

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт  
экономики и управления  
наименование

Кафедра  
«Маркетинг, коммерция  
и сфера обслуживания»  
наименование

Направление подготовки

38.04.02 «Менеджмент»  
код и наименование

Магистерская программа

«Маркетинг»  
наименование

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
на тему

«Организация системы продаж в IT-компаниях»

Студент 193ЭМм1 24.01.2022 Брагина Дарья Юрьевна  
номер группы подпись, дата ФИО полностью

Научный руководитель К.Э.Н., доцент  
звание, должность  
ФГБОУ ВО «ПГУ» 24.01.2022 Бижанова Е.М.  
наименование организации подпись, дата фамилия, инициалы

Нормоконтролёр К.Э.Н., доцент 4.02.2022 Балахонова Е.В.  
звание, должность подпись, дата фамилия, инициалы

Рецензент \_\_\_\_\_ 5.02.2022 \_\_\_\_\_  
должность, место работы подпись, дата фамилия, инициалы

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

Заведующий кафедрой «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания»

Семеркова Л.Н. \_\_\_\_\_  
подпись фамилия, инициалы

Работа защищена с отметкой \_\_\_\_\_ (протокол заседания ГЭК от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

Секретарь ГЭК \_\_\_\_\_ Балахонова Е.В.  
подпись фамилия, инициалы

Пенза 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Маркетинг, коммерция  
и сфера обслуживания»

д.э.н., профессор \_\_\_\_\_ Семеркова Л.Н.

**ЗАДАНИЕ**

**на магистерскую диссертацию студенту**  
**Брагиной Дарье Юрьевне**

**1. Тема работы:** «Организация системы продаж в IT-компании»

**2. Срок сдачи законченной работы:** 24 января 2022 г.

**3. Исходные данные к работе:** нормативные документы сферы информационных технологий, вторичная информация о международном рынке информационных технологий, первичная информация о деятельности IT-компании ООО «Открытые решения».

**4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):**

1) Теоретические и методические основы организации системы продаж в IT-компании.

2) Исследование системы продаж в отрасли информационных технологий.

3) Совершенствование существующей практики организации системы продаж в IT-компании.

**5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):** демонстрационные слайды, раздаточный материал

**Дата выдачи задания:** 1 октября 2019 г.

**Научный руководитель:** \_\_\_\_\_  
(подпись)

**Задание принял к исполнению:** 1 октября 2019 г. \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись студента)

## ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

| Наименование разделов                                                                 | Срок исполнения |            | Подпись |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------|
|                                                                                       | начало          | конец      |         |
| Содержание                                                                            | 3.10.2019       | 6.12.2022  |         |
| Введение                                                                              | 10.01.2022      | 17.01.2022 |         |
| 1 Теоретические и методические основы организации системы продаж в IT-компаниях       | 11.01.2021      | 17.05.2021 |         |
| 1.1 Общие принципы организации системы продаж на предприятии                          | 11.01.2021      | 08.02.2021 |         |
| 1.2 Особенности рынка информационных технологий                                       | 15.02.2021      | 22.03.2021 |         |
| 1.3 Отличительные характеристики продаж на рынке информационных технологий            | 29.03.2021      | 17.05.2021 |         |
| 2 Исследование системы продаж в отрасли информационных технологий                     | 04.06.2021      | 03.09.2021 |         |
| 2.1 Анализ состояния международного рынка информационных технологий                   | 04.06.2021      | 18.06.2021 |         |
| 2.2 Анализ состояния отечественного рынка информационных технологий                   | 21.06.2021      | 16.07.2021 |         |
| 2.3 Изучение специфики системы продаж в IT-компаниях                                  | 19.07.2021      | 03.09.2021 |         |
| 3 Совершенствование существующей практики организации системы продаж в IT-компаниях   | 06.09.2021      | 14.01.2022 |         |
| 3.1 Алгоритм организации системы продаж в типичной IT-компаниях                       | 06.09.2021      | 01.10.2021 |         |
| 3.2 Основные бизнес-процессы в системе продаж типичной IT-компаниях                   | 04.10.2021      | 22.11.2021 |         |
| 3.3 Методика оценки работы отдела продаж на основе ключевых показателей эффективности | 29.11.2021      | 24.12.2021 |         |
| Заключение                                                                            | 10.01.2022      | 17.01.2022 |         |
| Список использованных источников                                                      | 11.01.2021      | 17.01.2022 |         |
| Приложения                                                                            | 10.01.2022      | 21.01.2022 |         |

Научный руководитель магистерской диссертации \_\_\_\_\_ Бижанова Е.М.  
(подпись, ФИО)

## Содержание

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                               | 4  |
| 1 Теоретические и методические основы организации системы продаж в ИТ-компании.....         | 9  |
| 1.1 Общие принципы организации системы продаж на предприятии.....                           | 9  |
| 1.2 Особенности рынка информационных технологий.....                                        | 20 |
| 1.3 Отличительные характеристики продаж на рынке информационных технологий.....             | 26 |
| 2 Исследование системы продаж в отрасли информационных технологий.....                      | 35 |
| 2.1 Анализ состояния международного рынка информационных технологий.....                    | 35 |
| 2.2 Анализ состояния отечественного рынка информационных технологий.....                    | 40 |
| 2.3 Изучение специфики системы продаж в ИТ-компании.....                                    | 49 |
| 3 Совершенствование существующей практики организации системы продаж в ИТ-компании.....     | 64 |
| 3.1 Алгоритм организации системы продаж в типичной ИТ-компании... ..                        | 64 |
| 3.2 Основные бизнес-процессы в системе продаж типичной ИТ-компании.....                     | 72 |
| 3.3 Методика оценки работы отдела продаж на основе ключевых показателей эффективности ..... | 77 |
| Заключение.....                                                                             | 85 |
| Список использованных источников.....                                                       | 87 |
| Приложения.....                                                                             | 94 |

## **Введение**

Актуальность темы исследования. В современных условиях обостряющейся конкуренции для продвижения товаров и услуг все большее значение приобретают специальные компетенции в сфере продаж информационных технологий. Умение грамотно организовать бизнес-процесс продаж и подобрать компетентных сотрудников в отдел является необходимым условием успешной работы любой компании на рынке информационных технологий. Это обусловило актуальность выбранной темы исследования.

Состояние изученности проблемы. Значительный вклад в исследование проблемы в разное время внесли:

- доктор экономических наук и профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета Наумов В. Н., рассматривающий организацию продаж на рынках информационно-коммуникационных технологий;

- доктор экономических наук, профессор кафедры экономики кооперации и предпринимательства финансово-экономического факультета Российского университета кооперации, заслуженный деятель науки РФ Фридман А. М.;

- основатель первой российской кафедры маркетинга Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ Соловьев Б. А.

В зарубежной литературе интерес представляют труды Майкла Портера («Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов») и Филипа Котлера («Основы маркетинга» и «Маркетинг-менеджмент»).

В рамках работы над диссертацией были рассмотрены материалы отечественных источников:

- федеральных СМИ;

- медиахолдинга РБК;
- российского интернет-портала и аналитического агентства «TAdviser»;
- сообщества IT-специалистов «Хабр»;
- журнала компании-разработчика умных сервисов для бизнеса «СКБ Контур»;
- крупнейшего издания в сфере корпоративных информационных технологий в России и странах СНГ CNews;
- интернет-проекта «Корпоративный менеджмент»;
- журнала «Коммерческий директор»;
- крупнейшей в рунете платформы для предпринимателей и высококвалифицированных специалистов малых, средних и крупных компаний vc.ru;
- прочих перечисленных в списке литературы источников.

Среди зарубежных источников маркетинговых исследований интерес представляют:

- научно-популярный журнал Гарвардской школы бизнеса Harvard Business Review, посвященный различным вопросам управления бизнесом;
- ведущий поставщик информации и консультационных услуг, организатор мероприятий на рынках информационных технологий, телекоммуникаций и потребительской техники IDC;
- информационно-аналитический проект J'son & Partners Consulting;
- исследовательской и консалтинговой компании, специализирующейся на рынках информационных технологий Gartner;
- международного аналитического агентства Forrester Research, которое занимается исследованиями рынка информационных технологий;
- прочие перечисленные в списке литературы источники.

Анализ работ зарубежных и отечественных исследователей в области продаж показал, что к настоящему времени некоторые проблемы проработаны в недостаточной степени. Среди них можно в качестве основной можно выде-

лить отсутствие системного подхода в организации работы отделов продаж. Данное обстоятельство учитывалось при выборе темы исследования.

Основная цель данной магистерской диссертации состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию существующей практики организации системы продаж в IT-компании.

Для достижения заданной цели были поставлены следующие задачи:

- описать принципы организации системы продаж на предприятии;
- перечислить особенности рынка информационных технологий;
- отметить характеристики продаж информационных технологий;
- проанализировать состояние международного и отечественного рынка информационных технологий;
- изучить специфику системы продаж в IT-компании;
- разработать алгоритм организации системы продаж в IT-компании;
- описать основные бизнес-процессы в системе продаж IT-компании;
- разработать методику оценки работы отдела продаж на основе ключевых показателей эффективности.

Объектом исследования является отдел продаж в типичной IT-компании. Предметом – организация оптимальной системы продаж.

В первой главе работы изучены теоретические и методические основы организации системы продаж в IT-компании. Во второй исследована система продаж в отрасли информационных технологий. В заключительной главе разработаны и экономически обоснованы рекомендации по улучшению организации системы продаж.

Теоретической и методической основой исследования в первой главе послужили такие методы, как анализ внешних и внутренних источников вторичной информации и комплексный подход к изучению проблемы. Выяснилось, что по выбранной теме больше всего релевантной информации представлено на официальных сайтах компаний сферы информационных технологий. Этот факт подтверждает новизну и актуальность данного исследования.

Информационную базу исследования составили официальные нормативно-правовые документы, регулирующие предпринимательскую деятельность в сфере информационных технологий. В частности, использовались данные «Стратегии развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014-2020 годы и на перспективу до 2025 года».

В рамках практической главы разработана методика исследования проблемы, которая представляет собой комплексный подход как совокупность следующих методов:

- анализ внешних и внутренних источников вторичной информации;
- сбор количественных и качественных первичных данных;
- опрос имеющих отношение к продажам представителей международного и отечественного рынка информационных технологий;
- экспертная оценка сотрудниками отдела продаж типичной IT-компании;
- стратегический анализ факторов внешней среды;
- конкурентный анализ;
- определение причинно-следственной связи между проблемой исследования, факторами ее появления и способами решения;
- метод обработки и обобщения данных (или метод анализа и синтеза);
- постановка проблем и построение гипотез.

На основе анализа современного состояния научной области обозначена гипотеза исследования, которая заключается в том, что решить проблему отсутствия системного подхода в организации работы отделов продаж поможет разработка алгоритма построения системы продаж на основе передового зарубежного опыта в коммерческой деятельности.

В заключительной главе представлена обработка полученных результатов и их визуальное графическое представление (таблицы, диаграммы, инфографики). Используются ретроспектива и прогнозирование для сравнения текущего и

планируемого состояния изучаемого вопроса с учетом предложенных рекомендаций.

Научная новизна исследования заключается в разработке алгоритма для построения системы продаж в типичной IT-компании.

Основные элементы научной новизны заключаются в следующем:

- уточнено определение «системы продаж»;
- схематично представлены виды организационных структур отделов продаж;
- проведено масштабное авторское исследование международного рынка информационных технологий;
- осуществлен экспертный опрос сотрудников типичной IT-компании;
- применительно к продажам адаптированы идеи и принципы гибкой методологии разработки Agile;
- описаны схемы бизнес-процессов продажи и предварительной продажи в типичной IT-компании;
- разработана система оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности в типичной IT-компании.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в ее направленности на решение жизненно важной для организации проблемы построения рациональной системы продаж и оптимального использования образующих ее инструментов в современной IT-компании.

Апробация результатов исследования. Магистерская диссертация имеет высокую степень детализации, поэтому предложенные мероприятия могут быть осуществлены в коммерческой деятельности реально существующего предприятия.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, списка литературы из 60 источников и четырех приложений. Основное содержание работы изложено на 92 страницах машинописного текста, включающего в себя 27 таблиц и 35 рисунков.

# **1 Теоретические и методические основы организации системы продаж в IT-компании**

## **1.1 Организация системы продаж на предприятии**

В современном представлении продажи неразрывно связаны с маркетингом, являются логическим продолжением, практическим результатом и подтверждением грамотной маркетинговой деятельности компании. На практике часто существует конфликт между отделами продаж и маркетинга, несмотря на то, что первый тесно связан со вторым: продажи являются одним из основных инструментов маркетинговых коммуникаций, которые логически завершают маркетинговый процесс и являются основой построения взаимоотношений компании с внешней средой. Отсюда следует, что продажи необходимо рассматривать как систему взаимосвязанных элементов.

Классического определения «системы продаж» не существует. Под этим термином понимается и фактическая организация процесса коммерческой деятельности компании, и управление каналами продаж, и специальное программное обеспечение [49, 22]. Также под «системой продаж» зачастую подразумевают группу сотрудников, объединенных общими целями и бизнес-процессами, представленную в виде целостной организационной структуры, которая основана на центрах ответственности отдела продаж, соответствующих циклу продаж [24]. Таким образом, «систему продаж» можно определить как «комплекс процессов, стандартов и процедур, принятых в организации с положительным результатом в виде объема продаж».

В материалах Интернет-проекта «Энциклопедия маркетинга» отмечается, что профессиональная система продаж строится ради достижения трех целей, представленных на рисунке 1.1.1.

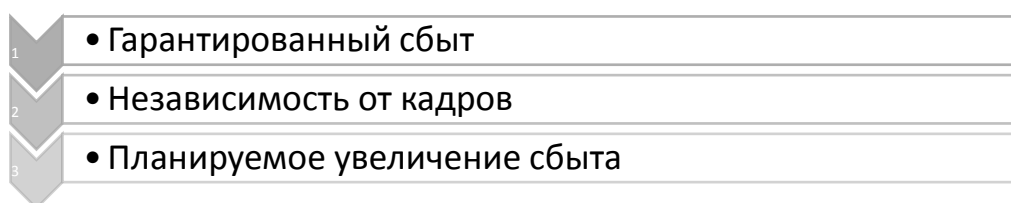


Рисунок 1.1.1 – Цели построения системы продаж

Первой целью построения системы продаж является поддержание определенного объема продаж – уровня гарантированного сбыта. Независимо от факторов любого характера система продаж должна обеспечивать объем продаж от гарантированного и выше по значению. Объем продаж не должен падать ниже обозначенного уровня. При соблюдении данного условия достигается цель гарантированного сбыта.

Независимость от кадров составляет вторую цель построения системы продаж. Подразумевается, что в профессиональной системе продаж возможно временно обойтись без двух-четырех ключевых лиц, участвующих в процессе продаж, так, чтобы даже при падении продаж цель гарантированного сбыта все равно выполнялась.

Третья цель – планируемое увеличение сбыта. Для развития бизнеса необходимо ставить цели по увеличению продаж. Профессиональная система продаж должна способствовать реализации любой достижимой цели [44].

По результатам исследования студии маркетинга система продаж состоит из обязательных компонентов, представленных на рисунке 1.1.2.

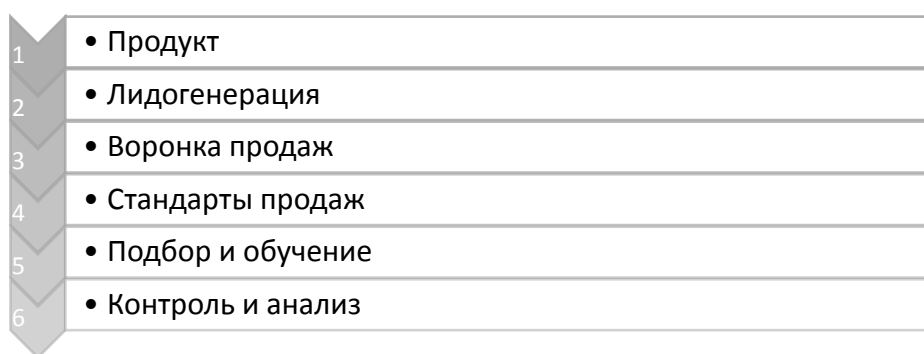


Рисунок 1.1.2 – Компоненты системы продаж

Рассмотрим детально каждый компонент системы продаж на основе материалов руководителя вышеупомянутой студии маркетинга.

1) Продукт – товар, услуга или их сочетание. Построение системы продаж начинается с позиционирования товара в виде уникального торгового предложения.

2) Система лидогенерации. Лиды – это потенциальные клиенты, которые заинтересовались продуктом, но еще не совершили покупку. Генерация лидов осуществляется через множество каналов.

3) Воронка продаж – этапы, через которые проходит клиент в процессе сделки, начиная с установления контакта до момента приобретения продукта.

4) Стандарты продаж – общепринятые документы, регламентирующие деятельность сотрудников отдела продаж.

5) Система подбора и обучения, программа введения в должность.

6) Система контроля и анализа эффективности (отдела продаж в целом и каждого сотрудника отдельно, анализ эффективности системы продаж и каждого ее компонента) [59].

Система продаж строится в нескольких направлениях (см. таблицу 1.1.1).

Таблица 1.1.1 – Комплекс мероприятий в рамках построения системы продаж

| Направление           | Мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление продажами  | 1) Разработка стандартов продаж в виде нормативного документа, отражающего правила работы коммерческого подразделения.<br>2) Проведение маркетингового исследования (конкурентный анализ, сегментация целевой аудитории и пр.).<br>3) Разработка воронки продаж.<br>4) Постановка планов для отдела продаж и каждого менеджера в отдельности.<br>5) Настройка CRM-системы (интеграция с другими сервисами и пр.). |
| Управление персоналом | 1) Определение должностных обязанностей каждого сотрудника отдела продаж.<br>2) Контроль выполнения планов (с помощью KPI).<br>3) Формирование системы мотивации.<br>4) Разработка программы введения в должность новых сотрудников.<br>5) Автоматизация процесса обучения.<br>6) Установление обязательной аттестации.                                                                                           |
| Оценка эффективности  | Формирование отчетов по разным показателям с помощью CRM-системы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Основополагающим процессом при формировании отдела продаж является определение его структуры – схемы состава подразделения, отражающей иерархию подчинения сотрудников. Один из авторов журнала «СКБ Контур» Крицкая М. выделяет три основных типа структур отдела продаж:

1) Линейная структура. Самая простая форма организации продаж. Как правило, характерна для небольших компаний, чья деятельность ограничена территориально либо менеджеры по продажам имеют дело с узкой линейкой продуктов. Такая структура широко используется в компаниях, где весь персонал, связанный с продажами, подчиняется непосредственно руководителю, поэтому проблемы с дисциплиной и контролем практически исключены. Приведем схему линейной структуры отдела продаж на рисунке 1.1.3.

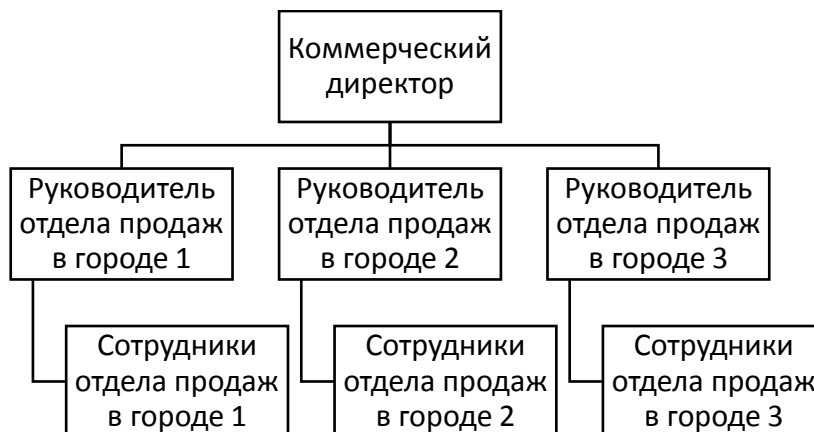


Рисунок 1.1.3 – Схема линейной структуры отдела продаж  
(составлено автором)

Однако линейные руководители, как правило, не получают достаточной поддержки со стороны подчиненных, обладающих специальными знаниями, так что у них остается мало времени на планирование или анализ. Для крупных компаний линейная структура неприемлема, поскольку лишь незначительная часть менеджеров действительно способна управлять крупными организациями в одиночку.

2) Линейно-функциональная структура. Подобные структуры обычно наблюдаются в крупных и средних компаниях, где работает много менеджеров по продажам, и они, как правило, продают диверсифицированные продуктовые линейки на обширных территориях. Разница между линейным и линейно-функциональным типами заключается в том, что в рамках последнего руководитель высшего звена взаимодействует с группой специалистов, которые являются экспертами в различных областях продаж и маркетинга. Приведем схему линейно-функциональной структуры отдела продаж на рисунке 1.1.4.

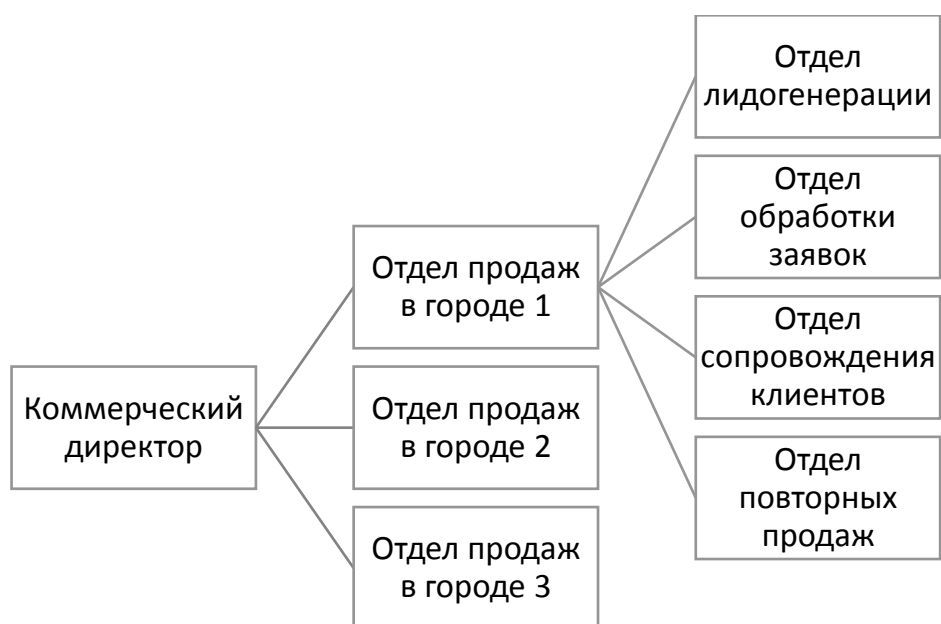


Рис. 1.1.4 – Схема линейно-функциональной структуры отдела продаж  
(составлено автором)

Именно эти эксперты помогают высшему руководству сосредоточиться на различных стратегических вопросах, а не только на повседневных задачах и контроле. При этом сотрудники отдела продаж не имеют права давать указания и распоряжения. Необходимые рекомендации, озвученные ими, после одобрения высшего руководства реализуются по принципу линейного подчинения.

Некоторые из преимуществ такого типа организации – эффективные маркетинговые решения и хорошие показатели продаж. Группа экспертов предоставляет помощь в различных узких областях, деятельность по планированию

распределяется между сотрудниками, принимаемые таким образом решения более обдуманные. Есть и недостатки: возможные проблемы в совместной работе, медленное принятие решений и рабочие конфликты, высокие расходы на привлечение специалистов.

3) Функциональная структура. Распределение обязанностей и делегирование полномочий осуществляется в соответствии с функциями. Функциональный тип можно наблюдать в крупных компаниях, имеющих дело с разными продуктами или сегментами рынка. В данном случае продавцы получают задачи от нескольких руководителей, это касается разных аспектов их работы. Приведем схему функциональной структуры отдела продаж на рисунке 1.1.5.

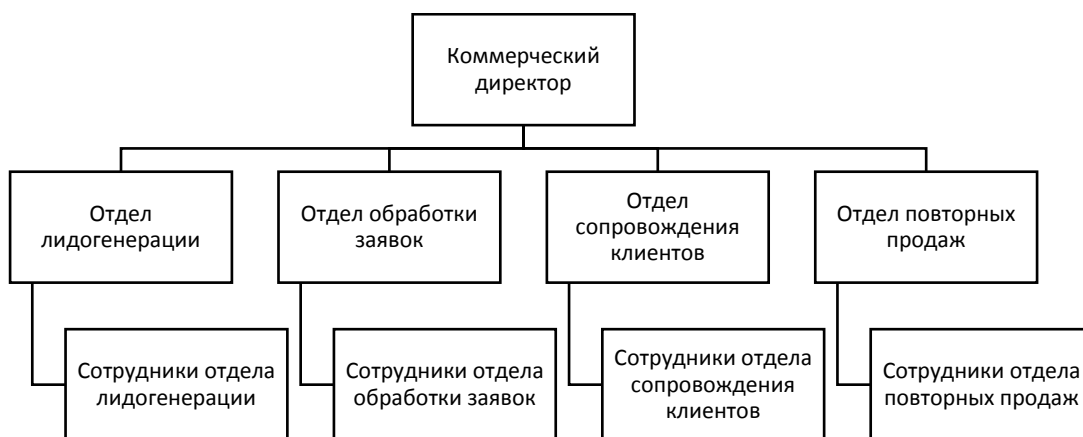


Рисунок 1.1.5 – Схема функциональной структуры отдела продаж  
(составлено автором)

Одно из преимуществ таких структур – высокая производительность. Здесь квалифицированные специалисты руководят продажами, и такие отделы просты с точки зрения администрирования. Но есть и недостатки: поскольку продавец получает задачи от нескольких источников, это нередко создает путаницу и становится причиной конфликтов [41].

В рамках отделов продаж нередко создаются разные направления. Согласно распространенной классификации структуры делятся по следующим направлениям (см. Приложение А).

В соответствии с целями, которые ставятся перед отделом продаж, разрабатываются функции подразделения и его сотрудников, включая руководителя. Объем функций зависит от поставленных перед отделом целей, требований покупателей, давления конкурентов и возможностей и желания собственников компании инвестировать в систему продаж. Доктор экономических наук и профессор кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного экономического университета Наумов В. Н. представляет схему взаимосвязи функций отдела продаж и влияющих на них факторов (см. рисунок 1.1.6) [13, с. 348].



