

К.е.н., доцент кафедры инновационных технологий профессионального образования Киевского национального авиационного университета
Василенко В.А.

Доцент кафедры маркетинга Киевского национального авиационного университета Радченко Е.А.

УДК 658:004:658.8 (045)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ НА РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ

Введение. В условиях падения рынка все проблемы системы продаж проявляются быстро и болезненно. Такая ситуация иногда приводит к паническим управленческим решением – массовых увольнений работников, квалификация которых, возможно, является стратегическим ресурсом компании; закрытие направлений бизнеса, которые могли бы в перспективе обеспечить конкурентоспособность компании в отрасли, урезание бюджетов и т. п.

Вопросами совершенствования системы управления продаж занимается ряд зарубежных и отечественных маркетологов и ученых. Среди них Д.Джоббер, Д.Ланкастер, Н.Стивенс, В.Вертоградов, Г.Лукич, А.Скриптунова, Д. Штефанич, О.Дячун. В их трудах раскрыто содержание управлением продажами; прогнозирование, планирование и оценка деятельности торговых представителей и др. Однако ими недостаточно раскрыт процесс совершенствования управленческих аспектов относительно клиентов в общей системе управления продаж на рынке ИТ-услуг.

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

Изложение основной части. Крупные транснациональные корпорации уже давно сталкиваются со взлетами и падениями тех или иных сегментов бизнеса, и только с годами приходит понимание того, что в эффективность

продаж надо инвестировать большие деньги, учитывая стратегию развития компании в долгосрочной перспективе, и ни в коем случае не прекращать постоянные усилия по совершенствованию системы продаж.

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 [2].

Важной функцией управления продажами, кроме самой организации продажи, является прогнозирование и планирование продаж. К ней относятся разработка прогнозов по продаже товаров, различных планов по продажам (стратегических, тактических, оперативных), определение квот (индивидуальных объемов продаж товаров торговыми представителями).

Важным вопросом в управлении продажами на рынке IT-услуг является его объектная ориентация. Ее понимают как первоочередные направления маркетинговых усилий (на что они направляются) торговыми представителями при решении вопросов продажи услуг. От того, какой выбран объект ориентации, зависит результативность переговоров между партнерами по продаже услуг и товаров.

В процессе управления существуют следующие виды ориентации продаж: продажа, ориентирована на покупателя; продажа, ориентирована на услуги или товар; продажа, ориентирована на преодолении возражений; продажа, ориентирована на сегодняшние особые условия и д.р.

Конечно же, по ориентации продаж наиболее эффективной является продажа, что ориентирована на клиентов IT-услуг. Она требует от продавца мыслить терминами, которые определяют содержание помощи клиенту в сфере IT, пути решения его проблем. Использование этого варианта базируется на применении следующих принципов:

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

- первоочередность удовлетворения запросов клиента, а не попытка поиска совершенного завершения процесса продажи продукта. Несоблюдение

этого принципа может привести к тому, что продавец не будет достаточно сосредоточен на потребителе, его запросах и как следствие такая ситуация может привести к срыву продажи;

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

- использование особых вопросов, которые позволяют выявить потребности клиента и пути их решения [3].

Изложенное не означает, что другие ориентиры к продаже не имеют права на использование. Наоборот, сначала надо выяснить, чего хочет потенциальный клиент, его проблемы, какую цель он ставит.

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

Ниже представлены основные шаги по усовершенствованию системы продаж на рынке IT-услуг в современных условиях (рис. 1).

Сегодня развитие существующих клиентов выходит на первый план. Если компания пользовалась критерием «Возможность кросс-продажи», то этот критерий должен быть переоценен в сторону повышения его значимости. Компания сможет ощутимо повысить уровень продаж, если будет предлагать своим клиентам воспользоваться другой продукцией или предложением. Если до сих пор предприятие обходилось без формализованной системы работы с клиентами, то самое время ее создания. Такая система существенно повысит вероятность продажи и позволит снизить 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, так и индивидуальные задачи, касающиеся перспективных клиентов сферы IT-услуг.

