



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭиУ
Е.С. Замбрицкая

05.02.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Направление подготовки (специальность)
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление бизнес-процессами и финансы предприятий

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения
очная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента и государственного управления
Курс	3
Семестр	6

Магнитогорск
2025 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

15.01.2025 г., протокол № 5

Зав. кафедрой



О.Л. Назарова

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ

05.02.2025 г., протокол № 3

Председатель



Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры МиГУ, канд. экон. наук



Ю.В. Литовская

Рецензент:

начальник отдела кадров ОАО "ММК-МЕТИЗ"



Д.А. Попов

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Менеджмента и государственного управления

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ О.Л. Назарова

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

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

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Управление продажами входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

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

Организационное поведение

Бухгалтерский учет

Управление финансами предприятия

Управление качеством

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

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная – преддипломная практика

Управление рисками

Управление стоимостью компании

Логистика

Операционный менеджмент

Производственная- технологическая (проектно-технологическая) практика

Управление инновациями

Экологический менеджмент

Антикризисное управление

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

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

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-1	Способен осуществлять поддержку менеджмента организации: в проведении маркетинговых исследований; выявлении бизнес-проблем или бизнес-возможностей; достижении запланированных финансовых и операционных показателей; осуществлять подготовку к проведению изменений в организации, а также обосновывать решения и оценку эффективности достигнутых результатов
ПК-1.1	Осуществляет деятельность по проведению маркетинговых исследований; достижению запланированных финансовых и операционных показателей
ПК-1.2	Решает профессиональные задачи по подготовке к проведению изменений в организации
ПК-1.3	Владеет методами анализа, обоснования и выбора решений и оценке эффективности достигнутых результатов

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 51,95 акад. часов;
- аудиторная – 51 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,95 акад. часов;
- самостоятельная работа – 56,05 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Теоретические основы управления продажами								
1.1 Сущность управления продажами. Сегментация. Определение целевого сегмента. Формирование каналов сбыта. Мотивация участников канала сбыта. Контроль и оценка эффективности каналов сбыта	6	4		8	12	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Выполнение практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-1.1, ПК-1.2
Итого по разделу		4		8	12			
2. Управление офисом продаж								
2.1 Организация и стратегия отдела продаж. Планирование продаж. Структура отдела продаж. Мотивация сотрудников отдела продаж. Контроль деятельности отдела продаж. Оценка личной эффективности сотрудников	6	5		10	15	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Выполнение практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-1.1, ПК-1.2
Итого по разделу		5		10	15			
3. Управление взаимоотношениями с клиентами								
3.1 Система поиска потенциальных клиентов. Организация процесса	6	4		8	15	Самостоятельное изучение учебной	Выполнение практических заданий,	ПК-1.1, ПК-1.2

делового общения. Организация презентации товара. Контраргументация и заключение сделки. Сервис, послепродажное обслуживание.						литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	контрольных работ, тестирование	
Итого по разделу		4		8	15			
4. Корректировка системы управления продажами								
4.1 Оценка и корректировка системы продаж. Инжиниринг и реинжиниринг системы продаж. Оптимизация системы продаж	6	4		8	14,05	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками, подготовка к тестированию, выполнению контрольных работ	Выполнение практических заданий, контрольных работ, тестирование	ПК-1.1, ПК-1.2
Итого по разделу		4		8	14,05			
Итого за семестр		17		34	56,05		зачёт	
Итого по дисциплине		17		34	56,05		зачет	

5 Образовательные технологии

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

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

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

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

- стадия «вызов» позволяет:
 - актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по данной теме или проблеме,
 - вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к получению новой информации,
 - побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;
- стадия «осмысление» предполагает:
 - получение новой информации,
 - первичное ее осмысление,
 - соотнесение полученной информации с уже имеющимися знаниями;
- стадия «рефлексия» обеспечивает
 - целостное осмысление, обобщение полученной информации,
 - присвоение нового знания, новой информации студентом,
 - формирование у каждого студента собственного отношения к изучаемому материалу.

