

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов специальности  
1-28 01 02 «Электронный маркетинг»  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2023

УДК 658.8(076)  
ББК 65.291.3я73  
Т 38

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «01» июня 2023 г.,  
протокол № 15

Составитель ст. преподаватель Л. А. Климова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Приведены задания к практическим занятиям по дисциплине «Технологии управления продажами» для студентов специальности 1-28 01 02 «Электронный маркетинг» очной и заочной форм обучения.

Учебное издание

## ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать 25.08.2023 . Формат 60×84 /16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,88. Тираж 56 экз. Заказ № 902.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

1 Сущность управления продажами в системе управления маркетингом: стратегия и тактика .....	4
2 Бизнес-модели и их роль в реализации стратегии маркетинга и продаж ...	5
3 Технология продаж: основные процессы и этапы .....	6
4 Источники поиска потенциальных покупателей и способы их привлечения .....	9
5 Методы и техника личных продаж: базовый инструментарий профессионала-продавца .....	10
6 Методы и техника личных продаж: ключевые техники профессионала-продавца .....	12
7 Управление отношениями с ключевыми клиентами.....	14
8 Жизненный цикл клиента и его роль в повышении эффективности продаж .....	16
9 Заключение договора купли-продажи. Продажи: качество товара и обслуживания.....	17
10 Управление продажами .....	18
11 Информационные технологии продаж .....	19
12 Деловые переговоры: подготовка и организация деловых переговоров .....	21
13 Технологии деловых переговоров. Деловой протокол и этикет .....	24
14 Деловые презентации.....	29
Список литературы .....	30

# 1 Сущность управления продажами в системе управления маркетингом: стратегия и тактика

## *Вопросы для обсуждения*

- 1 Сущность продаж.
- 2 Составляющие системы продаж.
- 3 Понятие «управления по компетенциям».
- 4 Понятие и критерии оценки деловой среды.
- 5 Уровни неопределенности деловой среды.
- 6 Влияние деловой среды на уровни продаж.
- 7 Базовые стратегии продаж.
- 8 Иерархия корпоративных стратегий предприятия и место маркетинговых стратегий в ней.
- 9 Типы продаж в маркетинге.
- 10 Сущность активных и пассивных продаж.
- 11 Типы торговых представителей.

## **Задание 1**

Заполните таблицу 1 и приведите практические примеры, доказывающие влияние факторов неопределенности среды на уровни продаж.

Таблица 1 – Влияние деловой среды на уровни продаж

Тип деловой среды	Возможность прогнозирования	Изменение цены	Уровень продаж	Уровень прибыльности	Пример
Простая/ стабильная					
Сложная/ стабильная					
Простая/ нестабильная					
Сложная/ нестабильная					

## **Задание 2**

Создайте «банк вопросов» для выяснения потребностей покупателей следующих товаров и услуг:

- кухня;
- мягкая мебель;
- фуршет;
- семинар;
- ноутбук;
- путешествие.

Задайте свои вопросы потенциальным покупателям (студентам группы), выясните и проанализируйте недочеты в Вашем «банке».

## 2 Бизнес-модели и их роль в реализации стратегии маркетинга и продаж

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие бизнес-модели предприятия.
- 2 Основные элементы бизнес-модели.
- 3 Ключевые процессы, влияющие на развитие и успех бизнеса.
- 4 Содержание основных структурных блоков бизнес-модели.
- 5 Понятие ценностного предложения.
- 6 Элементы, из которых складывается ценность для потребителя.
- 7 Правила формирования ценностного предложения.
- 8 Процесс предоставления клиентам ценностного предложения.

### **Задание 1**

Выберите одно из следующих направлений бизнеса:

- производство мороженого;
- реализация мобильных телефонов с оказанием сопутствующих услуг;
- туристическая фирма, специализирующаяся на организации отдыха и экскурсий для корпоративных клиентов;
- выращивание и реализация зелени круглый год;
- услуги в области проведения event-мероприятий;
- производство пельменей.

Для выбранного направления бизнеса постройте бизнес-модель и опишите следующие структурные блоки и элементы:

- 1) ценностное предложение:
  - основные товары/услуги;
  - сопутствующие товары/услуги;
- 2) ключевая деятельность (бизнес-процессы):
  - ключевые ресурсы;
  - ключевые партнеры (сети поставщиков и партнеров для получения необходимых ресурсов);
- 3) потребительские сегменты;
- 4) взаимоотношения с клиентами (каналы и средства коммуникации);
- 5) каналы сбыта (информационные, сбытовые и торговые сети);
- 6) структура расходов;
- 7) структура доходов.

### **Задание 2**

Для направления бизнеса, выбранного в задании 1 данной темы, опишите (разработайте) основные элементы ценностного предложения:

- 1) новизна – ориентация на удовлетворение новых потребностей, которых ранее не было на рынке. Такие ценностные предложения обеспечиваются технологическими инновациями;

- 2) производительность – выражается в повышении эффективности при использовании ценностного предложения клиентом;
  - 3) изготовление на заказ – повышение ценности товаров или услуг, удовлетворяющих индивидуальные запросы клиентов;
  - 4) дизайн – невоспроизводимое или трудно копируемое конкурентное преимущество, связанное с дизайном и имеющее ценность для потребителя;
  - 5) бренд – ценность владения определенной товарной маркой;
  - 6) цена – удовлетворение запросов сегментов, чувствительных к ценам;
  - 7) уменьшение расходов – оказание помощи потребителям в снижении их расходов на стадии использования;
  - 8) снижение риска – снижение уровня риска, с которым клиент сталкивается при покупке и использовании товаров;
  - 9) доступность – означает необходимость сделать товары и услуги доступными для групп потребителей, которые ранее не имели к ним доступа;
  - 10) удобство – означает удобство использования ценности потребителем.
- Опишите количественные и качественные преимущества, а также процесс предоставления клиентам Вашего ценностного предложения.

