СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1 СУЩНОСТЬ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

1.1 Назначение и разработка программы формирования спроса и стимулирования сбыта

1.2 Оценка эффективности программы стимулирования сбыта

2 КОМПЛЕКС ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА ОАО «БЕЛГАЛАНТЕРЕЯ»

2.1 Краткая характеристика ОАО «Белгалантерея»

2.2 Анализ формирования спроса и стимулирования сбыта в ОАО «Белгалантерея»

3 РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА В ОАО «БЕЛГАЛАНТЕРЕЯ»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Расходы на осуществление рекламы ОАО «Белгалантерея» в газетах и журналах за 2006-2008 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Расходы на осуществление рекламы ОАО «Белгалантерея» на радио за 2006-2008 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Процедура оценки уровня удовлетворенности трудом работников методом удержания профессионалов в компании

**ВВЕДЕНИЕ**

К настоящему времени, как в отечественной, так и зарубежной литературе имеются немало научных работ, в которых исследуются теоретические и практические аспекты стимулирования продаж в розничной торговле. Однако, как показали исследования, в этой области науки, они во многом носят фрагментарный характер и посвящены в большей степени проблемам управления отдельными операциями, а не системой продаж в целом.

В странах с развитой рыночной экономикой методы стимулирования продаж особенно интенсивно развиваются на протяжении последних тридцати лет. На фоне других приемов продвижения товаров они выгодно отличаются: во-первых, творческим характером, ибо обращены к воображению применяющих его специалистов; и, во-вторых, оперативностью воздействия на потребителей на всех стадиях жизненного цикла товара.

Актуальность данной темы заключается в том, что при использовании рыночного механизма регулирования функционирования и развития субъектов потребительского рынка резко возрастает уровень конкурентной борьбы между организациями розничной торговли за потенциальных покупателей их товаров и услуг. В этой ситуации важнейшим слагаемым их конкурентной стратегии становится система стимулирования продаж, направленная на активизацию поведения покупателей в местах продажи товаров.

В настоящее время белорусские розничные торговые организации, особенно в областных городах, все шире начинают применять современные методы стимулирования продаж товаров народного потребления и услуг. Однако эта деятельность во многом реализуется либо путем заимствования западных приемов и технологий, не всегда адекватно воспринимаемых белорусским покупателем, либо на чисто интуитивной основе методом проб и ошибок. В этой связи тема курсовой работы имеет достаточно актуальный характер, ибо позволяет осветить одну из наименее исследованных проблем белорусского торгового менеджмента.

Целью курсовой работы является разработка предложений по совершенствованию программы стимулирования сбыта ОАО «Белгалантерея».

Задачи:

- раскрыть назначение программы формирования спроса и стимулирования сбыта;

- рассмотреть процесс разработки программы формирования спроса и стимулирования сбыта;

- раскрыть методику оценки эффективности программы стимулирования сбыта;

- провести анализ программы формирования спроса и стимулирования сбыта на ОАО «Белгалантерея»;

- разработать предложения по совершенствованию программы формирования спроса и стимулирования сбыта на ОАО «Белгалантерея».

Предметом исследования в курсовой работе является программа формирования спроса и стимулирования сбыта на ОАО «Белгалантерея».

Объект исследования - ОАО «Белгалантерея».

Аналитическая часть курсовой работы опирается на информацию литературных источников по вопросам формирования спроса и стимулирования сбыта, а также бухгалтерскую информацию ОАО «Белгалантерея».

**1 СУЩНОСТЬ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА**

**1.1 Назначение и разработка программы формирования спроса и стимулирования сбыта**

Следует признать, что ни один фактор сам по себе не является решающим для создания должной системы товародвижения, но все они в разной степени влияют на уровень» обслуживания. Разрабатывая стратегию совершенствования какого-либо звена системы товародвижения, необходимо учитывать его влияние в целом на общий эффект и минимизацию затрат фирмы.

Система товародвижения содержит элементы внутренней и внешней среды маркетинга. К последней относятся фирмы, обеспечивающие перевозку товаров, посредники и их склады, а так же сбытовая сеть.

Внутренняя среда обеспечивает:

- анализ заказов и подбор партии товаров по заявке покупателей;

- упаковка товара, оформление таможенных документов, страховка, отгрузка товара и контроль за движением груза;

- контроль изделий, полученных от внешних поставщиков и отправляемых в качестве запасных на склады фирмы.

Вид товара и многие другие обстоятельства влияют на вышеперечисленные элементы, некоторые из них могут быть ненужными, другие требуют дополнений. Так в зависимости от того, относится ли товар к изделиям производственного или индивидуального назначения, определяется и число посредников, а также маркетинговая тактика фирмы.

Реализация товара происходит лишь в том случае, когда покупатель является платежеспособным, а товар - ему необходим.

Поэтому спрос нередко называют «платежеспособной потребностью».

Формирование спроса (ФОС).

При покупке вещи люди стремятся удовлетворить определенные потребности. Следовательно, чтобы купить товар, необходимо иметь сведения о его свойствах. Выход на рынок должен сопровождаться серьезной информационной кампанией, т. к. мы обращаемся к неосведомленным покупателям.

Потенциальный покупатель должен получить информацию:

- о существовании товара;

- о потребностях, которые этим товаром удовлетворяются;

- о качестве удовлетворения потребностей (описание потребительных свойств товара);

- о гарантиях защиты интересов покупателя, если он не будет удовлетворен товаром.

Способы информирования потенциальных клиентов:

1. Реклама (журналы, газеты, радио, телевидение и др.).

2. Выставки и ярмарки.

3. Доклады, симпозиумы, конференции, фильмы [20, с. 32].

Информация должна быть направлена на всех, кто так или иначе влияет на принятие решения о приобретении товара.

Основная задача мероприятий ФОС заключается во введении на рынок товаров рыночной новизны, обеспечении начальных продаж и завоевании некоторой доли рынка.

В случае товаров индивидуального (личного) потребления товары рыночной новизны нередко получают, изменяя внешнюю форму, упаковку и тому подобные характеристики изделия в соответствии с требованиями моды и т. д. По отношению же к товарам производственного назначения «косметические» изменения внешности недостаточны для создания товара рыночной новизны - требуется произвести серьезные улучшения потребительных свойств или резко уменьшить цену, чтобы сделать товар доступным новым сегментам покупателей.

Осуществляемое в комплексе коммуникаций стимулирование сбыта является одним из средств продвижения товара, дополняющим рекламу и личную продажу. Оно оказывает кратковременное воздействие на рынок и призвано способствовать совершению покупок. В процессе реализации мероприятий по стимулированию продаж стимулирующее воздействие оказывается на работников отделов сбыта, изготовителей продукции, продавцов, покупателей, а также торговых посредников. Эти стимулирующие воздействия призваны способствовать эффективному продвижению товара от производителя к покупателям [15, с. 176].

Чтобы обеспечить на должном уровне стимулирование продаж, фирме необходимо провести целый ряд мероприятий. Она должна определить результаты, которых следует достичь при практической реализации мер стимулирования продаж, решить, какие стимулирующие воздействия и по отношению к кому следует применять, а также разработать и осуществить программу стимулирования. С учетом этого обычно выделяют пять основных этапов в процессе подготовки и проведения мероприятий по стимулированию продаж (рис. 1.1).

Постановка задач стимулирования продаж

1.

Определение методов стимулирования продаж

2.

Разработка программы стимулирования

3.

Осуществление программы стимулирования

4.

Оценка результатов стимулирования продаж

5.

Рис. 1.1. Основные этапы подготовки и проведения мероприятий по стимулированию продаж [1, с. 329]

Стимулирование продаж - система мер, направленных на стимулирование покупательского спроса, ускорение процесса товародвижения и реализации товара.

Успешная программа стимулирования продаж должна отвечать следующим условиям:

1) нацеленность на удовлетворение потребностей наиболее привлекательных клиентских сегментов;

2) значительные инвестиции в формирование навыков агентов по продажам;

3) обеспечение эффективной реализации программы изменений [1, с. 329].

Разработка программы стимулирования сбыта связана с последовательным решением таких задач, как:

1) установление целей стимулирования сбыта;

2) выбор инструментов стимулирования сбыта;

3) выявление круга участников;

4) определение интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта;

5) выбор средств распространения информации о программе стимулирования сбыта;

6) определение продолжительности стимулирования сбыта;

7) выбор времени проведения мероприятий по стимулированию сбыта;

8) разработка бюджета стимулирования сбыта [8, с. 363].

Установление целей и выбор инструментов стимулирования сбыта тесно связаны между собой. Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит от объекта предстоящего воздействия. Существует несколько типов целевых аудиторий:

1) Потребитель: он, безусловно, обладает наибольшей значимостью, и вся политика маркетинга сводится к воздействию именно на потребителя. Широкий спектр приемов стимулирования продаж был создан с единственной целью - самым эффективным образом привлечь потребителя и удовлетворить его запросы. Потребителю отдан приоритет, так как все прочие объекты являются лишь посредниками и воздействие на них оказывается для усиления воздействия на потребителя. Цели стимулирования, обращенного к потребителю, сводятся к следующему: увеличить число покупателей; увеличить количество товара, купленного одним и тем же покупателем.

2) Продавец: способность и умение продавца продать товар не должны быть оставлены без внимания со стороны производителя. В интересах фирмы стимулировать, поощрять и наращивать эти качества. Цель стимулирования, обращенного к продавцу: превратить безразличного к товару продавца в высоко мотивированного энтузиаста.

3) Торговый посредник: являясь естественным звеном между производителем и потребителем, он представляет собой специфический объект стимулирования, выполняющего в данном случае регулирующие функции. При этом цели стимулирования могут быть следующими: придать товару определенный имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым; увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть; повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки и т.д. [20, с 5].

Стимулирование персонала, осуществляющего продажи, относится к сфере его мотивации и должно способствовать увеличению объема сбыта, повышению качества обслуживания потребителей, росту профессионального мастерства, а также побуждать к внесению предложений по различным направлениям деятельности предприятия, например, по разработке и совершенствованию отдельных услуг. С этой целью могут использоваться различные стимулы - как материальные (система оплаты труда: оклад, проценты, премии и т.д.; социальный пакет: медицинское обслуживание персонала, страхование сотрудников, дополнительные отпуска; оплата обучения персонала; предоставление ссуд на приобретение жилья, автомобиля, мебели и т.д.; дотации на питание; материальная помощь в случае форс-мажорных обстоятельств; дотации на поддержание корпоративного стиля одежды; организация отдыха и туристских поездок; подарки), так и нематериальные (планирование карьеры сотрудников; предоставление работы - интересной, сложной, расширяющей кругозор, стабильной и т.д.; оценка и поощрение хорошо выполненной работы; объявление благодарности, вручение грамоты, присвоение почетных званий; делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников - наставничество, контроль за соблюдением стандартов обслуживания и т.д.; персональное внимание - прямое и косвенное со стороны непосредственного руководителя и (или) генерального директора; профессиональное развитие; конкурсы профессионального мастерства; поздравление и вручение памятных подарков по праздничным и личным торжественным событиям). При желании список можно продолжить [6, с. 273].