Рисунок 1.1.6 – Факторы, влияющие на функции отдела продаж

Главная цель любого бизнеса – получение максимальной прибыли. За достижение этой цели отвечают сотрудники отдела продаж, деятельность которых направлена на выполнение плана продаж – документа, определяющего объемы реализации услуг на конкретный период времени. Планирование может осуществляться снизу вверх (на основе динамики фактических показателей) и сверху вниз (обозначение цели и средств ее достижения). Стратегическую цель

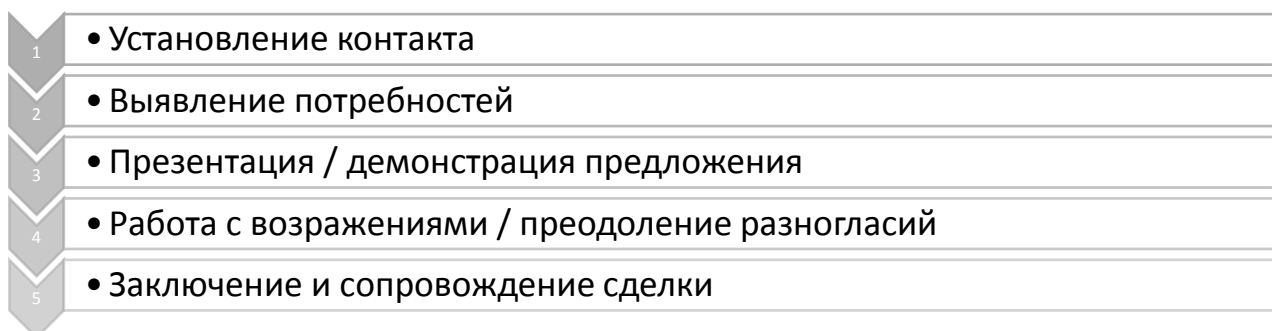
бизнеса рационально разделить на оперативные и тактические задачи посредством декомпозиции (с учетом специализации каждого менеджера). Сравним планы продаж в разрезе горизонта планирования и сотрудников, ответственных за реализацию (см. таблицу 1.1.2).

Таблица 1.1.2 – Сравнительная характеристика планов продаж (составлено автором)

| Тип плана                     | Период планирования | Ответственный персонал                             | Декомпозиция целей                                                                                                                       |
|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Долгосрочный (стратегический) | На 3-5 и более лет  | Руководство отдела продаж, менеджеры высшего звена | Превышение плановых показателей                                                                                                          |
| Среднесрочный (тактический)   | Квартал или год     | Менеджеры среднего звена                           | Достижение установленного показателя конверсии (квалификации лидов на следующие стадии), количества завершенных сделок, повторных продаж |
| Краткосрочный (оперативный)   | Неделя или месяц    | Менеджеры низшего звена                            | Генерация установленного количества лидов                                                                                                |

Анализ разного рода планов позволяет выявлять причинно-следственные связи действий и событий, так или иначе влияющих на плановые и фактические результаты.

Существует множество техник продаж, разработанных для разных сфер деятельности. Как отмечает редакция журнала «Коммерческий директор», в классическом понимании процесс продажи проходит через следующие основные этапы (см. рисунок 1.1.7).



### Рисунок 1.1.7 – Основные этапы классического процесса продажи

Опишем каждый этап классического процесса продажи подробнее.

Первый этап – установление контакта – подразумевает знакомство менеджера и клиента, налаживание доверительных отношений, создание благоприятной психологической основы для реализации техники продаж. Задача – положительная реакция клиента для начала предметного разговора.

Второй этап – выявление потребностей. Список примерных вопросов клиенту должен быть подготовлен заранее. Для определения потребностей клиента нужно задавать ему специальные вопросы, которые помогают оценить ситуацию, выявить интересы, побудить задуматься о целесообразности покупки здесь и сейчас. Необходимо проявлять активное слушание и заинтересованность в проблемах покупателя.

Третий этап – презентация / демонстрация предложения – представляет собой рассказ о компании, продукте, формирование конкретного предложения клиенту, предоставление персонализированной ценности – уникального торгового предложения. Самым эффективным образом презентация может быть подготовлена только на основании предыдущего этапа, она должна быть адаптирована к определенному кейсу и проблемам конкретного клиента. Залог успешной презентации – обширные знания о продукте, его ценности и стоимости.

Четвертый этап – работа с возражениями / преодоление разногласий – фактически является работой над ошибками, совершенными в ходе одного из этапов. Следует проявлять уважение к любому мнению заказчика. Проблемы с установлением контакта приведут к потере доверия, неверное выявление потребностей – к неубедительной презентации. Составляется перечень всех известных возражений в конкретной сфере, затем – сценарии развития коммуникации с вариантами закрытия вопросов. Цель менеджера – убедить клиента, что все в порядке, пройти по всем возражениям и устранить их. Рекомендуется

придерживаться такой схемы во время возражений: принятие возражения – аргумент или пример – закрытие вопроса.

С ростом количества потраченных денег увеличивается лояльность к конкретному магазину или компании, что приводит к многократным повторным продажам. Достигнуть такого результата можно с помощью воздействия на продажи и внедрения ценовых регуляторов cross-sell и up-sell, успешно применяемых в любом направлении и формате бизнеса.

Cross-sell (перекрестные продажи) – продажа дополнительной услуги к основной, благодаря которой вырастает значение среднего чека. Это может быть предложение сделать приложение кроссплатформенным, допустим, к веб-приложению разработать мобильное. Up-sell (увеличение чека) – продажа более дорогой услуги из одной категории, позволяющая увеличить значение среднего чека. Например, наряду с относительно недорогим ручным тестированием предложить более дорогостоящее автоматизированное тестирование наиболее важной функции приложения.

Оба варианта можно использовать, когда покупатель принял решение о приобретении конкретного товара. Это один из самых безопасных способов стимулировать продажи, не требующий никаких финансовых затрат [40].

На последнем этапе происходит заключение и сопровождение сделки. Все это должно привести к взаимовыгодному договорному соглашению между потенциальным клиентом и продавцом. Немаловажную роль в развитии долгосрочных отношений играет послепродажное обслуживание. В некоторых источниках предлагаются дополнительные этапы процесса продажи, например, допродажа других товаров и услуг либо взятие контактов/рекомендаций для повторных продаж [42].

Необходимым инструментом автоматизации и стандартизации отношений с заказчиками является CRM-система – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками, в частности, для повышения уровня продаж, оптимиза-

ции маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Согласно подробному анализу авторов блога компании по разработке, консультированию и внедрению различных высокотехнологичных IT-решений «Trinion», CRM-система позволяет:

- 1) Получить общую для компании стандартизированную базу контактов (клиентов, контрагентов).
- 2) Эффективно осуществлять контроль качества работы отдела продаж в любой момент времени.
- 3) Получить статистику и аналитику эффективности работы с лидами (входящими звонками, запросами).
- 4) Планировать повышение качества работы и разрабатывать стратегию развития бизнеса [34].

Действительно, организация системы продаж в сфере информационных технологий имеет некоторые особенности, учет которых позволяет оптимальным образом выстроить работу отдела продаж, а компании получать наибольшую возможную в определенных условиях прибыль соответственно. В условиях конкуренции IT-компаниям необходимо иметь совершенную систему продаж, позволяющую искать клиентов на существующих и новых рынках, собирать базу данных, имеющую аппаратное и программное обеспечение, а также компетентный торговый персонал и систему его мотивации. Наиболее полно возможности управления продажами реализуются в системах полного цикла сопровождения заказчиков, охватывающих привлечение, обслуживание и удержание клиентов. CRM-система удобным образом объединяет в один бизнес-процесс хранение и систематизацию информации о клиентах, историю общения и постоянный мониторинг изменений для обеспечения индивидуального подхода к каждому клиенту.

## **1.2 Особенности рынка информационных технологий**

Рынок информационных технологий представляется как рынок ИТ-продуктов и услуг с присутствием продавцов и покупателей, осуществляющих взаимодействие в виртуальном пространстве с помощью Интернета. В сбытовой деятельности необходимо учитывать различия в моделях продаж потребителям разных рыночных сегментов в сфере информационных технологий (см. таблицу 1.2.1) [50].

Таблица 1.2.1 – Модели продаж на рынках информационных технологий

| Модель                       | Содержание                                                                                                                                                                                                   | Пример заказчика                                                                                                                     |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B2B (business to business)   | Коммерческая деятельность, при которой клиентами юридического лица являются другие компании. Сегмент B2B отличается присутствием разных барьеров в виде необходимости крупных инвестиций в развитие бизнеса. | Аутсорсинговые, продуктовые, консалтинговые компании, системные интеграторы, собственные внутренние ИТ-отделы нетехнических компаний |
| B2G (business to government) | Коммерческие взаимоотношения между бизнесом и государством. Основным примером B2G-систем могут служить системы государственных закупок.                                                                      | Администрация г. Пензы, органы исполнительной власти, медицинские и образовательные учреждения                                       |
| B2C (business to customer)   | Прямые продажи для конечного потребителя с минимальным количеством посредников. Один из наиболее популярных инструментов B2C – интернет-магазин.                                                             | ИП или самозанятый специалист                                                                                                        |

Министерство связи и массовых коммуникаций РФ в 2015 г. ввело понятие сектор информационно-коммуникационных технологий, определяемый как «совокупность видов экономической деятельности, связанных с производством продукции, предназначенной для выполнения функции обработки информации и коммуникации с использованием электронных средств, включая передачу и отображение информации». Отличие рынка информационных технологий от сектора состоит в том, что в первом случае ключевым моментом являются торговые взаимоотношения между субъектами рынка, а во втором случае сектор информационных технологий рассматривается как отрасль народного хозяйства

страны, поскольку в трактовке Минкомсвязи России нет слова «реализация», а сделан акцент на производство продукции. Другими словами, чтобы сектор информационных технологий рассматривался как рынок, в него должны быть включены каналы сбыта (дистрибуции), состоящие из вендоров IT-продуктов, дистрибьюторов, реселлеров, потребителей и других рыночных субъектов [3].

Товарный рынок формируется производителями, реализующими свою продукцию в пределах определенной территории, географические границы которой устанавливаются в соответствии с методикой, предложенной Антимонопольной службой РФ [4].

Рынок информационных технологий характеризуется рядом отличительных особенностей от большинства других рынков B2B и B2C, а именно:

- наукоемкостью и инновационностью в большей степени, чем какой-либо другой промышленный рынок;
- жизненный цикл продукта короче, чем на других промышленных рынках, что обусловлено быстрой сменой технологий;
- связи между производителем и потребителем не просто длительные и тесные – существует обратная связь, поскольку потребитель принимает участие в разработке программного обеспечения;
- практикуется передача бесплатных версий продукта пользователю, а также уникальная возможность создавать свои коммерческие продукты на базе свободного программного обеспечения;
- на данном рынке покупатель не просто профессиональный, а высоко-профессиональный, владеющий знаниями технологий и опытом [13, с. 60-61].

Самой распространенной характеристикой рынка информационных технологий является его функционирование на основе Интернета и электронных средств коммуникации, что требует определенной подготовки в этой сфере как специалистов, так и непрофессиональных пользователей.

Другой характеристикой рынка информационных технологий является его отраслевое многообразие и чрезвычайно большое число IT-продуктов и

услуг, что затрудняет создание единой классификационной модели рынка, без которой невозможно проводить анализ его состояния. Компании, специализирующиеся на исследованиях в данной сфере, оперируют различным толкованием товарной структуры рынка информационных технологий, включают в его состав, по своему усмотрению, те или иные сегменты (субрынки), что является проблемой при объективной оценке состояния рынка по причине отсутствия сопоставимых исходных данных. При этом числовые данные о том или ином рынке информационных технологий могут отличаться весьма существенно.

Еще одной характеристикой рынка информационных технологий является то, что конечному пользователю чаще всего предлагаются не отдельно пользовательские средства и программное обеспечение, а аппаратно-программный комплекс, облегчающий эксплуатацию устройства. Например, ноутбуки часто продаются с предустановленной операционной системой, а смартфоны, телевизоры, видеокамеры и другое пользовательское оборудование имеют обязательный встроенный софт. Представим структуру рынка в таблице 1.2.2 [13, с. 9-15].

Таблица 1.2.2 – Компонентная структура рынка информационных технологий

| Оборудование                                                                                                                                                                                                                                                   | ПО                                                                                                                                                                                              | ИТ-услуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ИТ-продукты                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– персональные компьютеры;</li> <li>– серверы;</li> <li>– периферийные устройства;</li> <li>– комплектующие;</li> <li>– телекоммуникационное оборудование;</li> <li>– специальное аудио и видео оборудование</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– инфраструктурное/системное ПО;</li> <li>– инструментальные средства разработки;</li> <li>– прикладное ПО;</li> <li>– средства автоматизации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– телекоммуникационные услуги;</li> <li>– сетевая интеграция (разработка, внедрение);</li> <li>– эксплуатация;</li> <li>– техническое обслуживание и поддержка ПО;</li> <li>– обучение и тренинги;</li> <li>– ИТ-консультирование;</li> <li>– дизайн, реклама и маркетинг</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– веб-сайты;</li> <li>– средства коммуникации;</li> <li>– Интернет-порталы;</li> <li>– базы данных</li> </ul> |

Рынок информационных технологий состоит из материальных товаров (англ. hardware) и нематериальных (программные продукты, англ. software) и

услуг. Отразим многообразие цифровых продуктов классификацией, представленной в таблице 1.2.3 [13, с. 166-167].

Таблица 1.2.3 – Классификация цифровых продуктов

| Критерий                    | Вид продукта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод передачи              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- доставленные (которые загружаются сразу или порциями, например, ежедневными обновленными версиями);</li> <li>- интерактивные (товары и услуги, требующие коммуникации сервера производителя с клиентом, например, дистанционная диагностика, интерактивные игры или дистанционное обучение).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Зависимость от времени      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильно зависимые от времени. Быстро теряют свою ценность, если их не обновлять. К таким продуктам относятся новости, котировки акций на фондовой бирже и другие виды информации, используемой для принятия решений. Потребительская ценность таких продуктов может поддерживаться их периодическим обновлением и продажей по подписке;</li> <li>- мало зависимые от времени. Например, сайты компаний. Чтобы привлечь пользователей совершить повторные посещения сайта, его содержание периодически нужно обновлять.</li> </ul>                                                                                         |
| Интенсивность использования | <ul style="list-style-type: none"> <li>- продукты однократного использования сравнимы с товарами повседневного спроса. Примером продуктов однократного использования могут служить результаты поиска;</li> <li>- продукты многократного использования с товарами длительного пользования. Программные продукты относятся к товарам многократного использования. Потребительская ценность продуктов многократного использования имеет кумулятивный характер и может увеличиваться или уменьшаться со временем. Однако темпы ее увеличения могут меняться.</li> </ul>                                                                                               |
| Операционное использование  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- продукт как программа;</li> <li>- продукт как документ.</li> </ul> <p>Это различие важно, поскольку производитель может получить больший контроль над продуктом, превратив его в программу. Сегодня программы все чаще являются продуктами многократного использования, но не все продукты многократного использования являются программами, например, музыкальные записи. Тенденция на рынке направлена на выпуск программ в виде товаров однократного использования. Вместо продажи документа, он продается в рамках программы, которая позволяет контролировать его распечатку, воспроизведение, изменение и т.п.</p> |
| Экономические последствия   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- продукты с положительными последствиями увеличивают свою ценность, если их используют большее количество людей или организаций. Примерами служат интерактивные услуги, игры;</li> <li>- продукты с отрицательными последствиями, когда увеличение числа пользователей приводит к обесцениванию информации.</li> </ul> <p>Экономические последствия цифровых продуктов очень важны для принятия маркетинговых решений. Бесплатное использование продуктов и распространение демонстрационных копий может увеличить долю рынка.</p>                                                                                        |

Цифровые продукты одной категории могут одновременно удовлетворять и другим критериям. Примером цифрового продукта, относящегося сразу к нескольким категориям, являются интерактивные услуги.

Основными целями использования информационно-коммуникационных технологий коммерческими структурами являются:

- распространение информации;
- повышение производительности труда;
- повышение эффективности принятия управленческих решений;
- совершенствование внутренних операций (бизнес-процессов);
- улучшение качества обслуживания клиентов;
- интеграция бизнес-процессов предприятий-партнеров.

Отообразим товарную структуру рынка информационно-коммуникационных технологий по классификации Минкомсвязи (Приказ Минкомсвязи России от 31.05.2013 № 127 «Об утверждении методических указаний по осуществлению учета информационных систем и компонентов информационно-телекоммуникационной инфраструктуры») на рисунке 1.2.1 [3].

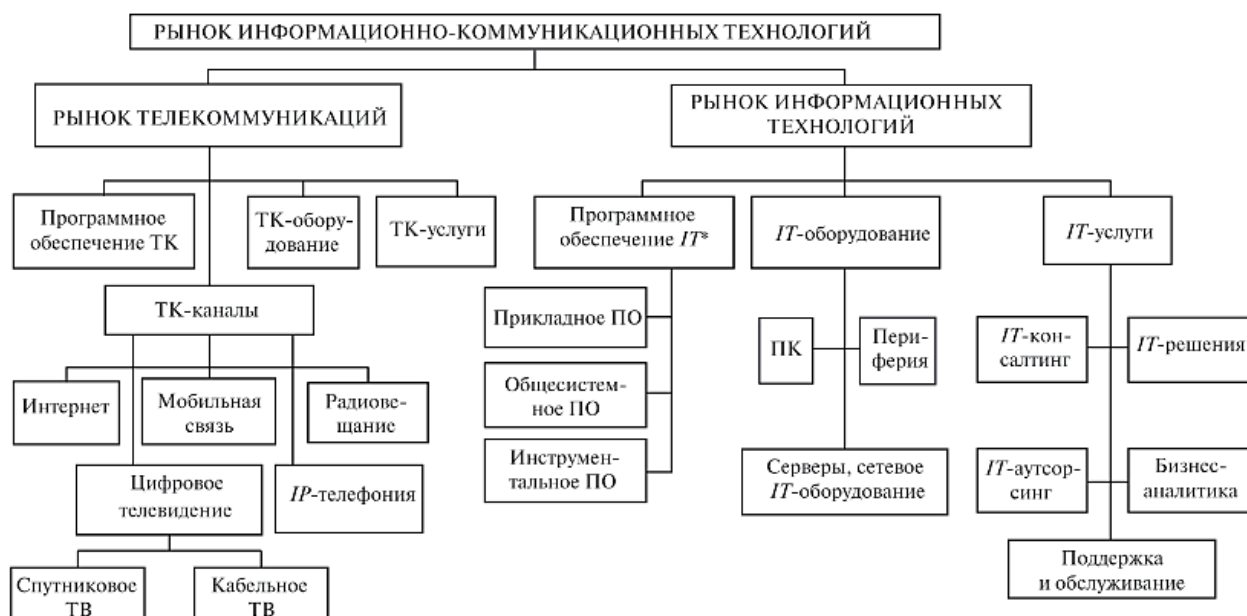


Рисунок 1.2.1 – Товарная структура рынка информационно-коммуникационных технологий

С точки зрения взаимодействия рыночных субъектов (предприятий, государственных структур и пр.) с покупателями, Интернет выполняет следующие важные функции (см. таблицу 1.2.4) [13, с. 44-52].

Таблица 1.2.4 – Основные функции сети Интернет на рынке информационных технологий

| Функция         | Описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационная  | Особенностью информационных Интернет-технологий является возможность хранить и распространять информацию в любую точку земного шара, которая может быть в разных форматах, таких как видео, аудио, текст, графики, фотографии. Кроме этого, передача информации адресату осуществляются с большой скоростью, позволяет передавать адресату большие объемы информации.<br>Информационная функция предполагает передачу информации в одном направлении: от источника информации к адресату (модель К. Шеннона – У. Уивера). |
| Коммуникативная | Задачей реализации коммуникативной функции Интернета является организация не только передачи информации, но и обеспечение обратной связи с потребителями, что отражено в модели Уэстли (B. Westley) и М. Маклейн-мл. (M. MacLean) или в модели В. Шрамма (W. Schramm). Благодаря Интернету участники маркетинговой системы имеют возможность осуществлять интерактивное взаимодействие (контакты) друг с другом, в том числе в режиме онлайн.                                                                             |
| Коммерческая    | Интернет становится важнейшим каналом продаж, благодаря которому компании получают прибыль от реализации своей продукции. Кроме этого, Интернет активно используют различные государственные структуры для удовлетворения собственных потребностей в товарах и для предоставления услуг юридическим и физическим лицам (рынок B2G).                                                                                                                                                                                       |

Очевидно, рынок информационно-коммуникационных технологий характеризуется не только структурной сложностью, многообразием каналов и форм продаж, но и особым понятийным аппаратом в сфере продаж, не свойственным другим рынкам. В то же время принципы продажи IT-продуктов, в основном, те же, что и на промышленном или потребительском рынках, и заключаются в построении каналов сбыта или каналов дистрибуции, связывающих продавца и покупателей для совершения сделок.

### 1.3 Отличительные характеристики продаж на рынке информационных технологий

Основным предметом взаимодействия участников рынка информационных технологий является ИТ-продукт, под которым понимают комплекс программных, программно-аппаратных и/или аппаратных средств информационных технологий, предоставляющий определенные функциональные возможности. Любой ИТ-продукт, предлагаемый для продажи, превращается в товар, под которым понимается как материальный объект (компьютер, его комплектующие, периферия и пр.), так и любые ИТ-услуги (например, ИТ-консалтинг).

Поскольку реализация ИТ-продуктов часто происходит в форме проекта, в котором участвует много партнеров, цепочка создания ценности для заказчика включает следующие этапы (см. рисунок 1.3.1) [13, с. 247].

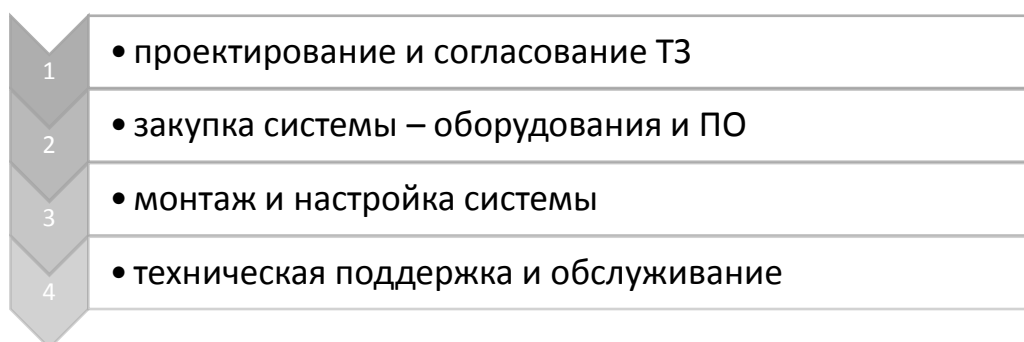


Рисунок 1.3.1 – Этапы цепочки создания ценности ИТ-продукта

На каждой стадии имеет место определенный механизм взаимодействия партнеров, примеры которых приведены на рисунке 1.3.2. Далее опишем подробнее характер отношений бизнес-субъектов в партнерской сети на разных стадиях создания ценностей.

На рисунке 1.3.2 представлен механизм взаимодействия бизнес-субъектов в партнерской сети. Он имеет следующие особенности:

– в зависимости от стадии в процесс взаимодействия оказываются вовлеченными те или иные участники сети: например, на стадии проектирования взаимодействуют все участники, а на стадии монтажа – заказчик и фирмы, осу-

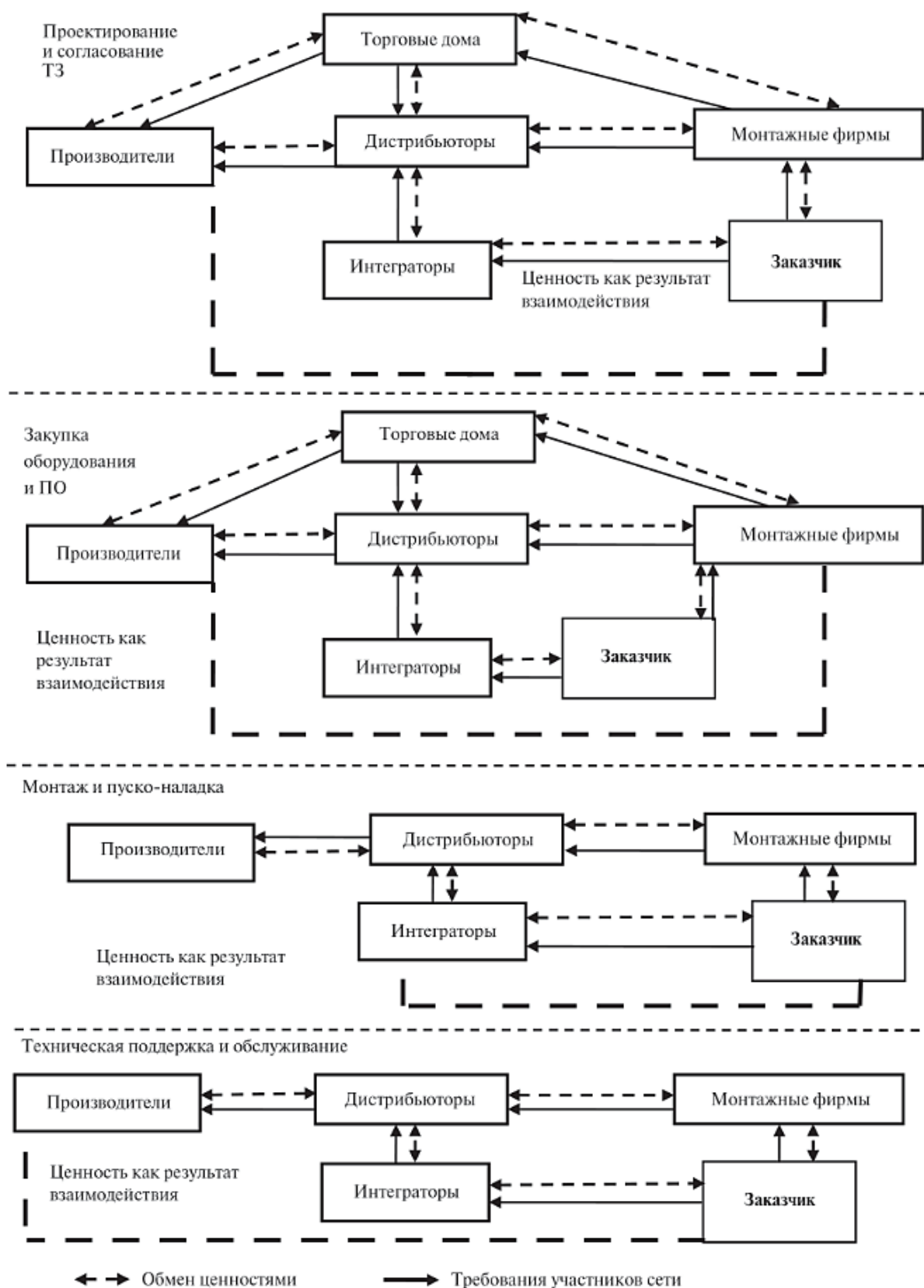


Рисунок 1.3.2 – Механизм взаимодействия компаний в маркетинговой сети на разных стадиях создания ценностей

ществляющие монтаж, – монтажники или интеграторы, в редких случаях привлекающие также производителя;

– на каждой стадии участники партнерской сети используют те или иные компетенции и ресурсы, которые трансформируются, в конечном итоге, в потребительскую ценность для компании-заказчика;

– бизнес-субъекты в сети не только формируют добавленную ценность для заказчиков, но одновременно создают и участвуют в обмене ценностями друг с другом, совместно формируя ценность как результат взаимодействия;

– при равноправном характере взаимодействия всех участников сети, наиболее насыщенное взаимодействие на всех стадиях происходит между дистрибьюторами и монтажниками, дистрибьюторами и интеграторами, потому что являются наиболее компетентными пользователями систем [13, с. 248].

Разработчик самой распространенной на данный момент в мире операционной системы Windows – компания Microsoft – описала стадии жизненного цикла продажи IT-решений, включающие последовательное выполнение следующих действий по его реализации (см. рисунок 1.3.3) [13, с. 395].

