

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка маркетинговой стратегии предприятия торговли

Студент

М. Ю. Иванов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Иванов Михаил Юрьевич

Тема работы: Разработка маркетинговой стратегии предприятия торговли

Научный руководитель: доктор экон. наук, доцент, профессор Е.Г. Пипко

Цель исследования – изучить теоретические и практические аспекты организации маркетинговой деятельности, а также предложить направления совершенствования маркетинговой стратегии конкретной организации.

Объектом исследования выступает Акционерное Общество «Тандер». Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу повышения эффективности маркетинговой стратегии предприятия торговли на примере предприятия АО «Тандер».

Методы исследования – экономико-статистические методы, методы сравнения, научного абстрагирования, синтеза, приемы сравнительного анализа и аналогий и т.д.

В теоретической части раскрываются основы формирования маркетинговых стратегий, виды маркетинговых стратегий предприятия торговли. Практическая часть отражает характеристику исследуемой организации и анализ маркетинговой стратегии АО «Тандер», а также рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 69 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии предприятия торговли.....	6
1.1 Роль и значение маркетинговой стратегии в деятельности предприятия	6
1.2 Виды маркетинговых стратегий и основные принципы ее реализации	11
1.3 Этапы разработки и анализа маркетинговой стратегии предприятия торговли.....	16
2 Анализ маркетинговой стратегии предприятия торговли на примере АО «Тандер».....	29
2.1 Краткая технико-экономическая характеристика АО «Тандер»	29
2.2 Анализ маркетинговой стратегии АО «Тандер».....	32
3 Совершенствование маркетинговой стратегии АО «Тандер»	48
3.1 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии АО «Тандер».....	48
3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий	61
Заключение	64
Список используемой литературы	67
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Тандер»	74
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2019 г.	76
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2018г.	78

Введение

В настоящее время маркетинговая стратегия - это важнейшая часть в процессе развития предприятия торговли. Методы и инструменты маркетинговой стратегии позволяют спрогнозировать рыночную реакцию, обеспечить высокие экономические результаты предприятия торговли и занять сильную конкурентную позицию.

Влияние цифровых технологий на маркетинговые стратегии необходимо рассматривать как актив, поскольку предполагается использование современных методов и инструментов маркетинга, которые предоставляют предприятиям торговли возможности для конкуренции, поддержания способностей и развития бизнеса.

Для разработки маркетинговой стратегии необходимы оценка и анализ, учет всех необходимых элементов, обоснованность и последовательность действий.

Следовательно, тема разработки и реализации эффективной маркетинговой стратегии является особо важной и актуальной в настоящее время.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке маркетинговой стратегии предприятия торговли.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии предприятия торговли.
- проанализировать маркетинговую стратегию на примере действующего предприятия торговли.
- разработать рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия торговли.

Объектом исследования является АО «Тандер».

Предметом исследования являются организационно-экономические

отношения по поводу повышения эффективности маркетинговой стратегии предприятия торговли на примере предприятия АО «Тандер».

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области формирования и оценки маркетинговых стратегий таких как Т.М. Ахтямов, В.Д. Шкардун, А.А. Исаева, О.Е. Конобеева, Ф. Котлер, О.К. Ойнер, М.В. Пухов, И.Г. Шелепина, Е.В. Самаева, Э.В. Эрдниева, З.Д. Манджиев, Н.Б. Идatieв, А.Д. Самаева, А.В. Сурин, П.Д. Шашнев, Ю.О. Теренина, А.А. Шевлякова, Дж. Шонесси и др., периодическая литература, данные сети Интернет и сайта АО «Тандер».

Методологической основой бакалаврской работы послужили экономико-статистические методы, методы сравнения, научного абстрагирования, синтеза, приемы сравнительного анализа и аналогий и т.д.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, приложений. В первом разделе раскрываются теоретические основы формирования маркетинговых стратегий, принципы и механизм формирования маркетинговых стратегий. Во втором разделе проводится анализ результатов деятельности и оценка маркетинговой стратегии предприятия АО «Тандер». В третьем разделе предлагаются рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия торговли АО «Тандер».

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что ее рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия торговли могут быть использованы в деятельности других предприятий.

1 Теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии предприятия торговли

1.1 Роль и значение маркетинговой стратегии в деятельности предприятия

Для изучения и лучшего понимания определения «маркетинговая стратегия» первоначально необходимо рассмотреть такие понятия как «маркетинг» и «стратегия», в частности.

В современном мире под стратегией подразумевается долгосрочное направление развития организации, затрагивающее сферу, средства и форму ее деятельности, систему взаимоотношений внутри организации, а также – с окружающей средой, приводящее организацию к ее целям.

«Стратегия – общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии» [28, с.89].

В настоящее время определений маркетинга в научной литературе огромное множество. Рассмотрим некоторые из них.

Маркетинг (от.англ. «market» – рынок) можно характеризовать как рыночную теорию управления. Формула современного маркетинга подразумевает: следует произвести то, что требует потребитель.

По мнению Ф. Котлера «маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» [37, с.196].

Авторы П.Д. Шашнев, Ю.О. Теренина определяют маркетинг как «определенный тип деятельности в рамках рыночной коммерции, в которой производитель применяет систематизацию в собственной деятельности, комплексную программу действий и разнообразную методологию по ликвидации проблем экономического характера, в то время как рынок, его условия и особенности реализации представляют собой основные критерии эффективности деятельности» [65, с.47].

Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Иными словами, если компания хорошо представляет клиентский срез, то она с легкостью поймет какую «боль» испытывают клиенты и компания сможет дать им «лекарство», которое не будет нуждаться в рекламе. Стоит отметить, что развитие – это не только рост коммерческих показателей, но и постоянный рост качества предоставляемого сервиса, а сервис невозможно улучшить, если не слушать своих клиентов.

«В то же время «маркетинговая стратегия – это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе» [28, с.89].

Каждому предприятию необходимо формировать уникальную для своего предприятия маркетинговую стратегию. Однако каждая маркетинговая стратегия должна содержать основные стратегические цели. Среди данные целей обычно выделяют следующие:

- рост объемов продаж предприятия торговли;
- рост доли рынка;
- рост финансовых результатов предприятия;
- завоевание лидирующих конкурентных позиций.

Любые цели маркетинговой стратегии первоначально должны соответствовать общим целям предприятия, миссии и задачам.

Общими принципами формирования маркетинговой стратегии являются:

- 1) реализм в оценке рынка и возможностей организации;
- 2) альтернативность выбора действий;
- 3) четкость, ясность, понятность поставленной цели;
- 4) точность, надежность и полнота информации;
- 5) гибкость действий (возможность быстро реагировать на изменение ситуации в случае воздействия каких-либо факторов);
- 6) локализация по времени;
- 7) наличие выводов и источников числовых данных.

«Характерными чертами маркетинговой стратегии как плана действий, указывающих на ее отличие от других стратегий, являются:

- цель формирования стратегии (маркетинговая цель);
- характер действий которые запланировано реализовать (действия, касающиеся комплекса маркетинга предприятия);
- подчиненность стратегии (маркетинговая стратегия является производной от генеральной стратегии предприятия и полностью согласована с ее положениями);
- особенности формирования и реализации этой стратегии (предусматривает маркетинговые исследования, разработка и внедрение на основе их результатов маркетинговых действий);
- особенности оценки эффективности этой стратегии (предусматривает выбор и анализ соответствующих критериев, позволяющих оценить эффект от внедрения стратегии и связанные с этим расходы)» [62, с.141].

При реализации маркетинговой стратегии происходит движение от анализа рыночной ситуации к прогнозам развития ее и формированию плана на будущее. Обзор рынка в целом дает предприятию ответы на такие вопросы как: в каком направлении двигаться предприятию, в каком состоянии находится предприятия и рынок в целом, какие главные отличия

предприятия от других аналогичных предприятий торговли, к какому результату стремится предприятие.

«Маркетинговая стратегия, в зависимости от рыночной ситуации, конкретной отрасли и других факторов, может разрабатываться на период 1-25 лет. На современном отечественном рынке разработка маркетинговой стратегии обычно ведется на 1-3 года. Хотя некоторые предприятия ориентируются и на срок в 5-10 лет» [28, с.89].

Процесс разработки маркетинговой стратегии кропотливый и, безусловно, должен сопровождаться ответственностью специалиста. Практика показывает, эффективность данного процесса доказана не одной успешной компанией.

Разработка и осуществление маркетинговой стратегии требуют соблюдения определенных условий:

- четкого представления о целях производства и сбыта на перспективу,
- наличия стратегии торгово-сбытовой деятельности фирмы;
- знания рынка и характера его требований;
- четкого представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательские, научно-технические, производственные, сбытовые) [34, с.122].

Для формирования маркетинговой стратегии важно провести маркетинговое исследование, во время которого предприятие изучает поставщиков, конкурентов, покупателей, партнеров и т.д. В то же время предприятие должно сформировать такие политики как: ценовая, продуктовая, коммуникационная и сбытовая; осуществлять программы по увеличению продаж, в том числе проводить рекламные кампании собственных продуктов и бренда; анализировать и корректировать сформированную маркетинговую стратегию для увеличения эффекта от ее реализации.

Маркетинговый план играет важную роль в процессе стратегического маркетинга. Маркетинговый план включает в себя управленческие решения менеджмента, поведение сотрудников по отношению к маркетинговым целям предприятия, возможные реакции текущих и потенциальных клиентов. В течение всей деятельности предприятия маркетинговый план подвергается изменениям и корректировкам в виду изменения внутренней и внешней среды. Эффективный маркетинговый план в будущем сможет увеличить долю на рынке, прибыль и доходы предприятия. В целом, процесс маркетингового планирования связывает двигатель производства с передачей в потребление.

В целом понятие «маркетинговая стратегия» в современной коммерческой деятельности не стоит считать, чем—то отдельным. Маркетинг позволяет понимать, как находить клиентов и понимать, что им нужно. Но этого недостаточно для развития предприятия торговли. Необходимо быть готовым меняться полностью, а в современных реалиях — это скорее всего будет означать: становиться проще и понятнее для клиента. Чем проще происходит взаимодействие с потенциальным клиентом, чем более простой продукт ему предлагается, тем с большей вероятностью потенциальный клиент превратится в постоянного. Одна из самых важных позиций в современном бизнесе, которую смело можно включить в маркетинговую стратегию это честность и прозрачность.

Таким образом, комплексное маркетинговое планирование стратегии не является гарантией того, что все поставленные компанией цели будут достигнуты, но оно позволяет определить ключевые цели и двигаться в необходимом направлении.

1.2 Виды маркетинговых стратегий и основные принципы ее реализации

Маркетинговая стратегия включает в себя проведение различных исследований, в результате которых компания получает ответы на главные вопросы: кто, где и с какой целью приобретает товар / услугу.

«Анализируя значение стратегической направленности маркетинга в современных условиях, подчеркивается, что именно наличие адекватной маркетинговой стратегии обеспечивает быструю адаптацию к имеющимся условиям и гарантирует успех в конкурентной борьбе. Эта сущность стратегического маркетинга может быть определена как целенаправленное действие по поиску устойчивых преимуществ перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей. Таким образом, разработка маркетинговой стратегии позволяет организации:

- значительно расширить количество обслуживаемого населения и повысить объем продаж;
- увеличить конкурентоспособность продукции/услуг;
- исправить регулярный механизм трансформации имеющихся и разработки новых продуктов;
- образовать инструмент массового привлечения клиентов;
- сформировать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- организовать механизм контроля маркетинговых мероприятий; поднять качество обслуживания клиентов» [12, с.13].

В мире, управляемом технологиями, существует множество маркетинговых стратегий, гораздо больше, чем было когда-то. Но не все из них будут результативны для каждого предприятия торговли, поэтому крайне важно оценить все существующие варианты и решить, что подходит именно вашему бизнесу, и как лучше всего достичь вашего целевого рынка.

«Разработка эффективной маркетинговой стратегии может принести предприятию следующие результаты:

- значительное увеличение клиентской базы и объема продаж;
- успешное введение на рынок новых товаров/услуг;
- выход на новые рынки и расширение границ продаж;
- повышение конкурентоспособности продукции/услуг;
- создание инструмента массового привлечения клиентов;
- выбор эффективной ценовой и продуктовой политики;
- создание механизма контроля маркетинговых мероприятий;
- повысить качество обслуживания клиентов» [45, с.581].

В торговой деятельности предприятий выделяют основные четыре группы маркетинговых стратегий, которые в свою очередь подразделяются на подвиды. Визуально данные группы маркетинговых стратегий представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Группы маркетинговых стратегий предприятия торговли

«Обычно выделяют пять основных этапов при формировании продуктовой стратегии.

1. Прогнозирование спроса и потребностей клиентов в длительном периоде времени. Данный этап важен при формировании стратегии так как изменение спроса клиентов приводит к необходимости оперативного изменения маркетинговой стратегии и предлагаемых продуктов.

2. Прогнозирование поведения конкурентов и их продуктовых предложений для покупателей.

3. Оценка предприятием своих производственных возможностей для создания конкурентоспособного продукта.

4. Выбор «основных продуктов» для предложения на рынок, которые могут быть наиболее конкурентоспособными в долгосрочной перспективе.

5. Определение оптимальной продуктовой стратегии для каждого из «основных продуктов» [25, с.116].

В то же время существует следующая классификация маркетинговых стратегий предприятий торговли, представленная в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация маркетинговых стратегий предприятия

Виды стратегий	Характеристика
1	2
Стратегия целенаправленного сокращения	Уменьшение размеров предприятия путем закрытия своих филиалов.
Стратегия сосредоточения	Обеспечение необходимыми преимуществами компании над ее конкурентами (создание имиджа).
Стратегия инновации	Создание новых товаров, аналогов которых нет на рынке.
Стратегия снижения производственных затрат	Ценовая конкуренция, с помощью новшеств, обеспечивающих продажу товаров по сниженной стоимости.
Стратегия индивидуализации потребителя	Сфера индивидуальных заказов и разработка проектов покупателями.
Стратегия диверсификации.	«Выращивание» пользователей по мере распространения качественно нового товара.

Продолжение таблицы 1

1	2
Стратегия развития рынка	Экстенсивная стратегия развития. Товар проверен на локальных рынках и теперь масштабируется. Открываются филиалы в других городах и странах, продаются франшизы, выпускаются иноязычные версии продуктов
Стратегия развития товара	Эффект новизны. Если конкуренты предлагают товары с похожими потребительскими свойствами, то модернизированный товар может пользоваться повышенным спросом.
Стратегия глубокого проникновения на рынок	Увеличение усилий и вложений для большего проникновения на рынок.

В виду того, что в настоящее время развивается цифровой маркетинг выделяют офлайн и онлайн маркетинговые стратегии:

Офлайн маркетинговые стратегии - это стратегии, основанные на продвижении продукции через классические каналы рекламы: радио-телереклама, участие в различных продуктовых ярмарках и фестивалях.

Онлайн маркетинговые стратегии связаны с продвижением товаров и услуг через каналы Интернет (сайты, социальные сети и т.д.).

