ЛЕКЦИЯ 1. ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПСИХОЛОГИИ ПРОДАЖ

На сегодняшний день актуальным становятся продажи, которые существенно претерпели изменения, что вызвано новыми направлениями в жизни и обществе. Так, например, с развитием Интернета, на сегодняшний день актуальным является Интернетторговля, которая существенно отличается от продаж, которые происходят на рынке, хотя и сохраняется сама технология. Безусловно, существует много техник продаж, которые не только призваны продавать, а также выстраивать диалог с покупателем. Таким образом, на сегодняшний день значение эффективного управления продажами в торговой организации является актуальным. Как известно, продажи непосредственно связывают организацию с потребителем. Следовательно, обучение специалистов дисциплине «Психология управления продажами» в современных условиях, связанных с изменениями в поведении потребителей, технологиях и управлении, имеют особое значение для организации [3].

Прежде чем, подойти к основной терминологии, необходимо обратиться к истокам возникновения продаж, и торговле в целом – как показателе культурного уровня любого народа.

Рассматривая, товарообмен, купля-продажа товаров, а также обслуживание покупателей в процессе доставки, хранения и подготовки товаров к продаже, как вид хозяйственно-экономической деятельности, будем говорить о торговле [2].

Сам обмен в данном определении включает в себя две стороны:

– торговую (коммерческую), представляющую собой смену формы стоимости (товарной на денежную);
– производственную (технологическую), представляющую собой движение товарной продукции до потребителей.

Рассматривая историю управления продажами, обратимся к истокам торговли. Так как прямых источников, указывающих на ее развитие найти сложно, однако, косвенные упоминания в достаточном количестве встречаются при изучении истории

развития государств, истории происхождения тех или иных товаров, развитие рекламы и торговли и пр.

История становления торговли уходит своими корнями в эпоху зарождения материальных отношений, когда люди стали обмениваться товарами и услугами. Хотя, говоря о торговле в целом, как об обмене товарно-материальными ценностями, некоторые авторы отмечают, ее зарождение с каменного века. Первые упоминания о розничной торговле встречаются в античном мире [3]. В те времена торговля уже имела привычное для нас значение – как обмен с извлечением прибыли. Существует несколько основных версий возникновения торговли. Так, например, некоторые авторы отмечают, что предпосылками возникновения торговли привел символический обмен подарками с целью дружбы, союза и прочего. Однако, главными предпосылками торговли чаще всего отмечается появление ценности некоторых товаров – мех, скот, драгоценности, а позднее развитие промышленности, появление денег, географические открытия. Известно, что первые сведения о существовании торговых отношений встречаются уже за три с половиною тысячелетия до н.э., когда первый царь Ассиро-Вавилонии из сумерийской династии вел торговлю с севером и с югом из своей столицы Сиртеллы. Хотя и до этого момента в Египте существовала сухопутная

XXIV Национальный конкурс "Золотая Психея" по итогам 2022 года.
Материалы к проекту «Психология управления продажами» (учебное пособие)
https://psy.su/psyche/projects/2881/

Рисунок 1. На рынке. Худ. Джулио Розати

торговля, когда караваны привозили дерево, благоухания и другие предметы. Кстати, именно с развитием товарооборота, власть царя в Вавилоне, была не в полной мере распространена на торговцев. Это отразилось в кодексе Хаммураби, в котором была гарантирована некоторая свобода торговцам, купцам и ремесленникам [4].

Рассмотрим основные исторические этапы развития торговли:

Одним из важных этапов после Вавилонских событий, отметим, развитие торговли на Востоке. По истечении еще одного тысячелетия, от вышеназванных событий, торговля приобрела довольно сложную систему обмена. Это отмечается в достаточно большом количестве документов о покупках земли, рабов, строений; кроме того, достоверно известно о существовании кредита, о размерах процентов (17–20 % годовых). В то время особенно процветало производство керамики и тканей, что получает широкое распространение по всему Востоку, а несколько

позднее проникают и в Европу [5]. Этот этап развития торговли связан с открытиями морских путей.

Товары продавались непосредственно в портах. Они раскладывали

Рисунок 2. «Сцена на рынке». Генри Чарльз Брайант

товар в палатках, навесах и на прилавках, а между ними ходили толпы покупателей.