Конкретными методами стимулирования торговых посредников являются:

а) установление прогрессивной комиссии за продажу товаров сверх установленной квоты;

б) вручение представителям фирм-посредников подарков и сувениров;

в) совместная реклама;

г) предоставление специальных скидок (например, стимулирующих сбыт новых видов товаров);

д) обучение и повышение квалификации персонала посредников;

е) торговые конкурсы, преследующие цель повысить заинтересованность посредников в реализации товаров [1, с. 330].

Основные инструменты стимулирования сбыта, направленные на потребителей, можно объединить в несколько групп: скидки, предоставление образцов, премии, зачетные талоны, купоны, презентации, мерчендайзинг, конкурсы и игры, лотереи и викторины.

При принятии решений об использовании того или иного инструмента стимулирования сбыта необходимо учитывать, что каждый из них имеет как свои достоинства, так и недостатки (табл. 1.1) [8, с. 272].

Таблица 1.1.

Преимущества и недостатки отдельных инструментов стимулирования сбыта, направленных на конечных потребителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Преимущества | Недостатки |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Предоставление образцов | |
|  | Дает возможность покупателям составить наиболее полное представление о предлагаемых товарах  Привлекает новых покупателей | Значительные расходы  Сложность прогнозирования перспектив реализации продукта |
|  | Способствует более быстрому восприятию и внедрению нового товара |  |
| 2 | Премии | |
|  | Способствуют росту объема продаж  Незначительные дополнительные расходы по сбыту  Привлекают дополнительный контингент покупателей | Кратковременность эффективного воздействия на потребителей вследствие ответных действий конкурентов  Недостаточно сильный стимул для постоянных покупателей |
| 3 | Скидки | |
|  | Увеличивают объем сбыта  Наглядность и удобство в использовании | Недостаточно точная нацеленность на заранее выбранные группы потребителей  Возможно отрицательное воздействие на имидж товарной марки |
| 4 | Купоны | |
|  | Эффективны при стимулировании потребления новых продуктов  Хорошо воспринимаются потребителями | Высокие затраты  Необходимость тщательного планирования при использовании |

На третьем этапе разработки программы осуществляется выявление круга участников стимулирования сбыта. Это предполагает выделение определенных сегментов с тем, чтобы сосредоточить основные усилия на конкретных целевых группах потребителей, которые предприятие хотело бы охватить проводимыми мероприятиями.

Следующий этап связан с определением интенсивности мероприятий по стимулированию сбыта. Действенность применяемых стимулов должна быть достаточной, чтобы обеспечить желаемый уровень продаж. В то же время следует учитывать, что сверх некоторого предела интенсивности мероприятий по стимулированию их эффективность снижается. Кроме того, необходимо обеспечить оптимизацию связанных со стимулированием сбыта затрат [15, с. 181].

Для осуществления программы стимулирования сбыта необходимо распространить соответствующие сведения о намечаемых в ее рамках мероприятиях. Поэтому должны быть приняты соответствующие решения о средствах распространения информации о программе стимулирования сбыта предприятия. Информация может распространяться через прессу, радио, телевидение, различного рода вывески, плакаты и т.д. При выборе конкретных средств распространения информации следует учитывать важность оптимизации уровня эффективности и затратности каждого из них.

Следующая задача - определение продолжительности стимулирования. Необходимо, с одной стороны, предоставить целевым группам потребителей достаточно времени, чтобы воспользоваться предлагаемыми льготами, а с другой - не допустить чрезмерной растянутости мероприятий, что может привести к утрате ими силы своего воздействия [6, с. 274].

Эффективность стимулирования во многом зависит от выбора времени его проведения. В ряде случаев время осуществления отдельных мероприятий по стимулированию сбыта, например, привязывается к определенному сезону. Целесообразно также добиться согласованности отдельных мероприятий по срокам. При этом важно не допустить такой их последовательности, при которой хотя бы одно действие предприятия по стимулированию сбыта оказалось в тени какого-либо другого мероприятия (своего или конкурента) [1, с. 331].

Разработка бюджета стимулирования сбыта осуществляется в рамках общего бюджета по осуществлению коммуникационной политики предприятия. Размер требуемых средств для стимулирования сбыта может рассчитываться путем определения затрат на проведение каждого конкретного мероприятия. Кроме того, полезно соотнести полученный результат с объемом ожидаемой прибыли после проведения данного мероприятия.

**1.2 Оценка эффективности программы стимулирования сбыта**

Службы продаж сегодня не входят в число ключевых подразделений большинства организаций. Более того, во многих белорусских компаниях такие подразделения вообще отсутствуют и это не удивительно, ведь службой продаж очень сложно управлять. Агенты по продажам все время работают вне офиса, и что они делают каждый день - оценить весьма трудно. Как правило, это мало контролируемые, более или менее успешные люди, которым необходимо доверять. В результате топ-менеджмент предпочитает концентрировать усилия на разработке новых продуктов, оптимизации производства и изобретении выигрышных стратегий, а служба продаж предоставлена сама себе [20, с. 3].

Анализ результатов стимулирования сбыта направлен на подведение итогов и определение оценки их эффективности. Основная трудность оценки эффективности стимулирующих мероприятий заключается в том, что они редко проводятся изолированно как от других элементов комплекса коммуникаций, так и от аналогичных акций конкурентов. К тому же большинство предприятий довольствуется простым сопоставлением объемов продаж до и после осуществления мероприятий, что, в сущности, ни о чем не говорит, так как увеличение объема продаж может быть вызвано не стимулированием сбыта, а, например, причинами конъюнктурного характера, которые привели к повышению спроса на определенный продукт. Поэтому при оценке результатов стимулирования сбыта следует обращать внимание на его последствия.

Целью стимулирования не всегда является немедленное увеличение оборота, иногда в качестве таковой выступает увеличение числа потребителей (атакующее стимулирование). Можно ли, учитывая это обстоятельство, говорить об успехе операции, если объем продаж возрос, а новых клиентов не прибавилось, хотя именно это являлось ее целью? Даже если используемые инструменты стимулирования сбыта зарекомендовали себя хорошо, это еще не дает основания говорить о том, что успех будет гарантирован и в будущем. Например, слишком частое стимулирование может быть опасным для имиджа продукта, который в этом случае подвергается риску потерять свой статус в глазах потребителей [1, с. 332].

Атакующее стимулирование, которое применяется главным образом на стадиях внедрения и роста, имеет целью ускорить проникновение продукта на рынок за счет создания благоприятных условий для его опробования максимально возможным количеством потребителей. Прямым и быстро достижимым результатом такого стимулирования является выигрыш времени и ускорение проникновения продукта на рынок (см. рис. 1.2).

Время

Объем продаж

Общая тенденция сохраняется

Рис. 1.2. Эффект разового вспомогательного стимулирования  
сбыта [8, с. 376]

Вспомогательное стимулирование используется главным образом на стадии зрелости продукта или в момент, когда начинается спад его сбыта. Необходимо добиться того, чтобы такого рода мероприятия давали немедленную отдачу в части увеличения оборота, так как они отличаются кратковременностью и ограниченным временем проведения мероприятий (см. рис. 1.3).

Время

Объем продаж

Без стимулирования

Со стимулированием

Рис. 1.3. Выравнивание сезонных продаж [8, с. 377]

Последствия, вписывающиеся в рамки основных целей стимулирования сбыта (увеличение количества новых клиентов, повышение оборота), могут сопровождаться побочными результатами, знание которых необходимо для их правильной интерпретации.

1) Стимулирование не обязательно приводит к росту общего объема продаж, но, следуя феномену компенсации, смещает их во времени: потребитель пользуется представившейся возможностью и покупает продукт заблаговременно. Особенно это характерно для тех предприятий, где сбыт продуктов во многих случаях носит сезонный характер.

2) Хорошо организованное атакующее стимулирование в сочетании с целенаправленной рекламой может стать основой для долговременного воздействия на потребителя - воздействия, поддерживаемого за счет повторно совершаемых покупок и передаваемой из уст в уста рекламы, что, в свою очередь, способствует привлечению к продукту новых клиентов  
(рис. 1.4).

3) От вспомогательного стимулирования не следует ожидать чуда, так как оно не способно изменить наметившуюся тенденцию, а скорее будет следовать ей. Так, если сбыт продукта переживает спад, то оно может дать такому продукту лишь мимолетный шанс на выживание, временно увеличив продажи. Последнее иногда только ускоряет окончательное падение объема продаж (рис. 1.5).

Время

Объем продаж

Тенденция до стимулирования

Стимулирование

Рис. 1.4. Улучшенный и долговременный эффект стимулирования [8, с. 377]

Время

Объем продаж

Тенденция до стимулирования

Стимулирование

Рис. 1.5. Ускоренное падение сбыта продукта [8, с. 378]

Если же, напротив, наблюдается тенденция к росту продаж, то стимулирование сопровождает, а иногда и усиливает ее (рис. 1.6).

Время

Объем продаж

Тенденция до стимулирования

Стимулирование

Рис. 1.6. Усиление тенденции к росту объема продаж за счет стимулирования сбыта [8, с. 378]

Таким образом, анализ результатов осуществления программы стимулирования сбыта дает обширную информацию, которую необходимо накапливать и использовать в дальнейшей работе.

Типичным результатом программы стимулирования продаж является увеличение объема продаж компании на 15 - 25 % в зависимости от отрасли, а также повышение значения службы продаж внутри компании и улучшение обслуживания клиентов [20, с. 2]. Повышение эффективности службы продаж является сложной задачей. Ее решение требует интенсивных усилий высшего руководства компании, руководителей службы продаж и рядовых клиентских менеджеров. Однако для многих организаций конечный результат многократно оправдывает затраченные усилия. Кроме того, реализация подобных программ из простой возможности уже превращается в необходимость: высокая эффективность служб продаж в ближайшем будущем станет одним их ключевых факторов конкурентной борьбы [1, с. 333]. С использованием рассмотренных выше теоретических основ разработки программы стимулирования сбыта, проанализируем ситуацию, сложившуюся в ОАО «Белгалантерея», уделив особое внимание анализу формирования программы формирования спроса и стимулирования сбыта предприятия.

**2 КОМПЛЕКС ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА ОАО «БЕЛГАЛАНТЕРЕЯ»**

**2.1 Краткая характеристика ОАО «Белгалантерея»**

Открытое акционерное общество «Белгалантерея» создано в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью», решением участников учредительной конференции от 03.03.94 г. № 5 во исполнение распоряжения Кабинета Министров Республики Беларусь от 01.12.1994 № 455р. Минский городской исполнительный комитет выдал Свидетельство о государственной регистрации ОАО «Белгалантерея» в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 100230667.

Учредителями Общества являются Министерство по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь и члены организации арендаторов арендного предприятия «Галантерея». Зарегистрированный уставный фонд составляет 1123918000 рублей и поделен на 48866 простых акций, в собственности государства находится пакет акций в количестве 15501 акция (31,7 %). Свою деятельность ОАО «Белгалантерея» осуществляет на основании Устава.

