходя из особенностей выпускаемой продукции).
2. Формирование базы данных потенциальных посредников (на основе рекламных объявлений и данных специализированных торговых изданий).
3. Проведение оценки посредников и их отбор с использованием определенного метода.

Критерии выбора посредников представлены в таблице 6.

Таблица 6 Критерии выбора посредников

Группа	Критерии	Типовые характеристики критериев
Финансовая надежность	1. Платежеспособность 2. Источники финансирования 3. Размер торговой наценки (скидки) 4. Политика ценообразования 5. Срок действия договора поставки (сотрудничества)	Наличие финансовых средств; возможность в срок провести оплату; возможность предоплаты, ее размер; надежность банка-посредника; размер торговой наценки должен соответствовать качеству торгово-посреднических услуг; политика цен посредника должна соответствовать политике цен производителя и т.д.
Маркетинговая концепция	1. Маркетинговая стратегия 2. Предполагаемый набор торгово-посреднических услуг 3. Политика в области распределения 4. Политика по отношению к конкурентам 5. Коммуникационная политика	Качество услуг должно соответствовать требованиям производителя; знание посредником своего потребителя рынка сбыта; зона деятельности посредника, его удаленность от производителя; совместимость посредника с рынком основных конкурентов; защищенность посредника от конкурентов (сильные и слабые стороны); количество и объем информации о состоянии рынка

Репутация и деловые качества торгового посредника	1 Время работы на рынке 2 . Профессионализм работников 3 . Степень готовности к совершению сделки 4 .Умение привлекать покупателей 5 .Известность посредника 6 Оценка деятельности посредника коллегами, другими производителями	время работы посредника на рынке (предпочтительней, когда посредник работает на рынке более трех лет); управленческий аппарат и работники должны быть подготовлены к работе с производителем; мобильность принятия решений; быстрота, оперативность совершения сделки; количество и качество деловых связей; престиж торгового посредника
---	---	---

#### Продолжение таблицы 6

Уровень развития материально-технической базы посредника	1 Наличие складских помещений 2 Техническая оснащенность складских помещений 3 Структура и размер розничной сети (для розничных посредников) 4 Товарные запасы	Собственные, арендованные складские площади; размер складских помещений; наличие подъездных путей; уровень и вид товарных запасов посредника и т.д.
--	---	--

Выбор посредников может осуществляться с использованием ряда методов, наиболее распространенные из них представлены в таблице 7.

Таблица 7 Методы выбора посредников

Наименование метода	Характеристика
Метод рейтинговых оценок	Первоначально выбираются основные критерии выбора посредника. Далее каждому критерию работниками отдела продаж или привлеченными экспертами присваивается определенный «вес», отражающий его относительную значимость. Затем оценивают эффективность посредника по каждому критерию. Рейтинг по каждому критерию определяется перемножением оценок «относительной значимости» и «эффективности», а итоговый рейтинг посредника - сложением оценок.
Метод доминирующих характеристик	сущность состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п. Преимущество этого метода - в простоте, а недостаток - в игнорировании остальных факторов- критериев отбора.

### 1.5 Мотивация участников канала распределения

Мотивация участников каналов распределения осуществляется посредством маркетинговых инструментов симулирования сбыта.

Стимулирование сбыта (продаж) включает в себя широкий набор средств, призванных вызвать более быструю или более сильную ответную реакцию со стороны рынка. Объектами стимулирования сбыта могут быть:

1. Конечные потребители. Цели стимулирования потребителей - увеличить число покупателей и/или количество товаров, купленных одним и тем же покупателем.

2. Торговый персонал. Цель стимулирования продавца - превратить инертного и безразличного к товару продавца в «высокомотивированного энтузиаста».

3. Посредники. Цели стимулирования - придать товару определённый имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым; увеличить количество реализуемого товара; повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки товара

Выбор инструментов стимулирования сбыта зависит от поставленных целей. Все инструменты можно объединить в три большие группы:

1. дисконт с цены (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны, дающие право на скидку);
2. предложение в натуральной форме (премии, образцы товара);
3. активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

В зависимости от объекта стимулирования варьируются инструменты стимулирования сбыта, что наглядно представлено в таблице 8.

Таблица 8 Вариация инструментов стимулирования сбыта в зависимости от объекта

Объект стимулирования	Инструменты стимулирования
Конечные потребители	Талоны на продажу со скидкой. Продажа по сниженным ценам. Образцы товара. Дополнительное количество товара. Упаковка, пригодная для дальнейшего использования и т.д.
Посредники	Финансовые льготы: скидки, стимулирующие включение товара в ассортимент; скидки, стимулирующие закупку большого количества товара; компенсации за осуществление рекламной кампании, рекламы в местах продаж или за мероприятия по мерчандайзингу, осуществляемые оптовиком или розничным торговцем; Льготы в натуральной форме: стимулирование посредников - оптовых и розничных торговцев - и торговых представителей; распространение образцов; совместное стимулирование; конкурсы витрин; изучение потребительского рынка торговыми представителями производителя и т.д.
Торговый персонал	Премия к заработной плате или за выполнение годового задания; Премия за решение конкретной задачи; Накопление очков для получения подарка по каталогу; Путешествия - призы, которыми награждаются лучшие торговые представители, победители конкурса и т.д.

Управление стимулированием сбыта необходимо осуществлять системно определяя цели и объекты стимулирования; выбор средства стимулирования

продаж; разработка соответствующей программы. Реализация предложенных этапов положительно скажется на результатах деятельности организации на рынке.

### 1.6 Контроль и оценка эффективности каналов распределения

Оценка эффективности косвенных каналов распределения сводится к оценке эффективности деятельности участников канала распределения.

Наиболее простой и часто используемой для анализа посредников методикой является их ранжирование посредством ABC-анализа. Суть метода исследования сводится к разделению посредников на категории А, В и С («высокоприбыльные», «среднеприбыльные», «низко-прибыльные») и предполагающий различные подходы к управлению товарными группам, реализуемые отдельными посредниками. На основе сопоставления данных: «объем закупок - количество посредников, обеспечивающих его» можно, сделать вывод об эффективности функционирования посредников: каким образом достигается прирост объемов - количественно (за счет увеличения количества посредников) или качественно (за счет повышения эффективности их деятельности).

Еще одним из способов оценки деятельности участника канала сбыта предприятия является матрица оценки «Объем продаж - Эффективность», которая представлена на рисунке 3.

<b>Высокий объем продаж</b>	Посредники - «звезды», работающие не в полную силу	Посредники - «звезды»
	Посредники с низким качеством деятельности	Посредники с низким уровнем продаж, но с высокой эффективностью
<b>низкий объем продаж</b>		
	<b>Низкая эффективность продаж</b>	<b>Высокая эффективность продаж</b>

Рисунок 3 Матрица оценки посредников

Согласно методике необходимо принимать во внимание, что не все посредники действуют одинаково эффективно. Оцениваются не только такие факторы деятельности, как объемы продаж, но и различия в технологии,

мощности, конкурентной и демографической ситуации. Затем проводится сравнение посредников с близкими характеристиками. И наконец, все посредники делятся на четыре группы: посредники-«звезды» (наиболее эффективные и имеющие наивысшие объемы продаж); посредники с низким уровнем продаж, но с высокой эффективностью; посредники-«звезды», работающие не в полную силу (они имеют высокие продажи, но низкий потенциал эффективности); посредники с низким качеством деятельности (они имеют маленькие продажи и низкую эффективность).

Кроме того, для проведения анализа работы сбытовых каналов используют следующие показатели:

- объем реализации товаров по данному каналу;
- затраты предприятия на организацию работы этого канала сбыта (рентабельность каждого канала)
- выручка
- сбытовые издержки и т.д.

***Контрольные вопросы:***

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления продажами.
2. Перечислите и охарактеризуйте современные подходы к управлению продажами.
3. Раскройте понятие и сущность стратегии партнерства в системе личных продаж.
4. Обоснуйте необходимость построения качественного партнерства в системе продаж товарной продукции.
5. Раскройте сущность сегментации, понятие целевого сегмента. Охарактеризуйте признаки сегментации рынков
6. Раскройте сущность стратегического управления продажами. Опишите критерии оценки качества и эффективности стратегий продаж.
7. Опишите процесс выработки стратегии продаж, его организацию и инструментарий.
8. Дайте понятие каналов распределения. Охарактеризуйте основные виды каналов распределения, типы посредников.

## ТЕМА 2 УПРАВЛЕНИЕ ОФИСОМ ПРОДАЖ

### 2.1 Планирование продаж

*Неудачи в подготовке – подготовка неудачи*

Все больше компаний начинают пользоваться таким инструментом управления, как планирование продаж. Все больше компаний внедряют в практику управления составление регулярных планов и отчетов по продажам, начинают вести простейший учет и пытаются анализировать показатели оборота в динамике. В ближайшей перспективе менеджер по продажам будет играть более стратегически значимую роль в компании. Поэтому возникает потребность разбираться в приемах, связанных с планированием, включая прогнозирование продаж и составление бюджета. Во многих компаниях сейчас меньше внимания уделяется объемам продаж и больше прибыли. Поэтому менеджер по продажам должен уметь анализировать ситуацию и направлять деятельность торговых представителей в сторону более рентабельных видов бизнеса. Все это придает деятельности осмысленность, упорядоченность и прогнозируемость.

Планирование продаж - это система анализа, прогнозирования и контроля (объемов продаж, прибыли, эффективности деятельности отдела продаж).

Планирование продаж осуществляется в двух направлениях:

- количественные значения показателей продаж за период;
- мероприятия по стимулированию продаж (продвижение продукта и качественное продвижение продаж).

В каждой организации существует своя система планирования продаж, предусматривающая планы разных видов (стратегический, оперативный и тактический).

При планировании продаж необходимо учитывать следующие моменты:

- динамику покупательского спроса;
- стратегические и тактические задачи отдела продаж и организации в целом;
- планы работы на период от смежных подразделений;
- наличие необходимых ресурсов для сопровождения продаж;
- показатели продаж предыдущих периодов.

К принципам эффективного планирования относят:

- достижимость;
- объективность;
- наличие возможность корректировки и т.д.

В таблице 9 представлены основные направления планирования продаж.

При планировании продаж применяются общепринятые методы, такие как:

- планирование «сверху» (директивное планирование, основанное на субъективной оценки руководителей);
- планирование «снизу» (от менеджеров по продажам - на основе опыта

менеджеров по продажам);

- планирование «от достигнутого» (по инерции- на основе данных предыдущих периодов);

- «планирование от рынка» - (на основе изучения потенциальных потребностей клиентов).

Процесс планирования продаж можно представить в виде следующих этапов:

1 этап - разработка прогнозов перспектив развития рынка;

2 этап - разработка бюджета предполагаемых доходов и затрат на продажи;

3 этап - формирование плана действий - план контактов менеджеров с клиентами.

Таблица 9 Основные направления планирования продаж

Направление планирования продаж	Планируемые показатели
Планирование по продукту	объем продаж; структура ассортимента; уровень цен; размеры складских запасов; жизненный цикл продукта; сезонные колебания
Планирование по персоналу	планирование потребности; индивидуальные планы развития; фонд оплаты труда и льгот; мероприятия по оценке; корпоративное обучение; ротация; карьерное продвижение;
Планирование по клиентам	количество контактов, сделок; объем продаж по клиенту и сегментам; перспективы развития; кредиты; размеры среднего заказа за период;
Планирование по технологиям	мероприятия стимулирования продаж; стандарты взаимодействия с разными категориями клиентов; программа продвижения продукта; маркетинговые исследования; рекламные мероприятия.

Грамотная и адекватная система планирования продаж позволяет сформировать вектор перспективного развития предприятия на рынке, а в отдельных случаях минимизировать риски ведения коммерческой деятельности.

## 2.2 Структура отдела продаж

*Отдел продаж - это еще не вся компания, но всей компании стоит превратиться в отдел продаж*

Реализация задач в области сбыта и продаж в структуре организации возлагается на отдел сбыта или продаж или нескольких сбытовых подразделений, или коммерческого департамента в зависимости от уровня развития бизнеса. Как бы ни называлось сбытовое подразделение компании, оно является основным подразделением коммерческой фирмы, функционирование которого зависит от грамотности его построения и управления им.

В современных условиях коммерческий успех все больше зависит от результатов «командной» работы, поэтому для успешного ведения бизнеса важна роль каждого из подразделений коммерческой фирмы, однако именно отдел сбыта является связующим звеном между бизнесом и клиентом, успех работы сбытового подразделения напрямую влияет на функционирование как всей компании так и каждого из её отделов. Это обуславливает такие практические аспекты в работе компании, как внимание руководства к сбытовому подразделению, престижность, уровень оплаты труда и система мотивации, информационно-аналитическое обеспечение.

Деятельность отдела продаж строится на основании общих стратегических целей организации и политики в области сбыта. Как правило, это:

- получение стабильной прибыли за определенный текущий период и в будущие периоды;
- максимальное удовлетворение спроса потребителей;
- завоеваний рынка определенной территории;
- управление каналами распределения;
- управление взаимоотношениями с клиентами и т.д.

Построение отдела продаж начинается с определения типа организационной структуры. Как правило, уместно рассмотреть построение отдела продаж на основе классических принципов построения организационных структур: линейный, функциональный, дивизиональный, матричный. Характеристика видов организационных структур отдела продажами представлена в приложении.

При формировании организационных структур отдела продаж учитываются следующие факторы:

1. Сложность продукта (при выпуске технически-сложной продукции менеджеры по продажам должны обеспечивать клиентов полной консультационной поддержкой).
2. Длительный цикл продаж (наличие большого объема работ, связанных с сопровождением продаж).
3. Большой разброс по объемам продаж (крупные, средние и мелкие объемы продаж).
4. Наличие, так называемого «VIP» сегмента, требующего особого подхода. Необходимо выделение группы менеджеров по работе с данным сегментом покупателей.

5. Вид используемого канала сбыта, также оказывает влияние на структуру отдела продаж, то есть прямой канал сбыта обслуживают отделы продаж с разветвленной и сложной организационной структурой. При работе с косвенными каналами предполагается отдел продаж с более простой структурой.

Основные виды структуры отдела продаж:

1. Территориальная структура отдела продаж. Это наиболее простой вид структуры, если компания имеет ограниченный ассортимент продукции и не ставит перед собой глобальных целей по экспансии своего продукта. Преимущества такого вида заключаются в распределении четкой ответственности между продавцами на закрепленных за ними территориях: это могут быть области как в границах города, так и в рамках целых географических регионов. Такое разделение возможно и в больших масштабах в случае транснациональных компаний, где ответственность между менеджерами может быть разделена по странам и континентам. Другое преимущество при территориальной структуре отдела продаж заключается в возможности оперативного управления продавцами на всех этапах их работы: от проведения необходимого мониторинга данной территории и поиска потенциальных клиентов до предоставления отчетов по продажам. Однако следует сказать, что при этом на территориальных представителях ложатся дополнительные обязанности по проведению маркетинговых мероприятий или стимулированию сбыта.

