

УДК 658.

М.В. ЛІТВИНЕНКО, доц. каф. ЕіМ, канд.техн.наук, НТУ «ХП»

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ОЦІНКИ РОБОТИ ТОРГОВИХ ПЕРЕДАВНИКІВ ДИСТРИБУТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ

Виявлено основні напрямки підвищення ефективності діяльності кондитерських дистрибуторських компаній. Розроблена методика оцінки та контролю роботи торгових представників дистрибуторських компаній, що адаптована до власних потреб компанії.

The basic directions of increase of activity the confectionery distribution companies are revealed. The technique of estimation and the control of work of sales representatives the distribution companies, adapted to own needs of firm are developed.

Ключеві слова: критерії оцінки, торговий представник, дистрибуція, інтегральна оцінка.

Вступ

Сьогодні здебільшого саме дистрибуторські компанії беруть на себе відповідальність за просування товару від товаровиробника до кінцевого споживача через торговельні точки (рис. 1). Таким чином саме ці компанії здійснюють діяльність по плануванню, перетворенню в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місць їхнього виробництва до місць споживання з метою задоволення потреб споживачів і вигодою для себе [1].

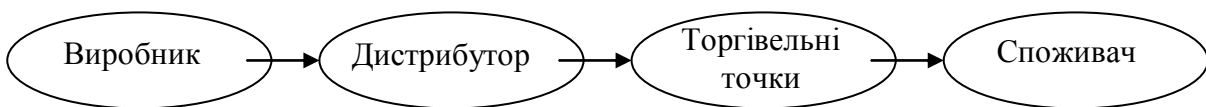


Рисунок 1. Керування продаж через дистрибутора

Ефективність діяльності дистрибуторських компаній залежить від багатьох факторів: стану ринку збуту, наявності системи активних продажів та діючих методик оцінки роботи торгових представників [2].

Розробка методики оцінки та контролю роботи торгових представників, що адаптована до власних потреб компанії є актуальним питанням, як для власників компанії так і для її торгових представників.

Постановка задачі

Мета наведеної статті – розробка методики оцінки роботи торгових представників на базі визначення інтегрального показника, з урахуванням особливостей діяльності дистрибуторських компаній.

Методологія

При дослідженні найбільш важливих показників роботи торгових представників застосовувалися математичні методи, що базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника чи декількох цифрових значеннях показників по яких формується кінцева оцінка. Для підвищення результативності оцінки роботи торгових представників дистрибуторської компанії розроблена програма з використанням можливостей пакету Microsoft Excel.

Результати дослідження

Щодо стану ринку збуту кондитерських виробів, то він характеризується високою конкуренцією серед виробників. Одним з позитивних ефектів такої ситуації є підвищення якості продукції і розширення його асортименту при порівняно стабільних цінах.

Учасників українського ринку кондитерських виробів умовно можна розділити на три групи:

- традиційні кондитерські комбінати, що працюють з радянських часів;
- нові вітчизняні виробники, що ведуть досить агресивну маркетингову політику;
- дрібні регіональні виробники, що не мають власних торгових марок.

Сконцентруємось на ринку вітчизняних кондитерських виробів: це велика кількість вітчизняних виробників (найбільшими є “ROSHEN”, АВК, Світоч, Харківська бісквітна фабрика, Конті, загалом 100 виробників) і розмаїття видів кондитерських виробів (близько двох тисяч видів).

За оцінкою фахівців ємкість внутрішнього ринку кондитерських виробів складає близько 1 млн. т. у рік; середньорічний приріст обсягів виробництва перевищує 10%. Що стосується попиту на ринку кондитерської продукції, то можна відзначити, що наприкінці року очікується збільшення споживчого попиту як мінімум у два рази, а по деяких позиціях і того більше. Річний пік продажів завжди приходить на останні десять днів

грудня. Але якщо дана тенденція виникає щорічно, то в минулому році з'явилися істотні зміни. На думку експертів, у минулому році спостерігається перевага убик дорогого асортименту – більш 70% випущених в Україні насолод – це преміум-клас та елітні шоколадні цукерки. Очікувалось, що у перспективі внутрішній ринок збільшиться за рахунок зростання платоспроможного попиту споживачів, який буде максимізувати обсяги продажів кондитерських виробів преміум-класу.

Світова економічна криза внесла істотні корективи в плани виробників кондитерських виробів та їх дистрибуторських компаній. На сьогодні одне із амбіційних стратегічних завдань, що координує діяльність дистрибуторських компаній – це утримати об'єми продажів кондитерських виробів на рівні минулого року.

Сукупність вище перелічених факторів формує нову сутність ринку кондитерської продукції, яка викликає якісних змін у діяльності дистрибуторських компаній. В умовах економічної кризи стабільності та подальшого розвитку у їх діяльності можливо досягти завдяки керуванню системою активних продажів і системою повернення грошей.

Основні задачі, що підлягають виконанню дистрибуторськими компаніями є наступними (рис. 2):



Рисунок 2. Визначення основних задач діяльності дистрибуторських компаній

– здійснення продажів з урахуванням формування вигод для усіх учасників процесу продажів;

– розробка програми внутріфирменої підготовки торгових представників з нульового рівня;

– розробка методики оцінки та контролю роботи торгових представників, що адаптована до власних потреб компанії.

Перші дві задачі є окремими дослідженнями, що потребують додаткової уваги і є напрямком майбутньої роботи. Щодо задачі розробки методики оцінки та контролю роботи торгових представників дистрибуторської компанії, то перш за все необхідно визначитися по яких показниках можливо оперативної та ефективно охарактеризувати роботу, що виконана торговим представником. Важливо щоб ця оцінка була справедливою та знаменувалась справедливою оплатою за зусилля по кожному торговому представнику. Необхідну інформацію з цього питання можуть надати лише менеджери дистрибуторської компанії, що мають практичний досвід та інтуїцію.

