

Формирование типов систем управления продажами в предпринимательских компаниях

Аннотация

В статье представлен анализ механизмов формирования типов систем управления продажами (СУП), используемых в предпринимательских компаниях на современных российских рынках. Разработана классификация типов СУП. Определены наиболее важные, по мнению респондентов, функции системы управления продажами. Сформулированы основные причины применения упрощенного подхода к построению СУП.

Ключевые слова: механизм формирования, система управления продажами, классификация, эффективность функционирования

Результаты проведенных нами исследований продемонстрировали использование небольшими и средними компаниями на ряде современных российских рынков четырех различных типов систем управления продажами [1]. Данные типы СУП можно классифицировать в соответствии с их функциями. Разработанная нами классификация типов систем управления продажами выглядит следующим образом:

– *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);

– «Сорокино гнездо» (система управления продажами сформирована из более стабильных элементов, часто представляющих собой существенно искаженные элементы «цивилизованных» систем). Реальный коммерческий смысл этих элементов в их «нативном» виде чаще всего непонятен руково-

Ароян Наталья Месроповна

аспирантка, ассистент
кафедры общего
стратегического
менеджмента,
Ростовский
государственный
экономический
университет,
г. Ростов-на-Дону
Natalie.arojan@yandex.ru

**реальный
коммерческий смысл
этих элементов
в их «нативном» виде
чаще всего непонятен
руководителям**

дителям, создающим подобные системы и управляющим ими;

– *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). В целом данный тип системы выгодно отличается от «Сорокиного гнезда», несмотря на искажение в реализации ряда элементов, а также отсутствие целостности всей системы, что существенно ограничивает ее эффективность;

– *структурно-технологический тип* (самый эффективный вариант системы управления продажами, представляющий собой полноценный комплекс элементов, реализованных в их «нативном», а также хорошо продуманном виде).

Направления исследования

Необходимо отметить, что системы управления в целом могут создаваться как целенаправленно на основе проектирования [5, 6], так и в стихийном порядке на основе самопроизвольно сформировавшихся представлений руководителей и владельцев бизнеса, использующих метод проб и ошибок.

Проведение анализа механизмов формирования ранее идентифицированных нами типов систем управления продажами, используемых в предпринимательских компаниях на современных российских рынках, позволило подтвердить достоверность перечисленных ниже гипотез.

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

Гипотеза 2: Руководители и владельцы компаний небольшого и среднего размера наиболее значимой функцией управления продажами считают функцию контроля деятельности менеджеров по продажам.

Гипотеза 3: Руководители и владельцы 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 компаний небольшого и среднего размера считают, что одна из основных целей проводимых тренингов – получение торговым персоналом информации о том, как он должен организовать свою работу на рынке.

Методы исследования

Исследование авторов включало в себя экспертный опрос (ЭО) и анкетный опрос (АО). Экспертами выступили специалисты по управлению продажами (5 чел.), имеющие большой опыт работы в отечественном и международном бизнесе. На основании их мнений была разработана анкета для проведения АО. Респондентами являлись директора и руководители отделов продаж компаний-производителей и торговых компаний (46 чел.) с численностью персонала в отделах продаж от 8 до 30 человек, работающих на насыщенных товарами рынках (рынки строительных материалов, канцелярских принадлежностей, товаров для дома, автозапчастей).

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

– идентифицировать тип СУП в компании каждого респондента;
– получить от респондента следующую информацию:

а) мнение респондента относительно важности эффективного функционирования отдела продаж для достижения компанией успеха на рынке;

б) мнение респондента относительно уровня важности различных функций СУП;

в) основные источники информации, на основе которой респонденты формируют системы управления продажами в своих компаниях;

г) основные цели обучения торгового персонала, преследуемые руководителями при организации тренингов.

Для решения первой задачи респондентам предлагалось оценить при помощи системы рангов (от 1 до 4) степень использования в компаниях, где они работают, каждой из восьми изученных функций СУП, включенных в анкету.

