



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

**Методические указания к практическим занятиям по**

**МДК 04.01 Организация прямых продаж**

Уссурийск, 2020г.

Составитель: Серышева Галина Витальевна, преподаватель филиала ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске

Методические указания к практическим занятиям предназначены для обучающихся по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям), изучающих дисциплину МДК.04.01 Организация прямых продаж.

## Содержание

<b>Практическое занятие №1</b> Понятие и сущность прямых продаж. Отличие прямых продаж от работы торгового представителя.....	4
<b>Практическое занятие №2</b> Рассмотрение средств контроля торгового представителя: аудит (структура).....	11
<b>Практическое занятие №3</b> Организация и общая схема продаж по телефону.....	14
<b>Практическое занятие №4</b> Навыки делового общения и правила продажи товаров по телефону.....	16
<b>Практическое занятие №5</b> Организация продажи по телефону? Техника холодных звонков.....	19
<b>Практическое занятие №6</b> Двенадцать золотых принципов продаж.....	22
<b>Практическое занятие №7</b> Технологии успешных продаж.....	25
<b>Практическое занятие №8</b> Реализация программы прямого маркетинга конкретной организацией (по результатам прохождения практики).....	28
<b>Практическое занятие №9</b> Оценка конкурентоспособности конкретной торговой организации.....	30
<b>Практическое занятие №10</b> Технологии управления переговорами при организации прямых продаж. Средства контроля торгового представителя. Расчет оплаты труда торгового представителя.....	33
<b>Словарь основных терминов</b> .....	37

## Тема 1.2 Экономическая сущность сбыта, цели и задачи

**Практическое занятие №1** Понятие и сущность прямых продаж. Отличие прямых продаж от работы торгового представителя.

**Цель:** развитие навыков выявления отличий прямых продаж от работы торгового представителя.

**Норма времени:** 2 часа

### Задачи:

1. **Приобретаемые умения:** У1,2,3

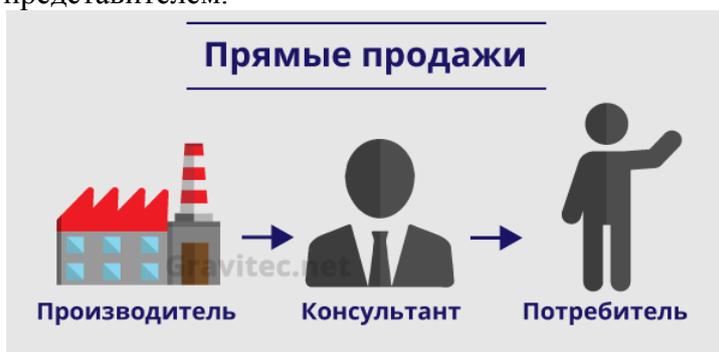
2 **Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

### ХОД РАБОТЫ:

#### *Теоретический минимум*

Что чтобы больше зарабатывать, нужно больше продавать. Прямые продажи – один из хороших способов увеличить прибыль.

Прямые продажи — это такой вид продаж, при котором продавец контактирует непосредственно с покупателем, без участия посредников и третьих лиц. Такие продажи еще называют личные продажи. Чаще всего продажа происходит вне стационарных мест торговли вроде больших магазинов, а в офисе или дома у клиента. Продавец, занимающийся таким методом торговли, чаще всего называется дистрибьютором или торговым представителем.



Такой вид продаж чаще всего используется для реализации косметики, бытовой химии, биологически активных добавок и т.д. Самые популярные компании, использующие методики прямых продаж:

- Avon
- MaryKay
- Amway
- Herbalife
- NL

**Задание 1:** Рассмотреть понятие и отличия прямых и непрямых продаж.

#### **Прямые и непрямые продажи: главные отличия**

“Прямые продажи” – это продажи, при которых общение между продавцом и покупателем происходит лично (face-to-face). Из этого следует, что непрямые продажи (их также называют косвенными) происходят через посредников, которыми чаще всего выступают дилеры, дистрибьюторы, франчайзи, мерчандайзеры и т.д. По такому принципу работает множество производителей, которые не хотят самостоятельно заниматься реализацией своих товаров, а также стремятся быстро охватить новые рынки.



### Применение в сетевом маркетинге



Многие думают, что эти два определения означают одно и то же. Большинство экспертов утверждают, что отчасти это так: сетевой маркетинг является частью концепции прямых продаж. Чем же они отличаются? В первую очередь, условиями для продавца.

*При прямых продажах* доходы продавца зачастую выше, чем в сетевом бизнесе.

Прибыль приходит именно от продаж, а не от привлечения новых продавцов.

Здесь есть предел дохода, но, не смотря на это, прямые продажи являются хорошим инструментом для получения быстрой прибыли.

В такой способ обычно реализуются товары длительного пользования, например, посуда, аксессуары, предметы для дома и т. д.



*В сетевом маркетинге* продажи происходят также, но первыми покупателями зачастую становятся люди из близкого окружения продавца. В этом случае продавец получает меньшие комиссионные и его основной доход приходит в виде премий и бонусов за привлечение новых продавцов.

Чаще всего в такой способ продают косметику, бытовую химию, витамины и т.д.

Регулярный доход продавец получает, если ему удалось сделать своего клиента постоянным.

Основная особенность сетевого в том, что продавец получает доход не только от продаж клиенту и бонусы за привлеченных продавцов, а и % от продаж, которые осуществляют привлеченные им продавцы. Такой процесс бесконечен, и, если регулярно этим заниматься, можно значительно увеличить свой доход.

Еще одна особенность сетевого бизнеса в том, что начать работу здесь легче. Бизнес не требует инвестиций и закупок продукции, а овладеть необходимыми знаниями можно за достаточно короткий срок.

Каждый человек создает сеть собственных продавцов (отсюда и название “сетевой”), которые обеспечивают постоянную прибыль без прямого участия в процессе продаж.

### **Виды прямых продаж**

Существует множество видов прямых продаж, при которых потребителем услуги или продукта является конечный покупатель.

#### **1 Прямые продажи по квартирам**

Этот метод в последние годы стал менее популярен, так как его прибыльность значительно упала – люди стали менее доверчивыми и зачастую не открывают дверь незнакомцам. Это один из самых сложных способов “холодных продаж”, который в последнее время все реже используется в связи с плохой репутацией, навязанной обманщиками и мошенниками.



#### **2 Прямые продажи на улице**

Продажи, происходящие в общем пространстве, т.е на улице, все еще активно живут и процветают. Чаще всего такая торговая точка представляет собой стол с демонстрацией продукции или информационный стенд. Такие продавцы отлично справляются с задачей и привлекают к себе заинтересованных прохожих. Очень часто такая схема используется для прямой продажи косметики и бытовых товаров.

3 Прямые продажи услуг и продуктов часто осуществляются в интернете и по телефону, их называют дистанционной торговлей.

#### **4 B2B и B2C продажи**

В отличие от продажи конечному потребителю (B2C), прямые продажи компаниям (B2B) могут стать отличным инструментом для повышения прибыли, привлечения новых клиентов и налаживания профессиональных контактов.



#### Как продать услугу:

Многим продавцам приходится продавать нематериальные товары. Зачастую за продажу услуг можно получить большую прибыль, чем за продажу товара, потому что этот процесс сложнее, да и стоимость услуги часто выше (например, в IT сфере).

Отличается и поведения клиента: при поиске товара в большинстве случаев клиент действует самостоятельно, а вот в поисках услуги ищет информацию и отзывы у знакомых и в Интернете. Чтобы продавать услуги, нужно быть уверенным в их качестве, также требуется более глубокое обучение продавцов.

### **Преимущества и недостатки**

Личная продажа считается самой эффективной по сравнению с другими методами продаж, потому что сразу устанавливаются отношения с клиентом и можно получить много дополнительной информации:

- сразу видна реакция на продавца и отношение клиента к предложению, реакция на фразы в процессе разговора.
- При личном контакте можно предугадать финал разговора и развитие событий, также при прямых продажах гораздо проще закрепить контакт с покупателем и даже получить постоянного клиента в его лице
- Обратная связь: если продажа не случилась, можно тут же поинтересоваться причинами: такой фидбек может стать важной информацией, которая будет направлена на улучшение компании.

Почему прямые продажи лучше? Причина в том, что здесь главную роль играет человеческий фактор. Очень многое зависит от продавца: его подход, достойное представление товара и рекомендации по использованию. Не последнюю роль играет и харизма.

Важно заинтересовать человека, показать ему, чем ваш товар будет полезен и как сможет решить его проблему. Кроме того, необходимо хорошо знать особенности своего продукта, чтобы ответить на все возможные вопросы покупателя. Продавец, который не знает, что он продает, может вызвать подозрения. О какой покупке в таком случае может идти речь?