Вторым этапом можно выделить – возникновение различных товаров и географические открытия, эпоха которых началась в 1475 г., которые имели огромное значение для развития торговли имели. Кроме того, открытие Америки и новых морских путей обеспечило доступ к новым рынкам сырья и сбыта и сделало торговлю всемирной [6].

Таким образом, с развитием отношений – развивается торговля.

Следующим этапом развития торговли является – рынки. Торговля на рынках осуществлялась на площадях и по определенным дням. Рыночная площадь была оснащена прилавками и лотками. Массовое распространение стационарные лавки получили лишь в XVII в. Так, например, после того, как 2

XXIV Национальный конкурс "Золотая Психея" по итогам 2022 года.
Материалы к проекту «Психология управления продажами» (учебное пособие)
https://psy.su/psyche/projects/2881/

декабря 1804 г. Наполеон короновал себя императором, в Париже были произведены колоссальные изменения. Он хотел, чтобы Париж соперничал с Древним Римом. К таким изменениям можно отнести и появление пассажей – крытые улицы, которая состоит из лавок. В Париже до сих пор остались километры пассажей, от Пале-Рояля до Севастопольского бульвара [7]. Примерно, в этот же период выяснилась одна особенность торговли. Магазины, которые расположены рядом, собирают больше народу, чем, когда они по-отдельности, кроме того, появляется фиксированная цена. Подобный подход в торговле был предпосылкой возникновения универмагов. Это повлияло на возникновение новых схем торговых отношений.

Более поздним этапом развития торговли можно отметить появление специализированных магазинов. В начале двадцатого века американские торговцы придумали вместо универмагов department store – отдел мужской одежды, отдел платьев и пр. Навыки торговли приобретались уже в процессе осуществления торговой деятельности [8].

Современная торговля включает в себя и новые модели обслуживания покупателей и новые виды, например, интернет-торговля.

Таким образом, на сегодняшний день можно наблюдать развитие торговли в разных направлениях, которые сложились исторически.

Анализируя **внутреннюю торговлю в России,** рассмотрим также условные четыре больших исторических этапа и появление нового пятого.

Первый этап – торговля на Руси. Первые упоминания относятся к VIII в. Центром всей экономической жизни становится Киев. Вся

торговля на Руси носила ярмарочный характер и главным торговым днем считалась пятница, когда на главной площади города открывался рынок. Начиная уже с IX в., каждый город в Киевской Руси представлял собой отдельное княжество, у каждого

были свои рынки, внутренняя и образовавшаяся внешняя торговля, которой занимались купцы. После политических изменений и раздробления Руси, центром становится Новгород, где происходит впервые специализация торговли.

Второй этап – дореволюционный период. Во 2-й половине XVIII в. в Москве появляются первые магазины при купеческих домах. В 1797 г. разрешалось иметь лавки с витринами и выставками при жилых домах. Во 2-й половине XIX в. объем торговли резко увеличился. Рост городского населения и численности рабочего класса привел к расширению емкости внутреннего рынка. В 1885 г. оборот внутренней торговли составлял около 5 млрд руб., в 1900 – уже свыше 11 млрд руб. Санкт-Петербург также стал занимать особое место в развитии торговли. В это время в Санкт-Петербурге была создана первая товарная биржа. В конце XIX в. возникли акционерные торговые товарищества, получила развитие оптовая биржевая торговля. Вступление России на рубеже XIX–XX вв. в стадию империализма привело к концентрации торговли в руках монополий. Количество ярмарок стало снижаться, получила развитие магазинная форма торговли [9].