2. Товарная структура отдела продаж. В случае если компания имеет очень широкий, разный по своему функциональному применению или технически сложный ассортимент продукции, структура отдела продаж должна быть товарно-ориентированной. Это означает, что продавцы в рамках компании отвечают за продажу только своего вида продукции. Явное преимущество здесь состоит в возможности для продавцов изучить свой товар и умело использовать этот фактор при осуществлении сделок купли-продажи. В качестве недостатка назовем дублирование обращений клиентов в такую компанию; им приходится иметь дело с разными продавцами разной продукции. К тому же и сами продавцы часто пересекаются друг с другом во время визитов или телефонных обращений к потенциальным клиентам. В этом случае важную роль должен играть менеджер отдела продаж, в обязанности которого входит контроль деятельности своих подчиненных при работе с клиентской базой.

3. Потребительская структура отдела продаж. В этом виде структуры доминирующую роль играют потребители. В зависимости от их классификации или местонахождения строят свою работу продавцы. Каждый из продавцов отвечает за продажу товара, предназначенного только для определенного вида потребителей. Преимущества заключаются в высокой экспертной подготовке продавцов, знающих своего потребителя и, соответственно, те свойства товара, которые данного потребителя могут удовлетворить. На языке продаж это означает проведение сделки и получение прибыли. Это очень важно для успешных продаж. И хотя такую структуру сейчас выбрали некоторые крупные компании, подобный путь развития не всегда способствует предотвращению конфликтов интересов между различными сегментами потребителей и продавцами. Имеет место

пересечение интересов на одних и тех же географических территориях, что повышает издержки компании и снижает эффективность ее работы.

В каждой из рассмотренных структур работают продавцы, которые непосредственно осуществляют контакты с клиентами и продажу продукции. Между ними также существуют принципиальные различия по форме работы и выполняемым функциям.

### **2.3 Мотивация сотрудников отдела продаж**

При организации управления отделом продаж предприятия актуальным становится вопрос организации политики мотивации (стимулирования) персонала.

Система мотивации должна работать на достижение целей отдела и компании, быть прозрачной; быть справедливой; размер вознаграждения должен быть четко связан с результатами труда и т.д.

При разработке системы мотивации отдела продаж важно учитывать специфику работы каждой категории сотрудников и, соответственно закладывать соотношение оклада и бонусной части зарплаты.

Как правило, выделяют два направления в области мотивации сотрудников отдела продаж:

- материальная мотивация;
- моральная мотивация (немонетарная мотивация).

Система мотивации менеджеров по продажам должна удовлетворять следующим требованиям:

- ориентация на результат - сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- управляемость - позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- справедливость - достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неудачи;
- простота (понятность) - сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- неизменность - любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

На практике существуют специальные методики, применяемые для разработки системы мотивации, так например, методика «управления по целям» - «поведение будет повторяться, если оно каким-либо образом поощряется, и не будет повторяться, если не поощряется никак». Управление по целям предполагает:

- планирование деятельности и постановка индивидуальных целей путем обсуждения руководителем и подчиненным вариантов достижения организационных целей в соответствии с функциональными обязанностями сотрудников;
- текущий контроль за результатами деятельности сотрудника, согласно

заранее выбранным критериям оценки;

- регулярное проведение промежуточной и итоговой оценки результатов деятельности сотрудника.

В таблице 10 представлены подходы к формированию системы мотивации сотрудников отдела продаж.

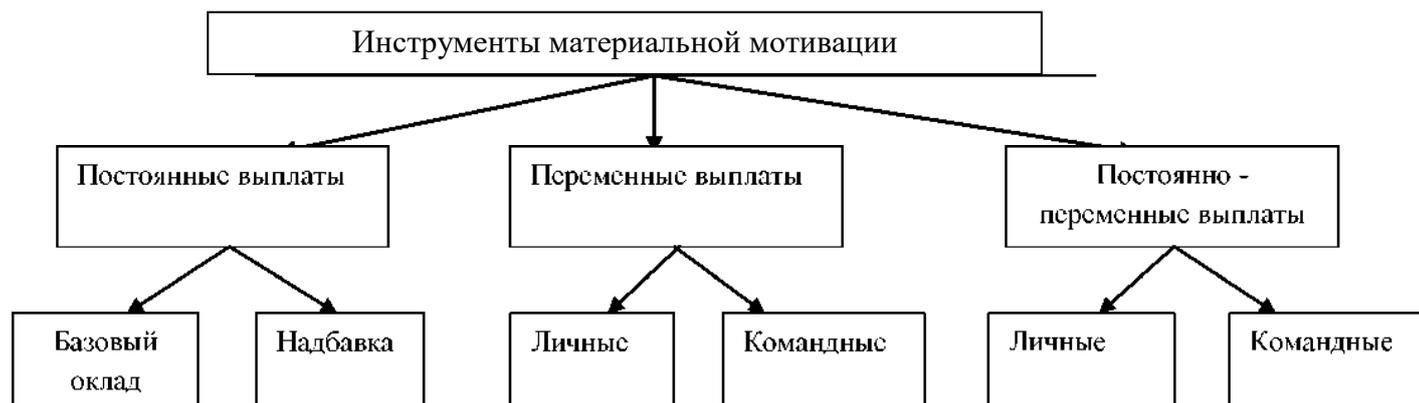
Таблица 10 Подходы к формированию системы мотивации сотрудников отдела продаж

Наименование подхода	Сущность подхода
Индивидуальный подход	Система мотивации строится на основе интересов сотрудников (например, материальная составляющая или карьерный рост)
Традиционный подход	Система мотивации строится посредством установления оклада и премиальных выплат, а также имеется право пользоваться социальными и служебными льготами.
Подход с ориентацией на достижение результата	Система мотивации предполагает поощрение сотрудников на основе их трудовых достижений.

Материальная мотивация сотрудников должна формироваться на таких принципах:

- ориентация сотрудников на достижение конкретных результатов;
- индивидуальный подход для ключевых сотрудников;
- зависимость от ценности должности работника и его уровня в организационной структуре;
- простота и прозрачность расчетов;
- зависимость от типа трудоустройства: постоянные работники или совместители и т.д.

Основные инструменты материальной мотивации сотрудников отдела продаж представлены на рисунке 4.



\*Личные - за стаж работы

\*Командные – премии, бонусы за период

Рисунок 4 Инструменты материальной мотивации сотрудников отдела продаж

Как показывает практика, наряду с инструментами материальной мотивации эффективны и инструменты нематериальной мотивации, представленные на рисунке 5.

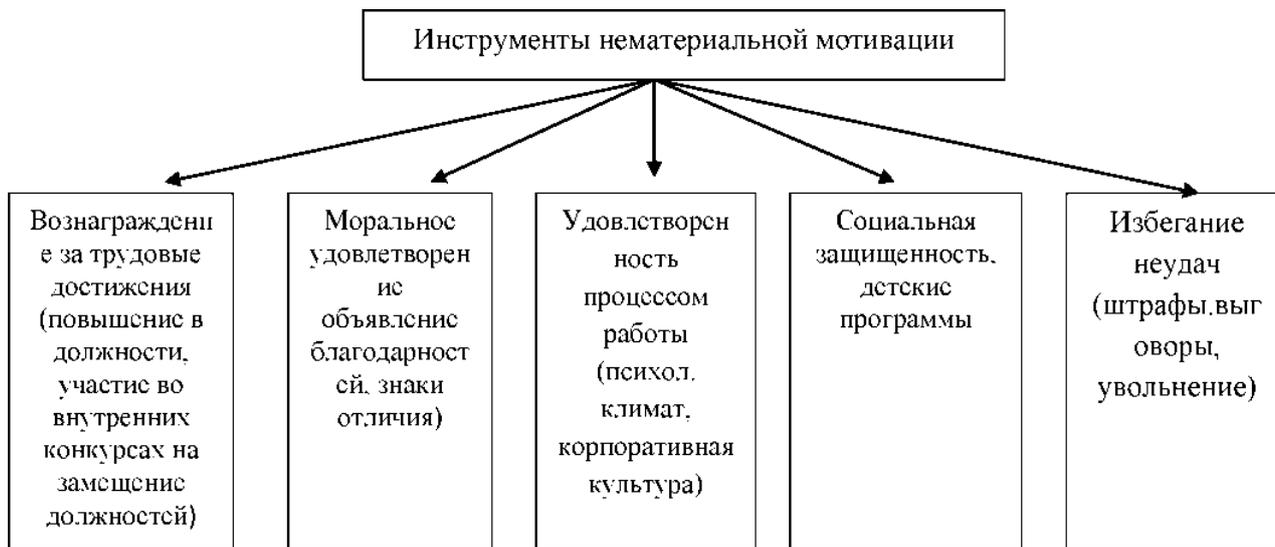


Рисунок 5 Инструменты нематериальной мотивации сотрудников отдела продаж

Продуманная политика мотивации сотрудников отдела позволяет повысить качество их работы, их заинтересованность в результатах собственного труда, что, в конечном счете, сказывается на показателях работы отдела продаж и организации в целом.

## 2.4 Контроль деятельности отдела продаж

Контроль деятельности отдела продаж направлен на проверку и сопоставление фактических результатов с плановыми заданиями. Виды контроля деятельности отдела продаж представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 Виды контроля деятельности отдела продаж

Контроль деятельности отдела продаж должен осуществляться на регулярной основе по направлениям деятельности данного отдела, представленным на рисунке 7.



Рисунок 7 Направления контроля деятельности отдела продаж

В рамках контролирующих мероприятий целесообразно осуществлять оценку эффективности управления продажами. Эффективность деятельности отдела продаж оценивается на основе показателя результативности:

$$P = O_{\text{кк}} / K_{\text{сз}}, \quad (1)$$

где P - результативность деятельности отдела продаж;

O<sub>кк</sub> - общее количество контактов с клиентом;

K<sub>сз</sub> - количество совершенных заказов.

Кроме того, об эффективности работы отдела продаж могут свидетельствовать и такие параметры как:

- объем продаж;
- представленность в регионах и каналах сбыта;
- количество новых клиентов.

В рамках контроля деятельности отдела продаж возможна и оценка эффективности работы его сотрудников. К основным показателям эффективности работы сотрудника отдела продаж можно отнести:

- личный объём продаж;
- количество привлеченных новых клиентов;
- увеличение стоимости заказов клиентов;
- срок и объём дебиторской задолженности;
- средний размер закупки;
- количество и характер рекламаций.

Среди методов оценки работы персонала отдела продаж в настоящее время активно применяется метод, основанный на оценке индивидуальных показателей работы - KPI. Для оценки результативности работы сотрудников разрабатываются индивидуальные показатели эффективности, определяются способы достижения результатов и приоритеты при распределении ресурсов. Оценка достижения результата бывает:

- двухуровневой (выполнено - не выполнено);
- многоуровневой (каждый процент (балл) выполнения плана продаж отражается в процентном (балльном) выражении на премии или комиссионных);
- оценка плановых показателей (в соответствии с отклонением от планового значения в выплачиваемое вознаграждение вводятся два дополнительных параметра - вознаграждение за перевыполнение заданного показателя, а также наложение штрафов за невыполнение показателей).

Таким образом, реализация управления отделом продаж происходит посредством реализации процессов планирования, организации, мотивации и контроля и направлена, прежде всего, на увеличение объемов сбыта товаров и услуг.

### ***Контрольные вопросы***

1. Опишите основные направления планирования продаж.
2. Какие факторы необходимо учитывать при формировании организационной структуры отдела продаж?
3. Раскройте понятие мотивации персонала, охарактеризуйте основные виды мотивации персонала.
4. Приведите основные направления контроля деятельности отдела продаж.

## ТЕМА 3 УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

### 3.1 Поиск потенциальных клиентов

*Всегда помните, что ваши клиенты – сообразительные люди, иначе у них не было бы денег, на которые вы рассчитываете*  
(Денис Каплунов)

Управление этапами процесса продаж - поиск клиентов и подготовка к сделке, деловое общение, презентация товаров и услуг, работа с рекламациями и возражениями.

Поиск потенциальных клиентов – это ряд специальных мер, направленных на поиск потребителей, которым нужен товар и которые могут его себе позволить купить.

Целью данного этапа может быть:

- поиск возможных покупателей;
- выявление перспективных и отсеивание неперспективных покупателей;
- оценка потенциальных клиентов, с точки зрения превращения их в реальных покупателей.

На данном этапе все действия сводятся к формированию базы данных потенциальных клиентов.

Среди самых распространенных способов привлечения потенциальных клиентов следует указать следующие:

1. Реклама - действенный метод представления организации, продукции и услуг потенциальным клиентам, стимулирующий их к совершению покупки.

2. Привлечение перспективных клиентов по рекомендациям, данным существующими клиентами. В настоящее время, важным является вопрос управления лояльностью клиентов, которые впоследствии распространяют положительную информацию об организации.

3. Участие в специализированных выставках, презентациях и форумах. Как правило, посетители таких специализированных мероприятий преследуют конкретный интерес в определенных товарах и услугах.

4. Консалтинговые фирмы - это различные аудиторские фирмы, проектные фирмы, НИИ, которые обладают очень ценной информацией о потенциальных клиентах;

5. Сайт, сети Интернет, присутствие в социальных сетях обеспечивают наряду с информационным и рекламным обеспечением, возможность реализации.

К задачам данного этапа продаж относятся: сбор информации о потенциальном клиенте, предварительная оценка того, насколько он в перспективе может стать покупателем.

Одна из трудностей в работе продавца состоит в том, что ему постоянно приходится общаться с людьми, принадлежащими к различным психологическим типам. У профессионального менеджера просто не может

быть единственным «правильного» варианта общения. Продавцу необходимо иметь различные приемы для различных психологических типов клиента.

Клиентов можно разбить на четырех основных типа:

1. Прагматичные
2. Дружелюбные
3. Искренние
4. Компетентные

**Прагматичные.** У них сильные характеры, а любимый лозунг «Ближе к делу!». Ими вы занимаетесь в первую очередь, потому что они нетерпеливы. Для создания портретов таких клиентов лучше всего подходят слова: смелый, уверенный, соперничающий и прямой. Эти люди ориентированы на результат.

**Дружелюбные.** Они полагают, что каждая встреча – это вечеринка, во всяком случае, так должно быть. Лучше всего их описывают слова, дружелюбный, отзывчивый, эмоциональный и компанейский. Они ориентированы на людей.

**Искренние.** С этим дуэтом у вас не будет комплексов на свой счет. Они становятся стабилизирующей силой в любой группе, к которой они присоединяются. Лучше всего их описывают слова: устойчивый, лояльный, хороший слушатель, сотрудничающий. Таких людей называют ориентированными на команду.

**Компетентные.** Они по природе перфекционисты. У них все должно быть без сучка и задоринки. Лучше всего их описывают слова: осмотрительный, с аналитическим складом ума, следующий инструкциям и дотошный. Они ориентированы на качество. Не упускайте из виду, что каждый человек обладает некоторыми качествами всех четырех категорий. Наилучшие презентации в сфере продаж характеризуются прагматичностью, дружелюбием, искренностью и компетентностью.

Существует четыре основных принципа поиска клиентов, характеристика которых представлена в таблице 11.