Рассмотрим в таблице плюсы и минусы прямых продаж для продавцов:

<b>Преимущества для продавца</b>	<b>Недостатки для продавца</b>
Непосредственный контакт (в том числе и по телефону). Продавец видит реакцию покупателя и может скорректировать общение в нужное русло	Высокая стоимость контакта. Это значит, что визит к покупателю включает затраты на рекрутинг продавца, его обучение, зарплату, его транспортные и командировочные расходы. Охват крупных аудиторий посредством персональных продаж может оказаться дорогостоящим
Индивидуальный подход к каждому покупателю	Охват аудитории ограничен высокой стоимостью такого вида продаж. В связи с этим трудно охватить большое число потенциальных покупателей
Личная презентация товара, описание его лучших качеств и необходимость покупки для каждого отдельного потребителя	Разные продавцы могут по-разному интерпретировать информацию, которую нужно донести покупателю. Это усложняет донесение единого целостного сообщения ко всем потребителям
Ориентация на определенный рынок и потребителя	
Эффективный элемент маркетинговых коммуникаций	
Возможность получить более высокую прибыль	

В качестве плюсов для компаний можно выделить более дешевый персонал, который можно обучить специфике продаж и отсутствие необходимости в содержании дорогостоящей оффлайн-точки.

### **Плюсы и минусы для клиента**

Что касается покупателей, то для них плюсы покупок через прямые продажи значительно превосходят минусы:

<b>Преимущества для клиента</b>	<b>Недостатки для клиента</b>
---------------------------------	-------------------------------

Удобство. Продавец сам придет к вам и продемонстрирует товар в удобное для вас время	Навязчивость продавцов
Есть возможность получить максимально исчерпывающую информацию от представителя компании	Сомнения в качестве продукта
Цена может быть ниже, благодаря отсутствию посредника в цепочке продаж	
При прямых продажах часто можно протестировать продукт бесплатно	
Регулирование – законодательство защищает покупателя и также распространяется на прямые продажи	

Исследования показали, насколько эффективны различные каналы продаж:

- рекламные публикации — 5—7% клиентов;
- почтовая рассылка — 10—25% клиентов;
- прямые продажи — до 70% клиентов.

Это исследование наглядно показывает, почему прямые продажи работают лучше, чем реклама.

### **Техника прямых продаж - как научиться продавать**

При большом желании можно быстро овладеть техникой прямых продаж и научиться продавать.

Для начала нужно обозначить целевую аудиторию и понять, чем ваш продукт будет полезен конкретному человеку.

Рассмотрим пример продажи вазы для цветов. Ее особенности – круглая форма, 2-х литровой объем, а изготовлена она из оргстекла.

Кому может пригодиться такая ваза?

- Ресторану или кафе для оформления зала;
- Девушке или женщине (ваз много не бывает, так или иначе всем дарят цветы);
- Любителям бамбука (он обычно выращивается в воде, без грунта, и особенно эффектно смотрится в прозрачных емкостях);
- Фотографам и блогерам как декоративный элемент, который отлично будет смотреться на фото.

Нужно в первую очередь выяснить у человека, что именно ему нужно, и презентовать свой товар в таком ракурсе.

Чтобы презентация товара прошла успешно и привела к продаже, придерживайтесь следующих правил:

- Приветствие. Встречают, зачастую, по одежке, поэтому важно произвести правильное первое впечатление. Приятный внешний вид, опрятность, дружелюбность и позитив прекрасно располагают к себе и с первых слов вызывают положительные эмоции.

- Представление товара. Здесь также действует первое правило. Кроме этого, постарайтесь максимально заинтересовать вашего потенциального покупателя и вызвать у него доверие к вам и вашему продукту.

- Люди покупают не товар, а эмоции, поэтому от вашей презентации зависит 95% успеха. Чтобы подготовиться и провести успешную презентацию вам нужно хорошо знать характеристики и свойства вашего продукта. Накануне презентации сделайте черновик с планом и потренируйтесь в рассказе несколько раз, а еще лучше, выступите перед тем человеком, которому доверяете и поработайте над ошибками вместе.

- Мягкое подведение к цене.
- Сделка. Когда деньги получены, важно сохранять дружелюбие, чтобы клиенту не показалось, что вы тут же потеряли к нему интерес. Не игнорируйте это правило, ведь вы можете потерять возможность сделать этого клиента постоянным! Пусть клиент почувствует радость от того, что купил именно у вас.

## Правила продаж

Охарактеризуем несколько “неписанных правил” хорошего продавца:

1. Клиент – это живой человек.
2. Сначала продайте себя, а потом уже продукт.
3. Клиент говорит больше. Дайте ему право высказаться, так вы лучше поймете его мотивацию.
4. Все характеристики товара подкрепляйте указанием выгоды от них для конкретного клиента.
5. Для хорошего продавца нет ничего невозможного – для удовлетворения некоторых капризов клиента можно предложить ему доплатить, вместо того, чтобы сразу отказывать и терять клиента.
6. Ярко описывайте продукт, проиллюстрируйте выгоды, которые получит клиент, если купит товар, или наоборот, как разочаруется, если не купит.
7. Клиент всегда прав. Если у него есть свое мнение, отличное от вашего, не стоит его переубеждать и спорить. Ваша главная цель – продать клиенту решение его проблемы.
8. Говорите непосредственно с человеком, который будет принимать решение о покупке (для B2B). Иначе вы просто рискуете потратить время впустую.
9. Если вы видите интерес со стороны клиента, нужно плавно переходить к цене. Лучшее решение – назвать диапазон цен, либо предупредить, что цена будет известна после индивидуального просчета.
10. При каждой встрече с клиентом договаривайтесь о вашем следующем шаге и дальнейших действиях, чтобы ваша сделка не “зависла” в воздухе.

Прямые продажи – прекрасный инструмент для увеличения прибыли. Но следует помнить, что прямых продаж самих по себе недостаточно, необходимо заниматься возвратом и удержанием клиентов, в этом помогут такие современные и относительно недорогие инструменты, как push-уведомления и смс-рассылки.

**Задание 2:** Укажите основные отличия прямых продаж (ПП) от продаж торгового представителя (ТП):

### 1. Что продавать?

ТП: продаёт \_\_\_\_.

ПП: продаёт \_\_\_\_.

### 2. Что знает о товаре?

ТП: \_\_\_\_\_.

ПП: \_\_\_\_\_.

### 3. Возможность сотрудничества?

ТП: \_\_\_\_\_.

ПП: \_\_\_\_\_.

### 4. С кем работать?

ТП: \_\_\_\_\_.

ПП: \_\_\_\_\_.

### 5. Кто потребитель?

ТП: \_\_\_\_\_.

ПП: \_\_\_\_\_.

## Задание 3:

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 коммерсанте, 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: по каждому из вышеперечисленных пунктов предложите одно или несколько управленческих решений для эффективного управления временем продавца.*

**Задание 4:** Решить задачу:

Продажи компании за отчетный период составили 28500,0 тыс. рублей. Согласно стратегии потребителя, планируется увеличить продажи до 35200,0 тыс. рублей. Рассчитайте эффективность стратегии потребителя, если 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:

$$\mathcal{E} = \frac{P_2 - P_1}{I} \times 100\%,$$

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.

**Задание 5:** Дать ответы на контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления продажами.
2. Определите значение и опишите задачи розничной продажи товаров.
3. Перечислите и охарактеризуйте современные подходы к управлению продажами.
4. Раскройте понятие и сущность стратегии партнерства в системе личных продаж.
5. Обоснуйте необходимость построения качественного партнерства в системе продаж товарной продукции.

**Тема 2.4** Технология успешных продаж. СПИН продажи

**Практическое занятие №2** Рассмотрение средств контроля торгового представителя: аудит (структура).

**Цель:** развитие навыков средств контроля торгового представителя

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

**2. Приобретаемые умения:** У1,2,3

**3 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

### **ХОД РАБОТЫ:**

**Задание 1:** Охарактеризуйте поэтапно общую структуру полевого аудита.

Общая структура полевого аудита выглядит следующим образом:

- 1 Подготовка к аудиту;
- 2 Внешний осмотр торговой точки;
- 3 Этап представления;
- 4 Осмотр витрины или места, где размещается товар, в торговом зале;
- 5 Коммуникация с представителями клиента (получение информации);
- 6 Завершение визита;
- 7 Анализ полученной информации;
- 8 Обсуждение результатов полевого аудита с торговым представителем.

#### **1. Подготовка к аудиту (работа в офисе):**

Данный этап необходим для понимания тех критериев, согласно которых будет оцениваться работа торгового представителя. В связи с данным этапом, руководитель САМ должен прекрасно ориентироваться в стандартах работы не только собственных, но и в стандартах работы своих подчиненных.

Линейный руководитель обязан четко знать плановые задания, а также те цели, которые он проверяет.

Подготовка также требует наличия при проверке различной документации, в которой фиксируются результаты проверки.

#### **2. Внешний осмотр торговой точки:**

Подразумевает под собой оценку внешних изменений, произошедших с торговой точкой, за время, прошедшее от вашего последнего визита. Сюда могут быть отнесены, например, изменения в размещении внешних POSM-материалов, изменения названия, появление (исчезновение) объектов и т.д.