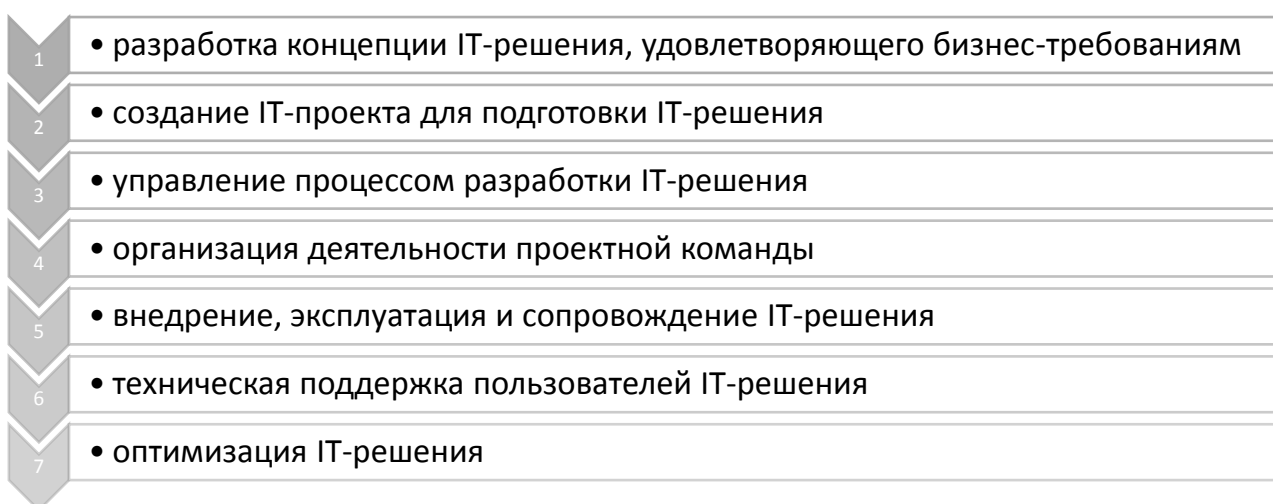


Рисунок 1.3.3 – Стадии жизненного цикла продажи IT-решений

Организация продаж IT-продуктов должна предусматривать выбор определенного метода продаж, являющегося основой бизнес-модели взаимодействия компании с потребителями и посредниками. Самым распространенным в сфере информационных технологий признаком классификации методов продаж является уровень предоставления ценностей потребителям. Приведем примеры таких методов продаж в таблице 1.3.1 [13, с. 219].

Таблица 1.3.1 – Примеры методов продаж по уровню предоставления ценностей потребителям

| Метод продаж        | Суть                                                                          | Примеры                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Простая продажа     | Предложение стандартного, готового к использованию товара                     | Продажа компьютеров, комплектующих и других аппаратных средств, программного обеспечения                                                                                                                                                                                                                             |
| Продажа решений     | Продажа решения проблемы покупателя (наряду с товаром)                        | Установка в компании ERP-системы для управления ресурсами предприятия, позволяющая автоматизировать операции планирования, учета и контроля всех основных бизнес-процессов.<br>Обеспечение устройствами с предустановленным ПО для обучения персонала                                                                |
| Продажа результатов | Гарантия определенного результата (ситуация → проблема → решение → результат) | Установка в компании ERP-системы для автоматизации управления ресурсами предприятия, что позволит повысить производительность управленческих и производственных работ и тем самым снизить себестоимость выпускаемой продукции.<br>Увеличение объемов продаж на определенную величину с помощью внедрения CRM-системы |

В тех случаях, когда решения о покупке, в особенности наиболее важные, принимаются группой лиц, речь идет о так называемом «центре закупки». Набор ролей или социальных задач, которые могут взять на себя закупщики, одинаков независимо от продукта или участников процесса принятия решения. Чтобы лучше понять данный набор ролей, его удобно считать рядом фиксиро-

ванных поведенческих категорий, к которым можно отнести менеджеров различных отделов. Всех вместе менеджеров, играющих эти роли, принято называть «закупочным центром».

В бизнес-процессе продаж очень важно понимать, на каких этапах сделки более влиятельны те или иные его участники. Профессор Гарвардской школы бизнеса Томас Бонома выделяет следующие функции и типовые должности участников «закупочного центра» (см. таблицу 1.3.2) [44].

Таблица 1.3.2 – Функции и типовые должности участников «закупочного центра» в разрезе IT-компании [20]

| Роль                             | Функция                                                                                                           | Должность                                                         |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Лица, принимающие решения (ЛПР)  | Принимают окончательное решение о закупке                                                                         | Генеральный директор, коммерческий директор, технический директор |
| Влиятельные лица (прескрипторы)  | Определяют характеристики закупаемых позиций, формируют исходные данные для расчета спецификации и объема закупок | Разработчики, системные администраторы, сбытовики, маркетологи    |
| Уточняющие лица (фильтры)        | Уточняют требования к закупке, регулируют отношения между закупочным центром и внешней средой                     | Главный бухгалтер, финансовый директор, юрист                     |
| Пропускающие лица (привратники)  | Лица, от которых зависит, куда будет направлена информация продавца                                               | Секретарь, офис-менеджер                                          |
| Использующие лица (пользователи) | Персонал компании, пользующийся закупаемым ПО                                                                     | Начальник IT-отдела                                               |
| Исполняющие лица (снабженцы)     | Ищут поставщиков и осуществляют закупку                                                                           | Менеджеры по закупкам оборудования и ПО                           |

Самый первый шаг в создании IT-продукта – аналитический – состоит из трех этапов, по завершении которых заказчик получает обоснованные показатели для оценки целесообразности проекта. Документы с описанием целей, стратегий и функций используются для оценки стоимости проекта. Перечислим основные этапы аналитики, описанные экспертами IT-компании «Byndyusoft», в таблице 1.3.3.



Таблица 1.3.3 – Основные этапы аналитики IT-продукта [26]

| Этап                                                | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Результаты                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Карта планирования эффекта (Impact Mapping)         | Выглядит как диаграмма связей (Mind Map). В корне карты – цели, ветки – пути достижения целей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Заказчик и разработчики понимают:<br>1. Зачем создается IT-продукт.<br>2. Бизнес-цели и готовность взяться за их достижение.<br>3. Стратегию достижения результата и приоритеты.<br>4. Критерии успешности IT-продукта. |
| Карта пути клиента (Customer Journey Mapping)       | Чтобы продукт оставался целостным и не создавал препятствий на пути пользователей, важно увидеть его со стороны. Для этого выявляются точки входа пользователя, точки выхода и переходы между экранами и состояниями. Описывается схема переходов и взаимодействий.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1. Целостное видение IT-продукта.<br>2. Точки входа, точки выхода и переходы пользователей.<br>3. Линии жизни действующих лиц и точки их взаимодействия друг с другом.                                                  |
| Карта пользовательских историй (User Story Mapping) | Функции IT-продукта описываются историями пользователя (User Story). Пользовательская история берется в работу, только если её удаётся привязать к одной из веток Impact Mapping. В работу не берутся истории, которые не привязаны к бизнес-целям. Получается, что Impact Mapping выступает фильтром, с помощью которого отсеиваются истории, не приносящие бизнес-ценность. Функции, записанные в виде историй, упорядочиваются и приоритизируются. С помощью этой карты исполнитель вместе с заказчиком выбирают задачи для ближайшего релиза и оценивает объем работы. | 1. Описание функций системы.<br>2. Список функций на ближайший релиз.                                                                                                                                                   |

Набор из этих документов дает стратегическое и тактическое понимание IT-продукта. На их основе создается план проекта: цена, срок и объем работ. Разница между классическим техническим заданием, написанным заказчиком, и описанным подходом заключается в активном понимании исполнителем бизнес-целей заказчика. Далее в зависимости от специфики требований следует техническое проектирование этапов разработки и создание дизайна будущего IT-продукта.

Следующая стадия – тестирование гипотез и проверка жизнеспособности задуманного продукта, его ценности и востребованности на рынке. Для этого разрабатывается MVP (от англ. «minimum valuable product») – тестовая версия услуги или сервиса с минимальным, но достаточным набором функций, имеющая ценность для конечного потребителя. Менеджер по продукту онлайн-школы цифровых профессий «ProductStar» Абрамов Р. считает, что результаты тестирования минимально жизнеспособного продукта и обратная связь от целевой аудитории помогают понять, стоит ли развивать проект дальше, какие изменения следует внести в стратегию, а что оставить в исходном виде [35].

Авторы Интернет-издания о бизнесе, стартапах, инновациях, маркетинге и технологиях «vc.ru» утверждают, что при разработке MVP преследуются такие цели, как:

- 1) Проверить гипотезу успешности продукта с минимальными ресурсами.
- 2) Сократить временные затраты на разработку полного функционала.
- 3) Как можно раньше открыть доступ к продукту для первых клиентов – опередив конкурентов и начав захват рынка заблаговременно, до появления «наполненной контентом» версии продукта.
- 4) Создать основу для других проектов.
- 5) Создать базу для анализа поведения и потребностей пользователей, чтобы решить, в каком направлении стоит дальше развивать бизнес.
- 6) Получить внимание инвесторов или открыть возможности для краудфандинга.

MVP отличается от раннего релиза проекта с открытым исходным кодом, поскольку релиз учитывает потребности и предпочтения пользователей, но не рассчитан на то, чтобы они напрямую определяли направление развития продукта. Видение проекта зачастую уже существует, и оно будет поддерживаться на протяжении всего жизненного цикла, несмотря на наличие прямой и косвенной обратной связи. MVP призван проверить потребность рынка, в случае от-

существования – попробовать ее создать до вложения большого количества денег и времени [60].

Если релиз MVP на рынке показывает успешный результат (собирает высокие оценки в рейтингах и положительные отзывы пользователей), становится обоснованной разработка полной версии продукта, которая ведется в одном из основных направлений: мобильная, web, enterprise и десктопное программное обеспечение.

Ни один IT-продукт не обходится без тестирования – проверки соответствия между реальным и ожидаемым поведением программы, осуществляемая на конечном наборе тестов, выбранном определенным образом. Тестирование может быть ручным, и тогда речь идет о прямом взаимодействии тестировщика и приложения. В его процессе можно получить обратную связь о продукте, что невозможно при автоматизированном тестировании, основанном на написании кода. Методика автоматизированного тестирования позволяет создать ожидаемый сценарий, а затем сравнить его с реальным и указать расхождения.

Проведение автоматизации тестирования позволяет получить более точный результат. Ручные проверки – это более универсальный вариант, который рассчитан практически на любое приложение [36].

Завершающими этапами в создании IT-продукта являются:

- сопровождение с соблюдением соглашения об уровне сервиса – договора между заказчиком и исполнителем, в основном обязующий последнего обеспечивать согласованный уровень качества предоставления IT-услуги;
- техническая поддержка – служба специалистов, оказывающих помощь в решении проблем, возникающих в процессе использования IT-продукта;
- маркетинговая активность и продвижение IT-продукта, успешная реализация которых и создает предпосылки эффективной работы отдела продаж.

Резюмируем в таблице 1.3.4 процесс полного цикла разработки IT-продукта с указанием ролей и функций специалистов, ответственных за каждый этап.



Таблица 1.3.4 – Процесс полного цикла разработки IT-продукта  
(составлено автором)

| Этап разработки             | Ответственное лицо                                | Функции                                                                                                                                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналитика                   | Системный или бизнес-аналитик                     | Анализ предметной области и формулирование требований к разрабатываемым информационным системам и прикладному программному обеспечению |
| Техническое проектирование  | Архитектор                                        | Построение IT-системы                                                                                                                  |
| Дизайн                      | UI/UX-дизайнеры                                   | Интерактивная и визуальная реализация интерфейса какого-либо IT-продукта                                                               |
| Разработка                  | Разработчики разного уровня владения технологиями | Разработка ПО                                                                                                                          |
| Тестирование                | QA-инженер / специалист                           | Управление качеством ПО, разработка тест-планов/кейсов, ручное и автоматизированное тестирование                                       |
| Техническая поддержка       | DevOps, системный администратор                   | Управление конфигурациями и развертыванием                                                                                             |
| Все вышеперечисленные этапы | Руководитель проекта                              | Сопровождение проекта от планирования до передачи на техническую поддержку                                                             |

Очевидно, IT-продукт имеет набор уникальных характеристик, отличающих его от других видов продуктов и услуг. Каждый этап разработки IT-решения контролируют ответственные специалисты. Исчерпывающие знания о полном цикле разработки, цепочке создания ценности IT-продукта и участниках «закупочного центра» являются неотъемлемой составляющей компетенций эффективного менеджера по продажам.

## **2 Исследование системы продаж в отрасли информационных технологий**

### **2.1 Анализ состояния международного рынка информационных технологий**

На зарубежном рынке информационных технологий сложилась следующая ситуация. Изучение внешних и внутренних источников вторичной информации показало, что в 2020 г. объем мирового рынка технологических сервисов и бизнес-услуг (бизнес-консалтинг и аутсорсинг основных процессов) упал на 1,16 % в сравнении с 2019 г., но в абсолютном выражении показатель остался выше 1 трлн долл. Такие данные приводятся в исследовании IDC.

По словам экспертов, глобальные расходы на ИТ и бизнес-услуги в 2020 г. сократились не столь сильно, как ожидалось изначально. Это произошло в силу нескольких причин, среди которых:

- улучшение экономических перспектив;
- растущая уверенность бизнеса;
- развитие условий, при которых компании начинают практиковать более долгосрочные инвестиции в технологические и бизнес-услуги.

Отмечается, что рыночные результаты в 2020 г., особенно в третьем и четвертом кварталах, оказались выше ожиданий. В странах Европы, Ближнего Востока и Африки, а также Азиатско-Тихоокеанского региона позитивное влияние на рынок технологических и бизнес-услуг оказали крупные государственные проекты в сфере цифровых технологий и уверенность бизнеса в том, что власти смогут справиться с экономическими проблемами и трудностями пандемии коронавируса.

Кроме того, большинство производителей уверены, что кризис подтолкнул организации и потребителей к цифровизации, что в долгосрочной перспективе окажет более чем положительное воздействие. Масштабы этой миграции

будут выше, а сроки ее реализации – меньше, чем ожидалось ранее, считают исследователи.

В IDC уверены, что вызванные коронавирусной пандемией проблемы создают колоссальные бизнес-возможности для вендоров на рынке информационных технологий. Они, в частности, связаны с развитием новых цифровых платформ, бесконтактных платежей и технологий работы с большими данными, которые позволяют оптимизировать операции на государственном уровне.

Другие возможности связаны с медицинскими онлайн-услугами, поскольку вирус стимулирует ускорение цифровой трансформации систем здравоохранения. Кроме того, создаются новые возможности для внедрения роботов, дистанционного обучения и электронной коммерции, а также развития умных городов, сообщают в IDC.

По данным CNews мировой рынок информационных технологий в 2020 г. сократился всего на 2,2 %. Резкое падение предсказывали не только российскому рынку информационных технологий, но и мировому, хотя и не такое стремительное: его максимальное сокращение выручки, на пике пандемии, оценивалось приблизительно в 8 %. И так же, как в случае с российским рынком, со временем прогнозы становились все более оптимистичными. В результате, как полагают аналитики, по итогам 2020 г. мировой рынок информационных технологий уменьшился всего на 2,2 %. И уже в ближайшие годы он полностью восстановится: ожидается рост на 8,4 % в 2021 г. и на 5,5 % в 2022 г. [28].

Gartner опубликовала прогноз, согласно которому объем средств, глобально потраченных на информационные технологии в 2022 г., вырастет на 5,5 % по сравнению с 2021 г. Отчет охватывает системы центров обработки данных, корпоративное ПО, устройства, IT-услуги и услуги связи.

Общий темп роста расходов снизится (5,5 % против 9,5 % в 2021 г.). По словам вице-президента Gartner по исследованиям, это связано с тем, что предприятия будут все чаще сами создавать технологии и ПО, а не покупать и внед-

рять их. В таблице 2.1.1 рассмотрим структуру мировых расходов на информационные технологии [32].

Таблица 2.1.1 – Прогноз развития мирового рынка информационных технологий до 2022 г., в млн долл.

| Сфера ИТ             | Объем рынка 2020 г., млн долл. | Рост 2019 / 2020 гг., % | Объем рынка 2021 г., млн долл. | Рост 2020 / 2021 гг., % | Объем рынка 2022 г., млн долл. (прогноз) | Рост 2021 / 2022 гг., % (прогноз) |
|----------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|
| Системы для ЦОД      | 178 836                        | 2,5                     | 196 142                        | 9,7                     | 207 440                                  | 5,8                               |
| Корпоративное ПО     | 529 028                        | 9,1                     | 600 895                        | 13,6                    | 669 819                                  | 11,5                              |
| Устройства и техника | 696 990                        | -1,5                    | 801 970                        | 15,1                    | 820 756                                  | 2,3                               |
| ИТ-услуги            | 1 071 281                      | 1,7                     | 1 191 347                      | 11,2                    | 1 293 857                                | 8,6                               |
| Телекоммуникации     | 1 396 334                      | -1,5                    | 1 451 284                      | 3,9                     | 1 482 324                                | 2,1                               |
| Итого                | 3 872 470                      | 0,9                     | 4 241 638                      | 9,5                     | 4 474 197                                | 5,5                               |

Для наглядности отображения данных представим их в виде диаграммы, отражающей динамику объема мирового рынка информационных технологий 2019-2022 гг. (см. рисунок 2.1.1).

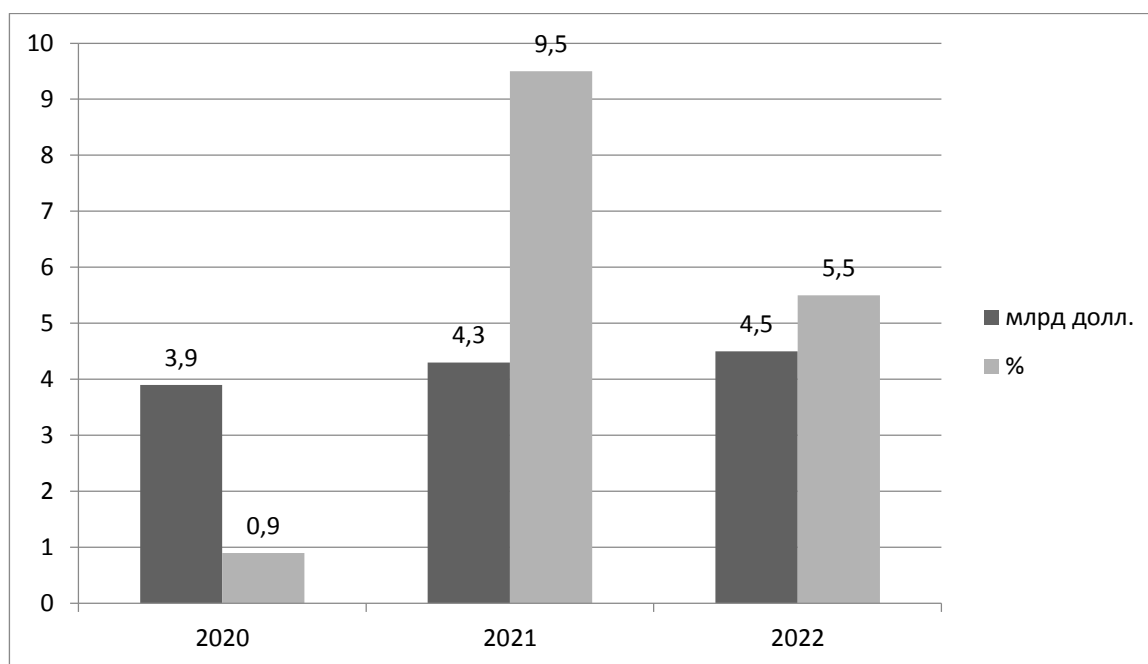


Рисунок 2.1.1 – Динамика объема мирового рынка информационных технологий

Наибольший рост расходов ожидается в секторе корпоративного программного обеспечения. По оценкам Gartner, рост на 11,5 %, прогнозируемый на 2022 г., обусловлен тем, что «расходы на инфраструктурное программное обеспечение продолжают опережать расходы на прикладное». Удаленная работа, дистанционное обучение и телемедицина привели к тому, что расходы на устройства достигнут пика в 2021 г., увеличившись на 15,1 % по сравнению с 2020 г., когда расходы по этой статье снизились на 1,5 %. В будущем году темп роста расходов на устройства резко упадет. Свой прогноз Gartner составляет и ежеквартально обновляет на основе анализа данных о продажах поставщиков ИТ-индустрии [55].

В середине ноября 2020 г. IDC представила прогноз для ИТ-отрасли на 2021 г. Основное внимание в отчете уделяется тому, как ИТ-отделы компаний преодолевают проблемы, связанные с пандемией коронавируса, и как они стремятся получить конкурентное преимущество в новых условиях. Основные положения прогноза были собраны в таблицу 2.1.2 [56].

Таблица 2.1.2 – ИТ-тенденции на ближайшие годы

| Тенденция                                        | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ускоренный переход к облачным технологиям        | ИТ-директора должны продвигать переход к облачным ИТ-моделям, чтобы оставаться конкурентоспособными. В отчете IDC указывается, что «к концу 2021 г. 80 % предприятий станут вдвое быстрее переходить на облачную инфраструктуру и приложения, чем в условиях до пандемии»                                                                      |
| Периферийные вычисления становятся приоритетными | Согласно отчету IDC, 80 % инвестиций станут ориентироваться на периферические вычисления, а бизнес-модели будут учитывать изменения в офисной работе и работе на дому, связанные с пандемией. При этом также увеличится количество облачных решений, которые позволят организациям быстрее и эффективнее реагировать на меняющиеся потребности |
| Интеллектуальное цифровое рабочее пространство   | По данным IDC, к 2023 г. 75 % компаний из списка Global 2000 сосредоточат свое внимание на интеллектуальном рабочем пространстве, которое позволит сотрудникам более эффективно работать как над своими, так и над совместными проектами                                                                                                       |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IT-наследие пандемии | По анализу IDC, технический долг, возникший из-за принудительной миграции в облачные пространства, будет давать о себе знать до 2023 г. IT-директора продолжают искать возможности для создания устойчивых цифровых инфраструктур |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Продолжение таблицы 2.1.2

| Тенденция                                      | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отказоустойчивость – центральный элемент       | Организации должны искать новые подходы к сохранению конкурентного преимущества в нестабильной отрасли. IDC прогнозирует, что «в 2022 г. предприятия, ориентированные на цифровую отказоустойчивость, будут адаптироваться к сбоям на 50 % быстрее, чем сосредоточенные на восстановлении существующих уровней устойчивости бизнеса/IT» |
| Переход к автономным IT-операциям              | К 2023 г. все инициативы в области IT и автоматизации будут использовать облачную экосистему как базовую структуру, которая расширяет возможности управления ресурсами и аналитики онлайн. Для этого организации должны интегрировать аналитику на основе ИИ и машинного обучения, внедрять автоматизацию и автономную инфраструктуру   |
| Оппортунистическое расширение ИИ-возможностей  | По данным IDC, «к 2023 г. 25 % компаний из списка Global 2000 приобретут хотя бы один стартап по разработке искусственного интеллекта». При этом организации, разрабатывающие решения на основе искусственного интеллекта и сервисы данных, перейдут на модели подписки                                                                 |
| Переоценка отношений и услуг                   | IT-среда претерпевает невероятные изменения, поэтому, по данным IDC, 80 % организаций будут переоценивать свои продукты, услуги и взаимоотношения с поставщиками, чтобы внедрить оптимальные цифровые стратегии                                                                                                                         |
| Экоустойчивость                                | IT-отделы стали отвечать за внедрение экоустойчивых методов ведения бизнеса. По данным IDC, «к 2025 г. 90 % компаний из списка Global 2000 будут требовать повторного использования материалов в цепочках поставок IT-оборудования, а также обеспечения нулевого углеродного следа и снижения энергопотребления»                        |
| Люди по-прежнему имеют первостепенное значение | Автоматизация бизнеса и создание производительной рабочей силы не может быть успешным без необходимых инвестиций в развитие IT-команд или групп DevOps. Организации будут активно искать таланты, используя краудсорсинг и повышение квалификации/переподготовку                                                                        |

Как видим, пандемия коронавируса кардинальным образом изменила практику ведения бизнеса в сфере информационных технологий. В глобальных масштабах наблюдается усиление цифровизации, распространение облачных технологий, развитие искусственного интеллекта. Вынужденные меры перехо-

да на удаленный формат работы заставили специалистов искать способы оптимизации бизнес-процессов, что, по мнению авторов, благотворно сказалось на работе компаний. Тем не менее, в центре внимания был и остается человеческий фактор, ведь именно от кадрового потенциала компании зависит ее настоящее и будущее.

## 2.2 Анализ состояния отечественного рынка информационных технологий

Как отмечают эксперты портала для выбора технологий и поставщиков «TAdviser», рынок информационных технологий РФ формируется за счет деятельности компаний следующих сегментов: компьютерное и сетевое оборудование, программное обеспечение и ИТ-услуги. Кроме того, рынок информационных технологий является частью более крупной отрасли информационно-коммуникационных технологий, в состав которой также входят поставщики услуг связи.

Отдельно следует отметить таких участников рынка, как системообразующие организации – крупные корпорации и холдинги, которые вносят существенный вклад в развитие экономики страны. Включение в список системообразующих открывает доступ к льготному кредитованию и государственным гарантиям по инвестиционным проектам, рефинансированию долгов и т.д. [57].

В соответствии с «Прогнозом долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 года», разработанным Минэкономразвития РФ, структура рынка ИТ в процентном соотношении выглядит следующим образом (см. таблицу 2.2.1) [29].

Таблица 2.2.1 – Структура рынка информационных технологий, в процентах

|                                       | 2020 г.     |             | 2030 г.     |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                       | 1-й вариант | 2-й вариант | 1-й вариант | 2-й вариант |
| Объем рынка информационных технологий | 100,0       | 100,0       | 100,0       | 100,0       |
| в том числе:                          |             |             |             |             |
| рынок аппаратных средств              | 44,0        | 41,4        | 35,1        | 31,1        |
| рынок программных средств             | 26,5        | 28,0        | 33,5        | 36,8        |
| рынок услуг                           | 29,5        | 30,6        | 31,4        | 32,1        |

Основные тенденции изменения структуры сохраняются. Однако темпы изменения структуры возрастут по сравнению с консервативным сценарием, в результате чего доля рынка программных средств и рынка услуг в инновационном сценарии будет выше, чем в консервативном сценарии развития.

IDC опубликовала показатели объема рынка информационных технологий России, который по методике компании включает расходы населения и корпоративного сектора. Динамика рынка в стоимостных показателях представлена в виде диаграммы на рисунке 2.2.1 [57].

