

## **Оценка эффективности торгового персонала**

**Смирнова Полина Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики,  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования Московской области  
«Финансово–технологическая академия»,  
г. Королев, Московская область

**Крицкая Оксана Валерьевна,**

зам. генерального директора, ООО «Торгово-производственная  
компания СК Мебель», г. Химки, Московская область

*Аннотация:* В статье рассмотрены укрупненные подходы к оценки эффективности деятельности торгового персонала предприятий мебельной промышленности с учетом особенностей отраслевой организации продаж

*Ключевые слова:* торговый персонал, эффективность труда, скидки, торговые надбавки

## **Evaluating the effectiveness of the sales staff**

**Smirnova Polina Vladimirovna,**

Candidate of Econ. Sci., Associate Professor  
Moscow region state–financed educational institution of higher vocational  
training «Finance and technology academy»,  
the city of Korolev, Moscow region

**Kritskaya Oksana Valerievna,**

executive officer «ТПК СК Мебель»

*Annotation:* the article considers the integrated approaches to evaluating the performance of sales personnel of the furniture industry with regard to the peculiarities of industry sales organization

*Keywords:* sales staff, the efficiency of labor, discounts, trade allowances

Перед многими отечественными предприятиями в условиях сокращения потребительского спроса и роста цен на комплектующие и материалы стоят важные задачи: сохранение достигнутых объемов реализации продукции и обеспечение безубыточной деятельности

предприятия. Решение этих задач, безусловно, носит комплексный характер, однако существенных успехов можно достичь, совершенствуя деятельность сбытовой службы предприятия (отдела продаж). Было замечено, что большинство предприятий реагируют на изменение рыночной конъюнктуры с некоторым временным лагом, и работа отдела продаж, зачастую, по-прежнему в организационном плане ориентирована на «тучные» годы. Поэтому прежде чем ставить задачи совершенствования работы отдела продаж, следует понять, какова его текущая эффективность, и какие параметры оказывают наибольшее влияние на показатели объемов продаж и прибыли.

Для ответа на этот вопрос в статье сделана попытка рассмотреть многообразие показателей, применяемых для оценки эффективности работы торгового персонала промышленных организаций. На основании систематизации и содержательного анализа показателей эффективности работы отделов продаж могут быть разработаны укрупненные показатели эффективности, применение которых возможно малыми и средними промышленными предприятиями без существенного изменения состава собираемых экономических данных. Целью данной статьи, таким образом, является определение укрупненных подходов к оценке эффективности торгового персонала.

Основными клиентами мебельных фабрик юридические лица, представляющие собой либо мебельные магазины (торговые сети), либо конечных покупателей – предприятия общественного питания, здравоохранения и проч. Поэтому заказы, даже если носят единичный характер, без повторного обращения, включают в себя несколько изделий одной или разных номенклатурных позиций, выпускаемых предприятием как партии изделий. Наиболее важной характеристикой продукции, обеспечивающей ее конкурентоспособность в данном случае является цена продажи, которая формируется путем предоставления скидки от отпускной цены. В некоторых случаях величина скидки может достигать 40% от отпускной цены. Для того, чтобы понять, каков используемый механизм предоставления скидки и насколько обоснована экономически ее величина, на рисунке 1 приведем классификацию скидок с отпускной цены.

Попытаемся ответить на вопрос: какая из схем предпочтительнее: предоставление скидки или работа с меньшей (или нулевой) торговой надбавкой. Торговая надбавка представляет собой дополнительную сумму, начисляемую на полную себестоимость продукции в размере, определяемой плановой прибылью [1, с.27].

Установление торговой надбавки возможно только в том случае, на предприятии ведется расчет себестоимости.

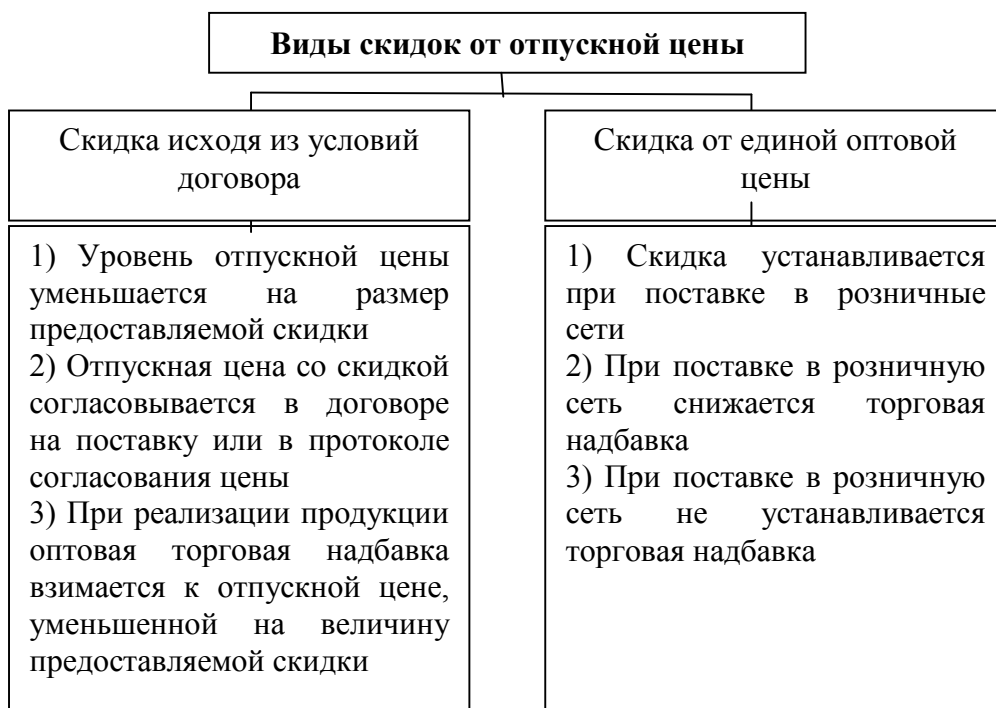


Рисунок 1 - Виды скидок с отпускных цен

На наш взгляд ответ на вопрос о том, что предпочтительнее, установление более низкой торговой надбавки или предоставление скидки с экономической точки зрения однозначен: расчет конечной цены с помощью торговой надбавки позволяет всегда контролировать минимальный уровень цены на продукцию, и снижение этого уровня является недопустимым, поскольку приводит к убытку.

