

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, директор ООО «Фэмэли»  
\_\_\_\_\_/Н.Я. Тамаркин/  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_/И.Ю. Окольнішнікова/  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Совершенствование маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое» (ООО «Лабиринт»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 380302. 2018. 407.ПЗ ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Д.В. Стукалов/  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ – 587  
\_\_\_\_\_/Т.Ф. Аскарлова/  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер, к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.В. Ярушина/  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Аскарлова Т.Ф. Совершенствование маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое» (ООО «Лабиринт»).– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-587, 2018. – 84 с., 3 ил., 9 табл., библиогр. список – 66 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».

В работе проведено сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации маркетинговой деятельности предприятия, выявлены особенности маркетинговой деятельности на предприятии торгового продуктового ритейла.

Проведен анализ рынка торговой сети «Красное и Белое» на уровне Челябинской области.

В работе дана обзорная характеристика торговой сети «Красное и Белое», и ее текущей маркетинговой деятельности. Сделан также маркетинговый обзор деятельности «Красное и Белое». Автором работы внесены рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	6
1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации маркетинговой деятельности предприятия .....	6
1.2 Особенности маркетинговой деятельности на предприятии торгового продуктового ритейла.....	18
2 АНАЛИЗ РЫНКА ТОРГОВОЙ СЕТИ «КРАСНОЕ И БЕЛОЕ» .....	24
2.1 Современные тенденции на рынке продуктового ритейла в России.....	24
2.2 Обзор рынка торговых сетей Челябинской области .....	33
3 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ СЕТИ «КРАСНОЕ И БЕЛОЕ».....	43
3.1 Обзорная характеристика торговой сети «Красное и Белое».....	43
3.2 Характеристика текущей маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».....	48
3.3 Маркетинговый обзор деятельности «Красное и Белое» .....	56
3.4 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	78

## ВВЕДЕНИЕ

В виду нарастания внешних угроз экономика России должна искать внутренние резервы экономического роста и социального прогресса на долгосрочную перспективу. В условиях рынка возрастает потребность в применении инструментов управления, обеспечивающих предприятию возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами. Организации, которые планируют свой бизнес, в первую очередь маркетинговую деятельность, и поддерживают высокий потенциал своего развития, оказываются экономически более сильными.

Темы исследования является актуальной в силу наличия противоречия между все возрастающей необходимостью в совершенствовании маркетинговой деятельности торговых сетей из-за растущей конкуренции и невысоким уровнем разработанности данной проблематики, главным образом ее практической направленности с учетом российской специфики.

Сущность маркетинга раскрывается в работах таких авторов как О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили, И.И. Пичурин, И.Л. Акулич. Различные подходы к организации маркетинговой деятельности раскрываются в трудах Н.А. Скворцовой, Ю.В. Морозова, В.Т. Гришиной. Об управлении маркетинговой деятельностью предприятий пишут Г.А. Савчук, Ю.В. Мокерова, В.А. Титова, М.Е. Цой, Е.В. Мамонова, А.В. Солдатов.

Объект исследования – Торговая сеть «Красное и Белое».

Предмет исследования – маркетинговая деятельность торговой сети «Красное и белое».

Цель исследования – определить комплекс условий совершенствования маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

– раскрыть теоретические и методические основы организации маркетинговой деятельности на предприятии;

- провести анализ современных тенденций на рынке продуктового ритейла в России и Челябинской области;
- проанализировать маркетинговую деятельность торговой сети «Красное и Белое»;
- на основе проведенного анализа определить комплекс условий совершенствования маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе сравниваются отечественные и зарубежные подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия, выявляются особенности маркетинговой деятельности на современном предприятии торгового продуктового ритейла.

В второй главе проанализированы современные тенденции на рынке продуктового ритейла в России. Кроме того, представлен обзор рынка торговых сетей Челябинской области.

В третьей главе дана обзорная характеристика торговой сети «Красное и Белое», проанализированы особенности текущей маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое» в 2015-2017 гг.; дается маркетинговый обзор деятельности торговой сети «Красное и Белое»; разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое».

По каждой главе выпускной квалификационной работы сделаны выводы. По всей работе сделано общее заключение.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации маркетинговой деятельности предприятия

Сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации маркетинговой деятельности предприятия можно начать с того, что сам термин «маркетинг» был введен в оборот представителями США в конце XIX начале XX вв. для обозначения нового подхода к управлению сбытовой деятельностью в условиях рынка. Одновременно, оформилась концепция маркетинга как философии предпринимательской деятельности.

В развитии концепции маркетинга за рубежом И.Л. Акулич предлагает выделять три основных этапа. Первый из них ограничивается рамками конец XIX в. – 20-х гг. XX в. Это период становления и развития концепции маркетинга. Разразившийся в 1929-1933 гг. экономический кризис показал, что первоначальная трактовка маркетинга в условиях более высокого уровня развития мировой экономики неприемлема. Ее требуется привести в соответствие с теми конкурентными условиями хозяйствования, которые были достигнуты к тому моменту времени.

Маркетинг становится составной частью управленческой деятельности предпринимательских структур, направленной на производство необходимой потребителям продукции, создание благоприятных условий для приобретения товаров. Такой подход существовал примерно до 60-х гг. прошлого столетия. К этому времени в ведущих промышленно развитых странах была создана новая система регулирования производственных и сбытовых процессов, обусловленная значительным увеличением производства товаров, объем которых превышал реальный спрос. В результате в теории маркетинга был сделан акцент на конкретного потребителя с его реальными нуждами и потребностями и была сформулирована классическая концепция маркетинга. В соответствии с такой

концепцией вся деятельность организации (фирмы, корпорации, ассоциации) должна осуществляться с постоянным учетом состояния рынка, основанном на точном знании нужд и потребностей потребителей, их оценке и учете возможных изменений в будущем [11, с. 8].

Таким образом, прослеживается смена концепций маркетинга в соответствии с изменением внешних экономических условий. Так как понятие маркетинга наполнялось различным содержанием в разные исторические моменты и в экономиках разных стран, то и формулировки данного понятия отличаются большим многообразием.

Несмотря на это, как справедливо отмечает Э.В. Минько, есть возможность свести определения маркетинга в две основные группы: классические (ограниченные) и современные (обобщенные).

К первой группе можно, например, отнести формулировку Ф. Котлера: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» [29, с. 98].

С позиций классического понимания маркетинг рассматривается как предпринимательская деятельность, предназначенная для управления продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю, либо социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги через их разработки, продвижения и реализации.

В соответствии с определениями данной группы складывается впечатление, что главным моментом в маркетинге является физическое перемещение товаров и услуг, тем самым преувеличивается роль товароснабжения и каналов сбыта. Другим недостатком классического определения можно считать игнорирование того, что маркетинговой деятельностью могут активно заниматься государственные и коммерческие организации. Кроме того, не учитывается значимость воздействия на маркетинг различных социальных групп.

Нельзя ограничивать маркетинг только товарами и услугами, так как возможен маркетинг организации, личности, отдельной территории или идеи. В каждом определении маркетинга необходимо подчеркивать его ориентацию на потребителя. Компании достигают своих целей, только удовлетворяя запросы потребителей. Вместе с тем задача маркетинга – не только увеличивать спрос, но и пытаться воздействовать на него так, чтобы он соответствовал предложению. В определении маркетинга требуется включать социальные аспекты – этику и безопасность продукта. Организации должны задаться такими вопросами: стоит ли вообще продавать данный товар или услугу и могут ли они быть проданы.

По определению, одобренному Американской ассоциацией маркетинга (АМА) в 1985 г., маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего целям отдельных лиц и организаций [41, с. 12].

Маркетинг – система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса.

Маркетинг – система управленческой, регулирующей и исследовательской деятельности, направленной на эффективное доведение товаров от сферы производства до сферы потребления.

В обобщенном виде маркетинг представляет собой процесс планирования производства, ценообразования, продвижения и реализации товаров и услуг с целью удовлетворения потребностей общества как важнейшей задачи органов государственной власти, бизнеса и науки [41, с. 13].

Цель маркетинговой деятельности — смягчить кризис перепроизводства. Общая цель заключается в том, чтобы обеспечить удовлетворение спроса потребителей, предъявляемого на рынке, и за счет этого получить максимально возможную прибыль. К глобальным целям маркетинга как составной части рыночного механизма относятся следующие [37, с. 15]:



- сделать рынок упорядоченным, «прозрачным» и предсказуемым;
- ограничить стихийность рынка путем регулирования некоторых рыночных процессов;
- сделать конкуренцию упорядоченной, исключить возможность недобросовестной конкуренции;
- подчинить производство и торговлю требованиям рынка, т.е. интересам потребителя;
- разработать и внедрить в рыночную деятельность принципы научно обоснованной технологии товародвижения и распределения (дистрибьюции);
- обеспечить высокую эффективность рекламной и другой маркетинговой деятельности по влиянию на рынок.

Каждая организация разрабатывает свою систему целей (дерево целей), которая закладывается в основу маркетинговой стратегии. Выделяются конечные цели (захват некоторой доли рынка; сбыт какого-то объема товаров; получение определенной суммы прибыли и т.д.) и промежуточные цели. Достижение конечных целей обуславливает развитие организации, ее коммерческий успех, место на рынке. Промежуточные цели – это средства, обеспечивающие возможность осуществления конечных целей.

Цивилизованный рынок характеризуется наличием механизма, обуславливающего получение прибыли с помощью удовлетворения спроса. Если предприниматель стремится обеспечить рост своей прибыли, ему необходимо предпринимать усилия к стимулированию спроса и согласованию производственно-сбытовой программы с потребностями своих покупателей и клиентов.

Сегодня рыночный механизм уже невозможно представить без маркетинга. С его помощью решаются задачи по оптимизации взаимного поиска продавцов и покупателей, стимулированию спроса. Кроме того, именно маркетинг выступает в роли регулятора рыночных процессов установления цены, помогает в использовании других рыночных инструментов, в ориентации производства на интересы

рынка. В результате воздействия маркетинга происходит снижение степени стихийности в рыночном развитии. Он способствует формированию системы изучения и прогнозирования рынка, обеспечивая его «прозрачность» и предсказуемость развития.

