

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»

(наименование профиля)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование политики продаж предприятия (на примере ПАО  
«М.видео»)»

Студент(ка)

М. В. Земцова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

С. О. Захаров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Земцова Мария Владимировна

1. Тема «Совершенствование политики продаж предприятия (на примере ПАО «М.видео»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М.видео».

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы реализации политики продаж

1.1 Понятие, принципы, цели и методы политики продаж

1.2 Факторы, влияющие на эффективность политики продаж

2 Анализ политики продаж в компании ПАО «М.видео»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «М.видео»

2.2 Анализ политики продаж в компании ПАО «М.видео»

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности политики продаж в компании ПАО «М.видео»

3.1 Комплекс мероприятий, направленный на совершенствование политики продаж ПАО «М.видео»

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения.

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного

материала:  
Титульный лист;  
Актуальность, цель и задачи исследования;  
Основные экономические показатели деятельности организации;  
Табличные данные по результатам анализа политики продаж предприятия;  
Графические данные по результатам анализа политики продаж предприятия;  
Предложение по совершенствованию политики продаж на предприятии;  
Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

С. О. Захаров

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

М. В. Земцова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Земцовой Марии Владимировны  
по теме «Совершенствование политики продаж на предприятии (на примере ПАО  
«М.видео»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016	20.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016	27.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016	31.05.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016	07.06.2015	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С. О. Захаров

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М. В. Земцова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Земцова М.В.

Тема работы: «Совершенствование политики продаж (на примере ПАО «М.видео»»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Захаров С.О.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию политики продаж на предприятии ПАО «М.видео»

Объект исследования – ПАО «М.видео», основным видом деятельности которого является продажа бытовой техники и электроники.

Предмет исследования – методы политики продаж, реализуемые в системе функционирования предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Для успешного функционирования предприятия необходимо, чтобы все его подразделения работали эффективно, особенно это касается отделов продаж и логистики. Именно они формируют структуру политики продаж, чтобы она сработала эффективно. Политика продаж направлена на принятие долговременных решений, использование методов, которые в перспективе помогут достичь целей компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 79 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 75 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-10, рисунков – 13.

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы политики продаж	
1.1 Понятие, принципы, цели и методы политики продаж.....	6
1.2 Организация системы распределения товаров и факторы ее определяющие.....	14
2 Анализ политики продаж в компании ПАО «М.видео»	
2.1 Организационно – экономическая характеристика ПАО «М.видео».....	22
2.2 Анализ политики продаж и распределения продукции в ПАО «М.видео».....	34
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы продаж в компании ПАО «М.видео»	
3.1 Комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности политики продаж в компании ПАО «М.видео» и совершенствование распределительной логистики.....	49
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий....	62
Заключение.....	69
Библиографический список .....	72
Приложения.....	79

## Введение

За последние 10 лет российский рынок бытовой техники в значительной степени сформировался, четко структурировался и вызывает интерес по многим причинам.

Во - первых, российский рынок бытовой техники имеет хороший объем, в среднем от 0,5 до 0,8 трлн. руб. в год. Во - вторых, он занимает второе место после рынка продуктов питания. В - третьих, благополучно влияет на макроэкономическую ситуацию страны в целом и является высоко конкурентоспособным. В - четвертых, быстро обновляется в условиях новой ситуации на рынке и потребностей покупателей. Постоянно пополняется сопутствующими товарными новинками и сервисными услугами.

Российский рынок бытовой техники является привлекательным не только для отечественных производителей, но и зарубежных. Многие мировые производители ставят упор на увеличение доли продаж, именно на российском рынке, так как видят в этом огромный потенциал для роста.

Устойчивость российского рынка подкрепляет торговля через интернет, on - line продажи составляют от 5% до 8% всего рынка. Наибольшую часть прибыли приносит рынок крупной бытовой техники. Даже, несмотря на активную политику ценообразования, такие товары, как холодильник, стиральная машина, плита являются необходимыми, поэтому производители стараются максимально расширить модельный ряд, на любой вкус и кошелек.

В условиях кризиса, активного роста цен, бытовая техника для населения стала объектом вложения инвестиций. Активно развито потребительское кредитование, проводится агрессивная реклама для покупателей, зачем копить, проще взять кредит. Сегмент потребительского кредитования на рынке бытовых услуг очень привлекателен для банков и является наиболее доходным среди других портфелей.

Ускорение темпов инфляции на потребительском рынке и замедление темпов роста денежных доходов населения привели к снижению оборота рынка бытовой техники в 2015 году.

В таких условиях, необходимо совершенствовать политику продаж, искать способы сбыть продукцию с максимальной выгодой для торговой компании. Система процесса сбыта готовой продукции является центральной для любой торговой организации, потому что именно от нее зависит насколько хорошие и точные методы были использованы для продвижения товара.

Каждый товар требует продвижения на рынке, поэтому, необходимо тесно сотрудничать с рекламными агентствами, изучать все новые возможности рекламы, идти в ногу со временем. Необходимо узнать у потребителей, какие товарные новинки им интересны, какая для них приемлема цена.

Изучив полностью рыночную ситуацию, можно точно знать, что будет использовано в работе по продвижению товара на рынок, какие методы, принципы, что брать за основу, как соотносить цену с качеством, как удовлетворить потребности потребителей, сколько понадобится сил, затрат и решений с целью получения максимальной прибыли.

Актуальность темы обусловлена определяющей ролью и значимостью системы совершенствования политики продаж в системе функционирования организации ПАО «М.видео».

Цель исследования – разработка мероприятий направленных на совершенствование политики продаж.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы реализации политики продаж;
- провести анализ эффективности политики продаж ПАО «М.видео»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование политики продаж в исследуемой ПАО «М.видео».

Объект исследования - публичное акционерное общество «М.видео», основным видом деятельности которого является продажа и сервисное обслуживание бытовой техники и электроники.

Предметом исследования являются - механизмы, инструменты и отношения в процессе разработки и реализации политики продаж в исследуемой организации.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция, кабинетный метод.

Информационной базой исследования справочная и методическая литература [1,13,24, 26, 34, 41, 47,49,51], работы специалистов данной области [25, 38, 39, 43, 45], бухгалтерские отчеты компании, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также другие источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами торговых организаций при разработке и реализации политики продаж.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, заключения, 3-х глав, списка литературы из 79 источников и одного приложения. Общий объем работы 75 страниц машинописного текста.

# 1 Теоретические основы политики продаж

## 1.1 Понятие, принципы, цели и методы политики продаж

Система построения устойчивых продаж – важнейшая в маркетинговой политике.

Политика продаж - это набор способов и методов, которые помогают достичь компании стратегических целей. Политика продаж представляет один из элементов маркетинговой политики компании и строится на основе целей компании в области продаж [79].

Существует два термина - политика продаж и сбытовая политика. Это не одно и то же. Политика сбыта освещает вопросы о сбыте, о принципах товарного распределения. Сбыт представляет собой менеджмент материальных потоков в процессе реализации товара, готовой продукции, выполнения работ. Продажи - это понятие более широкое, чем сбыт. Политика продаж изучает менеджмент по развитию сбыта продукции, поиск новых сбытовых каналов [79].

Товар - это все, что может удовлетворить нужду или потребность покупателя и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения и дальнейшего использования [40].

Канал сбыта - это система заинтересованных посредников, вступающих во взаимоотношения, предметом которых является товар [52].

Политика продаж для современного предприятия является важной составляющей комплекса маркетинга. Особенности ее проведения зависят от того, какого рода товар или услуга предлагается потребителю, кто выступает продавцом, это, как правило, или производитель или потребитель, и какие цели преследует предприятие.

Цели могут быть разными, у каждого предприятия есть одна общая цель, состоящая из нескольких малых. Это может быть и сбыт ненужного запаса товаров, с целью сокращения затрат на их хранение на складе и увеличение объема продаж, выход на новый рынок, выход на рынок с новым товаром и отслеживание потребительского спроса.

Политика продаж направлена на принятие долговременных решений, использование методов, которые в перспективе помогут достичь целей компании.

Разработка и осуществление политики продаж требует знания о товаре, его поставщиках, сбыте, наличия стратегии маркетинга, хорошее знание рынка и его требований, четкое представление возможностей своей компании сейчас и в будущем.

Особое место в маркетинговой политике занимает описание продаж через сбытовой канал, который состоит из участников канала, с их слабыми и сильными сторонами, стимулирование сбыта.

Важно выбрать оптимальный канал сбыта, так как от этого будет зависеть успех торговли. Очень выгодно использовать в сфере обращения посредников, прежде всего для производителей. Потому что им приходится иметь дело с ограниченным числом заинтересованных лиц по реализации продукции.

Основные причины, обусловившие использование посредников:

- чтобы организовать процесс товародвижения, необходимо иметь определенные финансовые ресурсы;
- чтобы грамотно управлять системой товародвижения, нужно иметь знания и опыт на рынке своего товара. Применять методы по совершенствованию торговли, распределения товара, искать новые каналы сбыта, выходить на новые рынки [25].

Цели политики продаж всегда финансовые, средства их реализации маркетинговые, а инструментом реализации выступает маркетинговый канал.

Политика продаж состоит из определенных разделов, которые тесно связаны между собой и при правильном взаимодействии успешно функционируют.

Структура политики продаж включает в себя (рисунок 1):

- определение целей политики продаж;
- программу сопровождения политики партнеров;
- описание основных принципов политики продаж;
- классификацию клиентов, описание территорий;
- перечень товарных групп;
- описание канала продаж и игроков в канале;
- план – графики и индивидуальные цели на период;
- инструменты реализации политики продаж;
- коммерческое предложение для всех участников канала продаж;
- кредитная политика, финансовые дисциплины, мотивация.

Разделы, которые включает в себя политика продаж, представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура политик продаж

Политика продаж включает в себя также сам процесс продажи.

Процесс продаж – это последовательность действий, предпринимаемых продавцом для подготовки покупателя к принятию решения о совершении покупки. Структура процесса продаж представлена на рисунке 2.

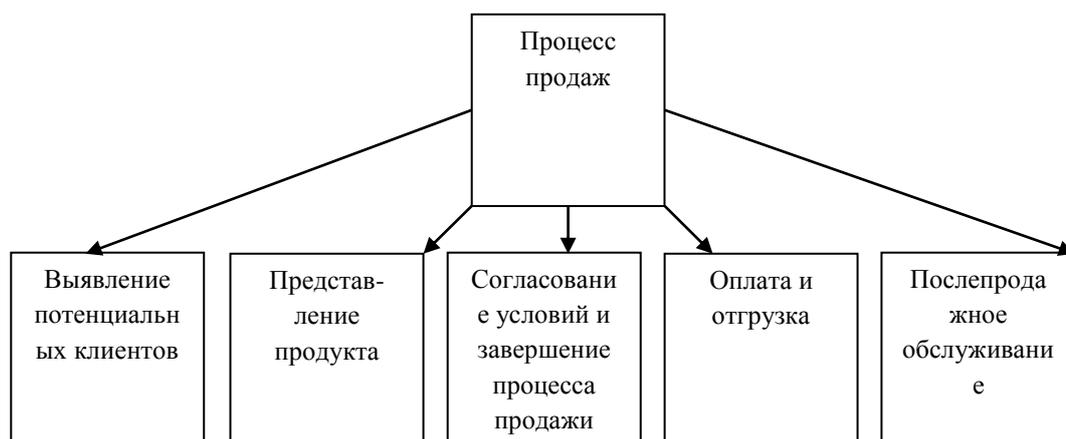


Рисунок 2 – Структура процесса продаж

Первый этап процесса продажи - выявление потенциальных покупателей. Для успешного выполнения этой работы необходимы сведения о компаниях - потенциальных клиентах, которые можно выяснить по данным специализированных журналов или на основании результата рекламной деятельности, то есть, по их отзывам на рекламу либо на прямые почтовые сообщения. Далее необходимо инициировать интерес клиента к продукту. Обычно на данном этапе с клиентами устанавливается контакт посредством телефонных звонков [77].

Второй этап - представление продукта. После проведения обзора и объяснения, каким образом продукт может помочь в решении проблемы, необходимо представить преимущества продукта. Здесь все зависит от типа продукта, характера проблемы компании, времени и в некоторой степени от личности присутствующих. Обычно клиенты хотят сначала получить основную

информацию, а затем, по мере роста интереса к продукту, они будут расспрашивать о дополнительных деталях. Результат демонстрации во многом определяется тем, насколько убедительны будут ответы на возражения. Если агент не сможет построить их в позитивной манере и преодолеть сопротивление, то не сумеет осуществить продажу. Принимая возражения клиента и допуская их справедливость, он все же сможет добиться успеха [34].

Третий этап - завершение процесса продажи, если покупатель выразил намерение приобрести продукт или воспользоваться услугой. Он состоит в обсуждении деталей сделки, а затем в заполнении в контракте пунктов о цене, доставке, виде оплаты и других, необходимых для достижения соглашения между продавцом и покупателем. Здесь очень важно убедиться, что договор заключен официально и по всем правилам, а в контракте отражены все пункты сделки, в том числе права и обязанности сторон.

Четвертый этап включает оплату и отгрузку товара.

Пятый этап - послепродажное обслуживание. Он необходим не всегда, а при продаже товара, который в процессе эксплуатации (после доставки и установки или монтажа) требует этого обслуживания.

Все этапы процесса продаж тесно взаимосвязаны между собой, эффективность выполнения одного, влияет на результат следующего этапа.

Политика продаж предполагает определенный курс действий компании, наличие заранее обдуманых принципов поведения в той или иной ситуации. Она призвана обеспечить формирование и контроль ассортимента товара, поддержание его конкурентоспособности на рынке, нахождение для товара оптимальных сегментов [79].

Политика продаж помогает выбрать наиболее оптимальный канал сбыта товара, помогает подобрать методы эффективного сбыта. Все это поможет увеличить прибыль компании.

Чтобы разработать политику продаж на предприятии, необходимо понять цели, которые ставит перед собой компания. Цели политики продаж представлены на рисунке 3.

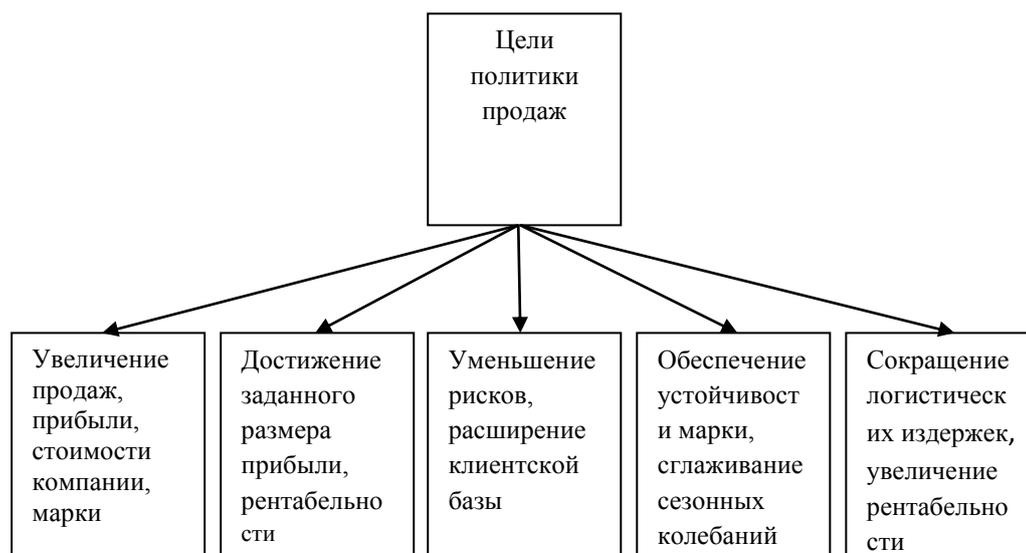


Рисунок 3 – Цели политики продаж

После описания целей в отношении политики продаж, вполне логично остановиться на формулировании принципов, которыми будет руководствоваться компания при реализации политики продаж. Эти принципы свои для каждой компании, можно выделить основные из них:

- компания не стремится развивать прямые продажи и доверяет решение этой задачи дистрибьюторам и дилерам, получая возможность сосредоточиться на главном - выпуске и расширении ассортимента высококачественной продукции;

- продажи товара компании, формирование сбытового канала, отдела продаж строиться по территориальному или отраслевому принципу - в каждом регионе определяется дистрибьютор с задачами и функционалом: товарное распределение, продвижение продукции, анализ и контроль рыночной ситуации;

- основой прямых продаж является хорошо разветвленная и структурированная дилерская сеть. За дистрибьютором закрепляется право на территорию. Эксклюзивное право распространения продукции на территории получает дистрибьютор, прошедший авторизацию. Для дистрибьютора

является важным максимальный охват рынка, максимальное заполнение каналов рынка, эксклюзивное право на определенный сегмент рынка.