### **3 Технология продаж: основные процессы и этапы**

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Каких результатов позволяет достичь правильно сформированный стандарт технологии продаж?
- 2 Основные составляющие политики предприятия (организации) в области продаж.
- 3 Этапы процесса продаж.
- 4 На каком этапе продавец встречается с покупателем и вступает в активную фазу коммуникации? Опишите, что включает в себя данный этап.
- 5 Какие сведения о покупателе нужны продавцу для успешной продажи?
- 6 Типы вопросов, применяемые для выяснения потребностей покупателей.
- 7 Требования к презентации коммерческого предложения.
- 8 Схемы проведения презентаций (презентация-информация, презентация-демонстрация, презентация-продажа).
- 9 Тактика работы с возражениями покупателей.
- 10 Понятие цикла продаж. Влияние специфики товара на продолжительность цикла продаж.
- 11 Сущность и назначение «воронки продаж».
- 12 Основные метрики «воронки продаж».
- 13 Особенности «воронки продаж» для различных сфер бизнеса (коммерческой фирмы, торгового объекта, интернет-магазина и др.).
- 14 Рекомендуемые приоритеты для классической воронки продаж.
- 15 Этапы описания бизнес-процесса.

### **Задание 1**

Участники разбиваются на пары (один – сотрудник, другой – клиент).

**Сотрудник.** Вы встречаете в лифте перспективного потенциального клиента. Вы с ним знакомы заочно (знаете, что он владелец крупной фирмы) и точно уверены, что будете полезны. Но он Вас не знает и выходит через семь этажей. У Вас есть около 30 с на установление контакта. Сделайте это.

**Клиент.** Ваша задача – слушать ровно 30 с, после чего принять решение о дальнейшем сотрудничестве.

### **Задание 2**

Участники работают в парах. Один задает вопросы, второй только считает количество (не отвечает). Преподаватель засекает первые 3 мин, подводит итог. Затем участники в парах меняются ролями, и преподаватель объявляет второй раунд. Задача участников – задать максимальное количество вопросов собеседнику за 3 мин. Тематика вопросов – либо продукт, который Вы продаете, либо личные вопросы.

Обсуждение после упражнения.

- 1 Кто из участников задал больше вопросов?
- 2 Все ли вопросы были по заданной теме?
- 3 Что помогало/мешало в выполнении упражнения?

### **Задание 3**

Описание ситуации: «Американская сеть кафе Starbucks выпускает новый напиток – ледяной чай, который может быть подобран под вкусы покупателей (травяной, черный и зеленый). Напиток является сезонным товаром в кафе, а также имеет небольшую цену и прекрасное ощущение бодрости и свежести после его употребления».

Какой из этапов технологии продаж был применен в данном тексте? Опишите остальные этапы процесса продаж чая. Составьте презентационную информацию для новых посетителей кафе.

### **Задание 4**

Участники делятся на группы. Каждой группе необходимо создать воронку продаж для одного из следующих бизнесов:

- цветочный ларек на остановке общественного транспорта;
- магазин бытовой техники в крупном торговом центре;
- производство строительных материалов;
- интернет-магазин одежды;
- парикмахерская в спальном районе города;
- свадебный салон;
- авторемонтная мастерская;
- магазин игрушек в центре города;
- туристическая фирма;
- кафе быстрого питания для студентов;
- юридическая консультация для населения.

### Задание 5

Вам предстоит решить задачу: какие действия может предпринять руководитель, чтобы повысить продажи в учебном центре.

Представьте себе учебный центр, в котором определены семь этапов воронки продаж:

- 1) выпускник – прошел все курсы, нет задачи записать его на курс (такой ученик только рассказывает друзьям и усиливает сарафанное радио);
- 2) не наш клиент – у такого клиента нет денег или нет интереса к занятиям;
- 3) уход – ученик перестал заниматься по какой-то причине;
- 4) посещает платно – посещает платные занятия (именно таких учеников хочется побольше);
- 5) посещает бесплатно – посетил бесплатное (вводное) занятие;
- 6) есть интерес – это потенциальный клиент, проявил интерес (оставил заявку на сайте, позвонил);
- 7) холодный контакт – с таким учеником пока не было контакта.

На рисунке 1 представлен первый отчет по «воронке продаж».

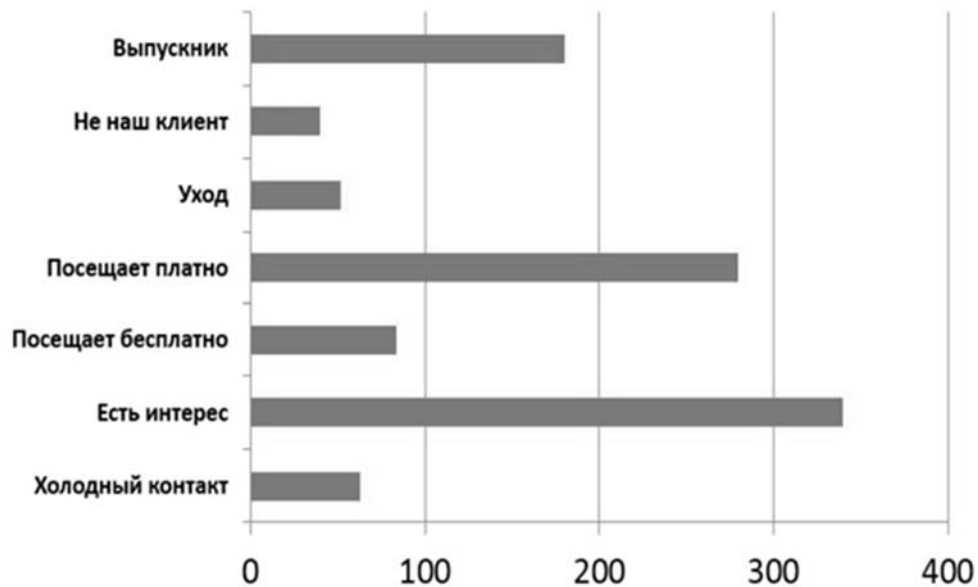


Рисунок 1 – Первый отчет по «воронке продаж»

Данный отчет показывает, сколько учеников находится на каждом этапе, общую картину. Хорошо, что есть много заинтересованных клиентов. Что нужно сделать, чтобы учеников, которые проявили интерес (таких набралось более 300 человек), перевести в статус «Посещает бесплатно» и «Посещает платно»?

