

АНАЛИЗ РАБОТЫ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СЕТИ ОАО «МОГОТЕКС» И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСРЕДНИКАМИ

Получено: 02.04.2020 Одобрено: 15.05.2020 Опубликовано: 06.07.2020

УДК 339.13 JEL D29 DOI 10.26425/2658-3445-2020-2-13-21

Климова Любовь Анатольевна

Ведущий специалист группы сопровождения молодежных инновационных проектов, старший преподаватель, Белорусско-Российский университет, г. Могилев, Республика Беларусь

ORCID: 0000-0002-0066-9156

e-mail: lubavaklim@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

С развитием рыночных отношений большинство отечественных предприятий получили доступ на новые рынки сбыта, в том числе и внешние. На изучение и освоение этих рынков нужны не только время, но и значительные финансовые, трудовые и организационные ресурсы. Отечественный производитель имеет дело с горизонтальным, географически разбросанным рынком сбыта, на котором присутствует большое количество потребителей, а создание собственной сбытовой сети для их обслуживания требует непропорционально больших затрат по отношению к ожидаемому объему продаж. Посредники же, обеспечивая возможность относительно простого и недорогого выхода на иностранные рынки, играют важную роль при экспорте продукции предприятия и призваны обеспечить более эффективное товародвижение от производителя к потребителю, в то время как производители могут сосредоточить свое внимание и усилие на выпуске высококачественной продукции, соответствующей более полному удовлетворению запросов потребителей.

В статье проведен анализ товаропроводящей сети открытого акционерного общества «Моготекс»; проанализирована структура реализации готовой продукции предприятия через совместные предприятия и дилеров; выполнен анализ динамики реализации продукции через товаропроводящую сеть; разработана авторская методика оценки эффективности деятельности посредников, учитывающая мнения экспертов отдела маркетинга исследуемого предприятия и вес критериев, выбранных для оценки; на основании разработанной методики в зависимости от набранной усредненной суммы баллов проведена группировка посредников предприятия и выбраны стратегии взаимодействия с различными группами. Для ключевых посредников предприятия предложена разработка программы их стимулирования и поддержки.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Дилер, динамика реализации, параметры оценки, посредник, совместные предприятия, стратегия взаимодействия, структура реализации, товаропроводящая сеть, эксперты, эффективность деятельности.

ЦИТИРОВАНИЕ

Климова Л.А. Анализ работы товаропроводящей сети ОАО «Моготекс» и выбор стратегии взаимодействия с посредниками//E-Management. 2020. № 2. С. 13–21.



ANALYSIS OF THE WORK OF THE COMMODITY DISTRIBUTION NETWORK OF JSC “MOGOTEX” AND CHOOSING A STRATEGY FOR INTERACTING WITH INTERMEDIARIES

Received: 02.04.2020 Approved: 15.05.2020 Published: 06.07.2020

JEL D29 DOI 10.26425/2658-3445-2020-2-13-21

Klimova Lyubov

Leading specialist of the support group for youth innovative projects, Senior Lecturer, Marketing and management of the Interstate educational institution of higher education “Belarusian-Russian University”, Mogilev, Republic of Belarus

ORCID: 0000-0002-0066-9156

e-mail: lubavaklim@yandex.ru

ABSTRACT

With the development of market relations, most domestic enterprises have gained access to new markets, including external ones. The study and development of these markets requires not only time, but also significant financial, labor and organizational resources. Domestic manufacturer deals with a horizontal, geographically dispersed market, where a large number of consumers are present, and creating its own sales network to serve them requires disproportionately high costs in relation to the expected sales volume. Intermediaries, by providing relatively easy and inexpensive access to foreign markets, play an important role in the export of the enterprise’s products and are designed to ensure more efficient movement of goods from producer to consumer, while producers can focus their attention and effort on producing high-quality products that better meet the needs of consumers.

