

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОТЕХНИКИ»

Инженерно-экономический факультет
Кафедра менеджмента

АВТОРЕФЕРАТ

Магистерской диссертации магистранта по специальности:

1-40 81 05

«Информационно-коммуникационные технологии в экономике»

По теме «Организация процесса продаж информационных услуг и
программного обеспечения»

Магистрант гр. 878741

Скомьянов А. С.

Руководитель

Курегян С. В.

Минск

2020

Введение

Способы формирования системы, которая позволит вывести продажи на нужный уровень, все еще остаются предметом споров. Многие руководители до сих пор продолжают работать «в ручном режиме», применяя собственный опыт и интуицию в каждом отдельно взятом случае, вмешиваясь в бизнес-процессы и лично контролируя все действия и инициативы менеджеров по продажам. Между тем максимальный эффект можно получить, только если выстроить самостоятельную структуру, работа в которой формализована и следует выработанному алгоритму, а персонал лично заинтересован в результате.

Задача руководителя заключается именно в решении вопроса: как построить эффективный отдел продаж, который будет результативным вне зависимости от внешних условий и человеческого фактора.

В качестве методов исследования были использованы анализ, сравнение, изучение и обобщение, моделирование и программирование.

В процессе работы отдела продаж возникает немало проблем, справиться с которыми без качественного структурирования задач и их последующего выполнения невозможно. Основные «проблемные зоны» – это:

- потеря клиентов
- утечка важной информации
- недостаточно четкое и рациональное распределение времени специалистов отдела продаж
- отсутствие системы в работе отдела продаж.

Важно понимать, что автоматизируя работу отдела продаж, вы получаете возможность создать уникальную базу клиентов или качественно модифицировать ту, с которой привыкли работать ранее, выделить критерии, по которым ваши клиенты должны быть сегментированы.

Преимущества такого подхода видны даже невооруженным глазом:

- Вы сможете обрабатывать большие объемы информации и не будете при этом ограничиваться возможностями бумаги и шариковой ручки.
- Доступ к информации о клиентах смогут получить все сотрудники одновременно.
- Разграничить доступ вы сможете самостоятельно.

Пока вы не пользуетесь инструментами, позволяющими вам вести единую клиентскую базу, рано или поздно компания столкнётся с проблемой потери данных. Даже высокий уровень ответственности сотрудников и наличие хорошей памяти не смогут на сто процентов защитить от этого отдел продаж.

Что же касается KPI (Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности) – они позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

В своё время немецкий социолог Макс Вебер выделил несколько способов оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице. Среди них фигурировали такие, как меритократический и султанский. Меритократический способ – система оценки людей по их реальным достижениям при рациональном замере их ключевых профессиональных показателей. Тем не менее, процесс определения тех самых «ключевых показателей» является проблематичным, в связи с возможным субъективным вниманием. Султанский же метод подразумевает, что начальник сам, на своё усмотрение, решает в какой степени работник справляется со своими обязанностями.

Как становится ясно: меритократический способ является основной для того, что сегодня называется KPI мотивацией. Хотя данный способ и может находиться во влиянии субъекта его учреждающего, но он минимизирует субъективность в оценке каждого работника по отдельности.

Документы, которые были использованы для исследования были взяты из основных документов компании: устав компании, отчёты компании и документы, устанавливающие процедуру работы компании.

Проблема является актуальной и достаточно разработанной.

Объектом исследования является процесс продаж информационных услуг и программного обеспечения, а **предметом** – организация процесса продаж информационных услуг и программного обеспечения.

Целью данной работы является обоснование целесообразности внедрения автоматизированных средств распределения потенциальных покупателей и подсчёта ключевых показателей продаж.

Задачи исследования:

1. Раскрыть содержание процесса расчёта KPI для сотрудников отдела продаж.

2. Изучить процесс распределения потенциальных покупателей среди работников отдела продаж.
3. Предоставить организационную и экономическую характеристику отдела продаж компании N.
4. Проанализировать методики организации процесса продаж в компании N.
5. Подготовить проект автоматизации процесса распределения потенциальных клиентов и автоматического расчёта наиболее важных KPI

Связь с приоритетными направлениями научных исследований и/или запросами реального сектора экономики: Потребность в решении задач подобного рода остро стоит перед многочисленными компаниями, работающими в сфере информационных технологий. Задача оптимизации процесса сбыта будет актуальна всегда, так как прогресс позволяет достигать новых высот с течением лет.