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

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Литовская, Ю. В. Управление продажами : учебное пособие [для вузов] / Ю. В. Литовская ; Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова. - Магнитогорск : МГТУ им. Г. И. Носова, 2022. - 1 CD-ROM. - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://host.megaprolib.net/MP0109/Download/MObject/20294> (дата обращения: 27.06.2024). - ISBN 978-5-9967-2501-4. - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Голова, А. Г. Управление продажами : учебник / А. Г. Голова. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 278 с. - ISBN 978-5-394-03902-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093501> (дата обращения: 27.03.2025). – Режим доступа: по подписке.

б) Дополнительная литература:

1. Дрёмова, Ю.Г. Управление продажами: практические ситуации для анализа: учебное пособие / Ю.Г. Дрёмова, А.А. Букова. — Москва: Научный консультант, 2018. — 60 с. — ISBN 978-5-6040573-4-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/111833> (дата обращения: 09.03.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебное пособие / И.Н. Кузнецов. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2016. — 492 с. — ISBN 978-5-394-02640-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70592> (дата обращения: 09.03.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

в) Методические указания:

Представлены в приложении 3.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

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

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

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

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

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

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

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

Примерные аудиторные контрольные работы (АКР) и практические задания:

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

Практическое задание 2. Организация системы сбыта

Практическое задание 3. Планирование продаж

Практическое задание 4. Формирование КРІ для менеджера по продажам

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

Таблица 1 - База клиентов по объемам и частоте закупок

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

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

Таблица 1 – Характеристика каналов распределения

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

	+	–
	+	–

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

Таблица 2 – Характеристика систем распределения

Наименование компаний-производителя	Наименование компании посредника			Потребитель (краткая характеристика)
	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	
Прямой канал сбыта				
1				
2				
3				
Косвенные каналы сбыта				
одноуровневый				
1				
2				
двухуровневый				
1				
2				
трехуровневый				
1				
2				

Вопросы.

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

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

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

Таблица 1 - Критерии выбора сбытового канала

Характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии
		короткий	длинный	
Характеристики покупателей				
Многочисленные		**	***	Важную роль играет сокращение числа контактов
Высокая концентрация	**	***		Низкие издержки на один контакт
Крупные покупки	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
Нерегулярные покупки		**	***	Повышенные издержки при частых и малых заказах
Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов вблизи точки продажи
Характеристики товаров				
Расходуемые продукты	***			Необходимость быстрой доставки
Большие объемы	***	**		Минимизация транспортных операций

Технически несложные		**	***	Низкие требования по обслуживанию
Нестандартизованные	***			Товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям
Новые товары	***	**		Необходимо тщательное «слежение» за новым товаром
Высокая ценность	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
Характеристики производителя				
Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
Полный ассортимент	***	**		Фирма может предложить полное обслуживание
Нужен хороший контроль	***			Минимизация числа заказов между фирмой и ее рынком
Широкая известность		**	***	Хороший прием со стороны системы сбыта

Таблица 2 - Выбор и обоснование сбытового канала

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

АКР 5 Организация системы сбыта

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

2....							
Интенсивный							
1....							
2.....							

АКР 6 Рассчитать план продаж на 2019 г.

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

Статистика продаж за 2017 и 2018 представлена в таблице 1.

Таблица 1

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

- 1) Рассчитать:
 - Среднее число продаж за месяц
 - Коэффициент сезонности
 - Рост продаж за период с 2017 по 2018гг
 - Средний показатель сезонности по месяцам за исследуемый период
- 2) Рассчитать планируемую выручку на 2019 г (таблица 2), для этого определить:
 - среднюю стоимость единицы изделия исходя из средней суммы и числа продаж за 2018 г
 - среднюю маржу на единицу изделия – среднюю стоимость разделить на закупочную цену изделия
 - затраты на создание товарного запаса исходя из объема закупки 40 изделий по цене 350 руб за штуку
 - объем безубыточности продаж – затраты на создание запаса разделить на величину средней маржи на единицу изделия
 - минимальную величину выручки на 2019 г исходя из объема безубыточности и цены реализации изделия 500 руб и планируемую среднемесячную выручку
 - минимальную величину выручки на каждый месяц 2019 г с учетом среднего коэффициента сезонности по месяцам

