

структуры, состоящей из многочисленных уровней и многих взаимосвязанных элементов системы.

Решения о размещении торгового персонала должны дать ответы на три взаимосвязанных вопроса:

1) Какой объем работы по обслуживанию реальных и потенциальных покупателей надо выполнить, чтобы достичь определенных показателей по продажам и прибылям?

2) Сколько нужно торговых агентов, чтобы выполнить необходимый объем работы?

3) Как надо сформировать территории, чтобы полностью обслужить всех реальных и потенциальных покупателей и предоставить достаточные возможности каждому торговому агенту добиться успеха?

Решения о размещении торгового персонала в одном регионе влияют на решения в других сферах. Например, распределение объема работ определяет количество торговых работников, которое оказывает влияние на формирование территории.

Многие фирмы могут существенно увеличить свою производительность за счет более правильного размещения торгового персонала. Обычно бывает слишком много или слишком мало торговых агентов; на некоторых покупателях тратится слишком много усилий, а другим их не хватает, или территории для сбыта, сформированы неправильно. Необходимые изменения в размещении торгового персонала требуют тщательного анализа распределения объема работ торговых агентов, их количества и отведенной им территории.

Руководство должно понимать, что организация торговли – это незаконченный процесс. Вносятся изменения, мелкие коррективы, оцениваются результаты и вводятся дополнительные изменения. Постоянная реорганизация сбыта, необходима, чтобы выполнить стратегические задачи, разработанные для выживания в конкурентной и все более неустойчивой среде, в которой работает большинство фирм.

## **ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ГОРЕЦКОГО ХЛЕБОЗАВОДА**

**Дулевич Л.И., к.э.н., доцент**

**Дубкова С.А., студентка**

*УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»*

Важное место в товарной стратегии фирмы занимает позиция товаров на рынке, которая может быть определена с помощью матрицы «Бостон консалтинг групп». Проведем позиционирование товаров на примере Горецкого хлебозавода. На первом этапе необходимо определить относительную долю на местном рынке продукции, произведенной хлебозаводом, и рассчитали темпы роста объемов продаж (табл.1).

## Экономические показатели формирования товарной стратегии

Наименование продукции	Темпы роста объема продаж, 2003 г. в % к 2002 г.	Доля на рынке в 2003 г., %	Рентабельность, %
Булочные	100	89,0	8,5
Хлебоборжаные	100	99,8	2,5
Торты и порожные	142	15,9	1,7
Макароны	70	10,0	1,2

Основными конкурентами на местном районном рынке являются ПТФ «Парнас», ИП «Оганесян», комбинат общественного питания и др. На основе приведенных расчетов построим график формирования продуктовой стратегии хлебопекарни (рис. 1), который отражает позиционирование товаров на рынке. По оси X отражается относительная доля рынка, по оси Y – темпы роста продаж.

Как видно по данным рисунка, стратегическим окном Горецкого хлебопекарни является пшеничный хлеб, булочные изделия высшего сорта и хлеб ржаной. Производство этих видов продукции принесит предприятию стабильную выручку, и данные товары занимают наибольшую долю рынка. На эти виды продукции в дальнейшем должны быть направлены основные инвестиции в связи с возросшими требованиями потребителей к качеству продукции.

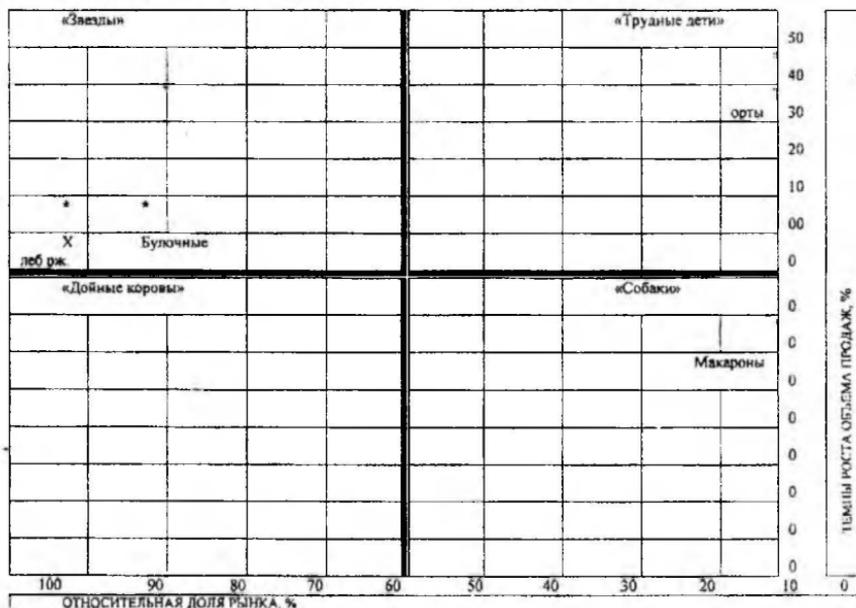


Рис. 1. Формирования продуктовой стратегии хлебопекарни с учетом рентабельности

Нами разработан бизнес-план инвестиционного проекта по замене физически и морально устаревшей печи ФТЛ-2-81 на ротационную печь РТ-150. Согласно бизнес-плану рентабельность продукции и продаж составит 26,1% и 20,5% соответственно. Чистый дисконтированный поток наличности – 65 тыс. дол. США. При этом коэффициент дисконтирования равен 0,88, простой и динамический сроки окупаемости совпадают и составляют 0,4 года.