Дилер – это предприниматель, торгующий в розницу продукцией, которую он закупал ранее оптом [1].

Дистрибьютор – это предприятие или лицо, которое от имени производителя занимается сбытом и гарантийным обслуживанием продукции [1].

Каждый производитель, выходя на рынок со своим товаром, желает наладить бизнес, привлечь внимание покупателей, увеличить свой доход, завоевать лидирующие позиции на рынке и заинтересован в продвижении своей продукции на рынок [18]. Это имеет значение, если товар новый для покупателей. Чтобы эффективно продавать и быть конкурентоспособным предприятием, необходимо знать, какие методы будут применяться в продажах, в комплексе или по отдельности, в зависимости от конкретной ситуации и клиента. В продажах все индивидуально, метод продажи подходящий в одной ситуации может не сработать в другой. Описание основных методов политики продаж представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Основные методы политики продаж

Метод политики продаж	Характеристика метода
Хорошее обслуживание и стандартное поведение.	Ориентация на уровень сервиса. Пассивные продажи – обслужить клиента и отпустить товар. Предложить рассмотреть аналогичные продукты. Стандартные ответы на вопросы, умение красиво говорить, позитивный настрой.
Агрессивный	Ориентация на товар. Продажа любой ценой, ущемление интересов покупателей.
Консультативный	Ориентация на клиента и его потребности. Многоразовые продажи, продажи как дорогих, так и дешевых товаров.
Комплексный	Ориентация на бизнес покупателя. Создание некоего бизнеса, проекта, предложение решения, которое применимо именно в данной ситуации покупателя. К этому решению должны обоюдно прийти, как продавец, так и покупатель.
Спекулятивный	Ориентация на человека, который принимает решение о покупке. Нужно сделать клиенту такое предложение, от которого он не сможет отказаться.
Электронная коммерция	Ориентация на личный интерес человека, который принимает решение о покупке. Используется такое предложение, от которого человек не сможет отказаться.

Рассмотрев методы увеличения продаж, можно сделать вывод. Методы эффективно использовать в комплексе. Продавец должен уметь оперировать разными методиками, что повышает эффективность совершения покупки клиентом. Для повышения квалификации сотрудников необходимо проводить тренинг, мастер – класс эффективных продаж. Со стороны компании, важно обеспечить хорошую мотивацию для продавцов. Зная методы продаж, получая хороший бонус, продавцы начнут более продуктивно работать с покупателями.

Политика продаж также включает в себя виды продаж. Существует четыре основных вида продаж:

- прямые, когда продажа совершается в зале торгового центра и между продавцом и покупателем нет посредника;

- не прямые продажи, которые будут осуществляться через посредников, к ним относят франчайзинг и мерчендайзинг.;

- активные продажи – включают в себя поиск продавцом клиентов, создание им клиентской базы, для дальнейшей работы с ней. А также работа с клиентами в зале;

- пассивные продажи – инициатором выступает покупатель, который уже готов к покупке и продавцу остается только уточнить детали для завершения продажи.

Мерчендайзинг – оформление торговых витрин, в соответствии с требованиями компании [52].

Франчайзинг – предоставление другим компаниям своего оборудования и торговой марки [52].

Зная, какие бывают продажи, как они осуществляются, продавец сможет легко применить нужную технику продаж в конкретной ситуации.

## 1.2 Организация системы распределения товаров и факторы ее определяющие

Любое предприятие стремится довести продукцию до покупателя с минимальными убытками. Поэтому очень важно, чтобы система распределения функционировала эффективно. Распределительная логистика – это планирование и контроль материальных потоков предприятия от изготовления до мест потребления, распределение заказов между поставщиками и товара по складским помещениям. Описание целей распределительной логистики представлено на рисунке 4.

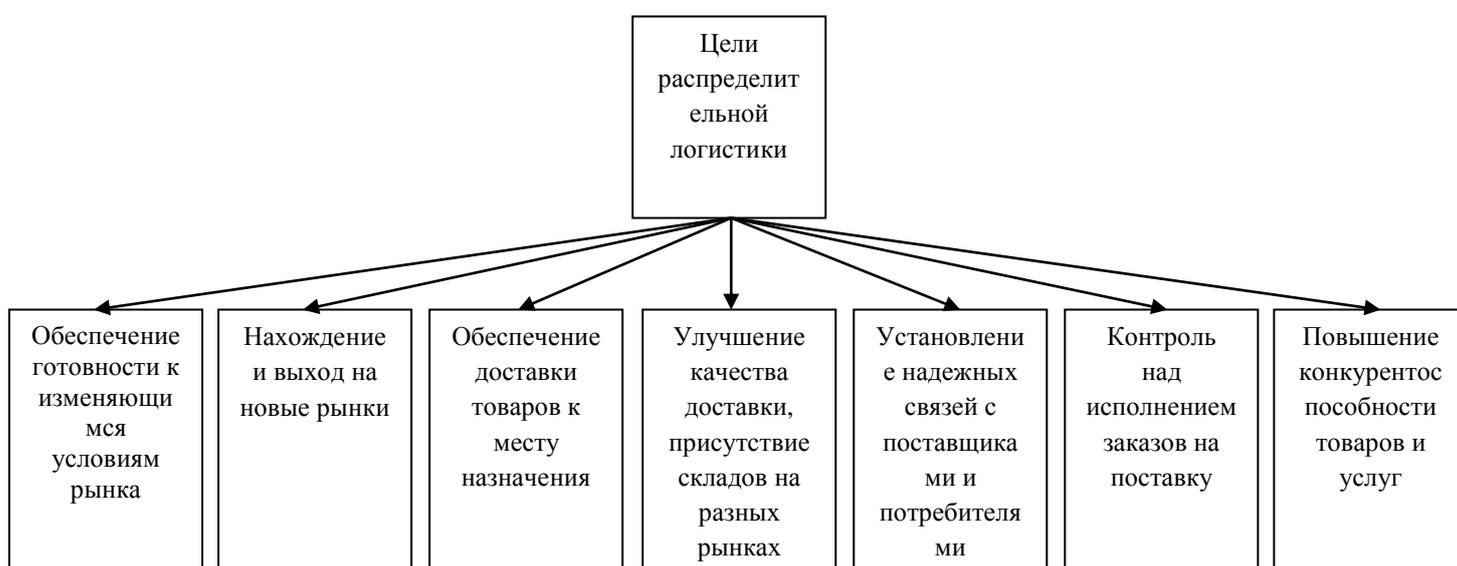


Рисунок 4 – Цели распределительной логистики

Распределительная логистика рассматривает - анализ отчетов, планирование процесса реализации, обработки заказов, выполнение операций перед отгрузкой, доставка и контроль перевозок, также послепродажное обслуживание.

Политика продаж, в свою очередь, занимается выбором канала распределения, места его расположения, управлением процессом.

Одно из важнейших решений руководства организации – это выбор канала распределения.

Канал распределения – это путь, по которому продукция движется от производителя к потребителю.

Каждая организация заранее планирует каналы распределения. Описание планирования каналов распределения представлено на рисунке 5.

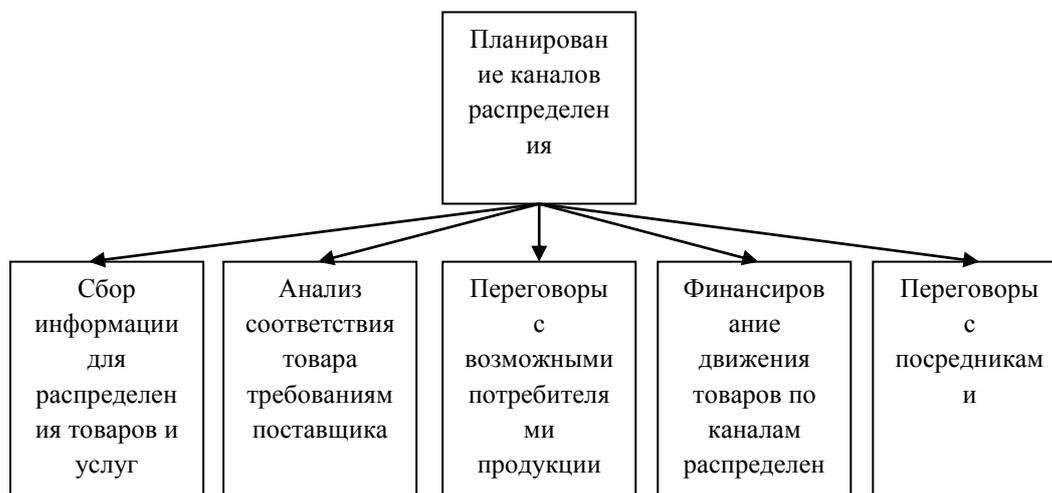


Рисунок 5 – Планирование каналов распределения

Посредник – это юридическое или физическое лицо, который устанавливает деловые связи между производителем продукции и потребителем.

С помощью посредников осуществляется эффективная система товарных потоков, так как они могут осуществлять не только обмен, но и физическое распределение товаров.

Распределительная логистика решает вопросы выбора схемы распределения продукции на пути от производителя к потребителю, также выбирает способы эффективных перевозок товаров.

После того, как принято решение об уровне и структуре канала распределения, проводятся расчеты по выбору числа и месторасположения складов, с целью уменьшения суммарных издержек на распределение.

Большое количество складов приводит к росту транспортных издержек, к усложнению системы распределения и увеличению расходов на управление.

После идет поиск исполнительных лиц для определенных работ по доставке продукции потребителям и оформление сопровождающих документов. Затем осуществляется поиск транспортных средств, а также анализ собственного автопарка предприятия [47].

Для эффективного функционирования системы распределения товаров в компании необходимо постоянно изучать рыночную ситуацию, искать новые каналы распределения, заключать наиболее выгодные договора с поставщиками. Описание факторов, влияющих на эффективность продаж, представлено на рисунке 6.



Рисунок 6 – Основные факторы, влияющие на эффективность продаж

Общая динамика рынка. Под общей динамикой рынка понимается: рынок развивается или сокращается, и насколько. Это могут быть определенные статистические данные о том, что в год рынок растет на определенное количество процентов. Разделив эту цифру на двенадцать месяцев, мы получим примерную динамику в месяц.

Сезонная динамика продаж. Как изменяются продажи в зависимости от времени года, сезона, месяца. Наиболее известный фактор, который в первую очередь вспоминают при планировании и анализе продаж. Он характерен для многих товаров и услуг. Рынок туристические услуг и строительства поднимается летом. К концу года обычно поднимается рынок продажи оргтехники, компьютеров и различных видов оборудования, особенно, когда государственные организации спешат реализовать свои бюджеты. А после новогодних праздников обычно хорошо зарабатывают программисты, которые обновляют экономическое программное обеспечение, после очередных изменений законодательства.

Конкуренты. Любые действия конкурентов, которые могли или могут повлиять на продажи. Причем, как в отрицательную, так и в положительную сторону. Если на рынке появились новые конкуренты, они, так или иначе, оттянут на себя часть клиентов. Или, наоборот, какая - то компания прекратит свою деятельность. Или кто - то проводит рекламную кампанию, кто - то снижает цены, у кого - то меняется персонал, руководство и так далее.

Законодательство. Изменения законодательства в анализируемый период - прошлый или будущий. Все, что изменилось в законодательстве, может повлиять на продажи и желательно сразу же это учесть и оценить.

Товарный ассортимент. Любые изменения, относящиеся к сфере продаваемых товаров и услуг. Этим могут быть увеличение или уменьшение ассортимента, новые товары, модели.

Ценообразование. Изменения в ценообразовании, в ценах, могут включаться в предыдущий пункт товарный ассортимент, а могут и выделяться отдельно. Это может проявляться в повышении или понижении цен, изменении ценовой политики в целом.

Клиенты. Клиенты, клиентская база, прямые покупатели и дилеры, посредники. Сюда могут быть отнесены все изменения, произошедшие среди наших клиентов и партнеров в общей цепочке сбыта. Их количество может

увеличиться или уменьшиться, может измениться соотношение различных групп покупателей, количество отгрузок (продаж, сделок), их величина.

Каналы сбыта. Здесь могут выделять различные изменения способов продажи наших товаров и услуг с точки зрения товаропроводящих сетей. Под каналами сбыта, при этом могут пониматься оптовая и розничная торговля, торговые точки, дилерские сети.

Персонал. Увольнения или приход новых сотрудников, изменения штатной структуры. Качество подготовки менеджеров отделов продаж, сбыта, маркетинга, торгового персонала.

Активность компании на рынке. Сюда можно отнести все виды активности собственной компании, предприятия, на рынке. Это могут быть рекламные кампании по продвижению продуктов и услуг, маркетинговые мероприятия, промоутерские акции по стимулированию продаж, скидки, лотереи, конкурсы [48].

Типовой перечень факторов, влияющих на продажи удобно использовать в двух случаях:

- при анализе прошлых продаж, чтобы оценить, за счет чего мог быть достигнут тот или иной результат;
- при прогнозировании, планировании будущих продаж, чтобы рассчитать, на какие объемы продаж в ближайшее время мы можем рассчитывать [4].

Учитывается как характер фактора, так и возможность повлиять на него можем ли мы на него повлиять или нет.

При этом следует отметить, что конечно, каждый разумный руководитель отдела продаж, так или иначе, выполняет подобную процедуру. Но удобнее иметь готовый список под рукой, чем каждый раз вспоминать, а не забыли ли мы чего учесть.

Анализируя прошлые продажи или рассчитывая будущие, необходимо:

- оценить, влияет ли данный фактор на продажи в рассматриваемом периоде. Если ответ «да», то перейти к следующему пункту. Если не влияет, то его можно не учитывать, либо принять равным единице, то есть без изменений;
- определить характер влияния - это увеличивает продажи или уменьшает (положительная тенденция или отрицательная, плюс или минус);
- понять насколько этот фактор влияет на продажи - в процентах или с использованием числовых коэффициентов.

Пройдя, таким образом, по всему списку факторов можно составить себе некую цифровую картину, подоплеку наших продаж [10].

Один из самых сложных вопросов в таком анализе - это взаимовлияние факторов между собой. На сегодняшний день можно порекомендовать два способа учета такого взаимовлияния. Первый заключается в расчете простого среднеарифметического показателя. Второй, когда один показатель может нивелировать действие другого. При выраженном влиянии сезонной динамики продаж и не выраженной общей динамике рынка, вторым фактором можно пренебречь и учитывать только первый.

Как на самом деле происходит взаимодействие разных факторов на сегодняшний день, наверное, не знает никто. Поэтому специалисты могут накапливать соответствующую статистику, замечать разные варианты, чтобы спустя некоторое время можно было сделать какие - то первые, а затем и последующие обобщения.

У факторов существует некий логический перечень факторов. Логическим он назван достаточно условно, в том смысле, что эти факторы постепенно вспоминаются из опыта. В то же время, этому списку можно, наверное, придать и некоторый рейтинговый характер. Выделяются наиболее важные факторы, которые чаще других или в наибольшей степени оказывают влияние на продажи, их динамику, их изменения в ту или иную сторону. Такие факторы можно еще называть наиболее чувствительными по отношению к продажам.

Чаще других в практике анализа и планирования продаж используются такие факторы, как сезонная динамика продаж и собственная активность компании. Все остальные находятся как бы на одном уровне значимости.

В любом случае, специалисты, управляя продажами, могут продвигаться в этом вопросе, если используют свой опыт и знания для коллективного составления такого списка. Это может выглядеть следующим образом: каждый, кто хочет принять в этом участие, может прислать список факторов со своими оценками от десяти, самый значимый и далее в порядке убывания.

Обобщив эти оценки, мы получим ранжированный список факторов, составленный на основании мнений экспертов, то есть по классическому методу «опроса экспертов». Попутно можно обсудить и сам список, предложив в него, возможно, еще какие-то факторы, либо предложив убрать или изменить те, которые уже в него включены.

Четкое понимание рычагов управления розничным магазином позволяет максимизировать прибыль и обеспечить устойчивый рост своего предприятия [22].

