

Психолог

Правильная ссылка на статью:

Суренская Н.С. — Формирование стратегической компетентности у менеджеров по продажам // Психолог. – 2023. – № 2. – С. 55 - 63. DOI: 10.25136/2409-8701.2023.2.39452 EDN: UBRSD URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=39452

Формирование стратегической компетентности у менеджеров по продажам

Суренская Наталья Сергеевна

ORCID: 0000-0001-6116-1885

аспирант, кафедра социальной и возрастной психологии, Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина

392000, Россия, Тамбовская область, г. Тамбов, ул. Советская, 181, к. 9

✉ surenskaya2018@gmail.com



[Статья из рубрики "Горизонты психологии"](#)

DOI:

10.25136/2409-8701.2023.2.39452

EDN:

UBRSBD

Дата направления статьи в редакцию:

19-12-2022

Дата публикации:

04-05-2023

Аннотация: Исследователями в области психологии и смежных наук в последние годы выделяется новое направления в профессиональной деятельности менеджеров по продажам – стратегическое управление продажами. Такая деятельность связана с построением долгосрочных партнёрских отношений между организациями и требует от специалистов, занимающихся сопровождением клиентов новых навыков – стратегической компетентности. Эти исследования являются особенно актуальными для организаций, чья деятельность направлена на продажи в области B2B. Предметом исследования в данной статье является содержательная структура стратегической компетентности, основанная на анализе существующей литературы, а также методы ее формирования и развития. В статье представлен содержательный анализ компетенций, входящих в структуру стратегической компетентности и предложена структура такой компетентности, состоящая из следующих компонентов: стратегическая коммуникация, включающая прочные навыки построения долговременных и доверительных конструктивных отношений; стратегический менеджмент, подразумевающие развитые навыки «выхода» за пределы зоны своей непосредственной

ответственности, стратегическое мышление, включающее в себя применение на практике способов творческого решения проблем, стратегическая идентификация, подразумевающая понимание и принятие своей новой роли как специалиста, выстраивающего долгосрочную стратегию взаимодействия с клиентами. В работе представлены результаты апробации программы развития стратегической компетентности у менеджеров по продажам.

Ключевые слова:

стратегическая компетентность, менеджеры по продажам, профессиональное развитие, профессиональная успешность, программы развития, способы продаж, профессиональная психология, профессиональное становление, коммуникативная деятельность, психология профессий

Компетенции менеджеров по продажам являются одним из актуальных направлений исследований психологической науки [\[1\]](#). Так, А.М. Стоякин рассматривает инструменты повышения производительности труда специалистов по продажам со стороны организационной деятельности, А.В. Дмитриева изучает личностные предпосылки успешной деятельности менеджера по продажам [\[2\]](#). Э.А. Сычева оценивает эффективность работы менеджеров по продажам [\[3\]](#).

Вместе с тем, рядом зарубежных авторов приводятся данные о необходимости более точного описания профессиональных компетенций менеджеров по продажам, поскольку компании постепенно переходят от «коротких» продаж, ориентированных на массовую продажу разрозненным клиентам к «длинным» продажам, ориентированным на обслуживание интересов одного клиента [\[4\]](#). Как отмечает Сильви Лакост, специалисты на данных должностях переходят от простых продаж к стратегическому управлению продажами [\[5\]](#).

Обзор литературы

Исследователями в области стратегического управления продажами отмечается необходимость выстраивания успешной коммуникации для специалистов в области продаж. Например, Дж. Пайн, Д. Пепперс и М. Роджерс [\[6\]](#) утверждают, что специалисты по работе с клиентами являются своего рода «воротами», через которые выстраивается коммуникация между клиентами и предприятием целиком. Марио Вафеас также предполагает, что навыки коммуникации и переговоров являются ключевыми для выстраивания долговременных продаж [\[7\]](#). Навыки выстраивания долговременных доверительных отношений с клиентом подчеркиваются и Б. Мурта, Г. Шалагалла и А. Коли, которые отдельно отмечают умение предвидеть будущее взаимодействие для построения долгосрочных стратегических отношений с клиентом [\[8\]](#).

