

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет экономики и управления  
Кафедра Менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Маркетинг»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**  
Заведующий кафедрой: к.э.н., доцент  
Балановская А.В.

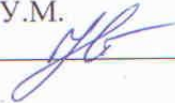


**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ**  
**ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнил:  
Королёва Наталия Сергеевна,  
группа М-42



Научный руководитель:  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Сталькина У.М.



Самара  
2017

## Аннотация

Тема: «Анализ и совершенствование сбытовой политики организации».

Объём выпускной квалификационной работы составляет 71 страницу, на которых размещены 9 рисунков и 15 таблиц. При написании диплома использовались 32 источника.

Объектом исследования является ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», являющаяся одним из крупнейших ритейлеров одежды в мире.

Предметом исследования в данной работе является сбыт продукции в условиях конкурентной среды.

В выпускную квалификационную работу входит введение, три главы, итоговое заключение.

Во введении раскрывается актуальность данной работы, формулируются проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В главе первой рассмотрены теоретические основы управления сбытом продукции, даны определения основных терминов, рассмотрен алгоритм разработки программы сбыта продукции.

В главе второй осуществляется опытно-практическая работа. В главу входит анализ маркетинговой среды ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», проведение SWOT-анализа, PEST-анализа, а также анализ сбытовой деятельности организации.

В главе третьей предложены рекомендации по совершенствованию сбытовой политики организации на основе результатов проведенных исследований во второй главе. Также проведён анализ эффективности предложенных мероприятий. Заключение посвящено основным выводам по проведенной работе и разработанным рекомендациям.

**Оглавление**

Введение .....	4
1. Теоретические основы сбытовой политики .....	7
1.1 Сущность, функции и стратегии сбыта товаров .....	7
1.2. Особенности сбыта продукции на рынке .....	19
1.3. Алгоритм разработки программы сбыта продукции .....	24
2. Анализ сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» .....	31
2.1 Краткая характеристика деятельности организации .....	31
2.2 Анализ маркетинговой среды компании .....	38
2.3. Анализ сбытовой деятельности организации .....	45
3. Совершенствование сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» .....	54
3.1 Разработка рекомендаций по основным направлениям реализации программы сбыта продукции .....	54
3.2. Анализ эффективности предложенных рекомендаций .....	58
Заключение .....	65
Список литературы .....	67
Приложение 1	
Приложение 2	

## **Введение**

Рынок рассматривается как регулятор и движущая сила общественного производства. Для наиболее эффективной работы, любое предприятие стоит перед выбором методов и форм сбыта собственной продукции, её транспортировки и поставки и презентации.

В современных рыночных условиях существенно возрастает роль сбытовой деятельности организации. Сбыт – это одна из многих функций маркетинга, его ключевое звено и финишный комплекс во всей деятельности организации. Если компания отлично поработала над выявлением потребительских нужд, разработкой подходящих товаров и установлением на них соответствующей цены и эффективного стимулирования, то сбыт товара будет хорошим и будет приносить доход. Система сбыта является центральной во всей системе экономики организации. Именно в процессе сбыта продукции становится известно, насколько точными и удачными были все использованные концепции и стратегии по продвижению товара на рынок.

До настоящего времени у предприятий-изготовителей практически не было проблем со сбытом своей продукции. Однако кардинальные изменения в экономике рано или поздно, но неизбежно поставят производителей товаров и торговлю перед необходимостью выгодно торговать, обеспечивая себе максимальную прибыль и укрепляя позиции предприятия на рынке. С расширением свободной торговли продукции возникает проблема взаимных партнеров и заказов, которая может быть решена только путем повышения статуса службы сбыта и применении эффективных методов маркетинга. Произведённая компанией продукция должна быть продана с учётом всех предпочтений и пожеланий потребителей, а также должна приносить максимальную прибыль.

Главная цель, которая ставится перед маркетингом – способствовать увеличению прибыли фирмы. Изучение рынков сбыта, определение номенклатуры выпускаемых изделий, установление цен и прочие вопросы маркетинговых исследований имеют своей целью нахождение оптимальных условий реализации

товарной продукции [22]. Самое важное в познании и удовлетворении потребностей покупателя – это изучать его мнение о товарах фирмы, о конкурирующих товарах, проблемах и перспективах жизни и работы потребителей. Обладая этими знаниями, компания может максимально удовлетворить запросы потребителей.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что в условиях конкурентной среды необходимо выбрать наиболее эффективные варианты сбыта продукции, а также обеспечить максимальный объем выпускаемой продукции.

Объектом исследования является ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», являющаяся одним из крупнейших ритейлеров одежды в мире.

Предметом исследования в данной квалификационной работе является сбыт продукции в условиях конкурентной среды.

Цель – разработка практических рекомендаций по улучшению сбытовой политики организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить теоретические основы управления сбытом продукции
2. Рассмотреть сущность, функции и стратегии сбыта товаров
3. Выявить особенности сбыта продукции на рынке
4. Определить алгоритм разработки программы сбыта продукции
5. Провести анализ деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
6. Дать краткую характеристику ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
7. Провести анализ маркетинговой среды и анализ сбытовой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
8. Предложить совершенствование сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
9. Разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
10. Обосновать предложенные рекомендации и провести анализ эффективности предложенных рекомендаций

Основой для написания работы послужили труды таких учёных, как Ф.Котлер, В.В. Бурцев, Р. Джей, С.П. Казаков.

По своей структуре работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, приложения.

## **1. Теоретические основы сбытовой политики**

### **1.1 Сущность, функции и стратегии сбыта товаров**

Сбыт — это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли [3].

Чтобы успешно реализовать изготовленные товары и довести их до конечных потребителей, предприятию необходимо выполнить целый комплекс мероприятий для обеспечения распределения и продвижения товара на рынках и решить задачи организации каналов товародвижения, или сбытовой политики [24]. Эти вопросы считаются важнейшими, и им уделяется большое внимание, так как именно во время сбыта товара удовлетворяются требования покупателей, именно сбыт приносит прибыль и наиболее эффективно выявляет вкусы и предпочтения потребителей.

Основными целями и задачами сбытовой политики организации являются:

1. Обеспечение доставки товара от места его изготовления к точкам продажи с целью достижения максимального удовлетворения потребностей потребителей и максимальной прибыли для самого предприятия.
2. Организация оптимальной сбытовой сети для продажи производимых товаров.
3. Создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, а также пунктов технического обслуживания и выставочных залов.
4. Определение маршрутов товародвижения
5. Организация транспортировки, работ по отгрузке и погрузке товаров.
6. Решение вопросов логистики, системы снабжения и обеспечения товародвижения.

Главными целями предприятия в организации товародвижения является оптимизация расходов, так как минимизация не всегда рациональна, и максимальная сохранность товара.

Для усиления действенности и эффективности сбытовой политики предприятия маркетологам следует учитывать влияние многих факторов: производственных, сбытовых, финансовых, кадровых, организационных и других возможностей предприятия; основные характеристики товара (его внешний вид, потребительские свойства, необходимость техобслуживания, сроки хранения); конкуренцию; имеющиеся каналы сбыта; нормативно-правовую среду; основные характеристики рынка (ёмкость, торговая практика, обычаи); стоимость различных сбытовых систем и структур.

После анализа всех вышеперечисленных факторов следует принять решение о выборе основных способов и систем сбыта товаров, каналов сбыта, торговых посредников, формы управления каналами сбыта, процесса управления товародвижением [9].

Основные функции сбыта можно объединить в следующие группы: планирование, организация, контроль и регулирование.

Функции планирования включают:

- разработку перспективных и оперативных планов продаж;
- анализ и оценку конъюнктуры рынка;
- формирование ассортиментного плана производства;
- выбор каналов распределения и товародвижения;
- составление смет затрат по сбыту и их оптимизацию.

Среди функций организации сбыта необходимо выделить:

- организацию складирования готовой продукции;
- организацию доставки и продаж товара потребителям;
- организацию предпродажного и послепродажного обслуживания;
- организацию каналов товародвижения;
- организацию подготовки торгового персонала;
- управление деятельностью торговых представительств;



– организацию взаимодействия всех подразделений предприятия для достижений общих целей сбыта.

К функциям сбытового контроля и регулирования относят:

- оценку результатов сбытовой деятельности;
- контроль выполнения планов сбыта;
- оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия;
- оценку и стимулирование деятельности сбытового аппарата;
- статистический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Таким образом, сбытовые функции предприятия весьма разнообразны. При этом каждая компания реализует их по-своему, что во многом определяется такими факторами, как:

- номенклатура и масштабы производства;
- количество и география потребителей;
- численность и интенсивность каналов распределения;
- характер и формы организации товародвижения;
- имидж товаропроизводителя, его торговой сети и т.д.

Для более эффективного сбыта продукции необходимо вести стратегическое управление сбытом. Термин «стратегическое управление сбытом» имеет несколько значений. В широком смысле он может трактоваться как общее руководство сбытовой деятельностью предприятия, ориентированное на будущие периоды, а в узком — как планирование и реальное руководство сбытовой деятельностью, имеющее долгосрочный характер [2].

В настоящее время в литературе понятие стратегического управления сбытовой деятельностью приобретает новое значение: это не только важнейшая функция фирмы, но и один из важнейших принципов концепции стратегического управления. Стратегическое управление сбытом характеризуется, во-первых, как философия маркетинга; во-вторых, как ориентированные на рынок организация и руководство фирмой; в-третьих, как создание инструментов политики сбыта. Стратегическое управление сбытом представляет собой элемент комплексного

воздействия на производство, каналы распределения и потребителя (клиента) путем стратегического планирования, мотивации, контроля.

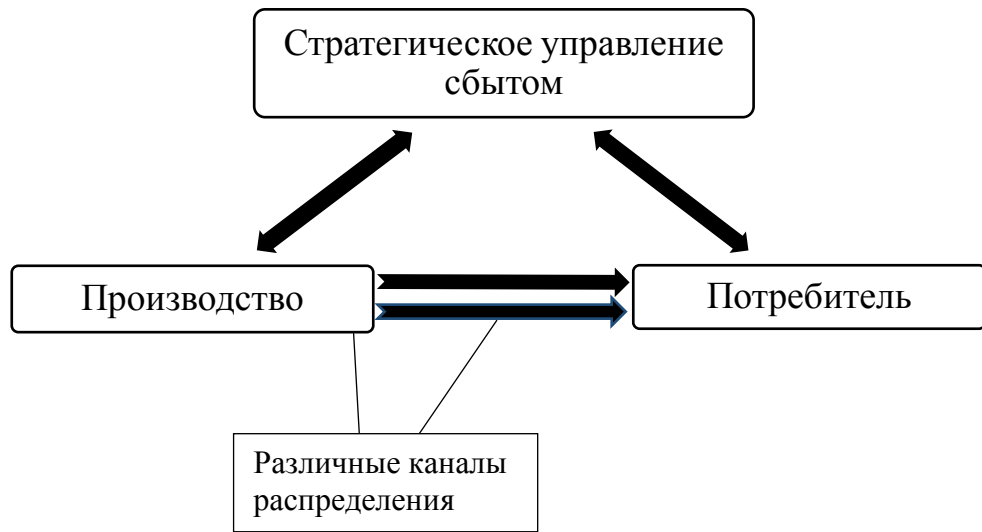


Рисунок 1 – Место стратегического управления сбытом в системе «производство-потребление»

Разработка сбытовой стратегии имеет целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара. Это предполагает обоснованный выбор форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение конечных результатов.

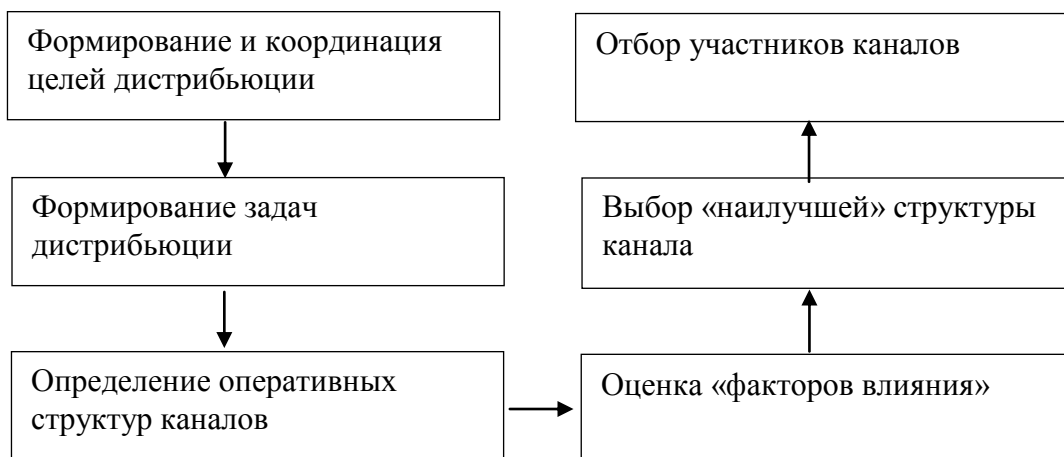


Рисунок 2 – Алгоритм формирования сбытовой стратегии

Чтобы грамотно разработать сбытовую стратегию, необходимо провести анализ существующей сбытовой системы в целом и отдельных ее элементов, а также – оценку её эффективности. Причем анализу подвергаются не только количественные показатели объемов продаж по продукту и по регионам, но и весь комплекс факторов, оказывающих влияние на объемы сбыта: организация сбытовой сети, правильность выбора рынка, времени и способа выхода на рынок.

Основополагающим фактором в формировании стратегии сбыта является непосредственное участие в составлении прогнозов рыночной ситуации и продаж. Это является крайне важным и необходимым мероприятием, так как сбытовики находятся «на переднем крае» рынка, непосредственно контактируя с ним. Они в основном обладают теми данными, которых не хватает маркетингу, и они, как никто другой, могут видеть, насколько правильна маркетинговая стратегия предприятия, насколько она работает в реальных условиях рынка. Взаимоотношения маркетинга и сбыта, а также согласованность их стратегий — очень важный момент в процессе разработки стратегии сбыта [18].

