

УДК 339.13

Ольга ДЯЧУН

ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІ ТОРГОВИХ ПРЕДСТАВНИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Резюме. Проаналізовано сучасний стан та проблеми оцінювання праці працівників відділу збуту, викладено принципи її вдосконалення та окреслено напрями покращення. Розроблено систему показників оцінювання праці торгових представників промислових підприємств.

Ключові слова: оцінювання праці, торгові представники, одиничні показники оцінювання, критерії оцінювання, угоди, клієнти, замовлення, збутові витрати.

Olga DYACHUN

EVALUATION OF THE LABOR OF INDUSTRIAL ENTERPRISES TRADE REPRESENTATIVES

Summary. To improve the efficiency of sales activities in enterprises the objective evaluation of trade representatives labor should be conducted. The identification of strengths and weaknesses in this category of workers will become the basis of trade representatives activities improvement. There are different approaches to the evaluation of the trade representatives labor. The construction of the efficient system of indices for evaluation of the trade representatives labor requires the determination of principles of its development. For this purpose two groups of indicators are used: quantitative and qualitative. The first group of the identified indicators includes the results associated with sales, profit and costs. Qualitative indicators are more subjective and are the result of performance appraisal at the workplace. While assessing the sales results, making decisions concerning promotion and moral incentives to be used both groups of indices should be applied to evaluate the trade representatives labor. The modern state and problems of sales department workers performance evaluation are analyzed, the principles of its improvement are stated and the ways of its improvement are outlined in the article. The system of indices for the evaluation of the labor of industrial enterprises trade representatives is developed by the author.

Key words: evaluation of labor, trade representatives, single indices of evaluation, evaluation criteria, agreements, clients, orders, sales costs.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності збутової діяльності підприємств вимагає об'єктивного оцінювання праці торгових представників. Воно служить передумовою досягнення високих індивідуальних результатів. Обґрунтоване оцінювання дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони в роботі цієї категорії збутового персоналу. Знання останніх є основою покращення діяльності торгових представників.

Проте як в літературі, а тим більше на практиці в питаннях оцінювання праці торгових представників мають місце певні недоліки (велика кількість оцінювальних показників, відсутність критерію оцінювання і т.п.), про які йтиме мова в наступній рубриці статті.

Метою статті є вдосконалення оцінювання праці торгових представників, що є важливим завданням промислових підприємств, які прагнуть досягти високих результативних показників. У цьому контексті тема статті – актуальна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі існують різні підходи до оцінювання праці торгових представників. Ланкастер Дж. та Джоббер Д. пропонують для цих цілей використовувати дві групи показників :

- кількісні;
- якісні [1, с. 358 – 365].

Перша група зазначених показників включає показники результатів, які пов'язані зі збутом, прибутком та затраченими коштами.

Якісні показники, за твердженням самих авторів, суб'єктивніші і є результатом перевірки роботи на місцях.

Число кількісних показників складає 15. Серед них:

1. реальні надходження від продажу;
2. конкретний прибуток;
3. запас валового прибутку (у відсотках);
4. питомий продаж на активний контакт;
5. надходження від продажу відносно потенціалу збуту;
6. кількість замовлень;
7. продажі новим клієнтам;
8. кількість нових клієнтів;
9. показники, що враховують затрачені кошти (загальна кількість контактів, кількість контактів на одну потенційну угоду та одного активного клієнта, кількість зроблених пропозицій, кількість контактів при пошуку нових клієнтів) [1, с. 358 – 369].

Аналіз наведеного переліку показників дозволяє зробити такі висновки:

- їх кількість досить велика, що ускладнює можливості об'єктивного, конкретного оцінювання праці окремих торгових представників;
- доцільність використання деяких із запропонованих показників безпосередньо як оцінювальних викликає певний сумнів (питомий продаж на один контакт, питомий продаж на активний контакт, кількість контактів на одну потенційну угоду а інші). Між ними і обсягом збуту чи прибутком не завжди має місце прямопропорційний зв'язок. Тому ці показники не повинні відноситися до групи оцінювальних показників. Вони можуть бути використані в аналітичних цілях як фактори, що впливають на величину обсягу продажу та прибутку;
- окремо взяті показники чи коефіцієнти, які розраховані на їх основі, не дозволяють належним чином здійснювати об'єктивні оцінювання праці торгових представників. Для цього потрібні критерії, з якими порівнювалися б величини показників. На цій основі маємо робити висновки щодо того, яким є рівень показника – високим, середнім або низьким.

До якісних показників Ланкастер Дж. та Джоббер Д. відносять:

1. взаємостосунки з клієнтом;
2. самостійність та ініціативність (підготовка контактів, реєстрація клієнтів без затримання, надання керівництву цінної інформації і т.п.);
3. знання товару (свого та конкурентів);
4. ставлення і готовність до співпраці [1, с. 364].