Для решения каждой из четырех подзадач второй задачи респондентами использовалась система рангов, при этом количество рангов (от 1 до 6;

**руководители
и владельцы
компаний ...
понимают
существенную
важность
эффективного
функционирования
отдела продаж**

**в современных
российских
предпринимательских
компаниях небольшой
и средней величины
доминирует стихийно-
интуитивный тип**

от 1 до 8; от 1 до 4) зависело от количества предложенных экспертами вариантов ответа на каждый заданный респондентам вопрос.

Полученные результаты обрабатывались при помощи функций MS Excel.

Результаты и обсуждение

Результаты исследования показали, что на ряде рынков в современных российских предпринимательских компаниях небольшой и средней величины доминирует стихийно-интуитивный тип системы управления продажами. 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*.

Параллельно был проведен анализ полученного распределения типов СУП в изучаемых компаниях с точки зрения уровня «цивилизованности» этих типов. При этом к «мало цивилизованным» типам СУП были отнесены стихийно-интуитивный тип и «Сорокино гнездо», а к «цивилизованным» – системно-стихийный и структурно-технологический типы. Полученные результаты представлены в *таблице 2*.

Одной из потенциальных причин низкого уровня организации используемых в современных российских компаниях типов СУП может быть невысокий уровень важности данного элемента для достижения компанией успеха на рынке (с точки зрения руководителей и владельцев компаний). Этот вопрос был изучен при проведении АО. Полученные результаты представлены в *таблице 3*. Анализ ответов респондентов позволил выделить два основных подхода к изучаемым вопросам, которые используют руководители (респонденты). Первый подход в большей степени характерен для компаний, использующих СУП «цивилизованного» типа (системно-стихийный и структурно-технологический типы). Он заключается в том, что среди предложенных респондентам видов работ, направленных на достижение коммерческого успеха, представители «цивилизованных» типов СУП на первое место ставят «Построение

Таблица 1

**Доля применения различных типов СУП в компаниях,
которыми управляют респонденты**

Тип СУП	Количество типов СУП, выделенных респондентами в качестве доминирующих	Доля, %
Смешанный тип	6	13,0
Стихийно-интуитивный	17	37,0
Сорокино гнездо	8	17,4
Системно-стихийный	9	19,6
Структурно-технологический	6	13,0
Итого:	46	100,0

Таблица 2

**Распределение «мало цивилизованных» и «цивилизованных» типов
СУП в изучаемой группе компаний (по мнению респондентов)**

Типы СУП	Количество типов СУП	Доля, %
«Мало цивилизованные»	30	65,2
«Цивилизованные»	16	34,8
Итого:	46	100

Таблица 3

**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	0,227	3
Укрепление контактов с основными клиентами	0,167	2	0,302	5
Набор в отдел продаж 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

* Наименьшее значение ранга степени важности соответствует максимальной важности направления работы

**представители
«цивилизованных»
типов СУП на первое
место ставят
«Построение
эффективной
системы управления
продажами»**

эффективной системы управления продажами», на второе – «Укрепление контактов с основными клиентами». При этом направление работы «Поддержание низкого уровня цен на отпускаемую продукцию» имеет для них самый низкий приоритет среди других направлений работ, находящихся в предложенном респондентам списке.

Суть второго подхода содержится в том, что представители «мало цивилизованных» типов СУП на первое место ставят «Набор в отдел продаж опытных, энергичных сотрудников», на второе – «Поддержание низкого уровня цен на отпускаемую продукцию».

Таким образом, зафиксированы существенные различия в приоритетах руководителей, на основе которых они выбирают оптимальные пути достижения коммерческого успеха на рынке. Можно отметить, что Гипотеза 1 подтверждена лишь частично, т.к. существенная важность построения эффективной системы управления продажами подтверждена только руководителями, использующими «цивилизованные» типы СУП. В то же время руководители, использующие «мало цивилизованные» типы СУП, вероятно, понимают важность успешной реализации своей продукции как одной из составляющих деятельности компании, но полагают, что этот вопрос должен быть практически самостоятельно решен «опытными, энергичными сотрудниками», которых необходимо набрать в отдел продаж.

Важность функций СУП

В процессе исследования было выявлено, что в компаниях, использующих каждый из существующих четырех типов СУП, функция контроля деятельности менеджеров по продажам, 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.