Маркетинговую деятельность можно представить в виде вновь и вновь повторяющегося маркетингового цикла. Отсчет цикла маркетинговой деятельности можно вести от информационно-аналитического этапа исследования, который служит базой для реализации стратегического и текущего планирования. Это позволяет разработать программу создания и вывода на рынок нового товара, сформировать каналы, по которым товар будет двигаться напрямую от производителя к потребителю или с включением торговых посредников. Предусматривается также организация рекламной кампании и осуществление других действий, направленных на продвижение товара на рынок. Заключительным этапом цикла является оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Для реализации выбранной стратегии поведения на рынке предприятию необходимо иметь соответствующую инфраструктуру: подразделения, которые будут выполнять функции маркетинга. Во многом способность предприятия достигать заявленных целей и адаптироваться к требованиям потребителей, конъюнктуре рынка, внедрять инновации зависит от существующей организационной структуры. Для реализации стратегических целей компании, а также тактических задач, направленных на завоевание и удержание желаемых позиций на рынке, нужна эффективная организация управления маркетингом; должна быть определена роль маркетинга на предприятии в соответствии с динамикой развития рынка, сформированы соответствующие службы и подразделения, сформулированы принципы их взаимодействия с другими структурными единицами предприятия [51, с. 41].

Отсутствует одна универсальная модель, по которой все строят организационную структуру управления маркетингом. Для разных типов предприятий, а также для одной компании на разных этапах ее развития орга-

низация маркетинговых функций может быть разной и иметь существенные отличия. Выполняемые ею функции и содержание решаемых задач находятся в прямой зависимости от всего набора сложившихся к данному моменту условий и действующих факторов, имеющих как внешний, так и внутренний характер. Это могут быть динамика развития и изменения требований со стороны рынка, амбиции компании на рынке и ее менеджмент, размер и ресурсы предприятия и другие менее значимые причины.

Исследователи считают наиболее значимыми факторами следующее:

- разновидность организации;
- взгляды руководства предприятия на роль маркетинга в его деятельности;
- тип рыночной стратегии, который выбран предприятием;
- проект задач и функций подразделения;
- технологические и функциональные связи между подразделениями, их специфика;
- уровень существующих норм контролируемости и управляемости;
- место маркетингового подразделения в структуре управления предприятия;
- особенности механизмов по принятию управленческих решений на предприятии.

По приведенному списку факторов становится очевидным отсутствие единого опыта и практики в организации маркетинговой деятельности на различных предприятиях, даже если они относятся к одной отрасли, к одному рынку. Как показывает практика, иногда маркетинг в организациях небольшого размера может не выходить за рамки таких действий как размещение информационно-рекламных материалов в газетах, журналах, формирование отдельных целевых каналов коммуникации с потенциальными и реальными клиентами, или, например, проведение анализа клиентских баз. В отличие от мелких, крупные компании, сетевые структуры ставят перед специалистами маркетинговых подразделений более сложные задачи, например, провести анализ рынка, изучить потребительский

спрос на той или иной товар. Иногда проводят даже инвестиционное планирование.

Несмотря на все выше сказанное, главной задачей организационной структуры маркетинга является определение видения и изменений рыночной позиции предприятия и его стратегических ориентиров. В зависимости от того, какое значение руководство предприятия придает маркетинговой деятельности, выделяют три уровня управления маркетингом.

На первом – стратегическом (корпоративном) уровне маркетинг рассматривается как основа управления деятельностью всей компании; деятельность предприятия в целом ориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание служб маркетинга, но и изменение всей философии управления компанией. Маркетинг в таких компаниях – это идеологическая основа деятельности предприятия; маркетинговые функции и «ориентацию» в том или ином виде имеют все подразделения и структуры компании. Корпоративные стратегии маркетинга определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. В компаниях подобного рода нередко общая организационно-управленческая структура включает в себя только те подразделения, которые напрямую вовлечены в процессы взаимодействия с потребителями и оказывают влияние на ценность реализуемых товаров и услуг. Все службы, которые непосредственно не связаны с бизнес-процессами по привлечению и обслуживанию клиентов, выводятся на аутсорсинг.

Второй – операционный (функциональный) уровень означает, что маркетинговая деятельность рассматривается как одна из функций предприятия (часто как вспомогательная в производственном процессе); в компании используются отдельные группы взаимосвязанных методов и средств маркетинговой деятельности (разработка и производство продукции, исходя из изучения спроса и конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и др.), в

целом «дух» маркетинга не охватывает всю организацию. Маркетинговые стратегии подчинены общей стратегии предприятия.

Третий уровень – инструментальный – предполагает, что маркетинговая деятельность связывается с отдельными элементами управления спросом; на предприятии изолированно реализуются отдельные элементы маркетинга (реклама, стимулирование продаж, ценообразование с учетом спроса и др.) специально сформированными подразделениями с узким функционалом.

Следовательно, в зависимости от того, какую роль маркетинг играет в бизнесе и какой объема функций от выполняет, проводят разграничение между маркетинговыми службами «полного цикла» и отдельных функций.

В России современный маркетинг появился не сразу. Этому предшествовало несколько этапов. Появлений первых исследований по маркетингу в СССР датируется второй половиной 70-х годов прошлого века. Причем, признание позитивных результатов функционирования маркетинга в других странах, не означало его перенесение в практику Советского Союза. Отечественными экономистами высказывалась невозможность адаптации положений данной новой науки к условиям нашей страны. Так, в частности, предисловие сборника «Маркетинг» содержало утверждение: «Конечно, речь идет не об использовании принципов буржуазного маркетинга, которые полностью неприемлемы для социалистических предприятий ввиду коренного различия капиталистических и социалистических производственных отношений.» [57, с. 42]. Полезность маркетинга видели как в активном сбыте, так и в навязывании товаров и услуг потребителю. Вместе с тем некоторые достаточно крупные российские экономисты занимались подробным изучением зарубежного опыта функционирования маркетинга, его сущности и сравнительных преимуществ. Следует сказать, что интерес к маркетингу не выходил за пределы теоретических аспектов. Практическое применение маркетинга в России было ограничено по объективным экономическим причинам, таким как ведущая роль в экономике государственных

монополий; отсутствие рыночной конкуренции; наличие дефицита, как следствия «рынка производителя».

Экономика СССР отличалась централизацией, что вело к отсутствию практической востребованности маркетинга. Как следствие, происходил отказ от возможных и значительных материальных вложений в маркетинг. Это считалось нецелесообразным. Тем не менее, применение отдельных элементов маркетинга могло привести к существенному повышению эффективности тех предприятий, деятельность которых осуществлялась в условиях реально существующего внешнего рынка, например, внешнеторговых фирм и ассоциаций. В то же время, что адаптацию маркетинга во внешнеэкономической деятельности отличал формальный подход. Его действия ограничивались изучением конъюнктуры и спроса. Причиной такой узости было то, что внешнеторговые организации, являясь дистрибьюторами, не могли оказать должное влияние на процесс производства, не имели практических рычагов влияния на формирование ассортимента товаров, востребованных в мировой системе рынков.

К концу 80-х годов прошлого века начался процесс формирования реальных предпосылок внедрения в практику деятельности предприятий маркетинга. К основным причинам относят следующее:

- разрушение государственной монополии;
- постепенное формирование смешанной формы собственности;
- возникновение трудностей со сбытом продукции в отдельных отраслях и регионах, что заставило производителя ориентироваться на возможного потребителя.

Вместе с изменением ситуации в целом начали появляться научно-популярные статьи в больших количествах, специализированные журналы, сборники, учебники, учебные пособия и монографии по маркетингу зарубежных и отечественных авторов. Маркетинг превращается в элитарное направление как в экономической науке, так и в менеджменте.

По мнению большинства исследователей, современный российский маркетинг формируется в особой среде, определяющей ряд его особенностей:

- отечественный рынок с самого начала своего формирования испытывает существенное влияние зарубежных компаний;

- опыт маркетинга зарубежных стран не всегда употребим в условиях характерного российского рынка;

- отличительной чертой отечественного маркетинга является низкая образовательная база российских маркетологов, так как зарубежная теория маркетинга малоприменима для отечественного рынка. На практике им доводится встречаться с массой проблем, неизвестных зарубежным маркетологам;

Российские предприятия до сих пор уделяют недостаточно внимания маркетинговым исследованиям. Это определено низким уровнем информационной базы для исследований, вследствие чего главные показатели, полученные самостоятельными исследователями одного и того же товарного рынка, часто существенно отличаются.

Кроме того, одной из немаловажных причин сдерживания маркетинговой деятельности российских предприятий является то, что предпринимателям выгоднее немалую часть своего бизнеса проводить «неофициально», не изображая действительных показателей. Маркетинговые же исследования в этих условиях могут воспрепятствовать такому способу ведения бизнеса.

Долгое время в российском бизнесе основу экономики предприятий составляла ценовая конкуренция. Борьба с расходами – единственная жизненная философия многих отечественных предпринимателей, исповедуемая в конкурентной борьбе. Чтобы выиграть конкуренцию на рынке, чтобы зарабатывать прибыль, чтобы обеспечить надежность и развитие компании, надо сокращать издержки. Соответственно, главная, если не единственная форма конкурентной борьбы – ценовая конкуренция – ставилась во главу угла.

Деформированное представление о маркетинге среди отечественных предпринимателей привело к тому, что фактически в компаниях используются

две, три основных функции маркетинга: исследования рынка, реклама и в лучшем случае ценообразование. Сбыт, как основная его функция, не подчиняется маркетингу вообще. Сбыт сам по себе, маркетинг сам по себе, чаще всего работают как две параллельные структуры с разными целями и задачами. Помимо этого, сегодня остается практически не востребованной область маркетинг-менеджмента. «Бизнес-выживаемость» компании напрямую зависит от проявления компетентности ее менеджмента, что обусловлено тем, что многие крупные российские компании ведут свою деятельность с международными партнерами, международными компаниями.

Из выше сказанного можно заключить, что для современной практики организации маркетинга на российских компаниях свойственно:

- отсутствие методик проведения маркетинговых мероприятий (исследований воздействий на рынок и пр.), отработанных с учетом специфики российского рынка;

- опора преимущественно на инстинктивные, чем на научные методы;

- подавление развития маркетинговых программ, способных представить истинные обороты фирмы.

Функционирование компаний в условиях рынка все больше обуславливает необходимость управлять маркетингом, постоянно ориентируя его на индивидуальные потребности. Сегментация рынка по демографическим признакам, учет потребностей заказчика, должны обязательно использоваться при проведении маркетинговой деятельности.

