

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ "ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ "СПЕЦИАЛИСТ" УНЦ ПРИ
МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА
(ОЧУ ДПО «СПЕЦИАЛИСТ»)**

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, этаж 2, помещение №1, комната №12,
ИНН 7701168244, ОГРН 1127799002990

Утверждаю:

Директор ОЧУ ДПО «Специалист»



/Е.В.Добрыднева/
«24» декабря 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Директор по продажам
(комплексная программа)»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

Аннотация.

На занятиях курса слушателей познакомят с современными технологиями управления продажами. Слушатели получат навыки разработки и внедрения стратегии продаж, построения эффективных систем продаж и мотивации сотрудников. Научатся ориентироваться в современных тенденциях в бизнес-процессах отдела продаж, овладеют необходимым набором инструментов, образцов документов и типовых решений в области управления персоналом отдела продаж. Курс представляет собой оптимальное сочетание наиболее эффективных методов работы: мини-лекции, групповая работа, индивидуальные упражнения, деловые игры, кейсы, видеозапись и видеоанализ, метафорические игры, анализ ситуаций участников. Курс рекомендован руководителям высшего звена, руководителям подразделений продаж и всем тем, кто планирует свою карьеру в сфере продаж. Вы научитесь уникальной возможности контроля бизнеса в целом. Вы сможете контролировать все источники прихода лидов и клиентов, увеличить и анализировать продажи, а также, что немаловажно, Вы сможете увеличить повторные продажи. Наш

курс основан на реальном внедрении процесса управления продажами в системе CRM Битрикс 24. Вы научитесь контролировать работу менеджеров с клиентами или над проектами не запрашивая отчетность у подчиненных, а просто использовать инструменты “Битрикс24”. В несколько кликов провести различную аналитику. Узнать, на каких этапах вы теряете клиентов или наладить работу отдела продаж убрав “слабое звено”. Главная функция – упростить взаимосвязь между руководителем, менеджером и клиентом, дать возможность проанализировать ситуацию быстрее, качественней и достигнуть в результате большего профита (прибыли).

Цель программы:

В результате прохождения обучения предоставить слушателю комплекс знаний и практических навыков в сфере современных технологий управления продажами, в том числе разработки и внедрения стратегии продаж, построения эффективных систем продаж и мотивации сотрудников, управления продажами с помощью CRM Битрикс 24.

1.1. Планируемый результат обучения:

Лица, успешно освоившие программу, должны овладеть следующими компетенциями: осуществление продаж и работы с клиентом, послепродажное обслуживание.

1.2. Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата)
		Код компетенции
1	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2
2	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	ПК-9
2	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	ПК-17

1.3. Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Специалист по продажам в автомобилестроении»

№	Компетенция	Направление подготовки
		ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ «Специалист по продажам в автомобилестроении». Утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2014 N 678н (N 34689)
		Трудовые функции (код)
1	Осуществление продаж и работы с клиентом, послепродажное обслуживание	A/01.3 Ведение преддоговорной работы и предпродажных мероприятий
		A/02.3 Формирование клиентской базы
		A/03.3 Обеспечение выполнения договорных обязательств
		A/04.3 Послепродажное консультационно-информационное сопровождение клиента
		A/05.3 Обеспечение соблюдения стандартов организации
		A/06.3 Обеспечение выполнения плана продаж
2	Обеспечение выполнения плана продаж и их стимулирования	V/01.4 Выполнение запланированных показателей по объему продаж
		V/02.4 Организация работы с клиентами и смежными структурами
		V/03.4 Разработка и внедрение программ стимулирования продаж

1.4. Планируемые результаты обучения

После окончания обучения слушатель будет знать:

- Методику и алгоритм проведения продаж;
- Методику и алгоритм проведения аудита продаж;
- Стратегию продаж;
- Принципы создания организационной структуры отдела продаж;
- Методы оценки персонала;
- Методы оценки технологии работы с клиентом;
- Принципы кадровой политики в отделе продаж;
- Методику и алгоритм создания плана продаж;
- Методику и алгоритм разработки эффективного документооборота отдела продаж;
- Фирменные стандарты отдела продаж;
- Методы увеличения объёмов продаж с использованием адекватных целям маркетинговых инструментов;
- Способы и подходы создания эффективной партнерской сети.

