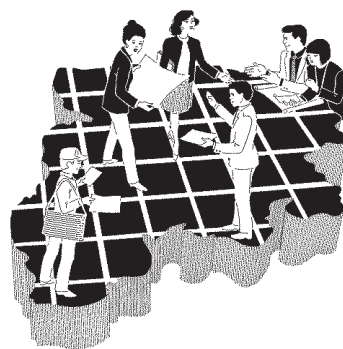


## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ



**В. А. ВАСИЛЕНКО, Е. А. РАДЧЕНКО**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ НА РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ**

Вопросами совершенствования системы управления продажами занимаются многие зарубежные и отечественные маркетологи и ученые, однако этот процесс раскрыт недостаточно. Цель статьи — сформировать шаги по совершенствованию системы управления продажами в современных условиях..

**Ключевые слова:** управление продажами; кросс-продажи; сейлз-менеджер.

**УДК** 658:004:658.8 (045)

В условиях падения рынка все проблемы системы продаж проявляются быстро и болезненно. Такая ситуация иногда приводит к паническим управленческим решениям — массовым увольнениям работников, квалификация которых, возможно, является стратегическим ресурсом компании; закрытию направлений бизнеса, которые могли бы в перспективе обеспечить конкурентоспособность компании в отрасли, урезанию бюджетов и т. п.

Вопросами совершенствования системы управления продажами занимается ряд зарубежных и украинских маркетологов и ученых. Среди них Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Н. Стивенс, В. Вертоградов, Г. Лукич, А. Скриптунова, Д. Штефанич, О. Дячун. В своих трудах они рассматривают вопросы управления продажами; прогнозирования, планирования и оценки деятельности торговых представителей и др. Однако процесс совершенствования управленческих аспектов относительно клиентов в общей системе управления продажами на рынке ИТ-услуг ими раскрыт недостаточно.

Поставленная в статье задача — сформировать шаги по совершенствованию системы управления продажами на рынке ИТ-услуг в современных условиях.

Крупные транснациональные корпорации уже давно сталкиваются с волнообразным развитием бизнеса, и только с годами приходит понимание того, что в эффективность продаж надо инвестировать большие деньги, причем необходимо прилагать усилия по совершенствованию системы продаж.

*Виталий Андреевич ВАСИЛЕНКО (v.vasylenko@nau.edu.ua), кандидат экономических наук, доцент кафедры инновационных технологий профессионального образования Национального авиационного университета (г. Киев, Украина);*

*Елена Андреевна РАДЧЕНКО, доцент кафедры маркетинга Национального авиационного университета (г. Киев, Украина).*

Основу деятельности менеджеров по продажам составляют их функции. Под ними понимают относительно обособленные направления управленческой деятельности. Состав функций управления продажами по форме не отличается от функций менеджмента [1].

Важной функцией управления продажами является прогнозирование и планирование продаж. Это разработка прогнозов по продаже товаров, планов по продажам (стратегических, тактических, оперативных), определение квот (индивидуальных объемов продаж товаров торговыми представителями).

Одним из аспектов управления продажами на рынке IT-услуг является его объектная ориентация. Ее понимают как первоочередное направление маркетинговых усилий (на что они направляются) торговыми представителями при решении вопросов продажи услуг. От выбора объекта ориентации зависит результативность переговоров между партнерами по продаже услуг и товаров.

В процессе управления существуют следующие виды ориентации продаж: продажа, ориентированная на покупателя; продажа, ориентированная на услуги или товар; продажа, ориентированная на преодолении возражений; продажа, ориентированная на особые условия, и др.

Конечно же, наиболее эффективной является продажа, ориентированная на клиентов IT-услуг. Она базируется на следующих принципах:

- сосредоточение основного внимания продавца не на услуге или товаре, а на нуждах покупателя;

- первоочередность удовлетворения запросов клиента, а не продажи продукта. Несоблюдение этого принципа может привести к срыву продажи;

- отсутствие необходимости нахождения наиболее удачного ответа на возражения. Нарушение этого принципа приводит к тем же последствиям, которые представлены выше;

- использование особых вопросов, которые позволяют выявить потребности клиента и пути их решения [2].