Основные виды деятельности ОАО «Белгалантерея»:

- оптовая и розничная торговля текстильными, трикотажными и галантерейными товарами;

- хранение и складирование;

- эксплуатация и сдача в наем собственного имущества;

- транспортные услуги.

В состав ОАО «Белгалантерея» входят 2 магазина розничной торговли: на территории базы и на арендуемых площадях по адресу: ул. Казинца, 121.

Органами управления ОАО «Белгалантерея» являются общее собрание акционеров; наблюдательный совет; директор. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет директор. Директор подотчетен по всем вопросам своей деятельности наблюдательному совету и собранию акционеров. Директор несет полную ответственность за развитие, состояние и производственно-хозяйственную деятельность ОАО «Белгалантерея», а также за организацию обеспечения техники безопасности, противопожарной безопасности и сохранности собственности.

Процесс управления ОАО «Белгалантерея» происходит по следующей схеме (рис. 2.1).

Директор

Кадры

Юрист

ПЭО

Бухгалтерия

АХО

Отдел технического контроля

Отдел организации торговли

Зам. директора

Товарный отдел

АСУ

Собственная розница

Склады

Транспортный отдел

Рис. 2.1. Схема управления ОАО «Белгалантерея»

Распределение профессиональных - квалификационных групп работников на ОАО «Белгалантерея» осуществляется на основании Единой тарифной сетки. Наименование профессий, должностей работников осуществляется в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» (ОКПД). Тарификация работников производится нанимателем в соответствии с Единым тарифным квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС) и квалификационным справочником должностей служащих.

Дифференциация и регулирование заработной платы работников предприятия произведена в зависимости от следующих факторов: по ETC работников Республики Беларусь; сложности труда (квалификации); должности; содержания и специфики труда у рабочих, исполнителей, руководителей подразделений, специалистов и руководителей предприятия.

Вся торгово-производственная деятельность ОАО «Белгалантерея» анализируется через финансово-экономические показатели. Основные финансовые показатели хозяйственной деятельности ОАО «Белгалантерея» представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Основные финансово-экономические показатели деятельности ОАО «Белгалантерея» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Значение показателя по годам, млн. руб. | | | Отклонение, млн. руб. | | Темп роста, % | |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2007г. от 2006г. | 2008г. от 2007г. | 2007г. к 2006г. | 2008г. к 2007г. |
| 1 | Товарооборот за минусом НДС и сборов | 6979 | 4561 | 6759 | -2418 | +2198 | 65,4 | 148,2 |
| 2 | Доход от реализации | 1255 | 1377 | 1567 | +122 | +190 | 109,7 | 113,8 |
| 3 | Расходы на реализацию | 1180 | 1283 | 1462 | +103 | +179 | 108,7 | 114,0 |
| 4 | Прибыль от реализации товаров | 75 | 94 | 105 | +19 | +11 | 125,3 | 111,7 |
| 5 | Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов | -2 | - | 2 | +2 | +2 | - | - |
| 6 | Прибыль (убыток) от внереализа-ционных доходов и расходов | -1 | -14 | 1 | -13 | +15 | - | - |
| 7 | Прибыль отчетного периода | 72 | 80 | 108 | +8 | +28 | 111,1 | 135,0 |
| 8 | Чистая прибыль | 32 | 35 | 59 | +3 | +24 | 109,4 | 168,6 |
| 9 | Рентабельность продаж, % | 1,07 | 2,06 | 1,55 | +0,99 | -0,51 | - | - |

Как видно из данных табл. 2.1, общий объем товарооборота за 2006 год составил 6979 млн. руб., общий объем товарооборота за 2007 год - 4561 млн. руб., таким образом, следует отметить снижение товарооборота по сравнению с 2006 г. на 2418 млн. руб. или на 34,6 %. Общий объем товарооборота за 2008 год составил 6759 млн. руб., следует отметить увеличение товарооборота по сравнению с 2007 г. на 2198 млн. руб., темп роста товарооборота составил 148,2 %. Рост товарооборота в 2008 г. произошел за счет использования разумной ценовой политики предприятия и увеличения числа покупателей товаров.

Доход от реализации ОАО «Белгалантерея» в 2007 г. по сравнению с 2006 г. увеличился на 122 млн. руб., а в 2008 г. по сравнению с 2007 г. - на 190 млн. руб. В динамике на сумму дохода от реализации в 2006-2008 гг. повлиял рост уровня реализованных торговых надбавок (в % к обороту). Расходы на реализацию ОАО «Белгалантерея» увеличились в 2007 г. по сравнению с 2006 г. на 103 млн. руб. или 8,7 %, а в 2008 г. по сравнению с 2007 г. - на 179 млн. руб. или на 14,0 %.

Прибыль от реализации ОАО «Белгалантерея» в 2008 г. по сравнению с 2007 г. увеличилась на 11 млн. руб. (или на 11,7 %), а в 2007 г. по сравнению с 2006 г. - на 19 млн. руб. (или на 25,3 %). Рост прибыли от реализации в % к товарообороту составил, соответственно, 0,17 % и 0,03 %. Прибыль от операционных доходов и расходов увеличилась в 2008 г. на 2 млн. руб. по сравнению с 2007 г. и увеличилась в 2007 г. по сравнению с 2006 г. также на 2 млн. руб. Убыток от внереализационных доходов и расходов увеличился на 13 млн. руб. в 2007 г. по сравнению с 2006 г. и сократился 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 15 млн. руб.

Прибыль отчетного периода увеличилась, соответственно, на 8 млн. руб. или на 11,1 % в 2007 г. и 28 млн. руб. или 35,0 % в 2008 г. Чистая прибыль в 2007 г. увеличилась по сравнению с 2006 г. на 3 млн. руб. или 9,4 %, а в 2008 г. по сравнению с 2007 г. - на 24 млн. руб. или 68,6 %. Рентабельность товарооборота увеличилась в 2007 г. на 0,99 % и снизилась в 2008 г. 0,51 %. На основе проведенного анализа финансово-экономических показателей ОАО «Белгалантерея» за 2007-2008 гг., можно сделать вывод, что результативность работы ОАО «Белгалантерея» за 2008 г. по сравнению с 2006-2007 гг. повысилась, о чем свидетельствуют рост прибыли от реализации, прибыли отчетного периода и чистой прибыли ОАО «Белгалантерея».

В 2009-2010 гг. деятельность ОАО «Белгалантерея» планируется направить на насыщение потребительского рынка республики галантерейными товарами, в первую очередь отечественного производства, удовлетворения спроса потребителей. Наличие собственного транспорта позволяет оптимизировать доставку товаров от различных поставщиков более мелкими партиями. ОАО «Белгалантерея» будет формировать рациональные схемы товародвижения, получать товары от поставщиков с оптовыми скидками и обеспечивать их поставку розничным торгующим организациям и индивидуальным предпринимателям по отпускным ценам изготовителя.

**2.2 Анализ формирования спроса и стимулирования сбыта в ОАО «Белгалантерея»**

Прежде всего, дадим оценку сбытовой деятельности ОАО «Белгалантерея» на рынке.

Деятельность ОАО «Белгалантерея» по взаимодействию с постоянными поставщиками товаров направлена на поиск новых взаимовыгодных условий сотрудничества. В частности: заключение с поставщиками дилерских договоров, договоров комиссии и договоров со скидкой, по которым отпуск товаров в розничную сеть осуществляется по ценам изготовителя без оптовой надбавки. Динамика поставки товаров на дилерской основе проанализирована в табл. 2.2.

Таблица 2.2.

Динамика поставки товаров ОАО «Белгалантерея» на дилерской основе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование организации | 2007 г., млн. руб. | 2008 г., млн. руб. | Темп роста, % |
| 1 | ЧУП ТД «Традиция» | 3080 | 3310 | 107 |
| 2 | ОАО «Бархим» | 831 | 838 | 101 |
| 3 | ОАО «Брест ЗБХ» | 318 | 374 | 118 |
| 4 | ОАО «Бортбытхим» | 323 | 310 | 96 |
| 5 | СП ООО «АкваСан» | 38 | 58 | 153 |
| 6 | ООО «Скерон» | 3 | 6 | 200 |
| 7 | ООО «Лаборатория качества» | 16 | 6 | 38 |
| 8 | ОДО «Будмаш» | 55 | 106 | 193 |
| 9 | Калинковичи ЗБХ | 29 | 32 | 110 |
| 10 | ООО «Флир» | 46 | 84 | 183 |
| 11 | ООО «Белкас» | 16 | 26 | 163 |
| 12 | УП «Химуран» | 60 | 76 | 127 |
| 13 | ИП «Ювага» | 32 | 42 | 131 |
| 14 | ГП Корма, филиал № 2 ОАО «Речицкий текстиль» | 232 | 183 | 79 |
| 15 | ОАО «Эталон» | 14 | 30 | 214 |
| 16 | ОДО «Парфюмторг» | 21 | 24 | 114 |
| 17 | ОАО «Зелонг» | - | 24 | - |
| 18 | ЗАО «БРК» | - | 36 | - |
| 19 | ОАО «Речицкий текстиль» г. Речица | - | 325 | - |
| 20 | ООО Миран-парфюм | - | 3 | - |
| 21 | ОДО «Эркон» | - | 15 | - |
| 22 | Прочие | 389 | 40 | 26 |
|  | Всего | 5504 | 5948 | 109 |

ОАО «Белгалантерея» многие годы самостоятельно осуществляло завоз импортных товаров в Республику Беларусь и обеспечивало розничную сеть г. Минска и Минской области широким ассортиментом товаров импортного производства. Однако из-за отсутствия финансовых средств, высоких кредитных ставок, усложненных таможенных процедур, сложностей в получении сертификатов на импортные товары в последние годы ОАО «Белгалантерея» завоз импортных товаров не производило.

В 2008 году ОАО «Белгалантерея» получено товарных ресурсов в сумме 9722 млн. руб. Получено товаров по договорам со скидкой на сумму 6716 млн. руб., рост 110% удельный вес 69% против уровня 2007 года 65%. В 2008 году заключено 32 договора с предоставлением скидки с отпускной цены, против 24 в 2007 году. Наиболее крупные поставщики ОАО «Белгалантерея» по объемам поставок приведены на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Наиболее крупные поставщики ОАО «Белгалантерея» по объемам поставок

Таким образом, из 172 поставщиков 4 поставщика занимают наибольший удельный вес (среди них ТД «Традиция», ОАО «Речицкий текстиль», ОАО «Бархим», ОАО «Брест ЗБХ»).

Специалисты торгового отдела ОАО «Белгалантерея» работают в тесном контакте с поставщиками, изучают состояние рынка на эти товары ежеквартально направляются конъюнктурные обзоры с предложениями по ассортименту и качеству выпускаемых товаров.

Структура товарооборота по реализации отражает сильные и слабые стороны работы ОАО «Белгалантерея». Сильной стороной является способность специалистов своевременно изучить спрос и потребность в галантерейных и парфюмерно-косметических товарах, оценить возможность потребностей и определить рынок сбыта.