Третий этап – торговля послереволюционная. Конечно, особенностью продаж в России послеоктябрьский период являлось то, что частную торговлю запретили и была введена государственная монополия на подавляющую часть товаров промышленного производства, а также хлебная монополия. Такое положение сохранялось почти пять лет, и уже 1921 по 1927 гг. властями нового государства был пересмотрен вопрос монополизации и при нэпе торговля в России ожила. Вновь появилась торговля на биржах и ярмарки. Для регулирования рыночных процессов в 1925 г. был создан Наркомат внешней и внутренней торговли. Однако, такое положение сохранялось до 1931 г., так как развитие производства в новой стране практически вытеснили частную торговлю и начинают формироваться потребительские кооперации. Специальное постановление правительства от 8 сентября 1935 г. разграничило сферы деятельности государственной торговли и потребительской кооперации – соответственно города и сельскую местность. Таким

образом была ликвидирована возникшая диспропорция, когда в промышленном производстве преобладала государственная собственность, а в сфере торгового обращения – кооперативная. Еще одной особенностью отечественного рынка являлось появление такой формы торговли, как колхозная, при которой «избытки» производства, колхозникам позволялось продавать и покупать себе одежду, так как зарплату они не получали. Весь последующий опыт показал, что «колхозный рынок» так и не стал действительно колхозным, как это задумывалось. Более того, он даже потерял свое главное действующее лицо – колхоз.

Четвертый этап – послевоенная торговля. В период Великой отечественной войны развитие торговли было приостановлено. И лишь с 1944 г. вновь возвращается частная торговля. Основные изменения в торговле произошли в 50-е гг. Основные пропорции и принципиальные организационные схемы в управлении торговлей, сформированные в эти года просуществовали до 90-х гг. Таким образом, торговля потребительскими товарами осуществлялась в трех формах: государственной, кооперативной и колхозно-базарной, что было обусловлено наличием трех форм собственности: государственной, колхозно-кооперативной и личной. Доля государственной торговли в общем объеме розничного товарооборота составляла около 70 %, кроме того, к ней относилась внешняя торговля, а также 95 % оптовой торговли страны. Опыт переходного этапа к рыночной экономике в России показал эффективное применение следующих форм собственности: государственной (муниципальной), потребительской кооперативной, акционерной (паевой или долевой), частной (индивидуальной). Данные формы собственности закреплены законодательством РФ [10].

Пятый этап – рыночные отношения. В конце XX в. и начале XXI в. торговля претерпевает немалые изменения и получает толчок к активному развитию в связи с переходом на рыночные отношения. Появление частного, развитие малого и среднего бизнеса также благоприятствуют расширению значения сферы торговли и услуг, а также их совершенствованию.

Контрольные вопросы

1. Сколько этапов развития торговли в России известно?
2. Как Наполеон способствовал развитию торговли?
3. Что носило название «колхозный рынок»?

ЛЕКЦИЯ 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОДАЖИ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

При рассмотрении исторического развития продажи, безусловно, возник вопрос, чем торговля отличается от нее? Для более детального рассмотрения этого вопроса рассмотрим определение торговли и продажи. Авторские трактовки и определения, закрепленные в официальных документах, они различны, рассмотрим некоторые из них.

Таблица 1

Авторские трактовки и определения

Торговля	***Продажа***
Предпринимательская деятельность торговых организаций и индивидуальных предпринимателей, в основе которой лежат отношения по продаже произведенных, переработанных или приобретенных товаров, а также по выполнению работ, оказанию услуг, связанных с продажей товаров [11]	Процесс (событие, сделка) и сам факт обмена предмета маркетинга на его денежный эквивалент [12]
Особая деятельность людей, связанная с осуществлением актов купли-продажи и представляющая собой совокупность специфических технологических и хозяйственных операций, направленных на обслуживание процесса обмена [13]	*Процесс переноса восхищение продуктом из головы и сердца продавца в голову и сердце покупателя* (Зиг Зиглар) [14]

Это отрасль экономики и вид экономической деятельности, который обеспечивает обращение товаров, обмен ими, их куплю-продажу, а также обслуживание покупателей в процессе продажи товаров, доставку, хранение и подготовку товаров к продаже. Различаются оптовая торговля, т.е. торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием и розничная торговля, то есть торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью. Розничная торговля, в свою очередь, имеет следующие подвиды: развозная торговля, разносная торговля, посылочная торговля и комиссионная торговля [15]	Циклический процесс коммерческого взаимоотношения между двумя лицами, который заканчивается обменом товара на деньги [16]

XXIV Национальный конкурс "Золотая Психея" по итогам 2022 года.
Материалы к проекту «Психология управления продажами» (учебное пособие)
https://psy.su/psyche/projects/2881/