В перспективе необходимо стремиться расширять рынок тортов, пирожных, рулетов и кексов. Для этого нужно и далее увеличивать ассортимент, использовать более мелкую расфасовку, снижать себестоимость, вести поиск каналов поступления более дешевого сырья (кофе, какао, орехи и т.д.).

В настоящее время макаронные изделия Горецкого хлебозавода не пользуются спросом у населения. Горецкий хлебозавод реализует макаронные изделия в основном посредством бартера. Это связано с низким качеством изделия (из-за низкого качества сырья), а также высокими ценами реализации (высокая себестоимость производимой продукции). На местном рынке имеется довольно большое число конкурентов, реализующих аналогичную продукцию более высокого качества в широком ассортименте и по низким ценам (в основном это российские производители макаронных изделий). В данном случае предприятию следует придерживаться стратегии «жатвы», сокращая издержки подразделения более быстрыми темпами, чем темпы падения его выручки.

Мы считаем, то матрица формирования продуктовой стратегии должна учитывать также такой показатель как рентабельность производства продукции (табл. 1). С учетом рентабельности график будет выглядеть следующим образом (рис. 2).

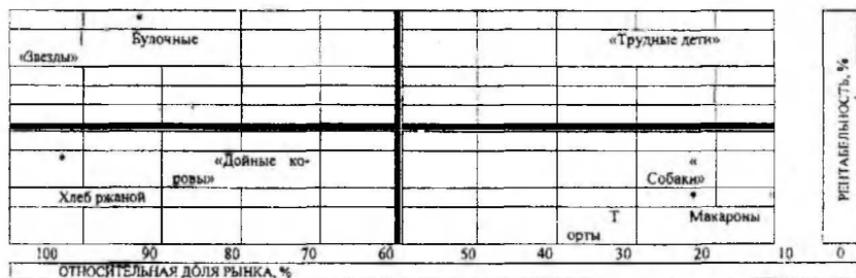


Рис. 2. Формирование продуктовой стратегии фирмы с учетом рентабельности

Как видно по данным графика 2 позиция всех товаров кроме тортов и хлеба ржаного не изменились. Торты из группы «трудные дети» переместились в группу «собаки», а хлеб ржаной из группы «звезды» – в «дойные коровы». Это подтверждает правильность предложенной нами стратегии.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующий вывод: сильными сторонами Горецкого хлебозавода является высокая степень охвата рынка по основным видам продукции, дифференцированные цены (диапазон вариации цен колеблется в пределах  $\pm 2-30\%$ ), слабой стороной является высокий моральный и физический износ оборудования (около 60%), низкое ка-

чество некоторых видов батонов и макаронных изделий; возможности – расширение ассортимента, повышенное качество продукции; трудности – недостаток собственных оборотных средств и инвестиций, низкий уровень экономической свободы, появление в отрасли новых конкурентов, малые сроки хранения продукции и т.д. Необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования рынков хлебопродуктов с целью оценки сильных и слабых сторон предприятия. Проведенный анализ предпочтений потребителей продукции Горьковского хлебозавода позволил сделать следующие выводы: необходимо расширять ассортимент выпускаемой продукции и рынки сбыта; улучшать качество продукции на основе приобретения более качественного сырья; производить большее количество хлебобулочных изделий в упакованном виде; в дальнейшем придерживаться политики дифференциации на реализуемую продукцию на основе снижения ее себестоимости; расширять фирменную торговлю; активно проводить рекламную компанию.

## **ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ГОСТИНИЦЫ**

**Ефимова Н.А.**

*УО «БГЭУ»*

Анализ деятельности гостиницы предполагает оценку степени эффективности использования ресурсов в процессе оказания гостиничных услуг. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в гостинице имеет свои особенности. В отличие от промышленных предприятий основной показатель эффективности использования трудовых ресурсов – производительность труда – не имеет существенного значения для гостиниц. В промышленности он показывает, сколько штук изделий (или какую стоимость, если производительность измеряется в стоимостном выражении) произвел один работник. В гостинице ситуация иная – некоторые подразделения заняты непосредственным обслуживанием клиентов: портье, горничные, торгово-производственные работники предприятий торговли и питания, а некоторые не занимаются оказанием услуг – бухгалтерия, инженерный отдел и пр. Рассчитанный по принятой методике показатель производительности труда будет показывать выручку, приходящуюся на одного работника, но не будет отражать эффективность использования трудовых ресурсов, т.к. вклад каждого работника в общую выручку гостиницы слишком различается. Поэтому с помощью данного показателя можно оценивать эффективность работы отдельных структурных подразделений, например, службы горничных как отношение убранных номеров к численности горничных в смене, но не эффективность работы всего персонала гостиницы.

Другим заслуживающим внимание при оценке эффективности персонала моментом является зависимость предприятий сферы услуг от колебаний спроса. Резкое изменение спроса на услуги гостиницы (и соответствующее изменение