Таблица 2.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Формула расчета индивидуального значения КРІ:

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

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

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

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

Таблица 1 – Расчет эффективности работы сотрудников (Табель КРІ)

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

АКР 10 Составить программу мотивации персонала

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

Внеаудиторная самостоятельная контрольная работа:

Управление продажами

1 Аудит целевых клиентов

- выполнить исследование клиентской базы по объемам и частоте закупок

2 Организация и управление каналами продаж

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

3 Управление офисом продаж

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

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

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

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-1: Способен осуществлять поддержку менеджмента организации: в достижении запланированных финансовых, операционных показателей, в экономном использовании ресурсов и в сохранности активов; в обеспечении экономическим субъектом достоверности и своевременности формирования составляемой отчетности, а также проводить оценку эффективности достигнутых результатов;		
ПК-1.1:	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных финансовых, операционных показателей, в экономном использовании ресурсов и в сохранности активов	1. Раскройте сущность и содержание процесса управления продажами. 2. Перечислите и охарактеризуйте современные подходы к управлению продажами. 3. Обоснуйте необходимость построения качественного партнерства в системе продаж товарной продукции. 4. Тенденции в управлении продажами. Модели управления продажами. 5. Основные этапы процесса продажи. 6. Условия выбора каналов сбыта и их виды. 7. Сравнительная характеристика каналов сбыта. 8. Вертикальные и горизонтальные распределительные системы. 9. Определите значение и опишите задачи розничной продажи товаров. 10. Виды розничных посредников и их характеристика (классификация торговых предприятий) 11. Инструменты стимулирования продаж. 12. Организационные структуры построения отдела продаж. 13. Планирование продаж. 14. Факторы, определяющие успешность работы отдела продаж. 15. Мотивация сотрудников отдела продаж. 16. Контроль деятельности отдела продаж. 17. Оценка эффективности каналов сбыта. 18. Поведение покупателей и организаций. 19. Техники продаж. 20. Работа с возражениями. 21. Холодные звонки: технология реализации. 22. Правила ведения деловой беседы.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		23. Презентация товаров: основные правила. 24. Визуальный мерчандайзинг. 25. Категорийный мерчандайзинг. 26. Раскройте понятие и сущность стратегии партнерства в системе личных продаж. 27. Технология реализации персональных продаж. 27. Инструменты управления лояльностью. 29. Правила работы с ключевыми клиентами. Примерные тестовые задания: 1 Одно из преимуществ косвенных каналов сбыта: a. увеличение объемов сбыта b. контроль над ценой продукции c. легче поддерживать имидж компании d. возможность реагировать на изменения спроса 2 Одно из достоинств прямых каналов сбыта: a. контроль над качеством продукции b. самостоятельное продвижение продукции c. широкий охват рынка d. сбыт крупных партий продукции 3 Один из недостатков косвенных каналов сбыта: a. производитель может попасть в сильную зависимость от посредников b. увеличение складских расходов c. полнее удовлетворяются потребности клиентов в сервисе d. ограниченный рыночный сегмент 4 Один из недостатков прямых каналов распределения: a. собственная сбытовая сеть b. возможность заниматься рыночным анализом c. увеличение доли наличных денежных средств в обороте d. необходимый контакт с потребителями 5 Стратегические (консультационные) продажи возникли в ответ:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		a. на возрастающую конкуренцию b. на требования продавцов к клиентам компании c. на требования покупателей к продавцам d. на растущую значимость долговременных отношений 6 При консультационных продажах акцент делается: a. на манипулирование покупателями b. на эффективные коммуникации между продавцом и покупателем c. на определение проблем покупателя и их решение d. на снижение цены товара 7 Консультационные продажи характеризуются: a. доверительными отношениями продавца и покупателя b. высоким уровнем сервисного обслуживания c. увеличением транзакций d. снижением транзакций 8 Стратегический план деятельности компании является основой для разработки стратегического плана продаж: a. да b. нет 9 Стратегическое планирование продаж позволяет: a. повысить конкурентность продаж b. снизить затраты, связанные с продажами c. организовать продажи, добавляющие ценность d. структурировать продажи и повысить их эффективность 10 Стратегия взаимоотношений ориентирована: a. на поддержание высоких этических стандартов b. на выстраивание профессионального имиджа c. на создание клиентской базы d. на формирование философии «двойного выигрыша» 11 В основе разработки стратегии потребителя лежит: a. ценность товара