Часто внешние изменения оказывают существенное влияние на ситуацию в торговой точке.

К примеру, начало строительства нового дома около киоска существенно влияет на объемы продаж сигарет недорогого сегмента — строители их основные потребители. Открытие же поблизости гипермаркета может существенно уменьшить объем продаж продуктов питания и общий оборот.

#### **3. Представление:**

Представление происходит согласно корпоративным нормам и содержит все те структурные элементы, о которых говорится [здесь](#).

Основное отличие — **в цели на визит**, которая не должна дискредитировать оцениваемого сотрудника, но в то же время, должна четко указывать на то, для чего вы пришли к клиенту.

Приблизительная формулировка: » Узнать, как продаются бренды нашей компании» или » для улучшения качества сервиса ил обслуживания».

В глазах клиента проверяющий должен выглядеть ни как тот человек, который пришел найти недостатки, а как человек, оценивающий совместный бизнес (вашей компании и клиента).

Категорически следует исключать фразы типа: «пришел (-ла) узнать, как работает такой-то сотрудник».

#### **4. Осмотр витрины и товарного запаса:**

На данном этапе руководитель осуществляет контроль непосредственных результатов работы сотрудника путем оценки товарных остатков. На момент проверки идеальной ситуацией является та, при которой в необходимом объеме присутствует 100% ассортимента. На этапе осмотра осуществляется оценка оптимальности расчета остатков, а также работа с оборудованием. На основании сделанных наблюдений могут быть даны рекомендации по развитию конкретной торговой точки.

Также при осмотре сверяются фактические данные с тем, что было предоставлено торговым представителем в отчетах о деятельности и делаются выводы о корректности предоставляемой информации.

#### **5. Получение информации:**

Данный этап является ключевым с точки зрения сбора информации о методах работы вашего сотрудника в торговой точке.

В непосредственном диалоге с представителем торговой точки осуществляется коммуникация, описывающая то, как торговый представитель представляется, как снимает остатки, как часто и при помощи каких инструментов осуществляет презентацию новых продуктов.

**Сбор информации происходит с использованием открытых вопросов!** Также важно осуществлять постановку вопросов таким образом, чтобы не дискредитировать торгового представителя в глазах представителя клиента.

В рамках этапа получения информации происходит анализ остатков по наиболее продаваемым маркам и оценивается качество формирования стоков. Также в беседе с представителем торговой точки происходит получение информации и причинах возникновения ситуаций отсутствия товара и выслушивается мнение клиента о возможных путях преодоления возникших сложностей в работе.

#### **6. Завершение визита:** завершение визита в позитивном эмоциональном ключе.

#### **7. Анализ собранной во время визита информации:**

Супервайзер сопоставляет собранные данные при общении с клиентом и ту информацию, которая фигурирует в отчетах сотрудника.

На данном этапе классифицирует ошибки в работе торгового представителя и выявляет типичные.

После анализа информации руководитель определяет способы и методы устранения ошибок в работе торгового представителя: будет ли это тренинг, совместный полевой выезд или требуется административное давление на сотрудника.

Одним словом: руководитель должен понять ПОЧЕМУ появились недочеты и КАК их ликвидировать — при помощи обучения или взыскания.

#### **8. Обсуждение результатов полевого аудита с торговым представителем (обратная связь):**

Обсуждение должно происходить в позитивной атмосфере (и ни в коем случае не должно походить на казнь(!)).

Эмоциональная настройка осуществляется путем похвалы за конкретные достижения в работе, которые подтверждаются записями, осуществленными во время аудита. Затем озвучиваются выявленные проблемы и определяются типичные ошибки. При помощи открытых вопросов супервайзер помогает торговому представителю осуществить самостоятельный анализ причин и найти пути решения. По итогам аудита ставятся конкретные задачи по ликвидации недочетов в работе торгового представителя и определяются даты, когда работа должна быть завершена.

**Задание 2:** Ответить на вопросы:

2.1 С какой целью проводят аудит работы торгового представителя?

Эталон ответа:

- проверить движение торгового представителя по маршруту;
- определить использование потенциала торговой точки в сфере продаж.

2.2 Кто должен проводить аудит работы торгового представителя?

Эталон ответа:

Аудит должны проводить специалисты в области продаж с квалификацией не ниже супервайзера.

2.3 Какие вопросы необходимо проработать в процессе контрольного аудита и заполнения анкеты?

Эталон ответа:

В процессе контрольного аудита и заполнения анкеты важно проработать следующие вопросы:

- какой ассортимент присутствует в торговой точке (ТОП-ассортимент, ассортимент по каждой из категорий, по каждой торговой марке);
- соблюдаются ли мерчандайзинговые функции, какие именно.

Нужно оценить, насколько оптимально составлен маршрут с точки зрения минимальных временных затрат, затрат на бензин, максимальной возможности посещения. Далее необходимо сделать выводы, выработать рекомендации. Через некоторое время следует провести повторную проверку на предмет соблюдения выработанных рекомендаций и устранения недочетов.

## Тема 2.4 Технология успешных продаж. СПИН продажи

### Практическое занятие №3 Организация и общая схема продаж по телефону

**Цель:** развитие навыков делового общения и правил продажи товаров по телефону

**Норма времени:** 2 часа

#### Задачи:

**3. Приобретаемые умения:** У1,2,3

**4 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

#### ХОД РАБОТЫ:

**Задание 1:** Рассмотреть общую схему продаж по телефону.

1.Подготовка к продаже

- Постановка цели

2.Общая схема продаж

- Этапы взаимодействия с клиентом

- Техники, позволяющие осуществить успешную продажу

3.Установление контакта

- Работа с голосом

- Невербальные средства общения

- Приветствие

- Правила ведения телефонных переговоров

4.Позитивное формулирование

- Правила позитивного формулирования

5.Выяснение потребностей

- Классификация потребностей

- Техника задавания вопросов

- Приемы активного слушания

6.Презентация предложения

- Техника «С-В-У» : Техника "Свойство – Выгода – Уникальное преимущество "

Техника "СВУ" - это перевод Свойств продукции в выгоду от их использования для клиента, а также выделение уникальных преимуществ, которые имеет компания на рынке.

- Цена и ценность товара

- 3 способа информирования клиента о цене

7.Работа с возражениями

- Техника присоединения к высказыванию клиента

- Алгоритм работы с возражениями

8.Завершение разговора

- Подведение итогов

- Договоренность о следующем контакте

**Задание 2:** Заполнить таблицу 1, 2: Общая схема продаж по телефону

Таблица 1

Этап взаимодействия	Задача менеджера-консультанта
Установление контакта	
Выявление потребностей	
Презентация предложения	
Работа с возражениями	
Завершение разговора	

Таблица 2

Этап взаимодействия	Элементы и техники, способствующие успешной продаже
Установление контакта	
Выявление потребностей	
Установление контакта	
Презентация предложения	
Работа с возражениями	
Завершение разговора	

**Задание 3:** Охарактеризовать этап продаж: Установление контакта

Правило 30 секунд.

Заказчики составляют свое мнение о компании в первые 30 секунд общения с вами.

Что оказывает влияние на первое впечатление в большей степени:

- Интонация
- Невербальные средства общения
- Информация

Запомните: вам дается только 1 раз возможность произвести первое впечатление!

1 Этап: Готовлюсь к позитивному общению с клиентом.

А) Голос – ваша визитная карточка.

1. Интонация \_\_\_\_\_
2. Темп речи \_\_\_\_\_
3. Громкость \_\_\_\_\_
4. Паузы \_\_\_\_\_

Б. Невербальные средства

Звучание вашего голоса также определяется позой, лицевой экспрессией и осанкой.

Настраивайтесь на разговор – буквально и фигурально

1. Поза
2. Осанка
3. Улыбка

Поза готовности:

1. Для того, чтобы ваш голос был приятным и доверительным, желательно сидеть отклонившись назад (в крайнем случае, ровно и прямо).
2. Желательно, чтобы колени были согнуты под прямым углом, а ступни касались пола

2 Этап: Снимаю трубку после 2-го звонка

3 Этап: Говорю приветственную фразу клиенту

Правильно говорить: «Компания \_\_\_\_\_, Сергей, здравствуйте»

Также можно сказать:

До 12-00 – доброе утро

До 17-00 – добрый день

В конце фразы необходимо небольшое повышение интонации.

4 Этап: Узнаю имя клиента и стараюсь обращаться к нему по имени. Это позволяет создать позитивный настрой

Удобно задать простой вопрос:

«Скажите, пожалуйста, как к вам лучше обращаться?»

«Скажите, пожалуйста, как удобнее к вам обращаться?»

3 фразы, которые вам рекомендуется сказать при установлении контакта:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## Тема 2.4 Технология успешных продаж. СПИН продажи

**Практическое занятие №4** Навыки делового общения и правила продажи товаров по телефону.

**Цель:** развитие навыков делового общения и правила продажи товаров по телефону

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

**4. Приобретаемые умения:** У1,2,3

**5 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

### **ХОД РАБОТЫ:**

#### *Теоретический минимум*

Существуют различные техники продаж по телефону. Основным достоинством данных техник, является то, что новых клиентов можно привлечь практически бесплатно.

