



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Маркетинговое планирование на предприятиях крупных торговых сетей
(на примере компании ЗАО «Тандер»)»

Исполнитель Хайткулиев А. Б.

Руководитель кандидат экономических наук, доцент Яйли Д. Е.

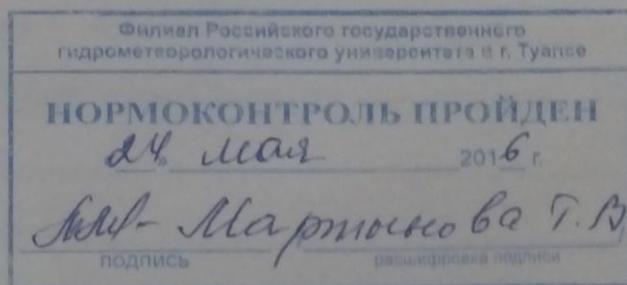
«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«17» июня 2016 г.



Туапсе

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы формирования системы маркетингового планирования на предприятии	6
1.1 Сущность и значение маркетингового планирования	6
1.2 Методические подходы к построению системы маркетингового планирования.....	8
1.3 Особенности маркетингового планирования на предприятиях крупных торговых сетей.....	13
Глава 2 Анализ и оценка существующей системы маркетингового планирования на предприятиях крупных торговых сетей.....	17
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия	17
2.2 Конкурентный анализ.....	21
2.3 Оценка результативности маркетингового планирования на предприятии.....	25
2.4 Анализ логистических операций, как фактора эффективности маркетинговой деятельности	29
Глава 3 Методические рекомендации по совершенствованию системы маркетингового планирования на предприятии ЗАО «Тандер»	37
3.1 Формирование программы повышения лояльности покупателей путем внедрения системы дисконтных карт	37
3.2 Разработка плана по совершенствованию управления логистическими затратами.....	41
3.3 Ожидаемый экономический эффект в системе производства после расширения инструментария маркетингового планирования.....	45
Заключение.....	48
Список использованной литературы.....	51

Введение

На сегодняшний день, в современной России, сфера торговли является одной из самых динамично развивающихся областей экономики. Совокупный эффект от формирования новых форматов, смены ролей оптовиков, увеличения прихода иностранного капитала, улучшения системы коммуникаций ведет к ужесточению конкуренции, а также ставит вопрос о необходимости применения современных концепций менеджмента, одной из которых, разумеется, является маркетинг.

Вопросы маркетингового планирования, а также формирование стратегии развития фирмы, сегодня очень актуальны. Неверно выбранная стратегическая политика предприятия, ошибки в формировании маркетинговой стратегии могут привести фирму к значительным потерям. В последнее время, разворачивающаяся вокруг проблем отечественного маркетинга, бурная полемика, открывает читателю самые разнообразные высказывания, в том числе и на тему планирования маркетинговой деятельности, формирования выгодной для предприятия стратегии.

Маркетинговое планирование используется для сегментирования рынка, прогнозирования его роста и определения его состояния. Следование поэтапному процессу маркетингового планирования дает возможность находить, оценивать и выбирать пути, ведущие к реализации наиболее плодотворных для предприятия возможностей.

Одним из ключевых компонентов, дополняющим маркетинговую деятельность предприятия на этапе распределения продукции является логистика.

Маркетинг и логистика не только являются частями одного целого, но и зависимы друг от друга. Однако все же первичным является маркетинг, поскольку он предоставляет информацию о состоянии рынка в целом и необходимой для его сегментов количестве продукции, а с помощью логистики формируется сам механизм физического перемещения товара.

Основываясь на их тесной взаимосвязи можно выделить пограничные задачи логистики и маркетинга:

- 1) построение сети распределения;
- 2) выбор упаковки;
- 3) Ценообразование;
- 4) разработка схемы взаимоотношений с заказчиками или потребителями.

Именно по причинам экономического характера, у промышленно - развитых стран, был вызван интерес к решению проблем развития логистики. Поиск новейших форм оптимизации рыночного механизма, а также сокращения издержек в сфере логистики, постепенно стали центром внимания предпринимателей.

Розничную торговлю можно считать идеальным полигоном для практического применения методологии логистики, поскольку значительная часть издержек приходится именно на логистические затраты. По мере развития рынка розничной торговли операторы, которые не будут уделять внимание блокам логистики своих компаний, по моему мнению, будут вытеснены с рынка.

Это приводит к тому, что независимо от сегмента рынка все розничные операторы уделяют все большее внимания логистике в широком ее понимании, управлению запасами, складированию и транспортировке.

В связи с этим умение осуществлять выбор целевых сегментов, анализировать маркетинговую среду и участвовать в формировании стратегии предприятия – основная задача менеджера.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что маркетинговое планирование является основой для установления связи между постоянно изменяющимися условиями внешней среды и ресурсами предприятия, в связи с этим совершенствование системы маркетингового планирования будет сопряжено с максимально выгодным использованием этих ресурсов и повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования выступает система маркетингового планирования в компании «ЗАО» Тандер.

Предметом исследования выступают совершенствование маркетинговой и логистической систем на предприятии.

Целью работы является поиск путей совершенствования системы маркетингового планирования на предприятии.

В рамках достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Изучить сущность и значение маркетингового планирования;
- 2) Рассмотреть методические подходы к построению системы маркетингового планирования;
- 3) Исследовать особенности маркетингового планирования на предприятиях крупных торговых сетей;
- 4) Поиск путей совершенствования системы маркетингового планирования на предприятии «ЗАО» Тандер.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка использованной литературы. В первой главе освещены теоретические и методические основы формирования системы маркетингового планирования на предприятиях крупных торговых сетей. Вторая глава включает анализ использования производственной логистики в системе маркетингового планирования. В третьей главе сформулированы методические рекомендации по сокращению логистических издержек компании.

Структурно выпускная квалификационная работа изложена на 52 листах, включает 9 рисунков, 6 таблиц и 1 формулу.

Информационно-методическим обеспечением при написании работы использовалась научная литература, представленная в работах Б.А. Аникина, Н.В. Афанасьевой, А.М. Гаджинского, А.П. Гарнова, М.П. Гордона, Е.А. Голикова, Ф. Котлера, Е.А. Фролова, а также статьи в научных журналах, аналитические отчеты, Интернет-сайты.

Глава 1 Теоретические основы формирования системы маркетингового планирования на предприятии

1.1 Сущность и значение маркетингового планирования

Маркетинговый план - это документ, содержащий в себе основные цели предприятия и методы их достижения. План маркетинга наделен формальной структурой, но может использоваться и как достаточно гибкий инструмент:

- 1) для аргументирования необходимости внедрения нового товара;
- 2) при изменении подходов к маркетингу товаров;
- 3) при разработке маркетинговых планов подразделения или компании для включения в бизнес-план.

В основе маркетингового плана лежит анализ ситуации на рынке или его сегмента, позволяющий выявить проблемы, препятствующие достижению целей.

На основе полученных результатов, этого анализа выстраивается маркетинговая стратегия, каждый элемент которой оценивается с точки зрения ситуации на рынке, возможных путей решения операционных проблем, и необходимых ресурсов. Затем составляется маркетинговый бюджет, на основе которого строится прогноз реализации маркетингового плана.

Процесс планирования способствует повышению эффективности маркетинговых мероприятий и лучшему пониманию маркетинговых задач.

Маркетинговый план может быть подготовлен для одного товара в отдельном сегменте рынка, но на практике большее применение нашли широкомасштабные планы [8, с. 75].

Маркетинговый план включает в себя следующее:

- 1) Ситуационный анализ;
- 2) Стратегический план маркетинга на основе анализа продуктового портфеля с точки зрения рыночной привлекательности и конкурентных

преимуществ;

3) План мероприятий по реализации выбранной стратегии в соответствии с комплексом маркетинга.

Процедура маркетингового планирования должна представлять собой диалог между высшими уровнями руководства, занятыми стратегическими проблемами, и низшими, решающими тактические задачи. Высшее руководство не в состоянии предусмотреть все частные ситуации на рынках, однако такой предусмотрительности от руководителей высших рангов и не требуется. Они обязаны лишь учитывать частные идеи и планы низших руководителей и оперативных работников, поскольку эти идеи и планы обычно хорошо отражают сильные и слабые стороны местных условий торговли. Непрерывность диалога, побуждение низших руководителей к инициативным предложениям за материальное поощрение, является действенным путем к оптимизации отношений между разными уровнями руководства [15, с. 115].

Распространено мнение, что маркетинговый план необходим в основном крупным организациям, а малым и средним такая роскошь ни к чему, однако, это не так. Маркетинговый план важен для предприятий малого и среднего бизнеса по причинам того, что они проигрывают крупным компаниям по издержкам, так как они пользуются эффектом «экономии на масштабах», и по объемам финансовых ресурсов. В связи с этим основными конкурентными преимуществами предприятий малого и среднего бизнеса являются его гибкость и близость к покупателю, возможность уделять внимание каждому клиенту, изменяться, подстраиваясь под его требования.

Поэтому тесное взаимодействие с покупателем и оперативное реагирование на его меняющиеся предпочтения, являются основными конкурентными преимуществами малых и средних предприятий.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что для малых и средних предприятий разработка маркетингового плана как основной функции предприятия необходимо, так как оно обеспечивает ему преимущество в

конкурентной борьбе за потребителя с крупными предприятиями.

Маркетинговый план, является одной из важнейших составных частей годового плана развития предприятия, наряду с финансовым, производственным и другими планами, в котором устанавливаются рыночные цели предприятия и методы их достижения[4, с. 83].

Маркетинговый план доминирует над другими видами планов поскольку:

1) Решения в области маркетинга являются приоритетными, так как определяют, что именно предприятие будет производить, по какой цене и где продавать, как рекламировать;

2) Содержание маркетингового плана непосредственно влияет на показатели других планов.

