

Модели управления продажами в современном российском бизнесе: резервы повышения эффективности

Н.А. Димитриади, Н.М. Ароян

Кафедра менеджмента Ростовского государственного экономического университета РГЭУ (РИНХ)

В одной из наших вышедших ранее статей приведена разработанная нами классификация систем управления продажами в современных российских компаниях [1]. Основой классификации послужил анализ функций [2, 3], которые обычно формируют систему управления продажами:

1. Формулирование общего планового задания для отдела продаж.
2. Формулирование планового задания для каждого менеджера по продаже.
3. Распределение территорий/рынков/клиентов между менеджерами по продаже.
4. Классификация клиентов, с которыми должны работать менеджеры по продаже.
5. Контроль выполнения планового задания менеджерами по продаже.
6. Организация набора менеджеров по продаже.
7. Формирование программы обучения менеджеров по продаже.
8. Организация процесса выработки профессиональных навыков у менеджеров по продаже.

Проведенный анализ результатов экспертных опросов позволил выделить следующие основные типы систем управления продажами, встречающиеся на российском рынке:

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

Полученные нами результаты указывают на то, что в современных российских компаниях доминирует стихийно-интуитивный тип системы управления продажами. Это означает, что сотрудники отдела продаж самостоятельно выбирают клиентов, которым они продают хорошо сбываемые продукты, используя наиболее «легкие» технологии убеждения

и пр. Так как руководство компании не формулирует принципы и стандарты выбора клиентов (эта функция отсутствует в данном варианте «системы» управления продажами), торговый персонал решает вопросы фокусирования своих усилий самостоятельно, на основе собственных приоритетов. Естественно, чаще всего собственные приоритеты сотрудников существенно отличаются от приоритетов владельца бизнеса и руководителей компании. Это закономерно влечет за собой «уход» развития бизнеса в сторону, как от целей владельцев бизнеса, так и от максимального уровня эффективности работы всей компании. В качестве основных причин формирования описываемой ситуации можно назвать слабое представление руководителя/владельца компании о существующих подходах к организации работы отдела продаж и современных технологиях управления всем процессом в целом.

Отметим, что используемая в настоящее время многими российскими компаниями стихийно-интуитивная модель системы управления продажами несет в себе элементы, свойственные практике « сетевого маркетинга ». Как мы указывали выше, эти элементы в значительной степени сводятся к делегированию торговому персоналу права самостоятельно принимать многие важные решения, имеющие отношение к организации продаж. Это касается приоритетов по продаваемым продуктам, выбора целевой группы клиентов/потребителей, категоризации клиентов, выбора технологии убеждения клиента. При этом торговый персонал концентрирует свои усилия на продаже тех продуктов (из ассортимента компании), которые ему проще реализовать. Естественно, в подобной ситуации руководство компании не имеет возможности формулировать и достигать реалистичные цели по продаже наиболее приоритетных (с точки зрения руководства компании) продуктов. Технология убеждения клиента также выбирается торговым персоналом по принципу легкости реализации. При этом чаще всего используется декларативная технология AIDA [4], которая эффективна при продаже далеко не всех продуктов на современных российских рынках.

В условиях использования данной модели руководитель отдела продаж решает вопросы, имеющие отношение к формулированию планового задания (в виде искомой суммы финансового оборота), набору и обучению торгового персонала. Набор кадров чаще всего осуществляется на условиях отсутствия реальной взаимосвязи между видами деятельности менеджера по продаже и его искомыми компетенциями. Отсутствие конкретики и методической основы в выборе технологий, которые должны будут использоваться торговым персоналом при работе с клиентами, влечет за собой серьезные сложности в разработке наиболее эффективных стратегий и программ обучения торгового персонала.

Потенциальную эффективность описываемых типов систем управления продажами можно проанализировать по трем измерениям, каждое из которых также можно рассматривать, как звено снижения результативности работы всей системы (в ее существующем виде). Перечислим эти измерения:

- кому (каким клиентам) осуществляется продажа;
- что (какие продукты) продается;
- кем/как продается (каким набором компетенций обладает торговый персонал, какие технологии убеждения клиента он использует).

Результаты оценки четырех типов систем управления продажами по трем основным измерениям представлены в Таблице 1.