На рисунке 2 представлена информация по показателям работы двух менеджеров по работе с клиентами – Светланы и Марии. По рисунку видно, что Светлана хорошо переводит учеников в статус «Посещает бесплатно», но продажи платных курсов гораздо лучше получаются у Марии.



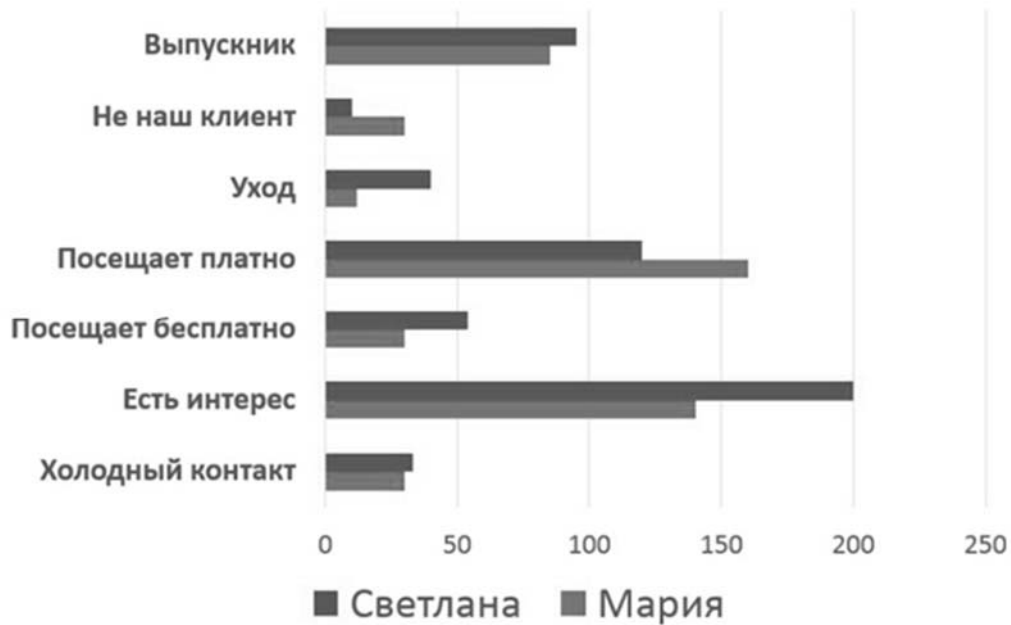


Рисунок 2 – Показатели работы менеджеров

По Вашему мнению, что можно сделать, чтобы повысить продажи в этом учебном центре?

#### **4 Источники поиска потенциальных покупателей и способы их привлечения**

##### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Функции менеджеров по продажам.
- 2 Мероприятия для поиска потенциальных покупателей, клиентов.
- 3 Информация о потребителях, необходимая торговым представителям.
- 4 Источники поиска потенциальных покупателей.
- 5 Понятие «точки контакта».
- 6 Самые распространенные точки контакта в бизнесе.
- 7 Законы работы с точками контакта (А•J, X•2, X•3).
- 8 Понятие «цепочки точек контакта».

##### **Задание 1**

Руководствуясь «Законом А•J», для одного из вариантов бизнеса, представленных в таблице 2, определите и опишите:

- «точки контакта» бизнеса;
- «точки контакта» продуктов;
- «точки контакта» услуг;
- «точки контакта» сотрудников компании.

Опишите источники поиска потенциальных покупателей, клиентов для Вашего бизнеса.

Таблица 2 – Индивидуальные варианты

Номер варианта	Пример бизнеса
1	Пекарня
2	Магазин автотоваров
3	Автомойка самообслуживания
4	Детский развивающий клуб
5	Магазин творчества
6	Шиномонтаж
7	Студия йоги
8	Клининговая компания
9	Фотостудия
10	Гостиница для животных
11	Бар
12	Языковая школа
13	Котокафе
14	Учебный центр
15	Магазин косметики
16	Доставка здоровой еды
17	Аптека
18	Ателье
19	Пешеходные экскурсии
20	Школа оратора

### Задание 2

Руководствуясь «Законом Х•2», для выбранного Вами в задании 1 варианта бизнеса составьте цепочки точек контакта по следующим направлениям:

- сайт;
- продукция;
- услуги;
- материалы;
- коммерческое предложение потребительское;
- коммерческое предложение производственное.

### Задание 3

Руководствуясь «Законом Х•2», а также на основании заданий 1 и 2 ранжируйте точки контакта по степени важности для бизнеса, предложите идеи для их улучшения, определите ответственных за управление ими.

## **5 Методы и техника личных продаж: базовый инструментарий профессионала-продавца**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Категории ситуаций в системе «продажа – покупка».
- 2 Базовые инструменты продавца-профессионала.
- 3 Типы клиентов по поведенческим качествам и коммуникации.

4 Типы клиентов по деловой принадлежности.

5 Основные приемы активного слушания (прием «эхо», прием «резюме», прием «логическое следствие»).

6 Ошибки менеджеров при продажах.

7 Основные факторы успеха профессиональных продаж (КФУ продавца).

### Задание 1

Вы являетесь владельцем сети торговых точек по продаже сотовых телефонов и аксессуаров к ним, а также различных сопутствующих услуг. Для своих продавцов разработайте правила и скрипты продаж продукции и услуг, учитывающие следующие типы покупателей:

- нерешительный;
- общительный;
- всезнайка;
- импульсивный;
- осторожный;
- недовольный;
- жадный;
- требовательный;
- невоспитанный;
- халявщик;
- пессимист;
- «недорого, быстро, качественно»;
- скидочник;
- аналитик;
- шантажист;
- незнайка;
- консерватор;
- целеустремленный;
- «премиум».

### Задание 2

Определите задачи менеджера при работе с различными типами клиентов, указанными в таблице 3.

Таблица 3 – Типы клиентов и задачи менеджера

Тип клиента	Задача менеджера
«Хочет и может купить»	
«Хочет, но не может купить»	
«Не хочет, но может купить»	
«Не хочет и не может купить»	

### Задание 3

Участники разбиваются на пары. Каждый участник по очереди задает вопрос своему собеседнику и, используя приемы активного слушания (прием

«эхо», прием «резюме», прием «логическое следствие»), пытается получить ответ на него.