Так как маркетинг является основной функцией, обеспечивающей связь между предпочтениями потребителей и возможностями компании, то разработка маркетингового плана, проведение SWOT-анализа, формирование общих целей предприятия и стратегии его развития также становятся маркетинговой задачей[9, с. 116].

1.2 Методические подходы к построению системы маркетингового планирования

Основной задачей выбора методов проведения маркетинговых исследований является изучение методов, которые могут использоваться на отдельных его этапах. Затем с учетом ресурсных возможностей выбирается наиболее выгодный для предприятия набор этих методов.

Организация должна подготовить маркетинговый план для каждой из ведущих областей маркетинговой деятельности:

1) Планирование маркетинга марочных товаров;

2) Планирование маркетинга категории товаров. Прежде чем менеджеры формирующие маркетинговый план марочных товаров

предоставят свои планы по отдельным товарам, менеджеры категории данных товаров предоставляют им прогнозы и цели, которые должны быть учтены при планировании отдельных марочных товаров;

3) Планирование маркетинга новых товаров. Новый продукт или товарная марка требуют тщательного составления плана выхода на рынок. Концепция товара должна быть определена, отточена и проверена наряду с его последующими прототипами;

4) Планирование сегмента рынка. Следует составить собственный план для каждого отдельного сегмента рынка, если товар или товарная марка продаются в разных сегментах. Так ЗАО «Тандер» торгует на разных сегментах рынка, осуществляя свою деятельность в форматах универсама и гипермаркета, в каждом случае ориентируясь на разные сегменты рынка, что создает необходимость составления плана для каждого сегмента в отдельности;

5) Планирование географического рынка. Планы маркетинга формируются для каждой страны, региона, города или района;

6) Планирование работы с клиентом. Руководители группы по работе с клиентами составляют отдельные планы для работы с покупателями, приносящими наибольшую прибыль [19, с. 173].

На основе планов маркетинга для каждой из ведущих областей маркетинговой деятельности используются различные методы проведения маркетинговых исследований: методы анализа документов, методы опроса потребителей, экспертные оценки, а также экспериментальные методы. Главное отличие методов социологии от экспертных оценок заключается в том, что социологические методы ориентированы на людей различной квалификации, а метод экспертных оценок - на профессионалов. Эти два метода объединяет то, что в обоих случаях для обработки полученных сведений используются аналогичные статистические методы.

Методологическими обоснованиями применения метода экспертных оценок при изучении социальных и экономических явлений, прогнозирования

путей их развития выступают следующие параметры:

1) в любой деятельности человека существует пласт интуитивной, направленной на устранение проблемы деятельности, или на ее решение, что подразумевает выбор алгоритма действий в компромиссных ситуациях;

2) в человеческой деятельности, в том числе экономической, возникают случаи, когда имеет место необходимость принимать решения с учетом степени риска в условиях неопределенности;

3) слияние в процессе поиска решений, прогнозирования на основе теоретического знания и мнений отдельных, высоко квалифицированных в соответствующей области специалистов придает наиболее высокий уровень достоверности, но все же она носит вероятностный характер, так как простое сопоставление прогноза и случившихся событий невозможно.

Метод экспертных оценок — это процедура получения эмпирической информации при помощи опроса, отобранных специалистов с использованием процедур, позволяющих соединить в процессе проведения экспертизы теоретический анализ и интуитивные мнения экспертов с целью получения интегрированной оценки или прогноза относительно развития социальных и экономических процессов.

Экспертиза является одним из наиболее рациональных способов выбора целей и моделей поведения в альтернативных ситуациях при принятии маркетинговых решений. Решение задач, направленных на определение приоритетов, оценку вероятности желаемого исхода, наиболее распространенных в маркетинге, возможно при использовании метода экспертных оценок.

Широта применения методов при проведении маркетинговых исследований определяется способностью компании применять их самостоятельно или покупать результаты исследований. Очевидно, что у крупных предприятий таких возможностей существенно больше, нежели у организаций малого и среднего бизнеса. В связи с этим количественные методы в маркетинговых исследованиях в настоящее время чаще

применяются на предприятиях, имеющих соответствующие аналитические подразделения, для определения важнейших параметров рынка, таких как спрос, доля на рынке, объемы продаж.

При проведении маркетинговых исследований методы сбора данных можно классифицировать на две группы: количественные и качественные. Количественные исследования, как правило, отождествляют с проведением опросов, с использованием структурированных вопросов закрытого типа, ответы на которые дает большое число респондентов. Характерными особенностями таких исследований являются: четко определенный формат собираемых данных, источники их получения и обработка собранных данных с помощью упорядоченных процедур, в основном количественных [1, с. 67].

Качественные исследования включают в себя сбор, анализ и интерпретацию данных, путем наблюдения за деятельностью людей. Эти наблюдения носят, как правило, качественный характер и осуществляются в нестандартизированных формах. Качественные данные при помощи специальных процедур могут быть переведены в количественную форму. К примеру, мнение нескольких респондентов о рекламе товара в словесной форме может быть выражено по-разному. И в результате дополнительного анализа все мнения классифицируются по трем категориям: положительные, отрицательные и нейтральные, после чего можно определить количество мнений относящихся к каждой из категорий. В большинстве этих методов за основу взяты подходы, разработанные психологами.

В маркетинговых исследованиях наблюдение представляет собой метод сбора первичной маркетинговой информации об изучаемом объекте путем наблюдения за выбранной группой людей, их действиями и ситуациями. Исследователь при этом непосредственно воспринимает и регистрирует все факторы, которые имеют отношение к изучаемому объекту и представляют большую значимость для достижения целей исследования. Наблюдение, в маркетинговом исследовании, может быть направлено на достижение различных целей. Его можно использовать как источник

информации для составления гипотез, также оно может служить для проверки данных, которые получены другими методами.

Глубинное интервью заключается в опросе квалифицированным интервьюером респондента, с использованием группы последовательных вопросов, с целью понять, причины определенного образа поведения членов группы или их соображения для решения определенной проблемы. Респонденту задаются несколько вопросов по исследуемой теме, ответы на которые он может давать в произвольной форме. При этом интервьюер задает наводящие вопросы, чтобы респондент мог обосновать свою точку зрения. Ответы на подобные вопросы дают возможность интервьюеру тщательней изучить процессы, происходящие в голове респондента. Данный метод применяется для сбора информации о новых дизайнах, рекламе и других методах продвижения продукта; он помогает разобраться в поведении потребителей, в их эмоциональных и личностных аспектах жизни, получить сведения об использовании определенных продуктов [16, с. 94].

При использовании проекционных методов респонденты помещаются в определенные имитируемые ситуации, для получения информации, которую невозможно добыть при проведении прямого опроса. Можно выделить следующие конкретные методы, которые входят в состав проекционных методов: ассоциативные методы, тестирование иллюстраций, тестирование рисунков, разыгрывание ролей, беседы с опорой на творческое воображение и ретроспективные беседы.

Опрос может носить структурированный и неструктурированный характер.

Информация, полученная от респондентов при проведении опросов, собирается тремя способами: путем задания вопросов респондентам, ответы на которые интервьюер фиксирует; путем задания вопросов при помощи компьютера; путем анкетирования.

Специфической чертой третьего метода является то, что респондент самостоятельно, без участия интервьюера или использования

компьютера, отвечает на вопросы предоставленной ему анкеты [24, с. 95].

1.3 Особенности маркетингового планирования на предприятиях крупных торговых сетей

Продажа товаров и оказание услуг покупателям для личного, семейного и домашнего использования, никак не связанных с предпринимательской деятельностью, называется розничной торговлей. Главное отличие розничной торговли от оптовой в том, что первая реализует товары конечным потребителям.

Предприятия розничной торговли выполняют следующие функции:

- 1) удовлетворение потребностей большого количества покупателей, по месту его жительства или работы;
- 2) получение информации о спросе на товар, так как является наиболее чувствительным индикатором регулирования объемов производства;
- 3) освоение новых рынков и осуществление продвижения новых товаров;
- 4) рекламные функции товара производителя.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия розничной торговли начинается на самых ранних стадиях его создания.

При выборе места расположения, с позиций маркетинга, необходимо оценить социологический портрет района, покупательскую способность его населения, а также наличие конкурентов. При оценке потенциальных покупателей необходимо учесть частоту посещения ими данного магазина, средний размер покупки при одном посещении магазина.

Предприятия розничной торговли, проводят маркетинговые исследования собственными силами, обычно ограничиваясь изучением работы близ лежащих конкурентов. Но для крупных розничных сетей маркетинговые исследования способствуют формированию стратегий продаж на различных сегментах рынка. В этом случае за счет реализации

маркетинговых программ освоения рынка и окупаются маркетинговые исследования.

В отличие от традиционного плана маркетинга компании, план сетей продуктового ритейла должен учитывать интересы наиболее широкого круга потребителей. Такими лицами могут выступать рекламные агентства, транспортные компании, потребители компании, продуктовые поставщики, а также инвесторы [21, с. 84].

Такой маркетинговый план непременно имеет внешнюю направленность, представляя продукт, продажа которого принесет максимальную прибыль.

Формирование и практическая реализация такого плана является непрерывным процессом, отраженным в приводимой ниже схеме (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Схема маркетингового планирования в продуктовой оптово-розничной торговле [2, с. 163]

Предприятия розничной торговли дифференцируют покупателей зоны обслуживания по возрасту, социальному положению, уровню дохода, собирают сведения о работе предприятий конкурентов (расположении и дизайне магазина, ассортименте и качестве товаров, удобстве размещения товара, времени работы, уровне цен, качества обслуживания) по мнению потенциальных покупателей. Но сведения о конкурентной среде не

ограничиваются простым опросом покупателей. Исследования товарной, ценовой, рекламной политик конкурентов являются основанием для выделения основных конкурентов компании[5, с. 129].