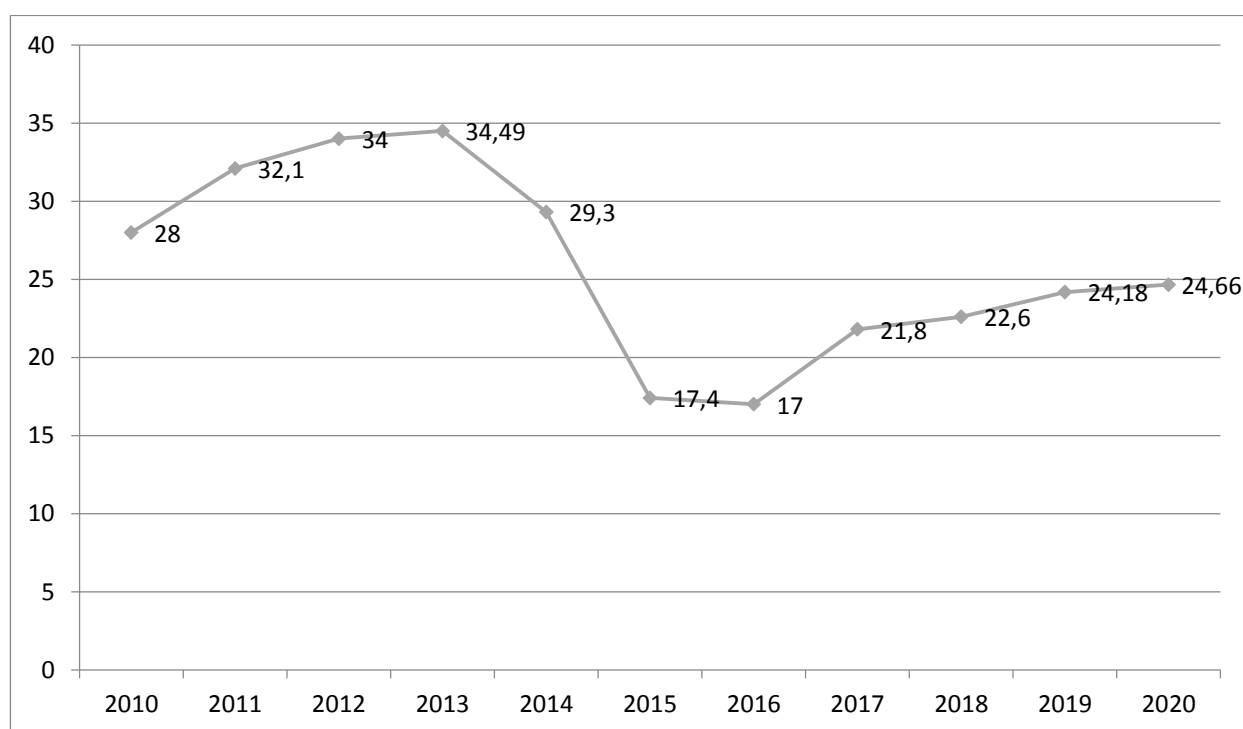


Рисунок 2.2.1 – Динамика объема рынка информационных технологий РФ, в млрд долл.

Согласно данным IDC и Gartner, в 2015 г. произошел обвал российского рынка информационных технологий с сокращением его объема примерно на 40 % (39 % по данным IDC и 44 % по данным Gartner). Причина – примерно такая же по величине девальвация рубля. Основная тенденция на текущий момент – рост объема рынка IT-услуг.

Основным официальным документом, определяющим ключевые направления деятельности в избранной сфере, является «Стратегия развития отрасли информационных технологий в РФ». Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций в конце декабря 2018 г. подготовило проект обновленной стратегии на период 2019-2025 гг. с перспективой до 2030 г. [1].

Как и исходная версия документа, утвержденная в 2013 г., стратегия определяет цели и основные направления развития отрасли информационных технологий, а также механизмы и способы достижения поставленных целей. При ее разработке учитывался ряд правовых и нормативных актов, появившихся за последние пять лет.

По заявлению авторов стратегии, отрасль информационных технологий России имеет потенциал глобальной конкурентоспособности и должна стать одной из важнейших точек роста российской экономики до 2036 г. Авторы рассчитывают, что реализация стратегии будет содействовать достижению показателя объема экспорта оказываемых услуг в разных отраслях экономики в размере 100 млрд долл. в год к 2024 г., согласно «майскому» указу президента, и другим установленным этим указом целям.

Также реализация стратегии должна способствовать снижению зависимости экономики страны от сырьевого экспорта за счет увеличения экспорта продукции отрасли информационных технологий, повышению уровня образования и производительности труда за счет ускоренного внедрения информационных технологий в важнейшие сферы экономики и улучшению общего инвестиционного климата в России.

Государству отводится большая роль в формировании облика отрасли в 2019-2025 гг. и перспективе до 2036 г. Предусматривается обеспечить благоприятные условия для работы компаний по наиболее конкурентоспособным направлениям, включая кадровое обеспечение. В условиях осложнения международной обстановки на первый план вышли вопросы разработки и внедрения импортозамещающих технологий.

Таким образом, приоритетами государства в этом направлении станут:

- обеспечение преференций для отечественной конкурентоспособной продукции, такой как бизнес-приложения, антивирусное программное обеспечение и программное обеспечение информационной безопасности, интернет-сервисы, применяемые в корпоративной среде;
- поддержка коллективной разработки программного обеспечения в сегментах рынка, где нет достаточного задела в виде конкурентоспособных отечественных продуктов. Акцент делается на клиентские и мобильные операционные системы, серверные операционные платформы, системы управления базами данных, способы управления облачной инфраструктурой, пользовательское и офисное программное обеспечение;
- оказание помощи в разработке программного обеспечения, связанного с отраслевой спецификой. Например, разработка программного обеспечения для промышленности, топливно-энергетического комплекса, строительства, здравоохранения, финансового сектора, транспорта;
- устранение технологической зависимости от использования иностранных продуктов госорганами и государственными корпорациями в критических областях, в частности в области общесистемного и инфраструктурного программного обеспечения.

Основные направления реализации стратегии включают развитие кадрового потенциала и образования отрасли информационных технологий, стимулирование работы высококвалифицированных специалистов. Для этого надо, в том числе, создать благоприятные условия для привлечения в Россию таких специалистов из-за рубежа, считают авторы проекта стратегии. В числе таких – необходимость разработать условия упрощения получения высококвалифицированными специалистами временного вида на жительство и разрешения на работу в России.

В список направлений также включены популяризация информационных технологий как сферы деятельности, улучшение институциональных условий развития отрасли, международное сотрудничество и поддержка экспорта.

К ключевым направлениям развития отнесена исследовательская деятельность в области информационных технологий. Здесь в числе приоритетов обозначен широкий спектр технологий, включая блокчейн, большие данные и интернет вещей.

Важным направлением является и поддержка развития малого бизнеса. В числе обозначенных вариантов – льготное кредитование и субсидирование российских заказчиков информационных технологий при закупке отечественной продукции и осуществлении проектов по миграции своих информационных систем с зарубежных на отечественные решения.

Другими направлениями, представляющими интерес, являются стимулирование появления лидеров отрасли информационных технологий мирового масштаба, информатизация экономики и долгосрочный заказ на разработки со стороны государства, обеспечение информационной безопасности, повышение грамотности населения в области информационных технологий [1].

С позиций маркетинга факторы, оказывающие любого вида влияние на бизнес-процессы, могут в некоторой степени зависеть от компании (контролируемые или факторы внутренней среды) или быть полностью независимыми (неконтролируемые или факторы внешней среды). Вторая группа факторов относительно организации относится к независимым переменным величинам, на воздействие которых компания может лишь реагировать должным образом [7].

По словам Президента РФ из обращения в июне 2020 г., в период эпидемии эффективный, быстрый перевод значительной части деловой жизни, работы важнейших государственных, образовательных сервисов в режим онлайн показал, какими мощными технологическими, кадровыми возможностями обладает российский IT-сектор. В рамках стратегического анализа охарактеризу-

ем основные факторы макросреды внешнего маркетингового окружения, оказывающие наибольшее влияние на деятельность в отрасли (см. таблицу 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Основные факторы макросреды внешнего маркетингового окружения (составлено автором)

| Фактор          | Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Политический    | 1) Реализация «налогового маневра» – бессрочное снижение ставки налога на прибыль с 20 % до 3 %, а ставки страховых взносов с 14 % до 7,6 %. Фактически налоговая ставка теперь является одной из самых низких в мире.<br>2) Поддержка со стороны государства (внедрение специальных программ, стимулирующих развитие отрасли).    | 1) Общая рыночная отсталость и долговременное отсутствие продуктивной экономической политики со стороны государства.<br>2) Ограничение финансирования уже разработанных Правительством РФ стратегий и программ (например, «дорожной карты») из-за экономического кризиса, недостатка профессиональных управленцев, способных реализовывать долгосрочную стратегию развития IT-отрасли и воплощать ее в жизнь. |
| Экономический   | Поощрение инвестиций в НИОКР и отечественное производство, например, путем предоставления преференций российским поставщикам при проведении тендеров на закупку оборудования и программного обеспечения                                                                                                                            | 1) Падение курса российской валюты порождает закономерную заинтересованность в смещении приоритета сотрудничества с отечественными компаниями на заказную разработку программного обеспечения для зарубежных заказчиков в иностранной валюте.<br>2) Проблема финансирования IT-проектов, особенно в образовательной и медицинской сфере, а также в регионах с нестабильным экономическим состоянием.          |
| Социальный      | Высокий профессиональный уровень IT-специалистов (большинство сотрудников успешных IT-компаний имеют высшее техническое, реже гуманитарное образование, подкрепленное практическими навыками работы с электронной и компьютерной техникой). В пользу данного фактора выступает также закон об удаленной работе от 1 января 2021 г. | Миграция специалистов в страны с более привлекательными юрисдикциями (например, индийская или ирландская) и благоприятными условиями для работы в сфере информационных технологий.                                                                                                                                                                                                                            |
| Технологический | Новые направления разработок: со-                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Диспропорциональностью экономи-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|        |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ческий | здание «умной» техники, информационных технологий, цифровизация финансов, электронных услуг и диспетчерского управления движением транспорта и материалов. | ческого развития или несоответствием развития отраслей экономики потребностям ее конечных потребителей порождаются тенденции к глобализации цифровой экономики. |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

В таблице 2.2.3 перечислим основных игроков на отечественном рынке информационных технологий по убыванию масштаба категорий. Некоторые крупные предприятия могут входить в несколько категорий одновременно.

Таблица 2.2.3 – Основные игроки на отечественном рынке информационных технологий

| Категория компаний                                      | Специализация                                                                                                   | Примеры компаний                                      |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Аутсорсинговые                                          | Заказная разработка программного обеспечения                                                                    | «Ланит», «Ай-Теко», «Лига цифровой экономики», «КРОК» |
| Продуктовые                                             | Развитие собственного продукта (мобильного приложения, социальной сети, антивируса и пр.)                       | «Яндекс», «Mail.ru Group», «2ГИС», «HeadHunter»       |
| Консалтинговые                                          | Внедрение готового программного обеспечения                                                                     | «IBS», «Корпус Консалтинг», «Diasoft»                 |
| Системные интеграторы                                   | Компании-подрядчики, разрабатывающие комплексные IT-решения по автоматизации технологических и бизнес-процессов | «Ай-Теко», «IBS», «Техносерв»                         |
| Собственные внутренние IT-отделы нетехнических компаний | Техническая поддержка внутрикорпоративных систем                                                                | «Сбербанк», «Инвитро», «Лента»                        |

На рисунке 2.2.2 представлены десять крупнейших IT-аутсорсеров в России по выручке за 2020 г. Позицию лидера за период 2019-2021 гг. стабильно занимает группа компаний «Ланит». Второе и третье место с небольшой разницей в выручке занимают инновационный центр «Айтеко» и системный интегратор «Инфосистемы Джет» соответственно [58].



Рисунок 2.2.2 – IT-аутсорсеры в России по выручке за 2020 г., в млн руб.

Самой распространенной категорией IT-компаний на отечественном рынке является аутсорс / аутстафф. Типичной для данной категории компаний выступает ООО «Открытые решения» – международная IT-компания, разрабатывающая программные решения для бизнеса. Основана в Пензе 20 апреля 2009 г. и на текущий момент присутствует в трех городах: Пензе, Москве и Казани.

Генеральный директор компании действует на основании Устава. Среднесписочная численность составляет 90 сотрудников. В компании применяется специальный налоговый режим – упрощенная система налогообложения. Согласно единому реестру субъектов малого и среднего предпринимательства фирме присвоена такая категория субъекта, как малое предприятие. Уставный капитал составляет 170 000 руб.

Основной вид деятельности – разработка компьютерного программного обеспечения. Основными целями деятельности Общества являются извлечение прибыли, а также расширение рынка товаров и услуг.

Команда «Открытых решений» обладает большим опытом в разработке комплексных решений, включая web и мобильные приложения, серверы, облачные сервисы и т.д. За более чем 10 лет на счету предприятия накопилось свыше 200 реализованных проектов. Компания реализует полный цикл разработки – проекты «под ключ», а именно такие этапы, как аналитика, проектирование, дизайн, разработка, тестирование, поддержка и техническое сопровождение.

Разработчики имеют широкие компетенции в разработке ПО. Большинство из них свободно владеют несколькими языками программирования и хорошо знакомы с целевыми платформами. Команда работает над всеми проектами в одном open space офисе, что позволяет им контактировать между собой и увеличивает их продуктивность. В связи с расположением в региональном городе цены на услуги компании всегда остаются привлекательными.

Под проект выделяется руководитель проекта, аналитик, разработчики, тестировщики, при необходимости – дизайнеры, архитекторы, DevOps-специалисты. Руководитель проекта курирует деятельность команды, общается с заказчиком, проводит демонстрацию проектов. Разработки ведутся по методологии Agile. Выполняются доработки проектов и рефакторинг.

В настоящее время в компании коммерческие и маркетинговые функции выполняет отдел продаж, состоящий из руководителя, менеджеров по работе с клиентами и специалистов по развитию тендерного направления. Структура отдела хаотична, четкое разделение обязанностей между сотрудниками отсутствует, равно как и должностные инструкции. Функции CRM-системы выполняет таблица в Microsoft Excel, где отмечаются все контактные данные и активности с заказчиками. Состав отдела продаж относительно неустойчив, так как в подразделении отсутствует прозрачная система мотивации труда. В «Открытых решениях» на практике предполагается реализовать некоторые рекомендации, изложенные далее по тексту работы.

Несмотря на определенные трудности и проблемы, цифровая трансформация идет полным ходом в различных секторах экономики России. Многие компании предпринимали инициативы в этой области до пандемии. Кризис ускорил цифровизацию, необходимую для адаптации к изменениям и обеспечения цифровой устойчивости бизнеса. Главной движущей силой цифровизации в стране является государство [39].

Очевидно, что российский рынок IT-услуг в первую очередь сосредоточен на обеспечении информационной безопасности. Наблюдается тенденция к

поддержке отечественных продуктовых IT-компаний и своего рода протекционизм в отношении использования зарубежных решений, особенно в государственных структурах. Обеспечивается содействие разработке отраслевого программного обеспечения.

Подводя итог анализу международного и российского рынка информационных технологий, можно сделать вывод, что последний активно перенимает успешный зарубежный опыт и практически не отстает от темпов глобальной цифровизации. Этого получается достичь отчасти за счет использования готовых иностранных IT-решений, но в перспективе предполагается заменить их результатами отечественной разработки.

## **2.3 Изучение специфики организации продаж в современной IT-компании**

Для дальнейшего анализа организации продаж в современной IT-компании был проведен опрос двух сегментов рынка: отечественного и зарубежного. Целью анкеты является подтверждение гипотезы о том, что ответы соотечественников и иностранцев будут заметно отличаться, и для устранения выявленных в ходе опроса проблем на российском рынке рационально будет обратиться к зарубежному опыту.

В сложившейся в мире ситуации, когда большинство компаний сферы информационных технологий работает удаленно, при сборе первичных данных целесообразно было организовать такой метод опроса, как анкетирование. Сведения для анализа были получены с помощью анкеты – способа исследования методом структурированного опроса, представляющего собой оформленную композицию вопросов, на которые респондентам следует дать ответы.

Онлайн-анкетирование представляет собой оперативный и бюджетный способ сбора информации. Анкета была размещена в бизнес-сети LinkedIn с помощью встроенной в публикацию функции опроса. Список из 19 вопросов был опубликован в LinkedIn частично, так как опрос в этой сети предполагает только закрытые вопросы с количеством вариантов ответа до четырех и количеством символов в каждом варианте до 30. Ответив на несколько вопросов в LinkedIn, желающие могли перейти по ссылке на Google Формы для продолжения опроса с возможностью развернутых ответов.

Для повышения степени доверия к получаемым результатам количественное и качественное исследования были совмещены. Анкетирование не преследует цели идентификации личностей респондентов, поэтому формат анонимен. Опрос также был разработан на двух языках – на русском и английском для отечественной и зарубежной аудитории соответственно. В реквизитной части указана информация, касающаяся только должностей опрашиваемых.

Вопросы анкеты представлены в Приложении Б. Количественное распределение опрошенных по территориальному признаку отразим в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Распределение респондентов

| Категория респондентов | Приняли участие в опросе |     | Перешли по ссылке на продолжение |     |
|------------------------|--------------------------|-----|----------------------------------|-----|
|                        | человек                  | %   | человек                          | %   |
| Соотечественники       | 212                      | 53  | 138                              | 54  |
| Иностранцы             | 190                      | 47  | 116                              | 46  |
| Всего                  | 402                      | 100 | 254                              | 100 |

Из 3 185 контактов в сети LinkedIn (на момент публикации анкеты) за две недели в опросе приняли участие 402 респондента (212 соотечественников и 190 иностранцев). По ссылке на Google Формы перешли и завершили анкетирование полностью 254 человека (138 соотечественников и 116 иностранцев). Процентные соотношения респондентов по обеим частям опроса рассчитывались исходя из итогового количества опрошенных.

На рисунке 2.3.1 показано процентное соотношение представителей разных должностей, ответивших на первый вопрос. Самым большим по численности сегментом опрошенных по обеим языковым группам закономерно стали представители продаж, т.к. профиль в LinkedIn изначально был развит под продажи, а сеть контактов целенаправленно набиралась из представителей похожих профессий. Вторым по численности сегментом оказались управляющие, третьим – сотрудники отделов кадров. Исходя из такого соотношения, можно сделать вывод, что генеральная совокупность респондентов соответствует тематике и задачам анкеты, а полученные результаты можно считать достоверными.

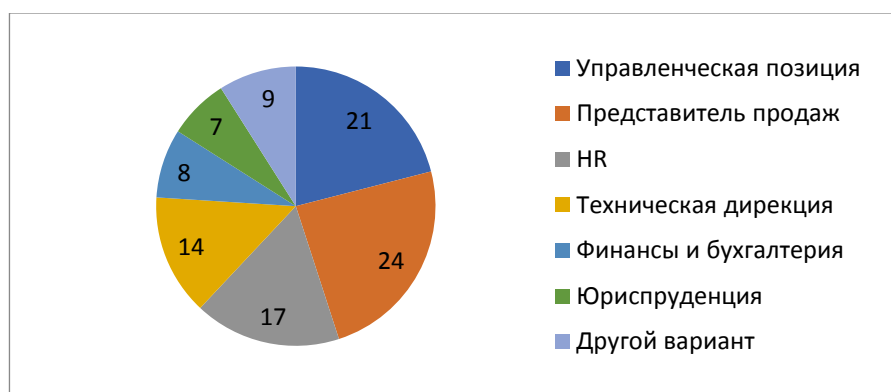


Рисунок 2.3.1 – Распределение респондентов по должностям, в процентах

Преобладающим ответом на второй вопрос о наличии в компании выделенного отдела маркетинга среди иностранцев был положительный вариант (74 % из 100 %), среди соотечественников – отрицательный (35 % из 100 %).

На рисунке 2.3.2 представлена оценка степени проработки факторов внутренней среды в отечественных и иностранных компаниях. С третьего вопроса ответы российских и зарубежных специалистов для наглядности приводятся в двух столбцах. Наименее проработанным фактором внутренней среды на отечественном рынке информационных технологий оказались бизнес-процессы, и они же, напротив, были отмечены представителями зарубежного рынка как наиболее развитые. Самым прогрессивным фактором, по мнению респондентов обеих категорий, закономерно являются технологические инновации.

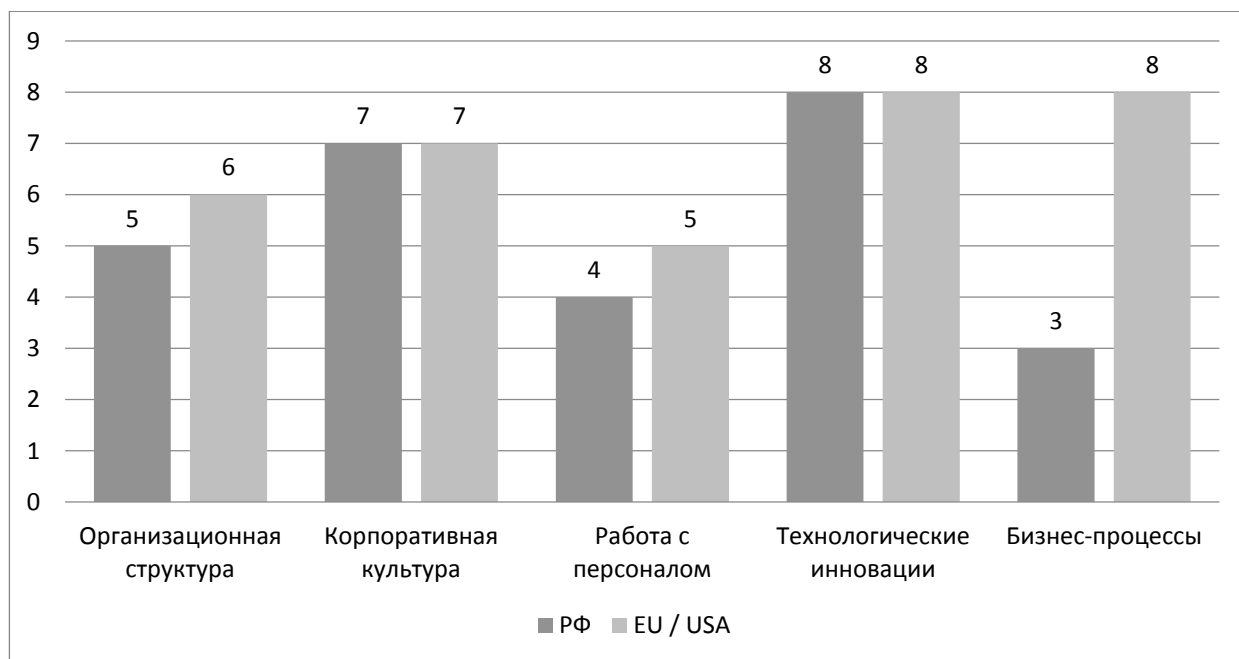


Рисунок 2.3.2 – Оценка степени проработки факторов внутренней среды, среднее значение в баллах от 1 до 10

На рисунке 2.3.3 представлена оценка степени развитости отношений российских и зарубежных компаний с участниками микросреды внешнего маркетингового окружения. Самой заметной разницей является оценка обеими ка-

тегориями опрошенных степени развитости отношений с клиентами – за рубежом этот параметр налажен вдвое лучше, чем в нашей стране.

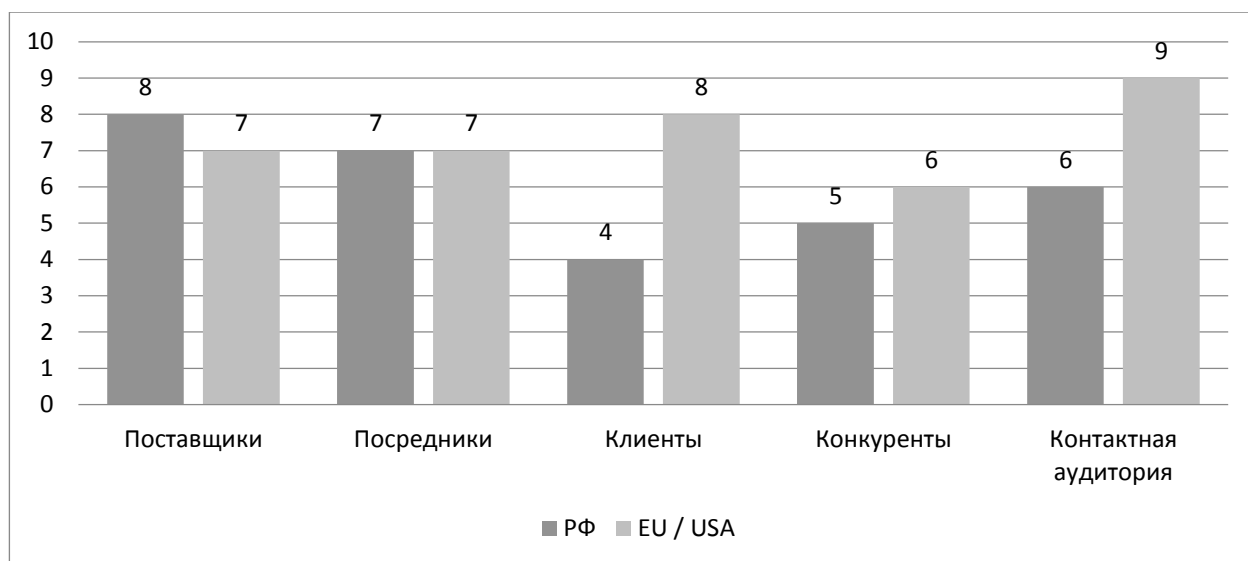


Рисунок 2.3.3 – Оценка степени развитости отношений с участниками микросреды внешнего маркетингового окружения, среднее значение в баллах от 1 до 10

На рисунке 2.3.4 приведены ответы респондентов на 5-8 вопросы: оценка степени регламентированности и автоматизации бизнес-процессов, структурированности отдела продаж и разделения должностных обязанностей, проработки процесса квалификации лидов на стадиях воронки продаж, частоты повторных продаж. Самой заметной разницей в оценке четырех показателей является степень регламентированности и автоматизации бизнес-процессов и частота повторных продаж.