An analysis of the distribution network of the open joint stock company “Mogotex” has been conducted in the article, the structure of finished production enterprises through joint ventures and through dealers have been analysed, the analysis of dynamics of sales through distribution network has been performed, the author’s methodology for evaluating the effectiveness of intermediaries, has been created, taking into account the opinions of experts from the Marketing Department of the company under study and the weight of the criteria selected for evaluation, based on the developed methodology, depending on the average amount of points collected, the company’s intermediaries have been grouped and strategies for interaction with various groups have been selected. For the key intermediaries of the enterprise, the development of a program for their stimulation and support has been proposed.

KEYWORDS

Dealer, distribution network, dynamics of sales, evaluation parameters, experts, interaction strategy, intermediary, joint ventures, operating efficiency, sales structure.

FOR CITATION

Klimova L.A. Analysis of the work of the commodity distribution network of JSC “Mogotex” and choosing a strategy for interacting with intermediaries (2020) *E-Management*, 3 (2), pp. 13–21. DOI 10.26425/2658-3445-2020-2-13-21



В последнее время в практике маркетинга широкое распространение получил косвенный метод сбыта. Более половины мирового оборота товаров реализуется через огромное число посредников, к которым относятся независимые от изготовителей и потребителей лица, предприятия и фирмы, участвующие в обращении товаров.

Основная цель использования посредников – повышение экономической целесообразности и эффективности отдельных операций. Несмотря на расходы по оплате вознаграждения посредникам, экономичность операций повышается за счет увеличения оперативности сбыта, лучшего реагирования на изменение конъюнктуры рынка, оптимизации логистики поставок, сокращения издержек обращения и других факторов [Гранкина, 2003].

От того, насколько качественно налажено взаимодействие между предприятием и субъектами его товаропроводящей сети, зависят объемы экспорта, финансовое состояние и успешное функционирование производителя в рыночных условиях. Вот почему важно своевременно анализировать деятельность посредников и разрабатывать стратегию дальнейшего сотрудничества [Типанкова, 2012].

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Открытое акционерное общество «Могилевский текстиль» (далее – ОАО «Моготекс») – крупнейший в Республике Беларусь производитель текстильной продукции и признанный лидер на рынке Российской Федерации, стран ближнего и дальнего зарубежья.

ОАО «Моготекс» один из лидеров по выпуску и продаже широкого ассортимента тканей для производственной и форменной одежды, для специального снаряжения и кожгалантерейной промышленности, плащевых, подкладочных, декоративных, мебельных, технических, а также гардинных и трикотажных полотен, готовой спецодежды и изделий домашнего текстиля.

Реализация продукции ОАО «Моготекс» осуществляется как посредством прямых поставок потребителям, так и посредством поставки продукции совместным предприятиям ОАО «Моготекс» и поставки продукции дилерам ОАО «Моготекс», реализующим продукцию завода в регионах Российской Федерации, СНГ, ближнего и дальнего зарубежья. Экспортная товаропроводящая сеть, имеющаяся в настоящее время, представлена двенадцатью зарубежными дилерскими фирмами: Компания Мидитекс (г. Ростов-на-Дону), Кавказтекс (г. Пятигорск), О.Т.К. (г. Москва), Р.Т.К. (г. Москва), Ю.Т.К. (г. Ростов-на-Дону), Текстиль Люкс (г. Москва), Зилант (г. Кишинев), Моготекс-Казахстан (г. Алматы), Грантекс (г. Киев), Патрокл (г. Ташкент), Екут-2000 (г. Таджикистан), Памитекс (Польша), а также двенадцатью совместными предприятиями: Моготекс-СПб (г. Санкт-Петербург), ООО «Моготекс-Адонис» (г. Нижний Новгород), ООО «Моготекс-Воронеж» (г. Воронеж), ООО «Моготекс-Пермь» (г. Пермь), ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (г. Москва), Моготекс-Новосибирск (г. Новосибирск), ООО «Моготекс-Балтик» (г. Вильнюс), ООО «Моготекс-Уфа» (г. Уфа), ООО «Моготекс-Волгоград» (г. Волгоград), ООО «Моготекс-Днепропетровск» (г. Днепр), Моготекс-Одесса (г. Одесса), ООО «Моготекс-Сервис» (г. Минск).

