

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТОМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента, маркетинга и логистики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И. о. заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
Ю. А. Шумилова

  
« 11 » 06 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ  
ТОРГОВОЙ СЕТИ «ТАМАРА»**

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу  
Студентка 2 курса  
очной формы обучения



Вяткина  
Вера  
Глебовна

Научный руководитель  
канд. экон. наук



Вакорин  
Дмитрий  
Валерьевич

Рецензент  
Директор  
Студии Креативного  
Интернет-Маркетинга  
«Ай-Тим» (ООО «Ай-Тим»)  
канд. экон. наук



Вострецов  
Алексей  
Михайлович

г. Тюмень, 2019

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Маркетинг»

Защита в ГЭК  
протокол от 19.06.19 № 02  
оценка отлично

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 4  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ<br>РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....                              | 8  |
| 1.1. Место и роль торговых сетей в развитии розничной<br>торговли.....                                   | 8  |
| 1.2. Особенности маркетинга в розничной торговле .....   | 17 |
| 1.3. Маркетинговая стратегия предприятия розничной<br>торговли и этапы ее разработки.....                | 22 |
| ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ И<br>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОЙ СЕТИ<br>«ТАМАРА»..... | 29 |
| 2.1. Конкурентный анализ рынка розничной торговли<br>Тюменской области .....                             | 29 |
| 2.2. Организационно-экономическая характеристика ЗАО ХК<br>«Фонд».....                                   | 43 |
| 2.3. Оценка конкурентоспособности торговой сети «Тамара»..   | 51 |
| ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ<br>ТОРГОВОЙ СЕТИ «ТАМАРА».....                             | 60 |
| 3.1. Маркетинговая стратегия торговой сети «Тамара».....   | 60 |
| 3.2. Экономическое обоснование маркетинговой стратегии....   | 72 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 83 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 91 |

## ВВЕДЕНИЕ

Розничная торговля представляет собой важнейший компонент инфраструктуры рынка, ее роль не ограничивается только материальным распространением продукции. Данная отрасль стимулирует производство и задает ему определенное направление. Именно в торговой сфере выявляется, в какой степени производство отвечает нуждам населения, так как розничная торговля является конечным звеном в процессе товародвижения от производителей к потребителям.

Розничная торговля продуктами питания является динамичной и высококонкурентной отраслью. Крупные розничные компании имеют преимущества при покупке, дистрибуции и маркетинге. Малые компании могут эффективно конкурировать, продавая уникальные товары, обеспечивая превосходное обслуживание клиентов или выступая на местном рынке.

В настоящее время происходит преобразование российского продовольственного розничного рынка, увеличивается доля современных форматов торговли. В связи с высокой конкуренцией продовольственных ритейлов основным условием сохранения своей позиции является грамотно организованное продвижение предприятия розничной торговли.

Основная задача любого магазина розничной торговли – привлечь внимание покупателя и создать все необходимые условия для осуществления им покупки товаров. Грамотная разработка и применение маркетинговой стратегии поможет достижению этой задачи.

В настоящее время происходит усиление конкуренции на рынке розничной торговли в Тюменской области за счёт увеличения количества федеральных сетей, именно поэтому требуется разработка маркетинговой стратегии торговой сети «Гамара». Необходимо обладать четкой маркетинговой стратегией, которая поможет завоевать внимание потребителей и повысить конкурентоспособность организации. Маркетинговая стратегия в настоящее время рассматривается, как основной

элемент стратегии развития компаний, так как на современном высококонкурентном рынке происходит борьба розничных торговых сетей за каждого покупателя.

Актуальность исследования обусловлена тем, что разработка маркетинговой стратегии – это важнейшая стадия процесса стратегического планирования организации и необходимый компонент для получения наилучших коммерческих результатов.

Целью работы является разработка маркетинговой стратегии торговой сети «Тамара».

Для осуществления данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить место и роль торговых сетей в развитии розничной торговли;
- рассмотреть особенности маркетинга в розничной торговле;
- выявить сущность маркетинговой стратегии предприятия розничной торговли и этапы ее разработки;
- провести конкурентный анализ рынка розничной торговли Тюменской области;
- дать организационно-экономическую характеристику ЗАО ХК «Фонд»;
- оценить конкурентоспособность торговой сети «Тамара»;
- разработать маркетинговую стратегию торговой сети «Тамара»;
- провести экономическое обоснование маркетинговой стратегии.

Объектом диссертационного исследования является торговая сеть «Тамара».

Предметом исследования данной работы является процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия.

Гипотеза магистерской диссертации: существует значительная взаимосвязь между маркетинговой стратегией компании и ее конкурентными

преимуществами. За счет применения в торговой сети «Тамара», разработанной маркетинговой стратегии повысятся конкурентные преимущества розничной сети.

Научно-исследовательская проблема заключается в том, что на данный момент не существует методов для разработки маркетинговой стратегии для торговых сетей Российской Федерации. В стратегическом маркетинге описаны разнообразные подходы к разработке стратегии. Однако, все известные подходы были разработаны для крупных индустриальных компаний и холдингов, а также для западных рынков, которые отличаются от российской меньшей зависимостью от внешних факторов и большей стабильностью. В связи с чем будут усовершенствованы и адаптированы методы разработки маркетинговой стратегии для торговых сетей, с учетом тенденций и специфик развития российского розничного рынка.

Теоретическая значимость предполагаемого исследования заключается в выявлении сущности маркетинговой стратегии и особенностей маркетинга в розничной торговле.

Практическая часть исследования ориентирована на анализ текущего состояния и разработку маркетинговой стратегии торговой сети «Тамара».

Методологическую основу диссертационного исследования составляют труды зарубежных и отечественных экономистов и менеджеров в области изучения проблем маркетинга в сфере розничной торговли, статистические данные, а также нормативные документы.

Методы исследования выбирались, исходя из постановки решаемых задач и включают: анализ результатов деятельности торговой сети «Тамара» на протяжении предыдущих трех лет, наблюдение (работы магазинов конкурентов), определение емкости рынка и его сегментации, опрос потенциальных покупателей, экспертный метод (матрица McKinsey), изучение статистических данных на рынке розничной торговли.

Освещение проблем, связанных с темой данной диссертации, можно найти в работах российских и зарубежных авторов в области маркетинга и

менеджмента. К их числу относятся: Котлер Ф., Келлер К.Л., Городнов А.Г., Зыкова О. С., Иванов Г. Г.

Результаты и выводы исследования могут быть использованы маркетологами и руководителями розничных предприятий.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Структура работы определена, исходя из поставленных задач. Во введении определены актуальность темы, цель и задачи работы, разработанность темы и ее структура. В первой главе рассматриваются теоретические подходы к раскрытию сущности розничной торговли в системе маркетинга. Во второй главе исследуется рынок розничной торговли и конкурентоспособность торговой сети «Тамара». Проводится анализ потребителей и конкурентов для дальнейших рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности торговой сети. В третьей главе по результатам исследования автором разработана маркетинговая стратегия.

В заключении подведены итоги выполненного диссертационного исследования, сделаны теоретические выводы и сформулированы практические рекомендации по внедрению маркетинговой стратегии торговой сети «Тамара».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

## 1.1. Место и роль торговых сетей в развитии розничной торговли

Розничная торговля является последним, конечным звеном цепи, представляющей собой путь товара от компании-производителя к конечному потребителю.

Розничная торговля - это процесс продажи потребительских товаров или услуг клиентам по нескольким каналам распределения для получения прибыли.

Таблица 1.1

Определения «розничная торговля», приводимые разными авторами

| Источники / авторы   | Определение  |
|--|--|
| Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», от 28.12.2009 N 381-ФЗ | Розничная торговля – вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. |
| Ожегов С. И.   | Розничная торговля — хозяйственная деятельность по обороту, купле, продаже товара поштучно или небольшими количествами.  |
| Борисов А. Б.  | Розничная торговля — торговля товарами поштучно или в небольших количествах для личного, некоммерческого использования конечным потребителем.  |

| Источники / авторы | Определение   |
|--------------------|---|
| Николаева М. А.    | Розничная торговля — торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью. |
| Голубков Е. П.     | Все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителем для их личного, а не производственного потребления.          |

Источник: Составлено автором на основе данных [49, 6, 13, 30, 31]

Основываясь на вышеизложенных определениях, можно сделать вывод, что розничная торговля — это производственная деятельность по продаже товаров или услуг конечному потребителю для их личного некоммерческого использования.

Розничная торговля включает продажу товаров из одной точки (торговые центры, рынки, универмаги и т. д.) непосредственно потребителю в небольших количествах для его конечного использования. Иначе говоря, розничная торговля — это не что иное, как сделка между продавцом и конечным пользователем по приобретению товаров в небольших количествах для удовлетворения потребностей отдельного лица.

Розничная торговля широко известна как очень конкурентоспособная область коммерческих усилий. Действительно, конкуренция за продажи стала настолько велика, что потребители увидели заметное размывание товарных линий среди розничных торговцев. Это развитие еще более усложняет усилия по созданию и поддержанию здорового присутствия на рынке.

Розничная торговля важна, поскольку она позволяет производителям сосредоточиться на производстве товаров, не отвлекаясь на огромные

усилия, которые необходимо предпринять для взаимодействия с конечными пользователями.

Розничные торговцы должны сделать покупку товаров легкой для потребителя. Вот почему в розничных магазинах есть продавцы, на интернет-сайтах для покупок есть мгновенные всплывающие окна обслуживания клиентов, и в каталогах есть описания, фотографии и бесплатные телефонные номера.

Сеть розничных поставок состоит из производителей, оптовиков, розничных торговцев и потребителя. Оптовик напрямую сотрудничает с производителем, а розничный торговец подключается к оптовику, и только в редких случаях непосредственно к производителю.

Роли ключевых игроков в типичной розничной цепочке поставок:

- производители: производят товары, используя машины, сырье и рабочую силу;
- оптовики: покупают готовые изделия у производителей и продают эти товары розничным торговцам в больших количествах;
- розничные продавцы: продают товар в небольших количествах конечным пользователям по более высокой цене;
- потребитель: покупает товары у продавца для личного использования.

Розничные предприятия могут либо самостоятельно эксплуатироваться, либо быть частью «цепочки», группы из двух или более магазинов, деятельность которых определяется и координируется одной группой управления. Магазины, которые являются частью цепочки, могут принадлежать одной компании, либо отдельные магазины могут быть франшизами.

Существует множество различных типов торговых заведений. Тем не менее, розничные предприятия по-прежнему обычно относятся к одной из следующих общих категорий:

— специализированные магазины. Данная категория обычно концентрирует свои усилия на продаже одного типа или очень ограниченного ассортимента товаров. Магазины одежды, магазины музыкальных инструментов и магазины партийных товаров относятся к этой категории. Victoria's Secret и Nike — это примеры специализированных розничных продавцов;

— универмаги. Эти учреждения состоят из ряда отдельных или смежных помещений, каждое из которых специализируется на продаже определенной группы продуктов. Широкий ассортимент товаров расположен по категориям в отделах. Некоторые категории универмагов включают обувь, одежду, косметические товары, ювелирные изделия, предметы домашнего обихода. Отличительной чертой универсальных магазинов является разнообразие ассортимента товаров каждой категории и в каждом отделе. Примеры розничных универмагов включают Стокман, Престиж, Сват;

— супермаркеты. Данная категория розничных предприятий в первую очередь предоставляет продукты питания потребителям, но в последние годы все чаще реализуют и другие области продуктов. Например: домашние товары, одежду и бытовую электронику;

— дисконтные магазины. Эти торговые точки предлагают потребителям компромисс: более низкие цены (как правило, не широкий спектр продуктов) в обмен на более низкий уровень обслуживания;

— интернет-магазины: это форма электронной коммерции, которая позволяет потребителям напрямую покупать товары или услуги у продавца через интернет. Преимущество торговли в интернете – отсутствие всех расходов традиционного розничного продавца. Также, как правило, в интернет-магазинах продают товары по цене ниже розничной цены;

— складские розничные магазины: крупные складские помещения без излишеств, снабженные большим разнообразием продуктов, упакованных в больших количествах и продаваемых по ценам ниже, чем розничные.

Таблица 1.2

Определения «торговая сеть», «розничная торговая сеть», приводимые современными авторами

| Источники / авторы   | Определение   |
|--|---|
| Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», от 28.12.2009 N 381-ФЗ | Торговая сеть — это совокупность двух и более торговых объектов, которые принадлежат на законном основании хозяйствующему субъекту или нескольким хозяйствующим субъектам, входящим в одну группу лиц или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. |
| ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения (с Изменением N 1, с Поправкой)  | Торговая сеть – совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением.  |
| Берман Б., Эванс Р.  | Розничная сеть — фирма, управляющая несколькими торговыми точками (магазинами), у которых один владелец; как правило, закупка товаров и принятие решений в сети происходят централизованно.   |
| Барли Р. С., Рафик М. А.   | Розничная сеть — организация, имеющая центральный офис и определенное количество собственных магазинов.   |

| Источники / авторы         | Определение  |
|----------------------------|--|
| Зыкова О. С.               | Розничная торговая сеть представляет собой совокупность различных торговых предприятий и торговых единиц, осуществляющих продажу населению.  |
| Уваров С. А., Щеглов П. Е. | Розничная сеть — это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру специализированные магазины в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров и арендуемых отделов универмагов. |

Источник: Составлено автором на основе данных [49, 15, 5, 14, 19, 44]

Обобщим вышеизложенные определения разных авторов, под торговой сетью понимается торговая компания, одновременно управляющая набором магазинов розничной торговли.

Торговая сеть - представляет собой группу розничных магазинов, которые продают один и тот же товар. Все эти магазины или филиалы находятся под контролем головного офиса, имеют общую службу закупок и сбыта, а также аналогичное архитектурное оформление. Филиалы открыты в разных частях города или даже в разных частях страны.

Особенности торговых сетей в развитии розничной торговли:

Во-первых, розничные сети предлагают огромное разнообразие продуктов - ассортимент продукции обычно включает несколько тысяч позиций и, таким образом, они находятся в непосредственном контакте с большой сетью поставщиков, включая производителей и дистрибьюторов. Это дает розничным торговцам возможность редактировать свой выбор во время заказа, а также во время совместной работы с компаниями-производителями есть возможность разработки более устойчивых продуктов.

Во-вторых, находясь в непосредственном контакте с потребителями, розничные торговцы оказывают влияние на то, какие продукты потребители покупают. Таким образом, розничные продавцы могут влиять на покупательские привычки потребителей путем поощрения и обеспечения устойчивого потребления, например, путем экомаркировки и либо так называемых «хит продаж».

В-третьих, розничные сети становятся все более концентрированными, с меньшим числом розничных продавцов и растущими национальными / международными сетями. Розничные сети могут варьироваться по размеру от аптеки с двумя магазинами до розничных торговцев с тысячами магазинов, таких как Metro Cash & carry, Auchan, Пятерочка, Магнит, Wal Mart.

Тактика торговых сетей и обычных магазинов различна. Таким образом, в то время как одиночный магазин привлекает к себе клиентов, сетевые магазины «подходят» к клиентам путем открытия филиалов в разных частях города, либо страны.

Преимущества торговых сетей:

1. Магазины могут удовлетворить потребности людей в разных населенных пунктах;
2. Центральное расположение и роскошные помещения не требуются для сетевых магазинов;
3. Площадь, требуемая для магазина сети, намного меньше по сравнению с универмагом;
4. Если какой-либо магазин из сети нуждается в товаре, то он может быть взят из ближайшей торговой точки;
5. Общая стоимость эксплуатации сетевого магазина намного меньше по сравнению с одиночным магазином;
6. «Единая цена» во всех филиалах является еще одним плюсом в торговых сетях;
7. Крупные сетевые магазины предлагают больший ассортимент товаров, чем небольшой независимый магазин. Это можно рассматривать как

эффективный способ привлечения клиентов в магазин, предлагая различные бренды в одном месте;

8. Торговые сети получают скидки от производителей и оптовиков за счет большого оборота. В результате цены на их продукцию остаются низкими;

9. Они могут разрабатывать и продвигать свою собственную марку продуктов.

Одной из особенностей последнего времени стало бурное развитие розничной сетевой торговли в России. По данным Росстата в 2017 году доля розничных сетей в розничном товарообороте составила около 37 %, против 25,8 % в 2013 году, прирост составил более 11 % [47].

Исходя из этого можно сделать вывод, что торговые сети занимают третью часть оборота в розничной торговле Российской Федерации.

Таблица 1.3

Оборот топ-10 субъектов РФ розничной торговли по торговым сетям (2013-2018 гг.), в процентах от общего оборота розничной торговли

|                       | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| г. Санкт-Петербург    | 51,1    | 53,7    | 49,3    | 52,1    | 52,8    | 57,7    |
| Ленинградская область | 31,7    | 37,2    | 39,3    | 44,4    | 45,9    | 50,2    |
| Мурманская область    | 25,7    | 28,9    | 35,1    | 37,4    | 37,8    | 41,9    |
| Кемеровская область   | 11,1    | 29,7    | 31,6    | 34,2    | 34,8    | 40,4    |
| Новосибирская область | 21,7    | 27,6    | 30,8    | 32,6    | 37,9    | 39,4    |
| Республика Карелия    | 17,1    | 21,9    | 26      | 29,5    | 34,1    | 38,9    |
| Рязанская область     | 20,6    | 20,4    | 27,9    | 32,7    | 34,7    | 38,3    |
| Ярославская область   | 25,2    | 22,2    | 27,4    | 27,9    | 30,3    | 37,9    |
| Республика Адыгея     | 34,1    | 35,4    | 36,4    | 38      | 39,6    | 37,8    |
| Томская область       | 19,7    | 27,4    | 27,6    | 29,9    | 27,4    | 37,7    |

Источник: Составлено автором на основе данных [47]

Интересным представляется также тот факт, что из ТОП-10 регионов лидеров по доле розничных сетей 4 представляют Северо-Западный

федеральный округ. Помимо лидирующего Петербурга высокой долей сетевой торговли обладает Ленинградская область — доля 50 %, что соответствует 2 - месту, Мурманская область (42 %, 3 место) и Республика Карелия (39 %, 6 место). Принимая во внимание, что уровень развития экономик этих регионов значительно отличается, столь значительная разница в долях розничных сетей, может быть связана с двумя факторами.

Во-первых, данные регионы характеризуются относительно суровым климатом, то есть из-за частой плохой погоды люди предпочитают приобретать товары в одном крупном сетевом магазине.

Во-вторых, в этих регионах из-за близости к Европе и удаленности от других регионов России импортных товаров относительно много. При этом в отличие от импорта из стран Азии, когда многие товары возятся маленькими партиями, и потом продаются на рынках, импорт из стран Европы осуществляется организованно крупными партиями, которые реализуются именно через торговые сети [37].

Среди регионов с низким уровнем развития сетевой торговли можно выделить республики Дагестан, Ингушетия, Чеченскую Республику, и Чукотский автономный округ, в которых розничные торговые сети обеспечивали менее 1 % общего объема оборота розничной торговли. Это связано с небольшим объемом платежеспособного спроса в этих регионах, а также с тем, что логистика в них в силу различных причин очень затруднена и затратна. Это снижает привлекательность данных регионов для сетевых игроков.

Доля Тюменской области в обороте торговых сетей в 2017 г. была достаточно близка к средней по России и составляла 39,2 %.

В мировом опыте есть немало примеров благотворного влияния сетевой торговли на социально-экономические показатели стран. К примеру, торговые сети из-за своей высокой ценовой гибкости положительно оказывают большое влияние на инфляцию, понижая ее. В России пока явно это не прослеживается, хотя в отдельные периоды, например во время острой

фазы кризиса в 2014-2015 гг., розничные сети сдерживали рост цен на свой ассортимент, а иногда даже синхронно снижали цены на многие потребительские товары, что сказывалось на инфляции в целом. При этом наибольший позитивный эффект для населения был соответственно в тех регионах, где доля сетей выше.

Еще одна положительная роль торговых сетей в развитии розничной торговли проявляется в том, что есть явная закономерность между ростом товарооборота и долей сетевой торговли в регионе. То есть чем больше доля розничных сетей в регионе, тем выше темпы роста розничной торговли, что в итоге способствует развитию экономики в целом. Таким образом, уже и на примере регионов России можно увидеть, что развитие розничной торговли положительно влияет на жизнь населения.

Российский и мировой опыт подтверждают, что объединение магазинов в единую сеть — самый эффективный путь развития розничной торговли.

## 1.2. Особенности маркетинга в розничной торговле

Маркетинг — это развивающаяся и динамичная дисциплина, которая пересекает все сферы жизни. Маркетологи помогают предприятиям разрабатывать продукты, продвигать, оценивать и распространять их.

Маркетинг — это бизнес-функция и набор процессов, связанных с созданием, доставкой и передачей информации клиентам, а также управление взаимоотношениями с клиентами, что приводит к взаимной выгоде для бизнеса и его заинтересованных сторон.

Этот расширенный или общий взгляд на маркетинг признает важность применения маркетинга в розничной торговле.