Таблица 11 Основные принципы поиска клиентов

Наименование принципа	Сущность
Географический	действия продавца по поиску клиентов в зависимости от месторасположения предприятия, его основных клиентов и каналов сбыта продукции. При поиске клиентов продавцы концентрируются в своей работе на определенных географических единицах - город, область, республика, регион, федеральный округ, административные образования. Для продавца при таком принципе работы важно быть осведомленным в следующем: знание местных законов, правила налогообложения, правила добровольной сертификации товара, таможенные правила и
Отраслевой	действия продавца по поиску клиентов в зависимости от отрасли, в которой функционирует предприятие и его основные клиенты. В основе данного принципа находится работа продавца по поиску потребителей на конкретном рынке.

По товарным группам	действия продавца по поиску клиентов в зависимости от категории продукции, предназначенной для продажи на рынке (шоколад, телевизоры и т.д.) Продавец все свои усилия по поиску клиентов должен сосредоточить на тех клиентах, которые могут являться потребителями такой продукции
По потребителям	действия продавца по поиску клиентов в зависимости от характеристики потребителей данного товара

### 3.2 Организация процесса делового общения

*Хорошее начало – половина дела.  
Еврипид*

Организация процесса делового общения имеет важное значение при организации беседы продавца и покупателя. На положительное решение покупателя о покупке товара или услуги влияет умение продавца налаживать контакт. Одной из главных задач деловой беседы является убеждение покупателя принять решение о покупке. Основными этапами делового общения являются:

- подготовка к деловому общению;
- определение территории и времени встречи;
- установление контакта;
- обсуждение проблемы, вопроса и обмен информацией;
- аргументирование;
- контраргументирование;
- поиск компромиссного или оптимального варианта;
- принятие решения;
- фиксирование договоренностей;
- выход из контакта.

Для того, чтобы встреча была результативной тематика общения и основные концепции выстраивают в виде списка актуальных вопросов, при этом при встреча должна плавно протекать сквозь все необходимые этапы деловых переговоров. Практиками в области продаж сформирована так называемая лексика продаж, представляющая собой совокупность убеждающих слов. Перечень убеждающих слов представлен в таблице 12.

Следует отметить, что позы, жесты, мимика слабо контролируются сознанием в процессе деловой беседы, а демонстрируют подсознательное отношение к собеседнику.

Выделяют четыре зональных пространства, представленных в таблице 13, важных для ведения деловых контактов, измеряемые «от глаз до глаз» собеседников.

Таблица 12 Перечень убеждающих слов

Вкус	Качество	Огромный	Разумный	Успешный Чистый
Восхитительный	Красота	Оригинальный	Рекомендуют	Ценность Шикарный
Выразительный	Личность	Общительный	Радость Развлечение	Экономия времени
Гармоничный	Модный	Патриотизм	Роскошный Смелый	Экономичный
Глубокий	Молодость	Прогресс	Современный Стиль	Эффектный
Гостеприимный	Надёжный	Первоклассный	Спорт	Эффективный
Дом	Настоящий	Популярный	Самостоятельность	Элегантный
Единственный	Незаменимый	Привлекательный	Увлечение	
Замечательный	Недорогой	Предельный		
Здоровье	Научный	Предмет гордости		

Таблица 13 Зональные пространства при ведении деловых переговоров

Наименование зоны	Характеристика
интимная зона	от 0 до 0,5 м - используется, как видно из названия, для контактов с близкими людьми; в деловых переговорах не применяется;
личная зона	от 0,5 до 1,2 м - активно используется в «доверительных» беседах, при переговорах и продажах, когда атмосфера взаимоотношений сторон достаточно доверительная;
социальная (общественная) зона	от 1,2 до 3,5 м - используется в начальной стадии переговоров, в переговорах с высокомерными и заносчивыми собеседниками, в трудных и напряжённых переговорах;
публичная зона	от 3,5 м и более - используется для контактов с группами людей - презентации, собрания, обучение, митинги и т.п.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что реализация данного этапа продаж направлена на то, чтобы, в первую очередь, расположить покупателя, создать у него благоприятное отношение к организации и конкретным товарным предложениям.

### 3.3 Организация презентации товара

Следующим этапам процесса продажи является презентация товаров или услуг. Презентация - это форма деловых коммуникаций, направленная на демонстрацию конечному потребителю возможностей фирмы, товара, услуги, с рекламной демонстрацией их свойств, преимуществ, особенностей и формирование положительного образа, направление действий.

Основная цель презентации товаров/услуг состоит в облегчении процесса восприятия информации о товаре/услуге с помощью запоминающихся образов.

Данный этап продаж реализуется посредством следующих действий:

1. Четкая формулировка цели, ее соотнесение ожидаемым результатам (донести до аудитории основную мысль, убедить слушателей, научить, мотивировать свое мнение) создают предпосылки для более легкого ее достижения.

2. Формирование структуры выступления. Краткая схема презентации товара:

- Обзор (продукт и область применения; основные модели или варианты);

- Основные черты и преимущества (основные особенности (иллюстрации); преимущества каждой особенности для потребителя);
- Применение (область применения с конкретными примерами);
- Характеристики (технические характеристики товаров; условия предоставления услуг);
- Цены (ассортимент и цены);
- Доступность (сроки поставки; места покупки и заказа).

3. Разработка методики изложения материала, подбор иллюстрационного оформления и выбор программных средств реализации презентации. Изложение материала может производиться в любой логической последовательности, соответствующей основной цели:

- от общего к частному;
- метод извлечения выводов;
- метод сравнения;
- метод «Да,...но».

4. Проведение презентации. Этап предполагает соблюдение следующих условий:

- абсолютное владение темой;
- максимальное привлечение внимания аудитории и донесение до нее основных идей вашего сообщения;
- усиление основных моментов сообщения примерами;
- управление вопросами и прерываниями собственного сообщения;
- гибкость в изложении материала;
- готовность обсудить стоимость товара.

На данном этапе осуществляется:

- регистрация участников и прессы;
- музыкальное сопровождение мероприятия;

Организаторы при подготовке к презентации должны обеспечить:

- во-первых, обязательно присутствовать всему персоналу фирмы;
- во-вторых, провести промоушн предстоящей презентации;
- в-третьих, во время презентации всячески поддерживать выступающих, показывать свое позитивное отношение к происходящему.

### **3.4 Организация работы с возражениями**

Работа с возражениями является одним из наиболее сложных этапов процесса продажи. Возражения клиента (покупателя) должны быть удовлетворены с целью формирования лояльного отношения к компании. По статистике в 70 % случаев клиент отношение к организации у клиента останется положительным, если его претензии удовлетворены в полном объеме. Выделяют несколько типов возражений, которые представлены в таблице 14.

В теории и практике продаж выделяют этапы работы с возражениями:

1. Необходимо внимательно выслушать клиента. Здесь ошибочными действиями будет выступать: перебивание собеседника; продолжение фраз за ним; невнимательность.

2. Принятие. Важно проявить уважение и внимание к позиции клиента, но не соглашаться с ней.

3. Детализация (уточнение) потребностей собеседника или его возражений для увеличения обоснованности аргументов

4. Аргументирование. Обоснование приведенных аргументов в пользу товара или услуги. При презентации товара необходимо акцентировать внимание на клиентские потребности; на выгоды от покупки и т.д.

5. Оценка работы с возражением. Завершение аргументации вопросом в целях убеждения в правильном понимании клиентом предоставленной информации.

Таблица 14 Типы возражений в продажах

Тип возражения	Характеристика
Основные	возражения, которые действительно важны для клиента и возможно удерживают его от совершения покупки. Как правило, они касаются характеристик продукта, стоимости и т.д. Они могут быть основаны на чужом или личном опыте
Второстепенные	возражения, которые клиент использует, как отговорку («Спасибо, я подумаю», «У ваших конкурентов в три раза дешевле» и т.д.). Причины таких возражений: клиент проверяет компетентность продавца, хочет выиграть еще несколько минут для обдумывания покупки, хочет показать свою осведомленность в продукции.
Обоснованные	возражения, источником которых является личный опыт клиента или отзывы других клиентов. Возникают подобные возражения, когда цена товара не соответствует его качеству.
Необоснованные	возражения, источником которых является опыт друзей, знакомых или ни чем не подкрепленные слухи. Клиент может не знать, хорошо или плохо наличие (отсутствие) в продукте тех или иных функций или качеств, но где-то от кого-то он слышал, что с ними (или без них) продукт приобретать нежелательно
Явные	клиент озвучивает свои сомнения
Скрытые	возражения, о которых клиент не говорит (например, клиент с чем-либо не согласен, но по разным причинам, не высказывает свою точку зрения)

Учет особенностей данных этапов позволит достичь максимальной эффективности личных продаж.

**Контрольные вопросы:**

1. Перечислите основные принципы поиска клиентов.
2. Перечислите основные блоки вопросов, которые должна содержать анкета для потенциального партнёра.
3. Назовите основные методы повышения лояльности партнёров.
4. Перечислите несколько вариантов бонусов для партнеров.
5. Опишите характерные черты презентации товара.
6. Назовите и дайте краткую характеристику основных типов возражений в продажах.

## РАЗДЕЛ 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ: ЗАДАЧИ, КЕЙСЫ, ДЕЛОВЫЕ И РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

### 1 Задание «Прямые и косвенные каналы сбыта»

Выделите преимущества и недостатки прямых и косвенных каналов распределения, ответ оформите в форме таблицы 15:

Таблица 15

Вид канала распределения	Преимущества	Недостатки
Прямой канал		
Косвенный канал		

### 2 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 16:

Таблица 16

Вид посредника	Признак		
	«от чьего имени ведется торговля»	«за чей счет ведется торговля»	«кому принадлежит право собственности на товар»
Дилер			
Дистрибьютор			
Комиссионер			
Брокер			
Агент			

### 3 Задание «Пересортица»

1) После неправильной сортировки таблицы, менеджер товарной категории должен восстановить ассортиментную матрицу. Разработайте верную ассортиментную матрицу.

Таблица 17 Ассортиментная матрица

Молочная группа	Молоко	Молоко «Домик в деревне» 1,5%, 1л
		Молоко «Домик в деревне» 3,2%, 1л
		Торт «Наполеон», 500 гр.
		Торт «Наполеон», 500 гр.
	Йогурт	Зубная паста «Blend-a-med»
		Йогурт «Активия», персик
		Стиральный порошок «Ушастый нянь», 3 кг
Бытовая химия	Кондиционеры и отбеливатели	Конфеты «Raffaello», 1 уп.
		Сливки «Домик в деревне», 30%, 200 мл.
		Отбеливатель АСЕ, 1 л
	Стиральные порошки	Пирожное заварное, 6 шт.
		Стиральный порошок «Persil», 3 кг.
Торты и пирожные	Кондитерские изделия	Ополаскиватель для полости рта «Lacalut», 500 мл.
		Молоко «Просто», 3,2%, 1 л.
	Конфеты	Конфеты «А. Коркунов», 1 уп.
		Отбеливатель Vanish, 500 мл.
	Товары для гигиены	Туалетное мыло Fa, 6 шт.

2) Рассчитайте следующие показатели ассортимента: ширина, глубина, насыщенность.

#### 4 Задание «Расчет возможного товарооборота»

Компания, торгующая продовольственными товарами, имеет на территории региона сеть магазинов, распределительный центр и транспортное подразделение. Все грузы, поступающие в магазины, проходят через распределительный центр.

Таблица 18

Наименование звена	Максимально возможный оборот, т/год
распределительный центр	10 000
транспортное подразделение	15 000
магазины	12 000

Максимально возможный оборот товаропроводящей цепи, как системы, составляет.....т/год.

a) 37 000

b) 10 000

c) 12 000

d) 15 000

## 5 Задание «Анализ розничного товарооборота торгового предприятия»

Провести анализ розничного товарооборота за отчетный год и рассчитать выполнение плана и динамику товарооборота на основании данных таблицы 19. Написать выводы.

Таблица 19

Показатель	Факт, прошл. год, млн. руб.	Отчетный год			Отчетный год в процентах к плановому
		План, млн. руб.	Факт, млн. руб.	Выполнение плана, %	
Розничный товарооборот (ТО)	53 079	55 640	59 087	?	?
в т.ч.:					
- товарооборот торговой сети;	?	?	?	?	?
- товарооборот общепита	3039	3080	3340	?	?
Покупательные фонды населения (ПФ)	61 176	63 420	66 995	?	?
Охват покупательных фондов населения розничным оборотом, % (ОХВ)	?	?	?	-	-
Численность обслуживаемого населения, чел. (ЧН)	75 787	75 910	74 191	?	?
Товарооборот на 1 чел. (ТО чел)	?	?	?	?	?
Товарооборот всех торгующих систем района (ТО рег.)	63 368	67 688	71 534	?	?
Удельный вес товарооборота в товарообороте всех систем района, % (У.д.в. ТО)	?	?	?	-	-
Индекс цен	-	-	1,073	-	-
Численность работников	1 018	1 029	1 031	?	?

## 6 Задание « Выбор посредника»

Для оценки посредников (1,2,3,4) использованы следующие критерии:

Таблица 20

Критерий	Оценка поставщиков по данному критерию			
	Посредник 1	Посредник 2	Посредник 3	Посредник 4
цена	8	4	9	2
качество	5	8	2	4
надежность	3	4	5	10

Критерии имеют различные весовые коэффициенты:

- цена 0,5
- качество 0,2
- надежность поставки 0,3

Какому посреднику следует отдать предпочтение при заключении договора?

## 7 Задание «Анкетирование покупателей»

Составьте анкету для проведения опроса потребителей с целью выявления факторов, влияющих на продажи.

## 8 Задание «Безопасности выхода компании на рынок»

Компания разработала стратегию освоения нового рынка для увеличения объемов продаж. Стратегия характеризуется следующими показателями: продажная цена единицы товара – 630,0 руб., переменные удельные издержки – 420,0 руб., постоянные издержки на производство продукции – 14,8 млн. руб., ожидаемый объем продаж – 24 тыс. изделий. Рассчитать коэффициент безопасности выхода компании на рынок.

Методические рекомендации: Коэффициент безопасности выхода на рынок рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{б}} = \frac{P_{\text{пл}} - P_{\text{мб}}}{P_{\text{мб}}}, \quad (2)$$

где:  $P_{\text{пл}}$  – планируемый объем продаж, ед.;

$P_{\text{мб}}$  – объем продаж в точке безубыточности, ед.

Объем продаж в точке безубыточности рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{мб}} = \frac{\text{Спост}}{Ц - \text{Спер.уд}}, \quad (3)$$

где:  $\text{Спост}$  - постоянные издержки, руб.;

$Ц$  – цена продаж товара, руб.;

$\text{Спер.уд}$  – переменные удельные издержки.

## 8 Задание «Расчет эффективности стратегии потребителя»

Продажи компании за отчетный период составили 28500,0 тыс. рублей. Разработанная в компании стратегия потребителя предусматривает увеличение продаж до 35200,0 тыс. рублей. Рассчитать эффективность стратегии потребителя, если известно, что издержки, связанные с реализацией принятых решений составят 6150,0 тыс. рублей.

Методические рекомендации: Стратегия потребителя – это тщательный, хорошо продуманный план действий, максимально отвечающий нуждам потребителя. Эффективность стратегических решений может быть рассчитана по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{P_2 - P_1}{I} \times 100\% \quad (4)$$

где:  $\mathcal{E}$  – эффективность стратегических решений, %;  
 $P_1$  – результат деятельности до принятия решения, руб.;  
 $P_2$  – результат деятельности после реализации решения, руб.;  
 $I$  – издержки, связанные с реализацией принятого решения, руб.

