

Анализ источников формирования основных типов систем управления продажами в российских предпринимательских компаниях

Н.М.Ароян

**Кафедра «Общего стратегического менеджмента» Ростовского
Государственного Экономического Университета РГЭУ (РИНХ)**

Разработанная нами ранее классификация типов систем управления продажами (СУП) включает в себя модели, отличающиеся друг от друга по степени использования современных технологий формулирования плановых заданий, выбора и категоризации клиентов, набора и обучения торгового персонала и пр. [1]. Основой данной классификации, включающей в себя описанные ниже 4 основных типа СУП, послужил анализ функций [2, 3, 4], формирующих систему управления продажами:

1. Стихийно-интуитивный тип (основан на хаотичной реализации различных элементов системы управления продажами; использование внедряемых элементов часто происходит в течение непродолжительного промежутка времени (после чего от них отказываются), при этом реальная система управления продажами отсутствует).
2. «Сорокино гнездо» (система управления продажами сформирована из более-менее стабильных элементов, часто представляющих собой существенно искаженные элементы «цивилизованных» систем). Реальный коммерческий смысл этих элементов в их «нативном» виде чаще всего непонятен руководителям, создающим подобные системы и управляющим ими.
3. Системно-стихийный тип (основан на использовании неполного набора вполне реальных элементов цивилизованной системы управления продажами; часть этих элементов представлена в искаженном виде — по сравнению с «нативными» элементами).

4. В целом данный тип системы выгодно отличается от «сорокина гнезда», хотя, искажение в реализации ряда элементов, а также отсутствие целостности всей системы, существенно ограничивает ее эффективность.
5. Структурно-технологический тип (самый эффективный вариант системы управления продажами, представляющий собой полноценный комплекс элементов, реализованных в их «нативном», а также хорошо продуманном виде).

Как известно, системы управления в целом могут создаваться как на основе тщательного проектирования [5, 6], так и стихийно, в условиях использования руководителями и владельцами бизнеса собственных представлений о структуре компании. Вопрос о причинах и механизмах формирования различных типов сложившихся на российском рынке систем управления продажами представляет определенный научный и практический интерес: анализ механизмов формирования СУП может позволить углубить существующие представления о специфике формирования российской модели менеджмента и помочь наметить пути повышения эффективности используемых систем управления продажами, которые на многих рынках играют важнейшую роль в достижении компаниями коммерческого успеха.

Цель данной работы - проведение анализа механизмов формирования различных типов систем управления продажами, которые используются российскими предпринимательскими компаниями. При выполнении данного исследования проверялась достоверность перечисленных ниже гипотез:

Гипотеза 1: Руководители и владельцы предпринимательских компаний небольшого и среднего размера понимают существенную важность эффективного функционирования отдела продажи для достижения компанией успеха на рынке.

Гипотеза 2: Руководители и владельцы предпринимательских компаний небольшого и среднего размера наиболее значимой функцией управления продажами считают функцию контроля деятельности торгового персонала.

Гипотеза 3: Руководители и владельцы предпринимательских компаний небольшого и среднего размера чаще всего организуют функции управления продажами на основании существующих на рынке примеров и своего опыта.

Гипотеза 4: Руководители и владельцы предпринимательских компаний небольшого и среднего размера считают, что одна из основных целей проводимых в компании тренингов - получение торговым персоналом информации о том, как он должен организовать свою работу на рынке.

Методы исследования

Был проведен один экспертный опрос (ЭО) и один анкетный опрос (АО). В качестве экспертов (5 человек) выступили имеющие большой опыт работы в отечественном и международном бизнесе специалисты по управлению продажами. Высказанные замечания экспертов послужили основой для разработки анкеты для проведения АО, в качестве респондентов (46 человек) в котором приняли участие директора и руководители отделов продаж предпринимательских компаний с численностью персонала отделов продаж от 8 до 30 человек, работающих на насыщенных товарами рынках (рынки строительных материалов, канцелярских принадлежностей, товаров для дома, автозапчастей - "business-to-business").