Подтверждением этому является характеристика структуры товарооборота по реализации потребительских товаров за 2007-2008 гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

Данные по снижению реализации потребительских товаров ОАО «Белгалантерея» за 2007-2008 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Значение показателя по годам, млн. руб. | | Отклонение, млн. руб. | Темп роста, % |
| 2007 | 2008 |
| 1 | Мыло хозяйственное | 2164 | 1902 | -262 | 87,9 |
| 2 | Мыло туалетное | 1183 | 1130 | -53 | 95,5 |
| 3 | Корсетные изделия | 10,6 | 5,4 | -5,2 | 50,9 |
| 4 | Кожгалантерея | 20,9 | 16,7 | -4,2 | 79,9 |
| 5 | Клеенка столовая | 86,8 | 64 | -22,8 | 73,7 |
| 6 | Ковровые изделия | 20 | 7 | -13 | 35,0 |
| 7 | Зеркала | 15,6 | 13,4 | -2,2 | 85,9 |
|  | Итого | 3500,9 | 3138,5 | -362 | 89,6 |

Рост товарооборота обеспечен за реализации следующих групп товара (табл. 2.4).

Таблица 2.4.

Данные по увеличению реализации потребительских товаров ОАО «Белгалантерея» за 2007-2008 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Значение показателя по годам, млн. руб. | | Отклонение, млн. руб. | Темп роста, % |
| 2007 | 2008 |
| 1 | Текстильная галантерея | 1080 | 1725 | +645 | 159,7 |
| 2 | Тюлегардинные изделия | 11,2 | 31,4 | +20,2 | 280,4 |
| 3 | Парфюмерно-косметические товары | 353 | 468 | +115 | 132,6 |
| 4 | Холодильники | 66 | 129 | +63 | 195,5 |
| 5 | Пряжа | 4,4 | 7 | +2,6 | 159,1 |
| 6 | Товары бытовой химии | 846 | 1064 | +218 | 125,8 |
| 7 | Прочие товары | 130 | 165 | +35 | 126,9 |
|  | Итого: | 2490 | 3589 | +1099 | 144,1 |

Такие изменения обусловлены увеличением числа предприятий, заключивших договора со скидкой (выпускающих ТБХ): 2007 г. - 18 договоров, 2008 г. - 23 договора. Кроме того, обновлен и расширен ассортимент ТБХ, вырабатываемых предприятиями ОАО «Бархим», ПООО «Белкас».

Слабой стороной деятельности ОАО «Белгалантерея» остается тот факт, что в 2008 году, как и прошлые годы упущен рынок реализации по таким группам товара как тюлегардинные изделия, клеенка столовая, ковровые изделия и парфюмерно-косметические товары, которые в прошлые годы в структуре товарооборота занимали значительный удельный вес до 30 %. В настоящее время в структуре товарооборота удельный вес этих товаров снизился и составляет: клеенка столовая 0,7 %; ковровые изделия - 0,1 %; тюлегардинные изделия - 0,3 %; парфюмерно-косметические товары - 5 %. Несмотря на то, что в 2008 году увеличилась реализация парфюмерно-косметических товаров на 33 %, удельный вес вырос, однако это всегда востребованная покупателями группа товара и есть перспектива увеличить объемы реализации. В 2008 г. к 2007 г. рост поставок потребительских товаров в розничную сеть города Минска и Минской области составил 108 %.

В ОАО «Белгалантерея» нет отдела маркетинга, вся работа по планированию маркетинга возложена на торговый отдел. В ОАО «Белгалантерея» нет собственного сайта, что является существенным недостатком в деятельности предприятия.

Основной задачей маркетингового планирования ОАО «Белгалантерея» является выработка стратегии и тактики выступления торгового предприятия по каждому региону, где оно осуществляет свою деятельность. План маркетинга имеет несколько вариантов, что позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и обеспечить устойчивое движение к намеченным целям. Планы маркетинга - долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные (оперативные). Оперативные планы (тактика) представляют собой матрицу, в которой указываются сроки конкретных мероприятий, ожидаемые результаты, ответственные за их проведение и система контроля.

План маркетинга ОАО «Белгалантерея» включает в себя несколько разделов: результаты проведенных рыночных исследований, систему целей и стратегию деятельности торгового предприятия, маркетинговые цели и стратегии, планы продаж (сбыта), рекламных мероприятий, разработку ценовой политики и системы обслуживания.

В первом разделе плана указаны три основных момента: 1) анализ окружающей среды (динамика конъюнктурообразующих факторов, деятельность правительственных организаций, фирм - конкурентов, анализ потребностей основных групп потребителей); 2) анализ деятельности самой фирмы (организация маркетинга в структуре управления фирмой, наличие эффективной информационной системы и т.д.); 3) анализ маркетинговых стратегий (насколько она способствовала достижению целей фирмы, какие для этого были выделены ресурсы, каковы были расходы торгового предприятия, каков результат ее деятельности и т.д.).

Далее в плане отражается система целей и генеральная стратегия деятельности ОАО «Белгалантерея», выработанные на высшем уровне руководства. В зависимости от имеющихся ресурсов формируются системы маркетинговых целей и стратегии (продажи, рекламной деятельности компании и т.д.).

В плане сбыта указывается, каким образом будет организована продажа: через агентов, в офисе, в собственных магазинах, какие выделить квоты мест каждой сбытовой точке и т.д.

Ценовая политика ОАО «Белгалантерея» отражает основные моменты использования различных видов цен, предоставления скидок и льгот тем или иным категориям покупателей.

План мероприятий по улучшению сервиса включает в себя введение новых видов обслуживания, организацию дополнительных услуг (заказ продовольственных товаров по телефоны, доставка на дом т.д.).

В плане мероприятий по стимулированию сбыта указываются формы и методы проведения рекламной компании, методы мотивации деятельности агентов фирмы, участие в различных деловых встречах (“public relations”), спонсорская деятельность фирмы и т. д.

Для проведения маркетинговых исследований работники торгового отдела ОАО «Белгалантерея» проводят самостоятельно исследования спроса на потребительские товары на основе учета объема и структуры продаж за определенный период времени, анализа деятельности конкурентов, а так же информации, получаемой из различных специализированных периодических изданий, на специализированных выставках, непосредственно от покупателей.

Ограниченность масштабов деятельности и доступа информации не позволяют ОАО «Белгалантерея» организовать более глубокое изучение спроса на рынке товара, поэтому в этих целях особое внимание уделяется исследованиям, проводимым государственными структурами, которые проводят специальные исследования спроса рынке Республики Беларусь.

На основе полученных данных дается обзорная характеристика регионального рынка, выделяются сегменты (по уровню доходов), целевые группы (на основе особенностей требований к товару).

Необходимая социологическая информация собирается путем исследования позиций основных участников рынка товара - покупателей.

Исследователями используется методика прогнозирования спроса на продукты питания и промышленные товары, основанная на комплексном использовании нормативных методов, экстраполяционных методов и информации, полученной из анкетных опросов участников рынка.

При определении потребности в товаре в ОАО «Белгалантерея» ориентируются на следующие факторы: обеспеченность потребителей данным продуктом в предыдущем году; число потребителей, коэффициент их изменения; норматив обеспеченности данным продуктом и др.

Стимулирование труда работников в ОАО «Белгалантерея» осуществляется через: премирование за основные результаты хозяйственной деятельности; надбавки и доплаты к должностным окладам; единовременное поощрение; выплаты материальной помощи. Все выплаты материального и морального стимулирования оформляются приказом по организации в установленном законодательством порядке.

Руководство ОАО «Белгалантерея» постоянно ищет пути возможности упрощения расчетов с поставщиками, сокращения сроков документооборота, воздействия на поставщиков с целью своевременного оформления и предъявления товарных и расчетных документов. Особое внимание следует уделять выявлению возможностей расширения закупки товаров на льготных условиях (например, оплату поставщикам за поступившие товары производить после их розничной реализации), увеличению доли кредиторской задолженности в формировании товарных запасов и других оборотных активов.

Для накопления необходимых товарных запасов на складах базы и увеличения оборотного капитала предприятия, ОАО «Белгалантерея» заключен договор с МГД ОАО «Белинвестбанк» на предоставление возобновляемой кредитной линии на сумму 350 млн. руб. Для обеспечения запланированного роста товарооборота и своевременного расчета с поставщиками в 2009 г. планируется увеличить кредитную линию на 150 млн. руб.

Стратегия коммерческой деятельности ОАО «Белгалантерея» определяется следующими направлениями:

а) укрепление позиций на рынке г. Минска и Минской области по поставке товаров отечественного производства через ОАО «Белгалантерея», привлечение к сотрудничеству новых товаропроизводителей и заключение договоров с предоставлением скидки.

б) расширение рынка сбыта (зоны деятельности) за счет привлечения новых контрагентов, расширения ассортимента потребительских товаров с учетом спроса населения и уровня его доходов.

в) активизировать внешнеэкономическую деятельность: провести практическую работу по организации централизованных оптовых закупок импортных потребительских товаров; увеличить объемы поставок на экспорт.

В работе с поставщиками особое внимание уделяется наиболее стабильным и надежным партнерам, прежде всего товаропроизводителям Республики Беларусь.

В апреле 2008 года на заседании коллегии Министерства торговли Республики Беларусь рассматривался вопрос: «О роли организации оптовой торговли в продвижении отечественных товаров на внутренний и внешний рынки, организации централизованного ввоза недостающих и не вырабатываемых товаров из-за пределов республики». В частности серьезной критики подвергались опты в вопросах продвижения товаров на экспорт и обеспечения розничной сети, особенно индивидуальных предпринимателей импортными товарами, в том числе парфюмерно-косметическими товарами. В этой связи было принято ряд мер по продвижению отечественных товаров на экспорт. Так, ОАО «Белгалантерея» размещена информация с предложением по продаже товаров на экспорт на сайтах Белорусской Универсальной товарной биржи и Министерства торговли Республики Беларусь. Проведены переговоры с представителями концерна «Белресурсы» по поставке товаров от ОАО «Белгалантерея» в торговые дома концерна, осуществляющими торговлю за пределами республики. Кроме того, систематически осуществляется выездная торговля товарами отечественного производства в регионах Российской Федерации (г. Москва, Санкт-Петербург). В 2008 году ОАО «Белгалантерея» поставлено товаров на экспорт на сумму 125 млн. руб.

Для расширения ассортимента товаров ОАО «Белгалантерея» и обеспечения индивидуальных предпринимателей галантерейными и парфюмерно-косметическими товарами принимались меры по организации централизованных оптовых закупок импортных потребительских товаров:

- ведутся переговоры по вопросу поставки парфюмерно-косметических товаров и представителями Польши и Германии;

- руководство ОАО «Белгалантерея» принимало участие во встречах организованных Белорусской Торговой Палатой, с деловыми кругами Латвии, Литвы, России;

- планируется выезд на ярмарку в г. Москву и Польшу.

Переданы заявки на поставку товаров из Германии.

