МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

(РИНХ)

Факультет Экономики и финансов

Кафедра Экономики региона, отраслей и предприятий

«ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ»

Зав. кафедрой Экономики региона, отраслей и предприятий

к.э.н., доцент Боев В. Ю.

_____

«_____» _____2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Повышение эффективности деятельности предприятия на основе совершенствования организации продаж» (на примере ООО "ГЭНДАЛЬФ")

Выполнил
Студент гр. ЭК-541
Направление 38.03.01 «Экономика»
Профиль 38.03.01.02
«Экономика предприятий и организаций» _____ Буйленко Е. В.
(подпись)

Руководитель ВКР
к.э.н., доцент _____ Тамбовцев С. Н.
(подпись)

Ростов-на-Дону

2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА 1.	ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО НА РЫНКЕ IT-ПРОДУКТОВ И УСЛУГ	7
1.1.	Современные технологии продаж IT-продуктов и услуг	7
1.2.	Управление продажами IT-продуктов и услуг на предприятии	16
1.3	Планирование продаж IT-продуктов и услуг на предприятии	25
ГЛАВА 2		
	АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «ГЭНДАЛЬФ»	31
2.1.	Анализ целевого рынка ООО «ГЕНДАЛЬФ»	31
2.2.	Анализ организации продаж ООО «ГЕНДАЛЬФ»	42
2.3.	Анализ эффективности продаж ООО «ГЕНДАЛЬФ»	52
ГЛАВА 3.	РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «ГЭНДАЛЬФ»	64
3.1.	Совершенствование работы с клиентской базой ООО «ГЭНДАЛЬФ»	64
3.2.	Совершенствование технологии продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»	72
3.3	Совершенствование кадрового обеспечения продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК		91

ВВЕДЕНИЕ

Как известно, каждая коммерческая организация для достижения наилучших результатов стремится максимизировать свою прибыль. Чем выше степень превращения товара или услуг в денежные средства, тем больше средств организация может направлять на свое развитие. Основываясь на этих суждениях, следует вывод, что современным организациям необходимо оптимизировать работу сбыта продукции так, чтобы оборачиваемость товаров была как можно выше. *Продажи*, как раз, оказывают прямое влияние на показатель оборачиваемости, и насколько профессионально сотрудники отдела продаж подходят к своим обязанностям, настолько можно считать деятельность организации эффективной.

Объем выручки от продажи продукции, выполненных работ и оказанных услуг является важнейшим показателем, характеризующим производственную и финансовую деятельность организации. Продажа продукции, работ и услуг обеспечивает не только возмещение расходов на производство и сбыт, но и получение прибыли - одного из важнейших источников расширения производства, обновления, модернизации и реконструкции основных средств, увеличения объема выпуска продукции.

Роль организации продаж в деятельности предприятия крайне высока, ведь если эффективность сбытовой деятельности компании низкая, это может привести к ослаблению конкурентных позиций предприятия на рынке или в том числе к разорению.

Качественное управление продажами позволяет сформировать систему сбыта продукции, организовать деятельность отдела продаж, построить работу с клиентами и партнерами, повысить результативность продаж и в целом эффективность деятельности компании.

В данной работе рассматриваются особенности организации продаж IT-продуктов и услуг. Стоит отметить, что для успешной продажи IT-продуктов компании должны грамотно организовать процессы управления

продажами и регулярно оценивать эффективность применяемых технологий продаж предприятия. Организация продаж сферы IT регулярно изменяется в связи с воздействием различных факторов, среди которых можно выделить распространение новых технологий (например, облачных вычислений), появление новых каналов продвижения IT-продуктов и услуг (например, социальных сетей) и другие.

Продвижение IT-продуктов и услуг сложный многоэтапный процесс. Продажи в сфере информационных технологий характеризуются постоянным и беспрерывным изменением и развитием предлагаемых IT-продуктов и услуг, ввиду этого, актуальность данной работы заключается в раскрытии особенностей организации продаж IT-продуктов и услуг в условиях постоянного развития и совершенствования технологий и способов продвижения на рынке информационных технологий.

Целью выпускной квалифицированной работы является анализ организации продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» и предложение мер для повышения эффективности деятельности компании.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

1) Рассмотреть теоретические аспекты современных технологий продаж IT-продуктов и услуг, способы управления и планирования продажами IT-продуктов и услуг;

2) Прости анализ целевого рынка, определить занимаемую долю, провести анализ организации и эффективности продаж на основе исследования результатов по основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ»;

3) Провести оценку предлагаемых мер по совершенствованию организации продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ».

Объектом исследования выпускной квалифицированной работы является деятельность IT-компании ООО «ГЭНДАЛЬФ».

Предмет исследования выпускной квалифицированной работы – особенности организации продаж IT-продуктов и услуг ООО «ГЭНДАЛЬФ».

Поставленные цель и задачи написания выпускной квалифицированной работы определили ее структуру, которая состоит из введения, глав и заключения. Во введении раскрывается актуальность работы, цель, задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава раскрывает: понятие продаж, определение IT-продуктов и услуг, виды IT-продуктов и услуг, классификацию продаж, принципы и современные технологии продаж IT-продуктов и услуг, способы организации управления продаж IT-продуктов и услуг, уровни управления продаж, раскрытие методов, задач и основных направлений процессов управления продажами в сфере IT.

Во второй главе осуществляется краткая характеристика ООО «ГЭНДАЛЬФ», выполняется анализ целевого рынка, организации и эффективности продаж, степень исполнения плана продаж, уровень текучести кадров ООО «ГЭНДАЛЬФ», проведение ABC-анализа. На основе проведенного анализа выделяются основные проблемы ООО «ГЭНДАЛЬФ», решение которых будет способствовать повышению эффективности деятельности компании.

В третьей главе на основе выделенных проблем организации продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» поднимается ряд мероприятий, внедрение которых будет способствовать повышению эффективности деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ». Также в главе проведена оценка экономического эффекта данных предложений по совершенствованию организации продаж IT-продуктов и услуг.

В заключении представлены основные выводы и результаты по проделанной работе.

В работе использовались следующие методы исследования: сравнительный, аналитический и сопоставительный.

Сущностное содержание организации продаж IT-продуктов и услуг раскрывается в трудах Алексейчевой, Е.Ю., Антонова Г.Д., Барашникова Н.А., Голубина Е., Дрокиной К.В., Друкера П.Ф., Ефимовой С.А., Землянской Н. Б., Лексиной С.Б., Очковской М. С., Розановой Т. П. и Семаковым С.Л..

ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО НА РЫНКЕ IT-ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

1.1 Современные технологии продаж IT-продуктов и услуг

Создание, разработка, эксплуатация информационных систем и т.п. – все эти направления деятельности включает в себя сфера IT. Область информационных технологий решает проблемы, связанные с автоматизацией рабочего процесса в организациях как бюджетных, так и коммерческих.

Одной из главных особенностей продаж в сфере IT выделяют то, что в процессе принятия решения по поводу приобретения IT-продуктов и услуг вовлечены целые рабочие группы, состоящие из разных подразделений и должностей.

Под IT-продуктом понимают комплекс программных, программно-аппаратных и/или аппаратных средств информационных технологий, который предоставляет функциональные возможности и предназначен для применения или включения в различные IT-системы [Дрокина, 2016]. Основная часть IT-продуктов и услуг представлена на рынке B2B.

Согласно классификации EITO[1] рынок IT развивается в трех основных направлениях:

- Программное обеспечение;
- IT-услуги;
- IT-оборудование (аппаратное обеспечение);

Согласно классификации IDC[2] IT-рынок развивается в следующих направлениях:

- IT- услуги;
- Серверы, клиенты, системы хранения данных, периферия;

[1] EITO (European Information Technology Observatory) – Европейская обсерватория информационных технологий.
[2] IDC (Interanion Data Corporation) – американская аналитическая компания, специализирующаяся на исследованиях рынка информационных технологий.

- Тиражируемое программное обеспечение;
- Сетевое оборудование.

Выделяют следующие основные виды IT-продуктов и услуг:

1) Программное обеспечение как товар. С точки зрения технического обслуживания IT-продукт или услуг крайне сложно сопровождать, так как именно в этом случае компания сталкивается с наибольшей неопределенностью, а фактор времени имеет большое значение– в IT-сфере требования клиентов меняются крайне быстро. Продуктовые компании, как правило, ориентируются на узкий товарный сегмент.

2) Программное обеспечение как услуга.

3) Доработка программных продуктов под особенности бизнес-процессов компании. Разработка программного обеспечения основывается на отраслевых особенностях деятельности заказчика. Для осуществления данных услуг необходимы квалифицированные разработчики.

4) Дополнительные IT-услуги, оказываемые при внедрении новых программных решений. Среди клиентов B2B-рынка сопутствующие услуги наиболее востребованы. Данные услуги могут оказывать разработчики, технические специалисты, системные администраторы и т.д.

5) Другие IT-услуги такие как: IT-консалтинг, рекрутинг IT-специалистов, SMM, SEO-оптимизация, предоставление хостинга и т.п.

Стоит отметить, что в широком смысле под продажами понимают организацию процесса реализации товара. В современном понимании продажа считается неразрывно связанной с маркетингом, служит логическим продолжением, практическим результатом и подтверждением правильности ведущейся маркетинговой работы компании. Считается, что само понятие маркетинг появилось из продажи, является неким теоретическим осмыслением.

Внедрение на рынок конкретного товара или услуги, продвигаемого организацией, является главной функцией продажи.

Классификация продаж[3]:

По сегменту:

Участниками процесса продажи могут выступать различные лица: физические, юридические и государство. Создан ряд аббревиатур, делящих отношения между различными участниками процесса продаж на сектора.

B2B (business-to-business) – переводится как бизнес для бизнеса. Это вид продаж, в котором продавцом и покупателем выступают юридические лица.

B2C (Business-To-Consumer) – в переводе бизнес для потребителя. Самый массовый сегмент рынка, в котором продавцом является юридическое лицо, а покупателем физическое лицо.

C2C (consumer-to-consumer) – потребитель для потребителя. Данный вид продаж происходит между физическими лицами.

B2G (business-to-government) – переводится как бизнес для правительства. Весьма крупный сегмент рынка, часто скрытый от обычного обывателя. К ним относятся государственные контракты. Когда продавцом является бизнес, а покупателем государство.

G2B (Government to Business) – правительство для бизнеса. Государство продаёт, бизнес покупает.

Оптовые и розничные продажи

Многие предполагают, что оптовая торговля это когда продаётся сразу много товара. На самом деле оптовые продажи – это продажи для ведения бизнеса. А розничные продажи – это продажи конечному потребителю. Такая терминология введена прежде всего для того, чтобы использовать различное налогообложение, так оптовые продажи могут облагаться либо по Общей Системе Налогообложения (ОСН) или Упрощенной Системе Налогообложения (УСН). Розничные продажи облагаются Единому Налогу на Вмененный Доход (ЕНВД).

[3] Антонов, Г.Д. Управление снабжением и сбытом организации [Текст]: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванов, В.М. Тумин, А.В. Бодренков. - М.: Инфра-М, 018. - 268 с.

По типу взаимодействия с клиентом

Продавец может выходить на клиента различными способами, вот самые популярные:

- Магазины самообслуживания. Наиболее массовый сегмент рынка, через такие магазины ежедневно проходят миллионы жителей крупных городов.
- Активные продажи, достаточно популярный вид продаж, который заключается в том, что продавец самостоятельно ищет клиента.
- Телемаркетинг или телефонные продажи. С распространением телефонов, всё больше продавцов начинают использовать такой вид активных продаж.
- Пассивные продажи. Продажи с помощью распространения рекламных материалов.
- Сетевой маркетинг. Ещё одно разновидность активных продаж, основное отличие в системе построения работы с персоналом.
- Прилавочная торговля. Так же один из самых распространенных сегментов рынка, сюда можно отнести все торговые точки, в которых товар вместе с продавцом, отделены от покупателя прилавком.
- Продажи через интернет. Пожалуй, один из самых перспективных способов продаж товара. Рынок интернета развивается в геометрической прогрессии и значительно теснит классические методы продаж.
- HoReCa – в переводе означает отели, рестораны, кафе. Это значительный рынок, который имеет свою ярко выраженную специфику.

Розничные продажи часто называют ритейлом, retail в переводе означает розница. Под этим словом объединено множество различных способов продаж товара конечному потребителю. Часто можно встретить такие названия как сетевой ритейл или сотовый ритейл. Всё это розничные способы продаж различных товаров.

Короткие и длинные продажи

Продажи делятся и по временной протяженности общения покупателя и продавца. Короткие продажи происходят сразу. Короткие продажи совершаются большинством людей на ежедневной основе и часто совершаются не задумываясь. Такие продажи часто называют импульсными покупками.

Длинные продажи, больше свойственны для дорогих товаров и b2b продаж. Длинная продажа может длиться от нескольких дней, до нескольких месяцев. Такие продажи часто называют сложными из-за высокой цены ошибки. Длинные продажи покупатель совершает с большой осторожностью, и тщательно обдумывает своё решение. Ярким примером длинной продажи является приобретение недвижимости. Для принятия решения покупатель проводит анализ рынка, выезжает на адрес чтобы своими глазами посмотреть объект, взвешивает целый комплекс факторов и только потом принимает решение.

Стоит также отметить, следующие основные принципы продажи:

1. Прибыль. Каждая продажа должна быть прибыльной как для продавца, так и для покупателя.

2. Польза. Люди покупают всегда стремятся извлечь максимальную выгоду. Поэтому предлагаемая выгода всегда должна быть выражена в пределах существующих целей пользователя.

3. Соревнование. Любой, принимающий решение о покупке, всегда втянут в соревновательный процесс. Прежде всего, это сравнение между собой конкурирующих продавцов, затем сравнение товаров-конкурентов (может быть, даже одного продавца). Следовательно, продавцу необходимо принять соревновательный процесс, влиять на него, и, по возможности, управлять им.

4. Трудность решения о покупке. Покупателю всегда трудно расстаться с деньгами. Страхи, сомнения, опасения покупателя – это то, за чем скрываются его желания и возможности. Единственный, кто может помочь

покупателю в этом сложном процессе – продавец. Покупка не может быть простой, однако задача продавца – сделать процесс покупки для потребителя как можно более легким.

5. Каждый контакт – это продажа. Каждый контакт с потенциальным покупателем увеличивает или принижает имидж компании.

6. Организованное знание. В процессе продажи продавец выступает как консультант, поэтому он должен обладать определенными знаниями о продуктах и/или услугах компании.

В зависимости от специфики экономической деятельности методы продаж могут иметь вариантность, но все они имеют базу, основанную на *семи технологиях продаж*, таких как:

- Пассивная продажа;
- Агрессивная продажа;
- Спекулятивная продажа;
- Консультативная продажа;
- Комплексная продажа;
- Электронная коммерция;
- Маркетингоориентированная продажа.

Первой технологией является *обслуживание*. Основа данной технологии выражается в высоком уровне сервиса. Главная задача обслуживания – пассивная продажа. Другими словами, клиент уже ознакомлен с продукцией организации, ее условиями продажи и уровнем профессионализма ее сотрудников и клиента данные показатели удовлетворяют, и он готов покупать ту или иную продукцию фирмы.

Как правило, такую методику используют с так называемыми «теплыми клиентами», с которыми уже заключен договор, и все процессы продажи ему продукции отлажены. Кроме того, данную технологию используют дистрибьютерские компании, которые имеют в своем распоряжении постоянный ассортимент и спрос на свою продукцию.

Основой применения данной технологии в рабочем процессе является стандартное поведение, то есть вежливое приветствие клиента, консультация, быстрое оформление документов прививают клиенту к стандартному поведению. Благодаря этому, удается сохранять лояльность покупателя. Это обусловлено тем, что человек, сталкивающейся с такой технологией, настраивается на определенный стиль общения, и заранее может прогнозировать, как будет происходить коммуникации и решение проблем.

Также выделяют такую технологию продаж как *агрессивную*. Главная задача – реализовать свой товар любым способом. Как правило, таким методом пользуются страховые компании, что выражается в полном ориентировании на свой продукт в ущерб потребностям покупателя. Такой метод имеет следующую последовательность действий:

- Привлечение внимания;
- Формирование интереса у потенциального покупателя;
- Провоцирование желания приобрести товар;
- Убеждение в правильности выбора;
- Действие.

Для использования данной технологии необходимо владеть такими навыками как: умение устанавливать контакт, проводить презентацию, работать с возражениями, заключать сделки.

Следующая технология – *спекулятивная продажа.* Имеет ориентацию на личный интерес человека принятия покупки. Данная технология часто сопровождается такими поощрениями как дорогие подарки, участие в бонусных программах и так далее. Как правило, такая технология применяется с бюджетными организациями и ориентирована на лиц, принимающих решения. Спекулятивная продажа основана на навыках установления контакта и использования техник манипуляции.

