

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМ ПЕРСОНАЛОМ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглядаються особливості організації управління торговим персоналом поліграфічного підприємства. Зокрема специфіка продаж у поліграфічному підприємстві. Особлива увага приділена механізму проведення атестації торгового персоналу в поліграфічній галузі. Ключові слова: управління, торговий персонал, поліграфія, мотивація, атестація торгового персоналу.

В статье рассматриваются особенности организации управления торговым персоналом полиграфического предприятия. В частности специфика продаж в полиграфическом предприятии. Особое внимание уделено механизму проведения аттестации торгового персонала в полиграфической отрасли. Ключевые слова: управление, торговый персонал, полиграфия, мотивация, аттестация торгового персонала.

This article features the organization of sales teams printing company. Particularly in the sales of specific publishing enterprise. Special attention is paid to the mechanism for certification of sales staff in the printing industry. Keywords: management, sales personnel, printing, motivation, certification of sales staff.

Постановка проблеми. З переходом до ринкової економіки для керівництва українських підприємств постає проблема ефективного управління трудовими ресурсами.

Необхідність у активному збуті продукції виникла у підприємств тільки з переходом до ринкових відносин. Саме на даному етапі більшість підприємств зіштовхнулося з низкою труднощів: відсутність налагоджених каналів руху товарів, нерозвинена інфраструктура збуту, та найважливіше - відсутність кваліфікованого торгового персоналу а також - невміння керувати системою збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження стали праці зарубіжних авторів: М. Альберта, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Мескона, Е. Вітлі, Ф. Хедуорі. Також були використані праці українських та російських вчених: Б. В. Дурняк, С. Ф. Гавенко, І. Н. Герчикової, О. А. Коробко, Ф. М. Русинова, В. В. Травіна, А. А. Козлова.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Було випущено достатньо сучасної літератури, що спрямована на подолання проблем в збутовій діяльності, однак всі видання, а вони в основному зарубіжні, не завжди відображають специфіку українського ринку, і носять більше прикладний характер. У виданій літературі недостатньо розкрита проблема управління організацією торгового персоналу.

Постановка завдання: Метою статті є аналіз процесу управління торговим персоналом поліграфічного підприємства та розробка методичних підходів до атестації торгового персоналу.

Виклад основного матеріалу. Поліграфічна галузь була обрана по наступним причинам:

- на сьогоднішній день поліграфія є однією з галузей промисловості, що розвиваються найшвидше. Темпи її розвитку сягають 23% за рік;

- робота з торговим персоналом в поліграфії є типовим прикладом праці з корпоративними клієнтами, тому рекомендації, розроблені для поліграфії можуть бути використані для інших галузей промисловості;

- в сучасних умовах ринкової економіки підприємства поліграфічної галузі зіштовхнулися з проблемою відсутності кваліфікованих кадрів-як технічних спеціалістів, так і менеджменту і торгового персоналу. Ні в одному навчальному закладі України і СНД нема кафедр, які готують спеціалістів для даної галузі. Особливо гостро проблема підготовки персоналу стоїть в регіонах.

Поліграфічна промисловість сьогодні-галузь, яка швидко розвивається, однак багато з підприємств, що успішно подолали перехід до ринкової економіки і низку економічних криз, відчувають труднощі в області управління і організації персоналу.

В кожному поліграфічному підприємстві існує своя специфіка організації відділу продаж. Найбільш часто поліграфічні підприємства використовують територіальний та продуктовий методи організації продаж, а також спеціалізацію продавців по сегментам ринку.

Територіальний метод використовується підприємствами, що мають розгалужену структуру клієнтів по всій країні. Ціллю застосування даного способу є повне охоплення регіональних ринків та економія на відрядженнях. Великі поліграфічні підприємства можуть собі дозволити організацію філіалів або посередництва в регіонах.