Возможные цели дистрибуции:

- вывод на рынок нового продукта или продуктовой линии;
- вывод на новый рынок традиционного продукта;
- приведение каналов распределения в соответствие с новыми элементами маркетинга;
- создание новой фирмы по продажам продукции;
- существенные изменения в политике и организации деятельности посредников;
- выход фирмы на новые географические рынки;
- адаптация каналов к изменениям во внешней среде.

Затем компании предстоит выявить основные варианты каналов с точки зрения типа и числа имеющихся в них посредников. Канал сбыта — это структура, формируемая независимыми партнерами, участвующими в процессе предоставления товаров и услуг потребителям или промышленным пользователям для потребления или конечного использования. Этими партнерами являются производители,

посредники и конечные пользователи. Каналы сбыта — организационные структуры, задачи которых — содействовать процессам обмена между. В рыночной экономике они играют роль моста между производителями и конечными пользователями: предоставляют товары там, где они необходимы, и в тот период времени, когда они необходимы, при соответствующих условиях торговли. Каналы сбыта создают полезность с точки зрения времени, пространства и состояния, что и составляет добавленную стоимость распределения [23].

Выделяют два основных типа каналов распределения: прямые (продажи своими силами) и непрямые. Часто производитель должен подумать о необходимости и целесообразности использования посредников. Большинство исследований показало, что поставщики, как и потребители, предпочитают непрямые каналы в следующих случаях:

- продукт относительно простой и недорогой;
- покупки делаются часто и в малых количествах;
- налицо умеренная покупательская способность;
- покупательский рынок географически рассредоточен.

Однако это совершенно не означает, что сложные и дорогие товары, нечастые или большие покупки не могут быть реализованы с помощью непрямых каналов.

При выборе структуры канала производитель должен ответить на вопрос, какие основные функции — например, быструю доставку, накопление локальных запасов или индивидуальное обслуживание будет выполнять дистрибутор. Затем необходимо понять, какие из вышеперечисленных функций представляют слабые стороны организации либо вообще отсутствуют, а какие, наоборот, являются сильными сторонами компании [17].

После тщательного анализа слабых сторон и наличия возможностей, компания-производитель решает, стоит ли привлекать ей стороннюю компанию (аутсорсера) для осуществления вышеперечисленных функций. Если производитель рассматривает посредника как участника товародвижения именно в таком контексте, то решение о его использовании будет более объективным и

соответствующим реалиями рынка. В таблице 1 приведен список функций, которые традиционно выполняет посредник.

Таблица 1 – Плюсы от использования посредника

Выгоды продавца	Выгоды конечного покупателя
Перевозка локальных запасов	Обеспечение быстрой доставки
Комбинирует продукцию поставщика	Обеспечение продуктового ассортимента
Разделяет риски неплатежей по ссуде	Обеспечение локального кредита
Помогает при постановке задач по продаже	Помогает при принятии решения о покупке
Прогноз потребностей рынка	Предвидит требования потребителей
Обеспечение рыночной информацией	Обеспечение информации о продукте
Повышение уровня обслуживания потребителей	Повышение уровня обслуживания потребителей

Если производитель решает использовать посредников, то он должен принять следующие стратегически значимые решения:

- необходимо определить, какие маркетинговые функции стоит полностью передать посреднику, а какие – разделить с ним;
- какую часть продуктового ассортимента стоит продавать через посредника;
- решить, какой тип и размер посредника выбрать;
- попытаться понять: использовать эксклюзивного посредника или нескольких посредников;
- как разделить усилия по продажам между собственными торговыми силами производителя и посредником;
- какую выбрать политику, чтобы быть уверенным в эффективных, приносящих прибыль и взаимовыгодных отношениях.

Ниже перечислены типовые решения, связанные с использованием посредников при разработке стратегии распределения.

- Распределение маркетинговых функций.

Очевидно, что производитель ждет от посредника наличия значительных локальных запасов для обслуживания рынка. Но посредник также может принимать на себя и другие функции, такие как ремонт, гарантийное обслуживание, местная реклама, принятие участия в торговых выставках, апробирование нового продукта, поддержка товара, кредитные риски.

- Ассортимент.

Иногда производитель разбивает каналы по ассортименту товара. Подобное решение оправданно, когда часть ассортимента предназначена для разных сегментов рынка, которые обслуживаются разными группами посредников.

- Количество и размер посредников.

У производителя есть альтернатива — либо использовать одного крупного посредника, либо привлекать много мелких. Некоторые исследования потребителей показывают, что в борьбе за лидерство на рынке крупные посредники забывают об обслуживании потребителей. Более того, концентрируясь на мелких посредниках, производитель имеет больше шансов сохранить контроль. В то же время, крупные посредники могут позволить себе хранение большего количества запасов и более сложных товаров [20].

По результатам изучения основных вариантов канала фирма принимает решение о его наиболее эффективной структуре. Следующей решается задача управления выбранным каналом. Управление каналом требует отбора и мотивирования индивидуальных посредников, а также последующей оценки их деятельности.

Отбор посредников следует произвести по ряду критериев. В качестве примера решения проблемы отбора посредников можно привести анкету, разработанную фирмой Intel для отбора потенциальных дистрибьюторов (Приложение 1).

Обобщим в виде модели (рисунок 3) основные факторы отбора посредников, которые должны быть учтены при разработке сбытовой стратегии компании.



Рисунок 3 – Особенности компаний-кандидатов, которые необходимо учитывать при отборе посредников

Можно выделить следующие типовые проблемы управления в многоуровневых сбытовых каналах:

- отсутствие у сбытовиков «поверхности соприкосновения» с конечным покупателем;
- медленная реакция на возможные разочарования конечных покупателей;
- риск потери «конечного продавца»;
- проблема координации усилий в системе продаж;
- низкая мотивация посредников [21].

Необходимо принимать во внимание и тот факт, что посредников нужно постоянно мотивировать на выполнение своих обязанностей наилучшим образом. Для этого большинство компаний прибегают к довольно агрессивной политике. В качестве положительных факторов мотивации используют:

- скидки;
- сделки на льготных условиях;
- премии;

- зачеты за совместную рекламу;
- проведение конкурсов продавцов и т.д.

Время от времени используются и негативные факторы мотивации, такие как угрозы сократить скидки, замедлить темпы поставок или вообще разорвать отношения. Слабость подобного подхода заключается в том, что производитель по-настоящему не изучает нужды, проблемы, сильные и слабые стороны своих посредников. Необходимо добиваться установления со своими посредниками отношений долговременного партнерства. Производитель четко определяет, чего именно он хочет от посредников и на что они могут рассчитывать с его стороны. Он стремится к согласию с ними в отношении розничных политических установок и может увязать размеры вознаграждения с тем, насколько точно посредники придерживаются этих установок. Наиболее прогрессивный метод управления посредниками — планирование сбыта [28]. Совместно с посредниками отдел устанавливает цели, которых необходимо достичь, определяет уровень необходимых товарных запасов, разрабатывает планы использования торговых площадей и их оформления, вырабатывает требования к подготовке торгового персонала, составляет планы рекламы и стимулирования сбыта.

Если реклама выступает преимущественно открыто, то стимулирование первоначально проявляется как «безвозмездный дар». Его торговый аспект распознается только в ходе анализа, к которому прибегают впоследствии.

Стимулирование рассматривается как изолированные действия, благодаря которым потребители «переключаются» с одних товаров на другие, отдавая предпочтение немедленным выгодам. Потребителю трудно определить инициатора (источник) стимулирования (то есть, исходит ли оно от производителя или от посредника) и что это не является дискриминирующим показателем (рис. 4) [11].



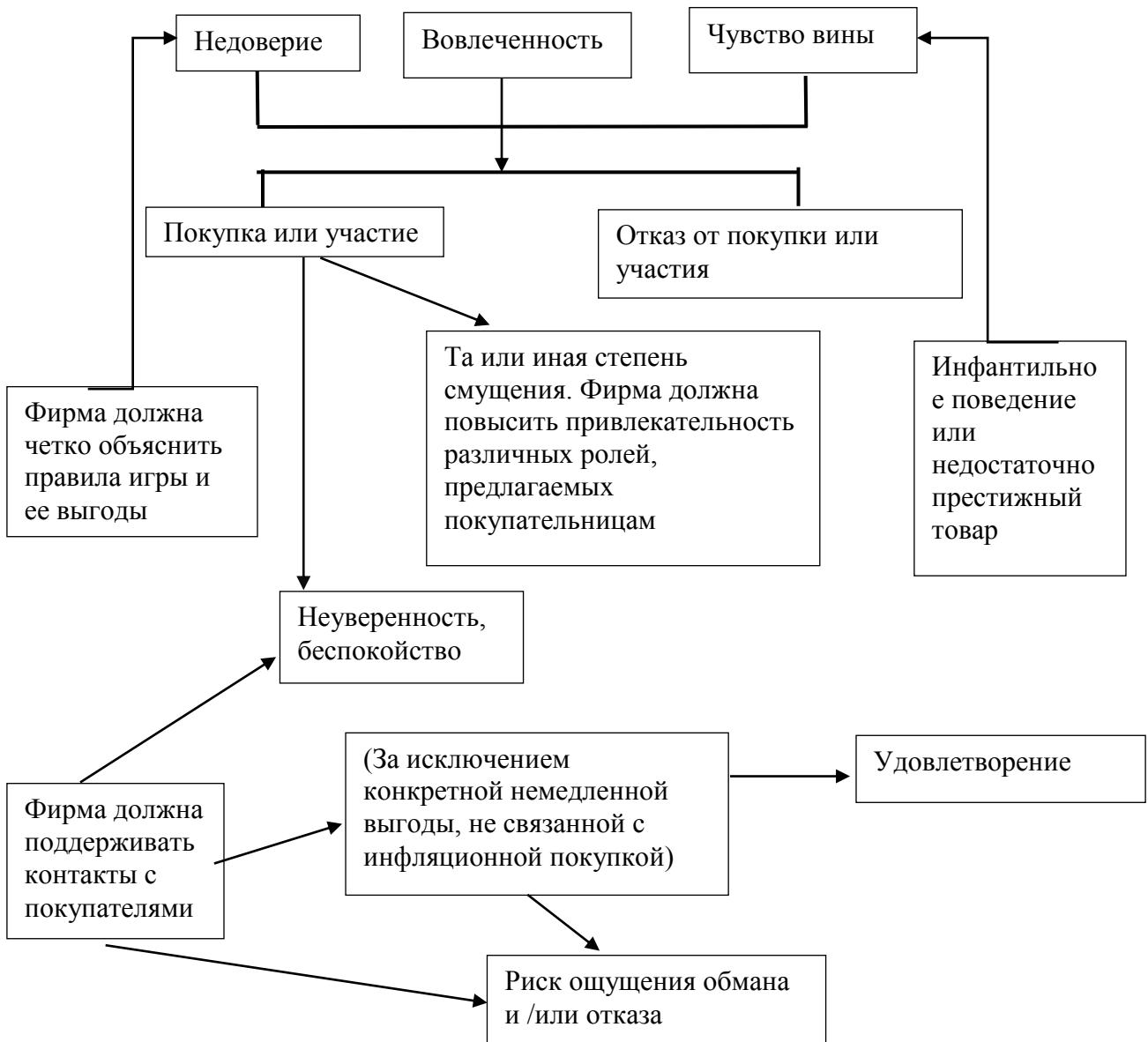


Рисунок 4 – Двойственность отношения покупателя и ответное поведение предприятия

Потребители отдадут предпочтение различным приемам стимулирования в следующем порядке:

- Бесплатные образцы, сопровождающие покупку;
- Дополнительное количество товара, предоставляемое бесплатно;
- Продажа по сниженным ценам;
- Скидка при повторной покупке;
- Предмет-подарок в упаковке;

- Участие в общественно-полезном мероприятии;
- Игра без подтверждения покупки;
- Игра с отрывным талоном, который надо представить в магазин;
- Игра с многочисленными мелкими выигрышами;
- Конкурс с предъявлением подтверждения покупки.

Операции по стимулированию тогда завоёвывают потребителя, когда они дают немедленный (или с некоторой отсрочкой) выигрыш или экономию. [4].

Производитель периодически должен оценивать эффективность работы посредников по таким показателям, как:

- выполнение планов продаж;
- поддержание уровня товарных запасов;
- оперативность доставки товара потребителям;
- сотрудничество с фирмой в осуществлении программ стимулирования сбыта;
- набор услуг, которые посредник должен предоставлять потребителям.

Обычно производитель назначает посредникам определенные планы продаж. По истечении очередного планового срока он может разослать всем посредникам сводку с показателями торговой деятельности каждого из них. Сводка эта должна давать отстающим стимул работать лучше, а передовым – удерживать достигнутые успехи. Показатели торговой деятельности посредников можно сравнить и с их собственными показателями за предшествующие периоды [16].

Можно выделить следующие условия эффективности каналов распределения:

1. Реалистичные цели.
2. Двусторонняя коммуникация.

Часто проблемы в каналах возникают из-за плохих коммуникаций. Посредники жалуются, например, что производитель не проясняет цели или не объясняет, какого уровня сервиса он требует от посредников, либо отказывается объяснять свои планы относительно потребителей и то, каких результатов он хочет достичь на рынке.

### 3. Обучение.

Посредникам необходимы тренинги, касающиеся различных техник продаж и особенностей данного продукта, а также обучающие семинары по темам учета запасов, управления задолженностями, установления цены или анализа покупательского потенциала.

### 4. Совместимость партнеров канала распределения.

Это значит, что их взгляды относительно цен, целевого рынка, сегмента потребителей, а также уровня сервиса должны совпадать.

### 5. Компенсация и поддержка.

## 1.2. Особенности сбыта продукции на рынке

Всегда процесс производства продукции заканчивается ее сбытом. Именно поэтому данная стадия жизненного цикла продукции является одной из самых важных стадий, так как на основании того, насколько легко и выгодно реализованы произведенные товары, можно судить о правильности стратегической политики предприятия, эффективности всех его звеньев. Жизненный цикл продукции представлен на рис.5.