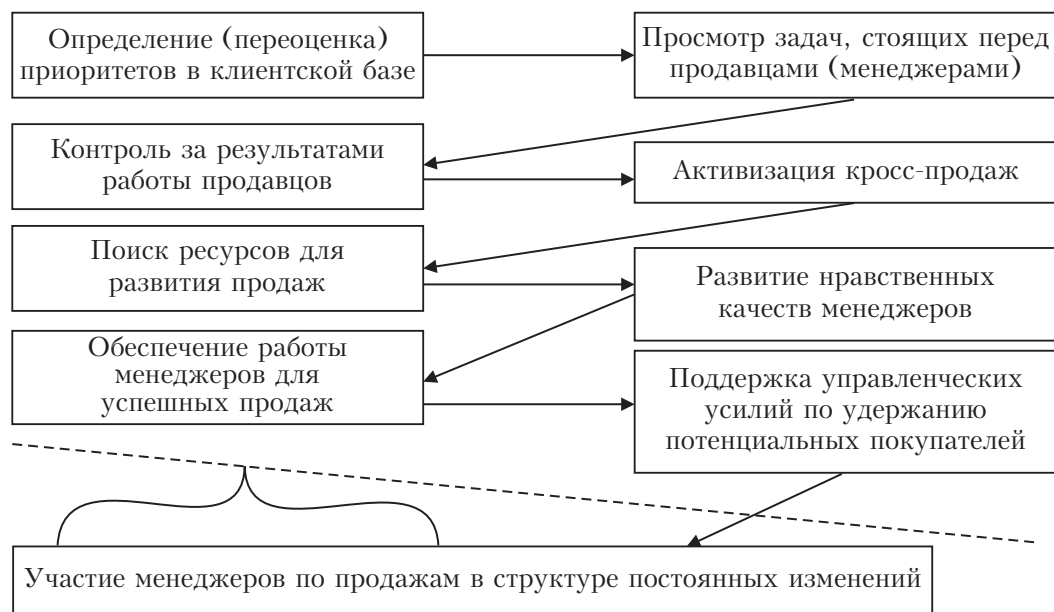
Изложенное не означает, что другие ориентиры продажи не имеют права на существование.

Ориентация на клиента будет эффективнее тогда, когда ее объектом является не просто покупатель, а основной покупатель. Это можно объяснить тем, что в условиях централизации закупок IT-продуктов для поддержки менеджеров требуется больше средств, связанных с организацией их деятельности. Особенно значительные суммы тратятся в тех случаях, когда ориентация осуществляется на большое количество рыночной клиентуры в сфере информационных технологий.

На рисунке представлены основные шаги по усовершенствованию системы продаж на рынке IT-услуг в современных условиях.

В настоящее время развитие сотрудничества с существующими клиентами играет основную роль. Критерий «возможность кросс-продажи» должен быть пересмотрен в сторону повышения его значимости. Компания сможет повысить уровень продаж, предлагая своим клиентам воспользоваться другой продукцией или предложением. Если до сих пор предприятие обходилось без формализованной системы работы с клиентами, то настало время ее создать. Такая система существенно повысит продажи и снизит потери компании.

Основой для постановки индивидуальных задач менеджерам должна стать разработанная департаментом продаж клиентская стратегия, которая может включать как типичные действия в отношении определенной категории клиентов сферы IT-услуг, так и индивидуальные задачи, касающиеся перспективных клиентов.



Шаги по усовершенствованию системы продаж на рынке IT-услуг

Существуют сегменты IT-рынка, которые стали приоритетными и требуют дополнительных усилий от продавцов и сейлз-менеджеров [3].

Необходим своевременный контроль результатов работы сейлз-менеджеров. Он предоставляет руководителю возможность положительно влиять на процесс больших продаж (крупный контракт). Для обеспечения своевременности контроля необходимо сделать процесс больших продаж максимально прозрачным для руководителя. Это может быть достигнуто при помощи контролирования этапа продажи, а также за счет эффективной коммуникации между продавцом и руководителем.

Оценка качественных показателей успешности сейлз-менеджеров должна быть привязана к циклу продаж IT-компании. Эта оценка должна учитывать многие внутренние факторы, такие как стратегия продаж конкретному клиенту (утвержденная руководителем), особенности IT-продукта, потенциального заказчика и т. д.

Существуют IT-компании, которые тратят значительные средства на маркетинг и увеличение продаж, не используя такие проверенные методы, как кросс-продажи. И это большой промах, поскольку увеличение среднего чека с одного покупателя — решение куда более выгодное, чем постоянная работа за привлечение новых клиентов. Кроме того, нужно помнить, что интересы IT-компании могут не совпадать с интересами менеджера, который «ведет» клиента.

В современных условиях существует острая необходимость в активизации системы управления менеджерами. Если эта система разработана досконально, то на ее основе можно планировать производительность продаж. 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 вознаграждать, компания осознает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

– неизменность — любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системной мотивацией. Если в определенный момент система меняется, то усилия сотрудника напрасны [4].

При анализе и определении положительных результатов будет определена связь между ресурсами и результатами деятельности департамента продаж. Эта связь должна быть достаточно жесткой, прозрачной и объективной.

Руководитель менеджеров должен быть настоящим лидером, чтобы вести за собой подчиненных, использовать различные методы мотивации для эффективной работы менеджеров. Исходя из особенностей личных приоритетов, существуют различные инструменты создания индивидуальной мотивации для каждого работника. Руководитель лучше знает и наиболее реалистично оценивает каждого менеджера, поэтому именно он должен заниматься созданием мотивации.