Возможные варианты вопросов.

1 Почему для учебы был выбран Белорусско-Российский университет и специальность «Электронный маркетинг»?

2 Что Вас больше привлекает в специальности «Электронный маркетинг» – программирование или маркетинговые дисциплины?

3 Будете ли Вы советовать специальность «Электронный маркетинг» своим друзьям и знакомым?

4 Что нужно предпринять руководству, чтобы повысить привлекательность университета среди абитуриентов?

## **6 Методы и техника личных продаж: ключевые техники профессионала-продавца**

### *Вопросы для обсуждения*

1 Преимущества и недостатки личных продаж по сравнению с другими средствами продвижения.

2 Ключевые техники продавца.

3 Методы эффективной презентации товара.

4 Требования к менеджеру по продажам.

5 Использование модели AIDA в личных продажах.

6 Упрощенные методы представления товара.

7 Сценарий торга по цене и факторы, которые следует учитывать.

8 Профессиональные требования к ведению переговоров о цене.

9 Виды возражений и способы их преодоления.

10 Правила поведения менеджера в ситуации отказа от покупки.

11 Понятие телемаркетинга.

12 Правило телефонного звонка «7 П».

13 Основные рекомендации по ведению телефонных переговоров.

### **Задание 1**

Используя технику «свойство – выгода», переведите следующие свойства товаров в выгоды для потребителей:

- кухонный стол белого цвета;
- бумага плотностью 115 г;
- часы электронные;
- автомобиль с полным приводом;
- платье из 100-процентного хлопка;
- гитара Martinez (бренд);
- холодильник с размером 120 × 90 см;
- фотоаппарат с картой памяти объемом 1 Тбайт.

### Задание 2

В таблице 4 представлены характеристики и свойства стиральной машины. Переведите свойства в выгоды для потребителя и разработайте рекламное обращение, используя схему «Выгода за счет Свойств на основе Характеристик».

Таблица 4 – Характеристики и свойства стиральной машины

Характеристика	Свойство	Выгода
Работа от сети 220 В	Соответствие электротехническим нормам для стран СНГ	
Отжим 1000 об /мин	Функция скоростного отжима	
7 программ стирки	Технология «умной стирки»	
Максимальная загрузка 5 кг	Вместительный барабан (5 кг белья)	
Габариты: 60 × 40 × 90	Компактность	

### Задание 3

В таблице 5 представлены характеристики и свойства автомобиля. Переведите свойства в выгоды для потребителя и разработайте рекламное обращение, используя схему «Выгода за счет Свойств на основе Характеристик».

Таблица 5 – Характеристики и свойства автомобиля

Характеристика	Свойство	Выгода
Расход топлива: 8,5 л на 100 км	Экономичность	
Разгон до 100 км/ч за 6 с	Быстрый разгон	
Объем багажника: 600 л	Вместительный багажник (600 л)	
Клиренс: 175 см	Повышенная проходимость	
AWD 4 × 4	Полный привод	

### Задание 4

В таблице 6 представлены характеристики и свойства контекстной рекламы. Переведите свойства в выгоды для потребителя и разработайте рекламное обращение, используя схему «Выгода за счет Свойств на основе Характеристик».

Таблица 6 – Характеристики и свойства контекстной рекламы

Характеристика	Свойство	Выгода
Общая частотность запросов: 55000	Охват аудитории: 55 000 человек	
Цена ставки: 0,05 долл.	Низкая цена клика (всего 5 центов)	
Сроки настройки РК: 24 ч	Быстрый результат (в течение 24 ч)	
Бюджет 343,50 долл.	– (нет, т. к. это фактическая величина)	
Конверсия целевой страницы: 10 %	Связка с целевой страницей под ключ	

### Задание 5

Используя модель AIDA, разработайте рекламные предложения для следующих товаров:

- высокотехнологичные счетчики тепла для новостроек;
- онлайн-курсы по основам рисования карандашом;
- новый парк аттракционов;
- интернет-магазин мягкой мебели;
- изготовление кухонь под заказ.

### Задание 6

Разработайте тактики преодоления возражений, указанных в таблице 7.

Таблица 7 – Преодоление возражений

Возражение	Тактика преодоления
Не устраивает цена	
Не устраивает качество	
Не устраивают условия сделки	
Пользуется услугами конкурента	
Не нужен товар/услуга	
Сложно принять решение сразу	
Плохое настроение	

### Задание 7

Используя правило «7П», разработайте скрипты телефонного разговора при продаже нового тарифного плана от сотового оператора.

## 7 Управление отношениями с ключевыми клиентами

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие ключевых клиентов.
- 2 Сущность управления ключевыми клиентами.
- 3 Различия между обычными продажами и управлением ключевыми клиентами.
- 4 Преимущества управления ключевыми клиентами.
- 5 Потенциальные опасности управления Задачи управления ключевыми клиентами.
- 6 Навыки и умения, необходимые для управления ключевыми клиентами.
- 7 Модель формирования отношений с ключевыми клиентами.
- 8 Особенности продаж ключевым клиентам.
- 9 Процесс продажи ключевым клиентам.
- 10 Технология SPIN при работе с ключевыми клиентами.
- 11 Технология раннего вовлечения ключевых клиентов (VoC-метод).

**Задание 1**

Проведите сравнение обычных продаж и управления ключевыми клиентами, заполнив таблицу 8.

Таблица 8 – Сравнение обычных продаж и управления ключевыми клиентами

Характеристика	Обычная продажа	Управление ключевыми клиентами
Общая цель		
Навыки и умения по технологиям продаж		
Сущность взаимоотношений		
Цели менеджеров		
Сущность деятельности менеджеров по продажам		

**Задание 2**

Определите навыки и умения, которые необходимы для успешного выполнения задач управления ключевыми клиентами (таблица 9).