Исследователи компетенций менеджеров в области стратегических продаж отдельно выделяют необходимость развития у таких специалистов навыков менеджмента и лидерских качеств. Отмечается [\[9\]](#), что такие менеджеры должны уметь создавать команду и формировать общие цели для ее членов, а также управлять такой командой, то есть выходить за рамки своей должности и выполнять координационные функции между подразделениями организации [\[10\]](#). Поскольку на высоких уровнях ответственности специалисты в области продаж вынуждены согласовывать внешние

требования клиентов с внутренними ресурсами организации, такое поведение М. Стюард, Дж. Ву и Дж. Хартли описывается как обладание предпринимательскими способностями или предпринимательской позицией [\[11\]](#). Наличие такой позиции позволяет менеджерам более активно управлять процессами набора и исполнения заказа, гибко управлять ресурсами организациями и предлагать клиентам более гибкие условия в рамках заказа.

К. Сторбака (2012) [\[12\]](#) отмечает, что принятие позиции клиента требует от менеджера сильных способностей к построению взаимоотношений. Такие способности включают в себя помимо обмена информацией разрешение конфликтов. Таким образом, гибкое разрешение конфликтов является одним из важных профессиональных требований для менеджеров по продажам.

Дж. Спикман и Л. Риалс [\[13\]](#), кроме этого, отмечают отдельно навыки менеджеров по построению внутриорганизационных отношений с другими службами и подразделениями организации и извлекать из этих отношений максимальную пользу. Такие навыки также называют навыками «внутренних» продаж.

Говоря о личностной составляющей работы менеджера по продажам, С. Лакост также указывает на необходимость формирования у менеджеров по продажам идентичности себя как стратегически компетентного специалиста. Формирование такой идентичности является условием для дальнейшего развития им профессиональных компетенций [\[5\]](#).

Таким образом, стратегическое управление продажами является новой компетенцией у менеджеров по продажам, включающей в себя ряд профессионально-важных качеств. Ранее нами было показано, что стратегическая компетентность выделяется как отдельный фактор среди прочих компетенций у успешных менеджеров по продажам, занимающих ключевые должности в своих организациях [\[14\]](#).

Представленный выше анализ позволил нам развернуть стратегическую компетентность «вглубь» и представить ключевые компетенции, входящие в ее состав, в виде следующих групп (Рис. 1).

Стратегическая коммуникация. Представляет собой прочные навыки построения долговременных и доверительных конструктивных отношений

Стратегический менеджмент. Включает в себя развитые навыки «выхода» за пределы зоны своей непосредственной ответственности, организовать труд других людей в той степени, в которой необходимо для успешного выполнения заказа, предпринимательское видение

Стратегическое мышление. Включает в себя применение на практике способов творческого решения проблем, глубокого анализа причин конфликтов и предвидения проблемных ситуаций

Стратегическая идентификация. Подразумевает собой понимание и принятие своей новой роли как специалиста, выстраивающего долгосрочную стратегию взаимодействия, эмоциональная отзывчивость и компетентность в работе с клиентами.