Структура использованной при проведении АО анкеты позволяла решить две основные задачи:

1. Идентифицировать тип СУП в компании каждого респондента.
2. Получить от респондента информацию следующего характера:
 - оценку респондентом важности эффективного функционирования отдела продаж для достижения компанией коммерческого успеха;
 - оценку респондентом важности различных функций СУП;
 - перечень основных источников информации, на основе которой респонденты формируют системы управления продажами в своих компаниях;
 - характеристику основных целей обучения торгового персонала, преследуемых руководителями при организации тренингов для торгового

персонала.

С целью решения задачи 1 респондентам предлагалось оценить при помощи системы рангов (1-4) степень использования в руководимых ими компаниях каждого из включенных в анкету вариантов реализации каждой из 8 изученных функций СУП.

Решение каждого из четырех компонентов задачи 2 респондентам предполагало использование системы рангов, при этом количество рангов (1-6, 1-8 и 1-4) зависело от количества (включенных в анкету на основе результатов ЭО-1) вариантов ответа на каждый предложенный респондентам вопрос.

Результаты обрабатывались при помощи функций MS Excel.

Результаты и обсуждение

Полученные нами ранее результаты указывают на то, что на ряде рынков в современных российских предпринимательских компаниях небольшой и средней величины доминирует стихийно-интуитивный тип системы управления продажами [7]. Этот тип (и близкий к нему тип "сорокино гнездо") сформированы на основе использования низкоуровневых реализаций функций управления продажами. Результаты, характеризующие распределение типов СУП в компаниях, которыми управляют респонденты, представлены в таблице 1.

Частота встречаемости типов СУП в компаниях, которыми управляют респонденты.

Тип СУП	Количество типов СУП, выделенных респондентами в качестве доминирующих	Доля
Смешанный тип	5	10,9%
Стихийно-интуитивный	18	39,1%
Сорокино гнездо	8	17,4%
Системно-стихийный	9	19,6%
Структурно-технологический	6	13,0%
Итого:	46	100,0%

Результаты анализа полученного распределения типов СУП с точки зрения уровня их "цивилизованности" ("мало цивилизованные" типы - стихийно-интуитивный тип и "сорокино гнездо", "цивилизованные" типы - системно-стихийный и структурно-технологический) в значительной степени совпали с ранее полученными нами данными [1] по этим же рынкам (рисунок 1).

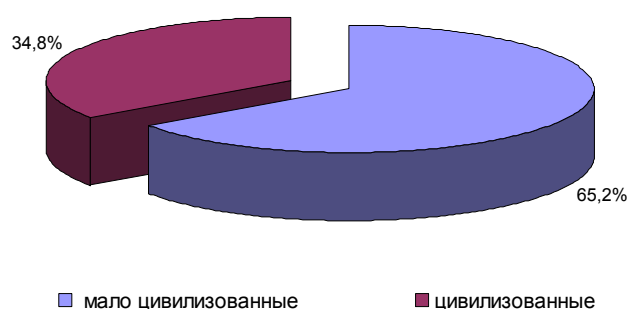


Рис. 1.- Доли цивилизованных и мало цивилизованных типов СУП в изучаемой группе компаний.

Обнаруженный низкий уровень организации используемых в современных российских предпринимательских компаниях типов СУП может быть следствием невысокого уровня важности данного элемента с точки зрения руководителей и владельцев компаний (для достижения компанией успеха на рынке). Этот вопрос был изучен при проведении АО. Полученные результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Уровень важности построения современной СУП по сравнению с другими путями достижения компанией коммерческого успеха.

Направления работы по построению современной СУП	СУП			
	«Цивилизованные»		«Мало цивилизованные»	
	весовой коэффициент	порядок степени важности	весовой коэффициент	порядок степени важности
Построение эффективной системы управления продажами	0,096	1 ¹	0,227	3
Укрепление контактов с основными клиентами	0,167	2	0,302	5
Набор в отдел продажи опытных, энергичных сотрудников	0,225	3	0,100	1
Налаживание личных контактов с ключевыми фигурами в конкретной области бизнеса	0,229	4	0,233	4
Поддержание низкого уровня цен на отпускаемую продукцию	0,283	5	0,138	2

При проведении анализа ответов респондентов было выделено два основных подхода респондентов к оценке важности тестируемых путей к достижению коммерческого успеха. Первый подход в большей степени реализуется компаниями, использующими "цивилизованное" типы СУП (системно-стихийный и структурно-технологический). Как видно из представленных в таблице 2 данных, среди предложенных респондентам видов направленных на достижение коммерческого успеха путей представители "цивилизованных" типов СУП на первое место ставят "Построение эффективной системы управления продажами", на второе - "Укрепление контактов с основными клиентами". При этом опция "Поддержание низкого уровня цен на отпускаемую продукцию" имеет для них самый низкий приоритет (в предложенном респондентам списке).