Для того, чтобы ваша техника привлечения новых клиентов хорошо работала, необходимо соблюдать несколько элементарных правил.

*Рассмотрите их и перепишите их в тетрадь.*

1. Во-первых, не стоит к телефонным продажам относиться спустя рукава, лежать, развалившись в кресле, и грызть ногти. Собеседник хоть Вас и не видит, но всё прекрасно чувствует. Поэтому, до того, как услышите гудок: встаньте и выпрямитесь, говорите улыбаясь – это всё чувствуется через трубку.

2. Во-вторых, есть несколько базовых правил. Их стоит учесть при разговоре по телефону с потенциальным клиентом. Они общеизвестны.

Я Вам их просто напомню и дополню своими примерами.

1) Поздоровайтесь и дождитесь, когда поздороваются с Вами. – Здравствуйте!

2) Назовите своё имя и должность. – оптовая фирма «Калипсо», Антон Голованов, менеджер по продажам,.

3) Скажите сколько времени Вы хотите занять. – Мне нужно пять минут времени.

4) Спросите, удобно ли разговаривать Вашему оппоненту. – Вам удобно сейчас разговаривать?

5) Сообщите, по какому поводу звоните. – Я представляю коммерческий отдел фирмы «Калипсо» и занимаюсь вопросами поставок канцелярских товаров.

6) Узнайте, с кем из сотрудников Вы можете обсудить интересующий Вас вопрос и как связаться с этим человеком. – С кем я могу обсудить данный вопрос? Как с ним связаться?

7) Если на проводе – нужный Вам человек, то узнайте, на сколько актуально для его компании Ваше предложение. – Для Вас это актуально? В какой мере Ваша компания нуждается в бесперебойной поставке канц. товаров?

8) Кратко скажите о самых крупных клиентах Вашей фирмы. – Мы работаем с фирмой «Атлант» - самым большим рекламным агентством в городе. Так же мы имеем тесные контакты со многими другими фирмами, а с Вашей ещё нет. Вот мы и решили сделать шаг навстречу.

9) Покажите, что интересовались этой фирмой, и кое-что про неё знаете. – Я видел, что вы перенесли свой главный офис в более крупное здание. У вас динамичная, быстроразвивающаяся компания.

10) Скажите, что можете встретиться лично. Самое последнее дело – выслать информацию о своей фирме, но после этого всё равно настаите на встрече, объясняя это тем, что высланная по «электронке» информация не может дать всей информации о Вашей фирме и её продукции. – Могли бы мы с Вами лично побеседовать и обсудить данный вопрос при

личной встрече? Я вышлю Вам наши реквизиты, на случай если у Вас возникнет срочная необходимость в наших товарах.

11) Договоритесь о встрече. Предложите несколько вариантов времени и места встречи – пусть собеседник выберет или предложит нечто своё. – Когда мы могли бы с Вами встретиться и познакомиться? Где?

12) Повторите ещё раз координаты встречи, поблагодарите и попрощайтесь. – Значит в среду, в полтретьего в бистро «Кавказ»? Спасибо, что уделили мне время. Всего доброго, до свидания!

Ещё кое-что. Рядом с Вами всегда должен быть блокнот, в руке – ручка. Помечайте всё, что считаете важным. А встречу, назначенную по телефону, сразу же занесите в ежедневник.

Помните: стать хорошим переговорщиком или продавцом невозможно за один день. Вы можете прекрасно владеть теорией, но что бы успешно применять ее на практике нужно много работать с реальными клиентами, применять различные техники телефонных продаж.

Не бойтесь ошибок. Действуйте. Главное после каждого звонка клиенту делать анализ своих действий. Удачи вам!

**Задание 1:** (задание по 2 человека):

Составить диалог разговора по телефону по предложенному алгоритму.

*Основными этапами продажи являются следующие:*

- Выявление предполагаемого клиента.
- Предварительная подготовка к проведению продажи.
- Вступление в контакт с клиентом.
- Презентация товара.
- Работа с возражениями клиента.
- Завершение сделки.
- Послепродажное взаимодействие с клиентом.

**Задание 2:** Давайте на примере конкретных товаров раскроем суть каждого из них. Для того чтобы было понятней, будем приводить примеры, основываясь на опыте продажи:

- косметики оптом,
- посуда металлическая в наборах (кастрюли),
- сумки женские кожаные,
- туфли женские новых моделей,
- компьютеры,
- сотовые телефоны.

Этапы продажи	Действия менеджера (вопросы) по продажам
1. Этап выявления предполагаемого клиента	
2. Предварительная подготовка к продаже	
3. Вступление в контакт с клиентом: - оценочные вопросы - проблематизирующие вопросы - активизирующие вопросы - проектирующие вопросы - переходные вопросы	
4. Этап проведения презентации. На данном этапе следует остановиться на:	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- На информации о вашей компании и истории ее работы.</li> <li>- На информации о товаре, опыте его продаж, для каждой характеристики указать экономическую и психологическую ценность.</li> <li>- На информации о себе, как о надежном и опытном сотруднике, вызывающем доверие;</li> <li>- На гарантиях и рекомендациях других клиентов.</li> <li>- На сути вашего коммерческого предложения.</li> <li>- При завершении презентации необходимо проверить готовность клиента к сделке.</li> </ul>	
5. Работа с возражениями клиента	
6. Завершение продажи	
7. Послепродажное взаимодействие с клиентом	

## Тема 2.4 Технология успешных продаж. СПИН продажи

**Практическое занятие №5** Организация продажи по телефону? Техника холодных звонков.

**Цель:** развитие навыков организации продажи по телефону, техники холодных звонков

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

**5. Приобретаемые умения:** У1,2,3

**6 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12;  
ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

### **ХОД РАБОТЫ:**

#### *Теоретический минимум*

**Холодные звонки** — это телефонный обзвон незнакомым лицам с целью предложить им свой товар или услугу. Сложность заключается в том, что человек менее лоялен и не знаком с предложением. Тем более он не ждет от вас звонка.

Отсюда и название «холодный».

То есть у человека первоначально будет довольно холодное отношение к вашему предложению.

Такой холодный обзвон делается для новых клиентов, с которыми еще не вступали в общение. Это самый сложный вид работы с клиентами. Не многие менеджеры охотно берутся за такой тип маркетинга.

#### **Достоинства холодных звонков:**

- Дополнительный способ продаж
- Минимум затрат (*не нужно ехать куда-то*)
- Можно исследовать конкурентов, рынок и спрос у населения
- Выше шанс убедить собеседника (*ниже расскажу об этом*)
- Дополнительный пиар и продвижение бренда
- Возможность задавать дополнительные вопросы

#### **Недостатки:**

- Нельзя продемонстрировать товар или услугу
- Негативная реакция у людей на такие звонки
- Человек может в любой момент бросить трубку
- Очень просто отказаться от предложения

#### **Структура холодного звонка:**

1. Начало разговора
2. Выяснение потребностей
3. Вовлечение
4. Усугубление проблемы и презентация
5. Объявление цены
6. Торг и работа с возражениями
7. Заключение сделки

### **Правила ведения телефонных переговоров?**

**Общение по телефону** - это разговор двух слепых, которые по голосу выстраивают у себя в голове образ собеседника. Кто звонит? Кому звонит? Есть ли возможность у вашего собеседника разговаривать? А вдруг вы вытащили человека из-под душа? Как вы думаете, какой будет реакция директора на такой звонок.

**Главное в начале разговора** - создать доверительные отношения, а затем провести

беседу в соответствии с той целью, ради которой вы звоните.

Для этого соблюдайте следующие правила общения по телефону.

1. Планируйте переговоры
2. Снимайте трубку на 3-й сигнал (в том случае, если вам звонят)
3. Разговаривая по телефону обязательно улыбайтесь
4. Приветствуйте собеседника
5. Ваш голос – Ваша визитная карточка
6. Назовите себя по имени
7. Узнайте имя собеседника
8. Выясните, могут ли с вами говорить
9. Создайте голосовое соответствие
10. Следуйте плану
11. Используйте техники активного слушания
12. Договоритесь о встрече
13. Поблагодарите собеседника за звонок
14. Запишите результаты
15. Извлекайте уроки из каждого телефонного разговора.

**Задание 1:** На основе предыдущей работы разработать презентацию услуги.

«Презентация услуги»

Самостоятельно выбрать услугу для продажи, сформулировать и описать основные этапы презентации услуги. Подготовить макет буклета, описывающего представляемую услугу.

**Задание 2:** Дать ответы на контрольные вопросы

- 1 Опишите отличительные особенности продажи услуг.
- 2 Перечислите и охарактеризуйте средства презентации услуг.
- 3 Какие этапы презентации услуг Вы знаете, в чем особенности каждого этапа?