Таблица 9 – Задачи и навыки, требуемые для управления ключевыми клиентами

Задача	Навык и умение
Участие в контактах и переговорах с ключевыми клиентами	
Выявление возможностей и потенциала продаж ключевым клиентам	
Подготовка презентаций для ключевых клиентов	
Координация дополнительных услуг для ключевых клиентов	
Координация коммуникаций внутри компании	
Мониторинг контактов с ключевыми клиентами	
Доведение результатов до руководства	

**Задание 3**

Сравните различные типы продаж, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнение различных типов продаж

Параметр	Продажа с низкой стоимостью	Продажа ключевым клиентам
Количество контактов, необходимых для осуществления продажи		
Кто принимает решение		
Длительность отношений		
Затраты		
Риски		

**Задание 4**

Выберите товарную категорию:

- автомобиль;
- ноутбук;

- спортивный тренажер;
- робот-пылесос.

Представьте, что Вы являетесь менеджером по продажам выбранного товара. Используя SPIN-технологии, сформулируйте перечень вопросов для выявления потребностей и работы с ключевыми клиентами.

## **8 Жизненный цикл клиента и его роль в повышении эффективности продаж**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Понятие жизненного цикла клиента.
- 2 Этапы жизненного цикла клиента.
- 3 Области применения концепции жизненного цикла клиента.
- 4 Типы клиентов в соответствии с концепцией жизненного цикла.
- 5 Понятие портфеля клиентов.
- 6 RFM-анализ для сегментации клиентской базы.
- 7 Управление жизненным циклом клиента.
- 8 Сущность пожизненной ценности клиента.
- 9 «Карта путешествия клиента» и возможности ее использования при работе с клиентами.
- 10 Модель AARRR жизненного цикла клиента Д. Маклюра.

### **Задание 1**

Опишите жизненный цикл клиента на примере следующих видов бизнеса:

- продажа автомобилей через дилерский салон;
- салон красоты;
- производство керамической плитки;
- производство строительных материалов.

Предложите мероприятия:

- по привлечению потенциальных клиентов;
- по удержанию активных клиентов;
- по возвращению бывших клиентов.

### **Задание 2**

Клиент А интернет-магазина совершил покупки в марте на 80 у. е., в мае – на 50 у. е., в августе – 120 у. е. и является клиентом уже 9 месяцев. Клиент В за год совершил в интернет магазине покупки на 280 у. е. и является клиентом 16 месяцев.

Рассчитайте пожизненную ценность каждого клиента и сделайте выводы.

### **Задание 3**

Составьте «карту путешествия клиента» автосалона, праздничного агентства, кофейни.



#### Задание 4

На примере любого сайта составьте модель AARRR жизненного цикла клиента Д. Маклюра (таблица 11).

Таблица 11 – Модель AARRR жизненного цикла клиента Д. Маклюра

Жизненный цикл клиента	Канал привлечения и удержания	Ключевая метрика
<i>Acquisition</i> (привлечение). Как пользователи могут найти сайт?		
<i>Activation</i> (активация) Какое впечатление от первого посещения сайта?		
<i>Retention</i> (удержание) Что может вернуть пользователя на сайт, т. е. сделать его лояльным?		
<i>Revenue</i> (доход) Как пользователь может приносить доход?		
<i>Referral</i> (передача) За что посетителям может нравиться сайт и как они могут привлекать новых пользователей?		

## 9 Заключение договора купли-продажи. Продажи: качество товара и обслуживания

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие договора купли-продажи.
- 2 Структура и содержание договора купли-продажи.
- 3 Особенности условий договора розничной купли-продажи.
- 4 Структура и содержание внешнеторгового контракта купли-продажи.
- 5 Понятие и составляющие менеджмента качества.
- 6 Система стандартов ИСО 9000.
- 7 Система построения бизнес-процессов TQM.
- 8 Концепция «шесть сигма».
- 9 Концепция бережливого производства.
- 10 Система непрерывного улучшения Кайдзен.
- 11 Система «лучшие практики».
- 12 Системы оценки удовлетворённости потребителя. Модель Кано.
- 13 5M – методика анализа брака и несоответствий.
- 14 8D – техника решения проблемы заказчика по качеству.

**Задание 1**

Сравните базисные условия поставки, применяемые при заключении внешнеторговых контрактов купли-продажи, путем заполнения таблицы 12.

Таблица 12 – Базисные условия поставки

Категория	Условие	Вид транспорта	Расшифровка	Обязанность продавца	Обязанность покупателя	Риск
Категория Е	EXW					
Категория F	FCA					
	FAS					
	FOB					
Категория С	CFR					
	CIF					
	CIP					
	CPT					
Категория D	DAT					
	DAP					
	DDP					

**Задание 2**

Сравните системы менеджмента качества TQM и ISO 9000 (таблица 13).

Таблица 13 – Сравнение TQM и стандартов ISO 9000

Параметр	TQM	ISO 9000
Ориентация на потребителя		
Важность вовлеченности сотрудников		
Кто несет ответственность за качество		
Склонность к трансформации процессов и культуры		
Чему уделяется внимание		
Степень интеграции в корпоративную стратегию		
Степень концентрации		

**10 Управление продажами*****Вопросы для обсуждения***

- 1 Функции управления продажами.
- 2 Этапы планирования в продажах.
- 3 Уровни функции «организация».
- 4 Задачи функций «контроль» и «оценка».
- 5 Способы оценки профессиональных знаний и навыков продавца.
- 6 Типы организационных структур управления в продажах.
- 7 Содержание должностной инструкции менеджера по продажам.
- 8 Ключевые показатели эффективности продаж.
- 9 Принципы технологии продаж.

10 Значение и содержание стандартов по продажам.

11 Понятие и назначение скриптов продаж.

### **Задание 1**

Дайте сравнительную характеристику различных типов организационных структур управления в продажах (таблица 14).

Таблица 14 – Сравнительная характеристика типов организационных структур управления в продажах

Организационная структура	Описание	Преимущество	Недостатки
Территориальная			
Рыночная			
Товарная			
Функциональная			

### **Задание 2**

Разработайте систему ключевых показателей эффективности для оценки работы сотрудников отдела продаж предприятия, занимающегося производством и реализацией строительных материалов. Следует учесть, что предприятие работает как с конечными потребителями, так и со строительными организациями (в том числе через посредников), а для продвижения своей продукции использует сайт, выставки, прямой маркетинг.