Расходы на маркетинг и рекламу на отечественном рынке традиционно составляют 4-6% от стоимости проекта [33, с. 94]. И хотя, как показывает мировой опыт, серьезная рекламная кампания должна опираться на результаты предварительного исследования рынка, в условиях российской действительности изучением покупательских предпочтений компании чаще всего не занимаются вообще или занимаются лишь при запуске крупных или принципиально новых проектов. Адаптацию западного маркетинга к российским условиям можно



выполнить более успешно, если в полной мере овладеть уже достигнутым высоким уровнем развития этой области знаний и рассматривать маркетинг не только как тщательно продуманную специфическую деятельность, но и как философию руководства.

В зарубежной же практике маркетинговые исследования и технологии проводятся и применяются уже на этапе составления бизнес-плана.

Что касается зарубежной практики организации маркетинговой деятельности, то анализ мнений современных исследователей позволяет отметить ряд объективных тенденций в развитии маркетингового управления в опыте зарубежных компаний.

Во-первых, отмечается интенсивное, качественное, развитие концепций маркетингового управления. Как известно, концепция маркетинга появилась в США в 10-е – 20-годы XX века. Возникновение маркетинга связано с реагированием на негативные проявления бурно развивающегося «дикого» рынка: чрезмерную стихийность, непредсказуемость развития, неупорядоченную конкуренцию с тягой к вседозволенности, тенденциями к росту монополизации, грозившими серьезными экономическими и социальными потрясениями [23, с. 26]. Тем не менее, в повседневную практику руководителей предприятий данное направление вошло лишь в начале 50-х годов и было спровоцировано значительным насыщением рынка и ужесточением конкуренции. На этапах развития рынка, связанных с уровнем его насыщения и конкуренцией, изменялись и концепции управления: от ориентации на производство, затем – на продукт, предлагаемый рынку, на активизацию сбытовой деятельности, наконец – к ориентации на потребителя, его потребности, т. е. на маркетинг. Позже концепции управления маркетингом в организации субъекта преобразовалось в маркетинговое управление субъектом. Данные процессы были обусловлены изменением масштаба маркетингового управления.

Во-вторых, происходит экстенсивное, количественное, развитие концепций маркетингового управления, связанное с расширением границ применения

маркетингового управления. Эта тенденция наблюдалась первоначально, когда маркетинг, возникнув из набора правил успешной торговли, получил активное распространение среди коммерческих субъектов, а впоследствии - и среди различных некоммерческих. Все это свидетельствовало об изменении не только масштаба, но и границ маркетингового управления.

В-третьих, интенсивное и экстенсивное развитие концепций маркетингового управления в ходе его эволюции изменило направленность воздействия системных инструментов маркетингового управления. Если концепции управления маркетингом исходили из необходимости нацеливать его системные инструменты на потребителя, то концепции маркетингового управления учитывают целесообразность их воздействия не только на потребителей, но и на всех потенциальных участников обмена. Эта тенденция в современном развитии маркетингового управления в зарубежных компаниях является чрезвычайно важной, ключевой, определяющей его дальнейшую эволюцию.

Таким образом, организация маркетинговой деятельности в западных странах находится на более высоком уровне, чем в России, в силу объективно более длительного периода развития экономики рыночного типа.

## 1.2 Особенности маркетинговой деятельности на предприятии торгового продуктового ритейла

Сегодня привычное всем понятие розничной торговли все чаще заменяется английским термином ритейл, который означает продажу товаров конечному потребителю (частному лицу). Средства массовой информации и профессиональное сообщество, как отмечает Е.В. Матузенко, чаще всего ритейл рассматривают как крупные торговые сети, которые носят либо универсальный характер, либо ориентируются на определенные товарные группы [34, с. 115].

Следовательно, под предприятием торгового продуктового ритейла следует понимать, по сути, продуктовый магазин, входящий в розничную торговую сеть.

Другой подход можно найти в нормативных документах.

Согласно официальной классификации видов розничной торговли в соответствии с ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения» предприятие торгового продуктового ритейла относят к типу стационарной торговли – розничной торговли, осуществляемой в стационарной торговой сети, расположенной в специально оборудованных и предназначенных для ведения торговли зданиях и строениях. Стационарную торговую сеть образуют строительные системы, имеющие замкнутый объем, прочно связанные фундаментом с земельным участком и подсоединенные к инженерным коммуникациям [21].

Предприятия торгового продуктового ритейла обычно используют метод самообслуживания. Это означает, что покупатели имеют открытый доступ к товарам, расположенным на торговом оборудовании, позволяющем им самостоятельно производить отбор товаров. Покупатель сам определяет, какой именно товар ему необходимо отобрать. Оплата за товары производится в едином кассовом центре торгового объекта.

Если в 70-х годах в Европе и в конце двадцатого века в России главными рекламодателями являлись компании-производители, то сегодня список пополнился предприятиями торгового продуктового ритейла. Подобная ситуация доказывает, что расстановка сил между производителем и продавцом бесповоротно изменилась. Не удивительно, что предприятия торгового продуктового ритейла, наиболее близкие к потребителю, стали влиятельными фигурами во многих сетях распределения. Разнообразие ассортимента сегодня контролируется предприятиями торгового продуктового ритейла, именно они определяют свою собственную маркетинговую политику и добиваются необходимого им влияния над покупателями. Изменение сил протекало по трем направлениям.

Во-первых, крупные предприятия торгового продуктового ритейла выросли до размеров компаний-производителей и даже превзошли их не только в размере, но и в численности.

Во-вторых, повысилось качество товаров под частной маркой предприятия торгового продуктового ритейла и выросло их число. Дешевые низкокачественные немарочные товары были замещены серьезными марками, предлагающими продукцию высокого качества и исключительной ценности. В настоящее время многие предприятия торгового продуктового ритейла являются владельцами уважаемых покупателями частных марок, которые можно отнести к категории зонтичных брендов.

В-третьих, предприятия торгового продуктового ритейла имеют доступ к самой свежей и достоверной рыночной информации. Современные технологии, такие, как устройства, сканирующие регистрационный номер продукта и другие новации, дают много полезных данных и позволяют предприятию торгового продуктового ритейла обдуманно управлять ассортиментом, более точно и детально составлять планы и определять дальнейшую стратегию развития компании. Использование карточек постоянных клиентов, дисконтных и накопительных карточек позволяет предприятиям торгового продуктового ритейла больше знать о своих покупателях, а значит, использовать эту информацию для формирования более востребованного ассортимента [26].

В настоящее время предприятия торгового продуктового ритейла полностью независимы от производителей в поисках доступного товара. Сегодня любое из них без труда определит, что желательно для определенной целевой группы потребителей и обеспечит необходимую поставку товаров в свой магазин.

Безусловно, предприятия торгового продуктового ритейла могут принимать неверные решения и не угадать изменений покупательских запросов потребителей. Наряду с тем, что предприятие торгового продуктового ритейла должно быть как можно ближе к клиенту, оно не должно забывать о том, что оно вместе с другими продавцами участвует в жесточайшей конкурентной борьбе за ограниченный «чистый доход» покупателя. Это требует организации эффективной маркетинговой деятельности.

Маркетинг включает в себя не только продажу и продвижение товаров, но и все, чем занимается поставщик для удовлетворения нужд и потребностей клиентов. Для достижения этого поставщик должен выявить приемлемую и позволяющую комбинацию товаров и услуг, доступных потребителю в нужное время в нужном месте. Маркетинг не только управляет процессом обмена с потребителем, выбрав для этого наилучшую из возможных форм, но и требует внимания к конкурентной среде, так как недостаточно сделать просто выгодное предложение, если другая организация предлагает еще более выгодное предложение, а, следовательно, переманивает клиентов. Тем не менее основополагающие принципы маркетинга для предприятия торгового продуктового ритейла ничем не отличаются от таковых для производителя или поставщика. Единственной отличительной чертой является незамедлительность большинства розничных обменов и определенная последовательность действий, которые могут или должны быть предприняты предприятием торгового продуктового ритейла в целях достижения выгодной сделки с потребителем.

Неотъемлемая отличительная черта предприятия торгового продуктового ритейла – определенная форма контакта с клиентом с избирательной системой [43]. Такие предприятия основываются на складской системе и в меньшей степени чем обычные продуктовые магазины полагаются на прямой личностный контакт, а в большей – на торговые навыки, направленные на создание благоприятной среды для торговли.

Самообслуживание, применяемое в предприятиях торгового продуктового ритейла, полностью переложило ответственность за выбор на потребителей. Это привело к тому, что розничная торговля стала более акцентированной на процессах продаж и оформлении витрин и менее акцентированной на личностном контакте с клиентом. Вследствие этого большее внимание стало уделяться более масштабным рыночным операциям.

«Физическая» близость между потенциальным клиентом и поставщиком до сих пор является важным элементом для многих категорий товаров. В основе ус-

пеха лежит способность предприятия торгового продуктового ритейла увеличивать наличие товара, хотя, увеличивая приемлемость или доступность товара, он может компенсировать его наличие. Вот почему сделка может быть достигнута и другими способами, например, Интернет-торговля. Понимание данного обстоятельства способствовало продвижению рыночных возможностей далеко вперед, допуская интерактивный и даже просто дистанционный контакт между сторонами. Фактически новые технологии коренным образом изменили не только вовлеченность потребителя в процесс торговли, но и его ожидания от этого процесса.

Предприятию торгового продуктового ритейла следует тщательно оценивать свою рыночную активность, иногда изменяя ключевые моменты, но, что самое главное, постоянно совершенствуя свои технологии и навыки.

#### Выводы по разделу

Предприятие торгового продуктового ритейла, как справедливо отмечает Г. Тейн, обладает своеобразием ключевых элементов маркетинг-микса [56, с. 73].

Во-первых, анализ особенности сегментации показывает, что предприятие торгового продуктового ритейла не имеет возможности сегментировать потребителей так, как это делают производители, и поэтому вынуждено использовать не широкое, а не точечное позиционирование. Для того чтобы достичь необходимого уровня сегментации, предприятия торгового продуктового ритейла все больше и больше развивают разнообразные форматы магазинов и мультиканальные стратегии, включая онлайн-продажи, для того чтобы удовлетворить потребности различных групп покупателей.

Во-вторых, естественное разрастание числа брендов применительно к розничным сетям очень ограничено. Здесь преобладает стратегия, направленная на создание общего монобренда с горсткой частных суббрендовых торговых марок. Предприятия торгового продуктового ритейла в целом положительно относятся к увеличению брендов производителей, однако с возрастающей тревогой следят за разрастанием количества товарных единиц внутри брендов.