Задача такой технологии как *консультативная продажа* состоит в осуществлении постоянных продаж. Следует отметить, что эта технология хорошо показала себя в продажах разных относительно ценовой категории

товаров. Сотрудник, применяющий эту технологию продаж, должен уметь грамотно задавать вопросы и слушать клиента, а также делать презентацию, побуждающую клиента купить товар. Эта технология получила широкое применение, так как ориентирован на удовлетворение потребностей клиента.

Технология *комплексных продаж*. Главная функция состоит в формировании совместными усилиями покупателя и продавца решения той или иной проблемы, требующей покупку определенного товара. Важно отметить, что продавец и покупатель должны прикладывать одинаковое количество усилий.

Данную технологию чаще используют при продаже сложных и высокотехнологичных продуктов. Комплексные продажи включают в себя следующие этапы:

- Открытие. Данный этап является анализом рынка покупателя и состояния его фирмы.
- Диагностирование. На этом этапе продавец должен понять потребности покупателя на основе полученных данных.
- Консультирование. Разработка совместного решения продавца и покупателя, которые удовлетворяют потребности обоих сторон.
- Передача. Происходит внедрение выбранного товара.

Ввиду беспрерывного развития информационных технологий в бизнесе все большее внимание стало уделяться такой технологий продаж, как *электронная коммерция*. Данная технология получила масштабное развитие и применения в связи с переходом все большего количества компаний на online-площадки. Электронная коммерция предполагает минимальное участие продавца в процессе продажи. Многие предприниматели используют данный метод продаж благодаря тому, что каналы продвижения через Интернет, позволяют быстрее привлечь гораздо больше клиентов, которые действительно относятся к целевой аудитории.

Технология – *маркетингоориентированная продажа.*

Именно здесь в наибольшей степени присутствует ориентация на клиента, на его интересы. Основная цель данной технологии заключается в том, чтобы продажи имели неоднократный, постоянный характер. Чтобы можно было продавать одному и тому же клиенту сегодня, завтра, через месяц и через несколько лет. Применяется подобный вид продаж при реализации сложных, дорогостоящих товаров, а также «длинных» проектов.

Здесь нужны самые «высокие» навыки, так как речь идет о полном цикле продаж, требующем владения всем арсеналом технологий продаж.

Довольно часто компании используют смешанные технологии продаж, хотя, например, смешать агрессивный тип продажи с маркетингоориентированным довольно сложно.

Таким образом, можно отметить, что современное состояние экономики и рынка способствуют генерации различных способов и технологий продаж. Часть из них имеет ориентацию на клиента. Часть специализирована на продвижении товара вопреки потребностям. Но все способы и технологии продаж основаны на шести основных методах: обслуживание, агрессивная продажа, спекулятивная продажа, консультативная продажа, комплексная продажа и маркетингоориентированная.

Однако, стоит отметить, что для продажи IT-продуктов и услуг на данный момент самой предпочтительной теологией является электронная коммерция. Причиной тому является специфичность продукции, создание и реализация которой происходит благодаря использованию технического оборудования и различного рода программ. Для этого широко используются все инструменты интернет-маркетинга (корпоративный сайт, продуктовый сайт, поисковая оптимизация, продвижение в социальных сетях, баннерная и контекстная реклама и т.п.).

1.2 Управление продажами IT-продуктов и услуг на предприятии

Управление продажами представляет собой дифференцированную деятельность в области сбыта продукции, от эффективности организации которой, зависит прибыльность деятельности предприятия.

Управление продажами IT-продуктов и услуг охватывает следующие аспекты:

- Формирование и управление каналами сбыта на основе сегментарного подхода к рынку (определение целевых сегментов, выбор вида каналов сбыта, определение длины и ширины канала сбыта, стимулирование конечных потребителей и посредников, а также контроль деятельности участников каналов сбыта;
- Управление отделом продаж предприятия (организация отдела продаж, формирование системы планирования и мотивации, контроль деятельности отдела продаж);
- Управление деятельностью торгового персонала (управление процессом личного общения продавца и покупателя, направленного на получение прибыли от сбыта и требующее знаний навыков и определенного уровня торговых компетенций).

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

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

В процессе управления существуют следующие виды ориентации продаж:

- Продажа, ориентированная на покупателя;
- Продажа, ориентированная на IT-услуги и продукты;
- Продажа, ориентированная на преодоление возражений;
- Продажа, ориентированная на особые условия;
- И др.

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

- Сосредоточение основного внимания продавца не на услуге или товаре, а на нуждах покупателя;
- Первоочередность удовлетворения запросов клиента, а не продажи продукта. Несоблюдение этого принципа может привести к срыву продажи;
- Отсутствие необходимости нахождения наиболее удачного ответа на возражения;
- Использование особых вопросов, которые позволяют выявить потребности клиента и пути их решения.

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

В процессе организации продажами в сфере разработки IT-продуктов выделяют три различных уровня управления: стратегический уровень, тактический уровень и операционный уровень. Каждый из уровней включает

в себя определенные роли, выполняемые сотрудниками IT-компании или внешними компаниями.[4]

Стратегический уровень представлен одной важной ролью – стратега. Выполняет эту роль высшее руководство компании, однако посильное участие на этапе генерации идей могут принимать и сотрудники отдела маркетинга IT-компании, а также производственный персонал (руководители проектов, бизнес-аналитики и др.).

На стратегическом уровне осуществляется выбор рынка, его сегментирование, выбор целевых сегментов (таргетирование) и разработка стратегии позирования компании. На практике это, как правило, сводится к выбору целевых рынков и формированию долгосрочного высокоуровневого плана выпуска программного продукта для компаний либо к принятию решения о специализации (использование технологии, предметная область, виды решений) – для аутсорсинговых.

Таким образом, даются ответы на вопросы, будет компания работать с определенной технологией, либо готова браться за все подряд; предполагается ли специализация на определенной предметной области, либо такая специализация отсутствует. Наличие четкой специализации является значимым плюсом для IT-компании.

Итак, на данном уровне принимается стратегическое решение о политике ценообразования на предлагаемые программные продукты и оказываемые IT-услуги.

Тактический уровень в IT-компании в общем виде решает задачу продвижения программного продукта на выбранных ранее целевых рынках (для продуктовых компаний), а также продвижения самой компании как коллектива высококвалифицированных и опытных разработчиков и надежного партнера по оказанию IT-услуг (для аутсорсинговых компаний). На этом уровне осуществляется формирование базы данных потенциальных

[4] Дрокина, К.В. Рынок информационно-коммуникационных технологий и организация продаж. Часть II. [Текст]: учебное пособие. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 016. – 76 с.

клиентов, заинтересованных в покупке предлагаемого программного продукта, анализ базы данных, а также поиск заказчиков на аутсорсинговые разработки.

Для достижения поставленных задач тактический уровень в IT-компании должен быть представлен рядом ролей, среди которых можно выделить роли аналитика рынка, менеджера продукта, копирайтера, дизайнера, SEO-оптимизатора, переводчика маркетолога, специалиста по ценам.

Аналитик рынка. Роль аналитика подразумевает проведение систематических исследований целевых рынков, сбор и анализ информации, необходимой для принятия как тактических, так и стратегических решений.

По результатам проведенных исследований, отдел маркетинга IT-компании должен располагать количественными и качественными показателями, характеризующими текущее состояние рынка, иметь представление о тенденциях его развития.

Одним из разделов такого исследования должен выступать анализ ценовых предложений конкурентов и изучение функциональных возможностей предлагаемых ими продуктов.

Второе направление потенциальных клиентов и внесение информации о них в специализированные базы деятельности аналитика – поиск. Оптимальным вариантом является использование для этих целей CRM-систем (систем управления взаимоотношениями с клиентами). При этом информация должна включать не только контактные данные компании, но и оценку ее бизнес-потребностей, уровня финансового обеспечения и важности этого клиента для компании.

Как правило, роль аналитика рынка очень редко реализуется в том или ином виде в аутсорсинговой компании: там нет «рынка» как такового, зато есть отдельные конкретные заказчики с вполне конкретными потребностями. Данные потребности изучают бизнес-аналитики. Зато в продуктовых компаниях такая роль актуальна, так как на стадии разработки программного

продукта возникает острая необходимость провести анализ потребностей рынка и требований потенциальных пользователей к продукту, выявить конкурентные аналоги и сформировать планы производства, а также провести анализ бизнес-значимости функциональных и нефункциональных характеристик продукта и установить приоритетность их разработки. Как правило, данные задачи решает так называемый *менеджер продукта* (product-manager), который «слушает» рынок и ретранслирует его запросы команде разработчиков.

Специалист по ценам. Роль специалиста по ценам, которую может выполнять экономист или специалист по финансам, сводится к реализации на практике политики ценообразования IT-компании, принятой на стратегическом уровне.

Копирайтер. Роль копирайтера в IT-компании объединяет вокруг себя несколько смежных специальностей.

Во-первых, собственно копирайтера, человека занятого написанием продающих текстов: многочисленных брошюр, листовок, буклетов, пресс-релизов, статей для различных СМИ или текстов для прямой e-mail–рассылки и т.п.

Во-вторых, контент-менеджера, или человека, ответственного за наполнение контентом и поддержание в актуальном состоянии сайта компании и всех ее продуктовых сайтов.

Кроме того, иногда на копирайтера возлагают и функции технического писателя, отвечающего за написание технической документации для пользователей. Хотя данная позиция является отходом от классических трактовок роли копирайтера, специфика программного продукта как товара вынуждает порой рассматривать такие виды сугубо технических текстов, как руководство пользователя программным продуктом, онлайн-справочники, инструкции или перечень наиболее часто задаваемых вопросов (FAQ) в качестве продающих текстов.

Переводчик. Поскольку основными заказчиками IT-услуг, а также программных продуктов, предлагаемых разработчиками, выступают зарубежные компании со всего мира, большое значение в маркетинге IT-услуг принадлежит роли переводчика.

Перевод контента сайта и маркетинговых материалов обычно осуществляется только на английский язык или языки целевых рынков и потому может быть выполнен силами штатных сотрудников отдела маркетинга. В то же время, согласно условиям поставки справочных материалов, руководств пользователя, FAQ и самого программного продукта на язык клиента.

Дизайнер. В IT-компании ему придется решать фактически тот же круг задач, что и в любой другой компании: заниматься разработкой логотипа и иных элементов фирменного стиля, осуществлять графическое оформление всех рекламных и маркетинговых материалов, отвечать за дизайн сайта компании, разрабатывать концепцию оформления выставочного стенда и др.

SEO-оптимизатор. Для IT-компании, как ни для какой другой, ее сайт является главной визитной карточкой, наглядно демонстрирующей клиенту возможности компании. Выглядит несколько странным, если у компании-разработчика, предлагающей рынку свои IT-услуги, свой собственный сайт выглядит блекло и находится на задворках поисковых систем. Именно поэтому продвижение сайта в ведущих поисковых системах является важной маркетинговой задачей, решаемой силами SEO-оптимизатора. Сюда же можно отнести задачи и иных способов продвижения продуктов компании в сети Интернет: баннеры, контекстная реклама, маркетинг в социальных сетях и т.п.

Специалист по маркетинговым коммуникациям подразумевает выполнение всей работы, необходимой для успешного продвижения компании и ее продуктов на целевых рынках. Фактически специалист по маркетинговым коммуникациям объединяет вокруг себя все остальные тактические роли и использует их результаты в своей деятельности.

К основным функциям такого специалиста можно отнести: планирование и проведение рекламных кампаний, в том числе проведение презентаций и осуществление прямых почтовых рассылок, поддержание связей с общественностью, подготовку участия компании в выставке и некоторые другие.

Иногда в рамках маркетинговых коммуникаций имеет смысл выделить и роль бренд-менеджера, отвечающего за разработку и продвижение бренда и выделяемого в самостоятельную штатную единицу.

Операционный уровень планирования продаж в сфере IT представляет собой деятельность, непосредственно связанную с продажей, внедрением и сопровождением программного продукта либо IT-услуг конкретному заказчику по конкретной сделке.

В число основных задач, решаемых на этом уровне, входит не только заключение контрактов на продажу продукта или оказание IT-услуг, но и само внедрение продукта, его своевременное обновление до актуальных версий, решение различных вопросов, возникающих в ходе эксплуатации системы, дальнейшее развитие продукта по мере изменения бизнес-потребностей клиента. Выполнение этих функций можно условно распределить между тремя основными ролями: менеджера по продажам, бизнес-аналитика и технического консультанта.

Менеджер по продажам. В задачи менеджера по продажам входит общение со всеми потенциальными клиентами, информация о которых была собрана и внесена в CRM-базу, в целях заключения контракта на продажу программного продукта или оказание аутсорсинговых услуг. Для решения данной задачи менеджер готовит и рассылает деловые предложения, назначает даты и место встреч, проводит презентации программного продукта и ведет весть процесс продаж.

При этом оптимальным является разделение отдела продаж на подотделы, один из которых занимается, к примеру, первой фазой продаж (звонки и поиск потенциальных клиентов), другой объединяет менеджеров

по активным продажам (проведение презентаций, определение потребностей клиента, подбор необходимой конфигурации и оформление сделки), а в третьем собраны все сотрудники клиентского отдела, которым передаются клиенты на обслуживание и повторные продажи после осуществления первой сделки. Иногда в их роли выступают менеджеры проектов и бизнес-аналитики компании.

Бизнес-аналитик. Роль бизнес-аналитика также предполагает непосредственное общение с клиентом с целью формализации его бизнес-требований и представления последних в форме технического задания для команды разработчиков. Бизнес-аналитик глубже, чем продавец, разбирается в технологии производства и зачастую привлекается для оценки тендеров (presales).

Потребность в услугах бизнес-аналитика возникает как при согласовании заказа на выполнение аутсорсинговых проектов, так и при продажах готовых программных продуктов при условии, что клиенту необходима адаптация базового решения под его специфические бизнес-требования.

Кроме того, анализируя частные ситуации в процессе общения с каждым клиентом, бизнес-аналитик накапливает общую информацию о потребностях целевой аудитории в целом и таким образом дополняет информацию, собранную аналитиком рынка.

Технический консультант. Роль технического консультанта, функции которого обычно выполняют сотрудники отдела технической поддержки, также следует рассматривать как одну из специфических на операционном уровне в сфере IT-услуг.

Технический консультант отвечает за своевременность обновлений программного продукта, решает все вопросы, возникающие у заказчика по мере эксплуатации, консультирует клиента по функциональным возможностям продукта, выступает как «пассивный» продавец, обнаруживая

неудовлетворенную бизнес-потребность клиента и доводя ее до менеджера по продажам.

Таким образом, для качественного функционирования, управление продаж включает в себя выполнение множества функциональных ролей, каждая из которых имеет свою собственную зону ответственности, использует определенный набор инструментов и решает те или иные задачи.

Необходимо особо подчеркнуть несколько важных моментов, касающихся реализации рассмотренных выше уровней управления продажами:

1. Требуется в сфере IT-продуктов выполнение всех обозначенных выше ролей. Отсутствие той или иной роли ведет к осознанному ослаблению целостности системы маркетинга и продаж.

2. Разные роли могут выполняться одним специалистом. Возможна и обратная ситуация, когда одна-единственная задача будет выполняться целым штатом сотрудников (например, отдел продаж) или даже внешней компанией.

3. Роли операционного уровня в IT-компании не могут быть ликвидированы, так как являются неотъемлемым звеном технологического процесса. Роли тактического и в еще большей степени стратегического уровней, как правило, не всегда реализуются в полном объеме на практике. Зачастую их осуществление носит бессистемный характер, сводясь к внеплановому «мозговому штурму», предпринимаемому при возникновении проблемных ситуаций. Но в этом случае стоит понимать, сто подобное отношение к задачам тактического и стратегического уровней чревато осложнениями в долгосрочной перспективе. Компания, которая не уделяет внимания плану развития своего программного продукта и вопросам его продвижения, рискует не только не улучшить своих позиций на рынке, но и в довольно короткий срок потерять уже имеющиеся.

1.3. Планирование продаж IT-продуктов и услуг на предприятии

Планирование продаж – это система анализа, прогнозирования и контроля (объемов продаж, прибыли, эффективности деятельности отдела продаж).

Планирование продаж осуществляется в двух направлениях:

- Количественные значения показателей продаж за период;
- Мероприятия по стимулированию продаж (продвижение продукта и качественное продвижение продаж).

В каждой организации существует своя система планирования продаж, предусматривающая планы разных видов.

При планировании продаж необходимо учитывать следующие моменты:

- Динамику покупательского спроса;
- Стратегические и тактические задачи отдела продаж и организации в целом;
- Планы работы на период от смежных подразделений;
- Наличие необходимых ресурсов для сопровождения продаж;
- Показатели продаж предыдущих периодов.

К принципам эффективного планирования относят:

- Достижимость;
- Объективность;
- Наличие возможность корректировки и т.д.