В настоящее время множество предприятий переходят на использование и онлайн и офлайн маркетинговых методов. Но популярность онлайн маркетинговых инструментов растет ускоренными темпами в связи с тем, что потенциальные клиенты сейчас проводят большое количество времени в интернете, а также в связи с тем, что онлайн маркетинг имеет ряд преимуществ перед офлайн маркетингом, например, скорость, стоимость, эффективность.

Также существуют различные категории, по которым распределяют маркетинговые стратегии.

Авторы В.А. Беспалько, Н.В. Вахрушева, К.С. Савина характеризуют данные категории маркетинговых стратегий следующим образом:

«Интегрированный рост. При воплощении маркетинговой стратегии интегрированного роста в жизнь фирмы начинают контролировать филиалы,

поставщиков, дилеров предприятия, пытаться влиять на конечного потребителя.

Концентрированный рост. В рамках данной стратегии может меняться рынок сбыта продукции либо модернизироваться непосредственно товар. Как правило, главными задачами таких стратегий являются борьба с конкурирующими предприятиями и стремление занять расширенную долю рынка, найти рынки для уже существующей продукции, улучшить ее качество.

Диверсифицированный рост. Такую стратегию выбирают, если у компании в данный момент нет возможности для развития в рыночной среде с конкретным типом товара.

Сокращение. Маркетинговая стратегия данного типа имеет основную цель – повысить эффективность работы компании после продолжительного периода ее развития.

Стратегии недифференцированного (массового) маркетинга. Стратегия ориентируется на всю рыночную среду без дифференциации в потребительском спросе.

Стратегии дифференцированного маркетинга. Предприятия пытаются охватить как можно больше сегментов рынка, выпуская специально разработанную для этих целей продукцию.

Стратегии концентрированного маркетинга. Компания полностью сосредотачивается на одном рыночном сегменте. Как следствие, продукция предназначается для конкретной категории потребителей» [8, с.267].

При выборе маркетинговой стратегии предприятия торговли, очень важно изучить жизненный цикл товара. Жизненный цикл товара характеризуется колебаниями объемов продаж и прибыли от реализации, что должно учитываться при формировании маркетинговой стратегии предприятия торговли. Изучение жизненного цикла товара для формирования маркетинговой стратегии является важным так как:

- рост научно-технического прогресса влияет на сокращение рыночного цикла товара;
- для новой продукции требуются большие источники финансирования;
- анализируя жизненный цикл товара можно спрогнозировать изменение спроса клиентов и корректировать маркетинговую стратегию под их потребности;
- анализируя жизненный цикл товара можно проанализировать текущий ассортимент и сделать корректировки в сторону более востребованных.

Основными стадиями жизненного цикла товара выступают стадии: внедрение, рост, зрелость, спад. Многие ученые предлагают новые стадии жизненного цикла, как например «этап конкурентной нестабильности», которые находится между ростом и зрелостью. Однако, в настоящее время именно в отношении четырех устойчивых стадий жизненного цикла товара рассматриваются возможные маркетинговые стратегии на предприятии торговли [15, с.39].

Таким образом, посредством правильного выбора маркетинговой стратегии и ее реализации можно значительно улучшить положение дел предприятия торговли.

1.3 Этапы разработки и анализа маркетинговой стратегии предприятия торговли

Оценка эффективности маркетинговой деятельности важна для большого количества предприятий, использующих маркетинговые инструменты, в том числе и для предприятий торговли. В первую очередь это связано с высокими маркетинговыми затратами и понятным желанием лидеров бизнеса узнать, насколько оправданы финансовые вложения в маркетинговую деятельность.

«К обязанностям маркетолога в розничной торговле относятся:

- проведение анализа и мониторинга рынка, изучение конкурентных товаров;
- разработка плана действий относительно продвижения товаров торгового предприятия, и, соответственно, их реализация;
- контролирование рабочего процесса и внедрение инструментов, повышающих продуктивность рабочего штата;
- обучение новичков основным понятиям практического маркетинга;
- применение всех знаний и навыков для успешной реализации товаров;
- составление отчетов на основе полученной информации» [52, с.68].

Основные цели маркетинговых стратегий предприятия торговли представлены на рисунке 2.

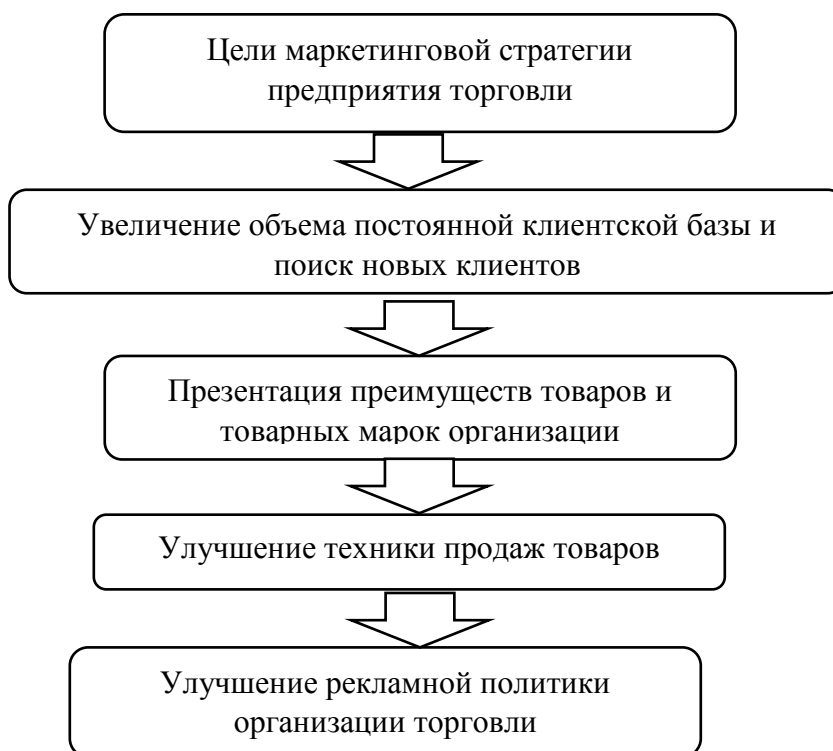


Рисунок 2 - Цели маркетинговых стратегий предприятия торговли

Основными задачами маркетинговой стратегии организации торговли являются:

- использование инструментов привлечения внимания клиентов.
- формирование благоприятной среды для продавца и покупателя.
- использование информационного материала для ознакомления с товарами покупателя.
- эффективное использование торговой площади, комфортное размещение торгового оборудования и торговой планировки.
- акцентирование внимания клиентов на преимущества товара.
- использование программ и инструментов дистанционного ознакомления клиента с товаром организации.
- увеличение показателей результативности продаж товаров.
- осуществление комплексного контроля за всем процессом торговли, направленного на увеличение среднего чека клиента.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия торговли включает следующие позиции, указанные на рисунке 3.



Рисунок 3 - Позиции разработки маркетинговой стратегии

По мнению авторов Гереева Р.З., Кучукова Р.Р., Манаковой Д.М. «при составлении алгоритма разработки маркетинговой стратегии предлагается исходить из четырех основных этапов:

1) анализ маркетинговых возможностей организации – возможные угрозы и риски, оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества по функционированию на данном рынке;

2) выбор функционирования рынков – обязательно анализ спроса и предложения принимая во внимание положительные и отрицательные стороны рынка, его потребительского состава, потребность в продукции, на которой специализируется организация;

3) разработка основных положений программы маркетинга: ценовая политика, методы выведения товаров на рынок и дальнейшего распространения, организация продажи товаров и контроля, разработка рекламной кампании;

4) утверждение и реализация маркетинговых программ» [12, с.13].

Разработка и осуществление маркетинговой стратегии предприятия торговли в то же время требуют соблюдения определенных условий:

— четкого представления о целях производства и сбыта на перспективу, наличия стратегии торгово-сбытовой деятельности фирмы;

— знания рынка и характера его требований;

— четкого представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательские, научно-технические, производственные, сбытовые).

Также важную роль при формировании маркетинговой стратегии предприятия торговли играет разработка стратегического плана, которая основывается на результатах начальных этапов формирования маркетинговой стратегии. При разработке стратегического плана определяется стратегическое направление развития предприятия,

формулируются операционные задачи, закладывается основа для формирования тактики маркетинга [18, с.120].

Механизм разработки маркетинговой стратегии предприятия торговли включает множество этапов. В настоящее время не существует стандартов построения маркетинговой стратегии, каждое предприятие использует собственные инструменты и механизмы, однако большинство научных источников выделяют следующие этапы разработки стратегии:

1. Оценка состояния рынка – на данном этапе происходит экспертная оценка доли рынка, анализ объемов продаж и выручки, и факторов их снижения или увеличения, анализ цен и динамики их изменения, оценка состояния рынка и его возможных изменений в ближайшее время. Данный этап подразделяется на анализ внешней и внутренней среды.

Анализ внешней среды состоит из оценки экономических условий, изменений в законодательстве, правового регулирования, социальной и культурной среды, научно-технического прогресса и изменений в обществе и т. п.

Анализ внутренней среды состоит из оценки потенциала предприятия в процессе достижения поставленных целей в условиях конкурентной борьбы. Оценка внутренней среды предприятия торговли происходит по следующим критериям:

- кадры предприятия торговли, их потенциал, квалификация;
- система управления на предприятии;
- организационные, технологические, операционные характеристики производственного процесса на предприятии;
- каналы сбыта;
- научные исследования и разработки и т.д.

2. Анализ покупателей и выбор целевого сегмента – данный этап позволяет сформировать определенную базу потенциальных клиентов, которые в дальнейшем будут покупать предлагаемый продукт и на чьи потребности будет ориентироваться предприятие. На данном этапе

маркетологи предприятия торговли задаются вопросом: «Кто наши потребители?» и стараются подробно на него ответить. Данный анализ также позволит приблизительно оценить объем рынка, провести сегментацию потенциальных клиентов и их потребности, от профилировать покупателей на группы, выделить приоритеты дальнейшего развития. Данный этап играет важную роль в формировании маркетинговой стратегии, так как именно здесь появляется понимание какой продукт будет востребован на рынке, какие существуют потребности и на что увеличивается спрос, какие необходимы стандарты качества, какова лояльность клиентов к продукции предприятия.

3. Анализ деятельности конкурентов и определение конкурентоспособности предприятия – на данном этапе важно выяснить доли конкурентов на рынке, производственные мощности конкурентов, объемы продаж и производства. В то же время анализируются на данном этапе системы сбыта, партнерские соглашения, ассортимент конкурентов и их ценовая политика, качество предлагаемых услуг. Также здесь важно оценить конкурентов, предлагающих товарозаменители.

Заключительными этапами формирования маркетинговой стратегии выступают формирование целей развития предприятия торговли и выбор основных направлений маркетинговых стратегий. На данных этапах происходит заключительное обобщение полученных данных в результате исследования, определение сильных и слабых сторон предприятия исходя из полученной информации и формулировка целей, которые будут соответствовать реальным условиям деятельности торгового предприятия.

Некоторые ученые выделяют одним из этапов формирования маркетинговой стратегии ее экономическую оценку. Главная задача проведения такой оценки состоит в определении эффективности мер, которые планируется осуществлять в рамках стратегии [23, с.9].

«В то же время важным этапом формирования и анализа маркетинговой стратегии предприятия торговли является проведение SWOT-

анализа, в процессе которого оценивается состояние и перспектива развития важных субъектов и факторов окружающей среды. Основная цель анализа – выявление отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность предприятия. Благодаря SWOT-анализу предприятие может выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть при взаимодействии с внешней средой, а также под воздействием сильных и слабых сторон внутренней среды вовремя предотвратить неблагоприятные последствия для предприятия с помощью составления матрицы SWOT-анализа» [23, с.9].

В настоящее время выделяют три важных этапа формирования маркетинговой стратегии предприятия в процесс торговли, представленные на рисунке 4.

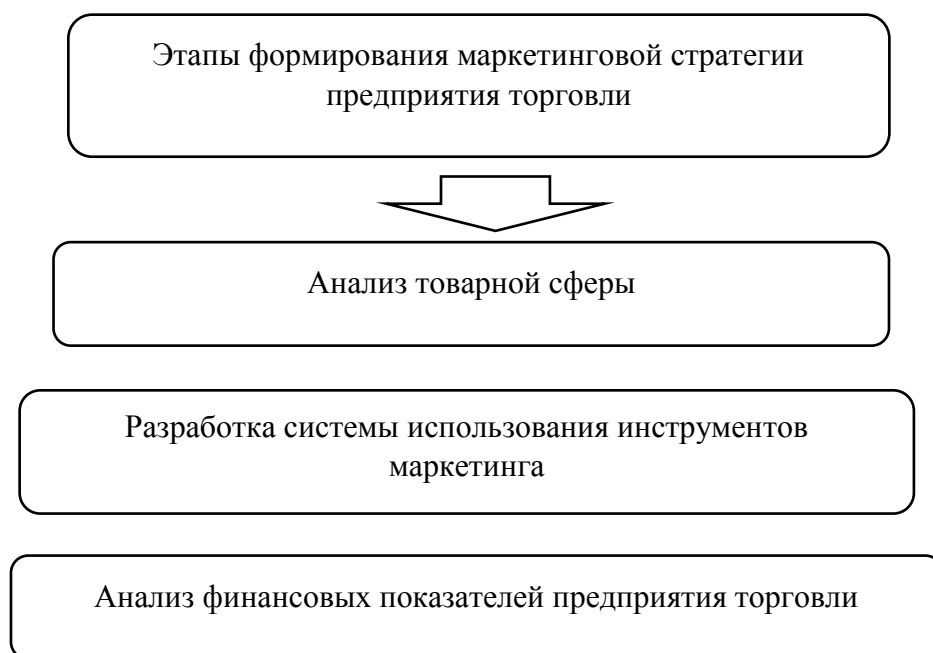


Рисунок 4 - Этапы формирования маркетинговой стратегии предприятия в процессе торговли

Рассмотрим данные этапы подробнее.

На первом этапе осуществляются следующие мероприятия:

- оценка платежеспособности клиентов,
- обзор рынка и определение на нем своей доли,

- оценка уровня конкурентоспособности организации и собственных товаров,
- оценка потенциальных возможностей продажи товаров в настоящее время,
- определение предпочтений потребителей,
- оценка факторов внутренней и внешней среды.

Второй этап состоит из разработки системы элементов маркетинга предприятия торговли включающего разработку товарной политики, ценовой, позиционирования товара, стимулирования сбыта.