На основе полученной информации формируются цели организации, функциональные и общая стратегии, их обоснования, в которых приводятся результаты маркетинговых исследований. В рамках выбранной стратегии дается обоснование объема продаж в целом и в разрезе сегментов рынка. Для обоснования объемов продаж предприятия розничной торговли можно использовать результаты выборочного исследования потребителей. Из всей полученной информации, наиболее важными являются сведения о частоте посещения магазина, объема покупки и ее стоимости.

Если предприниматель не будет эффективно планировать деятельность своего предприятия, регулярно собирая и аккумулируя полученную информацию о состоянии целевых рынков и доле конкурентов на них, то он не сумеет добиться успеха в рыночной экономике.

В процессе планирования необходимо учитывать, ряд особенностей торговли продуктами питания, как особого вида торговой деятельности.

Главной особенностью является то, что данный вид товара имеет повседневный спрос, так как остается источником физической деятельности человека. При формировании ассортимента товаров и изучении покупательского спроса нужно научиться видеть причину тех или иных покупательских предпочтений[13, с. 174].

Следующей особенностью торговли продуктами питания является ее разграничение по целевому назначению, что создает наибольшую потребность компании в составлении маркетингового плана.

При формировании плана маркетинга следует учесть базовые региональные особенности рыночной ниши проектируемой организации такие как:

- 1) Потенциальный уровень платежеспособного спроса населения;
- 2) Уровень конкуренции;

- 3) Предпочтения населения (общие и групповые);
- 4) Культуру потребления тех или иных пищевых продуктов (по их группам и даже по отдельности);
- 5) Межсезонные колебания уровня спроса на продукты питания в целом и по группам;
- 6) Наличие местных и внешних поставщиков продуктов питания;
- 7) Транспортную инфраструктуру района, а также логистические возможности представленных на нем транспортных компаний;
- 8) Уровень административной поддержки бизнеса и особенности местного законодательства.

Каждый показатель должен быть конкретизирован, но нужно помнить, что на формирование имиджа предприятия требуется не мало времени и в то же время поддержание полученного статуса требует значительных затрат и усилий со стороны предприятия[2, с. 71]

Глава 2 Анализ и оценка существующей системы маркетингового планирования на предприятиях крупных торговых сетей

2.1 Организационно -экономическая характеристика предприятия

Компания ЗАО «Тандер» была основана в 1994 году в Краснодаре. Основной целью деятельности компании в соответствии с Уставом, является извлечение прибыли. Закрытое акционерное общество «Тандер» начало свою деятельность с оптовых продаж бытовой химии, косметики и парфюмерии. За несколько лет работы на рынке оптовой торговли, компания завоевала положение одного из ведущих официальных дистрибьютеров бытовой химии и косметики в России. В 2001 году было принято решение о выходе компании на рынок розничной торговли продуктами питания и открытии первого продуктового магазина в Краснодаре. На конец 2005 года предприятие насчитывало 1500 магазинов, объединенных в розничную сеть «Магнит», и в связи с интенсивностью развития и целью занять твердую позицию на рынке, компания нацелилась на дальнейшее развитие традиционного формата, с последующим переходом к мультиформатности.



Рис. 2.1. Стратегия развития компании ЗАО «Тандер»¹

На сегодняшний день компания является лидером в секторе розничной торговли продуктами питания в России по объему продаж, а также по количеству магазинов, торговой площади и капитализации, что не ставит под

¹ Рисунок составлен автором в процессе исследования

сомнение эффективность ее стратегии развития (рис. 2.1.).

Миссия компании: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».

Цель компании: «Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей».



Рис.2.2. Структура аппарата управления гипермаркета «Магнит»²

Органом управления общества являются общее собрание акционеров. Ревизионная комиссия, в свою очередь, является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества [14, с. 168].

В магазине «Магнит» используется линейно-функциональная структура управления (рис. 2.2.).

Преимуществами данной структуры управления для предприятия являются:

- 1) Стимулирование деловой и профессиональной специализации;

² Рисунок составлен автором в процессе исследования

- 2) Потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- 3) Улучшение координации в функциональных областях.

В свою очередь, в качестве недостатков выступают:

- 1) Заинтересованность отделов в реализации целей и задач своих подразделений в большей степени, чем общих целей всей организации;
- 2) Удлинение цепи команд от руководителя до исполнителя;
- 3) Проблемы между сотрудниками с распределением ответственности за устранение проблем[10, с. 157].

Основными факторами, которые помогли сети «Магнит» добиться высоких результатов, являются:

- 1) активная маркетинговая политика;
- 2) создание отлаженной системы логистики;
- 3) выбор в качестве целевой аудитории наиболее широкого круга потребителей с доходами среднего и ниже среднего уровня.

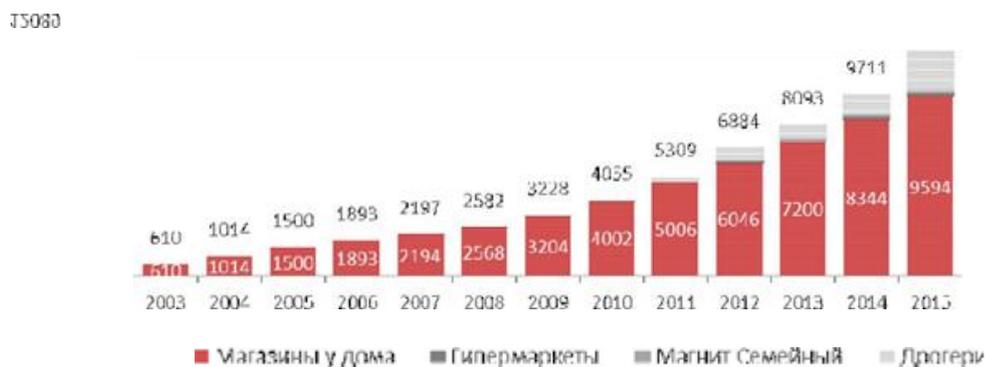


Рис. 2.3. Динамика роста количества магазинов сети «Магнит»³

В связи с тем, что целевой аудиторией предприятия являются потребители, с различным уровнем доходов, оно осуществляет свою деятельность в нескольких форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин дрогери «Магнит косметик». Это позволило компании к 2015 году значительно расширить географию сети и осуществлять свою деятельность в 7 федеральных округах и 2361 населенных пунктах (рис. 2.3.).

³ Рисунок составлен автором в процессе исследования

В течение 2015 года Компания открыла 2 378 магазинов, в число которых входят 1250 магазинов у дома, 29 гипермаркетов, 58 магазинов «Магнит Семейный» и 1 041 магазин дрогери. Таким образом, по состоянию на 31.12.2015 г. розничная сеть «Магнит» насчитывала 12 089 магазинов, в том числе 9 594 магазина у дома, 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2121 магазин дрогери. Торговая площадь магазинов увеличилась до 4 413,72 тыс. кв.м., соответственно на 22,92% больше предыдущего года(табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные операционные показатели компании ЗАО «Тандер»⁴

Формат магазина	Общее количество магазинов	Торговая площадь, тыс. кв. м.	Количество покупателей, млн.	Средний чек, руб.	Прибыль
Магазин у дома	9594	3119,56	2874,0	248,68	701274,95
Гипермаркет	219	639,14	263,05	603,41	161578,67
Магнит семейный	155	170,18	100,3	455,7	44825,31
Магазин дрогери	2121	484,84	139,51	313,6	40122,06
Итого	12089	4413,72	3376,86	-	947800,99

Также в общую сумму прибыли необходимо включить оптовые продажи, которые в 2015 году составили 2 812,35 млн. руб. Выручка компании выросла на 24,50%, с 763 527,25 млн. руб. в 2014 году, до 950 613,34 млн. руб. в 2015 году. Рост чистой выручки связан с увеличением торговых площадей и ростом сопоставимых продаж на 6,21%.

Количество покупателей увеличилось на 14,70% с 2 944,12 млн. в 2014 году до 3 376,86 млн. в 2015 году.

Рост сопоставимых продаж 2015 года к 2014 году в рублевом выражении составил 6,21%, средний чек вырос на 7,23%, трафик снизился на 0,96%.

Чистая прибыль Компании в 2015 году увеличилась на 23,85% и составила 59 061,20 млн. руб. (968,89 млн. долл.) против 47 685,84 млн. руб.

⁴ Таблица составлена автором в процессе исследования

(1 241,12 млн. долл.) в 2014 году.

На конец 2015 года компания «Магнит» расширила ассортимент товаров под собственной торговой маркой до 953 позиций, доля продаж которых достигла 10,99% от всей продукции предприятия (рис. 2.4).

Компания планирует в дальнейшем увеличивать долю продаж продукции под собственной торговой маркой, в условиях расширения предложения данных товаров в магазинах «Магнит».

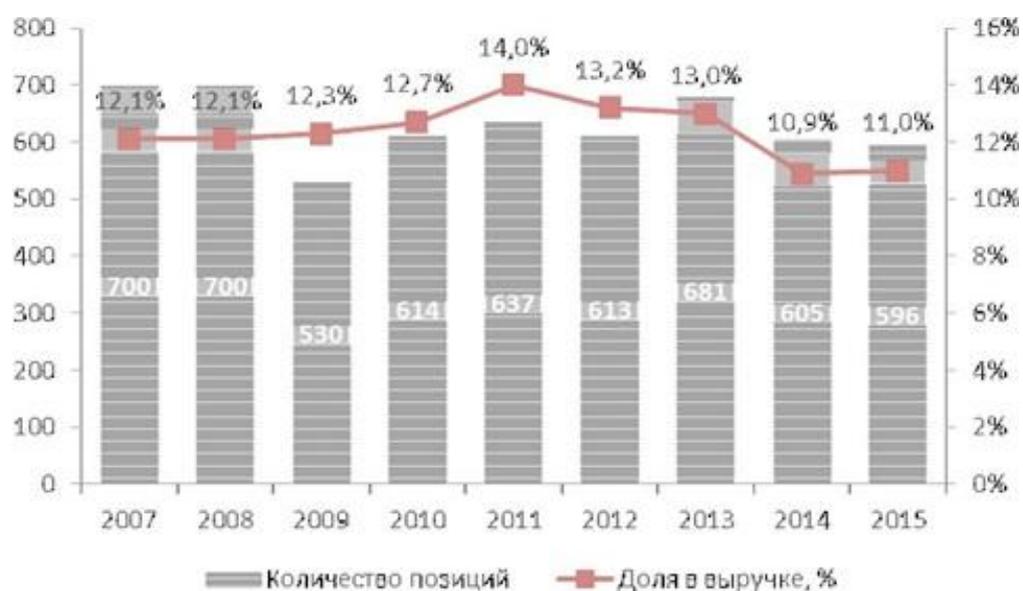


Рис. 2.4. Доля продаж товаров под собственной торговой маркой⁵

Компания активно работала с персоналом, повышая лояльность своих сотрудников. Совокупная численность сотрудников компании превысила 265 тысяч, из которых 194 723 – это персонал магазинов, 40 369 заняты в логистической составляющей предприятия, 19 108 работают в филиалах, 9342 – сотрудники головной компании, 2 440 – прочий персонал.