По продуктовому принципу організують свій відділ продаж ті підприємства, що випускають декілька видів пакувальної продукції по різних технологіях та на різних виробничих площах. Цей метод дозволяє продавцям досягнути найбільшої компетенції по виду виробленої продукції, але часту не забезпечує повного задоволення потреб клієнта одним продавцем-у тих випадках, коли клієнт використовує декілька видів упаковки, вироблених по різних технологіях, потребується приваблення декількох продавців по різних напрямках.

Метод сегментації ринку дозволяє забезпечити комплексне задоволення потреб замовників кожної галузі підвищити якість обслуговування, але для нього характерна складність контролю і оцінки результатів роботи менеджерів, так як кожна галузь має свою специфіку, і показники об'ємів продаж по різним видам продукції важко співставити [1].

Головною особливістю організації процесу продажу в поліграфії є орієнтація на роботу з корпоративними клієнтами. Таким чином, в процесі продажу торговий працівник взаємодіє поетапно з різними представниками підприємства-клієнта, починаючи від спеціалістів відділу постачання і закінчуючи керівництвом.

З цього виходить, що робота менеджера складається з цілого переліку функцій. Хоча функції торгового персоналу варіюються від підприємства до підприємства, їх можна об'єднати і розділити на ряд етапів процесу продажу.

Перелік етапів процесу продажу виглядає наступним чином:

1 етап- збір інформації і пошук потенційних клієнтів;

2 етап- інформування клієнта про діяльність підприємства, виявлення його потреби в поліграфічній продукції;

3 етап- робота над конкретним замовленням;

4 етап- після продажне обслуговування та консультування.

Кожному етапу відповідає набір функцій, склад яких на практиці суттєво відрізняється в різних компаніях. Відсутність чіткого формулювання функцій, які повинен виконувати торговий представник, приводить до нечіткості його посадових інструкцій, як наслідок, до неправильного розуміння складу роботи і неефективному її виконанню.

Спільна чисельність персоналу в типовому відділі продаж середнього поліграфічного підприємства не збільшується, змінюється тільки структура відділу і задач працівників. Для забезпечення надходження і зберігання повної інформації а також для забезпечення повного контролю роботи відділу продаж доцільним є створення бази даних на основі СУБД "Access" або "FoxPro".

До основних проблем українських поліграфічних підприємств в сфері організації продаж відносяться:

1. Перенавантаження менеджерів по продажам роботою, що не відноситься безпосередньо до продаж, а пов'язана з рішенням виробничих проблем. Причиною цього є відсутність чіткого розмежування зон відповідальності працівників підприємства за кінцевий результат- продукцію, що поставляється замовнику. В результаті, оскільки на більшості підприємств менеджер по продажу- єдина особа, контактуюча з клієнтом, він несе найбільшу відповідальність і змушений контролювати всі учасники роботи. Наслідком такої організації праці є скорочення робочого часу торгового персоналу, відведеного розширенню клієнтської бази.

2. Недостатня або не дійсно направлена мотивація працівників відділу продаж. На більшості підприємств носить стихійний, хаотичний характер. Мало значення надається нематеріальним стимулам, а також необхідності коректування застосовуваних методів стимулювання при зміні ринкової ситуації та цілей фірми.

3. Обмеження доступу до інформації про клієнтів внаслідок її зосередження в руках менеджера по продажам. При існуючій системі мотивації на багатьох підприємствах менеджери не направлені на надання повної інформації про своїх клієнтів іншим працівникам підприємства, оскільки не відчувають себе в безпеці вважають, що подібна інформація є їх власним ресурсом, а не належить підприємству. В такій ситуації також можливий і відтік інформації, що являє собою комерційну таємницю - проблема утримання клієнта підприємством при переході продавця в

конкуруючу фірму. Дана проблема особливо актуальна для українських поліграфічних підприємств, оскільки при існуючій організації праці всі контакти з клієнтом звичайно замкнені на одному менеджері по продажах, це зазвичай може обернутися втратою клієнта при переході менеджера в іншу конкуруючу фірму. На практиці застосовуються наступні методи вирішення даної проблеми: утримання, за рахунок технологічних переваг місцезнаходження, за рахунок переваг в області сервісу, за рахунок фінансових інструментів.