Слово «Retailer» было получено из французского слова «Re-tailer», что означает «снова разрезать». Розничный торговец является последним посредником в цепочке распределения товаров потребителям и представляет собой специалиста, который поддерживает контакты с потребителем и

производителем и является важным связующим звеном в механизме маркетинга.

Маркетинг розничного предприятия – это процесс планирования и претворения в жизнь комплекса мероприятий, направленных на привлечение новых и удержание существующих покупателей с целью создания конкурентоспособной торговой сети и получения стабильной прибыли.

Розничный торговый маркетинг — это маркетинг торговых услуг, который включает закупку товаров и формирование ассортиментной матрицы в соответствии со спросом покупателей, организацию торговых процессов, обслуживание потребителей и оказание дополнительных торговых услуг.

Спецификой маркетинга розничной торговли являются:

— покупатели: маркетинг нацелен на требования конечных покупателей (в то время, как производитель должен учитывать требования конечных покупателей, розничной и оптовой торговли; предприятие оптовой торговли должно учитывать требования конечных покупателей и розничной торговли);

— готовый товар: торговые компании имеют дело с готовым товаром, при этом основной упор делается на услуги по его реализации;

— услуга: в маркетинге розничной торговли в качестве товара выступает услуга по продаже готового товара конечному потребителю.

Таким образом, розничные торговые предприятия занимаются маркетингом своих услуг, что является стратегическим направлением их деятельности. Основная услуга розничной торговли - реализация готового товара конечному потребителю. К дополнительным услугам относятся прием и оформление предварительных заказов по телефону; доставка товаров на дом; организация комнаты матери и ребенка; работа с жалобами и предложениями; обеспечение безопасности имущества; наличие автостоянки.

Если товар является средством удовлетворения потребности, то услуга должна сделать это максимально удобно для потребителя. Для торговой

компании удовлетворенность потребителя в обслуживании важна не меньше, чем удовлетворенность в конкретном товаре.

Основная задача торговых предприятий - обеспечить возможность покупки товара с соответствующим качеством торговых услуг. Предлагаемый набор услуг является одним из основных способов сделать магазин отличным от остальных.

Рассмотрим особенности маркетинга в розничной торговле, которые находят свое отражение в элементах комплекса маркетинга. Традиционная концепция маркетинга определяет 4P - продукт, цену, место сбыта и продвижение. Кроме того, что касается области розничного маркетинга, необходимо сделать акцент на двух факторах - персонал и оформление, в рамках сбытовой политики, которые непосредственно влияют на маркетинговую деятельность торговых предприятий.

### 1. Продукт

Основой определения розничного маркетинга является продукт. В розничной торговле товар классифицируется по категории, в которую он попадает. К таким категориям относятся товары краткосрочного пользования (продукты питания) или товары длительного пользования, такие как бытовая техника, мебель, электронные товары и спортивное оборудование.

Некоторые розничные продавцы заполняют свои полки обширным ассортиментом, в то время как другие предлагают более ограниченный выбор продуктов. Ассортимент продукции, которую реализует продавец определяет характер бизнеса и его положение на рынке.

По мнению многих розничных продавцов продукт является самым важным элементом розничного ассортимента. Выбор того, что продавать, принятия правильных решений о покупке и организации управления запасами имеет принципиально важное значение для управления розничной торговлей.

### 2. Цена

Ценообразование является важным аспектом маркетинговой стратегии розничного маркетинга. Цена товара помогает определить методы использования розничного маркетинга, а также целевой рынок, расположение магазина и розничный формат. Это единственный элемент маркетинга, который создает доход, а все остальные элементы представляют собой затраты. Ценообразование в розничной среде основано на выполнении таких задач, как покрытие стоимости продаж и накладных расходов.

В торговом маркетинге происходит трансформация цен. С экономической точки зрения главную роль для торговли играет не цена проданных товаров, а сумма наценки, определяемая издержками торгового предприятия в процессе создания и предоставления услуг покупателю. Начисления, производимые торговым предприятием, содержат собственные затраты и прибыль. Поскольку торговые предприятия находятся в непосредственном контакте с конечным потребителем, то они могут отслеживать его реакцию на изменения в ценовой политике.

Как отмечается в книге Ф. Котлера «Маркетинг менеджмент», цена является ключевым фактором в позиционировании магазина. Торговля чаще, чем производитель, сталкивается с проблемами установления цены товара на основе быстро меняющихся рыночных условий.

### 3. Место сбыта

Место продажи обеспечивает доступность продукта для целевого рынка и означает, что товар компании должен присутствовать на рынке в нужном месте, тем, где целевой потребитель может его увидеть и приобрести. Местоположением может быть физический магазин, каталог или веб-сайт торгового предприятия. Месторасположение магазина, его окружение и внешний вид, организация торгового процесса в торговом зале, торговое оборудование и персонал – очень важны в розничной торговле. Для физического товара каналы дистрибуции могут быть следующие: гипермаркеты, супермаркеты, продуктовые магазины у дома, рынки,

специализированные магазины; прямые продажи или сетевой маркетинг; продажи по каталогу.

Успешное расположение торговых точек обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество, поскольку, например, цена, продукт - непостоянны и могут измениться в отличие от местоположения. Тем более если торговые точки находятся в собственности, то магазины, расположенные в них менее мобильны. Основными факторами, определяющими привлекательность выбранного места, являются показатели общего размера целевого рынка, темпы роста населения, распределение и стабильность доходов, размер и состав семьи, уровень и стабильность занятости, уровень конкуренции.

Следующий фактор, влияющий на комплекс торгового маркетинга, является персонал, другими словами, сотрудники торгового предприятия. Компетентность и вежливость сотрудников торгового магазина являются одной из основных причин, по которым покупатели предпочли бы один магазин другому.

Необходимо предоставить сотрудникам возможность участвовать в специальных семинарах и рабочих группах, занимающихся разработкой моделей гибкого обслуживания клиентов и повышением уровня обслуживания.

Следующим фактором, влияющим на комплекс торгового маркетинга, является оформление торговой точки. Этот фактор включает в себя типы планировки магазинов, распределение торговых площадей между отделами, расстановка и способ представления товаров в магазине, интерьер магазина, дизайн фасада, витрины.

Распределение торговых площадей для разных групп товаров начинается с определения процентов, которые будут получены с продажи в этом отделе в размере общего объема продаж торгового предприятия (10 % от объема продаж – 10 % от площади магазина). Кроме того, учитываются несколько факторов коррекции полученных данных: сезонность товара,

взаимное влияние расположения некоторых товаров на движение покупателей и объем покупок.

#### 4. Продвижение

Розничный маркетинг в значительной степени зависит от рекламного аспекта маркетингового ассортимента. На выбор рекламных каналов влияют такие факторы, как конкурентная розничная среда, маржа прибыли от продаж и бюджет, доступный для маркетинговой кампании. Успех розничного маркетинга определяется успехом бизнеса при продаже его товаров.

Цифровой маркетинг через интернет становится все более важным в качестве рекламного инструмента. Большим преимуществом интернета является его глобальный охват - компании теперь могут легко расширить охват своих коммуникаций для потребителей во всем мире, создав веб-сайт. Интернет предоставляет возможность розничным торговцам продавать и общаться со своими клиентами через один интерактивный и гибкий канал.

Для розничной торговли принципиальным элементом маркетинга является разработка не товара, как у производителя, а услуги. Розничный маркетинг — это процесс, посредством которого ритейлеры повышают осведомленность и интерес товаров в попытке генерировать продажи у потребителей. Маркетинг в данной сфере направлен на конечного клиента, а также на максимизацию прибыли за счет полного его удовлетворения.

#### 1.3. Маркетинговая стратегия предприятия розничной торговли и этапы ее разработки

В условиях современного мира прослеживается тенденция роста и развития практически всех сфер деятельности. Следовательно, уровень конкуренции также растет. Насколько важно построить прочный бизнес-план известно многим. И все же, что удивительно, мало кто прилагают почти те же усилия, когда речь заходит о создании маркетинговой стратегии.

Один из способов занять конкурентную позицию на рынке это – иметь эффективную маркетинговую стратегию. Маркетинговая стратегия — это прежде всего инструмент повышения конкурентоспособности в предстоящем периоде.

Маркетинговая стратегия — это часть общей стратегии компании, описывающая, обосновывающая и детализирующая маркетинговые цели и маркетинговые планы компании.

В последнее время достаточно сильно возрос интерес российских и зарубежных ученых к понятию «маркетинговая стратегия».

Понятие маркетинговая стратегия исследуется авторами, начиная с 1980-х годов. Имеется масса определений данного понятия, которые отображают разнообразные точки зрения. Изучая литературу, было выявлено то, что исследователи применяют два сочетания: «маркетинговая стратегия» и «стратегия маркетинга». Стоит принять мнение Е.П. Голубкова, который заявляет, что маркетинговая стратегия и стратегия маркетинга – это тождественные понятия [13, с. 104].

Профессор Э. А. Уткина понятие «стратегия маркетинга» трактует следующим образом - «составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности». Ее главная цель состоит в поддержании и формировании процесса производства, интеллектуального потенциала работников компании, в увеличении ассортимента и качества изготавливаемых продуктов, в исследовании новых рынков сбыта, и в итоге, в повышении эффективности деятельности компании [45, с. 72].

Основоположник маркетинга – Филипп Котлер в своем известном труде «Основы маркетинга», дает следующее определение: «Маркетинговая стратегия – это логическая схема маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи» [25, с. 256].

Основываясь на вышеизложенных определениях, можно сделать вывод, что маркетинговая стратегия – это комплекс маркетинговых

инструментов, с помощью которых разрабатывается эффективная политика продвижения товаров и услуг до потребителя.

Стратегия маркетинга основана на исследованиях, в которых основное внимание уделяется конкурентам, клиентам, размеру рынка и потенциалу роста рынка.

Цель маркетинговой стратегии - заложить основу для маркетингового плана бизнеса. Это достигается за счет понимания потребностей клиентов. Эффективно подготовленная стратегия позволит бизнесу сосредоточиться на правильном сочетании услуг и продуктов для максимизации прибыли.

Формирование маркетинговой стратегии в торговом деле - является одним из важнейших направлений обеспечения стабильности и устойчивости предприятий розничной торговли.

Безусловно маркетинговая стратегия не единственная стратегия фирмы, но она играет значительную роль. Благодаря ей, можно выявить целевые рынки и отталкиваясь от этого подобрать подходящие маркетинговые мероприятия. Данная стратегия принимает во внимание потребности и спрос целевой аудитории и устанавливает, каким способом фирма может их удовлетворить.

В стратегическом маркетинге представлены различные подходы к разработке стратегии. Но, во-первых, все известные методы были разработаны для крупных промышленных предприятий и холдингов. Во-вторых, разрабатывались для западных рынков, отличающихся от российской большей стабильности и определенностью.

В связи с чем будут усовершенствованы и адаптированы этапы разработки маркетинговой стратегии для торговых сетей, с учетом тенденций и специфик развития розничного рынка.

Специфичность торговой услуги заключается в симбиозе товара и оказываемой услуги по его продаже - является характерной особенностью рынка розничной торговли.

Этапы разработки маркетинговой стратегии для предприятия розничной торговли:

### 1. Оценка текущего состояния и конкурентоспособности компании

На данном этапе необходимо дать подробную информацию о текущей ситуации бизнеса. Провести анализ основных экономических показателей таких как размер и структура издержек компании, финансовые результаты, инвестиционные возможности, оборот, прибыль и доля рынка. Нужно описать формат магазина розничной торговли, а также какие товары реализует компания. Этот первый этап выявляет какими преимуществами и недостатками обладает торговая компания.

Большая часть информации для данного этапа содержится в существующем бизнес-плане и отчетах. Также можно использовать методы экспертных оценок, матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица GE/McKinsey, SWOT-анализ.

### 2. Определение идеального клиента

Одним из важнейших этапов в построении маркетинговой стратегии является понимание того, кому продается товар. Это гарантирует, что маркетинговые усилия будут сфокусированы, и в результате компания получит доход от инвестиций. Успех розничной торговой компании находится в зависимости от степени выявления нужд и мотивов потребителей, а также полноты их удовлетворения.

При выявлении целевой аудитории в сфере розничной торговли следует учитывать следующие факторы: уровень дохода, пол, семейное положение, уровень образования, возраст, основные причины и мотиваторы покупки, средний чек, потребительский набор товаров.

Несмотря на то, что категория «продукты питания» в распределении онлайн продаж занимает 2 %, рост объема продаж по данной категории составляет 31 % по данным на 2018 год [11]. Данную тенденцию следует учитывать при формировании маркетинговой стратегии на этапе выявления целевой аудитории.

После выявления целевой аудитории следует перейти к следующему этапу построения маркетинговой стратегии.

### 3. Конкурентный анализ рынка розничной торговли

Прежде чем приступать к разработке стратегии, необходимо точно определить, на каком рынке находится бизнес. Следует определить границы и емкость рынка. Границы розничного рынка определяются по товарному профилю, с одной стороны, и по географическому охвату, с другой.

Необходимо выявить конкурентов торговой компании и оценить их рыночную доли, описать специфику отрасли, тип конкуренции (внутриформатная, межформатная, ассортиментная, географическая, ценовая, неценовая).

Цель проведения конкурентного анализа рынка розничной торговли - выявление ключевых факторов успеха в данной отрасли.

### 4. Разработка и описание маркетинговых целей и задач

Предыдущие этапы разработки маркетинговой стратегии дают возможность осуществить оценку текущего состояния компании и рынка, на котором она функционирует. На данном этапе необходимо сформулировать будущее видение фирмы и ее позицию на рынке розничной торговли. Данное видение и представляет собой цель в рамках маркетинговой стратегии. Стратегия маркетинга никогда не будет завершена без перечисления организационных целей, которые должны быть реализованы.

В рамках маркетинговой стратегии необходимо сформулировать количественную цель и реальные сроки ее достижения, для того чтобы была возможность измерить ее эффективность. Важно отметить, что каждая цель должна достигаться в течение фиксированного периода времени.

### 5. Определение бюджета

Данный этап подразумевает составление маркетингового бюджета.

Маркетинговый бюджет — это маркетинговый план с точки зрения затрат. Бюджет маркетинга — это приблизительная сумма затрат, которая

потребуется для продвижения. Этот бюджет создается для оценки затрат, необходимых для развития бизнеса.

Понимание того сколько необходимо тратить на продвижение должно начинаться с доходов от продаж. Стоимость мероприятий в рамках маркетинговой стратегии будет оплачиваться за счет продаж, а увеличение продаж — это цель маркетинговой стратегии.

#### 6. Разработка маркетинговой стратегии

С учетом бюджета можно начать определять конкретные маркетинговые мероприятия, реализация которых будет способствовать достижению поставленных целей. Каждое мероприятие должна быть связана с конкретной целью и должно состоять из многочисленных действий. Например, одно мероприятие, связанное с целью повышения удовлетворенности клиентов, может заключаться в том, чтобы сделать торговую точку более удобной для клиента.

Маркетинговые цели и потребности будут меняться со временем. В идеале необходимо пересматривать маркетинговую стратегию предприятия розничной торговли один раз в год и при необходимости вносить коррективы. В то же время следует отслеживать отраслевые новости и тенденции, а также брать их во внимание при корректировке маркетинговой стратегии.

#### 7. Оценка эффективности маркетинговой стратегии

Качественная маркетинговая стратегия описывает реалистичные маркетинговые цели и действия на основе достоверной информации и исследований текущей практики на рынке. Маркетинговая стратегия должна стать развивающимся планом, который поможет и будет следить за успехом компании.

Критерием эффективности маркетинговой стратегии является достижение поставленных целей. На данном этапе сравниваются на сколько были достигнуты цели, прописанные в маркетинговой стратегии.

Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия в розничной торговле должен базироваться на расчете показателей в динамике. Таких как выручка, чистая прибыль, доля рынка, размер среднего чека, продажи на квадратный метр площади, количество позиций в ассортиментной матрице (по группам и подгруппам), оборачиваемость товарных запасов, коэффициент конкурентоспособности предприятия.

Основным элементом эффективного стратегического маркетинга является потребность. Покупатель крайне редко приобретает то, что, по мнению производителя товара, ему продают. Так как платят не за товар, а за получение удовлетворения от использования этого товара. Однако никто не может изготовить и реализовать удовлетворение как таковое. Поэтому основным критерием оценки эффективности маркетинговой стратегии является удовлетворенность потребителя.

Разработка маркетинговой стратегии имеет жизненно важное значение для любого бизнеса. Без стратегии маркетинга усилия по привлечению клиентов, вероятно, будут беспорядочными и неэффективными.

Следует убедиться, что в центре маркетинговой стратегии находится товар и услуга по его реализации в симбиозе, так как неотделимость услуги от товара - является характерной особенностью рынка розничной торговли. Для этого необходимо создать гибкую маркетинговую стратегию, которая сможет реагировать на изменения спроса клиентов и предлагать продукты, которые будут отвечать их потребностям.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ТАМАРА»

### 2.1. Конкурентный анализ рынка розничной торговли Тюменской области

В литературе определяются различные способы конкуренции в розничной торговле. Среди них конкуренция по цене, по объему продаж, ассортименту, путем дифференциации продукта, дифференциации услуг и конкуренции по местоположению.

Перед тем как приступить к конкурентному анализу рынка розничной торговли Тюменской области оценим рынок розничной торговли в Российской Федерации.

Обратимся к рисунку 2.1 для анализа оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, непродовольственными товарами.



Рисунок 2.1 – Динамика оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, непродовольственными товарами (в % к среднемесячному значению 2016 г.)

Источник: [47]

Проблемы у российской розничной торговли начались еще в 2014 году, когда было введено продовольственное эмбарго, а курсы евро и доллара резко выросли. Начали расти цены на продовольственные и

непродовольственные товары, при этом покупательная способность на ключевые группы товаров снизилась. Помимо этого, стагнация российской экономики, низкий инвестиционный и потребительский спрос существенно ограничивали возможности роста рынка розничной торговли.

Со второй половины 2016 г. отмечается постепенное улучшение потребительского спроса и нормализация ситуации на розничном рынке Российской Федерации, что отражает некоторую стабилизацию макроэкономических показателей и свидетельствует об адаптации части игроков к новым рыночным условиям.

Длительные негативные тренды привели к тому, что в 2017 г. российский ритейл развивался более сдержанными темпами, чем в 2015-2016 годах. Основная причина – снижение потребительского спроса, вызванное сокращением реальных доходов на фоне роста обязательных платежей и розничных цен на непродовольственные товары и услуги.

Оборот розничной торговли в феврале 2019 г. составил 2440,4 млрд. руб., или 102,0 % (в сопоставимых ценах) к уровню соответствующего периода предыдущего года.

В настоящее время существует ряд актуальных проблем на российском рынке розничной торговли:

— система снабжения является основной проблемой для сетевой торговли. Наличие собственных распределительных центров не всегда решает вопрос территориальной удаленности магазинов;

— при организации процесса торговли с применением новых технологий розничные торговые сети предъявляют к производителям товаров все более жесткие требования, связанные с качеством, ценой, упаковкой, маркировкой товаров, а также к срокам их поставки, условиям возврата, применением санкций. Чтобы выполнить предъявляемые торговыми сетями требования производителям и поставщикам продуктов питания приходится в значительной мере увеличивать свои расходы, связанные с продвижением на рынок товаров;

— в случаях, когда крупная торговая сеть заходит на новую территорию, она приводит своих отработанных поставщиков продукции, что в свою очередь обрушает спрос на продукцию местных товаропроизводителей;

— ужесточение конкуренции в сетевом ритейле.

Розничная торговля всегда была конкурентоспособной отраслью. В секторе розничной торговли наблюдается сильная конкуренция, поскольку предприятия соперничают за внимание и средства покупателей. За последние несколько десятилетий, этот конкурс стал еще более жестким с быстрым ростом крупных розничных продавцов-ритейлеров, т. е. крупных торговых сетей, которые функционируют под единым брендом и управлением.

Для проведения конкурентного анализа в отрасли обычно рассматривают показатели степени концентрации. К числу наиболее распространенных относят: коэффициент концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана. Для рынка розничной торговли в 2018 г. значение коэффициента концентрации составило 26,16 % и 117,51 % — индекс Херфиндаля-Хиршмана. Это означает, что отрасль розничной торговли относится к типу рынка – монополистическая конкуренция [18].

Выявим 5 лидеров по объему продаж на российском рынке. Данные подставлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Топ-5 продуктовых сетей в России за 2016-2018 гг.

| Компания           | Объем продаж, млрд. руб. |         |         |
|--------------------|--------------------------|---------|---------|
|                    | 2016 г.                  | 2017 г. | 2018 г. |
| 1. X5 Retail Group | 1025                     | 1290    | 1530    |
| 2. Магнит          | 1075                     | 1140    | 1230    |
| 3. АШАН            | 410                      | 389     | 306     |
| 4. Лента           | 306                      | 365     | 413     |

|          |     |     |     |
|----------|-----|-----|-----|
| 5. Дикси | 311 | 282 | 298 |
|----------|-----|-----|-----|

Источник: Составлено автором на основе данных [43]

По итогам 2018 г. X5 Retail Group укрепил свою позицию, обогнав «Магнит» по объему выручки на 300 млрд., став самой быстрорастущей компанией сетевого продуктового ритейла.