### **Задание 3**

Разработайте стандарт обслуживания для пиццерии, автосалона, цветочного магазина, туристической фирмы.

## **11 Информационные технологии продаж**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Виды информационных технологий в бизнесе.
- 2 Понятие электронного бизнеса.
- 3 Сущность и составляющие электронной коммерции.
- 4 Понятие и виды электронного маркетинга.
- 5 Электронный рынок, его отличие от традиционного рынка.
- 6 Классификация бизнес-моделей в интернете (модели поддержки существующего бизнеса и модели создания нового бизнеса).
- 7 Понятие и уровни CRM-системы.
- 8 Характеристика основных блоков CRM-системы.
- 9 Порядок выбора и внедрения CRM-системы для интернет-магазина.
- 10 Сущность интернет-торговли.
- 11 Правила создания интернет-магазина.
- 12 Инструменты для повышения показателя конверсии и увеличения продаж интернет-магазина.
- 13 Метрики и измерения, характеризующие эффективность воздействия

инструментов маркетинга на онлайн-продажи (индекс NPS, фактор виральности, уровень онлайн-вовлеченности).

14 Современные тенденции в продажах: мультиканальность, кросс-канальность, омниканальность.

15 Способы управления репутацией компании в сети Интернет.

### Задание 1

Охарактеризуйте основные бизнес-модели М. Раппы, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Характеристика бизнес-моделей М. Раппы

Бизнес-модель	Основная характеристика	Пример
Посредническая модель		
Рекламная модель		
Модель инфопосредника		
Модель продавца		
Модель производителя		
Партнерская модель		
Модель сообщества		
Модель подписки		
Практичная модель		

### Задание 2

Дайте характеристику основных блоков CRM-системы (таблица 16).

Таблица 16 – Характеристика основных блоков CRM-системы

Уровень CRM	Задача	Функция	Инструмент
Оперативный			
Аналитический			
Коллаборативный			

### Задание 3

Выберите любых два сайта в сети Интернет и оцените их юзабилити (таблица 17). Сделайте выводы и разработайте предложения по улучшению работы рассмотренных сайтов.

Таблица 17 – Оценка юзабилити сайтов (5 баллов максимум)

Параметр	Сайт 1	Сайт 2
Выразительность визуализации продукта		
Скорость загрузки		
Подробное описание продукта		
Корректно работающая навигация		
Пространственная навигация		
Целевой СТА		
Дизайн сайта		
Качество контента		
Взаимодействие с аудиторией		
Общая оценка		

## 12 Деловые переговоры: подготовка и организация деловых переговоров

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие переговоров.
- 2 Сущность и цели проведения деловых переговоров.
- 3 Процесс подготовки и организации деловых переговоров.
- 4 Задачи, решаемые на стадии организационной подготовки переговоров.
- 5 Основные этапы переговорного процесса.
- 6 Способы подачи позиции на переговорах.

**Ситуационная задача 1.** Четыре года назад три человека создали три предприятия, являясь в каждом из них соучредителями. Каждый из приятелей стал директором одного из предприятий. Через три года два из трех предприятий по разным причинам стали банкротами. Их бывшие директора, являясь соучредителями третьего предприятия, регулярно получают дивиденды с вложенных ранее сумм от функционирующей и процветающей фирмы. Однако нарастает недовольство от того, что третий приятель не позволяет им вмешиваться в руководство своим предприятием. Принимает решения сам. Как соучредители, они все имеют право на принятие управленческих решений. Давление на директора процветающего предприятия растет, отношения ухудшаются. Основные зоны расхождения: распределение прибыли; подходы к ведению дела в целом; кадровые вопросы.

Отношения между совладельцами ухудшаются, при этом, с одной стороны, все заинтересованы в процветании фирмы, с другой стороны, нарастают обиды и недоверие друг к другу со всех сторон.

### *Вопросы к ситуации.*

- 1 Возможны ли переговоры между сторонами (обоснуйте ответ)?
- 2 Кто будет сторонами в данных переговорах?
- 3 Если возможны, то какие интересы сторон необходимо удовлетворять через переговоры?
- 4 Как будет сформулирована повестка переговоров?
- 5 Какие предложения может выдвинуть каждая из сторон?
- 6 Что надо сделать каждой из сторон, чтобы переговоры прошли эффективно и конфликт разрешился?

**Ситуационная задача 2.** На совещании у директора фирмы «Атлант» подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции.

Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И. И. Петрова. В свою очередь, И. И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по

поводу реализации холодильников, ввиду чего он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В. П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. В. П. Сидоров на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

*Задания к ситуации.*

- 1 Определите причины и природу конфликта.
- 2 Классифицируйте тип конфликта.
- 3 Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

### ***Тест «Начало переговоров»***

- 1 Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:
  - а) руководитель фирмы;
  - б) заместитель руководителя;
  - в) начальник отдела;
  - г) симпатичная и обязательно улыбающаяся девушка;
  - д) любой член делегации.
- 2 Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:
  - а) в вестибюле первого этажа;
  - б) в вестибюле второго этажа.
- 3 С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:
  - а) справа;
  - б) слева;
  - в) спереди;
  - г) сзади.
- 4 Представление участников переговоров происходит:
  - а) до начала переговоров;
  - б) за столом переговоров.
- 5 В каком порядке происходит представление участников переговоров:
  - а) сначала представляются гости;
  - б) сначала представляются хозяева.
- 6 Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:
  - а) пользуются;
  - б) только если это глава делегации;
  - в) пользуются, только после главы делегации.
- 7 Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать? Здесь два правильных ответа:
  - а) вручить ему свою визитку;
  - б) попросить у него визитку;
  - в) просто переспросить.
- 8 Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным опросом по работе. Как следует поступить:

- а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
- б) извиниться и ненадолго уйти;
- в) потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.

9 Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:

- а) хозяева;
- б) гости.

10 Сувениры вручают:

- а) без упаковки;
- б) в упаковке.