При анализе более 50 дефиниций *(таблица 1)* можно отметить, что торговля – общая деятельность, а продажа – непосредственный процесс с результатом. Однако, современные авторы подходят к процессу продажи с двух сторон:

1. С одной стороны – это прямое влияние на показатель оборачиваемости, так как в условиях значительного количества и разнообразия действующих на рынке субъектов, усиливающейся фрагментации рынка, обострения конкурентной борьбы современные предприниматели, сталкиваясь с проблемой нехватки знаний в области реализации продукции и управления каналами товародвижения [17].
2. С другой – профессиональная подготовка сотрудников отдела продаж [2], а именно, подбор персонала, мотивацию, обучение и пр.

Все это многие современные авторы заключают в управление продажами – многоаспектное понятие, которое не предусматривает единого четкого содержания, так как включает в себя и управление персоналом, занятым продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение, планирование работ и контроль) или управление службами продаж, а также управление продажами включает в себя процесс управления каналами сбыта (распределения) [5].

На сегодняшний день взгляды отечественных и западных специалистов на сущность управления продажами трактуется поразному [20] *(таблица 2)*.

Управление – это направление движения различных объектов, подчиненное достижению конкретных целей [7]. В данном пособии будем опираться на классическую трактовку одного из ведущих теоретиков менеджмента начала XX в. французского инженера А. Файоля, которое включает в себя функции: планирование, организация, руководство контроль [22]. Таким образом, опираясь на понятие «управление» и «продажи» определимся с функциями управления продаж:

– планирование;

– организация; – мотивация; – контроль.

Для более четкого понимания управлениями продаж, рассмотрим подробнее каждую функцию:

Таблица 2

Определения отечественных и зарубежных авторов

Западные авторы	***Российские авторы***
Управление продажами – это...	
эффективное и результативное достижение целей, поставленных перед торговым персоналом, с помощью планирования, подбора, обучения и руководства персоналом, а также контроля организационных ресурсов (Ч. Фатрелл)	многоэтапный процесс, который, наряду с обязательным планированием продаж, должен включать в себя организацию продаж и их мотивацию, а также постоянный контроль за уровнем продаж (И.Н. Кузнецов)
любые действия, которые может предпринять компания для того, чтобы ее отдел продаж работал максимально эффективно (Р.А. Спиро и Ч.Дж. Стэнтон)	управление работой сотрудников отдела продаж, а точнее их активностью (В. Вертоградцев)
найм, отбор, мотивация и подготовка персонала; организация работы торговых представителей в отношении управления ими и вознаграждения за труд (Д. Джоббер, Дж. Ланкастер)	работа, направленная на создание такой системы продаж, которая могла бы эффективно функционировать в любых условиях (Н.И. Скуднова)

В общем понимании, **планирование продаж** – управление поведением покупателей и конкурентов через комплекс мероприятий, включающийся в общую программу продвижения товаров и услуг компании через работу с покупателями и конкурентами, ассортиментную политику, ценообразование и пр. [23].

В более узком смысле, планирование продаж – это процесс составления конкретных реализуемых целей деятельности организации на фиксируемый период, вычисление пути их реализации, ресурсного товарооборотного обеспечения.

XXIV Национальный конкурс "Золотая Психея" по итогам 2022 года.
Материалы к проекту «Психология управления продажами» (учебное пособие)
https://psy.su/psyche/projects/2881/

На сегодняшний день существует достаточно литературы по планированию, однако стоит обратить внимание на основные вопросы, которые учитывают при составлении планов:

– анализ прошлых показателей продаж;
– оценка экономической ситуации;
– оценка потенциала рынка, и соответственно, потенциала продаж; – оценка стратегий;
– составление плана.

При составлении плана необходимо учитывать и срок реализации плана:

– стратегический план на перспективу (на 5 лет и более);
– текущий план (обычно в пределах года);
– оперативный план работы (на квартал, месяц, неделю и т.п.).

Организация продаж – формализация и регулирование взаимодействия между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продаж [24]. На практике при организации продаж речь может идти о создании отдела продаж и регламентацию действия сотрудников данного подразделения.