Большинство посредников представляют рынки Российской Федерации. В основном через посредников реализуются ткани для спецодежды. Со всеми посредниками заключаются типовые договоры поставки. Посредники ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, они становятся собственниками продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и посредником прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. Для продления своих отношений с производителем посредник должен заключить новый договор поставки.

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности предприятия оказывает структура реализации продукции через товаропроводящую сеть. Анализ структуры реализации готовой продукции через совместные предприятия представлен в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, основными посредниками из совместных предприятий являются ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (30,0 % от общего объема реализации через ТПС), ООО «Моготекс-Пермь» (26,8 %) и ООО «Моготекс-Сервис» (10,4 %). Первые два представляют рынки Российской Федерации, а последний – рынки Республики Беларусь. За два года поставки товаров через ООО «Моготекс-Сервис-Центр» выросли на 53,9 % и составили 3 860,9 тыс. п. м., ООО «Моготекс-Уфа» – на 42,2 % и составили 537,8 тыс. п. м. и ООО «Моготекс-Сервис» – на 34,1 % и составили 1 332,0 тыс. п. м. Поставки товаров через других посредников уменьшились. Совместными предприятиями ОАО «Моготекс» в 2019 г. отгружено 12 854,7 тыс. п. м. – на 3,4 % или на 419,4 тыс. п. м. выше отгрузки в 2018 г.

Таблица 1. Анализ структуры реализации готовой продукции через совместные предприятия

Table 1. Analysis of the structure of sales of finished products through joint ventures

Посредник	Объем реализации, тыс. п. м.		Удельный вес, %		Отклонение		Темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. п. м.	по удельному весу, процентный пункт	
Моготекс-СПб (г. Санкт-Петербург)	1 343,1	1 134,5	10,8	8,8	-208,6	-2,0	84,5
ООО «Моготекс-Адонис» (г. Нижний Новгород)	969,2	839,3	7,8	6,5	-129,9	-1,3	86,6
ООО «Моготекс-Воронеж» (г. Воронеж)	991,2	840,9	8,0	6,5	-150,3	-1,4	84,8
ООО «Моготекс-Пермь» (г. Пермь)	4 007,0	3 440,7	32,2	26,8	-566,3	-5,5	85,9
ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (г. Москва)	2 509,5	3 860,9	20,2	30,0	1 351,4	9,9	153,9
Моготекс-Новосибирск (г. Новосибирск)	212,8	46,5	1,7	0,4	-166,3	-1,3	21,9
ООО «Моготекс-Балтик» (г. Вильнюс)	85,5	55,0	0,7	0,4	-30,5	-0,3	64,3
ООО «Моготекс-Уфа» (г. Уфа)	378,2	537,8	3,0	4,2	159,6	1,1	142,2
ООО «Моготекс-Волгоград» (г. Волгоград)	166,6	131,3	1,3	1,0	-35,3	-0,3	78,8
ООО «Моготекс-Днепр» (г. Днепр)	379,7	339,6	3,1	2,6	-40,1	-0,4	89,4
Моготекс-Одесса (г. Одесса)	399,5	296,2	3,2	2,3	-103,3	-0,9	74,1
ООО «Моготекс-Сервис» (г. Минск)	993,0	1 332,0	8,0	10,4	339,0	2,4	134,1
Всего	12 435,3	12 854,7	100,0	100,0	419,4	0,0	103,4

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Далее в таблице 2 представлен анализ структуры реализации готовой продукции через дилеров.