Доказано, что количество брендов на полках положительно сказывается на выборе покупателем магазина, но большое количество товарных единиц в бренде оказывает слегка отрицательный эффект. Так, исследования Г. Тейна показывают, что количество товарных единиц в магазине ниже 1000 и выше 40 000 может иметь для предприятия торгового продуктового ритейла скорее отрицательный, чем положительный эффект [56, с. 74].

В-третьих, для предприятия торгового продуктового ритейла большое значение имеет качество. Имеется в виду, что качество опыта совершения покупок дает меньше сравнительных преимуществ, чем качество опыта использования/ потребления купленных брендов, однако все же может оказать воздействие. Предлагая новые дополнительные услуги (страховые, банковские услуги и др.), предприятия торгового продуктового ритейла таким образом улучшают опыт шопинга и выходят на новые рынки.

В-четвертых, для предприятия торгового продуктового ритейла велико значение цены. Ему необходимо постоянно поддерживать конкурентоспособность цен и прилагать серьезные усилия, для того чтобы управлять нужным восприятием цен в сознании покупателей.

Таким образом, особенности маркетинговой деятельности предприятий торгового продуктового ритейла объясняются спецификой организации их деятельности и взаимоотношений с покупателями.

## 2 АНАЛИЗ РЫНКА ТОРГОВОЙ СЕТИ «КРАСНОЕ И БЕЛОЕ»

### 2.1 Современные тенденции на рынке продуктового ритейла в России

Переход отечественной экономики к рыночным формам хозяйствования потребовал реформирования розничной торговли. Основным способом увеличения эффективности функционирования торгового бизнеса в условиях растущей конкуренции стала сетевая торговля, основанная на принципе горизонтальной интеграции системы товародвижения. В России началось активное становление и развитие сетевой розничной торговли. В числе крупнейших представителей продуктового ритейла можно назвать: X5 Retail Group, Ашан, Дикси, Лента, Магнит, Монетка.

Для того чтобы сформулировать тенденции развития продуктового ритейла следует выделить этапы и закономерности данного процесса. А.И. Горина предлагает выделять 4 этапа развития продуктового ритейла в современной России (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Этапы развития продуктового ритейла в РФ

Временные рамки этапа	Характеристика этапа
1991-1998 гг.	Открытие первых супермаркетов западных компаний, ных на представителей высокого сегмента среднего класса и выше, не смогли удержаться на российском рынке и были закрыты. Торговые сети так и не сумели освоить средний и массовый сегменты розничной торговли. В середине 1990-х годов ведущие российские розничные ти, такие как «Седьмой континент», «Перекресток» начали активно развивать средний сегмент потребительского рынка. Ориентируясь на широкие слои среднего и выше среднего класса, они начали выкупать помещения продовольственных универсамов, в итоге такая стратегия оказалась более выигрышной [12]



Временные рамки этапа	Характеристика этапа
1998-2000 гг.	Новая, более перспективная форма розничной торговли была вызвана финансовым кризисом 1998 г. В секторе розничной торговли появились «Магнит» (1998 г.), «Дикси» (1998 г.), «Пятерочка» (1999 г.). Это были магазины-дискаунтеры, или универсамы эконом-класса, ориентированные на более массовый сегмент покупателей. В этот период появляются первые региональные розничные торговые сети. Впервые оборот розничных торговых сетей переходит порог 1 % от общего оборота розничной торговли
2000–2005 гг.	На российский рынок розничной торговли снова выходят западные компании: Metro Cash&Carry, Auchan, которые устанавливают цены на уровне открытых рынков [12]. Появление локальных розничных сетей во всех регионах России. Розничные торговые сети открывают новые магазины, растет ценность сетевого бренда. Торговые сети начинают развиваться в формате торговых центров и гипермаркетов. Происходит расширение ценового спектра продаваемых товаров, соответственно торговые сети начинают претендовать на нишу более дешевого ассортимента. Рост доли товаров под собственной торговой кой в выручке розничных торговых сетей.
С 2005 г.	Активное региональное развитие как больших, так и средних сетевых компаний, выход в отдаленные регионы, формирование мультиформатных сетей, обострение конкуренции. Диверсификация форматов, акцент на развитие сетей в форматах дискаунтеров и гипермаркетов, развитие направления продаж товаров под собственными торговыми марками

Следует подробнее рассмотреть тенденции четвертого этапа развития продуктового ритейла в РФ, особенно начиная с 2007 г. Динамика оборота розничной торговли в этот период представлена на рисунке 2.1.

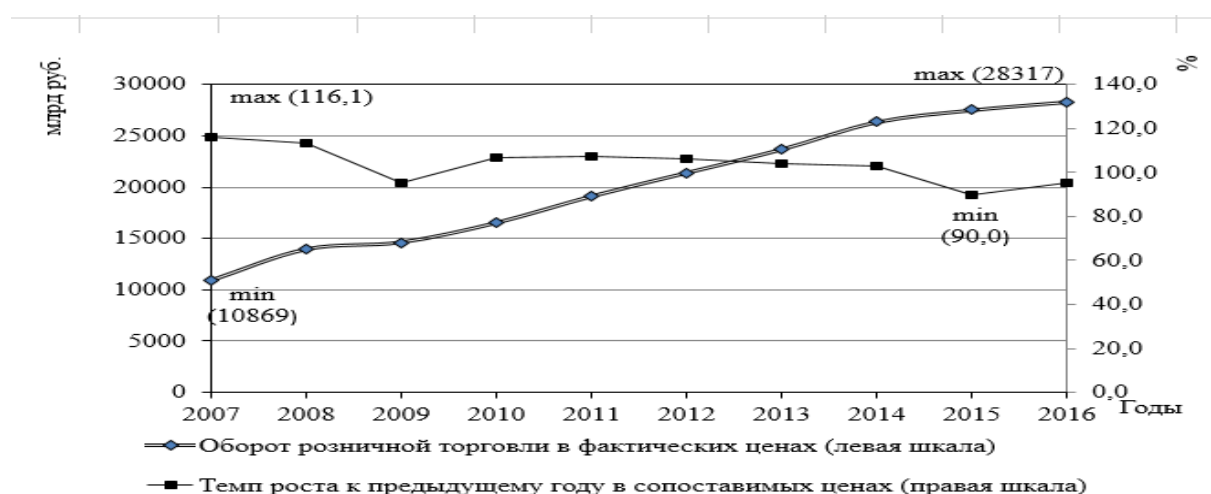


Рисунок 2.1 – Оборот розничной торговли РФ и темп роста

По данным рисунка 2.1 можно сделать вывод, что в рассматриваемом периоде наблюдалась тенденция роста оборота розничной торговли в фактических ценах. Если в 2007 году оборот розничной торговли составлял 10 869 млрд руб. [50], то к 2016 году он увеличился почти в 3 раза – до 28 317 млрд руб. [48], в среднем на 11,2 % в год. Однако, при учете инфляции картина становится несколько иной. Темп роста к предыдущему году в сопоставимых ценах показывает, что в 2009 г., 2015 и 2016 гг. наблюдалось снижение розничного товарооборота, особенно существенное в 2015 г – на 10 %.

Данные изменения вызваны тем, что в условиях кризиса торговые сети вынуждены оптимизировать (сокращать) ассортимент, чтобы сохранить обороты. Большое влияние на региональные рынки оказал введенный запрет на ввоз продуктов питания из зарубежных стран. Введенные санкции отразились не только на потребителях, но и на розничных торговых сетях, которые импортировали продукцию напрямую, так как имелись заключенные договоры на поставку продуктов питания, предоплаченные товары, в том числе полученные в кредит. У предприятий продуктового ритейла появились проблемы с определенными ассортиментными позициями, например, с овощами и фруктами [20]. Отечественные предприятия продуктового ритейла нашли выход из этой ситуации, начав проводить политику импортозамещения. Падение в 2015-2016 гг. розничного товарооборота вызвано такими проблемами как сокращение покупательской способности, падение трафика и продаж в магазинах, отсутствие денег у крупных игроков рынка в связи с ужесточением банковской политики в области розничной торговли. Причина сокращения продаж – девальвация рубля, из-за чего произошел стремительный рост цен и одновременное снижение доходов населения.

В тоже время несмотря на все трудности доля предприятий продуктового ритейла в формировании розничного товарооборота растет (рисунок 2.2).

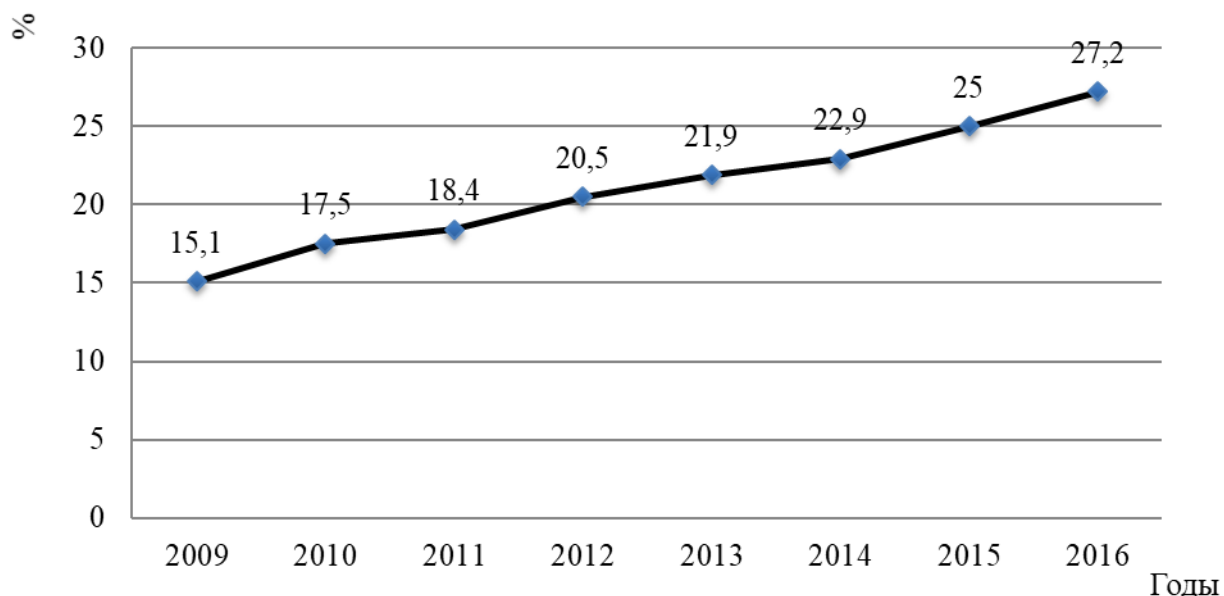


Рисунок 2.2 – Доля предприятий продуктового ритейла в формировании розничного товарооборота, %

По данным Госкомстата в 2009 г. предприятия продуктового ритейла формировали в среднем по Российской Федерации 15,1 % общего объема оборота розничной торговли, а в 2016 г. уже 27,2 % [24].