**Задание 3: решить кейсы:**

### **1 Оценка навыков продаж**

#### **Кейс 1.**

**Задание для менеджера:** «Дайте как можно больше решений ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы не можете предоставить».

Этот кейс позволяет выявить вариативность мышления и знание специфики продаж, а также умение торговаться. Хороший менеджер по продажам должен дать не менее 3 – 5 вариантов решения. Например: «Что я могу предложить вместо скидки?», «Я могу предложить Вам скидку несколько меньше, но в более удобной для Вас форме» или «Я могу предложить Вам такую скидку при покупке на сумму X».

Кейс 2. Можно получить информацию о владении навыками ведения переговоров и поведении в ситуации конфликта, умении принимать решение.

**Задание для менеджера:** «Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?».

#### **Кейс 3. Оценивается знание техники продаж.**

**Задание для менеджера:** «Дайте ответ на вопрос. Что важнее при продаже: говорить или слушать?».

### **2 Оценка техники ценовой аргументации**

#### **Кейс.**

**Задание для менеджера:** «Представьте, что в ходе переговоров клиент сомневается в принятии решения и говорит: «У вас все очень дорого». Как Вы будете действовать?».

В идеале, менеджер по продажам внимательно выслушивает возражение, задает уточняющие вопросы, и только после этого приводит аргументы. Например: «Согласен, вопрос цены, это действительно важно. Позвольте уточнить, Вы с чем-то сравниваете или есть еще какие-нибудь причины?»

В зависимости от ответа собеседника хороший менеджер по продажам приводит 2 – 3 веских аргумента.

### **3 Оценка способности проведения презентаций**

#### **Кейс.**

**Задание для менеджера:** «Рассмотрим ситуацию. Ваша компания проводит презентацию для корпоративных клиентов. Менеджеры по продажам слышат такой вопрос: «Почему я должен сделать выбор в пользу именно вашей компании?» Ваши аргументы?»

Стоит обратить внимание на поведение менеджера: как он начинает выполнять задание, задает ли уточняющие вопросы, смущается ли, нервничает и т.п.

### **4 Оценка способности активного привлечения клиента**

#### **Кейс 1.**

**Задание для менеджера:** «Изучите наш корпоративный сайт и перечислите Ваши действия по привлечению новых заказчиков с учетом специфики компании».

#### **Кейс 2.**

**Задание для менеджера:** «Расскажите, как Вы собираетесь искать новых заказчиков?».

#### **Кейс 3.**

**Задание для менеджера:** «Представьте, что Вы говорите по телефону с руководителем отдела закупок компании «Х», и после приветствия слышите: «У нас уже есть поставщики». Как Вы поступите?».

Менеджер по продажам в данном случае должен выслушать собеседника, а затем продолжить разговор, например, следующим образом: «Я могу сказать только хорошее о компании, с которой Вы работаете. И на Вашем месте не стал бы отказываться от сотрудничества с ними, если, конечно, не захотел бы купить товар лучшего качества по более выгодной цене. Что Вы на это скажете?».

В ходе обсуждения решения этих заданий нужно обратить внимание менеджера по продажам на необходимость соблюдения корпоративных стандартов в поиске новых заказчиков.

## Тема 2.5 Технологии продаж дорогих товаров

### Практическое занятие №6 Двенадцать золотых принципов продаж.

**Цель:** развитие навыков эффективных продаж.

**Норма времени:** 2 часа

#### Задачи:

6. Приобретаемые умения: У1,2,3

4 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

#### ХОД РАБОТЫ:

**Задание 1:** Рассмотрите и прокомментируйте основные принципы продаж.

*Принцип 1:* Ваш клиент — человек

Тут все кажется очевидным, но лишний раз подчеркнуть этот момент все-таки стоит: вы продаете не организациям, а живым людям. Важно помнить, что все люди — разные, поэтому к каждому нужен свой подход. Кроме того, двух одинаковых продаж не бывает, даже если речь идет об одной и той же компании.

Чтобы стать хорошим продавцом, знания самого ремесла недостаточно. Вам надо знать людей, разбираться в их мотивах, психологии. Помните: люди покупают у людей, и так будет всегда.

*Принцип 2:* фактор личности

Вы продаете людям, так? И они покупают ваш продукт/услугу у вас — у человека. То есть вы представляете то, что предлагаете, используя свои человеческие данные. Так что хорошо представить себя лично — не менее важное действие в продаже.

Будьте интересны собеседнику. Если клиент устает от вас, эта усталость отрицательно отразится на его восприятии вашего продукта/услуги, даже если он понимает, что это именно то, что нужно.

Расширяйте кругозор. Вы — образованный человек, но можете ли вы проявлять эту образованность и эрудированность в разговоре? Получится ли у вас обсуждать побочные темы с клиентом так, чтобы ему было это интересно, а ваши фразы не были полны клише и банальностей?

Исключите надменность — никогда не смотрите на клиента сверху вниз. Такое отношение чувствуется моментально, и настолько же моментально клиент отгородится от вас стеной недоверия. Уважайте клиента, и он будет уважать вас. Не надо ставить свое эго во главу угла.

Учитесь сопереживать. Если вы показываете искреннюю заинтересованность, появляется рапорт.

*Принцип 3:* задавайте вопросы, воспринимайте ответы

Хороший продавец знает, какие вопросы надо задать. Знает он также и когда следует задавать эти вопросы. Совершенствуйте свою технику опроса. Не забывайте о традиционных основах: «Что?», «Где?», «Когда?», «Какой?», «Почему?», «Кто?» и «Как?»

Постоянно проверяйте, все ли вы понимаете верно: задавайте уточняющие вопросы. Но не забывайте, что у нас два уха и один рот, и в этом есть смысл — успешный продавец говорит 20% времени, а 80% отдает восприятию ответов. Умение слушать — одно из самых важных для продавца.

*Принцип 4:* участие

Участвуйте в жизни и развитии своего рынка и рынка клиентов. Обсуждайте острые вопросы на тематических сайтах, в социальных сетях, пишите статьи и публикуйте их, организуйте новостное письмо, наполненное полезной для клиентов информацией. Ведите собственный блог. На текущем уровне развития сети все это не представляет никаких

сложностей. Эффект — вас будут знать как коллеги по цеху, так и клиенты. Ну и, конечно, вы будете развиваться быстрее.

*Принцип 5: индивидуальный подход*

Особенности вашего предложения типичны для любого клиента, но преимущества работы с вами могут быть разными для всех. Старайтесь увязывать между собой особенности и преимущества. Так вы создадите ощущение полной уникальности предложения. Каждая конкретная продажа требует предложения, разработанного для этого конкретного случая. Практикуйте индивидуальный подход.

*Принцип 6: продавайте результат — рисуйте картину*

Не продавайте продукт/услугу — продавайте результат его присутствия в бизнесе клиента. Выясните болевые точки — проблемы и сложные задачи — и рисуйте словами картину, в которой эти точки перестают быть болевыми.

*Принцип 7: не рассчитывайте на логику*

В принятии решения о покупке логике отводится лишь 16%. Остальные 84% — мотивы эмоционального характера. Среди них — желание потешить собственное эго, жажда обладания, простая жадность, престиж, статус, амбиции, и даже страх — страх потерь, которые можно понести, не имея того, что предлагается. Выявляйте руководящий эмоциональный мотив на ранней стадии и грамотно используйте этот рычаг.

*Принцип 8: знание продукта и эффекта, который он производит*

Хороший продавец понимает, что клиент покупает результат, который даст внедрения/использование продукта или услуги, но не продукт/услугу как таковую. Хороший продавец знает этот результат, и использует это знание в общении с клиентом.

*Принцип 9: уникальность*

Вы должны позиционировать свое предложение как единственное в своем роде, а не как одно из многих. Любая компания имеет что-то особенное, уникальное. Ваша задача — выявить эту уникальность и разработать предложения на ее основе. При этом ваши предложения должны быть убедительными — иначе их легко разобьет вопрос «Ну и что?», который клиенты любят задавать в самый неподходящий (на ваш взгляд) момент.

*Принцип 10: вопрос цены — далеко не главный*

Продавать что-либо, используя в качестве метода убеждения только снижение цены — не выход, а отступление. Вы должны ценить свое время, уровень, продукты и услуги, и выставлять соответствующую цену. Помните, отдать товар по дешевке может кто угодно. Если бы вся конкуренция основывалась только на цене, продавцы были бы не нужны вообще! Даже в тяжелые времена не надо поднимать руки вверх каждый раз, когда от вас этого требуют.

*Принцип 11: проведение презентаций*

Проведение презентации — лично — повышает вероятность заключения сделки в 10 раз по сравнению с отправкой предложения по факсу, почте и т.п. Презентация — возможность произвести правильное впечатление на клиента, продать не только и не столько товар, сколько свой профессионализм, отношение к заказчику и делу в целом. Если вы представляете свой продукт/услугу заочно, вы позволяете провести презентацию тому, кто получает ваше предложение. Сможет ли этот человек — а в лучшем случае он и будет принимать решение о закупке — донести до себя же все преимущества и уникальность вашего предложения, основываясь только на нескольких напечатанных абзацах?