Таблица 2. Анализ структуры реализации готовой продукции через дилеров

Table 2. Analysis of the structure of sales of finished products through dealers

Посредник	Объем реализации, тыс. п. м.		Удельный вес, %		Отклонение		Темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. п. м.	по удельному весу, процентный пункт	
Компания Мидитекс (г. Ростов-на-Дону)	576,8	569,2	5,4	6,3	-7,6	0,9	98,7
Кавказтекс (г. Пятигорск)	836,0	714,0	7,8	7,9	-122	0,1	85,4
О.Т.К. (г. Москва)	5 829,6	3 697,2	54,3	41,0	-2132,4	-13,3	63,4
Р.Т.К. (г. Москва)	683,8	988,6	6,4	11,0	304,8	4,6	144,6
Ю.Т.К. (г. Ростов-на-Дону)	116,2	158,4	1,1	1,8	42,2	0,7	136,4
Текстиль Люкс (г. Москва)	139,0	94,6	1,3	1,0	-44,4	-0,2	68,1
Зилант (г. Кишинев)	237,8	241,5	2,2	2,7	3,7	0,5	101,6
Моготекс-Казахстан (г. Алматы)	1 102,8	1 435,1	10,3	15,9	332,3	5,6	130,1
Грантекс (г. Киев)	693,1	709,0	6,5	7,9	15,9	1,4	102,3
Патрокл (г. Ташкент)	38,0	69,9	0,4	0,8	31,9	0,4	183,9
Екут-2000 (г. Таджикистан)	255,5	196,2	2,4	2,2	-59,3	-0,2	76,8

Окончание табл. 2

Посредник	Объем реализации, тыс. п. м.		Удельный вес, %		Отклонение		Темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. п. м.	по удельному весу, процентный пункт	
Памитекс (Польша)	225,8	140,7	2,1	1,6	-85,1	-0,5	62,3
Всего	10 734,4	9 014,4	100,0	100,0	-1720	0,0	84,0

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

Как видно из таблицы 2, основными посредниками из дилеров являются О.Т.К. (41,0 % от общего объема реализации через ТПС), Моготекс-Казахстан (15,9 %) и Р.Т.К. (11,0 %). Первый и третий из них представляют рынки Российской Федерации, а последний – рынки Казахстана. За два года выросли поставки товаров через Р.Т.К. на 44,6 % (988,6 тыс. п. м.), Ю.Т.К. на 36,4 % (158,4 тыс. п. м.), Зилант на 1,6 % (241,5 тыс. п. м.), Моготекс-Казахстан на 30,1% (1435,1 тыс. п. м.), Грантекс на 2,3 % (709,0 тыс. п. м.) и Патрокл на 83,9 % (69,9 тыс. п. м.). Поставки товаров через оставшихся посредников уменьшились. В целом дилеры ОАО «Моготекс» в 2019 г. отгрузили 9 014,4 тыс. п. м, что на 16 % ниже уровня отгрузки предыдущего года. Наибольшее число посредников ОАО «Моготекс» находится в Российской Федерации.

Динамика реализации продукции через товаропроводящую сеть представлена в таблице 3.

Таблица 3. Анализ динамики реализации продукции через товаропроводящую сеть

Table 3. Analysis of the dynamics of product sales through the distribution network

Наименование показателя	Объем реализации		Отклонение
	2018 г.	2019 г.	
Общий объем реализации, тыс. п. м.	111 100,0	112 264,0	1 164,0
Объем реализации через ТПС, тыс. п. м.	23 169,7	21 869,1	-1 300,6
в том числе:			
- через СП	12 435,3	12 854,7	419,4
- через дилеров	10 734,4	9 014,4	-1 720,0
Удельный вес реализации через ТПС в общем объеме реализации, %	20,9	19,5	-1,4
Темп роста реализации через ТПС, %	-	94,4	-

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

Всего в 2019 г. было реализовано 112 264 тыс. п. м. продукции, что на 1 164 тыс. п. м. больше чем в 2018 г. Через экспортную товаропроводящую сеть реализуется 19,5 % продукции, что на 1,4 % меньше чем в 2018 г.

Для оценки посредников и выбора наиболее эффективных из них используются различные подходы. Например, предлагается проводить их поэтапный отбор, включающий определение доступности, проведение первоначального и подробного анализа посредников [Гранкина, 2002].

