

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Д. И. Баркан

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ**

2-е издание, исправленное

Учебник



Издательство «Высшая школа менеджмента»
Издательский дом С.-Петербургского государственного университета
2008

ББК 65.050.2
Б25

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **О. А. Третьяк**
(Гос. ун-т — Высшая школа экономики);
Е. В. Попов (Управляющий, «Строительная корпорация
„Возрождение Санкт-Петербурга“»)

*Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета
Санкт-Петербургского государственного университета*

Баркан Д. И.
Б25 Управление продажами: Учебник. 2-е изд., испр. / Д. И. Баркан;
Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа
менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 908 с.

ISBN 978-5-9924-0003-8
ISBN 978-5-288-04415-1

Настоящий учебник целостно охватывает круг вопросов и проблем, связанных с продажами — важнейшей сферой деятельности любой фирмы. Впервые в отечественной литературе системно представлены три базовых элемента эффективного менеджмента продаж: сбыт (продажи «от производителя»), каналы дистрибуции, практика известных российских фирм. Особым разделом учебника является его заключительная часть, состоящая из нескольких статей по специальным вопросам управления продажами.

Книга предназначена для студентов школ бизнеса, в том числе обучающихся по программе MBA. Она будет также полезна директорам по продажам и руководителям подразделений служб продаж.

ББК 65.050.2

ISBN 978-5-9924-0003-8
ISBN 978-5-288-04415-1

© Д. И. Баркан, 2008
© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008

Содержание

Вместо введения	11
Предисловие	13
РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ	17
Глава 1. Сущность и цели сбыта. Сбытовая стратегия фирмы	19
1.1. Целевая ориентация и основные задачи сбыта	19
1.2. Стратегия сбыта в контексте общефирменной стратегии: содержание и основные элементы.....	28
Глава 2. Система, методы и практика взаимодействия сбыта с клиентурой фирмы. Сбыт с позиции маркетинга отношений	55
2.1. Участие сбытовиков в клиентском анализе	55
2.2. Формирование и развитие отношений с клиентурой	70
2.3. Работа с рекламациями и блокировка разочарований клиентов	78
2.4. Взаимодействие службы продаж с VIP-клиентурой	83
Глава 3. Организация и планирование сбыта	97
3.1. Структуры службы сбыта	97
3.2. Планирование сбыта	117
Глава 4. Персонал службы сбыта и организация его работы	141
4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта	141
4.2. Эффективное управление торговым персоналом	157
4.3. Сбытовые территории и сбытовые квоты	168
4.4. Результативность работы продавцов: факторы влияния и использование рабочего времени	175
4.5. Обучение и подготовка персонала сбытовых служб	182

Глава 5. Оплата и стимулирование труда сбытового персонала	189
5.1. Проблематика оплаты труда сбытового персонала	189
5.2. Принципы построения эффективных систем оплаты труда сбытовиков	193
5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты	198
5.4. Оплата труда руководителей службы сбыта	214
Глава 6. Операционный инструментальный сбытовика: управление дебиторской задолженностью	227
6.1. Формирование политики коммерческого кредита	227
6.2. Процесс планирования дебиторской задолженности	234
6.3. Формирование механизмов коммерческого кредита	239
6.4. Основные методы получения дебиторской задолженности и особенности их использования	245
Глава 7. Методы и техника личных продаж	253
7.1. Базовый инструментальный сбытовика	253
7.2. Ключевые техники профессионала-продавца	266
 РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	 285
Глава 8. Каналы распределения: сущность, функции, виды участников	287
8.1. Сущность канала распределения и роли участников	287
8.2. Функциональная структура канала распределения	295
8.3. Торговые посредники: основные виды, целевая ориентация, предварительные стратегические аспекты формирования каналов	304
Глава 9. Дизайн канала распределения	317
9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи»	317
9.2. Альтернативные структуры канала: формирование, оценка, выбор оптимальной структуры	330
Глава 10. Управление в канале: сущность, структура, инструментарий	359
10.1. Сущность и проблематика управления в канале	359