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		b. поведение потребителя c. потребительские нужды d. материальные составляющие товара 12 Инструментами обратной связи с участниками канала товародвижения являются: a. рекламные акции b. маркетинговые исследования c. опросы и советы ведущих партнеров d. PR-компании 13 На каких трех показателях строится одна из классификаций покупателей? a. цель покупки, потребности, доход b. давность, частота, денежная ценность c. возраст, доход, количество покупок d. количество покупок, сумма покупок, количество купленных товаров 14 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 15 Наиболее ровно и гладко отношения в канале товародвижения складываются в случае: a. интенсивного распределения b. эксклюзивного распределения c. избирательного распределения 16 Какая группа данных НЕ является частью базы данных покупателей: a. демографическая b. экономическая c. поведенческая d. транзакционная 17 Какие бывают виды каналов товародвижения? a. прямой, двухуровневый, многоуровневый b. собственный, арендованный, комбинированный

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		с. государственный, муниципальный d. узкий, широкий 18Прямой канал состоит из: a. производителя и поставщика b. производителя и конечного покупателя c. производителя и торгового посредника d. производителя и дистрибутора 19Что 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 20Два вида торговых посредников – это: a. крупные и мелкие b. специализированные и универсальные c. оптовые и розничные d. государственные и негосударственные 21Нецелевые 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 22Что 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 23Показатели оценки торгового персонала можно разделить на две категории: a. объем работы и уровень зарплаты b. уровень образования и стаж работы

[illegible]

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																									
		Средний показатель сезонности																																									
		3) Рассчитать: – Среднее число продаж за месяц – Коэффициент сезонности – Рост продаж за период с 2017 по 2018гг – Средний показатель сезонности по месяцам за исследуемый период 4) Рассчитать планируемую выручку на 2019 г (таблица 2), для этого определить: – среднюю стоимость единицы изделия исходя из средней суммы и числа продаж за 2018 г – среднюю маржу на единицу изделия – среднюю стоимость разделить на закупочную цену изделия – затраты на создание товарного запаса исходя из объема закупки 40 изделий по цене 350 руб за штуку – объем безубыточности продаж – затраты на создание запаса разделить на величину средней маржи на единицу изделия – минимальную величину выручки на 2019 г исходя из объема безубыточности и цены реализации изделия 500 руб и планируемую среднемесячную выручку – минимальную величину выручки на каждый месяц 2019 г с учетом среднего коэффициента сезонности по месяцам Таблица 2. <table><tr><td>2019 год</td><td>Дек.</td><td>Янв.</td><td>Фев.</td><td>Март</td><td>Апр.</td><td>Май</td><td>Июнь</td><td>Июль</td><td>Авг.</td><td>Сент.</td><td>Окт.</td><td>Нояб.</td><td>Итого</td></tr><tr><td>Планируемая выручка, руб</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> № 2 Определить основные количественные показатели, которые оказывают наиболее значимое влияние на деятельность компании (бизнес) и соотнести их с работой сотрудников или подразделений: 1. Финансовый объем продаж; 2. Количественный объем продаж; 3. Финансовый объем проданных доп. услуг; 4. Количественный объем проданных дополнительных услуг;														2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого	Планируемая выручка, руб													
2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого																														
Планируемая выручка, руб																																											