Для оценки эффективности деятельности посредников в рамках данного исследования предлагается использовать авторскую методику, основанную на учете мнений экспертов – работников отдела маркетинга предприятия [Климова, 2013]. Данная методика включает в себя следующие этапы:

- определяется круг экспертов.
- эксперты совместно определяют вес каждого критерия так, чтобы сумма всех коэффициентов равнялась единице;
- далее каждый эксперт выставляет посредникам от 1 до 10 баллов по всем критериям;

– для каждого посредника определяется рейтинг (средний балл) по всей группе параметров с помощью формулы (1):

$$R_j = \frac{\sum_{i=1}^n (k_i \times x_{ij})}{n}, \quad (1)$$

где R_j – рейтинг (средний балл) по всей группе параметров j -ого посредника; k_i – весовой коэффициент i -ого критерия оценки; x_{ij} – балл j -ого посредника по i -ому критерию оценки; n – количество критериев оценки. В зависимости от рейтинга в соответствии со шкалой (табл. 4) определяется дальнейшая стратегия взаимодействия с каждым посредником.

Таблица 4. Шкала, определяющая стратегию взаимодействия с посредниками

Table 4. Scale that defines the strategy for interacting with intermediaries

Рейтинг, балл	Стратегия взаимодействия
1 – 3,75	Отказ от услуг и дальнейшего сотрудничества
3,76 – 5,5	Пристальное внимание, тщательный углубленный мониторинг выполнения обязанностей посредником, подбор альтернативных партнеров
5,6 – 8,25	Обычный мониторинг выполнения обязанностей посредником, предусмотренная договором рекламная, информационная, техническая и иная поддержка
8,26 – 10,0	Ключевой партнер, выстраивание полноценного маркетинга взаимоотношений, разработка программы лояльности

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

Как уже отмечалось ранее, наибольшее число посредников ОАО «Моготекс» находится в Российской Федерации. На их долю приходится 84,2 % от общей суммы реализации через совместные предприятия и 61,1 % от общей суммы реализации через дилеров. Для дальнейшего анализа они представлены следующим образом: Компания Мидитекс (посредник № 1), О.Т.К. (посредник № 2), Р.Т.К. (посредник № 3), Ю.Т.К. (посредник № 4), Текстиль Люкс (посредник № 5), Моготекс-СПб (посредник № 6), ООО «Моготекс-Адонис» (посредник № 7), ООО «Моготекс-Воронеж» (посредник № 8), ООО «Моготекс-Пермь» (посредник № 9), ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (посредник № 10), Моготекс-Новосибирск (посредник № 11), ООО «Моготекс-Уфа» (посредник № 12), «Моготекс-Волгоград» (посредник № 13).

Проведем оценку их деятельности, используя предложенную методику. В качестве экспертов выступили три работника отдела маркетинга ОАО «Моготекс». Оценка проводилась по пяти критериям, весовые коэффициенты определены совместными усилиями экспертов (табл. 5).

Таблица 5. Весовой коэффициент каждого критерия

Table 5. Weight coefficient of each criterion

Критерий оценки	Весовой коэффициент
Объем закупок	0,3
Прибыльность работы с посредником	0,45
Финансовая стабильность посредника	0,25
Итого	1

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

Баллы, выставленные каждым экспертом каждому представлены в таблицах 6–8.

Таблица 6. Оценки посредникам, выставленные экспертом № 1

Table 6. Ratings for intermediaries issued by expert № 1

Критерий оценки	Весовой коэффициент	Номер посредника												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Объем закупок	0,3	6	10	7	4	5	7	7	7	10	9	4	5	3
Прибыльность работы	0,45	5	9	7	3	5	7	6	6	9	9	4	3	3
Финансовая стабильность посредника	0,25	6	9	7	5	7	7	6	6	8	8	5	4	4

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Таблица 7. Оценки посредникам, выставленные экспертом № 2

Table 7. Ratings for intermediaries issued by expert № 2

Критерий оценки	Весовой коэффициент	Номер посредника												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Объем закупок	0,3	7	10	6	4	6	8	7	6	10	9	5	5	4
Прибыльность работы	0,45	6	9	7	4	6	7	8	5	9	10	6	4	3
Финансовая стабильность посредника	0,25	8	9	7	6	7	8	7	5	9	9	7	5	4

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Таблица 8. Оценки посредникам, выставленные экспертом № 3

