

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна  
Должность: Проректор по учебно-методической работе  
Дата подписания: 04.03.2025 09:54:32  
Уникальный программный ключ:  
b066544bae1e449ed8b1ce59217224a676a271b2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА  
ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»**

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой

**КАФЕДРА  
МАРКЕТИНГА И  
ТОРГОВОГО ДЕЛА**

И.М. Рвачева

(подпись)

«20» февраля 2024 г.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**по учебной дисциплине**

**Б1.В.09 «Управление продажами в торговле»**

(наименование учебной дисциплины, практики)

**38.03.06 Торговое дело**

(код и наименование направления подготовки)

**Профиль Коммерция**

Разработчики:

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Е.Б. Казакова  
ассистент \_\_\_\_\_ Д.М. Левченко

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры  
от «20» февраля 2024 г., протокол № 15

Год начала подготовки 2024  
Москва-Донецк – 2024 г.

**1. Паспорт  
оценочных материалов по учебной дисциплине «Управление продажами  
в торговле»**

Перечень компетенций, формируемых в результате освоения учебной  
дисциплины:

№ п/п	Код контроли- руемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Этапы формирования (семестр изучения)	
				очная форма обучения	очно- заочная форма обучения
1	2	3	4	5	6
1	ПК-1.	Способен участвовать в реализации проектов в профессиональной деятельности (научно- исследовательских, организационно- управленческих; расчетно- экономических; аналитических)	Смысловой модуль 3. Сущность и организация взаимодействия контактного персонала с покупателями Тема 1. Контактный персонал и работа с клиентами Тема 2. Поведение покупателей Тема 3. Классификация клиентов по стереотипам поведения Тема 4. Работа с проблемными клиентами в процессе продаж Модуль 4. Управление дополнительными элементами комплекса торгового маркетинга Тема 4.1 Дополнительные элементы комплекса торгового маркетинга 1. Контактный персонал в торговом маркетинге 2. Атмосфера магазина как материальное доказательство Тема 4.2 Сегментация и позиционирование в розничной торговле 1. Методические подходы к разработке и реализации стратегий развития в розничной торговле	6-7	-

			<p>2. Сегментация базового рынка</p> <p>3. Выбор целевого сегмента</p> <p>4. Позиционирование предприятия розничной торговли</p> <p>5. Брэнддинг в розничной торговле</p> <p>Модуль 5. Культура обслуживания и морально-этические нормы поведения работников торговли</p> <p>Тема 5.1. Уровень обслуживания и эстетического оформления розничного торгового предприятия</p> <p>1. Культура обслуживания покупателей.</p> <p>2. Качество культуры обслуживания как фактор конкурентоспособности торгового предприятия</p> <p>Тема 5.2. Профессиональная этика в торговле</p> <p>1.Профессиональная этика: сущность, дилеммы.</p> <p>2. Профессиональная этика в отношении защиты прав потребителей.</p> <p>3. Социальная ответственность организации перед обществом</p> <p>Модуль 6. Управление качеством торговых услуг</p> <p>Тема 6.1. Качество торговых услуг: сущность и формирующие фыкторы</p> <p>1. Понятие и сущность качества торговых услуг</p> <p>2. Факторы, формирующие качество торговых услуг</p> <p>Тема 6.2. Общие требования к системе качества и обслуживающего персонала</p> <p>1. Общие требования к системе качества услуг.</p> <p>2. Сертификация системы менеджмента качества</p>		
--	--	--	--	--	--

	ПК-2	Составление планов и обоснование закупок	Смысловой модуль 1. Управление продажами в системе маркетинга Тема 1. Продажи в системе маркетинга Тема 2. Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж Смысловой модуль 2. Сущность и организация взаимодействия с покупателями Тема 1. Процесс продажи Тема 2. Технологии нейролингвистического программирования в организации	6-7	
--	------	--	--	-----	--

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 2.1 – Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Наименование оценочного материала
1	2	3	4	5
1	ПК-1. Способен участвовать в реализации проектов в профессиональной деятельности (научно-исследовательских, организационно-управленческих; расчетно-экономических; аналитических)	ПК-1.1. Знает основы разработки и реализации проектов в профессиональной деятельности	Тема 1. Контактный персонал и работа с клиентами	опрос, тесты, задачи, доклады
Тема 2. Поведение покупателей			опрос, тесты, контрольная работа	
Тема 3. Классификация клиентов по стереотипам поведения			опрос, тесты, задачи, доклады	
Тема 4. Работа с проблемными клиентами в процессе продаж			опрос, тесты, задачи	
Тема 5.1. Уровень обслуживания и эстетического оформления розничного торгового предприятия			опрос, тесты, задачи, доклады	

		Тема 5.2. Профессиональная этика в торговле	опрос, тесты, задачи,
		Тема 6.1. Качество торговых услуг: сущность и формирующие факторы	опрос, тесты, доклады
		Тема 6.2. Общие требования к системе качества и обслуживающего персонала	опрос, тесты, задачи
ПК-2 Составление планов и обоснование закупок	ПК-2.1 Разработка плана закупок и осуществление подготовки изменений для внесения в план закупок	Тема 1. Продажи в системе маркетинга	опрос, тесты, задачи, доклады
		Тема 2. Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж	опрос, тесты, контрольная работа
	ПК-2.2 Обеспечение подготовки обоснования закупки при формировании плана закупок	Тема 1. Процесс продажи	опрос, тесты, контрольная работа
		Тема 2. Технологии нейролингвистического программирования в организации	опрос, тесты, задачи, доклады

Таблица 2.2 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Опрос»

Шкала оценивания	Критерии оценивания
2	ответ дан на высоком уровне (обучающийся в полной мере ответил на поставленный вопрос, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
1	ответ дан на среднем уровне (обучающийся в целом ответил на поставленный вопрос, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
0	ответ дан на низком уровне (обучающийся допустил существенные неточности, с ошибками, и т.п.); на неудовлетворительном уровне или не дан вовсе (обучающийся не готов, затрудняется ответить и т.п.)

Таблица 2.3 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад»

Шкала оценивания	Критерии оценивания
1	2

3	доклад представлен на высоком уровне (обучающийся полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
2	доклад представлен на среднем уровне (обучающийся в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
1	доклад представлен на низком уровне (обучающийся допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
0	доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (обучающийся не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 2.4 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
8-9	ответы на тестовые задания показали высокий уровень знаний (правильные ответы даны на 90-100 % вопросов/задач)
5-7	ответы на тестовые задания показали средний уровень знаний (правильные ответы даны на 75-89 % вопросов/задач)
1-4	ответы на тестовые задания показали низкий уровень знаний (правильные ответы даны на 60-74 % вопросов/задач)
0	ответы на тестовые задания показали неудовлетворительный уровень знаний (правильные ответы даны менее чем 60 %)

Таблица 2.5 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Задачи»

Шкала оценивания	Критерий оценивания
2	решение задачи представлено на высоком уровне (обучающийся верно и в полной мере ответил на поставленные вопросы, аргументированно пояснил свое решение, привел профильные термины и дал им определения, и т.п.)
1	решение задачи представлено на среднем уровне (обучающийся в целом верно ответил на поставленные вопросы, допустив некоторые неточности, и т.п.)
0	решение задачи представлено на низком уровне (обучающийся допустил существенные неточности, ошибки, которые повлияли

	на результат и т.п.); на неудовлетворительном уровне (обучающийся неверно решил задачу); или не решил вовсе
--	---

Таблица 2.6 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
8-9	контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100 % вопросов/задач)
5-7	контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89 % вопросов/задач)
1-4	контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74 % вопросов/задач)
0	контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60 %)

### 3. Перечень оценочных материалов

№ п/п	Наименование оценочного материала	Краткая характеристика оценочного материала	Представление оценочного материала
1	Опрос	средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой учебной дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по учебной дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	вопросы по темам/разделам учебной дисциплины
2	Доклад	продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	темы докладов
3	Тесты	система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	фонд тестовых заданий
4	Задачи	средство проверки, позволяющее оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение синтезировать, анализировать, обобщать фактический и	комплект задач

		теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей	
5	Контрольная работа	средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или учебной дисциплине.	комплект контрольных заданий по вариантам

#### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

**Устный опрос** позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. Опрос как важнейшее средство развития мышления и речи обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя. Обучающая функция состоит в выявлении деталей, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену.