Давление со стороны федеральных сетей с каждым годом усиливается, что приводит к ухудшению положения местных сетей. Во многих регионах РФ развитие федеральных сетей приводит к исчезновению с рынка местных игроков и укрупнению рынка в целом, что в среднесрочной перспективе может привести к монополизации региональных рынков федеральными и крупными региональными компаниями.

Экспансия в Тюменской области в последние время стала сильнее, что привело к закрытию таких местных торговых сетей как «Пчелка», «Катран», «Мостовский» и «Разгуляй».

Выявим, какие торговые сети функционируют на рынке розничной торговли продовольственных товаров в г. Тюмени.

Международные (транснациональные бренды) мало представлены в Тюмени («Ашан» - 2 магазина), «Метро» - 1.

Достаточно широко представлены федеральные торговые сети: «Дикси» (12, из них 5 «Мегамарт»), «Лента» - 5, «Магнит» (91 супермаркет, 5 – гипермаркетов), «Монетка» (61, из них 3 гипермаркета «Райт»), «X5 Retail Group» (магазины: «Карусель» - 2, «Перекресток» - 6, «Пятерочка» - 80).

Региональной торговой сетью является лишь «Метрополис» - 9.

Местные сети представлены следующими магазинами: «Тамара» - 12, «Абсолют» - 11, «Покровский» - 8, «Сельский дворик» - 21, «Бенат» - 12.

Этапы конкурентного анализа рынка розничной торговли Тюменской области:

1 этап. Определение главных экономических характеристик отрасли.

Оборот розничного рынка в Тюменской области достиг рекордных за последние годы показателей в 383 млрд. руб. (рисунок 2.2).

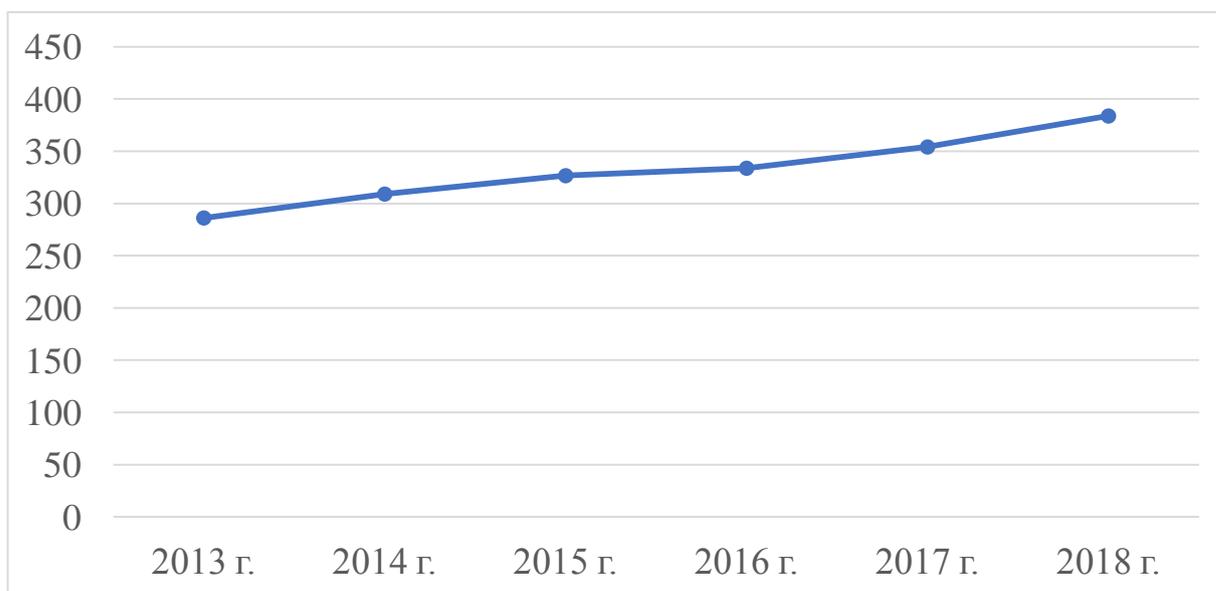


Рисунок 2.2 – Динамика оборота розничной торговли Тюменской области без авт. округов, млрд. руб.

Источник: Составлено автором на основе данных [48]

По обороту розничной торговли на душу населения Тюменская область занимает второе место в Уральском федеральном округе и восьмое в Российской Федерации.

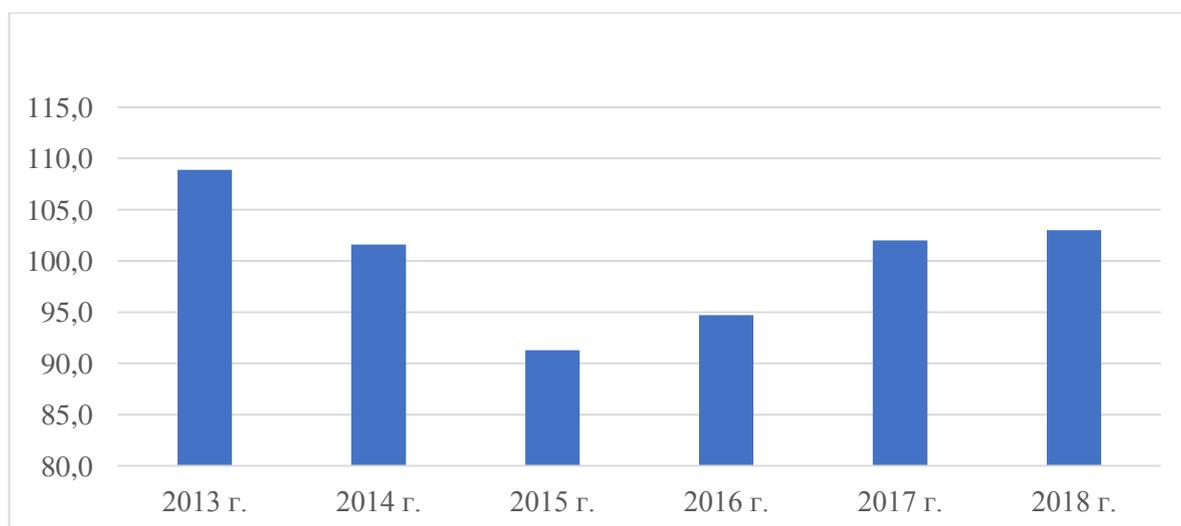


Рисунок 2.3 – Индекс физического объема оборота розничной торговли Тюменской области без авт. округов, в % к предыдущему году

Источник: Составлено автором на основе данных [48]

Индекс физического объема оборота характеризует совокупное изменение товарной массы в текущем периоде по сравнению с предыдущим периодом и показывает, как изменился оборот в результате изменения только его физического объема при исключении влияния изменения цен.

Индекс физического объема оборота розничной торговли Тюменской области (без АО) показал отрицательную динамику в 2014-2015 гг., однако уже в 2017 году превысил показатель 2014 года, в итоге в 2018 году составил 103 %, не достигнув показателя 2013 года.

Темпы роста оборота составили в 2018 году 108 % (в сопоставимых ценах), что на три процента выше российских показателей. Однако, за рассматриваемый период темпы роста снизились почти на 3 % (рисунок 2.4).

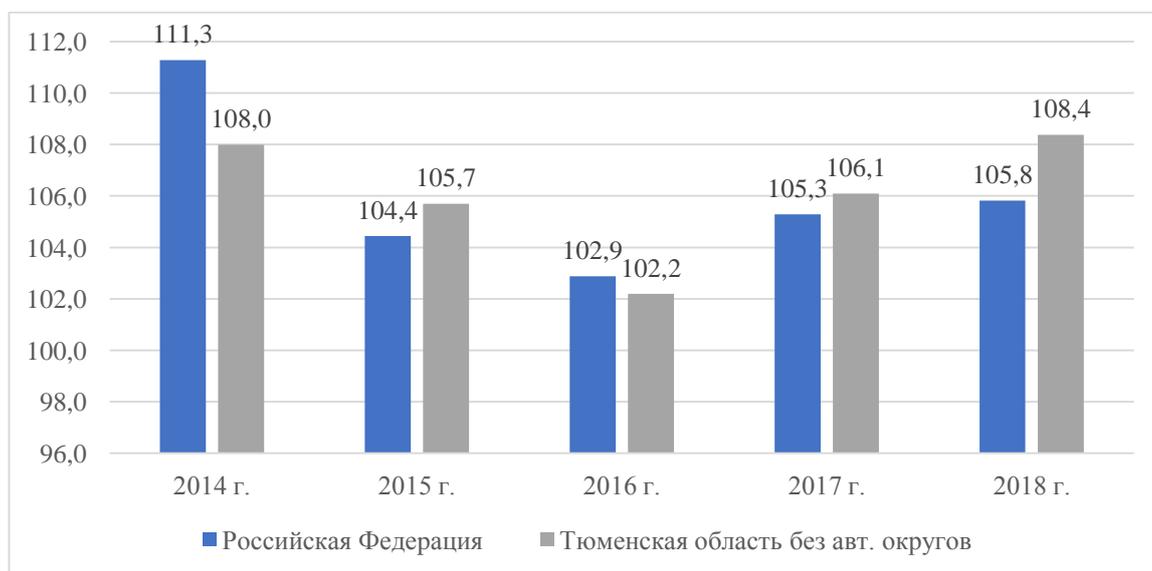


Рисунок 2.4 – Темп роста оборота розничной торговли

Источник: Составлено автором на основе данных [47]

В 2016 году розничная торговля в России испытывала трудности от экономического кризиса, снизился уровень реальной заработной платы и располагаемых доходов. Кроме того, из-за падения российского рубля и макроэкономического спада, производители и дистрибьюторы увеличили цены. Эти факторы привели к низкой покупательной способности среди россиян. В результате розничные магазины стремились найти баланс между потребительским спросом и ростом розничных цен.



Рисунок 2.5 – Динамика структуры валового регионального продукта Тюменской области

Источник: Составлено автором на основе данных [48]

На долю торговли приходится 6,2 % ВРП Тюменской области, это шестое место в структуре валового регионального продукта. В динамике можем наблюдать незначительные изменения, за 3 года доля торговли в ВРП уменьшилась на 1 п. п., данные представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.6 – Структура оборота розничной торговли в Тюменской области, %

Источник: Составлено автором на основе данных [48]

Незначительно изменилась и структура розничной торговли: снизилась доля непродовольственных товаров до 52,3 % (в РФ – 51,3 %), в то же время

произошло небольшое увеличение доли продовольственных товаров до 47,7 % (в РФ — 48,7 %).

Переходя к структуре розницы, можно наблюдать выраженную тенденцию роста доли оборота розничных сетей в суммарном обороте розничных продаж (рисунок 2.7).

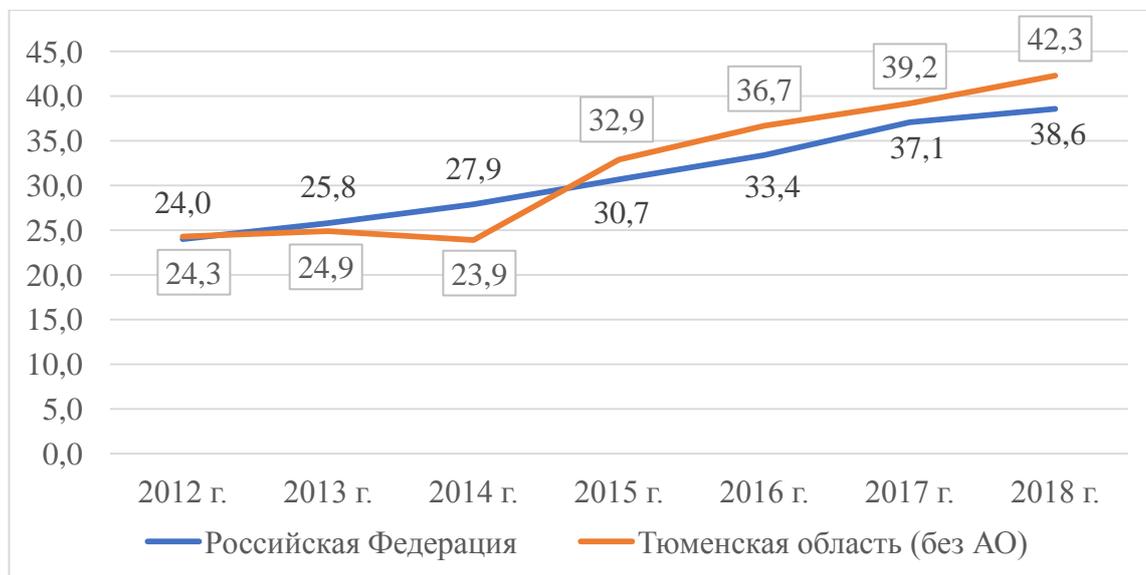


Рисунок 2.7 – Динамика доли оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, %

Источник: Составлено автором на основе данных [47]

Доля оборота торговых сетей по Тюменской области (без АО) в 2018 году составила 42,3 % от общего оборота розничной торговли, прирост составил 18 % за 6 лет. Ускорение темпов роста доли сетей совпадает с периодом ухудшения экономического положения населения.

По доли оборота розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами в Уральском Федеральном Округе Тюменская область занимает 2 место, после Курганской области (57,8 %). По РФ этот показатель ниже и составляет 38,6 %.

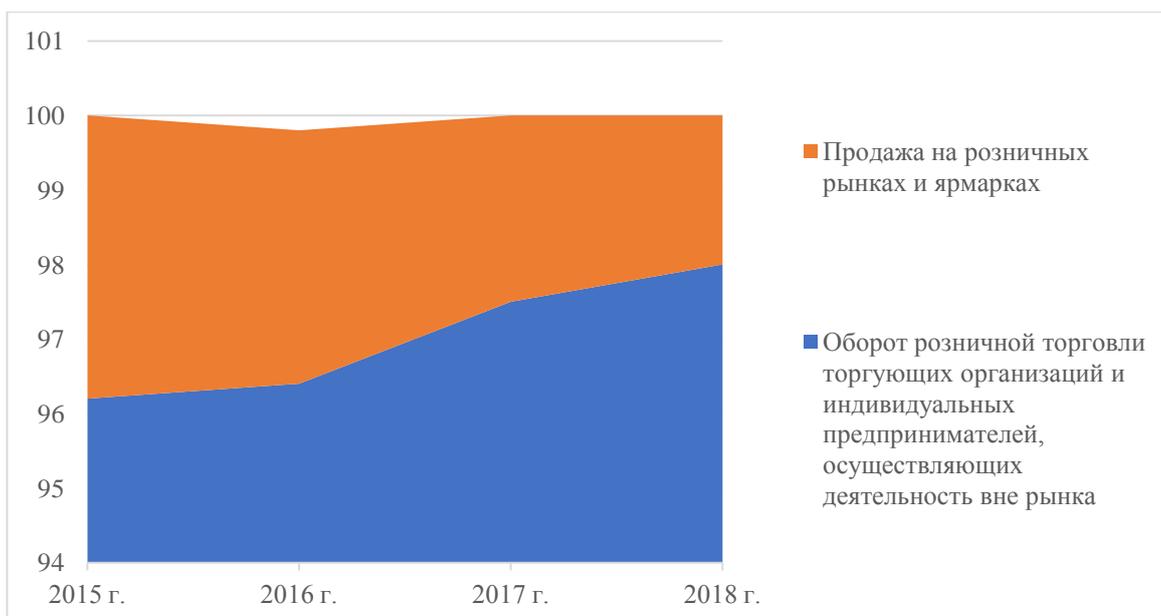


Рисунок 2.8 – Распределение оборота розничной торговли по формам торговли в Тюменской области

Источник: Составлено автором на основе данных [48]

На рисунке 2.8 можно наблюдать явное сокращение доли розничных продаж, приходящейся на рыночную и ярмарочную торговлю. За рассматриваемый период почти в 2 раза сократилась доля оборота розничной торговли на рынках и ярмарках. В 2015 году была 3,8 % в 2018 составила 2 %. В частности, это обусловлено экспансией федеральных торговых сетей.

Рынок розничной торговли в Тюменской области сегодня насыщен коммерческими предприятиями разных форм и уровней обслуживания. Проникнуть на этот рынок довольно сложно.

2 этап. Анализ движущих сил развития отрасли розничной торговли.

Относительно государственного регулирования отрасли розничной торговли из новшеств можно отметить введение ФГИС Меркурий, ЕГАИС, а также онлайн-касс.

ФГИС Меркурий — это федеральная государственная информационная система для розничной торговли по учету электронных ветеринарных сертификатов. «Меркурий» предназначена для проведения электронной сертификации грузов, контролируемых государственным ветеринарным

надзором, а также отслеживания их перемещений на территории нашей страны.

ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система) — автоматизированная система, предназначенная для государственного контроля над объёмом производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.

Онлайн-кассы, или контрольно-кассовая техника (ККТ), — это кассовые аппараты нового образца, оснащённые фискальными накопителями. ККТ подключается к интернету и передаёт данные в Федеральную налоговую службу через оператора фискальных данных.

Помимо государственного регулирования следует выделить еще 2 основные движущие силы в эволюции розничной торговли. Первая – это поведение потребителя. Самый главный запрос, который появляется сейчас — «удобство» сделки. Под удобством понимаете физическая доступность магазина, быстрота доставки на дом, удобство заказа товаров (с помощью мобильных приложений и интернет-магазинов), экономичность (промо – акции).

Второй драйвер на рынке розничной торговли – технологии. Для ритейлера это то, что дает возможность формировать персонифицированные, уникальные предложения за счет использования личной информации, доступ к которой становится все шире. Тренды ИТ-технологий в ритейле: магазины без касс и без продавцов, видеоаналитика (автоматизации контроля складских операций и выкладки товаров на полках), искусственный интеллект (прогнозирование ассортимента в зависимости от внешних факторов, открытие новых магазинов от геопрогнозирования, персонализация покупок).

3 этап. Оценка сил конкуренции.

1) Уровень интенсивности конкуренции между существующими игроками высокий. В Тюменской области основными конкурентами на розничном продуктовом рынке являются «X5 Retail Group» (магазины:

«Карусель», «Перекресток», «Пятерочка»), «Магнит», «АШАН», «Метро», «Лента», «Дикси», «Тамара», «Монетка», «Райт», «Покровский», «Метрополис», «Бенат», «Абсолют» и другие.

2) Вероятность прихода новых игроков на рынок розничной торговли низкая, так как существуют следующие барьеры:

- экономические (материальные ресурсы для открытия магазинов и закупки товаров);
- нормативно-правовой барьер (требования по ЕГАИС (алкоголь), Меркурий (мясо, рыба, птица), онлайн - кассы);
- высокий уровень конкуренции;
- ориентация покупателей на известные торговые марки и бренды;
- экономия на масштабах;
- поглощения мелких сетей более крупными игроками.

3) Угроза появления новых форматов магазина не окажет существенного влияния на игроков сегмента (наличие устойчивой целевой группы потребителей в каждом из форматов). Однако недавнее исследование показало, что онлайн-продажи продуктовых магазинов выросли на 30 % за последние 5 лет, то есть происходит комбинирование оффлайн и онлайн продаж [41].

4) Рыночная власть поставщиков не наблюдается (значительная диверсификация товарных групп и поставщиков).

Поставщики, в основном супермаркетов и гипермаркетов, находятся в зависимом состоянии от торговых сетей:

- конкуренция по вхождению в сеть;
- конкуренция по расположению товара на полках;
- задержка денежных расчетов торговых сетей с поставщиками.

5) Рыночная власть покупателей влияет на игроков сегмента:

- гибкая ценовая политика;
- проведение акций;

— программы лояльности.

4 этап. Выявление соперничающих предприятий в отрасли.

В таблице 2.2 выявим основных конкурентов торговой сети «Тамара».

Таблица 2.2

Количество торговых точек, расположенных в радиусе 1 км от магазинов  
торговой сети «Тамара»

| Адреса магазинов<br>«Тамара» | Количество магазинов конкурентов, шт. |        |         |            |                    |       |
|------------------------------|---------------------------------------|--------|---------|------------|--------------------|-------|
|                              | Пятерочка                             | Магнит | Монетка | Покровский | Сельский<br>дворик | Дикси |
| ул. Мельникайте, 113         | 7                                     | 3      | 5       | 0          | 1                  | 0     |
| ул. Мельникайте, 101         | 9                                     | 6      | 9       | 1          | 1                  | 0     |
| ул. Пермьякова, 39           | 8                                     | 8      | 5       | 0          | 2                  | 1     |
| проезд Заречный, 43/5        | 8                                     | 8      | 4       | 2          | 2                  | 0     |
| ул. Республики, 163          | 8                                     | 4      | 6       | 0          | 2                  | 0     |
| ул. Республики, 58           | 5                                     | 2      | 3       | 2          | 1                  | 0     |
| ул. Харьковская, 54          | 7                                     | 4      | 4       | 0          | 0                  | 2     |
| ул. Щербакова, 112/2         | 5                                     | 6      | 3       | 0          | 2                  | 0     |
| ул. Щербакова, 117           | 3                                     | 5      | 2       | 1          | 1                  | 0     |
| ул. Ямская, 96               | 5                                     | 7      | 4       | 0          | 0                  | 0     |
| ул. Республики, 42           | 4                                     | 2      | 2       | 1          | 0                  | 0     |
| ул. Мельникайте, 75          | 13                                    | 3      | 4       | 1          | 0                  | 0     |
| ул. Орджоникидзе, 51         | 8                                     | 3      | 3       | 2          | 2                  | 0     |
| Итого                        | 90                                    | 61     | 54      | 10         | 14                 | 3     |

Источник: [Составлено автором на основе данных 28]

Основными конкурентами исходя из географической локации являются торговые сети «Пятерочка», «Магнит», «Монетка».