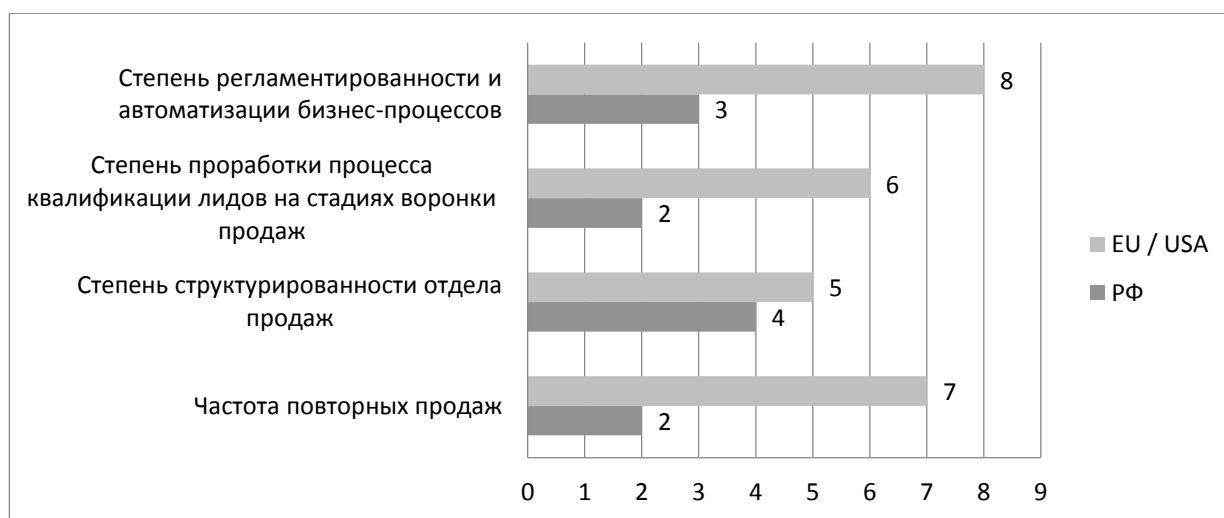


Рисунок 2.3.4 – Оценка показателей (вопросы 5-8),  
среднее значение в баллах от 1 до 10

Для выбора вариантов ответа на вопрос 9 были изучены несколько рейтингов CRM-систем на отечественном и зарубежном рынке (среди них: CRMindex – сайт отзывов о сервисах для бизнеса, и CNews – крупнейшее в России издание об информационных технологиях и цифровой экономике) [30, 28]. Целью получения ответов на вопрос 9 было подтверждение или опровержение рейтинга, а также выбор CRM-систем для дальнейшего анализа по критериям и рекомендации к использованию в типичной IT-компании (см. таблицу 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Рейтинг CRM-систем по оценке соотечественников и иностранцев, по убыванию популярности ответов

| Место | РФ                       | EU / USA               |
|-------|--------------------------|------------------------|
| 1     | amoCRM                   | HubSpot                |
| 2     | Битрикс24                | Zoho                   |
| 3     | 1С                       | Salesforce             |
| 4     | Мегаплан                 | Microsoft Dynamics CRM |
| 5     | Другое (Клиентская база) | Другое (PipeDrive)     |

Самой распространенной среди соотечественников CRM-системой оказалась amoCRM, за рубежом лидирующую позицию заняла HubSpot.

Распределение материальных показателей как основы системы мотивации показано на рисунке 2.3.5. Самыми распространенными материальными показателями, на которых основана система мотивации за рубежом, оказались KPI и

статистические результаты CRM-системы. В России самой популярной базой для мотивации стали проценты от продаж и повышение заработной платы.

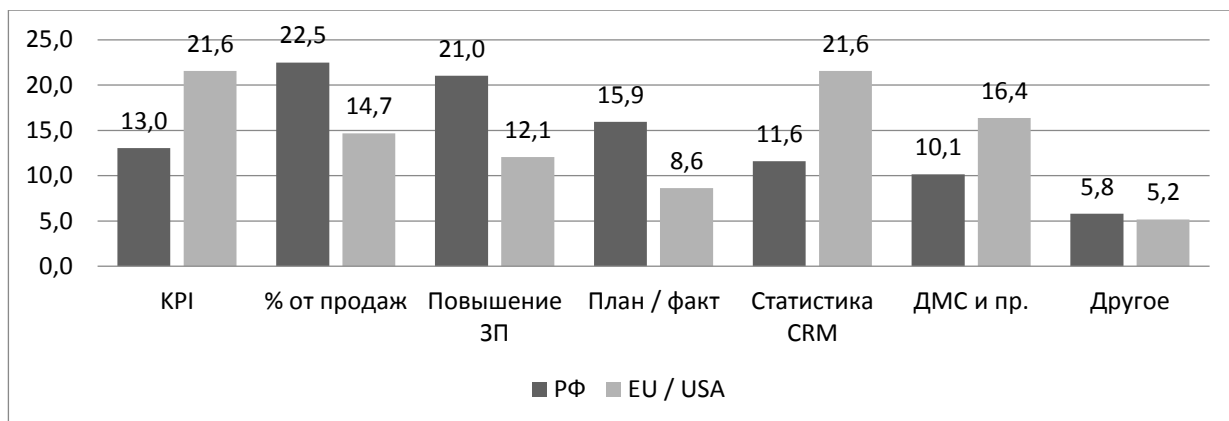


Рисунок 2.3.5 – Распределение материальных показателей мотивации, в процентах от общего количества опрошенных

На рисунке 2.3.6 представлено соотношение нематериальных способов как основы системы мотивации персонала. За рубежом в качестве основных нематериальных мотивирующих показателей были выявлены корпоративное обучение и пользование услугами партнеров компании по партнерским программам лояльности. В России самыми распространенными аналогичными показателями оказались заграничные командировки / путевки на отдых и льготное посещение культурных мероприятий.

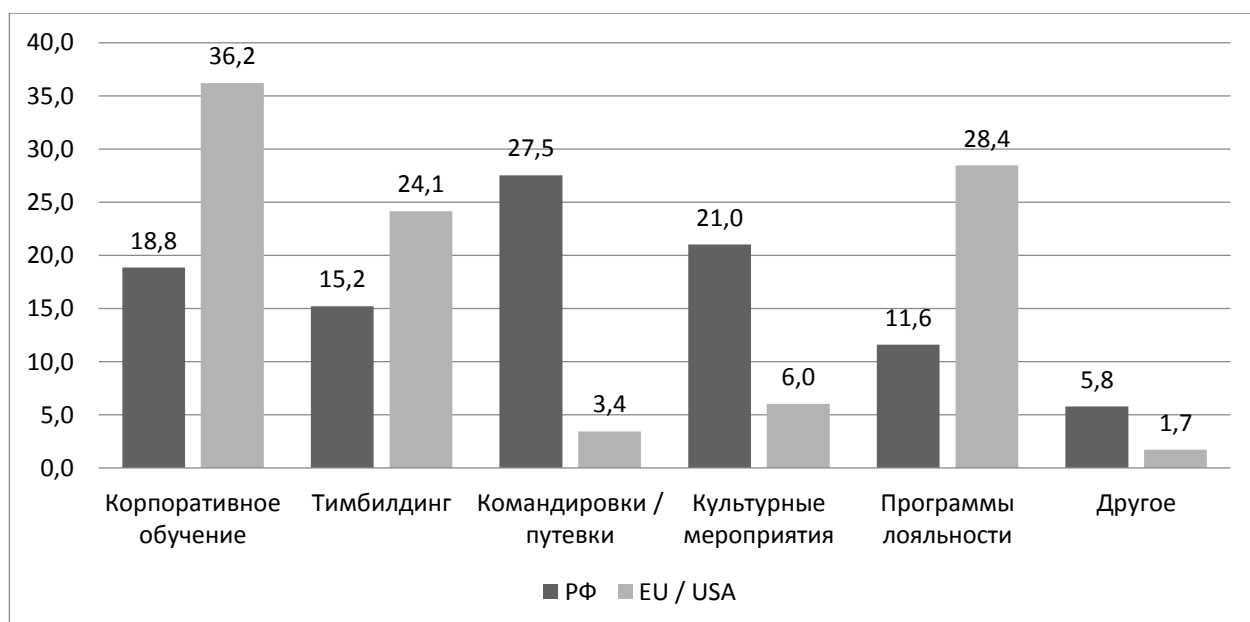


Рисунок 2.3.6 – Распределение нематериальных способов мотивации, в процентах от общего количества опрошенных

Соотношение ответов респондентов на вопрос о периодичности образовательных мероприятий отображено на рисунке 2.3.7. Процесс обучения персонала иностранными респондентами в общем и целом был охарактеризован как систематический с наличием системы корпоративного обучения / корпоративного университета. Среди опрошенных соотечественников самым популярным ответом стало обучение при необходимости с привлечением сторонних образовательных учреждений.

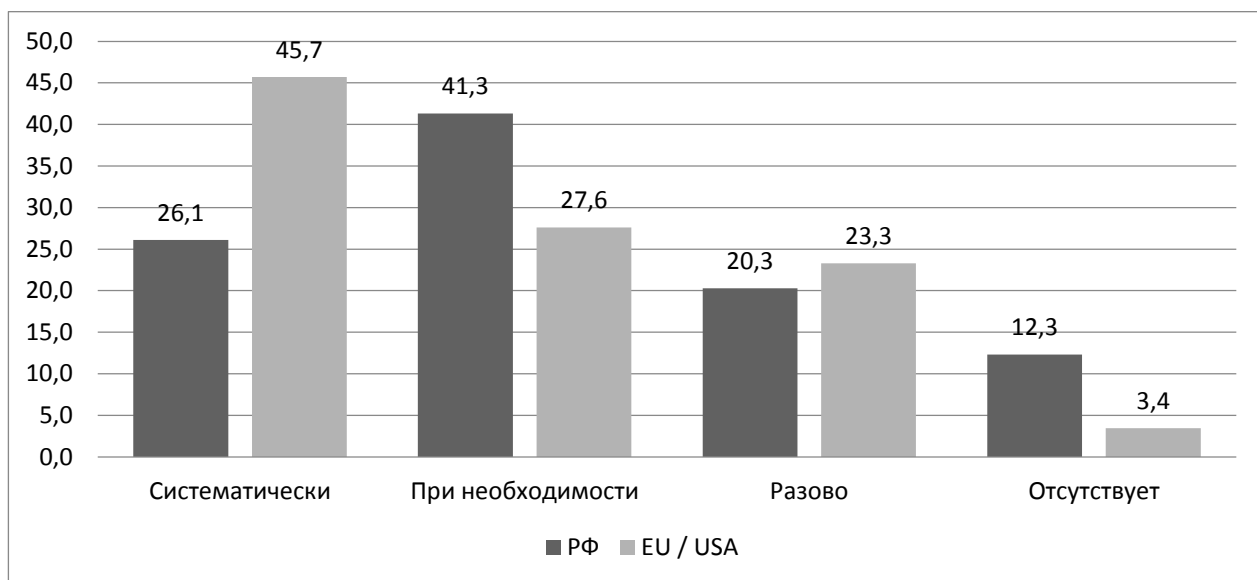


Рисунок 2.3.7 – Характеристика процесса обучения, в процентах от общего количества опрошенных

Уровень развитости направлений в системе маркетинговых коммуникаций продемонстрирован на рисунке 2.3.8. Самым развитым направлением в системе маркетинговых коммуникаций за рубежом оказалась реклама. В России же аналогичную позицию заняло стимулирование сбыта, а реклама оказалась на последнем месте.

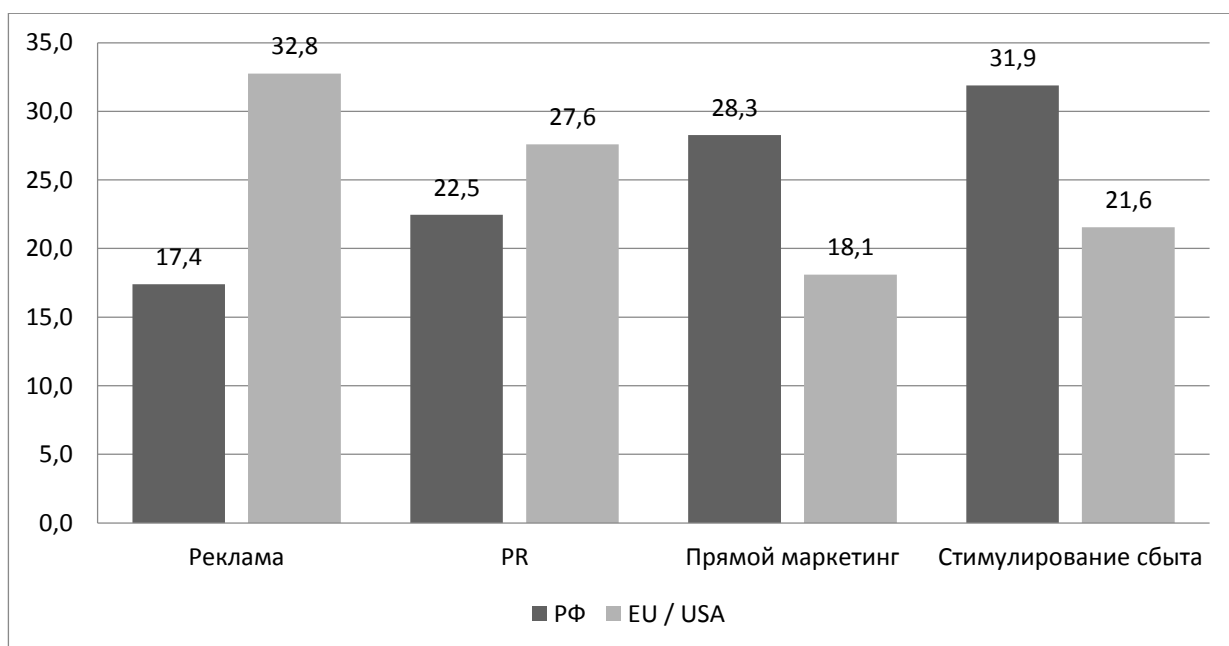


Рисунок 2.3.8 – Сравнение развитости направлений в системе маркетинговых коммуникаций, в процентах от общего количества опрошенных

Характеристика направленности потоков клиентов в России и за рубежом приведена на рисунке 2.3.9. За рубежом поток клиентов охарактеризован большинством как входящий, в нашей стране преобладающее количество опрошенных практически в равной степени выбрало другие два варианта ответа.

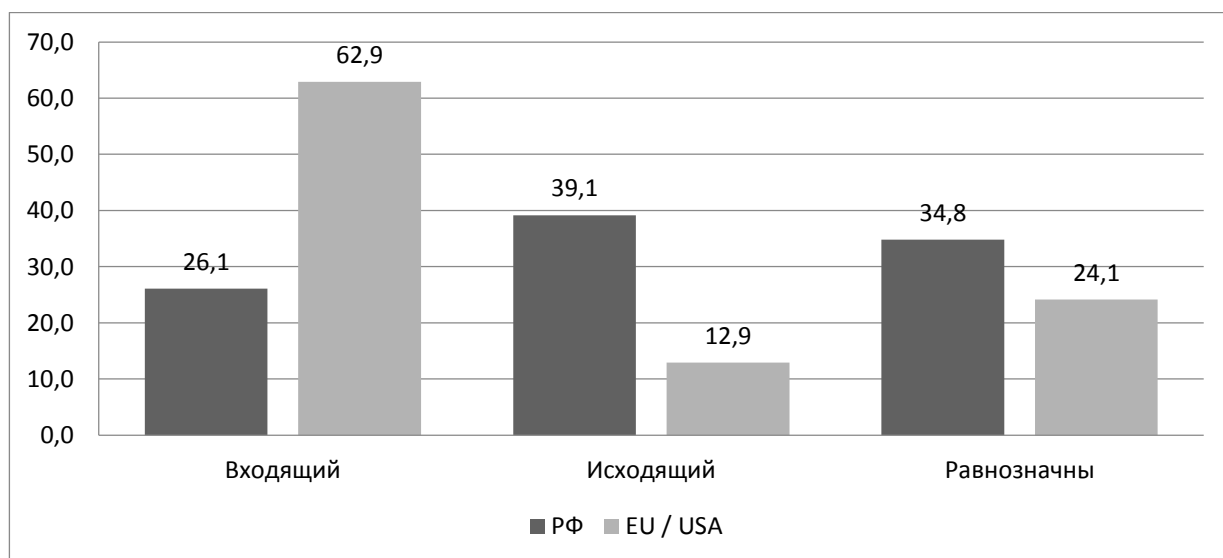


Рисунок 2.3.9 – Характеристика потока клиентов, в процентах от общего количества опрошенных

На рисунке 2.3.10 продемонстрирован фрагмент опроса для иностранных респондентов в бизнес-сети LinkedIn. На рисунке В.1 в Приложении В приведен фрагмент опроса для российских коллег в Google Формах.

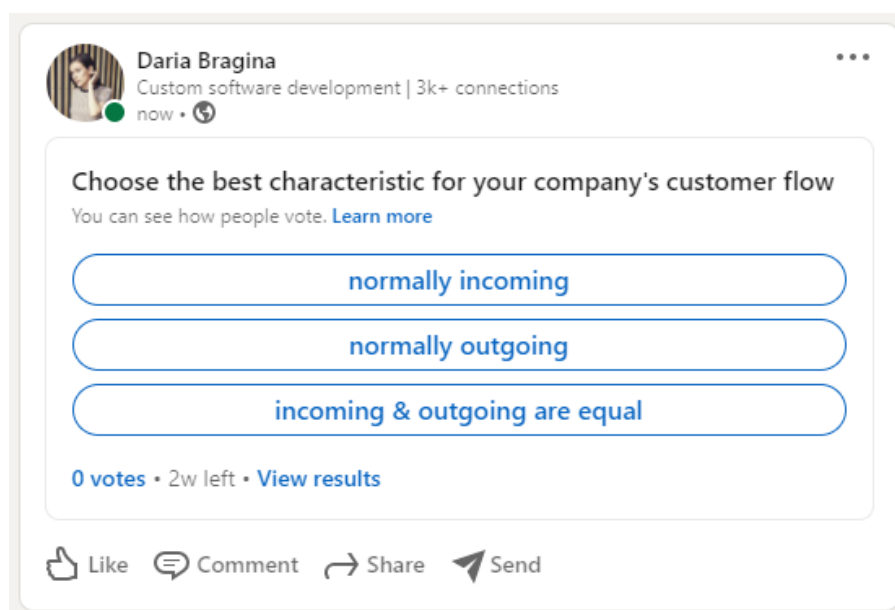


Рисунок 2.3.10 – Фрагмент опроса для иностранцев в LinkedIn

Уровни притока и оттока клиентов в России и за рубежом отражены на рисунке 2.3.11. За рубежом наблюдается преимущественно приток клиентов, в России же примерно соразмерное количество респондентов выбрало равнозначность двух характеристик.

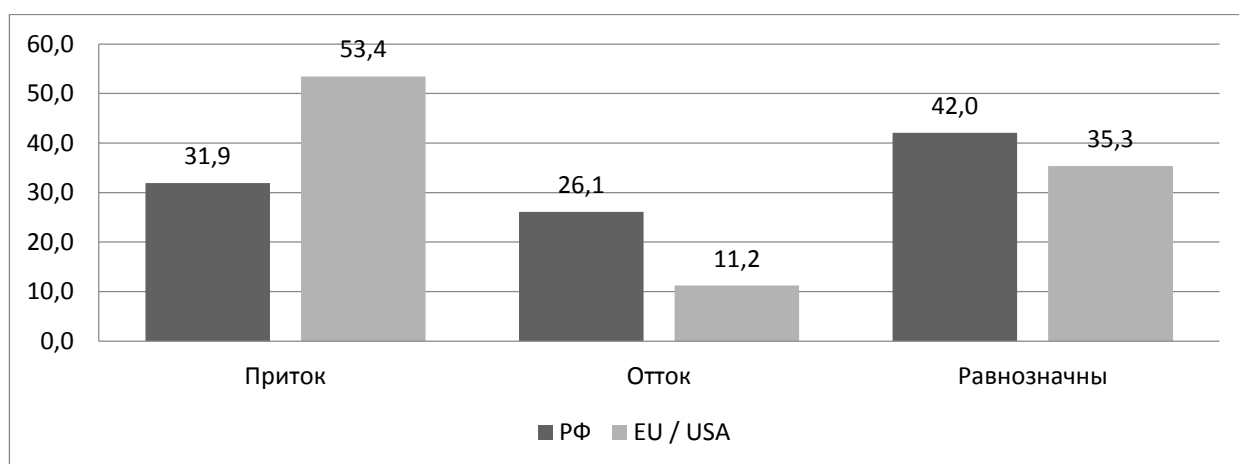


Рисунок 2.3.11 – Характеристика потока клиентов, в процентах от общего количества опрошенных

Степень присутствия компаний на рынках отражена на рисунке 2.3.12. Общей для обоих сегментов рынка является тенденция к глобализации. Тем не менее, для российских компаний в приоритете находится зарубежный рынок, а не отечественный.

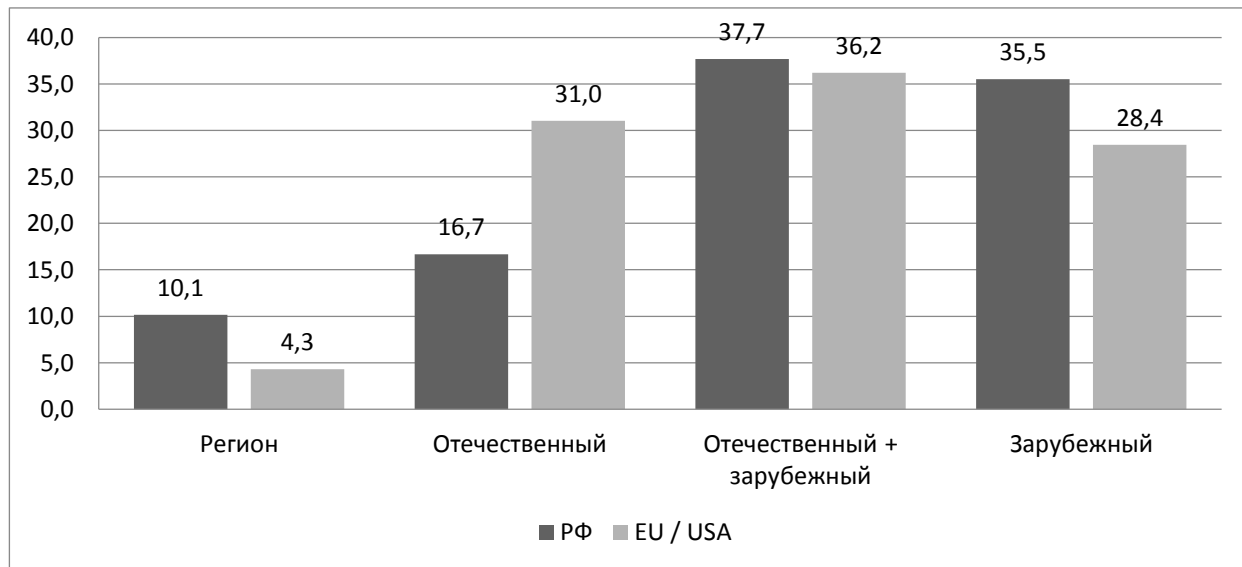


Рисунок 2.3.12 – Характеристика присутствия на рынке, в процентах от общего количества опрошенных

Характеристика планирования работы отдела продаж представлена на рисунке 2.3.13. Для иностранных компаний характерно планирование работы отдела продаж «снизу-вверх», для российских – «сверху-вниз». Приличное количество опрошенных соотечественников проголосовало за вариант, когда работа отдела продаж не планируется вовсе.

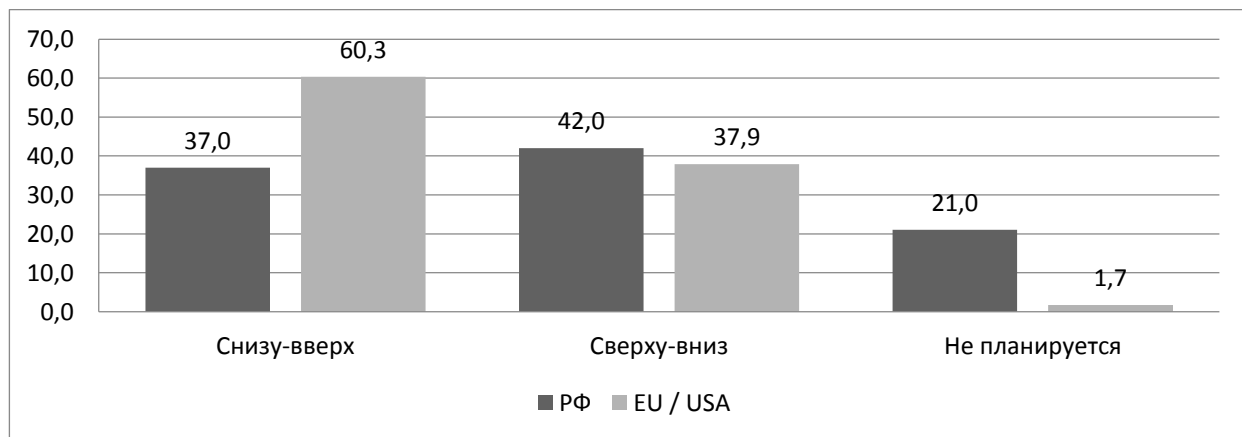


Рисунок 2.3.13 – Характеристика планирования работы отдела продаж,

в процентах от общего количества опрошенных

Наличие общих и специальных программ адаптации новых сотрудников, а также их отсутствие, показано на рисунке 2.3.14. Больше всего респондентов в обоих сегментах проголосовало за наличие общей программы адаптации. Неутешительным показателем в России является преобладание отрицательного ответа на вопрос о программе адаптации для новых менеджеров по продажам.

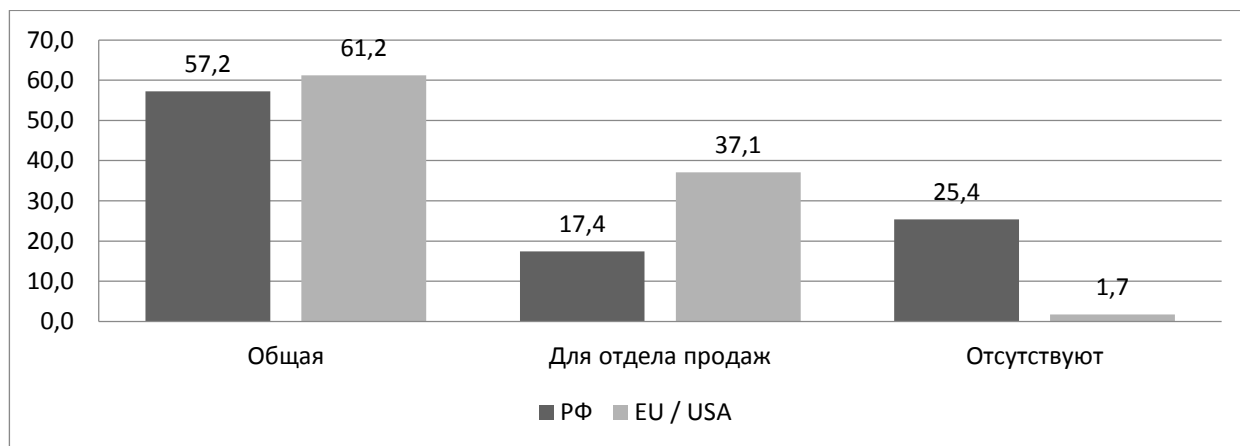


Рисунок 2.3.14 – Наличие программы введения в должность новых сотрудников отдела продаж, в процентах от общего количества опрошенных

Сравнение устойчивости составов отделов продаж отечественных и зарубежных компаний представлено на рисунке 2.3.15. За границей состав отдела продаж в основном устойчив, в России – устойчив относительно. Примерно равная доля опрошенных соотечественников наряду с самым популярным ответом выбрала «неустойчивость» коллектива отдела продаж, что также является негативным признаком.