Личный вклад магистранта: Автор диссертационного исследования самостоятельно изучил теоретические основы сферы продажи информационных услуг и программного обеспечения. В ходе данного исследования был подготовлен рабочий прототип решения на базе платформы Salesforce. Был проведён анализ ключевых показателей продаж. Предложены предположительные варианты развития, после введения новой методики.

Апробация на научных конференциях, симпозиумах, научных собраниях:

1. Скомьянов А.С. – «Ключевые показатели успешного отдела продаж», издание Научное издательство «Интернаука», 2020 г.

Глава 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ. Ключевые понятия

В первой главе рассмотрена роль ключевых показателей (KPI) в жизни отдела продаж. Историческое предпосылки их введение, а так же их полезные свойства, отражающиеся на жизненном цикле отдела. Рассмотрены виды таких показателей. Проведён анализ влияния KPI на стратегическое планирование развития компании. Рассмотрена статистика компаний, которые уже используют данную методику на предприятии. Приведены ключевые ошибки при построении системы мотивации компании и их последствия. Представлены важные KPI при продаже SaaS (Software-as-a-Service) решения процесс продажи которых, будет рассмотрен в аналитической и практической частях данной диссертации. Так же

немаловажным аспектом теоретического обозрения является представление понятия потенциально покупателя (далее Лид от англ. Lead), как важнейшую единицу производительности отдела маркетинга и отдела продаж. Была подчеркнута выбранная в компании методика квалификации лидов и рассмотрены её преимущества. Таким образом, в результате теоретического анализа мы установили и рассмотрели необходимые для проведения анализа понятия. Была объяснена положительная динамика компании при использовании КРІ для измерения уровня успеха предприятия.

Глава 2. Анализ отдела продаж компании N и оценка экономической эффективности

Во второй главе рассмотрены особенности формирования отдела продаж. Показаны важные аспекты при выборе его структуры. Отражены положительные и отрицательные моменты той или иной структуризации. Приведён анализ отдела компании N. Освещена проблематика представленной структуры и выбранных методов оценки эффективности ее работников. Выявлена проблема в расчёте поощрений продавцов, которая брала своё начало в неверной проектировки КРІ для сотрудников. Поэтому было предложено изменить данную метрику для улучшения экономических показателей.

Глава 3. Методика определения КРІ исходя из приоритетов компании. Процесс автоматизации распределения потенциальных покупателей среди продавцов

Проанализировав используемые подходы к определению КРІ можно заметить их тесную связь с ключевыми стратегическими направлениями компании. В данном случае как нельзя лучше подходит выражение «командная работа», ведь только тогда, когда каждый вносит свой вклад – можно добиться успеха всей команды. Для мудрого управленца крайне важно выбрать необходимые контрольные точки для сотрудников. В нашем случае это: средний размер/продолжительность новой сделки, потенциальные клиенты к продажам, удержание и текучка клиентов, среднее время конверсии.

Было подготовлен рабочий прототип решения для распределения потенциальных покупателей среди продавцов. По проведённому опросу он позволил увеличить точность и скорость распределения в 1,5 раза. Он позволяет легко контролировать список участников будущих сделок, список правил для определённых продавцов, предусматривает исключение определённых продавцов.

Глава 4. Разработка автоматизированного процесса распределения потенциальных покупателей среди продавцов и расчёта КРІ

Исходя из поставленных в предыдущих главах задач было решено подготовить автоматизированное решение для облегчения задач распределения, учёта и анализа потенциальных покупателей. Так же предусматривается разработка функционала, который позволил бы продавцу видеть прогресс закрытия КРП

За прошедшие два месяца была разработана пробная версия функционала, описанного выше. На данном этапе он позволяет производить автоматическое назначение продавца при создании записи о потенциальном покупателе в базе. Правила для назначений задаются вручную в отдельной таблице, которая предусмотрена для этого. Пример такого правила представлен на рис.1