*Принцип 12: профессионализм, всегда и везде.*

Лучший комплимент от заказчика — признание вашего профессионализма. Не беспокойтесь о том, чтобы понравится клиенту. Гораздо важнее заслужить его уважение. Уважение — первый шаг на пути к доверию.

Профессионализм выражается в трех аспектах: ваши действия, ваши слова и то, как вы преподносите себя.

**Задание 2:** Решить кейсы:

**1 Оценка конкретного навыка**

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из заданных проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на определение конкретных навыков и позволяют определить стрессоустойчивость, креативность, умение разными путями достигать цели, ответственность за результат, умение работать в условиях жесткого ограничения времени.

**Кейс 1.**

**Задание для менеджера:** «Вам необходимо встретиться с руководителем крупного завода для обсуждения возможности продолжения сотрудничества. Последняя сделка была провальной для Вас, т.к. Вы подвели заказчика по срокам и качеству товара. Естественно, что директор завода не склонен продолжать сотрудничество. Ваша задача – склонить директора к сотрудничеству».

Этот тип кейсов позволяет выявить «путь к цели», а именно: как сильно менеджер будет стремиться к достижению цели или будет пытаться отказаться от нее, переложить ответственность на других. Оценивая поведение, важно обратить внимание на скорость реакции, методы решения задачи. В этот момент человек, как правило, показывает предпочтительную для себя модель взаимодействия в сложной ситуации, проявляет степень конфликтности, склонность к переадресации ответственности.

**Кейс 2. «Сбыт неходового товара».**

Наш закупщик по ошибке приобрел 1 млн тюбиков крема от загара. Что сделаем, чтобы быстро его сбыть?

**Кейс 3. «Вы – поставщик и ведете переговоры с потенциальным закупщиком».**

Все приемы бессмысленны, поскольку закупщик полностью удовлетворен своим поставщиком и менять его не собирается. Для вас очевидно, что у них есть интересы, о которых вам не сообщат.

Что можно ему предложить?

**Кейс 4. «Как эффективно конкурировать с тем, кто объявил о скидках».**

Прямо напротив вашего магазина открылся конкурент-дискаунтер. Утром, в день открытия, он вывесил огромный плакат «Все дешевле на 15 %». Что будете делать?

Дайте 5 решений оперативной и эффективной контригры.

**Кейс 5. Кейс «Оригинальный способ участия в выставке».**

*Ситуация.* В поисках региональных дилеров компания «Кенга» (игровые приставки) решила экспонироваться в Воронеже на выставке товаров для детей. Но неожиданно организаторы перед началом резко снизили уровень специализации выставки и предоставили оставшиеся места розничным торговым организациям, предлагающим товары народного потребления, в том числе электронику, косметику, парфюмерию, продукты питания и т. д.

Вопрос: «Какой выход из положения нашли сотрудники фирмы «Кенга», чтобы не нарушить условия участия в выставке?».

**Тема 2.10** Послепродажное обслуживание клиентов. Эффективные методы повторных продаж

**Практическое занятие №7** Технологии успешных продаж.

**Цель:** развитие навыков

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

7. **Приобретаемые умения:** У1,2,3

5 **Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

### **ХОД РАБОТЫ:**

**Задание 1:**

Маркетинговые исследования показали, что число покупателей компании в 2018 году было 12800 человек, а в 2019 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.

*Решение:* В общем случае величина рыночного спроса может быть определена по формуле:

$$Q = P \times N \times G,$$

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.

**Задание 2:** Ответить на контрольные вопросы:

1. Опишите структуру работы отдела продаж.

2. Раскройте понятие Структура регламентов.

3. Охарактеризуйте этапы ассортиментного планирования.

4. Раскройте понятие, сущность и роль стратегии товара в системе управления продажами компании.

5. Опишите процесс выбора правильной товарной стратегии. Охарактеризуйте матрицу «покупатель – продавец».

**Задание 3: Стратегия продаж**

1. Раскройте сущность стратегического управления продажами. Опишите критерии оценки качества и эффективности стратегий продаж.

2. Опишите процесс выработки стратегии продаж, его организацию и инструментарий. Раскройте методику оценки степени готовности компании к формированию системы стратегического управления продажами.

**Задание 4:** 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:

$$K_{\bar{o}} = \frac{\Pi_{пл} - \Pi_{\bar{m}o}}{\Pi_{\bar{m}o}},$$

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

$\Pi_{\bar{m}o}$  – объем продаж в точке безубыточности, ед.

Объем продаж в точке безубыточности рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{\bar{m}o} = \frac{Спост}{Ц - Спер.уд},$$

где:  $Спост$  - постоянные издержки, руб.;

$Ц$  – цена продаж товара, руб.;

$Спер.уд$  – переменные удельные издержки.

**Задание 5:** 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:

$$\mathcal{E} = \frac{P_2 - P_1}{I} \times 100\%$$

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.

**Задание 6:** 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:

$$CDI = \frac{\Pi_p}{H_p}, \quad (1)$$

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:

$$BDI = \frac{P_p}{H_i}, \quad (2)$$

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.

**Тема 2.10** Послепродажное обслуживание клиентов. Эффективные методы повторных продаж

**Практическое занятие №8** Реализация программы прямого маркетинга конкретной организации (по результатам прохождения практики).

**Цель:** развитие навыков реализации программы прямого маркетинга конкретной организации.

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

8. **Приобретаемые умения:** У1,2,3

6 **Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

### **ХОД РАБОТЫ:**

**Оперативное управление продажами:**

**Задание 1:**

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.

*Решение:* изменение объемов продаж рассчитывается по формуле:

$$\Delta V = \frac{\Delta Ц}{M - \Delta Ц} \times 100,$$

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

$\Delta Ц$  – снижение цены, %;

$M$  – маржинальная прибыль, %.

**Задание 2:**

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:

$$\mathcal{E} = \frac{P_2 - P_1}{I} \times 100\%,$$

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.

### Задание 3:

Маркетинговые исследования показали, что число покупателей компании в 2012 году было 12800 человек, а в 2013 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:

$$Q = P \times N \times G,$$

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.

### Задание 4:

1. Приведите определение понятиям:

- «прямые продажи»;
- «многоуровневый маркетинг»;
- «персональные продажи».

Объясните значение этих явлений в маркетинге.

2. Раскройте с иллюстрацией примеров особенности прямых продаж как элемента маркетинговых коммуникаций.

3. Докажите на примерах конкретной организации, в которой Вы проходили учебную практику, преимущества и недостатки средств прямого маркетинга.

4. Объясните различия между рекламой и прямыми продажами (прямым маркетингом), иллюстрируя ответ примерами.

5. Обоснуйте на примерах конкретной организации, в которой Вы проходили учебную практику, преимущества проведения ярмарок-выставок.

6. Раскройте на примерах конкретных организаций специфику персональных продаж как элемента прямого маркетинга.

7. Приведите ситуацию реализации конкретной организацией программы прямого маркетинга. Обоснуйте их эффективность.

8. Приведите ситуацию конкретной организации и обоснуйте необходимость проведения программы прямого маркетинга.

9. Вы – менеджер конкретной организации:

- А) ВУЗа;
- Б) рекламного агентства;
- В) банка;
- Г) бюро экскурсий.

Опишите ситуацию, в которой организации необходимо реализовать программу прямого маркетинга. Сформулируйте задание отделу маркетинга по разработке программы прямого маркетинга и критерии оценки эффективности ее реализации.

### Задание 5: Ответить на контрольные вопросы:

- 1 Понятие управления продажами.
- 2 Поведение покупателей и организаций.
- 3 Факторы, определяющие успешность работы отдела продаж.
- 4 Тенденции в управлении продажами. Модели управления продажами.
- 5 Конфликты, причины и методы их предотвращения.

**Тема 2.10** Послепродажное обслуживание клиентов. Эффективные методы повторных продаж

**Практическое занятие №9** Оценка конкурентоспособности конкретной торговой организации.

**Цель:** развитие навыков навыки оценки конкурентоспособности конкретной торговой организации

**Норма времени:** 2 часа

**Задачи:**

**9. Приобретаемые умения:** У1,2,3

**6 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

#### **ХОД РАБОТЫ:**

*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:

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

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

**Кейс 1:** ЗАО «Торговый дом «Перекрёсток» - ведущая сеть супермаркетов, одна из первых в истории отечественного ретейла.

Розничная торговля ([англ.](#) retail, ретэйл) - продажа товаров конечному потребителю (частному лицу). В отличие от оптовой торговли товар, купленный в системе розничной торговли, не подлежит дальнейшей перепродаже, а предназначен для личного потребления.

Основными целями создания ЗАО «Торговый дом «Перекрёсток» являются организация розничной и оптовой торговли, оказание информационных услуг, внешнеэкономическая, торгово-закупочная деятельность. Среди акционеров Торгового дома – компании, входящие в структуру консорциума «Альфа-групп», и один из крупнейших мировых частных инвестиционных фондов Templeton.