Контроль выполнения планового задания менеджерами по продажам находится на четвертом месте по степени важности у руководителей компаний,

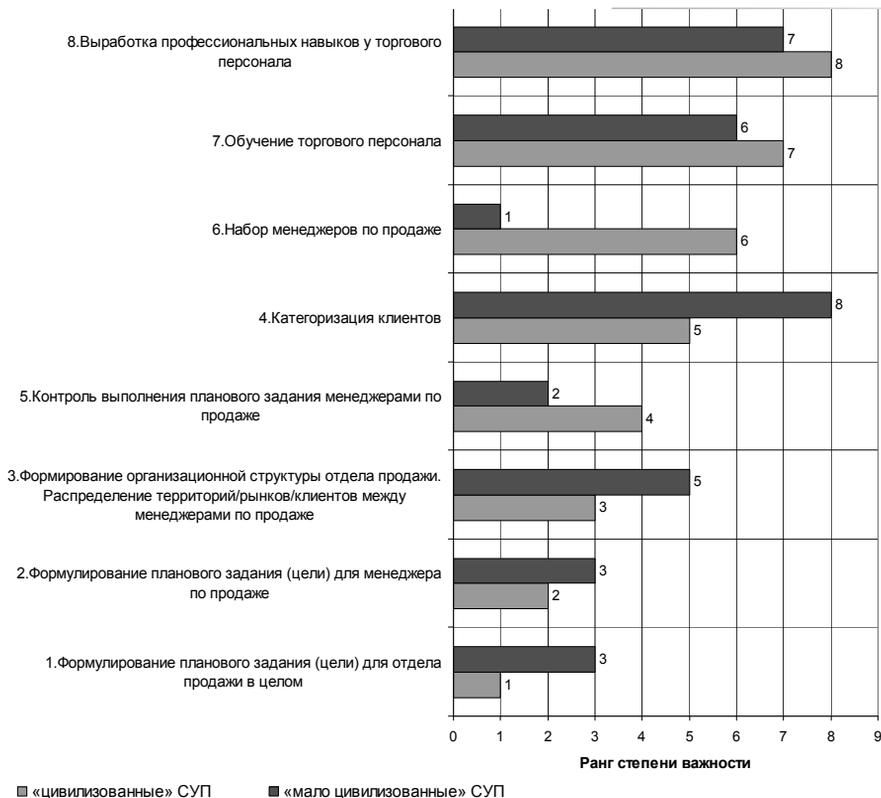


Рис. Степень важности функций СУП (по мнению респондентов)

эксплуатирующих «цивилизованные» типы СУП, и на втором – у руководителей, использующих «мало цивилизованные» типы СУП. Таким образом, Гипотеза 2 не подтвердилась. В то же время руководители, эксплуатирующие «цивилизованные» типы СУП, наиболее приоритетным считают формулирование плановых заданий, а их коллеги, использующие «мало цивилизованные» типы СУП, ставят на первое место по важности набор менеджеров по продажам, а контроль за их деятельностью уже на второе место. То есть, имеет место определенная приоритетность функции контроля у руководителей, использующих различные типы СУП. Как отмечалось выше, использование не самых современных типов СУП (как, впрочем, и дру-

**представители «мало
цивилизованных»
типов СУП на первое
место ставят «Набор
в отдел продаж
опытных, энергичных
сотрудников»**

гих компонентов системы управления компанией) может быть следствием непонимания руководителями механизмов функционирования эффективных систем управления, основанных на использовании самых высокоуровневых вариантов реализации функций, составляющих эти системы. В этом плане существенный интерес представляет проведение анализа источников информации, из которых руководители компаний черпают знания для построения систем управления бизнесом.

Полученные результаты указывают на то, что Гипотеза 3 подтвердилась: руководители изученных компаний, чаще всего, организуют функции управления продажами на основании существующих на рынке примеров и собственного опыта. В то же время обнаружены существенные различия в подходах, используемых руководителями компаний, эксплуатирующих «мало цивилизованные» и «цивилизованные» СУП: первые ориентируются на собственный опыт 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 основной целью проводимых тренингов и последующих сессий коучинга обычно является формирование и совершенствование профессиональных навыков, необходимых сотруднику для выполнения его текущей работы.