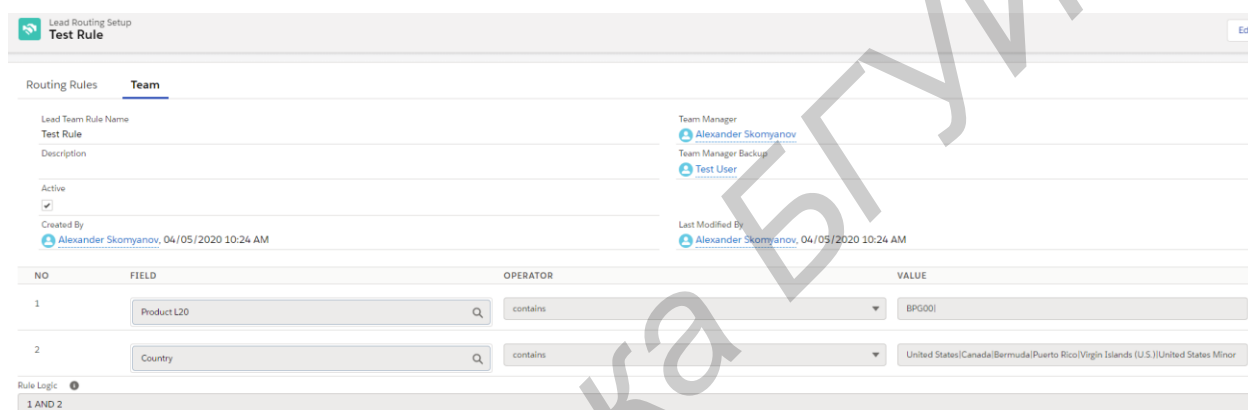


Рис. 1 Пример правила

При активном правиле, записи о потенциальных покупателях, которые поступают из источников, будут автоматически назначены на пользователя указанного в поле Team Manager/Rule Owner. Данный алгоритм решает проблему временных затрат на распределения большого количества потенциальных покупателей, так же данный подход исключает человеческий фактор при распределении, что крайне важно для равномерного распределения нагрузки на работников.

Так же был разработан прототип учёта достижения необходимых финансовых показателей по сделкам, которые и будут являться метриками для расчёта КРП. Пример такого отчёта представлен на рис.2

| REVENUE TYPE | TOTAL COUNT | TOTAL REVENUE | BUDGET | DELTA TO BUDGET | TARGET | DELTA TO TARGET | NIR | STRETCH | KEY STRETCH | AT RISK | SOLID | WON | EMPTY |
|-----------------|-------------|---------------|---------|-----------------|-----------|-----------------|-----|---------|-------------|---------|-------|-----|-------|
| Transaction | 1 | 10,000 | 100,000 | 90,000 | 1,000,000 | 990,000 | 0 | 10,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Signings ACV | 0 | 0 | 100,000 | 100,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Signings TCV | 0 | 0 | 100,000 | 100,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SaaS Extensions | 0 | 0 | 100,000 | 100,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| None | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Рисунок 2 Таблица финансовых показателей

В дальнейшие планы по разработке можно включить – оптимизацию процессов и их тестирование, что позволит улучшить дальнейшее взаимодействие пользователей

Положения, выносимые на защиту:

Исходя из проделанного анализа было принято решение вынести на защиту следующие положения:

1. Процесс расчёта KPI исходя из финансовых показателей
2. Процесс автоматизации распределения потенциальных покупателей
3. Теоретические азы организации процесса продаж в сфере информационных услуг и программного обеспечения

Заключение

В ходе работы над магистерской диссертацией был изучен теоретический материал, опыт и наработки зарубежных авторов. На основании анализа теоретического материала было раскрыто понятие процесса расчёта KPI, а также рассмотрены тонкости их расчёта. Был изучен процесс распределения потенциальных покупателей среди работников отдела продаж. Также была проанализирована организационная и экономическая характеристики компании N. Была выбрана оптимальная методика организации отдела продаж, относительно требований международного бизнеса.

В завершении данной диссертации был разработан рабочий прототип системы автоматизации распределения потенциальных клиентов среди работников отдела продаж. Также был создан компонент автоматического расчёта целей для сотрудника отдела продаж, чтобы позволить легко контролировать выполнение KPI по финансовым показателям за квартал.