Мотивація, як відомо, постає найважливішим компонентом системи управління персоналом. Для торгового персоналу чітка система мотивації особливо важлива, оскільки особливо відділ продажів відповідальний за забезпечення підприємства замовленнями, завантаження виробничих потужностей.

На українських підприємствах в основному стимулювання носить матеріальний характер, застосування надійної мотивації обмеженої зустрічається рідко. Основним мотиваційним фактором в роботі торгового персоналу залишається оплата праці. Підприємства застосовують окладну систему, систему комісійних або їх співвідношення. Величина окладу і комісійних, база нарахування останніх, можуть варіюватися в залежності від цілей, поставлених підприємством.

Таким чином, якщо підприємство має намір доотримання замовлення з найбільшою рентабельністю, то для менеджерів по продажах звичайно встановлюється невеликий оклад і достатньо високий процент (10-15%) від прибутку з кожного замовлення. Найбільш часто застосовується начислення відсотку з обороту (1-3%) в співвідношенні з середнім окладом. При цьому процент може бути фіксований - тоді менеджер по продажах зацікавлений в пошуку великих замовлень, і його мало хвилює їх рентабельність. Щоб вирішити цю проблему, а також налаштувати продавців на пошук хай і невеликих пообсягу, але високорентабельних замовлень, рівень комісійних, начислених з обороту, можна змінювати в залежності від норми прибутку по замовленню.

Управління величиною проценту комісійних дозволить розв'язати проблему дебіторської заборгованості, так як при збільшенні строку заборгованості процент знижується аж до нуля. Недоліком даного способу оплати є де мотивація продавця до роботи з деякими клієнтами, де отримання дебіторської заборгованості залежить не тільки від нього, а потребує злагодженої роботи різних служб підприємства - фінансової, юридичної та іншої.

Найбільш рідко поліграфічними підприємствами використовується окладна форма оплати праці торгового персоналу з начисленням бонусів, а також система диференціації окладів в залежності від категорії продавців. Остання базується на регулярному проведенню атестації менеджерів по продажах, в результаті якої кожному присвоюється категорія в залежності

від кваліфікації, об'єму продаж і т.д. Величинаокладу встановлюється диференційовано для кожної категорії менеджерів [2].

Атестація торгового персоналу відіграє важливу роль в процесі управління, так як дозволяє виявити поточні та стратегічні проблеми, що стоять перед відділом продаж підприємства. Критерії, по яким виконується оцінка персоналу відділу продаж, відрізняються від тих, по яким оцінюються інші працівники підприємства. До найбільш важливих параметрів оцінки торгового персоналу слід віднести: об'єм продажу завіт ний період; вміння працювати з дебіторською заборгованістю(сума боргів); кількість великих та постійних замовників; володіння інформацією про ситуацію на підприємстві замовника(стан збуту, платоспроможність,інтерес до співпраці, перспективні плани);рівень ведення переговорів з замовниками (вміння встановлювати контакт, виявляти потребу клієнта, отримувати інформацію, здатність переконувати);рівень міжособистісних відносин з колегами та працівниками інших підрозділів підприємства(комунікативні навички, відповідальність, відкритість, вміння та бажання передавати знання).

Атестацію торгового персоналу доцільно проводити два рази в рік, це дозволить виключити можливі випадковості-наприклад, «злети та падіння», сезонність. Для підрахунку результатів рекомендується застосовувати бальну систему оцінки з ваговими коефіцієнтами. При цьому найбільшу вагу повинні мати такі показники, як об'єм продаж за звітний період та рівень ведення переговорів з замовників [3].