Чтобы судить об эффективности продаж компании, необходимо знать ее ключевые показатели. Описание ключевых показателей продаж представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Ключевые показатели эффективности продаж

Показатель	Характеристика
Выручка	Напрямую влияет на прибыль розничной точки. Это основной показатель для любого магазина, на который влияют два других качественных показателя. Это произведение количества продаж (чеков) на величину среднего чека.
Количество чеков	На этот показатель влияют два других качественных показателя, это трафик и конверсия.
Трафик	Важно знать, сколько людей ежедневно посещает магазин. На этот показатель влияет месторасположение магазина, реклама, срок работы и узнаваемость покупателями, количество целевых покупателей, качество обслуживания.
Конверсия	Соотношение посетителей магазина и покупателей. В зависимости от специфики магазина, вес этого показателя разный. В продуктовом магазине это не ключевой показатель, в отличие от магазина одежды. Чем качественнее персонал и обслуживание, тем этот показатель будет выше.

Ассортимент	Если клиент найдет то, что ему нужно и цена устроит, то это повысит количество покупок. Мерчендайзинг магазина должен быть такой, чтобы не только витрины были красиво оформлены, но и товар можно было найти легко, чтобы клиент захотел совершить покупку.
-------------	--

## Продолжение таблицы 2

Средний чек	Величину этого показателя определяют количество позиций в чеке и средняя стоимость товара. Показатель сильно зависит от продавца, его умений выявлять потребности и осуществлять кросс продажи. Также играет роль Мерчендайзинг товаров в магазине и мотивация продавцов.
Оборот на посетителя	С помощью него вычисляют конверсию посетителей. Сколько в среднем денег оставляет в магазине один посетитель. Чтобы его вычислить, необходимо выручку магазина разделить на количество зашедших в магазин посетителей.

Сравнивая показатели разных магазинов можно сделать вывод о качестве обслуживания посетителей в конкретном магазине. Показатели вычисляются каждый месяц, с помощью них отслеживается динамика продаж, посещаемость магазина, сколько человек ушли с покупкой, сколько без. Также проводится анализ цен конкурентов, изучается их товарооборот и предложения клиентам. Руководство любого магазина должно знать, какой ассортимент предлагают конкуренты своим покупателям, сколько покупателей перешли на обслуживание к ним, кто является главным конкурентом на рынке, какие факторы влияют и могут повлиять на торговлю в нашем магазине.

Зная, какие факторы влияют на эффективность продаж, какие существуют ключевые показатели эффективности торговли и как ими управлять, можно добиться значительных результатов.

## 2 Анализ политики продаж в компании ПАО «М видео»

### 2.1 Организационно - экономическая характеристика ПАО «М.видео»

В 1993 году образовалась компания ОАО «М.видео». В период с 1993 по 1995 г.г., был зарегистрирован товарный знак.

ОАО «Компания «М.видео» (далее «Компания») было образовано 25 сентября 2006 года. Свидетельство о регистрации серии 77 № 008748648, выдано 25 сентября 2006 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Юридический адрес Компании: 105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д.40/12, корпус 20.

Основные виды деятельности: ПАО «М.видео» является головной компанией группы компаний «М.видео», специализирующейся на розничной торговле телевизионной, аудио-, видео-, хай - фай, бытовой техникой и цифровым оборудованием, а также предоставлении сопутствующих услуг на территории Российской Федерации.

Главным видом деятельности Компании является владение и управление контролирующей долей Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент», входящего в группу компаний «М.видео» («дочерняя компания»), а также владение правами на товарные знаки «М.видео» и предоставление прав на их использование дочерней компанией.

Деятельность Компании регламентируется законодательством Российской Федерации.

В ноябре 2007 года Компания произвела первичное публичное размещение акций, в ходе которого её акции были допущены к торгам на бирже ММВБ (Московская биржа) в Российской Федерации. 2 июля 2015 года Компания была перерегистрирована из открытого акционерного общества в публичное акционерное общество «М.видео».

«М.видео» предлагает своим покупателям порядка 20 000 наименований аудио/видео и цифровой техники, мелкой и крупной бытовой техники, медиа - товаров и товаров для развлечения, а также аксессуаров. Магазины сети «М.видео» имеют единый формат и специальную концепцию дизайна. Покупателям предоставляется удобная для навигации торговая площадь размером в среднем около 1 800 кв. м, на которой также расположена информация о продаваемых товарах и новых тенденциях. Компания выделяется тем, что предлагает своим покупателям широкий ассортимент качественных товаров, новинок и прекрасное обслуживание благодаря знанию товаров продавцами, а также дополнительное обслуживание и услуги круглосуточного Центра обслуживания покупателей.

«М.видео» - крупнейший российский розничный продавец бытовой техники и электроники, имеет свой собственный сервисный центр и предлагает услуги дополнительной гарантии всем клиентам, что значительно сокращает их расходы и помогает в короткие сроки отремонтировать технику, намного быстрее, чем по заводской гарантии.

02 июля 2015 года, в соответствии с требованиями действующего законодательства, Открытое акционерное общество «М.видео» переименовано в Публичное акционерное общество «М.видео».

По состоянию на 31 декабря 2015 и 2014 годов зарегистрированные акционеры ПАО «М.видео», а также их доли владения представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Акционеры компании ПАО «М.видео» на конец 2015 года

Акционер	Доля в 2015 году
«СВЕЦЕ Лимитед»	57,68 %
Различные акционеры	42,3245 %
Итого	100 %

«СВЕЦЕ Лимитед» контролирует 57,68% голосующих обыкновенных акций Компании.

«СВЕЦЕ Лимитед» зарегистрирована на Кипре и является материнской компанией самого высокого уровня по отношению к Компании. По состоянию на 31 декабря 2015 года Компания не имела единственного конечного контролирующего собственника, однако крупнейшие акционеры Александр Тынкован, Павел Бреев, граждане Российской Федерации, и Михаил Тынкован, гражданин Словацкой Республики, могут осуществлять контроль над «СВЕЦЕ Лимитед» при взаимодействии сообща.

Миссия компании - быть лучшим местом для встречи людей и электроники. Ценности компании представлены на рисунке 7.

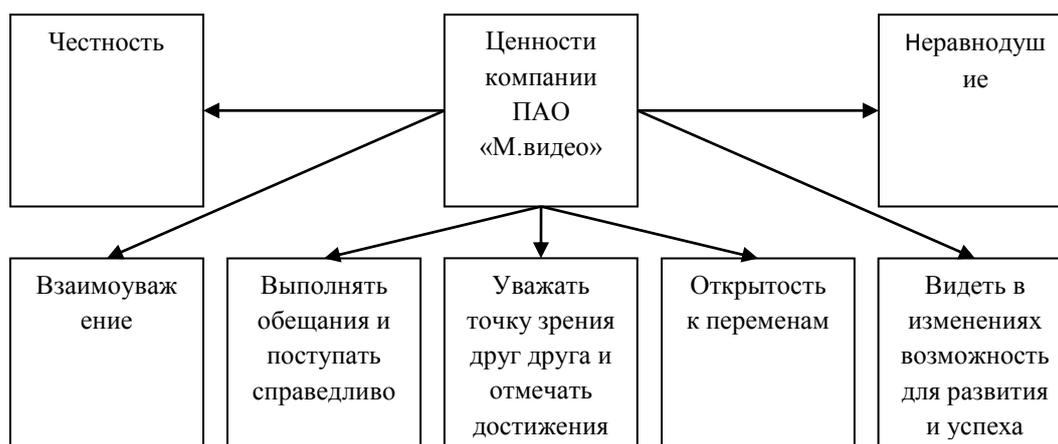


Рисунок 7 – Ценности компании ПАО «М.видео»

Стратегия - повысить акционерную стоимость компании путем увеличения выручки и рентабельности, а также увеличить рыночную долю компании в России, завоевать ведущее положение в розничной торговле в городах, где компания осуществляет свою деятельность, за счет использования основных конкурентных преимуществ бренда «М.видео».

Для реализации стратегии, компания ставит перед собой две основные цели:

- увеличение доли рынка путем роста продаж и повышения качества сервиса для покупателей;

- достижение ключевых экономических показателей эффективности.

Бренд «М.видео» является одним из самых сильных активов компании наряду с ее коллективом. Именно поэтому Компания не передает магазины на франчайзинг, а сама ведет операционную деятельность. Таким образом, гарантируется применение единых стандартов бренда во всех магазинах сети, независимо от их местонахождения. Бренд «М.видео» подкрепляется корпоративными ценностями компании, чтобы быть лучшим местом для встречи людей и электроники. Слоганом Компании, по - прежнему, остается девиз «Нам - не все равно!». «М.видео» требует от всех сотрудников признания этих ценностей и стопроцентной ориентации на потребности наших покупателей.

На сегодняшний день компания «М.видео» - крупнейшая розничная сеть по объемам продаж электроники и бытовой техники в России. «М.видео» по состоянию на декабрь 2015 года включает 378 магазинов в 161 городе Российской Федерации. Торговая площадь магазинов «М.видео» составляет 644 тыс. м кв., общая площадь 865 тыс. м кв. Доля интернет - продаж на начало 2016 года выросла на 29 %.

Основными видами продукции являются: холодильники, посудомоечные и стиральные машины, газовые, электрические и комбинированные плиты, стеклокерамические панели, водонагреватели, мелкая бытовая техника, а также другая цифровая электроника.

На витринах М. видео представлены различные бренды: Aiwa, Samsung, LG, Sony, Philips, Supra, Haier, Telefunken, Hisense, Akai, Orion, Horizont, Akira, Apple, Samsung, ASUS, Lenovo, Digma, Prestigio, 4 good, Kyocera, Canon, HP, Xerox, Brother, 3D Systems, XYZ, Epson, Plustek, Fujitsu, Dell, Alienware, MSI, Aser, BenQ, AOC, Asus, ViewSonic, Huawei, HTC, Microsoft, Moto, Alcatel, Fly, YotaPhone, Nokia, Sony, Nikon, GoPro, Djl, FujiFilm, Olympus, Panasonic и многие другие современные бренды.

Ассортимент крупной бытовой техники представлен следующими товарами:

- стиральные и сушильные машины различных габаритов;
- техника для кухни (холодильники, морозильники, винные шкафы, плиты газовые и электрические, микроволновые печи, посудомоечные машины);
- встраиваемая техника (кофемашины, посудомоечные машины, панели газовые и электрические, стеклокерамические и индукционные, духовые шкафы, вытяжки, холодильники и морозильники, микроволновые печи);
- климатическая техника (кондиционеры, сплит - системы, сплит-системы инвенторные, мобильные кондиционеры, вентиляторы, увлажнители, обогревательные приборы, водонагреватели);
- пылесосы (роботы, моющие, с пылесборниками, контейнерные, с водяным фильтром, ручные, аккумуляторные, паровые очистители);
- аксессуары для кухонной техники (для холодильников, стиральных и посудомоечных машин, микроволновых печей, изотермическая техника).

Мелкая бытовая техника:

- кухонная техника (кухонные машины, электрические чайники, мультиварки, мясорубки, миксеры и блендеры, хлебопечки, соковыжималки, кухонные комбайны);
- техника для приготовления кофе (кофемашины автоматические, капсульного типа, кофеварки, кофемолки, аксессуары для кофейной техники);
- уход за одеждой и домом (швейные машины, отпариватели, утюги, парогенераторы, аксессуары для утюгов, гладильные доски, пылесосы);
- товары для укладки и стрижки (фены, фен-щеточки, выпрямители, плойки, электрощипцы, триммеры, машинки для стрижки);
- товары для ухода за собой (электробритвы, лампы, зеркала косметические);
- товары для здоровья (напольные весы, массажеры, товары для детей).

В продаже имеется автотехника: видео - регистраторы и навигаторы, автоакустика, аксессуары для автомобилей. Телевизоры, различная аудиотехника, ноутбуки, планшеты, компьютеры, моноблоки, процессоры, электронные книги, принтеры, аксессуары. Телефоны и гаджеты, фото и видео камеры. Техника для игр и развлечений - XBOX, PlayStation, различные программы и игры.

В компании «М.видео» богатый товарный ассортимент. Они торгуют, как отечественными, так и зарубежными марками товаров. В «М.видео» можно найти все, на любой вкус и кошелек. Это делает компанию конкурентоспособной на рынке бытовой и цифровой техники и помогает успешно развиваться.

В «М.видео» большое количество интересных предложений для покупателей. Благодаря богатому ассортименту, который постоянно пополняется новыми марками и моделями, хорошему обслуживанию покупателей, сеть завоевала доверие клиентов, уверенность в качестве товара и лидирующие позиции на рынке.

Далее рассмотрим основные технико - экономические показатели компании ПАО «М.видео», с помощью которых можно будет судить о положении дел в компании за период 2013 – 2015 гг.

Таблица 4 – Основные технико - экономические показатели ПАО «М.видео» за период 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014-2015гг.		2013-2015г.г.	
				Абс (гр.4-гр.3)	Относ. (темп прироста),% (гр.4-гр.3) ×100%/гр.3	Абс (гр.4-гр.2)	Относ. (темп прироста), % (гр.4-гр.2)×100%/гр.2
1	2	3	4	7	8	9	10
1. Выручка <sup>1</sup> , млн. руб.	80,8	97,1	115,5	18,4	18,9%	34,7	42,9%
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , млн. руб.	2,2	2,3	3,1	0,8	34,8%	0,9	40,9%

## Продолжение таблицы 4

3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), млн. руб.	78,6	94,8	112,4	17,6	18,6%	33,8	43,0%
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , млн. руб.	52,2	68,7	52,1	-16,6	-24,2%	-0,1	-0,2%
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , млн. руб.	33,5	38,4	42,5	4,1	10,7%	9	26,9%
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	26,4	25,9	60,2	34,3	132,4%	33,8	128,0%
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , млн. руб.	48,6	91,5	36,1	-55,4	-60,5%	-12,5	-25,7%
8. Основные средства, млн. руб.	51,1	51,1	52,4	1,3	2,5%	1,3	2,5%
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , млн. руб.	54,1	65,1	51,1	-14	-21,5%	-3	-5,5%
10. Численность ППП, чел.	4	4	5	1	25,0%	1	25,0%
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , млн. руб.	10,5	11,08	13,6	2,52	22,7%	3,1	29,5%
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	20,2	4,6	6,08	1,48	32,2%	-14,12	-69,9%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	10,5	2,77	25,1	22,33	806,1%	14,6	139,0%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,01	0,02	0,02	0	0,0%	0,01	100,0%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,01	0,01	0,02	0,01	100,0%	0,01	100,0%
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) × 100%	60	94	31	-63	-67,0%	-29	-48,3%
17. Рентабельность производства, %	42584	42522	42432	-90	-0,2%	-152	-0,4%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	108,8	112,8	84,6	-28,2	-25,0%	-24,2	-22,2%

На основе данных таблицы, можно сделать вывод: выручка в 2015 году увеличилась на 24% и составила 42,9%, что привело к снижению управленческих расходов. Себестоимость продукции увеличилась на 6,1 %, относительно 2014 года, что связано с увеличением затрат на транспортировку, хранение и реализацию продукции.

Валовая прибыль увеличилась и составила 43%, а рентабельность от продаж уменьшилась на 4,83%, таким образом, тенденция на увеличение рентабельности не сохраняется.

Чистая прибыль компании сократилась на 25,7%, так как в 2015 году стоимость национальной валюты подверглась колебаниям, из – за курсовых разниц компания получила убытки.

Основные средства компании остались на прежнем прироста к предыдущему году и составили 2,5%.

Оборотные активы ПАО «М.видео» снизились из – за повышения стоимости закупки товаров. Среднегодовая численность сотрудников не изменилась и составила 25%. Производительность рабочих сократилась на 69,9%.

Фонд оплаты труда увеличился относительно предыдущего года и составил 29,5%. Среднегодовая заработная плата так же увеличилась. Оборачиваемость активов составила в 2015 году 100%, это означает, что каждый год состав портфеля фонда полностью меняется.

Фондоотдача составила 100%, это говорит о том, что «М.видео» эффективно использует свои средства.

Затраты на рубль составили 22,2%, что показывает отсутствие экономии в компании.

Розничная сеть магазинов «М.видео» имеет достаточно объемную организационную структуру, которая состоит из большого количества дирекций, осуществляющих определенные задачи компании. Все дирекции подчиняются единому президенту компании, который принимает окончательное решение о внедрении каких - либо мероприятий, планирование стратегий, развития сети в целом.

Далее рассмотрим организационную структуру компании ПАО «М.видео», представленную на рисунке 8.