Стратегия компании направлена на региональную экспансию в европейской части России, включая такие крупные регионы как Поволжье и Урал.

Принцип построения сети – многовариантность. В основе сети – магазины трёх форматов: супермаркет, супермаркет-мини, супермаркет+ (гипермаркет). Супермаркет в компании «Перекрёсток» - это магазин торговой площадью от 800 до 2000м<sup>2</sup> с ассортиментом товаров более 15000 наименований. с 1991г. компания «Перекрёсток» активно

развивает сеть супермаркетов-мини: торговая площадь около 500 кв.м, ассортимент – до 7000 наименований. Торговая площадь супермаркета+ от 4000 до 7000 кв.м, ассортимент – до 35000 наименований. В супермаркете работают собственные пекари, мясное и рыбное производство.

Растущая конкуренция на рынке торговых площадей заставляет каждое торговое предприятие бороться за покупателей. Так, например, рядом с одним из супермаркетов ЗАО «Торговый дом «Перекрёсток» в нижнем Новгороде расположены магазины конкуренты «Магнит», «Ашан», «Копейка», «Малиновая гряд» и продовольственный рынок. Главным конкурентом является «Ашан», поскольку он один из наибольших по торговой площади и по числу ассортиментных групп, к тому же у гипермаркета «Ашан» есть большая охраняемая стоянка для автомашин.

Покупка продуктов питания и других товаров первой необходимости часто рассматривается жителями как скучная необходимость, поэтому супермаркет «Перекрёсток» поставил перед собой задачу сделать время пребывания покупателей в своем магазине как можно более эффективным и приятным. Добиться этого руководство рассматриваемого предприятия решило за счет предоставления набора услуг, побуждающих покупателя стать постоянным посетителем магазина. В табл. 1 отражены перечень и качество дополнительных услуг, предоставляемых супермаркетом «Перекрёсток» и магазинами-конкурентами. Качество дополнительных услуг оценивалось на основе социологического опроса по 5-ти балльной шкале.

Таблица 1 – Качество дополнительных услуг в магазинах-конкурентах

Дополнительная услуга	Оценка торгового предприятия по пятибалльной шкале				
	«Перекрёсток»	«Магнит»	«Копейка»	«Ашан»	Продовольственный рынок
Оплата коммунальных платежей	3	-	-	-	-
Аптечный киоск	-	-	-	-	4
Автомат по приему денег по расчетам	4	3	2	5	-
Парковка автомашин	3	2	-	5	-
Игровая комната для детей	3	-	-	-	-
Организация отдыха	2	-	-	4	2
Продажа сотовых телефонов	3	2	2	4	4
Продажа сантехники	3	-	-	5	-
Продажа бытовой техники	3	1	1	5	-
Продажа цветов	2	-	-	4	5
Фотосалон	-	2	2	3	-

По данным таблицы можно выделить двух лидеров в организации обслуживания потребителей. Это «Перекресток» и «Ашан», предоставляющие наибольшее количество дополнительных услуг. Однако исследуемому предприятию необходимо улучшить качество обслуживания, чтобы привлечь новых и не потерять старых покупателей за счет новых видов дополнительных услуг и совершенствования имеющихся. Например, у гипермаркета «Ашан» стоянка более удобная, вместительная и охраняемая.

**Задание:** Вам, как специалисту торговли требуется:

1. Дать развернутую характеристику торговой сети ЗАО «Торговый дом «Перекрёсток». Указать её отличительные особенности в соответствии с классификацией торговых сетей и классификацией торговых предприятий.

2. Проанализировать название торговой сети на соответствие требованиям ГОСТ Р 51303-2013 Национальный стандарт РФ. Торговля Термины и определения. «Торговля. Термины и определения» и требованиям рекламоспособности.

3. Указать форматы, в которых работает торговая сеть, и их характеристики и проанализировать их на соответствие требованиям ГОСТ Р 51773-01 «Розничная торговля. Классификация предприятий»

4. Разработать систему повышения культуры обслуживания за счет программы дополнительных услуг.

### Тема 3.1 Виды оплаты труда торговых агентов

**Практическое занятие №10** Технологии управления переговорами при организации прямых продаж. Средства контроля торгового представителя. Расчет оплаты труда торгового представителя.

**Цель:** развитие навыков технологии управления переговорами при организации прямых продаж. Средства контроля торгового представителя. Расчет оплаты труда торгового представителя.

**Норма времени:** 2 часа

#### Задачи:

**10. Приобретаемые умения:** У1,2,3

**7 Приобретаемые общие и профессиональные компетенции:** ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5; ОК 6, ОК 7, ОК 8; ОК 9; ОК 10; ОК 11; ОК 12; ПК 1.9; ПК 2.6; ПК 2.8;

#### ХОД РАБОТЫ:

##### Задание 1:

Кейс: «Психологические факторы ведения переговоров»

Поведение при обсуждении цены

**1.** Самый главный принцип: уделяйте больше внимания пользе продукта, а не его цене!

**2.** Продавайте ценность вашей услуги/товара.

Клиенты покупают не товары, а свои представления! Поэтому и платят они за ожидаемую пользу, а не за товар/услугу.

**3.** Настаивайте на назначенной цене.

**4.** Психологически уменьшите цену.

Разбейте цену на более мелкие части. Формулируя цену, следует избегать «круглых» цифр. Сопоставляйте самую выгодную цену с наибольшей пользой продукта.

**5.** Продавайте дополнительную пользу.

Упоминайте не только прямую пользу продукта, но и косвенную. Все эти преимущества клиент может получить дополнительно за те же деньги, которые он платит за товар/услугу.

**6.** Дайте клиенту возможность ощутить действие преимуществ.

– сначала дайте ему увидеть, потому, что визуализация длится

– лишь доли секунды;

– затем услышать;

– затем ощутить.

**7.** Остерегайтесь шокировать клиента ценой.

Цену называйте как можно позднее. Называйте цену не саму, а всегда «упаковывайте» её в аргументы, доказывающие ценность продукта. Поначалу признавайте протест клиента против названной вами цены. Называйте цену твёрдо и уверенно (ровным голосом, глядя собеседнику в глаза). Если возможно, предложите снизить цену при условии увеличения объёма заказа.

*Переговоры проходят 3 стадии:*

**1. Изучение.** Клиент рассказывает о себе и своих потребностях. В ходе его рассказа продавец определяет, какая концепция идеального продукта заложена в его сознании.

**2. Презентация.** Продавец презентует продукт в нужном свете, подчеркивая те характеристики, которые совпадают с идеальной картиной клиента.

**3. Выяснение заинтересованности клиента в сделке.**

*Пример:*

Агент страховой компании общается с представителем фирмы.

В ходе беседы выясняется, что компания испытывает кадровые проблемы и ищет возможность создания более благоприятных условий труда. Решение, которое может предложить страховая компания — страховка ДМС, входящая в состав социального пакета.

Подобное решение основано на понимании того, что 30% соискателей относятся к социальному пакету как к одному из ключевых аргументов при выборе работы.

**Задание 2:** Опираясь на представленные рекомендации, составьте небольшое выступление (1-2 страницы), в котором Вы убеждаете потенциального покупателя к совершению покупки товара по назначенной Вами цене (товар и цену выбираете самостоятельно).

**Задание 3:** Приведем примеры платежной шкалы для выплаты бонусов торговым агентам:

1. Премия начисляется за каждый оплаченный покупателем заказ, который превышает 10 тыс. руб., в соответствии с платежной шкалой, представленной в табл. 2.

Таблица 2- Платежная шкала, в основе которой заложены заказы

Сумма счета (заказа), тыс. руб.	10–15	15–20	20–30	30–40	40–50	50 и выше
Премия консультанта, руб.	100	150	200	300	400	500

Минимальная сумма заказа, с которого начинается выплата бонусов, интервал по объему выручки и сумма бонуса для каждой шкалы рассчитываются исходя из средней и максимальной закупки, возможной интенсивности продаж новым клиентам, размера фонда оплаты труда в компании и т. п.

2. В ряде случаев хороший эффект дает сочетание платежной шкалы бонусов с процентом от выручки. Пример такой шкалы — в табл. 3.

Таблица 3- Шкала выплат в зависимости от суммы продаж в сочетании с процентом от выручки

Продажи в месяц, тыс. руб.	100–150	150–250	250–350	350–500	Более 500
Заработная плата, тыс. руб.	20	25	32	37	45 + 5 % от суммы, превышающей 500 тыс. руб.

3. Комиссионный процент. Премия с использованием процентов может быть сложной в расчетах.