Подготовка **устного доклада** предполагает выбор темы сообщения в соответствии с планом семинарских занятий. Также в качестве доклада может выступать изложение содержания одной из монографий или научных статей по теме семинара. Выбор осуществляется с опорой на список литературы, предлагаемый по данной теме.

При подготовке доклада необходимо вдумчиво прочитать работы, после прочтения следует продумать содержание и кратко его записать. Дословно следует выписывать лишь строгие определения, можно включать в запись примеры для иллюстрации. Проблемные вопросы следует вынести на групповое обсуждение в процессе выступления.

Желательно, чтобы в докладе присутствовал не только пересказ основных идей и фактов, но и имело место выражение обучающимся собственного отношения к излагаемому материалу, подкрепленного определенными аргументами (личным опытом, мнением других исследователей).

Критериями оценки устного доклада являются: полнота представленной информации, логичность выступления, наличие необходимых разъяснений и использование иллюстративного материала по ходу выступления, привлечение материалов современных научных публикаций, умение ответить на вопросы слушателей, соответствие доклада заранее оговоренному временному регламенту.

Для оценки знаний обучающихся используют **тестовые задания** в закрытой форме, когда испытуемому предлагается выбрать правильный ответ из нескольких возможных. Каждый тест содержит 3 варианта ответа, среди которых только один правильный. Результат зависит от общего количества правильных ответов, записанных в бланк ответов.

Письменная проверка знаний в виде решения **задач** осуществляется в аудиторной форме. Во время проверки и оценки задач проводится анализ результатов выполнения, выявляются типичные ошибки, а также причины их появления. Анализ задач проводится оперативно. При проверке задач преподаватель исправляет каждую допущенную ошибку и определяет полноту ответа, учитывая при этом четкость и последовательность изложения мыслей, наличие и достаточность пояснений, знания терминологии в предметной области. Решение задач оценивается по двухбалльной шкале

**Контрольная работа** по учебной дисциплине «Маркетинг продаж» выполняется в аудиторной форме по итогам изучения смысловых модулей.

Аудиторная контрольная работа предполагает ответ в письменном виде на два контрольных вопроса по теме смыслового модуля и решение задачи. Время выполнения ограничивается 45 минутами. Критериями оценки такой работы становятся: соответствие

содержания ответа вопросу, понимание базовых категорий темы, использование в ответе этих категорий, ссылки нормативно-правовые акты, грамотность, последовательность изложения. Контрольная работа оценивается по девятибалльной шкале.

### **Примерный перечень вопросов по темам учебной дисциплины**

#### ***Тема: «Продажи в системе маркетинга».***

1. Экономическая сущность продаж и их роль в системе маркетинга.
2. Особенности продаж в условиях конкуренции. Преимущества активного стиля.
3. Типы и виды продаж.
4. Эволюция консультационных продаж.
5. Консультационные продажи и условия их реализации.
6. Личные продажи и концепция маркетинга.
7. Структура и содержание этапов процесса продаж товарной продукции.
8. Процесс управления продажами в системе маркетинга. Субъекты и объекты управления продаж товарной продукции.
9. Особенности продаж на промышленном и розничном рынках.
10. Типы продавцов, уровень их профессионализма.
11. Основные профессионально-личностные качества продавца.
12. Организация деятельности торговых представителей и вознаграждение за их работу.
13. Назначение и характеристики квот продаж.
14. Методы определения численности торгового персонала компании.
15. Бюджет продаж, его оценка и распределение.
16. Мотивация как функция управления продажами. Программы мотивации торгового персонала.

#### ***Тема: «Организация взаимодействия с покупателями: технологии и стратегии продаж».***

1. Стратегии и тактики продаж.
2. Продажи ключевым клиентам и управление этими клиентами.
3. Управление взаимоотношениями с клиентами на основе CRM-технологий.
4. Технология продаж «Клиент – Эксперт».
5. Организация работы менеджеров-консультантов с учетом индивидуальных потребностей каждого клиента.
6. Программы лояльности: система управления отношениями с клиентами.
7. Работа с постоянными клиентами: общие правила и индивидуальный подход.
8. Модели поведения клиентов и учет их при реализации коммерческой деятельности.
9. Разработка и внедрение стандартов обслуживания покупателей.

#### ***Тема: «Нейролингвистическое программирование (НЛП) в системе продаж».***

1. Технологии НЛП в организации системы продаж.
2. Инструменты НЛП на различных этапах продаж.
3. НЛП на этапе установления контакта с клиентом.
4. Диагностика каналов восприятия и информации собеседника и их использование в процессе продажи.
5. Модель коммуникации в продажах: настройка—подстройка—ведение.
6. Способы создания раппорта в процессе продажи.
7. Лингвистические приемы влияния на клиентов. Понятие о метамодели, словесная эквилибристика.
8. Основные психологические средства и приёмы убеждения.

9. Психологическая культура делового разговора и ее влияние на процесс управления продажами.

**Тема: «Подходы к определению психологических типов клиентов».**

1. Типологические и психологические особенности клиентов. Стратегии поведения с каждым из типов.
2. Типология личности по К. Юнгу.
3. Характер и его проявление при общении "продавец-покупатель". Акцентуация характера. Определение акцентуированного поведения человека.
4. Психодинамические свойства и особенности темперамента, влияющие на эффективность процесса управления продажами.
5. Классификация клиентов по стереотипам поведения.
6. Типология клиентов по виду принятия решения о покупке.
7. Типология проблемных клиентов.

**Тема: «Установление контакта и выявление потребностей клиента».**

1. Этапы подготовки к встрече с клиентом.
2. Вступление в контакт с потенциальным покупателем в процессе управления продажами.
3. Стадии установления контакта с покупателем.
4. Невербальные средства в деловой разговорной практике.
5. Мотивация покупателя. Техники выявления потребностей клиентов
6. Приемы убеждения, способствующие возникновению взаимопонимания между продавцом и покупателем.
7. Общий психологический механизм формирования аттракции в процессе продажи.
8. Принципы и методы выявления мотивов, интересов и потребностей клиентов при продажах.
9. Распознавание потребностей клиентов: техники «Воронка вопросов» и «SPIN».
10. Невербальное сопровождение продаж
11. Специфика вербального общения в работе продавца-консультанта.
12. Словесные (вербальные) конструкции, используемые при взаимодействии с клиентом.
13. Технологии конструирования вопросов и активного слушания.

**Тема: «Торговая презентация и стратегии работы с возражениями клиента».**

1. Торговая презентация. Общая модель презентации, ее структура и наполнение.
2. Технологии продажи товара (услуг) через способы эффективной презентации на основе вербального взаимодействия с клиентом.
3. Методы убеждения и аргументации. Влияние на партнеров по переговорам.
4. Природа сомнений и возражений клиентов, использование коммуникативных техник для их разрешения.
5. Правила и алгоритм работы с возражениями клиента.
6. Методы и техники работы с возражениями разных типов.
7. Подходы и техники работы с ценовыми возражениями.

**Тема: «Способы увеличения прибыли с продажи».**

1. Анатомия конфликта.
2. Формы и виды конфликтов.
3. Типы конфликтных личностей.
4. Способы и приемы взаимодействия с проблемными клиентами.

5. Способы ликвидации конфликта в процессе продажи.
6. Стратегии поведения менеджера по продажам при разрешении межличностных конфликтов.

7. Способы работы с рекламациями и претензиями клиентов.
8. Приемы реагирования на критику со стороны покупателей.

**Тема: «Увеличение суммы среднего чека».**

1. Правила эффективного обсуждения цены.
2. Приемы обоснования цены.
3. Техники изменения восприятия цены.
4. Психологические особенности переговоров о цене.
5. Создание условий и завершение сделки по продаже товара.
6. Методы и приемы завершения продаж.
7. Стимулирование клиента на принятие решения – завершение сделки.

Оказание влияния в продажах.

8. Основные аспекты успешного завершения сделки.