11 Член делегации, получивший сувенир:

- а) упаковку вскрывает;
- б) упаковку не вскрывает.

12 Подарки вручают членам делегаций:

- а) равноценные;
- б) в зависимости от ранга члена делегации.

13 Следует ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры:

- а) можно дарить;
- б) не следует.

14 Принято ли делать гравировку на подарке:

- а) принято;
- б) не принято;
- в) желательно.

15 Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:

- а) не обязателен;
- б) обязателен;
- в) по желанию делегации.

16 Может ли следующий подарок повторять предыдущий:

- а) может, если только это не спиртное;
- б) не может, если только это не спиртное.

17 Что является сигналом к началу переговоров:

- а) приглашение главы делегации гостей;
- б) приглашение главы делегации хозяев.

18 С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:

- а) немного спереди;
- б) справа;
- в) слева;
- г) сзади;
- д) если невозможно слева, то сзади;
- е) если невозможно справа, то сзади.

19 Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола:

- а) повышает;
- б) понижает;
- в) это не имеет значения.

20 Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они одного пола:

- а) повышает;
- б) понижает;
- в) это не имеет значения.

21 Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:

- а) напротив друг друга;
- б) под небольшим углом.

22 При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:

- а) немного спереди;
- б) справа;
- в) слева;
- г) сзади;
- д) если невозможно слева, то сзади;
- е) если невозможно справа, то сзади.

23 Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:

- а) делегация гостей;
- б) делегация хозяев.

24 Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:

- а) прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
- б) прежде всего постараться понять точку зрения партнера.

25 В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе. Кто это:

- а) хозяйева;
- б) гости;
- в) инициатор переговоров.

*Ключ к тесту:*

1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – а; 5 – б; 6 – в; 7 – а, в; 8 – в; 9 – а; 10 – б; 11 – б; 12 – б; 13 – б; 14 – в; 15 – б; 16 – б; 17 – а; 18 – в, д; 19 – а; 20 – б; 21 – б; 22 – в; 23 – б; 24 – б; 25 – в.

*Обработка результатов.* Подсчитайте количество совпадений с ключом теста. Определите степень развитости умений и навыков начать переговоры:

- 1–9 баллов – низкая;
- 10–18 баллов – средняя;
- 19–25 баллов – высокая.

## **13 Технологии деловых переговоров. Деловой протокол и этикет**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Основные стратегии ведения переговоров.
- 2 Тактические приемы ведения деловых переговоров.
- 3 Подходы к ведению деловых переговоров (жесткий, мягкий, принципиальный).



- 4 Тактический прием «грязные уловки» в практике ведения деловых переговоров.
- 5 Основные стили ведения деловых переговоров.
- 6 Понятие делового этикета.
- 7 Правила делового протокола.
- 8 Правила делового общения.
- 9 Подбор одежды для деловых переговоров.

### Задание 1

Заполните таблицу 18 для основных стратегий ведения переговоров между квартиросъемщиком и хозяином арендуемой квартиры.

Таблица 18 – Стратегии ведения переговоров

Результат переговоров	Характеристика	Последствие в случае успеха реализации стратегии	Принцип ведения переговоров	Стиль переговоров	Стратегия переговоров
«Выигрыш/Выигрыш»					
«Выигрыш/Проигрыш»					
«Проигрыш/Выигрыш»					
«Проигрыш/Проигрыш»					

### Задание 2

Сравните мягкий, жесткий и конструктивный подход к тактике ведения переговоров путем заполнения таблицы 19.

Таблица 19 – Сравнение подходов к тактике ведения переговоров

Параметр сравнения	Мягкий подход	Жесткий подход	Компромиссный подход
Участники			
Цель			
Готовность идти на уступки			
Курс в отношениях с людьми и при решении проблемы			
Доверие			
Смена позиций			
Поведение			
Открытость			
Условия соглашения			
Решение			
Критерии отстаивания			
Волевое состязание			
Давление			

### Задание 3

Раскройте особенности использования различных приемов тактики рационального ведения деловых переговоров (таблица 20). Для каждого приема приведите примеры.

Таблица 20 – Приемы тактики рационального ведения деловых переговоров

Прием	Особенность использования	Пример
1 Аргументированность		
2 Последовательность выводов		
3 Поиск противоречий в речи оппонентов		
4 Дипломатичность делового спора		
5 Метод «перевертыша»		
6 Уравновешенное реагирование		
7 Культура выражений		
8 Объективность		
9 Отсутствие примитивного максимализма		
10 Твердость убеждений		
11 Совместное решение и обратная связь		
12 Дифференцированный подход к партнерам		
13 Импровизация и подготовленность		
14 Консультирование		
15 Прогнозирование		

### Задание 4

В таблице 21 для каждой переговорной ситуации (графа 1) в соответствии с предложенной тактикой ведения переговоров (графа 2) дайте два варианта ответа (графа 3).

Таблица 21 – Переговорные ситуации и тактика ведения переговоров

Переговорная ситуация	Тактика ведения переговоров	Вариант ответа
1	2	3
<i>Заказчик:</i> В Вашей отчетности нашли не только недочеты, ошибки, но и приписки. Халтуры я не ожидал. Отчет не принимаю! Акт не подписываю. Все последние работы по проекту и отчет вы должны немедленно переделать. Или никакой оплаты не получите. <i>Исполнитель:</i> ...	Отказ-интрига	
<i>Покупатель</i> (по телефону): К сожалению, сказать мне вам нечего. Ваше предложение не заинтересовало меня. Причины я объяснять не собираюсь. <i>Продавец:</i> ...	Игнорирование – переключение скорости	
<i>Завод:</i> Нам сырье не подходит. Мы возвращаем бочки с сырьем. <i>Поставщик:</i> Вы вскрыли бочки! Обратно не возьмем. <i>Завод:</i> ...	Перевод стрелок на другое лицо	

## Окончание таблицы 21

Переговорная ситуация	Тактика ведения переговоров	Вариант ответа
<i>Генеральный директор:</i> Вы меня уговорили участвовать. Мы две недели готовились и два дня сидели на выставке. Где клиенты? Деньги потрачены зря. Вы умеете только языком трепать. А дело завалили. <i>Начальник отдела маркетинга:</i> ...	Перефразирование	
<i>Поставщик:</i> Вы постоянно задерживаете платежи. За последнюю партию снова недоплата. Значит, мы вынуждены ужесточить наши условия. Или стопроцентная предоплата, или открывайте аккредитив! В контракте есть оговорка на этот счет. <i>Закупщик:</i> ...	Наводящий вопрос	

**Тест «Деловой этикет в общении с иностранными партнерами»**

1 Укажите, какое правило поведения в различных странах не оказывает влияния на деловое общение:

- а) традиции и обычаи;
- б) климат;
- в) черты национального характера;
- г) форма государственного и политического устройства.