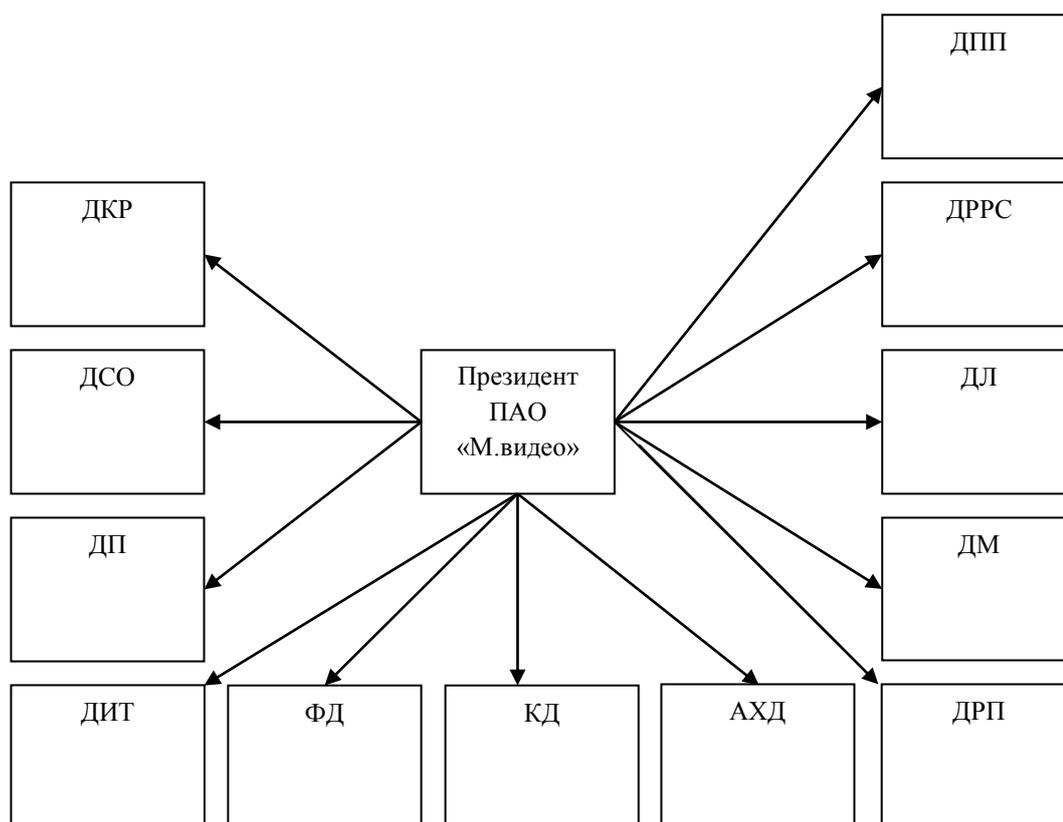


Рисунок 8 – Организационная структура ПАО «М.видео»

ДРП – Дирекция по розничным продажам. Развитие структуры продаж розницы. Обеспечение достижения ключевых показателей, таких как: оборот, прибыль, уровень сервиса.

КД – Коммерческая дирекция. Разработка стратегии закупок товара. Разработка и внедрение ассортиментной стратегии, ценовой политики, стратегии продвижения товаров. Планирование проведения рекламных компаний. Разработка стратегии отдела оптовых продаж. Разработка стратегии работы с поставщиками. Осуществление поддержки и продвижения товарных категорий в розничных магазинах.

ДМ – Дирекция по маркетингу. Изучение мнений потребителей о товаре компании. Планирование, разработка и проведение рекламных мероприятий. Разработка маркетинговых мероприятий, с целью привлечения новых покупателей в магазины. Формирование и внедрение программ лояльности.

ДЛ – Дирекция по логистике. Координация взаимодействия отделов в цепочке поставок товара. Оптимизация бизнес-процессов логистических служб. Повышение эффективности использования складских мощностей. Взаимодействие с представителями сертификационных и таможенных органов.

ФД – Финансовая дирекция. Установление и внедрение финансовых, юридических и бухгалтерских требований к компании. Формирование и контроль исполнения бюджета. Развитие инвестиционной стратегии компании. Координация процесса аудита компании. Управление бухгалтерской отчетностью.

ДИТ – Дирекция по Информационным технологиям. Разработка, внедрение и развитие информационной системы компании. Управление проектами автоматизации операционных процессов. Организация технической поддержки информационных систем и программного обеспечения. Реализация мер по защите информации.

ДП – Дирекция по персоналу. Разработка, внедрение и развитие кадровой политики компании. Осуществление процесса подбора персонала. Обеспечение развития и обучения персонала. Ведение кадрового учета сотрудников. Расчет заработной платы. Разработка систем мотивации и премирования персонала.

ДРРС – Дирекция по развитию розничной сети. Поиск новых объектов. Ведение проектов по открытию новых магазинов. Организация строительно-ремонтных работ и документации.

ДПП – Дирекция по проектам. Разработка стратегии управления поставщиками товаров. Координация деятельности отделов по планированию материальных потоков, обслуживанию клиентов, закупкам, таможенным вопросам, складской и транспортной логистике.

АХД – Административно – хозяйственная дирекция. Обеспечение процесса доставки документов по компании. Организация служебных командировок для сотрудников. Снабжение структурных подразделений всеми видами расходных материалов. Организация питания сотрудников компании.

Поддержание рабочего состояния всех инженерных систем зданий и оборудования. Планирование проведения ремонтных работ.

ДКР – Дирекция по корпоративному развитию. Определение концепции и стратегии корпоративного развития компании. Прогнозирование эффективности реализации проектов. Формирование предложений по освоению новых видов бизнеса. Подготовка программ реструктуризации. Организация взаимодействия всех структур компании по реализации проектов развития.

ДСО – Дирекция по связям с общественностью. Выполнение представительских функций при взаимодействии с государственными органами, общественными организациями, средствами массовой информации. Представление информации и разъяснение деятельности, способствующей формированию имиджа компании.

Можно сделать вывод, что компания ПАО «М.видео» имеет довольно крупную структуру управления, это помогает более эффективно управлять всеми подразделениями. Компанией управляет президент. Чтобы повысить эффективность управления дирекциями, необходимо ввести должность в компании должность вице – президента, на которого перекложится часть ответственности. Такое разделение обязанностей позволяет президенту сосредоточиться на определенных вопросах, насущных проблемах, и знать, что в его отсутствие компанию есть кому поручить на время и этот сотрудник может выполнять работу президента.

В компании «М.видео» каждый гипермаркет имеет свою организационную структуру. Управляет магазином директор, у которого есть свой заместитель, штат продавцов насчитывает 5 человек, из них 4 основных и один старший, два кассира, кладовщик, две уборщицы. (Приложение А).

Чтобы изучить какие внутренние и внешние факторы влияют на успех компании ПАО «М.видео», необходимо провести SWOT – анализ. С помощью него можно будет выделить сильные и слабые стороны, определить возможности и понять с какими угрозами может столкнуться компания. Результаты SWOT анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 –Результат SWOT – анализ ПАО «М.видео»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- узнаваемость бренда;</li> <li>- признание потребителями;</li> <li>- выгодные специальные предложения для покупателей;</li> <li>- наличие сертификатов качества;</li> <li>- высокий уровень сервисного обслуживания;</li> <li>- высокая конкурентоспособность;</li> <li>- большой товарный ассортимент;</li> <li>- ориентация на все возрастные категории покупателей;</li> <li>- ценовая политика рассчитана на любой бюджет клиентов.</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствия обучения персонала поведению в ситуациях, связанных с изменениями на рынке.;</li> <li>- недостаточно хорошее качество отечественных марок</li> </ul>
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение товарного ассортимента;</li> <li>- налаживание отношений с дилерами;</li> <li>- совершенствование рекламных мероприятий;</li> <li>- четкое позиционирование товара.</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обострение конкуренции со стороны поставщиков – производителей;</li> <li>- изменение потребностей потребителей;</li> <li>- общий экономический спад.</li> </ul>

По результатам SWOT – анализа можно сделать выводы:

Маркетинговая служба компании «М.видео» качественно работает над развитием товарного бренда. Также сотрудники этого отдела занимаются ценовой политикой, чтобы каждый покупатель смог купить товар по своему бюджету. Маркетинговая политика компании ориентируется на все возрастные категории покупателей. Компания осуществляет высокий сервис обслуживания клиентов и имеет большой товарный ассортимент, состоящий, как из отечественных, так и импортных марок, что помогает ей оставаться конкурентоспособной на рынке бытовой и цифровой техники. Руководство понимает, что необходимо постоянно осуществлять мероприятия по продвижению товаров на рынке, проводить рекламные кампании. Товар в компании сертифицирован и имеет соответствующее качество.

Компания ПАО «М.видео» имеет возможность расширения товарного ассортимента, путем налаживания связей с дилерами. Четкое позиционирование товара поможет обеспечить желаемую позицию бренда на рынке, обеспечивая тем самым максимальный объем продаж. Совершенствование рекламных мероприятий приведет к четкому пониманию покупателями условий акций и поможет подготовить клиента к покупке.

Проанализировав слабые стороны компании «М.видео» и угрозы, можно сделать вывод, что в целом компания имеет стабильное положение на рынке, но для получения дополнительных конкурентных преимуществ необходимо пересмотреть позиционирование товаров отечественных марок, так как у покупателей складывается негативное отношение к российскому производству, большинство останавливает свой выбор на зарубежных марках. Чтобы не было дисбаланса в продажах торговых марок и накопления ненужных запасов на складе, необходимо совершенствовать позиционирования отечественных марок. В связи с общим экономическим спадом в стране покупательский спрос на товары снизился, продавцы не всегда могут завершить продажу и подвести клиента к покупке. Поэтому, необходимо стимулировать не только продажи, с помощью рекламных акций, но и облучать и мотивировать персонал. Проведение тренингов по продажам в кризис, эффективно сработает для успешной торговли.

## 2.2 Анализ политики продаж и распределения продукции в ПАО «М.видео»

Компания ПАО «М.видео» функционирует на рынке с 1993 года, ее цель - стать российским лидером № 1 по продаже бытовой техники и электроники. Цель компании достигается с помощью привлечения большего количества покупателей и освоения новых рынков. Анализ системы продаж проведем по основным элементам структуры политики продаж представленной на рисунке 1.

Основная цель политики продаж компании ПАО «М.видео» согласована и подчинена стратегии компании.

Цель стратегии компании - повысить акционерную стоимость Компании путем увеличения выручки и рентабельности, а также увеличить рыночную долю Компании в России, завоевать ведущее положение в розничной торговле в городах, где Компания осуществляет свою деятельность, за счет

использования основных конкурентных преимуществ бренда «М.видео». Для реализации стратегии, компания ставит перед собой две основные цели:

- увеличение доли рынка путем: роста продаж и повышения качества сервиса для покупателей;

- достижение ключевых экономических показателей эффективности.

Принципы политики продаж «М.видео»:

- компания не передает магазины на франчайзинг, а сама ведет операционную деятельность;

- применение единых стандартов бренда, во всех магазинах сети, независимо от их местонахождения;

- бренд «М.видео» подкрепляется корпоративными ценностями компании, чтобы быть лучшим местом для встречи людей и электроники;

- слоганом компании выступает девиз – «Нам – не все равно!»;

- «М.видео» требует от своих сотрудников признания ценностей компании и ориентацию на потребности покупателей.

Приоритетные направления деятельности компании:

- расширение розничной сети;

- развитие интегрированных продаж;

- развитие цепочки поставок;

- рост продаваемых товарных категорий;

- повышение качества сервиса для покупателей.

«М.видео» проводит сегментацию рынка по группам потребителей, считает ее универсальной. От того, насколько правильно выбран сегмент, зависит успех компании в борьбе с конкурентами.

Группы потребителей «М.видео»:

- преуспевающие клиенты - для этой группы потребителей ООО «М-Видео» предлагает дорогостоящие холодильники и стиральные машины, 3Dтелевизоры, цифровые фото и видео камеры, что особенно актуально для обеспеченных семей. Здесь предлагается товар высокого качества, в основном импортный;

- клиенты со средним доходом - в основном молодые семьи, наибольший удельный вес которых составляет 60,5%. Для этой группы потребителей подходит практически все товары ассортиментного перечня (холодильники, телевизоры, стиральные машины среднего класса, а также мелкая бытовая техника - пылесосы, чайники, микроволновые печи и др.) ;

- клиенты с низким доходом - «М.Видео» не оставило без внимания и эту группу потребителей; в настоящее время, характеризующееся спадом производства и потребления, низким уровнем жизни, эта группа достаточно велика. Каждая семья старается по мере возможности благоустроить свой быт, и «М.Видео» планирует удовлетворить запросы и этой группы населения. Наименее обслуживаемый данной сетью магазинов возраст покупателей - это возраст от 16 до 19 лет, далее идет возраст от 20 до 25 лет, и основными покупателями «М.Видео» являются люди в возрасте от 27 до 54 лет.

Каналами продаж «М.видео» являются – интернет – магазины и гипермаркеты бытовой техники и электроники под одним логотипом. В первом квартале 2016 года «М.видео» объявило об открытии 15 региональных магазинов. Новые интернет – магазины помогут увеличить финансовую отдачу от онлайн канала продаж. Основная задача «М.видео» в 2016 году объединить все каналы продаж в единую систему.

Также «М.видео» разработали стратегию логистики, которая поможет эффективно управлять уровнем запаса товара, сократить затраты на его хранение и транспортировку, улучшить сервис для покупателей:

- товар концентрируется на 4 ЦРЦ (2 в Московской, 1 в Нижегородской областях, 1 в Ростове-на-Дону), которые расположены ближе всего к «центру гравитации» объема продаж;

- перевозки груза в основном осуществляются полными или сборными автомашинами, реже железной дорогой, в исключительных случаях авиа-доставкой, а также силами экспресс - перевозчиков (использование разного типа транспорта даёт правильный баланс между затратами и сервисом);

- приобрести товар можно в магазине или на сайте, а получить в любом удобном месте (в магазине, дома или офисе, в том числе в тех городах, где пока нет магазинов «М.видео»).

Сеть магазинов «М.видео» представлена в 158 городах Российской Федерации (Таблица 6).

Таблица 6 - Города, в которых присутствуют гипермаркеты ПАО «М.видео»

Город присутствия торговой сети «М.видео»	Количество магазинов в городе
Москва	49
Санкт-Петербург	15
Екатеринбург	8
Нижний Новгород, Новосибирск, Самара	7
Волгоград, Ростов-на-Дону, Краснодар, Уфа	6
Казань, Пермь, Тюмень, Челябинск, Ярославль	5
Красноярск, Оренбург, Омск, Саратов	4
Астрахань, Барнаул, Вологда, Воронеж, Иркутск, Липецк, Махачкала, Нижневартовск, Новокузнецк, Новороссийск, Пенза, Пятигорск, Сочи, Ставрополь, Сургут, Таганрог, Тамбов, Тольятти, Ульяновск	3
Архангельск, Балаково, Брянск, Владикавказ, Владимир, Зеленоград, Иваново, Йошкар-Ола, Калуга, Кемерово, Киров, Кострома, Курск, Магнитогорск, Мурманск, Нальчик, Орел, Орск, Рязань, Саранск, Старый Оскол, Сыктывкар, Томск, Тула, Тверь, Улан-Удэ, Чебоксары, Череповец, Черкесск, Якутск	2
Ачинск, Альметьевск, Анапа, Ангарск, Апатиты, Арзамас, Белгород, Березники, Бийск, Благовещенск, Борисоглебск, Братск, Владикавказ, Волгодонск, Волжский, Губкин, Дербент, Димитровград, Дмитров, Домодедово, Дубна, Эссендуки, Железногорск, Жуковский, Ивanteeвка, Калининград, Камышин, Касимов, Кисловодск, Коломна, Колпино, Краснотурьинск, Кропоткин, Курган, Лазаревское, Лянтор, Майкоп, Междуреченск, Миасс, Минеральные воды, Набережные Челны, Надым, Невинномысск, Нефтекамск, Нефтеюганск, Нижнекамск, Нижний Тагил, Новотроицк, Новочеркасск, Новый Уренгой, Ногинск, Ноябрьск, Нягань, Обнинск, Одинцово, Октябрьский, Орехово-Зуево, Павлово, Первоуральск, Петрозаводск, Подольск, Псков, Раменское, Реутов, Ревда, Рыбинск, Салават, Саратов, Северодвинск, Северск, Сергиев Посад, Серпухов, Смоленск, Солнечногорск, Стерлитамак, Ступино, Сызрань, Тобольск, Туапсе, Ухта, Ханты-Мансийск, Чехов, Шахты, Щелково, Щербинка, Электросталь, Энгельс, Югорск	1
Общее количество городов: 158	Общее количество магазинов 368

Основными видами продукции являются: холодильники, посудомоечные и стиральные машины, газовые, электрические и комбинированные плиты, стеклокерамические панели, водонагреватели, мелкая бытовая техника, а также другая цифровая электроника.