Виклад основного матеріалу. Як правильно зауважують деякі автори, при використанні якісних показників у повну силу вступає особистий, суб'єктивний елемент менеджерів, які здійснюють оцінювання праці торгових представників [див. 2, с. 576]. За більшістю цих показників важко визначити їх кількісний рівень. Важливо підкреслити й те, що значне їх число відображає не результати роботи працівників відділу збуту, а їх особисті якості, фактичний стан підготовленості й т.п. Звичайно, між останніми і обсягами продажу повинен бути якийсь зв'язок. Однак одозначно про це стверджувати не завжди можна. І, нарешті, в ряді випадків намагання з боку менеджерів оцінити роботу торгових представників у розрізі якісних показників може викликати небажані емоційні прояви працівників збуту [див. 2, с. 573].

Зазначені зауваження, що торкаються як кількісних, так і якісних показників оцінювання праці торгових представників, негативно відображаються на його об'єктивності.

По суті подібного підходу до оцінювання праці торгових представників дотримуються Розанн Л. Спіро, Уільям Дж. Стенсон та Грегори А. Річ [2, с. 564 – 578]. Вони пропонують такі групи показників:

1. показники ефективності (обсяг продажу, валовий прибуток, замовлення, клієнти);
2. кількісні показники (число відвідувань, прямі збутові витрати, інша діяльність);
3. якісні показники (індивідуальна робота торгових представників, знання, стосунки з клієнтами і т.п.).

Певна частина зауважень щодо оцінювання праці торгових представників, яка була викладена вище, і тут має місце. Проте, як позитив, ці автори пропонують порівнювати результати роботи окремого продавця – як затрачання зусиль, так і отриманих результатів – із завчасно встановленими стандартами ефективності [2, с. 571].

Отже, розглянутий нами порядок оцінювання праці торгових представників потребує відповідного удосконалення.

Побудова ефективності системи показників оцінювання праці торгових представників вимагає, насамперед, визначення принципів її розроблення.

До них можна віднести:

- безпосереднє відображення оцінювальними показниками індивідуальних результатів роботи торгових представників;
- можливість об'єктивного вимірювання зазначених показників. У протилежному випадку в систему оцінювання праці працівників збуту товарів будуть вноситися елементи суб'єктивізму тих, хто її здійснює. І, як наслідок, замість сприяння покращенню їхньої діяльності вона буде породжувати негативні тенденції, викликати незадоволення окремих представників і в кінцевому підсумку – погіршення їхньої роботи;
- наявність критеріїв оцінювання праці торгових представників. У цьому контексті варто розмежовувати поняття критерію й оцінювального показника. Під критерієм розуміється та база, з якою робиться порівняння показника оцінювання праці торгового представника і яка дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо результативності його роботи. В їх ролі можуть використовуватися: досягнутий рівень показників за минулий рік, усереднені значення показників за однорідними групами торгових представників, можливі максимальні, мінімальні чи планові значення показників та інші;
- віднесення до системи зазначених показників лише тих із них, які характеризують кінцеві, а не проміжні результати роботи торгових представників. Цей принцип обмежує загальну кількість оцінювальних показників, виключає використання проміжних показників (вони не достатньою мірою відображають кінцеві результати торгових представників) і створює підґрунтя для об'єктивного оцінювання;
- необхідність і можливість використання показників оцінювання в оплаті праці торгових представників, вирішення питань кар'єрного зростання. Іншими словами, вони повинні мати практичні застосування в діяльності зазначених працівників.

Враховуючи результати проведеного аналізу стану оцінювання роботи торгового персоналу підприємства та викладені принципи, можна запропонувати наступну систему показників оцінювання праці торгових представників (див. табл. 1).

Таблиця 1

Пропонована система показників оцінювання праці торгових представників промислових підприємств (розроблено автором)

Table 1

The offered system of industrial enterprises trade representatives labor evaluation indices (the property of the author)

Групи показників	Види показників
------------------	-----------------

1. Результативні	1. Обсяг продажу товарів. 2. Прибуток від продажу товарів: а) загальна величина; б) у відсотках до індивідуального обсягу продажу (квоти). 3. Прямі збутові витрати, пов'язані з діяльністю торгового представника
2. Показники, що характеризують процес діяльності торгового представника	1. Замовлення: а) загальна кількість замовлень; б) середній обсяг замовлень; в) питома вага укладених угод. 2. Загальна кількість клієнтів: а) число існуючих (старих) клієнтів; б) коефіцієнт успішності залучених нових клієнтів; в) кількість скарг, отриманих від клієнтів

Абсолютні значення наведених в таблиці 1 показників оцінювання праці торгових представників не дають повною мірою зробити правильні висновки щодо результативності їх роботи. Для цього треба порівняти величини цих показників з відповідними критеріями. В результаті такого порівняння отримуємо певні коефіцієнти.