**Перечень вопросов для опроса/подготовки обучающихся к зачету:**

1. Экономическая сущность и содержание продаж в системе маркетинга.
2. Виды и типы продаж.
3. Цикл продаж товарной продукции.
4. Основные типы коммерческих задач и категории менеджеров по продажам.
5. Классификация продавцов в зависимости от установки на процесс продажи.
6. Типы технологий продаж: обслуживание, агрессивное продвижение товара, спекулятивная продажа, консультативная продажа.
7. Психологические основы и применение технологии «Клиент-Эксперт».
8. Презентационная и коммуникативная стратегии мотивирования покупателя.
9. Стартовые ситуации в процессе продажи.
10. Управление взаимоотношениями с клиентами.
11. Этапы продажи.
12. Установление контакта, выявление потребности.
13. Аргументация и показ товара.
14. Ответ на возражения.
15. Осуществление продажи.
16. Основные понятия и история возникновения нейролингвистического программирования (НЛП).
17. Техники нейролингвистического программирования, используемые в процессе управления продажами.
18. Создание раппорта в процессе продажи.
19. Понятие модальности и ее роль в процессе общения с клиентами.
20. Диагностика клиента по каналам восприятия.
21. Контактный персонал в маркетинге продаж.
22. Организация работы менеджеров-консультантов с учетом индивидуальных потребностей каждого клиента.
23. Программы лояльности: система управления отношениями с клиентами.
24. Работа с постоянными клиентами: общие правила и индивидуальный подход.
25. Разработка и внедрение стандартов обслуживания покупателей.
26. Модели покупательского поведения.
27. Мотивация покупателей.
28. Процесс выбора магазина и совершения покупки.
29. Типы клиентов.
30. Классификация клиентов по шкале К.Г. Юнга.

31. Другие типологии клиентов.
32. Анатомия конфликта.
33. Формы и виды конфликтов.
34. Типы конфликтных личностей.
35. Способы и приемы взаимодействия с проблемными клиентами.
36. Способы ликвидации конфликта в процессе продажи.
37. Стратегии поведения менеджера по продажам при разрешении межличностных конфликтов.
38. Способы работы с рекламациями и претензиями клиентов.

**Тестовые задания:**

**ТЕМА 1.1: «Продажи в системе маркетинга»**

- 1) Какие функции выполняет служба маркетинга при продажах продукции:
  - а) установление квот продаж;
  - б) поиск целевого сегмента;
  - в) организация рекламных воздействий.
- 2) Продажа - это механизм обмена, при помощи которого:
  - а) удовлетворяются запросы и желания потребителей;
  - б) устанавливаются связи между производителями и потребителями;
  - в) реализуется товарная продукция.
- 3) Транзакционная продажа акцентирует внимание на:
  - а) установление партнерских отношений между продавцом и клиентом;
  - б) учет интересов клиентов;
  - в) традиционные отношения продавца и клиента.
- 4) Технология продаж «обслуживание» используется для продвижения:
  - а) сложных продуктов;
  - б) товаров широкого потребления;
  - в) инновационных товаров.
- 5) «Агрессивный» тип продаж ориентирован:
  - а) на товар и клиента;
  - б) на клиента;
  - в) на товар.

**ТЕМА 1.2: «Технологии и стратегии продаж»**

- 1) Какой подход реализуют продажи в системе управления клиентами?
  - а) индивидуальный;
  - б) массовый;
  - в) фрагментарный.
- 2) CRM – это:
  - а) управление взаимоотношениями с потребителем;
  - б) управление взаимоотношениями с поставщиком;
  - в) управление взаимоотношениями с производителем;
  - г) управление взаимоотношениями с продавцом.
- 3) Классификация CRM-систем может быть осуществлена по целевому использованию, включающая в себя:
  - а) технологические, аналитические, производственные;
  - б) оперативное, аналитическое, коллаборационное;
  - в) банковский сектор, финансы, фармацевтика, туризм и т.д.;
  - г) оперативное, аналитическое, коллаборационное, банковский сектор, финансы, фармацевтика, туризм и т.д.
- 4) Материальные факторы формирования приверженности клиентов включают:

- а) персональные факторы;
  - б) традиционные факторы;
  - в) программные факторы.
- 5) Основными элементами системы мотивации продаж выступают:
- а) мотивация менеджеров по продажам;
  - б) мотивация потребителей;
  - в) мотивация сотрудников компании.

### **ТЕМА 2.1: «Процесс продажи»**

- 1) В чем заключается цель торговой презентации?
- а) в убеждении покупателя, что товар удовлетворит его потребности;
  - б) в демонстрации товара;
  - в) в привлечении клиентов.
- 2) Преодоление истинных возражений клиента приводит к:
- а) срыву сделки;
  - б) приостановке сделки;
  - в) заключению сделки.
- 3) Различают следующие виды сопротивления клиента:
- а) сопротивление контракту;
  - б) сопротивление предложению;
  - в) сопротивление продавцу;
  - г) сопротивление насыщению.
- 4) Правила обработки возражений включают:
- а) никогда не спорить с клиентом;
  - б) никогда не перебивать клиента;
  - в) всегда настаивать на своем.
- 5) Тактика завершения сделки использует приемы:
- а) подведение итогов;
  - б) наблюдение;
  - в) альтернативные вопросы;
  - г) сведение принятия решения к формальностям.

### **ТЕМА 2.2: «Технологии нейролингвистического программирования (НЛП) в организации системы продаж»**

- 1) НЛП – это:
- а) искусство моделирования совершенства;
  - б) научно-либеральный прогресс;
  - в) научно-лабораторный прогресс;
  - г) искусство моделирования программы.
- 2) Определение НЛП дано:
- а) Рикки Фаном;
  - б) Фрэнком Пюсел;
  - в) Марселем Шапотэ;
  - г) Ричардом Бэндлером и Джоном Гриндером.
- 3) Процесс использования аппарата нейролингвистического программирования в личных продажах включает в себя:
- а) отсоединение;
  - б) исключение преобладающих жизненных установок;
  - в) калибровка;
  - г) удаление раппорта.
- 4) Возможность направлять человека в нужную сторону, вести, как вербально, так и не вербально,- это:

- а) определение преобладающих жизненных установок;
- б) калибровка;
- в) установление раппорта;
- г) присоединение или подстройка.

5) Раппорт – это:

а) специфическое состояние готовности выполнять приказы, инструкции, внушения, которое возникает у клиента (того, к кому мы применяем NLP-техники) по отношению к продавцу (тому, кто применяет NLP-техники);

б) специфическое состояние подсознательного доверия, которое возникает у некой личности по отношению к другому, ранее незнакомому человеку безо всяких на то логических и рациональных оснований;

в) в самом общем виде – отношения полного согласия, доверия и понимания внутри малой группы (которая может состоять только из пары людей) или даже просто – гармоничные отношения;

г) все ответы верны.

### **ТЕМА 3.1: «Контактный персонал и работа с клиентами»**

1) Какой подход реализуют продажи в системе управления клиентами?

- а) индивидуальный;
- б) массовый;
- в) фрагментарный.

2) Психологи подразделяют менеджеров по работе с клиентами на:

- а) исполнительный, ленивый, непосредственный;
- б) активный и меланхоличный;
- в) эрудированный и некомпетентный;
- г) меланхоличный, эрудированный, исполнительный.

3) CRM – это:

- а) управление взаимоотношениями с потребителем;
- б) управление взаимоотношениями с поставщиком;
- в) управление взаимоотношениями с производителем;
- г) управление взаимоотношениями с продавцом.

4) Материальные факторы формирования приверженности клиентов включают:

- а) персональные факторы;
- б) традиционные факторы;
- в) программные факторы.

5) Единые стандарты сервиса позволяют сотрудникам предприятия:

а) повысить лояльность клиентов и их приверженность к отдельной торговой точке/конкретному продавцу;

б) понизить конкурентное влияние;

в) предотвратить ошибки, влияющие на качество обслуживания и мнение покупателей;

г) составить единый регламент, описывающий стандарты обслуживания и реагирования только штатных ситуаций.

### **ТЕМА 3.2: «Поведение покупателей»**

1) Клиентов можно разбить на:

- а) два типа;
- б) три типа;
- в) четыре типа;
- г) пять типа.