Возможности — это, собственно, навыки и умения сейлз-менеджера. Продавец должен уметь продавать. Особенно актуальными становятся эти навыки сегодня, когда количество клиентов существенно снижается, а конкуренция обостряется.

Минимальный набор навыков и умений сейлз-менеджера: нахождение и развитие потребностей клиента, ведение переговоров, разработка и реализация стратегии продаж и др. Руководителю очень важно правильно оценить реальные навыки и умения сейлз-менеджеров и улучшить их.

Кроме этого, не нужно забывать о всех инструментах и средствах, необходимых менеджеру для успешных продаж. «Инструментарий продавца» может существовать как отдельно, так и в составе Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Хорошо, если в инструментарий включены материалы по продуктовому обучению, а также другие материалы, необходимые для продаж, например, «Ключевые параметры потенциального клиента» или «Конкурентный анализ по IT-продукту».

Прогресс в любом виде деятельности, а особенно в продажах и управлении, требует концентрации усилий. Результат может обеспечить только системный подход и внимание к деталям, поскольку на успех департамента продаж влияет очень много факторов, начиная с организационной модели и заканчивая особенностями рынка IT-услуг.

Участие сейлз-менеджеров во всех этапах продаж — это гарантия их преданности и лояльности к организации.

Совершенствование управленческих аспектов относительно клиентов в общей системе управления продажами является одним из важных инструментов в обеспечении высокой эффективности маркетинговой деятельности IT-компании в современных условиях.

Это следствие является подвидом маркетингового менеджмента, включающего последовательные действия от поиска клиентов и до заключения с ними договора купли-продажи, а также действий, обеспечивающих эффективность процесса продажи. Основу управленческой деятельности составляют функции, которые выполняют менеджеры по продажам, а также их руководители: прогнозирование и планирование, организация продаж, мотивация труда, оперативный учет и оперативное регулирование деятельности по продажам и конечно же контроль. Важным вопросом в управлении продажами является его объективная ориентация и участие менеджеров по продажам в постоянных изменениях.

Перспективными направлениями дальнейших исследований по этой тематике является планирование управлением продажами на рынке IT-услуг и оценка результатов.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Дячун, О. Методи продажу товарів, їх класифікація / О. Дячун // Галиц. економ. вісн. — 2014. — № 2. — С. 164–169.

*Dyachun, O. Metodi prodazhu tovariv, yih klasifikatsiya [Methods of selling goods, their classification] / O. Dyachun // Galits. ekonom. visn. — 2014. — N 2. — P. 164–169.*

2. Мур, Дж. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок / Дж. Мур. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — С. 39–44.

*Mur, Dzh. Preodolenie propasti. Kak vyvesti tehnologicheskii produkt na massovyi ryinok [Overcoming the abyss. How to bring a technological product to the mass market] / Dzh. Mur. — M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. — P. 39–44.*

3. Вошикова, В. Д. Новые информационные технологии на рынке IT-услуг [Электронный ресурс] / В. Д. Вошикова, Д. К. Карабетова // Материалы VIII Международной студенческой электронной науч. конференции «Студенческий научный форум». — Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/1791/>. — Дата доступа: 18.02.2016.

*Voschikova V. D. Novyie informatsionnyie tehnologii na rynke IT-uslug [New information technologies in the IT services market] [Elektronnyiy resurs] / V. D. Voschikova, D. K. Karabetova // Materialy VIII Mezhdunarodnoy studencheskoy elektronnoy nauch. konferentsii «Studencheskiy nauchniy forum». — Rezhim dostupa: <http://www.scienceforum.ru/2016/1791/>. — Data dostupa: 18.02.2016.*

4. Штефанич, Д. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація / Д. Штефанич, О. Дячун // Вісн. Тернопільського нац. економ. ун-ту. — 2016. — Вип. 2. — С. 124–132.

*Shtefanich, D. Upravlinnya prodazhem, yogo funktsiyi ta ob'ektna orientatsiya [Sales management, its functions and object orientation] / D. Shtefanich, O. Dyachun // Visn. Ternopilskogo nats. ekonom. un-tu. — 2016. — Vip. 2. — P. 124–132.*

---

## VITALY VASILENKO, OLENA RADCHENKO

---

### IMPROVING MANAGEMENT SYSTEM OF SALES IN IT SERVICES MARKET

---

**Author affiliation.** *Vitaly VASILENKO (v.vasylenko@nau.edu.ua), National Aviation University (Kiev, Ukraine); Olena RADCHENKO, National Aviation University (Kiev, Ukraine).*

**Abstract.** Numerous international and domestic marketers and scholars address the issues of improving the system of sales management; however this process is insufficiently disclosed. The objective of the article is to suggest steps in improving the sales management system under contemporary conditions.

**Keywords:** sales management; cross-selling; sales manager.

**UDC** 658:004:658.8 (045)

---

*Статья поступила  
в редакцию 14.07. 2017 г.*