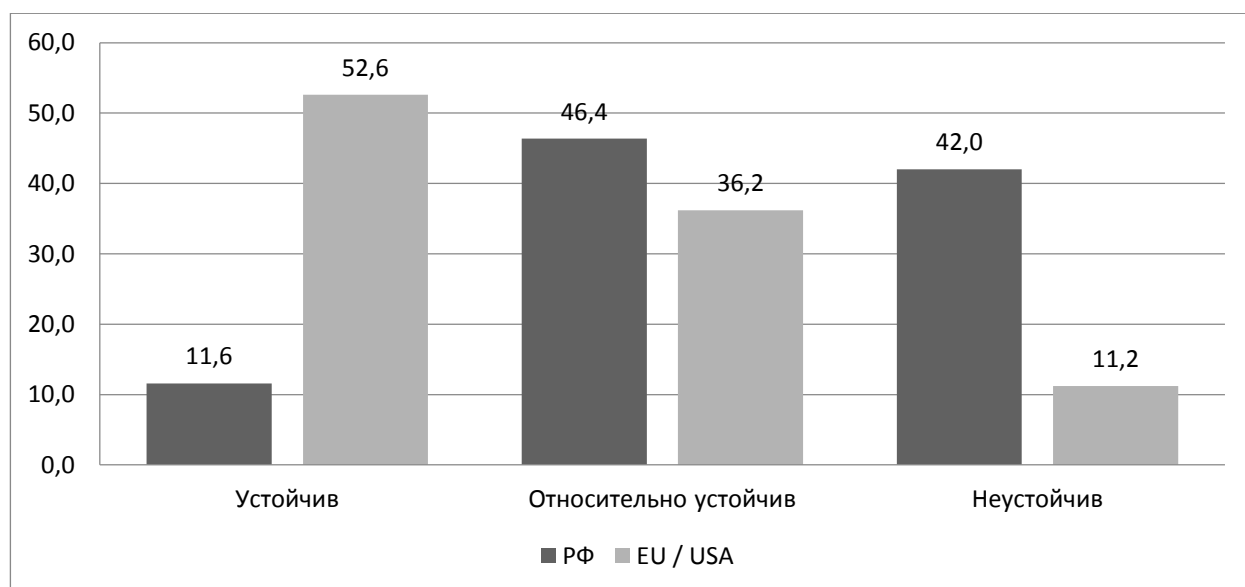


Рисунок 2.3.15 – Характеристика устойчивости состава отдела продаж, в процентах от общего количества опрошенных

Обобщим полученные по всем 19-ти вопросам анкеты ответы в таблице 2.3.2. Напротив каждого вопроса отметим самые популярные варианты ответов для двух сегментов рынка. При необходимости дополним результаты интересными фактами в примечаниях. На основе полученных данных сформулируем проблемы, существующие в практике продаж современных IT-компаний.

Таблица 2.3.2 – Результаты анкетирования

| Вопрос                                      | РФ                        | EU / USA | Примечание                                                        |
|---------------------------------------------|---------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. Распределение респондентов по должностям | Представители продаж      |          | –                                                                 |
| 2. Наличие отдела маркетинга                | нет                       | есть     | –                                                                 |
| 3. Самый развитый фактор внутренней среды   | Технологические инновации |          | Помимо фактора ← в EU / USA равнозначны по оценке бизнес-процессы |

Продолжение таблицы 2.3.2

| Вопрос                                                                                               | РФ              | EU / USA             | Примечание                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 3. Самый непроработанный фактор внутренней среды                                                     | Бизнес-процессы | Работа с персоналом  | –                                                                         |
| 4. Участники микросреды внешнего маркетингового окружения, отношения с которыми налажены лучше всего | Поставщики      | Контактная аудитория | За рубежом отношения с клиентами налажены вдвое лучше, чем в нашей стране |
| 4. Участники микросреды                                                                              | Клиенты         | Конкуренты           |                                                                           |

|                                                                             |                                                                                         |                                                                                          |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| внешнего маркетингового окружения, отношения с которыми налажены хуже всего |                                                                                         |                                                                                          |                                                                   |
| 5. Степень регламентированности и автоматизации бизнес-процессов            | Разница в оценке заметна (в EU / USA выше)                                              |                                                                                          | —                                                                 |
| 6. Степень структурированности отдела продаж                                | Разница в оценке незначительна                                                          |                                                                                          | —                                                                 |
| 7. Степень проработки процесса квалификации лидов на стадиях воронки продаж | Разница в оценке незначительна                                                          |                                                                                          | —                                                                 |
| 8. Частота повторных продаж                                                 | Разница в оценке заметна (в EU / USA выше)                                              |                                                                                          | —                                                                 |
| 9. Рейтинг CRM-систем                                                       | amoCRM                                                                                  | HubSpot                                                                                  | —                                                                 |
| 10. Распределение материальных показателей мотивации                        | Проценты от продаж и повышение ЗП                                                       | KPI и статистика CRM-системы                                                             | KPI = статистика CRM-системы по количеству ответов                |
| 11. Распределение нематериальных способов мотивации                         | Заграничные командировки / путевки на отдых и льготное посещение культурных мероприятий | Корпоративное обучение и партнерские программы лояльности                                | —                                                                 |
| 12. Характеристика процесса обучения                                        | При необходимости с привлечением сторонних образовательных учреждений                   | Систематический с наличием системы корпоративного обучения / корпоративного университета | —                                                                 |
| 13. Самое развитое направление в системе маркетинговых коммуникаций         | Стимулирование сбыта                                                                    | Реклама                                                                                  | —                                                                 |
| 13. Самое неразвитое направление в системе маркетинговых коммуникаций       | Реклама                                                                                 | Прямой маркетинг                                                                         | —                                                                 |
| 14. Характеристика потока клиентов                                          | Исходящий / равнозначность двух потоков                                                 | Входящий                                                                                 | —                                                                 |
| 15. Характеристика потока клиентов                                          | Равнозначность притока и оттока                                                         | Приток                                                                                   | —                                                                 |
| 16. Характеристика присутствия на рынке                                     | В приоритете зарубежный рынок                                                           | Присутствие на отечественном и зарубежном рынке практически равнозначно                  | Общей для обоих сегментов рынка является тенденция к глобализации |

### Продолжение таблицы 2.3.2

| Вопрос                                               | РФ            | EU / USA      | Примечание                                                                  |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 17. Характеристика планирования работы отдела продаж | «сверху-вниз» | «снизу-вверх» | Приличное количество опрошенных соотечественников проголосовало за вариант, |

|                                                                            |                           |                     |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                           |                     | когда работа отдела продаж не планируется вовсе                                                                     |
| 18. Наличие программы введения в должность новых сотрудников отдела продаж | Общая программа адаптации |                     | Преобладание в РФ отрицательного ответа на вопрос над наличием программы адаптации для новых менеджеров по продажам |
| 19. Характеристика устойчивости состава отдела продаж                      | Устойчив относительно     | В основном устойчив | —                                                                                                                   |

Исходя из рейтинга, полученного в ходе подсчета ответов на вопрос 9, было проведено сравнение CRM-систем, занявших первые две позиции по обоим сегментам рынка. Сравнение проводилось с помощью экспертного опроса сотрудников отдела продаж ООО «Открытые решения». Основой обсуждения послужили характеристики, выбранные экспертами в качестве наиболее важных для работы в IT-компании (см. таблицу 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Сравнительная характеристика CRM-систем

| Критерий             | amoCRM (6)                                                         | Битрикс24 (7)                                                                                        | Zoho (5)                           | HubSpot (9)                                                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Интерфейс            | Простой и стильный (1)                                             | Сложный и не наглядный (0)                                                                           | Сложный (0)                        | Интуитивно понятный (1)                                                                                          |
| Функционал           | Узкоспециализированный (0)                                         | Долго разбираться, неудобный постановщик задач (0)                                                   | Широкий, но сложно разобраться (0) | Широкий функционал (1)                                                                                           |
| Работа с документами | С помощью виджетов (1)                                             | Наподобие соц. сети (1)                                                                              | Есть готовые шаблоны (1)           | Есть готовые шаблоны (1)                                                                                         |
| Аналитика            | Наглядная аналитика, можно получить вывод по любому результату (1) | Можно собрать статистику по задачам в конце месяца и оформить всё это в виде удобной инфографики (1) | Нельзя выгрузить отчеты (0)        | Можно выгрузить инфографики по выбранным критериям и просмотра персональной статистики по каждому сотруднику (1) |

Продолжение таблицы 2.3.3

| Критерий       | amoCRM (6)   | Битрикс24 (7)    | Zoho (5)     | HubSpot (9)        |
|----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|
| Гибкость, воз- | Интеграция с | Интеграция с 1С, | Интеграция с | Интеграция с боль- |

|                         |                                                         |                                                     |                                                             |                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| возможность доработки   | большим количеством сервисов (1)                        | соц. сетями, другими известными CRM и сервисами (1) | другими сервисами, но выбор ограничен (0)                   | большим количеством сервисов, возможность кастомизированной доработки (1) |
| Облачное решение        | есть (1)                                                | есть (1)                                            | есть (1)                                                    | есть (1)                                                                  |
| Коробочное решение      | нет                                                     | есть (1)                                            | есть (1)                                                    | нет (0)                                                                   |
| Мобильная версия        | есть (1)                                                | есть (1)                                            | есть (1)                                                    | есть (1)                                                                  |
| Работа тех. поддержки   | Возможность тех. поддержки у партнеров-интеграторов (0) | Медленная реакция тех. поддержки (0)                | Возможность позвонить в справочную службу прямо с сайта (1) | Прямая и оперативная тех. поддержка (1)                                   |
| Мин. стоимость лицензии | От 499 рублей (0)                                       | Есть бесплатный тариф (1)                           | От 550 рублей (0)                                           | Есть бесплатный тариф (1)                                                 |

По итогам сравнения CRM-систем и с учетом расширения присутствия компании за границей, в отделе продаж ООО «Открытые решения» было принято решение внедрить HubSpot, показавшую успешный опыт использования в ИТ-компаниях на зарубежном рынке.

Опираясь на полученные в ходе исследования результаты, сформулируем основные проблемы, препятствующие эффективной работе отдела продаж в современной российской ИТ-компании:

- отсутствие отдела маркетинга, в связи с чем менеджеры по продажам зачастую тратят много времени на выполнение сторонних функций;
- недостаточная регламентированность и частичная автоматизация бизнес-процессов отдела продаж;
- несистематическая работа по развитию отношений с клиентами;
- хаотичная структура отдела продаж и отсутствие четкого разделения обязанностей;

- непроработанный процесс квалификации лидов на стадиях воронки продаж, вследствие чего конверсия практически отсутствует;
- разовые повторные продажи;
- устаревшие способы мотивации менеджеров по продажам;
- техническая неграмотность менеджеров по продажам вследствие разовых образовательных мероприятий;
- отсутствие рекламы и активности в социальных сетях, вследствие чего входящие запросы на разработку программного обеспечения практически не поступают;
- преобладание исходящего потока клиентов над входящим;
- равнозначность показателей притока и оттока клиентов;
- несистематическая работа по расширению присутствия на зарубежном рынке;
- устаревший процесс планирования и отсутствие анализа;
- отсутствие программы введения новых менеджеров в должность и, как следствие, большая текучка кадров;
- неустойчивость состава отдела продаж.

Как видим, в системе продаж типичной российской IT-компании наблюдается немало проблем. Все они, так или иначе, препятствуют эффективной работе отделов продаж. Более того, в отечественной практике продаж отсутствует алгоритм построения системы продаж, проясняющий решение многих проблем. Представляется целесообразным предложить некоторые мероприятия по улучшению ситуации, руководствуясь успешным зарубежным опытом в сфере продаж на рынках информационных технологий.

### 3 Совершенствование существующей практики организации системы продаж в IT-компании

#### 3.1 Алгоритм организации системы продаж в типичной IT-компании

Опираясь на полученные в ходе исследования результаты, сформулируем основные проблемы, препятствующие эффективной работе отдела продаж в современной российской IT-компании, и предложим способы их решения. В рекомендациях будем руководствоваться полученными в ходе опроса результатами передового опыта иностранных IT-компаний и спецификой наиболее популярной за рубежом CRM-системы HubSpot (см. таблицу 3.1.1).

Таблица 3.1.1 – Программа по решению выявленных в ходе исследования проблем (составлено автором)

| Проблема                                                                                    | Решение                                                                | Ответственный отдел               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Отсутствие отдела маркетинга                                                                | Создание обособленного отдела маркетинга, инвестирование в продвижение | Высшее руководство и отдел продаж |
| Отсутствие рекламы и активности в социальных сетях                                          |                                                                        |                                   |
| Недостаточная регламентированность и частичная автоматизация бизнес-процессов отдела продаж | Регламентация и автоматизация бизнес-процессов отдела продаж           | Отдел продаж                      |
| Непроработанный процесс квалификации лидов на стадиях воронки продаж                        |                                                                        |                                   |
| Несистематическая работа по развитию отношений с клиентами                                  | Внедрение CRM-системы и отчетности                                     |                                   |
| Разовые повторные продажи                                                                   |                                                                        |                                   |
| Преобладание исходящего потока клиентов над входящим                                        |                                                                        |                                   |
| Равнозначность показателей притока и оттока клиентов                                        |                                                                        |                                   |
| Хаотичная структура отдела продаж, отсутствие четкого разделения обязанностей               | Структурирование отдела продаж, разработка должностных инструкций      |                                   |
| Устаревшие способы мотивации менеджеров по продажам                                         | Разработка системы мотивации менеджеров по продажам                    | Отдел продаж и отдел кадров       |
| Техническая неграмотность менеджеров по продажам                                            | Внедрение систематического обучения / корпоративного университета      |                                   |

### Продолжение таблицы 3.1.1

| Проблема                                                               | Решение                                                                                                       | Ответственный отдел             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Несистематическая работа по расширению присутствия на зарубежном рынке | Систематическая работа по расширению присутствия на зарубежном рынке, открытие иностранного представительства | Отдел маркетинга                |
| Устаревший процесс планирования и отсутствие анализа                   | Анализ текущих показателей для планирования будущих                                                           | Отдел продаж и отдел маркетинга |
| Отсутствие программы введения новых менеджеров в должность             | Внедрение программы онбординга для новых сотрудников в отделе продаж                                          | Отдел продаж и отдел кадров     |
| Неустойчивость состава отдела продаж                                   |                                                                                                               |                                 |

Далее рассмотрим способы решения проблем, представляющих сферу интереса отдела продаж. Исходя из выявленных в сфере продаж на рынках информационных технологий проблем и предложенных способов их решений, разработаем алгоритм построения системы продаж в типичной IT-компании (см. рисунок 3.1.1).

#### 1) Аналитический (подготовительный) этап:

- анализ предыдущих результатов;
- оценка выявленной динамики роста/спада продаж;

#### 2) Целеполагание и планирование продаж:

- постановка целей и декомпозиция их на задачи;
- назначение ответственных за выполнение каждой задачи лиц;
- контроль деятельности на предмет соответствия фактических результатов планируемому.

#### 3) Разработка организационной структуры отдела продаж:

- разработка воронки продаж;
- определение должностных обязанностей;
- расчет численности отдела продаж;
- разработка системы мотивации на основе KPI с помощью CRM-системы.

#### 4) Регламентация бизнес-процессов продаж:

- внедрение гибкой методологии разработки Agile применительно к продажам;
- описание основных бизнес-процессов продаж;
- оформление соответствующей документации.

#### 5) Интеграция отдела продаж в общую организационную структуру предприятия:

- порядок взаимодействия отдела продаж с другими подразделениями.

#### 6) Регулярное формирование отчетности:

- анализ фактических результатов;
- планирование будущих.

### Рисунок 3.1.1 – Алгоритм построения системы продаж в типичной IT-компании

Опишем подробнее этапы реализации показанного на рисунке алгоритма.

В качестве первого шага предлагается проанализировать ранее полученные результаты за предыдущие периоды (чем больше периодов будет учтено, тем качественнее будет итог анализа) и оценить выявленную динамику роста/спада продаж.

Вторым этапом рекомендуется осуществить целеполагание и формирование плана продаж (изначально единожды сверху-вниз, затем постоянно снизу-вверх) в следующем порядке этапов:

- постановка целей и декомпозиция их на задачи;
- назначение ответственных за выполнение каждой задачи лиц (включается в содержание должностных инструкций);
- контроль деятельности на предмет соответствия фактических результатов планируемым (с помощью CRM-системы).

Из вышеизложенного становится очевидным: важно накапливать максимально детальные данные за прошлые периоды, видеть динамику их изменений и понимать рыночные тенденции, чтобы не ограничивать рост компании при планировании [23].

Третьим шагом идет разработка организационной структуры отдела продаж: разработка воронки продаж, определение должностных обязанностей, расчет численности отдела продаж и разработка системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности с помощью CRM-системы (см. раздел 3.3). При формировании структуры отдела продаж следует учитывать так называемую «воронку продаж» – маркетинговую модель, упрощенно представляющую собой этапы, через которые проходит лид, прежде чем стать заказчиком услуг. Исходя из того, что менеджер по продажам является одной из наиболее распространенных на рынке труда профессий, представляется целесообразным выделить позиции/должности сотрудников, специализирующихся на конкретном этапе воронки продаж и отвечающих за соответствующие функции [37].

В ООО «Открытые решения» на данный момент отсутствует отдел маркетинга, а его функции частично выполняют сотрудники отдела продаж. Исходя из особенностей деятельности отдела продаж, предлагается структурировать его в соответствии с функциональным типом (см. рисунок 1.1.5). Между тем общую организационную структуру компании рекомендуется выстраивать согласно линейно-функциональному типу (см. рисунок 3.1.2).

В компании налицо имеется потребность в создании обособленного отдела маркетинга, сотрудникам которого можно было бы вменить классические обязанности по маркетинговому развитию компании и передать ответственность за процесс лидогенерации, в данный момент осуществляемый менеджерами по продажам, что противоречит воронке продаж CRM-системы HubSpot. Таблицу 3.1.2 рекомендуется использовать в качестве базы для разработки должностных обязанностей сотрудников отдела продаж. Образец должностной инструкции менеджера по продажам представлен в Приложении Г.

Таблица 3.1.2 – Ответственность сотрудников отдела продаж на этапах воронки (составлено автором)

| Этап воронки                            | Ответственный отдел | Ответственный персонал                                           | Содержание этапа                                                                                                                                                                      | Стадия жизненного цикла лида                          |
|-----------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Лидогенерация (Lead Generation)         | Отдел маркетинга    | Лидогенератор (Lead Generator, низшее звено)                     | Поиск и привлечение лидов в соответствии с гипотезой, оценка соответствия лида портрету клиента / целевой аудитории, установление и налаживание контакта, создание интереса к услугам | Lead → Marketing Qualified Lead (MQL)                 |
| Квалификация лидов (Lead Qualification) | Отдел продаж        | Sales Development Representative (SDR, среднее звено)            | Развитие взаимоотношений и заинтересованности в услугах, выяснение намерения к привлечению дополнительных ресурсов                                                                    | Marketing Qualified Lead → Sales Qualified Lead (SQL) |
| Процесс продажи (Presale & Sale)        | Отдел продаж        | Менеджеры по работе с клиентами (Account Managers, высшее звено) | Разработка и презентация персонализированного коммерческого предложения (на основе технического) с обоснованием ценности, работа с возражениями, сопровождение                        | Sales Qualified Lead (SQL) → Opportunity → Customer   |

|  |  |  |                                                                            |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | ние сделки до заключения договора о предоставлении услуг и запуска проекта |  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|--|

В рамках четвертого шага предлагается адаптировать бизнес-процессы продаж к гибкой методологии разработки Agile и оформить соответствующую регламентирующую порядок работы отдела продаж документацию.

В текущих условиях гибридного режима работы IT-компаний, связанного с пандемией коронавируса, представляется целесообразным адаптировать организацию работы отделов продаж в таких компаниях под гибкую методологию разработки Agile. Работа отдела продаж организуется в «спринты», которые имеют конкретную цель и обычно длятся одну-две недели. Каждый спринт начинается с общего совещания, в ходе которого команда определяет главную цель и разбивает ее на задачи, составляя так называемый «бэклог спринта». Каждый рабочий день команда начинает с «планерки», где сотрудники рассказывают друг другу:

- что было сделано вчера;
- что планируется сделать сегодня;
- какие проблемы возникли в ходе работы.

Такой подход позволяет всем работникам оставаться в курсе дел друг друга и способствует подотчетности. Планерки помогают команде работать более согласованно и приучают участников к ведению детальной отчетности.

Перед отделами продаж нередко ставят долгосрочные и едва достижимые цели. Избавить сотрудников от такого ощущения поможет концепция «спринтов» из Agile-методологии, когда глобальный конечный результат разбивается на промежуточные краткосрочные задачи.

По сути Agile-продажи основываются на гибкости и итерациях. Это значит, что в рамках этой методики нужно реагировать на данные и информацию в режиме реального времени и адаптироваться к ним по мере необходимости. Без налаженной системы приучить команду к ведению отчетности очень сложно, поэтому CRM играет важнейшую роль в контексте Agile-продаж [38].

«Манифест гибкой разработки программного обеспечения» не содержит рекомендуемых практических советов, но определяет ценности и принципы, которыми руководствуются команды. Изложим эти утверждения применительно к системе продаж:

- люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов;
- работающая система важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество важнее согласования договорных условий;
- готовность к изменениям важнее первоначального плана [51].

Важно подчеркнуть, что авторы манифеста Agile не отрицают важность первых компонентов, но все-таки больше ценят вторые.

Agile не исчерпывается четырьмя ценностями. 12 принципов манифеста уточняют и дополняют их. В разрезе продаж эти принципы можно свести к следующим утверждениям:

1) Наивысшим приоритетом признается удовлетворение потребностей заказчика за счет своевременного и регулярного обслуживания.

2) Изменение договорных условий приветствуется даже на заключительном этапе сделки.

3) Поощряются частые коммуникации и предоставление самой актуальной информации о ходе сделки.

4) Общение представителей бизнеса с менеджерами по продажам должно происходить ежедневно на протяжении всего проекта.

5) В проекты необходимо вовлекать заинтересованных лиц, которых следует обеспечить соответствующими условиями работы, поддержкой и доверием.

6) Самым практичным и эффективным методом обмена информацией как с командой продаж, так и внутри нее, признается непосредственно личное общение.

7) Налаженность этапов и грамотное ведение процесса продажи – основной показатель прогресса.

8) Заказчики и менеджеры по продажам IT-продукта должны иметь возможность поддерживать постоянный темп взаимодействия в течение неопределенного срока.

9) Постоянное внимание к совершенствованию сервиса и повышению его качества повышает гибкость компании в целом.

10) Ценится простота как искусство минимизации лишней работы.

11) Самоорганизующиеся команды способны разрабатывать лучшие решения из возможных.

12) Команда менеджеров по продажам должна на систематической основе анализировать возможные способы повышения эффективности совместной работы и соответственно корректировать рабочий процесс.

Особенности совместной работы отдела продаж и других подразделений в компании подробнее опишем в разделе 3.2.

В конечном итоге, в отделе продаж типичной IT-компании рекомендуется разработать и принять к реализации следующие документы:

- план продаж на заданный период;
- регламент работы отдела продаж, включающий положения о порядке взаимодействия отдела продаж с другими подразделениями компании и использовании инструментов совместной работы над проектами;
- должностные инструкции сотрудников отдела продаж, определяющие обязанности менеджеров по продажам и закрепляющие за ними конкретный набор задач;
- положение о порядке мотивации сотрудников отдела продаж на основе ключевых показателей эффективности;
- инструкции по работе с таск-трекерами и CRM-системой, облегчающие использование указанными инструментами и обеспечивающие оперативное решение внезапно возникающих в ходе работы проблем;

– справочник специфических в сфере информационных технологий понятий, постепенно вводящий новых сотрудников отдела продаж IT-компании в курс общего дела.

Пятым шагом предлагается интегрировать отдел продаж в общую организационную структуру предприятия. Покажем на схеме, какие позиции в иерархии могут занимать отделы продаж и маркетинга (см. рисунок 3.1.2).



Рисунок 3.1.2 – Позиции отделов продаж и маркетинга в организационной структуре типичной IT-компании (составлено автором)

Завершающим шагом предлагается регулярно формировать отчетность с помощью CRM-системы для анализа и дальнейшего планирования показателей эффективности работы отдела продаж. Метод планирования «снизу-вверх» представляется авторам самым обоснованным и целесообразным, так как осно-

выводятся на полученных ранее показателях за несколько периодов и позволяет прогнозировать будущие результаты работы отдела продаж. Для улучшения показателей и оптимизации процесса рекомендуется непрерывно реализовывать цикл алгоритма построения системы продаж.

### **3.2 Основные бизнес-процессы в системе продаж типичной IT-компании**

В рамках пятого этапа алгоритма построения отдела продаж опишем порядок его взаимодействия с другими подразделениями типичной IT-компании с помощью процесса предварительной продажи. Схема разработана в рамках осуществления бизнес-процессов между подразделениями компании «Открытые решения».

Инициация предварительной продажи начинается с согласования полученного от заказчика запроса с руководителем отдела продаж. Как правило, от клиента обычно поступает запрос ресурсов (потребность в привлечении команды разработки) или запрос на оценку проекта («под ключ»). В обоих случаях сотрудник отдела продаж создает задачу в таск-трекере и назначает ответственного за ее выполнение менеджера по проекту.

При наличии свободной команды разработки, соответствующей требованиям запроса заказчика, сотрудник отдела продаж подготавливает коммерческое предложение с описанием функционала и стоимости работ предлагаемой команды. При отсутствии доступных ресурсов задача переводится на коллег из отдела кадров, заказчику предлагается запланировать совместные работы, пока идет поиск и подбор релевантных запросу кандидатов.

В случае с оценкой проекта сотрудник отдела продаж направляет заказчику аналогичное описанному выше коммерческое предложение. Документ подготавливается на основании технической оценки, разработанной усилиями технической дирекции и проектного офиса, и состоит из обоснования ориентировочного состава команды разработки и стоимости реализации проекта. Содержание коммерческого предложения во всех случаях предварительно согласовывается с руководителем отдела продаж.