После окончания обучения слушатель будет уметь:

- Проводить анализ работы отдела продаж;
- Разрабатывать стратегию продаж компании;
- Определять цели, задачи, функции отдела продаж своей компании;
- Создавать отвечающую целям организационную структуру отдела продаж;
- Проводить грамотную кадровую политику в отделе продаж и набирать адекватный поставленным задачам персонал, используя современные технологии диагностики и отбора кандидатов;

- Корректировать систему продаж, самостоятельно разрабатывать и проводить необходимые изменения (или создать «с нуля»);
- Разрабатывать и внедрять работающую систему мотивации сбытового персонала, оптимально соответствующую поставленным целям и задачам.
- Составлять корректные планы продаж, прогнозировать прибыль и контролировать весь цикл продаж;
- Разрабатывать эффективный документооборот отдела продаж;
- Создавать работающие регламенты и фирменные стандарты отдела продаж;
- Оптимизировать процесс продаж в компании и наладить взаимодействие отдела продаж с отделом маркетинга и другими подразделениями компании;
- Эффективно планировать и контролировать работу сотрудников отдела продаж, грамотно делегировать полномочия и создавать рабочую атмосферу в коллективе;
- Увеличивать объёмы продаж, используя адекватные целям маркетинговые инструменты;
- Создавать эффективную партнерскую сеть

1.5. Категория слушателей

Курс рекомендован руководителям высшего звена, руководителям подразделений продаж и всем тем, кто планирует свою карьеру в сфере продаж, владельцев бизнеса, руководителей отделов продаж, коммерческих директоров.

1.6. Требования к предварительной подготовке:

Управление продажами уровень 1

1.7. Срок обучения: 60 академических часов, в том числе 40 аудиторных, 20 самостоятельных.

1.8. Форма обучения: очная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

1.9. Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

1.19. Учебный план курса

№ п/п	Наименование модулей по программе	Академические часы				СРС	ПА*
		Общая трудоемкость	В том числе, аудиторных час.				
			Всего	Лекций			
1	Модуль 1. Аудит отдела продаж	7	4	3	1	3	Уст. пров
2	Модуль 2. Стратегия продаж	6	4	3	1	2	Уст. пров
3	Модуль 3. Построение отдела продаж	10	8	4	4	2	Уст. пров
4	Модуль 4. Рекрутинг и подготовка сбытового персонала	7	4	1	3	3	Уст. пров
5	Модуль 5. Разработка системы мотивации сотрудников отдела продаж	6	4	1	3	2	Уст. пров
6	Модуль 6. Прогнозирование, планирование и контроль продаж	6	4	2	2	2	Уст. пров

7	Модуль 7. Построение системы документооборота сбытового подразделения	6	4	2	2	2	Уст. пров
8	Модуль 8. Инструменты управления торговым персоналом	6	4	2	2	2	Уст. пров
9	Модуль 9. Продажи через партнеров или как построить эффективную сбытовую сеть	6	4	2	2	2	Уст. пров
	ИТОГО:	60	40	20	20	20	
6	Итоговая аттестация	Тест					

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов.

Практические занятия включают в себя, в частности, анализ ситуаций, выполнение практических заданий.

1. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8	8	8	8ИА	-	-	40
СРС	4	4	4	4	4	-	-	20
Итого:	12	12	12	12	12	-	-	60

Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тест)

2. Рабочая программа

Модуль 1. Аудит отдела продаж (7 ак.ч.)

- Методика и алгоритм проведения аудита продаж — определение слабых мест и новых направлений развития.
- Аудит модели продаж.
- Оценка персонала - сильные и слабые стороны.
- Аудит системы мотивации продавцов.
- Аудит системы обучения продавцов.
- Оценка технологии работы с клиентом.

Модуль 2. Стратегия продаж (6 ак.ч.)

- Место стратегии продаж в деятельности компании.
- Разработка стратегии и построения модели продаж.
- Стратегия как инструмент нематериальной мотивации.
- Необходимая информация из маркетинга.
- Удержание клиентов как элемент стратегии.
- Основные направления усиления службы продаж.

- Цели, задачи, функции отдела продаж. Методы определения и фиксации целей.
- Расчет ресурсов и условий для реализации стратегии продаж.

Модуль 3. Построение отдела продаж (10 ак.ч.)

- Принципы создания организационной структуры отдела продаж.
- Виды организационных структур.
- Факторы, влияющие на построение структуры отдела продаж.
- Принципы организации работы торгового персонала:
 - ✓ Специализация сбыта по группам товаров или потребителей.
 - ✓ Специализация по этапам продаж.
 - ✓ Специализация по привлечению и удержанию клиентов.
 - ✓ Другие виды специализации.
- Расчет потребности в сотрудниках отдела.
- Маркетинговая составляющая в отделе продаж.
- Типичные ошибки построения структур и командообразования.
- Практикум.