2) У них сильные характеры, а любимый лозунг «Ближе к делу!», - это:

- а) прагматичные;

- б) рабочие;
  - в) искренние;
  - г) компетентные.
- 3) Что не входит в «секреты» продаж искреннему потенциальному клиенту:
- а) завоевывайте доверие;
  - б) не форсируйте события;
  - в) опускайте детали;
  - г) убеждайте.
- 4) «Я хочу это или сейчас, или никогда!» «Сколько?»  
«Когда я смогу это получить?» - это вопросы и выражения характерны для:
- а) сильного потенциального клиента;
  - б) дружелюбного потенциального клиента;
  - в) рабочего потенциального клиента;
  - г) компетентного потенциального клиента.
- 5) Основное предпочтение для этого типа клиента – в жизни очень важно прислушиваться к эмоциям и ощущениям. Какой это тип?
- а) решающий тип;
  - б) чувствующий тип;
  - в) интуитивный тип;
  - г) воспринимающий тип.

#### **ТЕМА 3.4: «Работа с проблемными клиентами в процессе продаж»**

- 1) Клиент обратился к вам с необоснованной жалобой, например: "У меня с вашим компьютером расходы на интернет увеличились в два раза". Каковы будут ваши действия?
- а) "Объясню ему, что он не прав - дело не в компьютере";
  - б) "Посоветую приобрести более быстрый модем";
  - в) "Спрошу, что я могу для него сделать".
- 2) Клиент: "Предоставьте возможность испытать это оборудование у нас на производстве бесплатно!". Вы:
- а) "Хорошо, я сейчас договорюсь с начальством";
  - б) "Нет, это не положено";
  - в) после выяснения причин приведете дополнительные аргументы, которые позволят клиенту принять решение здесь и сейчас.
- 3) Клиент: "Мне в другой фирме предлагали скидку..." Вы:
- а) "А сколько они дают?"/"А я тоже могу дать!";
  - б) "Что для вас важнее: получить скидку или купить качественную технику, которая имеет оптимальное сочетание цена-качество и соответствует всем требованиям, которые вы к ней предъявляете?";
  - в) "Они дают скидку потому, что у них бытовая техника "неясного" происхождения и без соответствующей гарантии!".
- 4) Клиент: "Эта сумма больше, чем мы можем позволить себе потратить". Ваша реакция:
- а) "А сколько Вы планируете потратить?" Узнав сумму, сразу дать скидку. Если скидка больше, чем вы можете дать клиенту, связаться с начальством и попросить дать нужную скидку;
  - б) "Мне очень жаль. А сколько Вы планируете потратить?" Узнав сумму, попытаться ее свести к незначительной сумме, подсчитав, сколько это будет стоить в день или в час. Сравнить эту сумму, например, со стоимостью банки газированной воды;

в) "Что Вы имеете в виду, когда говорите "больше"?" Выяснив разницу в сумме, провести соответствия между преимуществами товара большей и меньшей стоимости.

5) Клиент просит скидку, которую вы дать не можете. Ваши действия:

а) передать клиента старшему по должности;

б) дать скидку, несмотря ни на что;

в) предложить обсудить вопрос скидки после того, как будет ясно, что именно нужно клиенту.

#### **Тема 4.1 Дополнительные элементы комплекса торгового маркетинга**

1. Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из:

а) пяти элементов

б) шести элементов

в) девяти элементов

г) трех элементов

2. Какие элементы входят в расширенные маркетинг-микс?

а) цена, товар, люди

б) люди, процессы, обстановка

в) продвижение, обстановка, процессы

г) люди, сбыт, продвижение.

3. Дайте определение элементу комплекса маркетинга «People».

а) все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например, сотрудники и другие клиенты.

б) процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают оказание услуги.

в) обстановка, среда, в которой оказывается услуга. Действия, информирующие целевую категорию клиентов о продукции или услуге, о ее достоинствах и склоняющие к покупке. Материальные предметы, которые помогают продвижению и оказанию услуги.

г) нет верного ответа.

4. Дайте определение элементу комплекса маркетинга «Physical Evidence».

а) все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например, сотрудники и другие клиенты.

б) процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают оказание услуги.

в) обстановка, среда, в которой оказывается услуга. Действия, информирующие целевую категорию клиентов о продукции или услуге, о ее достоинствах и склоняющие к покупке. Материальные предметы, которые помогают продвижению и оказанию услуги.

г) нет верного ответа.

5. Дайте определение элементу комплекса маркетинга «Process».

а) все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например, сотрудники и другие клиенты.

б) процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают оказание услуги.

в) обстановка, среда, в которой оказывается услуга. Действия, информирующие целевую категорию клиентов о продукции или услуге, о ее достоинствах и склоняющие к покупке. Материальные предметы, которые помогают продвижению и оказанию услуги.

г) нет верного ответа.

#### **Тема 4.2 Сегментация и позиционирование в розничной торговле**

1. Сегментирование рынка – это....

а) деление конкурентов на однородные группы

б) деление потребителей на однородные группы +

с) деление товара на однородные группы

- d) все ответы верны
- 2. Позиционирование товара –это...
  - a) определение основных потребительских свойств товара и их сравнение с аналогичными свойствами товара-конкурента для уточнения места товара на рынке
  - b) анализ всего комплекса рыночной политики предприятия в отношении товара
  - c) определение потенциальных потребителей товара
  - d) все ответы верны
  - e) правильного ответа нет
- 3. Критерии оценки сегментов необходимы для...
  - a) определения емкости рынка
  - b) обоснования целевого рынка +
  - c) формирования предложения для сегмента
  - d) все ответы верны
  - e) правильного ответа нет
- 4. Рынок товаров потребительского назначения состоит из...
  - a) компаний, которые приобретают товары для их последующей реализации
  - b) покупателей, приобретающих товары для личного пользования +
  - c) людей, приобретающих товары для личного пользования
  - d) фирм- производителей товаров потребительского назначения
  - e) все ответы верны
- 5. Рыночная ниша - это:
  - 1. Привлекательный участок рынка, на котором предприятие сосредотачивает свою деятельность с целью наиболее полной реализации маркетинговых возможностей.
  - 2. Однородная совокупность потребителей, одинаково реагирующих на потребительские свойства предлагаемого товара или на предлагаемые маркетинговые усилия.
  - 3. Ограниченная по масштабам с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет фирме проявить свои лучшие качества и преимущества перед конкурентами.

### **Тема 5.1. Уровень обслуживания и эстетического оформления розничного торгового предприятия**

- 1. Оптовая торговля - это...
  - А) Торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.
  - Б) Торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием.
  - В) Торговля в универсальных магазинах товаров смешанного ассортимента.
- 2. Специализация розничных торговых предприятий – это \_\_\_\_\_.
  - А) Разделение предприятий по ряду признаков, основным из которых является ассортимент реализуемых товаров.
  - Б) Система мероприятий, направленных на отбор рациональных типов магазинов, которые являются экономически эффективными и обеспечивают высокий уровень обслуживания населения.
  - В) Система мероприятий по продаже товаров.
- 3. \_\_\_\_\_ - это торговое помещение, которое осуществляет торговлю лесными, строительными и другими материалами, техническим и отопительным оборудованием, топливом и др., имеет торговый зал, зал товарных образцов, административные помещения, складские помещения, навесы, площадки для хранения товаров.
  - А) киоск;