Карта стратегических групп конкурентов строится с целью выявления организаций, которые являются ближайшими конкурентами исследуемой организации, т. е. входят в одну стратегическую группу, она дополняет и конкретизирует сведения об отраслевой конкуренции.

|      |         |   |              |                               |
|------|---------|---|--------------|-------------------------------|
| Цена | Высокая |   |              |                               |
|      | Средняя | Покровский,<br>Сельский<br>дворик, Тамара |              | Карусель,<br>Перекресток      |
|      | Низкая  |   |              | Пятерочка,<br>Магнит, Монетка |
|      |         | Местный                                   | Региональный | Федеральный                   |

Географические рынки

Рисунок 2.9 – Карта стратегических групп (цена, географические рынки)

Источник: [Составлено автором]

На основе данных, изображенных на рисунке 2.9, можно сделать вывод, что основными конкурентами торговой сети «Тамара» по цене и географическому рынку являются торговые сети «Покровский» и «Сельский дворик».

|                  |         |                            |                    |                          |
|------------------|---------|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| Качество товаров | Высокое |                            |                    |                          |
|                  | Среднее | Сельский дворик,<br>Тамара | Пятерочка          | Карусель,<br>Перекресток |
|                  | Низкое  | Покровский                 | Магнит,<br>Монетка |                          |
|                  |         | Низкая                     | Средняя            | Широкая                  |

Глубина ассортимента

Рисунок 2.10 – Карта стратегических групп (качество товаров, глубина ассортимента)

Источник: [Составлено автором]

На основе данных, изображенных на рисунке 2.10, можно сделать вывод, что основными конкурентами торговой сети «Тамара» по качеству товаров и глубине ассортимента являются торговые сети «Сельский дворик», «Покровский» и «Пятерочка».

5 этап. Выявление ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха в розничной торговле:

- наличие собственных (арендных) точек розничной торговли с выгодным расположением;
- низкие издержки реализации товара;
- широкий выбор ассортиментных групп товаров;
- качество реализуемой продукции;
- квалификация торгового персонала;
- уровень маркетинговой деятельности.

По результатам анализа рынок розничной торговли Тюменской области определен как развивающийся рынок с высоким уровнем монополистической конкуренции. Тюмень – один из наиболее привлекательных городов для развития сетевой продовольственной розницы, что обусловлено высоким уровнем платежеспособного спроса (доля покупателей, которые не экономят на продуктах, в целом выше (39 %), чем в среднем по России (32 %)) [43]. В Тюмени пересеклось несколько серьезных групп интересов. Население, которое ориентировано на сети, видит в них ряд преимуществ, но при этом ценит тюменскую продукцию.

Розничные торговые сети представляют собой одно из наиболее быстро развивающихся направлений российской экономики, во многом это можно объяснить тем, что продукты питания, а также непродовольственные товары повседневного использования имеют условно постоянный спрос, независимо от того, как уровень доходов населения меняется.

## 2.2. Организационно-экономическая характеристика ЗАО ХК «Фонд»

Анализ компании «Фонд» начнем с общей характеристика исследуемого предприятия. ЗАО Холдинговая компания «Фонд» является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации с 1990 года в городе Тюмени.

Местонахождение общества: г. Тюмень, ул. Щербакова, 117.

Основные виды деятельности: розничная торговля и производство продуктов питания.

ЗАО ХК «Фонд» владеет собственной сетью продовольственных магазинов под торговой маркой «Тамара» (магазины самообслуживания в формате супермаркет).

К 2019 году компания не только реализует продукты питания и товары народного потребления через торговую сеть «Тамара», но также и выпускает собственную продуктовую марку по целому ряду продукции, необходимой в повседневной жизни. ЗАО ХК «Фонд» производит и реализует продукцию по следующим направлениям: кондитерское, хлебобулочное, кулинарное, рыбное, мясное.

Проведем структурный анализ баланса, который позволит систематизировать расчеты, также рассмотреть долю оборотных и внеоборотных активов во всем имуществе.

Структура активов в 2018 г. относительно 2016 г. изменилась на 8 % в сторону оборотных активов. Оборотные активы предприятия из-за снижения общей суммы дебиторской задолженности уменьшилась на 15442 тыс. руб. и составили в 2018 году 65251 тыс. руб. Данные представлены в таблице 2.3.

Оборотные средства одновременно функционируют как в сфере производства, так и в сфере обращения, обеспечивая непрерывность процесса производства и реализации продукции.

Таблица 2.3

Аналитический баланс ЗАО ХК «Фонд» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

| Статьи баланса                                | 2016 г.                  |                     | 2017 г.                  |                     | 2018 г.                  |                     | Изменения                |                |                     |                |
|---|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|   | Абсолютные,<br>тыс. руб. | Относительные,<br>% | Абсолютные,<br>тыс. руб. | Относительные,<br>% | Абсолютные,<br>тыс. руб. | Относительные,<br>% | Абсолютные,<br>тыс. руб. |                | Относительные,<br>% |                |
|   |                          |                     |                          |                     |                          |                     | 2017 к<br>2016           | 2018 к<br>2017 | 2017 к<br>2016      | 2018 к<br>2017 |
| Внеоборотные активы, в т. ч.                  | 159693                   | 61,7                | 143078                   | 63,9                | 150 184                  | 69,7                | -16615                   | 7 106          | -10,4               | 5,0            |
| Основные средства, в т. ч.                    | 138934                   | 53,7                | 122319                   | 54,7                | 119527                   | 55,5                | -16615                   | -2792          | -12,0               | -2,3           |
| Доходные вложения в материальные ценности     | 20759                    | 8,0                 | 20759                    | 9,3                 | 30203                    | 14,0                | 0                        | 9444           | 0,0                 | 45,5           |
| Прочие внеоборотные активы                    | 0                        | 0,0                 | 0                        | 0,0                 | 454                      | 0,2                 | 0                        | 454            | 0,0                 | 0,0            |
| Оборотные активы (ОА), в т. ч.                | 99180                    | 38,3                | 80693                    | 36,1                | 65251                    | 30,3                | -18487                   | -15442         | -18,6               | -19,1          |
| Запасы  | 49716                    | 19,2                | 35931                    | 16,1                | 30006                    | 13,9                | -13785                   | -5925          | -27,7               | -16,5          |
| НДС по приобретенным ценностям                | 2532                     | 1,0                 | 5196                     | 2,3                 | 2862                     | 1,3                 | 2664                     | -2334          | 105,2               | -44,9          |
| Дебиторская задолженность                     | 29727                    | 11,5                | 22431                    | 10,0                | 15348                    | 7,1                 | -7296                    | -7083          | -24,5               | -31,6          |
| Денежные средства и денежные эквиваленты (ДС) | 16693                    | 6,4                 | 16623                    | 7,4                 | 16523                    | 7,7                 | -70                      | -100           | -0,4                | -0,6           |
| Прочие оборотные активы                       | 512                      | 0,2                 | 512                      | 0,2                 | 512                      | 0,2                 | 0                        | 0              | 0,0                 | 0,0            |
| <b>БАЛАНС</b>                                 | <b>258873</b>            | <b>100,0</b>        | <b>223771</b>            | <b>100,0</b>        | <b>215435</b>            | <b>100,0</b>        | <b>-35102</b>            | <b>-8336</b>   | <b>-13,6</b>        | <b>-3,7</b>    |
| Капитал и резервы (КиР), в т. ч.              | 12341                    | 4,8                 | 12608                    | 5,6                 | 12711                    | 5,9                 | 267                      | 103            | 2,2                 | 0,8            |
| Уставный капитал                              | 10000                    | 3,9                 | 10000                    | 4,5                 | 10000                    | 4,6                 | 0                        | 0              | 0,0                 | 0,0            |
| Добавочный капитал                            | 596                      | 0,2                 | 596                      | 0,3                 | 596                      | 0,3                 | 0                        | 0              | 0,0                 | 0,0            |
| Нераспределенная прибыль                      | 1745                     | 0,7                 | 2012                     | 0,9                 | 2115                     | 1,0                 | 267                      | 103            | 15,3                | 5,1            |
| Долгосрочные обязательства (ДО)               | 846                      | 0,3                 | 934                      | 0,4                 | 83155                    | 38,6                | 88                       | 82221          | 10,4                | 8803,1         |
| Краткосрочные обязательства (КО), в т. ч.     | 245686                   | 94,9                | 210229                   | 93,9                | 119569                   | 55,5                | -35457                   | -90660         | -14,4               | -43,1          |

## Продолжение таблицы 2.3

| Статьи баланса                  | 2016 г.                  |                     | 2017 г.                  |                     | 2018 г.                  |                     | Изменения                |                |                     |                |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                 | Абсолютные,<br>тыс. руб. | Относительные,<br>% | Абсолютные,<br>тыс. руб. | Относительные,<br>% | Абсолютные,<br>тыс. руб. | Относительные,<br>% | Абсолютные,<br>тыс. руб. |                | Относительные,<br>% |                |
|                                 |                          |                     |                          |                     |                          |                     | 2017 к<br>2016           | 2018 к<br>2017 | 2017 к<br>2016      | 2018 к<br>2017 |
| Кредиторская задолженность (КЗ) | 240353                   | 92,8                | 204931                   | 91,6                | 114681                   | 53,2                | -35422                   | -90250         | -14,7               | -44,0          |
| Оценочные обязательства         | 5333                     | 2,1                 | 5298                     | 2,4                 | 4888                     | 2,3                 | -35                      | -410           | -0,7                | -7,7           |
| БАЛАНС (Б)                      | 258873                   | 100,0               | 223771                   | 100,0               | 215435                   | 100,0               | -35102                   | -8336          | -13,6               | -3,7           |

Источник: [Составлено автором на основе бухгалтерского баланса ЗАО

ХК «Фонд»]

Анализ показателей актива баланса компании показал, что в течение 2016-2018 гг. общая стоимость имущества предприятия имела тенденцию к уменьшению. Так, в 2017 г. валюта баланса сократилась на 35 млн. руб. В 2018 г. также наблюдалось сокращение, однако темпы падения замедлились.

Итак, за 2018 г. валюта баланса сократилась почти на 4 %, что в свою очередь свидетельствует о снижении платежеспособности ЗАО ХК «Фонд».

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных средств.

В пассиве баланса ЗАО ХК «Фонд» в 2018 году основное изменение наблюдается в части долгосрочных обязательств, они увеличились на 82 млн. руб. Увеличение долгосрочных обязательств можно рассматривать как положительный фактор, так как они приравниваются к собственному капиталу.

Также проанализируем финансовые результаты деятельности компании в 2016-2018 гг., приведенные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ финансовых результатов ЗАО ХК «Фонд» в 2016-2018 гг., тыс. руб.

| Показатель  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение             |                   |                   |                   |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   |         |         |         | Абсолютные, тыс. руб. |                   | Относительные, %  |                   |
|   |         |         |         | 2017 г. к 2016 г.     | 2018 г. к 2017 г. | 2017 г. к 2016 г. | 2018 г. к 2017 г. |
| Выручка   | 1209873 | 1018867 | 592509  | -191006               | -426358           | -15,8             | -41,8             |
| Себестоимость продаж (С)                            | 1019479 | 858637  | 463039  | -160842               | -395598           | -15,8             | -46,1             |
| Валовая прибыль                                     | 190394  | 160230  | 129470  | -30164                | -30760            | -15,8             | -19,2             |
| Коммерческие расходы                                | 176848  | 148375  | 123323  | -28473                | -25052            | -16,1             | -16,9             |
| Прибыль (убыток) от продаж (П)                      | 13546   | 11855   | 6147    | -1691                 | -5708             | -12,5             | -48,1             |
| Прочие доходы                                       | 655     | 2604    | 5213    | 1949                  | 2609              | 297,6             | 100,2             |
| Прочие расходы                                      | 12263   | 12753   | 10343   | 490                   | -2410             | 4,0               | -18,9             |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (ПН)            | 1938    | 1706    | 1017    | -232                  | -689              | -12,0             | -40,4             |
| Текущий налог на прибыль                            | 516     | 683     | 697     | 167                   | 14                | 32,4              | 2,0               |
| в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 474     | 430     | 284     | -44                   | -146              | -9,3              | -34,0             |
| Изменение отложенных налоговых обязательств         | 346     | 88      | 209     | -258                  | 121               | -74,6             | 137,5             |
| Прочее  | 60      | 668     | 209     | 608                   | -459              | 1013,3            | -68,7             |
| Чистая прибыль (убыток)                             | 1016    | 267     | 103     | -749                  | -164              | -73,7             | -61,4             |

Источник: [Составлено автором на основе отчета о финансовых результатах ЗАО ХК «Фонд»]

По итогам 2018 г. выручка от реализации ЗАО ХК «Фонд» уменьшилась на 426358 тыс. руб. или 41,8 %. Также снизилась себестоимость продаж компании и валовая прибыль на 41,8 %. Однако увеличились прочие доходы. В итоге после уплаты налога на прибыль ХК «Фонд» получила 103 тыс. руб. чистой прибыли, что на 61,4 % ниже, чем в 2017 г.

Рассматривая динамику финансовых результатов ЗАО ХК «Фонд» с 2016 г. по 2018 г., в целом за анализируемый период ее можно назвать отрицательной. Однако следует обратить внимание на сокращение темпов падения чистой прибыли.

На основе приведенных данных в таблицах 2.3 и 2.4 осуществим расчет основных финансовых показателей в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Финансовые показатели ЗАО ХК «Фонд»

| Показатель                          | Формула расчета                    | Норматив  | Фактическое значение |         |         |
|-------------------------------------|------------------------------------|-----------|----------------------|---------|---------|
|                                     |                                    |           | 2016 г.              | 2017 г. | 2018 г. |
| Показатели платёжеспособности       |                                    |           |                      |         |         |
| Коэффициент текущей ликвидности     | $K_{ТЛ} = \frac{ОА}{КЗ}$           | >1,5      | 0,41                 | 0,39    | 0,57    |
| Коэффициент абсолютной ликвидности  | $K_{АЛ} = \frac{ДС}{КЗ}$           | >0,4      | 0,07                 | 0,08    | 0,14    |
| Коэффициент платежеспособности      | $K_{П} = \frac{КиР}{КЗ + КО + ДО}$ | > 0,5     | 0,03                 | 0,03    | 0,04    |
| Показатели финансовой устойчивости  |                                    |           |                      |         |         |
| Коэффициент автономии               | $K_{А} = \frac{КиР}{Б}$            | 0,5-0,7   | 0,05                 | 0,06    | 0,06    |
| Коэффициент финансовой стабильности | $K_{ФС} = \frac{КиР + ДО}{Б}$      | 0,8 - 0,9 | 0,05                 | 0,06    | 0,44    |
| Показатели прибыльности             |                                    |           |                      |         |         |
| Рентабельность проданных товаров    | $P_{ПТ} = \frac{П}{С} * 100 \%$    | -         | 1,33                 | 1,38    | 1,33    |
| Рентабельность продаж общая         | $P_{О} = \frac{ПН}{В} * 100 \%$    | -         | 0,16                 | 0,17    | 0,17    |

Источник: [Составлено автором]

Коэффициент текущей ликвидности в 2018 году находился ниже нормативного значения. Снижение коэффициента текущей ликвидности связано со снижением стоимости оборотных активов, что даже не смогло покрыть снижение стоимости текущих обязательств. Это говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент абсолютной ликвидности свидетельствует о явной нехватке денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент платежеспособности показывает, насколько активы покрывают своей стоимостью размер обязательств, хватит ли их для погашения кредитов, займов и на то, чтобы расплатиться с государством и поставщиками. Оптимальные значения коэффициента платежеспособности находятся в интервале 0,5 – 0,7. Однако, для розничной торговли считается вполне нормальной ситуация, когда низкий коэффициент платёжеспособности может быть уравновешен значительным притоком финансов от операционной деятельности и хорошей их оборачиваемости.

В 2017 г. коэффициент автономии вырос, что является положительной тенденцией, однако не достиг нормы. На рост показателя повлиял рост стоимости собственного капитала компании и снижение валюты баланса.

Коэффициент финансовой стабильности ниже рекомендованного значения. Однако отметим, что структура коэффициента финансовой стабильности всё же увеличилась на 0,39 за счет роста долгосрочных обязательств.

Рентабельность проданных товаров показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Рентабельность проданных товаров за 2018 г. составила 1,33 %. Коэффициент в пределах от 1 до 5 % говорит о том, что предприятие низкорентабельное.

Общая рентабельность продаж показывает, долю прибыли в каждом заработанном рубле. В 2018 году общая рентабельность составила 0,17 %.

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитан в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Коэффициент оборачиваемости активов, тыс. руб.

| Показатель                                       | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение<br>2018 г. к 2016 г. |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------|
| Выручка от реализации,<br>тыс. руб.              | 1209873 | 1018867 | 592509  | -617364                        |
| Среднегодовая<br>стоимость активов, тыс.<br>руб. | 250757  | 241322  | 219603  | -31154                         |
| Коэффициент<br>оборачиваемости<br>активов        | 4,82    | 4,22    | 2,70    | -2,13                          |

Источник: [Составлено автором]

Коэффициент оборачиваемости активов за рассматриваемый период упал почти в 2 раза, что говорит о замедлении деловой активности компании. Это произошло из-за уменьшения выручки от реализации.

Рассчитаем комплексный финансовый показатель, для определения уровня финансовой устойчивости и оценки вероятности банкротства предприятия.

Оценку финансового состояния предприятия проведем по формуле, предложенной И. Максимовым: [29]

$$\text{КФП} = 0,29 * K_A + 0,20 * K_{\Pi} + 0,36K_{\text{ТЛ}} + 0,15K_0 \quad (2.1)$$

где КФП – комплексный финансовый показатель;

$K_A$  – коэффициент автономии;

$K_{\Pi}$  – коэффициент платежеспособности;

$K_{ТЛ}$  – коэффициент ликвидности;

$K_{O}$  – коэффициент оборачиваемости активов;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

Таблица 2.7

## Комплексный финансовый показатель

| Показатель                          | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение 2018 г.<br>к 2016 г. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------|
| Коэффициент автономии               | 0,05    | 0,06    | 0,06    | 0,01                           |
| Коэффициент платежеспособности      | 0,03    | 0,03    | 0,04    | 0,01                           |
| Коэффициент текущей ликвидности     | 0,41    | 0,39    | 0,57    | 0,16                           |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 4,82    | 4,22    | 2,70    | -2,12                          |
| Комплексный финансовый показатель   | 0,89    | 0,80    | 0,64    | -0,19                          |

Источник: [Составлено автором]

Таблица 2.8

## Заключение о финансовом состоянии предприятия

| Интервал значений КФП | Заключение о финансовом состоянии |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 0 - 0.2               | Предельный риск банкротства       |
| 0.2 - 0.4             | Степень риска банкротства высокая |
| 0.4 – 0.6             | Степень риска банкротства средняя |
| 0.6 - 0.8             | Низкая степень риска банкротства  |
| 0.8 – 1               | Риск банкротства незначителен     |

Источник: [Составлено автором]

На основании таблиц 2.7 и 2.8 можно сделать вывод о том, что предприятие в 2018 году имело низкую степень риска банкротства. Однако за

рассматриваемый период наблюдается незначительное падение данного показателя, что связано с меньшей эффективностью использования активов компании (коэффициент оборачиваемости активов), чем в предыдущих периодах.

### 2.3. Оценка конкурентоспособности торговой сети «Гамара»

Оценка конкурентоспособности позволяет розничным компаниям понять свою конкурентную среду. Благодаря развертыванию розничной аналитики организации могут улучшить эффективность продаж, проанализировать наиболее прибыльные сегменты клиентов, повысить их лояльность, создать эффективные стратегии производства. Розничные торговцы, которые используют маркетинговую аналитику, могут разработать стратегии для целенаправленного взаимодействия с текущими и потенциальными клиентами. Также усовершенствовать обслуживание покупателей, повысить эффективность маркетинговых кампаний и улучшить восприятие бренда.