## 8 Задание «Выбор оптимального рынка для компании»

Компания, занимающаяся производством и продажей своих товаров, работает в шести регионах. Объемы продаж в регионах составили: 1-й – 20%, 2-й – 7%, 3-й – 18%, 4-й – 11%, 5-й – 19%, 6-й – 25%. Население регионов характеризуется следующими цифрами – 1млн. чел., 1млн. 400 тыс. чел., 700 тыс. чел., 140 тыс. чел., 420 тыс. чел., 112 тыс. чел. Население России принимается 140 млн. чел.

Провести классификацию рынков компании и определить наиболее оптимальные рынки для компании.

Методические рекомендации: Работать во всех сегментах рынка неэффективно, нужно выбирать наиболее эффективные из них. Предлагается сделать это с помощью двух индексов: *CDI* и *BDI*.

*CDI* – это индекс развития отрасли, он помогает определить рынки с большим потреблением на душу населения и узнать, где сконцентрированы продажи по товарам. Рассчитывается по формуле:

$$CDI = \frac{P_p}{H_p} \quad (5)$$

где:  $P_p$  – продажи товаров в данном регионе, %  
 $H_p$  – население данного региона от населения России, %.

*BDI* обозначает индекс развития марки, он показывает, как распределены продажи компании, позволяет определить стратегию расходов на географических рынках компании. Рассчитывается по формуле:

$$BDI = \frac{P_p}{H_i}, \quad (6)$$

где:  $P_p$  - продажи товаров в данном регионе, %

$H_i$  - населения данного региона от населения в регионах, обслуживаемых компанией, %.

В зависимости от значения этих показателей рынки можно классифицировать следующим образом:

- *CDI* высокий, *BDI* высокий, значит, рынок с хорошим потенциалом и может потребоваться работа для ограничения доступа конкурентов;
- *CDI* низкий, *BDI* высокий, это успешный рынок для данной компании и не стоит тратить деньги на развитие продаж в этом регионе;
- *CDI* высокий, *BDI* низкий, это потенциально хороший рынок для дальнейшего развития, возможно преодоление сильных позиций конкурентов;
- *CDI* низкий, *BDI* низкий, на этом рынке у компании нет никаких перспектив, лучше избегать таких рынков.

### **9 Задание «Расчет изменения рыночного спроса на товар»**

Маркетинговые исследования показали, что число покупателей компании в 2013 году было 12800 человек, а в 2014 году составит 14250 человек. Рост цены прогнозируется на 5,6% и составит 1135 рублей. В среднем данная марка товара приобретается дважды в год. Рассчитать величину изменения рыночного спроса на товар.

Методические рекомендации: В общем случае величина рыночного спроса может быть определена по формуле:

$$Q = P \times N \times G, \quad (7)$$

где:  $Q$  - величина рыночного спроса на товар, руб.;

$N$  - число покупателей данного вида товара на рынке, чел.;

$G$  - число покупок покупателя за исследуемый период времени;

$P$  - средняя цена данного товара, руб.

### **10 Задание «Расчет изменения рыночного спроса на товар»**

Рассчитать рейтинг поставщиков по данным, представленным в таблице:

Таблица 21

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия		Оценка значения критерия у данного поставщика (по десятичной шкале)
	Поставщик 1	Поставщик 2	
1. Надежность поставки	0,30	0,40	7
2. Цена	0,25	0,15	6
3. Качество товара	0,15	0,20	8
4. Условия платежа	0,15	0,15	4
5. Возможность внеплановых поставок	0,1	0,05	7
6. Финансовое состояние поставщика	0,05	0,05	4
ИТОГО:	1,0	1,0	-

Методические рекомендации: Выбор поставщиков включает сбор информации и создание банка данных о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками. Поступающая информация о поставщиках позволяет формировать банк данных, который необходимо проанализировать на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество специальных критериев может варьироваться от одного до нескольких десятков. Все зависит от самого предприятия, которое определяет эти критерии. Как правило, используются критерии по цене, качеству, условиям поставки и их надежности.

Рейтинг поставщика рассчитывается по формуле:

$$R_i = \sum_1^n q_{y\partial.i} \times q_o, \quad (8)$$

где:  $R_i$  - рейтинг  $i$  – го поставщика, ед.;

$q_{y\partial.i}$  - удельный вес критерия  $i$  – го поставщика, доля единицы;

$q_o$  - оценка значения критерия предприятием, ед.;

$n$  - количество критериев выбора поставщика

## 11 Задание «Определение объема продаж»

Компания работает на рынке, который характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. Анализ деятельности компании показывает, что объем продаж постоянно падает. За последний месяц продажи составили 10550,0 тыс. руб. при издержках 9200,0 тыс. рублей. Для привлечения большего количества покупателей и выживания в конкурентной борьбе, компания разрабатывает стратегию товара, в соответствии с которой принимается решение о снижении цен на свой товар на 10%. Определить, на сколько возрастет объем продаж.

Методические рекомендации: изменение объемов продаж рассчитывается по формуле:

$$\Delta V = \frac{\Delta Ц}{M - \Delta Ц} \times 100, \quad (9)$$

где:  $\Delta V$  – возможный рост объемов продаж, %;

$\Delta Ц$  – снижение цены, %;

$M$  – маржинальная прибыль, %.

## 12 Кейс «Оценка эффективности взаимоотношений с посредниками»

Организация ООО «Тренд» в 2019 году сбывала свою продукцию через двух посредников. В 2020 году руководством компании было принято решение об открытии собственной точки сбыта, в связи с чем, организация ООО «Тренд» будет нуждаться в услугах только одного посредника. Для того, чтобы принять решение о том, с каким из двух посредников организация ООО «Тренд» будет пролонгировать договор необходимо провести оценку эффективности их деятельности на основе анализа следующих данных:

- известно, что в течение последних двух месяцев организация ООО «Тренд» сбывала свои товары А и В через посредников №1 и №2;

- с каждой единицы поставляемой продукции с организации ООО «Тренд» посредники взимают комиссионное вознаграждение, динамика данного показателя представлена в таблице 22:

Таблица 22

Посредники	Месяц, 2019 г	Товар	Объем поставки, шт./мес.	Комиссионное вознаграждение с единицы продукции, руб.
№1	ноябрь	А	1000	5
		В	550	3
№2	декабрь	А	5000	4
		В	2500	2
№1	ноябрь	А	1500	6
		В	1000	4
№2	декабрь	А	4500	5
		В	5000	4

- организация ООО «Тренд» работает со своими посредниками по договору комиссии, согласно условиям которого, в конце каждого месяца нереализованная продукция возвращается на склад организации ООО «Тренд».

Динамика возврата нереализованной продукции представлена в таблице 23:

Таблица 23

Посредник	Месяц	Количество нереализованного товара в течение месяца, шт.
№1		30
	ноябрь декабрь	75
№2		200
	ноябрь декабрь	320

Задание: Выполните оценку эффективности деятельности посредников с учетом того, что при расчете их рейтинга принять следующие весовые показатели: темп роста комиссионного вознаграждения с единицы продукции - 0,6; темп роста количества нереализованной продукции - 0,4.

Алгоритм решения задачи

1. Расчет средневзвешенного темпа роста комиссионного вознаграждения с единицы продукции -  $T_{\phi}$

$$T_{\phi} = \sum_{i=1}^n T_{\phi i} * d_i \quad (10)$$

где  $T_{\phi i}$  - темп роста комиссионного вознаграждения с единицы продукции на  $i$ -й товар;

$d_i$  - доля  $i$ -го товара в общем объеме сбыта;  $n$ - количество разновидностей сбываемой продукции.

В свою очередь  $T_{\phi i}$  рассчитывается по формуле:

$$T_{\phi i} = \frac{P_{i1}}{P_{i0}} \quad (11)$$

где  $P_{i1}$ - комиссионное вознаграждение с единицы  $i$ -го товара в текущем месяце;

$P_{i0}$ - комиссионное вознаграждение с единицы  $i$ -го товара в предыдущем месяце.

$$d_i = \frac{S_i}{\sum S_i} \quad (12)$$

где  $S_i$  - сумма комиссионного вознаграждения со всей партии поставленного  $i$ -го товара в текущем месяце, руб.

2. Расчет темпа роста количества нереализованной продукции -  $T_{н.п.}$

$$T_{н. п.} = \frac{d_{н.п.1}}{d_{н.п.0}} * 100\% \quad (13)$$

где  $d_{н.п.1}$ - доля нереализованного товара в общем объеме поставки текущего месяца;

$d_{н.п.0}$ - доля нереализованного товара в общем объеме поставки предыдущего месяца.

В свою очередь  $d_{н.п.}$  рассчитывается по формуле:

$$d_{н.п.} = \frac{V_{н.п.}}{V} * 100\% \quad (14)$$

где  $V_{н.п.}$  - количество нереализованного товара;  $V$  - общий объем поставки.

3. Расчет рейтинга посредника. Показатели, рассчитанные в п.1 и 2 сведите в таблицу 24 и с учетом весовых коэффициентов рассчитайте рейтинг посредников.

Таблица 24

Показатель	Вес показателя	Оценка посредника по данному показателю		Произведение оценки на вес	
		№1	№2	№1	№2
Средневзвешенный темп роста комиссионного вознаграждения с единицы товара	0,6				
Тема роста количества нереализованной продукции	0,4				
<b>Рейтинг посредника</b>					

### 13 Кейс «Модернизация отдела продаж»

Вы возглавили отдел продаж компании, которая уже давно работает на рынке и имеет сформированный отдел продаж, в котором есть три сотрудника. Один из них работает с 70% клиентов компании, второй – с 20%, а третий – с 10%. Результаты продаж выше всего у второго сотрудника (50% от общего объема), а хуже всего у третьего (10%). При этом у первого сотрудника больше всего новых клиентов (70% всех новых клиентов в компанию привлекает именно он), в то время как третий вообще не работает с новыми клиентами.

Для руководства компании очевидно, что данный коллектив продавцов мог быть добиваться более высоких результатов, и оно поставило данную задачу перед Вами с условием, что Вы не будете резко менять сложившиеся правила работы, перераспределять клиентов между продавцами и переквалифицировать продавцов по этапам продажи – сейчас они все занимаются работой с клиентом от первого звонка до отгрузки продукции.

Требуется ответить на следующие вопросы:

1. Какие возможности улучшения видите Вы в данной ситуации?
2. Установление каких нормативов помогло бы в перспективе улучшить результаты работы каждого продавца и отдела продаж в целом?

## 14 Кейс «Выбор посредника на основе анализа полной стоимости»

Оптовая торговая организация «Траст» (г. Москва) приняла решение выйти на рынок г. Казани. Перед директором компании встал вопрос: какие ассортиментные группы выгоднее сбывать в Казани, а какие в Москве?

Исходные данные:

- тарифная стоимость транспортировки из г. Москвы в г. Казань одинаков для всех ассортиментных групп и составляет  $T$  руб./ассортиментную группу;
- срок доставки грузов  $n$  дней;
- при поставке товаров из г. Москва, фирма вынуждена создавать страховые запасы сроком на  $m$  дней;
- ставка на запасы в пути  $r\%$  в день, страховые -  $d\%$  в день;
- расходы на экспедирование составляют  $k\%$  от стоимости груза;
- удельная стоимость поставляемых ассортиментных групп, а также комиссионное вознаграждение, уплачиваемое посреднику с каждой ассортиментной группы, представлены в таблице 2.

Задание: Используя условия задачи, необходимо из представленных ассортиментных групп выделить те, которые выгодно реализовывать в Казани.

1. Рассчитать дополнительные затраты, связанные с доставкой каждой ассортиментной группы из г. Москва в г. Казань.

2. Рассчитать долю дополнительных затрат в стоимости каждой ассортиментной группы. Расчеты по пунктам 1-2 представить в форме таблицы 25. При этом следует отметить, что расчеты будут существенно упрощены, если кривую строить для условных позиций ассортиментных групп, стоимость реализации которых составит равные значения, например, 5000 руб., 10000 руб. и т.д.

3. Построить график зависимости доли дополнительных затрат в стоимости ассортиментной группы. По оси ОХ откладывают стоимость реализации ассортиментной группы (графа 1 в табл. 25), по оси ОУ - долю дополнительных затрат (графа 7 в табл. 25).

4. Рассчитать в процентах разницу в комиссионном вознаграждении, запрашиваемом посредниками при реализации каждой ассортиментной группы. Принять комиссионное вознаграждение в г. Казани за 100%. Результаты отразить в таблице 26.

5. Обозначить ассортиментные группы на графике в виде точек, откладывая по оси ОХ стоимость реализации ассортиментной группы (графа 2, табл. 26), а по оси ОУ - разницу в комиссионном вознаграждении (графа 5, табл. 26).

6. Сделать выводы о целесообразности сбыта ассортиментной группы в Казани. Результаты анализа свести в графу 6 таблицы 26.

Таблица 25

Стоимость реализации ассортиментной группы, руб.	Затраты на доставку груза из г. Москва в г. Казань					Доля затрат на доставку в стоимости ассортиментной группы, %
	Транспортный тариф, руб./ асс.гр.	Расходы на запасы в пути, руб.	Расходы на страховые запасы, руб.	Расходы на экспедирование, руб.	Всего	
1	2	3	4	5	6	7
5000						
10000						

Таблица 26

Номер ассортиментной группы	Стоимость реализации ассортиментной группы, руб.	Комиссионное вознаграждение за реализацию ассортиментной группы, руб.		Разница в комиссионном вознаграждении, %	Вывод о целесообразности реализации в Казани (да/ нет)
		в Казани	в Москве		
1	2	3	4	5	6
1	9000	600	900		
2	14000	800	10000		
3	10000	300	400		
4	90000	200	180		
5	10000	300	500		
6	11000	600	800		
7	15000	1000	1500		
8	8000	600	900		
9	25000	200	350		
10	50000	140	180		
11	100000	600	750		
12	20000	200	300		
13	25000	400	500		
14	60000	1200	1400		
15	85000	7500	10000		

Вывод о целесообразности сбыта в Казани делают в том случае, если точка, соответствующая определенной ассортиментной группе окажется выше кривой выбора посредника. В противном случае затраты на доставку превысят разницу в комиссионном вознаграждении и, следовательно, реализовывать такую ассортиментную группу в Казани будет не выгодно.

Таблица 27

№ варианта	T	n	m	r	d	k
1	2500	10	5	0,2	0,1	3
2	2510	10	5	0,4	0,1	2
3	2520	10	5	0,2	0,1	4
4	2530	10	5	0,3	0,1	4
5	2540	10	5	0,2	0,1	4
6	2550	11	5	0,2	0,1	4
7	2490	11	5	0,2	0,1	4
8	2480	11	5	0,3	0,2	3
9	2470	11	6	0,2	0,2	3
10	2460	11	5	0,2	0,2	3
11	2450	9	6	0,2	0,2	3
12	2500	9	6	0,4	0,2	2
13	2510	9	6	0,3	0,2	2
14	2520	9	4	0,3	0,2	2
15	2530	9	6	0,3	0,2	2
16	2540	8	6	0,3	0,2	2
17	2550	8	4	0,3	0,2	3
18	2490	8	4	0,4	0,2	3
19	2480	8	4	0,3	0,1	3
20	2470	8	4	0,3	0,1	3
21	2460	12	4	0,3	0,1	2
22	2450	12	4	0,2	0,1	2
23	2600	12	4	0,3	0,1	2
24	2650	12	5	0,3	0,1	4
25	2400	12	4	0,3	0,2	4
26	2450	7	6	0,3	0,2	4
27	2460	7	6	0,2	0,2	4
28	2470	7	7	0,2	0,2	2
29	2480	7	4	0,4	0,1	2

### 15 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 (рисунок 8). 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.