З'ясовано, що якість роботи торгового представника характеризує група показників, які можуть мати об'єднану назву «Ситуація на районі». Цей показник наглядно демонструє роботу самого торгового представника, роботу його безпосереднього керівника та фірми-дистрибутора по довіреному регіоні.

Основні показники по яких виконується оцінка «Ситуації на районі»:

- представленість продукції;
- мерчандайзинг;
- наявність фірмового обладнання.

Найбільш важко обробити інформацію, щодо представленості продукції в торговельних точках. Для вирішення цього питання розроблено програму у редакторі Microsoft Excel. Обробка та оцінка інформації виконується в наступній послідовності (за основу механізму обробки взято найбільш поширений у матричних методах – метод балів [4]):

1. На підставі звіту про представленість продукції, по всіх клієнтах виводиться середній асортимент по кожній групі товару.

2. Середній асортимент (Ср.А) по групі товару рівняється з асортиментам, прописаним у стандарті компанії (СК); по результаті порівняння привласнюється відповідне цифрове значення 0, 5 або 10:

- якщо $Ср.А < СК$, то 0;
- якщо $Ср.А = СК$, то 5;

якщо $Cp.A > SK$, то 10.

Така оцінка виробляється по кожній групі товару.

3. Виводиться середня оцінка по всім групам, шляхом підсумовування привласнених цифрових значень і розділенням на кількість груп товару.

4. Розраховується інтегральний показник, що характеризує реальну ситуацію по асортименту продукції.

Приклад аналізу недільного звіту про представленість наведений у табл. 3.

Таблиця 3. Приклад тижневого звіту про представленість продукції в торговельних точках

№	Назва ТРТ	Тип ТРТ	Карамель (ваг)	Карамель (фас)	Батони	Шоколад	Цукерки у коробках	Цукерки (ваг)	Бісквіти	Печиво, крекер (ваг)	Печиво, крекер (фас)	Вафлі (фас)	Вафлі (ваг)	Спеції «Мрія»	Горіхи	Сухарі
Необхідна кіл. наім.СК			11	6	4	16	10	12	6	7	7	5	3	17	1	2
1	Татаринів	22	5	-	2	7	15	4	-	2	-	3	1	10	-	2
2	Сідоров	72	12	-	-	9	9	10	-	4	-	-	3	-	-	-
3	Глушко	31	-	3	3	8	-	-	2	-	2	2	-	5	2	3
4	Ветров	21	16	4	6	16	10	9	4	3	2	6	3	20	6	7
5	Глуценко	31	20	4	6	8	8	-	3	-	3	3	-	-	-	-
6	Азаров	41	-	-	4	10	6	-	2	-	-	-	-	5	-	-
7	Лещенко	23	4	2	6	12	12	6	-	1	-	6	-	6	-	-
8	Моргун	31	-	-	4	6	-	-	1	-	1	3	-	-	-	-
Ср.А			11,4	3,25	4,43	9,5	10	7,25	2,4	2,5	2	3,83	2,33	9,2	4	4
Інтегрова оцінка, R			3,2	10	0	10	0	5	0	0	0	0	0	0	10	10

Наприкінці місяця обробляються інтегровані оцінки по чотирьох тижнях, а саме прораховується їх середньоарифметичне значення, яке порівнюється зі шкалою нормативних значень:

$R \geq 10$ – відмінна робота (можливо виплачується премія);

R від 6,0 до 9,99 – задовільна робота;

$R \leq 5,99$ – незадовільна робота (штраф).

Враховуючи інтегровану оцінку, що є результатом обробки інформації про представленість продукції в торговельних точках, інформацію о проведеному мерчандайзингу і наявності у належному вигляді фірмового обладнання керівництвом дистрибуторської компанії встановлюється справедлива оплата за зусилля по кожному торговому представнику.

Висновки

Визначено основні показники оцінки роботи торгового представника дистрибуторської компанії. Запропонована методика оцінки та контролю роботи торгових представників дозволяє отримати в результаті аналізу і розрахунку інтегрований показник, що одночасно охоплює інформацію о наявності і кількості продукції по всіх торговельних точках, що обслуговуються торговим представником.

Згідно величини інтегрованого показника формується кінцева оцінка якості роботи торгового представника дистрибуторської компанії, що дає змогу керівництву оперативно визначити справедливу оплату за зусилля по кожному торговому представнику. Для підвищення результативності оцінки роботи торгових представників дистрибуторської компанії розроблена програма з використанням можливостей пакету Microsoft Excel, яка адаптована до власних потреб компанії.

Список літератури: 1. *Дорошук Н.Б., Кулеша В.В.* Дистрибуція на практиці. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 240 с. 2. *Клег Б.* Интенсивный курс: Управление людьми. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 422 с. 3. *Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Роземплентера.* – К.: Знання, 2007. – 678 с. 4. *Хомяков В.І., Бакум І.В.* Управління потенціалом підприємства. – К.: Кондор, – 2007. – 400 с. 5. *Соловйов І., Петрухно О.* Товарна політика виноробних підприємств: управління асортиментом. // Маркетинг в Україні № 1 (35), 01-02 2006 р., с. 44 - 49. 6. *Лаврентьєва Л.С., Литвиненко М.В.* Напрями підвищення результативності проведення сумісного аналізу потреб споживачів // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: Зб. наук. праць. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2008. – № 1.– С. 104 – 109.

Надійшла до редакції 25.11.2008 р.