Происходит существенный рост интернет-оборота предприятий продуктового ритейла. В 2015 году крупнейшее российское предприятие продуктового ритейла «Магнит» начало тестировать продажи через интернет-магазин с доставкой на дом. Тестирование онлайн-продаж продовольственного ритейла началось в Краснодаре, сейчас сервисом в закрытом режиме пользуется около 100 сотрудников. Торговая сеть «Ашан» использует интернет для торговли мебелью, электроинструментами, детскими товарами и питанием [31].

В 2016 г. специалисты выделяют 5 основных тенденций в продуктовом ритейле [66].

Во-первых, отмечают изменение качественного состава покупателей, главным образом их типологии.

Эксперты выделяют ряд групп покупателей, актуальных для 2016 года и, возможно, на более длительный период (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Группы покупателей продуктового ритейла в РФ в 2016

Название группы	Доля, %	Характеристика покупателей
1. Неэкономные покупатели	14-16	Люди, которые, заходя в магазин, покупают то, что им нужно или то, к чему они привыкли. Они мало интересуются разного рода акциями, сниженными ценами, вообще на ценники могут не смотреть. макроэкономическая ситуация в стране, стабильность финансовой системы, уровень инфляции и подобные факторы на предпочтения этой категории покупателей не влияют
2. Покупатели, оптимизирующие расходы	45-50	Стараются сохранить свои расходы на уровне 2014. С этой целью покупатели готовы перейти на покупку и потребление товаров, продукции и услуг более низкого ценового сегмента. На практике эти покупатели перестают покупать привычные более качественные бренды, отдавая вынужденное предпочтение более дешевым товарам и продуктам
3. Реалисты или рационалисты	24-26	Те, кто покупает ровно то и столько, что и сколько им нужно, отказывая себе в излишествах, например, в приятных мелочах. Кроме того, они предпочитают совершать покупки в одиночестве, например, не беря с собой в магазины детей, которым практически всегда нужно будет купить что-то, что в этот момент времени не является предметом необходимости
4. Экономные покупатели	7-8	Те, для кого предназначены, главным образом, акции по снижению цен, акции типа «три по цене двух» и т. п.
5. «Собиратели вишенки»	7-8	Они покупают лишь там, где в данный момент времени есть скидки.

Следует отметить, что для предприятия продуктового ритейла самая выгодная категория покупателей из первой группы. В тоже время, по мнению экспертов доля таких покупателей снизилась примерно вдвое: с 28%-30% в 2014 году до 14%-16% в 2016 году [66].

В тоже время считается, что доля покупателей – «собираетели вишенки», не изменяется в зависимости от экономических тенденций: это своего рода потребительская философия, поэтому доля таких потребителей всегда примерно одинаковая.

Во-вторых, в 2016 г. прослеживается тенденция к экономии: люди меньше тратят, отдают все больше предпочтений дешевым брендам, чаще покупают товар со скидками, даже если он несколько худшего качества или с худшими потребительскими характеристиками. Почти половина покупателей собирается

пересмотреть расходную часть своего семейного бюджета в сторону сокращения расходов, или уже это сделали.

В-третьих, прослеживается тенденция отказа от развлечений. Временно люди отказывают себе в удовольствии сходить лишний раз в ресторан, в кино и т. д. Люди стали меньше покупать готовую еду, заказывать еду домой, стали чаще готовить и есть дома.

В-четвертых, наблюдается тенденция появления новых оборотов торгового маркетинга. Предприятиям продуктового ритейла приходится находить и реализовывать новые методы торгового маркетинга, который применяется, прежде всего, внутри торгового зала, то есть, уже в магазине.

В-пятых, выявлена тенденция уменьшения упаковки. До начала кризисных явлений по оценкам экспертов, потребители выбрасывали до 20% купленной продукции. Происходило это из-за того, что они покупали впрок или просто большими упаковками, но использовать, употребить весь купленный объем в нормальные сроки не успевали. В 2016 году, тенденция такова, что покупатели стараются приобретать ровно столько, сколько им нужно.

По данным АКОРТ, к концу 2017 года был зафиксирован рост оборота розничной торговли на 1,2%, базовый индекс потребительских цен увеличился на 2,1% [9]. В 2017 году стало реальностью ранее небывалое явление – продуктовое дефляция, кроме того, показал рост индекс потребительской уверенности. В целом к концу 2017 года рынок можно было охарактеризовать как стабильный. Еще один интересный фактор – стремление большинства предприятий продуктового ритейла работать на удержание цен.

Второй важный тренд – выход лидеров рынка на триллионные обороты.

Третий – изменения, внесенные в Закон о торговле, не показали ожидаемых их инициаторами результатов, но тем не менее на обсуждение уже вынесены очередные изменения.

Также стоит отметить активные запросы рынка относительно регулирования трансграничной торговли и декларирование правительством намерений не ограничивать долю сетевого ритейла в регионах.

Что касается трендов «поведения» самих ритейлеров, АКОРТ отмечает обновление офлайн-форматов, развитие интернет-каналов и в целом активизацию в сторону повышения прибыльности и эффективности, а также усиление тренда на развитие сетей через органический рост.

Также отмечается тренд на построение вертикально-интегрированных холдингов с выводом собственной торговой марки.

Продолжается процесс консолидации рынка, кроме того, появляются признаки оздоровления конкурентной ситуации за счет перезагрузки концепции наиболее прогрессивных региональных ритейлеров.

Еще один положительный тренд – восстановление дееспособности механизмов саморегулирования, а также рост прозрачности рынка.

Наконец, десятый тренд, который очень серьезно повлияет на рынок, – это внедрение системы прослеживаемости продукции [9].

В 2018 году отмечается развитие перечисленных трендов и появление новых, связанное как с изменениями в экономике, так и сменой поколений, отличающимися новыми моделями поведения. Например, в целях индивидуализации обслуживания клиентов 31% представителей ритейла в ближайшие годы планируют применять гуманоидных роботов в своих торговых залах [13].

Многие исследователи указывают на переход к персонализации. В 2018 году передовые компании, работающие на российском рынке будут участвовать в стратегиях в сфере IT, облачных сервисов и даже искусственного интеллекта.

Поскольку ритейл в России будет остро нуждаться в разработке новых стратегий в цифровую эпоху, вероятно, следует ожидать некоторого противостояния на рынке оптимальных форматов. Например, активизируется

поиск ценового позиционирования и будет расти интерес к освоению совершенных инструментов в сфере маркетинговых коммуникаций [13].

В 2018 году ритейлеры продолжат усиленно осваивать средства для сбора и анализа клиентских данных, поскольку грамотное прогнозирование – это расширение географии бизнеса, рост продаж и минимизация расходов.

Основные процессы, связанные с анализом данных, – управление отношениями с клиентами, ассортиментная политика, политика ценообразования, прогнозирование спроса и автоматическое пополнение запасов. Те компании, которые первыми научатся анализировать имеющиеся данные в разных срезах, получат конкурентное преимущество перед другими участниками рынка [25].

Также, внедрение «умных» касс в рамках онлайн-фискализации сделало их катализаторами появления новых полезных сервисов для ритейла.

К концу 2018 года многие ритейлеры предпочтут перейти на адаптированную омниканальную платформу. Границы между offline и online в течение года продолжают стираться, и мощным драйвером к этому послужит перспектива увеличения доходности бизнеса на 20-30%. К тому же появление недорогих облачных технологий позволит пользоваться возможностями омни не только крупным игрокам, но также среднему и малому бизнесу [13].

В 2018 году ритейл будет вести поиск новых возможностей роста лояльности своих покупателей, в первую очередь за счет формирования эмоциональной привязанности к продукции компании, к бренду.

Эксперты отмечают новую перспективную тенденцию в ритейле, состоящую в синергии совершения оффлайн-покупок и развлечений – ритейлтейнмент. Компании будут искать доступные возможности формирования уникального внутримагазинного опыта (оснащенные сканерами товаров тележки в торговом зале, демонстрация перед покупателями процесса приготовления продаваемых продуктовых товаров, организация спортивных игр и мастер-классов).

Среди основных ритейловых трендов в 2018 году – укрупнение сетей и падение маржи. Начался отток покупателей из гипер и супермаркетов в магазины

шаговой доступности. Потребители уделяют внимание не только ценам и ассортименту, но и удобству, позитивной атмосфере в магазинах. Практически во всех сетях IT-технологии укрепились в качестве основного инструмента развития.

Впервые в российской истории реальные доходы населения падают четвертый год подряд. В 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 1,7%. При этом розничный товарооборот за тот же период незначительно вырос – на 1,2%. Также в 2017-м незначительно вырос индекс потребительского доверия и стабилизировался на низком уровне. В прошлом году 68% потребителей жили в режиме экономии, ранее этот показатель доходил до 73%. Лишь в конце 2017 года наблюдалось некоторое оживление потребительского рынка.

Сейчас 8 из 10 упаковок стиральных порошков продаются по промо-акциям, в целом по рынку и без того высокая доля промо-продаж растет, а лояльность брендам падает. В этой ситуации, когда старые методы не работают, выигрывают игроки второго эшелона.

Среди российских потребителей лишь 4% планируют покупать товары повседневного спроса в онлайн, в Китае для сравнения – 40%. В данной области имеются возможности для развития. Для продовольственных товаров важнейшей мотивацией покупок становится свежесть, которую начинают гарантировать и в онлайн.

Таким образом, все ускоряющееся изменение технологий вынуждает продуктовый ритейл использовать появляющиеся новые возможности. Те сети, которые находятся на передовых позициях в процессе внедрения инноваций, в первую очередь цифровых, получает конкурентные преимущества.

Еще одна тенденция мирового продуктового ритейла, которая постепенно развивается и в России, – это использование усиливающегося стремления людей к здоровому образу жизни и, в частности, к питанию экологически чистыми и натуральными продуктами. В связи с этим, сегодня наблюдается рост числа супермаркетов, позиционирующихся как фрэшмаркеты (например, петербургская



сеть «Лайм»), фермерских лавок и интернет-магазинов, предлагающих свежие продукты, таких как MoscowFresh [65].

Ожидается, что понимание значимости здорового образа жизни будет расти и ритейл должен это учитывать.