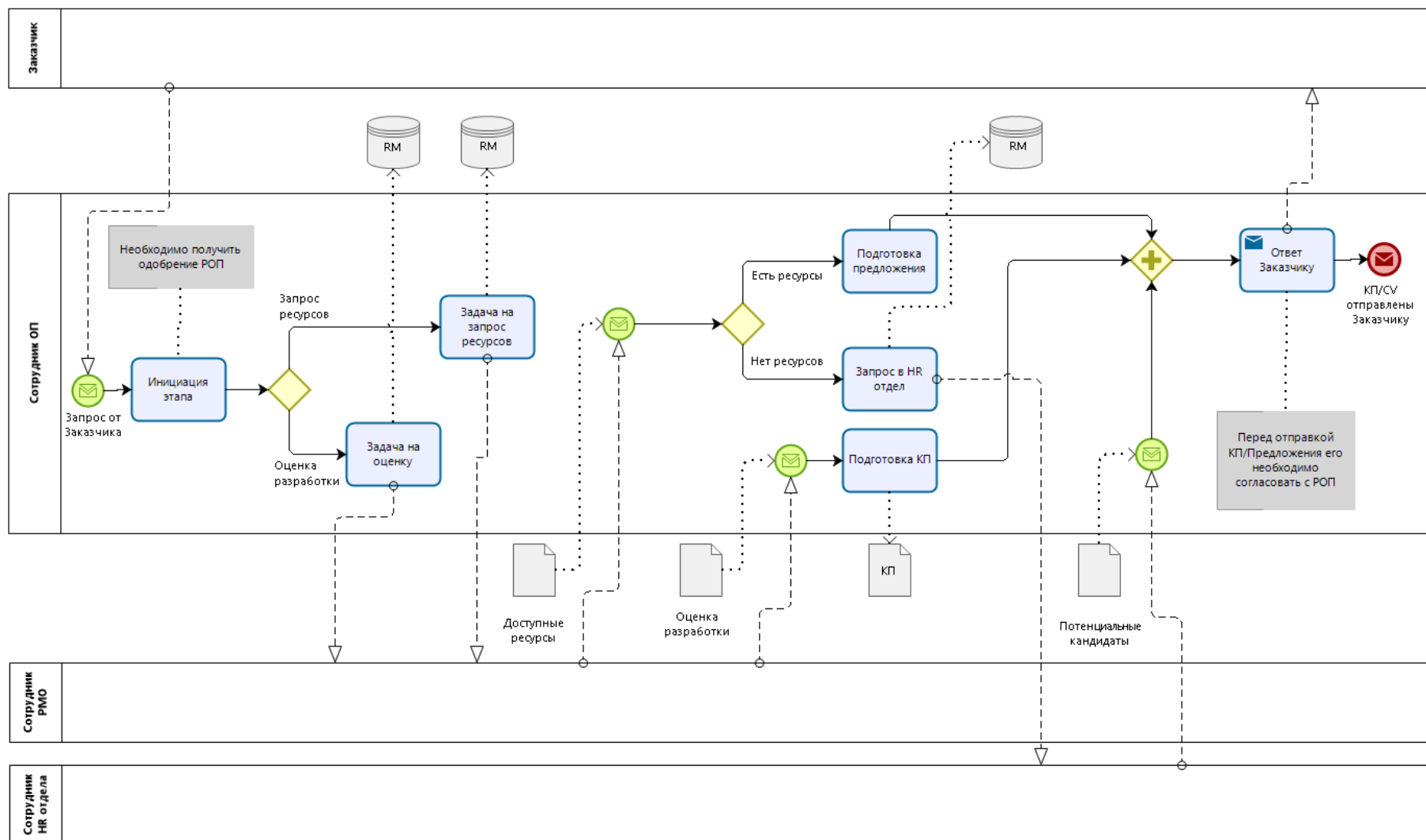


Рисунок 3.2.1 – Схема presale-процесса (составлено автором)

Как видим из схемы presale-процесса на рисунке 3.2.1, больше всего отдел продаж сотрудничает с проектным офисом и отделом кадров. Автоматизировать совместную работу подразделений позволяет таск-трекер – программа постановки задач для командной работы над проектами.

Рекомендованная к внедрению по результатам экспертного опроса CRM-система HubSpot предлагает пользователям несколько уровней доступа по разным тарифам. Базовый уровень доступа позволяет отслеживать множество параметров, но в рамках настоящей работы нас интересуют в основном стадии жизненного цикла лидов и соответствующие стадии жизненного цикла сделок (см. таблицу 3.2.1). Отметим, что последние соответствуют этапам бизнес-процесса продажи, описанного на рисунке 3.2.2.

Таблица 3.2.1 – Стадии жизненного цикла лидов / сделок

| Стадия жизненного цикла лида                                                                                                                                 | Соответствующая стадия жизненного цикла сделки                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lead – потенциальный клиент                                                                                                                                  |                                                                                                                               |
| Marketing Qualified Lead – квалифицированный отделом маркетинга потенциальный клиент, проявивший интерес к сотрудничеству, переданный в работу отделу продаж |                                                                                                                               |
| Sales Qualified Lead – квалифицированный отделом продаж потенциальный клиент, имеющий выраженную потребность                                                 | Discovery – выявление и фиксация в системе потребности потенциального клиента, уточнение информации                           |
| Opportunity – клиент, готовый заключить сделку                                                                                                               | Proposal – техническая оценка, подготовка коммерческого предложения                                                           |
| Customer – заказчик, в перспективе постоянный за счет повторных продаж                                                                                       | Negotiations – презентация заказчику коммерческого предложения                                                                |
|                                                                                                                                                              | Closing – предварительное одобрение заказчиком исполнителя работ, подготовка сопроводительных документов, заключение договора |
|                                                                                                                                                              | Closed won / lost – завершение сделки в статусе выиграна / проиграна, в случае положительного исхода – запуск проекта         |

Отразим на схеме бизнес-процесс продажи в ООО «Открытые решения» (см. рисунок 3.2.2).



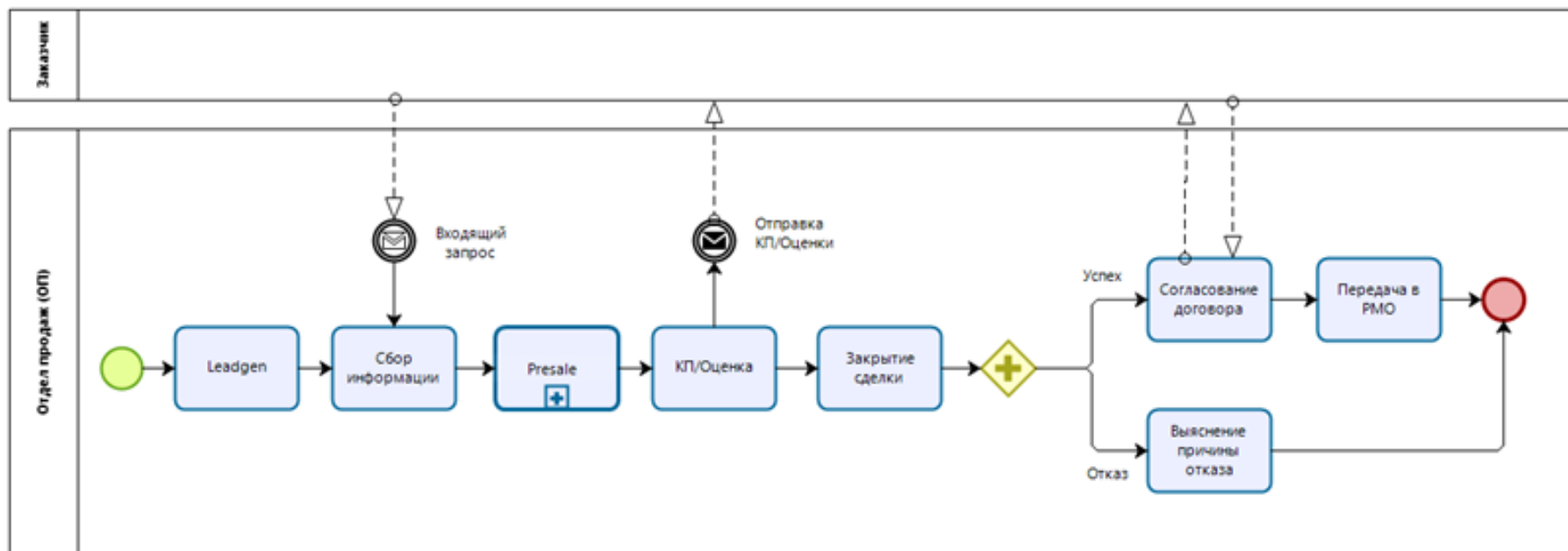


Рисунок 3.2.2 – Схема бизнес-процесса продажи

По принятии входящего запроса в результате лидогенерации о заказчике собираются все необходимые для дальнейшей работы входные данные и заносятся в CRM-систему. Иницируется процесс предварительной продажи (см. рисунок 3.2.2). По завершении этапа *presale* подготовленное коммерческое предложение (на основе технической оценки) направляется на рассмотрение заказчику. В случае успеха происходит согласование и подписание договора и на стадии запуска проект передается в работу коллегам из проектного офиса. В случае отказа в сотрудничестве выясняются и анализируются причины отказа.

Анализ успешно и неудачно закрытых сделок проводится с помощью трекера и CRM-системы. Первый инструмент позволяет анализировать совместную работу подразделений компании и выявлять слабые места в процессе достижения общей цели. Второй инструмент детально представляет процесс проведения сделки сотрудником отдела продаж и помогает контролировать индивидуальные показатели.

Очевидно, бизнес-процесс внутри отдела продаж и бизнес-процесс его совместной работы с другими подразделениями имеют свои особенности. Так, процесс предварительной продажи является составным элементом внутреннего процесса продаж, несмотря на то, что описывает внешние связи отдела продаж с клиентами и порядок сотрудничества с другими подразделениями компании.

### 3.3 Методика оценки работы отдела продаж на основе ключевых показателей эффективности

Отдел продаж, равно как и отдел маркетинга, должен состоять из такого количества менеджеров, которые смогут оптимально выполнять все задачи и функции подразделения. Первоначальный расчет можно произвести по стандартным формулам. Стоит отметить, что в этом случае получается лишь ориентировочный показатель.

$$Ч_n = \frac{V}{\Phi_{рв} \times В_{пл} \times К_{вн}} \quad (1)$$

где  $Ч_n$  – нормативная численность;

$V$  – плановый объем продаж;

$\Phi_{рв}$  – фонд рабочего времени;

$В_{пл}$  – плановая выработка, под которой понимается объем работы, приходящийся на одного менеджера;

$К_{вн}$  – плановый коэффициент выполнения норм.

Причем

$$К_{вн} = \frac{В_{пл}}{В_{ф}} \quad (2)$$

где  $В_{ф}$  – фактическая выработка.

Допустим, на 2020 г. был запланирован объем продаж на сумму 150 млн руб. В отделе продаж числится три сотрудника. Фонд рабочего времени с января по декабрь 2020 г. при 40-часовой рабочей неделе составил 1980 ч. Плановая выработка на одного менеджера за этот период составила 10 тыс. руб. Фактическая выработка за тот же период составила пять тыс. руб. На основе предоставленных данных определим плановый коэффициент выполнения нормы:

$$К_{вн} = \frac{10000}{5000} = 2$$

Тогда нормативная численность составит:

$$Ч_{\text{н}} = \frac{150000000}{1980 \times 10000 \times 2} = 4 \text{ человека.}$$

Необходимо также скорректировать численность с учетом невыходов на работу (по причине болезни, отпуска и других обстоятельств).

$$Ч_{\text{к}} = Ч_{\text{н}} \times К_{\text{н}} \quad (3)$$

$$К_{\text{н}} = 1 + Д_{\text{н}} \quad (4)$$

$$Д_{\text{н}} = \frac{(О_{\text{д}} + О_{\text{бзп}} + Н_{\text{б}}) \times 8 \text{ ч}}{\Phi_{\text{рв}}} \quad (5)$$

где  $Ч_{\text{к}}$  – скорректированная численность персонала;

$Ч_{\text{н}}$  – нормативная численность, рассчитанная ранее;

$К_{\text{н}}$  – плановый коэффициент невыхода сотрудников на работу;

$Д_{\text{н}}$  – доля нерабочего времени в фонде рабочего времени по производственному календарю;

$О_{\text{д}}$  – количество календарных дней ежегодного оплачиваемого отпуска;

$О_{\text{бзп}}$  – норматив отпусков без сохранения заработной платы;

$Н_{\text{б}}$  – норматив больничных;

$\Phi_{\text{рв}}$  – фонд рабочего времени.

Тогда доля нерабочего времени будет равна:

$$Д_{\text{н}} = \frac{((28 + 7 + 14) \times 8)}{1980} = 0,2$$

$$К_{\text{н}} = 1 + 0,2 = 1,2$$

$$Ч_{\text{к}} = 4 \times 1,2 = 5 \text{ человек.}$$

Таким образом, отделу продаж для полноценного выполнения планируемых показателей работы потребуется пять человек.

На обслуживание разных категорий клиентов уходит разное время, и при расчете оптимальной численности персонала отдела продаж это следует учиты-

вать, особенно если клиентская база компании неоднородна. В этом случае рекомендуется воспользоваться следующим алгоритмом (см. рисунок 3.3.1).



Рисунок 3.3.1 – Алгоритм расчета численности персонала отдела продаж

1) Распределить клиентов по категориям на основе объемов продаж (с помощью ABC-анализа). Допустим, у компании 80 клиентов, которых можно разделить на три категории: крупные интеграторы или продуктовые компании – 30, компании среднего размера – 40, компании небольшого размера – 10.

2) Подсчитать продолжительность работы для каждого типа клиентов. Определить, как часто сотрудники встречаются и созваниваются с заказчиками за конкретный период, а также сколько времени уходит на обработку заказов. Например, крупных клиентов рекомендуется посещать каждый квартал, средних – раз в полгода, мелких – раз в год. Продолжительность визита к каждому клиенту составляет три, два часа и один час соответственно. Следовательно, длительность посещений за год крупных клиентов будет равна 12 ч, средних – 4 ч, мелких – 1 ч.

3) Рассчитать трудозатраты на обслуживание всех клиентов путем умножения количества клиентов из каждой категории на затраты времени за один год. Затем сложить полученные данные, чтобы получить количество часов, необходимое для обслуживания всех типов клиентов. Например, для крупных клиентов этот показатель будет равен:

$$30 \times 12 = 360 \text{ ч,}$$

для средних – 160 ч, для мелких – 10 ч.

Итого: 530 ч/г.

4) Определить среднее количество контактов для каждого сотрудника. На этом этапе требуется оценить количество часов работы в неделю для среднестатистического менеджера по продажам, а полученный результат умножить на количество рабочих недель в году. Рабочая неделя составляет 40 рабочих часов, в год средний сотрудник с учетом отпуска, отсутствия по болезни или другим уважительным причинам работает 48 недель. Таким образом, продолжительность рабочего года одного менеджера по продажам составит 1 920 ч.

5) Распределить время отдельного работника по типам задач (согласно должностной инструкции в Приложении Г). Для определения затрат рабочего времени в зависимости от типов задач необходимо подсчитать количество часов, затрачиваемое в определенный период на непосредственные продажи, виды деятельности, с ними не связанные, и командировки. Например, анализ затрат рабочего времени сотрудников отдела продаж показал, что она распределяется следующим образом: непосредственные продажи – 180 ч/г или 40 %, не связанные с ними виды деятельности – 1 400 ч/г или 38 %, командировки – 340 ч/г или 22 %. Итого: 1 920 ч/г или 100 %.

6) Рассчитать численность персонала отдела продаж, разделив общее количество часов, необходимых для обслуживания рынка (530 ч), на количество часов в распоряжении одного менеджера для непосредственных продаж (180 ч). Таким образом, численность персонала будет равна трем сотрудникам [40].

Для того чтобы измерить степень достижения целей или оптимальности процессов в отделе продаж, а именно их результативность и эффективность, используем такие количественные показатели деятельности, как ключевые показатели эффективности. По нашему мнению, общепринятый перевод «key performance indicators» не совсем корректен, так как ISO 9000:2008 определяет «performance» как результативность и эффективность. Поэтому авторами пред-

лагается иное определение, звучащее как «ключевые показатели эффективности результатов».

KPI основаны на системе сбалансированных показателей, самом популярном на текущий момент методе стратегического управления с комплексным подходом для достижения целей. KPI следует определять исходя из содержания целей, иначе их использование бессмысленно. Внедрение KPI в отделе продаж рекомендуется проводить в несколько этапов (см. рисунок 3.3.2).

#### Подготовка проекта:

- инициирование и планирование проекта;
- согласование проекта с высшим руководством;
- создание проектной группы;
- проведение исследования.

#### Разработка методологии системы KPI:

- оптимизация организационной структуры отдела продаж;
- разработка методической модели;
- разработка процесса управления отделом продаж на основе KPI;
- разработка системы нормативно-методической документации (регламентация).

#### Разработка информационной системы KPI:

- постановка технического задания для настройки (программирования) информационной системы;
- непосредственно настройка информационной системы;
- обучение пользователей;
- проведение тестирования.

#### Завершение проекта:

- внедрение системы KPI (методологии и информационной системы) в эксплуатацию.

### Рисунок 3.3.2 – Процесс внедрения KPI в отделе продаж

Приведем пример целеполагания в отделе продаж типичной IT-компании. Основными целями продаж на предприятии типа ООО «Открытые решения» могут служить:

- повышение конверсии лидов на всех стадиях жизненного цикла;
- увеличение доли успешно закрытых сделок в общем количестве сделок;
- повышение показателя удержания клиентов и понижение показателя их оттока;

– увеличение случаев повторных продаж.

Проанализируем результаты деятельности отдела продаж ООО «Открытые решения» за последние три месяца 2020 г. и обоснуем установление пороговых значений в матрице KPI, исходя из поставленных целей. Приведем список формул для расчета показателей; для их сокращения будем считать, что все значения рассчитываются за принятый отчетный период – месяц (см. таблицу 3.3.1).

Таблица 3.3.1 – Формулы для расчета средних значений KPI, в процентах

| Название                                                     | Формула                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конверсия лидов в MQL (Marketing Qualified Lead)             | $\frac{\text{количество MQL}}{\text{количество лидов}} \times 100$                                                                               |
| Конверсия MQL в SQL (Sales Qualified Lead)                   | $\frac{\text{количество SQL}}{\text{количество MQL}} \times 100$                                                                                 |
| Конверсия SQL в сделки                                       | $\frac{\text{количество закрытых сделок}}{\text{количество SQL}} \times 100$                                                                     |
| Конверсия закрытых сделок                                    | $\frac{\text{количество сделок в статусе WIN}}{\text{количество сделок в статусе LOST}} \times 100$                                              |
| Коэффициент удержания клиентов CRR (Customer Retention Rate) | $\frac{(\text{кол-во клиентов на конец периода} - \text{кол-во новых клиентов за период})}{\text{кол-во клиентов на начало периода}} \times 100$ |
| Коэффициент оттока клиентов CCR (Customer Churn Rate)        | $\frac{\text{количество ушедших клиентов}}{\text{общее количество клиентов}} \times 100$                                                         |
| Коэффициент повторных продаж RPR (Repeat Purchase Rate)      | $\frac{\text{количество клиентов, совершивших повторную покупку}}{\text{общее количество клиентов}} \times 100$                                  |
| Примечание: CRR + CCR = 100 %.                               |                                                                                                                                                  |

Сведем в таблицу значения показателей, полученные за период октябрь – декабрь 2020 г., и посчитаем средние, которые впоследствии заложим в матрицу KPI в качестве нормальных (см. таблицу 3.3.2).

Таблица 3.3.2 – Значения показателей за период октябрь – декабрь 2020 г., в процентах

| Показатель                | Октябрь | Ноябрь | Декабрь | Среднее значение |
|---------------------------|---------|--------|---------|------------------|
| Конверсия лидов в MQL     | 2       | 3      | 4       | 3                |
| Конверсия MQL в SQL       | 25      | 35     | 30      | 30               |
| Конверсия SQL в сделки    | 30      | 33     | 27      | 30               |
| Конверсия закрытых сделок | 18      | 20     | 22      | 20               |
| CRR                       | 87      | 92     | 91      | 90               |
| CCR                       | 13      | 8      | 9       | 10               |
| RPR                       | 9       | 8      | 13      | 10               |

Проводить оценку эффективности трудовой деятельности сотрудника удобно с помощью матрицы KPI, которая составляется в виде таблицы и содержит определенные для конкретного сотрудника ключевые показатели и их базовые, плановые (нормальные) и целевые значения (см. таблицу 3.3.3).

Матрица заполняется следующим образом:

1) Отбирается до 10 ключевых индикаторов, отражающих деятельность конкретного сотрудника с учетом поставленных перед ним задач.

2) Экспертным путем определяется вес (значение) каждого индикатора, исходя из влияния, которое он оказывает на общий итог деятельности. Наибольший вес отдают самому значимому показателю. При этом сумма всех значений должна быть равна единице (100 %).

3) Устанавливаются базовое, плановое (нормальное) и целевое значение для каждого показателя. Базовое значение фиксирует тот уровень, ниже которого опускаться нельзя, а работа менеджера признается нерезультативной. При неоднократном достижении фактического результата, равного базовому значению, руководству стоит задуматься о целесообразности содержания такого сотрудника в компании. Плановое (нормальное) значение показывает минимальный уровень, при котором предприятие будет функционировать стабильно. Целевое значение определяет уровень, к которому необходимо стремиться. Достижение работником этого уровня или его превышение должно поощряться.

4) Заполненная матрица предоставляется сотруднику на ознакомление. Логично делать это в начале месяца, т.к. в матрице отражаются задачи сотрудника на предстоящий период. По окончании месяца на основе анализа деятельности работника заполняется графа «Фактический результат».

5) Для каждого показателя рассчитывается индекс KPI, показывающий процент выполнения плана, по формуле (6):

$$\text{Индекс KPI} = \frac{\text{факт}-\text{база}}{\text{норма}-\text{база}} \times 100 \% \times \text{вес} \quad (6)$$

6) Определяется общий коэффициент результативности (рейтинг) сотрудника путем сложения индексов KPI всех показателей по формуле (7).

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum \text{индексы KPI} \times \text{веса} \quad (7)$$

7) На основе рейтинга рассчитывается размер премии сотрудника.

Таблица 3.3.3 – Пример матрицы ключевых показателей эффективности для менеджера по работе с клиентами в отделе продаж

| KPI, %                    | Вес  | Значения                               |       |      |      | Индекс KPI |
|---------------------------|------|----------------------------------------|-------|------|------|------------|
|                           |      | База                                   | Норма | Цель | Факт |            |
| Конверсия лидов в MQL     | 0,05 | 1                                      | 3     | 5    | 3    | 5,00       |
| Конверсия MQL в SQL       | 0,15 | 10                                     | 30    | 50   | 30   | 15,0       |
| Конверсия SQL в сделки    | 0,20 | 10                                     | 30    | 50   | 35   | 25,0       |
| Конверсия закрытых сделок | 0,30 | 10                                     | 20    | 30   | 25   | 45,0       |
| CRR                       | 0,05 | 80                                     | 90    | 100  | 90   | 5,00       |
| CCR                       | 0,05 | 20                                     | 10    | 0    | 15   | 2,50       |
| RPR                       | 0,20 | 5                                      | 10    | 20   | 15   | 40,0       |
|                           | 1,00 | Коэффициент результативности (рейтинг) |       |      |      | 137,5      |

Приведем пример системы оплаты труда на основе KPI (см. таблицу 3.3.4).

Таблица 3.3.4 – Пример системы оплаты труда на основе KPI

| Коэффициент результативности (рейтинг) | Премия (процент от оклада) |
|----------------------------------------|----------------------------|
| $\leq 100$                             | не начисляется             |
| 101 – 150                              | 50                         |
| 151 – 199                              | 100                        |
| $\geq 200$                             | 150                        |

В таблице 3.3.4 индекс KPI составил 137,5, из чего следует, что сотруднику отдела продаж полагается денежная премия в размере 50 % от оклада. В итоге его месячный доход составит 1,5 оклада.

Таким образом, авторами была подчеркнута необходимость в расчете оптимальной численности персонала отдела продаж и разработки системы его мо-

тивации как компонентов алгоритма построения отдела продаж. Тщательно рассчитанное количество необходимых сотрудников в подразделении позволяет минимизировать издержки и рационально распределить должностные обязанности. По мнению авторов, система мотивации на основе ключевых показателей эффективности представляет собой наиболее прозрачный и понятный способ определения полагаемых к выплате сотруднику денежных средств за достижение запланированных результатов.

## **Заключение**

В первой главе настоящей магистерской диссертации были рассмотрены теоретические и методические основы организации системы продаж в IT-компании, а именно общие принципы организации системы продаж на предприятии, особенности рынка информационных технологий и отличительные характеристики продаж на этом рынке. Дано определение «системы продаж», обозначены цели, компоненты и мероприятия в рамках построения системы продаж. Приведены схемы организационных структур отдела продаж и факторы, влияющие на его функции. Охарактеризованы планы продаж, описаны этапы классического процесса продажи.

Рассмотрены основные модели продаж на рынках информационных технологий, приведена компонентная структура рынка и классификация цифровых продуктов. Представлена товарная структура рынка информационных технологий. Обозначены этапы цепочки создания ценности IT-продукта, построен механизм взаимодействия компаний в маркетинговой сети на разных стадиях создания ценностей. Описаны стадии жизненного цикла продажи IT-решений. Указаны функции и типовые должности участников «закупочного центра». Детализирован процесс полного цикла разработки IT-продукта.

Во второй главе настоящей магистерской диссертации была исследована система продаж в отрасли информационных технологий. В рамках анализа международного рынка информационных технологий спрогнозировано его развитие, приведена динамика объема, обозначены тенденции на ближайшие годы. Представлена структура отечественного рынка информационных технологий и динамика его объема в отдельности. Обозначены приоритеты государства в развитии направления и основные факторы макросреды внешнего маркетингового окружения. Перечислены основные игроки на отечественном рынке информационных технологий, в том числе проанализирована деятельность типичной для основной категории аутсорсинговой компании ООО «Открытые решения».

Изучена специфика организации продаж в современной IT-компании. Проведен масштабный опрос представителей зарубежного и отечественного рынка информационных технологий в сфере продаж и экспертная оценка CRM-системы сотрудниками отдела продаж ООО «Открытые решения». С опорой на полученные в ходе исследования результаты были сформулированы основные проблемы, препятствующие эффективной работе отдела продаж в современной IT-компании.

В третьей главе настоящей магистерской диссертации предложены мероприятия по совершенствованию существующей практики организации системы продаж в IT-компании. Разработан алгоритм организации системы продаж и программа по решению выявленных в ходе исследования проблем. Определена ответственность сотрудников отдела продаж на этапах воронки продаж для дальнейшей разработки должностных инструкций. Бизнес-процессы продаж адаптированы к гибкой методологии разработки Agile. Составлен список регламентирующих работу отдела продаж документов.

Схематично отображены основные бизнес-процессы в системе продаж типичной IT-компании. Описаны схемы процессов предварительной продажи и непосредственно продажи. Установлено, что последний соответствует стадиям жизненного цикла лидов / сделок. Разработана оценка работы отдела продаж на основе расчета численности персонала и ключевых показателей эффективности.

Реализация рекомендованных мероприятий в отделе продаж типичной IT-компании позволит значительно корректировать и/или полностью устранить существующие проблемы в системном подходе к организации продаж и оптимальным образом усовершенствовать существующую практику организации продаж.

## Список использованных источников

1 Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014 – 2020 годы и на перспективу до 2025 года. – URL: [https://digital.gov.ru/common/upload/Strategiya\\_razvitiya\\_otrasli\\_IT\\_2014-2020\\_2025.pdf](https://digital.gov.ru/common/upload/Strategiya_razvitiya_otrasli_IT_2014-2020_2025.pdf) – с. 4-10.

2 Благоприятные условия для ИТ-бизнеса [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/439/> (дата обращения: 08.11.2021).

3 Стратегия и «дорожная карта» развития ИТ-отрасли [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/479/> (дата обращения: 08.11.2021).

4 Протокол заседания экспертного совета по развитию конкуренции в области информационных технологий [Электронный ресурс] // Федеральная антимонопольная служба. – URL: <https://fas.gov.ru/p/protocols/1616>

5 Методы стимулирования продаж в торговле : учебник / Алексина С. Б. [и др.]. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. – 304 с.

6 Снабжение и сбыт : учебник / Антонов Г. Д. [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 298 с.

7 Егоров Ю. Н. Основы маркетинга : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 292 с.

8 Земляк С. В. Управление продажами : учебник. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. – 300 с.

9 Иванова С. В. Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг. – 10-е изд. – Москва : Альпина Пабли., 2016. – 278 с.

10 Коноплев С. П., Коноплева В. С. Менеджмент продаж: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. - 304 с.

11 Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс : учебное пособие – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 448 с.