Товарная политика заключается в оценке наиболее привлекательного для покупателей ассортимента товаров и динамики спроса потребителей, также здесь важную роль играет рациональное формирование объемов запасов и работа с надежными поставщиками. Ценовая политика заключается в оценке уровня цен компаний-конкурентов, определения собственного ценового порога, среднего уровня цен на рынке, эластичность спроса. Особое место в формировании маркетинговой стратегии предприятия торговли занимает позиционирование товаров и услуг предприятия. Данный этап включает в себя оформление торгового зала организации, формирование бренда, сервисное обслуживание. «Стимулирование сбыта продукции – это весьма результативный инструмент повышения количества потенциальных потребителей. Для действенного стимулирования продаж создаются программы лояльности для покупателей, разрабатываются бонусные программы, дисконтные, бонусные, накопительные карты, организуются конкурсы, розыгрыши, публичные акции и скидки на товары. Средствами стимулирования сбыта могут быть:

- образцы – это бесплатное предложение покупателям товара или на пробу;
- купоны – это сертификаты, дающие право на определенную скидку (экономии) при покупке товара;

- премия – товар, предложенный по низкой цене или в подарок при покупке другого товара;
- зачетные талоны – вид талонов, которые покупатель получает за покупку и может обменять его на другой товар в специально отведенных пунктах обмена.

Также используются такие инструменты стимулирования сбыта как:

- 1) Экспозиции и демонстрации товаров на местах продажи.
- 2) Стимулирование сферы торговли. Использование различных методов маркетинга в продвижении товара, как по отдельности, так и в совокупности.
- 3) Конкурсы, лотереи, игры» [52, с.68].

На третьем этапе происходит оценка таких экономических показателей как:

- выручка организации;
- оборачиваемость активов и капитала;
- расходы предприятия;
- рентабельность торговых сделок;
- прибыль организации;
- оценка качества товара.

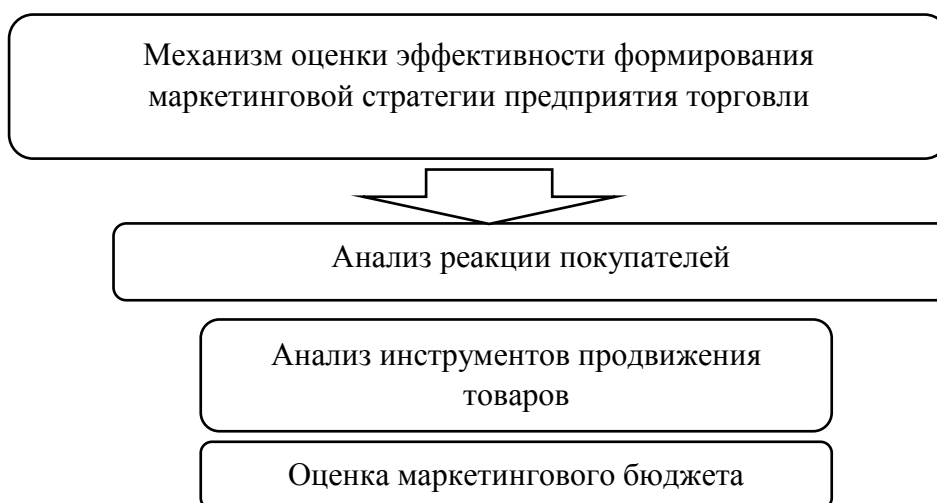


Рисунок 5 - Механизм оценки эффективности формирования маркетинговой стратегии предприятия торговли

Оценку эффективности маркетинговой стратегии предприятия торговли можно произвести, используя следующий механизм, представленный на рисунке 5.

На этапе анализа продаж организация должна приращивать свои экономические результаты и следовать согласно установленному плану. Перед организацией ставится задача по достижению за определенный временный промежуток конкретных показателей. Часто при данном анализе используются методы сравнительного анализа. Сравнение происходит по следующим параметрам:

- сравнение с показателями аналогичных торговых точек.
- сравнение с показателями лидирующих в схожей торговой сфере предприятий.
- сравнение показателей продаж по конкретным товарам.
- сравнение с показателями торговых точек, где не проводились маркетинговые акции

Результаты сравнений позволяют выявить наиболее эффективные маркетинговые программы и акции, временной период, когда их наиболее выгодно проводить и оценить экономическую эффективность данных мероприятий.

Этап анализа реакции покупателей направлен на получение следующих результатов:

- 1) рост постоянной базы клиентов;
- 2) рост числа новых покупателей;
- 3) рост объемов продаж и выручки;
- 4) идентификация точек развития в работе сотрудников, техниках продаж.

На этапе анализа эффективности программ презентации товаров происходит:

- внедрение эффективной системы мерчандайзинга;

- мониторинга роста абсолютного числа филиалов организации, где используется система мерчендайзинга;
- оценка дополнительного товарооборота или дополнительной выкладки конкретного товара.

Практически во всех торговых организациях для продвижения товара используются различные маркетинговые рекламные информационные материалы – POSM материалы. Использование данных материалов считается эффективным тогда, когда продажи не снижаются и затраты на них не превышают установленные заранее нормы. Оценка использования POSM материалов происходит в случаях, когда выпускаются в продажу новые товары или происходит изменение их размещения на торговой точке.

Оценка эффективности POSM материалов происходит по следующим показателям:

1. Чистый доход от использования POSM материалов. Доход от применения POSM рассчитывается по формуле:

$$\text{Прирост продаж за месяц} * (\text{Прибыль с одной единицы товара} - \text{Срок использования POSM} * \text{Число затраченных денежных средств} + \text{Стоимость приобретения}) \quad (1)$$

2. Рентабельность. Рентабельность POSM материалов можно найти по формуле:

$$\text{Ожидаемая прибыль от использования POSM} / \text{Расходы, потраченные на закупку товаров} \quad (2)$$

Также в маркетинге часто используются временные POSM в виде какого-либо оборудования, продвигающего конкретную торговую марку в течение определенного периода времени.

Оценить эффективность применения данного оборудования можно используя следующие показатели:

- доход от использования;
- получение прибыли от использования POSM;
- увеличение числа проданных товаров, как абсолютного, так и относительного объемов.

Прибыль от использования POSM на предприятии торговли можно рассчитать по формуле

Прирост объема продаж за месяц - Использованные средства за определенный промежуток времени – Расходы на приобретение (3)

На этапе оценки экономической эффективности бюджета маркетинговых мероприятий производится оценка ROMI, то есть возврата средств, потраченных на маркетинговые мероприятия. Нормативные показатели данного коэффициента следующие:

- при ROMI = 30 %, это норма,
- при 50 % – показатель хороший,
- 80 % – отличный,
- при ROMI - 200 % можно делать вывод о том, что предприятие занимает лидирующие позиции в своей сфере.

Также оценка эффективности маркетинговой деятельности осуществляется по следующим показателям, представленным в таблице 2.

Существует достаточно большое количество классификаций маркетинговых метрик.

Большая часть из них соответствует классификациям показателей на абсолютные и относительные, стратегические и оперативные, оценивающие краткосрочные и долгосрочные результаты, и другие.

В комплекс инструментов, которые имеют прямое воздействие на эффективность маркетинга в торговле, входят следующие факторы:

Таблица 2 - Метрики для оценки маркетинговой стратегии предприятия торговли

Метрика	Описание
1	2
Объём продаж	Объём средств, который поступает в кассу за определённый промежуток времени.
Прибыль	Необходимо анализировать причины увеличения и снижения прибыли.
Стоимость одного привлечённого клиента	Затраты на каждый канал рекламы и оценка их результативности.
Доля рынка	Данный показатель определяет стратегию на несколько лет и показывает эффективность принятых действий
Лиды	Передача потенциального клиента через различные партнерские каналы.
Конверсия	Процентное соотношение перехода клиента из одного этапа продажи в другой.
LTV (Customer Lifetime Value)	Суммарное количество денег, которое отдаёт клиент в течение времени сотрудничества.
Отток клиентов	Показатель, определяющий через какой срок клиент считается потерянным.
CTR. (clickthrough rate).	Это отношение кликов к показам рекламы. Данный коэффициент характеризует насколько интересна разработана рекламная компания.
Количество клиентов	Один из основополагающих показателей эффективности маркетинговой стратегии.
Средний чек.	Показатель, характеризующий насколько качественны клиенты и насколько компания стимулирует их купить на более крупную сумму.
NPS	Показатель говорит об измерении индекса потребительской лояльности.

1. применение системы скидок;
2. применение рекламы;
3. качественная упаковка товара;
4. качество оказываемых услуг по продаже товара, возможность получить гарантию, и после продажное обслуживание.

По мнению большинства руководителей торговых предприятий, эффективность торговли целиком и полностью зависит от определенного фактора, что неверно. Оценка эффективности разработанной маркетинговой стратегии должна проводиться комплексно и учитывать все возможные факторы.

2 Анализ маркетинговой стратегии предприятия торговли на примере АО «Тандер»

2.1 Краткая технико-экономическая характеристика АО «Тандер»

АО «Тандер» – управляющая компании одного из крупнейших продуктовых ритейлеров «Магнит», магазины которого расположены по всей территории Российской Федерации. Компания работает для того, чтобы отвечать всем потребностям и желаниям покупателей в любой локации через семью предложений «Магнит».

АО «Тандер» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения. По состоянию на 31 декабря 2019 года розничная сеть насчитывала 20 725 магазинов: 14 622 магазина «у дома», 473 супермаркета «Магнит Семейный» и 5 630 магазинов дрогери, расположенных в 3 742 населенных пунктах.

Розничная сеть ведет свою деятельность в мультиформатной модели, что позволяет удовлетворять разные потребности и желания покупателей посредством таких магазинов как «Магнит Семейный», «Магнит Семейный+» и «Магнит Косметик».

Эффективный процесс доставки продукции в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения товаров и оптимизации их поставки в торговые точки, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 38 распределительных центров и 35 автотранспортных предприятий. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, на 31 декабря 2019 года автопарк состоял из 5 656 автомобилей.

Кроме того, розничная сеть компании является крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет около 300 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года».

Схема органов корпоративного управления представлена на рисунке 7



Рисунок 7 – Схема органов корпоративного управления АО «Тандер»

Основным органом управления АО «Тандер» является общее собрание акционеров - высший орган управления, к компетенции которого относятся наиболее существенные вопросы деятельности предприятия.

В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2017-2019 гг.

Таблица 3 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2017-2019 гг. АО «Тандер»

Показатели	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение		Темпы роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	1 180 335 003	1 280 929 622	1 396 525 335	100 594 619	115 595 713	108,5	109
2. Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	866 693 532	963 070 978	1 055 633 343	96 377 446	92 562 365	111,1	109,6
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	293 641 471	317 858 644	340 891 992	24 217 173	23 033 348	108,2	107,2
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	311 626 327	326 881 164	362 941 441	15 254 837	36 060 277	104,9	111
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-17 984 856	-9 022 520	-22 049 449	8 962 336	-13 03	50,2	244,3
7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	6 481 738	23 377 327	12 984 895	16 895 589	-10 392 432	360,6	55,5
8. Оборотные активы, тыс. руб.	198 556 727	231 924 167	259 495 292	33 367 440	27 571 125	116,8	111,9
9. Среднесписочная численность ППП, чел.	276 290	297 746	308 432	21 456	10 686	107	103
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	78 070 998	83 622 350	87 153 332	5 551 352	3 530 982	107	104
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	282,57	280,85	282,57	-1,72	1,72	99,4	100,6
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	4272,08	4302,09	4527,82	30	225,7	100,7	105,2
13. Оборачиваемость активов, дней	68	136	137	68	1	200	100,7
14. Рентабельность, %	-1,5	-0,7	-1,6	0,8	-0,9	—	—
15. Затраты на рубль выручки, коп.	1,02	1,01	1,02	-0,008	0,009	—	—

Годовая выручка АО «Тандер» за последний год составила 1 396 525 335 тыс. руб., что больше значения за 2017 год (+8,3%). За 2018 год убыток от продаж равнялся - 9 022 520 тыс. руб. В 2019 году организация продолжила получать убыток от продаж, который на конец года составил - 22 049 449 тыс. руб. Несмотря на это, предприятие на конец года получило чистую прибыль, которая составила на конец 2019 года 12 984 895 тыс. руб.

Динамика чистой прибыли организации наглядно представлена на рисунке 8.

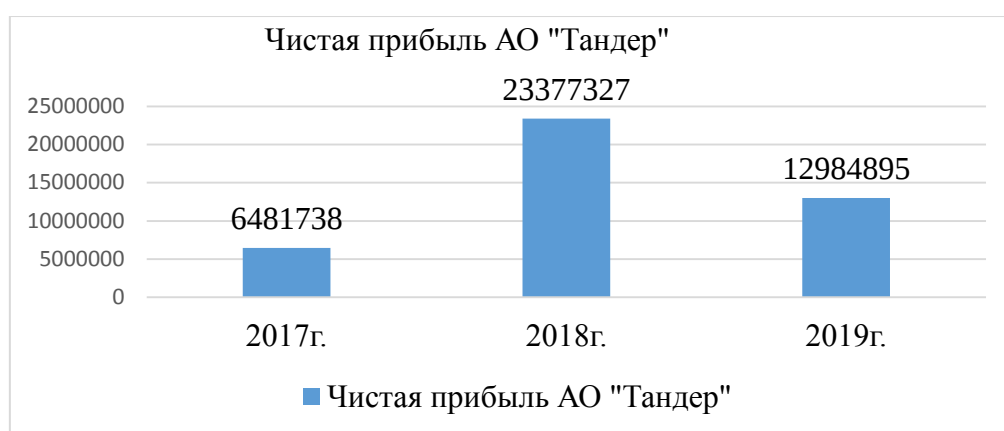


Рисунок 8 - Динамика чистой прибыли АО «Тандер, тыс. руб.

На рисунке 8 видно, что чистая прибыль АО «Тандер» значительно увеличилась в 2018 году и составила на конец 2018 года – 23 377 327 тыс. руб. В 2019 году произошло снижение данного показателя до 12 984 895 тыс. руб. Несмотря на снижение данного показателя в 2019 году, за рассматриваемый период рост чистой прибыли составил практически 200 %.

К снижению чистой прибыли предприятия в 2019 году привели увеличение чистых финансовых расходов на персонал, маркетинг, материалы и увеличение налога на прибыль. Данный результат также отражает текущий этап трансформации компании, в рамках которой создается новое ценностное предложение для покупателя.

Рентабельность продаж на конец 2019 г. составляет -1,6 % при норме в 4%. Стоит отметить, что по данному показателю, в отличие от остальных, присутствует отрицательная динамика - за период данный показатель снизился на -0,1%. Сокращение этого показателя обусловлено распродажей товаров пассивной матрицы, начислением резервов по долгосрочной программе мотивации и ростом операционных расходов. Влияние этих факторов было частично компенсировано улучшением коммерческих условий. Рост операционных расходов связан с увеличением затрат на аренду, коммунальные услуги, обслуживание и ремонт, частично нивелированным оптимизацией расходов на персонал, маркетинг, материалы и упаковку. Рассмотрев основные экономические показатели деятельности АО «Тандер» в следующем пункте рассмотрена и проанализирована маркетинговая стратегия предприятия.

2.2 Анализ маркетинговой стратегии АО «Тандер»

Действующая маркетинговая стратегия АО «Тандер» была разработана на период с 2018 до 2023 года. Маркетинговая стратегия заключается в том, чтобы стать главной потребительской площадкой и самым известным потребительским брендом РФ, поставив покупателя в центр стратегии и покрывая до 70% кошелька. Стратегия базируется на 5 ключевых направлениях:

1. Задать новый стандарт доступного потребления: значительно поднять качество и улучшить ассортимент, особенно в хлебе, молоке, фруктах, овощах, мясе, кулинарии, сохранив доступные цены за счет современной системы управления категориями и создания уникальной линейки СТМ; адаптировать ассортимент под потребности людей в конкретной локации.