Основные направления планирования продаж:

1. *Планирование по продукту* включает такие планируемые показатели как: объем продаж, структура ассортимента, уровень цен, размеры складских запасов, жизненный цикл продукта, сезонные колебания.

2. Планирование по персоналу: планирование потребности, индивидуальные планы развития, фонд оплаты труда и льгот, мероприятия по оценке, корпоративное обучение, ротация, карьерное продвижение.

3. *Планирование по клиентам:* количество контактов и сделок, объем продаж по клиенту и сегментам, перспективы развития, размеры среднего заказа за период.

4. *Планирование по технологиям:* мероприятия стимулирования продаж; стандарты взаимодействия с разными категориями клиентов; программа продвижения продукта; маркетинговые исследования; рекламные мероприятия.

При планировании продаж применяются общепринятые методы, такие как:

- Директивное планирование – на основе субъективной оценки руководителей;
- Планирование «снизу» (от менеджеров по продажам –на основе опыта менеджеров по продажам);
- Планирование «от достигнутого» – (на основе изучения потенциальных потребностей клиентов).
- Планирование «от рынка» – (на основе изучения потенциальных потребностей клиентов).

Процесс планирования продаж можно представить в виде следующих этапов:

1) Разработка прогнозов перспектив развития рынка;
2) Разработка бюджета предполагаемых доходов и затрат на продажи;
3) Формирование плана действий – план контактов менеджеров с клиентами.

Процесс планирования продаж IT-продуктов и услуг должен быть непрерывным, фактически он берет свое начало в момент появления идеи, продолжается в течение всего жизненного цикла товара или услуги и заканчивается либо его исключением из производственной программы, плана товарооборота или плана по сервисному обслуживанию, либо модернизацией, в результате которой IT-продукт или услуга приобретают

новые формы и свойства, благодаря которым они получают вторую, новую жизнь, а следовательно, и сбыт.

Цель планирования продаж – достижение максимизации прибыли при минимизации затрат с сохранением качественных характеристик товаров и услуг и наиболее полного удовлетворения покупательских потребностей.

Сущность и содержание планирования продаж заключается в:

- Определении характера и параметрических рядов товаров;
- Соотношение объемов продаж старых товаров и услуг с одной стороны и товаров-новинок и услуг с другой;
- Сравнение уровня цен и конкурентоспособности товаров и услуг;
- Сравнения качества сервиса;
- Постоянной необходимости качественного внедрения инноваций, касающихся как технико-экономических свойств товаров и услуг, так и технологии их продвижения на различных рынках сбыта.

Среди базовых задач планирования продаж IT-продуктов и услуг на предприятии можно выделить:

1) Формирование и организацию системной работы команды менеджеров инновационного типа, способных к оптимальному синтезу творческой, профессиональной, морально-психологической, культурной составляющей продаж и экономической эффективности предприятия;

2) Мониторинг, всесторонний анализ имеющихся и возможных потребностей покупателя, колебаний платежеспособного спроса, прогнозирование продаж;

3) Учет особенностей, объективную характеристику жизненного цикла товара и многоаспектную оценку товара с позиции посредника и конечного покупателя;

4) Исследование закономерностей поведения покупателя на различных сегментах рынка;

5) Критику покупателя в отношении товара, его производителя и продавца;

6) Сравнительный анализ товаров-заменителей или конкурирующих товаров по различным показателям конкурентоспособности с точки зрения потребителя и производителя;

7) Координирование товарной номенклатуры и ассортимента;

8) Изучение перспектив проектирования, производства и продаж товаров-новинок или модернизированных образов;

9) Тестирование товаров-новинок на различных рынках для различных групп покупателей;

10) Прогноз и учет объемов продаж, себестоимости, рентабельности, цен;

11) Бюджетирование расходов, связанных с продажами;

12) Учет факторов, влияющих на качество и жизнеспособность процессов брендирования товара и услуги самого предприятия;

13) Эффективное использование современного инструментария брендирования;

14) Формирование системы учета продаж каждого менеджера; создание и развитие клиентской базы предприятия;

15) Разработку предложений и рекомендаций изготовителю/продавцу в отношении потребительских свойств товара, упаковки, предпродажного и сопровождающего сервиса, позиционирования, продвижения и стимулирования сбыта.

Виды показателей, применяемых при анализе продаж[5]:

1. Динамика объема продаж в натуральном и стоимостном выражении;

2. Динамика объема продаж в натуральном и стоимостном выражении *до* проведения рекламных мероприятий;

[5] Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - М.: Дашков и Ко, 020. - 260 с.

3. Динамика объема продаж в натуральном и стоимостном выражении *после* проведения рекламных мероприятий;

4. Изменение номенклатуры продукции;

5. Объем сопутствующих товаров:

6. Товарные остатки нереализованного товара на конец отчетного периода;

7. Объем залежалых и не пользующихся спросом товаров;

8. Количество расторгнутых или приостановленных договоров поставки;

9. Причины сверхнормативной поставки товаров по желанию покупателя;

10. Время поставок относительно среднерыночного времени поставки по каждому виду товара;

11. Возврат товара (количество претензий, исков за период);

12. Сравнительный рейтинг результативности продаж менеджеров компании за отчетный период;

13. Индекс физического объема реализованного товара;

14. Общий стоимостной индекс продаж;

15. Коэффициент соответствия товарного ассортимента в базовом, плановом и отчетном периодах структуре потребности в нем;

16. Динамика движения товарного ассортимента;

17. Прибыль по плану и по факту за период;

18. Уровень издержек обращения;

19. Рентабельность оборота в базисном и отчетном периодах;

20. Динамика абсолютных значений рентабельности за период;

21. Уровень сервиса или приостановление договоров поставки его обслуживания;

22. Показатели эффективности брендирования.

Следует подчеркнуть необходимость анализа причинно-следственных связей, которые позволяют дать оценку степени влияния того или иного

фактора на эффективность продаж IT-продуктов и услуг. Все эти факторы можно сгруппировать следующим образом:

1) Качественные характеристики, инновационность товара или услуги;
2) Потребители продукции;
3) Каналы и логистика сбыта;
4) Товарная политика. Упаковка;
5) Ценовая стратегия;
6) Информационно-коммуникационная стратегия.

Управленческие решения, связанные с решением задач совершенствования планирования и активации продаж IT-продуктов и услуг, находится в компетенции отдела маркетинга и логистики в рамках реализуемой функциональной стратегии предприятия. Именно специалисты данного подразделения должны рекомендовать, какие именно ресурсы, в каком объеме должны быть вложены в разработку или модификацию товара или услуги, программу снятия с производства или снятия с продаж.

Особое внимание в процессе продаж IT-продуктов и услуг следует уделять качеству компетенций профессионального воздействия менеджера по продажам на потенциального покупателя. В области деловых коммуникаций менеджер должен: гибко оптимизировать временные затраты в процессе продаж; профессионально применять на практике «закон больших чисел»; уметь внимательно слушать собеседника, который может стать покупателем; находить общий язык в любой обстановке, в любое время, в любом месте с любым собеседником или группой собеседников; особое внимание уделять работе с возражениями; заинтересовать покупателя в услугах сервиса; использовать современные информационно-коммуникационные технологии глобальных информационных сетей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «ГЭНДАЛЬФ»

2.1 Анализ целевого рынка ООО «ГЕНДАЛЬФ»

Краткая характеристика организации

Объектом исследования данной работы является общество с ограниченной ответственностью «ГЭНДАЛЬФ», успешно работающее на рынке в течение уже 26 лет.

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «ГЭНДАЛЬФ»

ООО «ГЭНДАЛЬФ» является коммерческой организацией.

Уставный капитал ООО «ГЭНДАЛЬФ» определяет размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10 000 рублей. На момент регистрации ООО «ГЭНДАЛЬФ» уставный капитал оплачен в размере 100%.

ООО «ГЭНДАЛЬФ» успешно развивается на рынке информационных технологий с 1993 года, компания помогла тысячам предприятий выйти на качественно новый уровень управления за счет повышения эффективности работы персонала, снижения затрат на оплату труда и увеличения доходов.

ООО «ГЭНДАЛЬФ» одновременно выступает в роли дистрибьютера и франчайзи.

В 2014 году компания открыла кафедру «Технологии автоматизации в бизнесе» в Южном федеральном университете, направленную на подготовку специалистов в области «1С».

В 2017 подписали соглашение с Минсвязи и ИТ Ростовской области об открытии IT-классов в 15 школах.

«ГЭНДАЛЬФ» не только внедряет решения «1С», но и сопровождает их дальнейшую работу: обеспечивает исправность систем, делает нужные доработки, предоставляет обновления и необходимые консультации.

Предметом деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» является:

1) Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;

2) Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;

3) Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;

4) Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;

5) Деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием;

6) Образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группировки;

7) Осуществление других видов деятельности, не противоречащих законодательству РФ.

Отрасли обслуживания:

- Типовые решения «1С»
- CRM
- Розница ТСЖ и ЖСК
- Автотранспорт
- Отель, ресторан, общепит
- Индустрия красоты
- Здравоохранение и медицина
- Строительство
- Индивидуальный предприниматель
- Государственное и муниципальное управление
- Агропромышленный комплекс
- Недвижимость
- Пищевая промышленность
- Комплексное управление ресурсами предприятия

Также компания «ГЭНДАЛЬФ» является партнером ведущих мировых производителей лицензионного программного обеспечения, компьютерного и торгового оборудования и сама разрабатывает программы для оптимизации работы предприятий, не имеющие в мире аналогов.

Компания «ГЭНДАЛЬФ», единственная в Ростовской области, обладает статусом «Центр сопровождения программ и информационных продуктов фирмы «1С». Он гарантирует, что услуги компании полностью соответствуют стандарту, предъявляемому фирмой «1С»:

- высокий уровень обслуживания пользователей;
- специалисты сертифицированы «1С»;
- широкий спектр услуг сопровождения.

Компания оказывает как постоянное комплексное сопровождение программ «1С», так и разовые IT-услуги по работе в программах.

На данный момент компанией успешно автоматизировано более 23 000 и обслуживается около 3 000 организаций.

Среди них такие государственные учреждения:

- Внутренние войска МВД России
- МЧС России
- Пенсионный фонд России
- Почта России
- Администрация Ростова-на-Дону
- Южный федеральный университет
- Донской государственный технический университет
- Ростовский государственный медицинский университет
- Ростовский государственный экономический университет

И такие коммерческие предприятия:

- Десятый подшипниковый завод
- Международный аэропорт «Махачкала»
- «Базэл Аэро»

- «Сокол Моторс»
- «Донской табак»
- «Феникс-Презент»

На предприятии ООО «ГЭНДАЛЬФ» применена линейная структура управления. Она образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам, руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Линейная структура управления является простейшей. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Организационная структура ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

1) Совет директоров: финансовый директор Трофимов В., генеральный директор Шеремет А., руководитель ДПВК Приходько Ю.

2) Управление: юридическая служба, служба коммуникаций и поддержки клиентов;

3) Работа с клиентами: отдел демонстраций и продаж, отдел образовательных проектов, отдел комплексных решений;

4) Учет и поддержка инфраструктуры: заместитель финансового директора, финансово-экономическая служба, отдел бухгалтерского учета,

отдел интеграции и сопровождения информационных систем, отдел программных разработок и поддержки, административно-хозяйственный отдел;

5) Персонал и карьера: проекты внутренней интеграции, департамент персонала и развития, отдел кадрового делопроизводства, отдел персонала, отдел интенсивного роста;

6) Производство: департамент проектов, внедрения и консалтинга, бюджетные проекты ДПВК, линия консультаций ДПВК, отдел коммерческих проектов ДПВК, техническая группа, отдел внедрения, департамент комплексного сопровождения, отдел сопровождения и поддержки ДКС, служба администрирования и учета, служба контроля и качества, служба коммуникаций;

7) Продвижение: отдел маркетинга и рекламы, отдел контактов, группа телемаркетинга;

8) Дистрибьюция: заместитель генерального директора по развитию, отдел развития дистрибьюции, партнерский проект.

Также стоит отметить, что Компания сотрудничает с ведущими мировыми производителями программного обеспечения, такими как:

- Региональный дистрибьютор фирмы «1С»
- Microsoft Partner
- Enterprise Partner ЗАО «Лаборатория Касперского»
- ESET Corporate Premier Partner
- Официальный поставщик программных продуктов Dr.Web
- Adobe Certified Reseller
- Партнер фирмы Corel
- GFI Software
- ABBYY
- Официальный партнер ЗАО «Калуга Астрал»
- Центр продаж ЗАО «Калуга Астрал»
- Дистрибьютор компании Entensys

- Дистрибьютор ЗАО «ЛИК»
- Дистрибьютор фирмы «КАМИН»

ООО «ГЭНДАЛЬФ» располагает квалифицированным штатом сотрудников, большим накопленным опытом в автоматизации и предложении других решений для увеличения эффективности бизнес-процессов, огромной базой данных первичной и статистической информации, автоматизированными системами управления базами данных, что позволяет быстро получать требуемые качественную и актуальную информацию.

Анализ целевого рынка ООО «ГЭНДАЛЬФ»

В настоящее время на рынке программных продуктов и решений для автоматизации бизнес-процессов организаций посредством «1С» функционирует огромное количество компаний. Стоит отметить, что программные продукты «1С» рассчитаны на решение такой важной задачи как автоматизация основной экономической деятельности предприятия, что обеспечивает более эффективную и быструю организацию бизнес-процессов внутри компании, позволяет отслеживать все расходы и привлекать дополнительные средства.

IT-продукты и услуги, которые предоставляет ООО «ГЭНДАЛЬФ» предназначены для B2B-сектора, таким образом, к основной целевой аудитории компании относятся:

- Коммерческие организации;
- Бюджетные организации;
- Физические лица.

Следует выделить основных конкурентов ООО «ГЭНДАЛЬФ»: "Что делать Консалт", «1С-Рарус», «АСП», ГК «ЛИСТ», «Автоматизация Бизнеса», «WiseAdvice», «1С:Первый Бит», «АКСИОМА-СОФТ», ГК «СофтБаланс», «Лад» и «Хомнет-Корпоративным клиентам». Рассчитаем

долю участников рынка. Для расчета доли рынка используется следующая формула:

$$Д_Р = \frac{Q_н}{Q_{общ}} \times 100\%, \quad (2.1.1)$$

Где:

$Q_н$ - *это объем реализации конкретной компании;*

$Q_{общ}$ - *это общий объем данного рынка.*

Для успешного расчета долей лидирующих компаний, рассчитаем *емкость рынка,* которая определяется как сумма продаж всех компаний на рынке, выраженных в ценах продажи покупателю, и составляет 5 249 млрд. руб.

Рассмотрим двенадцать лидирующих компаний по объему реализованной IT-продукции и услуг, которые занимают следующие доли на рынке[6]:

1) «Что делать Консалт» – 20,78%;
2) «1С-Рарус» – 15,29%;
3) «АСП» – 14,51%;
4) ГК «ЛИСТ» – 6,13%;
5) «Автоматизация Бизнеса» – 4,49%;
6) «WiseAdvice» – 3,88%;
7) «1С:Первый Бит» – 2,58%;
8) «АКСИОМА-СОФТ» – 2,41%;
9) ГК «СофтБаланс» – 2,21%;
10) «Лад» – 1,89%;
11) «Хомнет-Корпоративным клиентам» – 1,86%;
12) ООО «ГЭНДАЛЬФ» – 1,61%.

Также определим уровень концентрации рынка, для этого рассчитаем индекс концентрации, CRn:

[6] Фирма «1С» URL: https://1c.ru/

$$CR_n = \sum_{i=1}^{n} S_i, \quad (2.2.2)$$

Где:

- i =1, 2...n;
- *Si* - размер фирмы (например, рыночная доля (доля выпуска));
- n - количество фирм, для которых рассчитывается показатель.

Для одного и того же числа крупнейших фирм, чем больше индекс концентрации, тем дальше рынок от идеала совершенной конкуренции.

Индекс концентрации 12 лидирующих компаний составляет: CR_{12} = 77,64. Из результата следует, что рынок является высококонцентрированным и далек от совершенной конкуренции.

К конкурентным преимуществам ООО «ГЭНДАЛЬФ» относят то, что помимо продажи IT-продуктов и оказания единичных IT-услуг, для клиентов предоставляется постоянное профессиональное комплексное сопровождение, оказание консалтинговых и образовательных услуг, продажа компьютерного и торгового оборудования и т.п. Также активно проводится разработка собственных программных продуктов, некоторые из них уже весьма востребованы на рынке («Скан-Архив» и «Хранитель»).

Стоит отметить, что ООО «ГЭНДАЛЬФ» занимает 4 место в рейтинге среди 7 000 партнеров «1С» по качеству предоставления IT-услуг и является лидером в ЮФО по автоматизации бюджетных и коммерческих организаций на базе программ «1С».

