

Н. А. Димитриади, Н. М. Евтушенко, Т. А. Ходарева

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА С РАЗЛИЧНЫМИ КАТЕГОРИЯМИ КЛИЕНТОВ

Аннотация

В статье представлены новые стратегические принципы оптимизации работы торгового персонала с клиентской базой. На основе анализа результатов экспертных интервью были выделены факторы, которые целесообразно учитывать при распределении рабочего времени торгового персонала между взаимодействием с различными группами клиентов, а также факторы, определяющие увеличение объёма продаж каждому конкретному клиенту. Значимость выделенных экспертами факторов, влияющих на распределение рабочего времени торгового персонала между взаимодействием с раз-

личными группами клиентов, верифицирована при проведении анкетного опроса; использованы балльные оценки значимости факторов с последующим вычислением весовых коэффициентов. На основании анализа полученных результатов авторами предложены новые показатели, использование которых может стать основой стратегических принципов распределения усилий торгового персонала: привлекательность комплексного потенциала клиента (ПКПК); реализуемость комплексного потенциала клиента (РКПК); индекс готовности клиента к сотрудничеству (ИГКС).

Приведены формулы для расчета каждого показателя. Предложена новая матрица категоризация клиентов, образованная осями ПКПК и РКПК, и принципы кластеризации клиентов на основе анализа показателя РКПК.

Ключевые слова

Отдел продаж, оптимизация работы торгового персонала, потенциал клиента, лояльность клиента, категоризация клиентов.

N. A. Dimitriadi, N. M. Evtushenko, T. A. Khodareva

STRATEGIC PRINCIPLES FOR OPTIMIZING OF SALES PERSONNEL ACTIVITIES DIRECTED TO DIFFERENT CATEGORIES OF CLIENTS

Annotation

Article contains new strategic optimization principles of sales personnel working with customer base. Based on analyzing of expert interviews results the authors highlighted factors needed to be taken into account when allocating sales force's working time between different customer groups, also factors influencing sales volume increasing to each customer. Significance of factors influencing on working time allocating was verified by a surveying respondents; significance of factors was estimated by scoring and then weight coefficients were calculated. Based on the results analyzing the authors suggested new indicators which could become a base of strategic principles of sales personnel working time allocating: attractiveness of customer's complex potential (ACCP); feasibility of customer's complex potential (FCCP); customer's readiness to cooperation index (CRCI).

Formulas for each new index calculating are included. A new customer's categorization matrix (constituted by axes ACCP and FCCP) is described as well as the principles of clients clustering based on FCCP index analyzing.

Keywords

Sales department, optimizing of sales force activities, potential of client, loyalty of client, clients categorizing.

Введение

Организация оптовых продаж продукции компаний-производителей в существенной степени влияет на достижение ими коммерческого успеха на рынке, что, в свою очередь, определяет интерес исследователей к поиску и анализу путей повышения эффективности этого направления деятельности предприятий [4, 5, 6, 7, 8, 9]. Несмотря на активное изучение специалистами многих элементов организации оптовых продаж, возникают все новые аспекты потенциальной оптимизации деятельно-

сти торгового персонала, в частности, ориентированного на реализацию крупных контрактов [3]. В качестве одного из подобных аспектов можно упомянуть распределение усилий торгового персонала между клиентами, которое достаточно часто производится сотрудниками отделов продаж современных отечественных компаний самостоятельно [1]. В связи с этим определенный теоретический и практический интерес может представить разработка обновленных принципов распределения рабочего времени торгового персонала, основан-

ных на учете целей его деятельности, доступных для использования ресурсов, особенностей конкурентной ситуации, а также ряда других важных с точки зрения достижения высокой эффективности работы отдела продаж факторов.

Целью представленного в статье исследования явилась разработка стратегических принципов оптимизации работы торгового персонала с клиентской базой. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Идентификация факторов, которые целесообразно учитывать при распределении рабочего времени торгового персонала между взаимодействием с различными группами клиентов.

2. Разработка показателей, которые можно использовать при формулировании основ оптимизации усилий торгового персонала.