2. Задать новый стандарт позитивного покупательского опыта: удобные, чистые, светлые магазины со стабильным наличием на полке товаров, которые легко найти, правильные ценники, дружелюбный

персонал, качественное и быстрое обслуживание. Все улучшения обеспечиваются благодаря повышению собственной эффективности компании, а не повышением цен.

3. Закрыть самые важные потребности покупателей семьёй магазинов «Магнит»: обеспечить присутствие в 70% кошелька, за счет расширения предложений в категориях: продукты питания, косметика, аптеки, детские товары, различных партнёрств, например, в финансовой сфере. Все услуги будут объединены в омниканальную экосистему под одним зонтичным брендом с общей уникальной программой лояльности.

4. Стать безусловным лидером по присутствию во всех регионах РФ: использовать силу бренда и мощную логистическую сеть. Укрепить позиции в удобных для покупателей малых форматах, а также активно развивать супермаркеты.

5. Внедрить клиентоориентированную операционную модель: обеспечить скорость и гибкость принятия решений за счет перехода полномочий и ресурсов в регионы, инвестировать в современные технологии, такие как: большие данные и аналитика, цифровой маркетинг, создать уникальную аналитическую базу данных о потребителях.

АО «Тандер» в феврале 2020 г. назначил на должность директора по маркетингу Берта Вуккинка, который внес в маркетинговую стратегию компании некоторые изменения. Теперь в основе стратегии развития компании — программа лояльности и фокус на покупателя. При этом сеть старается балансировать между промо и качественным предложением, поскольку ситуация с тотальным промо в продуктовом ритейле подходит к своему пределу. Разрабатывая проекты для покупателей, компания старается учитывать мировые тренды потребительского поведения: получение новых впечатлений вместе с родными и близкими, стремление вести здоровый и активный образ жизни. Каждый проект подбирается на основе тщательного многоступенчатого анализа предпочтений. В центре философии любого проекта неизменной остается тема семьи и семейных ценностей.

Оценка действующей маркетинговой стратегии АО «Тандер» проведена по следующим направлениям:

- обзор рынка конкурентов и оценка уровня конкурентоспособности организации.
- оценка достижения целей предприятия по расширению форматов магазинов сети и торговых точек присутствия.
- оценка товарной политики, позиционирования товара и работа с поставщиками.
- оценка стимулирования сбыта на предприятии.

Конкурентные позиции АО «Тандер». Итак, на конец 2019 года АО «Тандер» перестал лидировать в России по количеству торговых точек и территории присутствия по стране. Согласно маркетинговому анализу рынка продуктов лидером отрасли становится X5 Retail Group, на второе место перемещается АО «Тандер». Доля рынка крупнейших 7 розничных торговых сетей представлена на рисунке 9.

Удержание позиций в тройке лидеров АО «Тандер» достигается за счет удовлетворения предпочтений покупателя, борьбы за лучшие места для размещения ритейла и набор персонала. Наступает кризис в логистике, поэтому крупные предприятия выигрывают чаще за счет содержания собственной системы доставок. На рисунке 9 видно, что АО «Тандер» занимает второе место среди крупнейших ритейлеров в настоящее время, отдав позиции X5 Retail Group, представленных магазинами «Пятерочка», «Карусель», «Перекресток». Также конкуренция усиливается за счет появления на рынке новых игроков (например, магазинов здорового питания, специализированных алкогольных и мясных магазинов). Соответственно действующая маркетинговая стратегия не совсем справляется с поставленными задачами по увеличению доли рынка.

Доля рынка крупнейших 7 розничных сетей на 2019г., %.

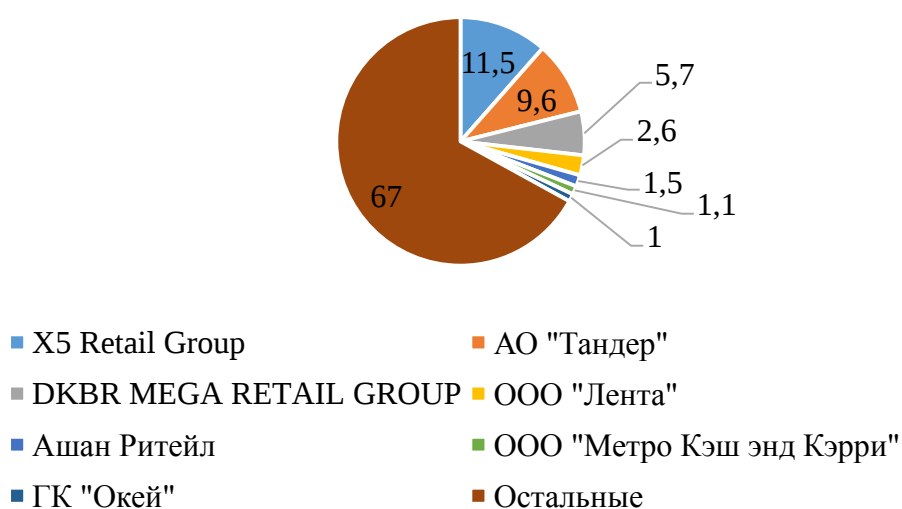


Рисунок 9 - Доля рынка крупнейших 7 розничных сетей на 2019г., %.

В таблице 4 представлен анализ основных конкурентов АО «Тандер» по наиболее важным критериям по пятибалльной шкале, где 5 – «отлично», 1 – «очень плохо».

Таблица 4 – Анализ основных конкурентов АО «Тандер»

Показатель	АО «Тандер»	X5 Retail Group (Пятерочка, Перекресток, Карусель)	ООО «Метро Кэш энд Кэрри»	ООО «Лента»
Удобство расположения	4	4	2	2
Качество и скорость обслуживания	2	3	4	4
Ассортимент	3	4	5	4
Система лояльности	3	4	4	4
Проведение промо-акций	3	4	4	4
Персонал	2	3	4	4
Ценообразование	4	3	3	3
Наличие товаров собственного производства	2	4	4	5

По результатам анализа в таблице 4 видно, что основными преимуществами конкурентов являются качество и скорость обслуживания клиентов, система лояльности, квалификация персонала. Основные конкурентные преимущества АО «Тандер» - удобное расположение и ценовая политика.

«Основными точками сбыта являются магазины розничной торговли предприятия АО «Тандер»:

«Магнит Семейный» — это магазины с расширенным ассортиментом товаров, в том числе непродовольственных. Объекты расположены в торговых центрах, рядом с жилыми комплексами, офисами. Торговая площадь — 1 000-1 500 кв. м. «Семейные Магниты» представляют собой супермаркеты с ярким дизайном, новейшим оборудованием, удобным зонированием. Особое внимание уделено разнообразию ассортимента, акцент сделан на свежие товары, в том числе готовые решения для завтрака, обеда или ужина.

«Магнит Семейный+» — это магазины площадью 1 500-3 000 кв. м. с «атмосферой открытий»: дегустации, новинки, скидки и акции, покупки к особым случаям. В магазинах располагаются специализированные отделы с расширенным предложением для покупателей, сочетанием ассортимента, сервисов и клиентского опыта.

«Магнит Косметик» — это непродовольственные магазины со специально подобранным ассортиментом, легкой навигацией и удобной выкладкой. Торговая площадь объектов — 200-250 кв. м. Здесь можно приобрести необходимые товары для здоровья, красоты и гигиены, лечебную косметику.

«Магнит Аптека». Формат современной аптеки запущен в 2017 г. Его основные преимущества – доступные цены, понятное размещение товаров, удобные и открытые витрины. Кроме фармацевтических препаратов предлагаются лечебная косметика, товары для красоты и личной гигиены, детское питание, изделия медицинского назначения. Аптеки, как правило,

расположены внутри или в непосредственной близости от магазинов у дома, супермаркетов или торговых центров, специализирующихся на продаже косметических средств» [50].

На рисунке 10 представлена динамика открытия и закрытия магазинов различного формата АО «Тандер» за анализируемый период.

На рисунке 10 видно, что присутствует рост количества магазинов предприятия за период. На конец 2019 года количество открытых магазинов составило 20 725 штук. В то же время АО «Тандер» наращивает темпы как открытия новых торговых точек, так и закрытия старых неэффективных магазинов.

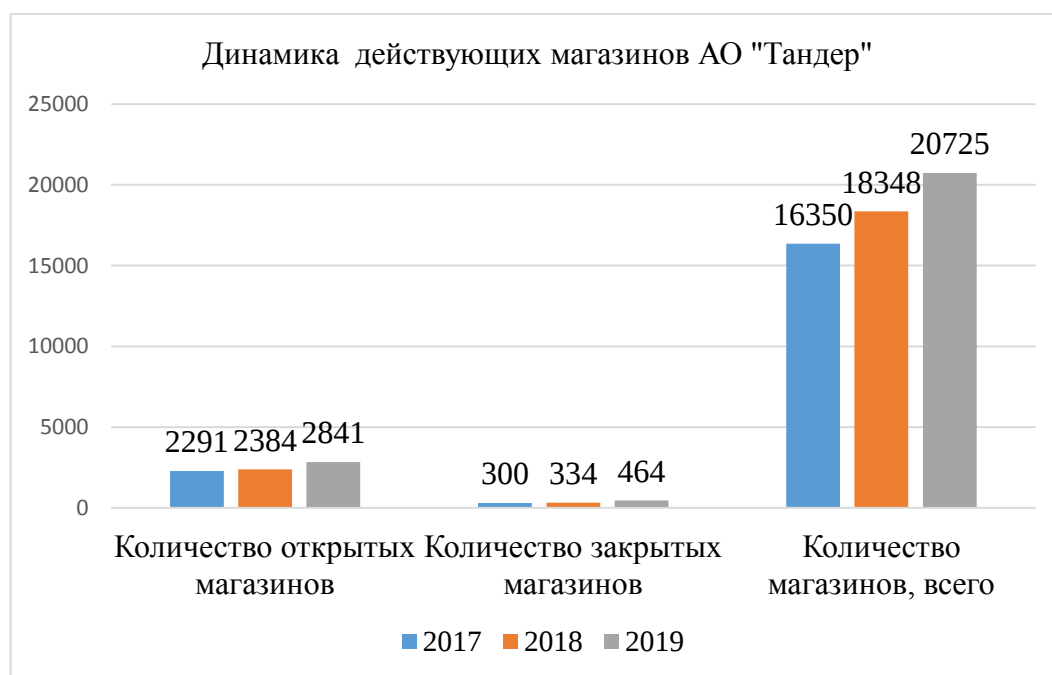


Рисунок 10 – Динамика действующих магазинов АО «Тандер»

На рисунке 11 представлена динамика открытия торговых точек в различных населенных пунктах страны.

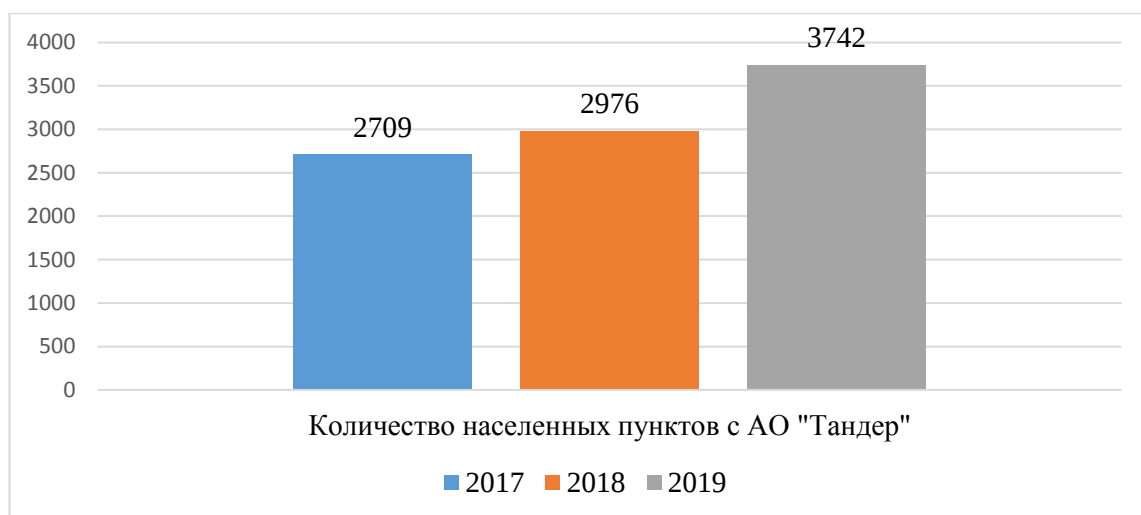


Рисунок 11 – Динамика роста торговых точек в населенных пунктах

На рисунке 11 виден рост торговых точек компании в различных населенных пунктах с 2709 до 3742 населенных пунктов, что свидетельствует о значительном расширении территории присутствия за три года.

Доля различных форматов магазинов предприятия в общем количестве действующих магазинов представлена на рисунке 12.

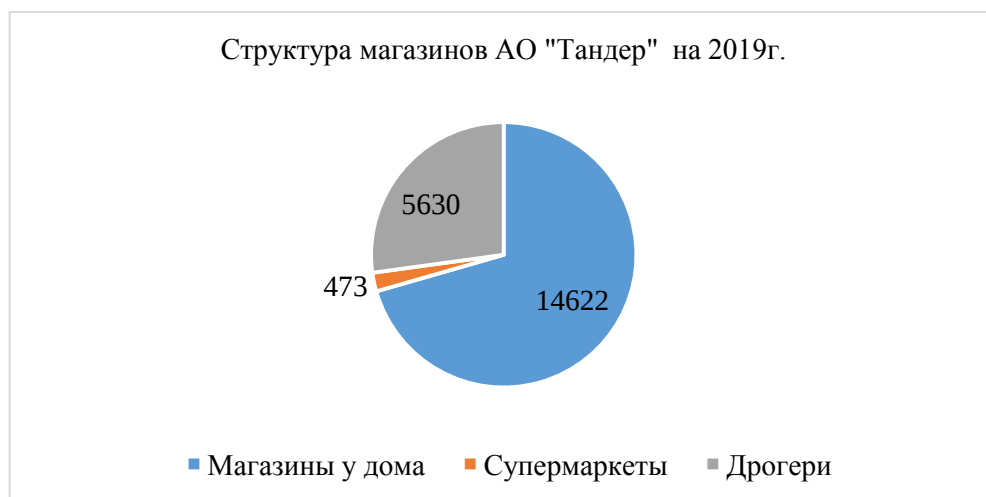


Рисунок 12 - Структура магазинов АО «Тандер» на 31.12.2019г., шт.

На рисунке 12 видно, что большую долю в структуре магазинов занимает формат «магазины у дома». На конец 2019 года – 14 622 штук. Доля формата дрогери в розничных продажах компании продолжила расти.

Компания открыла рекордное количество магазинов – 1,176 по сравнению с 732 в 2018 году, усилив свою позицию лидера на рынке в данном сегменте.