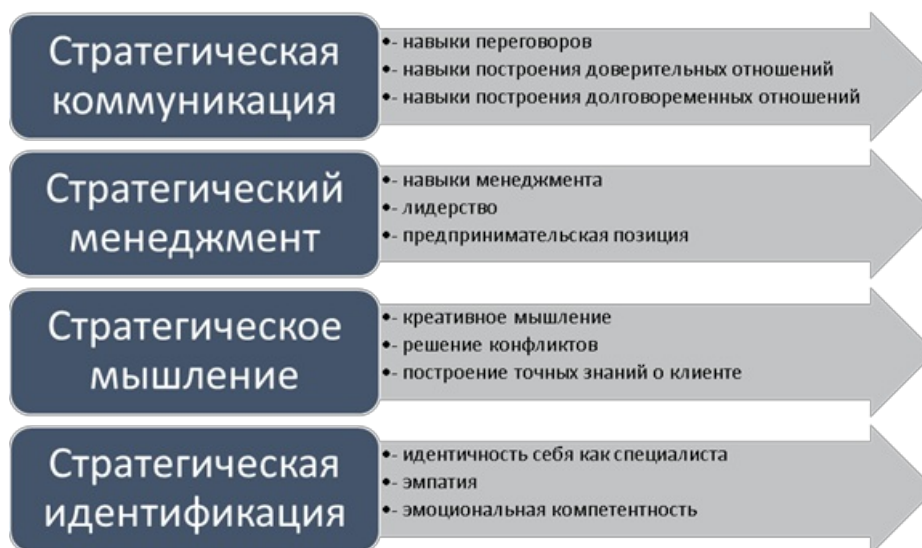


Рисунок 1. Психологическая структура этапов формирования Стратегической компетентности менеджера по продажам

Поскольку стратегическая компетентность влияет на успешность деятельности менеджера по продажам, нами были дополнительно сформулированы **критерии развития** компонент стратегической компетентности (таблица 1).

Таблица 1.

Критерии развития стратегической компетентности менеджеров по продажам.

Компонент стратегической компетентности	Критерий развития
Стратегическая коммуникация	- прочные навыки построения долговременных и доверительных конструктивных отношений
Стратегический менеджмент	- развитые навыки «выхода» за пределы зоны своей непосредственной ответственности, организовать труд других людей в той степени, в которой необходимо для успешного выполнения заказа, предпринимательское видение
Стратегическое мышление	- применение на практике способов творческого решения проблем, глубокого анализа причин конфликтов и предвидения проблемных ситуаций
Стратегическая идентификация	- понимание и принятие своей новой роли как специалиста, выстраивающего долгосрочную стратегию взаимодействия, эмоциональная отзывчивость и компетентность в работе с клиентами

Сформулированные выше теоретические положения нами были проверены на в ходе эмпирического исследования.

Процедура исследования

Участники исследования. Для участия в программе исследования стратегической компетентности нами была сформирована группа испытуемых в возрасте от 26 до 32 лет, начинающих менеджеров по продажам, имеющих опыт работы от 3 до 5 лет. Случайным

образом выборка была разбита на экспериментальную и контрольную группы. В экспериментальную группу вошли испытуемые в количестве 27 человек, в контрольную в количестве 23 человек.

Методики исследования: Диагностика межличностных отношений (С. В. Духновский), Якоря карьеры (Шейн): Шкалы «Менеджмент», «Предпринимательство», Анализ своих ограничений (Вудкок-Фрэнсис), шкалы: «Творческий подход», «Навыки решения проблем», Многофакторный опросник эмпатии М. Дэвиса, анкета

Для оценки верности выдвинутых теоретических положений нами была разработана и апробирована *Программа развития стратегической компетентности*.

Программа рассчитана на 6 месяцев, в течение которых испытуемые в экспериментальной группе развивали на тренинговых занятиях стратегическую компетентность по блокам в следующем порядке: Стратегическая коммуникация → Стратегический менеджмент → Стратегическое мышление → Стратегическая идентификация.

Таким образом, смысл выстраивания программы заключался в постепенном переходе от коммуникативных навыков к творческому переосмыслению ситуации, выходе за рамки своей непосредственной зоны ответственности и в результате идентификации себя как специалиста, использующего стратегические компетенции в ходе своей работы.

Для построения программы развития стратегической компетентности специалистов в сфере продаж нами была разработана программа. Компетенции в этой программе разбиты соответственно на четыре блока, объединенные по смыслу и по психологическому содержанию.