10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов	368
10.3. Товарная политика в канале.....	379
10.4. Ценовая политика в канале и система скидок	388
10.5. Разработка программ стимулирования продаж.....	402
10.6. Оценка эффективности работы посредников.....	408
Глава 11. Поведение потребителей в контексте управления продажами	419
11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры	419
11.2. Модель процесса и факторы влияния	428
11.3. Осознание потребности и поиск информации	433
11.4. Оценка вариантов и покупка	440
11.5. Потребление и освобождение от товара.....	448
Глава 12. Взаимодействие фирмы-производителя и розничной структуры в одноуровневом канале	460
12.1. Основные проблемы розницы в работе с поставщиком	460
12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа долговременного сотрудничества	472
12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе	481
12.4. Оценка эффективности работы производителя с розницей	492
Глава 13. Фирменная розничная торговля	504
13.1. Сущность и проблематика фирменных розничных продаж	504
13.2. Роль и место фирменной розницы в системе управления продажами. Ассортиментная и ценовая политика фирменной розницы	508
13.3. Организация и управление фирменной розницей.....	522
Глава 14. Многоуровневые каналы: анализ в контексте управления продажами	535
14.1. Проблемы управления в многоуровневых каналах	535
14.2. Конфликты в многоуровневых каналах: существо, последствия и возможности преодоления.....	543
14.3. Оптимизация и рационализация работы в многоуровневом канале	553

**РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ:
РОССИЙСКИЙ ОПЫТ 571**

**Глава 15. Концепция управления продажами: практический подход
для анализа стратегии и тактики фирм в условиях российского
рынка 573**

15.1. Концепция управления продажами:
практическая структура анализа 573

15.2. Концепция управления продажами: как это практически
делается в сетевом ритейле 584

15.3. Концепция управления продажами на уровне
представительства фирмы-производителя 605

**Глава 16. Пути и тенденции развития одноуровневых каналов
в России: сетевая розница как лидер развития 617**

16.1. Влияние проникновения зарубежных сетевых структур
на состояние и развитие сетевой розницы в России 617

16.2. Тенденции развития российской сетевой розницы и задачи
отечественного производителя 625

**Глава 17. Двухуровневый канал и работа производителя
с дистрибьюторами 639**

17.1. Управление продажами: уроки завода «НижФарм» 639

17.2. Крупный оптовик и сетевое развитие: уроки развития
фирмы SELA 647

17.3. Дистрибуция и работа с дистрибьюторами: основные
тенденции на российском рынке 655

**Глава 18. Ситуационные возможности в управлении продажами:
анализ, оценка, использование 674**

18.1. Ситуация и ее использование в управлении продажами 674

18.2. Ситуация «взгляд от покупателя» 677

18.3. Ситуационная смесь 686

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОДДЕРЖКИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПЛАНИРОВАНИИ СБЫТА:

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ (Ловцос В. В., Раевский М. В.) 713

Моделирование в экономических системах 713

Имитационное моделирование в управлении сбытом	716
Структура модели и основные принципы имитационного моделирования	720
Алгоритм имитационного моделирования	723
Описание примера применения имитационного моделирования в планировании деятельности оптового сбытового подразделения торговой компании	732
МАРКЕТИНГОВАЯ ЛОГИСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ (Кирюков С. И., Баркан Д. И.)	
Определение и сущность маркетинговой логистики	755
Основные решения маркетинговой логистики	760
Функции маркетинговой логистики	767
Организация, планирование и контроль маркетинговой логистики	780
ЧАСТНЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ И БРЕНДИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ (Старов С. А.)	
Розничная сеть, форматы магазинов и частные торговые марки	791
Классификация частных торговых марок	797
Становление и развитие частных торговых марок розничных сетей	801
Брендинг частной торговой марки	811
Особенности развития частных торговых марок розничных сетей и брендинга в розничной торговле России	819
РАЗНОУРОВНЕВЫЕ КАНАЛЫ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В НИХ: ОТРАСЛЕВОЙ ОПЫТ (Черепяхин А. Д.)	
Описание бизнеса широкопрофильного дистрибьютора на примере компании Marvel	823
Предложения по классификации партнеров широкопрофильного дистрибьютора	824
Описание бизнеса системного интегратора	826
Описание бизнеса розничного продавца	829
Описание бизнеса реселера	830
Описание бизнеса субдистрибьютора-«спекулянта»	833
Выбор и описание принципов и критериев сегментации	834
Описание стратегий взаимодействия с системным интегратором	843
Описание стратегии взаимодействия с розничным продавцом	848
Описание стратегии взаимодействия с реселером	854
Описание стратегии взаимодействия с субдистрибьютором-«спекулянтом»	859

Содержание

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОДАЖАМИ (Кирюков С. И., Баркан Д. И.)	863
Региональные продажи: определение и отличительные черты	863
Стратегические решения	864
Организационные решения региональных продаж	877
Оперативные решения региональных продаж	881
Контроль региональных продаж	888
Вместо заключения	896
Литература	897
Глоссарий	903