Рисунок 8 Эксперимент LIM в филиале NKD

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.

### **16 Кейс «Альтернативные варианты стимулирования сбыта»**

Косметологический центр «Чистая линия» обслуживает в год 15 000 клиентов. Исследования перечня приобретаемых услуг показало, что 70% клиентов приобретают в ходе разового посещения стандартный набор услуг, средняя стоимость которых составляет 2000 руб. Отдел маркетинга выступил с предложением, предоставить скидку на стандартный набор услуг с целью привлечения дополнительных клиентов и увеличения частоты использования данной услуги имеющимися клиентами. В результате маркетологами было разработано 3 программы по проведению вышеописанной акции:

Таблица 28

№ варианта	Стоимость услуги, руб.	Размер скидки, %	Продолжительность акции, мес.	Расходы на рекламу для оповещения о проведении акции, руб./месяц	Дополнительное число клиентов на приобретение стандартного набора процедур в месяц, чел.
1	2000	5%	3	50 000	300
2	2000	10%	3	50 000	500
3	2000	10%	1	17 000	500

Постоянные затраты составляют 100 000 руб. в месяц. Переменные затраты на обслуживание одного клиента, приобретающего стандартный набор процедур 1 500 руб. Определите какой из намеченных вариантов принесет наибольшую прибыль?

### **17 Кейс «Промо-акция для компании Clinique»**

Компания Clinique решила провести промо-акцию с целью ознакомления

целевой аудитории (женщин в возрасте от 28-45 лет с уровнем дохода не ниже среднего) со своим новым продуктом - компактной крем- пудрой Beyond Perfecting Powder Foundation + Concealer, которая создает естественное безупречное покрытие, маскирует несовершенства, при этом оставляя ощущения свежести и легкости на лице. Было решено, что промоакция будет представлять собой презентации с наглядной демонстрацией продукта в магазинах. Было решено организовать тендер на поиск маркетингового агентства. Были выдвинуты следующие условия для потенциальных подрядчиков:

1. Отделом маркетинга компании было рассчитано, что для достижения желаемого результата необходимо охватить не менее 150000 представителей целевой аудитории.

2. Общее количество торговых точек в регионе, где реализуется косметика марки Clinique -150.

3. Запланированный бюджет акции 2500 тыс. руб.

В тендере приняло участие пять потенциальных подрядчиков, которые выступили со следующими предложениями:

Таблица 29

Характеристики предложения	Рекламное агентство «Ветер»	Рекламное агентство «Луч»	Рекламное агентство «Альфа»	Рекламное агентство «Стрела»	Рекламное агентство «Снег»
Бюджет, тыс. руб.	1 900	2 224	2 100	2 300	1 950
Количество охваченных торговых точек, шт.	125	120	120	150	130
Количество презентации продукта, шт.	17 500	25 200	21 500	30 000	20 000
Ожидаемое количество человек, присутствующих на одной презентации, чел.	10	10	7	10	10

Вопросы:

1. Рассчитайте следующие показатели: «цена в расчете на 1 торговую точку», «цена 1-й презентации» и «цена 1-го контакта». Результаты расчетов представьте в виде таблицы 30:

Таблица 30

Характеристики предложения	Рекламное агентство «Ветер»	Рекламное агентство «Луч»	Рекламное агентство «Альфа»	Рекламное агентство «Стрела»	Рекламное агентство «Снег»
цена в расчете на 1 торговую точку, руб.					
Цена 1 –й презентации, руб.					
Цена 1-го контакта, руб.					

2. На основе проведенных расчетов примите решение, с каким из рекламных агентств компания Clinique должна заключить контракт на проведение промо-акции.

### **18 Кейс «Промо-акция для обувной компании «Идеал»**

Торговая компания «Идеал», занимающаяся реализацией недорогой обуви среднего качества, поставила перед собой цель увеличить уровень продаж магазина в июле месяце 2015 года на 25%. Компания считает, что наилучший способ достижения поставленной цели проведение промо-акции.

Исходные данные:

- средняя цена единицы продукции 2 500 руб.
- объем продаж в месяц до проведения промо-акции - 1000 шт.
- маржинальная прибыль 20%

В январе 2016 года торговая компания «Идеал» решила расширить цели проведения промо-акции - увеличить уровень объема продаж магазина на 25% во время проведения акции (1 месяц) и на 10% в течение последующих 11 месяцев.

Вопросы:

1. Рассчитайте максимально возможную сумму, которую может позволить себе потратить компания «Идеал» на проведение промо-акции в июле 2015 года, при условии, что прибыль обязательно в данном месяце должна вырасти на 15%.

2. Рассчитайте, какую сумму средств руководство может выделить на премиальный фонд торговому персоналу магазина, для того, чтобы простимулировать их к увеличению ежемесячного объема продаж после проведения промо-акции в январе 2016 года на 10%. Объем средств, затраченных в январе 2016 года на проведение промо-акции, будет таким же, как и в июле 2015 года. Желаемое увеличение годового объема прибыли - на 5%.

3. Предложите возможные сценарии проведения промо-акции для компании «Идеал».

### **19 Кейс «Управление товарным ассортиментом на основе результатов ABC-анализа»**

Перед службой сбыта компании, занимающейся реализацией кисломолочной продукции, была поставлена задача проанализировать ассортимент реализуемой продукции, с целью выявления наиболее и наименее востребованных товарных позиций. Торговый ассортимент компании и объем продаж представлены в таблице 31:

Таблица 31

Наименование товаров	Объем продаж за месяц, руб.
Молоко, жирность 3,5%	29120
Молоко, жирность 2,5%	29840
Топленое молоко	32000
Творог, жирность 15%	36000
Творог обезжиренный	34900
Сливки, 10%	16000
Сливки, 20%	18000
Сливки, 30%	15000
Сметана, 10%, 250 гр.	46800
Сметана, 10%, 500 гр.	7000
Сметана, 20%, 250 гр.	12000
Сметана, 20%, 500 гр.	14000
Кефир, 3%	6500
Кефир, 1,5%	6700
Ряженка	4000
Бифидок	8000
Масло сливочное, 250 гр.	30000

Задания:

1. Сформулируйте цель ABC-анализа, укажите объект и признак, по которому намечено провести разделение ассортимента.

2. Проведите ABC-анализ, используя исходные данные таблицы.

Результаты представьте в виде таблицы 32:

Таблица 32

Наименование товаров	Объем продаж за месяц, руб.	Доля позиции в общем объеме реализации, %	Доля позиции нарастающим итогом, %	Группа

3. Разработайте стратегию управления товарным ассортиментом организации.

## 20 Кейс «Управление товарным ассортиментом на основе результатов ABC-анализа»

Перед службой сбыта компании, занимающейся реализацией кисломолочной продукции, была поставлена задача проанализировать ассортимент реализуемой продукции, с целью выявления наиболее и наименее

востребованных товарных позиций. Торговый ассортимент компании и объем продаж представлены в таблице 33:

Таблица 33

Наименование товаров	Объем продаж за месяц, шт.
Молоко, жирность 3,5%	582
Молоко, жирность 2,5%	662
Топленое молоко	533
Творог, жирность 15%	720
Творог обезжиренный	800
Сливки, 10%	266
Сливки, 20%	276
Сливки, 30%	188
Сметана, 10%, 250 гр.	710
Сметана, 10%, 500 гр.	58
Сметана, 20%, 250 гр.	100
Сметана, 20%, 500 гр.	70
Кефир, 3%	325
Кефир, 1,5%	447
Ряженка	190
Бифидок	267
Масло сливочное, 250 гр.	429

Задания:

1. Сформулируйте цель ABC-анализа, укажите объект и признак, по которому намечено провести разделение ассортимента.

2. Проведите ABC-анализ, используя исходные данные таблицы. Результаты представьте в виде таблицы 34.

3. Разработайте стратегию управления товарным ассортиментом организации.

Таблица 34

Наименование товаров	Объем продаж за месяц, шт.	Доля позиции в общем объеме реализации, %	Доля позиции нарастающим итогом, %	Г руппа

## 21 Кейс «Управление товарным ассортиментом на основе результатов XYZ-анализа»

Перед службой сбыта компании, занимающейся реализацией кисломолочной продукции, была поставлена задача проанализировать ассортимент реализуемой продукции, с целью выявления колебаний спроса на отдельные позиции товарного ассортимента. Торговый ассортимент компании и объем продаж по месяцам представлены в таблице 35:

Таблица 35

Наименование товаров	Реализация за квартал, руб.		
	1 месяц, х1	2 месяц, х2	3 месяц, х3
Молоко, жирность 3,5%	29120	25000	26000
Молоко, жирность 2,5%	29840	32000	28000
Топленое молоко	32000	10000	20000
Творог, жирность 15%	36000	30000	32000
Творог обезжиренный	34900	29000	31000
Сливки, 10%	16000	18000	5000
Сливки, 20%	18000	30000	10000
Сливки, 30%	15000	18000	17000
Сметана, 10%, 250 гр.	46800	45000	43000
Сметана, 10%, 500 гр.	7000	5000	3000
Сметана, 20%, 250 гр.	12000	15000	17000
Сметана, 20%, 500 гр.	14000	12000	11000
Кефир, 3%	6500	10000	8000
Кефир, 1,5%	6700	5000	5500
Ряженка	4000	10000	15000
Бифидок	8000	3000	7000
Масло сливочное, 250 гр.	30000	33000	32000

Задания:

1. Сформулируйте цель XYZ-анализа, укажите объект и признак, по которому намечено провести разделение ассортимента.

2. Проведите XYZ-анализ, используя исходные данные таблицы

Результаты представьте в виде таблицы 36:

Таблица 36

Наименование товаров	Объем продаж за 1 месяц, руб.	Объем продаж за 2 месяц, руб.	Объем продаж за 3 месяц, руб.	Средний объем продаж за квартал, руб.	Значение коэффициента вариации	Группа

3. Разработайте стратегию управления товарным ассортиментом организации.

4. Используя результаты, получены по итогам решения Кейса 14, постройте матрицу ABC-XYZ и выделите товарные позиции, требующие наиболее тщательного контроля и управления.

## 22 Кейс «Управление товарным ассортиментом на основе результатов XYZ-анализа»

Перед службой сбыта компании, занимающейся реализацией кисломолочной продукции, была поставлена задача проанализировать ассортимент реализуемой продукции, с целью выявления колебаний спроса на отдельные позиции товарного ассортимента. Торговый ассортимент компании и объем

продаж по месяцам представлены в таблице 37:

Таблица 37

Наименование товаров	Реализация за квартал, шт.		
	1 месяц, x1	2 месяц, x2	3 месяц, x3
Молоко, жирность 3,5%	582	500	520
Молоко, жирность 2,5%	662	711	622
Топленное молоко	533	166	333
Творог, жирность 15%	720	600	640
Творог обезжиренный	800	659	705
Сливки, 10%	266	300	83
Сливки, 20%	276	461	153
Сливки, 30%	188	225	213
Сметана, 10%, 250 гр.	710	642	614
Сметана, 10%, 500 гр.	58	42	25
Сметана, 20%, 250 гр.	100	150	179
Сметана, 20%, 500 гр.	70	60	55
Кефир, 3%	325	500	400
Кефир, 1,5%	447	333	367
Ряженка	190	476	714
Бифидок	267	100	233
Масло сливочное, 250 гр.	429	471	457

Задания:

1. Сформулируйте цель XYZ-анализа, укажите объект и признак, по которому намечено провести разделение ассортимента.
2. Проведите XYZ-анализ, используя исходные данные таблицы.

Результаты представьте в виде таблицы 38:

Таблица 38

Наименование товаров	Объем продаж за 1 месяц, шт.	Объем продаж за 2 месяц, шт.	Объем продаж за 3 месяц, шт.	Средний объем продаж за квартал, шт.	Значение коэффициента вариации	Группа

3. Разработайте стратегию управления товарным ассортиментом организации.

4. Используя результаты, получены по итогам решения Кейса №16, постройте матрицу ABC-XYZ и выделите товарные позиции, требующие наиболее тщательного контроля и управления.

### 23 Кейс «Управление товарным ассортиментом на основе результатов ABC-анализа»

Перед службой сбыта пекарни «Пышка», занимающейся реализацией мучной продукции, была поставлена задача проанализировать ассортимент

реализуемой продукции, с целью выявления наиболее и наименее востребованных товарных позиций. Товарный ассортимент пекарни и объем продаж представлены в таблице 39:

Таблица 39

№	Наименование товаров	Объем продаж за месяц, шт.
1	Сладкие булочки	480
2	Кексы	600
3	Коржики	750
4	Печенье сдобное	300
5	Элеш с курицей	1500
6	Пирог с мясом и капустой	150
7	Вак-Бэлиш	900
8	Пицца с ветчиной	630
9	Ватрушка с творогом	430
10	Сочень	520
11	Кальцоне	610
12	Сосиска в тесте	780
13	Кольцо с творогом	250
14	Беккен с капустой	800
15	Эчпочмак с курицей	1200
16	Эчпочмак с говядиной	1700
17	Булочка с маком и шоколадом	340
18	Пирожок с яблоком	550
19	Пирожок с ливером	110
20	Эклер	430
21	Пирог с капустой и яйцом	560
22	Королевская ватрушка	200
23	Пирог с яблоком	450
24	Пирог рыбник	600
25	Сметанник	1100
26	Пирог с мясом и капустой	880
27	Пирог лимоннк	570
	Итого продукции:	17390

Задания:

1. Сформулируйте цель ABC-анализа, укажите объект и признак, по которому намечено провести разделение ассортимента.
2. Проведите ABC-анализ, используя исходные данные таблицы 39. Результаты представьте в виде таблицы 40.
3. Разработайте стратегию управления товарным ассортиментом организации.

Таблица 40

Наименование товаров	Объем продаж за месяц, шт.	Доля позиции в общем объеме реализации, % (округлять до сотых)	Доля позиции нарастающим итогом, %	Г руппа

## 24 Кейс « Компания «Данте» теряет свои позиции на казанском рынке»

Российская компания Данте учреждена весной 1993 года совместно международным концерном Dante и Датским инвестиционным фондом для Центральной и Восточной Европы. В ноябре 1993 года в Москве впервые в России было организовано полномасштабное производство радиаторных терморегуляторов по технологии концерна Dante, являющегося мировым лидером в производстве такого рода приборов.

Период становления компании совпал с принятием Государственной Думой РФ закона «Об энергосбережении» и внесением в строительные нормативы требования по оснащению систем теплоснабжения зданий энергосберегающими приборами и теплосчетчиками.