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		5. Трафик (фактическое посещение точки продаж, звонки, письма, консультации); 6. Конверсия продаж (соотношение между потенциальными и реальными покупателями); 7. Конверсия консультаций; 8. Количество привлеченных клиентов; 9. Оценка уровня обслуживания; 10. Средний чек. Оптимальные плановые показатели должны быть связаны с общей стратегией организации и обычно дифференцируются на месячные, полугодовые и годовые. Важно, чтобы плановые значения были реально достижимы, чтобы сотрудники приложили усилия к их достижению. Для определения плановых значений желательно привлекать конечных продавцов, поскольку они могут объективно оценить реальность утвержденных плановых целей.
ПК-1.3:	Выявляет и оценивает условия, способствующие возникновению значимых рисков и их трансформации в рисковые события	Практические задания к зачету: № 1. Используя данные таблицы 1 исследовать клиентскую базу по объемам и частоте закупок. Выделить группу целевого клиента, сделать выводы Таблица 1 - База клиентов по объемам и частоте закупок

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																
		Контрагент	1/1/2017	2/1/2017	3/1/2017	4/1/2017	5/1/2017	6/1/2017	7/1/2017	8/1/2017	9/1/2017							
								76000	24900									
				34200	11880			11880										
					83166			257364										
			98415		95585													
									217300	27756	63362							
				200000	16920	16920												
										32895	224800							
											731600							
								1098770										
№ 2. Используя критерии выбора сбытового канала (таблица 1) определить оптимальную систему каналов распределения для производителей: 1) торгового оборудования; 2) блистерной и твердой пластиковой упаковки; кондитерских изделий; 4) книг; 5) мебели; 6) хлебобулочных изделий; 7) образовательных услуг для взрослых (кулинарные, компьютерные, танцевальные...) Рассмотреть варианты использования прямых, косвенных каналов распределения и комбинированной или смешанной системы сбыта (таблица 2). Таблица 1 - Критерии выбора сбытового канала <table><tr><td rowspan="2">Характеристики</td><td rowspan="2">Прямой канал</td><td colspan="2">Непрямой канал</td><td rowspan="2">Комментарии</td></tr><tr><td>короткий</td><td>длинный</td></tr></table> Характеристики покупателей												Характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии	короткий	длинный
Характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Комментарии														
		короткий	длинный															

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

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства					
						Смешанный:	
		2) блистерной и твердой пластиковой упаковки				Прямой:	
						Косвенный:	
						Смешанный:	
		3) кондитерских изделий				Прямой:	
						Косвенный:	
						Смешанный:	
		4) книг				Прямой:	
						Косвенный:	
						Смешанный:	
		5) мебели				Прямой:	
						Косвенный:	
						Смешанный:	
		6) хлебобулочных изделий				Прямой:	
						Косвенный:	
						Смешанный:	
		7) образовательных услуг для взрослых				Прямой:	
						Косвенный:	
						Смешанный:	

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

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

Зачет по данной дисциплине проводится по результатам текущего контроля успеваемости.

Показатели и критерии оценивания зачета:

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

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

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

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

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

Раздел 1 Аудит целевых клиентов

Методические указания по выполнению раздела 1

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

Группа А – клиенты с наибольшими объемами закупок

Группа В – контрагенты со средними закупками

Группа С – клиенты с небольшим объемом закупок

Категория Х – те, кто чаще всего обращается к вам

Категория Y – контрагенты с нерегулярными обращениями

Категория Z – те, кто совершает единичные покупки

Сводный ABC и XYZ анализ:

AX	BX	CX
AY	BY	CY
AZ	BZ	CZ

- 1) Клиенты групп А и В обеспечивают основной объем выручки. Их должно быть как можно больше в компании.
- 2) Клиенты групп AX и BX обеспечивают значительный объем закупок при регулярном повторном обращении.
- 3) Клиенты группы AY и BY приносят хорошую выручку, но возвращаются не стабильно. Для них нужны бонусные программы, регулярные акции.
- 4) Клиенты группы AZ и BZ, несмотря на приличные объемы закупок, возвращаются не прогнозируемо.
- 5) Клиенты группы С требуют пересмотра и возможно придется отказаться от них.
- 6) Клиенты группы CX и CY требуют работы в направлении увеличения среднего чека.
- 7) Клиенты группы CZ - самые неинтересные покупатели. Скорее всего не стоит тратить на них время менеджеров и отказаться от работы с ними.