Первые три лидирующие позиции относительно долей на рынке занимают такие компании как: «Что Делать Консалт», «1С-Рарус» и «АСП». К их основным конкурентным преимуществам можно отнести то, что основная масса клиентов данных компаний сконцентрирована среди коммерческих и бюджетных организаций Московской и Ленинградской области, в следствие чего, располагают большими средствами для дальнейшего развития своей деятельности, также отмечается более быстрое

внедрение уникальных маркетинговых решений и более широкий ассортимент IT-продуктов и услуг.

Помимо внедрения программных продуктов «1С», ООО «ГЭНДАЛЬФ» оказывает IT-услуги, проводит консультации для бухгалтеров, руководителей и IT-специалистов организацией, осуществляет информационно-технологическую поддержку клиентов на постоянной основе (поддержание программных продуктов в актуальном и работоспособном состоянии, развитие функционала), оказывает единичные IT-услуги, подбирает под особенности организаций торговое и компьютерное оборудование, проводит обучающие курсы для более профессионального использования возможностей программных продуктов «1С».

Чтобы узнать, какие IT-продукты и услуги ООО «ГЭНДАЛЬФ» пользуются наибольшим спросом среди клиентов, проведем анализ динамики объемов продаж по основным направлениям деятельности компании за 2017–2019гг. (табл. 2.1.1.):

Таблица 2.1.1. Динамика объемов продаж по основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2017-2019 гг.

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019г. к 2017г.		2019г. к 2018г.	
				(+/-)	%	(+/-)	%
1С, млн. руб.	87 286	66 461	57 199	-30 087	-52,60	-9 262	-16,17
Торговое оборудование, млн. руб.	22 406	31 020	26 717	+4 310	+16,13	-4 303	-16,11
Компьютерное оборудование, млн. руб.	4 716	7 130	5 213	+496	+9,53	-1 916	-36,76
Разработка «Скан-Архив», млн, руб.	886	1 334	1 654	+768	+46,43	+320	+19,35
IT-услуги, млн. руб.	5 926	3 035	1 200	-4 726	-393,87	-1 835	-152,98
Лицензионное программное обеспечение, млн. руб.	22 736	30 272	25 468	+2 732	+10,73	-4 786	-18,79
Учебные курсы по работе в программе от ОДиП, млн. руб	461	168 750	102 825	-359	-349,29	-65 925	-64,11
ИТС (информационно-технологическое сопровождение), млн. руб.	6 176	9 758	10 878	4 702	+43,22	+1 120	+10,29
Итого по направлениям, млн. руб.	150 597	149 030	128 434	-22 163	-17,26	-20 595	-16,03

На основе анализа динамики объемов продаж по основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» отметим, что наибольшим спросом среди клиентов в 2019 году пользовалось направление «Скан-Архив». В 2019 году был заметный рост в этом направлении по сравнению с 2018 годом и составил +19,35%; по сравнению с 2017 годом составил +46,43%, это связано с тем, что ООО «ГЭНДАЛЬФ» активно продвигает разработанный компанией продукт.

Далее большой популярностью среди клиентов пользуется также направление «ИТС». Прирост в 2019 году по сравнению с 2018 годам составил +10,29%, а по сравнению с 2017 годом на +43,22. Прирост связан с тем, что благодаря «ИТС» программные продукты «1С» возможно использовать в работе более эффективно. Ведь благодаря «1С:ИТС» клиентам всегда доступна полная и актуальная информация по программным продуктам «1С»; предоставляется помощь практикующих бухгалтеров и аудиторов в решении вопросов ведения учета и корректного использования программы «1С»; помощь в подготовке и отправке электронной отчетности

из «1С:Бухгалтерия» и дополнительные сервисы для оптимизации работы программного продукта. ООО «ГЭНДАЛЬФ» является первой организацией в ЮФО, которая стала оказывать информационно-технологическое сопровождение по программным продуктам «1С».

Однако по остальным направлениям наблюдается спад спроса.

Наибольшее отклонение наблюдается по направлениям «IT-услуги» и «учебные курсы». По направлению «IT-услуги» отрицательное отклонение в 2019 году по сравнению с 2018 годом составил -152,98%, а по сравнению с 2017 годом составил -393,87%. Такое сильное отрицательное отклонение связано с сокращением спроса к этим направлениям связано с тем, что для коммерческих и бюджетных организаций на данный момент IT-услуги оказывают, как правило, их штатные программисты; по направлению «учебные курсы» упала востребованность из-за того, что в программные продукты «1С» давно не внедряли серьезные изменения, и большая доля пользователей либо уже умеют пользоваться программой, либо предпочитают самостоятельно осваивать; также клиенты меньше заинтересованы в единичных IT-услугах от компании, так как уже находятся на договоре сопровождения, позволяющем многократно обращаться в компанию по техническим вопросам.

Далее, по направлению «компьютерное оборудование» также наблюдается спад в 2019 году по сравнению с 2018 годом на –36,76%, а по сравнению с 2017 годом наблюдается прирост в размере +9,53. Отклонение в 2019 году по сравнению 2018 годом связано с тем, что основная доля клиентов предпочитают приобретать компьютерное оборудование в специализированных торговых организациях.

Следом наблюдается спад по направлениям «торговое оборудование» в 2019 году по сравнению с 2018 годом на –16,11%, однако по сравнению с 2017 годом наблюдается тенденция роста в размере +16,13%. Спад в 2019 году по сравнению с 2018 годом связан с тем, что волна последствий введения 54 ФЗ в 2017 году (согласно которому, организации, занимающиеся

торговлей и оказанием услуг, должны использовать контрольно-кассовую технику с возможностью передачи чеков в ФНС через интернет) для торговых организаций прошла к концу 2018 года, поэтому приобретение контрольно-кассовой техники в 2019 году уже не было приоритетом среди клиентов.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло отрицательное отклонение по направлению «1С» (-16,17%), а по сравнению с 2017 отклонение составило -52,60%, это связано в целом с пресыщением на рынке автоматизации с помощью программных продуктов «1С» в РО. Однако среди клиентов в РО все равно поддерживается уровень доверия к деятельности компании, потому что «ГЭНДАЛЬФ» является официальным партнером «1С», созданы все условия для комплексного сопровождения программных продуктов, клиент всегда может обратиться в компанию за консультацией по эффективному использованию программных продуктов и по различным техническим вопросам.

В целом по всем направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» в 2019 году наблюдалась в основном отрицательная тенденция роста и составила –16,03% по сравнению с 2018 годом; по сравнению с 2017 годом отклонение составило -17,26%.

Таким образом, стоит отметить, что ООО «ГЭНДАЛЬФ» по-прежнему остается лидером на рынке РО (с занимаемой долей в размере 37 %) по автоматизации бюджетных и коммерческих организаций на базе программ «1С», это связанно с качественным предоставлением услуг сопровождения, проведением эффективной маркетинговой стратегии, качественных консалтинговых и образовательных услуг. На рынке по автоматизации бизнес-процессов в РО среди коммерческих и бюджетных организаций к компании сформировалось доверительное и лояльное отношение. Приоритетным направлением развития деятельности для компании является продвижение программных продуктов на базе «1С», других лицензионных программных продуктов, информационно-технологическое сопровождение и

активное внедрение разработки от ООО «ГЭНДАЛЬФ» программного продукта «Скан-Архив».

2.2 Анализ организации продаж ООО «ГЕНДАЛЬФ»

В ООО «ГЭНДАЛЬФ» организацией продаж занимается отдел демонстрации и продаж (ОДиП) совместно с отделом рекламы и маркетинга (ОМиР).

Управление и организация продаж осуществляется прямым и непосредственным руководителем отдела демонстрации и продаж.

Структура отдела демонстрации и продаж состоит из следующих элементов (рис.1.):

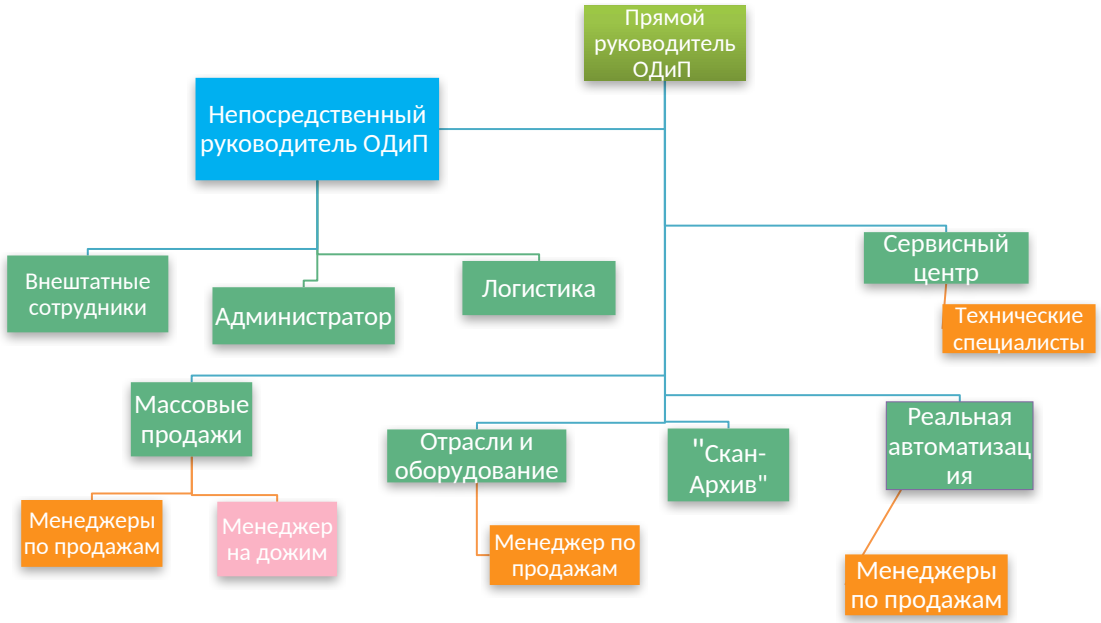

Рис.1. Организационная структура отдела демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»

Отдел демонстрации и продаж регулирует деятельность на основе:

1) Устава компании;

2) Приказов и распоряжений генерального директора компании, прямого и непосредственного руководителей ОДиП ;

3) Законодательства РФ;

4) Нормативно-методическими документами компании «1С»;

5) Документами, регулирующими трудовые отношения;

6) Должностными инструкциями сотрудников компании.

Цель деятельности отдела демонстрации и продаж – достижение максимального роста рентабельности продаж IT-продуктов и услуг, стремление к увеличению продаж и доли рынка.

Цели достигаются путем ориентирования сотрудников отдела демонстрации и продаж на выполнение ценного конечного продукта. Ценный конечный продукт отдела демонстрации и продаж, следующий:

1. Клиент, купивший и использующий товары и услуги компании, приносящие ему действительную и долговременную пользу.

2. Клиент, который желает продолжать сотрудничество с компанией и дает хорошие рекомендации о компании.

3. Растущий доход компании

Основными задачами отдела демонстрации и продаж является:

1. Разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии увеличения продаж по основным направлениям деятельности.

2. Формирование и осуществление текущих и перспективных планов реализации IT-продуктов и услуг.

3. Обеспечение выполнения условий продаж IT-продуктов и услуг в соответствии с заключенными договорами.

4. Осуществление мероприятий по повышению лояльности клиентов.

5. Осуществление мероприятий по привлечению потенциальных клиентов

6. Расширение клиентской базы путем проведения активных продаж.

Продажи ООО «ГЭНДАЛЬФ» осуществляются по следующей схеме (Рис.2.):



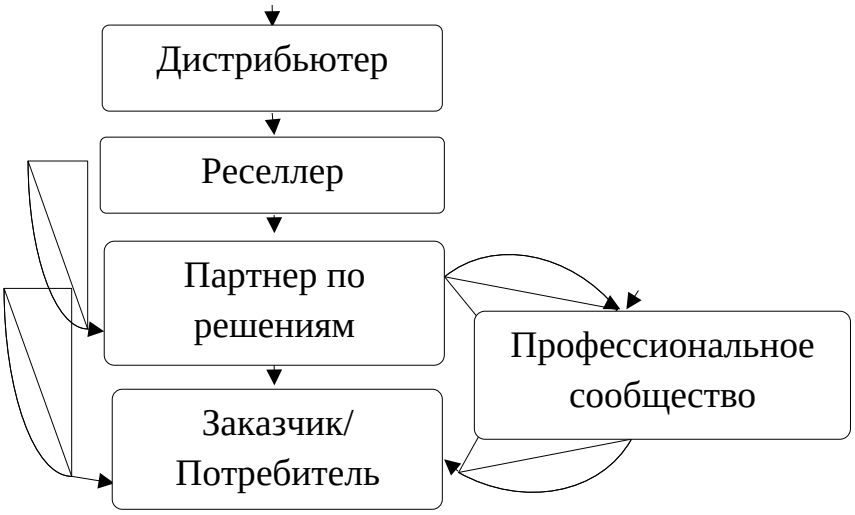

Рис.2. Схема осуществление IT-продаж[7]

1. Вендор производит программное обеспечение напрямую для потребителей и косвенно («1С») – для партнера по решениям, который с помощью данного программного обеспечения разрабатывает конечный продукт или услугу для заказчика.

2. Дистрибьютер осуществляет оптовые продажи.

3. Реселлер специализируется на розничных продажах.

4. Партнер по решениям – компания, производящая конечный продукт для потребителей с помощью технологий вендора.

Началом организации процесса продаж является планирование объемов реализации. Планирование производится сверху - планово-бюджетный отдел выставляет объемы реализации за год управлениям по продажам. Прямой и непосредственный руководители разбивают годовой объем реализации по месяцам с учетом сезонности продаж, запросов клиентов и прочих факторов. В течение года возможны корректировки в случае смены тенденций, влияющих на реализацию.

В ООО «ГЭНДАЛЬФ» существует отработанная схема составления годового плана, который составляется как по компании в целом, так и по

[7] Голубин, Е. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта [Текст] / Голубин, Евгений. - М.: Вершина, 018. - 135 с. - (Учебное пособие)

каждому отделу компании. Планы составляются на год, до 3-х лет, текущие, ежемесячные. В планах указываются объемы реализации, которые требуется достичь, цели, задачи.

Рассмотрим динамику продаж и качество исполнения планов продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» за период 2017-2019 гг. на рис. 2:

Рис.3. План-факт продаж за 2017-2019 гг.

По рисунку видно, что за 2017-2019гг. в основном наблюдалось отрицательное отклонение факта от плана. В 2017 году отклонение от плана продаж составило –2,92%; в 2018 году была отмечена положительная тенденция, которая заключалась в перевыполнении плана продаж на +1,36%; в 2019 году отмечается самое большое отклонение от плана в размере –36,68%. Такое отклонение в 2019 году связано с тем, что компания делала большой уклон в продвижении относительно новой разработки «Скан-Архив» и рассчитывала на увеличение объема продаж за счёт нового программного продукта.

С целью разработки стратегии организации, проводят SWOT-анализ. Анализ предполагает анализ внутренней среды организации в сочетании с анализом внешнего окружения прямого воздействия. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Рассмотрим SWOT-анализ ООО «ГЭНДАЛЬФ», представленный в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1– SWOT-анализ ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1) Отличная команда менеджеров по продажам; 3) Известность бренда на	1) Проблемы с ценовой политикой относительно оборудования и части программных продуктов.

	рынке РО и ЮФО; 4) Сотрудничество с такими компаниями как: Microsoft, «Лаборатория Касперского», ESET, Dr.Web, Adobe, ABBYY. 5) Хорошая инфраструктура внутри компании (база, телефония). 6) Развитая налаженная логистика. 7) Качественная работа ОМиР при поиске новых клиентов.	2) Сложность в отслеживании качества работы внештатных сотрудников.
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1) Активное продвижение новых разработок компании «Скан-Архив» и «Хранитель»; 2) Продвижение продуктов «1С» среди малого и среднего бизнеса по РО; 3) Открытие новых представительств в регионах РФ.	1) Постепенное пресыщение рынка программных продуктов «1С»; 2) Снижение заинтересованности в единичных IT-услугах; 3) Слабое продвижение учебных курсов по «1С».

В ООО «ГЭНДАЛЬФ» для успешной организации продаж проводится управленческий анализ. Управленческий анализ представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов (расходов) и результатов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических аспектах, оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия в перспективе. Главная цель данного анализа – оценка эффективности деятельности предприятия и выявление пути ее повышения, оценка результатов производственной деятельности.

По возрастному критерию в 2019 году преобладают следующие возрастные группы работников: до 30 лет – 56,07%, с 30 до 50 лет - 43,93%.

Обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами в полном объеме, их оптимальное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продаж и повышения эффективности деятельности организации.

Управление трудовыми ресурсами направлено на эффективное использование существующего кадрового потенциала, а также на его развитие, в наибольшей степени подготовленного к реализации стратегии развития предприятия, а также рационального решения текущих проблем.