- Б) павильон;  
 В) магазин - склад.
4. Комбинированный магазин – это \_\_\_\_\_.
- А) магазин, осуществляющий торговлю товарами нескольких групп, родственных по- своему потребительскому спросу (магазин «мясо-рыба-овощи», «вино-фрукты» и др.);  
 Б) магазин, ведущий торговлю как продовольственными, так и непродовольственными товарами;  
 В) магазин, ассортимент которого включает часть товаров какой-либо товарной группы (магазин «сыры», «колбасы», «чай» и др.).
5. \_\_\_\_\_ - это предприятие торговли, площадью торгового зала 600м<sup>2</sup> с современной организацией торгового процесса, предлагает не менее 2000 наименований продовольственных и широкий ассортимент сопутствующих непродовольственных товаров, оказывает дополнительные услуги.
- А) гипермаркет;  
 Б) минимаркет;  
 В) супермаркет.
6. Виды планировок торгового зала магазина.
- А) продольная, поперечная, комбинированная;  
 Б) линейная, островная, смешанная, боковая.  
 В) боксовая, комбинированная, смешанная.
7. \_\_\_\_\_ - это площадь, занятая торговым оборудованием (прилавками, горками, стеллажами, тарооборудованием), она составляет 25-30 % площади торгового зала.
- А) установочная;  
 Б) площадь для выкладки товаров;  
 В) площадь для покупателей.
8. Вид линейной планировки, при которой оборудование торгового зала устанавливается поперек торгового зала.
- А) комбинированная; Б) продольная; В) поперечная.
9. Магазин - дискаунт - это...
- А) крупный магазин самообслуживания с преимущественно продовольственным ассортиментом товаров (удельный вес непродовольственных товаров составляет 15-20 %);  
 Б) магазины, торгующие товарами по более низким ценам (со скидкой) за счет уменьшения накладных расходов, связанных с обслуживанием товаров (их хранением, подготовкой к продаже и т.п.).  
 В) магазины, торгующие товарами низкого качества

## **Тема 5.2. Профессиональная этика в торговле**

1. Система этических ценностей, которые признаются человеком - это
- а) этика;  
 б) правила поведения;  
 в) мораль.
2. Что является важнейшими категориями этики?
- а) добро, справедливость;  
 б) ответственность, долг;  
 в) зло.
3. Как именуется одно из первых в истории правил нравственности «поступай по отношению к другим так, как бы ты хотел, чтобы поступали по отношению к тебе»?
- а) серебряным;  
 б) золотым;  
 в) поучительным.
4. Совокупность моральных норм, определяющих отношение человека к своему профессиональному долгу входит в понятие ...

- а) профессиональная этика;
  - б) вежливость;
  - в) такта и чувства меры.
5. Что из перечисленных является важнейшими требованиями профессиональной этики работника торговли по отношению к покупателю?
- а) предупредительность, корректность, благородство;
  - б) такт, чувство меры, достоинство;
  - в) внимательность, вежливость, доброжелательность;
6. Профессионализм продавца усиливается его этической воспитанностью, которая проявляется :
- а) в грубости, вульгарности, раздражительности;
  - б) в речи, мимике, жестах;
  - в) в скромности, благородстве.
7. Каким нравственным требованиям соответствует действие работника магазина в следующей ситуации: «В магазине самообслуживания покупательница брала пачку чая и при этом несколько пачек, лежащих рядом, упали. Продавец спокойно подошла и положила пачки чая на место, сказав покупательнице: «Ни чего страшного это происходит часто».
- а) этической воспитанностью;
  - б) сдержанностью, вежливостью;
  - в) корректностью, вниманием.
8. Какая фраза высказанная продавцом будет более убедительной при выборе покупателем консервов?
- а) «Я рекомендую вам взять эти консервы»;
  - б) «Покупатели хвалят эти консервы. Он пользуются спросом»;
  - в) «Вы должны сами решить, какие консервы покупать».
9. Во время общения с покупателем продавец должен (указать один ответ).....
- а) внушать необходимость покупки;
  - б) убеждать в своей искренности к покупателю;
  - в) укреплять доверие к товару.
10. Продавец является субъектом деятельности, а что служат ее объектами?
- а) предметы труда, орудия труда;
  - б) покупатели;
  - в) коллеги, представители контролирующих организаций.

### **Тема 6.1. Качество торговых услуг: сущность и формирующие факторы**

1. Одной из составных характеристик, оказывающих решающее внимание на создание потребительских предпочтений и формирование конкурентоспособности является:
- а) свойство товаров;
  - б) ассортимент товаров;
  - в) качество товаров.
2. Совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные и предполагаемые потребности - это
- а) ассортимент;
  - б) качество;
  - в) ценность.
3. Что не относится к основным свойствам продовольственных товаров?
- а) кулинарно - технологические свойства;
  - б) пищевая ценность;
  - в) сохраняемость;
  - г) потребности.
4. К факторам, сохраняющим качество продовольственных товаров относятся:

- а) тара и упаковочные материалы;
  - б) условия и сроки хранения, реализации, транспортирования;
  - в) сырье и технологии изготовления.
5. Какие формирующиеся факторы влияют на качество товаров?
- а) предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары;
  - б) сырье и технология изготовления;
  - в) сроки хранения и реализации.
6. Какими методами определяют удельный вес и плотность продуктов?
- а) химическими;
  - б) физическими;
  - в) физиологическими.
7. Каким методом определяют сложные виды вкуса (кисло-сладкий, кисло-соленый, сладковато-горький)?
- а) химическими;
  - б) физиологическими;
  - в) органолептическими.
8. По степени значимости дефекты бывают:
- а) значительные;
  - б) неустраняемые;
  - в) явные.
9. По возможности устранения дефекты делятся на:
- а) устранимые;
  - б) скрытые;
  - в) критические.
10. Как называются дефекты не влияющие существенно на использование продуктов по назначению и их сохранность?
- а) значительные;
  - б) малозначительные;
  - в) явные.

## **Тема 6.2. Общие требования к системе качества и обслуживающего персонала**

1. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:
- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
  - б) найма рабочих на предприятие;
  - в) отбора персонала для занятия определенной должности;
  - г) согласно действующему законодательству;
  - д) достижения стратегических целей предприятия.
2. Функции управления персоналом представляют собой:
- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
  - б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
  - в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
  - г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
  - д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.
3. Профессиограмма - это:
- а) перечень прав и обязанностей работников;
  - б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
  - г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
  - д) перечень всех профессий.
4. Комплексная оценка работы - это:
- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
  - б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
  - в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
  - г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
  - д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.
5. Кадровый потенциал предприятия – это:
- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
  - б) совокупность работающих специалистов;
  - в) совокупность устраивающихся на работу;
  - г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
  - д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

### **Задачи:**

#### **1. Ролевая игра «Сглаживание конфликтов».**

Цель: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов. Ведущий рассказывает о важности такого умения, как умения быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путём стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Правила: участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтные стороны (например, ссорящихся супругов), а третий играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

#### **2. Работа с возражениями. Упражнение «Корзина возражений»**

Цель: мотивация группы на получение инструментов, технологий для работы с возражениями.

Порядок проведения и инструкции для участников: группа делится на несколько мини-групп. Каждой мини-группе дается блок карточек определенного цвета. Тренер: вспомните и запишите как можно больше возражений, которые вы слышали. Пример Клиент: Говорят, у вас плохое качество? Каждую фразу-возражение надо писать на отдельной карточке. Вспоминайте сообща, обсуждайте, является ли припомненная фраза возражением, и записывайте. Каждая команда, выбирает одного представителя, который зачитает записанные вами возражения.

Поведение итогов/ Вопросы для обсуждения: итак, мы с вами собрали все возражения, которые вы часто слышите. Как вам этот список? Какие ощущения, впечатления? Что нужно для того, чтобы легко справляться с возражениями? А в целом, как считаете, возможно ли осуществлять продажи так, чтобы возражений не возникало? Что нужно для этого?

Далее каждой группе даются карточки с возражениями. Ваша задача – доделать работу по технологии. То есть, отработать возражения по схеме - присоединение, если необходим вопрос, придумать его, составить контраргументацию. В конце нужно либо задать альтернативный вопрос, либо вопрос выгоды. После этого разыгрывается сценка «клиент-продавец», в которой наглядно демонстрируете, как работать с возражениями. Сценку разыгрывают двое из группы. Каждая пара из мини-группы должна отработать по несколько возражений. Важное условие: ваша работа с возражениями должна выглядеть правдоподобно! Можете импровизировать. В профессии продавца главное – быстро реагировать и уверенно импровизировать. Теперь каждая пара разыгрывает сценку, а задача участников других мини-групп во время исполнения – внимательно наблюдать за правильностью соблюдения технологии и быть в роли экспертов. Ведь, наверное, всем будет интересно посмотреть работы коллег с тем, чтобы, впоследствии, применить это в своей работе. После выступления каждой пары – анализ.