Выручка является одним из ключевых показателей действия маркетинговой стратегии.

В таблице 5 представлена динамика розничной выручки АО «Тандер» в разрезе видов магазинов за 2017-2019 гг. В таблице 5 видно, что общая динамика розничной выручки АО «Тандер» позитивная.

Таблица 5 - Динамика розничной выручки АО «Тандер» в разрезе видов магазинов за 2017-2019 гг., млн. руб.

Розничная выручка	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение 2019/2017	Изменение% 2019/2017
Чистая розничная выручка, млн руб.	1143314	1216851	1332929	189615	116,5
Магазины у дома	846113	917853	1020400	174287	120,5
Супермаркеты	206214	207434	200096	-6118	97
Дрогери	78786	91000	109670	30884	139,2
Прочие форматы	12201	564	2763	-9438	22,6

Выручка выросла за период на 16,5%. Сумма прироста составляет 189615 млн. руб. за период. Наибольший рост выручки отмечается по «магазинами у дома» - 20,5% и магазинами формата «дроги» - 39,2%. Продажи в формате магазинов у дома выросли благодаря росту торговой площади на 11,4% и LFL продаж на 1,2% в 4 квартале 2019 г. Снижение выручки прошло по магазинам прочих форматов и супермаркетам. Супермаркеты генерируют 15,1% розничных продаж предприятия. Выручка этого сегмента сократилась на фоне роста торговой площади на 0,7% год к году и сокращением LFL продаж на 5,4%. Несмотря на то, что по результатам деятельности этот сегмент отстает от малых форматов, наблюдалось постепенное улучшение как LFL трафика, так и LFL среднего

чека в каждом месяце 2019 года. В виду слабой окупаемости данного формата магазина и высоких расходов на обслуживание больших торговых площадей компании необходимо пересмотреть маркетинговую стратегию относительно продвижения товаров через данный формат магазина.

Далее в таблице 6 проведено сегментирование клиентов АО «Тандер» по таким параметрам как возраст, сфера деятельности и средний заработок.

Таблица 6 – Анализ покупателей сети АО «Тандер»

Показатель				
Финансовый статус	Доход до 15 тыс. руб.	Доход от 15 тыс. руб. до 30 тыс. руб.	Доход от 30 тыс. руб. до 60 тыс. руб.	Доход свыше 60 тыс. руб.
Доля, %	45%	40%	10%	5%
Возраст	18-25 лет	26-40 лет	41-60 лет	Более 60 лет
Доля, %	20%	20%	30%	30%
Род деятельности	Школьники/студенты	Офисные сотрудники	Предприниматели	Пенсионеры, домохозяйки
Доля, %	20%	25%	15%	40%

Из таблицы 6 видно, что в настоящее время основными покупателям АО «Тандер» выступают возрастные потребители с невысоким уровнем дохода. Компании необходимо проводить мероприятия по привлечению клиентов из других сегментов.

Далее рассмотрена товарная политика АО «Тандер». В широкий ассортимент магазинов предприятия входят следующие товарные группы:

- алкогольные напитки;
- зерномучные, пищевые концентраты;
- кондитерские изделия;
- консервы;
- масло, жиры;
- молочные продукты;
- мясопродукты;
- декоративная косметика и бытовая химия;

- одежда;
- хозяйственные товары и т.д.;

Текущая маркетинговая стратегия предприятия делает упор на продвижение продуктов собственного производства. Собственные производственные мощности и теплицы являются уникальным преимуществом предприятия на российском рынке ритейла. АО «Тандер» – единственный ритейлер, полностью контролирующий путь продукции: с грядки на полку магазина. Наличие собственных производственных мощностей позволяет предприятию предлагать уникальную продукцию, особенно в категории «фреш».

Основными торговыми марками АО «Тандер» станут «Магнит Основное», «Магнит Свежесть» и «Магнит Здоровье». Под этими марками будут предлагаться продукты и фармацевтические товары с оптимальным соотношением цены и качества, что позволит предприятию выделиться среди конкурентов, повысить лояльность покупателей и увеличить средний чек.

«АО «Тандер» осуществляет тесное взаимодействие с поставщиками, что позволяет разрабатывать совместные планы и прогнозы, чтобы оптимизировать объемы закупок, обеспечить поставку лучших продуктов с минимальными затратами и улучшить условия договоров.

Тесное информационное взаимодействие позволяет также обеспечить более четкий и согласованный процесс планирования на период до трех лет. В 2019 г. предприятие первым среди российских розничных сетей внедрил цифровую форму договора с поставщиками.

Теперь сверка документов занимает всего две минуты вместо 40 ранее. Кроме того, для удостоверения договоров компания использует электронные подписи» [50].

Основные поставщики для продукции под собственной торговой маркой АО «Тандер» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные поставщики для продукции под собственной торговой маркой АО «Тандер»

Наименование поставщика	Специализация поставщика
ООО «Москва на Дону»	овощи
Тихорецкое ОП ООО «ТК Зеленая линия»	овощи
ОП «Грибной комплекс»	овощи, зелень
АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»	нарезка и упаковка сыра
ОП Тольятти -	замороженные продукты
Саратовский филиал	бакалея, снеки
ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	хлебобулочные изделия
ООО «Кондитер Кубани»	кондитерские изделия
ОП Уфимское	бакалея, снеки
ОП Тверское	чай, снеки

Сбытовая политика. В настоящее время АО «Тандер» располагает одной из наиболее развитых логистических систем в России. Она включает 38 распределительных центров с суммарной складской площадью 1,7 млн кв. м, автопарк, насчитывающий более 5,6 тыс. грузовых автомобилей, и 36 тыс. сотрудников. В 2019 г. компания представила новую стратегию развития логистики, получившую название «Цепочка свежести». Она базируется на трех основных принципах: прозрачность и взаимодействие с поставщиками, оптимизация логистики и автоматизация.

В то же время предприятие предлагает покупателям систему лояльности и вознаграждения. С запуска пилотного проекта по собственным бонусным картам компания выдала более 33 млн карт, количество активных пользователей превысило 60%. Компания внимательно следит за эффективностью программы лояльности в трех пилотных регионах, в которых она действует с конца марта 2019 г. и является наиболее зрелой. В этих регионах доля покупок с использованием карты составила более 50% в чеках и 64% в продажах. Частота покупок пользователей карт лояльности в пилотных регионах выросла на 3%. Доля покупателей, совершающих покупки в магазинах разных форматов семьи «Магнит», выросла на 15 п.п.

до 52%. В целом по предприятию доля покупок с использованием карт лояльности составила 39% в чеках и 58% в продажах.

В целях реализации сбытовой политики АО "Тандер", использует кроме бонусных карт такие инструменты стимулирования сбыта как:

- 1) реклама в СМИ (на телевидении, радио, в местных и региональных периодических изданиях и, по возможности, в кинотеатрах);
- 2) каталоги в розничных магазинах;
- 3) рекламные листовки в почтовых ящиках;
- 4) наружная реклама (щиты, плакаты, указатели);
- 5) промоакции и рекламные мероприятия в магазинах с партнерами;
- 6) продвижение собственной торговой марки в магазинах с предложением скидочных систем на товары;
- 7) «особые дни и часы» с предложением товаров магазинов по выгодным ценам и т.д.

Все представленные мероприятия позитивно влияют на средний чек компании. Динамика среднего чека магазинов АО «Тандер» представлена на рисунке 13.

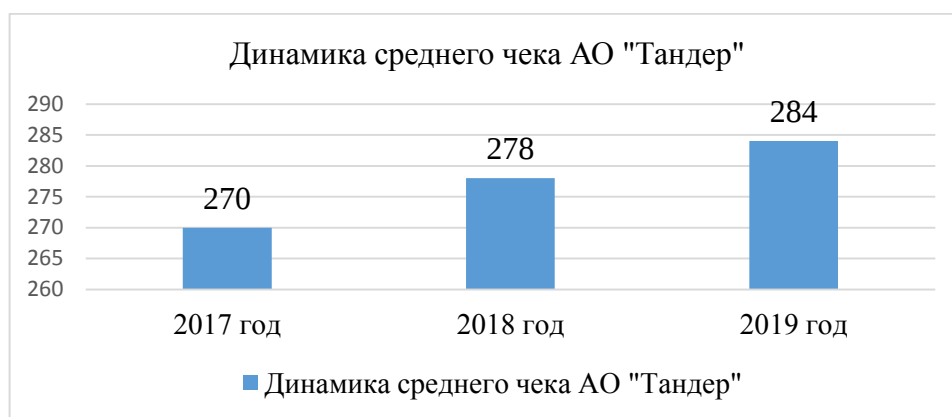


Рисунок 13 – Динамика среднего чека АО «Тандер»

На рисунке 13 видно, что сумма среднего чека АО «Тандер» увеличивается ежегодно. Улучшение показателя было обусловлено ростом количества уникальных покупателей и частоты посещений. При этом тренд

на увеличение количества посещений стал еще более выраженным в конце года, демонстрируя последовательный рост в течение всего отчетного периода. В 4 квартале 2019 г. продолжился приток покупателей от других игроков, главным образом, из больших форматов и традиционной розницы. Такой динамике способствовали дальнейшая работа с ассортиментом и доступностью товара на полке, а также развертывание программы лояльности.

Также компания нацелена на развитие digital-маркетинга. АО «Тандер» с 2020 г. сотрудничает с партнёрами из Mail.ru Group. Благодаря данному сотрудничеству рекламодатели смогут таргетировать digital-кампании на аудиторию «Магнит» и оценивать их влияние на продажи в магазинах сети.

Данное сотрудничество позволит АО «Тандер» дополнительно сегментировать аудиторию по более узким характеристикам: по особенностям покупательского поведения и предпочтениям, в том числе по покупкам отдельных категорий товаров и брендов, по форматам посещаемых магазинов и другим параметрам.

Благодаря этому у рекламодателей будет возможность таргетировать кампании на самые релевантные группы пользователей. Также у компании есть планы выхода на интернет-рынок.

Подводя итоги проведенного анализа, можно выделить слабые и сильные стороны предприятия АО «Тандер» в настоящее время, проведя SWOT-анализ.

В таблице 8 проведен SWOT анализ предприятия АО «Тандер» для выявления слабых сторон и дальнейших возможностей компании.

В результате анализа можно сделать вывод, что АО «Тандер» придерживается стратегии массового охвата рынка или стратегии недифференцированного маркетинга, которая свойственная для подобных торговых сетей, работающих в сфере масс-маркета.

Таблица 8 - SWOT анализ предприятия АО «Тандер»

Сильные стороны	Слабые стороны
Узнаваемость бренда Большое количество магазинов Сильное присутствие в регионах Бренд и узнаваемость магазина Лояльность клиентов Большой ассортимент продукции Собственное производство Развитая логистическая сеть Налаженные связи с огромным количеством поставщиков	Низкий сервис обслуживания Нет понимания покупателя и ориентированности на него Слабая доходность гипермаркетов Высокие расходы на обслуживание больших площадей Высокая текучка персонала, низкая квалификация Низкий контроль качества продукции в магазинах Отсутствие развитого digital-маркетинга Не современные форматы магазинов
Угрозы	Возможности
Высокая конкуренция Риски рецессии экономики Усиление давления со стороны государства Негативный эффект от санкций Прогноз невысоких показателей роста продуктового ретейла	Упор на развитие высокодоходных форматов торговой сети Продвижение бренда и продукции через интернет Дальнейшее продвижение торговой марки собственного производства Повышение квалификации персонала и улучшение мотивации Улучшение сервиса обслуживания Внедрение сервисов доставки покупок на дом Использование современных устройств обслуживания клиентов Повышение качества предлагаемого товара

В результате применения данной стратегии предприятие смогло:

- увеличить сбыт продукции и средний чек торговых точек;
- увеличить количество регионов присутствия;
- привлечь новых клиентов;
- увеличить эффективность инструментов сбыта;
- занять устойчивую конкурентную позицию на рынке (но не лидирующую);
- создать сильный бренд и узнаваемость торговых точек;
- создать лояльную базу стабильных покупателей.

Главной проблемой текущей маркетинговой стратегии АО «Тандер» является низкая эффективность реализации ее проектов, направленных на

сервис и качество обслуживания клиентов, что подтверждает проведенный опрос покупателей и составленный на его основе рейтинг.



Рисунок 14 - Рейтинг АО «Тандер» по клиентской атмосфере

Согласно данному рейтингу у компании есть еще большой потенциал улучшения клиентского сервиса, что во многом определяет выбор потребителем того или иного магазина. Ни одна категория клиентского сервиса не оценена покупателями по максимальной шкале. Высокий клиентский сервис – один из главных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия торговли, привлечение новых клиентов и завоевание большей доли рынка в настоящее время.

В то же время предприятию для улучшения действующей маркетинговой стратегии требуется проводить маркетинговые мероприятия по привлечению более молодого потребителя, увеличения посещаемости торговой точки, среднего чека и выручки торговых точек. Для всего этого необходимо повысить сервис обслуживания, улучшить ассортимент, сделать торговые точки более комфортными и удобными для потребителя, продвигать бренд через Интернет-каналы и т.д. В связи с этим в следующем разделе будут предложены мероприятия по повышению эффективности существующей стратегии предприятия АО «Тандер».

3 Совершенствование маркетинговой стратегии АО «Тандер»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности маркетинговой стратегии АО «Тандер»

Постоянные изменения в социальной и экономической сферах России, одновременно как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для стабильности роста и развития. У предприятий торговли возникает проблема разработки маркетинговых стратегий деятельности, выбора оптимальной сбытовой политики, определения уровня цен и разработки мероприятий по планированию продаж. Необходимость в нахождении способов повышения конкурентоспособности, прогнозировании объемов продаж товаров и услуг побуждает предприятия к решению вопросов, связанных с формированием и совершенствованием маркетинговой деятельности. Важную роль в эффективной работе предприятий играет правильно сформированная маркетинговая стратегия.

В результате анализа сделан вывод, что АО «Тандер» придерживается стратегии массового охвата рынка или стратегии недифференцированного маркетинга. Преимущества и недостатки текущей маркетинговой стратегии АО «Тандер» представлены в таблице 9.

Главной проблемой текущей маркетинговой стратегии АО «Тандер» является низкая эффективность реализации ее проектов, направленных на сервис и качество обслуживания клиентов, что подтверждает проведенный опрос покупателей. Согласно данному опросу у предприятия есть большой потенциал улучшения клиентского сервиса, что в настоящее время во многом определяет выбор потребителем того или иного магазина. По мнению многих экспертов у АО «Тандер» нет понимания покупателя и ориентированности на него, что является основным недостатком текущего развития предприятия.