Ассортимент крупной бытовой техники представлен следующими товарами:

- стиральные и сушильные машины различных габаритов;
- техника для кухни (холодильники, морозильники, винные шкафы, плиты газовые и электрические, микроволновые печи, посудомоечные машины);
- встраиваемая техника (кофемашины, посудомоечные машины, панели газовые и электрические, стеклокерамические и индукционные, духовые шкафы, вытяжки, холодильники и морозильники, микроволновые печи);
- климатическая техника (кондиционеры, сплит - системы, сплит-системы инвенторные, мобильные кондиционеры, вентиляторы, увлажнители, обогревательные приборы, водонагреватели);
- пылесосы (роботы, моющие, с пылесборниками, контейнерные, с водяным фильтром, ручные, аккумуляторные, паровые очистители);
- аксессуары для кухонной техники (для холодильников, стиральных и посудомоечных машин, микроволновых печей, изотермическая техника).

Мелкая бытовая техника:

- кухонная техника (кухонные машины, электрические чайники, мультиварки, мясорубки, миксеры и блендеры, хлебопечки, соковыжималки, кухонные комбайны);
- техника для приготовления кофе (кофемашины автоматические, капсульного типа, кофеварки, кофемолки, аксессуары для кофейной техники);
- уход за одеждой и домом (швейные машины, отпариватели, утюги, парогенераторы, аксессуары для утюгов, гладильные доски, пылесосы);
- товары для укладки и стрижки (фены, фен-щетки, выпрямители, плойки, электрощипцы, триммеры, машинки для стрижки);
- товары для ухода за собой (электробритвы, лампы, зеркала косметические);
- товары для здоровья (напольные весы, массажеры, товары для детей).

В продаже имеется автотехника: видео - регистраторы и навигаторы, автоакустика, аксессуары для автомобилей. Телевизоры, различная аудиотехника, ноутбуки, планшеты, компьютеры, моноблоки, процессоры, электронные книги, принтеры, аксессуары. Телефоны и гаджеты, фото и видео камеры. Техника для игр и развлечений - XBOX, PlayStation, различные программы и игры.

«М.видео» сотрудничает с такими российскими банками, как АО «Альфа банк», ПАО «Почта банк», ООО «Сетелем банк», АО «ОТП банк», ООО «Хоум Кредит энд Финанс банк», ООО КБ «Ренессанс Кредит». Банки партнеры осуществляют потребительское кредитование покупателей «М.видео».

В компании «М.видео» действует специальная мотивационная программа. Реализуется программа следующим образом. Покупатели интернет - магазина выбирают один любимый магазин, недалеко от дома или по пути с работы домой, после этого любые покупки, сделанные клиентами того или иного любимого магазина в интернете, будут учитываться при начислении премий сотрудников. Таким образом, сотрудники магазина будут заинтересованы в наиболее качественном обслуживании постоянных клиентов, в независимости от того, какой канал продаж и доставки будет выбран клиентом. «М.видео» платит надбавку продавцам за качественный клиентский сервис, также сотрудники офиса вычисляют по IP адресу покупателя, ближайший к нему магазин, затем выплачивают денежное вознаграждение продавцам, с учетом онлайн – покупок, совершенных в регионе, прикрепленном к данному магазину. Все продажи учитываются под определенной фамилией продавца, на каждого продавца есть личный план, по выполнению которого он получает определенный бонус.

Что касается плана «М.видео», то сначала он устанавливается на год, затем уже на квартал и месяц. До сотрудников доводится только план на месяц и квартал. Для интернет - магазинов устанавливается свой план. Обычно план на месяц в «М.видео» составляет не менее 8 млн. руб., в сезон цифра может достигать 15-18 млн. руб. Доля интернет – продаж при этом должна быть не

менее одной трети от суммы. В 2015 году на год план составлял 110 млн. руб. «М.видео» выполнили 115 543 млн.руб. План на месяц составлял 9 926 млн.руб. План для банков – партнеров по сумме не устанавливается, он всегда составляет не менее 30 % от всей суммы кредитов для каждого банка. Если банк на протяжении полугодия показывает низкий результат, менее 17 %, то руководство «М.видео» выходит на переговоры с руководством этого банка и выдвигает условия, или банк поднимает долю, или съезжает с торговой точки. Ни «М.видео», ни самому банку не выгодно оставаться без продаж. Первые теряют возможность предоставить меньший выбор для клиентов при оформлении кредита, вторые не окупают аренду рабочего места. Также план устанавливается на товарные категории, он считается в штуках. План на месяц по штукам рассчитывается так, берется сумма годового плана и делится на 12, чтобы составить личный план, на количество человек в магазине. Если на год план по штукам составляет 100 тыс. штук, в месяц на магазине, как минимум 5 человек продавцов, то количество штук в месяц составит, то в месяц надо делать 8333 тыс. штук, личный план составит 2000 штук на одного продавца.

«М.видео» конкурирует как с национальными, так и региональными компаниями розничной торговли бытовой техники и электроники по всей России, а также с узкоспециализированными ритейлерами, такими как магазины компьютерной техники, средств телекоммуникаций и фототоваров. Компании доступны высокие темпы роста продаж благодаря применяемым технологиям продаж и высоким стандартам обслуживания покупателей.

Конкурентами М.видео являются «Эльдорадо», «Евросеть», «Связной», «Билайн», «МТС», «Мегафон», «Самсунг - фирменные магазины», «Озон», «003.ру», «Технопарк», «Техносила», «Медиамаркт», «Юлмарт», «Ситилинк», re:Store, «Эксперт», «Холодильник. Ру», DNS, «ИОН (Нou-Хау)», «Позитроника», «Фирменный магазин Sony», Technopoint, Enter, Фото. ру, Е 5.

Основным конкурентом по продаже бытовой техники и электроники для М. видео выступает одна из крупнейших федеральных сетей в России -

«Эльдорадо». Торговая сеть «Эльдорадо» открылась в 1994 году. Первый магазин был построен в городе Самара.

На сегодняшний день, сеть «Эльдорадо» включает в себя 410 розничных гипермаркетов, торговая площадь составляет 581,8 тыс. кв. метров, общая - 750, 57 тыс. кв. метров.

В продаже есть крупная и мелкая бытовая техника (техника для дома, техника для кухни, встраиваемая техника, товары для красоты и здоровья). Электроника, а именно: телевизоры, аудио, видео, компьютеры, ноутбуки и планшеты, телефоны и связь, фото и видео, автомобильная электроника. Товары для дома, дачи, сада и ремонта.

В первом квартале 2016 года продажи сети «Эльдорадо» выросли на 28,6 %, что составляет 32,28 млрд. руб. в сравнении с предыдущим аналогичным периодом прошлого года.

Сравнительная характеристика ключевых показателей розничных сетей ПАО «М.видео» и ООО «Эльдорадо» представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Сравнение ключевых показателей ПАО «М.видео» и ООО «Эльдорадо» за период 2014 – 2015 гг.

Показатели	2014 г. «М.видео»	2014 г. «Эльдорадо»	2015 г. «М.видео»	2015 г. «Эльдорадо»	2014-2015 гг. «М.видео»	2014-2015 «Эльдорадо»
Количество магазинов (на конец периода)	239	373	333	398	94	25
Общая торговая площадь магазинов тыс.кв.м.	724	611	786	689	62	78
Динамика продаж сопоставимых магазинов, % (год к году)	9,4	15,7	1	4	- 8,4	- 11,7
Количество транзакций/млн.се к.	29,8	32,5	31,7	29,8	1,9	- 2,7
Средний чек с НДС, руб.	5388	5780	4270	5100	- 1118	- 680
Показатель онлайн – продаж, %	11,8	15	13,7	15,9	1,9	0,9
Выручка	97,1	131,7	115,5	117,4	18,4	- 14,3

Из таблицы видно, что в сети «М.видео» и «Эльдорадо» увеличилось количество магазинов и площадь торговых площадей, по сравнению с 2014 и 2015 годами. В показателях продаж прослеживается отрицательная динамика, это связано с общим экономическим спадом в стране в 2015 году. Количество транзакций в «М.видео» составило 1,9 млн./сек., относительно 2014 года. Средний чек также уменьшился в «Эльдорадо» и «М.видео», в сравнении с прошлым годом. Интернет – продажи немного увеличились. Интернет – торговля показывала за период более стабильный результат. Также компания «М.видео» обогнала «Эльдорадо» по доле интернет - продаж за первый квартал 2016 года.

Можно сделать вывод: в 2015 году в связи с экономическим кризисом продажи упали в обеих сетях.

В первом квартале 2016 года продажи хорошо росли, опережая рынок. Интернет - продажи показали настолько значительный рост, что составили 29% всего оборота продаж сети у «М.видео» и «Эльдорадо» тоже показали прирост 19,1%.

Компании продолжают расширение интернет торговли. Компании «Эльдорадо» и «М.видео» - два крупных игрока на рынке бытовой техники и электроники.

«М.видео» несколько больше по оборотам и размерам магазинов, зато «Эльдорадо» представлено в большем количестве российских городов. Магазины «М.видео» представлены в 158 городах России, а «Эльдорадо» в 400 городах. Набор товарных групп у них примерно одинаковый. У обеих сетей есть интернет – магазины, доля онлайн продаж каждый год растет.

Для дальнейшего анализа необходимо рассмотреть обе сети более детально. Необходимо узнать, чем компании ПАО «М.видео» и ООО «Эльдорадо» лидируют перед покупателями.

Начнем с компании ПАО «М.видео». Компания представлена в 158 городах России.

В компании есть собственная бонусная карта, на которую начисляется 3 бонуса за каждые 2 рубля, в дальнейшем, бонусами можно расплачиваться за покупки. Но если не использовать баллы, то по истечению 90 дней они сгорают.

Действуют программы лояльности для клиентов. Одна из них – получение скидки на вторую покупку. Осуществляется таким образом, клиент заказывает товар через интернет – магазин и указывает адрес ближайшего гипермаркета «М.видео». Товар доставляется в магазин, покупатели осматривают его на наличие дефектов, затем оплачивают покупку, заказывают доставку или вывозят самостоятельно. При самовывозе техники клиент получает скидку 500 рублей на вторую покупку, в течение месяца. Доставка в черте города бесплатная, за чертой города оплачивается, в зависимости от удаленности. Если в городе вообще нет магазинов «М.видео», то есть возможность получить товар через курьерскую службу, но стоимость доставки будет высокой настолько, что проще товар купить в другом интернет – магазине, да и срок ожидания товара значительный. Срок хранения заказанного товара 30 дней.

Большой плюс интернет – магазина в том, что товар можно оплатить картой на сайте и по некоторым картам еще и получить скидку в 5 %.

Разница в товарном ассортименте между городами минимальная, более дорогие марки представлены на витринах крупных городов.

Также уникальное предложение «М.видео» дает своим покупателям, под названием «Программа проверенных цен». В рамках этой программы можно купить товар в интернет – магазине «М.видео» по тем ценам, что предлагают конкуренты в своих интернет – магазинах. Программа касается не только интернет – магазинов, но и гипермаркетов. Клиент, который нашел товар дешевле, заполняет заявление онлайн или показывает цену продавцу в магазине, то компания «М.видео» предоставляет покупателю скидку.

Для продажи дорогих новинок в кризисное время можно было бы мотивировать покупателей бесплатной доставкой.

Теперь рассмотрим компанию ООО «Эльдорадо», что интересного предлагают покупателям.

ООО «Эльдорадо» присутствует почти в 400 городах Российской Федерации. Доступность сети гораздо выше, чем в «М.видео».

Схема работы интернет – магазина такая же. Заказывается товар, доставляется в выбранный покупателем магазин, хранится, правда, не более 5 дней с момента заказа. Если клиент не приходит за товаром с срок, то его транспортируют обратно на склад.

Можно заказать доставку товара, можно вывезти самим. По городу стоимость доставки составляет около 500 рублей, за чертой города, в зависимости от удаленности от города.

Доставка по России отсутствует, поэтому выгоднее найти другой интернет – магазин или обратиться в транспортную компанию.

Список товаров в разных городах практически не различается. Интернет – магазины характеризуются насыщенным ассортиментом и приемлемыми ценами, в обычных магазинах цены выше и товарный ряд беднее.

Действуют различные лояльные программы. У «Эльдорадо» есть своя бонусная карта, покупатель получает на карту 3% от суммы покупок, в интернет – магазине скидку 1%. Срок действия бонусов 90 дней, затем они сгорают.

Периодически «Эльдорадо» проводят акцию под названием «Утилизация», суть ее заключается в том, что магазин дает скидку на новый товар при сдаче любого старого. Также стимулируют покупателей на повторные покупки, выдавая чек на кассе со словами: «Предоставьте чек при совершении следующей покупки и получите скидку!».

Теперь кратко сравним характеристики компании ПАО «М.видео» и ООО «Эльдорадо».

- доступность – выигрывает «Эльдорадо», они присутствуют в большем количестве городов;

- цены – приблизительно одинаковые, если в одном из магазинов нет нужного товара, а у конкурента он стоил дешевле, можно сориентироваться на акцию, по которой обе компании обещают скидку, если нашли товар дешевле;
- акции – в «Эльдорадо» и в «М.видео» большое количество акций, в каком магазине выгоднее, зависит от конкретного случая;
- бонусная программа – присутствует в обоих магазинах, единственный минус в том, что баллы сгорают быстро и не все покупатели планируют в месяц сразу несколько покупок;
- доставка – в «М.видео» бесплатная, в «Эльдорадо» платная;
- насыщенность ассортимента – тут лидирует «М.видео», несмотря на то, что «Эльдорадо» предоставило покупателям технику для сада и дачи;
- отзывы покупателей – у «М.видео» больше положительных, хотя нарекания есть и у той, и у другой компании.

В итоге, при прочих равных условиях, если у покупателя в городе есть магазины двух сетей, то предпочтение стоит отдать «М.видео», так как, при практически равных условиях, в «М.видео» бесплатная доставка и большие бонусы.

Ассортимент «М.видео» насчитывает около 22 000 наименований, 8000 – основной товар, 6000 аксессуаров и 8000 медиа продукты.

Цепь поставок представляет собой одноуровневую дистрибуционную сеть. С 2014 года закупки осуществляются на четырех центральных распределительных центрах, в городе Москва 2, в Ростове-на-Дону 1 и в Нижегородской области тоже один. Четыре распределительных центра позволяют компании повысить уровень сервиса

В ПАО «М.видео» действует стратегия логистики, которая направлена на сбалансированное управление уровнем запаса в компании, затратами на его хранение и транспортировку, а также сервис для покупателей.

Из распределительных центров товары развозятся по магазинам «М.видео» и на 52 региональные дистрибуционные платформы.

Стратегия логистики «М.видео»:

- товар концентрируется на четырех центральных распределительных центрах, которые ближе всего расположены к центру продаж;
- перевозки товаров осуществляются полными или сборными автомашинами, реже железной дорогой, авиационной доставкой, силами экспресс – перевозчиков. Использование разного типа транспорта дает правильный баланс между затратами и сервисом;
- приобрести товар можно в магазине или на сайте, затем получить в любом другом удобном месте, в том числе, в городах, где нет гипермаркетов «М.видео»;
- товар резервируется, как на центральных складах, так и на региональных платформах.

Распределительная логистика «М.видео» налажена таким образом, что товар удобно заказать, его доставят с нужные сроки и предоставят гарантийное обслуживание как от завода изготовителя, так и по желанию покупателя, от магазина дополнительное сервисное обслуживание.

Распределительная логистика компании ПАО «М.видео» включает в себя 6 этапов, описание которых представлено на рисунке 9.