Table 8. Ratings for intermediaries issued by expert № 3

Критерий оценки	Весовой коэффициент	Номер посредника												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Объем закупок	0,3	6	9	7	4	6	7	8	5	10	10	6	4	3
Прибыльность работы	0,45	8	9	7	6	7	8	7	5	9	9	7	5	4
Финансовая стабильность посредника	0,25	7	9	5	6	6	8	6	5	9	9	5	6	4

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

С помощью формулы (1) для каждого посредника был рассчитан рейтинг по всей группе параметров. Итоги расчетов получились следующими: R1 = 6,50 балла; R2 = 9,20 балла; R3 = 6,73 балла; R4 = 4,57 балла; R5 = 6,07 балла; R6 = 7,42 балла; R7 = 6,93 балла; R8 = 5,53 балла; R9 = 9,22 балла; R10 = 9,17 балла; R11 = 5,47 балла; R12 = 4,45 балла; R13 = 3,50 балла.

Далее по полученным рейтингам распределим посредников по группам и определим стратегии взаимодействия с ними (табл. 9)

Таблица 9. Конечный результат оценки посредников ОАО «Моготекс»

Table 9. Final result of the assessment of intermediaries of JSC "Mogotex"

Рейтинг, балл	Посредники	Стратегия взаимодействия
1 – 3,75	«Моготекс-Волгоград» (3,5)	Отказ от услуг и дальнейшего сотрудничества
3,76 – 5,5	Ю.Т.К. (4,57), Моготекс-Новосибирск (5,47), ООО «Моготекс-Уфа» (4,45)	Пристальное внимание, тщательный углубленный мониторинг выполнения обязанностей посредником, подбор альтернативных партнеров

Окончание табл. 9

Рейтинг, балл	Посредники	Стратегия взаимодействия
5,6 – 8,25	Компания Мидитекс (6,5), Р.Т.К. (6,73), Текстиль Люкс (6,07), Моготекс-СПб (7,42), «Моготекс-Адонис» (6,93), ООО «Моготекс-Воронеж» (5,53)	Обычный мониторинг выполнения обязанностей посредником, предусмотренная договором рекламная, информационная, техническая и иная поддержка
8,26 – 10,0	О.Т.К.(9,2), ООО «Моготекс-Пермь» (9,22), ООО «Моготекс-Сервис-Центр» (9,17)	Ключевой партнер, выстраивание полноценного маркетинга взаимоотношений, разработка программы лояльности

Составлено автором по материалам исследования / *Compiled by the author on the materials of the study*

Анализируя таблицу 9, можно увидеть, что самым слабым посредником является «Моготекс-Волгоград», который набрал всего лишь 3,5 балла. С этим посредником целесообразней всего будет прекратить сотрудничество. Наиболее выгодными посредниками в настоящее время для ОАО «Моготекс» являются: СП ООО «Моготекс-Пермь», СП ООО «Моготекс-Сервис-Центр» и дилер О.Т.К., которые набрали 9,22, 9,17 и 9,2 балла соответственно. Именно с данными посредниками предприятию целесообразней наладить сотрудничество в длительной перспективе. Однако не стоит забывать и про остальных посредников. Многим из них для успешной работы необходима маркетинговая поддержка и различные способы мотивации.

ВЫВОДЫ

Разделение посредников на группы может быть использовано для повышения эффективности работы товаропроводящей сети ОАО «Моготекс», в том числе за счет отказа от сотрудничества с неперспективными партнерами и сосредоточения усилий на выстраивании маркетинга взаимоотношений с ключевыми посредниками [Шкардун, 2001].

Для ключевых посредников (баллы от 8,26 до 10,0) открытого акционерного общества «Моготекс» можно предложить разработку привилегированной программы лояльности, которая может включать следующие бонусы:

- первоочередное уведомление о новинках продукции, проводимых акциях, рассылка персональных приглашений на мероприятия, организуемые и проводимые ОАО «Моготекс», с компенсацией затрат на проживание;
- предоставление повышенной скидки в размере от 7 % до 10 % в зависимости от размера закупаемой партии товара (в настоящее время руководство предприятия предоставляет максимальную скидку 5 % и только за большой объем закупки от 1 500 тыс. п. м. и более);
- эксклюзивное право на распространение продукции ОАО «Моготекс» в регионе, обслуживаемом данным посредником;
- размещение информации о ключевом посреднике во всех рекламных материалах ОАО «Моготекс».