Конкурентный анализ может быть полезен для маркетинга, ценообразования, управления и другого стратегического планирования для розничных торговцев на любом этапе их бизнеса. Так как конкурентный анализ — это непрерывный процесс, то главным условием выживания является своевременный анализ конкурентов. Он позволяет понять, какие стратегии и тактики следует применять в бизнесе, учитывать поведение конкурирующих предприятий.

Согласно мнению авторов Фатхутдинова Р. А. [46, с. 239], Царева В. В. [51, с. 424], в настоящее время нет общепризнанной методики оценки конкурентоспособности компании. Отсутствие единого подхода к подбору критериев оценки считается на данный момент основным недостатком существующих подходов к оценке конкурентоспособности компаний сетевой розничной торговли.

Далее проведем анализ имеющихся методов оценки конкурентоспособности торговых предприятий. Многие авторы уделяют внимание оценке конкурентоспособности торговых предприятий. Однако несовершенством данных методов считается то, что оценка проводится исключительно по одним направлениям и не предусматривает в себе комплексную оценку. Направления оценки конкурентоспособности торгового предприятия можно объединить в следующие категории:

1. Оценка по экономическим показателям (Е. Н. Ялунина [53]).
2. Оценка на основе мнения потребителей (Н. Н. Павлова [33], С. В. Виноградова, Н. В. Маркина [10]).
3. Оценка по привлекательности товара (Н. З. Сафиуллин [40], О. В. Чкалов, Е. А. Семенычев [52]).
4. Оценка по экономическим показателям и показателям привлекательности товаров (В. Л. Белоусов [4]).
5. Оценка по показателям финансовой и маркетинговой деятельности предприятия (Жилина Е. В. [18]).

Оценка конкурентоспособности розничного торгового предприятия на основе мнения потребителей является слишком узким направлением, не способным отразить всю сущность хозяйственной деятельности торгового предприятия, поэтому, целесообразно использовать в дополнении экономические показатели.

Таким образом, конкурентоспособность торговых сетей необходимо рассматривать в двух направлениях:

- 1) Оценка внутренней конкурентоспособности сети по экономическим показателям (рентабельность, ликвидность, выручка);

Расчёт основных финансовых показателей, а также комплексного финансового показателя, для оценки степени банкротства приведен в таблицах 2.5, 2.6, 2.7.

Рыночная доля, рассчитанная на основе объема продаж в 2018 году составила 0,21 % (см. табл. 2.9). Объем реализованной продукции в торговой сети «Тамара» за 3 года упал на 57 %.

Таблица 2.9

## Рыночная доля торговой сети «Тамара», %

| Показатель   | 2016 г.  | 2017 г.  | 2018 г.   |
|--|----------|----------|-----------|
| Объем продаж торговой сети «Тамара», млн. руб.                             | 509,05   | 350,15   | 217,13    |
| Объем всех продовольственных товаров, реализованных в г. Тюмень, млн. руб. | 93387,51 | 95542,24 | 101744,06 |
| Рыночная доля торговой сети «Тамара», %                                    | 0,55     | 0,37     | 0,21      |

Источник: [Составлено автором]

2) Внешняя конкурентоспособность, которая может быть оценена только непосредственно самим потребителем, либо экспертами.

На основе проведенного анализа различных литературных источников [8, 12, 23, 26], оценим конкурентоспособность торговой сети «Тамара» следующими методиками:

1. Экспертный метод;
2. Матрица General Electric (McKinsey).

Для применения первой методики был проведен опрос целевой аудитории в размере 300 человек.

Для выполнения анализа были выбраны сети, которые являются ближайшими по расположению к магазинам «Тамара» - торговые сети «Пятерочка», «Магнит», «Монетка» (см. таблицу 2.2). Так как территориальное расположение магазина является одним из лидирующих факторов при выборе магазина «у дома».

После этого был составлен перечень основных ключевых факторов успеха отрасли и был определен их удельный вес на основании экспертных оценок руководства ЗАО ХК «Фонд» (коммерческого директора, директора по продажам, начальника торгового отдела).

Далее на основании подобранных критериев была произведена оценка конкурентных преимуществ торговой сети «Тамара» и ее основных конкурентов группой экспертов. Оценка конкурентов проводилась в бальной системе, размер баллов от 1 до 10 (10 – очевидное преимущество, 1 – полное отсутствие преимущества). Результаты оценки представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Оценка конкурентной силы торговых сетей

| Ключевые факторы успеха            | Вес  | Тамара |          | Пятерочка |          | Монетка |          | Магнит |          |
|------------------------------------|------|--------|----------|-----------|----------|---------|----------|--------|----------|
|                                    |      | Оценка | Значение | Оценка    | Значение | Оценка  | Значение | Оценка | Значение |
| Удобное расположение               | 0,2  | 6      | 1,2      | 9         | 1,8      | 7       | 1,40     | 8      | 1,60     |
| Качество товаров                   | 0,2  | 7      | 1,4      | 6         | 1,2      | 6       | 1,20     | 6      | 1,20     |
| Уровень обслуживания               | 0,05 | 5      | 0,25     | 6         | 0,3      | 5       | 0,25     | 5      | 0,25     |
| Широта ассортимента                | 0,2  | 4      | 0,8      | 7         | 1,4      | 6       | 1,20     | 8      | 1,60     |
| Уровень доверия/имидж              | 0,05 | 8      | 0,4      | 7         | 0,35     | 6       | 0,30     | 7      | 0,35     |
| Уровень цен                        | 0,2  | 7      | 1,4      | 8         | 1,6      | 6       | 1,20     | 8      | 1,60     |
| Уровень маркетинговой деятельности | 0,1  | 1      | 0,1      | 9         | 0,9      | 5       | 0,50     | 7      | 0,70     |
| Взвешенная общая оценка            | 1    |        | 5,55     |           | 7,55     |         | 6,05     |        | 7,30     |

Источник: [Составлено автором на основе опроса 300 потребителей]

Для наглядности оценки конкурентоспособности рассматриваемых торговых сетей относительно торговой сети «Тамара» был использован метод «Многоугольник конкурентоспособности» или «Радар конкурентоспособности». Этот метод, позволяет довольно быстро

проанализировать конкурентоспособность компании по сравнению с ключевыми конкурентами.

Радиальные диаграммы конкурентных преимуществ рассматриваемых сетей относительно торговой сети «Тамара» представлены на рисунке 2.11.

На основе данных таблицы 2.10 и рисунка 2.11 проведем конкурентный анализ, представленных сетей.

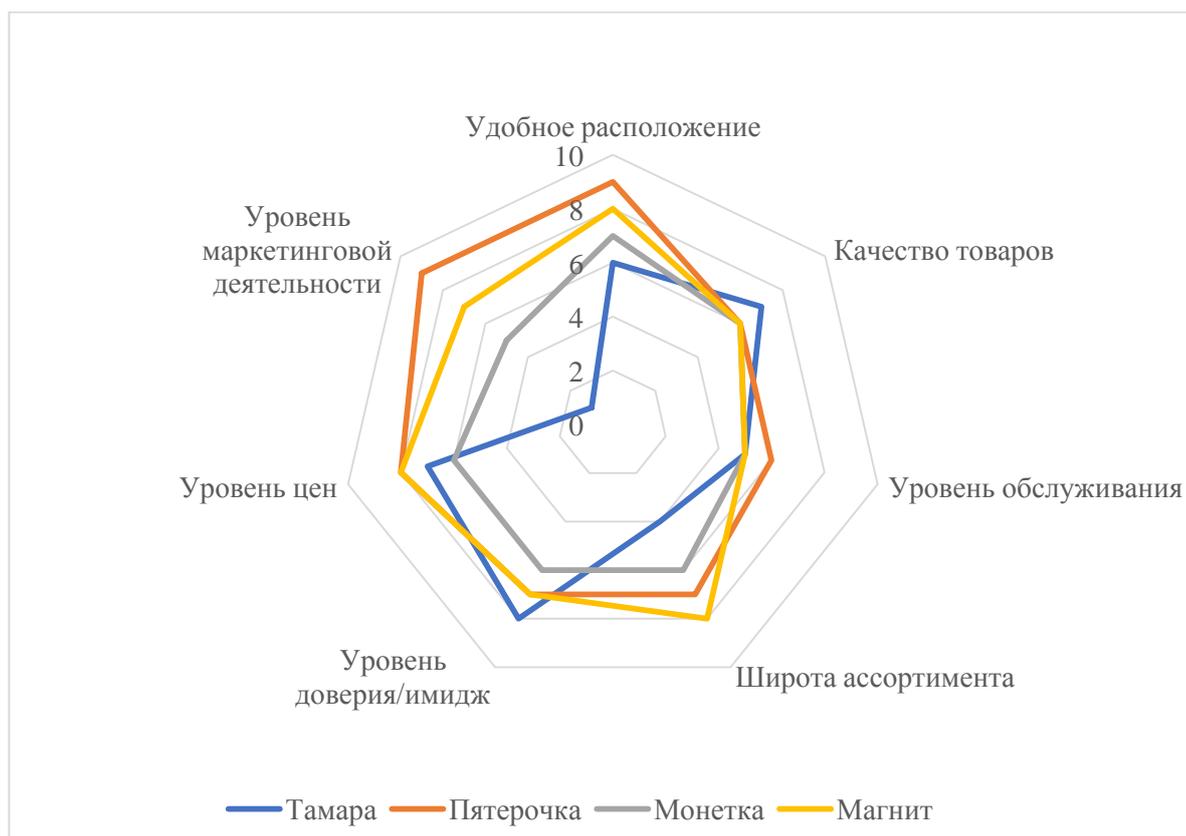


Рисунок 2.11 Многоугольник конкурентоспособности торговых сетей

Источник: [Составлено автором]

Для начала произведем расчет площадей всех многоугольников и общего многоугольника по формуле:

$$S = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_1 * K_2 + K_2 * K_3 + \dots + K_8 * K_1) \quad (2.2)$$

где  $S$  – площадь многоугольника конкурентоспособности исследуемого предприятия;

$\alpha$  – угол между векторами в многоугольнике (так как векторов в модели 8, то угол будет равен  $360/8=45^\circ$ );

$K_1 \dots K_8$  – оценки комплексных показателей конкурентоспособности предприятия, которые представляют собой стороны отдельных треугольников.

Общая площадь многоугольника будет равняться 297,50.

Затем рассчитаем индекс конкурентоспособности по каждой торговой сети по формуле:

$$И = \frac{S}{S_{об.}} \quad (2.3)$$

где И – индекс конкурентоспособности;

S – площадь многоугольника конкурентоспособности исследуемого предприятия;

$S_{об.}$  – общая площадь многоугольника.

Результаты расчетов представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

#### Конкурентный анализ торговых сетей

| Показатель                   | Тамара | Пятерочка | Монетка | Магнит |
|------------------------------|--------|-----------|---------|--------|
| Площадь многоугольника       | 84,15  | 165,75    | 101,58  | 145,35 |
| Индекс конкурентоспособности | 0,28   | 0,56      | 0,34    | 0,49   |

Источник: [Составлено автором]

По результатам анализа таблицы 2.11 и рисунка 2.11 можно сделать следующие выводы: лидирующее место занимает торговая сеть «Пятерочка», аутсайдером же в данном рейтинге стала сеть «Тамара» в основном за счет сравнительно узкого ассортимента и низкого уровня маркетинговой деятельности.

На основе проделанного анализа выявлено, что ассортимент товаров торговой сети «Тамара» низкий, по сравнению с основными конкурентами, уровень обслуживания невысокий и помимо введения интернет-маркетинга (Instagram, Вконтакте), маркетинговая деятельность не ведется.

Основными конкурентными преимуществами сети «Тамара» являются: уровень доверия покупателей к сети, за счет длительного присутствия на рынке, невысокие цены в магазинах, а также хорошее качество товаров.

Для улучшения конкурентной позиций и ликвидации найденных недостатков в организации следует разработать маркетинговую стратегию, в рамках которой выработать комплекс мероприятий, нацеленный на повышение эффективности торговой сети.

Вторая методика - Матрица General Electric оценивает области бизнеса с точки зрения двух критериев: привлекательности отрасли и конкурентной позиции предприятия.

Отраслевая привлекательность состоит из многих факторов, которые в совокупности определяют уровень конкуренции в ней. Не существует определенного списка факторов, которые должны быть включены для определения привлекательности отрасли. Для оценки привлекательности отрасли были выбраны и оценены на основании экспертного заключения руководства ЗАО ХК «Фонд» (коммерческого директора, директора по продажам, начальника торгового отдела) факторы, см.таблицу 2.12.

Таблица 2.12

## Оценка привлекательности отрасли

| Параметры отрасли                      | Относительный вес | Оценка привлекательности (по десятибалльной шкале) | Результат |
|--|-------------------|--|-----------|
| Размер рынка                           | 0,3               | 8  | 2,4       |
| Интенсивность конкуренции              | 0,5               | 8  | 4         |
| Требовательность к высоким технологиям | 0,1               | 3  | 0,3       |

|                                  |     |   |     |
|----------------------------------|-----|---|-----|
| Входные барьеры                  | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Оценка привлекательности отрасли | 1   |   | 7   |

Источник: [Составлено автором]

При оценке конкурентной позиции используем следующие факторы: известность предприятия, способность конкурировать по цене и качеству, маркетинговый потенциал, доля рынка. Расчет представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

#### Оценка конкурентной позиции

| Параметры предприятия                        | Относительный вес | Оценка привлекательности (по десятибалльной шкале) | Результат |
|--|-------------------|--|-----------|
| Известность                                  | 0,2               | 7  | 1,4       |
| Способность конкурировать по цене и качеству | 0,4               | 5  | 2         |
| Маркетинговый потенциал                      | 0,2               | 2  | 0,4       |
| Доля рынка                                   | 0,2               | 1  | 0,2       |
| Оценка конкурентной позиции                  | 1                 |  | 4         |

Источник: [Составлено автором]

Привлекательность рынка равна 7, а конкурентная позиция торговой сети «Тамара» равна 4.

Далее необходимо определить положение торговой сети «Тамара» в матрице General Electric (см. табл. 2.14).

Согласно данной матрице, торговая сеть «Тамара» имеет средний потенциал. Для данной позиции характерны средняя степень привлекательности рынка (верхняя граница) и средний уровень относительных преимуществ организации (нижняя граница). Торговая сеть находится на промежуточной позиции, для которой свойственно осторожное развитие:

— защита имеющейся программы;

— концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и сравнительно низкой степенью риска.

Таблица 2.14

## Матрица General Electric

|                         |                       | Конкурентоспособность сегмента                      |  |  |
|-------------------------|-----------------------|---|--|--|
|                         |                       | Низкая (0-3 балла)                                  | Средняя (4-7 баллов)   | Высокая (8-10 баллов)                      |
| Привлекательность рынка | Высокая (8-10 баллов) | 1. Специализация на избранных направлениях          | 2. Позиция растущего лидера                                      | 3. Защищенная позиция лидера               |
|                         | Средняя (4-7 баллов)  | 4. Ограниченное расширение или постепенное удаление | 5. Промежуточная позиция, ориентированная на осторожное развитие | 6. Специализация на избранных направлениях |
|                         | Низкая (0-3 балла)    | 7. Ликвидация                                       | 8. Укрепление позиции, ориентированное на доходы                 | 9. Позиция «производителя прибыли»         |

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, следует отметить, что сильными сторонами торговой сети «Тамара» являются известность сети и как следствие высокий уровень доверия покупателей, конкурентоспособные цены в магазинах, хорошее качество товаров, а также низкая степень банкротства.

В свою очередь нельзя оставить без внимания слабые стороны: уровень маркетинговой деятельности и доля рынка у исследуемой торговой сети минимальны, помимо прочего был отмечен спад чистой прибыли более чем в 2 раза в 2018 году.

### ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ТАМАРА»

#### 3.1. Маркетинговая стратегия торговой сети «Тамара»

В результате оценки конкурентоспособности торговой сети «Тамара» были выявлены следующие проблемы: сравнительно узкий ассортимент, низкий уровень обслуживания, также недостаточность маркетинговых мероприятий в условиях возросшей конкуренции на рынке. Однако в качестве конкурентных преимуществ «Тамара» использует известность сети и как следствие высокий уровень доверия покупателей, конкурентоспособные цены в магазинах, а также хорошее качество товаров. Несмотря на это доля рынка у анализируемой сети составляет 0,2 %, также наблюдается ежегодное уменьшение выручки, о чем свидетельствуют данные таблицы 2.4.

Одной из основных целей торговой сети «Тамара» является увеличение объема продаж, для этого необходимо иметь четкое представление о целевой аудитории. Глубокое знание целевой аудитории, их потребностей, характеристик и особенностей поможет правильно сформировать маркетинговую стратегию.

Приоритетным потребителем для торговой сети «Тамара» являются лица со средним и низким достатком, преимущественно женщины. Данный контингент является основным, который нужно заинтересовать в преимуществах предложения супермаркетов «Тамара». Потребитель с доходом выше среднего также представляет целевую аудиторию, однако же по факту пользуется услугами супермаркетов сети реже.

Во многом сказывается и расположение супермаркетов «Тамара» - преимущественно районы проживания людей со средним достатком, практически отсутствие элитной недвижимости.

По профилю потребителей возможно разделить на следующие группы:  
Возраст: от 16 лет и далее без ограничений. Фактически же продукция,

реализуемая в торговой сети «Тамара» ориентирована и актуальна для представителей любой возрастной категории. Днем магазины преимущественно посещают домохозяйки и пенсионеры, вечером основные потребители - люди, возвращающиеся с работы.

Род деятельности: преимущественно работники офисов, сферы обслуживания, рабочие.

Географически: проживающие и работающие в районе расположения супермаркета, преимущественно в близлежащих домах.

Психографические: ориентированные на базовый ассортимент, ищут выгодные ценовые предложения и одновременно качество продукции, склонны выбирать оптимальное соотношение цены и качества, совершают покупки несколько раз в неделю.

Основная цель маркетинговой стратегии – увеличение валовой прибыли на 10 %. Также еще одна цель в рамках маркетинговой стратегии - выработка преимуществ по сравнению с конкурентами в течение длительного периода времени, которые будут способствовать притоку покупателей и увеличению уровня удовлетворенности предоставляемых торговой сетью товарами, что будет в свою очередь способствовать росту прибыли торговых точек.

Маркетинговая стратегия определяет, как правильно сформировать структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. Главная задача маркетинговой стратегии — правильно спланировать товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику продвижения товара на рынке. Этапы состоят из практических шагов по реализации стратегии, управлению ею и контролю за ее выполнением.

Разработаем маркетинговую стратегию для торговой сети «Тамара».

По результатам анализа информации, полученной при проведении маркетинговых исследований потребителей и конкурентов, были выявлены как достоинства, так и недостатки в работе торговой сети «Тамара», для

ликвидации которых был составлен перечень рекомендаций, с учетом выявленной целевой аудитории:

#### 1. Формирование и управление товарным ассортиментом компании

Первое, с чего стоит начать, это совершенствование ассортимента торговой сети, ведь как показывают опросы, покупатели недовольны представленным ассортиментом. Обеспечение роста основных экономических показателей деятельности торговой сети зависит от правильного формирования ассортиментной матрицы. Иначе говоря, конкурентоспособность торговой сети находится в зависимости от соответствия ассортиментной матрицы запросам покупателей.

Стратегия формирования товарного ассортимента в торговой сети «Тамара» заключается в том, что он должен соответствовать потребностям основного целевого сегмента и обеспечивать максимальную прибыль. В магазине представлено около 1500 товарных позиций, большая часть которых - продукты питания, около 2 % от всего ассортимента составляют непродовольственные товары. Товарный ассортимент торговой сети представлен не только с учетом основных потребностей покупателей и их финансовых возможностей, но и площади магазина.

Для совершенствования товарного ассортимента торговой сети «Тамара» был проведен ABC-анализ (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

ABC анализ продаж продукции торговой сети «Тамара» за 2018 г.

| Наименование           | Значение, руб. | Вклад, % | Накопительный вклад, % | Группа |
|------------------------|----------------|----------|------------------------|--------|
| Фрукты, овощи          | 46 392 930,01  | 21,37    | 21,37                  | А      |
| Молочные продукты      | 39 218 127,65  | 18,06    | 39,43                  | А      |
| Кондитерские изделия   | 30 019 123,58  | 13,83    | 53,25                  | А      |
| Безалкогольные напитки | 23 029 032,21  | 10,61    | 63,86                  | А      |
| Бакалея                | 18 700 115,93  | 8,61     | 72,47                  | А      |
| Алкогoльные напитки    | 13 181 961,66  | 6,07     | 78,54                  | А      |
| Мясо и мясные продукты | 10 382 069,27  | 4,78     | 83,32                  | В      |
| Чай, кофе, какао       | 8 256 836,20   | 3,80     | 87,13                  | В      |

|                  |              |      |       |   |
|------------------|--------------|------|-------|---|
| Табачные изделия | 6 530 995,14 | 3,01 | 90,14 | В |
| Гастрономия      | 6 209 856,64 | 2,86 | 93,00 | В |

## Продолжение таблицы 3.1

| Наименование                | Значение, руб. | Вклад, % | Накопительный вклад, % | Группа |
|-----------------------------|----------------|----------|------------------------|--------|
| Непродовольственные товары  | 4 831 001,83   | 2,22     | 95,22                  | С      |
| Консервированные продукты   | 3 248 053,75   | 1,50     | 96,72                  | С      |
| Рыба                        | 2 302 411,27   | 1,06     | 97,78                  | С      |
| Детское питание             | 1 975 725,54   | 0,91     | 98,69                  | С      |
| Хлеб, хлебобулочные изделия | 1 282 485,51   | 0,59     | 99,28                  | С      |
| Зоотовары                   | 914 865,92     | 0,42     | 99,70                  | С      |
| Замороженная продукция      | 654 407,89     | 0,30     | 100,00                 | С      |

Источник: [Составлено автором]

Наибольшую долю в обороте компании занимают товары повседневного спроса. В частности, группа фрукты, овощи приносят почти 22 % от оборота. Молочная продукция занимает второе место с 18 %. На третьем месте кондитерские изделия – 14 %.