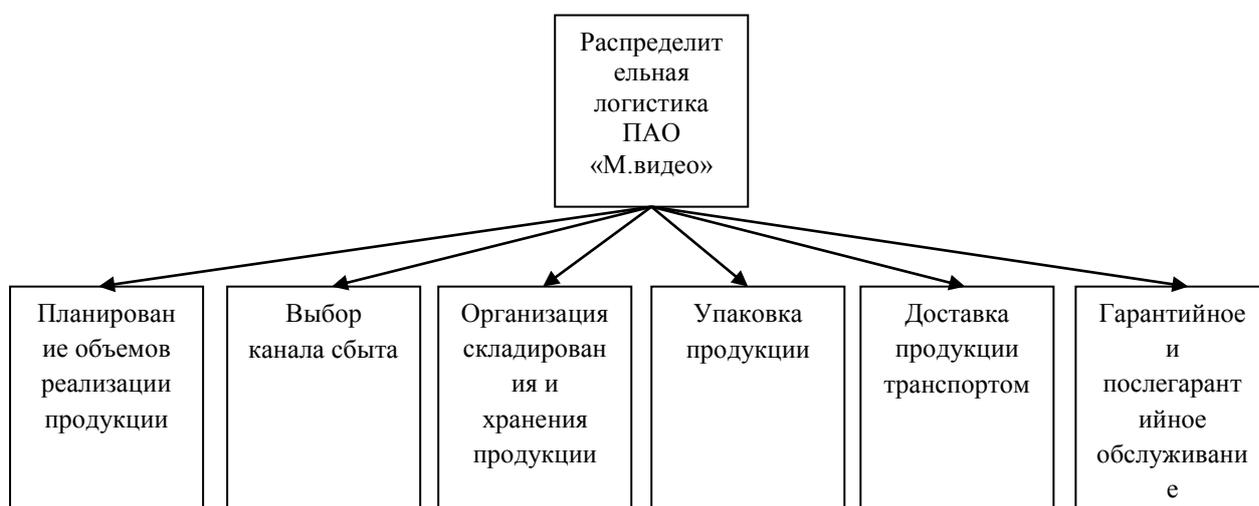


Рисунок 9 – Распределительная логистика ПАО «М.видео»

Одним из основных моментов оптимизации распределительной системы является определение необходимого количества складов. Необходимо, в

первую очередь, учитывать количество потребителей, их расположение, а также объем потребляемого количества товаров. Проведение процесса оптимизации распределительной системы позволит уменьшить суммарные издержки.

Поэтому необходимо увеличить количество складов, с целью сокращения транспортных издержек.

Распределительная система компании «М.видео» не отвечает многим логистическим принципам, на которых должны строиться эффективные системы распределения, при оптимизации потоковых процессов. Доставка из центрального распределительного центра обходится дорого, особенно, если в этом регионе нет региональной платформы. Чтобы уменьшить транспортные расходы, необходимо арендовать распределительный склад в регионе. Также можно заменить транспортные средства, которые будут более экономичны в расходах топлива и выгодны в техническом обслуживании и ремонте.

Система, где существует, четыре центральных распределительных центра имеет, как плюсы, так и минусы, описание которых представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Положительные и отрицательные свойства распределительных центров компании ПАО «М.видео»

Положительные свойства	Отрицательные свойства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие разветвленной складской инфраструктуры, что позволяет избежать расходов на содержание дополнительных складов;</li> <li>- компания не содержит большой автопарк, так как иногда осуществляет доставку продукции транспортными компаниями (для населенных пунктов, удаленных от города);</li> <li>- компания может продавать свою продукцию оптовым покупателям по более низкой цене, так как в нее не включаются транспортные расходы и оптовики забирают продукцию со склада сами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предприятие сильно зависит от оптовых покупателей, так, как их немного, они диктуют «М.видео» свои условия;</li> <li>- Покупатели отрицательно реагируют на самовывоз со склада, некоторые предпочитают не сотрудничать с «М.видео», так как не хотят брать на себя транспортные издержки;</li> <li>- Компания имеет 4 центральных распределительных центра и 52 региональных платформы. Так как склады присутствуют не во всех регионах, то стоимость доставки будет зависеть от удаленности склада.</li> </ul>

На основе данных таблицы можно сделать вывод о том, что компании надо расширять количество оптовых покупателей, а также совершенствовать распределительную логистику. Потому что существующая система распределения продукции не отвечает требованиям логистики, не обеспечивает максимизации прибыли предприятия, приводит к увеличению транспортных расходов, при доставке готовой продукции со склада до конечного потребителя.

В условиях экономического спада очень важно оптимизировать процесс товародвижения, искать наиболее выгодные каналы сбыта продукции, пересматривать схему распределения товара, с целью сокращения издержек на транспортировку и хранение. Чтобы этого достичь, необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование политики продаж и распределения продукции в компании ПАО «М.видео».

### 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы продаж в компании ПАО «М.видео»

#### 3.1 Комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности политики продаж в компании ПАО «М.видео» и совершенствование распределительной логистики

Несмотря на активное стимулирование продаж торговыми компаниями различными акциями и предложениями, покупатели не спешат делать вторую покупку. Чтобы покупатели начали совершать покупки, необходимо их заинтересовать их надежными предложениями, хорошим сервисом, новыми марками, товарами.

Чтобы повысить эффективность продаж, предлагаю для рассмотрения следующие мероприятия:

##### 1. Совершенствование сервисного обслуживания техники

Необходимо заменить неэффективный сертификат ПДО (послегарантийного дополнительного обслуживания) на сертификат ДСО (дополнительное сервисное обслуживание). Сертификатов будет два вида.

ДСО 1 - сертификат, который будет стоить 1500 тыс. руб. и продаваться, как к мелкой бытовой и цифровой технике, так и к крупной.

Основные разделы сертификата:

- сертификат действует 2 года с момента покупки плюс заводская гарантия изделия;
- бесплатный выезд мастера для проведения диагностики и ремонта изделия, в пределах административных границ города плюс 50 км, (проверка на износ деталей и агрегатов техники, проверка электронных контактов техники);
- бесплатная транспортировка техники, при необходимости к месту проведения ремонта и обратно в пределах административных границ города плюс 50 километров;
- при невозможности ремонта обмен изделия;

- на время ремонта, по желанию клиента будет предоставляться техника б/у, в хорошем рабочем и чистом состоянии для временного использования;
- бесплатный спуск, подъем на этаж, в случае ремонта;
- ремонт включает бесплатные запчасти;
- в случае непригодности сертификата, клиент вправе вернуть свои деньги назад, всю сумму.

ДСО 2 - сертификат, стоимость которого будет 2500 тыс. руб. и продаваться к мелкой и крупной бытовой технике, включая услугу страхования техники.

Основные разделы сертификата:

- сертификат действует 4 года с момента покупки плюс заводская гарантия изделия;
- бесплатный выезд мастера для проведения диагностики и ремонта изделия, в пределах административных границ города плюс 50 км. (проверка на износ деталей и агрегатов техники, проверка электронных контактов техники);
- бесплатная транспортировка техники, при необходимости к месту проведения ремонта и обратно в пределах административных границ города плюс 50 километров;
- при невозможности ремонта обмен изделия;
- на время ремонта, по желанию клиента будет предоставляться техника б/у, в хорошем рабочем и чистом состоянии для временного использования;
- бесплатный спуск, подъем на этаж, в случае ремонта;
- ремонт включает бесплатные запчасти;
- предоставление услуги страхования техники от компании ОАО «Альфа страхование» с выдачей дополнительного полиса, который действует 1 год при отдельной продаже и 4 года в комплексе сертификата (Приложение Б);
- в случае непригодности сертификата, клиент вправе вернуть свои деньги назад, всю сумму.

Условия, при которых сертификат не будет действовать:

- изделие использовалось не для личных, бытовых нужд;

- нарушение руководства по эксплуатации техники;
- ремонт лицом, не имеющим документов для проведения технических работ;
- дефект, являющийся следствием механических повреждений;
- дефект, вызванный попаданием в изделие посторонних предметов: жидкостей, песка, насекомых.

В сертификате вручную продавец будет прописывать адрес и контактный телефон покупателя, полное наименование товара и модель, адрес магазина, где приобретался товар, контактный телефон магазина.

Защита покупки - услуга, которая позволит клиенту застраховать его новую технику, аксессуары к ней, от пожара, кражи, умышленного уничтожения третьими лицами, стихийных бедствий, дорожных транспортных происшествий, замыкания электросети, падения и поломки. Услуга может быть приобретена отдельно от сертификатов, за наличный и безналичный расчет, в кредит.

При покупке крупной бытовой, либо цифровой техники покупатель получает в подарок керамический чайник на 2 литра с логотипом М. видео и узором на выбор. При покупке мелкой бытовой техники клиентам будут дарить аксессуары к ней. Керамические чайники будут закупаться по 800 рублей, на чеке для покупателя будет отображаться полная стоимость товара 3000 тыс. рублей. Аксессуары также будут приобретены по оптовой цене. Мы затратим при этом минимальное количество средств, а покупателям понравится такое выгодное предложение, что станет стимулом для новых покупок. Чтобы не переполнять склад подарками, необходимо заключить договор с поставщиками, убедиться, что товар нам всегда смогут поставить, в нужные сроки и в нужном объеме. И тогда не окажется ситуации, что покупатель останется без подарка, а мы понесем убытки от ненужных запасов.

Если сравнить сертификат ПДО с сертификатом ДСО, то у ДСО намного больше преимуществ.

Основные разделы сертификата ПДО:

- замена неисправной техники до 5000 тыс. руб. в день обращения (по ДСО в независимости от стоимости техники мелкая бытовая и цифровая подлежит замене сразу);

- ремонт техники, без расходных материалов (по ДСО все входит в одну стоимость);

- крупная техника диагностируется в течение 3-х дней (по ДСО крупную в день обращения забирает служба доставки на диагностику и предоставляет временный вариант техники);

- ремонт даже, если техника неправильно использовалась, на производстве, не в личных целях (по ДСО, если все эти пункты присутствуют, то ремонту за счет компании не подлежит, и это плюс, компания не понесет убытки);

- обслуживание производится без очереди (согласно ДСО, техника чинится и диагностируется в течение 45 дней. На это время предоставляется подмена техники на временную. Указанный в сертификате срок помогает избежать конфликтных ситуаций с покупателями, по причине ожидания ответа от сервисного центра. Клиент ставит свою подпись, рядом с подписью продавца, тем самым дает свое согласие на обработку своих персональных данные и соглашается со всеми условиями договора).

Огромный минус сертификата ПДО в том, что он не имеет, в отличие, от ДСО фиксированной стоимости, его сложнее продать и клиента пугает то, что нет конкретной цифры. Его стоимость варьирует от стоимости товара и срока самого сертификата. Все очень размыто и непонятно для клиента.

В ДСО прописаны конкретные сроки, цифры, данные, основные положения, не гарантийные случаи. Описание сертификатов представлено в таблице 9.

Особенно такой сертификат поможет клиентам, живущим за чертой города, ведь заплатив определенную сумму денег клиент получает целый ряд выгодных услуг. Одна доставка обойдется очень не дешево, без сертификата.

Зачем переплачивать за одну услугу, если за эту же стоимость клиент получит набор услуг, которые сэкономят его время и средства.

Таблица 9 - Сравнительная характеристика сертификатов ПДО и ДСО

Сертификат ДСО		Сертификат ПДО	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- фиксированная стоимость (ДСО 1 - 1500 тыс. руб., ДСО 2 - 2500 тыс. руб.</li> <li>- срок действия (ДСО 1-2года, ДСО 2- 4года)</li> <li>- бесплатный выезд мастера для проведения диагностики и ремонта изделия</li> <li>- бесплатная транспортировка техники</li> <li>- на время ремонта предоставление подменного фонда</li> <li>- бесплатные запчасти</li> <li>- возможность вернуть всю сумму денег за сертификат, если им не воспользовались</li> <li>- предоставление услуги страхования техники</li> <li>- особенно выгоден для клиентов, живущих за чертой города</li> <li>- хорошая мотивация для продавцов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- некоторые данные сертификата прописываются вручную, со временем чернила выцветают</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сертификат размера формата А4, все написано крупным печатным текстом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нет фиксированной стоимости сертификата, цена зависит от суммы покупки.</li> <li>- в случае услуг ремонта, расходные материалы оплачиваются отдельно</li> <li>- крупная техника диагностируется в течение трех дней</li> <li>- деньги за неиспользованный сертификат не возвращаются</li> <li>- сложность продажи сертификата</li> </ul>

По данным таблицы, можно сделать вывод: С помощью услуг, предоставляемых по сертификату ДСО, мы получим ряд преимуществ перед конкурентами. ДСО станет своеобразным продуктом «таран», уникальным продуктом, который будут предлагать только в М.видео.

Так, как сертификат ПДО, на мой взгляд, не зарекомендовал себя, как выгодная покупка для осуществления дополнительных сервисных услуг, предлагаю заказывать в типографии печать для трех филиалов «М.видео» по

10000 штук новых сертификатов ДСО каждый год. По 500 сертификатов в год на каждый магазин. Стоимость выпуска одного сертификата будет обходиться 8 рублей. Сертификат будет книжного типа, с внутренней стороны обычный печатный текст черным шрифтом на белом фоне, с внешней красного цвета с логотипом ПАО «М.видео». Получается, что в год выпуск 10000 штук сертификатов ДСО 1 и ДСО 2 обойдется в 80 000 рублей.

При продаже одного такого сертификата ДСО 1 продавец будет получать 150 руб., а компания 1350 руб. Если продавец продаст сертификат ДСО 2 за 2500 тыс. руб., то получит в премию 250 руб., а компания 2250 тыс. руб.

Продав половину этих сертификатов за год, компания получит около 500 тыс. руб. прибыли. Эта сумма от продажи 50% сертификатов компания уже окупает свои затраты.

На выпуск сертификатов ПДО «М.видео», в настоящий момент, тратит по 20 руб. за штуку, сертификат не имеет фиксированной стоимости, поэтому продавать его сложно и услуга полностью окупала себя лишь в сезон, а в кризисное время и вовсе повлечет дополнительные затраты.

Мероприятие по совершенствованию бонусных карт в компании ПАО «М.видео»

Во - первых привлечем новых клиентов специальным предложением. АО «Альфа банк» и компания ПАО «М. видео» при сотрудничестве могут разработать совместные продукты, которые помогут развивать розничный бизнес сразу двум компаниям.

2. Мероприятие по выпуску карт, с интересным дизайном и возможностями. Изображение с логотипом «М.видео» и «Альфа банка». На сегодняшний день, у компаний есть один совместный продукт, дебетовая карта «Cash Back М.видео - бонус», ее условия следующие:

- оформить данную карту можно не только в банке, но и в магазинах «М.видео», заполнив короткую анкету;

- при оплате данной картой покупок в магазинах «М.видео» клиент получает бонусы (3 бонуса за каждые 2 рубля, потраченные по карте в магазинах «М.видео»);

- за 30000 бонусов, в течение 14 дней начисляется 1000 бонусных рублей, на которые можно снова совершить покупку в «М.видео»;

- бесплатный выпуск и оформление карты;

- годовое обслуживание 350 рублей.

Предлагаю расширить продуктовую линейку карт Cash Back.

Если есть карта, которой можно расплачиваться только в магазинах «М.видео», то необходимо создать и выпустить дебетовую карту, которой можно расплачиваться везде, при этом определенная сумма денег будет возвращаться обратно на счет.

Карта будет называться «Выгодный Cash Back»

Ее условия будут такими:

- бесплатный выпуск карты;

- оформление на территории магазинов М.видео и отделений «Альфа банк»;

- начисление трех бонусов за каждые два рубля, потраченные по карте и один бонус за каждые 2 рубля, потраченные в любых других торговых организациях;

- за 15000 бонусов начисляется 500 бонусных рублей;

- годовое обслуживание 350 рублей, но при накоплении 100000 бонусов годовое обслуживание отсутствует.

«Кредитная карта Cash Back» и ее условия:

- бесплатный выпуск;

- оформление в любом магазине «М.видео» или отделении «Альфа банка»;

- при оплате кредитной картой покупки, 2% от суммы товара будет возвращаться на карточный лимит. Если покупатель приобрел товар на 40 000

тыс. руб., то 800 рублей вернутся обратно на счет. И по карте клиент будет должен 39 200 тыс. руб.;

- стоимость годового обслуживания составит 1200 рублей, что выгодно для банка и окупит его расходы, а у М.видео появится возможность увеличить продажи за счет банка партнера.

Также продавцы смогут предлагать на кассе дебетовую карту «Золотой Cash Back», с помощью которой клиент будет расплачиваться везде, но 10 % будут возвращаться после оплаты на заправках и 5% от похода в кафе и рестораны, являющиеся партнерами «Альфа банка». Плюсы такой карты в том, что продавая банковскую карту продавцы получают дополнительную мотивацию 200 рублей за продажу одной карты. АЗС, рестораны и кафе обзаводятся новыми клиентами. «Альфа банк» расширяет свои границы и обеспечивает поток новых клиентов с максимальной выгодой для себя и партнеров. Стоимость годового обслуживания карты 350 руб.

АО «Альфа банк» тратит на выпуск пластиковых карт, в среднем 200 000 тыс. руб. Однако значительно дороже стоит процессинг платежей, обслуживать банкоматы, платить зарплату работникам. По сути, банк тратит меньшие средства для выпуска карт, а получает в разы больше. Вручая банковскую карту, банк подталкивает клиента к частым покупкам на круглую сумму, ведь, чем больше потратишь, тем больше вернется, а также привлекает денежные средства на счета. Благодаря выгодному сотрудничеству «М.видео» и «Альфа банка» обе компании остаются в плюсе и приобретают новых клиентов, делая их постоянными.