### 3. Упражнение «Разговор начистоту»

Цель: упражнение позволяет участникам объективно оценить свои коммуникативные навыки, получить масштабную обратную связь от группы, лучше узнать друг друга.

Время: 15–20 минут.

Размер группы: 8–30 человек.

Ход упражнения: скажите участникам тренинга: «Мы вместе уже довольно длительный срок, и это дало нам возможность узнать друг друга и проявить свои коммуникативные навыки. Для человека, на мой взгляд, характерно любопытство: „А как меня воспринимают другие?“ Так как все мы участники тренинга и разбираем мы блок коммуникации, то и вопрос который мы обсудим: „Каков я в отношении с другими?“».

Этап № 1:

На листе формата А4 каждый пишет свои положительные и отрицательные, качества, которые у него проявляются в коммуникациях.

3 минуты на выполнение.

Итак, перед каждым — его видение самого себя. Скажем так: коммуникативный автопортрет. Второй этап упражнения позволит сравнить собственное представление о себе с тем, как мы выглядим в глазах других.

Этап № 2:

Возьмите каждый, еще по одному чистому листу. Его вы прикрепите с помощью булавки на спине. Этот лист будут заполнять ваши товарищи.

- Если вы хотите, чтобы вам писали только комплименты — рисуйте в углу листа солнышко.
- Если хотите услышать критику — рисуйте молнию и тучу.
- Если вам интересно узнать о себе и то, и другое — рисуйте вопросительные знаки.

Теперь попросите товарищей закрепить на спине чистые листы, а на груди листы самооценки.

Можете свободно передвигаться по аудитории, читать листы самооценки, реагировать, писать комментарии.

Заканчивайте тогда, когда вы увидите, что большинство встреч уже произошло и упражнение теряет ритм.

Подведение итогов:

- сесть в круг;
- все могут прочесть материал, накопившийся на их «заспанных» листах;
- преподаватель предлагает желающим поделиться своими наблюдениями.

#### 4. Упражнение «Вам важно»

Цель: это упражнение направлено на отработку умения фиксировать интерес в деловом общении. Одновременно этот ход является полезным при ответе на критические или агрессивные высказывания партнера.

Инструкция: с какими агрессивными высказываниями клиентов вы сталкиваетесь? Опросите группу и выпишите на флип-чарт как можно больше таких высказываний. Для следующего упражнения нам надо разделить на две красивые половинки. Возьмите стулья и поставьте их в две шеренги, друг против друга. Садитесь.

Сейчас мы с вами будем отрабатывать работу с агрессивными высказываниями. Работать будем так:

1. Участники, сидящие на стульях слева. Каждый из вас, в адрес того, кто сидит напротив, формирует критическое или агрессивное высказывание (по порядку из выписанных ранее);
2. Адресат должен «обработать» высказывание по правилам «Вам важно» и получить от агрессора согласие;
3. Правая шеренга, встает и смещается на одного человека влево и теперь отвечающий становится автором критического или агрессивного высказывания в адрес следующего участника, сидящего напротив.

И так далее пока вы не вернетесь в пары, в которых начали.

Правила «Вам важно»:

Основной принцип таков: нужно исходить из соображения, что человек сообщает нам некую информацию о том, чего он хотел бы избежать в будущем (что для него важно). Поэтому ответ на критику или агрессию полезно просто сообщить человеку, что его услышали.

К примеру:

Фраза: «Ваше поведение несколько вызывающе!!!»

Ответ-вопрос: «Вам важно, чтобы люди на работе вели себя в общепринятых рамках?»

Ответ: «Да»

Когда человек говорит «да», уровень агрессии спадает (и наоборот). Задача – не наращивать агрессивный потенциал высказывания, огласить его, переводя в конструктивное обсуждение проблемы. Данная формула хороша тем, что она позволяет получать непосредственно от партнера подтверждения его интересов и презентации ценностей, а это уже не просто домысел, а факт...

Итоги упражнения:

- Как вы себя чувствуете?
- Что было сложнее, быть агрессивным или гасить агрессию?
- Где в нашей работе можно применить этот алгоритм?
- Что еще было важно для вас в этом упражнении?

Для того, чтобы грамотно обработать фразу, важно:

- Понять, что внутри человека заставило его среагировать таким образом.
- Говорить об общем предмете претензии: не о цвете галстука, а о стиле одежды; не о конкретной поставке, а об обязательности перед партнерами; и т.д.
- Говорить только в позитивных словах: любые отрицательные частички должны быть убраны, никаких не...; слова с отрицательным звучанием должны быть заменены на антонимы, например, стоит заменить «не быть неаккуратным» на «быть опрятным», и т.п.

- Говорить не о себе, а о людях вообще. Не «чтобы я выполнил», а «чтобы сотрудники выполняли...». Не «я громкий», а «люди были корректны» и т.д.

### 5. Ролевая игра "Плохой посетитель"

Цель: процедура группового психологического тренинга. Разыгрывается сценка: к «работнику» некоторой организации приходит «плохой клиент». Эта ролевая игра хорошо подходит как для просто коммуникативных тренингов, так и для внутрикorporативной работы с персоналом для оттачивания мастерства взаимодействия с клиентами.

Правила: вызывается три добровольца. Один (на усмотрение ведущего, по согласованию с участниками) получает примерно такую инструкцию:

– Вы работник банка [службы поддержки, коммерческого вуза...]. Ваша задача – наладить контакт с каждым посетителем, донести до него преимущества именно вашего банка, склонить посетителя к сотрудничеству. Ваша основная цель – добиться, чтобы посетитель взял кредит у вас в банке или, на худой конец, открыл счет в нем. Вам ни в коем случае нельзя повышать голос на клиента, переходить на личности, провоцировать конфликт и негативное представление о банке.

Другой доброволец получает примерно такую инструкцию:

– Вы простой посетитель, которому хочется лишь одного: поскандальить. Ваша задача – сначала спокойно выслушать предложение со стороны работника, а потом постараться тем или иным способом вывести его из себя. Нельзя угрожать ему физически или проявлять неприкрытую вербальную агрессию. Вам незачем пользоваться услугами этой организации, но вы тщательно это будете скрывать. Когда вы почувствуете, что тема скандала стала себя уже исчерпывать, требуйте руководство, чтобы пожаловаться на этого работника и развить конфликт.

Третий доброволец получает примерно такую инструкцию:

– Вы менеджер среднего звена. Вы следите за тем, чтобы простые работники общались корректно с посетителями, в том числе и трудными. Когда вас вызовут, вы должны будете успокоить разбушевавшегося клиента. Это ваша главная задача. Заодно вам надо выяснить: правильно ли общался ваш работник с клиентом, заслуживает ли он поощрения или наказания.

Все эти инструкции даются публично, то есть все участники ролевой игры в курсе задач друг друга.

В самом начале ролевой игры «менеджер» удаляется из зала, он не должен знать того, что тут будет происходить в начале. Разыгрывается ролевая игра. В какой-то момент «менеджер» заходит и пытается разобраться в том, что произошло. В этой ролевой игре это очень важный момент: «менеджер» будет изучать ситуацию по словам «работника» и «посетителя», которые могут врать и приукрашивать свое поведение. Остальные участники тренинга наблюдают за этой непростой ситуацией: как и на основании чего «менеджер» будет делать свои выводы.

После ролевой игры проводится обсуждение:

- убедительно ли играл свою роль «плохой клиент»?
- какие ошибки допустил «работник»?
- верно ли оценил ситуацию «менеджер»?

### 6. Упражнение «Интервью»

Цель: развитие умения слушать партнёра и совершенствовать коммуникативные навыки, сокращение коммуникативной дистанции между участниками тренинга.

Правила: участники разбиваются на пары и в течение 10 минут беседуют со своим партнёром, пытаясь узнать о нём как можно больше. Затем каждый готовит краткое представление своего собеседника. Главная задача – подчеркнуть его индивидуальность, непохожесть на других. После чего участники представляют друг друга.

### **7. Установление контакта «Первая фраза»**

Цель: подготовка фраз для приветствия. Отработка приветствия.

Порядок проведения и инструкции для участников: сейчас, у вас будет 3 минуты для того, что бы написать две фразы для приветствия клиента. Помним о том, что клиент еще нам не открыл дверь, и наша цель – клиент открыл дверь и контакт установлен. В течение 3 минут, походите по аудитории и поприветствуйте друг друга, те фразы, которые вам наиболее понравились как клиенту, отметьте для себя.