Далее сравним среднероссийские показатели продажи основных продуктов питания с рассчитанными ранее по торговой сети «Гамара». Обратимся к приложению 1 из которого следует, что по среднероссийским показателям лидирующую позицию занимает категория мясо и мясные продукты (8,1 %), далее следуют молочные продукты (4,4 %) и фрукты, овощи – 3,9 %. Таким образом, при формировании ассортиментной матрицы необходимо расширить ассортимент в группе мясо и мясные продукты ввиду имеющегося спроса на данную категорию товаров для успешного дальнейшего развития компании.

В частности, следует обратить внимание на местных товаропроизводителей ООО «Ишимский мясокомбинат», ОАО Мясокомбинат «Ялutorовский», ЗАО АПКК «Рощинский», ООО «Согласие».

Помимо расширения ассортимента в группе мясо и мясные продукты, следует увеличить в целом долю продукции местных производителей до 55 % (по данным на 2018 г. доля составляет 37 %) путем замены действующих поставщиков. Так как по данным опросов население региона ценит тюменские товары, продукция локальных товаропроизводителей воспринимаются как более качественная: 61 % опрошенных считают, что качество тюменских продуктов выше, чем продукция других регионов; 78 % респондентов предпочтут местную продукцию [34].

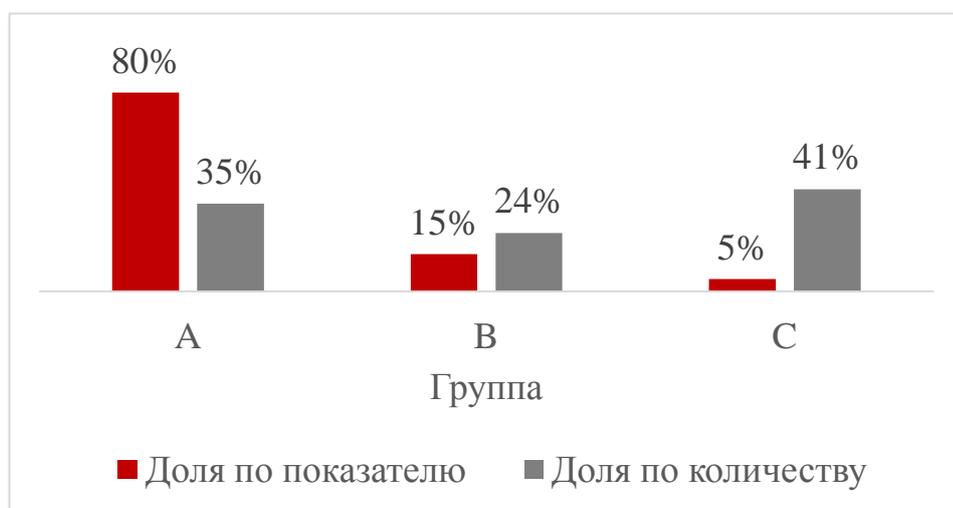


Рисунок 3.1 – Доли в ABC-группах

Источник: [Составлено автором]

Из рисунка 3.1 следует, что 35 % всех товаров приносят компании 80 % выручки. Следующие 24 % приносят 15 % выручки. Оставшиеся 5 % выручки компания получает за счет 41 % всего ассортимента товаров.

Обратимся к рекомендуемым значениям:

Группа А — 80 % выручки, 20 % наименований. Группа В — 15 % выручки, 30 % наименований. Группа С — 5 % выручки, 50 % наименований.

После сравнения с рекомендуемыми значениями можно сделать вывод, что ассортимент достаточно хорошо оптимизирован. Однако для того, чтобы приблизиться к рекомендуемым значениям необходимо расширить ассортимент группы «С».

Необходимо проводить постоянные исследования рынка, направленные на совершенствование товарного ассортимента, в частности, проведение мини-опросов среди покупателей с периодичностью раз в квартал, формирование на их основе определённой матрицы для каждого магазина.

## 2. Ценовая политика

Ценовая политика является одной из составляющих комплекса маркетинга торговой сети «Тамара» и направлена на достижение стратегических целей.

При установлении цены розничная торговая сеть «Тамара» руководствуется внутренними документами, в частности на каждую группу товаров установлена фиксированная наценка. Помимо этого, в отдельную группу выделены товары социального значения с минимальной торговой наценкой. Цены соответствуют ожиданиям целевой аудитории, о чем свидетельствует таблица 2.10.

Для получения полной картины об уровне цен торговой сети проведем анализ средних потребительских цен на отдельные товары, реализуемые в Тюменской области и в торговой сети «Тамара» (см. приложение 2). По результатам анализа можно сделать вывод о том, что максимальная разница в средних ценах торговой сети и средних ценах по Тюменской области наблюдается в категории «овощи» (превышение цен в сети на огурцы свежие - 27 %, помидоры свежие - 20 %, капуста белокочанная свежая - 2 %). Для исправления сложившейся ситуации рекомендовано провести переговоры с действующими поставщиками данной группы товаров на предмет предоставления скидок, либо осуществить поиск новых поставщиков.

Также хотелось бы отметить, что на ряд категорий цены в торговой сети «Тамара» ниже, чем в Тюменской области, в частности цены на хлеб, печенье, – это обусловлено наличием собственного производства. Цены на рис, крупу гречневую, вермишель в среднем на 55 % ниже, чем в Тюменской области, так как в магазинах делается упор на социально значимые продукты.

Для привлечения покупателей также можно воспользоваться следующими приемами:

— использование гибкой ценовой модели на товары индикаторы для работы с отдельными магазинами при локальной конкурентной борьбе;

— следует увеличить частоту смены промоакций и создать их более привлекательными для потребителя. Особый упор сделать на продукцию собственного производства за счет выделения товаров специальными ценниками;

— применение ценовой дискриминации по времени реализации: установление скидки в размере 3 % для тех, кто приобретает товар в первой половине дня в понедельник и вторник. Этот приём поможет привлечь покупателей в те часы работы магазина, когда покупательский поток практически нулевой.

Все предложения по ценообразованию, так или иначе, связаны со снижением цен для привлечения новых клиентов и увеличения товарооборота.

### 3. Сбыт в системе маркетинга

Сбыт в системе маркетинга выявляет, создает и реализует конкретные потребности покупателей и является источником конкурентного преимущества торговой сети.

Основное в сфере продаж — это порядок в торговом зале и вежливое общение с покупателями.

Согласно маркетинговым исследованиям, 85 % респондентов принимают решение о покупке непосредственно в магазине [18]. Покупатель, находясь в торговом зале, подвергается воздействию информации, которую он получает при выборе товаров: музыка, выкладка товаров, качество обслуживания, что увеличивает время пребывания в торговой точке и создаёт возможность для совершения незапланированных импульсивных покупок.

Для этого следует применять современные инструменты для увеличения времени пребывания потребителя в магазине и стимулировать

его покупательскую активность. Поэтому, красиво и правильно выставив товар на полке, можно существенно увеличить его продажи. В частности, для этого используется мерчандайзинг как эффективный инструмент маркетинга, с целью стимулирования сбыта.

Именно поэтому рекомендуется разработать планыграммы для торговой сети «Тамара».

Помимо повышения продаж за счет работы с планыграммами оптимизируются трудозатраты сотрудников, появится возможность точно отслеживать и планировать ввод и вывод товара из ассортимента, настраивать логистику, планировать запас и объём продукции на складе.

Повышение качества обслуживания является необходимым условием формирования сбыта в системе маркетинга.

Следующее, что необходимо сделать, это улучшить работоспособность персонала, для увеличения продаж. Повышать качество обслуживания возможно за счет внедрения системы тренингов по продажам для поднятия уровня квалификации сотрудников. На тренингах персонал сможет овладеть ключевыми техниками организации торговли, основным инструментам, стимулирующим продажи в торговой точке, и научиться бороться с основными возражениями клиентов, возникающими в процессе реализации товаров.

Именно отношение персонала к клиенту играет основополагающую роль в успешном развитии любого торгового предприятия. Учетливое отношение к покупателям – это залог благоприятного впечатления у клиентов о торговой точке.

В результате успешных проведенных мероприятий по обучению сотрудников - увеличится объем продаж, повысится конкурентоспособность торговой сети и удовлетворенность клиентов.

В качестве дополнительных каналов сбыта для увеличения товарооборота можно предложить ввести в практику магазина возможность сбора предварительных заказов от покупателей как дополнительной услуги.

Следует провести оценку валовой прибыли торговых точек при текущей деятельности и при сдаче в аренду. Магазины, приносящие валовую прибыль ниже, чем при сдаче в аренду, предлагается закрыть, оставшийся товар переместить на более эффективные каналы сбыта и помещения сдать в аренду на выгодных условиях. Разницу в доходе направить на реализацию предложенных мероприятий в рамках маркетинговой стратегии.

#### 4. Продвижение

Анализируя деятельность торговой сети в области продвижения, можно сделать следующий вывод - компания имеет слабую политику продвижения.

Следует систематически проводить стимулирующие мероприятия, направленные на увеличение покупательского спроса:

— в имеющихся группах в социальных сетях (Instagram, ВКонтакте) проводить розыгрыши. Предоставлять выгодные предложения для покупателей, которые состоят в официальной группе ЗАО ХК «Фонд» ВКонтакте и Instagram. Состоящие в группе потребители будут получать не только регулярные обновления об акциях и скидках в удобном формате, но и станут участниками регулярных конкурсов с приятными призами;

— проведение дегустаций с целью ознакомления потребителей с ассортиментом торговой сети и увеличения объемов реализации, дегустируемой продукции.

Торговой сети «Тамара» необходимо больше уделять внимания различным маркетинговым коммуникациям, призванным донести информацию до конечного потребителя. Рекомендованы к использованию следующие рекламные средства для привлечения клиентов:

— внутри магазинная реклама. Информирование покупателей следует осуществлять посредством корпоративного акционного буклета, распространяемого в каждом магазине сети. Акционный буклет торговой сети «Тамара», может стать эффективным инструментом продвижения. Распространять буклет следует у входа в магазин и у кассовой зоны;

— сайт. Необходимо заказать и внедрить новый сайт. Следует обратиться в агентство, занимающееся разработкой и продвижением сайта.

Для сайта предложены следующие разделы:

|   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
| информация об акциях, скидках, розыгрышах | раздел для владельцев карт лояльности | отзывы и предложения потребителей                    |
| квизы (опрос для сбора контактов\заявок)  | контактная информация                 | рецепты  |
| вакансии                                  | информация для поставщиков            | каталог товаров с возможностью генерирования заказов |

Рисунок 3.2 – Разделы сайта

Источник: [Составлено автором]

— еще один способ информировать потребителей – это SMS-сообщения и почтовые рассылки. E-mail маркетинг по-прежнему остается эффективным маркетинговым каналом. Массовые акции и маркетинговые кампании будут уходить в прошлое, иначе говоря, происходит персонализация маркетинговых коммуникаций. Персонализация – ключевой инструмент управления спросом и лояльностью, который поможет сформировать оптимальное предложение для клиента и лучше понимать клиента. Через почту и SMS-сообщения можно поздравлять покупателей с календарными праздниками, производить персональную рассылку купонов и промокодов со скидкой и информировать о новых поступлениях товаров;

— отдельным пунктом можно выделить социальные сети. В имеющихся каналах коммуникации (Instagram, ВКонтакте) запускать таргетированную рекламу;

— реклама у блогеров. Рекомендация со стороны популярного человека имеет больший вес, чем традиционная реклама. Блогерам удается успешно распространять информацию, продавать товары и услуги. Привлечение лидеров мнений к рекомендациям или обсуждению торговой сети может повысить осведомленность, посещаемость и в итоге продажи;

— печать и распространение листовок. Необходимо проводить выборочное информирование покупателей о ценовых и товарных инициативах путем распространения в районах месторасположения магазинов листовок, в которых будут содержаться купоны на скидку;

— помимо печатной внутри магазинной рекламы эффективной будет аудиореклама, транслируемая непосредственно в торговых точках. Такая реклама может сообщать о скидках и акциях, предоставляемых посетителям супермаркета, о новых поступлениях товаров и их свойствах;

— в маршрутных такси, оснащенных телевизионными экранами, можно запустить видеорекламу, предназначенную для информирования пассажиров на близлежащих к торговым точкам маршрутах городского транспорта.

Проведем сравнительный анализ предлагаемой маркетинговой стратегии с текущей практикой в торговой сети «Тамара», данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Сравнение предлагаемой маркетинговой стратегии с текущей практикой в торговой сети «Тамара»

| Составляющая маркетинговой стратегии | Существующая практика                               | Предлагаемая маркетинговая стратегия   |
|--------------------------------------|---|--|
| Товарный ассортимент                 | Ведется политика сокращения ассортиментной матрицы. | Расширить ассортимент в группе мясо и мясные продукты.<br>Увеличить ассортимент группы «С».<br>Увеличить долю продукции местных производителей.<br>Проводить мини-опросы среди покупателей с периодичностью раз в квартал. |

## Продолжение таблицы 3.2

| Составляющая маркетинговой стратегии | Существующая практика  | Предлагаемая маркетинговая стратегия   |
|--------------------------------------|--|--|
| Ценовая политика                     | На каждую группу товаров установлена фиксированная наценка. Ежемесячное выделение групп товаров под акции.   | Проводить переговоры с действующими поставщиками группы товаров - «овощи» на предмет предоставления скидок, либо осуществить поиск новых поставщиков. Использовать гибкую ценовую модель на товары индикаторы для работы с отдельными магазинами при локальной конкурентной борьбе. Применять ценовую дискриминацию по времени реализации. Увеличивать частоту смены промоакций. |
| Сбыт в системе маркетинга            | Мерчандайзинг осуществляется силами и на усмотрение персонала торговых точек. Поставщики предоставляют поддержку по выкладке на их оборудовании.               | Разработать планограммы. Проводить тренинги по продажам для повышения качества обслуживания. Расширить каналы сбыта продукции. Провести оценку валовой прибыли торговых точек от текущей деятельности и от сдачи в аренду.   |
| Продвижение                          | Имеются вывески с названием торговой сети, POS-материалы, брендированные стеллажи. Ведутся группы в ВКонтакте и Инстаграме. Присутствие на платформе «Едадил». | Организовывать дегустации. Разработать сайт. Организовать рассылку SMS-сообщений и почтовых писем. Запустить таргетированную рекламу в ВКонтакте, Instagram, рекламу у блогеров. Распространять листовки. Выпускать акционный буклет. Запускать аудиорекламу и рекламу в маршрутных такси.   |

Источник: [Составлено автором]

На основе падения объема продаж можно сделать вывод, что торговая сеть «Тамара» не имеет возможности выстроить эффективную защиту против федеральных торговых сетей за счет тех ресурсов, которыми обладает. Лучшим выходом из ситуации становится мера стратегического отхода (планируемого сокращения). С полным уходом из бизнеса эта мера не имеет

ничего общего. Компании следует перевести в аренду те торговыми точками, защищать которые нет смысла, и сконцентрировать все ресурсы и усилия на более прибыльных магазинах и заняться их продвижением. Оставшиеся магазины перепрофилировать в фирменные магазины, в которых основа ассортиментной матрицы будет заключаться в продукции собственного производства и местных производителей, сделав акцент в пользу фермерских продуктов, а не товаров, которые можно найти в любом супермаркете.

Иными словами, маркетинговая стратегия торговой сети «Тамара» заключается в вынужденном сокращении торговых точек и концентрации ассортимента на продукции региональных товаропроизводителей.

### 3.2. Экономическое обоснование маркетинговой стратегии

В связи с тем, что разработанная маркетинговая стратегия для торговой сети «Тамара» заключается в вынужденном сокращении, то для начала сравним валовую прибыль при текущей деятельности и при сдаче торговых площадей в аренду (см. рис. 3.3).

При расчете валовой прибыли при аренде была взята средняя годовая арендная стоимость торговой площади в г. Тюмени в 2018 году – 7 586 руб. за м<sup>2</sup> [38].

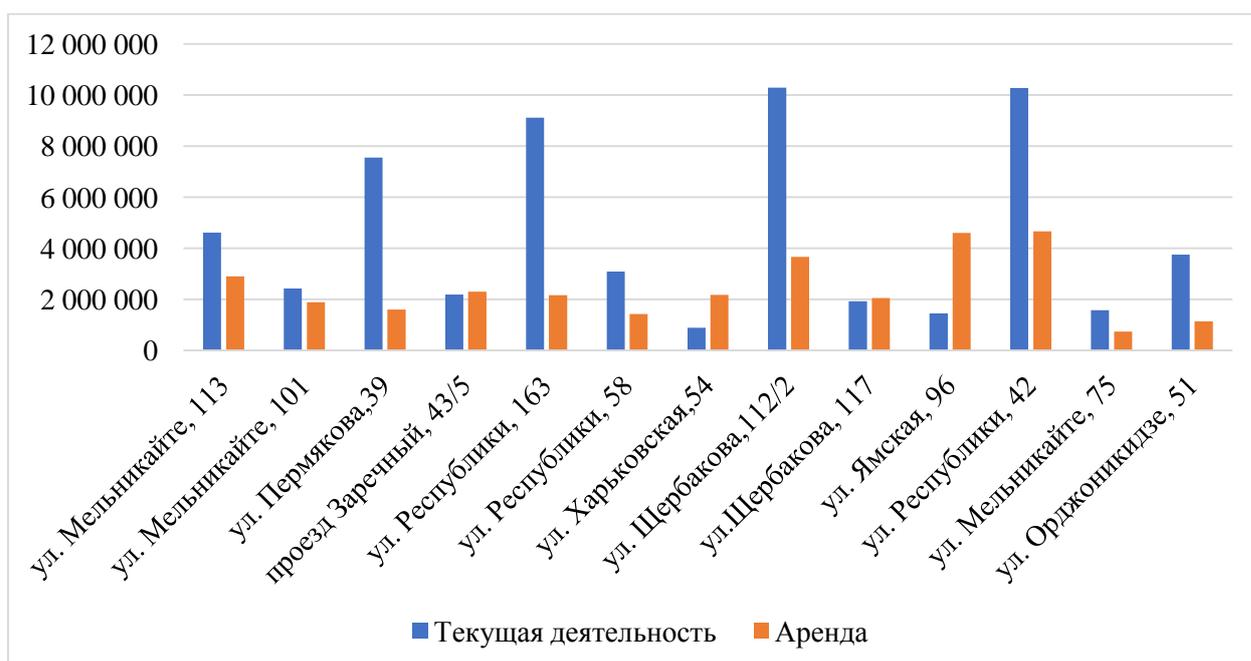


Рисунок 3.3 – Валовая прибыль при текущей деятельности и при сдаче торговых площадей в аренду, тыс. руб.

Источник: [Составлено автором]

На основании рисунка 3.3 можно дать рекомендации относительно деятельности торговых точек. Магазины по адресам: проезд Заречный, 43/5; ул. Харьковская, 54; ул. Щербакова, 117; ул. Ямская, 96 следует перевести в аренду, так как валовая прибыль при сдаче данных торговых точек в аренду выше. Таким образом маркетинговая стратегия разработана для 9 магазинов.