2.2 Конкурентный анализ

Уровень концентрации продуктов питания на российском рынке розничной и оптовой торговли крайне мал - не более 15% рынка приходится

⁵ Рисунок составлен автором в процессе исследования

на долю нескольких крупных игроков. Данный показатель значительно уступает аналогичному в странах Западной и Восточной Европы [3, с. 86].

В связи с этим, такая маленькая концентрация капитала формирует предпосылки для усиления конкуренции в ближайшем будущем среди торговых розничных сетей. На данном этапе развитие конкурентной борьбы выражается в первую очередь, захватом дополнительных сегментов рынка сбыта продукции за счет расширения самой торговой сети, в том числе сделок по поглощению и слиянию, а также путем использования франшизы.

Если говорить о конкуренции между форматами, следует отметить, что различные виды магазинов нацелены на соответствующие, дифференцированные по уровню дохода, группы потребителей. Так, покупатели, которые отдают предпочтение дискаунтерам, не являются целевой аудиторией минимаркетов, уровень цен в которых значительно выше, нежели у первых [23, с. 92].

Основными конкурентами ЗАО «Тандер» являются:

1) X5 RetailGroup - одна из ведущих российских продуктовых розничных компаний. Компания управляет магазинами нескольких торговых сетей: «мягкими» дискаунтерами под брендом «Пятерочка», супермаркетами под брендом «Перекресток», гипермаркетами под брендом «Карусель», а также магазинами «Экспресс-Ритейл» под различными брендами.

На 31 декабря 2015 года под управлением компании находилось 7 020 магазинов. Сеть Компании включает в себя 6 265 магазинов «Пятерочка», 478 супермаркетов «Перекресток», 90 гипермаркетов «Карусель» и 187 магазинов «Экспресс». Совокупная торговая площадь предприятия по состоянию на конец 2015 года составила приблизительно 3 333,17 тыс. кв. м.

Выручка X5 RetailGroup за 2015 год составила 808 818 млн. рублей;

2) MetroCashandCarry – крупнейшая управляющая компания международного бизнес формата cash&carry (мелкооптовая торговля).

По состоянию на 31 декабря 2015 года ООО «MetroCash&Carry» управляет 85 торговыми центрами в 45 регионах России. Суммарные

торговые площади компании по состоянию на 31 декабря 2015 года составили 660,8 тыс. кв. м.

Продажи METRO Кэш энд Керри, Россия за 2014 год составили 209,5 млрд. руб. (рост по сравнению с 2013 годом – 14,3%);

3) Auchan – крупная сеть гипермаркетов, работает на российском рынке с 2002 г. По состоянию на 1 января 2016 года AuchanGroupe в России управляет 92 торговыми объектами, общей торговой площадью 832,18 тыс. кв. м. 63 гипермаркета «Ашан» открыты в 29 регионах

Общая торговая площадь магазинов сети на 31 декабря 2015 года составила 835,6 тыс.кв.м. В 2014 году чистая выручка ООО «Ашан» по РСБУ составила 314,8 млрд. рублей;

4) Группа Компаний «Дикси» - одна из лидирующих российских компаний, занимающихся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. компания управляла 2 708 магазинами, включая: 2 563 магазина у дома «Дикси», 108 магазинов «Виктория», 1 магазин «КЭШ» и 36 компактных гипермаркетов «Мегамарт» и «Минимарт».

Компания занимает третье место по размеру выручки, торговых площадей и количеству магазинов среди национальных розничных операторов, работающих в продовольственном сегменте. Чистая торговая площадь Группы по состоянию на 31 декабря 2015 г. составляет 907,6 тыс. кв. м.

Выручка ГК «ДИКСИ» за 2015 год выросла на 18,9% в рублях по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 272,35 млрд. рублей;

5) Компания «Лента», владеющая одноименной сетью гипермаркетов, основана в 1993 году. По состоянию на 31 декабря 2015 года сеть «Лента» управляла 140 гипермаркетами в 69 городах России и 32 супермаркетами в Москве и Санкт-Петербурге.

Суммарные торговые площади сети по состоянию на 31 декабря 2015 года составляют 882,4 тыс. кв. м.

Чистая выручка сети «Лента» по итогам 2015 года составила 252,76 млрд. руб., увеличившись на 30,3% по сравнению с 2014 годом;

б) «О'КЕЙ» - одна из крупнейших розничных сетей в России по торговле продуктами питания. Основным торговым форматом компании является гипермаркет под брендом «О'КЕЙ». Супермаркеты под брендом «О'КЕЙ - Экспресс» дополняют основной формат [20, с. 152].

По состоянию на 31 декабря 2015 года сеть «О'КЕЙ» насчитывает 146 торговых объектов в 32 городах России: 71 гипермаркет, 40 супермаркетов и 35 магазинов формата «дискаунтер». Суммарные торговые площади компании по состоянию на 31 декабря 2015 года составили 593 тыс. кв.м.

Выручка сети «О'Кей» за 2015 года составила 162,51 млрд. руб., увеличившись на 6,9% относительно 151,98 млрд. руб. за 2015 год (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Основные показатели конкурентоспособности ЗАО «Тандер»⁶

Компания	Количество магазинов	Торговая площадь, тыс. кв. м.	Прибыль, млрд. руб.	Капитализация, млрд. долл.	Рыночная доля, %
Магнит	12089	4414	950,6	19,0	7
X5	4544	2223	532,7	5,1	6
Дикси	1799	617	180,5	0,5	2
Окей	94	489	139,5	0,5	1
Лента	87	508	144,3	3,3	2
Ашан	79	740	300,0	n/a	3
Метро	72	564	183,2	n/a	2

На основе полученных данных можно выделить основные конкурентные преимущества сети «Магнит»:

1) развитие стратегии мультиформатного бизнеса. Принятие стратегического решения о развитии дополнительных форматов, помимо существующих, позволило компании провести более глубокую сегментацию рынков и рассмотреть в качестве потенциальных потребителей

⁶ Таблица составлена автором в процессе исследования

продукции население с разным уровнем доходов, добиваясь при этом, наиболее высоких показателей оборота;

2) обильное присутствие в регионах. Компания ЗАО «Тандер» имеет за плечами значительный опыт работы в различных по количеству населения регионах, который наблюдался с 2002 по 2015 год, а также значительный рост объемов продаж стал плодом использования стратегии экспансии в городах, население которых не превышает 500 тыс. жителей;

3) самая крупная торговая сеть в стране. «Магнит» является крупнейшей сетью на рынке розничной и оптовой торговли продуктами питания в Российской Федерации, что благотворно влияет на сотрудничество с крупнейшими производителями продуктов питания, которые продвигают свою продукцию на региональные рынки. Это дает возможность компании осуществлять закупки на выгодных для нее условиях и увеличить рентабельность бизнеса;

4) развитая система логистики. Наличие собственного автопарка, а также распределительных центров, позволяет компании осуществлять жесткий контроль над финансовыми затратами. Использование распределительных центров дает возможность предприятию снизить нагрузку на магазины при приемке продукции, что способствует наиболее рациональной организации деятельности компании [7, с. 114].

Все эти преимущества дали возможность компании ЗАО «Тандер» выбиться в позиции лидера по продажам на рынке оптовой и розничной торговли, а значительное расширение географии сети и увеличения плотности покрытия на различных сегментах рынка позволили предприятию расширить рыночную долю до 7%.

2.3 Оценка результативности маркетингового планирования на предприятии

Компания ЗАО «Тандер» в своей деятельности использует различные

инструменты для продвижения товара к конечному потребителю, одним из которых являются, действующие на постоянной основе «акции и специальные предложения».

Акции проводятся в зависимости от формата магазина:

- 1) акции гипермаркетов «Магнит»;
- 2) акции магазинов «Магнит у дома»;
- 3) акции «Магнит Косметик».

Также имеют место скидки на отдельные категории товаров или определенные позиции, которые проводятся по всей сети магазинов «Магнит» независимо от формата.

Вследствие избыточного прихода продукции на одну товарную позицию, которую при действующей цене и покупательском спросе на нее, невозможно реализовать до истечения срока годности товара, появляется необходимость включения его в группу акционных товаров. В связи с этим проводятся индивидуальные акции для каждого магазина сети «Магнит».

Помимо акций, еще одним инструментом стимулирования продаж является оптовая программа, которая дает возможность юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям осуществлять оптовые закупки в гипермаркетах магнит при предоставлении необходимых документов.

Для того чтобы стать участником программы или получить дополнительную информацию, необходимо связаться по телефону или электронной почте с менеджером по работе с оптом, закрепленным за гипермаркетом, из которого планируется забирать товар. В гипермаркетах без менеджера по работе с оптом необходимо обратиться в сервисную службу[22, с. 134].

Также еще одним методом привлечения клиентов служит создание собственной торговой марки «Магнит» для различных категорий товаров.