3. Разработка инструментов, которые могут быть использованы с целью оптимизации усилий торгового персонала.

Методы исследования

Была проведена серия экспертных интервью с участием 14 специалистов, имеющих опыт управления торговым персоналом компаний-производителей продолжительностью от 8 до 17 лет: 9 мужчин и 5 женщин в возрасте от 37 до 54 лет. Экспертные интервью были проведены с целью идентификации наиболее важных факторов, которые должны учитываться при разработке принципов распределения усилий торгового персонала

между различными группами клиентов. Эксперты должны были описать используемые в современных отделах продаж принципы распределения рабочего времени торгового персонала между различными группами клиентов и охарактеризовать возможные перспективы развития подходов к организации деятельности сотрудников отдела продаж на рынке.

Был проведен анкетный опрос, направленный на выделение наиболее важных факторов, которые должны учитываться при разработке принципов распределения усилий торгового персонала между различными группами клиентов. В анкетном опросе приняли участие 40 респондентов (по одному от каждой компании, 23 мужчины и 17 женщин в возрасте от 29 до 48 лет со стажем работы в изучаемой области от 1,5 до 17 лет), занимающие должности руководителей отделов продаж в компаниях, работающих в фармацевтической отрасли.

Участники опроса должны были на основе представленной в таблице 1 пятибалльной шкалы оценить уровень важности каждого идентифицированного экспертами и учитываемого при разработке принципов распределения усилий торгового персонала между различными группами клиентов фактора. Все эксперты и респонденты привлекались к опросам на основе личных контактов авторов. Результаты анкетного опроса обрабатывались с использованием инструментов обработки данных MS Excel.

Таблица 1 — Шкала оценки уровня важности факторов, анализируемых при разработке принципов распределения усилий торгового персонала между различными группами клиентов

Качественная оценка	очень низкий	низкий	средний	высокий	очень высокий
Количественная оценка, балл	1	2	3	4	5

Результаты исследования

Эксперты выделили следующие факторы, которые целесообразно учитывать при распределении рабочего времени торгового персонала между взаимодействием с различными группами клиентов:

1. Потенциал клиента.
2. Количество продуктовых групп, закупаемых клиентом.
3. Уровень лояльности клиента.
4. Длительность предшествующих деловых взаимоотношений компании-поставщика с клиентом.

5. Наличие контактов сотрудника отдела продаж с лицами, принимающими решения о закупках в компании-клиенте.

6. Особенности процесса принятия решений о закупках в компании-клиенте.

7. Уровень расхода ресурсов компании/отдела продаж на увеличение объема продаж выпускаемой компанией продукции данному клиенту.

8. Особенности целей компании-клиента.

Эксперты также указали на важность использования обоснованной интерпретации термина «потенциал клиента», который целесообразно трактовать как «общий объем закупок клиентом у всех поставщиков конкретного вида товара, подобного поставляемому компанией», и рассматривать как «комплексный потенциал клиента» (КПК). Данное уточнение эксперты объяснили преимущественным использованием современным торговым персоналом неверной трактовки данного понятия («объем закупок клиентом товара у данного поставщика»), в корне искажающей смысл

термина и, соответственно, структуру принципов распределения рабочего времени торгового персонала.

Эксперты также указали, что конкретный клиент может обладать различным потенциалом по разным предлагаемым компанией группам продуктов, при этом плановое задание сотрудника отдела продаж компании-поставщика построено на основе использования ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators — KPI), величины которых отражают уровень приоритетности реализации (в соответствующих объемах) каждой закупаемой клиентом продуктовой группы.

Результаты анкетного опроса, продемонстрированные в таблице 2, позволили выделить наиболее важные, с точки зрения практикующих респондентов, факторы:

1. Потенциал клиента.
2. Уровень лояльности клиента.
3. Уровень расхода ресурсов компании/отдела продаж на увеличение объема продаж данному клиенту выпускаемой компанией продукции.