12 Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : учебное пособие / Котлер Ф. [и др.]. – 10-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 211 с.

13 Наумов В. Н. Рынки информационно-коммуникационных технологий и организация продаж : учебник. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 404 с.

14 Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие. – 4-е изд. – Москва :Альпина Пабл., 2016. – 715 с.

15 Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 453 с.

16 Смит К. Конверсия. Как превратить лиды в продажи: Справочное пособие. – М.:Альпина Паблишер, 2017. – 280 с.

17 Филиппов С. Команда чемпионов продаж: Как создать идеальный отдел продаж и эффективно им управлять. – Москва :Альпина Пабл., 2016. – 170 с.

18 Шальнова О. А. Стимулирование продаж: принципы, методы, оценка : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 107 с.

19 Шерстобитова Т. И., Семеркова Л. Н.. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы : монография. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

20 Бонома Т. Крупные продажи. Кто на самом деле покупает? Продажи / пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). – 210 с.

21 Шамраев С. ИТ-рынок продолжит динамично расти в 2022 году [Электронный ресурс] // Агентство экономической информации «Прайм». – URL: <https://1prime.ru/experts/20210914/834682541.html> (дата обращения: 08.11.2021).

22 Система управления продажами: как выстроить [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания Active Sales Group. – URL: <https://activesalesgroup.ru/systema-upravleniia-prodazhami/> (дата обращения: 08.11.2021).

23 Гордовский Д. Как составить план продаж: образец и пример расчета планирования продаж [Электронный ресурс] // Сервис сквозной аналитики, коллтрекинга и управления рекламой Calltouch. – URL: <https://blog.calltouch.ru/kak-sostavit-plan-prodazh-obrazets-i-primer-rascheta-planirovaniya-prodazh/> (дата обращения: 08.11.2021).

24 Науменко А. Элементы профессиональной системы продаж [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания iTeam. – URL: <https://blog.iteam.ru/elementy-professionalnoj-sistemy-prodazh/> (дата обращения: 08.11.2021).

25 Уколова Е. Система продаж | 2 технологии и 2 принципа для внедрения изменений [Электронный ресурс] // Академия продаж Екатерины Уколовой. – URL: <https://blog.oy-li.ru/sistema-prodazh/> (дата обращения: 08.11.2021).

26 Аналитика IT-продукта [Электронный ресурс] // Создание IT-продуктов на заказ. – URL: <https://byndyusoft.com/productanalysis> (дата обращения: 08.11.2021).

27 Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.cfin.ru/> (дата обращения: 08.11.2021).

28 Мировой рынок ИТ в 2020 г. сократился всего на 2,2% [Электронный ресурс] // Крупнейшее издание в сфере высоких технологий в России и странах СНГ CNews. – URL: [https://www.cnews.ru/reviews/rynok\\_it\\_itogi\\_2020/articles/mirovoj\\_rynok\\_it\\_v\\_2020\\_gsokratilsya](https://www.cnews.ru/reviews/rynok_it_itogi_2020/articles/mirovoj_rynok_it_v_2020_gsokratilsya) (дата обращения: 08.11.2021).

29 Структура рынка информационных технологий [Электронный ресурс] // Компьютерная справочная правовая система. – URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144190/5a33b77f49f123607a62741bf6ce1904b9c80afb/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/5a33b77f49f123607a62741bf6ce1904b9c80afb/) (дата обращения: 08.11.2021).

30 Рейтинг CRM-систем [Электронный ресурс] // Сайт отзывов о сервисах для бизнеса CRMIndex. – URL: <https://crmindex.ru/products> (дата обращения: 08.11.2021).

31 Талалай М. А., Анненко Н. М. Российский рынок информационных технологий: состояние и основные ограничители развития [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека Cyberleninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-informatsionnyh-tehnologiy-sostoyanie-i-osnovnye-ogranichiteli-razvitiya> (дата обращения: 08.11.2021).

32 Исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий [Электронный ресурс] – URL: <https://www.gartner.com/en> (дата обращения: 08.11.2021).

33 Главное профессиональное издание для руководителей «Генеральный директор» [Электронный ресурс] – URL: [gd.ru](http://gd.ru) (дата обращения: 08.11.2021).

34 Что такое CRM-системы и как их правильно выбирать? [Электронный ресурс] // Сообщество IT-специалистов «Хабр». – URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/249633/> (дата обращения: 08.11.2021).

35 MVP: что это такое и как работает? [Электронный ресурс] // Сообщество IT-специалистов «Хабр». – URL: <https://habr.com/ru/company/productstar/blog/508892/> (дата обращения: 08.11.2021).

36 Полный цикл разработки IT продуктов на примере проекта: роли в команде, задачи заказчика, этапы // Сообщество IT-специалистов «Хабр» [Электронный ресурс] – URL: <https://habr.com/ru/post/279535/> (дата обращения: 08.11.2021).

37 Что такое лид [Электронный ресурс] // Сообщество IT-специалистов «Хабр». – URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/308234/> (дата обращения: 08.11.2021).

38 Фрост А. The Ultimate Guide to Agile Sales [Электронный ресурс] // Американская компания по разработке программных продуктов для входящего маркетинга, продаж и обслуживания клиентов HubSpot [Электронный ресурс] – URL: <https://blog.hubspot.com/sales/agile-sales> (дата обращения: 08.11.2021).

39 IDC: Российский рынок ИТ-услуг: итоги 2020 года и прогноз на 2021-2025 годы [Электронный ресурс] // Ведущий поставщик информации и консультационных услуг, организатор мероприятий на рынках информационных технологий, телекоммуникаций и потребительской техники IDC. – URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR248062421&> (дата обращения: 08.11.2021).

40 Семенов Е. Отдел продаж и маркетинга: формула для расчета числа сотрудников [Электронный ресурс] // Главное практическое пособие по управлению продажами «Коммерческий директор» [Электронный ресурс] – URL: [www.kom-dir.ru/article/584-otdel-prodaj-i-marketinga](http://www.kom-dir.ru/article/584-otdel-prodaj-i-marketinga) (дата обращения: 08.11.2021).

41 Крицкая М. Как организовать отдел продаж: типы структур и функции [Электронный ресурс] // Журнал СКБ Контур. – URL: <https://kontur.ru/articles/5889> (дата обращения: 08.11.2021).

42 Кузьмин Д. 5 основных этапов продаж для любого бизнеса [Электронный ресурс] // Журнал компании-разработчика умных сервисов для бизнеса «СКБ Контур». – URL: <https://kontur.ru/articles/925> (дата обращения: 08.11.2021).

43 Социальная сеть для поиска и установления деловых контактов LinkedIn [Электронный ресурс] – URL: [linkedin.com](http://linkedin.com) (дата обращения: 08.11.2021).

44 Бакшт К. Построение системы продаж [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sale\\_system\\_construction.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sale_system_construction.htm) (дата обращения: 08.11.2021).

45 Центр закупки [Электронный ресурс] // Онлайн-энциклопедия маркетинга. – URL: <http://marketopedia.ru/86-centr-zakupki.html> (дата обращения: 08.11.2021).

46 Ключевые показатели эффективности (KPI): что это такое и как их использовать [Электронный ресурс] // Транснациональная компания по производству проприетарного программного обеспечения для различного рода вычислительной техники Microsoft. – URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them> (дата обращения: 08.11.2021).

47 Официальный сайт ООО «Открытые решения» [Электронный ресурс] – URL: <https://osinit.ru/> (дата обращения: 08.11.2021).

48 Нив Г., Деминг Э. Процессы и системы [Электронный ресурс] – URL: <http://orgstructura.ru/deming> (дата обращения: 08.11.2021).

49 Сибирев Н. Что такое система продаж [Электронный ресурс] // Клуб продавцов. – URL: <http://www.prodaznik.ru/blog/chto-takoe-sistema-prodazh> (дата обращения: 08.11.2021).

50 Ларин А. Рынки сбыта в интернете: B2C, B2G, B2B [Электронный ресурс] // независимое издание о технологиях и бизнесе, организатор мероприятий и создатель сервисов для предпринимателей, инвесторов и корпораций Rusbase. – URL: <https://rb.ru/opinion/sbyt-ili-ne-sbyt/> (дата обращения: 08.11.2021).

51 Зуйкова А. Что такое Agile и подойдет ли он вашей компании [Электронный ресурс] // Группа компаний и один из крупнейших мультимедийных холдингов России РБК. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6023fc369a79476e47b19ef0> (дата обращения: 08.11.2021).

52 Обзор рынка информационных технологий [Электронный ресурс] // Российская венчурная компания. – URL: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/6f7/obzor\\_it.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/6f7/obzor_it.pdf) (дата обращения: 08.11.2021).

53 Рейниш И. Система продаж: что это такое, зачем она нужна и как ее построить [Электронный ресурс] // Онлайн CRM-система S2 для автоматизации продаж. – URL: <https://salesap.ru/blog/chto-takoe-sistema-prodazh-i-kak-ee-postroit/> (дата обращения: 08.11.2021).

54 Лейборн И. Домены Business Agility [Электронный ресурс] // Тренинги и курсы по гибким подходам Scrumtrek. – URL: <https://scrumtrek.ru/blog/business-agility/1710/domains-of-business-agility/> (дата обращения: 08.11.2021).

55 Мировой ИТ-рынок [Электронный ресурс] // Портал выбора технологий и поставщиков «TAdviser». – URL: [www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ\\_\(мировой\\_рынок\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ_(мировой_рынок)) (дата обращения: 08.11.2021).

56 Тенденции мирового ИТ-рынка [Электронный ресурс] // Портал выбора технологий и поставщиков «TAdviser». – URL: [tadviser.ru/index.php/Статья:Тенденции\\_мирового\\_ИТ-рынка](http://tadviser.ru/index.php/Статья:Тенденции_мирового_ИТ-рынка) (дата обращения: 08.11.2021).

57 ИТ-рынок России [Электронный ресурс] // Портал выбора технологий и поставщиков «TAdviser». – URL: [tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-рынок\\_России](http://tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-рынок_России) (дата обращения: 08.11.2021).

58 ИТ-аутсорсинг (рынок России) [Электронный ресурс] // Портал выбора технологий и поставщиков «TAdviser». – URL: [www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг\\_\(рынок\\_России\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг_(рынок_России)) (дата обращения: 08.11.2021).

59 Система продаж: разбор структуры и руководство построения [Электронный ресурс] // Крупнейшая в рунете площадка для предпринимателей нового поколения. – URL: <https://vc.ru/u/786849-digital-hunters/240112-sistema-prodazh-razbor-struktury-i-rukovodstvo-postroeniya> (дата обращения: 08.11.2021).

60 Секрет успешных стартапов. Minimum Viable Product: что это, и как его создают [Электронный ресурс] // Крупнейшая в рунете площадка для предпринимателей нового поколения. – URL: <https://vc.ru/marketing/139040-sekret-uspeshnyh-startapov-minimum-viable-product-cto-eto-i-kak-ego-sozdayut> (дата обращения: 08.11.2021).

## **Приложения**

## Приложение А

### Типы структур отделов продаж по направлениям деятельности

Таблица А.1 – Классификация структур отдела продаж по направлениям [41]

| Направление    | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукт/услуга | Когда на рынок выводят несколько продуктов, отдел делится на подразделения с учетом специфики продуктов. Каждый продукт закрепляется за конкретным подразделением под руководством менеджера. Для общего контроля и координации ситуации назначается ведущий менеджер по продажам.                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- одинаковая важность всех продуктов;</li> <li>- специализация и разделение работы;</li> <li>- отсутствие ненужных вмешательств в разные функции;</li> <li>- сравнительная оценка эффективности отделов;</li> <li>- высокая удовлетворенность клиентов</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сложности в координации деятельности продуктов / отделов;</li> <li>- затраты выше, если показатели не достигают предполагаемого уровня;</li> <li>- операционные расходы выше из-за большего числа сотрудников</li> </ul> |
| Потребитель    | Такая структура встречается в компаниях, которые работают с разными типами клиентов. Так, например, для продажи промышленных и потребительских товаров могут создаваться разные отделы. В такой структуре полномочия специалистов для всех типов клиентов схожи.                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- всем категориям клиентов уделяется много внимания;</li> <li>- клиентам предоставляется максимум услуг для удовлетворения их потребностей;</li> <li>- продажи планируются с учетом каждой категории;</li> <li>- продавцы назначаются с учетом особенностей клиентов в каждой категории</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на создание отдела продаж слишком высокие;</li> <li>- контроль и координация процессов создают проблемы;</li> <li>- структура основана на рыночных принципах</li> </ul>                                          |
| Рынок          | География сбыта делится на сегменты, для каждого подразделения создается отдел продаж. Для координации и контроля деятельности назначается ведущий менеджер по продажам. Такая структура подходит в случаях, когда компания работает на больших рынках с разной спецификой. В этом случае продукты могут быть дифференцированы по качеству в зависимости от рынка, и это будет положительно | <ul style="list-style-type: none"> <li>- более качественные услуги доступны для клиентов отдельного рынка сбыта;</li> <li>- требования к новым продуктам определяются для каждой области;</li> <li>- транспортные расходы можно минимизировать;</li> <li>- продукция может иметь модификации в соответствии с требованиями конкретного рынка;</li> <li>- для каждого рынка формулируются свои маркетинговые стратегии;</li> <li>- возможен сравнительный</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на создание отдела продаж слишком высокие;</li> <li>- трудно координировать деятельность разных рынков;</li> <li>- возможны конфликты из-за распределения ресурсов и других инструментов</li> </ul>              |

|  |                         |                         |  |
|--|-------------------------|-------------------------|--|
|  | влиять на объем продаж. | анализ продаж на рынках |  |
|--|-------------------------|-------------------------|--|

Продолжение таблицы А.1

| Направление               | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функции                   | Направления отличаются в зависимости от выполняемых функций: планирование продаж, управление персоналом, продажи и продвижение, реклама и стимулирование продаж, анализ продаж, маркетинговые исследования и т.д. При создании подразделений особое внимание уделяется каждому аспекту торговой деятельности, поэтому прибыль может увеличиваться. Такая структура подходит для небольших компаний с ограниченным количеством продуктов. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- решения принимаются максимально быстро;</li> <li>- количество отделов может быть уменьшено или увеличено в зависимости от потребностей;</li> <li>- простота координации функций;</li> <li>- более экономный вариант по сравнению с другими типами структур</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нельзя уделять больше внимания конкретному продукту;</li> <li>- из-за повышенной ответственности ведущего менеджера могут возникнуть проблемы с координацией деятельности;</li> <li>- между отделами могут возникать разногласия;</li> <li>- неправильное функционирование отдела может повлиять на эффективность организации в целом</li> </ul> |
| Комбинированная структура | Крупный бизнес, производящий диверсифицированные продукты и работающий на обширных рынках, использует отдел продаж комбинированного типа. Это позволяет специализировать подход на каждом этапе маркетинговой деятельности. Для этой цели обычно объединяются продукты, рынки и т.д.                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- пристальное внимание ко всем потребностям в процессе продаж;</li> <li>- преимущество специализации;</li> <li>- высокий уровень координации между продуктами, географией продаж и отделом сбыта</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- более высокие операционные расходы из-за чрезмерной специализации;</li> <li>- проблемы контроля за сотрудниками различных подразделений;</li> <li>- проблемы с коммуникациями</li> </ul>                                                                                                                                                         |

## Приложение Б

### **Анкета для опроса представителей зарубежного и отечественного рынка информационных технологий в сфере продаж**

#### Анкета

Уважаемый коллега! Просим принять участие в опросе с целью выявления факторов, влияющих на продажи в IT-отрасли. Если вам есть что добавить к существующим вариантам ответа, предлагаем заполнить поле «Другое». Правильность выводов и дальнейших мероприятий будет зависеть от искренности, точности и полноты ваших ответов.

1. Выберите наиболее подходящую характеристику вашей специализации:

- управленческая позиция;
- представитель продаж;
- HR;
- техническая дирекция;
- финансы и бухгалтерия;
- юриспруденция;
- другой вариант.

2. Есть ли в вашей компании выделенный отдел маркетинга?

- да;
- нет.

3. Оцените степень проработки в вашей компании каждого из нижеперечисленных факторов внутренней среды по шкале от 0 до 10 баллов (0 – не проработан, 10 – полностью проработан):

- организационная структура;
- корпоративная культура;
- работа с персоналом;
- технологические инновации;
- бизнес-процессы;
- другое.

4. Оцените степень развитости отношений вашей компании с участниками микросреды внешнего маркетингового окружения по шкале от 0 до 10 (0 – отношения не развиты совсем, 10 – налажены отлично):

- поставщики;
- посредники;
- клиенты;
- конкуренты;
- контактная аудитория.

5. Охарактеризуйте степень регламентированности и автоматизации бизнес-процессов в вашей компании по шкале от 0 до 10 (0 – совсем не регламентированы и не автоматизированы, 10 – полностью регламентированы и автоматизированы).

6. Оцените степень структурированности отдела продаж в вашей компании и разделения обязанностей по шкале от 0 до 10 (0 – отдел совсем не структурирован, должностные обязанности сотрудников размыты, 10 – отдел структурирован, должностные обязанности официально закреплены за каждым сотрудником).

7. Охарактеризуйте степень проработки процесса квалификации лидов на стадиях воронки продаж по шкале от 0 до 10 (0 – процесс не проработан, 10 – процесс полностью проработан).

8. Оцените частоту повторных продаж в вашей компании по шкале от 0 до 10 (0 – повторных продаж нет совсем, 10 – на каждого существующего клиента приходится хотя бы одна повторная продажа).

9. Какая CRM-система используется в вашей компании?

- российский продукт (amoCRM, 1С, Битрикс24, Мегаплан);
- зарубежный продукт (Zoho, HubSpot, Salesforce, Microsoft Dynamics CRM);
- не используется;
- другое.

10. На каких материальных показателях основана система мотивации персонала вашей компании?

- KPI;
- проценты от продаж;
- повышение заработной платы;
- соотношение плановых и фактических результатов;
- статистические результаты CRM-системы;
- ДМС, страховки и соц. пакеты;
- другое.

11. На каких нематериальных способах основана система мотивации персонала вашей компании?

- корпоративное обучение;
- корпоративные мероприятия по тимбилдингу;
- заграничные командировки / путевки на отдых;
- льготное посещение культурных мероприятий;
- пользование услугами партнеров компании по партнерским программам лояльности;
- другое.

12. Охарактеризуйте процесс обучения персонала в вашей компании:

- происходит систематически (есть внутренняя система корпоративного обучения / корпоративный университет);
- проводится при необходимости с привлечением сторонних образовательных учреждений;
- носит разовый характер;
- отсутствует.

13. Какое направление в системе маркетинговых коммуникаций наиболее развито в вашей компании?

- реклама;
- PR;
- прямой маркетинг;
- стимулирование сбыта.

14. Выберите наиболее подходящую характеристику потока клиентов в вашей компании:

- в основном входящий/теплый поток клиентов;
- в основном исходящий/холодный поток клиентов;
- теплый и холодный потоки в количественном выражении равнозначны.

15. Выберите наиболее подходящую характеристику потока клиентов в вашей компании:

- в основном приток клиентов;
- в основном отток клиентов;
- количественные выражения притока и оттока клиентов равнозначны.

16. Выберите наиболее подходящую характеристику присутствия вашей компании на рынке:

- отечественный рынок на региональном уровне (присутствие в одном городе одной страны);
- отечественный рынок (присутствие в нескольких городах одной страны);
- отечественный и зарубежный рынок;
- только зарубежный рынок.

17. Каким образом осуществляется планирование работы отдела продаж?

- работа отдела продаж планируется на основе анализа текущих показателей (снизу-вверх);
- план работы отдела продаж составляется руководством (сверху-вниз);
- работа отдела продаж не планируется.

18. Есть ли в вашей компании программа введения в должность новых сотрудников отдела продаж?

- есть общая программа адаптации для всех новых сотрудников;
- есть программа адаптации новых сотрудников отдела продаж;
- программы адаптации отсутствуют.

19. Охарактеризуйте устойчивость состава отдела продаж в вашей компании.

- состав коллектива устойчив, частично меняется раз в несколько лет;
- состав коллектива относительно устойчив, меняется раз в год;
- состав коллектива неустойчив, наблюдается текучка кадров.

## Приложение В

### Фрагмент анкеты для отечественных коллег в Google Формах

### Изучение специфики организации продаж в современной IT-компании

Уважаемый коллега!

Просим вас принять участие в опросе с целью выявления факторов, влияющих на продажи в IT-отрасли. Если вам есть что добавить к существующим вариантам ответа, просим заполнить поле «Другое». Правильность выводов и дальнейших мероприятий будет зависеть от искренности, точности и полноты ваших ответов.

**\* Обязательно**

Оцените степень проработки в вашей компании каждого из нижеперечисленных факторов внутренней среды по шкале от 0 до 10 баллов (0 – не проработан, 10 – полностью проработан) \*

|                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Продуктовый ассортимент        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ценовая политика               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Работа с персоналом            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Реклама                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Программы лояльности           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Акции и скидки                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Бизнес-процессы                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Другое (в разделе предложений) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Рисунок В.1 – Фрагмент опроса для российских коллег в Google Формах

## Приложение Г

### Должностная инструкция сотрудника отдела продаж

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_  
наименование компании  
\_\_\_\_\_/Ф.И.О./  
(подпись)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(дата)

### Должностная инструкция менеджера по продажам

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

#### І. Общие положения

1.1. Должностная инструкция регулирует следующие параметры, касающиеся деятельности менеджера по продажам: должностные обязанности, права, ответственность, взаимоотношения и связи по должности.

1.2. Менеджер по продажам относится к категории специалистов.

1.3. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.

1.4. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно директору по продажам.

1.5. Во время отсутствия менеджера по продажам его права и обязанности возлагаются на других сотрудников департамента продаж, о чем генеральным директором организации выпускается соответствующее распоряжение.

1.6. На должность менеджера по продажам назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.

1.7. Менеджер по продажам должен знать:

- основы трудового и гражданского законодательства;
- назначение и правила использования компьютерного и офисного оборудования;
- правила работы в компьютерных программах, базах данных, системах управления взаимоотношениями с клиентами;
- основные характеристики, цены, преимущества и недостатки продукции и услуг ведущих российских и мировых производителей в сравнении с продаваемой продукцией и услугами;
- модели продаж продукции и услуг;
- методы поиска, анализа, обработки и систематизации информации;
- инструкции по подготовке, обработке и хранению отчетных материалов;

- основы бухгалтерского учета, правила оформления первичной бухгалтерской документации;
- основы договорной работы;
- отраслевые и локальные нормативные акты, действующие в организации;
- нормативные акты, регулирующие правила продажи продукции и услуг организациям различных форм собственности;
- основные тендерные площадки, состав тендерной документации;
- деловой этикет, правила ведения деловой переписки и переговоров;
- основы делопроизводства;
- основы менеджмента организации;
- основы психологии;
- нормы противопожарной защиты, охраны труда и техники безопасности.

#### 1.8. Менеджер по продажам должен уметь:

- работать с компьютерным и офисным оборудованием;
- работать с системами отчетности компании, базой данных типовых предложений о продаже продукции и услуг компании;
- применять средства автоматизации бизнес-процессов при взаимоотношениях с клиентами;
- вести реестр реквизитов клиентов;
- консультировать клиентов по вопросам приобретения, использования и обслуживания продукции и услуг компании;
- сопоставлять характеристики, цены, преимущества и недостатки продукции и услуг ведущих российских и мировых производителей с продаваемой продукцией и услугами;
- организовывать встречи с клиентами и партнерами, проводить презентации продукции и услуг компании;
- выявлять потребности клиентов в продукции и услугах компании;
- вести деловую переписку и переговоры;
- составлять коммерческие предложения по продаже продукции и услуг компании;
- вести учет коммерческих предложений по продаже продукции и услуг компании;
- составлять коммерческие документы на продажу продукции и услуг компании;
- оформлять первичную бухгалтерскую документацию с помощью бухгалтерских программ;
- оформлять сопроводительные документы на продажу продукции и услуг компании;
- вести учет сделок по продаже продукции и услуг компании, в т. ч. по конкурсным торгам и аукционам;
- обрабатывать информацию о новой продукции и услугах компании, условиях их продажи;
- вести учетную деятельность по информированию клиентов о новой продукции и услугах компании и об условиях их продажи;
- работать на тендерных площадках, оформлять тендерную документацию.

- 1.9. Менеджер по продажам руководствуется в своей деятельности:
- законодательными актами РФ;
  - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями генерального директора;
  - настоящей должностной инструкцией.

## **II. Должностные обязанности менеджера по продажам**

Менеджер по продажам выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Активный поиск клиентов и развитие долгосрочных партнерских отношений, ведение клиентской базы;
- 2.2. Анализ рынка, мониторинг конкурентной среды;
- 2.3. Проведение презентаций продукции и услуг компании;
- 2.4. Подготовка коммерческих предложений, проведение переговоров, заключение договоров;
- 2.5. Контроль оплаты по договорам;
- 2.6. Консультирование клиентов по продукции и услугам компании;
- 2.7. Участие в выставках с целью продвижения продукции и услуг компании.

## **III. Права менеджера по продажам**

Менеджер по продажам имеет право:

- 3.1. Повышать профессиональную квалификацию на курсах, семинарах и иных обучающих мероприятиях;
- 3.2. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых должностных обязанностей.
- 3.3. Знакомиться с решениями генерального директора, касающимися исполняемых должностных обязанностей, с документами, определяющими права и обязанности по занимаемой должности, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей.
- 3.4. Разрабатывать и вносить на рассмотрение директора по продажам предложения по организации труда в рамках своих должностных обязанностей, по улучшению деятельности департамента продаж.
- 3.5. Информировать директора по продажам о нарушениях в работе сотрудников департамента продаж.
- 3.6. На защиту профессиональной чести и достоинства, знакомиться с документами, содержащими оценку его деятельности, и давать по ним разъяснения.

## **IV. Ответственность менеджера по продажам**

Менеджер по продажам несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение, несвоевременное или халатное исполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальности информации.

4.3. За нарушение или ненадлежащее исполнение Устава, правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

## **V. Взаимоотношения и связи по должности**

Менеджер по продажам:

5.1. Работает в режиме нормированного рабочего дня по графику 40-часовой рабочей недели и утвержденному генеральным директором компании.

5.2. При необходимости может быть отправлен в служебные командировки.

5.3. Под руководством директора по продажам планирует свою работу на отчетный период.

5.4. Представляет директору по продажам отчет о проделанной работе за отчетный период.

5.5. Получает от директора по продажам и знакомится под роспись с нормативно-правовой и финансово-хозяйственной информацией.

5.6. Исполняет должностные обязанности сотрудников департамента продаж во время их отсутствия в соответствии с распоряжением генерального директора компании.

## **VI. Заключительные положения**

6.1. Сотрудник знакомится с должностной инструкцией под роспись при приеме на работу до подписания трудового договора.

6.2. Один экземпляр должностной инструкции находится у работодателя, другой – у сотрудника.

6.3. Сотрудник знакомится под роспись с изменениями в должностной инструкции, касающимися общих положений, должностных обязанностей, прав, ответственности и оформленными соответствующим распоряжением генерального директора компании.

С инструкцией ознакомлен(а):

\_\_\_\_\_/Ф.И.О./  
(подпись)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(дата)