Таблица 9 - Преимущества и недостатки маркетинговой стратегии АО «Тандер»

Преимущества	Недостатки
Узнаваемость бренда Большое количество магазинов Сильное присутствие в регионах Бренд и узнаваемость магазина Налаженные связи с огромным количеством поставщиков Лояльность клиентов Большой ассортимент продукции Собственное производство Развитая логистическая сеть	Низкий сервис обслуживания Нет понимания покупателя и ориентированности на него Слабая доходность гипермаркетов Высокие расходы на обслуживание Низкий контроль качества продукции в магазинах Низкий контроль качества продукции в магазинах больших площадей Высокая текучка персонала, низкая квалификация Отсутствие развитого digital-маркетинга Не современные форматы магазинов

Совершенствование маркетинговой стратегии АО «Тандер» должно основываться на сильных сторонах предприятия, которыми являются:

- кросс-форматное предложение, выгодная и интересная программа лояльности;
- масштабная зона покрытия, представленность на национальном уровне, большое количество точек соприкосновения с покупателями;
- самая крупная и развитая логистическая сеть;
- стабильный источник инвестиций для обеспечения роста;
- удовлетворение самых важных потребностей покупателей и миссий наравне с конкурентами (в разрезе форматов) в каждой локации и под единым зонтичным брендом;
- собственное производство товаров;
- лояльная клиентская база.

Следовательно, предприятие должно придерживаться текущей маркетинговой стратегии в виду преимуществ, которые она дает, таких как:

- ежегодное расширение регионов присутствия;
- увеличение торговых точек;
- развитие новых форматов продаж;

- дальнейшее развитие товаров собственного производства;
- активное продвижение и расширение программы лояльности;
- увеличение товарооборота и чистой прибыли предприятия.

В то же время рекомендуется в текущую маркетинговую стратегию включить инструменты, направленные на улучшение клиентского сервиса и качества предоставляемых товаров и услуг, привлечения более молодого и обеспеченного потребителя, усиления конкурентных позиций.

В виду достаточно эффективной текущей маркетинговой стратегии недифференцированного маркетинга предприятию рекомендуется провести следующие мероприятия по повышению ее эффективности.

Основными направлениями повышения эффективности текущей маркетинговой стратегии АО «Тандер» являются направления, представленные на рисунке 15.



Рисунок 15 - Направления повышения эффективности маркетинговой стратегии АО «Тандер»

Представленные на рисунке 15 направления повышения эффективности действующей маркетинговой стратегии АО «Тандер» имеют

также фокус на конечного потребителя товара и услуг, на повышение его комфорта в торговых точках, лояльности, а также привлечения новых клиентов за счет использования новых современных инструментов маркетинга.

Далее рассмотрены данные направления подробнее.

Правильное позиционирование всех форматов магазинов АО «Тандер» позволяет предприятию в дальнейшем выбирать правильные решения для развития отдельных магазинов продаж с ориентацией на целевого покупателя, запускать мотивационные акции с учетом доходов целевого покупателя, а также использовать промо-материалы с ориентацией на целевого покупателя определенной торговой точки.

Пример позиционирования продуктовых форматов магазинов АО «Тандер» представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Пример позиционирования продуктовых форматов магазинов АО «Тандер»

Показатель	Ультрамалый формат	Магнит «У дома» и Экспресс	Магнит «Семейный»
Целевой покупатель	Все целевые сегменты	Энтузиасты, Целенаправленные, Любители экономить	Деловые люди, Любители комфорта
Миссии	Покупка по пути	Рядовая закупка, еда на вечер, небольшие пополнения продуктов	Большая закупка, покупка по особому случаю, еда на вечер
Общее позиционирование	Самый близкий магазин для покупки то, что нужно прямо сейчас	Удобный и доступный магазин для каждодневных покупок	Комфортный и доступный магазин для каждодневных и больших закупок
Ассортимент	Минимальный ассортимент для удовлетворения особых потребностей (почта, АЗС)	Точно подобранный ассортимент на уровне локальных конкурентов	
Атмосфера	Простота навигации и удобство выкладки, правильные ценники, нет просрочки и некачественных товаров, лучший уровень клиентского сервиса		

Продолжение таблицы 10

Типы локаций/ размеры магазинов	Там, где невозможно открыть формат «У дома» / 100-220м2	Спальные и деловые районы/220-650м2	Спальные и деловые районы, торговые центры/ 850-4500м2
------------------------------------	--	--	--

В то же время важно дальнейшее развитие формата «Магнит Аптека», которое должно быть ориентировано на все сегменты покупателей и обеспечивать доступные и удобные товары и услуги для здоровья. Также данный формат должен ориентироваться на следующие аспекты:

1. Специально подобранный ассортимент, чтобы успешно конкурировать с локальными игроками в целевых категориях
2. Целевые категории: средства по уходу за волосами, за телом, за полостью рта и бумажные изделия
3. Стратегия высоких/низких цен для создания впечатления выгодного предложения.
4. Фокус на положительном покупательском опыте, сервис лучше, чем у основных конкурентов в данном сегменте;
5. Ассортимент аптеки:
 - рецептурные и безрецептурные лекарственные средства;
 - более широкий ассортимент товаров для здоровья (аксессуары для здоровья, простые медицинские устройства);
 - базовые медицинские осмотры и услуги (например, прививки от гриппа);
 - более широкий ассортимент товаров для здоровья (например, здоровая еда).
6. Внедрение небольших аптечных киосков внутри магазинов косметики и подходящих продуктовых магазинов.

Неотъемлемой частью производственно-торговой деятельности современного торгового предприятия является управление качеством продукции, что обеспечивает стабилизацию и эффективную отдачу от

выполненного объема работы путём нивелирования влияния негативных внешних и внутренних факторов, удовлетворения потребительских требований к предлагаемым услугам со стороны предприятия, что, в конечном счете, определяет и степень потребительского доверия к предлагаемой продукции собственного производства данного предприятия. При удовлетворении потребительских потребностей в услугах в процессе управления качеством необходимо ориентироваться на наиболее рациональное использование имеющихся в распоряжении предприятия материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Внедрение программы обязательных предварительных мероприятий, связанных с обеспечением качества продукции собственного производства, способствует повышению рентабельности деятельности предприятия через востребованность предлагаемых им услуг в связи с повышенным уровнем доверия к ним со стороны потребительского рынка.

Чтобы совершенствовать процесс управления качеством продукции необходимо проводить опросы потребителей, документировать требования и ожидания со стороны потребителей, организовывать встречи как с потребителями продукции, так и с обслуживающим персоналом, задействованным в ее реализации, мониторить СМИ, проводить обучение сотрудников новым формам и методам работы, стимулировать и поощрять их за достижение результатов в области качества.

В условиях жесткой конкуренции торговые сети заинтересованы в реализации безопасных и качественных продуктов питания. Поэтому независимо от того, работает ретейлер с поставщиками или речь идет о собственном производстве, на всех этапах движения товара внедряется многоступенчатый контроль качества.

Предприятиям целесообразно внедрять систему управления безопасностью пищевых продуктов, обеспечивая защиту потребителей от опасностей, которые могут сопровождать производство, хранение и

реализацию сырья и готовой продукции. Преимущества, которые дает предприятию внедрение системы:

- гарантия выпуска безопасной продукции, благодаря систематическому контролю на всех этапах производства;
- демонстрация соответствия действующим законодательным и нормативно-правовым документам по безопасности пищевых продуктов;
- уменьшение потерь, связанных с отзывом продукции, штрафными санкциями и судебными исками;
- расширение сети потребителей продукции и возможность выхода на международный рынок.

Система должна быть направлена на предотвращение, а не на устранение последствий реализации некачественных товаров. Данная система включает следующие этапы:

1. Выбор поставщика. На этапе выбора поставщика любая торговая сеть сначала изучает предоставленные образцы продукции и документы, подтверждающие качество, безопасность и происхождение товара. В частности, для продукции животного происхождения обязательно наличие ветеринарных документов. Кроме того, учитывается стабильность работы контрагента. Должна проводиться обязательная оценка соответствия производственных площадок поставщиков требованиям к санитарии и гигиене.

2. Входной контроль на этапе приемки товара в распределительном центре. Специалисты по качеству проводят органолептический контроль поставки: проверяют внешний вид товара, целостность упаковки, аромат, текстуру, сроки годности и т.д. на соответствие заявленным характеристикам. Наличие брака в поставке — важный маркер. Если он обнаружен при входной проверке, то поставка не принимается.

3. Лабораторный контроль качества. Проводится как на этапе приемки продукции от поставщика, так и в процессе реализации товара. Для

follow-up-контроля, т.е. контроля на этапе реализации (предполагает изъятие товара с полок) должны быть определены периодичность и объем проверяемой продукции в зависимости от уровня риска. Особое внимание уделяется продуктам новых поставщиков, в том числе на содержание нитратов.

4. Контроль в магазинах. В дополнение к входному контролю продукции в распределительном центре предусмотрен входной контроль в магазинах. На этом этапе товар повторно оценивается при помощи органов чувств и портативных средств измерений. Еще до разгрузки в торговой точке анализируются:

- санитарное состояние кузова транспортного средства;
- расположение товара;
- качество сборки палет с товаром;
- отсутствие посторонних, нехарактерных запахов;
- наличие некондиционного товара;
- целостность транспортной тары.

Ежедневно в специальном программном обеспечении должны формироваться отчеты по товарам с истекающим сроком годности. По этим отчетам сотрудники проверяют продукцию, при необходимости снимая ее с полок или со склада и перемещая на списание.

5. Обучение персонала. Стоит отметить, что все сотрудники компании в обязательном порядке должны проходить обучение на этапе стажировки. Далее проводятся регулярные тренинги.

6. Общественный контроль. Важную роль в повседневной работе магазинов играет общественный контроль. Потребители активно дают обратную связь, используя для этого социальные сети, приложения, книгу отзывов.

Многоэтапный контроль качества гарантирует соответствующее качество товаров и их безопасности. Кроме того, поэтапная система проверок

продовольственных продуктов позволяет максимально быстро реагировать на вызовы рынка в условиях жесткой конкуренции.

Следующим направлением маркетинговой стратегии является внедрение во все форматы магазинов касс самообслуживания. В настоящее время данные кассы установлены только в крупных гипермаркетах. Однако установка хотя бы одного терминала в небольшие форматы магазинов сможет увеличить товарооборот, снизить очереди, тем самым улучшив клиентские впечатления.

Среди наиболее популярных касс самообслуживания в настоящее время для небольших форматов магазинов выделяют два вида касс:

1. Касса самообслуживания (Self-Checkout) — специальное устройство, позволяющее покупателю самостоятельно сканировать, взвешивать и оплачивать товары. Ритейлеры устанавливают её, чтобы разгрузить кассовую зону и снизить потребность в персонале. Self-Checkout занимает меньше места, чем классический кассовый узел, что позволяет на равной площади разместить большее число кассовых линий. При такой организации самообслуживания персонал не вовлечён в работу с наличностью и сканером. А все операции, совершаемые покупателем, контролируются машиной. Поскольку при работе с кассой самообслуживания на покупателя возложена часть функций кассира, в решении предусмотрена система безопасности, контролирующая правильность совершаемых операций. Такая система интеллектуальная и самообучаемая.

Преимущества данного типа касс:

- у персонала больше нет доступа к деньгам, он не может ошибиться в расчётах, обмануть магазин или покупателя;
- контроль правильности сканирования перекладывается на автоматическую систему безопасности, что исключает возможность сговора с персоналом;

— расчёты покупателя, в том числе и наличные, производятся при помощи модуля оплаты, что позволяет в автоматическом режиме контролировать подлинность банкнот, количество полученных средств и объём выдаваемой сдачи.

2. Самостоятельное сканирование — технология, набирающая в последнее время популярность, как в нашей стране, так и за рубежом. Она особенно перспективна с точки зрения работы с лояльностью покупателей и обеспечения быстрого обслуживания без лишних ожиданий на кассе. Технология самостоятельного сканирования организована следующим образом: участники программы лояльности ритейлера, заходя в торговый зал, получают персональный сканер или запускают фирменное приложение на собственном смартфоне. С их помощью они сканируют выбранные товары перед тем как положить их в корзину, формируя таким образом список покупок — будущий чек. Когда человек завершает формирование корзины, он нажимает кнопку «Оплатить» в приложении смартфона или на персональном сканере.

Ещё один важный момент в использовании технологии самостоятельного сканирования заключается в том, что не все покупатели могут воспользоваться этой привилегией. Она доступна только участникам системы лояльности: а это означает, что покупатель не обезличен, что обеспечивает магазинам дополнительную безопасность.

Преимущества данного типа касс:

- возможно исключение персонала из кассовых операций;
- ведение персонального уровня доверия позволяет концентрировать внимание именно там, где это необходимо, обеспечивая дополнительную свободу и удобство лояльным покупателям;
- при использовании терминалов оплаты осуществляется автоматический контроль правильности расчётов и подлинности наличности;
- выход из зоны оплаты дополнительно контролируется аналогично тому, как это происходит в системе раздельного сканирования.

Далее рассмотрено такое направление повышения эффективности маркетинговой стратегии как внедрение сервиса доставки продуктов на дом. В настоящее время такие торговые сети как ООО «Метро кэш энд Кэрри» и ООО «Лента» используют подобный сервис. Также главный конкурент X5 Retail Group (сети "Пятерочка", "Перекресток", "Карусель") развивает альтернативные традиционным магазинам каналы продаж уже несколько лет. Пока в России доля онлайн-покупок составляет 0,2% от всего объёма продаж продуктов питания. Тем не менее за последние три года рынок вырос больше чем в десять раз.

Это все обуславливает необходимость запуска собственного проекта по доставке продуктов на дом.

В настоящее время есть три варианта организации службы доставки в АО «Тандер».

1. Организовать собственную службу доставки.

Самый простой способ начать принимать заказы — запуск интернет магазина. Данный вариант является достаточно дорогим и долгосрочным, разработка может занять около пяти месяцев. В то же время необходимо нанять специальный персонал, занимающийся приемом заказов, и команду курьеров с личным транспортом. Средняя маржинальность у подобного бизнеса 5–7% со среднего чека — чистая прибыль.

2. Подключиться к агрегаторам.

Небольшие продуктовые магазины могут подключиться к агрегаторам «Яндекс.Еда» или Delivery Club. Для этого нужно подать заявку и выбрать доступные для заказа продукты. Подключение обычно занимает от одного дня. Подключение к агрегатору — наиболее быстрый способ организовать сервис. Однако предприниматель не сможет контролировать качество, — например, не выберет курьера, не определит зону доставки. Агрегаторы также берут комиссию, она составляет 25–30 %, что является довольно высоким процентом.

3. Подключиться к маркетплейсам.

Продуктовые магазины можно подключить к маркетплейсам, таким как iGoods, «СберМаркет», «Утконос», WildBerries, Ozon. Сотрудники подобных платформ либо сами организуют закупку и привозят товары, либо забирают партии из магазина и продают их. Но во втором случае из торговых точек можно передать только нескоропортящуюся продукцию, так как продукцию отправляют на склад сервиса и уже оттуда — к покупателям.

У каждого сервиса свои правила подключения. Большинство маркетплейсов (например, iGoods, «СберМаркет» и др.) в основном сотрудничает с сетевыми гипермаркетами. После одобрения заявки партнёры заключают договор на поставку товара. Комиссия за доставку товара варьируется в зависимости от категории продукции, её количества, адреса заказчика и т. п.