## 2.2 Обзор рынка торговых сетей Челябинской области

На территории Челябинской области присутствуют такие магазины федеральных сетей «Пятерочка» (X5 Retail Group), «Магнит», «Монетка», «Дикси», которые также работают в формате «магазин у дома» и составляют конкуренцию торговой сети «Красное и белое». На уровне Челябинской области конкурентом является также розничная сеть МАВТ-Винотека, которая реализует в основном алкогольные напитки.

Следует рассмотреть подробнее, каждого из конкурентов.

Пятёрочка – это российская торговая сеть продовольственных магазинов формата «у дома», которая находится в управлении компании X5 Retail Group.

Основана сеть в 1998 г. Первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге.

Генеральным директором федеральной торговой сети «Пятёрочка» до недавнего времени была О.В. Наумова. Общее число сотрудников – 14 120.

В 2013 г. стартовал ребрендинг, а также произошла смена позиционирования и масштабная программа обновления торговой сети.

Торговая сеть «Пятёрочка» считает своими преимуществами близкое расположение к своим покупателям, невысокий уровень цен, широкий и разнообразный ассортимент, различные скидки и интересные акции для покупателей. Во всех магазинах «Пятёрочка» введена должность «Директор по свежести». В его обязанности входит постоянный контроль срока годности продуктов, выставленных на полки в торговом зале.

На самые востребованные товары в «Пятёрочке» устанавливаются минимальные цены, а ряд продуктов социально значимой группы поступает в продажу с нулевой наценкой.

Во всех «Пятёрочках» для пенсионеров действуют скидки в первой половине дня. Каждую среду с 9.00 до 17.00 действует для покупателей с детьми до 12 лет.

На территории Челябинской области в 2018 году работает 118 магазинов, из них 68 в Челябинске [42].

Следует отметить, что с начала 2018 года на рынке продуктового ритейла происходят серьезные подвижки, которые в значительной степени касаются и «Пятёрочки». Чистая прибыль крупнейшего в России ритейлера X5 Retail Group, который управляет сетями «Пятёрочка», «Перекресток» и «Карусель», за первый квартал 2018 года снизилась на 32,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 5,63 млрд руб.; выручка выросла на 19,9%, до 351,5 млрд руб. Предыдущим худшим кварталом после кризисного 2014 года был четвертый квартал 2015 года – тогда прибыль снизилась на 25,9%.

Рынки немедленно отреагировали на эти финансовые результаты. Стоимость одной глобальной депозитарной расписки (GDR) крупнейшего X5 Retail Group упала на Московской бирже на 3,3%, до 1,74 тыс. руб., к моменту закрытия 26 апреля. Максимальное падение цена показала примерно через час после публикации результатов – на 8%, до 1,66 тыс. руб.

GDR компании на Лондонской бирже дешевели на 8,3%, до \$26,5, и это была самая низкая цена с конца 2016 года (одна GDR соответствует 0,25% обыкновенной акции). На 19:30 мск снижение составляло 4,4% (\$27,7) [22].

Рынок в большей степени показал реакцию на сокращение показателя EBITDA, который у группы упал в первом квартале на 4%, до 21,27 млрд руб., и рентабельности, которая в основном была выше 7%, а сейчас составила 6,1%, причем результаты оказались даже ниже прогноза аналитиков.

Снижение котировок X5 Retail Group в апреле 2018 г. вызвано также уходом Ольги Наумовой с поста гендиректора «Пятерочки», с которой был связан успех этой сети.

У руководства ретейлера были расхождения с Наумовой во взглядах на стратегию. До сих пор команда «Пятерочки» была сконцентрирована на росте, но при изменившихся условиях рынка нужен другой подход. Под управлением нового гендиректора, которого выберут из внутренних кандидатов, компания планирует повышать эффективность деятельности.

X5 Retail Group образовалась благодаря объединению двух сетей – «Пятерочки» и «Перекрестка» – в 2006 году. «Пятерочка» всегда была основным драйвером роста группы. Когда по итогам 2017 года выручка X5 Retail Group выросла на 25,5%, самый большой вклад внесла «Пятерочка», которая выросла на 29%. Она в том числе обеспечила X5 Retail Group лидерство на рынке: компания обошла своего основного конкурента – ретейлер «Магнит».

Однако по итогам первого квартала 2018 г. лучший рост выручки показал «Перекресток»: его продажи увеличились на 22,9%, а «Пятерочки» – на 21,6%. Кроме того, «Пятерочка» начала терять покупателей: трафик компании сократился на 2,2% впервые с 2014 года, по данным VTB Capital [22].

На снижение рентабельности повлияла и низкая продуктовая инфляция, которая отражается на всех игроках розничного рынка. Рентабельность главного конкурента X5 Retail Group, «Магнита», в первом квартале 2018 г. тоже сократилась – на 0,8 п.п., до 7,1%. X5 Retail Group рассчитывает, что инфляция вырастет в течение 2018 года, но даже при самом плохом развитии событий руководство группы все равно планирует сохранить маржу больше 7%.

В настоящее время магазинам приходится держать низкие цены и наращивать объемы продаж по промоакциям из-за снижения доходов покупателей. Доля выручки по промоакциям в первом квартале 2018 года в «Пятерочке» и «Перекрестке» составила около 30-35%. Такая ситуация сложилась вызвана поведением

покупателей и сможет измениться, только если будет заметно повышение покупательской уверенности, добавила она.

Покупатели в России сейчас зависимы от скидок как никогда, показало последнее исследование «Индекс Иванова», которое готовит Sberbank CIB. Согласно ему, доля респондентов, пользующихся рекламными предложениями, составила 59%. Доля тех, кто посещает магазины исключительно ради рекламных акций, составила 49% – это самый большой показатель с 2013 года.

Расширение торговых площадей уже не дает крупнейшим российским ритейлерам сопоставимого увеличения доходов. В уже освоенных регионах им приходится сталкиваться со своими конкурентами, а в новых городах спрос может оказаться слишком низким.

Такое положение вещей говорит о том, что X5 Retail Group подошла к новому этапу своего развития. Теперь сети необходимо выработать более персонализированный подход к покупателю. Магазины должны предлагать личные скидки, востребованные для своей локации ассортимент и сервис, а управление должно быть более локальным. Для увеличения эффективности ритейлерам нужен рост частоты покупок и среднего чека, а эти показатели напрямую зависят от удовлетворенности покупателя.

Кроме этого, ритейлер видит потенциал в стратегических партнерствах. Например, сейчас развивается бренд молочной продукции «Сарафаново». Ритейлер и производитель вместе владеют брендом, развитие также осуществляется совместно. В планах заключить аналогичные соглашения с производителями замороженного хлеба, полуфабрикатов, фруктов, овощей, мясных полуфабрикатов и бакалеи.

X5 Retail Group покинули Артем Смоленский, директор региональной сети «Пятерочка» и директор центрального дивизиона, и Татьяна Князева, директор по персоналу «Пятерочки», сообщают.

Помимо этих топ-менеджеров, из «Пятерочки» собираются уйти еще несколько управленцев, сообщил представитель компании X5. По его словам, обновление команды будет происходить за счет внутренних кандидатов.

Предполагается, что Смоленский и Князева также, как и Наумова, перейдут работать в «Магнит».

Ольга Наумова назначена исполнительным директором «Магнита».

Сеть магазинов «Магнит» – одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России. В начале 2018 года основной акционер и гендиректор ритейлера Сергей Галицкий продал большую часть своей доли ВТБ и ушел из компании. Это произошло в тяжелое для нее время. С IV квартала 2016 г. «Магнит» уступает X5 лидерство по обороту, а в феврале 2018 г. X5 опередила его и по капитализации. До этого в течение семи лет самым дорогим российским ритейлером был «Магнит». Ритейлер переживает отток покупателей и замедление роста выручки. В 2017 году оборот компании не дотянул даже до собственных ожиданий: выручка выросла лишь на 6,4% до 1,14 трлн руб.

Гендиректором «Магнита» с февраля является Хачатур Помбухчан. До сих пор у ритейлера не было должности исполнительного директора, он будет в подчинении у гендиректора.

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому работает не только в формате магазин «у дома». Имеются также магазины «Магнит Семейный» (компактный гипермаркет), «Магнит Косметик» (дрогери). Новые направления: «Магнит-опт», «Магнит Аптека». «Магнит» продолжает инвестировать в новые для себя форматы, развивая перспективное оптовое направление, а также новую сеть аптек.

На территории Челябинской области в 2018 году работает 230 магазинов сети «Магнит», из них 62 в Челябинске [42].

«Монетка» – одна из лидирующих торговых сетей Екатеринбурга и Уральского региона. В ее состав входит 1069 магазинов, расположенных в Свердловской, Челябинской, Тюменской, Курганской, Томской областях, а также в Пермском крае, Республике Башкортостан, Сибирском Федеральном округе, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах. Из них в Челябинской области 62 магазина.

Большая часть магазинов «Монетка», а именно 1040 – дискаунтеры. Это магазины самообслуживания шаговой доступности, предлагающие покупателям товары первой необходимости и продукты питания по низкой цене за счет минимальных торговых наценок, а также за счет продажи продуктов собственного производства и собственных торговых марок.

Например, только в «Монетке» продаются соки, снеки и закуски «Parkline», рыбные консервы и морепродукты «Aland», чистящие и моющие средства «EverClean». Это собственные торговые марки данной сети. Продукты данных марок продаются без рекламных наценок.

Представители сети отмечают, что создание товаров собственных торговых марок позволило «Монетке» облегчить покупателям выбор в каждой товарной категории. Компания внимательно относится к интересам своей аудитории и гибко реагирует на запросы покупателей, что, в свою очередь, обеспечивает стабильное качество продуктов собственных торговых марок и низкие цены относительно других товаров.

В частности, у ритейлера «Монетка» существует ряд принципов, которые касаются товаров категории собственных торговых марок:

1. Соотношение цены и качества товара.
2. Благодаря сокращению затрат на рекламу и маркетинг, цены на продукты СТМ значительно ниже, чем на продукты конкурентов.
3. Товары СТМ обладают рядом преимуществ: рецептура, качество продукта и упаковки.
4. Товары СТМ всегда в наличии в магазинах сети.

5. Контроль качества товаров собственных торговых марок производится на регулярной основе.

6. Производитель СТМ должен быть технологическим лидером и иметь свою лабораторию.