Для того чтобы оценить, насколько эффективно использует ООО «ГЭНДАЛЬФ» кадровый потенциал, рассмотрим динамику движения рабочей силы за 2017-2019 гг. (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2 Динамика движения рабочей силы ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2017-2019 гг.:

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019г. к 2018г.		2019г. к 2018г.	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Среднесписочная численность работников, чел.	94	92	96	+4	+4,17%	+2	+2,08%
Принято работников, чел.	15	12	14	+2	+14,28%	-1	-7,14%
Коэффициент оборота по приёму	15,96	13,04	14,58	+1,54	+10,56%	-1,38	-9,46%

Из таблицы видно, что предприятие не теряет своих сотрудников, а наоборот, прибавляет их количество. По сравнению с 2018 годом в 2019 наблюдается тенденция роста количества сотрудников на 10,56%, однако, по сравнению с 2017 годом отмечается отрицательное отклонение в размере – 9,46%. В целом, в ООО «ГЭНДАЛЬФ» отмечается средний уровень текучести кадров, что говорит о стабильности компании.

Организация отношений с клиентами в отделах продаж проходит на основе концепции CRM, которая преследует три важнейшие цели:

1. Удержание клиентов. Способность удерживать лояльных и прибыльных клиентов и сохранять возможности для роста прибыльности бизнеса.

2. Привлечение новых клиентов. Привлечение «нужных» клиентов (основываясь на известных или выявленных характеристиках), выступающих движущей силой роста бизнеса и его прибыльности.

3. Обеспечение прибыльности клиентов. Повышение прибыльности отдельных клиентов наряду с предложением нужных IT-продуктов и услуг в нужное время.

В рамках CRM-системы создана база данных по клиентам, которая содержит:

- общие данные о клиенте;
- данные по продажам;
- цели по продажам;
- контакты с клиентами;
- характер потребления и продукты.

Нынешняя база клиентов ООО «ГЭНДАЛЬФ» содержит информацию около 30 000 клиентов из них 23 000 автоматизировано компанией и 3000 обслуживаются по договору сопровождения.

Сбор информации о существующих и потенциальных клиентах ведут менеджеры по продажам и специалисты отдела маркетинга и рекламы. Контроль качества базы данных ведется специалистом по анализу рынка и ценообразованию ООО «ГЭНДАЛЬФ» и специалистами отдела программных разработок и поддержки. Каждому менеджеру по продажам еженедельно ставятся цели по сбору информации о потенциальных клиентах и заполнению базы данных.

При заполнении базы данных используются следующие методы поиска и идентификации клиентов:

- С помощью сервиса «1С:Контрагент», который автоматически заполняет реквизиты контрагентов по ИНН, проверяет актуальность и достоверность сведений о контрагентах, заполняет адреса по данным ФИАС;
- Анализ базы данных по клиентам отдела демонстрации и продаж - ведется сопоставление списка покупателей за последний месяц с существующей базой;
- Анализ с помощью сервиса «1СПАРК Риски». Сервис каждый день дает информацию о банкротстве, ликвидации, планах по реорганизации, включении контрагента в негативные реестры ФНС, появление в отношении контрагента новых исполнительных производств и т.д.
- Комплексный анализ причин ухода клиентов за прошедшие периоды, оценка возможностей по возврату клиентов, путём опроса специалистов по продажам, а также непосредственно представителей самого клиента;
- Электронная рассылка коммерческого предложения;
- Обзвон по холодной базе.

Основываясь на данных составленной базы ООО «ГЭНДАЛЬФ» стимулирует увеличение продаж с помощью следующих мер:

- путем привлечения все большего количества лояльных клиентов, которые в дальнейшем становятся постоянными;
- через предоставление дополнительных бесплатных услуг (установка программного продукта, вводный урок по работе в программе);
- путем рассылок коммерческих предложений;

Для эффективного управления продажами проводится регулярный контроль основных направлений деятельности, приоритетных для ООО «ГЭНДАЛЬФ», а именно отслеживаются:

1. Физические объемы продаж:

- Выполнение плановых показателей
- Факторный анализ изменения объемов продаж новым и существующим клиентам.

- Анализ динамики доли рынка

2. Каналы продаж

- Анализ прибыльности и изменения структуры каналов продаж

3. Ценообразование

- Динамика изменения цен реализации продукции
- Соотношение цен реализации и цен конкурентов
- Анализ отклонения фактических цен реализации от средней цены
- Анализ средних цен

4. Анализ рынка

- Степень идентификации рынка в базе данных
- Доля постоянных потребителей в структуре продаж предприятия
- Доля продаж предприятия

Особым проявлением внимания к корпоративным клиентам является организация услуги информационно-технологического сопровождения программных продуктов «1С», Линия консультации компании и служба отслеживания качества предоставляемых IT-продуктов и услуг.

Таким образом, ООО «ГЭНДАЛЬФ» в соответствии со своей спецификой разрабатывает общие принципы организации продаж, формирует её главную цель, что оказывает влияние на увеличение объемов и рентабельности продаж организации.

2.3 Анализ эффективности продаж ООО «ГЕНДАЛЬФ»

Анализ эффективности продаж позволяет более глубоко понять наметившиеся тенденции спада или роста продаж компании. Кроме этого, анализ продаж позволяет выявить перспективные и бесперспективные виды направления деятельности компании, а также выявить такие товары, для продвижения на рынок которых следует приложить определенные усилия.

Проведение такого анализа позволяет формировать более конкретные и целенаправленные управленческие решения в части продажи продукции.

Информационной базой для анализа объемов реализации продукции могут служить[8]:

плановые и оперативные графики отдела демонстрации и продаж;

данные текущей и годовой отчетности (ф.1-П "Отчет предприятия (объединения) по продукции);

форма № 1 "Баланс предприятия";

форма № 2 "Отчет о прибылях и убытках";

данные текущего бухгалтерского и статистического учета (ведомость № 16 "Движение готовых изделий, их отгрузка и реализация", карточки складского учета продукции и другие).

При анализе объема продаж продукции используются следующие показатели:

- Абсолютные: натуральные; стоимостные.
- Относительные: проценты; коэффициенты; сотые доли и другие.

Для получения достоверных данных показатели объёма продаж должны быть приведены в сопоставимый вид. За основу сопоставимых цен принимаются цены базисного периода. Базисные темпы роста определяются отношением каждого следующего уровня к первому году динамического ряда, а цепные - к предыдущему.

Анализ эффективности продаж осуществляется в несколько этапов:

Первое, с чего начинают анализ объемов продаж продукции, это изучение динамики её реализации, расчет базисных и цепных темпов роста и прироста. В ходе этого этапа анализа проводится оценка динамики продаж продукции в целом по предприятию, а также оценка структуры продаж и структурной динамики.

---

[8] Гиляровская, Л.Т. Бухгалтерский учет финансовых резервов предприятия / Л.Т. Гиляровская, Л.А. Мельникова. - СПб: Питер, 017. - 192 с.

Задачами, которые необходимо решить на данном этапе:

- отслеживание тенденции, складывающиеся в отношении продажи продукции (рост, стабильность, спад);
- определение темпов выручки от продаж; оценивается уровень изменения оборота в среднем за анализируемый период;
- анализируется удельный вес продукции, реализованной на условиях последующей оплаты, в общей выручке от продаж.
- При отрицательной динамике выручки действия руководства должны быть направлены на изучение причин, вызвавших спад объемов производства. Среди основных причин выделяют следующие:
- жизненный цикл товара приближается к спаду. Отделу маркетинга совместно с производственными отделами нужно разработать новый вид продукции;
- усиливается конкуренция. Необходимо оценить конкурентоспособность предлагаемой продукции, а также конкурентоспособность предприятия в целом; определить сильные и слабые направления деятельности, последние - сократить, а сильные - развивать;
- рынок перенасыщен. Отдел маркетинга должен рассмотреть возможности выхода на новые рынки сбыта.

Данное исследование следует проводить в целом по предприятию, а также по отдельным группам товаров.

На основании данных таблицы 2.3.1 определим, сколько процентов составляет оборот (выручка от продаж) отчетного периода в отношении к предшествующему периоду.

Таблица 2.3.1– Динамика реализации продукции в сопоставимых ценах ООО «ГЭНДАЛЬФ»

Год	Объем реализации, млн. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные
2017	150 597 681	100,0	100,0
2018	149 030 323	98,9	98,9
2019	128 434 566	85,3	86,2

Из рассчитанных темпов роста, видно за последние 3 года объем реализации продукции снизился на 14, 7 %. Это связано в целом с падением спроса на рынке РО на программные продукты «1С».

Далее на основе результатов таблицы 2.3.1., рассчитаем среднегодовой темп роста (прироста) реализации продукции методом среднегеометрической взвешенной:

$$\overline{T_p} = \sqrt[n-1]{T_1 \times T_2 \times T_3}, \quad (2.3.1)$$

$$\overline{T}_{np} = \overline{T}_p - 100\%, \quad (2.3.2)$$

Где:

$\overline{T}_p$– средний темп роста объема выпуска продукции;

$\overline{T}_{np}$– средний темп прироста объема выпуска продукции;

$T_{1,2,3\ldots n}$– базисные темпы роста выпуска продукции за промежуточные периоды.

Среднегодовой темп роста продаж применяется при анализе рядов динамики продаж для выявления общей тенденции изменения показателя во времени.

Среднегодовой темп прироста реализации продукции ООО «ГЭНДАЛЬФ» составляет:

$$\overline{T_p} = \sqrt{1 \times 0{,}989 \times 0{,}853} = \sqrt{0{,}843617} = 0{,}918 \times 100\% = 91{,}8\%$$

$$\overline{T}_{np} = 91{,}8\% - 100\% = -8{,}2\%$$

Из результатов расчета также заметно отрицательное отклонение на 8,2%.

Также стоит рассмотреть доли оказания услуг по основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» (табл.2.3.2). Это позволяет проследить изменение динамики реализации IT-продукта или услуг ООО «ГЭНДАЛЬФ», и выявить, как изменение объемов продаж каждого из них влияет на общий показатель реализации продукции.

Таблица 2.3.2 – Доли оказания услуг по основным видам деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» за период 2017-2019 гг.

Анализируемые показатели	Объемы продаж, млн. руб.					
	2017 год		2018 год		2019 год	
	В сумме, млн. руб	В % к товарообороту	В сумме, млн. руб.	В % к товарообороту	В сумме, млн. руб.	В % к товарообороту
Объем товарооборота	150 597	100	149 030	100	128 434	100
1С	87 286	57,96	66 461	44,59	57 199	44,53
Торговое оборудование	22 406	14,88	31 020	20,81	26 717	20,80
Компьютерное оборудование	4 716	3,13	7 130	4,78	5 213	4,05
Разработка «Скан-Архив»	886	0,59	1 334	0,89	1 654	1,29
IT-услуги	5 926	3,93	3 035	2,04	1 200	0,09
Лицензионное программное обеспечение	22 736	15,09	30 272	20,31	25 468	19,83
Учебные курсы по работе в программе	461	0,31	168	0,11	102 825	0,08
ИТС (информационно-технологическое сопровождение)	6 176	4,10	9 758	6,55	10 878	8,47

Объем продаж за 2019 по сравнению с 2017 годом сократился на 17, 26%, а по сравнению с 2018 на 16,03%. Несмотря на то, что в автоматизации с помощью программных продуктов «1С» также наблюдается стабильный спрос, в целом рынок в РО пресыщен (насыщен) и поэтому наблюдается тенденция снижения объема продаж. Относительно направлений деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» прирост в 2019 году наблюдается за счет разработки «Скан-Архив» (компания активно рекламирует свою разработку) на 0,4% и за счет информационно-технологического сопровождения (также активно продвигается компанией, и вызывает интерес у потенциальных

клиентов за счет сервисов, которые доступны только при заключении договора сопровождения с компанией) на 1,29%. По остальным направлениям наблюдается отрицательная тенденция роста: по направлению «1С» в 2019 году по сравнению с 2018 отмечается отклонение в размере 0,06%; по направлению «торговое оборудование» –0,01%; по направлению «компьютерное оборудование» – 0,73%.; по направлению «IT-услуги» – 1,95%; по направлению «лицензионное программное обеспечение» –0,48% и по направлению «учебные курсы» отклонение в 2019 году по сравнению с 2018 составило – 0,03 %.

Также на основе таблицы 3.3.2, можно провести ABC-анализ продукции ООО «ГЭНДАЛЬФ». ABC-анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето 20% всех товаров дают 80% оборота. Согласно данному закону 20% продаваемых товаров приносят 80% дохода, а 20% ресурсов предприятия дают 80% всего оборота.

Таким образом, в ходе ABC-анализа рассматривается прибыль, доход, приносимый тем или иным товаром; долю участия товара в товарообороте и т.д., тем самым формируется ABC-рейтинг товаров. ABC-анализ может производиться для всех групп товаров, для нескольких подгрупп товаров и для одной группы. Важно рассматривать результаты ABC-анализа как одну из характеристик каждого конкретного товара, который участвовал в обороте или находился на складе в анализируемый период времени.

Присвоим основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» ту или иную группу. До 80% удельного веса - группа «А»; до 95% - «В»; Остальное – «С».

К группе «А» относятся такие направления деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» как «1С» и «Торговое оборудование» с удельным весом в размере 44,53% и 20,8% соответственно.

К группе «В» относятся направления «Лицензионное программное обеспечение» и «ИТС», удельный вес которых составляет 19,83% и 8,47% соответственно.

К группе «С» – «Компьютерное оборудование» (4,05%); «Скан-Архив» (1,29%); IT- услуги (0,09%); Учебные курсы (0,08%).

Таким образом, по результатам АВС-анализа можно сказать, что предприятие с целью увеличения прибыли должно ориентироваться в первую очередь на товары, которые находятся в группе «А», затем - на товары группы «В», и в последнюю очередь - на товары группы «С».

В процессе анализа необходимо сравнить плановый и фактический объёмы продажи продукции по наименованиям, выявить отклонения фактического показателя от ранее запланированного. Тем самым оценить уровень выполнения плана по реализации продукции за отчетный период (табл.2.3.3).

Таблица 2.3.3 Анализ выполнения плана по реализации IT-продуктов и услуг ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2017-2019 гг.

IT-продукты и услуги ООО «ГЭНДАЛЬФ»	Реализация продукции, млн. руб.						Отклонения		
	2017 г.		2018 г.		2019 г.		2017 г.	2018 г.	2019 г.
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	в %	в%	в%
1С	62 328	87 286	58 000	66 461	68 000	57 199	+28,29	+12,73	-18,88
Торговое оборудование	15 002	22 406	25 000	31 020	37 800	26 717	+33,04	+19,41	-41,48
Компьютерное оборудование	7 500	4 716	8 000	7 130	11 300	5 213	-59,03	-12,20	-11,67
Разработка «Скан-Архив»	900	886	3 500	1 334	2 000	1 654	-1,58	-162,39	-20,86
IT-услуги	5 933	5 926	4 800	3 035	4 000	1 200	-0,12	-58,15	-233,3
Лицензионное программное обеспечение	20 000	22 736	37 000	30 272	39 500	25 468	+12,03	-22,22	-55,09
Учебные курсы по	188	461	400	168	250	102	+59,22	-138,1	-143,13

работе в программе									
ИТС	5 436	6 176	10 400	9 758	12 700	10 878	+11,98	-6,58	-16,74
Итого:	155 00	150 597	147 000	149 030	175 550	128 434	-2,92	+1,36	-36,68

Из таблицы видно, что фактический объем продаж продукции в 2019 году меньше планового на 36,68%; в 2018 год фактический объем продаж превысил плановый и составил +1,36%; в 2017 году наблюдалось небольшое отклонение от плана продаж в размере –2,92%. Также отмечается отклонение факта от плана по всем основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2017-2019гг.

Самое большое отклонения в 2019 году наблюдается по направлениям «IT-услуги» и «учебные курсы по работе с программой» в размере 233,3% и 143,13%. Такое отклонение связано с сокращением спроса на данные направления компании. Снижение заинтересованности к этим направлениям связано с тем, что для коммерческих и бюджетных организаций на данный момент IT-услуги оказывают, как правило, их штатные программисты; по направлению «учебные курсы» упала востребованность из-за того, что в программные продукты «1С» давно не внедряли серьезные изменения и большая доля пользователей либо уже умеют пользоваться программой, либо предпочитают самостоятельно осваивать.

Наименьшие отклонения в 2019 году отмечалось по направлениям «1С», «компьютерное оборудование» и «ИТС», и составило: 18,88%, 11,67% и 16,74% соответственно.