Товары собственной торговой марки (СТМ) «Магнит» – это продукция, которая разработана специально для покупателей сети магазинов, по самым доступным ценам и отличного качества. Товары СТМ производятся

ведущими российскими и зарубежными предприятиями специально для сети магазинов «Магнит».

Сейчас в сети магазинов более 1000 товаров собственных торговых марок в большинстве товарных категорий: молоко и молочные товары, мука, крупы, безалкогольные напитки, чай, кофе, мясная и овощная консервация, кондитерские изделия, товары для дома и многие другие.

Покупая продукцию СТМ, потребитель получает как минимум три преимущества, это:

- 1) **экономия.** Поскольку предприятие не тратит деньги на рекламу и не терпит значительных логистических издержек понижается себестоимость продукции, следовательно цена продажи этой группы товаров значительно ниже стоимости аналогичной продукции известных брендов того же качества;
- 2) **качество.** Товары группы СТМ полностью соответствует высоким стандартам качества;
- 3) **эксклюзивность.** Продукцию СТМ можно найти только в сети магазинов «Магнит», а потому наличие подделок данной категории товаров полностью исключено.

Товары собственной торговой марки «Магнит» всегда можно узнать по специальному значку «Только у нас!».

Для всех покупателей сети «Магнит», компания разработала приложение для смартфонов (рис. 2.5.), которое можно бесплатно скачать с известных интернет магазинов, на каждую операционную систему соответственно:

- 1) App Store;
- 2) Googleplay.

В приложении доступна полная характеристика товаров, лучшие цены, действующие акции в зависимости от расположения магазинов сети «Магнит», часы работы, специальные предложения и адреса ближайших магазинов, в которых можно совершить покупку. Также при помощи гаджета можно воспользоваться функцией «Оставить отзыв», которой можно

воспользоваться, чтобы оставить предложения по улучшению работы мобильного приложения или замечания по его работе.



Рис. 2.5. Мобильное приложение розничной сети «Магнит»⁷

Как и большинство предприятий розничной торговли ЗАО «Тандер» имеет официальный сайт, в котором фиксируется вся необходимая информация для покупателей, сотрудников компании, партнеров и инвесторов. На этом сайте можно найти информацию о самом предприятии, основных направлениях деятельности, характеристику различных групп товаров, наличия акций, а также присутствуют ссылки для скачивания мобильного приложения[11, с. 79].

ЗАО «Тандер» уже много лет практикует еще один способ привлечения покупателей – это наличие собственного производства и пекарни в гипермаркетах «Магнит». В настоящее время продукция СПГМ (собственное производство гипермаркетов «Магнит») пользуется большим спросом среди населения, поскольку товары данной категории обладают высоким качеством и относительно низкой стоимостью. Наличие вечерних скидок на продукцию СПГМ, для каждого гипермаркета в отдельности, также способствует притоку людей в данный промежуток времени, а следовательно, повышению прибыли предприятия.

⁷ Рисунок составлен автором в процессе исследования

В качестве средств, для рекламной деятельности, компания использует:

- 1) систему телевидения;
- 2) плакаты в различных точках города с наибольшей плотностью населения;
- 3) журналы;
- 4) интернет – ресурсы;
- 5) радио;
- 6) систему вещания непосредственно в самих магазинах «Магнит».

В связи с постоянным расширением географии сети, освоению новых регионов и увеличению количества магазинов, затраты на рекламную деятельность ЗАО «Тандер» постоянно растут.

В первой половине 2014 года «Магнит» потратил на рекламу 1,3 млрд. рублей (\$37,5 млн.), по сравнению с 381,3 млн. рублей (\$12,3 млн.) за аналогичный период прошлого года. Таким образом, расходы сети супермаркетов на рекламу увеличились в 3,4 раза.

Доход ритейлера от рекламы составил 174,5 млн. рублей (\$5 млн.), увеличившись более чем в два раза по сравнению с первым полугодием 2013 года (68,2 млн. рублей (\$2,2 млн.)).

По данным AdIndexDataCenter, компания ЗАО «Тандер» расположилась на 240 строчке рейтинга крупнейших рекламодателей 2013 года с суммарным бюджетом 195 млн. рублей с учетом НДС.

2.4 Анализ логистических операций, как фактора эффективности маркетинговой деятельности

При формировании базового товарного ассортимента, приоритеты у компании различны. «Магнит» делает ставку на быстрооборачивающиеся товары повседневного спроса, дополняя их продукцией с ограниченным сроком хранения и бытовой химией.

Для определения количества поставляемых товаров используется

программа «Автозаказ» (рис.2.6.), которая представляет собой оптимальное решение для торговых сетей и производственных компаний.

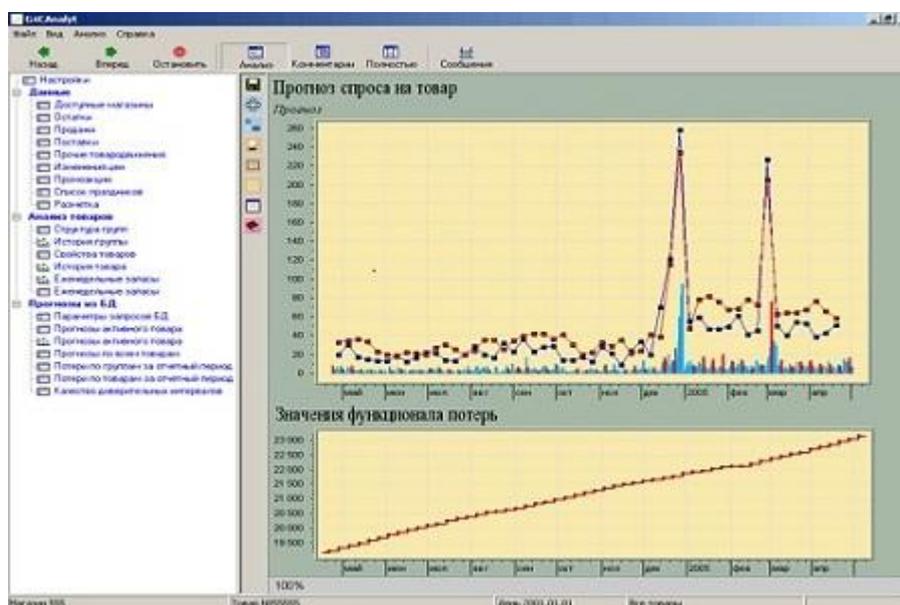


Рис. 2.6. Диалоговое окно Программы «Автозаказ»⁸

Система позволяет существенно снизить издержки компаний в процессах планирования и распределения товаров за счет идеального баланса между минимизацией среднедневных остатков и обеспечением постоянного присутствия товара на полках.

Программные средства на платформе «Автозаказ» позволяют решать следующие группы задач:

- 1) качественное прогнозирование объема продаж;
- 2) контроль доступности товаров;
- 3) прогноз поступления денежных средств;
- 4) оценка и анализ эффективности промо-акций и других воздействий на спрос.

Таким образом, с использованием программы «Автозаказ» оптимизируется управление товарными запасами, улучшается товарооборотна предприятия и сокращается дефицит товаров.

⁸ Рисунок составлен автором в процессе исследования

Распределение - часть комплекса маркетинговой стратегии, связанная с перемещением и хранением товара[25, с. 165].

В связи с увеличением количества магазинов сети «Магнит», освоением новых регионов и ростом товарооборота, повышаются логистические издержки предприятия. Поэтому компания ЗАО «Тандер» тратит большие ресурсы для привлечения зарубежных специалистов, участвующих в разработке эффективной системы логистики.

Поскольку география сети, на данный момент захватывает 7 федеральных округов и 2361 населенный пункт, «Магнит» для транспортировки продукции использует распределительные центры, расположение которых зависит от количества обслуживаемых магазинов и близости к ресурсам.

Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 тысяч человек. Большинство магазинов группы расположено в Южном, Центральном и Приволжском регионах. Магазины сети «Магнит» также находятся в Северо-Западном, Северо-Кавказском, Уральском и Сибирском Федеральных округах. В Южном Федеральном округе на конец 2015 года насчитывалось 2 196 магазинов, в Приволжском ФО – 3 580, Северо-Кавказском ФО – 451, Центральном – 3 163, Северо-Западном ФО – 1 166, Уральском ФО – 1 105 и Сибирском ФО - 428.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. компания управляет собственной логистической системой, насчитывающей 33 современных распределительных центра, восемь из которых расположены в Южном Федеральном округе (Батайск, Кропоткин, Славянск-на-Кубани, Ерзовка, Шахты, Новороссийск, Астрахань, Краснодар), восемь – в Приволжском регионе (Энгельс, Тольятти, Дзержинск, Ижевск, Стерлитамак, Зеленодольск, Пенза, Пермь), девять распределительных центров находятся в Центральном Федеральном округе (Иваново, Орел, Тамбов, Тверь, Тула, Ярославль, Воронеж, Коломна и Смоленск), три в Уральском (Челябинск, Екатеринбург и Тюмень), по два в Северо-Западном (Великий Новгород и Колпино) и

Сибирском (Омск и Новосибирск) Федеральных округах, один в Северо-Кавказском Федеральном округе (Лермонтов) (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Система логистики ЗАО «Тандер»⁹

Федеральный округ	Количество распределительных центров	Складская площадь, тыс. кв. м.	Количество обслуживаемых магазинов
Центральный	9	464,141	3163
Приволжский	8	283,871	3580
Южный	8	310,387	2196
Уральский	3	142,533	1105
Северо-Кавказский	1	40,799	451
Северо-Западный	2	73,601	1166
Сибирский	2	35,438	428
Итого	33	1351	12089

Компания располагает автоматизированной системой управления запасами и автопарком, состоящим из 5 882 автомобилей.