I Блок «Стратегическая коммуникация»

- навыки переговоров
- навыки построения доверительных отношений
- долговременные отношения

II Блок «Стратегический менеджмент»

- навыки менеджмента
- лидерство
- предпринимательская позиция

III Блок «Стратегическое мышление»

- креативное мышление
- решение конфликтов
- построение точных знаний о клиенте

IV Блок «Стратегическая идентификация»

- идентичность себя как специалиста
- эмпатия

- эмоциональная компетентность

Необходимо отметить, что в стратегическую компетентность, кроме того, входят навыки, общие для менеджеров по продажам. Предлагаемая структура относится к развитию новых навыков, направленных на выполнение более сложной деятельности менеджера, в которую входят поиск и удержание более ответственных клиентов для компании.

Результаты исследования и их обсуждение

Для оценки эффективности программы в экспериментальной и контрольной группах нами были проведены замеры до и после проведения программы. Поскольку измеренные переменные в компонентах стратегической компетентности не имели нормального распределения, оценка статистической значимости различий в динамике показателей производилась по критерию U Манна-Уитни.

Результаты сдвигов показателей компонентов стратегической компетентности в контрольной и экспериментальной группах представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Результаты экспериментальной работы по развитию стратегической компетенции у менеджеров по продаже.

Компонент стратегической компетентности	Средние значения по шкалам			
	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	(n=27)		(n=23)	
	До эксперимента	После эксперимента	До эксперимента	После эксперимента
Стратегическая коммуникация	14,7**	22,3**	13,2*	17,2*
Стратегический менеджмент	19,2*	24,2*	18,7	21,2
Стратегическое мышление	9,2**	16,4**	10,1	10,9
Стратегическая идентификация	11,9*	16,5*	10,7	11,2

Примечание: *- различия значимы на уровне $p \leq 0,05$; ** - различия значимы на уровне $p \leq 0,01$.

Графически эти результаты представлены на рисунке 1.

В результате экспериментальной работы по развитию стратегической компетенции у менеджеров по продажам мы получили статистически значимые сдвиги Стратегическая коммуникация, Стратегический менеджмент, Стратегическое мышление, Стратегическая идентификация в экспериментальной группе. Это говорит о том, что разработанная нами программа оказалась, в целом, эффективна.

Вместе с тем, интересным представляется результат в контрольной группе, в которой вне зависимости от нашего вмешательства статистически достоверно улучшились результаты по компоненту Стратегическая коммуникация. Это говорит о том, что в результате интенсивного выполнения профессиональной деятельности этот компонент может развиваться в результате получения профессионального опыта. Однако другие

компоненты стратегической компетентности самостоятельно в данной ситуации не развиваются.

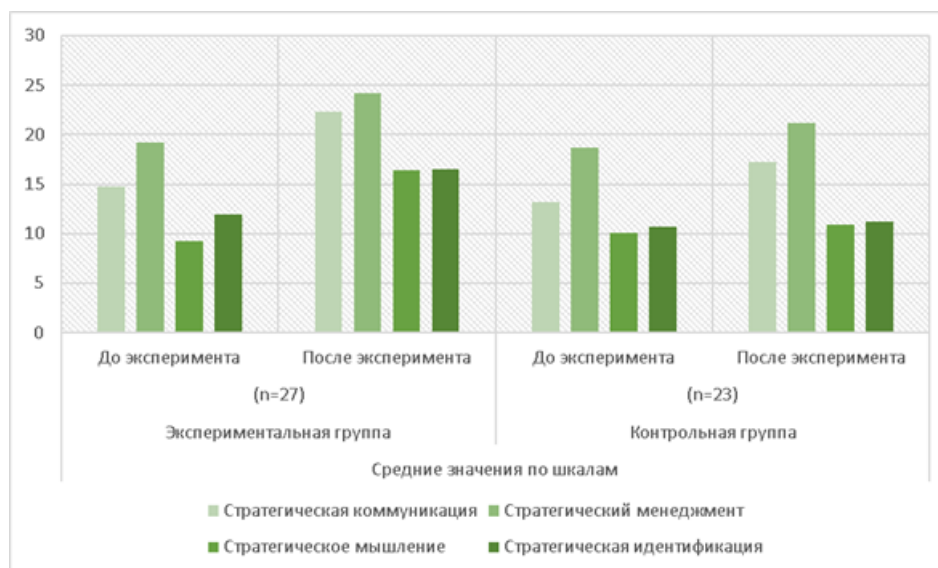


Рисунок 3. Результаты экспериментальной работы по развитию стратегической компетенции у менеджеров по продаже.