Каждый месяц в магазин «М.видео» будет поступать, в целом, около 300 штук банковских пластиковых карт трех видов. В Тольятти таких магазинов три. В год банк будет выпускать для магазинов 10000 штук пластиковых карт, платежной системы Visa. При этом банк затратит в год 150000 тыс. руб. С расширением ассортимента карт, у покупателя появится выбор и одно из трех предложений, а возможно сразу и дебетовая, и кредитная карта заинтересуют

клиента. Для начала можно запустить пробный проект и затратить на него 50000 тыс. руб.

Сейчас банк поставляет в магазины нашего города по 300 штук карт одного вида в каждый магазин. На проект «М.видео бонус» Master Card АО «Альфа банк» потратили за год 320000 тыс. руб.

Таблица 10 – Расширенная линейка бонусных карт

«Cash Back М.видео - бонус»	«Выгодный Cash Back»	«Кредитная карта Cash Back»	«Золотой Cash Back»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 бонуса за каждые 2 руб. потраченные по карте в магазинах «М.видео»</li> <li>- за 30000 бонусов клиенту начисляется 1000 бонусных рублей</li> <li>- стоимость годового обслуживания 350 руб.</li> <li>- бесплатный выпуск и оформление в отделениях банка и самих магазинах «М.видео»</li> <li>- хорошая мотивация за продажи карты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 бонуса за каждые 2 рубля, потраченных в любых торговых организациях</li> <li>- за 15000 бонусов начисляется 500 бонусных рублей</li> <li>- годовое обслуживание составляет 350 руб., но при накоплении 100000 бонусов, отсутствует</li> <li>- возможность оформления карты в магазинах «М.видео» и отделениях банка бесплатно</li> <li>- хорошая мотивация персонала за продажи карты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при оплате картой, 2% от суммы покупки будет возвращаться обратно на счет</li> <li>- возможность использования карты, как кредитной</li> <li>- комиссия за годовое обслуживание составит 1200 руб.</li> <li>- хорошая мотивация за продажи продавцам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность оплаты в любых торговых центрах</li> <li>- с ресторанов будет возвращаться 5 % обратно на счет, с АЗС 10%.</li> <li>- мотивация за продажу выше, чем за другие карты</li> <li>- стоимость годового обслуживания 350 руб.</li> </ul>

Платежная система Master Card удобна при использовании в Европе, так отсутствует конверсия, если счет в евро, и одна конверсия, если счет в рублях. У Visa будет двойная конверсия, одна будет сделана платежной системой, а вторая самим банком. В США лучше использовать карту Visa, так как ее платежная система основана на долларе. А вот, В России без разницы, какой картой пользоваться, единственное, что выпуск Master Card стоит дороже для банка. Поэтому, предлагаю использовать карты Visa. Их выпуск банку обойдется дешевле и у клиента будет выбор из трех карт с выгодным предложением.

Можно сделать вывод: Карты с бесплатным выпуском, разумной комиссией за годовое обслуживание, набором выгодных услуг, помогут ПАО «М.видео» и АО «Альфа банк» найти новых клиентов и сделать их постоянными. Карты дадут возможность покупателям совершать выгодные покупки.

3. Мероприятие – тренинг, направленный на совершенствование методов продаж.

Кризис в стране для продаж, как правило, означает упадок. Но у кризиса есть один плюс – он помогает поменять политику продаж компании. Снижение продаж будет означать, что наступило время перемен, старые приемы уже не действуют и продавцам все сложнее осуществить продажу. Поэтому, предлагаю проводить ежемесячные тренинги по продажам в трудное для покупателей время. Разовое проведение не даст должного эффекта. Первое, что нужно сделать, это собрать сотрудников выходной смены, затем другую смену по отдельности на аттестацию, с целью посмотреть знания продавцов, какие техники продаж они применяют. Затем найти тренера, который пережил не один кризис на практике и знает, как исправить ситуацию. Один тренинг будет оплачиваться тренеру в размере 5000 тыс. руб. – это выгоднее, чем устраивать сотрудника в штат и платить оклад за часы, поэтому лучше сэкономить, пригласив тренера из другой компании на подработку.

Тренинг будет направлен на то, чтобы показать продавцам, что не в кризисе дело, не поэтому нет продаж. Покупатели продолжают искать выгоду, надежность, гарантии для совершения покупки. Поэтому тренинг будет содержать следующие разделы:

- управление временем (какие методы применять в торговле, если те, что есть оказались малоэффективными;
- переговоры в продажах, с чего начать и как получить результат;
- работа с возражениями клиентов;
- формирование спроса у покупателей, на что стоит обратить внимание;
- повышение эффективности личных продаж.

4. Мероприятие по введению в организационную структуру компании должности вице – президента, для передачи ему части отделов и полномочий директора. Это позволит более качественно контролировать отделы компании и повысить эффективность их работы. Новая организационная структура будет выглядеть следующим образом.

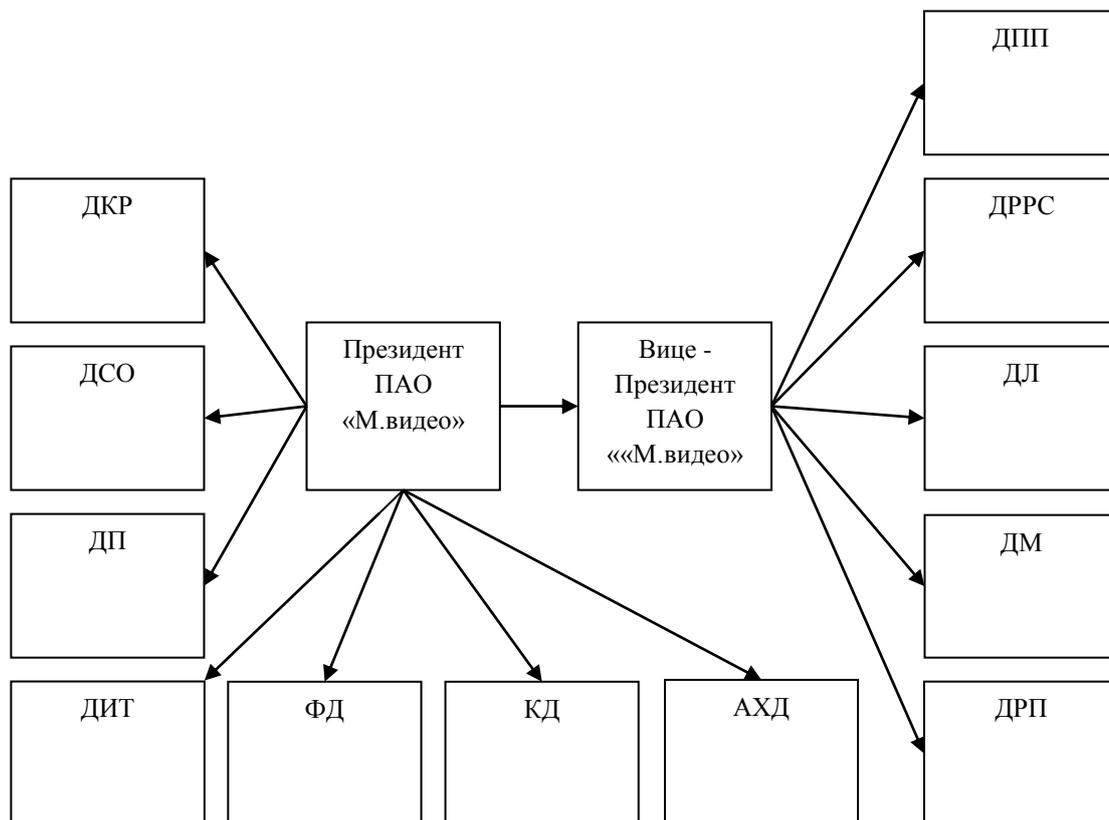


Рисунок 10 – Усовершенствованная организационная структура компании

#### 5. Мероприятие по оптимизации распределительной системы компании

Необходимо увеличить количество распределительных центров, оптимально разместить эти склады на обслуживаемой территории. Затем создать достаточный парк транспортных средств, требуемой грузоподъемности и рационально организовать его работу по доставке продукции со склада до конечного потребителя. Также следует наладить прямые связи с потребителями, как с физическими, так и с юридическими лицами. Заключить договора с торговыми точками для реализации готовой техники «М.видео». Это

обеспечит компании устойчивый и равномерный спрос на ее продукцию и снизит торговый риск до минимума.

Необходимо поддерживать уже существующие связи с оптовыми покупателями «М.видео». В новых условиях у покупателей будет выбор распределительных центров, в зависимости от того, в каком регионе они захотят реализовать продукцию. Оптимизация распределительной системы поможет структурировать все складские помещения, определить их график работы, площадь, количество и объем товаров для размещения продукции. Рассмотрим этапы осуществления мероприятий в таблице 11.

Таблица 11 – Этапы осуществления мероприятия по оптимизации распределительной системы компании

Этапы осуществления мероприятия	Объект	Сроки выполнения	Эффект от внедрения
Увеличение количества распределительных центров	Отдел управления запасами и складскими помещениями	6 месяцев 01.06.2016 – 01.11.2016 гг.	Увеличение потребителей продукции на 30 - 50%
Оптимальное размещение складов на обслуживаемой территории	Отдел управления запасами и складскими помещениями	6 месяцев 01.06.2016 – 01.12.2016 гг.	Увеличение потребителей продукции на 30 – 50%
Создание достаточного парка транспортных средств	Отдел сбыта и реализации продукции	3 месяца 01.06.2016. – 01.09.2016 гг.	Увеличение потребителей продукции на 30 %
Диверсификация структуры сбыта	Отдел сбыта и реализации продукции	1 месяц 01.06.2016 – 01.07.2016 гг.	Увеличение потребителей продукции на 40 %

По данным таблицы можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий положительно скажется на прибыльности компании в целом. С увеличением количества складов расходы по товароснабжению будут

минимальными. При расширении сети распределительных центров целесообразно будет не строить новые складские помещения, так как для этого потребуется большое количество средств, а воспользоваться помещениями, сдающимися под аренду, с налаженной инфраструктурой и оборудованными подъездными путями. При выборе участка для распределительного центра, необходимо будет ориентироваться на его размеры, транспортную доступность местности, планы местных властей. Расширение парка транспортных средств изначально приведет к большим затратам, которые впоследствии окупятся. Реализация данного мероприятия повысит прибыль примерно на 30 %. Диверсификация структуры сбыта компании необходима для того, чтобы увеличить число организаций, потребляющих продукцию, что поможет повысить конкурентоспособность и максимизировать прибыль.

Диверсифицирование структуры сбыта будет достигнуто через:

- проведение активной рекламной кампании продукции;
- создание гибких условий для покупателей;
- обеспечение своевременной доставки продукции;
- обеспечение качества обслуживания и гарантии продукции;
- самостоятельный поиск потенциальных покупателей.

В Тольятти в гипермаркеты ПАО «М.видео» техника поступает из Москвы, технику везут фурами, компания несет значительные транспортные расходы на доставку бытовой и цифровой техники. Поэтому предлагаю арендовать склад в Самаре, габаритами 2500 кв. м., за 300 тыс. руб. Что сэкономит средства компании на доставку техники.

Также предлагаю мероприятие по закупке автопарка, марки ЗИЛ и грузоподъемностью 3 тонны. Это поможет сократить расходы на топливо для перевозки небольших грузов, а также позволит осуществлять доставку в черте города и за пределами с минимальными расходами.

Для сравнения выгоды, рассмотрим описание транспортных средств, представленное в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнение характеристик транспортных средств

Показатель	Евро фура	ЗИЛ Бычек
Габариты/(длина*ширина*высота)	13,6*2,45*2,45	4,7*2,1*2,1
Объем/кв. м.	82	15
Грузоподъемность/тонн	20	3
Расход топлива на 100 км/л	40	16
Вместимость бака/л	300	125

На основе данных таблицы можно сделать вывод, что на перевозки небольших грузов более рационально будет использовать бычки, нежели фуры.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Необходимо выполнить экономические расчеты, подтверждающие эффективность предлагаемых мероприятий.

1. Рассчитаем эффективность мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания.

До внедрения мероприятия затраты на сервисное обслуживание компании ПАО «М.видео» составляли за год 120 тыс. руб., после внедрения мероприятия, затраты составили 80 тыс. руб. Рассчитаем по формуле:

$$1. \text{Экономический эффект} = \text{Затраты}_{\text{до}} - \text{Затраты}_{\text{после}} = 120000 \text{ тыс.руб.} - 80000 = 40000 \text{ тыс. руб.}$$

2. Рассчитаем экономическую эффективность по формуле:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Эффект от внедрения}}{\text{Затраты от внедрения}} = \frac{40000 \text{ тыс. руб.}}{80000 \text{ тыс. руб.}} = 0,5\%$$

3. Рассчитаем период окупаемости по формуле:

$$T_o = K/D_o$$

$$\text{Проверяем окупаемость: } 25000 + 31000 + 58000 = 114000 \text{ тыс. руб.}$$

Получается, что внедрение мероприятий окупится уже за первые три месяца.

$$T_o = 80000 \text{ тыс. руб.} / 54,6 \text{ тыс. руб} = 0,001.$$

Таблица 13 – Ежемесячная прибыль от внедрения мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания

Показатель	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Прибыль от внедрения мероприятия	25000 тыс. руб.	31000 тыс. руб.	58000 тыс. руб.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что проект полностью окупится сроком, менее, чем год.

2. Рассчитаем эффективность мероприятия по выпуску карт, с интересным дизайном и возможностями.

До внедрения мероприятия затраты составляли 320 тыс. руб., после 150 тыс. руб.

1. Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий, по формуле:

$$\text{Экономический эффект} = \text{Затраты}_{\text{до}} - \text{Затраты}_{\text{после}} = 320000 \text{ тыс. руб.} - 150000 \text{ тыс. руб.} = 170000 \text{ тыс. руб.}$$

2. Рассчитаем экономическую эффективность по формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект от внедрения} / \text{Затраты от внедрения} = 170000 \text{ тыс. руб.} / 150000 \text{ тыс. руб.} = 1,13\%.$$

3. Рассчитаем период окупаемости по формуле:

$$T_o = K/D_o = 150000 / 54,6 = 0,003.$$

Получается, что мероприятие окупится менее, чем за год.

3. Рассчитаем эффективность мероприятия по проведению тренинга, направленного на совершенствование методик продаж.

1. Рассчитаем экономический эффект по формуле:

Экономический эффект = Затраты<sub>до</sub> – Затраты<sub>после</sub> = 100000 тыс. руб. - 60000 тыс. руб. = 40000 тыс.руб.

2. Рассчитаем экономическую эффективность по формуле:

Эффективность = Эффект от внедрения / Затраты от внедрения = 40000 тыс. руб./60000 тыс.руб. = 0,66%.

3. Рассчитаем период окупаемости по формуле:

$T_o = K/D_o = 60000 \text{ тыс. руб.} / 54,6 \text{ тыс. руб.} = 0,001.$

По итогам расчетов, можно сделать вывод: экономически эффективным является мероприятие по выпуску карт, оно окупится менее чем за год.

4. Рассчитаем эффективность от внедрения мероприятия по аренде нового складского помещения в городе Самара и замене транспортных средств.

Сейчас компания возит технику фурами из Москвы. Расстояние между Москвой и Тольятти составляет 1100 км. Расход бензина у фуры составляет 40 литров на 100 км. Значит фура тратит 88 тыс. руб. на одну поездку. Эффективнее будет возить бычками из самарского склада. Расстояние составит 88 км, а бычек тратит около 16 л., поэтому бычек потратит 5632 тыс. руб. Стоимость одного нового бычка составляет 145 тыс. руб. для доставки из Самары потребуется 5 машин.

1. Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий, по формуле:

Экономический эффект = Затраты<sub>до</sub> – Затраты<sub>после</sub> = 88000 тыс. руб. – 5632 тыс. руб. = 82368 тыс. руб.

2. Рассчитаем экономическую эффективность по формуле:

Эффективность = Эффект от внедрения / Затраты от внедрения = 82368 – 72500 = - 642632 тыс. руб. Рассчитаем период окупаемости по формуле:

$T_o = K/D_o = 72,5 / 54,6 = 1,3.$

Получается, что затраты на мероприятие окупятся через год и три месяца после внедрения.

## Заключение

Эффективно построенная структура политики продаж помогает предприятию достичь значительных успехов. Во время экономической нестабильности очень важно, чтобы процесс товародвижения, распределения продукции по складским помещениям, нахождение каналов сбыта был грамотно спланирован.