Модуль 4. Рекрутинг и подготовка сбытового персонала (7 ак.ч.)

- Кадровая политика в отделе продаж.
- Технологии диагностики и отбора кандидатов.
- Портрет профессионального продавца – личные качества и компетенции.
- Должностные инструкции и функции торгового персонала.
- Обучение персонала – цели, инструменты, методики, цикл развития.
- Цели и показатели оценки персонала.
- Аттестация персонала – этапы, результаты, эффективность.
- Ошибки, связанные с оценкой персонала, и ловушки обучения продавцов.
- Практикум.

Модуль 5. Разработка системы мотивации сотрудников отдела продаж (6 ак.ч.)

- Цели компании в области мотивации сотрудников отдела продаж.
- Определение и классификация типов мотивации.
- Мотивационные теории, принципы их применения.
- Инструменты и этапы формирования систем мотивации.
- Особенности мотивации сбытового персонала.
- Формирование системы оплаты труда.
- Ключевые контрольные точки и показатели (KPIs).
- Материальная мотивация, элементы и способы построения.
- Составляющие немонетарной мотивации персонала.
- Формирование базовой части постоянных выплат – оклада.
- Формирование системы расчета переменных выплат.
- Тестирование системы мотивации.
- Ошибки и ловушки мотивации персонала.
- Практикум.

Модуль 6. Прогнозирование, планирование и контроль продаж

- Прогноз продаж и его отличия от плана
- Составляющие элементы и методы планирования продаж с использованием Битрикс24
- Маркетинг в планировании продаж, анализ лидогенерации с помощью Битрикс24
- Функции и формы контроля

- Активы отдела продаж и эффективное управление ими
- Анализ экономической эффективности деятельности отдела продаж
- Отработка навыков модуля в Битрикс 24

Модуль 7. Построение системы документооборота сбытового подразделения

- Принципы построения системы документооборота, формат «единого поля» в Битрикс 24
- Типы и классификация документов в отделе продаж
- Регламент работы отдела продаж
- Пакет стандартов отдела продаж (формирование единой базы в Битрикс 24)
- Корпоративная книга продаж
- Пакет отчетной документации
- Отработка навыков модуля в программе Битрикс 24

Модуль 8. Инструменты управления торговым персоналом

- Качества и навыки руководителя
- Технология принятия управленческих решений
- Методы управления персоналом
- Технологии контроля
- Управление конфликтом
- Делегирование полномочий
- Планирование работы персонала.
- Практикум встреча 1:1

Модуль 9. Продажи через партнеров или как построить эффективную сбытовую сеть

- Цели, задачи создания партнерской сети
- Инфраструктура работы с партнерской сетью, работа в едином поле Битрикс24
- Портрет партнера
- Программа партнерской лояльности и рекомендации по трейд- маркетингу.
- Особенности организации продаж на рынке B2B
- Практикум «Формирование бизнес-процессов в Битрикс24»

3. Организационно-педагогические условия

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база

соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

4. Формы аттестации и оценочные материалы

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Конкретные формы и процедуры текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации слушателей устанавливаются образовательной организацией самостоятельно.

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации**.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования и (или) выполнения практического задания (практических заданий) в соответствии с учебным планом.

Результаты итоговой аттестации слушателей в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено/не зачтено»). Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

5. Вопросы промежуточной аттестации

- Понятие - Делегирование полномочий
- Планирование работы персонала
- Понятие партнерской сети
- Инфраструктура работы с партнерской сетью
- Портрет партнера- ваше представление
- Особенности организации продаж на рынке B2B

Оценочные материалы к итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме теста.

Результаты выполнения теста оцениваются: «зачтено» - 70 % правильных ответов и более.

Примерные вопросы теста:

1. Вставьте пропущенный этап продаж в алгоритме: Подготовка Установление контакта XXXXXXXXXXXXXXXX Коммерческое предложение Ответ на возражения Завершение продаж

Выберите один ответ:

- Презентация товара

- Ответы на вопросы клиента
- Выявление потребностей

2. Маркетинг - это...