Таблица 2 — Оценка респондентами уровня важности факторов, которые должны учитываться при разработке принципов распределения усилий торгового персонала между различными группами клиентов

Фактор	Средняя оценка	Относительный весовой показатель уровня важности	Ранг
Потенциал клиента	4,675	0,143	1
Количество продуктовых групп, закупаемых клиентом	4,400	0,135	4
Уровень лояльности клиента	4,550	0,139	2
Длительность предшествующих деловых взаимоотношений компании-поставщика с клиентом	4,375	0,134	5
Наличие контактов сотрудника отдела продаж с лицами, принимающими решения о закупках в компании-клиенте	3,425	0,105	6
Особенности процесса принятия решений о закупках в компании-клиенте	3,350	0,103	7
Уровень расхода ресурсов компании/отдела продаж на увеличение объема продаж выпускаемой компанией продукции данному клиенту	4,500	0,138	3
Особенности целей компании-клиента	3,350	0,103	7
Сумма	32,625	1,000	

Эксперты предложили оценивать лояльность клиента по проценту от его потенциала, «отданного» конкретному

поставщику. Эксперты также указали, что на многих современных рынках распределение рабочего времени между

различными группами клиентов производится торговым персоналом самостоятельно, для выделения приоритетных клиентов используется принцип Парето [3, 4], позволяющий распределить клиентов по объему совершенных ими закупок у конкретной компании-поставщика. При этом потенциально стратегически важные клиенты, не закупающие пока что у поставщика больших объемов продукции, не попадают в категорию приоритетных заказчиков, что может нанести несомненный ущерб стратегическому развитию компании-поставщика.

Экспертами были обозначены факторы, важные с точки зрения увеличения объема продаж конкретному клиенту:

1. Достигнутый ранее уровень сотрудничества с данным клиентом.
2. Особенности реализуемой компанией-поставщиком бизнес-стратегии.
3. Величина обслуживаемой сотрудником отдела продаж территории.

На основании анализа содержания экспертных интервью и результатов анкетного опроса авторами были предложены новые показатели, использование которых может стать основой обновленных принципов оптимизации усилий торгового персонала:

1. Привлекательность комплексного потенциала клиента (ПКПК).
2. Реализуемость комплексного потенциала клиента (РКПК).
3. Индекс готовности клиента к сотрудничеству (ИГКС).

Использование ПКПК (отражающего суммарный потенциал конкретной компании-клиента по основным группам продуктов) позволяет увязать величину суммарных закупок (данным клиентом) конкретной группы продукции с уровнем приоритетности данной группы для сотрудника отдела продаж, выражающимся в величине соответствующего КРІ. Это имеет определенный практический смысл, так как уровень привлекательности (для конкретного поставщика) каждого компонента потенциала клиента зависит не только от объема финансирования конкретного

направления его деятельности (общего объема закупки клиентом данной товарной группы), но и от значимости конкретного КРІ (деятельности сотрудника отдела продаж), нацеленного на реализацию соответствующей группы продукции; величина данного показателя отражает значимость конкретной продуктовой группы для компании-поставщика (см. выше).

По разным группам товара у сотрудника могут быть различные значения КРІ, поэтому авторы предлагают умножать сумму закупок каждой товарной группы на «свой» ключевой показатель эффективности, отражающий уровень приоритетности данной товарной группы для сотрудника отдела продаж конкретной компании. Соответственно, величина ПКПК (и уровня перспективности сотрудничества с данным клиентом) складывается из произведений объемов суммарных закупок клиентом (у всех поставщиков) каждой товарной группы, умноженных на величины соответствующих КРІ деятельности сотрудника отдела продаж компании, производящей анализ.

Таким образом, пусть FV_{kij} — это объем закупок k -м клиентом у i -го поставщика конкретной j -й группы това-

ров, а $\sum_{j=1}^J FV_{kij}$ — объем закупок k -м клиентом у i -го поставщика всех основных групп товаров. Тогда объем закупок k -м клиентом у всех поставщиков всех основных групп товаров (комплексный потенциал клиента) будет равен:

$$\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J FV_{kij},$$

где J — количество групп товаров;

I — количество поставщиков.