Рисунок 5 – Жизненный цикл продукции

Важное значение сбыта в деятельности предприятия (особенно в рыночных условиях) определяется тем, что в процессе реализации продукции уточняются запросы потребителей, что, в свою очередь, помогает предприятию укреплять свои позиции на рынке.

Технологически процесс сбыта включает в себя складирование готовой продукции, ее хранение, доработку (если это требуется), распределение, транспортировку, доставку к торговым (оптовым и розничным) организациям, предпродажную подготовку, продажу продукции, а в ряде случаев и послепродажное обслуживание.

Сбытовая политика предприятия строится на результатах маркетингового анализа рынка. Основными целями такого анализа являются изыскание путей наиболее полного удовлетворения запросов потребителей, повышение объема продаж, наиболее полное использование ресурсов предприятия, снижение коммерческих рисков [31].

Основные аспекты комплексного маркетингового изучения рынка представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Маркетинговое исследование рынка

Задача	Содержание
Анализ потребителей продукции предприятия	Изучение потребностей и предпочтений потребителей, выявление мотивационного механизма совершения покупки соответствующего товара
Анализ продукции предприятия	Сравнительный анализ характеристик продукции предприятия и аналогичной продукции конкурентов, изучение потребительских свойств продукции с целью установления степени удовлетворения запросов потребителей
Анализ товарного рынка	Выявление степени соответствия спроса и предложения, изучение ёмкости рынка, уровня цен, сегментация рынка, доли предприятия на рынке данного товара
Анализ конкурентов	Установление степени конкуренции на рынке соответствующего товара, доли на этом рынке конкурентов, их ценовой политики и методов сбыта своей продукции
Анализ институциональной структуры рынка	Определение основных групп фирм, действующих на данном рынке (поставщики, покупатели, конкуренты, транспортные, страховые фирмы и др.

Маркетинговые исследования рынка способствуют обоснованному отбору изделий для дальнейшего производства и сбыта, т.е. эффективному планированию ассортимента продукции. Соответствие ассортимента продукции запросам потребителей во многом определяет успех сбытовой и хозяйственной деятельности предприятия в целом.

В результате данных исследований предприятие определяет, какие каналы и формы сбыта используют конкуренты, какими видами транспорта осуществляются перевозки товаров, к услугам каких транспортных и страховых компаний они прибегают. Полученные данные помогают товаропроизводителю выбрать наиболее эффективные каналы сбыта.

Канал сбыта — это путь, проходимый продукцией от производителя к потребителю. Естественно, что каждое предприятие должно стремиться к тому, чтобы этот путь был как можно короче и дешевле. Длина данного пути и затраты на его прохождение во многом зависят от выбранного метода сбыта. Существует три основных метода сбыта: прямой (или непосредственный), косвенный и комбинированный (смешанный).

Прямой сбыт характерен тем, что производитель продукции вступает в непосредственные коммерческие отношения с потребителем, не прибегая к услугам независимых посредников. Данный метод имеет ряд достоинств: дает возможность сохранить полный контроль за ведением торговых операций, позволяет лучше изучить рынок своих товаров и наладить долговременные связи с основными потребителями. Однако исследования показывают, что посредническое звено сбытовой деятельности предприятия в большинстве случаев повышает эффективность сбытовых операций: высокий профессионализм посредника позволяет ускорить окупаемость затрат и оборачиваемость средств за счет крупномасштабных, универсальных и специализированных операций, создает удобства для конечных потребителей [19].

Прямой сбыт распространен на рынке средств производства — среди нефтяных, угольных, станкостроительных компаний. Приблизительно 2/3 экспорта машин и оборудования в мире фирмы производят через филиалы, торговые

представительства и агентов-посредников. Оставшаяся часть оборудования поставляется конечным потребителям напрямую, минуя промежуточные звенья (как правило, это уникальное технологическое оборудование, выполняемое по специальным заказам).

При косвенном методе сбыта производитель использует услуги различного рода независимых посредников. Реализация косвенного метода возможна в трех вариантах:

1. Интенсивный сбыт.

Реализация продукции через большое количество разнообразных посредников (обычно товары массового спроса и фирменные товары);

2. Эксклюзивный сбыт.

Использование только одного посредника, которому предоставляется исключительное право на реализацию товара в данном регионе;

3. Селективный (выборочный) сбыт.

Промежуточный вариант между двумя вышеназванными; данный метод отличается выбором ограниченного числа посредников в зависимости от характера их клиентуры, возможностей обслуживания и ремонта продукции, уровня подготовки персонала. Такой сбыт обычно применяют тогда, когда речь идет о товарах, требующих специального обслуживания, обеспечения запасными частями, создания ремонтных мастерских или подготовки специально обученного персонала, а также при сбыте дорогих, престижных товаров, которые целесообразно продавать в хороших магазинах [26].

Комбинированный (смешанный) сбыт предполагает использование в качестве посредников организаций со смешанным капиталом (т.е. с капиталом производителя и другой независимой компании).

Отношения предприятия-производителя со сбытовыми структурами могут быть как договорными (на основе контракта), так и корпоративными, предполагающими подчинение сбытовой организации интересам предприятия-производителя.

Варианты каналов сбыта предприятием своей продукции представлены на рис.6.

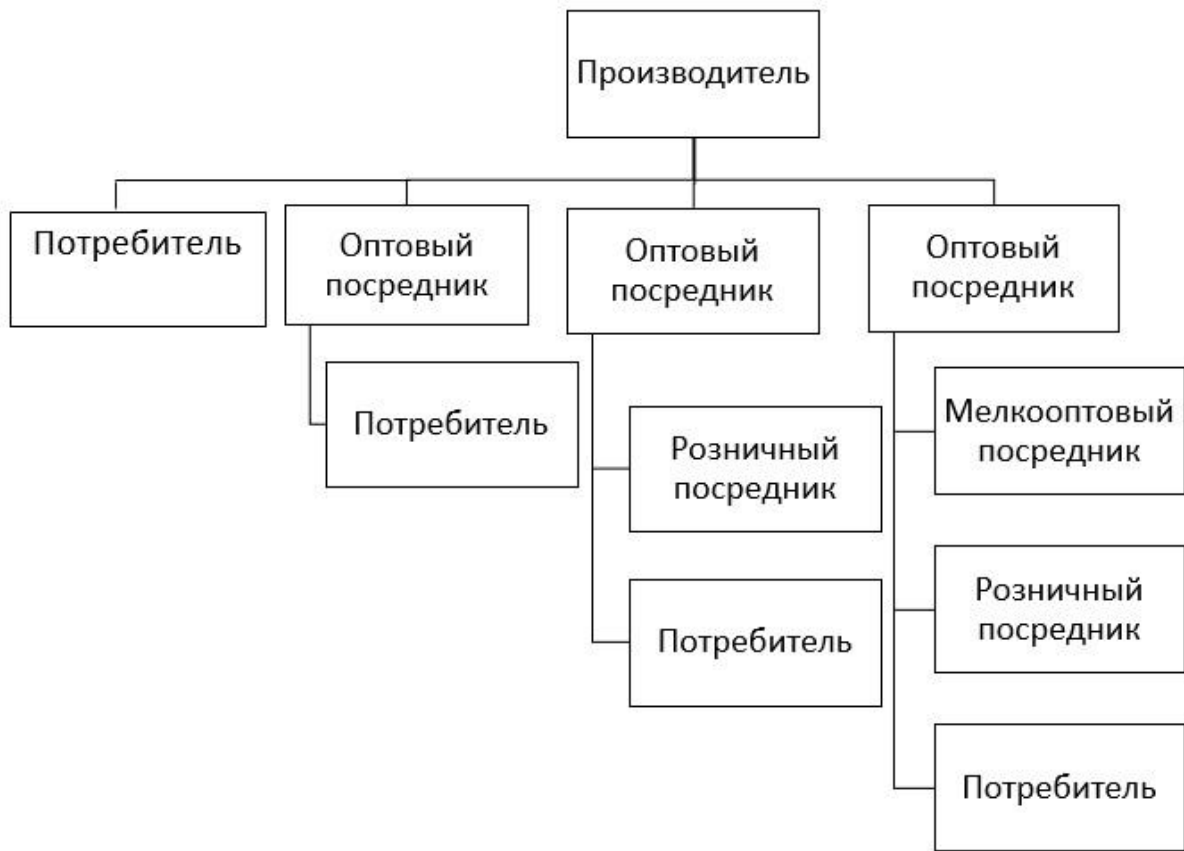


Рисунок 6 – Каналы сбыта продукции

При выборе посредников для организации сбыта следует учитывать:

1. деловую репутацию посредника;
2. прочность и надежность его финансового положения;
3. территориальную удаленность;
4. наличие складских площадей и готовность хранить у себя запасы продукции поставщика;
5. проводимую посредником ценовую политику.

В настоящее время существует несколько типов посредников (табл. 3).

Таблица 3 – Типы посредников в системе сбыта

Посредник	Характеристика
Дилер	Оптовый (реже розничный) посредник, осуществляющий коммерческие операции от своего имени и за свой счёт. Приобретает продукцию по контракту и является её собственником. Различают эксклюзивных (единственных представителей производителя в данном регионе) и авторизованных (сотрудничающих с производителем на условиях франшизы)
Комиссионер	Ведёт свою деятельность от своего имени и за счёт производителя, не являясь собственником товара. Комиссионеры располагают складами для приёмки, хранения, продажи товаров. Они могут предоставить дополнительные услуги: информацию о сложившейся рыночной конъюнктуре, конкурентах и перспективах продаж, осуществляя рекламирование товаров клиента, оказывать помощь в транспортировке и т. д. Вознаграждение составляют проценты от суммы сделки или посредническая надбавка в виде разницы между ценой производителя и ценой реализации.
Дистрибьютор	Посредник, ведущий коммерческую деятельность за свой счёт и от имени производителя, который предоставляет посреднику право реализовывать свою продукцию на определённой территории в течение определённого срока. Дистрибьюторами могут быть как оптовые, так и розничные посредники
Брокер	Действует от имени поручителя (производителя) и за его счёт. Обычно не вступает с контрагентами поставки в длительные договорные отношения, ограничиваясь обеспечением контакта продавца с покупателем. Получает вознаграждение в виде комиссионных от нанимателя
Агент	Так же как и брокер, действует от чужого имени и за чужой счёт, но в отличие от брокера строит свои отношения с поставщиками по агентским соглашениям на длительной основе с целью увеличения объёма продаж, числа покупателей, видов услуг. Вознаграждение агента оговаривается в договоре и обычно выражается в процентах от суммы заключённых сделок

### 1.3. Алгоритм разработки программы сбыта продукции

Перед лицом постоянно возрастающей конкуренции рентабельное увеличение объёма продаж становится главным желанием всякого производителя.

Первым шагом для составления плана разработки программы сбыта продукции является анализ внутрифирменных данных и сбор исходной информации (вплоть до данных об индивидуальных актах продажи), которые могут дать наиболее полное представление о положении организации на рынке.



Анализ оборота за прошлые годы обычно даётся в виде таблиц и охватывает многолетний период. В таблицах должны быть показаны:

1. Оборот продаж (количество)
2. Стоимость продаж (оборота)
3. Продажные цены:
  - собственной продукции
  - конкурентной продукции
4. собственные прогнозы сбыта, составившиеся в прошлом;
5. Колебания между плановыми и фактическими показателями, имевшие

место в прошлом подробный анализ с показателями по месяцам и возможностью подробно рассмотреть все виды колебаний позволяет предсказать перспективные данные сбыта.

Статистика сбыта расшифровывается по следующим позициям:

1. Товары и группы товаров;
2. Торговые районы и районы представителей (продавцов);
3. Группы покупателей;
4. Количество и частота заказов;
5. Пути продажи.

Следующим важным пунктом идёт анализ данных о рынке. Получение этих данных крайне необходимо, поскольку показатели сбытовой деятельности в прошлом сами по себе еще не позволяют оценить сбыт в перспективе. Только анализ соотношения между объемом оборота и действием рыночных факторов даст возможность получить реальные оценки его развития в будущем.

Наблюдение за динамикой рынка и анализ его конъюнктуры является важнейшими инструментами получения необходимых данных о динамике сбыта. Наблюдение за развитием рынка – это постоянный сбор информации предприятием, а также "вторичное" исследование рынка (анализ уже имеющихся данных). Такого рода данные частично имеются на предприятии (статистика оборота, отчеты представителей), частично их можно получить из других источников (данные

центрального статистического управления, торговой палаты, ассоциаций и союзов). Их анализ является постоянной задачей отдела сбыта.

Большое значение в последнее время приобретает "прямое" исследование рынка, иными словами специальные исследования, которые дают "моментальный снимок" рынка. При этом применение находят количественные и качественные исследования.

Сбытовая психология свидетельствует о том, что во многих случаях люди покупают товары не в силу какой-то конкретной необходимости, а для удовлетворения даже им самим не всегда известных, подсознательных, чисто психологических потребностей. Данные, которые можно получить с помощью этих исследований крайне необходимы в сфере сбыта товаров широкого потребления, в которой решающую роль нередко играют "стайлинг", упаковка, название товара и прочее [30].

План рекламы является неотъемлемой частью сбытовой политики и разрабатывается вместе с планом сбыта, при этом учитываются результаты исследований рынка и меры, принимаемые конкурентами. Поскольку почти никогда нельзя точно определить прямой эффект рекламы в сбыте продукции, предприятия располагают определенной свободой маневрирования при использовании рекламных средств. Вместе с тем используются следующие методы определения рекламного бюджета:

1. Определение процента с оборота;
2. Оценка средств, израсходованных конкурентами;
3. Оценка собственных запланированных рекламных средств.

Обычно первым и третьим методами определяется общая сумма рекламных средств, а вторым - ее распределение. Планы составляются с учетом резервов.

План рекламных мероприятий включает в себя:

1. Планы проведения текущих рекламных мероприятий:
  - по рекламным средствам;
  - по времени проведения отдельных мероприятий;
2. Планы участия в выставках и экспозициях;

3. Заключительный общий план рекламных мероприятий, включающий в себя резерв;

4. отдельные планы проведения специальных рекламных кампаний.