Общая схема проведения ABC-анализа

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

Таблица 1 – Общая схема проведения ABC-анализа

№ п/п	Наименование	Значение, руб	Вклад, %	Накопительный вклад, %	Группа
1	Клиент 1	100			
2	Клиент 2	50			
3	Клиент 3	35			
4	Клиент 4	20			
5	Клиент 5	5			
	Итого				

Общая схема проведения XYZ –анализа

1. Рассчитать коэффициент вариации по каждому клиенту (Таблица 2, графа 10)

по формуле расчета изменчивости объема продаж:

=СТАНДОТКЛОНП(В3:Н3)/СРЗНАЧ(В3:Н3).

2. Распределить клиентов по группам «X», «Y», «Z», (Таблица 2, графа 11) используя функцию «ЕСЛИ»: =ЕСЛИ(И3<=10%;"X";ЕСЛИ(И3<=25%;"Y";"Z")); критерии (по коэффициенту вариации) для характеристики групп клиентов:

- «X» - 0-10% – клиенты с самым устойчивым спросом.
- «Y» - 10-25% - клиенты с изменчивым объемом продаж.
- «Z» - от 25% - клиенты, имеющие случайный спрос.

Таблица 2 - Общая схема проведения XYZ-анализа

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

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

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

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

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

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

Показатели	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
средний чек	1500	1000	2500
число продаж клиенту в месяц	1	3	1
время удержания клиента в месяцах	12	5	3
затраты на рекламу	5000	5000	5000
LTV3			
ROMI			

Раздел 2 Организация и управление каналами продаж

Методические указания по выполнению раздела 2

Выбор и обоснование элементов и описание системы сбыта при организации системы сбыта с использованием эксклюзивного, селективного и массового сбыта:

1. Выбор и обоснование вида канала - прямой, косвенный, комбинированный
2. Определение типа и числа каналов - традиционный, электронная, продажа по каталогам, по образцам
3. Определение типов посредников их роли в каналах продаж и т.д. - оптовые торговцы; розничные торговцы; организаторы торговли; коммерческие фирмы по обслуживанию сбыта
4. Выбор уровня сбытовой интеграции - вертикальная и горизонтальная интеграция
5. Определение уровня централизации решений – решения могут быть централизованными или децентрализованными, например, при развитии региональных продаж
6. Принятие решения о необходимости конкуренции внутри и между каналами сбыта - горизонтальная, вертикальная, межвидовая горизонтальная, межканальная
7. Выбор и обоснование стратегии по привлечению посредников - вталкивания, втягивания, комбинированная

Раздел 3 Управление офисом продаж

Методические указания по выполнению раздела 3

Планирование продаж осуществляется на основе статистики продаж за предшествующий период, пример представлен в таблице 1.

Таблица 1

2018 год	Среднее число продаж за месяц	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого
----------	-------------------------------	------	------	------	------	------	-----	------	------	------	-------	------	-------	-------

Число продаж														
Сумма продаж, руб														
Коэфф. сезонн.														
2019 год	Среднее число продаж за месяц	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого
Число продаж														
Сумма продаж, руб														
Коэфф. сезонн.														
Средний показатель сезонности														

5) На основе статистики продаж за предшествующий период рассчитываются:

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

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

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

Таблица 2.

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

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

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

Наиболее часто в сфере продаж устанавливают следующие ключевые показатели:

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

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

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

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

В сфере B2B обычно применяются следующие ключевые показатели эффективности:

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

В сфере B2C широко распространены следующие показатели KPI:

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

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

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

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

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

Формула расчета индивидуального значения KPI:

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 2 – Расчет эффективности работы сотрудников (Табель KPI)

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

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

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

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

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

4) Составить программу мотивации персонала

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

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

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

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

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

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