Таблица № 1

Оценка основных систем управления продажами по трем измерениям

Факторы результативности работы системы	Системы управления продажами			
	Стихийно-интуитивная	«Сорокино гнездо»	Системно-стихийная	Структурно-технологическая
Выбор клиентов (кому продается)	На основе предпочтений ТП	Преимущественно на основе предпочтений ТП	Может использоваться одна из современных технологий выбора клиентов	В соответствии с рыночной стратегией
Выбор продуктов (что продается)	На основе предпочтений ТП	Преимущественно на основе предпочтений ТП	Может использоваться обоснованная продуктовая стратегия	В соответствии с рыночной стратегией
Компетенции торгового персонала/ технологии продажи (кем/как продается)	Набор ТП производится на основе интуиции и опыта руководителей Технологии продажи выбираются на основе предпочтений ТП	Набор ТП производится преимущественно на основе интуиции и опыта руководителей Технологии продажи выбираются на основе предпочтений ТП	Может использоваться обоснованный список компетенций МП При работе с клиентами чаще всего используется AIDA – вследствие слабой организации коучинг в поле	Перечень компетенций сформирован на основе анализа задачи и видов деятельности ТП Используются технологии продажи, оптимальные с точки зрения насыщенности рынка и особенностей продукта

Таким образом, на каждом из трех перечисленных выше этапов (представляющих собой одновременно компоненты потенциальной эффективности системы управления продажами) может происходить снижение результативности работы. То есть, если выбор клиентов производится неоптимальным образом, это приводит к определенным потерям, среди которых можно выделить следующие виды:

- потеря объема продаж (в связи с тем, что менеджер не концентрирует свои основные усилия на клиентах с наибольшим потенциалом);
- отсутствие роста доли рынка (вследствие концентрации усилий менеджера по продаже на клиентах, обладающих максимальным уровнем лояльности).

Обусловленные произвольным выбором (менеджерами по продаже) продаваемых продуктов потери также можно разделить на несколько групп:

- возможны суммарные потери (прибыли), связанные с продажей не самых прибыльных продуктов;
- трудности в проведении сколько-нибудь структурированной продуктовой политики.

Ситуация с набором менеджеров по продаже и с используемыми ими технологиями работы несколько осложняется следующими факторами:

- обычно руководители набирают в отдел продажи энергичных, коммуникабельных, устойчивых к стрессу сотрудников (что, в целом является положительным фактом), но без учета их способности к реализации той или иной технологии продажи, а также умения планировать свою деятельность;
- руководители предоставляют МП право самостоятельно выбирать используемую технологию продажи (они в подавляющем большинстве случаев выбирают декларативную технологию AIDA), либо проводят тренинги с привлечением тренеров-психологов, которые также обучают менеджеров по продаже использованию AIDA;
- использование AIDA при продаже даже очень хороших, но не эксклюзивных продуктов закономерно влечет за собой возникновение у заказчика агрессивных возражений, которое обычно приводит к двум основным негативным последствиям – снижению уровня прибыльности заключаемых договоров и, в конечном итоге, к фокусированию усилий МП на наиболее эмоционально комфортных для них клиентах. При этом подобные клиенты далеко не всегда обладают максимальным потенциалом, что ограничивает возможности увеличение объема продаж и занимаемой продукцией компании доли рынка.

Таким образом, доминирующие в современной российской практике системы управления продажами не позволяют достичь высокого уровня эффективности работы на рынке. Естественно, это ограничивает возможности развития отечественных компаний, в том числе и с точки зрения внедрения более прогрессивных форм управления бизнесом. Как мы указывали выше, к основным причинам использования малоэффективных подходов к управлению продажами можно отнести слабые представления руководителей компаний (и отделов продаж) о существующих современных подходах к управлению и непонимание ими реального смысла инструментов управления, в том числе и тех, которые они стараются использовать в своей практике. Особенно это касается типа системы управления продажами, названного нами «Сорокино гнездо». Весьма вероятно, что в реальной жизни имеет место последовательное, взаимосвязанное и взаимно усугубляющее снижение эффективности управления продажами, возникающее на выделенных нами этапах процесса продажи. То есть, возникающие на этапе выбора клиентов потери (уровня прибыльности работы) усугубляются продажей не самых приоритетных (для менеджмента компании) продуктов. На следующем этапе имеет место дальнейшее снижение эффективности работы отдела продаж,

обусловленное упрощенным подходом к набору МП и постоянному использованию ими декларативное технологии продажи AIDA. В подобной ситуации достичь реального успеха могут только очень сильные и талантливые МП, что формирует зависимость успеха бизнеса компании от нескольких ключевых сотрудников.

Одним из достаточно насущных вопросов, имеющих, как теоретическое, так и прикладное значение, является проведение количественной оценки интенсивности снижения эффективности работы компании на каждом из перечисленных выше этапов функционирования системы управления продажами (в разных типах этих систем).

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.
3. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. М.: Добрая книга, 2004.
4. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход/Дж.О'Шонесси; пер. с англ. – СПб.: Питер. - 2001. – 864 с.