Учитывая положительный опыт работы компании Данте, Правительство г. Москвы принимает решение об оснащении такими устройствами систем отопления жилых зданий в ходе массовой застройки города.

В 2001-2002 годах компания Данте запускает в Москве линии по производству регулирующих седельных клапанов, а также шаровых запорных кранов широкого применения в системах теплоснабжения, отопления, водоснабжения, а также промышленных установках.

В последующие 10 лет компания Данте стремительно расширяла сферу своего влияния посредством создания дилерской сети в регионах РФ. К 2010 году компания заняла лидирующие позиции на рынке благодаря надежности, профессионализму и инновациям. В частности компания Данте заняла практически монопольное положение на рынке города Казань.

Активная застройка большинства регионов России сделала сферу коммуникаций особенно актуальной, что, в свою очередь, привлекло внимание инициативных предпринимателей. Создав предприятия по реализации систем теплоснабжения, водоснабжения и кондиционирования в отличие от компании Данте они не имели собственного производства, а лишь закупали и реализовывали необходимую заказчику продукцию. Возможность закупки сырья у различных поставщиков и отсутствие затрат на содержание производства позволило вновь созданным предпринимателям предложить на рынке г. Казани конкурентоспособные цены (их цены в среднем на 30% были ниже, чем у компании Данте на аналогичную продукцию). Единственным конкурентным преимуществом для компании Данте на тот момент был их бренд, который знали все застройщики города. Понадеявшись на это преимущество, руководство компании своевременно не предприняло меры,

препятствующие выходу конкурентов на рынок г. Казани. И вот уже к 2012 году, когда началась масштабная застройка города в связи с предстоящей Универсиадой - 2014, застройщики переключили свое внимание с продукции компании Данте на продукцию других ее конкурентов, т.к. по цене это обходилось им значительно дешевле, а по качеству продукция была практически аналогичной.

К 2015 году компания Данте потеряла практически 50% казанского рынка, что является для нее практически критичным. Перед руководством казанского филиала была поставлена задача в кратчайшие сроки разработать антикризисные мероприятия по следующим направлениям:

1. Весь рынок можно разделить на рынок гос. застройки (детские сады, соц. ипотека, спортивные объекты города и т.д.) и рынок коммерческой застройки (коммерческое жилье, офисы и т.д.). С заказчиками на первом рынке работает в основном руководство филиала, а с заказчиками на втором рынке - дилеры. Необходимо разработать мероприятия по увеличению объема реализации продукции на рынке коммерческой застройки.

2. Выявить возможные злоупотребления дилеров компании. Разработать систему контроля и мотивации дилеров, которые в последствии приведут к росту объемов реализации на рынке коммерческой застройки.

3. Разработать план вытеснения основных конкурентов со стратегически значимых для компании объектов.

4. Проанализировать и выявить причины сложившейся ситуации, на основе этого разработать стратегию управления продажами на будущее.

## **25 Кейс «Группа компаний «А»»**

Организация «А» занимается производством и реализацией защитных банковских систем. Она была создана в 1995 году, в период интенсивного развития банковской сферы РФ. Основными заказчиками организации «А» являются: Сбербанк России, ТатФондБанк, Национальный Банк Татарстана, Национальный Банк Башкирии, Банк "Аверс", ВТБ, ВТБ-24, Хоум Кредит и т.д.

Основные конкурентные преимущества:

1. Качество и надежность продукции. Вся продукция компании «А» разработана и изготовлена в соответствии с инструкциями Центрального банка РФ, МВД РФ, ГОСТами и требованиями безопасности, прошла сертификацию в научно-исследовательском институте «Стали» (г. Москва)

2. Современная материально-техническая база, использование нового уникального производственного и монтажного оборудования.

3. Высокий профессионализм специалистов компании, как производственной, так и административной сферы, позволяет найти подход к каждому клиенту и максимально удовлетворить его потребности.

4. Наличие собственного штата конструкторов позволяет создавать оригинальные конструкторские и дизайнерские решения. Наличие собственной производственной базы позволяет воплощать эти решения в жизнь.

5. Гибкая ценовая политика.

#### 6. Сдача объектов под «ключ».

Последнее конкурентное преимущество достигнуто благодаря открытию на базе предприятия «А» отдельных подразделений:

I. Организации «Б». Организация основана в 1996 году. Основное направление - производство офисной мебели. Конкурентная структура рынка офисной мебели такова, что довольно сложно выделить лидеров. Организация «Б» занимает средние конкурентные позиции и имеет 20 основных конкурентов.

II. Организации «В». Сегодня здания с фасадами из стекла и алюминия стали настоящим украшением городов. Ей удалось сделать свой вклад в изменение облика нашей столицы и других городов РТ и Поволжья.

В настоящее время рынок алюминиевых конструкций только развивается и поэтому не имеет ярко выраженных лидеров. В основном, организации, работающие в этой сфере, создаются на базе крупных строительных фирм, занимающихся строительством масштабных объектов.

III. Организация «Г». Она создана в 2015 году. Роль противопожарных дверей в системах защиты зданий и сооружений в современных условиях жизни нельзя недооценивать. Растущие требования к безопасности объектов массового скопления людей, таких как метрополитен, культурно-развлекательные центры, торговые комплексы, театры и высотные жилые дома, значительно расширили сферу применения противопожарных дверей.

В таблице 41 представлены данные об объеме продаж четырех бизнес-направлений.

Таблица 41  
тыс.руб.

Наименование подразделения	2015	2016	2017	2018
«А»	15880	19855	22260	25200
«Б»	2723	8972	4775	8038
«В»	3287	4397	6260	13219
«Г»			14500	15800
Итого:	21890	33224	47795	62257

#### Вопросы к кейсу:

1. На основе имеющихся данных об объемах продаж постройте матрицу БКГ (при расчете доли рынка учитывайте данные 2016 года, темп роста рассчитывайте по данным 2015 и 2016 гг., расчеты округлять до сотых).

2. Проанализируйте портфель предприятия. Определите наиболее перспективные виды деятельности предприятия.

3. Какую стратегию дальнейшего развития Вы можете предложить для каждого бизнес направления - «А» «Б», «В», «Г».

#### 26 Кейс «Конкурентоспособность торговых сетей»

В ходе маркетингового исследования эксперты оценили

конкурентоспособность торговых сетей. Оценка конкурентоспособности торговых сетей проводилась следующим образом:

1. Была сформирована группа экспертов из числа специалистов торговых сетей и ее потребителей.

2. Перед началом экспертизы была утверждена система оценки параметров конкурентоспособности (от 0 до 10 баллов: 0 - наиболее слабые позиции по данному параметру, 10 - доминирующие позиции по данному параметру).

3. В процессе экспертизы эксперты заполняли оценочный лист, по каждой из торговых сетей.

Результаты маркетингового исследования представлены в таблице 42.

Таблица 42

Наименование торговой сети	Параметры (значимость параметра)				Суммарные балльные оценки с учетом значимости каждого из параметров
	Широта ассортимента (0,4)	Доступность цен (0,3)	Квалификация торгового персонала (0,1)	Имидж (0,2)	
Перекресток	5	8	6	7	
Бахетле	8	6	10	10	
Ашан	10	9	7	10	
Магнит	7	8	7	8	
Пятерочка	6	8	6	7	
Эдельвейс	3	7	4	5	

Задание:

1. Рассчитайте балльные оценки по показателям «Широта ассортимента», «Доступность цен», «Квалификация торгового персонала», «Имидж» с учетом их значимости для каждой торговой сети. Рассчитайте суммарные балльные оценки с учетом значимости каждого из параметров по каждой торговой сети.

Расчеты представьте в форме таблицы 43:

Таблица 43

Наименование торговой сети	Балльные оценки по показателям				Суммарные балльные оценки с учетом значимости каждого из параметров
	Широта ассортимента (0,4)	Доступность цен (0,3)	Квалификация торгового персонала (0,1)	Имидж (0,2)	
Перекресток					
Бахетле					
Ашан					
Магнит					
Пятерочка					
Эдельвейс					

3. Постройте карты восприятия по парам характеристик:

«Широта ассортимента» - «Доступность цен».

«Квалификация персонала» - «Имидж».

4. Выберите наиболее конкурентоспособную торговую сеть, основываясь на картах восприятия и суммарных бальных оценках.

5. Разработайте рекомендации по повышению конкурентоспособности для торговой сети Бахетле.

## **27 Кейс «Как продавец сам у себя «крадёт» время?»**

Управление временем для продавца означает также одновременно и возникновение конфликтных ситуаций: с клиентами, начальством, коллегами и с самим собой.

Кража времени у самого себя.

У каждого человека очень быстро вырабатываются в повседневной работе милые его сердцу привычки. Если это инженер, то он привыкает делать замеры сам, если речь идёт о коммерсантах, то он усердно занимается стратегическими выкладками, которым просто нет конца. Кроме того, время крадёт наступившая в результате малоэффективных действий усталость и снижение концентрации внимания. В результате может получиться так, что на какую-то определённую работу вы потратите в три раза больше времени, чем требуется.

Кража времени коллегами.

Обмен опытом, вне всякого сомнения, необходим. Однако некоторые совещания оказываются совершенно ненужными, и некоторые совещания без всякого ущерба можно сократить на 50% по времени.

Кража времени начальством.

Неожиданные и плохо подготовленные совещания, дополнительные «срочные» поручения, а также излишняя «возня с бумажками» могут быть вам навязаны руководством.

Кража времени клиентами.

Здесь продавец оказывается в чрезвычайно щекотливом положении. С одной стороны, известно, что, чем подробнее и добросовестнее продавец консультирует клиента, тем лучшие плоды он пожинает. Но, с другой стороны, именно потому кража времени клиентом оказывается запрограммированной заранее. Выход один: постепенное «перевоспитание» своих постоянных клиентов. Содержите в порядке все свои рабочие документы и помните, что затраченное время должно быть пропорционально приносимому обороту.

Задание:

1. По каждому из вышеперечисленных пунктов предложите одно или несколько управленческих решений для эффективного управления временем продавца.

## **28 Ролевая игра «Мотив удовольствия»**

Многие люди делают покупки по одной причине - потому, что это интересно! Так приобретают билеты в театр, на спортивные соревнования.

Миллионы рублей граждане тратят ежедневно на то, чтобы поиграть на открытом воздухе, на спортивный инвентарь, на развлечения и на спорт только потому, что это интересно.

Нелегкая проблема состоит в том, чтобы не только распознать потребность клиента, но также скомпоновать его многогранные потребности при продаже. Обнаружить и определить потребности покупателя может быть сложной задачей, тут требуется профессионализм продавца.

Ниже представлены несколько примеров торговых ситуаций. Попробуйте предположить 3-5 возможных мотивов совершения покупки:

1. Одежды
2. Автомобиля
3. Кольца с бриллиантом
4. Услуги по страхованию жизни
5. Мебели

Разработайте аргументированную речь для продавца, стимулирующую совершить покупку при каждом из предложенных вами мотивов.

Сделайте акцент и поясните, чем будут отличаться реплики продавца при работе с клиентами, у которых различные мотивы совершения одной и той же покупки.

## **29 Ролевая игра «Разъяренный клиент»**

Он способен поджечь ваш магазин или офис или автомашину, потому что подчинённый обманул его. И клиент требует сурового наказания:

- Чтоб я больше не видел эту «дурочку» с невинными глазами!
- Но она виновата отчасти. Так сложились обстоятельства, - вы пытаетесь ему объяснить.
- Какие обстоятельства? Она издевается надо мной. Пусть походит без работы, тогда будет как шелковая!

Его установка железобетонная - наказание всегда благоприятно влияет на человека. А терять вам этого клиента жалко. Можно ли доказать ему, что не стоит так жестоко наказывать человека за то, в чём он не виноват? Предложите варианты данного диалога.

## **30 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.

*Инструкцию 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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление продажами - одна из важнейших составляющих успеха современных компаний. Продажи непосредственно связывают фирму с потребителем. Следовательно, управление продажами в современных условиях, связанных с изменениями в поведении потребителей, технологиях и управлении, имеют особое значение для компании.

Цель управления продажами – обеспечение наибольшего их объема путем планирования, организации, мотивации и контроля деятельности торговых представителей.

Сегодня ни у кого не вызывает сомнение тот факт, что продажами должны заниматься профессионалы, которые обладают обширными знаниями не только в области продукции и предлагаемых услуг, но и в области этических норм продаж, современных технологий обслуживания потребителя, новых подходов к организации торгово-технологических процессов. Тенденции развития продаж товарной продукции вызывают необходимость оценки и анализа процессов, происходящих во внешней и внутренней средах организации, освоения современных методик принятия управленческих решений в области стратегического и оперативного планирования, маркетинга, формирования эффективной системы продаж и т.д.

Таким образом, специалист по управлению продажами должен владеть как теоретическими, так и практическими основами продаж и управления продажами, которые базируются на законах и категориях рыночной экономики, уметь применять их в повседневной деятельности. Очевидно, что решение этих исключительно важных задач невозможно без профессионального управления продажами.

Учебное пособие разработано в рамках (детализация отдельных тем) программы дисциплины «Управление продажами» для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент». В пособии рассмотрен процесс управления продажами с трех сторон: формирование и управление каналами сбыта, управление отделом продаж предприятия и управление взаимоотношениями с клиентами. В каждом разделе приводятся краткое теоретическое введение, примеры, подтверждающие теоретические положения и контрольные вопросы. Во втором разделе учебного пособия предложены практические задания: задачи, кейсы, ролевые и деловые игры, способствующие закреплению теоретических знаний и приобретению практических навыков. Учебное пособие предназначено для аудиторной и самостоятельной работы студентов.

## ГЛОССАРИЙ

1. **Агент** - физическое или юридическое лицо, которое на основе договора с продавцом или покупателем имеет право содействовать заключению сделок на сравнительно длительный период.

2. **Активные продажи** – это полновесные содержательные продажи, включающие все компоненты продажи плюс поиск клиентов и их «созревание» с помощью торгового агента.

3. **Анализ конкурентов** – выявление основных конкурентов, из позиций на рынке. Оценка их слабых и сильных сторон.

4. **База данных о покупателях** – список потенциальных клиентов, подобранный с учетом специфики предлагаемой агентом продукции.

5. **База клиентов (клиентская база)** – это список действующих покупателей, уже пользующихся услугами данной компании, в которой работает менеджер.

6. **Бизнес-портфель** – комплекс услуг и товаров, которыми занимается компания.

7. **Бренд** – широко известная торговая марка.

8. **Брокер** - физическое или юридическое лицо, которое находит взаимно заинтересованных продавцов и покупателей, сводит их, но не участвует в сделке, ни от своего имени, ни от имени поручителя.

9. **Буклет** – рекламный проспект из одного листа, который складывается. Раздается потенциальным покупателям бесплатно.

10. **Вымпел** – рекламный флажок на подставке.

11. **Выход в «ПОЛЕ»** - показательный способ практического обучения торгового агента путем активных продаж, осуществляемых самим менеджером настоящим клиентам в присутствии агента.

12. **Гипермаркет** - формат розничного торгового предприятия, реализующего продовольственные и непродовольственные товары на торговой площади от 4 до 10 тыс. кв. м, преимущественно в форме самообслуживания. Количество кассовых узлов - 25-40. Широко представлены собственные производственные цеха. Ассортимент товаров достигает 25-50 тыс. На непищевую продукцию приходится не менее 50% общего ассортимента. Сервис незначительный.