В виду направленности текущей маркетинговой стратегии на использование инструментов digital-маркетинга, компании, для дальнейшего развития данного направления, рекомендуется использовать такой инструмент продвижения бренда и товаров как крауд-маркетинг. Крауд-маркетинг (Crowdmarketing) представляет собой продвижение товаров и услуг путем ведения дискуссий на форумах, в социальных сетях, интернет-ресурсах и др., с целью повышения позиций в поисковых системах. Актуальность изучения и развития темы крауд-маркетинга подтверждается результатами проведенного опроса аналитической компанией BrightLocal в 2019 г. На рисунке 16 видно, что в настоящее время для завоевания конкурентных преимуществ и увеличения числа продаж, крайне необходимо использовать инструменты крауд-маркетинга. Основными инструментами крауд-маркетинга являются:

- отзывы на популярных сайтах, рекомендации объекта продвижения (товаров и услуг), написание обзоров,
- консультации по характеристикам и его применению.

Таким образом, можно сказать, что крауд-маркетинг сочетает в себе и элементы классического маркетинга и цифрового маркетинга (SEO, продвижение сайтов в поисковых системах).

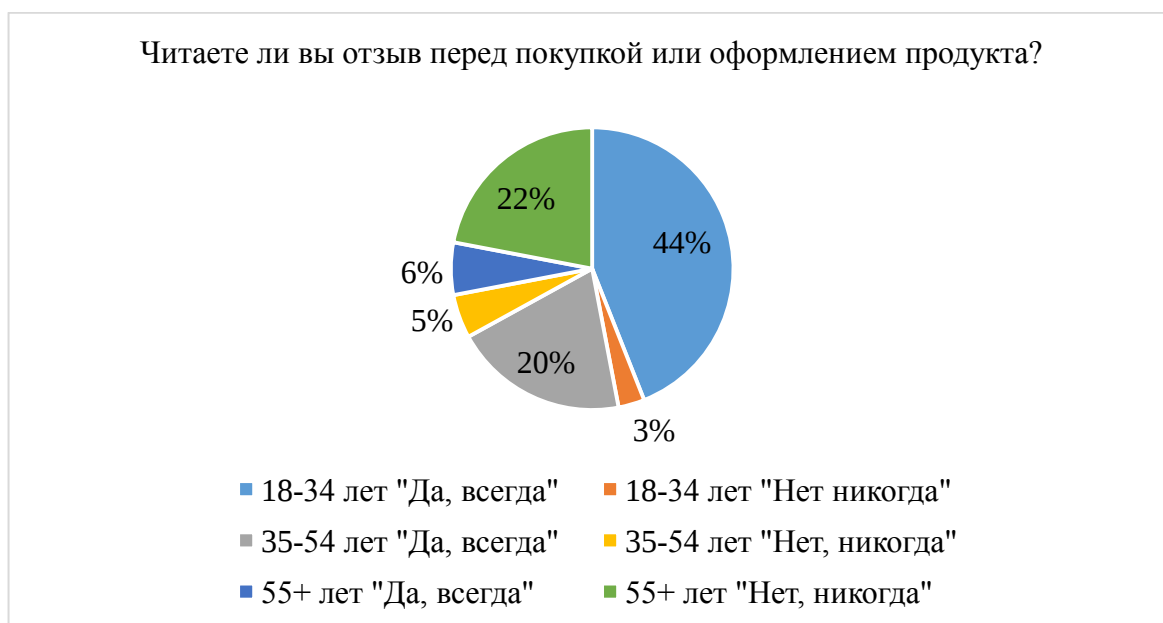


Рисунок 16 - Результаты опроса компанией BrightLocal

Процесс реализации классического вида крауд-маркетинга можно представить следующим образом:

- выделяются самые интересные страницы/услуги/ товары на сайте;
- находятся тематические ветки обсуждения;
- создается аккаунт;
- пишется экспертный ответ на вопрос человека;
- размещается сообщение
- пишется ответ на комментарии.

Другими словами, можно сделать вывод, что крауд-маркетинг – это инновационный вид маркетинга, отвечающий современным условиям

продвижения товаров не только через «живые» магазины, но и посредством Интернета.

Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию текущей маркетинговой стратегии смогут улучшить клиентские впечатления, повысить качество товаров и обслуживания, увеличить товарооборот и чистую прибыль предприятия АО «Тандер», привлечь новые сегменты клиентов, улучшить конкурентные позиции. В следующем пункте рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий.

3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В предыдущем пункте для совершенствования маркетинговой стратегии АО «Тандер» были предложены такие мероприятия как:

- четкое позиционирование каждого формата магазина;
- внедрение системы проверки качества товаров и услуг;
- внедрение касс самообслуживания во все форматы магазинов предприятия;
- использование современных инструментов Digital-маркетинга;
- запуск доставки ассортимента магазинов «Магнит» покупателю на дом.

Выгода от использования скорректированной маркетинговой стратегии представлена в таблице 11.

Таблица 11- Выгода от использования скорректированной маркетинговой стратегии

Рекомендация	Эффект
Позиционирования магазина и его целевого покупателя	Формирование эффективных маркетинговых и стимулирующих мероприятий. Укрепление конкурентных позиций

Продолжение таблицы 11

Внедрение более эффективной системы	Повышение качества продаваемой и
-------------------------------------	----------------------------------

проверки качества товаров	производимой продукции, укрепление конкурентных позиций
Внедрение касс самообслуживания	Повышение сервиса обслуживания
Внедрение инструмента интернет-маркетинга - «Крауд-маркетинг»	Повышение позиций компании в поисковых системах, приток новых клиентов, повышение популярности бренда
Запуск доставки ассортимента магазинов «Магнит» покупателю на дом	Увеличение прибыли предприятия и увеличение доли продаж, укрепление конкурентных позиций

Следовательно, все предложенные рекомендации для новой маркетинговой стратегии АО «Тандер» смогут положительно отразиться на дальнейших финансовых результатах предприятия.

Далее рассмотрен более подробно экономический эффект от запуска интернет-магазина сети «Магнит» с доставкой товаров на дом.

В настоящее время продажа продукции через интернет-каналы занимает существенную долю от всех продаж торговых предприятий, осуществляющих подобную деятельность. Средний чек по интернет-продажам торгового предприятия в настоящее время составляет 2500-3500 руб., средняя стоимость доставки – 200- 300 руб.

Целевая аудитория подобного сервиса - люди от 18 до 50–60 лет. 40% аудитории — это люди старше 35 лет — те, у кого есть семейный бюджет, они экономят и ценят своё время. Большой потенциал у категории от 18 до 35 лет, на них приходится ещё 40% заказов. 70% — это женщины, 30% — мужчины.

Покупатели делятся на несколько категорий. Самая большая группа — молодые семьи от 25 лет до 40 лет с детьми. Эти же клиенты могут делать заказы сразу на два адреса: один для себя, а второй для своих пожилых родителей.

Другая группа — это занятые люди. У них нет времени на походы на магазины. И они с удовольствием пользуются тем, что могут делегировать покупку, заплатив за это около 300 рублей.

Предполагается, что при реализации данного проекта прием заказов и осуществление доставки будет происходить через наиболее крупные торговые точки сети в городах: гипермаркеты «Магнит» и «Магнит

Семейный», где представлен широкий ассортимент продукции, включающий как продукты, так и косметические, бытовые средства и аптечные товары.

Так как крупные магазины сети «Магнит» представлены практически в каждом районе крупных городов, доставка и сбор заказа не будет занимать большое количество времени. Сбором заказов будут заниматься действующие сотрудники складов данных торговых точек. Состав курьеров планируется на начальном этапе брать в аутсорсинг. Оплата труда курьеров будет производиться из комиссионного дохода за произведенную доставку.

Допуская, что данная рекомендация увеличит продажи компании за год минимум на 20% (5% в первые полгода, 15% в последующие), доля себестоимости в выручке составляет в среднем 75,5%, средний чек заказа составляет 2,5 тыс. руб., рассчитаны затраты на реализацию данного проекта.

Данные по суммарным операционным затратам сети отражены в таблице 12. Период момента запуска взят из расчета первых полгода после запуска проекта.

Таблица 12 - Расчет затрат на запуск интернет-магазина АО «Тандер»

Операционные расходы, тыс. руб.	На момент запуска сайта	После запуска сайта
Создание сайта интернет-магазина АО «Тандер»	3 500	-
Расходы на оплату труда маркетолога по подготовке проекта и поиску интернет-разработчиков и компании, предоставляющей курьеров в аутсорсинг	100	-
Закупка реализуемой продукции	52718830	158156494
Рекламная компания интернет-магазина	10000	3000
Техническое сопровождение сайта	-	30
Оплата труда курьеров (7% от суммы заказа)	4887838	14663516
Прочие накладные затраты	20	40
Итого	57620288	188638774

В таблице 12 видно, что расходы предприятия увеличиваются по мере увеличения заказов через интернет-магазин компании.

В таблице 13 рассчитана выручка, а также прочие доходы от реализации предлагаемого проекта.

Таблица 13 – Ориентировочная выручка и доходы от создания интернет-магазина сети АО «Тандер» за год, тыс. руб.

Выручка, тыс. руб.	На момент запуска сайта	После запуска сайта
От реализации заказов	69826266	209478800
Комиссионный доход от доставки заказов (10% от суммы заказа)	6982626	20947880
Комиссионный доход от допуска рекламодателей на сайт	-	100000
Итого:	76808892	230526680

Доходами от реализации проекта выступает выручка при реализации товаров сети, комиссионные доходы от осуществления доставки продукции на дом и от размещения рекламы партнеров и поставщиков АО «Тандер» на сайте торговой сети.

В итоге в таблице 14 произведен расчет прибыли от продаж.

Таблица 14 – Расчет прибыли от продаж интернет-магазина АО «Тандер», тыс. руб.

Расчет прибыли от продаж, тыс. руб.	На момент запуска сайта	После запуска сайта
Выручка от реализации проекта	76808892	230526680
Затраты	57620288	188638774
Прибыль от основной деятельности	19188604	41887906

По данным таблицы 14 видно, что валовая прибыль от запуска продаж через интернет-магазин может составить за год 61076510 тыс. руб. к концу первого года запуска. Следовательно, запуск данного проекта является прибыльным мероприятием.

Заключение

Формирование эффективной маркетинговой стратегии торгового предприятия сложный и важный процесс в деятельности организации. Сегодняшние маркетинговые стратегии требуют баланса новых инструментов и проверенных лучших практик

Для достижения цели бакалаврской работы решены следующие задачи:

- Рассмотрены теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии предприятия торговли.
- Проанализирована маркетинговая стратегия на примере действующего предприятия торговли.
- Разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия торговли.

В первом разделе раскрываются теоретические основы формирования маркетинговых стратегий, принципы и механизм формирования маркетинговых стратегий предприятий торговли.

При реализации маркетинговой стратегии происходит движение от анализа рыночной ситуации к прогнозам развития ее и формированию плана на будущее. Процесс разработки маркетинговой стратегии кропотливый и, безусловно, должен сопровождаться ответственностью специалиста. Для формирования маркетинговой стратегии важно провести маркетинговое исследование, предприятие должно сформировать такие политики как: ценовая, продуктовая, коммуникационная и сбытовая; осуществлять программы по увеличению продаж, в том числе проводить рекламные кампании собственных продуктов и бренда; анализировать и корректировать сформированную маркетинговую стратегию для увеличения эффекта от ее реализации.

Во втором разделе проводится анализ результатов деятельности и оценка маркетинговой стратегии предприятия АО «Тандер». В результате

анализа маркетинговой стратегии АО «Тандер» были выявлены ее сильные и слабые стороны.

Сильные стороны текущей маркетинговой стратегии предприятия - это кросс-форматное предложение, выгодная и интересная программа лояльности; масштабная зона покрытия, представленность на национальном уровне, большое количество точек соприкосновения с покупателями; самая крупная и развитая логистическая сеть; стабильный источник инвестиций для обеспечения роста; удовлетворение самых важных потребностей покупателей и миссий наравне с конкурентами (в разрезе форматов); собственное производство товаров; лояльная клиентская база.

Главной проблемой текущей маркетинговой стратегии АО «Тандер» является низкая эффективность реализации ее проектов, направленных на сервис и качество обслуживания клиентов. По мнению многих экспертов у АО «Тандер» нет понимания покупателя и ориентированности на него, что является основным недостатком текущего развития предприятия. В то же время существуют следующие проблемы у предприятия: слабая доходность гипермаркетов, высокие расходы на обслуживание площадей, низкий контроль качества продукции в магазинах, высокая текучка персонала, низкая квалификация. Также предприятию необходимо акцентировать маркетинговую стратегию на привлечение более молодого и обеспеченного сегмента покупателей.

В третьем разделе предлагаются рекомендации по увеличению эффективности текущей маркетинговой стратегии предприятия торговли АО «Тандер». Маркетинговая стратегия АО «Тандер» должна опираться в первую очередь на сильные стороны предприятия. В то же время рекомендуется в маркетинговую стратегию включить пункты, направленные на улучшение клиентского сервиса и качества предоставляемых товаров и услуг, привлечения более молодого и обеспеченного потребителя, усиления конкурентных позиций.

Для совершенствования маркетинговой стратегии АО «Тандер» были предложены такие мероприятия как:

- четкое позиционирование каждого формата магазина;
- внедрение системы проверки качества товаров и услуг;
- внедрение касс самообслуживания во все форматы магазинов предприятия;
- использование современных инструментов Digital-маркетинга;
- запуск доставки ассортимента магазинов «Магнит» покупателю на дом.

Данные рекомендации позволят предприятию:

- формировать эффективные маркетинговые и стимулирующие мероприятия в зависимости от позиционирования магазина и его целевого покупателя.
- повысить качество продаваемой и производимой продукции за счет внедрения более эффективной системы проверки качества товаров и стимулирования потребителя.
- повысить сервис обслуживания за счет улучшенной проверки качества продукции, а также внедрения касс самообслуживания.
- увеличить прибыль предприятия и долю продаж за счет запуска доставки ассортимента магазинов «Магнит» покупателю на дом.
- укрепить конкурентные позиции.

Далее в работе был рассчитан экономический эффект от одной из предложенных рекомендаций, а именно от запуска интернет-магазина по доставке продукции АО «Тандер» на дом. Валовая прибыль от запуска интернет магазина может составить за год 61076510 тыс. руб. к концу первого года запуска. Следовательно, запуск данного проекта является эффективным мероприятием.

Список используемой литературы

1. Абдурахманов Ш. Р. Основные особенности современных маркетинговых стратегий // Матрица научного познания. 2019. № 5. С. 64-70.
2. Алешина И. В. Корпоративный имидж: стратегический аспект. / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. №1. С.126.
3. Антонян М. А. Маркетинговая стратегия как ключевой фактор успеха компании. / М.А. Антонян, Е.А. Пономарева // Modern Science. - 2019. - № 10-1. - С. 35-38.
4. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решения по выходу организации из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева.// СПб. : Питер, 2017. С.96.
5. Ахтямов Т. М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия. / Т.М. Ахтямов, В.Д. Шкардун // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 3.
6. Бабкин А. В. Стратегическое планирование выхода предприятий на зарубежные рынки в условиях новой экономической реальности // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. № 4. С. 19–30.
7. Багиев Г. Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник. СПб : Обл. правл. ВНТОЭ, 2018. С.240.
8. Беспалько В. А. Современные подходы к реализации и анализу эффективности маркетинговой стратегии. / В.А. Беспалько, Н.В. Вахрушева, К.С. Савина // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 265-269.
9. Борисенок М. М. Маркетинговая стратегия как фактор развития малого предприятия // Вестник научных конференций. - 2019. - № 2-3 (42). - С. 18-20.
10. Галиева Г. Т. Формирование стратегии развития на основе маркетингового подхода. Горизонты экономики. - 2018. - № 2. - С. 43-45.