В 2014 году предприятие имело в своем распоряжении автопарк из 5983 автомобилей и 27 распределительных центров. Строительство 7 РЦ дало возможность компании вывести из эксплуатации 101 транспортное средство, что позволило сократить значительные затраты на топливо и снизить издержки при транспортировке товара[6, с. 153].

Ассортимент товаров предприятия формируется не только за счет поставок от федеральных поставщиков, но и местных (рис. 2.7.).

Это связано с тем, что в ассортимент магазинов «Магнит» включены группы скоропортящихся товаров, срок реализации которых намного меньше в отличие от продукции с относительно большим сроком годности.

Известно, что 95-98% времени, в течение которого материал находится на производственном предприятии, приходится на выполнение погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ. Этим обуславливается их значительная доля в себестоимости выпускаемой продукции. По данным статистического анализа один процент сокращения расходов на выполнение

⁹ Таблица составлена автором в процессе исследования

логистических функций имеет тот же эффект, что и увеличение на 10% объема сбыта.



Рис. 2.7. Поставщики магазинов сети «Магнит»¹⁰

Для выполнения технологических операций по приемке и выкладке продукции покупателям на складе в ЗАО «Тандер» выделяют следующие основные зоны:

- 1) зона разгрузки транспортных средств;
- 2) экспедиция приемки товара;
- 3) основная зона хранения;
- 4) зона погрузки транспортных средств.

Перечисленные складские операционные зоны связаны проходами между собой. Зона разгрузки транспортных средств магазинов «Магнит» примыкает к экспедиции приемки товара. Основная часть площадей отводится под зону хранения продукции. Она разделяется на территории, занятые единицами хранения, и площадями проходов. Зона разгрузки товара используется для ручной разгрузки транспортных средств, а также приемки товара по количеству. Экспедиция приемки товара служит для приемки товара по количеству и качеству прибывшего товара [18, с. 171].

В зоне хранения выполняют операции, связанные с хранением товара. В зоне погрузки разгрузка транспортных средств осуществляется вручную. Рассчитаем общую площадь склада магазина по формуле:

¹⁰ Рисунок составлен автором в процессе исследования

$$S_{\text{общ}} = S_{\text{пол}} + S_{\text{всп}} + S_{\text{пр}} + S_{\text{компл}} + S_{\text{сл}} + S_{\text{пэ}} \quad (2.1)$$

Где,

$S_{\text{пол}}$ – полезная площадь, т.е. площадь, занятая непосредственно под хранимой продукцией;

$S_{\text{всп}}$ – вспомогательная площадь - площадь, занятая проездами и проходами;

$S_{\text{пр}}$ – площадь участка приемки;

$S_{\text{компл}}$ – площадь участка комплектования;

$S_{\text{сл}}$ – площадь в помещениях складов, отведенная для рабочих мест складских работников;

$S_{\text{пэ}}$ – площадь приемочной экспедиции;

Получается, что общая складская площадь магазина составляет:

$$S_{\text{общ}} = S_{\text{пол}}(40\text{м}^2) + S_{\text{всп}}(60\text{м}^2) + S_{\text{пр}}(19\text{м}^2) = 119\text{м}^2$$

Для магазинов сети «Магнит» эта цифра является условной, поскольку размер складской помощи зависит во многом от размера магазина, автостоянки и зоны выгрузки товара [17, с. 56].

Проведение приемки на всех этапах движения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя позволяет постоянно актуализировать информацию о его количественном и качественном составе.

На складе магазина принятый груз перемещается в зону хранения. Штучные грузы могут храниться в стеллажах.

Сохранение целостности грузовой единицы в процессе выполнения логистических операций достигается при помощи пакетирования. Пакетирование – это операция по формированию на поддоне грузовой единицы включающая в себя связывание поддона и груза в единое целое.

Пакетирование обеспечивает:

- 1) сохранность продукта на пути движения к потребителю;
- 2) достижения высоких показателей эффективности при

выполнении погрузочно-разгрузочных за счет их комплексной механизации;

3) максимальное использование грузоподъемности и вместимости подвижного состава на всех видах транспорта;

4) возможность перегрузки без переформирования;

5) безопасность выполнения погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ.

В практике магазина применяют такие методы пакетирования грузовых единиц как обандероливание полиэтиленовыми лентами, веревками, резиновыми сцепками и др. Обандероливание имеет следующие преимущества:

1) Уменьшение риска порчи груза. Обандероленный пленкой грузовой пакет, имеет повышенную устойчивость. Разрушения пакета не вызывает даже его наклон до 30 градусов, в результате чего значительно уменьшаются потери при транспортировке.

2) Возможность пакетирования грузов вне зависимости от размеров и формы.

3) Сравнительно низкие затраты труда[12, с. 193].

Таким образом, на основе данных проведенного анализа можно сделать выводы о деятельности предприятия в целом.

Компания ЗАО «Тандер» является лидером по продажам на рынке розничной торговле, опережая своих конкурентов по всем ключевым операционным показателям. Предприятие рентабельно и нацелено на дальнейшее расширение сети за счет освоения новых регионов.

При помощи привлечения иностранных специалистов ЗАО «Тандер» создала эффективную систему логистики, которая способствует минимизации временных издержек, что позволяет значительно ускорить товарооборот предприятия. Большую роль в этом сыграло грамотное размещение распределительных центров и использование системы доставки товара «точно в срок».

Но наряду со всеми преимуществами логистической системы, также

имеются определенные недостатки, как например, технологическая неоснащенность автотранспорта предприятия наиболее совершенным инструментарием для сохранности товара при транспортировке.

Работники распределительных центров используют технологию обандероливания груза полиэтиленовыми лентами, что обеспечивает минимальные потери товара в процессе доставки. Но обандероливание не учитывает систему крепления товара в самом транспортном средстве. В грузовиках торговой компании используется ленточная система крепления тележек с товаром или поддонов, которая не может полностью предотвратить их смещения внутри автотранспорта, что, следовательно, и приводит к его потерям при транспортировке.

В тоже время требует некоего совершенствования маркетинговая деятельность компании. Сеть магазинов «Магнит» обладает некоторыми инструментами для привлечения покупателей, за счет психологического воздействия на их подсознание, примером которых являются акции и специальные предложения, система скидок, но иные методы стимулирования продаж, которые могут значительно расширить целевую аудиторию, компания на практике не применяет. Предприятие увеличивает объем продаж, следовательно, прибыль, во многом лишь за счет расширения географии сети и увеличения количества магазинов.

Глава 3 Методические рекомендации по совершенствованию системы маркетингового планирования на предприятии ЗАО «Тандер»

3.1 Формирование программы повышения лояльности покупателей путем внедрения системы дисконтных карт

Разработка программы привлечения клиентов с помощью систем поощрения является эффективным методом для стимулирования продаж. В качестве такой программы для предприятия может выступать система дисконтных карт.

Дисконтная карта может использоваться предприятием как инструмент для решения ряда задач: проведения маркетинговых исследований, создания дополнительного рекламного пространства, привлечения новых клиентов и увеличения объема продаж. Область применения дисконтных карт ограничивается лишь фантазией маркетолога.

Одним из основных преимуществ дисконтных карт является возможность формирования базы данных постоянных клиентов, поскольку после заполнения анкеты покупателем, в ней фиксируется вся информация о возрасте, месте жительства и семье клиента, а также ведется автоматический учет всех покупок держателя карты.

Полученные данные обеспечат предприятию ЗАО «Тандер» толчок для развития деятельности как минимум, по трем направлениям: управлению ассортиментом, сбытом и ценами. Аналитикам компании станет легче следить за динамикой спроса на различные категории товаров у постоянных покупателей и исключить из ассортимента не пользующиеся спросом товары, а история покупок позволит выделить отдельные товарные позиции для специальных предложений (продажа двух чистящих средств по цене одного).

Также карточки могут служить средством манипуляции покупателями для совершения незапланированных покупок. Одним из таких примеров является система накопительных баллов, в виде процента от суммы в чеке, которую мы собираемся применить к данному предприятию.

Согласно исследованиям, россияне предпочитают накопительные дисконтные карты, посредством которых все сделанные покупки суммируются, и после накопления установленной суммы возрастает процент скидки.

В связи с этим, считаю возможным сделать вывод, что хороший экономический эффект даст выпуск нескольких видов дисконтных карт: «простых», «серебряных» и «золотых».

Таким образом, клиент который совершил большое количество покупок, достигнуто определенной суммы, получает возможность увеличить процент от общей стоимости покупки для накопления бонусных рублей.

«Простую» дисконтную карту можно будет приобрести в случае покупки товара на сумму в чеке, превышающую 1500 рублей. После получения карты, за последующие покупки совершенные во всех магазинах сети «Магнит» начисляются баллы на сумму 4% от общей стоимости покупки. В случае, если общая сумма всех покупок превысит 30 000 рублей, покупатель имеет право обратиться в сервисную службу и подать заявку на получение привилегированной («серебряной») дисконтной карты. Особенностью этой карты является то, что покупателю будут начисляться баллы на сумму 7% стоимости чека. После получения «серебряной» дисконтной карты все накопленные на «простой» карте баллы будут автоматически переведены на номер новоприобретенной привилегированной, но сумма покупок на данной карте обнуляется.

При достижении итоговой суммы покупок с использованием привилегированной карты 50 000 рублей покупатель имеет право получить VIP-карту («золотую»), на которую будут начисляться бонусные рубли в размере 10% от итоговой суммы в чеке.

Для предприятия ЗАО «Тандер» рискованно давать больше 10% реальной скидки, так как минимальная наценка на продукцию компании составляет 15%, в этом случае у него появляется угроза стать убыточным, поскольку подавляющее количество постоянных покупателей может

понизить рентабельность.

Полученные баллы покупатель имеет право использовать на свое усмотрение, оплачивая ими при этом покупки до 50% от итоговой суммы в чеке.

Количество бонусных рублей и общую сумму покупок можно будет отследить, зайдя в свой аккаунт через мобильное приложение Розничная сеть «Магнит».