Построение отдела продаж начинается с определения типа организационной структуры. Как правило, уместно рассмотреть построение отдела продаж на основе классических принципов построения организационных структур: линейный, функциональный, дивизиональный, матричный и пр. [25].

Ниже приведены примеры основных организационных структур.

Линейная структура управления представляет собой иерархическую структуру с однозначными сильными вертикальными связями и слаборазвитыми горизонтальными связями между подразделениями.

Функциональная структура управления организацией представляет собой структуру, в которой каждый исполнитель подчиняется руководителю-специалисту, имеющему право отдавать ему прямые распоряжения в пределах своей профессиональной компетенции.

Линейно-функциональная структура управления является симбиозом линейной и функциональных структур предприятия и

призвана сохранить достоинства и освободиться от недостатков обеих.

Проектная структура управления – линейно-функциональный тип структур, содержащий блок целевого управления реализацией конкретного, актуального для предприятия проекта

Дивизиональная структура управления организацией – множественная структура, при которой структуры управления отдельными специализированными подразделениями организации (дивизионами), имеющими, как правило, линейно-функциональную структуру, дублируются.

Матричная структура управления – симбиоз линейнофункциональной и проектной структур с целью резкого усиления горизонтальных связей при сохранении положительных качеств сильной властной вертикали.

Задачи сотрудников отдела продаж на практике, это: поиск новых клиентов, собственно продажи и документарное оформление сделки. Эффективные действия «продажников» способствуют долгосрочному закреплению взаимоотношений клиентов с организацией.

Изучение мотивации – это анализ причин и факторов, которые проявляются в активности человека для совершения определенного поведенческого акта, а также направляют, поддерживают и приводят его к завершению. Выделяют четыре компонента мотивационной сферы, при чем функция каждого из них отличная друг друга.

Первый, активационный компонент, связан с органическими и функциональными затратами – прием пищи, сон и пр.

Второй – когнитивный компонент, включает в себя перестройку в когнитивных системах деятельности;

Третий компонент отвечает за динамику эмоций и переживаний – эмоциональный компонент;

Четвертый координирует все компоненты и мотивационно-волевые процессы – мотивационный компонент.

Из разных источников можно найти методики активации оптимальной работоспособности человека, повышение адаптации и способности выдерживать различные по характеру нагрузки.

XXIV Национальный конкурс "Золотая Психея" по итогам 2022 года.
Материалы к проекту «Психология управления продажами» (учебное пособие)
https://psy.su/psyche/projects/2881/

Конкретные меры по активизации компонентов мотивационной сферы рассматриваются авторами по факторам, воздействующим на деятельность человека. Например, комплекс упражнений, повышающий работоспособность труда на производстве и пр. Но при детальном рассмотрении выделяют разные методики по активизации различных компонентов мотивационной сферы.

Для первого компонента все методики условно разделены на три основные группы совершенствования условий и как следствие повышения работоспособности человека [26]:

1. Минимизация негативных воздействий на человека. Например, Очищение помещения, снижение шума.
2. Максимизация таких факторов, как эргономическая, эстетическая и организационная комфортность на рабочих местах, морально-психологический климат в коллективе, безопасность труда, хозяйственно-бытовая обустроенность на производстве, и другие.
3. Оптимизация таких факторов, как освещенность, микроклимат, демографическая и социальная структура персонала, материальные условия труда, и другие.

Для второго компонента: многие авторы разрабатывают комплексы методик, которые способствуют развитию оптимальной работоспособности, активизируя когнитивный компонент. Примеры:

1. Методика «Интеллектуальной саморегуляции» С.Е. Злочевского. Перед сном суммируются результаты дневной интеллектуальной и практической работы и производится планирование содержания, объема и порядка выполнения работы на следующий день (время выполнения 1–2 минуты) [27].
2. Программа развития пространственно – временных представлений. Формирование обстановки доверия и эмоционального комфорта учащихся. В данной программе представлен комплекс упражнений по развитию у детей знаний об окружающем мире, для автоматизации навыков ориентировки в правых и левых частях тела, для расширения представления о времени и т.д. [28].