Например, премия менеджера по продажам — 0,5 % от суммы всех счетов, оплаченных привлеченными менеджером клиентами. Премия с клиента платится менеджеру по продажам в течение квартала с момента выписки клиенту первого счета по формуле:

Бонус за месяц = 0,5 % ( $\Sigma$  кл. А +  $\Sigma$  кл. Б + ... +  $\Sigma$  кл. N),

где  $\Sigma$  кл. А — сумма счетов, выписанных клиенту А за расчетный месяц;

кл. А — клиент, привлеченный данным менеджером по продажам, которому менеджер выставил свой первый счет не ранее чем за 3 месяца от дня расчета;

$\Sigma$  кл. Б — сумма счетов, выписанных клиенту Б за расчетный месяц;

кл. Б — клиент, привлеченный менеджером по продажам, которому менеджер выставил свой первый счет не ранее чем за 3 месяца от дня расчета, и т. д.

4. Расчет процента от премии, выделяемой отделу. Размер процента зависит от объема выручки, прибыльности продукции, рентабельности продаж. Пример формулы расчета премии на отдел:

Премия на отдел = 0,2 % от поступивших в счет продаж денежных средств за месяц × Количество сотрудников в отделе.

Далее премия распределяется по сотрудникам в зависимости от их участия в производственном процессе. Параметрами могут быть отработанное время, количество проданного товара и т. д.

**Пример:**

В торговой компании для оплаты труда торговых работников используется комиссионная система: за полностью отработанный месяц работникам гарантируется по условиям трудового договора заработная плата исходя из установленных тарифов (фиксированная часть) + добавочные выплаты (переменная часть).

Премия выделяется на отдел и зависит от суммы, поступившей от продаж.

В отделе продаж работают 3 менеджера. Фиксированная часть оклада — 20 000 руб.

За март на отдел выделена премия в размере 0,5 % от оплаченных клиентами счетов. На расчетный счет организации от клиентов поступило 1 200 000 руб.

Премия на отел будет равна:

1 700 000 руб. × 0,5 % × 3 сотр. = 25 500 руб.

Размер переменной части выплаты сотрудникам зависит от отработанного ими времени и количества отгруженной продукции(в тоннах).

Количество отработанного времени по табелям учета рабочего времени и отгруженного товара согласно накладным указано в табл. 4.

Таблица 4- Количество отработанного времени и отгруженного товара

Менеджер	Кол-во отработанного времени (ч)	Доля каждого в кол-ве времени	Кол-во продаж, т	Доля каждого в кол-ве груза	Всего расчетная доля (гр. 3 + гр. 5)	Тарифная ставка, руб./ч
1	2	3	4	5	6	7
Менеджер 1	155	0,34	110	0,37	0,71	119,05
Менеджер 2	135	0,30	85	0,29	0,59	119,05
Менеджер 3	160	0,36	100	0,34	0,70	119,05
Итого	450	1	295	1	2	

Доля в количестве времени по каждому сотруднику:

- менеджер 1 = 155 ч / 450 ч = 0,34;
- менеджер 2 = 135 ч / 450 ч = 0,30;
- менеджер 3 = 160 ч / 450 ч = 0,36.

Доля в количестве отгруженного груза по каждому сотруднику:

- менеджер 1 = 110 т / 295 т = 0,37;
- менеджер 2 = 85 т / 295 т = 0,29;
- менеджер 3 = 100 т / 295т = 0,34.

Рассчитываем почасовую тарифную ставку. Для этого оклад делим на количество рабочих часов в месяце по производственному календарю.

Предположим, по производственному календарю в марте 168 рабочих часов. Тогда почасовая тарифная ставка равна:

20 000 руб. / 168 ч = 119,05 руб.

Суммы заработной платы менеджерам за март:

менеджер 1 = 119,05 руб. (тариф) × 155 ч (фактическое время) + (25 500 руб. (премия на отдел / 2 (итог гр. 6) × 0,71(коэф. доли)) = 18 452,75 руб. + 12 750 руб. × 0,71 = 27 504,75 руб.;

менеджер 2 = 119,05 руб. × 135 ч + (25 500 руб. / 2 × 0,59) = 16 071,75 руб. + 12 750 руб. × 0,59 = 23 594,25 руб.;

менеджер 3 = 119,05 руб. × 160 ч + (25 500 руб. / 2 × 0,70) = 19 048 руб. + 12 750 руб. × 0,70 = 27 973 руб.

5. Премия за профессионализм. Компании, ориентированные на постоянное профессиональное развитие и совершенствование своего персонала, по результатам аттестации могут выплачивать премию за профессионализм.

На аттестации, как правило, оценивается соответствие сотрудника формальным требованиям, предъявляемым его должностью, например: количество привлекаемых и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования, заполнение отчетности, размер средней закупки.

Платежная шкала для начисления премии за профессионализм по балам представлена в табл. 5.

Таблица 5- Платежная шкала для начисления премии за профессионализм по баллам

Количество баллов, набранных при аттестации	0	3	4	5
Процент премии от показателя, выбранного компанией (например, от оплаченных покупателями счетов)	0 %	0,3 %	0,4 %	0,5 %

6. Премия за выслугу лет (один из самых распространенных способов мотивации сотрудников).

Считается, что сотрудник, который работает на одном месте менее 5 лет, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию этой компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу выражает благодарность владельцев компании сотруднику за его преданность и лояльность.

Пример платежной шкалы для надбавки за выслугу лет — в табл. 6.

Таблица 6- Платежная шкала для надбавки за выслугу лет

Полных лет работы в компании	1–2	2–5	5–7	7–10
% надбавки	0	2	7	10

**Задание 4:** Ответить на контрольные вопросы:

1. Перечислите основные блоки вопросов, которые должна содержать анкета для потенциального партнёра.
2. Назовите основные методы повышения лояльности партнёров.
3. Перечислите несколько вариантов бонусов для партнеров.

## Словарь основных терминов

**Лидер** – наиболее успешно действующий представитель даун-лайн.

**Маркетинговый план** – другое название платежного плана или плана компенсаций.

**Многоуровневый маркетинг (МЛМ)** – в общем смысле термин, альтернативный сетевому маркетингу. Используется также для обозначения таких планов сетевого маркетинга, которыми дистрибьюторам разрешается получать доход с более чем одного уровня организации.

**Нисходящая линия (Downline)** – линия спонсорства от конкретного дистрибьютора до всех уровней спонсорства вниз.

**Объем продаж организации (Sales Volume)** – вычисляется и как объем индивидуальных (ваших личных) продаж, что обозначается PSV (Personal Sales Volume), и как групповой объем продаж (что продано всеми вашими нисходящими линиями), обозначается GSV (Group Sales Volume).

**Организация** – та часть ваших даун-лайн, с которой вы можете получать комиссионные и оверрайды. В организацию входят все дистрибьюторы, занимающие уровни, попадающие в ваш диапазон отчислений. При ступенчато-отходном плане компенсаций в организацию также включаются отошедшие кусты.

**Пирамида или схема Понзи (Pyramid or Ponzi Scheme)** – незаконная (в большинстве развитых стран) предпринимательская деятельность, внешне напоминающая вполне законный сетевой маркетинг и отличающаяся тем, что доход извлекается исключительно за счет вербовки новых членов и сбора с них взносов без перемещения реальных товаров или услуг.

**Прямая продажа (Direct Sales/Direct Selling)** – форма сбыта, при которой независимые представители, работающие за комиссионные, занимаются реализацией товаров непосредственно клиенту вне обустроенных торговых мест. Обычно сетевики рассматриваются как люди, занимающиеся прямой продажей, хотя следует заметить, что не одни они работают напрямую с клиентами и только за комиссионные. Кроме того, не могут считаться агентами прямой продажи МЛМ-дистрибьюторы, работающие со стендов или за прилавком.

**Рекрут** – человек, выразивший согласие на то, чтобы примкнуть к вашей даун-лайн в качестве дистрибьютора.

**Сетевой маркетинг (Network Marketing)** – синоним многоуровневого маркетинга. Метод сбыта, при котором потребители имеют возможность стать дистрибьюторами, которые в свою очередь создают нисходящие ветви, и все уровни участвуют в прибылях своего уровня или нижележащих уровней.

**Спонсор (Sponsor)** – дистрибьютор МЛМ-компании, осуществляющий набор и подготовку других дистрибьюторов.

**Уровень (Level)** – вертикальное расположение дистрибьютора в организации. Когда вы рекрутируете нового человека, он зачисляется на ваш первый уровень. Его собственные рекруты формируют ваш второй уровень, а рекруты рекрутов - третий уровень вашей организации.

### Список использованных источников

- 1 ГОСТ Р 51303-2013 Национальный стандарт РФ. Торговля Термины и определения.
- 2 ГОСТ Р 57855-2017 Услуги торговли. Распределительный центр. Общие требования.
- 3 ГОСТ Р 51305-2009 Услуги торговли. Требования к персоналу.
- 4 ГОСТ Р 51773-2009. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли.
- 5 Карашук, О. С. Торговое дело. Введение в профессию : учебное пособие для вузов / О. С. Карашук. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 141 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12401-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/447436>
- 6 Лобач, А.А. Личностные характеристики коммуникативно успешных и коммуникативно неуспешных торговых агентов / А.А. Лобач // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. — 2016. — № 3. — С. 45-52. — ISSN 2412-9550. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302216>