Чтобы сохранить, а затем улучшить достигнутый уровень сбыта, параллельно с рекламными мероприятиями необходимо одновременно планировать принятие мер по поддержанию и улучшению имиджа предприятия.

Далее разрабатывается окончательный план сбыта. В его основу кладутся полученные данные и прогноз сбыта на перспективу. Сбыт планируется по месяцам и неделям. Если не проявляются тенденции к перераспределению, то можно воспользоваться в качестве основы временным распределением сбыта в прошлом. При этом годовое количество принимается за 100%, а месячные обороты рассчитываются как части годового оборота.

Этот годовой план оказывает влияние на план производства, ибо процесс производства протекает, как правило, параллельно сбыту. Для лучшего контроля план сбыта составляется на основе тех же методов, что и статистика сбыта.

После разработки плана в количественных показателях осуществляется расчет стоимостных показателей, при этом обычно исходят из средних цен. Затем составляют планы сбытовых расходов по отдельным видам продукции, сбытовым районам и группам клиентов. После всех этих мероприятий уже можно определять плановую прибыль, а с учетом стоимости производства и минимальную предельную продажную цену. Здесь следует определить максимальные скидки и условия платежа. В соответствии с этими планами разрабатываются плановые задания и дополнительные инструкции для всех продавцов.

Таким образом, план сбыта является основой разработки всех остальных планов и всегда включает в себя:

- Количественный план;
- Стоимостной план;
- Инструкции о скидках, сроках и условиях платежа.

Представляется весьма сложным дать типовое распределение затрат по статьям плана, привести пример их правильной дозировки, поскольку эти

показатели рассчитываются ежегодно в соответствии с нуждами предприятия, спецификой товара и намеченными целями.

Основной задачей плана сбыта является увеличение оборачиваемости товаров на месте их продажи. Его исполнение возлагается на руководителя отдела стимулирования (Если такая должность существует), работающего в сотрудничестве с управляющим по товару и директором по маркетингу.

Данный раздел включает в себя следующие пункты:

1. Место товара на рынке.

Кратко излагаются основные исходные данные, относящиеся к товару, рынку, потребителю и конкурентной продукции.

2. Цели на предстоящий год.

Указываются выполненные в течение предыдущего года мероприятия по стимулированию товара и изучению конкурирующей продукции; анализируются результаты этой деятельности; совещаются проблемы и возможности, которыми следует воспользоваться: качественные задачи (улучшение имиджа товара в глазах торговой сети за счет ускорения его оборачиваемости); количественные задачи, выраженные в цифрах;

3. Программа действий

Увеличение продаж; изучение ситуации в магазинах после стимулирующего предложения в виде скидки; обоснование застоя сбыта товара.

4. Контроль за плановыми мероприятиями.

Проверка рентабельности запланированных мероприятий осуществляется путем проведения тестов до и после операций по стимулированию продаж; при этом выбирается некоторое количество торговых точек и анализируется продажа товара до, во время и после проведения стимулирования.

5. Бюджет.

Для каждой операции по стимулированию сбыта устанавливается строго определенный бюджет; затем этот бюджет включается в общий годовой бюджет.

6. План-график.

Намеченные на год мероприятия представляются в графической форме.

План стимулирования сбыта имеет свои преимущества: он даёт немедленный положительный эффект на месте продажи товара, побуждая потребителя не откладывать покупки, а приобрести товар здесь и сейчас. Также, он способствует увеличению объёма продаж и поддаётся измерению для дальнейшего планирования и анализа.

Любой хорошо разработанный план предусматривает одну или несколько кратковременных акций, которые можно легко и быстро подготовить. В этом случае организатор акции знает, что в течение короткого промежутка времени он сможет увеличить количество продаж, с точностью определить воздействие стимулирования и, если в этом есть необходимость, несколько месяцев спустя предпринять другую операцию такого рода, опираясь на скромный бюджет.

Существует два основных метода сбыта: заранее подготовленная презентация и подход, удовлетворяющей потребности.

Первый метод представляет собой заученную, повторяющуюся процедуру для всех потребителей, заинтересованных в конкретном товаре. Этот подход не адаптируется к потребностям или особенностям покупателей, а предполагает, что единая презентация будет привлекательна для всех потребителей. Несмотря на то, что этот метод критиковался за отсутствие гибкости и немаркетинговую ориентацию, он все еще сохраняет определенную ценность.

Подход, основанный на удовлетворении потребностей - метод более высокого уровня, основывающийся на том, что каждый потребитель обладает различными характеристиками и потребностями и поэтому сбытовая презентация должна приспособливаться к нему. Для этого продавец сначала задает вопросы: какой тип товаров вы ищете? покупали ли вы этот товар заранее? какой ценовой диапазон вы рассматриваете? В рамках данного метода к новому покупателю относится не так, как к опытному клиенту.

Таким образом можно с уверенностью сказать, что правильно спланированный сбыт продукции и правильное стимулирование сбыта как неотъемлемая часть плана реализации, являются основополагающими разделами любого внутрифирменного плана, так как залогом успеха любого предприятия

является своевременное выведение товара на рынок, правильная его реклама и бесперебойный стабильный сбыт. Стабильности сбыта способствуют стимулирование сбыта и реклама на месте продажи [1].

## **2. Анализ сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности организации**

ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» зарегистрирована по адресу Московская обл, г.Химки, мкр.ИКЕА, к.2, 141407. Структурные подразделения в г. Самара находятся по адресу Южное ш., 5, Самара, Самарская обл., 443085. Генеральный директор организации общество с ограниченной ответственностью «Эйч энд Эм Хеннес Энд Мауриц» – Эль-Ашкар Саэд. Основным видом деятельности компании является Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах. Размер уставного капитала составляет 3 700 000 руб. Организация действует с 25.04.2008.

Обществу с ограниченной ответственностью «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» присвоены реквизиты:

- ИНН 7705840940
- ОГРН 1087746565169
- КПП 774301001
- ОКПО 86410144
- ОКФС 23
- ОКОГУ 42100
- ОКОПФ 12165
- ОКТМО 45336000
- ОКАТО 45277565000

Компания «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» является Обществом с ограниченной ответственностью. Данный вид является самой распространенной организационно-правовой формой предприятий на территории нашей страны. Определение «ООО» гласит: «Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники Общества не отвечают по его обязательствам и

несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Имущество Общества образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации. В частности, источниками образования имущества Общества являются:

- Уставный капитал Общества;
- Доходы, получаемые от оказываемых Обществом услуг;
- Кредиты банков и других кредиторов;
- Вклады участников;
- Безвозмездные или благотворительные взносы и пожертвования организаций, предприятий, граждан;
- Иные источники, не запрещенные законодательством.

Имущество, переданное участником Общества в пользование Обществу для оплаты своей доли, в случае выхода или исключения такого участника из Общества остается в пользовании Общества в течении срока, на который данное имущество было передано, если иное не предусмотрено договором об учреждении Общества.

Целями деятельности общества являются осуществление предпринимательской деятельности (оптовая и розничная торговля), исследование конъюнктуры рынка, маркетинговые исследования и выявление общественного мнения, консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управлению, рекламная деятельность, а также извлечение прибыли. Основным видом деятельности является оптовая и розничная торговля, кроме торговли



автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования.

Общемировые продажи H&M за первый квартал финансового года выросли на 8,2% — до 50,624 миллиарда крон (около 6,206 миллиарда долларов). Чистая прибыль компании за отчетный период снизилась на 29,5%, до 2,545 миллиарда крон (примерно 312 миллионов долларов). Прибыль на акцию за отчетный период составила 1,54 шведской кроны (примерно 0,18 доллара) против 2,18 кроны (примерно 0,26 доллара) в первом квартале прошлого финансового года. На прибыль в первом квартале негативное влияние оказал курс доллара из-за которого товары стали гораздо дороже, а также снижение цен из-за больших объемов зимней одежды, которые остались в результате теплой осени [15].

H&M – это бренд, который устанавливает свою моду и не гонится за последними новинками, потому что он создает свои собственные. Концепция H&M - модная и качественная одежда по лучшей цене с заботой о природе и человеке. Компания бережно заботится как о природе, используя в своём производстве больше половины переработанного сырья, а также экономит использование воды, так и о человеке, ради которого H&M создаёт экологически чистые продукты. На данный момент компания насчитывает около 148,000 сотрудников по всему миру.

В совокупности с доступным ценовым диапазоном, лейбл привлекает поклонников во всём мире, также сотрудничает с самыми именитыми и известными дизайнерами и Домами моды, создавая эксклюзивные, но доступные коллаборации.

Основатель бренда H&M – Эрлинг Перссон – в 1947 году открыл первый магазин, который назывался просто Hennes. Он специализировался на одежде для женщин. А вот уже полноценная компания Hennes & Mauritz (H&M) появилась в 1968 году, когда часть акций компании выкупил Мауриц Видфорс. Именно после его появления в компании ассортимент пополнился как мужскими, так и детскими моделями. Через некоторое время очень быстро возросла популярность компании на местном рынке, поэтому было принято фактически неизбежное решение о расширении своего влияния за границами Швеции.

Компания H&M постоянно сотрудничает с известными дизайнерами, выпуская разнообразные капсульные линии одежды. Среди самых популярных коллабораций можно выделить совместные линии с Мадонной, К. Миноуг, Р. Кавалли, А. Вэнг, а также с Домами моды Lanvin, Versace, Marni и многие другие.

Компания развивается разносторонне, создавая всё новые проекты ежегодно. Она уделяет огромное внимание на самые важные проблемы 21 века: экология, образование, права человека. Так в 2013 году появился один из важнейших концептов компании – H&M Foundation (фонд H&M). Это независимая организация, которая работает над возможностью создания длительных и положительных изменений для людей и сообществ по всему миру. На данный момент, приоритетными целями фонда H&M являются образование, чистая вода, хорошие санитарные условия в школах и усиление прав женщин [14].

В семейство компании H&M также входят несколько магазинов: Cos, Cheap Monday, Weekday, Monki, & Other Stores. С апреля 2017 года в компании H&M появился новый совершенно новый бренд – Arket. Первый магазин будет открыт в июле 2017 года в Лондоне.

В России компания появилась только в 2009 году, но всего за несколько лет она получила огромное признание и любовь среди отечественных модниц и модников, набирая популярность с каждым днём всё больше. Начиная с 2016 года, жители Российской Федерации могут совершать покупки онлайн за несколько простых нажатий клавиш. Компания активно развивается во всех уголках мира и не собирается останавливаться на достигнутом.

Таблица 4 – Динамика развития ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц»

Показатель	2013	2014	2015	2016	Отклонение 2014 к 2013		Отклонение 2015 к 2014		Отклонение 2016 к 2015	
					±	%	±	%	±	%
Кол-во рынков	48	53	55	61	5	1,10	2	1,04	6	1,11
Кол-во магазинов	2776	3132	3511	3924	356	1,13	379	1,12	413	1,12
Кол-во работников	104000	116000	132000	148000	12000	1,12	16000	1,14	16000	1,12

Большинство товаров производится в самых бедных странах мира, и для многих стран производство одежды зачастую является первым шагом на пути выхода из бедности. Главным фактором является наличие рабочих мест и стабильная зарплата в бедных странах, где находятся фабрики по производству продукции данной организации.

Компания Н&М сильно убеждена в том, что инвестиции в расширение экономических возможностей женщин – это катализатор для позитивных перемен. Поэтому Фонд Н&М создал флагманскую программу «Укрепление прав женщин» в партнёрстве с организацией CARE International (крупная международная независимая неправительственная гуманитарная организация предоставления широкого спектра помощи, основанная в 1945 году и осуществляющая долгосрочные международные проекты в области развития), чтобы дать возможность женщинам по всему миру развиваться наравне с мужчинами, занимать лидирующие позиции в организациях и иметь полноценное право голоса [14]. Опыт компании показывает, что на лидирующих позициях менеджеров имеют право находиться равносильно как мужчины, так и женщины. Процентное соотношение женщин и мужчин на управленческих позициях в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц» представлено на рис.7.



Рисунок 7 – Процентное соотношение женщин и мужчин на управленческих позициях в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц»

Ниже представлены основные должностные позиции бренда Monki, входящего в группу компаний H&M. Данная структура существует в каждом бренде компании.

1. Country Manager осуществляет контроль продаж всех магазинов на уровне данной страны, проводит анализ продаж, а также занимается подбором руководящих должностей, взаимодействует с менеджерами других стран.

2. Sales Manager отвечает за контроль продаж магазинов, входящих в одну Area (зону), осуществляет помощь магазинам этой Area и помогает взаимодействовать с главным офисом, также отвечает за подбор персонала.

3. Area Controller занимается «контролем цифр», а именно: составляет общий отчёт по продажам, по еженедельному такту продаж, отработанным часам персонала, затратам магазина, прибыли и расходам на нужды, выручки за неделю, контроль и анализ выполнения или невыполнения плана, также занимается проверкой авансовых отчетов, помогает магазинам в вопросах аудита.

4. PR-Coordinator отвечает за публикации в СМИ, сотрудничает с журналами, занимается продвижением бренда, оформляет внешнюю и внутреннюю рекламу.

5. Area Visual – главный по визуальному мерчандайзингу всей Area, осуществляет помощь магазинам в презентации товара, контроль поступления материалов и продукта, контроль старта новых коллекций в магазине, информирование об изменениях в презентации, собирает отчёты магазинов одной зоны о старте новой кампании.

6. Store Visual занимается работой с выкладкой товара на уровне одного магазина, заботится о правильной презентации в магазине, соответствующей требованиям Area Visual, также отвечает за грамотное оформление витрин, манекенов и всего магазина в целом.

7. Store Manager – главный менеджер магазина, который занимается контролем продаж данного магазина, подбором персонала, контролем сохранности товара, анализом продаж, созданием отчётов для вышестоящего руководства, участие в телефонных конференциях, отвечает за безопасность в магазине. Стимул работников, создание благоприятных условий.

8. Cash Office Responsible (COR) – менеджер, ответственный за денежные операции в магазине, составляет финансовые отчёты, собирает инкассацию, занимается всеми финансами магазина.