Примерами методик активизации третьего компонента, направленного на преодолению или снижению нервно-психической напряженности могут способствовать, следующие меры:

– чередование работ, где задействованы разные анализаторы.
– чередование работ умственного и физического характера.
– исключить монотонную работу.
– изменение в течении дня нагрузки и интенсивности работы – перерывы и пр.

Для активизации четвертого компонента многие авторы предлагают вырабатывать новые привычки. Для этого сегодня существует много технологий, такие как «привычка за 30 дней», «Изменить жизнь за 24 часа». В этом действии заложено смещение акцента не на выполнение упражнений, а на стремление выполнения обязательных сознательных действий, что позволяет работать с внутренним сопротивлением.

Таким образом, анализ литературы показал, что при воздействии на данные компоненты мотивационной сферы можно достичь эффективности результатов в различных видах деятельности, учебе, спорте и пр. Если человек стремится к выполнению определенной деятельности, можно сказать, что у него есть мотивация, которой необходимо управлять и поддерживать ее компоненты. Однако, должно быть понимание того, что действие всех компонентов тесно переплетены. Например, рассматривая успешность деятельности любого человека отмечается прямая взаимосвязь с величиной самооценки, так как именно она влияет на уровень притязаний.

Уровень притязаний – это желаемый уровень самооценки личности, проявляющийся в степени трудности цели, которую индивид ставит перед собой, и имеет большое значение для лиц, ориентированных на избегание неудачи, а не на достижение успехов.

Соответственно, возникают факторы, которые носят одноимённые названия – мотив успеха или избегания неудачи и пр.

XXIV Национальный конкурс "Золотая Психея" по итогам 2022 года.
Материалы к проекту «Психология управления продажами» (учебное пособие)
https://psy.su/psyche/projects/2881/

Характеризуя мотивацию продаж, В.А. Вертоградов отмечает, что система мотивации менеджеров по продажам должна удовлетворять следующим требованиям:

– ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые должны привести к результату;
– управляемость – позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
– справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неуспеха;
– простота (понятность) – сотрудник понимает, за что компания готова его ознаграждать, компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
– неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

На практике, как правило, используются системы мотивации работников служб продаж, основанные на показателях эффективности:

– личный объём продаж;
– количество привлеченных новых клиентов;
– увеличение стоимости заказов клиентов;
– срок и объем дебиторской задолженности;
– средний размер закупки;
– количество и характер рекламаций.

Среди методов оценки работы персонала отдела продаж в настоящее время активно применяется метод, основанный на оценке индивидуальных показателей работы – KPI.

Таким образом, в основу мотивации работников службы продаж необходимо закладывать показатели эффективности деятельности работника, такие как заключение новых договоров, выполнение объемов продаж, рост объема заказов у существующих клиентов, количество жалоб от клиентов и т.д.

Контроль продаж – еще одна функция управления продажами, необходимая для обеспечения достижения поставленных перед компанией целей в области продаж. Он позволяет выявить отклонения и предпринять соответствующие меры для их устранения. Чаще всего в области продаж применяют два подхода: процессный и функциональный.

Процессный подход к управлению продажами рассматривает компанию как сеть связанных между собой бизнес-процессов и позволяет руководителям отделов продаж определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности отдела.

Функциональный подход дает возможность найти решение любой задачи в области продаж, если речь идет о внезапных, незапланированных ситуациях, в том числе связанных с взаимодействием с другими подразделениями.

Несмотря на сложившееся мнение о том, что процесс продажи – это процесс вовлечения клиента в сферу интересов продавца с целью продажи товара и то, что процесс продажи достаточно технологичный, продажу нельзя сводить к этапам и действиям, выделим возможные процессы, включаемые в управление продажами. Несомненной составляющей процесса продаж является организация деятельности службы продаж. Управление продажами является очень сложным процессом, включающим сочетание самого процесса продажи и правильно выбранной технологии продаж; использование полного набора принципов, приемов и важных личностных навыков, и умений, а также охватывающим широкий диапазон различных типов задач, которые решаются при продаже.

Контрольные вопросы

1. Перечислите организационные структуры.
2. Какие функции управления продаж Вам известны?
3. На какие требования по мотивации указывает В.А. Вертоградов?