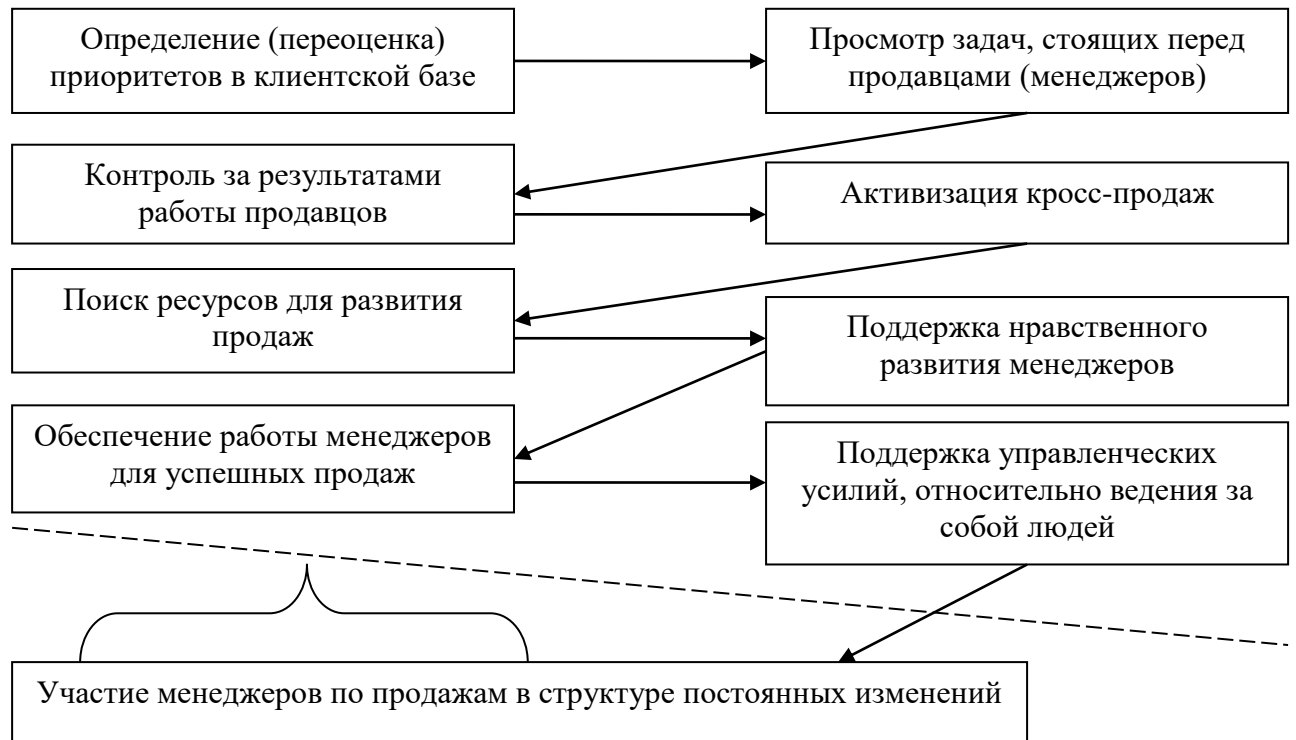


Рис. 1. Шаги по усовершенствованию системы продаж на рынке IT-услуг в современных условиях

Возможно существуют сегменты IT-рынка, которые раньше не были приоритетными, но сегодня именно они требуют дополнительных усилий от продавцов и просмотра задач для сейлз-менеджеров [1].

Контроль результатов должен быть объективным, своевременным и оценивать как количественные, так и качественные показатели работы сейлз-менеджеров.

Своевременный контроль дает руководителю возможность вмешиваться в процесс больших продаж (крупного контракта) до того, как он оборвется, и помочь менеджеру. Для обеспечения своевременности контроля необходимо сделать процесс больших продаж максимально прозрачным для руководителя, что может быть достигнуто за счет определения показателей успеха на каждом из этапов продажи, а также за счет эффективной коммуникации между продавцом и руководителем.

Оценка качественных показателей успешности сейлз-менеджеров должна быть привязана к их продвижению по 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, в то же время минуя такие проверенные методы, как кросс-продажи. И это большой промах, поскольку увеличение среднего чека с одного покупателя – решение куда выгоднее, чем постоянная работа над привлечением новых клиентов. Кроме этого, нужно помнить, что интересы IT-компании могут противоречить интересам менеджера, который ведет клиента.

В современных условиях существует большая необходимость в активизации системы управления ежедневной активности менеджеров. Если она успешно разработана на ее основе можно планировать и производительность департамента 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 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 [4].

При анализе и определении положительных результатов будет получено обоснование, в виде объективных показателей, связь между ресурсами и результатами деятельности департамента продаж. Эта связь должна быть достаточно жесткая, прозрачная и объективная.

Руководитель над менеджерами должен быть настоящим лидером, чтобы вести за собой подчиненных. При этом должен использовать различные методы мотивации для эффективной работы менеджеров. Существуют инструменты создания индивидуальной мотивации для каждого работника, исходя из оценки особенностей его личных приоритетов. Именно руководитель лучше всех 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, следующий: 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 об обеспечении менеджеров всеми инструментами и средствами, необходимыми для успешных продаж. «Инструментарий продавца» может существовать как отдельно, так и в составе 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 постоянных и сконцентрированных 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 на всех этапах изменений это гарантия их преданности и лояльности, в отношении управленческих усилий.

Заключение. Совершенствование управленческих аспектов относительно клиентов в общей системе управления продаж является одним из важных инструментов в обеспечении высокой эффективности маркетинговой деятельности IT-компаний в современных условиях на целевом рынке.

Это следствие является подвидом маркетингового менеджмента, включающий последовательную цепь действий, начиная от поиска клиентов и заканчивая заключением с ними договора купли-продажи, а также действий, обеспечивающих эффективность процесса продажи, с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли. Основу управленческой деятельности составляют функции, которые выполняют менеджеры по продажам, а также их руководители. К ним относятся 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 объектная ориентация и участие менеджеров по продажам в структуре постоянных изменений.

Перспективными направлениями дальнейших исследований по этой тематике является вопрос планирования управлением продаж на рынке IT-услуг и оценка результатов.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вощикова В.Д., Карабетова Д. К. НОВЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ // Материалы VIII Между-народной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <http://www.scienceforum.ru/2016/1791/> (дата обращения: 18.02.2016).

2. Дячун О. Методи продажу товарів, їх класифікація / Ольга Дячун // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2. – С. 164–169.

3. Мур, Дж. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. - М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – С.39-44.

4. Штефанич, Д. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація [Текст] / Д. Штефанич, О. Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – Вип. 2. – С. 124-132.