В то же время, представители "мало цивилизованных" типов СУП на первое место ставят "Набор в отдел продажи опытных, энергичных сотрудников", на второе - "Поддержание низкого уровня цен на отпускаемую продукцию". Можно предположить, что они стремятся переложить существенную часть своей работы (по организации работы отдела продаж)

на плечи торгового персонала. Сами же они придают большое значение использованию одного из простейших путей достижения успеха (в каких-то сегментах насыщенных рынков) – предложению клиентам своей продукции по низким ценам.

Таким образом, описанные выше результаты позволили выявить существенные различия в приоритетах, определяющих выбор предпринимателями оптимальных путей достижения коммерческого успеха на рынке. При этом Гипотеза 1 подтверждена лишь частично - существенная важность построения эффективной системы управления продажами подтверждена только руководителями, использующими "цивилизованные" типы СУП. Хотя, вероятно, использующие "мало цивилизованные" типы СУП предприниматели, понимают важность успешной реализации своей продукции (как раздела работы компании), но делегируют решение данного вопроса "опытным, энергичным сотрудникам", которые должны быть набраны в отдел продажи. То есть, в их представлении для достижения коммерческого успеха важна не система управления продажами, а деятельность "опытных, энергичных сотрудников".

Полученные нами ранее данные показали, что в использующих каждый из существующих четырех типов СУП компаниях функция контроля деятельности торговых представителей (менеджеров по продаже) чаще всего представлена в достаточно цивилизованном варианте. В то же время, полученные в настоящем исследовании результаты не подтверждают высказанную нами гипотезу о первостепенной важности функции контроля (с точки зрения руководителей компаний). Эти результаты представлены на рисунке 2.

Как видно из представленных данных, контроль (деятельности торгового персонала) находится на четвертом месте по степени важности у руководителей компаний, эксплуатирующих "цивилизованные" типы СУП, и на втором у руководителей, использующих "мало цивилизованные" типы СУП. Таким образом, Гипотеза 2 не подтвердилась. В то же время, обращает

на себя внимание тот факт, что эксплуатирующие "цивилизованные" типы СУП руководители наиболее приоритетным считают формулирование плановых заданий, а использующие "мало цивилизованные" типы СУП их коллеги ставят на первое место по важности набор менеджеров по продаже, а контроль их деятельности - уже на второе место. То есть, имеет место определенная приоритетность функции контроля с точки зрения эксплуатирующих "мало цивилизованные" типы СУП предпринимателей.