Таким образом, в процессе проведения первого этапа анализа продаж получены следующие результаты:

- выявлены тенденции, складывающиеся в отношении продажи продукции - за три последних года наблюдается уменьшение темпов роста выручки на 8,2 %;

- по-прежнему лидирующие позиции в выручке от реализации продукции занимают «1С» и «Торговое оборудование» с удельным весом в размере 44,53% и 20,8% соответственно.
- Определено с помощью АВС-анализа, какие основные направления деятельности относятся к группе «А» («1С» и «Торговое оборудование»), к группе «В» («Лицензионное программное обеспечение» и «ИТС») и к группе «С» («Компьютерное оборудование», «Скан-Архив», IT-услуги и Учебные курсы)

В рамках второго этапа анализа продажи продукции осуществляется оценка равномерности продаж. Определяется коэффициент вариации, ритмичности, и делаются выводы относительно причин, вызывающих неравномерность продаж, а также разрабатываются мероприятия по их устранению и повышению ритмичности.

Ритмичность — это равномерный выпуск и отгрузка продукции в соответствии с графиком в объеме и ассортименте, предусмотренных планом. Анализ ритмичности производства и реализации продукции очень важен, поскольку ритмичная работа является основным условием своевременного выпуска и реализации продукции. Важной составляющей анализа является оценка равномерности продаж. В случае снижения ритмичности продаж, а также если ритмичность продаж остается на низком уровне, необходимо оценить причины, вызывающие снижение ритмичности.

Для оценки выполнения плана по ритмичности используются прямые и косвенные показатели. Рассчитаем прямые показатели (табл. 2.3.4.), характеризующие ритмичность работы ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2019 г.

Таблица 2.3.4. Ритмичность реализации продукции ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2019 г.

Месяцы	Реализация продукции, млн. рублей		Удельный вес, %		Выполнение плана, коэффициент	Доля продукции, зачтенная в выполнение плана по ритмичности, %
	план	факт	план	факт		
Январь	6 200 000	4 927 114	3,53	3,84	0,7947	3,53
Февраль	8 025 009	4 299 070	4,57	3,35	0,5357	3,35
Март	9 439 991	6 505 966	5,38	5,06	0,6891	5,06

Апрель	13 940 000	6 327 263	7,94	4,93	0,4538	4,93
Май	14 590 000	8 213 864	8,31	6,39	0,5629	6,39
Июнь	15 350 000	12 252 160	8,74	9,54	0,7891	8,74
Июль	13 240 000	9 437 398	7,54	7,35	0,6893	7,35
Август	13 690 000	8 952 030	7,79	6,97	0,6539	6,97
Сентябрь	16 925 000	11 179 596	9,64	8,70	0,6605	8,70
Октябрь	20 160 000	18 620 791	11,48	14,49	0,9236	11,48
Ноябрь	22 000 000	19 144 722	12,53	14.91	0,8702	12,53
Декабрь	24 000 000	18 574 592	13,67	14,46	0,7739	13,67
Итого	175 550 000	128 434 566	100,0	100,0	8,3967	92,7

На основе результатов расчета планового и удельного веса ежемесячных продаж, также можно отметить отклонение факта от плана. Наибольшие отклонения были в апреле (–3,01%), в мае (–1,92%), и также наблюдалось отклонение фактических продаж в октябре (+3,01%), в ноябре (+2,38%). В остальные месяцы отклонения относительно небольшие.

Далее определим коэффициент ритмичности. Коэффициент ритмичности характеризует степень выполнения плана по выпуску продукции в пределах плановых периодов времени (декады, месяцы, кварталы) (сколько продукции выпущено в сроки, предусмотренные планом). Рассчитывается отношением суммы фактического выпуска продукции за каждый отрезок времени, но не более плановой величины, к сумме выпуска по плану за этот же период, и он составляет: $K_{ритм} = 92{,}7\,\%$.

Если значение коэффициента ритмичности, равно 1, это указывает, что продукция выпускалась в соответствии с плановыми периодами. Если этот показатель меньше единицы (или 100%), значит, в какие-либо промежутки времени не выполнялся план по выпуску. В данном случае, коэффициент ритмичности равен 92,7%, что подтверждает факт отклонения от плана ООО «ГЭНДАЛЬФ».

Теперь рассчитаем коэффициент вариации. Коэффициент показывает, на сколько процентов в среднем отклонялся выпуск продукции от графика за весь анализируемый период. Определяется как отношение

среднеквадратического отклонения от планового задания за месяц к среднемесячному плановому выпуску продукции:

$$K_{вар} = \sqrt{\frac{\sum (РП_{ф} - РП_{пл})^2}{n}} \div \overline{РП_{пл}}, \quad (2.3.3)$$

Где:

n - число суммируемых отклонений от планового задания;

$\overline{РП_{пл}}$ - средний объем продаж за период;

$РП_{ф}$ - фактический объем продаж в отчетном периоде;

$РП_{пл}$ - плановый объем продаж в отчетном периоде.

Если значение коэффициента вариации в пределах от 0 до 10%, то это говорит о стабильном спросе и высокой точности прогноза.

Если значение коэффициента вариации от 10% до 25%. — нерегулярные заказы, есть сложности с прогнозированием. Могут зависеть от сезонности.

Если коэффициент вариации – от 25%, то это говорит о нерегулярном потреблении, единичных заказах, о низкой точности прогнозирования.

Итак, коэффициент вариации продаж будет равен:

$$K_{вар} = \sqrt{\frac{\sum (128\ 434\,566 - 175\,550\ 000)^2}{12}} \div 14\,629\,166{,}66 = 4{,}91\,\%$$

Коэффициент вариации равен 4,91%, это говорит о стабильном спросе к IT-продуктам и услугам ООО «ГЭНДАЛЬФ» и довольно высокой точности прогноза компании.

По завершению второго этапа получены результаты:

- Продажа продукции по месяцам в среднем отклоняется от плана - графика на 4,91%, что является допустимым и говорит о качественном прогнозе продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ».
- Ритмичность продаж составила 92,7%, что является подтверждением факта отклонения реализации продукции от плана ООО «ГЭНДАЛЬФ».

На третьем этапе анализа эффективности продаж рассчитаем показатели рентабельности. Коэффициент рентабельности продаж описывает эффективность реализации основной продукции предприятия, а также позволяет определить долю чистой прибыли в продажах. Рассчитаем коэффициент рентабельности продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» за 2017-2019 гг.:

$$ROS = \frac{\text{NI}}{NS} \times 100\%, \quad (2.3.4)$$

Где:

ROS (Return Of Sales) –рентабельность продаж, %.

NI (Net Income) – чистая прибыль.

NS (Net Sales) – выручка (нетто), полученная со всех типов продаж.

$$ROS(2017) = \frac{5\,908\,000}{150\,597\,\ 681} \times 100\% = 3{,}92\%$$

$$ROS(2018) = \frac{3\,417\,\ 0\,00}{149\,030\,\ 323} \times 100\% = 2{,}29\%$$

$$ROS(2019) = \frac{2\,277\,\ 000}{128\,434\,\ 566} \times 100\% = 1{,}77\%$$

Стоит отметить, что нормативное значение для коэффициента рентабельности составляет $ROS > 1$. Как видно из результатов, рентабельность продаж за 2017-2019 гг. больше нуля, что говорит об эффективном управлении продажами в ООО «ГЭНДАЛЬФ». Наибольшее значение отмечалось в 2017 году в размере 3,92%, затем ежегодно наблюдалось снижение значения данного показателя. В 2019 году отклонение по сравнению с 2018 составило –0,52%, а по сравнению с 2017 годом –2,15%. Тенденцию снижения коэффициента рентабельности можно объяснить тем, что в РО в целом падает спрос на программные продукты «1С». В данном случаем для повышения рентабельности продаж, ООО «ГЭНДАЛЬФ» активнее продвигает свою разработку «Скан-Архив» и пытается расширить ассортимент своей IT-продукции.

В заключение подведем итоги. Анализ объемов продаж начинается с оценки выполнения плана по реализации продукции за отчетный период путем сравнения плановых и фактических объемов выпуска и реализации по

наименованиям продукции. План по реализации продукции в 2019 году выполнен на 63,32%. Предприятие должно стремиться выполнить план не только по общему объему производства и продаж, но и по номенклатуре, и в ассортименте. Основным условием своевременного выпуска и реализации является ритмичная работа предприятия. По результатам проведенных расчетов работу компании в целом можно признать ритмичной. Также, так как значение коэффициента рентабельности за 2017-2019 гг. составляет $ROS > 1$, это свидетельствует об эффективном управлении продажами в ООО «ГЭНДАЛЬФ».

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «ГЭНДАЛЬФ»

3.1 Совершенствование работы с клиентской базой ООО «ГЭНДАЛЬФ»

Роль клиентской базы в работе организации по предоставлению IT-услуг очень высока, ведь сегодня успех практически любой IT-компании зависит от умения выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Успех организации, формирующей клиентскую базу, напрямую зависит от уровня удовлетворенности клиентов, сервиса в компании и лояльности. При этом каждая компания стремится получать прибыль, работать с минимальными рисками и эффективно использовать свой капитал, что не всегда совпадает с требованиями клиентов. Компромисс интересов клиента и целей компании позволит добиться эффективной работы с клиентской базой. На успешную работу с клиентской базой может повлиять использование клиентоориентированного подхода в организации деятельности компании.

Клиентоориентированность — это концепция, провозглашающая главенство принципов удовлетворения потребностей клиентов и их ожиданий, предвосхищения их желаний во всех сферах организационной деятельности. Клиентоориентированность выражается в оценке клиентом видимой части бизнеса компании.

В случае ООО «ГЭНДАДЬФ», сейчас нет продуктовой конкуренции - все продукты и услуги примерно одинаковые. В ЮФО есть большое количество организаций, которые продвигают «1С» и оказывают IT-услуги, поэтому клиенту важен теперь сервис, подход, и это может стать настоящим

конкурентным преимуществом. Именно это повышает вероятность привлечение все большего количество лояльных и постоянных клиентов.

Клиентоориентированность может быть достигнута различными способами: внедрением технического оснащения офисов продаж, своевременной доставкой IT-продуктов в коробочном варианте клиентам, своевременной обработкой жалоб и внедрением CRM-системы, систематическими маркетинговыми исследованиями по удовлетворенности клиентов, обучением менеджеров по продажам основам психологии переговоров. Все это вместе взятое повышает уровень клиентоориентированности компании.

Положительные результаты, при которых компания может получить дополнительную прибыль за счет клиентоориентированного подхода, проявляются в следующем:

- клиент возвращается в компанию за дополнительной покупкой, т. е. клиент увеличивает частоту и объем покупок, как следствие-приносит больше денег;
- клиент высказывает свои пожелания, т. е. делится с организацией информацией, которая помогает улучшить продукт и качество обслуживания, оптимизировать бизнес-процессы;
- клиент рекомендует вашу компанию своему близкому окружению, которое приносит вам прибыль.

В результате внимательного изучения потребностей клиентов можно значительно увеличить объемы продаж и расширить клиентскую базу за счет рекомендаций. При этом используется только имеющаяся клиентская база, и огромные затраты на привлечение новых клиентов не требуются.

Распространение положительной практики обслуживания компании, способствующей привлечению дополнительной прибыли и повышению уровня лояльности клиентов, — одна из целей клиентоориентированного бизнеса. Проблема качественного управления рекламациями очень важна для ООО «ГЭНДАЛЬФ». Уход недовольного клиента, отрицательные

рекомендации, жалобы и пр. могут привести к потере изначально положительно настроенных клиентов. Чтобы этого избежать, можно внедрить систему персонифицированного обслуживания клиентов. При использовании в своей работе автоматизированную системы по учету клиентов — CRM, в нее рекомендуется вводить всю необходимую информация о клиенте.

CRM-системы способствует увеличению клиентоориентированности с помощью персонификации воздействия на потенциальных клиентов. Так, система производит классификацию клиентов, относя каждого потенциального клиента к конкретной группе или категории. Таким образом, зависимо от группы, к которой отнесен потенциальный клиент, по отношению к ней должна быть учтена своя программа лояльности и сделан ряд поочередных действий, заблаговременно данных в системе. Затем потенциальные клиенты автоматически переходят в ведение отдела демонстрации и продаж для того, чтобы продавцы выполнили необходимые сбытовые задачи, которые руководители помимо прочего распределяют среди них с помощью CRM-системы. CRM-системы позволяют вносить в информационную базу отклики, поступающие от потенциальных клиентов. Существует также вероятность выслеживать в системе дату поступления отклика и конкретное коммерческое предложение, на которое отреагировал клиент.

Основные пользователи и источники информации CRM-системы – это менеджеры по продажам. Таким образом, общими целями внедрения систем CRM являются[9]:

1) привлечение новых клиентов;
2) повышение лояльности клиентов;
3) повышение прибыльности клиентов;

[9] Землянская Н. Б., Основы управления качеством товара путем оценки лояльности потребителя [Текст] // Казакова Н. В., Михайлова Л. В. - Вестник университета (Государственный университет управления). 016. №3. 198-200 с.

4) повышение эффективности работы менеджеров;

5) управление развитием банка.

Также основными ориентирами при внедрении CRM-систем являются:

- персонализация, подразумевающая, что объем услуг и предложений клиенту должен строиться на изучении предпочтений и поведения клиента;
- создание и поддержание у клиента лояльности банку путем личностных взаимоотношений;
- выбор клиента для долговременного сотрудничества на основании системы оценок, позволяющих ограничить затраты на клиентов, не приносящих стабильный доход.

Условия, построения CRM-системы для ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

1. Возможность подключения к уже имеющимся базам данных;
2. Наличие хранилища данных, основанного на новейших достижениях в области проектирования баз данных;
3. Возможностью конвертации данных в другие системы;
4. Синхронизированность управления всеми каналами взаимодействия;
5. Постоянный анализ собранной информации об истории контактов с клиентами, лежащий в основе принятия соответствующих решений.

В свою очередь, на основе содержащейся данных в CRM-системе осуществляется выбор управленческих решений и мероприятий, позволяющих достичь поставленных целей. Координацию совместного функционирования всех модулей осуществляет уполномоченный менеджер. Он же, при необходимости, корректирует принятые в процессе взаимодействия решения. Таким образом, в основе организации механизма клиентоориентированного управления деятельностью компании лежит автоматизированный выбор организационных и управленческих мероприятий в соответствии с поставленной целью и еѐ согласованием с

ситуацией, характеризующейся значениями показателей, определяющих текущее состояние клиентской базы и его соответствие поставленным целям.

Также должна быть налажена в компании работа с жалобами. Необходимо донести до клиента информацию о том, что ситуация не является критической, а возникла проблема, которую ему (клиенту) обязательно решат. И использовать анализ проблем с целью устранения и роста эффективности взаимодействия с клиентом.

Далее, проводить обзвоны в периоды спада продаж, когда сезонная покупательская активность снижается. Цель обзвона– узнавать, остались довольны ли клиенты приобретением программного продукта, соответствуют ли они ожиданиям покупателя, есть ли жалобы и т.д. Клиент будет ощущать заботу и внимание со стороны компании, таким образом, становясь лояльным к ней. Данный способ позволит частично сгладить сезонные всплески рекламаций.

В результате внедрения клиентоориентированного подхода, возможно решить следующие задачи ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

– Превратить негативно настроенных клиентов — в лояльных;

– Нивелировать сезонность в работе службы рекламации равномерным распределением работы в течение года;

– Отслеживать работу службы рекламации с помощью систематического мониторинга удовлетворенности клиентов.

– Расширить клиентскую базу.

Также должна быть разработана комплексная система мотивации, стимулирующая сотрудников на улучшение своей работы, а именно: улучшение качества работы; увеличение скорости работы/повышение производительности. Для каждого из этих критериев должны быть найдены конкретные показатели, отталкиваясь от которых, можно выстраивать систему вознаграждений. Для создания и последующего поддержания корпоративной культуры имеет смысл проведение поощрительных

мероприятий, таких как: разовые премии, награждения особо отличившихся сотрудников, создание рейтинга и т.п.

Подводя итоги, стоит еще раз отметить проблемы, касающиеся клиентоориентированности:

1. Четкость понимания клиентоориентированности.
2. Уровень обслуживания клиентов в компаниях.
3. Уровень послепродажного обслуживания в компаниях.
4. Методы работы с персоналом.
5. Проблемы взаимодействия между продавцом и клиентом.
6. Факторы принятия решения о покупке.
7. Создание отдела рекламаций.

Таким образом, совершенствование работы с клиентской базой ООО «ГЭНДАЛЬФ» может быть достигнуто с помощью клиеноориетированного подхода, который прежде всего выражается в оценке клиентом видимой части деятельности компании. Клиентоориентированность повышает вероятность привлечения все большего количества лояльных и постоянных клиентов.

На основе необходимых условий построения CRM-системы для ООО «ГЭНДАЛЬФ» подберем наиболее подходящее решение.