13. **Демпинг** – продажа товара по искусственно заниженной цене, иногда даже ниже себестоимости с целью проникновения на рынок и вытеснения конкурентов.

14. **Джоббер** - дилер, который на свой страх и риск самостоятельно покупает и продает товары (малыми партиями).

15. **Дилер** - физическое или юридическое лицо, которые покупают товары у промышленных предприятий и продают их покупателям, принимая на себя сервисные обязанности.

16. **Дискаунтер** - магазин площадью 300-1000 кв. м., расположенный в местах массовой застройки или на оживленных магистралях. Площадь склада незначительна или отсутствует. Количество кассовых узлов - 5-10. Количество

позиций в ассортименте - от 500 до 2500. Представлены широкий перечень продовольственных и непродовольственных товаров сопутствующего ассортимента, из них около 50% и более занимают СТМ. Сервис сокращен до минимума.

17. **Дистрибуция** – оптовая закупка с последующей реализацией.

18. **Дистрибьютор** - физическое или юридическое лицо, обслуживающие разные отрасли промышленности, имеющие склады и транспортные средства и осуществляющие коммерческую деятельность от своего имени и за свой счет.

19. **Импульсная покупка** – покупка без раздумья и предварительного планирования (жевательная резинка).

20. **Канал сбыта** - совокупность организаций или отдельных лиц, которые помогают передаче прав собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к конечному потребителю.

21. **Клиент** - это объект, создающий спрос, удовлетворение которого - основная задача торгового агента.

22. **Коммерческое предложение** – краткий наглядный пакет информации о компании и ее услугах, содержащий контактные данные, рекламный материал, ценовые характеристики, выгоды и т.д. Выдается или отсылается потенциальному клиенту.

23. **Коммивояжер** - разъездной представитель торговой фирмы, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него образцам и проспектам.

24. **Комиссионер** - посредник, который продает и покупает товары от своего имени, но за счет и по поручению поручителя(комитента) за оговоренное вознаграждение (комиссию).

25. **Комиссионные магазины** - реализуют непродовольственные товары, в том числе с потерянными товарным видом.

26. **Конкуренция** – процесс борьбы и взаимодействия рыночных субъектов в отношении создания, сбыта и потребления товаров и услуг.

27. **Конкурентное преимущество** – преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами посредством предложения потребителю большей ценности за счет лучшей цены, выгод и т.д.

28. **Конкурентоспособность** – совокупность качественных и ценовых характеристик товара, дающая определенные рыночные преимущества той или иной компании.

29. **Консигнатор** - вид комиссионера, работа которого заключается в том, что в соответствии с договором он обязан хранить товары на складе для реализации в течение определенного срока.

30. **Концепция товара (позиционирование)** – это совокупность характеристик товара и приносимых им выгод, доводимая до целевой аудитории, характеризующая данную компанию или услугу конкретно.

31. **Косвенный канал сбыта** - канал сбыта, подразумевающий перемещение товаров и услуг сначала от изготовителя к незнакомому участнику - посреднику, а затем от него - к потребителю.

32. **Лояльность покупателя** – приверженность покупателя к определенной компании, торговой марке.

33. **Магазины «Бутики»** - реализуют модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.

34. **Магазины «Кэш энд кэрри»** - предназначены для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала.

35. **Магазины самообслуживания** - это магазины, в которых функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью.

36. **Магазины с индивидуальным обслуживанием покупателей** - продажи товаров «через прилавок».

37. **Магазины с комбинированным ассортиментом товаров** - магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей.

38. **Магазин у дома** - располагаются чаще всего в непосредственной близости от своей целевой аудитории, т.е. в «спальных» районах, ориентированы на каждодневные покупки. Площадь торгового зала - 200 - 400 кв.м., площадь склада - 100-200 кв. м. Количество кассовых узлов - 2-6. Количество позиций в ассортименте - 0,8-1,2 тыс. наименований, собственные производственные цеха отсутствуют. Предполагает достаточно высокую культуру обслуживания.

39. **Маркетинговые задачи** – это стратегии, связанные с развитием компании и сбытом товара.

40. **Маркетинг** - (англ. marketing, от market - рынок), философия управления, согласно которой разрешение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов, ведет к успеху организации и приносит пользу обществу

41. **Менеджер по продажам** - руководитель группы торговых агентов, несет ответственность за выполнение плана в отделе продаж.

42. **Мотив** – побуждение к действию.

43. **Мотивация** – действие мотива.

44. **Мотивирование** – создание мотива.

45. **Пассивные продажи** – продажи, дающие покупателю возможность ознакомиться с услугой или товаром и приобрести его только путем самостоятельного обращения в компанию.

46. **Планирование продаж** - это система анализа, прогнозирования и контроля (объемов продаж, прибыли, эффективности деятельности отдела продаж).

47. **Презентация** - это форма деловых коммуникаций, направленная на демонстрацию конечному потребителю возможностей фирмы, товара, услуги, с рекламной демонстрацией их свойств, преимуществ, особенностей и формирование положительного образа, направление действий.

48. **Посредник** - лицо, фирма, организация, оказывающая содействие в установлении контактов и заключении сделок, контрактов между

производителями и потребителями, продавцами и покупателями товаров и услуг.

49. **Прямой канал сбыта** - канал сбыта, подразумевающий перемещение товаров и услуг от производителя к потребителю без участия посреднических организаций.

50. **Прямые продажи** – это активные продажи, которые подразумевают демонстрацию товара непосредственному конечному потребителю.

51. **Реклама** - действенный метод представления организации, продукции и услуг потенциальным клиентам, стимулирующий их к совершению покупки.

52. **Сегмент рынка** – совокупность потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

53. **Сегментация рынка** - разделение рынка на группы потребителей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар.

54. **Смешанный канал сбыта** - объединяет черты прямых и косвенных каналов товародвижения.

55. **Специализированные магазины** - магазины, реализующие одну группу товаров

56. **Стимулирование сбыта** - это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

57. **Спрос** – общий объем продаж в данном сегменте в данных временных и географических рамках.

58. **Супермаркет** - крупный универсальный магазин самообслуживания по продаже полного ассортимента продуктов питания и напитков, сопутствующих товаров для домашнего хозяйства, предметов санитарии и гигиены, продуктов и кормов для животных и т.п. Торговая площадь - от 500 до 2500 кв. м., обязательно имеются складские помещения и собственные производственные цеха, количество кассовых узлов - 5-16, количество наименований в ассортименте от 4,5 до 20 тыс. и более, доля непродовольственных товаров до 30%, обязательность реализации товаров под собственной торговой маркой.

59. **Сэмплинг** – способ продвижения товара, при котором потенциальным покупателям раздаются пробные образцы товара.

60. **Тип рынка В2В** - представляет собой рынок товаров и услуг производственного назначения.

61. **Тип рынка В2С** - представляет собой рынок товаров и услуг потребительского назначения.

62. **Торговый агент** - это лицо компании для клиента, человек непосредственно осуществляющий продажу, базовое звено в отделе продаж

63. **Универсальные магазины** - магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров

64. **Управление продажами** - дифференцированная деятельность в области сбыта продукции, от эффективности организации которой, зависит прибыльность деятельности предприятия.

65. **Целевая аудитория** – группа потенциальных потребителей, на которых направляются маркетинговые программы.

66. **Целевой сегмент** - это группа потенциальных покупателей (сходных по ряду значимых для производителя критериев и одинаково реагирующих на маркетинговые мероприятия), потребности которых производитель (продающая компания) может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии, располагая необходимыми ресурсами, и получить при этом выгоду

67. **Эластичность спроса** – мера чувствительности покупателя к изменению цены.

## ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

### ВЫБЕРИТЕ ОДИН ИЛИ НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ

**1. Организация отдела продаж начинается с:**

- a. создания должностных инструкций работников
- b. поставок товаров покупателям
- c. обучения персонала
- d. подбора руководителя отдела

**2. Инструментами обратной связи с участниками канала товародвижения являются:**

- a. рекламные акции
- b. маркетинговые исследования
- c. опросы и советы ведущих партнеров
- d. PR-компания

**3. Ценовая политика – это искусство управления ценами и ценообразованием на продукцию в зависимости от:**

- a. пожеланий покупателей
- b. указаний руководства компании
- c. ситуации на рынке
- d. требований контрольных органов

**4. Что НЕ относится к методам планирования продаж?**

- a. планирование снизу
- b. планирование сверху
- c. планирование объема продаж
- d. комбинированный метод

**5. Цикл выполнения заказа - это интервал времени между:**

- a. установлением потребностей покупателя и их удовлетворением
- b. приемом продавцом заказа и отправкой клиенту товаров
- c. подачей покупателем заказа и доставкой ему заказанных товаров
- d. заключением договора и доставкой товаров покупателю

**6. Издержки потребления – это затраты труда, денежных средств, времени и других ресурсов покупателей на:**

- a. приобретение товаров
- b. производство товаров
- c. производство и приобретение товаров
- d. улучшение качества товаров

**7. Планирование поступления заказов необходимо для:**

- a. своевременного удовлетворения спроса покупателей
- b. внедрения электронного обмена данными
- c. сокращения возврата товаров
- d. выравнивания нагрузки канала товародвижения

**8. Что НЕ является характеристикой доступности товаров для покупателей?**

- a. информирование покупателей о товарах
- b. легкость приобретения товаров

- c. качество товаров
- d. надежность и скорость обслуживания

**9. Дебиторская задолженность бывает:**

- a. просроченной и текущей
- b. крупной и незначительной
- c. целевой и нецелевой
- d. стабильной и динамичной

**10. Что НЕ относится к функциям розничного предприятия?**

- a. покупка у оптовых поставщиков и производителей партий товаров и размещение их в местах продаж
- b. сглаживание колебаний в поставках товаров, спросе и цене
- c. определение ассортиментной политики
- d. информирование о структуре и динамике спроса поставщиков

**11. Двухуровневый канал состоит из:**

- a. оптовых и розничных торговых предприятий
- b. дистрибутора, розничного предприятия и покупателя
- c. производителя, поставщика и потребителя
- d. производителя, розничного торгового предприятия и покупателя

**12. Стратегия управления продажами включает разработку решений о типе канала товародвижения, его ....., масштабах, контроле и управлении каналами (укажите пропущенное слово)**

- a. структуре
- b. участниках
- c. владельцах
- d. издержках

**13. Наиболее ровно и гладко отношения в канале товародвижения складываются в случае:**

- a. интенсивного распределения
- b. эксклюзивного распределения
- c. избирательного распределения

**14. Что НЕ относится к составляющим стратегии управления продажами?**

- a. целевая аудитория
- b. торговый персонал
- c. территория продаж
- d. бюджет продаж
- e. каналы товародвижения

**15. Что НЕ относится к методам предотвращения конфликтов в каналах товародвижения**

- a. улучшение информационного обмена
- b. формирование атмосферы партнерства
- c. увеличение поставок товаров
- d. обучение руководителей и специалистов

**16. Что является первым этапом модели сложных продаж?**

- a. разрешение сомнений покупателя

- b. знакомство с покупателем
- c. выявление путей удовлетворения потребностей покупателя
- d. формирование потребностей

**17. Выделяют следующие группы факторов развития партнерских отношений в канале товародвижения:**

- a. рациональные, функциональные, имиджевые
- b. внешние, внутренние, рыночные
- c. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- d. международные, региональные, местные

**18. Какая группа данных НЕ является частью базы данных покупателей:**

- a. социально-демографическая
- b. географическая
- c. поведенческая
- d. транзакционная

**19. Какие бывают виды каналов товародвижения?**

- a. прямой, двухуровневый, многоуровневый
- b. собственный, арендованный, комбинированный
- c. государственный, муниципальный
- d. узкий, широкий

**20. Прямой канал состоит из:**

- a. производителя и поставщика
- b. производителя и конечного покупателя
- c. производителя и торгового посредника
- d. производителя и дистрибутора

**21. Что НЕ относится к функциям оптового предприятия?**

- a. консультирует розничных покупателей в процессе совершения ими покупок
- b. принимает товары от производителя, размещает и хранит их на своих складах
- c. создает условия, удобные для приобретения товаров розничными торговцами
- d. сглаживает колебания в поставках товаров, спросе и цене

**22. Эффективность отдела продаж - это:**

- a. объем продаж
- b. сумма издержек обращения
- c. количество менеджеров по продажам, помноженное на количество встреч и на показатель их результативности
- d. качественное выполнение работниками своих должностных обязанностей

**23. Что НЕ входит в понятие «управление продажами»?**

- a. управление людьми, которые осуществляют продажи
- b. управление взаимоотношениями с клиентами
- c. управление процессами в области продаж
- d. управление маркетингом

**24. Какого раздела нет в должностной инструкции начальника отдела продаж?**

- a. права и ответственность
- b. общие положения
- c. оплата труда
- d. должностные обязанности

**25. Два вида торговых посредников – это:**

- a. крупные и мелкие
- b. специализированные и универсальные
- c. оптовые и розничные
- d. государственные и негосударственные

**26. Что НЕ является группой факторов, влияющих на выбор структуры канала товародвижения?**

- a. факторы рынка
- b. характеристики производителя
- c. характеристики торговых посредников
- d. характеристики товаров
- e. факторы внутренней среды предприятия

**27. CRM - это бизнес-стратегия, согласно которой компания ориентирует свою деятельность на организацию взаимосвязанных, устойчивых связей с:**

- a. поставщиками
- b. покупателями и поставщиками
- c. торговым персоналом
- d. покупателями

**28. Нецелевые клиенты - это клиенты:**

- a. покупающие товары у конкурентов
- b. не покупавшие товары в данной компании
- c. прекратившие покупать товары у данной компании
- d. удовлетворить потребности которых предприятие не может или это ему невыгодно

**29. Первым этапом разработки системы оплаты труда является:**

- a. изучение должностных инструкций
- b. определение требований к системе оплаты труда
- c. разработка методов оплаты труда
- d. установление уровня оплаты труда

**30. Какая структура НЕ является структурой отдела продаж?**

- a. функциональная
- b. товарная
- c. технологическая
- d. клиентская

**31. Что НЕ входит в задачи управления отделом продаж?**

- a. поиск и привлечение покупателей
- b. планирование продаж
- c. создание организационной структуры