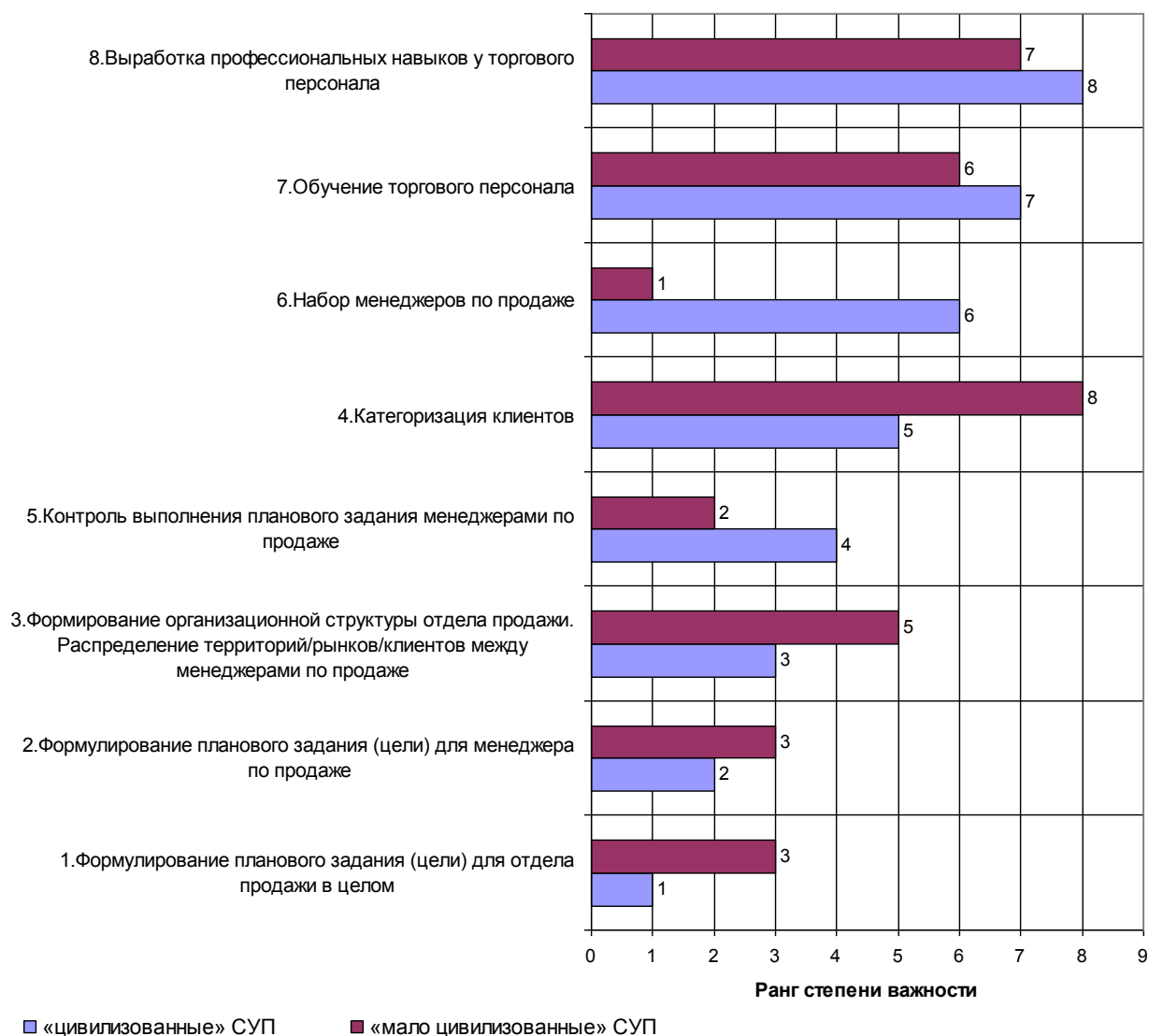


Рис.2.- Степень важности функций СУП (по мнению респондентов).

Как мы указывали выше, использование несовершенных типов СУП (как, впрочем, и других компонентов системы управления компанией) может

быть следствием непонимания предпринимателями специфики работы эффективных систем управления, основанных на использовании современных управленческих технологий и, соответственно, самых высокоуровневых вариантов реализации составляющих эти системы функций. Это определяет целесообразность проведения анализа источников информации, из которых руководители компаний черпают информацию, на основе которой формируются их представления о структуре современных систем управления бизнесом. На рисунке 3 представлены результаты оценки респондентами важности различных источников информации, которая была ими использована для построения СУП в их компаниях.