Первый магазин «Дикси» был открыт в Москве в 1999 году и с тех пор сеть «Дикси» растёт быстрыми темпами. Всего ГК «Дикси» на 30 сентября 2017 года управляет 2704 магазинами, включая 2 534 магазина «у дома» «Дикси», 130 магазинов «Виктория» и 40 компактных гипермаркетов «Мегамарт» и «Минимарт»; магазины ГК «Дикси» работают в 752 городах и населенных пунктах на территории Российской Федерации.

Группа «Дикси», находящаяся в кризисной ситуации со второго квартала 2016 года, впервые отчиталась о падении продаж. В 2017 году компания потеряла суммарно 9% выручки, которая составила 282 млрд рублей, и закрыта около 100 торговых точек в рамках оптимизации торговой сети. Одновременно, в компании объявили о завершении подготовки к работе новой бизнес-модели, которая должна привести ритейлера к возобновлению роста основных финансовых показателей уже в 2018 году [58].

По планам компании в 2018 году откроется 133 магазина. Также ритейлер собирается расширять партнерство с Ozon, установив в магазинах в регионах около 400 постаматов Ozon.Box

Каждую неделю в магазинах «Дикси» предоставляются скидки на популярные товары в различных категориях. Регулярно проводятся акции с поставщиками и покупателям предлагаются скидки до 50% на самые популярные категории товаров, а также выгодные предложения «Бери больше, плати меньше». Товары дня – это акционные предложения с глубокой скидкой, которая действует от одного до четырех дней.

Розничная сеть «Дикси» реализует товары под собственными торговыми марками «Д» и «Первым делом», постоянно расширяет ассортимент продуктов и

непродовольственных товаров под собственными брендами, выбирая лучших российских и зарубежных поставщиков (90% наших товаров сделаны в России).

Успех компании обусловлен доступной ценовой политикой, развитой сетью торговых точек и широкой ассортиментной линейкой товаров (2000-3500 наименований).

На территории Челябинской области в 2018 году работает 98 магазинов сети «Дикси», из них 54 в Челябинске [42].

Розничная сеть МАВТ-Винотека работает на территории только двух областей – Челябинской и Свердловской. В Челябинской области насчитывается 31 магазин. Магазины реализуют вино, крепкие, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, а также сопутствующие товары, такие как кондитерские изделия, посуда и аксессуары, закуска к пиву, бакалея, гастрономия. Магазины организуют различные акции и распродажи.

В определенной мере можно считать, что рынок формата магазина «у дома» занят этими 6 компаниями, тогда можно рассчитать долю рынка, приходящуюся на каждую из торговых сетей (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Структура рынка розничных сетей Челябинской области

Розничная сеть	Число магазинов	Доля рынка, %
Красное и белое	470	46,6
Пятерочка	118	11,7
Магнит	230	22,8
Монетка	62	6,1
Дикси	98	9,7
МАВТ	31	3,1
Итого:	1009	100,0

Для наглядности представим структуру рынка на рисунке 2.3.



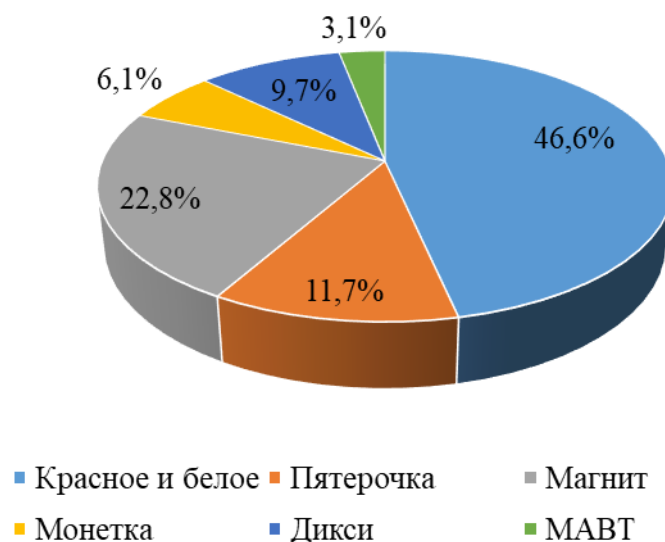


Рисунок 2.3 – Структура рынка розничных сетей Челябинской области

По полученным данным можно сделать вывод, что розничная сеть «Красное и Белое» занимает лидирующие позиции, так как доля ее магазинов среди всех магазинов формата «у дома» занимает 46,6 %.

Далее проводится анализ окружающих конкурентных сил розничной сети «Красное и Белое». В таблице 2.4 характеристики конкурентов сети.

Таблица 2.4 – Анализ конкурентов розничной сети «Красное и Белое»

В баллах

Факторы	Вес	«Красное и белое»	«Пятерочка»	«Магнит»	Монетка»	«Дикси»	«МABT»
Цена товаров	0,2	5	4	3	4	4	3
Ассортимент товаров	0,2	3	3	4	4	4	3
Качество товаров	0,2	5	5	4	3	4	4
Инновационность	0,1	4	4	4	2	4	4
Рекламная активность	0,1	3	4	3	1	5	1
Стимулирующие мероприятия	0,1	4	3	3	1	3	3
Культура обслуживания	0,1	4	3	3	3	3	4
Суммарная взвешенная оценка	1	4,1	3,8	3,5	2,9	3,9	3,2

Из таблицы 2.4 видно, что розничная сеть «Красное и белое» занимает лидирующие позиции, в первую очередь по таким факторам как «цена продукции» и «качество товаров».

Фактор конкуренции в отрасли для рассматриваемой компании особенно значим.

#### Выводы по разделу

Таким образом, все ускоряющееся изменение технологий вынуждает продуктовый ритейл использовать появляющиеся новые возможности. Те сети, которые находятся на передовых позициях в процессе внедрения инноваций, в первую очередь цифровых, получает конкурентные преимущества.

Еще одна тенденция мирового продуктового ритейла, которая постепенно развивается и в России, – это использование усиливающегося стремления людей к здоровому образу жизни и, в частности, к питанию экологически чистыми и натуральными продуктами. В связи с этим, сегодня наблюдается рост числа супермаркетов, позиционирующихся как фрэшмаркеты (например, петербургская сеть «Лайм»), фермерских лавок и интернет-магазинов, предлагающих свежие продукты, таких как MoscowFresh [65]. Ожидается, что понимание значимости здорового образа жизни будет расти и ритейл должен это учитывать.

По данным в таблицы 2.3 можно сделать вывод, что розничная сеть «Красное и Белое» занимает лидирующие позиции, среди всех магазинов Челябинской области формата «у дома».

Из таблицы 2.4 характеристики конкурентов сети «Красное и Белое» видно, что розничная сеть «Красное и белое» занимает лидирующие позиции, в первую очередь по таким факторам как «цена продукции» и «качество товаров».

### 3 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ СЕТИ «КРАСНОЕ И БЕЛОЕ»

#### 3.1 Обзорная характеристика торговой сети «Красное и Белое»

В начале 1990-х С. П. Студенников основал SPS-холдинг, который занимался в Челябинской области оптовой торговлей алкоголем, пивом, табаком, бакалеей, стройматериалами, развивал сеть магазинов стройматериалов «Евроград».

В 2006 году С.П. Студенников основал сеть алкомаркетов «Красное и Белое». Первый магазин «Красное и Белое» был открыт в Копейске 11 августа 2006 года. В этот момент как раз возник дефицит алкогольной продукции, связанный с введением ЕГАИС – автоматизированной системы, предназначенной для государственного контроля над объемом производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции. В результате прибыль первого магазина превысила прогноз в 5 раз. Успешный старт подтвердил правильность выбора. В этом же году сеть состояла из 8 магазинов, в 2007 году уже из 38 [36]. На 1 февраля 2017 года сеть компании включает в себя 3957 магазинов, в 2016 году открыто более 850 магазинов «у дома» в 40 субъектах России. На 2016 год у компании имелось также 4 распределительных центра.

В 2016 году компания «Красное & Белое» объявила о своем желании выйти на рынок Краснодарского края. План предполагает открытие не менее 500 магазинов в Краснодарском крае и порядка 400 магазинов в Ростовской области. На реализацию плана было намечено 3-4 года. Общий объем инвестиций в развитие сети «Красное & Белое» в названных двух регионах оценивается в 9 млрд руб. Площадь помещений, в которых сеть размещает магазины, составляет около 105 кв. м, а средняя площадь торгового зала – около 80 кв. м. [52].

Существует экспертное мнение, что развитие сети «Красное & Белое» в этих двух регионах имеет хорошие перспективы при наличии таких конкурентных преимуществ как работа в низком ценовом сегменте и деятельность в формате «магазин у дома».

Оборот розничной торговли в Краснодарском крае в январе-марте 2017 года составил 288,8 млрд руб., что в товарной массе на 0,4% больше, чем в аналогичный период 2016 года. На 89,1% оборот формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, реализующими товары вне рынка [52].

В январе 2018 г. сеть алкогольных магазинов «Красное и Белое» насчитывала более четырех тысяч магазинов по всей стране и сейчас продолжает расширяться и захватывать новые пространства. На 7 апреля 2018 г., судя по данным с сайта организации, у нее 5594 магазина по всей России. Торговая сеть «Красное и белое» также вошла в список «Форбс» двухсот крупнейших частных компаний РФ. Ежегодный доход компании растет с каждым годом и в последние годы составил около полутора миллиардов рублей. Общая маржинальность «Красное и Белое» в среднем равняется отраслевой. Валовая рентабельность предприятия составляет 26-27%. Сеть входит в ТОП-10 продуктовых ритейлеров Российской Федерации, выручка каждый год увеличивается на 10-12% [60].

В 2017 году сеть «Красное и белое» заняла 7-ю строчку в списке продуктовых ритейлеров, преимущественно благодаря быстрой экспансии, а также расширению ассортимента за счет продуктов питания. Количество магазинов одной из самых быстрорастущих сетей достигло 5262 точек в 47 регионах против 3907 годом ранее. По итогам 2017 года сеть «Красное и белое» даже вошла в топ-100 крупнейших частных работодателей России (число сотрудников 50 000), а капитал компании вырос с 55 в 2015 г. до 145 млрд руб. в 2017 году [58].

На этапе открытия сеть «Красное и белое» позиционировала себя как магазины по продаже алкогольных напитков. Позднее компания сменила имидж, что было достигнуто путем смены концепции алкомаркетов на концепцию магазинов у дома. Среднестатистический магазин «Красное и Белое» располагается на площади от 80 м<sup>2</sup>, ассортиментная линейка включает более 700 наименований алкогольных напитков, больше 100 позиций пива, 60-70 марок

сигарет и больше 300 видов сопутствующих товаров (консервы, снеки, десерты, бакалея, выпечка) [60].