Програмний продукт"1С:Поліграфія 8"спільне рішення фірм "1С" і "Армекс", що входить в лінійку галузевих рішень на базі"1С:Підприємство 8 управління виробничим підприємством". Рішення створене в результатіаналізу досвіду автоматизації поліграфічних підприємств інацілене для автоматизації підприємств, сферою діяльності яких є виробництві продаж різноманітної поліграфічної продукції(листівок, запрошень, білетів, папок, буклетів, брошур, книг таіншої поліграфічної продукції).До даних підприємств можна віднести: поліграфкомбінати;типографії; печатні салони; рекламніагентства; копії-центри.

Продукт "1С:Поліграфія 8"дозволяє автоматизувати різні частини поліграфічного підприємства від обліку матеріалів до планування виробництва. Система дозволить суттєво підвищити ефективність підприємстваі дасть нові переваги поліграфічному підприємству, а в точності:оперативно працювати з замовниками;вести автоматизований розрахунок калькуляції на продукцію;планувати запаси матеріалів на підприємстві;керувати виробництвом і йогозавантаженням;керувати замовленнями, продажами та запасами готової продукції,підвищити ефективність праці менеджерів та персоналу, в цілому.

Очікується, що найбільший ефект введення "1С:Поліграфія 8"може дати на підприємствах з численністю персоналу від 10 до 1000 осіб,маючи десятки та сотніавтоматизованих робочих місць, а також в холдингових та сільових структурах.Досвід введення на поліграфічних підприємствах

показав стабільну роботу системи при 80-120 автоматизованих робочих місць при високій(більше 4 балів)оцінці користувачів [4].

Отже, програмний продукт "ІС:Поліграфія 8" надає:

- керівництву підприємства і керівникам, що відповідають за розвиток бізнесу-широкі можливості аналізу, планування та гнучкого управління ресурсами компанії для підвищення конкурентоспроможності;

- працівникам дослідницьких підрозділів підприємства-засоби для автоматизованого ведення обліку в повному співвідношенні з вимогами законодавства та корпоративними стандартами підприємства.

Висновки: В даній статті було проведено комплексне обстеження теоретичних та практичних проблем в області управління торговим персоналом, а також розглянуто організаційно-мотиваційний механізм продаж на поліграфічному підприємстві. До основних результатів, що були отримані наприкінці роботи, можна віднести наступне: визначено специфічні особливості організації продаж та запропоновані нові принципи організації робочого процесу торгового персоналу в поліграфічній промисловості; виявлено основні проблеми, які характеризують організацію трудової діяльності торгового персоналу українських поліграфічних підприємств в сучасних умовах виконуваної роботи, і запропоновані шляхи рішення даних проблем; розкриті переваги та недоліки обраних на поліграфічних підприємствах методів мотивації та системи оплати; розроблені основні концептуальні положення програми удосконалення організації праці покращення використання торгового персоналу, включаючи в себе організаційну структуру продаж та мотиваційний комплекс управління, засновані на методі диференціації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дурняк Б. В., Штангрет А. М., Мельников О. В. Видавничо-поліграфічна галузь України: Стан, проблеми, тенденції. [Текст] – Львів: Українська академія друкарства, 2006. — 274 с.

2. Коробко О. А. Спосіб оплати праці як фактор мотивації торгового персоналу поліграфічного підприємства. - Інноваційне управління: міжвузівський збірник наукових статей за редакцією д.е.н., проф. Н. А. Горелова, к.е.н., доц. В. В. - СПб ГУЕіФ, Санкт-Петербург, 2001 р. - 0,3 д.а.

3. Коробко Е. А. Мотивація торгового персоналу на підприємстві. [Текст] // «Віче про напої» - Санкт-Петербург, 2001 р. - № 5. - 0,25 д. а.

4. Холод З.М., Передерієнко Н.І., Никифорок Б.В., Сухолитка Н.М. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств. [Текст] – Київ: ВАТ "УкрНДІСВД", 2004. – 240 с.