Рассмотрим и сравним несколько информационных систем для автоматизации управления взаимоотношениями с клиентами (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1 – Сравнение существующих информационных систем

Функциональные возможности	amoCRM	Мегаплан	Insightly	ClientoBox
Отчеты	+	+	+	+
Уведомления	+	+	+	+
Экспорт/импорт данных	+	+	-	+
Хранилище данных	+	+	+	+
Техническая	+	+	+	+

поддержка				
Email-рассылка	+	+	-	-
IP-телефония	+	+	-	-
SMS-рассылка	+	+	-	-
Управление базой клиентов	+	+	+	+
Несколько воронок продаж	+	+	-	-
История взаимодействия с клиентом	+	+	+	+
Цена				
Стоимость за пользователя в месяц	От 1499 руб./месяц	От 1599 руб./месяц	2 599 руб./ месяц	1300 руб./месяц

Самыми выгодными вариантами относительно стоимости являются решения «amoCRM» и «ClientoBox», однако по функциональным возможностям «amoCRM» превосходит, поэтому выгоднее внедрить данную информационную систему в рабочий процесс.

Информационная система «amoCrm» является специальным программным обеспечением, способным автоматизировать работу и повысить эффективность взаимодействия с клиентами. Преимущества «amoCrm» заключаются в её многофункциональности, способности одновременно интегрировать с телефонной связью, почтовым сервисом, аналитикой продаж и многими другими действующими элементами отделов продаж на предприятии.

Данное решение может систематизировать работу компаний с большим и разветвленным отделом продаж, что актуально для ООО «ГЭНДАЛЬФ». Данный программный продукт подходит для компаний B2B рынка.

Итого, стоимость внедряемого решения на 10 сотрудников отдела демонстрации и продаж на год составит: 1499×10×12=179 880 рублей.

Из анализа объема продаж во второй главе (табл. 2.3.2), можно отметить, что внедрение данной CRM-системы позволит увеличить объем продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» в 2020 году в среднем на 10 %.

Рассчитаем экономический эффект от реализации «amoCRM» следующим образом:

$$Э_{\Delta} = (P - З) - Врп, \quad (3.1.1)$$

Где:

$Э_{\Delta}$ - экономический эффект от реализации проекта, руб.;

Р– экономический результат от реализации проекта, руб.;

З– затраты, связанные с внедрением проекта, руб.;

Врп– выручка от реализации за последний период, руб.

Но сначала рассчитаем планируемый результат от реализации проекта по формуле:

$$Р = Врп + (Врп \times \frac{Прв}{100}), \% \quad (3.1.2)$$

Где:

Врп– выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв– планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

$$Р = 128\,434 + \left(128\,434 \times \frac{10}{100}\right) = 141\ 277\ 400 \text{ рублей.}$$

Экономический эффект от реализации «amoSRM» составляет:

$$Э_{\Delta} = \left(141\,277\,400 - 179\ \ 880\right) - 128\,434\,000 = \ 12\,663\ \ 520 \quad \textit{рублей}$$

Так как планируемые результаты проекта превышают затраты на внедрение, можно сделать вывод, что экономический эффект от внедрения «amoSRM» в ООО «ГЭНДАЛЬФ» – положительный.

Таким образом, внедрение CRM-системы «amoSRM» обеспечит рост объема продаж на 10%, что говорит о положительном экономическом эффекте от данного предложения.

3.2 Совершенствование технологии продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»

Опираясь на информацию, полученную в рамках данной работы, можно предоставить некоторые рекомендации по совершенствованию технологий продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ».

На основе проведенного анализа во 2 главе, можно отметить, что основной причиной постепенного сокращения объема продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» является снижение спроса на программные продукты «1С» в РО. Если компания не будет своевременно совершенствовать IT-продукты и услуги, то со временем она станет менее актуальной и продажи будут снижаться с каждым годом все больше. Поэтому необходимо не только учитывать потребности клиентов, но и совершенствовать технологии продаж.

Для совершенствования технологий продаж необходимо проводить следующие мероприятия в ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

Продвижение через Интернет

Интернет на сегодняшний день самый перспективный канал привлечения клиентов. Существует два важных преимущества

использования Интернета: минимальные затраты и точный таргетинг целевой аудитории. Благодаря возможностям Интернета привычный инструментарий продвижения приобрел новые, эффективные формы, такие как:

- Контекстная реклама- эффективный канал продажи, отображается потенциальному клиенту, основываясь на его более ранних запросах. Канал является эффективным, потому что реклама показывается нужной целевой аудитории. Преимуществом данного инструмента является то, что потенциальный клиент сам проявляет заинтересованность в IT-товаре или услуге, благодаря этому относительно легко можно проанализировать рекламную компанию, а также есть возможность предоставить релевантное поисковому запросу решение.
- Поисковый маркетинг (SEO) – это комплекс мер для повышения позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем заранее отработанным запросам.
- Посадочные страницы – это страницы сайта, предназначенные для целевых посетителей, перешедших по ссылке. Как правило, это пользователи, попавшие на сайт с поисковых систем; из социальных сетей; e-mail рассылок; по контекстным объявлениям. «Правильные» посадочные страницы должны максимально располагать посетителя к покупке.
- Контент-маркетинг — это подход к взаимодействию с клиентами, выстраивание коммуникаций за счет полезного и нужного контента. Задача этой технологии – побудить потребителя к целевым действиям, вовлечь его в конверсионный сценарий компании. При этом нужная информация представляет собой описание преимуществ, которые получит клиент от определенного программного продукта или сервиса. Поэтому чтобы создать предложение, от которого клиент не сможет отказаться, ООО «ГЭНДАЛЬФ» необходимо знать подробно о деятельности клиента. С помощью данной технологии, возможно создать долгосрочную лояльность клиентов и увеличить доход от 10 до 30%.
- Чат-боты – связующее звено между клиентом и бизнесом. Ботами

легко управлять, они помогают привлечь клиентов и ускорить обратную реакцию, быстро отвечая на вопросы и делая предложения. Уже сейчас использование чат-приложений фактически превзошло использование соцсетей.

- Специализированные социальные сети. С помощью таких Интернет-ресурсов ООО «ГЭНДАЛЬФ» сможет наладить полезные деловые контакты по всему миру. Сегодня существуют специализированные социальные сети, как ориентированные на тот или иной регион, так и сети с отраслевой специализацией (LinkedIn, XING)/
- Скрытый маркетинг- метод не рекламного продвижения. С его помощью потребителям предлагаются товары не в привычных рекламных объявлениях, а как личный опыт отдельного потребителя или слух. Можно ввести систему отзывов. Или размещать мнения клиентов на официальном сайте компании и в социальных сетях.
- Маркетинг внутри сайта компании. Специальные сервисы, размещенные на сайте, помогающие удержать посетителя, собрать его контакты и заявки, сделать ему индивидуальное и выгодное коммерческое предложение. Наиболее эффективными являются такие инструменты как: онлайн-консультант, форма подписки на новости компании, форма «Оставить заявку» или «Обратный звонок».

Прямая реклама и прямой маркетинг

В современном мире развития информационных технологий прямая реклама осуществляется в основном через Интернет.

На корпоративном рынке также используются и традиционные инструменты коммуникаций, такие как реклама в СМИ, e-mail рассылка, наружная реклама, телемаркетинг.

Стимулирование продаж

Стимулирование продаж представляет собой различные действия, которые побуждают клиентов покупать чаще и больше. Данный инструмент помогает привлечь и новых клиентов: ведь выгодные акции и условия никто

пропускать не хочет. Основные инструменты стимулирования продаж включают:

Проведение мероприятий по связям с общественностью (PR). Могут способствовать более эффективному продвижению новых разработок ООО «ГЭНДАЛЬФ». К мероприятиям такого типа относятся: организация деловых встреч, конференций, составление пресс-материалов для работы со СМИ, участие руководства компании в городских мероприятиях и т.д. Актуальность использования таких мероприятий обусловлена особенностями, существующими на рынке IT-продуктов и услуг, а именно тем, что одним из факторов, определяющих спрос на продукцию, является имидж и репутация компании.

Семинары, конференции и презентации также могут являться весьма эффективными каналами продвижения IT-продуктов и услуг ООО «ГЭНДАЛЬФ», т.к. будут способствовать поддержанию известности компании в РО и ЮФО. Проведение таких мероприятий способствует повышению лояльности клиентов, укреплению имиджа компании, установлению тесного контакта с целевой аудиторией, что является залогом долгосрочного сотрудничества. Компания пока недостаточно развивает данное направление.

Бонусы, конкурсы, розыгрыши, благодаря которым возможно приобрести новых клиентов и простимулировать старых.

Кросс-маркетинг: представляет собой совместное продвижение то варов и услуг, партнерские взаимоотношения между двумя и более бизнес-структурами, которые предполагают создание ценностей для своих клиентов, взаимное продвижение товаров и услуг друг друга, объединение возможностей и ресурсов всех участников и другие виды взаимовыгодного сотрудничества для общей реализации целей и задач.

Сэмплинг- предоставление целевой аудитории демо-доступа к программным продуктам «1С».

Участие в специализированных выставках способствует:

- Изучение ситуации на рынке и отрасли;
- Изучение новых IT-продукции и технологии;
- Увеличению контрактов на поставку IT-продуктов;
- Установлению контактов с потенциальными покупателями и партнерами;
- Изучение конкурентов;
- Повышение лояльного отношения к компании.

По статистике, большинство контрактов заключается или непосредственно на выставке, или несколько дней после ее окончания. Прямое общение с партнерами на выставках- эффективный инструмент маркетинга и сбыта.

Также способствовать совершенствованию технологий продаж может использование такого инструмента как *воронка продаж*.

Воронка продаж – маркетинговая модель, которая иллюстрирует теоретический путь клиента от знакомства с продуктом до совершения сделки. Это тактическая схема, условная и предельно упрощенная, которая представляет собой формализацию поэтапного пути идеального потребителя. В реальности же покупатели идут к продаже нелинейно – могут возвращаться на предыдущие этапы, терять возможность или желание в приобретении продукта. Однако воронка продаж – эффективный инструмент, поскольку позволяет находить проблемные этапы продаж и устранять их. Цель воронки продаж – превратить потенциального клиента в реального покупателя. Помимо этого, она решает ряд организационных задач. С её помощью можно:

- контролировать процесс продаж;
- анализировать эффективность работы каждого менеджера;
- подсчитывать конверсию каждого этапа;
- прогнозировать и строить планы продаж на основе средних значений.

Воронка продаж позволяет отследить все стадии процесса продвижения потенциального клиента от первого знакомства с продуктом до совершения целевого действия. На каждой стадии воронка интернет-продаж имеет свою конверсию в следующее действие, что позволяет пополнять формирующуюся базу данных. Полученные данные очень важны для аналитики всего процесса взаимодействия с клиентом и построения эффективной маркетинговой стратегии.

Воронка продаж состоит из внешней и внутренней частей: от рекламной кампании до обращения и от обращения до продажи. Путь начинается во внешней воронке, когда аудитория ещё не знакома с товаром или услугой, а заканчивается взаимодействием между менеджером и покупателем во внутренней воронке. Структурное содержание воронки продаж с добавлением цифровых технологий представлено на рис. 3.

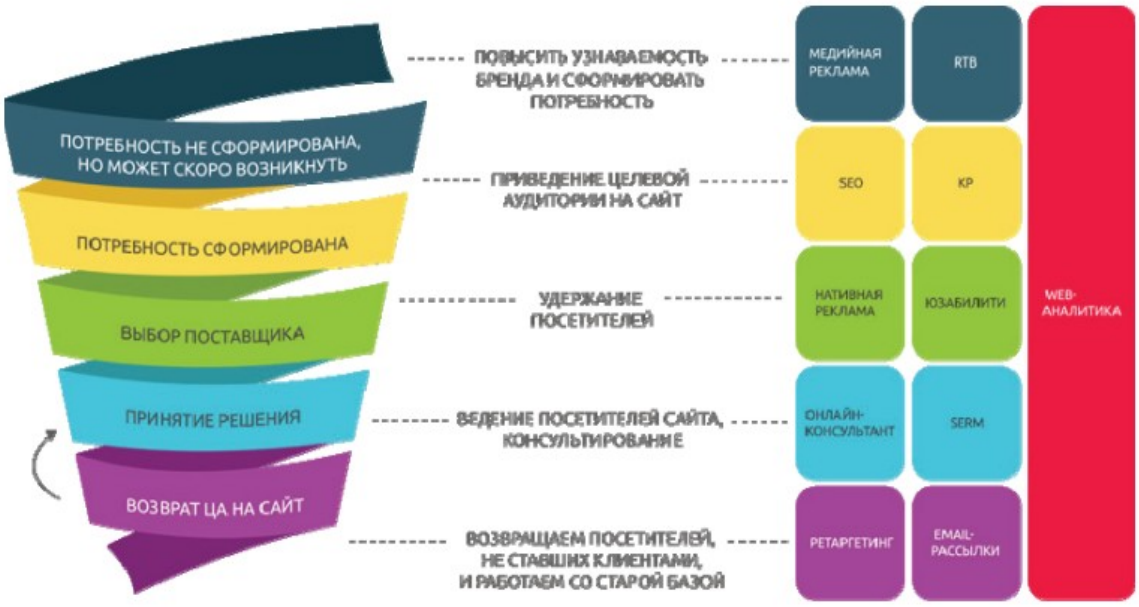

Рис 3. Структурное содержание воронки продаж с добавлением цифровых составляющих[10]

[10] Очковская М. С., Маркетинг: новые тенденции и перспективы [Текст] / М. С. Очковская, М.А. Рыбалко – М.: Проспект, 018. -153 с

Объединение внешней и внутренней частей позволяет увеличить продажи за счёт анализа источника продаж, выявления проблем и их решения на различных этапах воронки. С добавлением цифровых составляющих у предприятия появляется возможность перенести процесс продажи в цифровую среду. Используя различные инструменты аналитики, можно оценивать способы привлечения аудитории онлайн и оффлайн.

Воронка продаж – это базовый инструмент для совершенствования использования технологий продаж. Она позволяет проконтролировать процесс продаж, выяснить, на каком этапе требуется корректировка, и определить эффективность менеджера. Маркетинговая воронка вкупе с CRM-системой – готовое решение для увеличения клиентов и роста прибыли.

Таким образом, для совершенствования технологий продаж в ООО «ГЭНДАЛЬФ» необходимо проводить следующие мероприятия:

- Продвижение через Интернет
- Стимулирование продаж
- Проведение мероприятий по связям с общественностью (PR)
- Прямая реклама и прямой маркетинг
- Проведение семинаров, конференций и презентаций
- Кросс-маркетинг
- Сэмплинг
- Участие в специализированных выставках
- Использование инструмента «воронка продаж»

ООО «ГЭНДАЛЬФ» продвигает свою IT-продукцию и услуги в основном с помощью контекстной рекламы.

Стоит отметить, что контекстная реклама – это аукцион, где каждый из участников в режиме реального времени устанавливает свою цену, которую готов платить за переход на сайт. Поэтому рассчитать точный бюджет будущей кампании невозможно. Однако с помощью различных инструментов, которые есть в каждой системе контекстной рекламы,

возможно спрогнозировать ориентировочный бюджет для рекламной кампании.

ООО «ГЭНДАЛЬФ» для размещения контекстной рекламы использует такие известные площадки как: «Яндекс.Директ» и «Google Adwords».

Затраты в 2019 году на контекстную рекламу составили 21 500 000 рублей.

Для того чтобы, сократить расходы на рекламу, предлагаем внедрить такое решение как «1С-Маркетинг. Лидогенерация». Программный продукт позволяет управлять рекламными кампаниями из одного "окна" и распределять рекламный бюджет более эффективно, находить целевую аудиторию и анализировать рекламу конкурентов на одной платформе без использования сторонних сервисов, требующих дополнительных расходов.

Так как ранее, предлагали внедрить такое решение как «amoCRM», стоит отметить, что возможно настроить интеграцию с программным продуктом «1С:Маркетинг. Лидогенерация». Что позволит оценивать эффективность рекламных кампаний на основе данных о продажах, выгружаемых из CRM-системы.

Экономия бюджета рекламы происходит за счет “отсеивания” нецелевых кликов и автоматического отключения показа рекламы на убыточных площадках. «1С:Маркетинг. Лидогенерация» способствует повышению точности показа рекламы.

Данное решение при таком же рекламном бюджете может обеспечить увеличение прироста клиентов в 3 раза.

Внедрение данного продукта позволит сократить бюджет на рекламу в предстоящем году на 20%.

Стоимость «1С-Маркетинг. Лидогенерация» на год с расчетом на 10 сотрудников составляет– 54 000×10=54 000 рублей.