В ближайшее время будет подписан контракт ОАО «Белгалантерея» с немецким координационным центром развития международного сотрудничества «Кормес» на поставку в Республику Беларусь парфюмерно-косметических товаров.

Об эффективности рекламной деятельности на ОАО «Белгалантерея» можно судить по итогам работы организации. В настоящее время оптовая сеть ОАО «Белгалантерея» существенно расширилась и представлена оптовыми посредниками различных форм собственности и ведомственной принадлежности. Только в городе Минске работают более 50 оптовых посредников, осуществляющих поставки галантерейных, парфюмерно-косметических товаров, мыла и синтетических моющих средств в розничную сеть города Минска, которые создают серьезную конкуренцию ОАО «Белгалантерея». Одновременно отдельные товаропроизводители (ОАО «Лента», ОАО «Галантэя», СП ЗАО «Милавица») открыли свои мелкооптовые предприятия и розничную сеть, через которые производится реализация вырабатываемой ими продукции по ценам, ниже, предлагаемым оптовыми предприятиями. Кроме того, многие розничные торговые организации, в целях получения торговой наценки в полном размере 30 %, перешли на прямые договора с товаропроизводителями минуя оптовое звено.

В работе с поставщиками в ОАО «Белгалантерея» особое внимание уделяется сотрудничеству с отечественными товаропроизводителями и насыщению города Минска и Минской области товарами производителей Республики Беларусь. Увеличение удельного веса в товарных ресурсах товаров отечественных товаропроизводителей, было достигнуто за счет развития новых форм работы с ними, а также тесного сотрудничества с товаропроизводителями по улучшению условий договорных отношений в части оплаты, доставки товара, наличия полного ассортимента, вырабатываемого товаропроизводителями Республики Беларусь.

Имея хорошую материально-техническую базу, транспортные средства, квалифицированных специалистов ОАО «Белгалантерея» способно организовать снабжение розничной сети на высоком уровне. ОАО «Белгалантерея» принимаются дополнительные меры по поддержанию торгового сотрудничества с покупателями, с которыми состоит в договорных отношениях многие годы, а также проводит работу по поиску новых клиентов.

Так, в частности, периодически направляется информация в розничную сеть с характеристикой ОАО «Белгалантерея»:

1) о продолжительности работы на рынке,

2) о наличии ассортимента,

3) об уровне товарных запасов,

4) о предлагаемых услугах по оплате и доставке товара.

Кроме того, проводится реклама имеющихся на ОАО «Белгалантерея» товаров через телерадиокомпанию, в журналах, газетах, а также на вещевых рынках. Все это позволяет привлечь покупателей и расширить зону деятельности ОАО «Белгалантерея». Основными покупателями ОАО «Белгалантерея» является розничная сеть г. Минска и Минской области. Наибольший удельный вес занимают торговые организации г. Минска - 69 %.

Проанализируем расходы на осуществление рекламы ОАО «Белгалантерея» по отдельным средствам ее распространения за 2006-2008 гг. Результаты расчетов приведены в табл. П.1.1. (приложение 1) и в табл. П.2.1 (приложение 2).

Реклама в газетах и журналах отличается высоким охватом аудитории, высоким доверием к этим СМИ, возможностью отбора целевой аудитории по тематикам газет и журналов. Глянцевые страницы журналов в цвете, занятые рекламой, стоят на втором месте по запоминаемости и впечатляемости. Реклама на радио - особенно эффективна в первой половине дня, поскольку охватывает огромную целевую аудиторию, одна из дешевых реклам.

Чистый экономический эффект от проведения рекламных акций рассчитывается по формуле:

ЧЭФ = В - З, (2.1)

где В - выручка от проведения рекламной акции;

З - затраты на рекламную акцию

Теперь проведем сравнительный анализ расходов на рекламу и экономического эффекта от рекламных акций ОАО «Белгалантерея» в результате коммуникационной политики в 2006-2008 гг. (табл. 2.5).

Таблица 2.5.

Сравнительный анализ расходов на рекламу и экономического эффекта от рекламных акций ОАО «Белгалантерея» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | | Наименование мероприятия | | 2006 год, тыс. руб. | | | | 2007 год, тыс. руб. | | | 2008 год, тыс. руб. | | |
| В | | З | ЧЭФ | В | З | ЧЭФ | В | З | ЧЭФ |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1  1.1  1.2 | | Реклама в газетах и журналах:  Товары и цены  Оптом и в розницу | | 3421,1  5863,2 | | 2496  4852 | 925,1  1011,2 | 3985,8  6494,9 | 2760  5184 | 1225,8  1310,9 | 5218,9  8072,1 | 3840  6560 | 1378,9  1512,1 |
| 2 | | Реклама на | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1  2.2 | радио:  Радио «Юнистар»  «Русское радио» | | 25142,1  14418,2 | | 22821  11964,8 | | 2321,1  2453,4 | 27003,7  16536 | 24602  13972,8 | 2401,7  2563,2 | 31746  29725,2 | 28944,3  26814 | 2801,7  2911,2 |
|  | Итого: | | 48844,6 | | 42133,8 | | 6710,8 | 54020,4 | 46518,8 | 7501,6 | 74762,2 | 66158,3 | 8603,9 |

Расходы на рекламу ОАО «Белгалантерея» в 2006 г. составил 42133,8 тыс. руб., в 2007 г. - 46518,8 тыс. руб., в 2008 г. - 66158,3 тыс. руб. По сравнению с 2006 г. в 2007 г. было затрачено больше средств на размещение рекламы на радио на 3789 тыс. руб. (24602 тыс. руб. + 13972,8 тыс. руб. - 22821 тыс. руб. - - 11964,8 тыс. руб.). По сравнению с 2006 г. в 2007 г. было затрачено больше средств на размещение рекламы в газетах и журналах на 596 тыс. руб. (2760 тыс. руб. + 5184 тыс. руб. - 2496 тыс. руб. - 4852 тыс. руб.). В 2007 г. от рекламных акций был получен экономический эффект на 790,8 тыс. руб. (7501,6 тыс. руб. - 6710,8 тыс. руб.) больше, чем в 2006 г.

По сравнению с 2007 г. в 2008 г. было затрачено больше средств на размещение рекламы в газетах и журналах на 2456 тыс. руб. (3840 тыс. руб. + + 6560 тыс. руб. - 2760 тыс. руб. - 5184 тыс. руб.), а также рекламы на радио на 17183,5 тыс. руб. (28944,3 тыс. руб. + 26814 тыс. руб. - 24602 тыс. руб. - 13972,8 тыс. руб.). В 2008 г. от рекламных акций был получен экономический эффект на 1102,3 тыс. руб. (8603,9 тыс. руб. - 7501,6 тыс. руб.) больше, чем в 2007 г.

В 2008 году количество договоров с предприятиями различной формы собственности составило 1050 (в 2007 году - 954 договора), из них с индивидуальными предпринимателями 190. Особое внимание в 2009 году будет уделено работе с индивидуальными предпринимателями и внерыночными потребителями.

**3 РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА В ОАО «БЕЛГАЛАНТЕРЕЯ»**

В 2009-2010 гг. ОАО «Белгалантерея» необходимо активизировать работу в следующих направлениях:

1) Необходимо расширить ассортимент товаров номенклатуры ОАО «Белгалантерея». Учитывая специфику работы оптовой торговли, это возможно, только при тесном сотрудничестве с промышленными предприятиями по расширению ассортимента, изысканию и активизации таких форм сотрудничества, как дилерские и комиссионные отношения. Несмотря на то, что, на сегодняшний день, ОАО «Белгалантерея» имеет 42 дилерских договора, этого недостаточно.

2) ОАО «Белгалантерея» необходимо расширять и налаживать партнерские отношения, особенно с такими предприятиями, как ОАО «Витебские ковры», Борисов КТМ, СП ЗАО «Милавица», «Свитанок», «Купалинка», СП «Белита», ОАО «Галантэя» и др. В связи с этим, специалистам секторов необходимо максимально отработать промышленные предприятия и выяснить их производственную программу, четко сформировать ассортимент, объемы поставок на 2009 год. Каждый специалист должен изыскать дополнительно ассортимент, который может удовлетворить потребности розничных покупателей ОАО «Белгалантерея». Необходимо проанализировать причины снижения реализации CMC и мыла, с тем, чтобы в 2009-2010 гг. не допустить снижения.

3) ОАО «Белгалантерея» необходимо активно продолжать работу с промышленностью по выпуску недостающих товаров и выпуску импортозамещающих товаров.

До настоящего времени ОАО «Белгалантерея» не добились от ОАО «Бархим» улучшения качества упаковки, отдушки порошков, это подтверждается покупателями и соответственно влияет на реализацию CMC. По-прежнему, промышленность не выпускает станки для бритья, кашне, платки. Это ассортимент ОАО «Белгалантерея», и работники предприятия должны добиться выпуска этой продукции в республике. Этим следует заняться персонально начальнику товарного отдела.

4) Самым приоритетным направлением в работе ОАО «Белгалантерея» в 2009-2010 гг. является расширение поставки товаров на внутренний рынок. Несмотря на наличие более 900 розничных покупателей, ОАО «Белгалантерея» еще крайне недостаточно работает по расширению как клиентской базы, так и географии поставок. Сегодня привлечь покупателя можно только путем предложения широкого ассортимента товаров хорошего качества и по доступным ценам, а также расширения дополнительных коммерческо-сбытовых услуг. Поэтому, от слаженной работы товароведов, складских работников, транспортного отдела ОАО «Белгалантерея», зависит в конечном итоге и результат работы.

5) Коммерческой службе ОАО «Белгалантерея» необходимо изыскать дополнительно не менее 100 покупателей из числа розничных торговых предприятий, индивидуальных предпринимателей. Практически, не охвачены поставками продукции ОАО «Белгалантерея» гипермаркеты. Не полностью задействованы резервы и внерыночных покупателей. Специалистам ОАО «Белгалантерея» необходимо расширить информационную базу. Не полностью используются возможности продажи товаров ОАО «Белгалантерея» путем тендерных закупок. Необходимо изыскивать варианты и продвигать отечественные товары при тендерных закупках.

Специалистам ОАО «Белгалантерея» более активно следует работать по предложению товаров предприятия в розничной сети, среди частных ИП и ЧУП. Для активизации следует определить каждому специалисту регион его влияния и по итогам месяца, квартала, подводить результаты работы.

6) Важным направлением в работе ОАО «Белгалантерея», в свете требований правительства, является организация внешнеэкономической деятельности, в том числе расширение поставки товаров на экспорт и поставка спиртосодержащих парфюмерно-косметических товаров в республику.

Несмотря на сложности, ОАО «Белгалантерея» изыскивает возможность закупа парфюмерно-косметических товаров за рубежом. Так, уже проводятся переговоры с представителями Франции и Польши. Переданы заявки на необходимую продукцию, в основном, это туалетные воды класса «Экстра». В 2009 году ОАО «Белгалантерея» сможет предложить своим покупателям импортную продукцию, полученную по прямым связям.