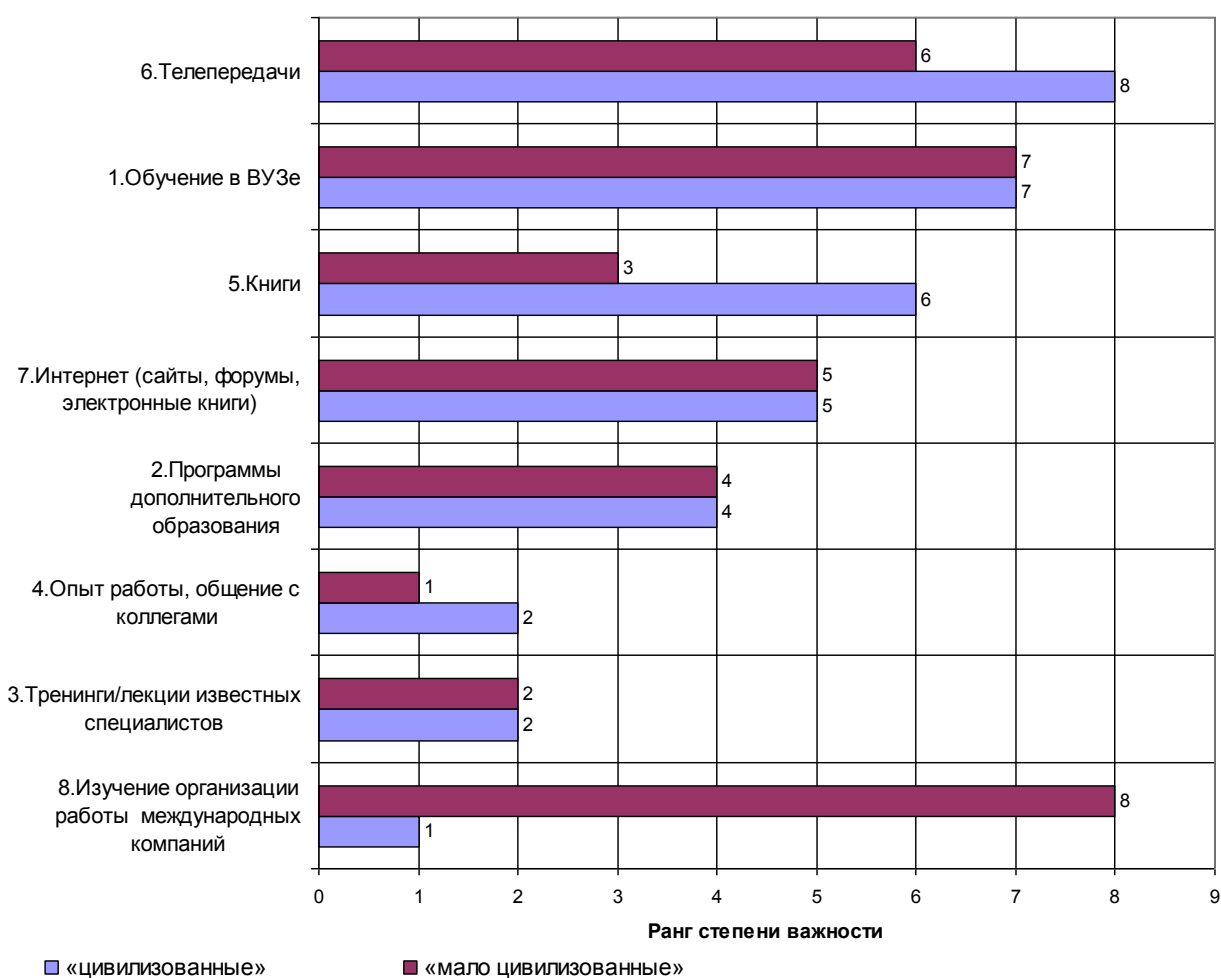


Рис.3.- Степень важности различных каналов получения информации.

Представленные на рисунке 3 результаты указывают на то, что Гипотеза 3 подтвердилась - руководители изученных компаний чаще всего организуют

функции управления продажами на основании существующих на рынке примеров и своего собственного опыта. Хотя, имеют место существенные различия в подходах, используемых руководителями компаний, эксплуатирующих "мало цивилизованные" и "цивилизованные" СУП: первые ориентируются на собственный опыт (вероятно, накопленный за время предпринимательской работы) и общение с коллегами, вторые изучают организацию работы международных компаний.