Подведение итогов/ Вопросы для обсуждения: каждый говорит, чья и какая фраза понравилась и почему, и будет ли использовать в работе.

### **8. Упражнение «Всеобщее внимание»**

Цель: развитие умения соединить вербальные и невербальные средства общения, формирование навыков акцентирования внимания окружающих за счёт различных средств общения.

Правила: всем участникам игры предлагается выполнить одну и ту же простую задачу. Любыми средствами, не прибегая к физическим действиям,, нужно привлечь внимание окружающих. Задача усложняется тем, что одновременно её выполняют все участники. Обсуждаются итоги: кому удалось привлечь к себе внимание других и за счёт каких средств. На упражнение отводится 15 минут.

### **9. Упражнение «Калибровка раппорта»**

Хотя единственным сенсорно-очевидным признаком раппорта является ведение, но есть одна хитрая штука с этим раппортом: он симметричный. То есть если вы с человеком в раппорте, то и он с вами тоже в раппорте. Так что можно калибровать себя.

Это отличает раппорт от доверия - что сознательного, что подсознательного. Доверие может быть к человеку, с которым контакта нет (раппорт бывает только при наличие контакта) - например, я доверяю Достоевскому, хотя он давно умер. Ну, собственно так и должно быть - раппорт же признак взаимодействия. А для взаимодействия (в обе стороны) нужен канал информации.

Задание: есть куча ситуаций, когда у вас хороший раппорт: вы делаете что-то вместе (например, танцуете парный танец), вы беседуете с приятным человеком и вам хорошо вместе. Определите, как вы ощущаете внутри себя эту связь. Сравните с человеком, который может быть рядом, но безразличен. Попробуйте с несколькими людьми - не менее семи человек и в разных ситуациях - и найдите общее. Это должно быть что-то вполне сенсорное:

- ощущение тепла и расслабления в области солнечного сплетения;
- ощущение распираания в груди;
- ощущение лёгкой вибрации, которая идёт снизу живота вверх.

Причём эти ощущения, сообщающие о раппорте, у разных людей разные.

Но при желании можно сделать воображаемую лампочку - появился раппорт, лампочка зажглась. И с усилением раппорта горит ярче.

### **10. «Метамодель»**

Цель: данное упражнение поможет вам в развитии способности интуитивного понимания языка и позволит вам определить, какие паттерны метамодели дают вам в кратчайшее время наибольший объём информации.

Задание:

1) В группах из трёх-четырёх человек прочитайте по очереди свои предложения.

2) Затем, задавая вопросы по метамодели, определите ту категорию моделирования (опущение, обобщение, искажение), которая даёт в ответ на ваши вопросы наибольшую информацию. Когда А произнесёт своё утверждение, остальные члены группы должны задать по одному вопросу, которые, по их мнению, позволят им получить самые важные

сведения. Метамоделировать А они должны стараться посредством укрупнения, а не разукрупнения получаемой информации. 3) Всеи группой обсудите предложенные утверждения и заданные вопросы, чтобы определить самые продуктивные вопросы.

### 11. Упражнение «Предложение» (презентуем товар)

Цель: как следует из названия — это упражнение на отработку навыка предложения.

Подготовка: подготовьте небольшой мешок с различными предметами, не относящимися к сфере деятельности вашей компании. Например: маркер, зажигалка, простой карандаш, цветной карандаш, блокнот, помада и т.д.

Инструкция: для следующего упражнения нужны несколько добровольцев. 2-4 человека. Вытяните по одному предмету из мешочка. Далее вам в течение 1 минуты нужно будет придумать, как представить, предложить к покупке выбранную вещь.

Дебрифинг:

- Кто выступал, как вы себя чувствуете?
- Группа, какое выступление вам больше всего запомнилось? Почему?
- Какое выступление было наиболее эффективным? Почему?
- Как должно строиться идеальное предложение товара?
- С чего должно начинаться? Далее?

Цель дебрифинга: вывести группу на то, что предложение нужно строить по схеме ЧПВ (черты, преимущества, выгоды).

### 12. Упражнение «Импровизация»

Цель: в искусстве презентации есть одно важное умение, которое называется — “находчивость”. Это упражнение позволяет нам потренировать его.

Ход упражнения:

Разделите участников на тройки.

Каждому из тройки дайте карточку с набором слов. Примеры слов:

- лес, цена, луна, знание, кран;
- собака, дерево, деньги, ария, раковина;
- рябина, столб, окно, дождь, проценты;
- рубль, моряк, поле, птица, трамвай.

10 минут на подготовку двухминутного мини-рассказа. Рассказ нужно подготовить на основе данных каждому участнику набора слов.

Далее работа в тройках. Выступление первых номеров перед своими вторыми и третьими номерами затем обсуждение, выступление вторых номеров > обсуждение, выступление третьих номеров > обсуждение.

Структура обсуждения:

Дадим выступавшим обратную связь. По 10-ти балльной шкале покажите:

- Насколько вам было интересно?
- Насколько речь была структурирована и логична?
- В течение двух минут дайте обратную связь вашему выступавшему коллеге:
  - Что понравилось?
  - Что могло бы быть по-другому?

Дебрифинг:

- Как вы себя чувствуете?
- Как вам понравилось это упражнение?
- Какие выводы вы сделали для себя?
- Кто-нибудь хочет поделиться своим интересным рассказом на группу?

### 13. Упражнение для тренинга «Продай самолет»

Время: 15–20 мин.

Размер группы: от 8 до 25 участников.

Описание упражнения: для упражнения тренер вызывает одного продавца и 4–5 покупателей. Они выходят в центр группы. Остальные участники становятся наблюдателями.

Инструкция для продавца: Вы — продавец самолетов. В вашем авиасалоне представлены самолеты на любой вкус. Вы предлагаете покупателям самолеты, как только они услышат подходящее предложение, покупатель поворачивается к вам лицом. Это означает, что он покупает самолет. Вы не можете задавать вопросы покупателям. Все покупатели имеют возможность купить самолет.

Ваша задача-максимум: добиться того, чтобы все покупатели развернулись (купили самолет).

Инструкция для покупателей: Вы потенциальные покупатели самолета. Вы можете купить самолет, если вам понравится предложение, и можете не купить, если предложение вам не понравится. Пока продавец говорит, вы стоите спиной к продавцу. Как только вы слышите подходящее вам предложение, вы поворачиваетесь лицом к продавцу.

Внимание! У продавца будет 3 минуты на продажу самолета.

Обсуждение упражнения:

После того, как три минуты прошли, тренер подводит итоги:

- Сколько покупателей развернулось — «купило» самолет, кто самолет не купил и почему?
- Вопросы к продавцу: были ли трудности при продаже и почему? Как можно было бы быстрее продать самолет?
- Вопросы к покупателям: почему купили/не купили самолет?

#### **14. Упражнение для тренинга «Восточный базар»**

Время: 15–25 мин., в зависимости от количества участников.

Размер группы: от 10 до 25 участников.

Описание упражнения: какие ассоциации возникают у вас при упоминании словосочетания «восточный базар»? (крики, торг, запах еды и пряностей, буйство красок, бойкая торговля).

Замечательно! Вот через пару минут мы с вами и устроим такой восточный рынок. Но предварительно надо подготовиться».

Каждый участник получает восемь небольших листочков (стикеров). На каждом из листочков разборчиво напишите свое имя и каждую записку сложите текстом внутрь несколько раз, чтобы не было видно вашего имени. Подготовленные записки участники складывают на стол (лучше поместить в красочную коробку). Перемешиваем горку записок.

«Теперь мы с вами отправимся на восточный рынок. Каждый по очереди подходит к горке и вытягивает 8 бумажек. В течение следующих 5 минут вам придется уговорами, спорами, обменом найти и вернуть себе все восемь листочков с вашим именем. Первые два покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести „драгоценный товар“ (8 бумажек со своим именем) подойдут к тренеру и будут считаться победителями».

Очень полезно бывает провести видеосъемку «базара», чтобы потом участники увидели со стороны свои и чужие стратегии поведения в упражнении.