Вместе с тем в работающих на российских рынках компаниях эта цель далеко не всегда является самой важной, что так же может стать одной из причин (и даже признаков) использования малоэффективных подходов к управлению бизнесом. Анализ ответов респондентов относительно основных целей проведения тренингов для торгового персонала 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. Руководители компаний, использующих «цивилизованные»

типы СУП, основной целью тренингов считают формирование профессиональных навыков у торгового персонала. Таким образом, Гипотеза 4 частично подтвердилась, т.е. только в отношении компаний, использующих «мало цивилизованные» типы СУП.

Причины упрощенных подходов

Возможными причинами достаточно широкого использования в российских компаниях упрощенных подходов к построению системы управления продажами являются:

1) невысокий уровень значимости функциональной структуры системы управления продажами с точки зрения руководителя компании (либо руководителя отдела продаж). Недооценка роли оптимальной функциональной структуры СУП происходит в связи с тем, что руководитель основное внимание фокусирует на отдельных элементах управления бизнесом, в частности, на построении личных взаимоотношений с клиентами и другими участниками рынка.

Данный подход может распространяться 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).

В другом случае руководитель может считать, что функциональная структура системы управления продажами не так важна, как, например, низкий уровень цен на продаваемую продукцию;

2) отсутствие информации о структуре и механизмах эффективного функционирования современных систем управления продажами у руководителей, отвечающих за эту работу в компании, либо использование ими искаженной информации об этом предмете.

Важным аспектом данной проблемы является отсутствие доступа к источникам информации о структуре современных систем управления продажами и о деталях построения подобных систем. Обычно в подобной ситуации руководитель копирует (и внедряет в своей компании) отдельные элементы систем управления продажами, о которых он узнал из какого-либо источника. При этом

одним из путей совершенствования работы многих функций и бизнес-процессов в компаниях является проведение различных образовательных мероприятий

**руководитель
может считать,
что функциональная
структура системы
управления
продажами
не так важна**

механизмы эффективного функционирования и реальный коммерческий смысл этих элементов зачастую остаются для внедряющего их руководителя не вполне понятными.

Подобным образом формируются «мало цивилизованные» 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).

К достаточно насущным вопросам, имеющим как теоретическое, так и прикладное значение, можно также отнести проведение количественной оценки интенсивности снижения эффективности работы компании на каждом этапе функционирования системы управления продажами (в разных типах этих систем).

Вывод

Таким образом, выделение четырех основных типов систем управления продажами и разделение их на «мало цивилизованные» и «цивилизованные» группы позволило определить направление исследования, выявить основные причины, которые негативным образом влияют на деятельность компаний, придерживающихся различных типов СУП. Устранение этих причин даст возможность компаниям осуществлять более эффективные продажи, что позволит повысить показатели их деятельности.

Литература

1. Димитриади Н.А. Анализ основных типов систем управления продажами в современных российских компаниях // Учет и статистика. – 2012. – № 1 (25). – С. 60–64.
2. Золтнерс А.А., Синха П., Лоример С.Э. Стратегия продаж. Организация продуктивной работы торгового персонала. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 512 с.
3. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. – М.: Добрая книга, 2004. – 448 с.
4. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ. – СПб: Питер. – 2001. – 864 с.

5. Проектирование системы управления организацией. Методика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.betec.ru/bstudio/metodika_proektirovanie_sistemy_upravleniya.doc.

6. Оспанова С.Б., Кайгородцев А.А. Проектирование систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vestnik-kafu.info/journal/8/280/>.

pn

Natalya M. Aroyan

Postgraduate student, Teaching Assistant, Academic Department of General strategic management, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don

Formation of types of sales management systems at enterprises

Abstract

The article presents the analysis of formation mechanisms of the types of sales management systems (SMS) which are used by enterprises in modern Russian markets. The types of SMS are classified. Basing on the answers of the respondents, the most important functions of the sales management systems were pointed out. The main reasons for applying a simplified approach to the formation of SMS are formulated.

Key words: formation mechanism, sales management system, classification, functioning effectiveness