При заказе тиража магнитных дисконтных карт имеет смысл напечатать:

- 1) 70% «простых» дисконтных карт
- 2) 20% «серебряных» привилегированных дисконтных карт
- 3) 10% «золотых» VIP – карт

Чтобы исключить риск провала проекта, в качестве эксперимента, систему дисконтных карт следует вводить постепенно, начиная с Центрального и Южного федеральных округов, приносящих наибольшую прибыль для предприятия, с общим количеством магазинов 4226. Желательно начинать с регионов, в которых процент собственных магазинов выше и поскольку среди форматов сети «Магнит», согласно отчету ЗАО «Тандер» за 2015 год, наиболее низким процентом арендованных магазинов обладают гипермаркеты, то, следовательно, процесс внедрения следует начинать именно с них.

Для начала можно ограничиться минимальным тиражом дисконтных карт в размере 10 млн. штук, из которых: 7 млн. - «простые» дисконтные карты, 2 млн. - «серебряные» и 1 млн. – «золотые». Затем увеличивать тираж по мере необходимости, при расширении системы.

Средняя цена магнитной дисконтной карты на рынке составляет 6 рублей. В качестве бонуса, при покупке карт тиражом более 10 тыс., большинство предприятий оставляют за заказчиком право выбора дизайна карты без дополнительной оплаты. Из этого следует, что затраты компании на приобретение дисконтных карт с магнитной полосой составят 60 млн.

рублей.

Поскольку магазины сети «Магнит» при продаже товара или иных действий связанных с ним, используют универсальное программное обеспечение «Тандер – склад», то для минимизации сбоев при осуществлении продажи, его следует модернизировать, чем вполне могут заняться инженеры компании. Также у предприятия имеется в наличии все необходимое оборудование для введения этого проекта в эксплуатацию, а значит затраты на это будут минимальными. При наличии оборудования издержки не должны превысить 10 млн. рублей, с учетом расхода на рекламу. Так как компания ЗАО «Тандер» уже активно использует систему телевидения, рекламные щиты, радио и систему вещания непосредственно в гипермаркетах «Магнит», то расходы на рекламу будут незначительны, за исключением плакатов для каждого магазина в отдельности. В общей сумме, внедрение данного мероприятия обойдется предприятию в 70 млн. руб., без учета последующего расширения данной системы.

Основываясь на опыте крупных торговых компаний, таких как «О'КЕЙ», «Лента», а также ряда других предприятий, не относящихся к данному роду деятельности: «КемАвто», ООО «Панорама», ООО «Мир Керамики», прибыль которых в среднем за год увеличилась на 20%, количество покупателей выросло на 10%, а товароборот в среднем значении увеличился на 25%, можно сделать вывод, что экономический эффект от данного проекта обещает быть внушительным.

Так как количество покупателей ЗАО «Тандер», согласно отчету за 2015 год составило 3 376,86 млн. человек, то к концу 2016 года составит:

$$3376,86 \text{ млн. чел.} * 1,1 = 3714,546 \text{ млн. чел.}$$

Балансовая прибыль предприятия выросла до 950 613,34 млн. руб. в 2015 году, и так как ожидаемый рост прибыли составляет 20%, то на конец 2016 года она достигнет:

$$950613,34 \text{ млн. руб.} * 1,2 = 1140,736008 \text{ млрд. руб.}$$

Следовательно ожидаемый экономический эффект без учета издержек

при последующем расширении составит:

1140,736008 млрд. руб. - 950613,34 млн. руб. - 70млн. руб. =
190122,66793млн. руб.

Значительную роль в эффективности работы дисконтной системы играет время организации количества владельцев дисконтных карт. От момента начала рекламы акции или услуги до её реальной работы проходит как минимум около 2-х месяцев. Это необходимое время для осознания клиентами сути предложений и оценки своих преимуществ, особенно в денежном выражении. Из этого следует, что предприятие должно за короткий срок проинформировать население о введении системы дисконтных карт и правилах ее получения, так как от этого зависит срок окупаемости проекта.

3.2 Разработка плана по совершенствованию управления логистическими затратами

Компания ЗАО «Тандер» располагает автопарком, состоящим из 5 882 автомобилей, которые в свою очередь осуществляют процесс доставки товара от распределительных центров непосредственно к самим магазинам.

Развитая логистическая система позволяет минимизировать затраты связанные с транспортировкой товара, однако она не может полностью обеспечить его сохранность внутри автотранспорта в процессе доставки.

Транспортные средства предприятия оснащены ленточной системой крепления товара или как еще их называют – стяжными ремнями. Основным преимуществом данного метода крепления является простота и удобство в эксплуатации, а также скорость погрузки.

Стяжные ремни представляют собой натяжной механизм, состоящий из нескольких элементов: стяжной ленты, фитингов для ее крепления к кузову автомобиля и храпового замка, который не позволяет ослабиться ленте во время движения автомобиля. Главным принципом работы такого способа

крепления является наличие высокого коэффициента трения между грузом и полом прицепа автомобиля, который достигается благодаря силе натяжения ремней, но так как для удобства погрузки и выгрузки товара компания использует тележки РЦ, дно которых оснащено колесами, то при движении автотранспорта в гору, под давлением многотонного груза лента может немного ослабиться, что порождает незначительное смещение груза. Однако в сочетании с уже существовавшим свободным пространством это обстоятельство делает невозможным обеспечение полной сохранности товара.

Также одним из недостатков данного метода крепления считается вибрация. Грузоперевозка, которая осуществляется по разбитым дорогам, увеличивает вероятность того, что груз способен сместиться и потерять равновесие и обильное количество ремней не сможет его удержать.

В качестве решения данной проблемы в сочетании со стяжными ремнями можно использовать пневмооболочки (воздушные многослойные пакеты).



Рис. 3.1. Крепление товара в кузове автомобиля с помощью воздушных мешков¹¹

Главным принципом данной технологии является заполнение пустого пространства воздушными пакетами, которые накачиваются сжатым воздухом до тех пор, пока пространство не будет заполнено (рис. 3.1.).

Преимуществами данного метода крепления товара являются: полная

¹¹ Рисунок составлен автором в процессе исследования

защита груза от повреждений, легкость в эксплуатации, исключение смещения паллет и возможность выдерживать нагрузки до 30 тонн.

Пневмооболочки, в зависимости от условий применения делятся на уровни:

1) применяется для контейнерных и грузовых перевозок (нагрузка до 12 тонн);

2) рекомендуется для всех видов комбинированной перевозки грузов (нагрузка до 18 тонн);

3) используются для железнодорожных перевозок (нагрузка до 22 тонн)

4) используются для морских перевозок (нагрузка до 30 тонн).

Цена устанавливается в зависимости от уровня и размера воздушно-крепежного мешка (табл. 3.1)

Таблица 3.1

Стоимость пневмооболочек компании «Страж-восток»¹²

Размер, см	Цена, руб.		
	1	2	3
Уровни			
76x152	377	484	603
91x152	408	536	676
116x152	443	597	692

С учетом длины, ширины и высоты прицепа грузового автомобиля в таблице выведены два наиболее оптимальных размера воздушных мешков.

Для компании наиболее выгодным будет приобрести пневмооболочки второго уровня обоих размеров, которые будут использоваться в зависимости от свободного пространства. Количество мешков, используемых при грузоперевозке для одного автомобиля будет равняться, приблизительно, 12 штук: 5 размером 76x152 и 7 размером 91x152.

При покупке пневмооболочек на сумму 100 тыс. руб., компания «Страж-восток» предоставляет бесплатный компрессор, с пластиковой насадкой к клапану (фитингом). Отдельно, стоимость

¹² Таблица составлена автором в процессе исследования

компрессора с фитингом составляет 2,5 тыс. руб.

Учитывая то, что предприятие ЗАО «Тандер» располагает автопарком, состоящим из 5 882 автомобилей, приобретение пневмооболочек обойдется компании в:

$$5\,882 \cdot (5 \cdot 484) + 5\,882 \cdot (7 \cdot 536) = 14234440 + 22069264 = 36303704 \text{ руб.}$$

Если разделить эту сумму на 100 тыс., то получим количество компрессоров, предоставляемых компанией бесплатно:

$$36303704 / 100000 = 363 \text{ компрессора}$$

При наличии 33 распределительных центров, 363 компрессора будет более чем достаточно для работы предприятия.

Внедрение данного новшества оправданно тем, что довольно часто в процессе транспортировки, имеют место потери товара, связанные со смещением груза в кузове автотранспорта, что приводит к уменьшению прибыли предприятия (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Потери товара при транспортировке (за 1 месяц), тыс. руб.¹³

Формат магазина	Потери при транспортировке
Магазин у дома	2,8
Гипермаркет	8,3
«Магнит» Семейный	6,7
Магазин «Дрогери»	2,1

Основываясь на данных анализа, на конец 2015 года, розничная сеть «Магнит» насчитывала 12 089 магазинов, в том числе 9 594 магазина у дома, 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2 121 магазин дрогери.

Из этого следует, что в общей сумме потери за месяц составляют:

$$9594 \cdot 2800 + 219 \cdot 8300 + 155 \cdot 6700 + 2121 \cdot 2100 = 26863200 + 1817700 + 1038500 + 4454100 = 34173500 \text{ руб.}$$

За год:

¹³ Таблица составлена автором в процессе исследования

$$34173500 \cdot 12 = 410082000 \text{ руб.}$$

Использование воздушных крепежных мешков позволит предприятию значительно снизить потери товара в процессе доставки (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Потери товара при транспортировке (за 1 месяц), после внедрения мероприятий, тыс. руб.¹⁴

Формат магазина	Потери при транспортировке
Магазин у дома	0,9
Гипермаркет	1,9
«Магнит» Семейный	1,2
Магазин «Дрогери»	0,6

Общая сумма потерь при этом будет равна:

$$9594 \cdot 900 + 219 \cdot 1900 + 155 \cdot 1200 + 2121 \cdot 600 = 8634600 + 416100 + 186000 + 1272600 = 10509300 \text{ руб.}$$

За год:

$$10509300 \cdot 12 = 126111600 \text{ руб.}$$

Из этого следует, что ожидаемый экономический эффект от данного проекта за 1 год составит для компании:

$$410082000 - 36303704 - 126111600 = 247666696 \text{ руб.}$$

Также стоит отметить, что вся продукция предприятия «Страж-восток» сертифицирована по стандарту ISO 9001 и ISO 14001, поэтому использование пневмооболочек не принесет вреда продукции компании ЗАО «Тандер».