Основываясь на коммерческих направлениях развития оптовой торговли, коллективу ОАО «Белгалантерея» в 2009-2010 гг., необходимо приложить максимум усилий по выполнению перспективных планов. Наиболее приоритетными направлениями в деятельности ОАО «Белгалантерея» по повышению эффективности продаж в 2009-2010 гг. будут:

а) Работа с поставщиками по заключению договоров на дилерской основе, договоров комиссии и договоров со скидкой, что позволит увеличить удельный вес товаров полученных на дилерской основе в общих ресурсах и производить отпуск товаров по ценам товаропроизводителей без оптовой надбавки.

Доля товаров отечественных товаропроизводителей с каждым годом будет увеличиваться. Особое внимание будет уделено вопросам насыщения потребительского рынка и обеспечения бесперебойной торговли товарами номенклатуры ОАО «Белгалантерея», в том числе квотируемыми. Достижение поставленной цели, будет решаться путем увеличения предложения товаров и услуг через совершенствование договорно-правового механизма, взаимной заинтересованности и ответственности с промышленностью, за наращивание выпуска товаров пользующихся спросом у населения и поставка их в розничную торговлю и внерыночным потребителям. Большое внимание в работе с поставщиками будет уделено вопросу недопущения фактов выпуска и продажи некачественных товаров. В 2009 году намечено изыскать дополнительно товаров, пользующихся спросом на сумму не менее 1450 млн. руб. Для продвижения на рынок отечественных товаров и увеличения их реализации будет постоянно проводиться реклама этих товаров через телерадиокомпанию, в журналах, в газетах, на вещевых рынках и общественном транспорте. На эти цели в 2009 году планируется израсходовать до 3 млн. руб.

б) Следующее приоритетное направление развития ОАО «Белгалантерея» - это тесное, взаимовыгодное сотрудничество с розничными торгующими организациями, индивидуальными предпринимателями и внерыночными потребителями, путем предоставления им комплекса торгово-сбытовых услуг в виде: отпуск товаров по ценам товаропроизводителей; применение дифференцированной оптовой надбавки в зависимости от формы расчетов; отпуск товаров с оплатой по мере реализации; создание оптимальных товарных запасов для бесперебойной поставки в розничную сеть; преобразование производственного ассортимента в торговый, отпуск товаров мелкими партиями; возврат и замена нереализованного товара в течение 90 дней; отсрочка платежа до 30 дней; доставка некоторых видов товара без взимания транспортных услуг.

Для привлечения розничных торговых предприятий, а также поддержания и развития торгового сотрудничества с покупателями, ОАО «Белгалантерея» применяется дифференцированная торговая наценка в зависимости от формы расчетов за полученный товар (7 % - при предоплате, 10 % - при оплате до 30 календарных дней, 8 % - на ткацкие товары, 10 % - на товары, не вырабатываемые в республике). Кроме того, при получении товара на условиях реализации, оптовая надбавка снижается до 5 %. Это способствует продвижению товара на рынок и делает его конкурентоспособным по ценовому фактору.

Специалистам торгового отдела ОАО «Белгалантерея» в 2009-2010 гг. необходимо привлечь к сотрудничеству открывающиеся в городе гипермаркеты, небольшие и неспециализированные магазины, внерыночных покупателей, а также увеличивать объемы поставок крупным универмагам.

Для улучшения работы с индивидуальными предпринимателями, приобретения ими необходимых товаров по доступным ценам и за наличный расчет в 2009 г. будет открыт магазин-склад. Все это, позволит расширить рынок сбыта и обеспечить выполнение основных прогнозных показателей, доведенных ОАО «Белгалантерея» на 2009 год.

в) Возобновление внешнеэкономической деятельности ОАО «Белгалантерея», первоначально по импорту позволит увеличить объем товарооборота, а за счет возможности самостоятельного формирования цены получить более высокие валовые доходы. Планируется возобновить завоз парфюмерно-косметических, электробритв, лезвий и других товаров из России.

г) Располагая свободными складскими площадями, одним из направлений деятельности ОАО «Белгалантерея» остается оказание клиентам комплексных услуг, связанных с погрузкой-разгрузкой и хранением товаров, за счет более рационального использования площадей и переоснащения складов более современным технологическим оборудованием.

Все вышеперечисленные направления деятельности ОАО «Белгалантерея» и их прогнозные показатели направлены в первую очередь на улучшение экономического состояния ОАО «Белгалантерея». Учетно-хозяйственная политика, организация работы всех служб ОАО «Белгалантерея» позволяет поддерживать экономическую стабильность, обеспечивать рентабельную работу и получать необходимую прибыль.

Для выполнения прогноза развития ОАО «Белгалантерея» в 2009-2010 гг. потребуется серьезное сосредоточение сил всего трудового коллектива, рациональное использование материально-технической базы, снижения расходов на реализацию, экономное и грамотное хозяйствование, соблюдение производственной и исполнительской дисциплины.

Проведенный анализ показал, что ОАО «Белгалантерея» слабо работает с регионами Республики Беларусь, а рынками сбыта в основном являются г. Минск и Минская обл. В связи с этим считаю целесообразным создание на ОАО «Белгалантерея» отдела продаж, имеющего следующую организационную структуру (рис. 3.1). Работниками отдела продаж по совместительству могут быть работники торгового отдела ОАО «Белгалантерея».

Начальник отдела продаж

Супервайзер 1 (руководитель группы прямых продаж)

Супервайзер 2 (руководитель группы региональных продаж)

Торговый представитель (район №1)

Торговый представитель (район №2)

Торговый представитель (район №3)

Торговый представитель (VIP)

Торговый представитель (минская область)

Торговый представитель (гомельская область)

Торговый представитель (могилевская область)

Торговый представитель (гродненская область)

Торговый представитель (брестская область)

Мерчендайзер №1

Мерчендайзер №3

Мерчендайзер №2

Торговый представитель (витебская область)

Рис. 3.1. Предлагаемая организационная структура отдела продаж  
ОАО «Белгалантерея»

Во главе отдела продаж ОАО «Белгалантерея» будет стоять начальник отдела продаж. В его непосредственном подчинении будут находиться руководитель группы прямых продаж и руководитель группы региональных продаж. Руководитель группы прямых продаж будет координировать деятельность торговых представителей и мерчендайзеров. Руководитель группы региональных продаж будет координировать деятельность торговых представителей по областям Республики Беларусь.

Отдел продаж ОАО «Белгалантерея» можно условно разделить на два участка. Первый участок - это специалисты, работающие по регионам Республики Беларуси. В большинстве случаев заявки принимаются посредством телефонного разговора, то есть в устной форме. За редким исключением заявка присылается по факсу. Сразу же происходит обработка заказа, то есть принимается во внимание количество товара, забронированного другим клиентом, реальное наличие на складе и срок отгрузки.

Второй участок - это специалисты отдела прямых продаж, работающие по г. Минску. Минск условно разделен на три района. За каждым торговым представителем закреплен определенный район города. Так же выделен отдельный торговый представитель (VIP), работающий с гипермаркетами г. Минска. Торговый представитель работающий по г. Минску составляет заявки на товар находясь в торговой точке непосредственно при личном контакте с директором магазина (товароведом). При этом его целью является увеличения продаж в каждой торговой точке. Каждая торговая точка посещается торговым представителем минимум один раз в неделю. В работу торгового представителя входит не только составления заказа, но и мерчендайзинг, установка фирменного торгового оборудования, и отслеживание дебиторской задолженности покупателя. Кроме торгового представителя выкладкой занимаются и мерчендайзеры. К функциональным обязанностям мерчендайзера входит оформление торгового зала, организация рекламных акций, презентации продукции, дегустаций. Они подчиняются непосредственно торговым представителям.

При внезапно возникшей потребности магазина в определенном виде той или иной продукции, ОАО «Белгалантерея» старается приложить максимум усилий для удовлетворения данного заказа.

Дополнительную прибыль от продаж продукции ОАО «Белгалантерея» может получить от проведения рекламных акций. Осуществление рекламной деятельности тесно связано с проблемой финансирования, разработкой и исполнением рекламного бюджета. Его формирование способствует более четкому определению целей рекламы и выбору мероприятий по их достижению. Разумные размеры бюджета создают необходимые условия для эффективного проведения рекламных мероприятий. Это не означает, что все средства должны быть непременно израсходованы. Важно найти наиболее эффективные подходы к выбору оптимальных средств проведения рекламы.

Продуманная рекламная политика, значительные средства, затрачиваемые на нее, приносят положительный эффект - объем реализованной продукции фирмы постоянно увеличивается. Руководство предприятия внимательно следит за достаточно спросом на молочные продукты, на это уходят значительные средства фирмы. Без стимулирования продаж у фирмы плохо шли бы дела. Рост объемов продаж продукции фирмы требует больших объемов рекламной информации.

Поскольку рекламную деятельность ОАО «Белгалантерея» осуществляет только посредством размещение в СМИ, считаю целесообразным использовать для стимулирования продаж организации рекламу в Интернет. Смета затрат ОАО «Белгалантерея» на Интернет-рекламу приведена в табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Распределение средств рекламной кампании в интернет ОАО «Белгалантерея» в 2009 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ресурс | Цена | Требуется | Количество посетителей | Стоимость |
| 1 | Баннеры 120×120 на первой странице вверху слева от логотипа на сайте www.tut.by: крупнейший белорусский новостной сайт | 19 $ за 1000 показов | 10 тыс. показов | 150; 1,5 % | 190 $ |
| 2 | Баннеры 100×100 в левой колонке под меню на сайте www.news.com: крупный новостной сайт | 6 $ за 1000 показов | 100 тыс. показов | 2000; 2 % | 600 $ |
| 3 | Баннеры 468×60 на главной странице внизу по центру на сайте www.finance.by: крупнейший белорусский финансовый сайт | 12 $ за 1000 показов | 50 тыс. показов | 500; 1 % | 600 $ |
| Итого: | | | | 2650 | 1390 $ |

Реклама будет распространяться на самых популярных сайтах, также будет производиться адресная рассылка рекламных писем, планируется размещение баннеров на самых популярных финансовых и новостных сайтах. Такая рекламная кампания может привлечь более 2,5 тыс. «качественных» посетителей на сайт, из которых по средним статистическим данным, индивидуальных потенциальных клиентов может быть 3 - 5 %, то есть около 130 клиентов. Ожидаемый доход от проведения данной акции составит около 2600 $ (учитывая, что, по данным фирмы, усредненная прибыль от одного клиента 20 $).

Чистая прибыль: 1210 $ (2600 $ - 1390 $).

Эффективность рекламной кампании:

1210 $ / 1390 $ × 100 % = 87,1 %.

В результате проведенной рекламной кампании будут увеличены не только объемы продаж, но и значительно увеличится клиентская аудитория ОАО «Белгалантерея». Дополнительный эффект - узнавание торговой марки ОАО «Белгалантерея», что не менее важно, чем дополнительная прибыль.

В целях заинтересованности работников ОАО «Белгалантерея» в увеличении объемов отгрузки и реализации продукции организации, расширении и поиске новых рынков сбыта продукции на предприятии необходимо разработать Положение: «Об оплате работников ОАО «Белгалантерея»», непосредственно занятых реализацией продукции», которое будет определять размеры, условия и порядок оплаты труда работников, занятых реализацией и отгрузкой продукции, поиском новых рынков сбыта.