Срок реализации предложенной маркетинговой стратегии для торговой сети «Тамара» составляет 1 год. Определим стоимость каждого из предложенных мероприятий (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3

Затраты на проведение мероприятий по реализации маркетинговой стратегии

| Мероприятие  | Периодичность        | Расход на мероприятие, руб. |
|--|----------------------|-----------------------------|
| Проведение мини-опросов среди покупателей  | Раз в 3 месяца       | 49380                       |
| Проведение акций   | На регулярной основе | 874200                      |
| Разработка планogramм  | Единоразово          | 210000                      |
| Проведение тренингов по продажам   | Раз в 4 месяца       | 150000                      |
| Расширение каналов сбыта   | На регулярной основе | 0                           |
| Оценка валовой прибыли торговых точек при текущей деятельности и от сдачи в аренду | Единоразово          | 0                           |
| Проведение розыгрышей в имеющихся группах в социальных                             | Раз в месяц          | 12000                       |

|                             |             |        |
|-----------------------------|-------------|--------|
| сетях                       |             |        |
| Проведение дегустаций       | Раз в месяц | 123000 |
| Разработка (введение) сайта | Единоразово | 206000 |

Продолжение таблицы 3.3

| Мероприятие                       | Периодичность          | Расход на мероприятие, руб. |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| SMS и Email рассылки              | Раз в месяц            | 72400                       |
| Реклама в ВКонтакте, Instagram    | Раз в месяц            | 10500                       |
| Реклама у блогеров                | Раз в месяц            | 14400                       |
| Печать и распространение листовок | 2 раза в месяц         | 36142                       |
| Печать акционных буклетов         | 2 раза в месяц         | 43248                       |
| Аудиореклама                      | 2 раза в месяц         | 51840                       |
| Реклама в маршрутных такси        | Каждый месяц по 6 дней | 45065                       |
| Итого                             |                        | 1895175                     |

Источник: [Составлено автором]

Стоимость рассчитана на основе исследования среднерыночных цен на товары и услуги на сайте Chearmedia - рекламной площадки, агрегатора онлайн и оффлайн рекламы, также BTL- агентства PROMO и действующих контрагентов ЗАО ХК «Фонд».

Детализация расчетов стоимости предложенных мероприятий в рамках маркетинговой стратегии представлены в приложении 3. Таким образом, для реализации предложенной маркетинговой стратегии, рассчитанной на один год торговой сети потребуется вложить 1895175 руб.

Для определения возможного роста выручки была произведена экспертная оценка. В качестве экспертов выступили и дали приближенную оценку коммерческий директор, директор по продажам и финансовый

директор ЗАО ХК «Фонд». Согласно экспертной оценке, планируемый прирост выручки вследствие реализации предложенной стратегии был оценен в 10 %. Тогда, если взять в качестве базового показателя объем выручки торговой сети за 2018 год (по 9 торговым точкам), равный 188389 тыс. руб., то продажи увеличатся на 18 млн. 838 тыс. руб. Также к выручке необходимо добавить выручку от аренды за год по магазинам, которые рекомендовано сдать в аренду, равную 12213 тыс. руб.

Спрогнозируем основные финансовые показатели торговой сети «Тамара», данные представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Анализ финансовых результатов торговой сети «Тамара» в 2017-2018 гг.,  
2020 г. (прогноз), тыс. руб.

| Показатель      | Факт      |           | Прогноз<br>2020 г. | Изменение          |        |                    |       |
|-----------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|--------|--------------------|-------|
|                 | 2017 г.   | 2018 г.   |                    | 2018 г. от 2017 г. |        | 2020 г. от 2018 г. |       |
|                 |           |           |                    | в тыс. руб.        | в %    | в тыс. руб.        | в %   |
| Выручка         | 350149,00 | 217130,00 | 219441,36          | -133019,00         | -37,99 | 2311,36            | 1,06  |
| Себестоимость   | 192804,00 | 157968,00 | 152231,52          | -34836,00          | -18,07 | -5736,49           | -3,63 |
| Валовая прибыль | 157345,00 | 59162,00  | 67209,85           | -98183,00          | -62,40 | 8047,85            | 13,60 |

Источник: [Составлено автором]

Итак, по итогам 2018 г. выручка уменьшилась на 133,019 млн. руб. Данное снижение, в частности, было обусловлено низкой маркетинговой деятельностью, а также закрытием двух торговых точек в 2018 году. Также уменьшилась себестоимость продаж компании на 18 %. В итоге торговая сеть «Тамара» получила 59,162 млн. валовой прибыли, что на 98,183 млн. руб. меньше, чем в предыдущем году.

В результате реализации разработанных мероприятий в рамках маркетинговой стратегии ожидается рост выручки на 2,313 млн. руб. Валовая прибыль, полученная с учетом применения маркетинговой стратегии, прогнозируется на уровне 67,209 млн. руб., а её рост по итогам 2020 г. 8,047

млн. руб. или 13,6 %. Таким образом можно сделать вывод, что цель маркетинговой стратегии, которая заключается в увеличении валовой прибыли на 10 %, достигнута.

Далее произведем оценку предложенной маркетинговой стратегии, рассчитав пять основных показателей: окупаемость инвестиций, чистую приведённую стоимость, дисконтированный срок окупаемости, дисконтированный индекс доходности и экономический эффект.

Окупаемость инвестиций:

$$ROI = \frac{\Delta B - \Delta C}{З} * 100\% \quad (3.1),$$

где ROI - окупаемость инвестиций;

$\Delta B$  – прирост выручки;

$\Delta C$  – прирост себестоимости;

З – затраты на предложенные мероприятия.

$$ROI = \frac{2311,36 + 5736,49}{1895,18} * 100\% = 424,65\%$$

Чистая приведённая стоимость:

$$NPV_B = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + R)^t} \quad (3.2),$$

где  $NPV_B$  – чистая приведённая стоимость полученной дополнительной суммы выручки;

$CF_t$  – денежный поток в t-ом периоде;

n, t — количество временных периодов;

R — ставка дисконтирования.

$$NPV_B = \frac{2311,36}{(1 + 0,1695)^1} = 1976,37 \text{ тыс. руб.}$$

Ставка дисконтирования кумулятивным методом:

$$R = r_f + r_p + J \quad (3.3),$$

где  $R$  – ставка дисконтирования;

$r_f$  – безрисковая ставка (в качестве которой была взята ключевая ставка ЦБ РФ-7,75 %);

$r_p$  - риски реализации предложенных мероприятий (5 %);

$J$  – уровень инфляции (прогнозный уровень инфляции в РФ в 2019 г. – 4,2 %).

$$R = 0,0775 + 0,042 + 0,05 = 0,1695$$

Дисконтированный индекс доходности:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+R)^t}} \quad (3.4),$$

где  $DPI$  - дисконтированный индекс доходности;

$CF$  – денежный поток;

$n, t$  — количество временных периодов;

$R$  — ставка дисконтирования;

$I_t$  – сумма инвестиций (затраты) в  $t$ -ом периоде.

$$DPI = \frac{\frac{2311,36}{(1+0,1695)^1}}{\frac{1895,18}{(1+0,1695)^1}} = 1,22$$

Экономический эффект:

$$\mathcal{E} = P - Z \quad (3.5),$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект;

$P$  – экономический результат, полученный от реализации предложенных мероприятий;

$Z$  – затраты на предложенные мероприятия.

$$\Delta = 8047,85 - 1895,18 = 6152,67 \text{ тыс. руб.}$$

При условии, что все показатели в равной степени будут каждый год увеличиваться на 10 %, то в 2020 г. экономический эффект будет равен 6152 тыс. руб. (в том числе за счет экономии затрат при закрытии магазинов), в 2021 г. экономический эффект сократится на 21 % и с 2022 г. можно будет наблюдать увеличение данного показателя (приложение 4).

Дисконтированный срок окупаемости:

$$DPP = \frac{I}{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}} \quad (3.6),$$

где DPP – дисконтированный срок окупаемости;

$I$  – сумма инвестиций (затраты);

$CF_t$  – денежный поток в  $t$ -ом периоде;

$n, t$  — количество временных периодов;

$R$  — ставка дисконтирования.

$$DPP = \frac{1895,18}{\frac{2311,36}{(1+0,1695)^1}} = 0,96 \text{ года или } 11,5 \text{ месяца}$$

Для наглядности расчеты показателей представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Основные показатели финансового анализа маркетинговой стратегии

| Показатель                                    | Значения показателей | Нормативные значения показателей |
|---|----------------------|----------------------------------|
| Окупаемость инвестиций (ROI), %               | 424,65               | ROI > 100 %                      |
| Чистая приведённая стоимость (NPV), тыс. руб. | 1976,37              | NPV > 0                          |

|   |         |       |
|---|---------|-------|
| Дисконтированный индекс доходности (DPI)      | 1,22    | DPI>1 |
| Экономический эффект (Э), тыс. руб.           | 6152,67 | Э>0   |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 11,5    | DPP→0 |

Источник: [Составлено автором]

Маркетинговая стратегия полностью окупится за год и принесет 424,65 % прибыли от затрат на маркетинговые мероприятия. То есть каждый потраченный рубль вернется и позволит получить дополнительно 4,24 рубля.

Чистая приведенная стоимость полученной дополнительной суммы выручки будет равна 1976,37 тыс. руб.

Дисконтированный индекс доходности будет составлять 1,22. Это значительно больше единицы, поэтому маркетинговая стратегия имеет хорошие перспективы и может принести прибыль.

Экономический результат, который будет получен от внедрения маркетинговой стратегии составит 6152,67 тыс. руб., а срок окупаемости будет равен 11,5 месяцев.

Исходя из проведенных расчетов можно сделать вывод, что предложенная маркетинговая стратегия является экономически эффективной и может быть реализована в торговой сети «Тамара».

На основе ранее выбранных основных ключевых факторов успеха отрасли был рассчитан прогнозный индекс конкурентоспособности торговой сети «Тамара» с учетом реализации предложенной маркетинговой стратегии.

Была произведена оценка конкурентных преимуществ торговой сети «Тамара» на основании экспертных оценок руководства ЗАО ХК «Фонд» (коммерческого директора, директора по продажам, начальника торгового отдела). Оценка конкурентов проводилась в бальной системе, размер баллов от 1 до 10 (10 – очевидное преимущество, 1 – полное отсутствие преимущества). Результаты оценки представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Оценка конкурентной силы торговой сети «Тамара» (прогноз)

| Ключевые факторы успеха | Вес  | Оценка | Значение |
|-------------------------|------|--------|----------|
| Удобное расположение    | 0,2  | 5      | 1        |
| Качество товаров        | 0,2  | 8      | 1,6      |
| Уровень обслуживания    | 0,05 | 7      | 0,35     |

## Продолжение таблицы 3.6

| Ключевые факторы успеха            | Вес  | Оценка | Значение |
|------------------------------------|------|--------|----------|
| Широта ассортимента                | 0,2  | 7      | 1,4      |
| Уровень доверия/имидж              | 0,05 | 8      | 0,4      |
| Уровень цен                        | 0,2  | 7      | 1,4      |
| Уровень маркетинговой деятельности | 0,1  | 6      | 0,6      |
| Взвешенная общая оценка            | 1    |        | 6,75     |

Источник: [Составлено автором]

Для наглядности оценки конкурентоспособности торговой сети «Тамара» была использована радиальная диаграмма конкурентных преимуществ торговой сети «Тамара» (см. рисунок 3.4).

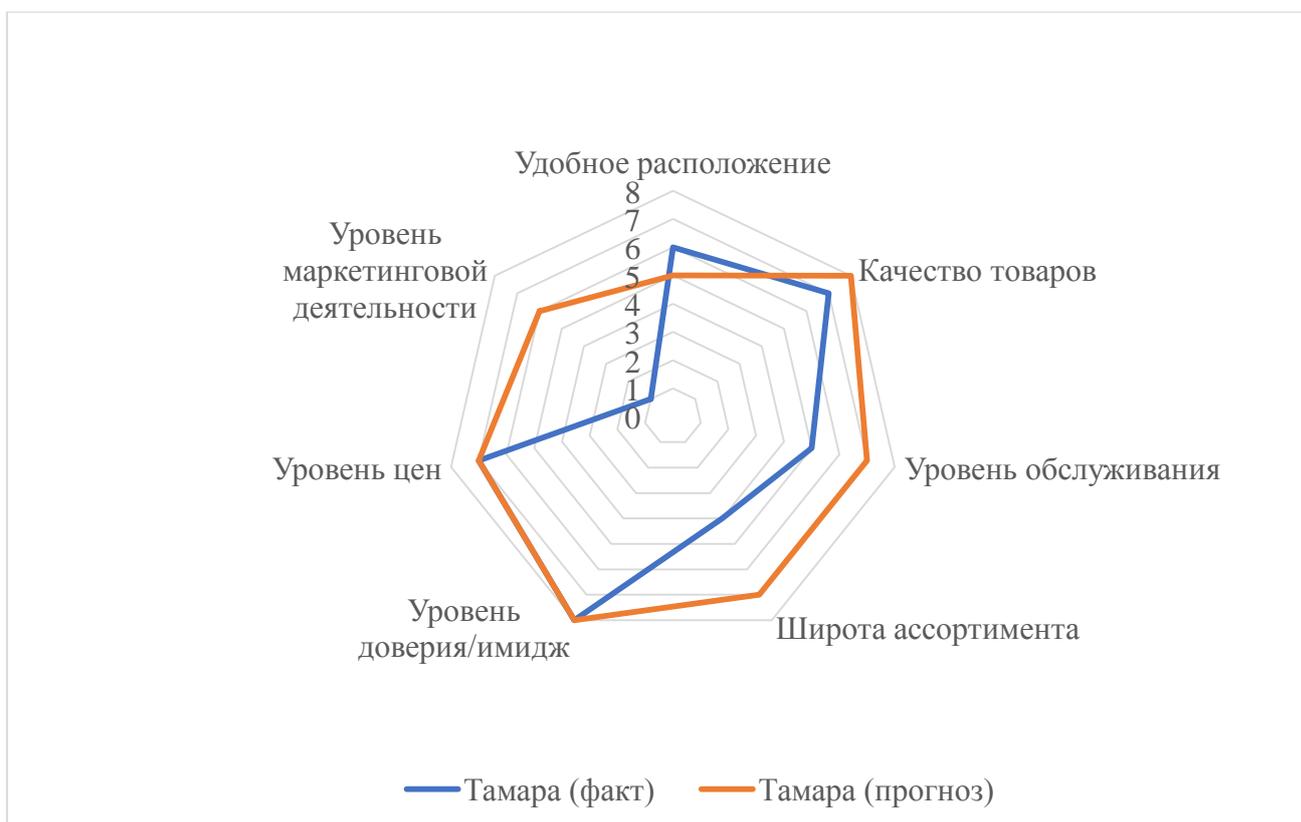


Рисунок 3.4 Многоугольник конкурентоспособности торговой сети «Тамара»

Источник: [Составлено автором]

Рисунок 3.4 демонстрирует как изменятся конкурентные преимущества анализируемой торговой сети после применения маркетинговой стратегии: показатель «удобное местоположение» сократится на 1 пункт за счет закрытия магазинов; такие показатели как качество товаров, уровень обслуживания, широта ассортимента и уровень маркетинговой деятельности возрастут.



Рисунок 3.5 Многоугольник конкурентоспособности торговых сетей

Источник: [Составлено автором]

После применения маркетинговой стратегии торговая сеть «Тамара» будет лидировать по следующим показателям: качество товаров, уровень обслуживания, уровень доверия/имидж (см. рисунок 3.4).

На основе данных таблицы 3.6 и рисунка 3.3 проведем конкурентный анализ. Для начала произведем расчет площади многоугольника исследуемой торговой сети и общего многоугольника по формуле (2.2). Затем рассчитаем индекс конкурентоспособности по формуле (2.3). Результаты расчетов представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Конкурентный анализ торговых сетей

| Показатель                      | Факт   |           |         |        | Прогноз |
|---------------------------------|--------|-----------|---------|--------|---------|
|                                 | Тамара | Пятерочка | Монетка | Магнит | Тамара  |
| Площадь<br>многоугольника       | 84,15  | 165,75    | 101,58  | 145,35 | 139,83  |
| Индекс<br>конкурентоспособности | 0,28   | 0,56      | 0,34    | 0,49   | 0,47    |

Источник: [Составлено автором]

Сравнив индексы конкурентоспособности торговых сетей, можно сделать следующий вывод: лидирующее место по-прежнему занимает «Пятерочка» благодаря более удобному расположению, низкому уровню цен, а также за счет эффективной рекламной деятельности. Торговая сеть «Тамара» обогнала «Монетку», заняв 3 место в данном рейтинге. Прогнозное значение индекса конкурентоспособности торговой сети «Тамара» выше в 1,7 раз, чем текущее.

Таким образом, после применения разработанной маркетинговой стратегии торговой сети «Тамара» ее конкурентные преимущества улучшились, что в свою очередь подтверждает гипотезу магистерской диссертации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время маркетинг необходимо рассматривать как единую рыночную концепцию управления организацией. Реализация маркетинговой стратегии затрагивает практически все направления деятельности компании.

В данной работе были выявлены теоретические основы маркетинга в сфере розничной торговли, исследован рынок розничной торговли Тюменской области и конкурентоспособность торговой сети «Тамара», а также разработана и экономически обоснована маркетинговая стратегия для анализируемой торговой сети.

При выборе места покупки для подавляющего большинства потребителей основными привлекательными фактором являются географическая близость, ассортимент, цена, уровень и качество обслуживания.

Тюменский рынок продовольственного ритейла находится на стадии активного развития. Анализируя долю оборота розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли Тюменской области выявлен рост доли сетей в общем обороте. Уровень конкуренции крайне высок. Федеральные сети за счет больших объемов продаж устанавливают свою ценовую политику, вынуждая удерживать более низкий уровень цен магазины других форматов. Поэтому создание маркетинговой стратегии невозможно без разработки целого комплекса маркетинга (ценовая, ассортиментная, сбытовая политики и продвижение), способствующего удовлетворению потребителей.

Оценивая конкурентоспособность торговой сети «Тамара», было выявлено, что ассортиментная матрица сравнительно узкая по сравнению с основными конкурентами, уровень обслуживания невысокий, также выявлена недостаточность маркетинговых мероприятий в условиях возросшей конкуренции на рынке.

Основными конкурентными преимуществами сети «Тамара» являются: уровень доверия покупателей к сети, за счет достаточно длительного присутствия на рынке, невысокие цены в магазинах, а также хорошее качество товаров.

Для улучшения конкурентной позиций и ликвидации найденных недостатков в компании была разработана маркетинговая стратегия, которая заключается в вынужденном сокращении и концентрации ассортимента на продукции региональных товаропроизводителей. Компании следует перевести в аренду те торговые точки, защищать которые нет смысла, и сконцентрировать все ресурсы и усилия на более прибыльных магазинах и заняться их продвижением. По итогам магистерской диссертации можно сделать вывод, что цель маркетинговой стратегии, которая заключается в увеличении валовой прибыли на 10 % достигнута. Маркетинговая стратегия окупится через 11,5 месяцев и запланированный результат будет достигнут в течение 1 календарного года.

Долгосрочный успех торговой компании – это способность удерживать имеющихся потребителей и привлекать новых в течение продолжительного периода времени, при этом успешно противостоять действиям конкурентов и получать заслуженную прибыль. Необходимо регулярно проводить ревизию и пересмотр маркетинговой стратегии — это одно из ее существенных отличий от общей стратегии предприятия.

Таким образом, реализация предложенной маркетинговой стратегии, основанной на результатах исследования мнений покупателей и экспертов торговой сети «Тамара», в существенной мере будет способствовать повышению конкурентоспособности данной торговой сети. После применения маркетинговой стратегии индекс конкурентоспособности торговой сети «Тамара» возрастет в 1,7 раза.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Audit-it – Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/news/finance/947355.html> (дата обращения: 02.10.2018).
2. Cheapmedia – рекламная площадка, агрегатор онлайн и оффлайн рекламы [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://cheapmedia.ru/> (дата обращения: 02.02.2019).
3. Promo – BTL – агентство [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://btl-promo.com/> (дата обращения: 03.02.2019).
4. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 5. – С. 3-5.
5. Берман, Б. Розничная торговля: стратегический подход: учеб. пособие / Б. Берман, Р. Эванс. – 10-е изд./ пер. с англ. – М.: Вильямс, 2013. – 284 с.
6. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2012. – 864 с.
7. Варли, Р. С. Основы управления розничной торговлей: учеб. пособие / Р. С. Варли, М. А. Рафик. – М.: Гребенникова, 2015. – 456 с.
8. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.
9. Винкельманн, П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией: учеб. пособие / П. Винкельманн. – М.: Гребенникова, 2015 – 660 с.
10. Виноградова, С. В. Конкурентоспособность торговой услуги / С. В. Виноградова, Н. В. Маркина // Вестник СПбГУ. – 2016. – № 2. – С.110–129.

11. Вирин, Ф. Интернет – торговля в России 2018 [Электронный ресурс] / Ф. Вирин. – Режим доступа: <http://datainsight.ru/ecommerce2018> (дата обращения: 19.09.2018)
12. Гилберт, Д. Управление розничным маркетингом: учеб. пособие / Д. Гилберт. – М.: Инфра - М, 2015. – 210 с.
13. Голубков, Е. П. Маркетинг: стратегия, планы, структура / Е. П. Голубков. – М.: Дело, 2015. – 205 с.
14. Городнов, А. Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А. Г. Городнов. – Нижний Новгород, 2006. – 276 с.
15. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения (с Изменением N 1, с Поправкой) [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200108793> (дата обращения: 24.03.2018)
16. Дементьева, А. В. Конкурентоспособность международных компаний / А. В. Дементьева // Маркетинг. – 2014. – № 3. – С. 21–25.
17. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 145 с.
18. Жилина, Е. В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам [Электронный ресурс] / Е. В. Жилина // Экономическая наука и практика: материалы III Междунар. науч. конф. — 2015. — № 7. — С. 117-121. Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/94/5137> (дата обращения: 27.09.2018).
19. Зыкова, О. С. Розничная торговая сеть и ее значение для развития потребительского рынка Хабаровского края / О. С. Зыкова // Вестник ХГАП. – 2015. – № 3–4. – С. 20-22.
20. Иванов, Г. Г. Развитие торговых организаций: монография / Г. Г. Иванов. – М.: Компания Спутник +, 2015. – 159 с.
21. Ивашкин, М. В. Управление торговыми сетями на потребительском рынке: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / М. В. Ивашкин. – Хабаровск, 2016. – 34 с.