Одним из путей совершенствования работы многих функций и бизнес-процессов в компаниях является проведение различных образовательных мероприятий. При этом (если говорить о практике работы компаний с цивилизованными системами управления) основной целью проводимых тренингов и последующих сессий коучинга является передача знаний, а также формирование и совершенствование профессиональных навыков, необходимых сотруднику для выполнения его текущей работы. Необходимо отметить, что в цивилизованных системах управления ответственность за планирование и организацию бизнеса лежит на руководстве компании, которое просчитывает и обосновывает выбор целевых рынков, разрабатывает подход к категоризации клиентов и расчету нагрузки на торговый персонал.

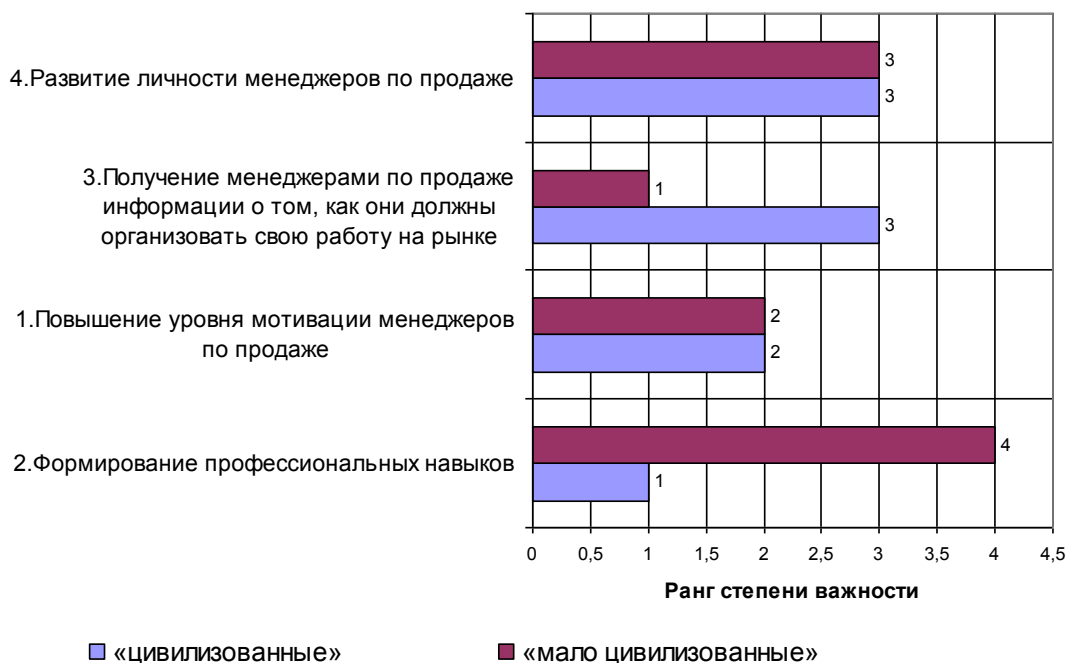


Рис.4.- Степень важности каждой из целей проведения тренингов для торгового персонала.

В подобных компаниях торговый персонал обучают технологиям применения разработанных руководством стратегий и стандартов на локальном рынке (на котором работает торговый представитель).

Анализ полученных при проведении АО результатов показал, что в компаниях, использующих "мало цивилизованные" типы СУП, руководители считают основной целью проводимых тренингов получение информации торговым персоналом о том, как он должен организовать свою работу на рынке. То есть, имеет место определенная нелогичность: внешний тренер, не знающий специфики работы компании (а, возможно, и конкретного рынка в целом) и используемых компанией стратегий должен рассказать участникам тренинга о том, как они должны организовать свою работу на рынке.

В компаниях, использующих "цивилизованные" типы СУП, ситуация выглядит совершенно по-другому: руководители этих компаний ориентированы на формирование профессиональных навыков, как на основную цель проведения тренингов для торгового персонала. Вероятно, все упомянутые выше стратегии уже разработаны, и речь идет именно о

формировании навыков реализации созданных стандартов (в дополнение к навыкам работы с клиентом). Таким образом, Гипотеза 4 частично подтвердилась - в отношении компаний, использующих "мало цивилизованные" типы СУП.

Сравнительный анализ полученных результатов представлен в таблице 3.