На практике на многих средних по размеру мебельных фабриках, к сожалению, расчет себестоимости продукции по отдельным номенклатурным позициям или запускаемым в производство заказам не ведется, что затрудняет организацию работы с торговыми надбавками. Учет себестоимости «котловым» методом в данном случае снижает эффективность работы предприятия, затрудняет контроль над его прибылью, но сокращает текущие затраты на оплату труда бухгалтера. Таким образом, предприятие при установлении индивидуальной для каждого клиента конечной цены, как правило, использует скидку от указываемой в прайс-листе отпускной цены.

Важной проблемой такого способа ценообразования является отсутствие контроля за уровнем прибыли. В условиях, когда оплата труда работников сбытового отдела устанавливается в зависимости от объемов продаж, а основным способом борьбы за клиента является снижение цены, сами работники заинтересованы в привлечении большего числа клиентов сильнее, чем в продажах с определенным уровнем рентабельности, обеспечивающим предприятию получение прибыли.

При этом привязывать, на наш взгляд, привязывать заработную плату работников отдела продаж к прибыли, получаемой предприятием, не совсем корректно по следующим причинам:

- на величину прибыли влияет не только деятельность самих «продажников»;
- в текущих условиях расчет прибыли невозможен из-за отсутствия корректного расчета себестоимости

Таким образом, от использования показателя «валовая прибыль» надо переходить к показателю прибыли, которую приносят продажи, или рентабельности продаж. А вернее, к обратно связанному с ней показателю - величине скидки от розничной цены.

При оценке текущей результативности и определения схемы справедливого вознаграждения, выполняющего стимулирующую функцию, следует учитывать и сезонные особенности, и объемы продаж, обеспечивающие достижение точки безубыточности, а также отраслевые особенности: наличие базы покупателей, время, затрачиваемого на переговоры и поиск новых клиентов (в зависимости от их важности в структуре продаж фирмы) и т. п [3].

Поэтому ниже мы рассмотрим систему показателей, используемых для оценки эффективности торгового персонала.

К настоящему моменту времени не сложилось устоявшейся единой системы показателей, позволяющих оценить эффективность работы отдела продаж и отдельных его работников. Это связано с тем, что в различных отраслях и при различных способах организации продаж их результативность может определяется различными факторами.

Так, существует система показателей для оценки индивидуальных результатов, включающая следующие группы: (Петров):

**А) объективные;** целесообразно, на наш взгляд, помимо использования стоимостных показателей, включать сюда и количественные показатели, характеризующие качество работы (показатели работы с заказами и показатели работы с клиентами)

А.1) стоимостные показатели результативности:

- объем продаж;
- уровень скидок;
- рентабельность продаж;

А.2) количественные показатели, характеризующие качество работы:

А.2.1) показатели качества работы с заказами:

- количество заказов;
- средний объем заказа;
- количество аннулированных заказов;

А.2.2) показатели качества работы с клиентами:

- количество активных клиентов;
- количество новых клиентов;
- количество утраченных клиентов;
- количество клиентов, просрочивших оплату заказа;
- удельный вес неоплаченных вовремя заказов в общем объеме привлеченных заказов
- количество клиентов, выплачивающих 100% предоплату;

А.2.3) показатели, характеризующие взаимодействие торгового персонала с производственными и логистическими подразделениями.

**Б) субъективные:** результат анализа личностных и деловых качеств, по мнению руководителя, коллег, контрагентов [2].

Для оценки работы отдела в продаж в целом мы предлагаем использовать следующие показатели:

- выручка от реализации (совокупный объем продаж);
- финансовая результативность сбытовых операций.

Следует отметить, что приведенная выше система показателей не является единственной. Многие предприятия для аналогичных целей используют ключевые показатели эффективности [4]. Но надо помнить, что они призваны транслировать тактические и стратегические задачи, стоящие перед предприятием, на уровень подразделений и отдельных работников. Поэтому их применение в отсутствие четкой формулировки этих задач не является оправданным.

Описанные в данной статье показатели эффективности работы торгового персонала ориентированы, в первую очередь, на использование малыми промышленными предприятиями для оценки работы собственных сбытовых служб. Конкретный набор показателей

может дополняться в зависимости от специфики самого предприятия, особенностей организации продаж и уровня квалификации экономико-управленческого персонала. Тем не менее, даже малые предприятия не должны ограничиваться в оценке только показателем выручки от реализации. Подход к оценке эффективности торгового персонала предприятия должен включать в себя показатели, комплексно отражающие его деятельность.

#### **Список используемых источников**

- 1 Емельянова Т.В., Бабушкина Е.П., Приходько В.В. и др. Практические аспекты ценообразования на предприятии. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 336 с. –
- 2 Кузнецов И. Н. Управление продажами. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 492 с.
- 3 Петров К. Н. Управление отделом продаж. – СПб.: Вильямс, 2011 – 336 с.
- 4 Рыжкова Т. В., Горелова Л. В. Оценка эффективности деятельности предприятий (история и современность теории и методологии) //Вестник Екатеринбургского института, 2014, №4, с. 51 – 55