В целях стимулирования работников сферы сбыта согласно разработанному Положению на 2009-2010 гг. необходимо предусмотреть следующие виды доплат:

а) для руководителей, специалистов и служащих отдела продаж при перевыполнении плана по реализации начисленная сумма приработка работникам увеличивается на 2 % за каждый процент перевыполнения плана;

б) начисление приработка работникам занятым рекламно-выставочной деятельностью производится по представлению отчета выполненных работ за месяц в следующих размерах: за выполнение работ рекламно-выставочной деятельности - 70 % должностного оклада; за реализацию продукции за пределы Республики Беларусь по заключенным договорам на выставках-ярмарках - 1 % от суммы реализации в течение одного года после поставки первой партии продукции.

Сотрудники торгового отдела ОАО «Белгалантерея» очень редко добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. Поэтому нужен поиск наиболее справедливой системы оплаты труда, при которой особенно поощряются успехи и достижения. Большинство сотрудников видят в системе оценки их работы справедливое и объективное признание достигнутых ими результатов, что, в конечном счете, приведет к дополнительным усилиям при выполнении поставленных перед ними задач.

Совершенно иной вид мотивации предполагает система оценок посредством целенаправленных мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Выявленные начальником торгового отдела интересы сотрудника поощряется путем предложения повышения квалификации (например, компьютерные курсы, курсы по изучению иностранного языка). В этом случае предприятие получает двойную пользу: с одной стороны, прямую - квалифицированный персонал, с другой - косвенную - высокую степень мотивации персонала.

Поскольку на стимулирование продаж ОАО «Белгалантерея» влияет непосредственно эффективность стимулирования персонала, в целях выявления причин неудовлетворенности трудом и заработной платой в ОАО «Белгалантерея» можно использовать процедуру оценки уровня удовлетворенности трудом работников - метод удержания профессионалов в компании (приложение 3). Говоря о преимуществах предлагаемого метода, можно отметить, что он достаточно прост, универсален, и больше подходит для небольших компаний. Он может также использоваться для контроля адаптации в организации новых сотрудников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате анализа теоретических аспектов, проведенных исследований, изучения условий, при которых работает ОАО «Белгалантерея» можно сделать следующие выводы.

На протяжении многих лет использовались многочисленные определения понятий «совершенствование сбыта», «стимулирование продаж», которые, однако, были довольно расплывчатыми. Сегодня же наличие специализированных агентств и развитие соответствующего рынка позволяет подойти к практически исчерпывающему определению: можно считать, что речь идет о совокупности приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца) с целью краткосрочного повышения объема продаж, а также увеличения числа новых покупателей.

В качестве объекта исследования в курсовой работе выбрано ОАО «Белгалантерея», основными видами деятельности которого является оптовая и розничная торговля текстильными, трикотажными и галантерейными товарами; хранение и складирование; эксплуатация и сдача в наем собственного имущества; транспортные услуги.

В процессе решения задач, которые были определены в начале данной работы, было установлено, что:

1) вся работа по стимулированию продаж в ОАО «Белгалантерея» возложена на работников торгового отдела. Специалисты торгового отдела ОАО «Белгалантерея» работают в тесном контакте с поставщиками, изучают состояние рынка на эти товары ежеквартально направляются конъюнктурные обзоры с предложениями по ассортименту и качеству выпускаемых товаров. Из 172 поставщиков ОАО «Белгалантерея» 4 поставщика занимают наибольший удельный вес (среди них ТД «Традиция», ОАО «Речицкий текстиль», ОАО «Бархим», ОАО «Брест ЗБХ»);

2) сильной стороной работы ОАО «Белгалантерея» является способность специалистов своевременно изучить спрос и потребность в галантерейных и парфюмерно-косметических товарах, оценить возможность потребностей и определить рынок сбыта;

3) слабой стороной деятельности ОАО «Белгалантерея» остается тот факт, что в 2008 г., как и прошлые годы упущен рынок реализации по таким группам товара как тюлегардинные изделия, клеенка столовая, ковровые изделия и парфюмерно-косметические товары, которые в прошлые годы в структуре товарооборота занимали значительный удельный вес до 30 %;

4) в ОАО «Белгалантерея» нет отдела маркетинга, вся работа по планированию маркетинга возложена на торговый отдел. В ОАО «Белгалантерея» нет собственного сайта, что является существенным недостатком в деятельности предприятия;

5) стимулирование труда работников в ОАО «Белгалантерея» осуществляется через премирование за основные результаты хозяйственной деятельности; надбавки и доплаты к должностным окладам; единовременное поощрение; выплаты материальной помощи;

6) в работе с поставщиками в ОАО «Белгалантерея» особое внимание уделяется сотрудничеству с отечественными товаропроизводителями и насыщению г. Минска и Минской области товарами производителей Республики Беларусь;

7) анализ рекламной деятельности ОАО «Белгалантерея» по отдельным средствам ее распространения за 2006-2008 гг. показал, что в 2007 г. от рекламных акций был получен экономический эффект на 790,8 тыс. руб. больше, чем в 2006 г., а в 2008 г. от рекламных акций был получен экономический эффект на 1102,3 тыс. руб. больше, чем в 2007 г.

В 2009-2010 гг. в целях совершенствования программы стимулирования продаж ОАО «Белгалантерея» необходимо активизировать работу в следующих направлениях:

1) работа с поставщиками по заключению договоров на дилерской основе, договоров комиссии и договоров со скидкой, что позволит увеличить удельный вес товаров полученных на дилерской основе в общих ресурсах и производить отпуск товаров по ценам товаропроизводителей без оптовой надбавки;

2) тесное, взаимовыгодное сотрудничество с розничными торгующими организациями, индивидуальными предпринимателями и внерыночными потребителями, путем предоставления им комплекса торгово-сбытовых услуг;

3) возобновление внешнеэкономической деятельности ОАО «Белгалантерея», первоначально по импорту позволит увеличить объем товарооборота, а за счет возможности самостоятельного формирования цены получить более высокие валовые доходы. Планируется возобновить завоз парфюмерно-косметических, электробритв, лезвий и других товаров из России;

4) располагая свободными складскими площадями, одним из направлений деятельности ОАО «Белгалантерея» остается оказание клиентам комплексных услуг, связанных с погрузкой-разгрузкой и хранением товаров, за счет более рационального использования площадей и переоснащения складов более современным технологическим оборудованием;

5) ОАО «Белгалантерея» необходимо начать работу по освоению других регионов Республики Беларусь, кроме г. Минска и Минской обл., особенно, необходимо, обратить внимание на Брест, Гродно, где ОАО «Белгалантерея» почти не участвует в поставках;

6) ОАО «Белгалантерея» необходимо создать независимый отдел продаж, который будет самостоятельно формировать, реализовывать, контролировать и корректировать ход выполнения маркетинговой программы, это позволит более оперативно и эффективно выполнять предприятием маркетинговые функции;

7) поскольку на стимулирование продаж ОАО «Белгалантерея» влияет непосредственно эффективность стимулирования персонала, в целях выявления причин неудовлетворенности трудом и заработной платой в ОАО «Белгалантерея» необходимо использовать процедуру оценки уровня удовлетворенности трудом работников - метод удержания профессионалов в компании;

8) дополнительную прибыль от продаж продукции ОАО «Белгалантерея» может получить от проведения рекламных акций. Расчеты показали, что эффективность рекламной кампании в Интернет составит 87,1 %.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник. - Мн: Вышэйшая школа, 2002. - 447 с.

2. Багиев Л.Ю. Маркетинг: Учебник. - СПб: Изд-во СПбГУЭиФ, 1999.-327с.

3. Вашкевич Н.И. Правовые акты: Реклама и бизнес [Электрон. ресурс] - 12 апреля 2008. - Режим доступа http://[www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)

4. Гончаров В.И. Менеджмент предприятия. - Мн.: Изд-во МИУ, 2003.-256 с.

5. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса. - Киев: 2001. - 267 с.

6. Дойль П. Маркетинг. Менеджмент: Стратегия и тактика. - СПб.: ПитерКом, 1999. - 414 с.

7. Дурович А.П. Маркетинг гостиниц и ресторанов. - М: Новое знание, 2006. - 632 с.

8. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. - М: Эксмо-Пресс, 2006. - 460 с.

9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование и контроль. - СПб.: ПитерКом, 1999. - 468 с.

10. Лазаревич В.И. Помощь рекламы при создании нового продукта // [Индустрия рекламы](http://www.adindustry.ru). - 2006 - № 4. - С. 26-31.

11. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2002. - 400 с.

12. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности. - М.: Информационно-внедренческий центр Маркетинг, 2001. - 450 с.

13. Похабов В.И. Основы маркетинга. - Мн.: Высшая школа. 2001. - 271 с.

14. Производственный менеджмент. Управление предприятием.; Под ред. С.А. Пелиха. - Мн.: БГЭУ, 2003. - 555 с.

15. Соломатин А.Н., Петров П.В. Экономика товарного обращения. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 220 с.

16. Суша Г.З. Экономика предприятия: Учебник. - М.: Новое знание, 2003. - 384 с.

17. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент. - Х.: ИД ИНЖЭК, 2004. - 136 с.

18. Хрипач В.Я. Экономика предприятия. - Мн.: Экономпресс, 2001. - 464 с.

19. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособ-ность. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 271 с.

20. Шаповалов В.А. Маркетинговый анализ. - Ростов н/Д: Феникс, 2005. - 156 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Таблица П.1.1.

Расходы на осуществление рекламы ОАО «Белгалантерея» в газетах и журналах за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Издание | 2006 год | | 2007 год | | 2008 год | |
| требуется | стоимость, тыс. руб. | требуется | стоимость, тыс. руб. | требуется | стоимость, тыс. руб. |
| Журнал «Товары и цены» | 1 разворот (2 страницы): 2  104 тыс. руб. = 208 тыс. руб. Каждую неделю 3 месяца по схеме охвата примерно 4 выпуска:  3  4  208 тыс.  руб. | 2496 | 1 разворот (2 страницы): 2  115 тыс. руб. = 230 тыс. руб. Каждую неделю 4 месяца по схеме охвата примерно 3 выпуска:  4  3  230 тыс. руб. | 2760 | 1 разворот (2 страницы): 2  120 тыс. руб. = 240 тыс. руб. Каждую неделю 4 месяца по схеме охвата примерно 4 выпуска:  4  4  240 тыс. руб. | 3840 |
| Журнал «оптом и в розницу» | 1 разворот (2 страницы): 2  121,3 тыс. руб. = 242,6 тыс. руб. В журнале каждую неделю 5 месяцев по схеме охвата примерно 4 выпуска:  5  4  242,6 тыс. руб. | 4852 | 1 разворот (2 страницы): 2  129,6 тыс. руб. = 259,2 тыс. руб. В журнале каждую неделю 5 месяцев по схеме охвата примерно 4 выпуска:  5  4  259,2 тыс. руб. | 5184 | 1 разворот (2 страницы): 2  131,2 тыс. руб. = 262,4 тыс. руб. В журнале каждую неделю 5 месяцев по схеме охвата примерно 5 выпусков:  5  5  262,4 тыс. руб. | 6560 |
| Итого |  | 7348 |  | 7944 |  | 10400 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Таблица П.2.1.