3.3 Ожидаемый экономический эффект в системе производства после расширения инструментария маркетингового планирования

Совершенствование системы маркетинговое планирование - это непрерывный процесс, который в условиях постоянных изменений взглядов, предпочтений и потребностей общества, а также его стремления к

¹⁴ Таблица составлена автором в процессе исследования

новшества, всегда будет требовать адаптации к ним.

И одной из таких «адаптаций» в качестве инструмента для стимулирования продаж является дисконтная система. Экономический эффект от данного проекта для компании ЗАО «Тандер» вполне очевиден, поскольку дисконтные системы живут уже многие годы и зарекомендовали себя как отличное средство для привлечения покупателей.

На сегодняшний день компания продолжает освоение новых регионов и расширение сети и в перспективе нескольких лет планирует открытие 900 - 950 магазинов у дома, 80 гипермаркетов (включая магазины «Магнит Семейный»), а также 1 200 магазинов дрогери, что приводит к расширению целевой аудитории. За многолетний опыт на рынке розничной торговли предприятие значительно повысило лояльность к бренду «Магнит» со стороны покупателей, то данный проект скорым временем должен принести плоды. Это связано с тем, что, как правило, привлечение новых клиентов обходится предприятию приблизительно в 3-4 раза дороже, чем удержание уже существующих, а так как «Магнит» занимает наибольшую долю рынка среди предприятий розничной торговли, то его целевая аудитория значительно шире. Каждый удовлетворенный потребитель при получении скидки на продукцию компании рекомендует ее своим знакомым и друзьям, а как известно, информация передающиеся от человека к другому человеку является самым эффективным видом рекламы, следовательно, постоянные покупатели сети «Магнит» станут ее рекламными носителями.

Правило Парето говорит о том, что 20% покупателей обеспечивает 80% прибыли, а дисконтная система позволит компании не только сохранить аудиторию, но и значительно ее расширить, что, несомненно, приведет к увеличению товарооборота.

Одним из основных преимуществ данной системы является то, что потребитель сам может управлять системой скидок, решая тратить баллы или накапливать их для более подходящего случая их использования. Представленный проект обеспечит не только рост прибыль и

количества покупателей, но и увеличит конкурентные преимущества предприятия.

Эффективное управление логистическими затратами, на данном примере также увеличит прибыль компании, посредством сокращения потерь товара при транспортировке.

К недостаткам данной методики крепления товара можно отнести незначительную потерю времени при погрузке товара в распределительных центрах. В среднем, временные издержки будут варьироваться от 30 до 40 минут, что не скажется на работе предприятия в целом, поскольку из-за весьма больших объемов заказов водители грузовых автомобилей, и так долгое время находятся в бездействии, как при погрузке, так и разгрузке товара.

В общей сумме ожидаемый экономический эффект за 1 год составит для предприятия:

$$190122,66793 \text{млн. руб.} + 247,666696 \text{млн. руб.} = 190370,334626 \text{млн. руб.}$$

Так как для компании ЗАО «Тандер» основным направлением развития является дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, то полученную сумму можно потратить на освоение новых регионов и сокращение доли арендованных магазинов, что в дальнейшем значительно сократит расходы предприятия.

Заключение

Основываясь на опыте промышленно-развитых стран можно сделать вывод, что маркетингу и логистике принадлежат стратегически важные роли в современном бизнесе, чем объясняется увеличение специалистов в этой области. Под логистикой понимают эффективное управление материальными, информационными и финансовыми потоками с оптимальными затратами ресурсов предприятия для полного или частичного удовлетворения потребностей потребителей.

Логистика обладает большим потенциалом для развития, способным улучшить связь воедино взаимодействие между базовыми функциональными сферами деятельности, такими как организация продаж, снабжение, производство, маркетинг. Преобразуя маркетинговую информацию, логистика может воздействовать на бизнес-процессы предприятий розничной торговли, оптимизируя при этом складские, транспортные и продуктовые. При рациональном управлении запасами продукции в производстве и сбыте, логистика и маркетинг способствуют снижению общих затрат, цены на товар, что приводит к улучшению стратегических позиций компании на рынке.

Логистический менеджмент обеспечивает эффективную координацию объемов закупок материальных ресурсов и производства готовой продукции с прогнозируемым маркетингом объемом продаж.

Во многом от маркетинговой деятельности компании зависят основные показатели его экономической эффективности, поэтому совершенствование данной сферы способствует увеличению рентабельности предприятия.

На основе результатов анализа деятельности компании ЗАО «Тандер» можно констатировать следующие **выводы**:

- 1) не установлен четкий график поставки товаров, что способствует увеличению временных издержек при погрузке и выгрузке товара;
- 2) у компании развита система логистики, наличие

распределительных центров и собственного автопарка позволяет снижать закупочные цены, а также нагрузку на магазины при приеме товара;

3) «Магнит» является крупнейшей розничной сетью по торговле продуктами питания в России, что благоприятно сказывается на сотрудничестве с крупнейшими производителями напитков и продуктов питания, продвигающими свои товары на региональные рынки;

4) предприятие испытывает недостаток в количестве маркетинговых инструментов для стимулирования продаж;

5) компания имеет высокую степень лояльности к бренду «Магнит» со стороны покупателей, что значительно облегчает внедрение дисконтной системы.

На основе проведенного анализа системы маркетингового планирования ЗАО «Тандер», по внедрению проекта дисконтной системы можно дать следующие **рекомендации**:

1) стоимость, размер скидок, уровень обслуживания, логотип карты должны дифференцироваться в зависимости от целевой аудитории, на которую они ориентированы;

2) все действия по выдаче дисконтных карт должны фиксироваться. Также необходимо стремиться к выпуску персонифицированных (именных) карт.

3) дисконтные карты должны иметь оптимальное соотношение между стоимостью и защитой, предотвращающей ее незаконную эмиссию. В связи с этим в проекте используются дисконтные карты с магнитной полосой;

4) возможное недоверие покупателей к дисконтным картам, можно преодолеть ее легкой доступностью для потребителей, а также легкостью получения информации о преимуществах и стабильностью условий ее приобретения;

5) установкунульготнеобходимо оформить приказом по предприятию, в котором будет находиться перечень всех условий их предоставления.В

организации должно быть утверждено положение о дисконтных картах, поскольку действия карт влияет на ценообразование, следовательно, на величину налогов.

б) внедрение проекта желательно начинать с регионов, в которых процент собственных магазинов выше и поскольку среди форматов сети «Магнит», согласно отчету ЗАО «Тандер» за 2015 год, наиболее низким процентом арендованных магазинов обладают гипермаркеты, то, следовательно, процесс внедрения следует начинать именно с них;

7) имеет место систематизация информационных потоков за счет применения дисконтных карт среди покупателей, что значительно повысит уровень продаж за счет психологического воздействия на подсознание клиентов магазина.

Таким образом, экономический эффект от совершенствования маркетинговой системы ЗАО «Тандер»облегчит предприятию дальнейшее расширение географии сети и увеличение целевой аудитории покупателей.

Список использованной литературы

1. Аникин Б.А. Логистика: учеб.пособие. - М.: ИНФРА, 2012. - 748 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 310 с.
3. Адамчук В.В. Экономика и социология труда. - М: Юнити, 2013.- 191 с.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 815 с.
- 5.Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирования труда. - Самара: Дайни, 2014.- 141 с.
6. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. - М.: Наука, 2012. - 297 с.
7. Гаджинский А.М. Основы логистики: учеб.пособие. - М.: Маркетинг, 2015. - 461 с.
8. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2013. - 546 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Бизнес-книга, 2012. - 702с
10. Краюхин Г.А. Планирование на предприятиях:учеб. - М.: Высшая школа,2014. - 651 с.
11. Куликов Л.М. Основы экономических знаний.- М.: Финансы и статистика, 2013. - 210 с.
12. Курочкин В.К. Нормирование труда специалистов: учеб.пособие. - М.: Инфра, 2015. -371 с.
13. КондратоваИ.Г. Основы управленческого учета. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 257 с.
14. Ермолаева Н.Н. Качество услуг в розничной торговле. - М.: Экономика,2012. - 649 с.
15. Основы менеджмента. /Под ред. Мескона М.Х., Хедоури Ф.В. - М.: Дело, 2013. - 587 с.

16. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: учеб. - М.: Новое знание, 2012. - 647 с.
17. Саймон Г. Менеджмент.- М.: Экономика, 2014. - 277 с.
18. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ИП «Экоперспектива», 2015. - 797 с.
19. Сидавина Н.Г. Организация производства в современных условиях. - М.: Экономика, 2015.- 236 с.
20. Годовой отчет компании ЗАО «Тандер» за 2015 год 135 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://magnit-info.ru> (дата обращения: 25.04.2016).
21. Грузинов В.П. Схема маркетинговой деятельности. - М.: «Инфра-М», 2013.- 305с
22. Экономика промышленности. /Под ред. Соловьева Б.А., Алькевича Л.А., Андросова В.И. - М.: Экономика, 2014. - 214 с.
23. Хотенгорова Б.С. Нормирование труда. - СПб.: Научная мысль, 2013.- 367 с.
24. Фролов Е.А. Проектирование общего менеджмента на промышленном предприятии. - М.: Экономика, 2012г.- 217 с.
25. Губанова И.Р. Проблемы обеспечения эффективности работы предприятий розничной торговли. - М.: ИНФРА, 2012. - 249 с.