Обсуждение упражнения:

- Вопрос к победителям: Что вам позволило так быстро справиться с заданием?
- Вопрос ко всем участникам: Какую тактику вы использовали во время торга? (возможные тактики: активный поиск, ожидание, активный обмен, пытались обвести партнеров вокруг пальца, пытались выйти сразу на всю аудиторию и др.).
- Какие выводы, если переносить все сказанное на нашу работу, можно сделать?

### 15. Кейс «Гарма»

Компания «Гарма» относится к предприятиям среднего бизнеса. На предприятии по причинам финансового кризиса запрещен набор новых сотрудников, если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объем работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями. Он пришел в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и четкого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчетам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

#### Вопрос:

1. Как финансовому директору обеспечить эффективную работу подразделения?

### 16. КЕЙС: УП Винодельческий завод "Сыктывкарский"

ГУП Винодельческий завод "Сыктывкарский" был образован в 1969г. С момента открытия на предприятии выпускались вино-водочные изделия. Позднее началось производство пряников, а с 2015г. - хлебобулочные изделия. В 2017г. мощности по производству ликероводочных изделий использовались примерно на 11%. По данным Госкомстата РК, Сыктывкарский винзавод занимает нишу в 8% рынка и 20% - ее столицы. Спрос на хлебобулочные изделия постоянно снижается. На сегодняшний день возникла острая проблемы с их сбытом. В результате трудностей, связанных с производством и сбытом, предприятие устанавливает минимальную цену на свои товары, и имеет небольшой объем прибыли. Еще одной финансовой проблемой является отсутствие платежеспособного спроса. У предприятия много должников, которые не оплачивают отгруженную продукцию, в то же время как завод должен платить налоги вовремя и за просрочку платит пени. С 1 февраля 2017г. Правительством Республики Коми был подписан указ о том, что данное предприятие на каждую проверенную единицу продукции должно ставить свой знак - марку, для защиты населения от недоброкачественной продукции. Это привело к проблеме с отгрузкой продукции, т.е. сотрудники данного предприятия не успевают обклеивать бутылки.

Отдел маркетинга был образован на предприятия в сентябре 2017г. Он включал в себя сектор сбыта, а с ноября сектор снабжения. В отделе маркетинга работают два экономиста и два приемосдатчика. Он занимался сбором заявок на хлебобулочные и

кондитерские изделия, готовил отчеты по сбытовой деятельности. После реорганизации отдел стал, кроме этого, заниматься выпиской клиентам счетов-фактур и накладных на алкогольную продукцию, выводом реестров по отгрузке разных групп товаров и их сверкой с отчетами цехов готовой продукции. Отдел маркетинга отвечает также за разработку этикеток и бутылок. Постоянных отношений с какой-либо организацией, предоставляющей рекламные услуги, предприятие не имеет.

Продукция и ассортиментная политика предприятия на данный период предприятие выпускает 45 видов изделий, из них 14 - вино-водочных, 24 - кондитерских, 7-хлебобулочных.

С 2018г. предприятие занимается выпуском 11 видов водки. Такие виды как "Пшеничная", "Столичная", "Экстра" выпускаются давно, в 2016г. начат выпуск новых марок: "Московской особой", "Сибирской". В 2017г., учитывая, что потребители стали уделять много внимания качеству водочных изделий, были разработаны и пущены в производство такие сорта водки как "Огни Вычегды", "Посольская", "Полярный Урал", "Сыктывкарская", "Усть-Сысольская". Для повышения конкурентоспособности продукции был освоен выпуск ликероводочных изделий в сувенирной посуде, которые представляют собой бутылки емкостью 0,25 л. коньячного типа, емкостью 0.7 л. - "Штоф" ("Огни Вычегды", "Русская", "Усть-Сысольская"), графины с ручной емкостью 1,7л. ("Столичная"). Предприятие закупило короба для бутылок 0,5 и 0,25 л. из бересты. В 2017г. был разработан подарочный набор "Кремль", который представляет собой деревянную подставку с углублениями для 7 бутылок и углублениями для 12 сувенирных стопок.

Из сладких настоек на сегодняшний день выпускаются "Клюквенная", "Малинка" и "Рябиновая на коньяке".

Что касается хлебобулочных изделий, предприятие выпускает 21 вид пряников, среди которых наибольшим спросом пользуются: "Омидз", "Тульские", "Памятные", "Ирек", "Глазированные".

Ассортимент хлебобулочных изделий меняется очень часто. Хлеб, который не пользуется спросом, снимается с производства, и разрабатываются его новые рецепты. На сегодняшний день в пекарне выпекается 7 видов хлебобулочных изделий.

Ценовая политика. Расчетом цен на предприятии занимается главный экономист. Законом установлена минимальная отпускная цена завода-производителя на алкогольную продукцию. Она составляет 14 руб. без стоимости посуды, минимальная цена в розницу также регламентированная законом, должна быть не ниже 16, 5 руб.

Пример расчета цены на водку "Русскую":

себестоимость - 2616,35 руб.

рентабельность - 177,35 (8%) руб.

итого оптовая цена - 2793,7 руб.

акциз - 8000 руб.

Цена на алкогольную продукцию постоянно повышаются. Это связано, в первую очередь, ростом затрат на производство.

Цены на кондитерские изделия в 2017 году были снижены за счет включения в цену минимальной рентабельности, однако спрос на них все равно продолжал падать. Причиной этого является высокая ценовая конкуренция с ввозимыми в город пряниками. В марте 2018г. предприятием все-таки были повышены цены на некоторые виды пряников, рентабельность которых была ниже нуля.

Ценовая конкуренция на рынке хлебобулочных изделий очень высока. Несмотря на минимальный уровень рентабельности, она все равно выше, чем у других хлебопроизводящих предприятий.

Каналы распределения продукции. Винодельческий завод "Сыктывкарский" работает на основе договорных отношений с юридических лицами, которые имеют лицензии на право торговли алкогольной продукцией, а также заключает договора на

поставку кондитерских и хлебобулочных изделий. Для оптовиков при выдаче лицензии устанавливаются ограничения на покупку ликероводочных изделий.

Также винзавод имеет свою розничную сеть реализации товаров. Предприятию принадлежат четыре торговые точки в городе. В этих магазинах цены на ликероводочные, хлебобулочные и кондитерские изделия, выпускаемые заводом, более низкие за счет маленькой наценки на товар. Однако вследствие того магазины приносят невысокую прибыль. Торговые точки предприятия имеют следующее расположение: Сысольское шоссе, район автопавильона, район "Строитель", на рынке.

Периодически завод выезжает в различные районы для организации рекламы и продажи изделий, выпускаемых предприятием.

Продвижение. Участвуя в четвертой международной специализированной выставке вин и ликероводочных изделий "Осенняя ярмарка вин" на дегустационном конкурсе ГУП Винодельческий завод "Сыктывкарский" получил несколько наград. В выставке участвовали более 180 фирм из 20 стран, а в дегустационном конкурсе - более 100 фирм. Завод участвовал также в республиканской выставке "Мир современных технологий" и оптовой ярмарке "Продовольствие".

Поставщики. В 2017 году основными поставщиками продуктов для производства алкогольных, кондитерских и хлебобулочных изделий были сыктывкарские организации (50%), доля поставщиков Кировской области составила 11,1 %, остальные поставщики (38,9%) были из различных городов России. При выборе поставщиков сектор снабжения учитывает цены, качество предоставляемой продукции, сроки ее поставки, географическое расположение организации-поставщиков. При заключении отношений с поставщиками спирта действует следующая система: предприятия подает заявку в Департамент пищевой и перерабатывающей промышленности

Минсельхозпрода РФ о необходимом заводу количестве спирта на следующий год. Затем имя предприятия находит ответное письмо, где указано сколько спирта получит организации и от каких поставщиков. Желание винзавода работать с каким-нибудь определенным поставщиком при этом не учитывается.

Вопросы:

1. Какие проблемы, на Ваш взгляд, стоят перед предприятием?
2. Какова роль маркетинга в решении этих проблем?
3. Предложите алгоритм решения возникших проблем?
4. в чем заключались стратегические ошибки действий руководства завода?