За показником обсягу продажу товарів можна розрахувати такі коефіцієнти:

- коефіцієнт фактичного обсягу продажу i -го торгового представника відносно його планової величини ($K_{пв}$):

$$K_{пв} = \frac{ОП_{фл}}{ОП_{пл}}$$

де $ОП_{фл}$ – фактичний обсяг продажу товарів i -го торгового представника;

$ОП_{пл}$ – плановий обсяг продажу товарів i -го торгового представника;

- коефіцієнт обсягу продажу i -го торгового представника в порівнянні з його величиною аналогічного періоду ($K_{пм}$):

$$K_{пм} = \frac{ОП_{пш}}{ОП_{пм}}$$

де $ОП_{пш}$ – обсяг продажу i -го торгового представника в поточному періоді (плановий чи фактичний);

$ОП_{пм}$ – обсяг продажу i -го торгового представника у минулому періоді;

1. коефіцієнт обсягу продажу i -го торгового представника, розрахований до його середньої величини за групою працівників збуту ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = \frac{ОП_{пш}}{ОП_{пс}}$$

де $ОП_{пс}$ – середній обсяг продажу за групою працівників, зайнятих у збутовій діяльності.

Стосовно показників прибутку доцільно визначати аналогічні коефіцієнти: коефіцієнт співвідношення фактичного прибутку, отриманого i -тим торговим представником, до його планової величини; коефіцієнт, розрахований відношенням прибутку поточного року до його розміру за відповідний минулий період; коефіцієнт співвідношення прибутку i -го торгового представника до його середньої величини за групою працівників, зайнятих збутом товарів.

Такий же самий підхід використовується і в розрахунках коефіцієнтів за прямими збутовими витратами.

Як бачимо з таблиці 1, другою групою показників оцінювання праці торгових представників є показники, що характеризують процес їхньої діяльності. Їх величину розраховують таким чином:

- середній розмір замовлень (СРЗ_і):

$$СРЗ_i = \frac{П_T}{K_3},$$

де $П_T$ – надходження від продажу товарів, забезпечених i -тим торговим представником;

K_3 – загальна кількість замовлень, яка доходить на i -го торгового представника;

- питома вага укладених угод i -тим торговим представником (УУ_{III}):

$$УУ_{III} = \frac{K_3}{K_{BI}},$$

де K_{BI} – кількість відвідувань, здійснених i -тим торговим представником;

- коефіцієнт успішності залучення нових клієнтів i -тим торговим представником (КУ_{HKI}):

$$КУ_{HKI} = \frac{H_{KI}}{K_{PKI}},$$

де H_{KI} – кількість залучених нових клієнтів i -тим торговим представником;

K_{PKI} – кількість очікуваних i -тим представником нових клієнтів.

Щодо кількості скарг клієнтів, що надійшли на діяльність i -го торгового представника, варто встановити їх загальну кількість, порівняти з відповідними даними за минулий період та з середнім значенням за групою збутових працівників.

І, нарешті, в яких сферах можуть використовуватися показники оцінювання праці торгових представників? В організації матеріального стимулювання найпридатнішими є результативні показники. При проведенні атестації збутових питань, вирішенні питання просування по службі, морального стимулювання варто застосувати обидві групи показників оцінювання праці торгових представників.

Висновки. Об'єктивне оцінювання роботи торгових представників промислових підприємств базується на певних принципах, які дозволяють обґрунтувати склад оцінювальних показників та порядок їх визначення. Відповідно до цього їх варто поділяти на результативні й ті, що характеризують процес діяльності збутових працівників. Правильне оцінювання їхньої роботи забезпечується шляхом порівняння оцінювальних показників з їх критерієм.

Conclusions. The objective evaluation of the labor of industrial enterprises trade representatives is based on certain principles which make it possible to justify the composition of evaluation indices and the procedures of their determination. According to this they should be divided into effective ones and those that characterize the process of sales workers activities. The proper evaluation of their work is provided by comparing the evaluation indices with their criterion.

Використана література

1. Ланкастер, Дж. Продажа и управление сбытом [Текст] / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер. – Минск: Амалфея, 2005. – 366 с.
2. Розанн, Л. Спиро Управление продажами [Текст] / Л. Спиро Розанн, Дж. Стэнтон Уильям, А. Рич Грегори. – Москва, 2007. – 698 с.