Пусть W_j — величина соответствующего КРІ деятельности сотрудника отдела продаж производящей анализ компании-поставщика по j -й группе товаров (так как расчет ведется от лица конкретного поставщика, используется система весовых коэффициентов, отражающая структуру КРІ сотрудника отдела продаж данного поставщика).

Тогда величина ПКПК k -го клиента, с которым работает производящая анализ компания-поставщик, может быть рассчитана по приведенной ниже формуле (1):

$$ПКПК_k = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (W_j \times FV_{kij}) \quad (1)$$

Величина ПКПК может определять уровень приоритетности клиента для сотрудника отдела продаж.

В то же время наличие высокого потенциала (ПКПК) у клиента не является гарантией быстрого увеличения объема продаж в случае сосредоточения усилий на работе с подобными заказчи-

ками. В связи с этим важным аспектом организации деятельности сотрудника отдела продаж является выбор высокопотенциальных клиентов, увеличение объемов продаж которым может быть достигнуто на фоне минимально возможного расхода ресурсов; в этом плане перспективным является использование предложенного авторами показателя РКПК, отражающего возможность быстрого увеличения объема продаж реализуемой продукции. Соответственно, величина РКПК k -го клиента проводящей анализ компании-поставщика может быть рассчитана по формуле (2):

$$РКПК_k = ICR_k \times ПКПК_k = ICR_k \times \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (W_j \times FV_{kij}) \quad (2)$$

где FV_{kij} — объем закупок k -м клиентом у i -го поставщика конкретной j -й группы товаров;

W_j — весовой коэффициент важности соответствующего ключевого показателя эффективности деятельности сотрудника отдела продаж проводящей анализ компании-поставщика по j -й группе товаров;

ICR_k — индекс готовности k -го клиента к сотрудничеству по всем группам товаров с компанией-поставщиком, проводящей анализ, рассчитываемый по формуле (3):

$$ICR_k = \sum_{g=1}^G \sum_{j=1}^J (SP_{kgj} \times L_{kgj}) \quad (3)$$

где SP_{kgj} — балльная оценка значимости g -го компонента индекса готовности k -го клиента к сотрудничеству с компанией-поставщиком, проводящей анализ, по j -й группе товаров;

G — количество компонентов индекса готовности k -го клиента к сотрудничеству с компанией-поставщиком, проводящей анализ;

L_{kgj} — весовой коэффициент, отражающий значимость соответствующего компонента индекса готовности k -го клиента к сотрудничеству с компанией-поставщиком, проводящей анализ, по j -й группе товаров.

Экспертами в процессе проводимого опроса были выделены приведенные ниже компоненты индекса готовности клиента к сотрудничеству с компанией-поставщиком, проводящей анализ, которые могут использоваться на ряде рынков:

1. Наличие реализованных ранее успешных проектов (с данным клиентом).

2. Уровень контактов с лицами, принимающими решение о закупке в компании-клиенте.

3. Достигнутый уровень сотрудничества (процент объема закупок, поставляемый клиенту данным поставщиком).

Таким образом, G в расчетной формуле (3) равно 3. С учетом формул (2) и (3) формула для расчета РКПК k -го клиента проводящей анализ компании-поставщика, будет иметь вид:

$$РКПК_k = \sum_{g=1}^G \sum_{j=1}^J (SP_{kgj} \times L_{kgj}) \times \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (W_j \times FV_{kij}) \quad (4)$$

В качестве инструмента оптимизации усилий торгового персонала, нацеленных на реализацию приоритетов

его деятельности, может быть использована разработанная авторами матрица категоризации клиентов (рис. 1).



Рисунок 1 — Матрица категоризации клиентов

Соответственно, в качестве наиболее приоритетных клиентов при использовании данной матрицы можно оценить компании, вошедшие в левый/верхний квадрант матрицы (в каждом конкретном случае менеджмент может определять оптимальные значения ПКПК и РКПК для разграничения квадрантов).