Таким образом, одной из основных причин использования современными российскими предпринимателями низкоуровневых типов СУП может явиться невысокий уровень значимости функциональной организации этих систем с точки зрения руководителя компании (либо руководителя отдела продаж). Этому также может способствовать фокусирование основного внимания предпринимателя на отдельных элементах управления бизнесом, в частности, на построении личных взаимоотношений с клиентами и другими участниками рынка. Весьма возможно, что данный подход не ограничивается СУП, а распространяется на всю систему управления бизнесом в целом (например, если руководитель убежден в том, что самое главное - налаживание личных контактов с ключевыми фигурами в конкретной области бизнеса). Или же предприниматель может считать низкий уровень цен на продаваемую продукцию более важным фактором успеха компании, чем функциональная структура СУП.

Таблица 3.

Приоритетность подходов к построению эффективной СУП и достижению компанией успеха на рынке

Характеристики используемого подхода	"Цивилизованные" СУП	"Мало цивилизованные" СУП
Наиболее важный путь к достижению компанией успеха на рынке	Построение эффективной системы управления продажами	Набор в отдел продажи опытных, энергичных сотрудников
Наиболее важные функции с точки зрения достижения максимальной экономической эффективности работы отдела продаж	Формулирование планового задания (цели) для отдела продаж в целом	Набор менеджеров по продаже
Наиболее важный канал получения информации, используемой для организации функций управления продажами	Изучение организации работы международных компаний	Опыт работы, общение с коллегами
Основная цель проведения тренингов торгового персонала	Формирование профессиональных навыков у торгового персонала	Получение менеджерами по продаже информации о том, как они должны организовать свою работу на рынке

Неполные представления предпринимателей о структуре и механизмах эффективного функционирования [8] современных СУП также могут быть одной из существенных причин широкого использования несовершенных типов СУП на изученных рынках. Очень часто в условиях дефицита надежной информации, описывающей профессиональные подходы к организации бизнеса, руководитель копирует (и внедряет в своей компании) отдельные элементы систем управления продажами, о которых он узнал из какого-либо источника. При этом реальный коммерческий смысл этих элементов зачастую остаются для внедряющего их руководителя не вполне понятным. Подобным образом формируются "малоцивилизованные" типы СУП - стихийно-интуитивный и "сорокино гнездо". Одним из основных различий этих двух

типов является продолжительность использования внедряемых элементов - в типе "сорокино гнездо" они более стабильны. [9,10]

Таким образом, полученные в данном исследовании результаты позволяют идентифицировать различные подходы к построению систем управления продажами, используемых предпринимателями, использующими «мало цивилизованные» и «цивилизованные» типы СУП.

Литература:

1. Н.А.Димитриади, Н.М.Ароян, Т.А.Ходарева. Идентификация типов систем управления продажами на современных российских рынках. Управление экономическими системами. [Электронный ресурс] // «Управление экономическими системами», Предпринимательство(55) УЭКС, 7/2013. – Режим доступа <http://www.uecs.ru/predprinematelstvo/item/2230-2013-07-03-10-57-24>
2. Золтнерс А.А., Синха П., Лоример С.Э. Стратегия продаж. Организация продуктивной работы торгового персонала. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.- 250с.
3. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. М.: Добрая книга, 2004. -120с.
4. О’Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход/Дж.О’Шонесси; пер. с англ. – СПб.: Питер. - 2001. – 864 с.
5. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2007. – 56с.
6. Черемисинов В. «Управление маркетинговым подразделением оптово-розничной компании». [Электронный ресурс] // «Развитие бизнеса». Режим доступа: http://www.devbusiness.ru/development/sales/tchrmsnv_mrkt_dept.htm
7. Н.А.Димитриади, Н.М.Ароян. «Модели управления продажами в современном российском бизнесе: резервы повышения эффективности»

[Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2013, №1. – Режим доступа <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1491>

8. И.Г. Белозеров. «Экономический эффект, возникающий при совершенствовании системы планирования перевозок грузов» [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2013, №3. – Режим доступа <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n3y2013/1762>

9. Wren, D.A., Bedeian A.G., Breeze G.D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. Management Decision, 2002, p. 906-918.

10. Lambert C., Sponem S. Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. European Accounting Review. Sep. 2012, Vol. 21 Issue 3, p. 565-58.