Расходы на осуществление рекламы ОАО «Белгалантерея» на радио за  
2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Радио-станция | 2006 год | | 2007 год | | 2008 год | |
| требуется | стоимость, тыс. руб. | требуется | стоимость, тыс. руб. | требуется | стоимость, тыс. руб. |
| Альфа радио | Реклама 5 дней в неделю, 4 раза в месяц, по схеме охвата необходим 1 месяц: 5  4  1  1141,05 | 22821 | Реклама 5 дней в неделю, 4 раза в месяц, по схеме охвата необходим 1 месяц: 5  4  1  1230,1 | 24602 | Реклама 7 дней в неделю, 3 раза в месяц, по схеме охвата необходим 1 месяц: 7  3  1  1378,3 | 28944,3 |
| Русское радио | Реклама 2 дня в неделю (вторник, четверг), 4 раза в месяц, по схеме охвата необходимо 2 месяца: 2  4  2  747,8 тыс. руб. | 11964,8 | Реклама 2 дня в неделю (вторник, четверг), 4 раза в месяц, по схеме охвата необходимо 2 месяца: 2  4  2  873,3 тыс. руб. | 13972,8 | Реклама 2 дня в неделю (вторник, четверг), 5 раз в месяц, по схеме охвата необходимо 3 месяца: 5  3  2  893,9 тыс. руб. | 26814 |
| Итого |  | 34785,8 |  | 38574,8 |  | 55758,3 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

***Процедура оценки уровня удовлетворенности трудом работников методом удержания профессионалов в компании***

Процедура состоит из трех этапов:

1) разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами производственной ситуации;

2) проведение анкетирования;

3) анализ уровня удовлетворенности сотрудников работой (предприятием).

Первый этап.

При составлении анкеты определяется перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки. При этом наряду с основными показателями производственной ситуации (содержание труда, заработная плата и др.) возможны специфические факторы мотивации (различные социальные программы и т. д.).

Критериями оценки показателей служили следующие качественные характеристики:

- совершенно удовлетворен;

- удовлетворен;

- затрудняюсь ответить;

- не удовлетворен;

- совершенно не удовлетворен.

Дополнительно каждому респонденту предлагалось заполнить графу «Ваши пожелания и замечания». В ходе предварительной аналитической работы было выделено 18 факторов мотивации персонала ОАО «Белгалантерея». Для анализа удовлетворенности работой и действующей системой стимулирования работники ОАО «Белгалантерея» заполнили анкету (табл. П.3.1), необходимо было поставить любой знак в той графе, с каким утверждением они были согласны.

В графе «Ваши пожелания и замечания» встречались следующие записи:

Мои знания и навыки не востребованы. Некоторые обязанности дублируются другими сотрудниками. Хотелось бы больше самостоятельности, ответственности, доверия со стороны непосредственного руководителя. Надеюсь, что программа «Здоровье» будет продолжена.

Таблица П.3.1.

Анкета удовлетворенности сотрудников ОАО «Белгалантерея» работой и действующей системой стимулирования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование фактора производственной ситуации | Совершен-но удовлет-ворен | Удовлетво-рен | Затрудняюсь ответить | Не удовлетво-рен | Совершенно не удовлетворен |
| 1 | Содержание труда |  |  |  | x |  |
| 2 | Занимаемая должность |  | x |  |  |  |
| 3 | Заработная плата |  |  |  | x |  |
| 4 | Премия за год |  | x |  |  |  |
| 5 | Премия к отпуску |  |  |  | x |  |
| 6 | Премия в течение года |  | x |  |  |  |
| 7 | Условия труда | x |  |  |  |  |
| 8 | Организация труда |  |  |  |  | x |
| 9 | Оплата проездных билетов | x |  |  |  |  |
| 10 | Оплата детских путевок |  |  | x |  |  |
| 11 | Содержание информации на доске объявлений | x |  |  |  |  |
| 12 | Подарки к Дню рождения | x |  |  |  |  |
| 13 | Подарки к Новому году | x |  |  |  |  |
| 14 | Организация и содержание корпоративного праздника | x |  |  |  |  |
| 15 | Организация Нового года |  | x |  |  |  |
| 16 | Программа «Здоровье» | x |  |  |  |  |
| 17 | Отношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  | x |
| 18 | Отношения с коллегами |  | x |  |  |  |

Второй этап.

В анкетирование были вовлечены все без исключения сотрудники ОАО «Белгалантерея». Работники заполняли анкеты анонимно. Они раздавались по отделам ОАО «Белгалантерея». Такой подход позволял оценить не только индивидуальный уровень удовлетворенности сотрудника работой в ОАО «Белгалантерея», но и зафиксировать данные о микроклимате в каждом отделе.

Третий этап.

Пожалуй, самым сложным при проведении любого опроса является его математическое обоснование. С этой целью каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивалось соответствующее числовое значение - коэффициент:

- совершенно удовлетворен (+1,0);

- удовлетворен (+0,5);

- затрудняюсь ответить (0,0);

- не удовлетворен (-0,5);

-совершенно не удовлетворен (-1,0).

Суммарный показатель удовлетворенности - индекс удовлетворенности (Iуд) по каждому из факторов рассчитывался по формуле (П.3.1):

, (П.3.1)



где n1, n2, n3, n4 - соответствующее число респондентов (внутри отделов), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор (характеристика по шкале удовлетворенности «затрудняюсь ответить»), не учитывались.

Воспользовавшись табл. П.3.2, в зависимости от полученного значения индекса удовлетворенности (Iуд) можно оценить степень удовлетворенности персонала тем или иным фактором мотивации труда внутри отдела или профессиональной группы.

Таблица П.3.2.

Интерпретация числовых значений (Iуд)

|  |  |
| --- | --- |
| Числовое значение | Интерпретация |
| От +1,0 до +0,6 | Высокий уровень удовлетворенности |
| От +0,59 до +0,2 | Средний уровень удовлетворенности |
| Менее 0,19 | Низкий уровень удовлетворенности |

Далее суммарные показатели удовлетворенности, полученные по отделам сотрудников, вносятся в сводную таблицу индекса удовлетворенности (табл. П.3.3). Согласно результатам, занесенным в табл. П.3.3, можно оценить не только средний индекс удовлетворенности по конкретному фактору, но и общий индекс удовлетворенности производственной ситуацией в конкретном отделе сотрудников.

Далее проводится ранжирование факторов степени удовлетворенности.

Таблица П.3.3.

Сводные значения индексов удовлетворенности (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фактор | Коммерче-ский отдел | Отдел продаж | Бухгалте-рия | Склад | Технические исполнители | Средний индекс по фактору |
| 1 | Содержание труда | 0,75 | 0,79 | 0,76 | 0,83 | 0,15 | 0,66 |
| 2 | Занимаемая должность | 0,68 | 0,56 | 0,66 | 0,74 | 0,4 | 0,61 |
|  | … | … | … | … | … | … | … |
| 17 | Отношения с непосредствен- ным руководителем | 0,56 | 0,67 | 0,6 | 0,67 | 0,38 | 0,58 |
| 18 | Отношения с коллегами | 0,56 | 0,67 | 0,6 | 0,67 | 0,38 | 0,58 |
|  | Итого: | 0,74 | 0,65 | 0,76 | 0,73 | 0,43 | 0,64 |

Эта процедура позволяет сгруппировать факторы производственной ситуации в зависимости от значения среднего индекса удовлетворенности. В табл. П.3.4, серым цветом выделены показатели со средним и низким уровнем удовлетворенности, требующие улучшения.

Таким образом, в целях выявления причин неудовлетворенности трудом и заработной платой в ОАО «Белгалантерея» мы применили метод удержания сотрудников и получили информацию для принятия решений.

По каждому фактору производственной ситуации, независимо от величины полученного среднего уровня удовлетворенности сотрудника работой, проводится анализ. Указываются возможные причины именно такого значения индекса удовлетворенности, даются рекомендации, как поддержать или повысить удовлетворенность сотрудников своим рабочим местом. Для этого дополнительно используются данные о средней заработной плате по городу, информация, полученная в результате собеседований, наблюдений и т. д. В табл. П.3.4 факторы ранжированы по степени удовлетворенности сотрудников ОАО «Белгалантерея» каждым из них.

Таблица П.3.4.

Ранжирование факторов по степени удовлетворенности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование фактора производственной удовлетворенности | Средний индекс |
| 1 | Оплата проездных билетов | 0,83 |
| 2 | Организация и содержание корпоративного праздника | 0,83 |
| 3 | Подарки к Дню рождения | 0,82 |
| 4 | Подарки к Новому году | 0,82 |
| 5 | Организация Нового года | 0,75 |
| 6 | Оплата детских путевок | 0,71 |
| 7 | Программа «Здоровье» | 0,68 |
| 8 | Организация труда | 0,67 |
| 9 | Условия труда | 0,65 |
| 10 | Содержание информации на доске объявлений | 0,63 |
| 11 | Содержание труда | 0,62 |
| 12 | Занимаемая должность | 0,6 |
| 13 | Премия в течение года | 0,56 |
| 14 | Отношения с непосредственным руководителем | 0,56 |
| 15 | Отношения с коллегами | 0,56 |
| 16 | Премия за год | 0,54 |
| 17 | Премия к отпуску | 0,53 |
| 18 | Заработная плата | 0,24 |
| Общий индекс удовлетворенности по предприятию | | 0,64 |

В результате последовательного анализа всех факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудника работой и системой стимулирования труда, можно предложить следующие мероприятия:

1) разработать стандарт внутрифирменных наград (грамоты, значки, и т. п.), программу обучения специалистов, новые должностные инструкции с указанием целей, задач, требований и критериев оценки; дополнительно разработать Положение о премировании, основанное на качестве, производительности и прибыли предприятия, а также программу «Дети» (оплата детских путевок или оплата проезда к месту отдыха, страхование детей от несчастных случаев и т. д.);

2) пересмотреть среднюю заработную плату;

3) рассмотреть возможность дополнительного приобретения оборудования;

4) скорректировать программу «Здоровье» (компенсация стоимости лекарств для сотрудников, оплата санаторной путевки, стоматологическая помощь, доплата некурящим и т. д.), пакет социальных выплат и льгот;

5) составить план проведения корпоративных праздников, поздравлений, конкурсов на год и примерные программы их проведения.

В целом же, предлагаемая методика позволяет своевременно информировать руководство ОАО «Белгалантерея», как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и об удовлетворенности работников отдельными производственными процессами, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию системы управления, выявлению причин конфликтов, уменьшению текучести кадров, разработке мер материального стимулирования, что в конечном итоге позволит повысить результативность работы организации.