Выводы

При планировании активности торгового персонала можно использовать новые стратегические принципы:

1. Оценивать приоритетность клиентов на основе использования показателя ПКПК.
2. Планировать активность торгового персонала, нацеленную на выполнение плана продаж, на основе использования показателя РКПК.
3. Использовать в качестве вспомогательного инструмента разработанную авторами матрицу категоризации клиентов.

Таким образом, предложены показатели и матричный инструмент, использование которых может позволить оптимизировать активность торгового персонала. Использование инструментов управления активностью торгового персонала может оказаться полезным с точки зрения трансформации используемых в современном российском бизнесе систем управления продажами [2].

Библиографический список

1. Димитриади, Н. А. Анализ основных типов систем управления про-

дажами в современных российских компаниях // Учет и статистика. — 2012. — № 1 (25). — С. 61–64.

2. Димитриади, Н. А., Ароян, Н. М. Модели управления продажами в современном российском бизнесе: резервы повышения эффективности [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона. — 2013. — № 1. — С. 8–12. — Режим доступа : <http://www.ivdon.ru>.

3. Крикливая, Н. А. Управление стратегическими клиентами как инструмент развития компании. Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2014. — № 24. — С. 37–41.

4. Dires, Abebe. Determinants of key account management effectiveness: the case of ethio telecom // Ethiopian Journal of Business and Economics. — 2015. — № 1. — Vol. 5. — P. 123–151.

5. Gounaris, S. Tzempelikos, N. Conceptualization and measurement of key account management orientation // Journal of Business Market Management. — 2012. — Vol. 5. — Iss. 3. — P. 173–194.

6. Gounaris, S., Tzempelikos, N. Relational key account management: building a competitive advantage through structural reformatations and relationship management skills // Industrial Marketing Management. — 2014. — № 43 (7). — С. 1110–1123.

7. Cheverton, P. Key account management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status // Key account management: tools & techniques for achieving profitable.

8. Wong Han Fei, Ai Chin Thoo, Abu Bakar Abdul Hamid. Key account

management // Asian Social Science. — 2015. — № 11. — Vol. 11. — P. 192–202.

9. *Zupancic, D.* Towards an integrated framework of key account management // Journal of Business and Industrial Marketing. — 2008. — № 23 (5). — P. 323–331.

Bibliographic list

1. *Dimitriadi, N. A.* Analysis of new types of control systems in modern Russian companies // Accounting and statistics. — 2012. — № 1 (25). — P. 61–64.

2. *Dimitriadi, N. A., Aroyan, N. M.* Sales management models in modern Russian business: efficiency improvement reserves [Electronic resource] // Don Engineering Bulletin. — 2013. — № 1. — P. 8–12. — Mode of access : <http://www.ivdon.ru>.

3. *Shouting, N. A.* Management of strategic clients as a tool for the development of the company. Modern trends in economics and management: a new perspective. — 2014. — № 24. — P. 37–41.

4. *Dires, Abebe.* Determinants of key account management effectiveness: the

case of ethio telecom // Ethiopian Journal of Business and Economics. — 2015. — № 1. — Vol. 5. — P. 123–151.

5. *Gounaris, S. Tzempelikos, N.* Conceptualization and measurement of key account management orientation // Journal of Business Market Management. — 2012. — Vol. 5. — Iss. 3. — P. 173–194.

6. *Gounaris, S., Tzempelikos, N.* Relational key account management: building a competitive advantage through structural reorganizations and relationship management skills // Industrial Marketing Management. — 2014. — № 43 (7). — C. 1110–1123.

7. *Cheverton, P.* Key account management: tools and techniques for achieving profitable key supplier status // Key account management: tools & techniques for achieving profitable.

8. *Wong Han Fei, Ai Chin Thoo, Abu Bakar Abdul Hamid.* Key account management // Asian Social Science. — 2015. — № 11. — Vol. 11. — P. 192–202.

9. *Zupancic, D.* Towards an integrated framework of key account management // Journal of Business and Industrial Marketing. — 2008. — № 23 (5). — P. 323–331.