Процесс продаж - это процесс, который требует определенных вложений, постоянного совершенствования, для того, чтобы быстро и качественно решать проблемы покупателей. Чтобы успешно торговать на рынке бытовой техники и электроники каждой компании необходимо разработать эффективную политику продаж, благодаря которой компания откажется от старых неработающих методов, а новые дадут возможности для укрепления позиций на рынке, уверенность в завтрашнем дне.

Основная часть работы заключалась в разработке мероприятий по совершенствованию политики продаж в компании ПАО «М.видео».

Был проведен анализ теоретических основ разработки, оценки и реализации политики продаж. Понятие и структура процесса продаж помогли оценить управление торговлей в нашей компании. Принципы, цели и методы политик продаж, показали насколько совершенный в компании менеджмент по развитию сбыта, какова политика по привлечению новых клиентов. Также были рассмотрены методы эффективных продаж, которые помогают стимулировать покупателей на совершение покупки.

Рассмотрение факторов, которые влияют на эффективность продаж, обеспечило понимание, за счет чего может быть достигнут тот или иной результат, какие объемы продаж следует ожидать в ближайшее время. При этом оценивался сам фактор, характер и возможность повлиять на него. Были описаны действия, которые помогут повысить объем продаж в компании за счет коммуникативных навыков работы с клиентами - технология продаж, ее

этапы, психологическая установка продавца, что значительно влияет на успех продажи.

Зная, какие факторы влияют на эффективность продаж, какие существуют ключевые показатели эффективности торговли, технологию продаж, планирование, управление, контроль, можно добиться значительных успехов в торговле.

Проанализировав систему управления продажами в компании ПАО «М.видео», рассмотрев организационно-экономическую характеристику, изучив технико - экономические показатели за период 2014 - 2016 гг. (первый квартал), можно сделать вывод: увеличилась торговая площадь магазинов, выросла доля интернет - продаж, в целом за первый квартал компания показала хорошие результаты.

Сравнительный анализ двух федеральных сетей по продаже бытовой и цифровой техники «М.видео» и «Эльдорадо» помог определить слабые и сильные стороны нашей компании. Именно это помогло для понимания проблемы «М.видео» и составления мероприятий для совершенствования политики продаж в данной организации. Чтобы оценить конкурентоспособность ПАО «М.видео» был проведен SWOT – анализ, который помог проанализировать возможности компании и рассмотреть текущее положение дел.

На основе знаний о слабых сторонах сети «М.видео» были составлены мероприятия, помогающие повысить эффективность системы продаж организации. Мероприятие по улучшению сервисного обслуживания покупателей, совместное мероприятие с АО «Альфа банк». Для проведения этих мероприятий предлагается затратить небольшую сумму, и они окупятся уже в первые три месяца.

На нынешнем этапе развития эффективное управление продажами становится законом успешного решения проблемы торговли - стимулирование продаж.

Постоянный контроль рыночной ситуации, исследование конкурентов, товаров, ценообразования, покупательского спроса позволят вести успешный бизнес, несмотря на кризисное время. Ведь важно не то, что покупательский спрос снизился в связи с общим экономическим спадом, а важна работа продавцов, отдела продаж, маркетинговой службы.

Клиенты хотят сэкономить в любое время, с помощью специальных лояльных программ можно заинтересовать клиентов, а хорошим и надежным сервисом удержать, подвести к покупке.

Изучение рыночной ситуации, спроса покупателей, возможностей компании помогут определить в каком направлении должна быть выстроена политика продаж, чтобы компания была уверена в стабильности, развитии, получении конкурентных преимуществ.

Политика продаж не может быть постоянной, так как применение методик зависит от конкретной ситуации в процессе продаж, от общей экономической ситуации в стране, от развития конкурентов.

Поэтому важно постоянно совершенствовать методики продаж, перестраивать схему их применения, чтобы оставаться стабильным предприятием на рынке, успешно развиваться, привлекать все больше новых клиентов и сохранять постоянных.

## Библиографический список

1. Азриэлян, А. Н. Большой экономический словарь [Текст]: словарь / ред. А. Н. Азриэлян. - М. : Институт новой экономики, 2010. - 1280 с.
2. Ануфриев И.К., Бурков В.Н. и др. Модели и механизмы внутрифирменного управления – М:Инфра , 2010 -265с.
3. Афанасьев, М. П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы. / М. П. Афанасьев. - М. : Финстатинформ, 2009. - 348с.
4. Баззел, Р, Исследование потребителей. [Текст]/ Кокс Д., Браун Р. М. : Юнити. 2012. - 93 с.
5. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент [Текст] / Л.Е. Басовский. М: ИНФРА-М, 2011 – 240с.
6. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк.- Киев, Эльга Ника-Центр, 2011. - 527 с.
7. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст]/ Р. И. Бунеева: учебник. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 350 с.
8. Бурцев, В. В. Совершенствование системы управления сбытом продукции [Текст] / В. В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 6. - С.57-68.
9. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010 г.
10. Герчикова, М.А. Сегментация рынка [Текст] / М.А. Герчикова. М.: ЮНИТИ 2012 – 408 с.
11. Гордеева, И.З. Основы маркетинговой деятельности. [Текст]/ И.З. Гордеева. – М.: Академия, 2011 – 330 с.
12. Горемыкин, В.А., Планирование сбытовой политики фирмы [Текст] / В.А. Горемыкин, А. Ю. Богомоллов М.: Инфра - М, 2012. - 203 с.
13. Гридчина, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] / М. В. Гридчина: Курс лекций. - К.: МАУП, 2012. - 160 с.

- 14.Гэд, Томас. 4D Брэнддинг/ Томас Гэд. - СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003. - 523с.
- 15.Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи-мл. Современная логистика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
- 16.Дейан, А. Т. Стимулирование сбыта [Текст] / А. Т. Дейан, А. Д. Роадек : Учебное пособие - СПб.: Изд-во «Нева», 2011. - 128 с.
- 17.Демченко А.И. Коммерческая логистика: Учеб. пособие для практ. Занятий / А.И. Демченко; Юж. - Урал. гос. ун-т, Фак. коммерции. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008.
- 18.Диксон, П.Р. Управление сбытом [Текст]/ П.Р Диксон, - М. : Академия, 2010 г. – 235 с.
- 19.Дихтль, Е.Д. Практический менеджмент [Текст] / Е.Д. Дихтль, Х. А. Хершген - М. : Высшая школа, ИНФРА-М, 2011. - 255 с.
- 20.Дроздова Т.Г., Кустарев В.П., Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии: учебник / Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев, В.Г. Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп.; Гриф МО. - СПб. : Бизнес-пресса, 2008. - 560 с. - ISBN 5-8110-0127-4
- 21.Дурович, А. П. Основы маркетинга: учебное пособие/ А. П. Дурович. - М. : Новое знание 2011. - 287с.
- 22.Завьялов, П.С. Менеджмент в схемах, рисунках, таблицах [Текст] / П.С.Завьялов.: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 543 с.
- 23.Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник /В.Б. Ивашкевич. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр, 2012. - 574 с.
- 24.Ивлев, В. А. Методологический подход к организации система сбыта [Текст] / В. А. Ивлев, М.А. Каменнова, Т. В Попова. - Киев: Ника, 2011 г. – 330 с.
- 25.Ивлев, В.С, Маркетинг [Текст] / В.С. Ивлев, Т. В. Попова - М.: КомпьютерПресс, 2011г. – 320 с.

26.Ильин, А.И. Планирование на предприятии [Текст] / А.И. Ильин, Учебное пособие в 2 ч. Ч.1 Стратегическое планирование. - Мн. : Новое знание, 2011. - 687с.

27.Казанцев А.К., Л.С. Сезова. Основы производственного менеджмента. Учебное пособие – Москва Инфра-м, 2012-154с.

28.Карлов, Б.А. Деловая сбытовая стратегия. Концепция, содержание, принципы [Текст] / Б.А. Карлов. - М.: Финансы, 2010. - 108 с.

29.Киршина М.В. Коммерческая логистика/ М.В. Киршина. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2010.

30.Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ сбытовой политики [Текст] / А.И. Ковалев, В.В. Войленко - М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. - 293 с.

31.Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент, учебник – СПб: Специальная литература, 2009-250с.

32.Кожекин Г. Я., Маркетинг предприятия. учеб. пособие. / Г. Я. Кожекин, С. Г. Мисербиева. - Минск: Выш. Школа, 2010. - 240с.

33.Коммерческая деятельность: практикум [Текст]: учебное пособие / С. И. Башаримова, М. В. Дасько. - Минск: Республиканский институт профессионального образования, 2010 г. – 335 с.

34.Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / В. В. Березенков [и др.]. – Москва: Атри, 2011 г. – 405 с.

35.Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / С. Н.Виноградова, О. В. Пигунова. - Минск: Вышэйшая школа, 2012.

36.Кондрашов, В. М. Управление продажами / В. М. Кондрашов, В. Я. Горфинкель. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 295с.

37.Кононов, М.В. Критерии оценки эффективности сбытовой политики [Текст] // М.В. Кононов // Современные аспекты экономики. - 2012. - № 1. - С.43-48.

38.Коптяева, О.Н. Управление сбытовой деятельностью хозяйствующих

субъектов [Текст] // О.Н. Коптяева // Вопросы экономических наук. - 2011. – №12 – 12-18 с.

39.Короткова, Т. Л. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Т. Л. Короткова. - Москва: Финансы и статистика, 2012.

40. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. /Общ. ред. О.Г. Радынова, Ю.И.Куколев. М.: Прогресс, 1991. – 511 с.

41.Краснослободцева Г., Котенева Е. Фильчакова С. Управление затратами предприятия: учебное пособие/ Г.Краснослободцева, Е.Котенева, С.Фильчакова - М. : Дашков и К, 2009. - 224с.

42.Куксов, А.Л. Планирование деятельности предприятия [Текст] // А.Л. Куксов//Экономист. – 2012 г. - №6. – 61-67 с.

43.Куприянова, Т. Г.Систематизация сбытовой деятельности фирмы [Текст] / Т. Г. Куприянова, В.Д. Растимешин- М. : Консультант директора, 2011. - 344 с.

44.Кулибанова, В. И. Прикладной маркетинг/ В. И. Кулибанова. - М. : - Современный бизнес 2010. - 321с.

45.Ланкастер Д., Джоббер Д. Продажа и управление сбытом/пер с англ. Л.В. Измаиловой [Текст] / Д.Ланкастер, Д.Джоббер. Учебник - Мн.: - Амалфея, 2011. - 384с.

46.Лебедев-Любимов, А. Н. Психология в маркетинге [Текст] / А. Н. Лебедев-Любимов,- СПб. : Питер, 2010. - 192 с.

47.Логистика. Учебник / Под ред. Б.А. Аникина: 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010г.

48.Логистика: учеб.пособие для студентов вузов / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров. – М.: Гардарики, 2011.-463 с.

49.Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга. [Текст] / М.Мак-Дональд, - СПб.: ПитерКом, 2012 г . -280 с.

50.Москвичев, Е.А. Проблемы функционирования системы продаж и маркетинга на предприятии [Текст] // Е.А. Москвичев. Предпринимательство. - 2012. - №3. - С.17-21.

51. Нагапетьянц, Р. Каналы сбыта в системе товародвижения [Текст]// Р. Нагапетьянц, Маркетинг. – 2010 г. – 18-22с.
52. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта [Текст] /Под научной редакцией профессора Г.Л.Багиева: Учебное пособие - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - 508 с.
53. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003г.
54. Новиков, В.О. Бахарев, С.А. Уваров и др.; Под общ. ред. : О.А. Новикова, В.В. Щербакова. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
55. Основы логистики. Учебник для вузов/ В.А. Гудкова, Л.Б. Миротин, С.А. Ширяев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2004 г.
56. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник [Текст] / О. В. Памбухчиянц. - Москва: Дашков и К, 2012 г. - 638 с.
57. Панкратов, Ф.Г., Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов. Учебник – М.: Дашков и К, 2010 г. – 298 с.
58. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Ф. Г. Панкратов. – Москва: Дашков и К, 2011 г. – 449 с.
59. Попов Е.В. Продвижение товара [Текст]: Учебник / Е.В. Попов - Екатеринбург.: Наука, 2012. - 342 с.
60. Рожкова, С.В. Методы стимулирования сбыта [Текст] / С.В. Рожкова - М. : Издательство МГУЭ, 2012 г. – 173 с.
61. Ромина, А. Г. Коммерческая деятельность [Текст]: учебное пособие / А. Г. Ромина. - Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2011. - 316 с.
62. Ромат, Е. В. Реклама теория и практика : учебник для ВУЗов / Е. В. Ромат. - СПб. : Питер, 2008. - 321с.
63. Русалева Л.Ю., Мордвинова Л.И. Коммерческая логистика: Учеб. пособие/Новосиб. гос. акад. экономики и упр. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.

64. Скачкова, А. А. Политика формирования брендинга и ее влияние на коммерческую деятельность предприятия : учебн. пособие / А. А. Скачкова. - Минск : БГУИР, 2007. - 256с.
65. Степанов, В.И. Логистика [Текст]: учеб / В.И Степанов,- М. : ТК Велби, Изд-во ПРОСПЕКТ, 2012. - 488 с.
66. Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности предприятия [Текст] / А.Н. Соломатин. Учебник - М.: ИНФРА-М, 2010. - 296 с.
67. Уэллс, У. Управление финансами: принципы и практика [Текст] / Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. –СПб.: Питер, 2010 г. – 236 с.
68. Финансовое управление компанией [Текст] / Под общ. ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Фонд Правовая культура, 2011 г. – 384 с.
69. Финансовое управление фирмой [Текст] / Под ред. В.И. Терехина- М. : Экономика, 2010 г. – 207 с.
70. Хомякова, Е.Е. Исследование факторов эффективности сбытовой деятельности предприятия [Текст] // Е.Е.Хомякова // Белгородский экономический вестник. – 2012 г. – 51-55 с.
71. Хомякова, Е.Е. Исследование факторов, влияющих на сбытовую деятельность предприятия [Текст] // Е.Е. Хомякова // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2013 г., 77-81 с.
72. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа предприятия [Текст] / А.Д.Шеремет, Р.С. Сайфулин. - М. : ИНФРА-М. 2014. 328 с.
73. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]. Зайцев Н.Л. 2-е изд., доп. - М. : Инфра-М, 2013. -с. 278.
74. Логистика [www. logistics.ru](http://www.logistics.ru)
75. Логистика [www. logist. Ru](http://www.logist. Ru)
76. Логистические системы [www. logistika.spb.ru](http://www. logistika.spb.ru)
77. Сергей Бубнов, [www.bestlog.narod.ru](http://www.bestlog.narod.ru). Клуб логистов
78. <http://www.profiz.ru/se/> - Справочник экономиста.

79. [http://www.marketch.ru/Записки маркетолога](http://www.marketch.ru/Записки_маркетолога). Сайт маркетинг-директора.

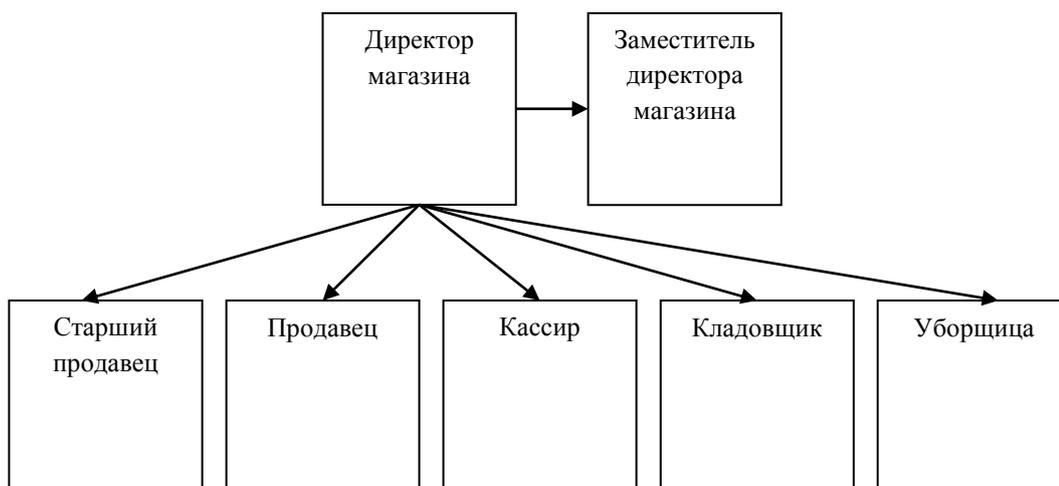


Рисунок – Организационная структура магазина «М.видео»