Выберите один ответ:

- Разделение рынка на отдельные группы покупателей с общими потребностями, характеристиками или поведением, для каждой из которых требуются определенные товары / услуги или маркетинговые комплексы
- Изменение лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой (Т. Хилл)
- Социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими

3. Что не может быть включено в типичные функциональные обязанности менеджера по продажам

Выберите один ответ:

- Активный поиск потенциальных клиентов-потребителей продукта/услуги
- Соблюдение принятых в компании стандартов работы с клиентами
- Маркетинговые исследования конкурентов

4. Выберите пример для Завершения ввиду будущих событий

Выберите один ответ:

- У нас сейчас идет распродажа краски, и можно приобрести ее с большой скидкой. Вам интересно такое предложение?
- Вы говорили, Сергей Иванович, что готовы перейти на новую фурнитуру в конце сезона. С учетом того, что планируется общий рост цен, в случае, если Вы закажете ее сейчас, Вы сможете существенно сэкономить. Как Вы смотрите на такое предложение?
- Начало монтажа оборудования планируем на этой неделе или на следующей?

5. К стандартам выявления потребностей Клиента не относят ...

Выберите один ответ:

- Задать минимум два открытых вопроса
- Уточнять неопределенные слова
- Демонстрировать образцы товара

6. Как можно назвать завершение сделки при следующем обращении: Федор Александрович, как я понял, для Вас наиболее важными основаниями для работы являются возможность комплектоваться в одном месте и наша доставка, верно?

Выберите один ответ:

- Завершение ввиду будущих событий
- Завершение по важнейшим пунктам

- Завершение на основе альтернатив

7. *Какое из высказываний является ложным*

Выберите один ответ:

- Принять возражение Клиента вовсе не означает во всем с ним согласиться!
- Клиент всегда прав!
- Принять возражение – значит, ПОНЯТЬ, что хочет Клиент!

8. *Какого типа возражений клиента нет*

Выберите один ответ:

- Искренние
- Нужные
- Ненужные

9. *Перечисленные параметры характеризуют ... - Более высокая частота общения с уже имеющимися клиентами - Большая сфокусированность на результат во время общения с Клиентами - Установление контакта с новыми и потенциальными Клиентами*

Выберите один ответ:

- Цель маркетинга
- Цели продаж
- Задачи продаж

10. *Обслуживание - это ...*

Выберите один ответ:

- Результат взаимодействия исполнителя и потребителя услуги (Российский стандарт ГОСТ Р 50646-94 и международный стандарт ИСО 9004-2).
- Поведение исполнителя при непосредственном контакте с потребителем услуги
- Любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосознанное действие, не приводящее к владению чем-либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом (Ф. Котлер)

11. *Создание видимости, что Вы слушаете - это .. Выберите один ответ:*

- Стимулирование слушания
- Уловка продавца
- Это просто наглость!

12. *Чтобы разграничить ложное и истинное возражение можно применить технику ...*

Выберите один ответ:

- "Наивное настаивание"
- "Наивная просьба"
- "Наивное кокетство"

13. *Множественное повторение одной и той же емкой фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему или манипулятору, всякий раз с одной и той же интонацией - это техника психологической самообороны ...*

Выберите один ответ:

- Техника испорченного телефона
- Техника испорченного слуха
- Техника испорченной пластинки

14. Какая ступень вербализации в технике активного слушания описана ниже:

Интерпретация: высказывание предложения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания клиента

Выберите один ответ:

- А
- Б
- В

15. Что такое ПРОТИВОРЕЧИЕ как составная конфликта

Выберите один ответ:

- Индивиды (группа) осознают противоположность интересов.
- Индивиды демонстрируют соответствующую мотивацию и поведение
- Индивиды осознают общность интересов, но демонстрируют негативную мотивацию

16. Слушание используется на всем протяжении процесса продажи и создает доверие в отношениях. 80% продажи – слушание. Какого типа слушания не существует

Выберите один ответ:

- Игнорирование
- Эмпатическое слушание
- Неизбирательное слушание

17. Выберите: правильное определение : Совместная деятельность по созданию продукта или услуги и по обмену ими - это ...

Выберите один ответ:

- Деловое взаимодействие
- Партнерское взаимодействие
- Коммуникативная компетентность

18. О какой "драме общения" идет речь: Понимаю, но сделать не могу

Выберите один ответ:

- Драма слушания
- Драма понимания
- Драма действия

19. Какая техника регуляции эмоционального напряжения не снижает напряжение между сторонами продажи или переговоров

Выберите один ответ:

- В случае вашей неправоты, немедленное признание ее
- Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела
- Резкое убыстрение темпа речи

20. Как выглядит схема ответа на возражения, выберите правильное описание

Выберите один ответ:

- Принять возражение Понять, что он хочет Условно согласиться
- Выслушать Возразить Понять
- Условно принять возражение Не соглашаться Выслушать