11. Ганаева Е. А. Маркетинг дополнительного образования: Учебно-методическое пособие. М. : Издательство МГОУ, 2017. С.118.
12. Гереев Р. З. Специфика формирования маркетинговой стратегии предприятия на основе его конкурентных преимуществ. / Р.З. Гереев, Р.Р. Кучуков, Д.М. Манакова // Дневник науки. 2018. № 7 (19). С. 13.
13. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство «Финпресс», 2017. С.688.
14. Горчакова Р. Р. Основные тенденции, сдерживающие формирование и развитие имиджа организаций. / Р.Р. Горчакова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). Уфа : Лето, 2017. С. 87–90.
15. Дадаев Я. Э. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2019. № 2. С. 38-49.
16. Данько Т. П. Управление маркетингом. М. : Инфра-М, 2017. С.352.
17. Данько Т. П. Вопросы развития цифрового маркетинга. / Т. П. Данько, О. В. Китова // Проблемы современной экономики. 2017. № 3 (47). С. 261–265.
18. Дитман Т. А. Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2019. № 10. С. 119-124.
19. Дитман Т. А. Этапы и цели организации маркетинговой деятельности коммерческого предприятия // Вестник молодежной науки. 2019. № 1 (18). С. 2.
20. Дорин А. Д Маркетинговые стратегии банка и их особенности / А.Д. Дорин // Вектор экономики. - 2019. - № 1 (31). - С. 15-18.
21. Енина Е. С. Роль сферы услуг в современной экономике / Е. С. Енина // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-3 (77-3). – С. 1189-1193.

22. Ерохина Л. И., Башмачникова Е. В., Романеева Е. В. Маркетинг в оптовой и розничной торговле: учебное пособие для вузов. М. : КноРус, 2017. С.248.
23. Загребина Ю. В. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии. / Ю. В. Загребина // Вопросы науки и образования. - 2019. - № 26 (75). - С. 8-11.
24. Ильяшенко В. В. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования. М. : КноРус, - 2017. – С.336.
25. Исаев А. А. Формирование маркетинговых стратегий предприятия: теоретический и методологический аспекты. / А.А. Исаев // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2017. - № 4 (39). - С. 115-121.
26. Казакова Н. А. Информационно- аналитическое обеспечение системы контроллинга финансовой устойчивости. / Н.А. Казакова, Е.А. Федченко, Л.А Черепанова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2018. - №18 (156). – С. 2-9.
27. Казаков С. П. Проблемы измерения эффективности маркетинга. / С. П. Казаков // Российское предпринимательство. 2018. №8(1). С.94-100.
28. Каландарова И. Маркетинговые стратегии компаний. / И. Каландарова, Э.У. Тургунов, Ш.Ш. Норов // Проблемы и достижения современной науки. 2019. № 1 (6). С. 88-89.
29. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком: концептуальные основы. СПб. : Изд-во СПбГУ, - 2017. – С.257.
30. Карл Сьюэлл, Пол Браун, Клиенты на всю жизнь. Carl Sewell, 2013, Иванов М.С. Фербер М.В., перевод на русский язык, 2017. - С.71.
31. Колосова В. В. Механизм построения эффективной маркетинговой стратегии на основе применения цифровой воронки продаж. / В.В. Колосова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 43-51.

32. Комлев Е. Б. Анализ конкурентоспособности товара. / Е.Б. Комлев // Маркетинг в России и за рубежом. № 3. 2018. С. 15-17.
33. Конобеева О. Е. Маркетинговый подход формирования товарной политики: практический опыт // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2017. №2. С. 294-297.
34. Конобеева Е. Е. Оценка конкурентоспособности кредитной организации через призму маркетинга. / О.Е. Конобеева, Е.Е. Конобеева // Вестник ОрелГИЭТ. 2017. №1 (15). С. 121-126.
35. Конобеева О. Е. Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии предприятия. / О.Е. Конобеева, Е.Е. Конобеева // Вестник ОрелГИЭТ. 2017. №1 (39). С. 137-142
36. Конобеева О. Е. Маркетинговые стратегии бизнеса. / О.Е. Конобеева, Н.А. Косолапов// Политико-психологический анализ социально-территориальных систем. М. : Аспект Пресс, 2017. С.356.
37. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филипп Котлер; пер. с англ. – 7-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2017. С.211.
38. Котлер Ф. Основы маркетинга / Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. – 5-е европейское издание. ИД Вильямс, 2017. С.752.
39. Кузнецова Л. В. Основы маркетинга: Учебное пособие. М. : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2018. С.139.
40. Леонова Е. В. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности // Проблемы и перспективы экономики и управления: СПб.: Свое издательство. 2018. С. 120–122.
41. Лизовская В.В. Финансовый инструментарий оценки маркетинговой деятельности // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. № 3. С. 103-111.
42. Мамедов О.Ю. Основы маркетинга. М.: КноРус, 2017. – С.232.
43. Минин А. Маркетинговое планирование: российская практика/ А. Минин. М. : Вершина, 2018. – С.128.

44. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. : Питер, 2018. С.567.
45. Мирославская М. В. Разработка маркетинговой стратегии предприятия. / М.В. Мирославская, С.А. Рожков // Форум молодых ученых. - 2019. - № 3 (31). - С. 580-584.
46. Митина Э. А. Концептуальные подходы и теоретическая модель понятия «маркетинговые метрики» в современной экономике. / Э.А. Митина // Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика. Экология. - 2019. - №1 (21). - С.108-115.
47. Морозов Ю. В. Основы маркетинга: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2017. С.148.
48. Ойнер О. К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом. / О.К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. 2018. № 2. С. 27-46.
49. Оспанова К. К. Электронный маркетинг-микс: ретроспектива и оценка современного состояния / К. К. Оспанова // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 1. С. 4-16.
50. Официальный сайт АО «Тандер» – URL: [http://www. magnit-info.ru/](http://www.magnit-info.ru/) (дата обращения 15.03.2020)
51. Пономарева Е. А. Успешное маркетинговое планирование. / Е.А. Пономарева, Т.В. Жукова // Современные научные исследования и разработки. 2019. № 1 (30). С. 872-874.
52. Пилипенко Н. Н., Татарский Е. Л. Основы маркетинга. Учебнометодическое пособие для вузов / Н.Н. Пилипенко, Е.Л. Татарский. – Р/на Дону: Феникс, 2017. 611 с.
53. Пичурин И. И. Основы маркетинга. Теория и практика: Учебное пособие. М. : ЮНИТИ, 2017. С.383.
54. Пухов М. В. Разработка маркетинговой стратегии вывода на рынок нового продукта // Правовестник. 2019. № 4 (15). С. 74-76.

55. Реброва Н. П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО. Люберцы: Юрайт, 2017. С.277.
56. Рогова А. А. Инновационные маркетинговые стратегии в интернете. В сборнике: Студенческая наука для развития информационного общества сборник материалов VI Всероссийской научно-технической конференции. 2017. С. 226-228.
57. Самаева Е. В. Формирование имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2019. - № 4. - С. 151-156.
58. Секерин В. Д. Основы маркетинга: Учебное пособие. М.: КноРус, - 2017. – С.232.
59. Сенаторов А. А. Контент-маркетинг. Стратегии продвижения в социальных сетях. М. : Альпина Паблишер, 2018. С.153.
60. Серновиц Э. Д. Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017. С. 47.
61. Солодар М. А. Воронка продаж в интернете. Инструменты автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. М. : Эксмо, - 2018. - С.240.
62. Сураева М. О. Особенности процесса стратегического инновационного развития организаций. В сборнике: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Сборник научных статей 6-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Горохов А.А. 2017. С. 140-144.
63. Сурин А. В. Особенности формирования и реализации маркетинговой стратегии на предприятии // Вестник науки. 2019. № 3 (12). С. 76-83.
64. Чернов С. Е. Стратегический маркетинг информационно-консультационных услуг: Монография. – М. : ИПКгосслужбы, 2017. С.304.

65. Шашнев П. Д. Показатели эффективности маркетинга предприятий. // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2019. № 3 (17). С. 46-51.
66. Шевлякова А. А. Особенности реализации стратегии развития в банковской сфере. / А.А. Шевлякова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. № 2. С. 271-276.
67. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. СПб. : Питер, 2017. С.864.
68. Юдакова О. В. Методы для оценки эффективности маркетинга // Экономика и управление. 2017. №4 (77). С. 82-86.
69. Brooks Gregory. Marketing For Dummies: Wiley, 2018. 424 p.
70. Dan'ko T., Kitova O. [The issues of development of digital marketing]. In: Problemy sovremennoiekonomiki [Issues of Modern Economy], 2017, no. 3(47), pp. 261–265.
71. Peter Collin. Dictionary of Marketing: A&C Black, 2018. 320 p.
72. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y.: The Free Press, 2012. [XXII] p., introduction, 398 p.
73. Sheth Jagdish N. Wiley International Encyclopedia of Marketing: Wiley. 1732 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «Тандер»

Приложение № 1
к Прокату Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2019 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 05.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 48н, от 19.04.2019 № 61н)

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 19 г.

Организация: Акционерное Общество "Тандер"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах

Организационно-правовая форма/форма собственности: акционерное общество/частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес): 350002, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Леваневского, д.185

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора: ООО Аудиторская фирма "Фабер Лекс"

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД 2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2019
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	16	
384		

Идентификационный номер налогоплательщика

аудиторской организации/индивидуального аудитора

Основной государственный регистрационный номер

аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН

ОГРН

ОГРНИП

2308052875

1022301213197

Показатели ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 19 г. ³	На 31 декабря 20 18 г. ⁴	На 31 декабря 20 17 г. ⁵
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	29 859	59 916	52 113
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	207 083 851	207 989 041	217 170 507
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	24 039 614	39 510 179	3 136 890
	Отложенные налоговые активы	1180	16 403	3 813	991
	Прочие внеоборотные активы	1190	49 297 776	32 405 718	23 435 057
	Итого по разделу I	1100	280 447 503	279 988 667	243 795 558
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	210 764 435	176 844 079	157 215 950
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	463 832	282 044	333 470
	Дебиторская задолженность	1230	25 190 849	20 042 720	18 401 284
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	14 041 903	7 799 584	3 921 430
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8 781 475	26 416 763	18 304 430
	Прочие оборотные активы	1260	252 798	838 997	380 163
	Итого по разделу II	1200	259 495 292	231 924 167	198 556 727
	БАЛАНС	1600	539 942 795	511 892 834	442 352 285

Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 19 г. ³	На 31 декабря 20 18 г. ⁴	На 31 декабря 20 17 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	110 000 009	60 000 009	9
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	29 716 687	55 031 792	55 954 464
	Итого по разделу III	1300	139 831 696	115 146 801	56 069 473
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	95 496 039	106 314 531	227 102 888
	Отложенные налоговые обязательства	1420	13 395 017	9 215 360	6 288 665
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	108 891 056	115 529 891	233 371 553
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	120 278 296	135 192 676	25 658 299
	Кредиторская задолженность	1520	164 152 321	140 161 153	122 020 530
	Доходы будущих периодов	1530	314 177	344 685	371 210
	Оценочные обязательства	1540	6 475 249	5 517 628	4 861 220
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	291 220 043	281 216 142	152 911 259
	БАЛАНС	1700	639 942 795	511 892 834	442 352 285

Президент ПАО "Магнит" -
Управляющей организации АО
"Тандер"

13 марта 2020 г.



Дюнинг Я.Г.

(расшифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего положения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности незначителен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация имеет указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Уставный фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источника формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2019 г.

Приложение № 3
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,
от 06.07.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 20 19 г.

Форма по ОКУД		Коды		
Дата (число, месяц, год)		0710002		
Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>		31	12	2019
Идентификационный номер налогоплательщика		41351125		
Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u>		2310031475		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u>		47.11		
Единица измерения: тыс. руб.		12200 16		
		384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За год 20 19 г. ³	За год 20 18 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 398 525 335	1 280 929 822
	Себестоимость продаж	2120	(1 055 833 343)	(963 070 978)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	340 891 992	317 858 844
	Коммерческие расходы	2210	(362 941 441)	(326 881 164)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(22 049 449)	(9 022 520)
	Доходы от участия в других организациях	2310	16 017 051	7 371 151
	Проценты к получению	2320	2 978 034	721 403
	Проценты к уплате	2330	(16 799 458)	(17 777 152)
	Прочие доходы	2340	109 374 458	95 477 220
	Прочие расходы	2350	(71 519 873)	(48 254 701)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	17 998 763	28 515 401
	Текущий налог на прибыль	2410	(840 367)	(2 194 201)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(1 297 159)	(666 596)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(4 188 091)	(2 948 895)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	12 590	2 822
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	12 954 895	23 377 327

Продолжение Приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За год 20 19 г. ³	За год 20 18 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ⁵	2500	12 984 895	23 377 327
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Президент ПАО "Магнит" -
Управляющей организации АО
"Тандер"

" 13 " марта 20 20 г.



Дюннинг Я.Г.

(расшифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерский отчетный баланс организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по законодательству Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности не существен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение В

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2018г.

от 06.03.2019 № 41/к)

Отчет о финансовых результатах
за _____ год 20 18 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер" Форма по ОКУД _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ Дата (число, месяц, год) _____
по ОКПО _____
ИНН _____

Вид экономической деятельности: прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности: акционерное по ОКПО/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2018
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	16	
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год 20 18 г. ³	За _____ год 20 17 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 280 929 622	1 180 335 003
	Себестоимость продаж	2120	(963 070 978)	(886 693 532)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	317 858 644	293 641 471
	Коммерческие расходы	2210	(326 881 164)	(311 626 327)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(9 022 520)	(17 984 856)
	Доходы от участия в других организациях	2310	7 371 191	2 004 883
	Проценты к получению	2320	721 403	551 415
	Проценты к уплате	2330	(17 777 152)	(20 184 948)
	Прочие доходы	2340	85 477 220	80 596 055
	Прочие расходы	2350	(48 254 701)	(36 148 284)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	28 515 401	8 834 245
	Текущий налог на прибыль	2410	(2 194 201)	(1 560 656)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(666 596)	547 121
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(2 946 695)	(792 037)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	2 822	186
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	23 377 327	6 481 736

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год 20 18 г. ³	За _____ год 20 17 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	23 377 327	6 481 736
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Генеральный директор ПАО "Маллет"
Управляющий организацией АО "Тандер"
" 14 " _____ марта 20 19 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.