9. Sales adviser – продавец-кассир, занимается работой с покупателями, осуществляет продвижение товара, работает на кассе, обязан предоставить грамотную информацию о товаре и его наличии в магазине, об акциях и скидках.

В каждом подразделении работают в среднем по 10 человек. В зависимости от региона и размера магазина, количество сотрудников может увеличиваться. Текучесть кадров является относительно низкой, что свидетельствует о высоком постоянстве трудового коллектива.

Основной состав работающих – это женщины и работники со средним специальным образованием, имеющие опыт работы в этой области, а также студенты. Административно-управленческий персонал преимущественно имеет высшее экономическое образование, но возможен карьерный рост, который не требует специального образования.

Ассортимент магазина Monki насчитывает несколько групп товаров:

1. Верхняя одежда женская.
2. Бельевые трикотажные изделия.
3. Чулочно-носочные изделия.
4. Головные уборы.
5. Обувь женская.
6. Парфюмерия и косметика.
7. Товары для дома.

Объёмы продаж бренда увеличиваются в среднем на 10% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Это связано с тем, что компании удалось привлечь новых покупателей, снизив цены и оптимизировав ассортимент, а также повысив культуру обслуживания клиентов. Это, в свою очередь, также увеличило число повторных покупок в данном магазине, а, следовательно, и объем продаж. Грамотная выкладка товара привела к увеличению средней суммы покупки в магазине, а также и к увеличению продаж дополнительных и сопутствующих

товаров. Показатели конверсии магазина Monki также выросли на 8% по сравнению с предыдущим годом.

## 2.2 Анализ маркетинговой среды компании

PEST-анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Для того чтобы оценить ключевые рыночные тенденции, был проведён PEST-анализ для организации. Результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперёд, с ежегодным обновлением данных [6].

Таблица 5 – PEST-анализ компании H&M

Политические	Экономические
1. Свобода информации и независимость СМИ	1. Развитие экономики страны
2. Изменение налогообложения	2. Изменение курсов валют
3. Ввод закона, ограничивающего рекламу или распространение товара	3. Изменение уровня инфляции
4. Ужесточение требований по сертификации товара	4. Изменение располагаемого дохода на душу населения
5. Отношение страны с другими странами или международными организациями	
6. Ввод санкций и закрытие иностранных предприятий на территории страны	
Социальные	Технологические
1. Рост активности потребителя	1. Инновации в оборудовании
2. Уровень образованности населения	2. Обновлённые методы ведения бизнеса
3. Модные тенденции	3. Совершение покупок через интернет
4. Особенности менталитета	4. Влияние мобильных технологий на развитие рынка
5. Изменения вкусов и предпочтений потребителей	5. Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке
6. Влияние СМИ	6. Обновлённые и упрощённые методы переработки сырья

На основе проведенного анализа можно сделать соответствующие выводы. ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц» - это не только крупнейший ритейлер одежды в мире, но и организация, чья деятельность имеет большое социальное значение для огромного количества людей: модные вещи, доступная цена, не зависящая от изменения курсов валют.

Существует ряд проблем, который может помешать господству компании на международном рынке. Среди них: изменение вкусов потребителей, уровень образования населения, особенности культуры национальностей. Но эти проблемы решаемы, если успевать вовремя следить за изменениями всех факторов внешней среды, стараться реализовывать эффективные стратегии и управленческие решения. Мобильность – главный фактор успеха компаний на современном рынке.

Конечно, существуют такие факторы, которые нельзя изменить или подстроить под себя (экономические и политические), но готовность к любым изменениям и оперативные действия смогут если не устранить надвигающиеся на компанию угрозы, то защититься от них в кратчайшие сроки.

Тем не менее, какими бы ни были существующие барьеры, компания Н&М с каждым годом улучшает положение на мировом рынке розничной продажи, делает упор на серьезное усиление своих конкурентных позиций на европейском и мировом рынках, что позволяет уверенно говорить о компании, как об одном из лидеров мирового рынка розничной продажи [12].

Для того чтобы дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять решение, проведём анализ микросреды и внутренней среды – SWOT-анализ компании Н&М (таблица 6). SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, но он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики [13].

Исходя из приведённой таблицы, можно сделать вывод, что конкурентное преимущество компании состоит в её заботе об окружающей среде и использование этой заботы в качестве основной линии бренда; пропаганда бережного отношения к экологии, особенно в современных условиях глобальных экологических проблем, возвышает компанию Н&М среди других конкурентных компаний.

Таблица 6 – SWOT-анализ компании H&amp;M

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Компания - популярный ритейлер одежды	1. Закупка больших объёмов приводит к затовариванию и снижению цен до минимума
2. Насчитывается 2500 магазинов в 45 странах	2. Повторяющийся дизайн люксовых брендов
3. Качественная одежда по доступным ценам	3. Текучесть кадров
4. Компания заботится об экологии в процессе производства	4. Не весь ассортимент одежды попадает в магазины
5. Непрерывное сотрудничество с популярными дизайнерами и знаменитыми моделями	5. Отсутствие популярных брендов компании на Российском рынке
6. Система скидок для сотрудников	6. Наличие брака в произведённых товарах
7. Широкий ассортимент одежды для взрослых и детей; товаров для дома	
8. Наличие пожарных выходов в каждом магазине компании	
Возможности	Угрозы
1. Повышение доходов клиентов	1. Выход на рынок нового конкурента
2. Открытие новых торговых центров	2. Дополнительный государственный контроль качества продукции
3. Наличие новых привлекательных географических рынков	3. Неблагоприятная экономическая ситуация в мире
4. Развитие технологий по переработке сырья	4. Усиление позиций компаний-конкурентов.
5. Растущий спрос на одежду	5. Перенасыщение рынка товарами
5. Растущий спрос на одежду	6. Дефицит специалистов

Основной лидирующей возможностью бренда является мода на экологические и переработанные товары. Как известно, компания H&M полностью переходит на переработанную продукцию. Соответственно, данный фактор предоставляет компании огромные перспективы дальнейшего развития.

Наличие бракованных товаров является той слабой стороной, которая играет очень важную роль в развитии организации, но на которую можно повлиять, усилив контроль качества на производстве и повысив условия труда.

Наиболее значительными угрозами являются, конечно же, экономические факторы, но на них не может повлиять ни одна компания в мире. Поэтому, всем



организациям приходится приспосабливаться к условиям, которые диктуют экономика и политика.

Существуют угрозы, которые можно превратить в возможности: например, сотрудничество с конкурентными брендами, благодаря которому могут увеличиться темпы продаж. Конкурентный бренд – угроза – становится источником роста продаж [5].

На российском рынке представлено большое количество разных марок и брендов одежды, которые могут свободно соперничать за право продать именно свой товар, при этом соблюдая основные правила конкурентоспособности.

Так компания тщательно следит за соответствием товара всем стандартам, большое внимание уделяется качеству продукции, при этом цена должна оставаться не высокой, так как ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» позиционирует себя, как «магазин модной и качественной одежды по оптимальной цене», однако специальное занижение цен отсутствует. Таким образом компания существует в условиях чистой конкуренции, однако с оттенками монополистической конкуренции.

Для того чтобы дать оценку экономической эффективности предприятия, необходимо рассчитать коэффициенты рентабельности. Рентабельность определяется как процентное соотношение между прибылью и затратами.

Показатели рентабельности – инструмент финансового анализа, планирования деятельности и проведения мероприятий по повышению её эффективности, а также один из критериев оценки инвестиционной привлекательности предприятия.

Расчёт рентабельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» можно осуществить по формуле (1):

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{суммарная стоимость активов}} * 100\% \quad (1)$$

Рассчитаем рентабельность ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» за 2015 и 2016 годы. Данные взяты из бухгалтерского баланса предприятия.

$$P_{2015} = \frac{388199}{2963353} * 100\% = 13,1$$

Отсюда следует, что в 2015 году на каждый затраченный условный 1 рубль компания получила прибыль в размере 13 рублей 1 коп.

$$P_{2016} = \frac{599445}{4221450} * 100\% = 14,2$$

Отсюда следует, что в 2016 году на каждый затраченный условный 1 рубль компания получила прибыль в размере 14 рублей 2 коп.

Сравнивая рентабельность за два года, можно увидеть, что прибыль с одного условного затраченного рубля за год увеличилась. Таким образом, можно сделать определённые выводы: уровень рентабельности предприятия с каждым годом растёт.

В таблице 7 представлена оценка прибыли и рентабельности компании за 2015 и 2016 гг.

Таблица 7 – Оценка прибыли и рентабельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», %

Показатель	2015	2016
Рентабельность продаж	39,3	47,5
Рентабельность продукции	8,5	9,7
Рентабельность активов	9,8	11,1
Рентабельность собственного капитала	36,8	39,2
Фондорентабельность	50,2	46,4

Рентабельность продаж — коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и её способности контролировать издержки.

Рентабельность продукции показывает сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Этот показатель может рассчитываться как в целом по предприятию, так и по его отдельным подразделениям или видам продукции.

Рентабельность активов — характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия. Данный показатель называют нормой прибыли.

Рентабельность собственного капитала — показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала.

Фондорентабельность показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств предприятия.

Исходя из приведённой таблицы, можно сделать вывод, что у организации в 2016 году увеличились показатели рентабельности продаж, продукции и активов компании по отношению с 2015 годом. Темпы роста выручки опережают темпы роста затрат, соответственно, снижается себестоимость продукции. Снижение фондорентабельности связано с приобретением новых фондов.

Отсюда следует, что экономическая эффективность работы ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» является достаточно высокой. Данные результаты доказывают, что организация является конкурентоспособной.

Основными параметрами конкуренции являются:

1. Ассортимент;
2. Качество;
3. Цена;
4. Региональный охват.

В таблице 8 представлена сравнительная характеристика основных параметров крупнейших производителей, обитающих в частности на российском рынке.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика крупнейших производителей

Наименование организации	Ассортимент продукции	География работы	Доля рынка (%)
H&M	Одежда: женская, мужская, детская; товары для дома.	Россия, Европа, Америка, Азия, Австралия	42,4
Inditex	Одежда: женская, мужская, детская; товары для дома.	Россия, Европа, Америка, Азия, Австралия	30,7
Mango	Одежда: женская, мужская, детская.	Россия, Европа, Америка, Азия, Австралия	21,3
Koton	Одежда: женская, мужская, детская.	Россия, Европа, Азия.	5,6

Из приведённой таблицы можно смело сделать выводы, что компания H&M имеет самую большую долю на российском рынке среди всех своих конкурентов.

Наглядно отразить положение организаций поможет карта стратегических групп, представленная на рис.8. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция.

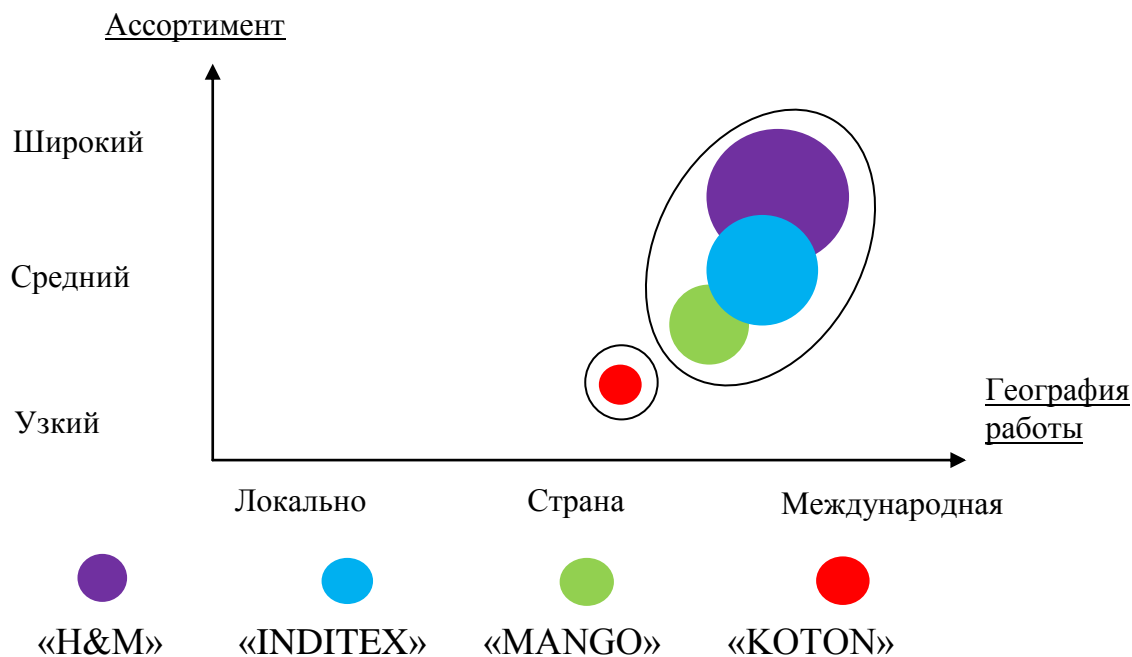


Рисунок 8 – Карта стратегических групп на рынке одежды

Исходя из рисунка 8, можно сделать вывод, что такие крупные компании, как Inditex и Mango являются основными конкурентами ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», в то время как Koton не является основной угрозой для компании.

С помощью модели пяти сил конкуренции, можно описать способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых данная организация в долгосрочном периоде сможет удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Анализ по модели пяти сил конкуренции представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ по модели 5 сил Портера

Элементы модели 5 сил конкуренции	ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
Конкуренция в отрасли	Плотная конкурентная борьба
Угроза прихода новых конкурентов	Вероятность прихода новых конкурентов есть, но угроза от них – невелика
Угроза со стороны поставщиков	Давление есть, но нет серьезных угроз
Угроза со стороны покупателей	Большие расходы на рекламу
Угроза субститутов	Лояльность рекламодателей

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» имеет стабильное положение, при внезапных спадах в экономике не подвергается серьезным угрозам, потому что за почти 70 лет работы у компании сформирована своя антикризисная стратегия, которая помогает нести минимальные потери при внезапных спадах в экономике.