2 Что не относится к основным национальным чертам характера англичан:

- а) вежливость;
- б) эмоциональность;
- в) законопослушность;
- г) деловитость.

3 Какой фактор из нижеперечисленных в деловых переговорах ценится во Франции:

- а) личные связи;
- б) черты национального характера;
- в) пунктуальность;
- г) процедура знакомства.

4 Какое основное правило в одежде необходимо соблюдать при ведении деловых переговоров с французами:

- а) неформальная форма одежды на переговорах;
- б) национальные элементы в одежде;
- в) одежда высокого качества из натурального материала;
- г) яркие, броские тона в одежде.

5 Как не следует обращаться к женщине в Германии на деловых переговорах:

- а) Frau Doktor;
- б) Gnadiges Fraulein;
- в) Gnadige Frau;
- г) Fraulein.

6 Какая форма приветствия наиболее распространена в Японии:

- а) низкий поклон;
- б) рукопожатие;
- в) похлопывание по плечу;
- г) объятия.

7 Что означает в деловых переговорах с японскими партнерами кивание головой:

- а) согласие;
- б) отказ;
- в) указание на то, что мысль собеседника понятна;
- г) указание на то, что в переговорах стороны пришли к полному взаимопониманию.

8 Что не является характерной чертой американского делового этикета:

- а) утилитаризм;
- б) почитание традиций;
- в) пренебрежение к мелочам;
- г) ясность и простота в общении.

9 Как не принято обращаться в Южной Корее к деловому партнеру:

- а) по имени;
- б) по фамилии;
- в) по должности;
- г) по фамилии и имени.

10 Каким фактором обусловлены этикетные правила в странах Ближнего и Среднего Востока:

- а) национальными традициями;
- б) темпераментом;
- в) религиозными верованиями;
- г) эмоциональностью.

11 Какие дни считаются выходными в странах Ближнего Востока:

- а) суббота, воскресенье;
- б) воскресенье, понедельник;
- в) пятница, суббота;
- г) четверг, пятница.

12 Выберите из нижеперечисленных темы, которые не следует затрагивать в деловом общении с партнерами из стран Ближнего и Среднего Востока:

- а) национальной безопасности;
- б) политики и религии;
- в) культуры и искусства;
- г) семьи и брака.

13 Выберите правильное определение понятия «сохбет», используемого в Турции:

- а) беседа за чаем с пирожными;
- б) обеденный перерыв;
- в) договоренность о подписании контракта;
- г) выражение недоверия участникам переговоров.

14 Какой знак в арабских странах указывает на окончание деловой беседы:

- а) телефонный звонок во время беседы;
- б) предложение выпить чашку кофе;
- в) вопросы о здоровье;
- г) подача к кофе прохладительных напитков.

15 На какой период года не следует назначать деловые переговоры в Скандинавских странах:

- а) на осенний период;
- б) на зимний период;
- в) на летний период;
- г) на весенний период.

*Ключ к тесту:*

1 – б; 2 – г; 3 – а; 4 – в; 5 – г; 6 – а; 7 – в; 8 – б; 9 – а; 10 – в; 11 – г; 12 – б; 13 – а; 14 – г; 15 – в.

*Обработка результатов.* Подсчитайте количество совпадений с ключом теста. Определите уровень знания делового этикета при ведении переговоров с иностранными партнерами:

- 1–4 баллов – низкий;
- 5–9 баллов – средний;
- 10–15 баллов – высокий.

## 14 Деловые презентации

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие презентации.
- 2 Этапы подготовки и проведения презентации.
- 3 Структура презентации. Правило «10:20:30».
- 4 Критерии оценки эффективности презентации (работы спикера).
- 5 Типы логической последовательности, используемые при подаче материала презентации.
- 6 Шаблоны презентации, применяемые в технологии продаж.
- 7 Программно-инструментальное обеспечение для подготовки презентации.

### **Задание 1**

Используя правило «10:20:30», подготовьте и продемонстрируйте группе презентацию любого предмета, находящегося в аудитории.

### **Задание 2**

Оцените спикеров, выступавших с презентацией (задание 1), по критериям:

- умение ясно излагать материал;
- умение доказательно приводить примеры и аргументировать выводы;
- умение использовать уместные и позитивные мимику и жесты;
- умение удерживать внимание и контактировать с аудиторией;

- умение использовать приемы эмоционального воздействия;
- умение использовать современные технические средства;
- умение профессионально реагировать на вопросы и высказывания.

### **Задание 3**

Подготовьте презентацию специальности «Электронный маркетинг», используя шаблон «60-секундная презентация» и один из следующих типов логической последовательности:

- хронологический порядок;
- «в порядке приоритета»;
- тематический подход;
- территориальный порядок.

## **Список литературы**

1 **Асмолова, М. Л.** Искусство презентаций и ведения переговоров: учебное пособие / М. Л. Асмолова. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 248 с.

2 **Голова, А. Г.** Управление продажами: учебник / А. Г. Голова. – Москва: Дашков и К, 2020. – 278 с.

3 **Егоршин, А. П.** Деловые коммуникации: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИЭМ, 2020. – 320 с.

4 **Косова, Ю. А.** Деловые коммуникации: технологии общения: сборник практических заданий / Ю. А. Косова, Н. В. Сергеева. – Москва: РГУП, 2021. – 127 с.

5 **Рыбкин, А. Г.** Стратегия сложных переговоров: учебное пособие / А. Г. Рыбкин, О. К. Эмих. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 260 с.