Заключение

Таким образом, нами было показано, что развитие стратегической компетентности у менеджеров по продажам возможно в ходе экспериментальной работы.

Вместе с тем, нами было продемонстрировано, что отдельные компоненты стратегической компетентности могут развиваться самопроизвольно в течение выполнения должностных обязанностей. Тем не менее, развитие данных компетенций в ходе обучающего тренинга представляется более продуктивным.

Кроме того, в данной работе нами не затрагивался вопрос отбора персонала на должности, предполагающие стратегическое управления продажами. Однако, как предполагается, стратегическая компетентность включает в себя элементы, характерные для личности сотрудника в целом (например, эмпатия, лидерские качества). Таким образом, некоторые сотрудники могут подходить лучше для выполнения работы по стратегическим продажам.

Для проверки эффективности программы специальный отбор нами не осуществлялся. Однако проведение отбора при подборе сотрудников на соответствующие должности, возможно, повысит эффективность обучающих программ для них. Вопрос диагностики стратегической компетентности в целях отбора сотрудников и разработки для нее специфического инструментария может стать предметом дополнительных исследований.

Библиография

1. Стоякин, А. М. Инструменты повышения производительности труда менеджеров по продажам / А. М. Стоякин // Управление продажами. – 2018. – № 4. – С. 276-281
2. Дмитриева, А. В. Различия эмоционального интеллекта и успешности менеджеров прямых продаж по половому признаку / А. В. Дмитриева // Молодой ученый. – 2018. – № 50(236). – С. 459-461
3. Сычева, Э. А. Современное состояние и перспективы развития профессии менеджер по продажам / Э. А. Сычева // Образование и наука без границ: социально-

- гуманитарные науки. – 2019. – № 12. – С. 151-154.
4. Workman, J. P., Homburg C., Jensen O. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2003. – 31 (1) P. 3–21. doi:10.1177/0092070302238599.
 5. Lacoste S. From selling to managing strategic customers competency analysis // Journal of Personal Selling & Sales Management. 2018. 38(1). P. 92-122 DOI: 10.1080/08853134.2018.1426991
 6. Pine, B. Joseph, Don Peppers, and Martha Rogers. 1995. «Do You Want to Keep Your Customers Forever?» Harvard Business Review 73 (2):103–114
 7. Vafeas, Mario. 2015. «Account Manager Turnover and the Influence of Context: An Exploratory Study.» Journal of Business & Industrial Marketing 30 (1):72–82. doi:10.1108/ JBIM-04-2012-0064
 8. Murtha, Brian R., Goutam Challagalla, and Ajay K. Kohli. 2011. «The Threat from Within: Account Managers' Concern About Opportunism by Their Own Team Members.» Management Science 57 (9):1580–1593. doi:10.1287/ mnsc.1100.1298.
 9. Tzempelikos, Nektarios, and Spiros Gounaris. 2015. «Linking Key Account Management Practices to Performance Outcomes.» Industrial Marketing Management 45:22–34. doi:10.1016/j.indmarman.2015.02.018.
 10. Jasalo, Jukka. 2001. «Key Account Management at Company and Individual Levels in Business-to-Business Relationships.» The Journal of Business and Industrial Marketing 16 (3):199–321. doi:10.1108/08858620110389803
 11. Steward, Michelle D., Zhaohui Wu, and Janet L. Hartley. 2010. «Exploring Supply Managers' Intrapreneurial Ability and Relationship Quality.» Journal of Business-to-Business Marketing 17 (2):127–148. doi:10.1080/10517120903407857
 12. Storbacka, Kaj. 2012. «Strategic Account Management Pro-grams: Alignment of Design Elements and Management Practices.» Journal of Business & Industrial Marketing 27 (4):259–274. doi:10.1108/08858621211221643.
 13. Speakman, James I. F., and Lynette Ryals. 2012. «Key Account Management: The Inside Selling Job.» Journal of Business & Industrial Marketing 27 (5):360–369. doi:10.1108/ 08858621211236034
 14. Суренская, Н. С. Эмпирический анализ содержания психологических компетенций менеджеров по активным продажам / Н. С. Суренская, А. Г. Илюхин // Вестник Мининского университета. – 2021. – Т. 9. – № 4(37). – DOI 10.26795/2307-1281-2021-9-4-5