### **2.3. Анализ сбытовой деятельности организации**

Сбытовая политика – один из ключевых компонентов продвижения компании, учитывая международный характер её деятельности. Основная цель сбытовой политики компании – расширение географического размера сети продаж. Иными словами, на данный момент компания «Эйч энд Эм» реализует стратегию экстенсивного роста, стараясь приблизиться к собственному потребителю [10].

ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» закупает большие объемы продукции напрямую у поставщиков. Компания работает с небольшим количеством посредников и продает изделия в своих собственных магазинах. Организация инвестировала значительные средства в быструю и эффективную систему сбыта. Компания также стремится к минимизации издержек на всех этапах своей деятельности, что позволяет им предлагать своим покупателям товары по оптимальной цене [25].

Одной из важнейших сторон деятельности организации является сбыт и реализация продукции. Номенклатура выпускаемой продукции на предприятии довольно большая. Все виды этих изделий востребованы потребителем.

Целями деятельности компании являются:

- Выпуск продукции, которая будет полностью отвечать требованиям и ожиданиям потребителей;
- Достижение такого уровня качества продукции, которое позволит быть первыми и конкурентоспособными на рынке одежды;
- Улучшение благополучия работников ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».

Деятельность организации в области сбыта и распределения продукции подчинена следующим целям:

1. Обеспечивать доставку продукции необходимом количестве в каждый магазин и в определённый период времени, когда это больше всего устроит потребителей.

2. Способствовать привлечению внимания покупателей к продукции предприятия и всемерно стимулировать расширение её продажи.

Задачами сбытовой политики предприятия являются, в первую очередь, увеличение объёмов продаж товаров собственного производства, а также сокращение товарных складских запасов и более эффективное управление ими, повышение экономической эффективности деятельности фирменных магазинов и увеличение товарооборота основного ассортимента; более качественное удовлетворение потребностей покупателей.

Работой по сбыту и реализации продукции данной организации занимается отдел маркетинга. На российском рынке существует собственный отдел маркетинга, который отвечает за сбыт продукции в России, но основные рекомендации даёт отдел маркетингологов, который находится в штаб-офисе в Швеции.

Отдел маркетинга является связующим звеном между предприятием и покупателем. Отдел проводит анализ продаж продукции предприятия, исходя из еженедельных отчётов по каждому структурному подразделению, затем составляет техническое задание на разработку новой коллекции и разрабатывает стратегии проведения рекламных мероприятий. Участвует в формировании рекламной

стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности.

Функции всех работников организации чётко распределены, благодаря этому работу по сбыту и реализации продукции удаётся хорошо выполнять, но политика предприятия также заключается в постоянном совершенствовании методов работы.

Основными методами сбыта продукции компании является их продажа в оффлайн-магазинах (метод продаж, на который приходится наибольшая часть оборота), а также продажа в интернет-магазинах [14].

Продажи в оффлайн-магазинах занимают наиболее важное место в структуре продаж компании. Можно выделить 3 основных канала дистрибуции продукции ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»:

- Магазины в торговых центрах
- Собственный интернет-магазин каждого бренда внутри компании
- Отдельно стоящие магазины, принадлежащие франчайзи

Онлайн-продажи компании реализуются через собственные интернет-магазины брендов. Собственный интернет-магазин компании обслуживает в том числе и российский рынок (возможна доставка в Россию). Также товары компании продаются на других, чаще всего мультибрендовых интернет-сайтах. В качестве примеров таких сайтов можно привести:

1. [www.asos.com](http://www.asos.com)
2. [www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com)
3. [www.wildberries.ru](http://www.wildberries.ru)

Компания использует следующие маркетинговые инструменты в качестве комплекса продвижения:

- Реклама;
- Стимулирование сбыта;
- PR;
- Прямой маркетинг.

Компания активно использует социальные сети, такие как Instagram, Facebook, VK в целях распространения информации для потребителя и рекламы.

Также, организация тесно сотрудничает со знаменитыми людьми и дизайнерскими брендами в целях создания совместных проектов и коллабораций [32].

Мероприятий по стимулированию продаж в магазинах компании выступают акции по стимулированию продаж:

1. Ступенчатая распродажа.

Сезонная распродажа, проводящаяся два раза в год (летом и зимой), когда скидки начинаются от 50%, а в конце распродажи достигают 70%. Длительность данного мероприятия составляет 4 недели.

2. Акция «3 по цене 2» на носки и нижнее бельё.

Данное стимулирующее мероприятие проводится на постоянной основе, начиная с конца 2014 года, с целью увеличить сбыт белья и носков. После введения данной акции, компания действительно увеличила долю продаж нижнего белья и носков по сравнению с предыдущими периодами. Данное стимулирующее мероприятие можно считать успешным.

Эффективность продаж каждого структурного подразделения также зависит от грамотного подхода к мерчендайзингу. Существует общая структура выкладки товаров и распределения коллекций для всех магазинов. Контроль по выполнению стандартов мерчендайзинга и соблюдению выбранной концепции компании осуществляется путём регулярного проведения фотоотчета в магазине, затем проводится его электронная проверка мерчендайзерами в главном офисе компании. Подобное мероприятие помогает мерчендайзерам находить новые способы адаптации выкладки товаров для каждого подразделения.

В самом общем виде система сбытовой деятельности рассматриваемой организации, представляющей собой совокупную деятельность подразделений компании с целью поиска покупателя и доставки ему товара достойного качества, по хорошей цене, в требуемом количестве и в оговоренные сроки, состоит из сбытовой структуры, а также из логистической инфраструктуры сбыта (склады, транспорт).

Так как компания насчитывает довольно большое количество структурных подразделений на территории всей страны, то организация службы сбыта происходит по территориальному признаку и представляет собой распределение зон



ответственности между сотрудниками службы сбыта (менеджерами, торговыми представителями) исходя из географических и административных границ рынка. Каждый работник службы сбыта получает под свою ответственность закрепленную за ним территорию (структурного подразделения), внутри которой он отвечает за построение выгодных для организации взаимоотношений с локальными участниками канала сбыта, обеспечение роста продаж и прибыли, ввод товаров-новинок, а также постоянная грамотная работа над презентацией продукции [6].

Мировые показатели объёма продаж в стоимостном выражении за 2016 год бренда Monki, входящий в группу компаний H&M Henes and Mauritz представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Объем продаж в стоимостном выражении за 2016 год

Страна	Выручка за 2016 (USD)	Выручка за 2015 год (USD)	Кол-во магазинов	Прирост	Доля
Германия	40 935 299	35 474 104	6	115	15%
Дания	45 233 050	35 915 462	9	126	17%
Швеция	23 656 809	20 507 534	6	115	9%
Норвегия	43 868 454	37 099 584	9	118	16%
Нидерланды	32 433 211	29 693 013	4	109	12%
Финляндия	16 609 603	11 624 214	2	143	6%
Великобритания	18 946 070	14 704 269	1	129	7%
Франция	15 511 391	10 996 111	1	141	6%
Россия	32 829 730	21 425 536	11	153	12%
Европа	270 023 618	217 439 826	49	124	100%

Исходя из таблицы 10, можно сделать выводы, что с каждым годом выручка компании увеличивается, соответственно, увеличивается и объём продаж. Прирост каждого рынка оказался положительным. Это связано с повышением популярности

бренда среди потребителей, а также с ведением ещё более демократичной ценовой политики компании, начиная с конца 2015 года.

В таблице 11 приведены данные по структурным подразделениям компании, находящимся на российском рынке.

Таблица 11 – доля продаж подразделений на российском рынке

Подразделения	Выручка 2016г, руб	Выручка 2015г, руб	Прирост	Доля	Отклонение
RU001	14 524 998	12 724 072	114	6%	1 800 926
RU002	16 223 519	10 250 150	158	6%	5 973 369
RU003	9 413 660	6 370 871	148	4%	3 042 788
RU004	16 822 764	11 878 182	142	6%	4 944 582
RU005	10 285 846	7 068 329	146	4%	3 217 517
RU006	29 334 451	21 205 276	138	11%	8 129 175
RU007	32 899 781	17 801 592	185	13%	15 098 189
RU008	29 601 159	20 516 798	144	11%	9 084 361
RU009	12 401 506	8 604 040	144	5%	3 797 466
RU010	70 935 377	42 358 093	167	27%	28 577 284
RU011	17 903 732	11 131 684	161	7%	6 772 048
Россия	260 346 791	169 909 087	153	100%	90 437 704

По данным таблицы 11 можно сделать выводы, что каждый магазин за год увеличил свою прибыль, что позволило достичь очень хороших показателей по российскому рынку в целом. Самый большой экономический прогресс смогли осуществить подразделения RU007 и RU010. Совокупная доля двух подразделений составила 40%.

Весь ассортимент компании делится на 5 больших групп:

1. Одежда
2. Обувь
3. Аксессуары
4. Косметика

## 5. Товары для дома

На рисунке 9 представлено долевое отношение продаж каждой группы товаров за 2016 год.

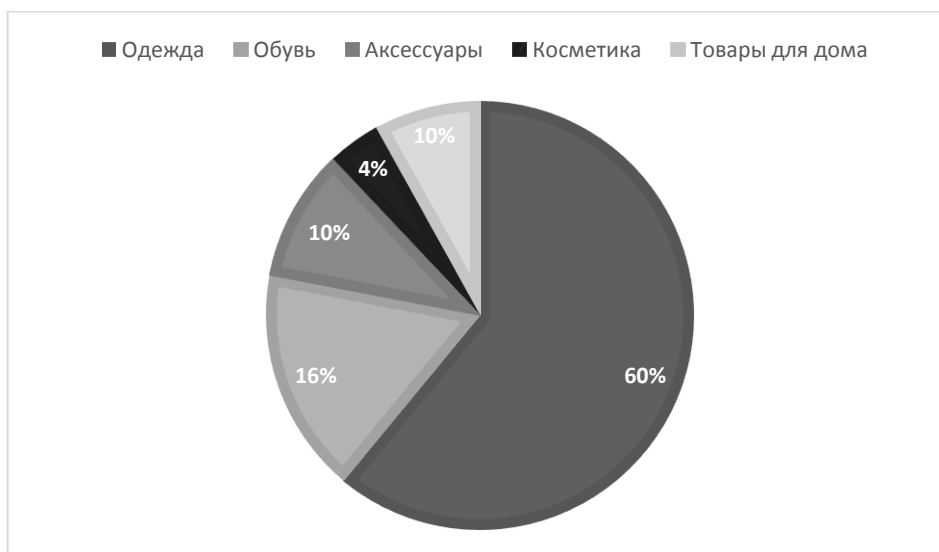


Рисунок 9 – Разрез соотношения продаж по группам товаров магазина за 2016 год

Из приведённой диаграммы следует, что основную долю продаж составляют следующие группы товаров: одежда и обувь. Косметика пользуется довольно низким спросом среди покупателей.

Сбытовую стратегию организации можно определить, как комбинированную коммуникационную стратегию сбыта. Данный вид стратегии под силу только крупным компаниям. Имея высокую репутацию своих брендов, данным организациям, как правило, не составляет труда попасть на рынок. Кроме этого, большой штат торговых представителей и мерчендайзеров помогает строить взаимовыгодные отношения с посредниками, а реклама в различных источниках СМИ способствует постоянному поддержанию спроса со стороны покупателей на достаточно высоком уровне [29].

Упущением компании является неправильное планирование стимулирующих мероприятий по сбыту товара в сезоны низких продаж. В этот период в магазинах компании происходит затоваривание склада. Продажи снижаются, соответственно, снижается и прибыль компании, а продукция в магазины поступает в большом объёме. Всё это усложняет работу в точках продаж.

Также, компания не следит за наличием остатка товара на складе в каждой точке продаж, и уценяет товары исходя из средних показателей по всем магазинам. Отсюда вытекает проблема, что в одних магазинах очень старые товары в большом объёме пользовались колоссальной популярностью и были раскуплены за короткий срок, в то время как они совершенно не продаются в других региональных подразделениях, портя при этом всю визуальную презентацию в магазине, занимая много места и совсем не продаются.

Ещё одним недостатком в сбыте продукции является политика компании относительно бракованных товаров: если товар имеет хоть малейший недостаток, его тут же «списывают на ноль» и отправляют на утилизацию. Данное мероприятие приносит убытки компании, которые складываются из затрат на нереализованную продукцию, транспортировку и утилизацию.

Коммуникация с состоявшимися клиентами – это компетенция мобильного маркетинга, особенно такого инструмента, как СМС-рассылки. Данный способ коммуникации с клиентами – многофункциональный маркетинговый инструмент, и комплексный подход к его использованию значительно повышает эффективность сбыта продукции. Но ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» не предусматривает наличие рассылки покупателям, что является большим упущением в сбытовой политике организации.

Низкие продажи группы товаров «косметика» связаны с завышенной ценой и отсутствием рекламных мероприятий относительно данной продукции. Соответственно, потребитель не обладает достаточной информацией о качестве товара и его функций.

Сравнение цены на косметическую продукцию бренда Monki компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» и компаний, занимающихся производством косметики представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнение цен на косметику

Наименование \ Бренд	Monki	L'oreal	Maybelline	Vivienne Sabo
Тушь для ресниц, руб	500	500	450	300
Пудра, руб	700	700	600	400
Румяна, руб	500	550	400	250
Хайлайтер, руб	500	350	300	200
Тени, руб	700	500	400	220

Из приведённой таблицы заметно, что в среднем цены у профессиональных косметических брендов ниже, чем у бренда, занимающегося продажей одежды. Соответственно, покупатели будут доверять больше компаниям, с многолетним стажем производства косметических средств.

В целом компания с многолетним опытом работы на рынке одежды ведёт достаточно сбалансированную сбытовую политику. Но существуют определённые недостатки в ведении политики сбыта организации. Основным упущением компании является отсутствие интернет-магазина для российского потребителя. Также, низкой популярностью пользуется товарная группа «Косметика» из-за полнейшего отсутствия рекламы (самый низкий процент доли продаж из всех групп товаров, представленных на рынке). Списывание бракованной продукции несёт за собой большие финансовые потери, которую можно превратить в прибыль, если грамотно поработать над созданием определённых мер в управлении бракованными товарами.