22. Итоги социально-экономического развития Тюменской области [Электронный ресурс] / Афиша Бизнес Событий. – Режим доступа: <https://afisha.bz/content/opublikovany-itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-tyumenskoj-oblasti> (дата обращения: 10.04.2018)

23. Котельникова, З. В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли (региональный аспект) / З. В. Котельникова // Мир России. – 2015. – № 3. – С. 151–172.

24. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс – курс: учеб. пособие / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер: Мир книг, 2014. – 479 с.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: учеб. пособие / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2014. – 488 с.

26. Кузубов, А. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий / А. А. Кузубов // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-5. – С. 1028-1031.

27. Маркетинговая программа предприятия, принципы разработки, виды, структура и содержание [Электронный ресурс] / Образовательная энциклопедия ODiplom.ru. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/marketingovaya-programma-predpriyatiya-principy-razrabotki-vidy-struktura-i-soderzhanie.html> (дата обращения: 10.04.2018)

28. Международная картографическая компания - «2ГИС» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://2gis.ru/> (дата обращения: 05.07.18)]

29. Недосекин, А. О. Анализ риска банкротства предприятия [Электронный ресурс] / А. О. Недосекин, О. Б. Максимов. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1034> (дата обращения: 29.10.2018)

30. Николаева, М. А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: учеб. для студ. Вузов / М. А. Николаева. – М.: Норма, 2014. – 305 с.

31. Никулина, Т. А. Понятие, признаки и классификация розничных торговых сетей / Т. А. Никулина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 38-41.
32. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд. – М.: Рус. яз., 1997. — 900 с.
33. Павлова, Н. Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина / Н. Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. — № 1. — С. 120–123
34. Правительство Тюменской области [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://admtyumen.ru/ogv\\_ru/index.htm](https://admtyumen.ru/ogv_ru/index.htm) (дата обращения: 28.03.2018)
35. Продуктовые торговые сети: оценки и запросы [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9133> (дата обращения: 27.10.2018).
36. Радаев, В. В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – 2016. – № 4. – С. 123–138.
37. РИА Новости [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20130926/965972854.html> (дата обращения: 24.03.2018)
38. РосРиэлт - Недвижимость в России и за рубежом [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://rosrealty.ru/tyumen/cena> (дата обращения: 27.03.2019).
39. Сапиенс Консалтинг [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.sapcons.ru/blog/onlajn-ili-offlajn-osmysleniya-opyta-2017/> (дата обращения: 26.10.2018).
40. Сафиуллин, Н. З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность: монография / Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин. – Казань: Казанск. ун-та, 2016. – 189 с.
41. Советы для инновационного и эффективного маркетинга магазина [Электронный ресурс] / Режим доступа:

<https://www.thebalancesmb.com/effective-supermarket-promotional-ideas-1326141> (дата обращения: 19.03.2018)

42. Стокс, Н. Новая модель торгового маркетинга [Электронный ресурс] / Н. Стокс. – Режим доступа: <https://www.stealingshare.com/retail-market-study/> (дата обращения: 19.03.2018)

43. Топ-10 продуктовых сетей в России [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.malls.ru/rus/news/top-10-setey-na-rynke-fmcg-v-rossii-itogi-2017-goda.shtml> (дата обращения: 06.11.2018).

44. Уваров, С. А. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть: учеб. пособие / С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб.: Питер, 2016. – 272 с.

45. Уткина, Э. А. Маркетинг: учеб. пособие / Э. А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 2016. – 320 с.

46. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособности организации: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2016. – 432 с.

47. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 24.03.2018)

48. Федеральная служба государственной статистики по Тюменской области [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://tumstat.gks.ru/> (дата обращения: 25.02.2019).

49. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/) (дата обращения: 05.10.2018).

50. Хасис, Л. А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект: дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Л. А. Хасис. – М.: Норма, 2016. – 242 с.

51. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология: Учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 799 с.

52. Чкалова, О. В. Выбор местоположения для торгового предприятия / О. В. Чкалова, Е. А. Семенычева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. — № 1. — С. 91–101.

53. Ялунина, Е. Н. Конкурентоспособность розничного торгового предприятия: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Е. Н. Ялунина. — Екатеринбург, 2017. — 25 с.

**Изменение продажи основных продуктов питания  
и непродовольственных товаров**

|   | 2018г.<br>в % к<br>2017г.<br>(в сопоставимых<br>ценах) | Доля в общем объеме продаж<br>в 2018г., % |                   | <i>Справочно</i><br>доля в общем<br>объеме продаж<br>в 2017г.<br>(в фактических<br>ценах), % |
|---|--|---|-------------------|--|
|   |  | в фактических<br>ценах                    | в ценах<br>2017г. |  |
| Мясо и мясные продукты                      | 102,3  | 8,1                                       | 8,2               | 8,2  |
| из них:                                     |  |   |                   |  |
| мясо животных                               | 99,1   | 1,8                                       | 1,9               | 1,9  |
| мясо домашней птицы                         | 101,8  | 1,5                                       | 1,5               | 1,5  |
| продукты из мяса и мяса птицы               | 103,3  | 4,0                                       | 4,0               | 4,0  |
| консервы из мяса и мяса птицы               | 100,1  | 0,4                                       | 0,4               | 0,4  |
| Рыба, ракообразные и моллюски               | 101,9  | 2,1                                       | 2,1               | 2,1  |
| из них консервы из рыбы<br>и морепродуктов  | 98,5   | 0,4                                       | 0,4               | 0,5  |
| Животные масла и жиры                       | 98,7   | 0,8                                       | 0,8               | 0,8  |
| Растительные масла                          | 102,3  | 0,6                                       | 0,6               | 0,6  |
| Молочные продукты                           | 102,3  | 4,4                                       | 4,5               | 4,5  |
| из них:                                     |  |   |                   |  |
| молоко питьевое                             | 102,5  | 1,1                                       | 1,1               | 1,1  |
| сыры жирные                                 | 100,9  | 1,2                                       | 1,2               | 1,2  |
| консервы молочные сухие,<br>сублимированные | 102,0  | 0,1                                       | 0,1               | 0,1  |
| Яйца  | 100,2  | 0,6                                       | 0,6               | 0,6  |
| Сахар                                       | 101,6  | 0,7                                       | 0,8               | 0,8  |
| Кондитерские изделия                        | 102,9  | 3,4                                       | 3,5               | 3,5  |
| Чай, кофе, какао                            | 103,4  | 1,2                                       | 1,2               | 1,2  |
| из них чай                                  | 101,1  | 0,6                                       | 0,6               | 0,6  |
| Соль  | 96,3   | 0,1                                       | 0,1               | 0,1  |
| Мука  | 99,6   | 0,4                                       | 0,4               | 0,4  |
| Крупа                                       | 106,0  | 0,6                                       | 0,6               | 0,6  |

## Продолжение приложения 1

|   | 2018г.<br>в % к<br>2017г.<br>(в сопоставимых<br>ценах) | Доля в общем объеме продаж<br>в 2018г., % |                   | Справочно<br>доля в общем<br>объеме продаж<br>в 2017г.<br>(в фактических<br>ценах), % |
|---|--|---|-------------------|---|
|   |  | в фактических<br>ценах                    | в ценах<br>2017г. |   |
| Макаронные изделия                                | 103,4  | 0,5                                       | 0,5               | 0,5   |
| Хлеб и хлебобулочные изделия                      | 99,3   | 2,3                                       | 2,3               | 2,4   |
| Свежий картофель                                  | 103,7  | 0,5                                       | 0,5               | 0,5   |
| Свежие овощи                                      | 108,9  | 1,5                                       | 1,7               | 1,6   |
| Свежие фрукты                                     | 103,1  | 1,9                                       | 1,9               | 1,9   |
| Безалкогольные напитки                            | 105,8  | 1,4                                       | 1,4               | 1,4   |
| Табачные изделия                                  | 98,4   | 2,6                                       | 2,5               | 2,6   |
| Ткани   | 89,6   | 0,2                                       | 0,2               | 0,2   |
| Мужская, женская и детская одежда                 | 101,6  | 5,3                                       | 5,4               | 5,4   |
| Нательное белье                                   | 103,5  | 0,5                                       | 0,5               | 0,5   |
| Изделия из меха                                   | 96,8   | 0,3                                       | 0,3               | 0,3   |
| Чулочно-носочные изделия                          | 108,4  | 0,3                                       | 0,3               | 0,3   |
| Обувь   | 101,0  | 2,2                                       | 2,2               | 2,3   |
| Туалетное и хозяйственное мыло                    | 99,3   | 0,2                                       | 0,2               | 0,2   |
| Косметические и парфюмерные товары,<br>кроме мыла | 107,3  | 2,1                                       | 2,1               | 2,0   |
| Часы  | 102,9  | 0,1                                       | 0,1               | 0,1   |
| Компьютеры  | 111,4  | 0,6                                       | 0,6               | 0,6   |
| Мобильные телефоны                                | 123,3  | 1,1                                       | 1,1               | 1,0   |
| Аудиоаппаратура                                   | 104,1  | 0,1                                       | 0,1               | 0,1   |
| Телевизоры  | 104,1  | 0,5                                       | 0,6               | 0,6   |
| Холодильники и морозильники                       | 103,8  | 0,4                                       | 0,4               | 0,4   |
| Стиральные машины                                 | 105,0  | 0,2                                       | 0,3               | 0,2   |
| Фотоаппаратура и фототовары                       | 106,7  | 0,1                                       | 0,1               | 0,1   |
| Автомобили легковые                               | 107,6  | 6,1                                       | 6,0               | 5,7   |

## Продолжение приложения 1

|   | 2018г.<br>в % к<br>2017г.<br>(в сопоставимых<br>ценах) | Доля в общем объеме продаж<br>в 2018г., % |                   | Справочно<br>доля в общем<br>объеме продаж<br>в 2017г.<br>(в фактических<br>ценах), % |
|---|--|---|-------------------|---|
|   |  | в фактических<br>ценах                    | в ценах<br>2017г. |   |
| Автомобильные детали,<br>узлы и принадлежности                      | 94,3   | 0,8                                       | 0,8               | 0,8   |
| Бензины автомобильные   | 97,9   | 6,4                                       | 6,1               | 6,3   |
| Дизельное топливо   | 107,3  | 2,3                                       | 2,1               | 2,0   |
| Газовое моторное топливо  | 101,0  | 0,3                                       | 0,2               | 0,2   |
| Мебель  | 102,5  | 1,4                                       | 1,4               | 1,4   |
| Строительные материалы  | 98,3   | 1,9                                       | 1,9               | 2,0   |
| Ювелирные изделия   | 102,3  | 0,7                                       | 0,8               | 0,8   |
| Изделия, применяемые в медицинских целях,<br>ортопедические изделия | 98,6   | 0,7                                       | 0,7               | 0,8   |
| Лекарственные средства  | 107,3  | 3,5                                       | 3,6               | 3,5   |
| Книги   | 100,2  | 0,3                                       | 0,3               | 0,3   |
| Газеты и журналы  | 96,6   | 0,2                                       | 0,2               | 0,2   |
| Писчебумажные и канцелярские товары                                 | 104,2  | 0,2                                       | 0,2               | 0,2   |
| Спортивное оборудование<br>и спортивные товары                      | 116,5  | 0,3                                       | 0,4               | 0,3   |
| Игры и игрушки  | 112,4  | 0,5                                       | 0,5               | 0,5   |

Источник: [47]

## Средние потребительские цены на отдельные товары, на 1 марта 2019

года

|   | Тюменская область, руб. | ЗАО ХК «Фонд», руб. | Разница, руб. | Удельный вес, % |
|---|-------------------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Говядина (кроме бескостного мяса), кг                         | 374,7                   | 391,3               | -16,6         | -4,2            |
| Свинина (кроме бескостного мяса), кг                          | 302,9                   | 315,7               | -12,8         | -4,1            |
| Куры охлажденные и мороженые, кг                              | 170,3                   | 153,8               | 16,5          | 10,7            |
| Сосиски, сардельки, кг  | 351,5                   | 305,4               | 46,1          | 15,1            |
| Колбаса полукопченая и варено-копченая, кг                    | 541,4                   | 509,6               | 31,8          | 6,2             |
| Колбаса вареная, кг   | 401,9                   | 324,4               | 77,5          | 23,9            |
| Консервы мясные, 350 г  | 144,4                   | 109,4               | 35,0          | 31,9            |
| Рыба мороженая неразделанная, кг                              | 214,0                   | 190,7               | 23,3          | 12,2            |
| Масло сливочное, кг   | 666,9                   | 721,3               | -54,4         | -7,5            |
| Масло подсолнечное, кг  | 111,5                   | 90,1                | 21,4          | 23,7            |
| Маргарин, кг  | 156,6                   | 156,3               | 0,3           | 0,2             |
| Молоко питьевое цельное пастеризованное 2,5-3,2 % жирности, л | 70,7                    | 68,4                | 2,3           | 3,3             |
| Молоко питьевое цельное стерилизованное 2,5-3,2 % жирности, л | 82,3                    | 59,3                | 23,0          | 38,8            |
| Сметана, кг   | 239,0                   | 203,3               | 35,7          | 17,6            |
| Творог жирный, кг   | 399,4                   | 323,5               | 75,9          | 23,5            |
| Сыры твердые, кг  | 535,9                   | 470,6               | 65,3          | 13,9            |
| Яйца куриные, 10 шт.  | 70,2                    | 58,5                | 11,7          | 20,0            |
| Сахар-песок, кг   | 53,2                    | 49,6                | 3,6           | 7,2             |
| Печенье, кг   | 181,6                   | 119,5               | 62,1          | 52,0            |
| Карамель, кг  | 238,6                   | 189,9               | 48,7          | 25,7            |
| Конфеты мягкие, глазированные шоколадом, кг                   | 337,4                   | 229,2               | 108,2         | 47,2            |
| Чай черный байховый, кг                                       | 840,0                   | 570,3               | 269,7         | 47,3            |
| Соль поваренная пищевая, кг                                   | 25,9                    | 19,5                | 6,4           | 32,8            |
| Мука пшеничная, кг  | 37,4                    | 29,7                | 7,7           | 26,0            |
| Хлеб из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной, кг    | 61,8                    | 26,8                | 35,0          | 130,4           |
| Хлеб и булочные изделия из пшеничной муки 1 и 2 сортов, кг    | 58,3                    | 25,7                | 32,6          | 126,8           |
| Рис шлифованный, кг   | 95,6                    | 60,5                | 35,1          | 58,0            |
| Пшено, кг   | 64,9                    | 59,7                | 5,2           | 8,7             |
| Крупа гречневая-ядрица, кг                                    | 71,1                    | 45,3                | 25,8          | 57,0            |
| Вермишель, кг   | 95,2                    | 61,4                | 33,8          | 55,1            |
| Макаронные изделия из пшеничной муки высшего сорта, кг        | 100,8                   | 88,2                | 12,6          | 14,2            |
| Картофель, кг   | 23,8                    | 13,9                | 9,9           | 70,9            |
| Капуста белокочанная свежая, кг                               | 25,5                    | 36,2                | -10,7         | -29,4           |
| Лук репчатый, кг  | 27,9                    | 29,9                | -2,0          | -6,6            |
| Морковь, кг   | 30,1                    | 19,9                | 10,2          | 51,4            |
| Огурцы свежие, кг   | 159,2                   | 219,1               | -59,9         | -27,4           |

## Продолжение приложения 2

|  | Тюменская область, руб. | ЗАО ХК «Фонд», руб. | Разница, руб. | Удельный вес, % |
|--|-------------------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Помидоры свежие, кг                      | 158,2                   | 199,3               | -41,1         | -20,6           |
| Яблоки, кг                               | 96,5                    | 79,7                | 16,8          | 21,1            |
| Водка крепостью 40 % об.спирта и выше, л | 607,5                   | 450,2               | 157,3         | 34,9            |
| Сигареты с фильтром отечественные, пачка | 93,3                    | 90,5                | 2,8           | 3,1             |
| Итого                                    | 8317,1                  | 7165,6              | 1151,5        |                 |

Источник: Составлено автором на основе данных [48]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Затраты на проведение мероприятий по реализации маркетинговой  
стратегии, руб.

| Мероприятие   | Стоимость, руб.  |
|---|--|
| 1. Товарный ассортимент   |  |
| Проведение мини-опросов среди покупателей   | 3 часа *9 магазинов * 4 раза в год=96 часов=49380 руб.   |
| 2. Ценовая политика   |  |
| Проведение акций  | 1500 шт. – количество товарных позиций из них 30 шт. акционных товаров (2 %) – их наценка 15 % (обычная наценка 30 %)<br>Валовая прибыль (наценка) =43710 тыс. руб.<br>43710*2 % =874,2 тыс. руб.- полученный доход от реализации акционных товаров с наценкой 15 % (при продаже с наценкой 30 % доход составил бы = 1748,4 тыс. руб.). т. о затраты равны 874,2 тыс. руб. |
| 3. Сбыт в системе маркетинга  |  |
| Разработка планограмм   | 9 планограмм с учетом площади торговых точек и ассортиментной матрицы=210000 руб.  |
| Проведение тренингов по продажам  | 2 дня, раз в 4 месяца=150000 руб.  |
| Расширение каналов сбыта продукции  | 0  |
| Оценка валовой прибыли торговых точек от текущей деятельности и от сдачи в аренду | 0  |
| 4. Продвижение  |  |
| Розыгрыши в имеющихся группах в социальных сетях                                  | 1000 руб. (стоимость 2-х подарков) *12 месяцев=12000 руб.  |

## Продолжение приложения 3

| Мероприятие  | Стоимость, руб.  |
|--|--|
| Дегустации   | 3 часа *1 раз в месяц*5 магазинов (так как площадь не во всех магазинах позволяет) *12 месяцев=180 часов = 63000 руб.<br>1000 руб. (стоимость продукции) * 5 магазинов*12 месяцев=60000 руб. |
| Разработка (ведение) сайта                                   | 206000 руб.  |
| SMS и Email рассылки   | 3000 шт. в месяц*12 месяцев=72400 руб. – рассылка SMS-сообщений<br>Email рассылка включена в стоимость по разработке (ведению) сайта.  |
| Реклама в ВКонтакте, Instagram                               | ВКонтакте 1 день в месяц*12месяцев=5250 руб.<br>Instagram 1 день в месяц*12месяцев=5250 руб.   |
| Реклама у блогеров   | 1 день в месяц*12месяцев=14400 руб.  |
| Печать и распространение листовок                            | 100 шт.*8 магазинов*2 раза в месяц*12 месяцев=21600 шт. =33342 руб. – печать<br>9 часов*24 дня (2 дня в месяц*12 месяцев) =2800 руб. - распространение                                       |
| Внутри магазинная реклама                                    | Печать акционных буклетов =200 шт.*на 9 магазинов*12 месяцев=21600 шт. =43248 руб.   |
| Аудиореклама   | Запись аудиорекламы 2 раза в месяц=2160*24=51840 руб.  |
| Реклама в маршрутных такси (Прокат ролика в салоне автобуса) | 6 дней в месяц*12 месяцев=36065 руб.<br>Создание 12 роликов = 750 руб.*12 месяцев=9000 руб.  |
| Итого  | 1895175  |

Источник: Составлено автором на основе данных [2, 3]

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Прогнозные значения экономического эффекта от реализации маркетинговой стратегии

| Показатель           | Факт   | Прогноз |         |         |         | Изменение      |                    |                |                    |                |                    |                |                    |
|----------------------|--------|---------|---------|---------|---------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|
|                      |        | 2018 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г.        | 2020 г. от 2018 г. |                | 2021 г. от 2020 г. |                | 2022 г. от 2021 г. |                | 2023 г. от 2022 г. |
|                      |        |         |         |         |         | в тыс.<br>руб. | %                  |
| Выручка              | 217130 | 219441  | 241385  | 265524  | 292076  | 2311           | 1,1                | 21944          | 10,0               | 24139          | 10,0               | 26552          | 10,0               |
| Себестоимость        | 157968 | 152232  | 167455  | 184200  | 202620  | -5736          | -3,6               | 15223          | 10,0               | 16745          | 10,0               | 18420          | 10,0               |
| Валовая прибыль      | 59162  | 67210   | 73931   | 81324   | 89456   | 8048           | 13,6               | 6721           | 10,0               | 7393           | 10,0               | 8132           | 10,0               |
| Экономический эффект |        | 6 153   | 4 826   | 5 498   | 6 237   |                |                    | -1 327         | -21,6              | 672            | 13,9               | 739            | 13,4               |

Источник: [Составлено автором]