**d.** контроль и оценка результатов работы отдела

**32. Что НЕ входит в комплекс профессиональных ролей менеджера по продажам?**

**a.** консультант

**b.** аналитик

**c.** интегратор

**d.** менеджер

**33. На каком этапе развития покупателей рекомендуется проводить опрос:**

**a.** в процессе совершения покупки

**b.** продвинутые отношения

**c.** начало деловых отношений

**d.** первая встреча с покупателем

**34. Какой метод НЕ является методом расчета плановых показателей продаж?**

**a.** планирование от достигнутого

**b.** планирование от поставщиков

**c.** планирование от покупателей

**35. Показатели оценки торгового персонала можно разделить на две категории:**

**a.** объем работы и уровень зарплаты

**b.** уровень образования и стаж работы

**c.** экономические и социальные

**d.** результативность работы и затраченные усилия

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агеева И.А., Литовская Ю.В. Применение теории валентности для повышения эффективности работы педагогических работников // Экономические, гуманитарные и правовые исследования. 2013. № 6. С. 120-125.
2. Балынская Н.Р., Литовская Ю.В., Клещева А.Д. Использование анализа эффективности работы персонала для оптимизации структуры управления персоналом на примере ПАО «ММК» // Экономика и политика. 2020. № 2 (16). С. 5-10.
3. Баркан Д.И. Управление продажами/ Д.И. Баркан. -СПб.: издат. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2007.-908 с.
4. Белобородова А.Л., Мартынова О.В. Управление продажами /А.Л. Белобородова, О.В. Мартынова. - Казань: Изд-во Казанского университета, 2016. - 88 с.
5. Веселов Андрей. Организация отдела продаж: системный подход/Андрей Веселов, Максим Горбачев.- Изд.2-е.-Ростов н/Д: Феникс, 2014.-175 с.
6. Вертоградов В. Управление продажами. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2011. - 236 с.
7. Ветошко Г.В. Роль исследования взаимоотношений с посредниками в деятельности предприятия, Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 245-249
8. Денисова И.Н. Управление продажами: Учебник / И.Н. Денисова. - М.: Издательство «Спутник +», 2015. - 267 с
9. Димова,Н. Некоторые направления совершенствования мотивации и обучения персонала при управлении процессом продажи/ Н. Димова //Экономика. Управление. Право. -2011. -№4 (16). -С. 44-49.
10. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами : учеб. пособие для вузов. - М. : Юнити-Дана, 2002. - 622 с.
11. Замбержицкая Е.С., Кошелева А.Ю. К вопросу о понятии системы внутреннего контроля // Корпоративная экономика. 2015. № 2 (2). С. 13-19.
12. Измайлова А.С., Литовская Ю.В. Производственный менеджмент Электронное издание / Магнитогорск, 2019.
13. Калиева О.М., Михайлова О.П., Лихненко О.А., Алёхина Ю.Ю., Организационные аспекты сытовой политики предприятия. Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2014. № 5-5. С. 81-89.
14. Кожемяко,А. Модели управления отделом продаж [Электронный ресурс] / А. Кожемяко. – URL: <http://bmtriz.ru/modeli-upravleniya-otdelom-prodazh>
15. Котлер, Филипп, Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ.-М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.- 656с.
16. Кузнецова Н.В., Литовская Ю.В., Полькина Я.Ю. Использование теорий мотивации в управлении персоналом торгового предприятия // Современная модель управления: проблемы и перспективы Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией

Н.В. Кузнецовой. 2017. С. 17-23.

17. Ланкастер, Дж. Продажа и управление сбытом: пер. с англ./ Дж. Ланкастер, Д. Джоббер.- Минск: Амалфея, 1999. -384 с.

18. Литовская Ю.В. Стратегия управления затратами на производство металлопродукции: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Уральский государственный технический университет. Екатеринбург, 2002. С.26.

19. Литовская Ю.В. Стратегия управления затратами на производство металлопродукции: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Екатеринбург, 2002.

20. Литовская Ю.В. Планирование на предприятии Электронное издание / Магнитогорск, 2020.

21. Литовская Ю.В. Финансы и кредит: учебное пособие. Москва, 2011. 162с.

22. Литовская Ю.В., Агеева И.А. Особенности экономической политики государства в период 1992-2014 гг. // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2015. № 1 (7). С. 51-54.

23. Литовская Ю.В., Гибадуллина А.Р., Манзурова М.С. Развитие как фактор роста конкурентоспособности предприятия // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. – 2016. - С. 113-117.

24. Литовская Ю.В., Ишметьева Л.Е. Особенности мотивации труда персонала на российских предприятиях // Экономика и политика. 2013. № 6 (6). С. 67-71.

25. Литовская Ю.В., Клещева А.Д. Анализ эффективности работы персонала как обоснование оптимизации организационной структуры управления промышленного предприятия // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития. материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. Магнитогорск, 2021. С. 27-32.

26. Литовская Ю.В., Клещева А.Д. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов (на примере ПАО «ММК») // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 79-й международной научно-технической конференции. 2021. С. 203.

27. Литовская Ю.В., Евсеев В.Н. Инструменты и методы оперативного управления продажами // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск, 2020. С. 232

28. Литовская Ю.В., Мальцева А.С. Роль руководителей в эффективной

мотивации персонала на примере страховой компании // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.В.Козловой. 2018. С. 30-33.

29. Литовская Ю.В., Агеева И.А. Особенности экономической политики государства в период 1992-2014 гг. // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2015. № 1 (7). С. 51-54.

30. Литовская Ю.В., Кузнецов К.И., Измайлова А.С. К вопросу об оценке экономической эффективности инвестиционных проектов // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. материалы научно-практической конференции. 2018. С. 91-95.

31. Литовская Ю.В., Мальцева А.С. Совершенствование системы мотивации персонала в страховых компаниях // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. тезисы докладов 76-й международной научно-технической конференции. 2018. С. 228.

32. Литовская Ю.В., Агеева И.А. Функционирование рынка общественного питания в России в период кризиса: // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2016. С. 32-38.

33. Литовская Ю.В., Никитина О.А., Пономарева О.С. Международный менеджмент Электронное издание / Магнитогорск, 2018.

34. Литовская Ю.В., Свиридова Г.С., Польшкина Я.Ю. Особенности мотивации труда персонала в США и странах западной Европы // Современный менеджмент: теория и практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Магнитогорск / под общ. ред. Н.В. Кузнецовой. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2017. С. 15-21.

35. Литовская Ю.В. Трубицына О.Г. Теория и практика бизнес-планирования Электронное издание / Магнитогорск, 2017.

36. Литовская Ю.В., Якобсон З.В., Трубицына О.Г. Бизнес-планирование: учебное пособие. Магнитогорск, 2015. 160с.

37. Лукич, Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера / Р.Лукич.- М.: Добрая книга, 2004. - 329 с

38. Логистика: учебник/А. П. Тяпухин. М.: Юрайт, 2013. 568 с.

39. Макаров, А. Управление продажами (сила здравого смысла)/ А.Макаров //Управление продажами. -2003. -№5. -С. 18-23

40. Наумов, В.Н. Развитие принципов маркетинга взаимодействия для управления каналами сбыта [Электронный ресурс]/ В.Н. Наумов // Проблемы современной экономики. -2008. -№2 (26). – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2044>.

41. Олейник К. Все об управлении продажами/ К. Олейник. -М.: Альпина Паблишерс, 2011.-330 с.

42. Петров, К.Н. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль/ К.Н. Петров. - М.: Вильямс, 2011.-328 с.

43. Пономарева О.С., Литовская Ю.В., Назарова О.Л. Организационно-управленческие инновации как условие обеспечения эффективности производственных систем // Наука и бизнес: пути развития. 2018. №3 (81). С 53-57.

44. Руденко И.В. Управление продажами: истоки, сущность подходы. Вестник Омского университета. Серия «Экономика».2012.№ 4. С21-25.

45. Симаков Д.Б., Якобсон З.В., Литовская Ю.В., Терентьева Ю.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. Магнитогорск, 2015. - 206с.

46. Сотникова Т.В., Отдел продаж под «ключ». Проект, организация, управление.- СПб.: Питер, 2009.-400с.

47. Спиро Р. Л., Стэнтон У. Дж. Управление продажами. - М. :Издат. дом Гребенникова, 2004. - 704 с.

48. Трутт А.В Модель системы мотивации, стимулирующая повышение квалификации продающего персонала компании. Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014 №8 (51)

49. Тяпухин А.П., Тяпухина О.А. Классификация торговых посредников и варианты их использования в цепях поставок Управленческое консультирование. 2015. № 4 (76). С. 94-106.

50. Федько, В.П. К вопросу обоснования концептуального развития мезоуровневых маркетинго-логистических систем продвижения продукции/ В.П. Федько, Д.Д. Костоглодов, Ю.В. Федько // Управление экономическими системами. -2012. -№40. -С. 16

51. Фатрелл Ч.Управление продажами. -СПб. : Издат. дом «Нева», 2004. - 640 с.

52. Черемисинов, В. Антихаризматическое управление продажами: методическое обеспечение управления отделом продаж [Электронный ресурс] / В.Черемисинов. – URL: [http://www.vente-ecole.ru/stat-i-i-konferencii/article\\_31.html](http://www.vente-ecole.ru/stat-i-i-konferencii/article_31.html)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Линейная организационная структура

Строится на принципах единоначалия. Все функции выполняются одним руководителем, с полным подчинением всех нижестоящих подразделений или сотрудников

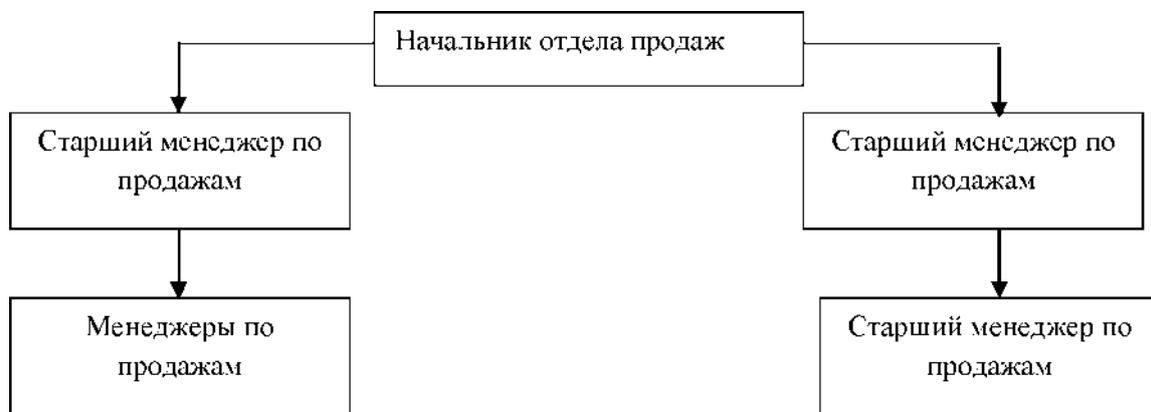
+

Простота, минимальные затраты, быстрое принятие решений, централизация власти

-

Отсутствие специализации, незаменимость руководителя

ПРИМЕНЯЕТСЯ НА ЭТАПЕ «СТАРТА» ИЛИ В ОТДЕЛАХ ПРОДАЖ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

<b>Функциональная организационная структура</b> Основана на разделении функций между сотрудниками и подразделениями и предусматривает подчинение одного сотрудника нескольким руководителям.	
+	-
Специализация, четкое выполнение функций, высокая степень взаимодействия	Приказы от нескольких специалистов, возможны проблемы в области распределения ответственности
Применяется на этапах «РОСТА» и «ЗРЕЛОСТИ», в отделах продаж крупных компаний.	
<pre>                     graph TD                         A[Начальник отдела продаж] --&gt; B[Менеджер по маркетингу]                         A --&gt; C[Руководитель сервиса]                         A --&gt; D[Заместитель начальника по развитию]                         B --&gt; E[Менеджеры городских продаж]                         B --&gt; F[Менеджеры региональных продаж]                         C --&gt; E                         C --&gt; F                         D --&gt; E                         D --&gt; F                     </pre>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Дивизиональная организационная структура

В данной структуре за основу взято разделение по продуктам компании. На каждый продукт создана команда, которая полностью курирует вопросы продвижения, поставок, маркетинга данного продукта. Руководитель отдела продаж является центром информации и определения целевых зон для группы менеджеров по продуктам.

+	-
Быстрая реакция на внешние изменения, ориентированность на клиента, быстрое функциональное взаимодействия	Конкуренция на распределение ресурсов, узкая специализация сотрудников, низкий уровень взаимодействия между сотрудниками

Применяется при наличии большого количества продуктов , крупных корпоративных клиентов или при наличии разных территориальных звеньев продаж»



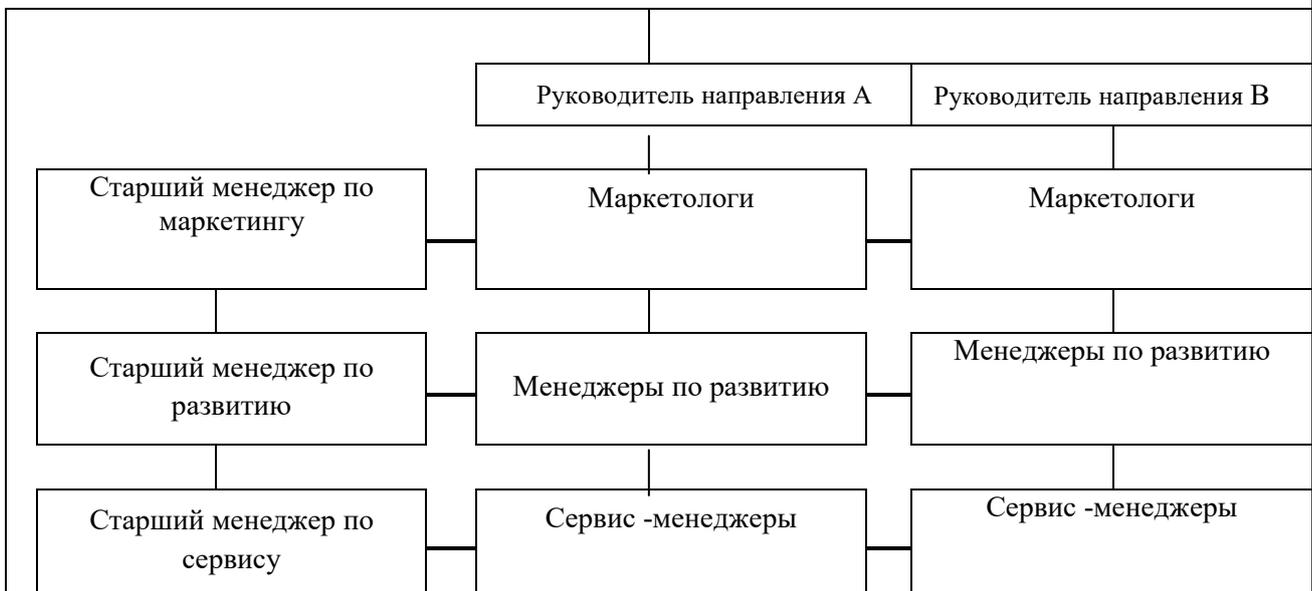
## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Матричная организационная структура

Направлена на реализацию проектов по разным направлениям (продуктовым, клиентским), для управления которыми назначаются руководители проектов.

+	-
<p>Оптимальное использование ресурсов, быстрая реакция на изменение внешней среды, развитие сотрудников и управленцев, взаимодействие всех звеньев отдела</p>	<p>Двойное подчинение, возможные конфликты и противоречия между сотрудниками разных звеньев, проблемы с организацией коммуникационных процессов по всей структуре продаж</p>

Начальник отдела продаж



Учебное текстовое электронное издание

**Литовская Юлия Владимировна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

Учебное пособие

Ответственность за содержание возлагается на авторов  
Издается полностью в авторской редакции

0,98 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2022 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Библиотечно-информационный комплекс  
e-mail: [bik@magtu.ru](mailto:bik@magtu.ru)