Для посредников, попавших во вторую и третью группы (баллы от 3,76 до 8,25), можно также предложить дополнительные мероприятия по стимулированию их активности, например: отсрочка платежа; увеличение размера оптовой скидки при перевыполнении плана; скидки с цены в зависимости от объема, оборота, повторных покупок; предоставление бесплатных партий товаров; торговые конкурсы; награждение дипломами победителей соревнований среди посредников; рекламно-информационная поддержка; оказание материальной поддержки посредством оборудования складов.

Однако нет универсальных способов мотивации посредников, так как их подверженность предложенным стимулам зависит от многих факторов. По этой причине при разработке программ стимулирования и вознаграждения к каждому посреднику стоит подходить индивидуально.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Гранкина Н.А. (2002). Стратегия выбора партнера по каналу сбыта // Управление компанией. № 7. С. 11–15.
- Гранкина Н.А., Попов Е.В. (2003). Оценка деятельности посредника при экспорте продукции предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. № 6. С. 8–13.

Климова Л.А., Типанкова А.В. (2013). Оценка деятельности посредников: значение и методика // История, философия, политика, право: Научные труды преподавателей гуманитарных дисциплин. Могилевский государственный университет продовольствия; БИП – Институт правоведения; под общ. ред. В.Д. Выборного, А.А. Скикевича. Вып. 3. Могилев. С. 60–63.

Типанкова А.В. (2012). Роль и значение посредничества в современном обществе // Информационные технологии, энергетика и экономика (экономика и менеджмент). Сборник трудов IX Международной научно-технической конференции студентов и аспирантов. В 3 т. Т. 3. 370 с.

Шкардун В.Д., Стерхова С.А. (2001). Формирование и оптимизация сбытовой сети – основа сбытовой политики предприятия // Управление продажами. № 4. С. 11–20.

REFERENCES

Grankina N.A. (2002), “Strategy of choosing a partner for the sales channel” [“Strategiya vybora partnera po kanalu sbyta”], *Upravlenie kompaniei*, no. 7, pp. 11–15. [In Russian].

Grankina N.A. (2003), “Evaluation of intermediary activity in the export of enterprise products” [“Otsenka deyatelnosti posrednika pri eksporte produktsii predpriyatiya”], *Journal of Marketing in Russia and Abroad* [Marketing v Rossii i za rubezhom], no. 6, pp. 8–13. [In Russian].

Klimova L.A., Tipankova A.V. (2013), “Evaluation of intermediaries: value and methodology” [“Otsenka deyatelnosti posrednikov: znachenie i metodika”], *History, philosophy, politics, law: Scientific papers of teachers of Humanities. Mogilev State University of Food; BIP-Institute of Legal Science, under general editorship by V.D. Vybornyi, A.A. Skikevich, Issue 3* [Istoriya, filozofiya, politika, pravo: Nauchnye trudy prepodavatelei gumanitarnykh distsiplin. Mogilevskii gosudarstvennyi universitet prodovol'stviya, BIP – Institut pravovedeniya, pod obshch. red. V. D. Vybornogo, A. A. Skikevicha, vyp.3.], Mogilev, pp. 60–63. [In Russian].

Shkardun V.D., Sterkhova S.A. (2001), “Formation and optimization of the sales network is the basis of the venture's sales policy” [“Formirovanie i optimizatsiya sbytovoi seti – osnova sbytovoi politiki predpriyatiya”], *Upravlenie prodazhami*, no. 4, pp. 11–20. [In Russian].

Tipankova A.V. (2012), “Role and importance of mediation in modern society” [“Rol i znachenie posrednichestva v sovremennom obshchestve”], *Information technologies, energy and Economics (Economics and management). Collection of proceedings of the IX International scientific and technical conference of students and postgraduates in 3 volumes* [Informatsionnye tekhnologii energetika i ekonomika (ekonomika i menedzhment). Sbornik trudov IX Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov i aspirantov v 3 t.], vol. 3, no. 3. 370 p. [In Russian].