### **3. Совершенствование сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»**

#### **3.1 Разработка рекомендаций по основным направлениям реализации программы сбыта продукции**

В общем и целом, сбытовую политику организации можно считать успешной. По статистике потребители предпочитают покупать одежду больше всего в оффлайн-магазинах, и именно на это направление продаж компания делает основной упор. Но в то же время, существует группа потребителей, которые готовы покупать продукцию посредством интернета, и для удовлетворения их потребностей компания развивает также свой собственный интернет-магазин. К тому же, компания активно расширяет сеть продаж, а наличие магазинов поблизости расценивается потребителями как важное преимущество фирмы перед другими организациями.

Еще одним немаловажным элементом сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», как было выяснено в ходе исследования, являются доступные цены. Продукция бренда в целом является достаточно конкурентоспособной по потребительским качествам, однако цена является единственным сдерживающим фактором – по некоторым видам товаров она является выше среднерыночной (H&M ведёт очень демократичную ценовую политику, в то время как COS обладает очень высокими ценами, но данный бренд не представлен в России, поэтому, он не влияет на лояльность потребителей к компании в целом по стране). Завышенные цены на некоторые товары объясняются следующими причинами:

1. Применение высококачественного сырья при производстве продукции;
2. Отдаленность сырьевой базы от непосредственного места переработки сырья и производства конечного продукта;
3. Продукция производится на современном оборудовании зарубежного производства.

Отсюда следует, что у компании есть ресурсы для дальнейшего расширения сети. Вместе с тем, под расширением сети в первую очередь понимается приход в

новые города с платежеспособным спросом, а не расширение сети в тех городах, где магазины бренда уже представлены. Поэтому можно рекомендовать следующие меры в области совершенствования сбытовой политики:

- Дальнейшее расширение розничной сети с сохранением высокого уровня обслуживания в магазинах (что может также способствовать повышению узнаваемости бренда).

- Совершенствование системы интернет-продаж, в том числе адаптация сайта интернет-магазина для российского рынка, а именно: перевод онлайн-магазина на русский язык для бренда, который уже представлен в России в качестве оффлайн-магазинов, такого как Monki.

- Снижение цен на некоторые виды продукции, которые превышают среднерыночную цену.

- Снижение цен на продукцию не по окончании сезона, а в момент пика продаж.

- Изменение политики относительно бракованных товаров.

- Продвижение группы товаров «Косметические средства»

Адаптация онлайн-магазина под российского потребителя значительно увеличит долю продаж компании. Чтобы осуществить данное мероприятие, необходимо найти организацию, которая занимается профессиональным переводом интернет-сайтов с иностранного языка на русский.

По статистике, каждый 10 покупатель интересуется наличием интернет-магазина и доставки в Россию товаров с сайта [25]. В России магазины Monki находятся всего в пяти городах, но поклонников данного бренда очень много по всей стране. Соответственно, наличие онлайн-магазина упростит процесс совершения покупок и поможет компании получить больше прибыли.

Люди перестали бояться заказывать товары в интернете и процент совершения покупок через интернет с каждым годом растёт. Поэтому компании необходимо создать онлайн-магазин, адаптированный для Российского рынка.

По результатам анализа эффективности сбытовой политики компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» также было выяснено, что для стимулирования

сбыта организация недостаточно часто проводит различные акции для покупателей (розыгрыши, скидки, акции, предложения и т.д.). Редко и не по всем товарам применяется система скидок, а это один из самых эффективных средств увеличения продаж, сбыта произведённой продукции и привлечения покупателей. Поэтому с целью увеличения спроса на мало востребованную продукцию, как одно из мероприятий по стимулированию сбыта предлагается проведение временной акции «3 по цене 2» на все вещи как в оффлайн, так и в онлайн-магазинах.

Для стимулирования торговли также рекомендуется проводить снижение отпускных цен на продукцию не по окончанию сезона, а в момент пика продаж, когда покупательская активность возрастает (сезон перед летними отпусками, период до начала учебного года, новогодние праздники) [27]. Компания смело может продавать сезонную продукцию по отпускной цене и устанавливать скидку в размере 10% от отпускной цены, на момент покупки. В свою очередь, предприятие торговли может снизить свою торговую надбавку на 10%. Соответственно, общая скидка на товар составит 20% для потенциального покупателя. После окончания сезона реализации, организации следует предоставить отчёт о реализации товара с данной скидкой для анализа эффективности данного метода и применения определённых действий в будущем.

Так как в современном мире основным источником информации для большинства населения выполняют смартфоны, и у каждого человека, начиная с детских лет, имеется во владении сотовый телефон, то очень эффективным мероприятием по сбыту продукции послужит регулярная СМС-рассылка. Это отличный способ рассказать покупателям о действующих скидках, распродажах, акциях и обновлении ассортимента тем самым, повысить лояльность в момент их очередного посещения.

По результатам анкетирования (приложение 2) больше половины респондентов часто пользуются смартфонами и хотят получать СМС-оповещения о наличии скидок и распродаж определённых брендов. Соответственно, данное мероприятие также сможет увеличить продажи организации при минимальных затратах.



Политика компании не позволяет выставлять бракованные товары в точки продаж, поэтому вся некачественная продукция моментально отправляется на утилизацию или переработку. Это влечёт за собой упущенную прибыль. Чтобы такого не допускать, организации следует ввести скидку на бракованные товары в размере 10%, если товары подлежат восстановлению. Данное мероприятие повысит лояльность потребителей к бренду и поможет компании не терять дохода.

Каждый месяц в одном подразделении списывается бракованных товаров в среднем на сумму 15500 руб. За 11 магазинов упущенная прибыль компании ежемесячно составляет в среднем 170500 руб. скидка на бракованные товары поможет минимизировать финансовые потери, превратив их в прибыль, увеличив при этом скорость сбыта товаров.

Слабым звеном организации является продажа косметики и товаров для дома. Данные группы не пользуются популярностью среди покупателей и имеют низкий спрос. Плохие продажи косметики и товаров для дома связаны с завышенной ценой и отсутствием рекламы. Покупатель предпочитает выбирать косметику у фирм, которые занимаются производством непосредственно косметической продукцией (L'oreal Paris, Maybelinne, Vivienne Sabo, NYX и пр.), чем у ритейлеров, основной деятельностью которых является продажа одежды.

Для того, чтобы увеличить продажи косметики, необходимо запустить рекламную кампанию с привлечением блоггеров, которые имеют собственные бьюти-каналы на Youtube.com. На российском рынке самым популярным бьюти-блоггером считается Мария Вэй (<https://www.youtube.com/user/MWaytv>). Она уже довольно долгое время ведёт свой собственный канал, в котором рассказывает секреты макияжа и демонстрирует различные косметические средства. Количество подписчиков у блоггера насчитывает 4,4 млн. подписчиков. Под каждым видео в среднем 1.300.000 просмотров. Сотрудничество с данной персоной повысит узнаваемость бренда и поможет рассказать потенциальным потребителям о всех свойствах продукции.

### **3.2. Анализ эффективности предложенных рекомендаций**

В пункте 3.1 были разработаны рекомендации по совершенствованию сбытовой политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». По некоторым из них можно рассчитать экономический эффект, который позволит оценить реальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Эффективность сбытовой политики организации полностью зависит от тех, кто ее разрабатывает и реализует на практике. Менеджеры в управлении сбытовой политикой должны постоянно самосовершенствоваться, повышать уровень своей квалификации, образовательный уровень, постоянно изучать зарубежный опыт организации сбытовой политики, применяемую методику в управлении [8].

ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» в целом довольно успешно осуществляет сбытовую политику. Её организацией занимается не просто коммерческий отдел, а целый департамент продаж с большим количеством структурных подразделений, многие из которых занимаются обслуживанием и работой с клиентами, в частности ключевыми и приоритетными, для которых выделены специальные подразделения. Это говорит о том, что в компании большое внимание уделяется отношениям с клиентами, что является важным моментом при организации успешной и эффективной сбытовой политики. Но, исходя из статистических данных и ежегодной отчётности организации, российский рынок является одним из прибыльных для данной компании. Поэтому ей необходимо расширить способы сбыта товара, ради получения большей прибыли и охвата покупателей. Для того чтобы это осуществить, целесообразно будет адаптировать онлайн-магазины для российского рынка. Довольно много людей не могут себе позволить приехать в другой город, чтобы купить товары бренда Monki, так как он находится всего в пяти городах нашей страны, и русскоязычный онлайн-магазин, который в свою очередь будет осуществлять доставку в Россию, станет огромной возможностью для потребителей, чтобы они смогли получить необходимые товары, а для компании – возможностью для расширения влияния и увеличения доходов.

Сбыту косметики может способствовать тесное сотрудничество с популярными блоггерами. Стоимость рекламы у популярной Марии Вэй составляет 80000 руб. за один ролик, длительностью в 10 минут. По своей структуре видеоролик состоит из знакомства с косметическими средствами, демонстрация крупным планом упаковки, нанесение средств и создание образа, с помощью данной косметики.

Блоггеру предоставляется набор средств Monki cosmetics, состоящих из:

1. Помада
2. Тушь для ресниц
3. Румяна
4. Бронзатор
5. Подводка для глаз
6. Хайлатер
7. Тени.

Суммарная стоимость такого набора составляет 3200 рублей.

Соответственно, затраты на данный способ продвижения составят 83200 руб.

Эффективность такой рекламы стоит рассчитывать уже после публикации и проведения акции. По статистике, данный способ рекламы увеличивает объемы продаж на 20-30%. Продажи косметики компании за 2016 год составили всего 4% (1 041 367,16 руб.).

Исходя из этого сделаем подсчет:

Затраты для блогера составляют 83200 руб;

Предполагаемый % прироста продаж = 25%.

$1\ 041\ 367,16 * 0,25 = 260\ 341,79$  рублей – ожидаемая прибыль от рекламы.

$260\ 341,79 - 83\ 200 = 177\ 141,79$  рублей – выручка за вычетом затрат на рекламу.

Прибыль от продаж косметики составит:

$1\ 041\ 367,16 + 177\ 141,79 = 1\ 218\ 508,95$

Таким образом, данный способ стимулирования сбыта принес доход, который намного превышает затраты.

Для того, чтобы адаптировать сайт Monki.com под российского потребителя, необходимо задействовать группу переводчиков. Сайт полностью на английском языке. Соответственно, необходимо нанять переводчиков с русского на английский язык. Цена за 1 стандартную страницу перевода (1800 знаков по Статистике WORD, "Знаков с пробелами") представлена ниже в таблице 13.

Таблица 13 – Цена за 1 стандартную страницу перевода (1800 знаков по Статистике WORD, "Знаков с пробелами"):

Язык	Цена, руб.	
	Перевод с иностранного языка на русский язык	Перевод с русского языка на иностранный язык
Английский	410	460

Компания, занимающаяся переводом сайтов, предлагает также систему скидок и наценок на свои услуги. Данные приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Система скидок и наценок

Причина	Размер скидки / наценки
Оплата наличными (при объеме заказа от 10 стандартных страниц) или по договору	Скидка 10%
Повышенная срочность заказа (срочный перевод)	Наценка от +25 до +75% (в зависимости от степени срочности)
Повышенная сложность (специфическая тематика, высокие требования к стилю, обилие научной терминологии и т.п.)	Наценка от +10 до +50% (в зависимости от степени сложности)

Так как сайт Monki.com содержит большое количество информации, терминов и названий, то текст выйдет в объёме 13 страниц документа Word.

Соответственно, цена за переведённые 13 страниц составит 4920,00 рублей без учёта скидки. Так как компания способна оплатить заказ наличными или по договору, то в таком случае предусмотрена скидка в размере 10%. Отсюда следует, что окончательная цена за 1 перевод сайта составит 4428,00 рублей. Но информация на сайте обновляется каждую неделю, соответственно прибавляется ещё 1 страница документа Word. Итого каждый месяц компании придётся оплачивать 6068,00 рублей. Соответственно, за 1 год сумма затрат составит:  $4428 + 6068 \cdot 11 = 71176$  рублей.

Продажи в странах, где работают онлайн-магазины, способствуют увеличению прибыли на 20%. Соответственно, при возникновении онлайн-магазина на российском рынке продажи увеличатся в среднем на 15% соответственно.

Так как прибыль бренда на российском рынке за 2016 год составила 260 346 791 рублей, то с открытием онлайн-магазина прибыль вырастет на 15%:

$$260\,346\,791 \cdot 0,15 = 39\,052\,018 \text{ рублей}$$

Соответственно, прибыль на российском рынке составит:

$$260\,346\,791 + 39\,052\,018 = 299\,998\,810 \text{ рублей.}$$

Если вычесть затраты на перевод сайта, то прибыль организации составит:

$$299\,998\,810 - 71176 = 299\,927\,634 \text{ рубля.}$$

Отсюда следует, что затраты на перевод сайта окажутся совсем незначительными для компании, но принесут колоссальную прибыль и существенные положительные изменения для сбытовой политики организации.

Для того, чтобы увеличить сбыт продукции, необходимо провести временную акцию «3 по цене 2» на все вещи в магазине. При проведении этой акции, покупатель приобретает набор товаров, состоящий из трех видов продукции и один из них бесплатно (по самой дешёвой цене). В этот набор могут входить совершенно любые товары, которые имеются в продаже данного магазина. Таким образом, подобная акция привлечёт покупателей приобрести ещё один товар, чтобы получить третий в подарок. Это мероприятие приведёт к разгрузке стока на складах,

особенно в сезоны низких продаж (Low-seasons), когда продажи минимальные, и, соответственно, происходит затоваривание склада. Проводить данную акцию стоит, как правило, в выходные дни и праздники, когда возрастает количество посетителей в магазинах. С помощью этой акции можно легко увеличить показатели конверсии (конвертировать посетителя магазина в покупателя), увеличить количество единиц в чеке, что является немаловажным показателем для компании, а также поддержать или увеличить лояльное отношение потребителей к бренду.