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена работа «Формирование стратегической компетентности у менеджеров по продажам».

Предмет исследования. В качестве предмета исследования автором рассматривается формирование стратегической компетентности у менеджеров по продажам. Предмет сформулирован корректно, затрагивая определенный уровень для проведения исследования.

Методология исследования. Автором уделено значительное внимание описанию теоретико-методологических основ, которые были положены в основу проведения

экспериментального исследования. В результате в работе автор определил следующие критерии стратегической компетентности менеджеров по продажам: прочные навыки построения долговременных и доверительных конструктивных отношений; развитые навыки «выхода» за пределы зоны своей непосредственной ответственности, организовать труд других людей в той степени, в которой необходимо для успешного выполнения заказа, предпринимательское видение; применение на практике способов творческого решения проблем, глубокого анализа причин конфликтов и предвидения проблемных ситуаций; понимание и принятие своей новой роли как специалиста, выстраивающего долгосрочную стратегию взаимодействия, эмоциональная отзывчивость и компетентность в работе с клиентами. Сформулированные положения были проверены в ходе экспериментальной работы и подтвердили эффективность.

Актуальность. Актуальность затронутой проблемы рассматривается с разных позиций и необходимостью формирования компетентности менеджеров по продажам. С одной стороны, определяются социально-экономическими условиями. С другой стороны, наблюдается недостаточный уровень развития современных научных исследований.

Научная новизна. Проведенное исследование актуально как с теоретической, так и с практической точки зрения. Оно показало, что отдельные компоненты стратегической компетентности могут развиваться самопроизвольно в течение выполнения должностных обязанностей. Тем не менее, развитие данных компетенций в ходе обучающего тренинга представляется более продуктивным.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения соответствует публикациям такого уровня. Язык изложения научный.

Структура работы четко прослеживается. В небольшом введении представлена актуальность. В обзоре литературы представлены основные положения, которые были положены в основу теоретического исследования. Раздел «Процедура исследования» содержит описание выборки, методику исследования, а также программы развития стратегической компетентности.

В разделе «Результаты исследования» содержится обсуждение полученных результатов, которые были подвергнуты количественному и качественному анализу. Результаты представлены в графиках и таблицах. В то же время представлены результаты контрольной диагностики, которые свидетельствуют об эффективности адаптированной программы.

Библиография. Библиография статьи включает в себя 14 отечественных и зарубежных источников, незначительная часть которых издана за последние три года. Проблематика работ соответствует тематике статьи. В библиографии представлены научно-исследовательские статьи. Источники литературы оформлены однородно, отклонения от требования отсутствуют. В целом, библиографический список оформлен корректно, предъявляемые требования практически во всех позициях были учтены.

Апелляция к оппонентам. В научной работе рекомендуется предложить методические рекомендации по внедрению разработанной автором концепции, а также расписать более подробно основные ее положения.

Выводы. Статья отличается несомненной актуальностью, теоретической и практической ценностью, будет интересна научному сообществу. Работа может быть рекомендована к опубликованию.