Необходимо оценить экономический эффект от предлагаемого решения. Для начала найдем величину планируемого результата от реализации проекта (3.1.1):

$$P = 31\ 827\ 600 + (31\ 827\ 600 \times \frac{-30}{100}) = 22\ 279\ 320 \text{ рублей}$$

Теперь рассчитаем экономический эффект от внедрения «1С-Маркетинг. Лидогенерация» (3.1.2):

$$Э_{\Delta} = (22\,279\ 320 - 54\ 000) - 21\,500\ 000 = 725\ 320\ \textit{рублей}$$

Так как планируемые результаты решения превышают затраты на внедрение, следовательно, экономический эффект от внедрения «1С-Маркетинг» в ООО «ГЭНДАЛЬФ» – положительный.

3.3 Совершенствование кадрового обеспечения продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»

Кадры всегда относились к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы компании. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенций, квалификации, дисциплины, умения работать в группе, как следствие – межличностных отношений, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому совершенствование кадрового обеспечения является составной частью всей управленческой деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствие с потребностями компании. Конечной целью совершенствования кадрового обеспечения является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии и стратегии ООО «ГЭНДАЛЬФ».

Самой первой задачей кадрового обеспечения является работа с персоналом и это все контролируется кадровой политикой компании.

Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной политики организации, целью которой является обеспечение своевременного обновления и, в тоже время, обучения и сохранении качественного и количественного состава кадров в соответствии с навыками и компетенциями, предписанными каждой должности; с учетом потребностей самой организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства.

Обеспечение налаженной системы кадрового обеспечения продаж позволит руководителям отдела сконцентрироваться на первичных целях ООО «ГЭНДАЛЬФ»: стратегическое развитие, выполнение текущих проектов, оптимизация, усовершенствование действующих бизнес-процессов, разработка новых продуктов, выход на новые рынки, и т.д.

Для совершенствования кадрового обеспечения продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» необходимо:

1. Определение приоритетов целей кадровой политики компании;
2. Стратегия развития персонала – обеспечение программы развития, а именно: профессиональная подготовка и повышение квалификации, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команды и планирование индивидуального продвижения;
3. Обеспечение эффективной системы стимулирования труда, формулирование принципов распределения средств;
4. Оценка результатов деятельности – анализ соответствия текущей кадровой политики общеэкономической стратегии организации, регулярный аудит в кадровой работе с целью выявления проблем и количественно-качественная оценка кадрового потенциала.

Для совершенствования кадрового обеспечения продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» можно предложить ряд следующих мероприятий:

1. Аттестация персонала. Это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и

унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности.

Сущность предложения по аттестации заключалась в следующем: работа в IT-компании предполагает глубокое знание сложного программного продукта. Менеджеры по продажам должны разбираться в программных продуктах, уметь подобрать под любые особенности организаций для их успешной автоматизации. Поэтому необходимо регулярно проводить аттестацию на знание программных продуктов «1С».

2. Создание системы повышения квалификации сотрудников (квалификационный план). Благодаря данной системе четко можно будет проследить, какие именно компетенции необходимы для текущей должности и что необходимо сделать для перехода в следующую категорию.

3. Система штрафов. Качество управления кадрами, на момент анализа, имело ряд проблем. Для его повышения и укрепления трудовой дисциплины, в совокупности с повышением уровня трудовой мотивации персонала и обеспечения контроля за результативностью и качеством труда и было предложено разработать и ввести систему штрафов сотрудников (табл. 3.3.1).

Таблица 3.2.1 – Предложенная система штрафов сотрудников

Нарушения	Сумма вычета, руб.
Опоздание на работу более 15 мин.	100 500
Прогул рабочего дня	1000
Некорректное отношение к клиентам (невнимательность, грубость, нетактичность)	300-500
Несанкционированное отсутствие на рабочем месте (более 20 мин.)	100
Использование рабочего времени в личных целях	100-500
Нанесение материального ущерба компании	По стоимости объекта

Предложенная система штрафов простимулирует сотрудников к должному выполнению своих обязанностей, повысит результативность и качество труда, укрепит дисциплину, повысит уровень трудовой мотивации персонала, а также приведет к положительному экономическому эффекту в виде повышения интенсивности труда, что благоприятно скажется на деятельности отдела продаж и демонстрации ООО «ГЭНДАЛЬФ».

4. Материальное стимулирование – несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов – достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы. Для достижения высокой мотивации персонала необходимо разработать и ввести систему премирования по результату работы. (Табл. 3.3.2)

Таблица 3.3.2 – Предложенная система премирования по результатам работы для ООО «ГЭНДАЛЬФ»

Результат работы	Сумма
1 год работы в компании	Единовременная выплата сотруднику премии в размере 30% от оклада
2 года работы в компании	Единовременная выплата сотруднику премии в размере 50% от оклада
3 года работы в компании и более	Ежемесячная выплата сотруднику премии в размере 15% от оклада

Данная система премирования повысит трудовую мотивацию персонала в долгосрочной перспективе, вследствие чего снизится текучесть кадров, что благоприятно отразится на деятельности отдела демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ».

5. Нематериальное стимулирование. Помимо финансового поощрения, в виде регулярных выплат, руководство уделяет значительное внимание нематериальной мотивации лучших специалистов. Основная задача управленца, добиться эффективного труда от подчиненных, различными методами и способами побуждения.

Значительную роль, в формировании лояльности персонала отдела демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» может сыграть единение команды, поддержка каждого в ней, неподдельное участие и развитие межличностных отношений. Профессиональные специалисты должны чувствовать свою значимость, для организации и поддержку руководителя. Атмосфера уважения и доверия имеют больший вес, в данном случае, нежели просто финансовое поощрение. Можно предложить отделу демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией в целом. Участие в жизни и деятельности сотрудника, должно подкрепляться и конкретными действиями руководства. В конце года, можно ввести статистику лучших работников и определить лучшего сотрудника года. Данное мероприятие будет стимулировать сотрудников и повышать их производительность. Необходимо акцентировать внимание сотрудников на том, что их личные достижения имеют первостепенное значение для компании ООО «ГЭНДАЛЬФ», немаловажно, своевременное оповещение персонала о внешних семинарах для профессионального развития. Информация должна быть доступной для всех. Всё это будет способствовать удержанию профессиональных топ-менеджеров в отделе демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ».

6. Формирование навыков и планирование карьеры работников отдела демонстрации и продаж. Эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Управление профессиональной карьерой – целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и организации.

Сочетание интересов отдельного работника и ООО «ГЭНДАЛЬФ» обеспечит планирование личной карьеры, формирование организационной структуры управления, где расписаны все должностные обязанности по каждому рабочему месту и учтены должностные продвижения, дает возможность сочетать личные интересы персонала и компании в целом. Очень важно, чтобы каждый сотрудник имел четкое понимание перспектив служебного роста, возможностей повышения квалификации, а также условий, необходимых для перехода на более высокую должность, что позволяет сохранить высокую мотивацию к продуктивности и повышению квалификации.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны отдела демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

- эффективное использование личностных и профессиональных способностей сотрудников для достижения целей организации;
- своевременный набор и обновление необходимого персонала с соответствующими навыками, специализацией и профессиональным опытом;
- формирование эффективных инструментов мотивирования и стимулирования персонала. Обеспечение профессионального роста персонала;

Цели управления профессиональной карьерой, с точки зрения сотрудников отдела демонстрации и продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

- продвижение по карьерной лестнице, с целью, роста должностного статуса в организации, позволяющего сотруднику получить увеличение вознаграждения за труд;
- получение работы, которая соответствует профессиональным интересам сотрудника;
- повышение квалификации и/или переобучение, с целью роста профессиональных способностей, за счет организации и др.

Таким образом, были предложены следующие меры по совершенствованию кадрового обеспечения ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

1. Были предложены следующие мероприятия-рекомендации по повышению эффективности кадровой политики организации:

2. Введение аттестации персонала для повышения компетентности сотрудников.

3. Предложено создание системы повышения квалификации сотрудников путем их обучения.

4. Введение системы штрафов для укрепления трудовой дисциплины

5. Введение системы премирования по результату работы для повышения трудовой мотивации персонала в долгосрочной перспективе.

6. Нематериальное стимулирование работников.

7. Планирование карьеры работников для обеспечения высокой мотивации к продуктивности и повышению квалификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Роль организации продаж в деятельности предприятия крайне высока. Качественное управление продажами позволяет сформировать систему сбыта продукции, организовать деятельность отдела продаж, построить работу с клиентами и партнерами, повысить результативность продаж и в целом эффективность деятельности компании.

В данной работе рассматривались особенности организации продаж IT-продуктов и услуг. Для успешной продажи IT-продуктов компании должны грамотно организовать процессы управления продажами и регулярно оценивать эффективность применяемых технологий продаж предприятия.

Продвижение IT-продуктов и услуг сложный многоэтапный процесс. Продажи в сфере информационных технологий характеризуются постоянным и беспрерывным изменением и развитием предлагаемых IT-продуктов и услуг.

Цель данной работы заключалась в проведении анализа организации продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ» и предложении мер для повышения эффективности деятельности компании.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

1) Изучены теоретические аспекты современных технологий продаж IT-продуктов и услуг, способы управления и планирования продажами IT-продуктов и услуг;

2) Осуществлен анализ целевого рынка, определили занимаемую долю, провели анализ организации и эффективности продаж на основе исследования результатов по основным направлениям деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ»;

3) Выполнена оценка предлагаемых мер по совершенствованию организации продаж ООО «ГЭНДАЛЬФ».

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы о деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ»:

1) ООО «ГЭНДАЛЬФ» охватывает долю рынка IT-продуктов и услуг по автоматизации бизнес-процессов предприятий в размере 1,61% по стране.

2) ООО «ГЭНДАЛЬФ» по-прежнему остается лидером на рынке РО (с занимаемой долей в размере 37 %), это связанно с качественным предоставлением услуг сопровождения, проведением эффективной маркетинговой стратегии, качественных консалтинговых и образовательных услуг.

3) На рынке по автоматизации бизнес-процессов в РО среди коммерческих и бюджетных организаций к компании сформировалось доверительное и лояльное отношение. Приоритетным направлением развития деятельности для компании является продвижение программных продуктов на базе «1С», других лицензионных программных продуктов, информационно-технологическое сопровождение и активное внедрение разработки от ООО «ГЭНДАЛЬФ» программного продукта «Скан-Архив».

4) в ООО «ГЭНДАЛЬФ» отмечается средний уровень текучести кадров, что говорит о стабильности компании.

5) Из рассчитанных темпов роста за последние 3 года объем реализации продукции снизился на 14, 7 %. Это связано в целом с падением спроса на рынке РО на программные продукты «1С».

6) Объем продаж за 2019 год по сравнению с 2017 годом сократился на 17, 26%, а по сравнению с 2018 на 16,03%. Несмотря на то, что в

автоматизации с помощью программных продуктов «1С» также наблюдается стабильный спрос, в целом рынок в РО пресыщен и поэтому наблюдается тенденция снижения объема продаж.

7) по результатам АВС-анализа можно сказать, что предприятие с целью увеличения прибыли должно ориентироваться в первую очередь на товары, которые находятся в группе «А», затем - на товары группы «В», и в последнюю очередь - на товары группы «С».

К группе «А» относятся такие направления деятельности ООО «ГЭНДАЛЬФ» как «1С» и «Торговое оборудование» с удельным весом в размере 44,53% и 20,8% соответственно.

К группе «В» относятся направления «Лицензионное программное обеспечение» и «ИТС», удельный вес которых составляет 19,83% и 8,47% соответственно.

К группе «С» – «Компьютерное оборудование» (4,05%); «Скан-Архив» (1,29%); IT- услуги (0,09%); Учебные курсы (0,08%).

8) за три последних года наблюдается уменьшение темпов роста выручки на 8,2 %;

9) по-прежнему лидирующие позиции по выручке от реализации продукции занимают «1С» и «Торговое оборудование» с удельным весом в размере 44,53% и 20,8% соответственно.

10) Также, так как значение коэффициента рентабельности за 2017-2019 гг. составляет ROS>1, это свидетельствует об эффективном управлении продажами в ООО «ГЭНДАЛЬФ».

Для Совершенствование работы с клиентской базой ООО «ГЭНДАЛЬФ» были предложены следующие меры:

1. Использование клиентоориентированного подхода в организации деятельности компании;

2. Внедрение CRM-системы «amoCRM». Стоит отметить, что экономический эффект на основе проведенной оценки внедрения

предложенного решения – положительный. Внедрение CRM-системы «amoSRM» сможет обеспечить рост объема продаж на 10%.

Для совершенствования технологи продаж были предложены следующие меры:

1) Продвижение через интернет;
2) Проведение прямой рекламы и прямого маркетинга
3) Стимулирование продаж;
4) Проведение мероприятий по связям с общественностью (PR);
5) Кросс-маркетинг
6) Использование воронки продаж;
7) Так как ООО «ГЭНДАЛЬФ» продвигает свою IT-продукцию и услуги в основном с помощью контекстной рекламы, предложили внедрить программный продукт для автоматизации настройки контекстной рекламы «1С-Маркетинг. Лидогенирация». Его внедрение позволит сократить рекламный бюджет на 20 %, привлечь в 3 раза больше новых клиентов. Относительно результатов проведенной оценки предлагаемого решения, стоит отметить, что экономический эффект наблюдается положительный.

Для совершенствования кадрового обеспечения ООО «ГЭНДАЛЬФ» были предложены такие меры как:

1) Введение аттестации персонала для повышения компетентности сотрудников.
2) Предложено создание системы повышения квалификации сотрудников путем их обучения.
3) Введение системы штрафов для укрепления трудовой дисциплины
4) Введение системы премирования по результату работы для повышения трудовой мотивации персонала в долгосрочной перспективе.
5) Нематериальное стимулирование работников.
6) Планирование карьеры работников для обеспечения высокой мотивации к продуктивности и повышению квалификации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательные материалы

1. Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] – Режим доступа: справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

2. Гражданский кодекс РФ. Часть I: федер. закон РФ: № 51-ФЗ принят 30.11.1994 г [Электронный ресурс] – Режим доступа: справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

3. Гражданский кодекс РФ. Часть II: федер. закон РФ: № 14-ФЗ принят 26.01.1996 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

4. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] – Режим доступа: справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

Учебные пособия и монографии

5. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - М.: Дашков и Ко, 020. - 290 с. - (Учебное пособие)

6. Антонов, Г.Д. Управление снабжением и сбытом организации [Текст]: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванов, В.М. Тумин, А.В. Бодренков. - М.: Инфра-М, 018. - 288 с. - (Учебное пособие)

7. Барышникова, Н. А. Экономика предприятия. [Текст]: учебное пособие для вузов / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. - М.: Юрайт, 019. - 192 с. - (Учебное пособие)

8. Гиляровская, Л.Т. Бухгалтерский учет финансовых резервов предприятия / Л.Т. Гиляровская, Л.А. Мельникова. - СПб: Питер, 017. - 192 с. - (Учебное пособие)

9. Голубин, Е. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта [Текст] / Голубин, Евгений. - М.: Вершина, 018. - 135 с. - (Учебное пособие)

10. Дрокина, К.В. Рынок информационно-коммуникационных технологий и организация продаж. Часть II. [Текст]: учебное пособие. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 016. – 76 с.

11. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П.Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 017. - 432 с.

12. Ефимова С. А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы [Текст] / С. А. Ефимова, А. П. Плотников. - М.: Дашков и Ко, Вест Кей, 016. - 272 с.

13. Землянская Н. Б., Основы управления качеством товара путем оценки лояльности потребителя [Текст] // Казакова Н. В., Михайлова Л. В. - Вестник университета (Государственный университет управления). 016. №3. 198-200 с.

14. Лексина, С.Б. Методы стимулирования продаж в торговле [Текст]: учебник / С.Б. Алексина, Г.Г. Иванов, В.К. Крышталев, Т.В. Панкина. - М.: Форум, 018.- 304 с.- (Учебное пособие)

15. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст]: учебник / Ф. Котлер, К.Л., Келлер- М.: Питер, 15-е издание, 018. - 848 с.

16. Очковская М. С., Маркетинг: новые тенденции и перспективы [Текст] / М. С. Очковская, М.А. Рыбалко – М.: Проспект, 018. -153 с.

17. Розанова Т. П., Особенности продуктовой стратегии ИТ-компаний [Текст] / Розанова Т. П., Иванова Ю. Н. - Экономика. Налоги. Право. – 2015. – №4. – С. 40-41.

18. Семаков С. Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях [Текст] / С. Л. Семаков, А. С. Семаков. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2016. - 144 с

Электронные ресурсы

19. ГЭНДАЛЬФ: программы 1С, автоматизация, внедрение, сопровождение URL: https://gendalf.ru/

20. "Консультант Плюс" - законодательство РФ; кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты URL: http://www.consultant.ru/

21. Бухгалтерский учет, налогообложение, аудит в РФ URL: https://www.audit-it.ru/

22. Университетская библиотека ONLINE URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_blocks&view=main_ub

23. НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА "КИБЕРЛЕНИНКА" URL: https://cyberleninka.ru/

Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ Буйленко Елизавета Владимировна
(подпись)