В период низких продаж компании также следует уделять особое внимание на разработку стимулирующих мероприятий для сбыта устаревшей и залежавшейся продукции, чтобы освободить складские помещения и поспособствовать получению прибыли там, где её могло не быть. Для этого необходимо, чтобы управляющий каждого структурного подразделения составил подробный отчёт о наличии и объёме непопулярных старых товаров, об их продажах и отправил данные в штаб-офис, чтобы маркетологи смогли сделать определённые выводы и предпринять стимулирующие мероприятия (скидка от 30% до 50%; акция «2 по цене 1» и так далее). Подобные действия помогут разгрузить складские помещения и почистить магазины от лишних товаров, а также помогут не потерять прибыль или оставить её на прежнем уровне в периоды низких продаж.

В условиях современной экономики и популярности новых технологий продвижения, мобильный маркетинг был и остается одним из самых мощных и действенных инструментов для развития сбыта организации. В достаточно непростой экономической ситуации, когда компании вынуждены экономить, снижать затраты на свое развитие и сокращать расходы на рекламу, СМС рассылка сообщений остается самым недорогим и эффективным инструментом. К тому же, как показывает исследование, покупатели довольно позитивно относятся к смс-рассылкам, потому что с помощью данных оповещений информация попадает буквально в руки покупателю.

Существуют компании, которые занимаются оформлением смс-рассылок для крупных организаций. Цены на услуги компании PROSTOR за смс-рассылку на 1 месяц представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Цены на услуги компании PROSTOR за СМС-оповещения за 1 месяц

Количество смс, шт	Цена за смс, руб
1 000 - 8 000	от 0,26
8 000 - 35 000	от 0,23
35 000 - 50 000	от 0,17
50 000 - 100 000	от 0,13
100 000 - 250 000	от 0,11

Так как за месяц количество покупателей на одно структурное подразделение составляет в среднем 6070 человек, а в России действуют 11 магазинов, то количество покупателей составит  $6070 \cdot 11 = 66700$  человек в среднем за месяц.

Разные виды активности в магазинах проходят 1 раз в месяц. Исходя из данных в таблице 14, стоимость 1 смс на человека составит 0,13 руб. Отсюда следует, что на смс-рассылку за 1 месяц компания потратит:

$$66700 \cdot 0,13 = 8671 \text{ руб.}$$

За 2016 год количество посетителей выросло на 14,6%. Соответственно, каждый месяц количество посетителей увеличивается на 1,2% в магазине. Исходя из этого, можно сделать вывод, что на одно структурное подразделение ежемесячный прирост посетителей составит:

$$6070 \cdot 0,012 = 73 \text{ человека.}$$

В среднем по всем одиннадцати магазинам количество посетителей увеличится на:

$$73 \cdot 12 = 876 \text{ человек за месяц}$$

Так как подписываются на рассылку около 50% покупателей, то ежемесячно будет прибавляться приблизительно 238 подписчиков.

Затраты компании на услуги СМС-рассылки по месяцам:

1.  $66700 \cdot 0,13 = 8671 \text{ руб.}$
2.  $66700 + 438 \cdot 0,13 = 8727,94 \text{ руб.}$
3.  $66700 + 876 \cdot 0,13 = 8784,88 \text{ руб.}$
4.  $66700 + 1314 \cdot 0,13 = 8841,82 \text{ руб.}$

$$5. 66700 + 1752 * 0,13 = 8898,76 \text{ руб.}$$

$$6. 66700 + 2190 * 0,13 = 8955,7 \text{ руб.}$$

$$7. 66700 + 2628 * 0,13 = 9012,64 \text{ руб.}$$

$$8. 66700 + 3066 * 0,13 = 9069,58 \text{ руб.}$$

$$9. 66700 + 3504 * 0,13 = 9126,52 \text{ руб.}$$

$$10. 66700 + 3942 * 0,13 = 9183,46 \text{ руб.}$$

$$11. 66700 + 4380 * 0,13 = 9240,4 \text{ руб.}$$

$$12. 66700 + 4818 * 0,13 = 9297,34 \text{ руб.}$$

Итого за 1 год компании придётся потратить 107 810,04 рублей на смс-рассылку.

Своевременное оповещение потенциальных покупателей о существующих мероприятиях, может легко превратить их в реальных. При использовании прямого маркетинга можно увеличить продажи на 10%.

Соответственно, затратив 107810,04 рублей на данное мероприятие, компания сможет выручить  $260\,346\,791 * 0,1 = 26\,034\,679,1$  рублей.

Так как доход компании идёт на сотни миллионов, а затраты на стимулирующие сбыт мероприятия составляют одну сотню тысяч рублей, то ежемесячные траты на предложенные рекомендации не ударят по бюджету данной организации, но это может значительно повлиять на эффективность сбыта продукции, а также повысить лояльность покупателя к компании.



## **Заключение**

На нынешнем этапе развития эффективное управление сбытом становится законом успешного решения главной проблемы товарного производства – это реализация произведенного продукта, а с точки зрения хозяйственного механизма – важным звеном в системе связей между товаропроизводителем и потребителем, то есть рынком.

Обеспечение коммерческого успеха самым непосредственным образом зависит от глубокого и всестороннего изучения рынка и рыночных возможностей произведенного продукта. Анализ рыночных условий хозяйствования, разработке путей и методов внедрения товара на рынок и расширения объемов его реализации составляют особое направление в деятельности предприятия, называемое маркетингом.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были освящены теоретические аспекты сбытовой политики, а именно функции и методы сбыта продукции, стратегическое планирование и особенности сбыта товара.

Также была проанализирована сбытовая политика компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», которая является международным ритейлером одежды и функционирует на территории Российской Федерации с 2009 года. Были изучены основные конкуренты компании, проведён конкурентный анализ, а также разработана карта стратегических групп, на которой отображается положение компании, по отношению с её основными конкурентами.

В ходе анализа внешней и внутренней сред компании были оценены ключевые рыночные тенденции и был проведён PEST-анализ. Результаты проведённого PEST-анализа были использованы для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании.

Благодаря результатам проведённых исследований были выявлены потенциалы развития компании, а также угрозы в виде конкурентных брендов, на которые стоит обращать внимания в дальнейшем процессе работы организации. Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить

необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами.

В рамках выпускной квалификационной работы были разработаны следующие рекомендации для ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» по совершенствованию сбытовой политики:

- Совершенствование онлайн-магазина и адаптация для российского потребителя;
- Внедрение СМС-рассылки с целью информирования покупателей о действующих скидках и акциях;
- Разработка стимулирующих мероприятий на товары с низким спросом;
- Снижение цен на продукцию не по окончании сезона, а в момент пика продаж.
- Изменение политики компании относительно бракованных товаров;
- Работа над продвижением и сбытом косметических средств.

Повысив эффективность сбытовой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» сможет улучшить результаты своей хозяйственной деятельности, а именно увеличит прибыль предприятия и обеспечит хорошее отношение покупателей к бренду.

### Список литературы

1. Березина, Е. А. Стимулирование сбыта как источник повышения экономической эффективности деятельности предприятия / Е. А. Березина // МНИЖ. - 2015. - №2-3 (33). - С.16-17.
2. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 6. - С. 25-28.
3. Бурцев, В.В. Сбытовая и маркетинговая деятельность: учебное пособие. - М.: Экзамен, 2011 – 224 с.
4. Джей Р. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: пер. с англ. / Джей Р., Темплар Р. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 675 с.
5. Зверкович, И. Маркетинговые подходы к созданию системы сбытового менеджмента предприятия / И. Зверкович, Е. Скляр, И. Подгайная // Управление каналами дистрибуции. - № 4. - 2010. - С. 242-253.
6. Казаков, С.П. Сбытовая политика фирмы / Казаков С.П. // В кн.: Маркетинг: учебник по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент». : Статья М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М / 2016. - 47 с.:
7. Кожемяко, А. Принципы организации системы сбыта с позиции стремления к идеальности / А. Кожемяко // Управление продажами. - 2013. - № 3. - С. 134-137.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.
9. Кузнецов, Т. Е. Современные подходы к разработке и реализации программ стимулирования сбыта предприятий / Т.Е. Кузнецова // Вестник ВУиТ. - 2012. - №3[26]. - С.214-220.
10. Кузнецов, Т. Е. Стимулирование сбыта как элемент комплекса продвижения товара / Т.Е. Кузнецова // Вестник ВУиТ. - 2013. - №1[27]. - С.135-142.
11. Мельников, И. В. Сбытовая политика предприятия и сервис / И. В. Мельников // Цели и задачи сбытовой политики. – 2013. - №1. – С. 1-2.
12. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 230 с.

13. Ромашкина А. Сезонные и не только падения продаж и как с ними бороться // Управление сбытом. - 2012. - № 9. - С. 19-21.
14. Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии, учебное пособие, Савчук Г.А., Мокерова Ю.В., М, 2014 – 220 с.
15. Сербова, Е. С. Современная модель системы стимулирования сбыта продукции предприятия / Е. С. Сербова // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №5 (051). - С.168-172.
16. Соколова, Т. Развитие сбыта, или чем сбыт отличается от тактических продаж / Т. Соколова // Управление продажами. - 2013. - № 6. - С. 336-346.
17. Строков, В. А. Метод увеличения каналов сбыта путем обратной связи [Текст] / Строков, В. А., Жданов, А. А. // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2013. – № 3 (57). – С. 96-101.
18. Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта (распределения) продукции компании на внешних рынках / Е. Хартман // Управление продажами. - 2011. - № 1. - С. 44-60.
19. Черемушкин, С. Прогнозирование спроса и количественная оценка эффективности методов стимулирования продаж / С. Черемушкин // Управление продажами. - 2009. - № 6. - С. 342-357.
20. Чувакова, С.Г. Управление ассортиментом магазина: Практическое пособие / С.Г. Чувакова. - М.: Дашков и К, 2012. - 260 с.
21. Шилько, И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И. С. Шилько // ПНиО. - 2013. - №2. - С.164-171.
22. Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг. 5-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф Минобр. науки РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 351 с.
23. Маркетинг в управлении современной компанией [Электронный ресурс] // – URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=889342>. Дата обращения: 10.03.2017 г.
24. Официальный сайт Всероссийского Центра Изучения Общественного Мнения. ВЦИОМ: Всероссийский Центр Изучения Общественного Мнения: База

данных исследований ВЦИОМ. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://wciom.ru/>. Дата обращения: 14.03.2017 г.

25. Официальный сайт компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» [Электронный ресурс] // – URL: <http://about.hm.com/en/About.html#cm-menu>. Дата обращения: 20.12.2016.

26. Реализация продукции в организации [Электронный ресурс] // – URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/126547/%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>. Дата обращения: 15.04.2017 г.

27. Сбыт продукции [Электронный ресурс] // – URL: <http://wiki.ru/encyclopedia /%F1%E1%FB%F2/>. Дата обращения: 15.04.2017 г.

28. Сбытовая политика и организация сбыта [Электронный ресурс] // – URL: [http://pidruchniki.com/13320624/menedzhment/sbytovaya\\_politika\\_organizatsiya\\_sbyta](http://pidruchniki.com/13320624/menedzhment/sbytovaya_politika_organizatsiya_sbyta). Дата обращения: 20.04.2017 г.

29. Сбытовая политика компании [Электронный ресурс] // – URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/sbytovaya\\_politika/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/sbytovaya_politika/). Дата обращения: 15.04.2017 г.

30. Сбытовая Стратегия. Сбыт и его функции [Электронный ресурс] // – URL: <http://adload.ru/>. Дата обращения: 07.01.2017 г.

31. Формирование спроса. Стимулирование сбыта [Электронный ресурс] // – URL: <http://refleader.ru/rnaotrmerjge.html>. Дата обращения: 15.03.2017 г.

32. Часто задаваемые вопросы о Н&М [Электронный ресурс] // – URL: <http://h-m-ru.ru/o-h-m>. Дата обращения: 16.02.2017 г.

Анкета компании Intel.

1. Расскажите об истории вашей компании, ее сотрудниках, сферах деятельности, основных результатах работы и финансовом состоянии.
2. Насколько хорошо вы ориентируетесь в интересующих нас рынках, и чем это можно было бы подтвердить?
3. Каковы экономические условия вашего региона, и почему вы надеетесь на успешность вашей работы с нами?
4. Каковы условия оплаты нашей продукции, которые приемлемы для вас? Каковы приемлемые для вас объемы закупок и сроки поставок?
5. Кто именно (какая группа специалистов) будет заниматься сбытом нашей продукции? Опишите их и организацию работы группы.
6. Какие из наших продуктов больше привлекают ваше внимание и почему?
7. Представьте список 10 компаний — потенциальных покупателей нашей продукции. Укажите профиль их деятельности. (Мы гарантируем, что ни при каких обстоятельствах не допустим использования этой информации для установления коммерческих контактов с указанными вами компаниями).
8. Опишите стратегию маркетинга, которую вы предполагаете использовать в работе с нашими товарами.
9. Какая помощь и в каком объеме вашей компании нужна от нас? В какие сроки?
10. Составьте примерный план ваших закупок (консигнации) у нас и дайте ориентировочные финансовые характеристики этого плана.

Опрос покупателей: отношение к смс-рассылкам.

1. Как часто Вы пользуетесь смартфоном?

- 1) Очень часто
- 2) Часто
- 3) Редко
- 4) Не пользуюсь

2. Вы предпочитаете получать информацию по смс или по электронной почте?

- 1) По СМС
- 2) По E-mail

3. Нравится ли Вам получать смс-оповещения о скидках и распродажах?

- 1) Да
- 2) Нет

4. Является ли информация в смс-рассылках полезной для Вас?

- 1) Да
- 2) Нет

5. Побуждает ли Вас оповещение о скидках на совершение покупки?

- 1) Да
- 2) Нет

6. Какая информация в СМС-оповещениях Вам наиболее интересна?

- 1) Скидки, акции, распродажи
- 2) Открытие нового магазина
- 3) Новая коллекция

7. Сколько раз в месяц Вам удобнее всего получать смс-рассылку?

- 1) Реже 1 раза
- 2) 2-4
- 3) Больше 5 раз