В данный момент около пятидесяти процентов продукции компании составляет алкоголь и табачные изделия, а остальная часть приходится на бакалейную продукцию, одежду, обувь, детские и сезонные товары. Например, большим спросом пользуются чипсы из Малайзии, а к зиме сеть «Красное и белое» предложило потребителям приобрести автомобильные щетки для уборки снега. Таким образом компания путем расширения ассортимента продаваемой продукции пытается привлечь в свои магазины людей старшего поколения.

Эксперты отмечают, что вся продукция сети «Красное и белое» отличается хорошим качеством и низкими ценами. Это было достигнуто благодаря политике компании, направленной на грамотную организацию работы с поставщиками. Сеть «Красное и белое» всегда работает по предоплате, в отличие от других компаний, а также закупает товар в больших объемах и получает от дистрибьюторов значительные скидки на приобретаемую продукцию.

В итоге, успешно работая на низкой марже, сеть «Красное и белое» становится крупнейшей компанией по продаже алкогольной продукции в России [36].

По замыслу основателя компании С.П. Студенникова, сеть «Красное и белое» не просто занимается продажей алкогольной и табачной продукции, но и имеет некую идеологическую составляющую. Идеология компании заключается в том, чтобы привить русскому человеку культуру употребления алкоголя. Для достижения этой цели С.П. Студенников сам занимается обучением персонала. Он читает лекции всем сотрудникам офиса и уделяет этому около пяти часов в неделю.

Руководством компании было принято решение исключить из ассортимента продаваемых товаров всю продукцию низкого качества. В эту категорию вошли «Портвейн 777» и все его производные, а также порошковое вино. Этими мерами, по мнению бизнесмена, магазины закрыли доступ целой категории

неблагонадежных покупателей. Основная деятельность С.П. Студенникова заключается в оздоровлении будущего поколения соотечественников и изменении отношения россиян к употреблению алкогольной продукции. Полностью, по словам бизнесмена, его план будет достигнут уже через шестьдесят лет.

В настоящее время торговая сеть «Красное и белое» насчитывает, как уже отмечалось, более четырех тысяч магазинов на территории РФ. Основная их часть находится в городе Челябинске. Но сеть магазинов очень быстро расширяется и захватывает все новые пространства от Казани до Москвы. В данный момент в амбициозных планах С.П. Студенникова выйти на рынок в городе Санкт-Петербурге. Планируется открыть один магазин на десять тысяч жителей города. Стоимость открытия одного магазина сети «Красное и белое», по сведениям, предоставленным бизнесменом, составляет около десяти миллионов рублей. Исходя из этих расчетов, для развития бизнеса компании придется потратить около пяти миллиардов рублей. Полностью выход на рынок культурной столицы планируется организовать в течение пяти лет.

В апреле 2018 г. стало известно, что головной офис торговой сети «Красное и Белое» переезжает из Челябинска в Москву. В том числе в столицу перебирается ряд сотрудников, в первую очередь – топ-менеджеры. Адрес московского офиса: 105005, Россия, г. Москва, пер. Плетешковский, 12.

Причиной смены юридического адреса осведомленные источники называют изменение в стратегии развития компании. Решение о переезде связывают с тем, что компания активно расширяет свою экспансию в регионы Центральной России и северо-запада. Магазины открываются в Санкт-Петербурге, в Ростовской области и в Краснодарском крае. При этом осуществлять логистику (как товаров, так и перемещения людей) по России из Москвы гораздо удобнее, чем из Челябинска.

В адрес торговой сети «Красное и белое» высказываются и критические замечания. Многие средства массовой информации пишут, что рекламные

плакаты сети закрывают полностью окна первых этажей зданий и это портит облик городов.

Кроме того, на разных сайтах в Интернете можно встретить жалобы сотрудников этой торговой сети на нарушение требований трудового законодательства. В частности, говорят о ненормированном рабочем дне, десятиминутном обеденном перерыве и ночных ревизиях. В данной сети принято, что каждому магазину дается ежемесячный план продаж, в котором точно указывается, какая продукция и в каком количестве должна быть продана за определенный период. В случае его невыполнения работники магазина должны на свои средства выкупать непроданный товар.

Между тем торговая сеть «Красное и белое» проводит социальные акции. Из года в год компания организует акцию по привлечению жителей города к проблеме распития алкогольных напитков на детских площадках. С 2011 года совместными усилиями с покупателями магазинов компания расклеила более двух миллионов стикеров и смогла обратить внимание окружающих к этой важной общественной проблеме.

В 2017 году эта социальная акция продолжается. Одновременно компания привлекает внимание горожан к еще одной острой проблеме – управлению автомобилем в нетрезвом состоянии.

Пьяный водитель не только себе, но и окружающим. Поэтому компания призывает всех своих сотрудников и покупателей присоединиться к расклейке специальных стикеров с надписью «Просим не садиться пьяными за руль».

Также компания разместила социальные надписи на своих пакетах и журнале. Планируется говорить об этом на всех сайтах и во всех социальных сетях и тем самым привлекать как можно больше людей к данной проблеме.

Следует сказать, что проведение этой и других подобных социальных акций способствует улучшению имиджа компании.

### 3.2 Характеристика текущей маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое»

Сеть магазинов «Красное и Белое» в целях своего эффективного развития ведет маркетинговую деятельность. Для достижения успеха в данной области ему приходится учитывать особенности государственного регулирования по этому направлению. Наиболее важными формами государственного регулирования маркетинговой деятельности, которые непосредственно касаются сети магазинов «Красное и Белое» являются следующие:

- разработка и внедрение в практику определенных правил и ограничений, служащих регуляторами рыночной деятельности в целом;
- изъятие определенной доли прибыли, полученной организацией, с помощью системы налогообложения, обязательные платежи в бюджет. Полученные суммы дают возможность активно влиять на рынок и рыночные отношения.

Главным законодательным документом по регулированию маркетинговой деятельности является Гражданский кодекс РФ, имеющий статус федерального закона [1]. Гражданский кодекс РФ содержит множество норм, регулирующих элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинга, а также различные направления маркетинговой деятельности в зависимости от области рынка, вида товара, типов потребителей, сферы предпринимательства. Помимо Гражданского кодекса РФ важнейшим звеном в системе источников правового регулирования маркетинга являются другие федеральные законы. На маркетинговую деятельность розничной сети «Красное и Белое» имеют влияние следующие законы:

- отношения с покупателями регулируются нормами Закона РФ «О защите прав потребителей» (ред. 01.05.2017) [8];
- отношения, возникающие в сфере маркетинговой товарной политики алкогольной продукции, Федеральным законом «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей про-



дукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» от 22.11.1995 № 171-ФЗ (ред. 29.07.2017) [2];

– ценообразование – например, Федеральным законом от 14 апреля 1995 г. № 41-ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации»;

– конкурентные отношения в сфере маркетинга – Федеральным законом от 26 июля 2006 г. «О защите конкуренции» [4];

– маркетинговые исследования, получение, использование и распространение маркетинговой информации – Федеральным законом от 27 июля 2006 г. «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [5];

– продвижение продукции выстраивается в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2006 г. «О рекламе» [6] и Федеральным законом от 23 февраля 2013 «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» [7]. Так последний закон запрещает любое стимулирование продажи табачной продукции (один из товаров магазинов «Красное и Белое»).

Нормы, регулирующие маркетинг, содержатся не только в Гражданском кодексе РФ и иных федеральных законах, но и в подзаконных актах – указах Президента РФ, постановлениях Правительства, актах министерств и иных федеральных органов исполнительной власти, которые также играют важную роль в регулировании маркетинговой деятельности.

Помимо актов федерального уровня в систему источников, регулирующих маркетинг, входят и акты субъектов Российской Федерации.

Кроме нормативных актов к источникам, регулирующим маркетинг, следует отнести обычаи делового оборота, применяемые исключительно в сфере предпринимательских отношений. Согласно ст. 5 ГК РФ «обычаем делового оборота признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе».

Не подлежат применению лишь такие обычаи, которые противоречат обязательным для участников маркетинговой деятельности положениям законодательства или договору. Обычаи делового оборота применяются наряду с законодательством и заполняют его пробелы. Юридическое значение обычаев состоит в том, что они по очередности применения находятся после нормативно-правовых актов и договора.

Поскольку торговая сеть «Красное и Белое» с самого начала своей деятельности занималась в основном реализацией алкогольной и табачной продукции, то целесообразно проследить изменение законодательства, регулирующего именно данную сферу.

1 января 2006 года – вступили в силу поправки к федеральному закону «О госрегулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции». Упразднены региональные акцизные склады и специальные марки, отменено квотирование закупок этилового спирта. 27 марта 2006 года – Роспотребнадзор приостановил импорт вин из Грузии и Молдавии. Запрет на импорт был отменен только в 2013-м.

1 июля 2006 года – начала действовать Единая государственная автоматизированная информационная система учета алкогольной продукции (ЕГАИС). Систему отработали не до конца, торговля алкоголем была практически парализована. Запрещена реклама алкоголя (кроме пива) по общедоступным каналам ТВ, радио и в наружной рекламе [63].

11 августа 2006 года – открылся первый магазин «Красное & Белое».

30 июня 2009 года – президент Дмитрий Медведев заявил, что необходима программа по борьбе с алкоголизмом и другими вредными привычками: «Мы сейчас пьем больше, чем в 90-е годы, хотя это были трудные времена. Нужно подготовить соответствующую программу и принять определенные меры в этом направлении».

1 января 2010 года – в России впервые начала действовать минимальная розничная цена (МРЦ) на водку, установленная Росалкогольрегулированием (РАР), – 89 руб. за пол-литровую бутылку.

18 июля 2011 года – Дмитрий Медведев подписал закон, приравнивающий пиво к алкогольным напиткам. 23 июля 2012 года – запрещена реклама пива на ТВ, радио и в наружной рекламе [63].

31 октября 2012 года – правительство внесло в Госдуму проект закона «Об охране здоровья населения от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» (так называемый «антитабачный» закон). Был принят Госдумой 12 февраля 2013 года. Закон предусматривает, в частности, ограничение мест курения и продажи сигарет.

1 января 2013 года – запрещено продавать пиво по ночам и в нестационарных торговых объектах (киосках). Запрещена реклама любого алкоголя, в том числе пива, в печатных СМИ. 1 января 2014 года – акциз на 1 л спирта составил 500 руб. В 2013-м он был 400 руб., в 2012-м – 300 руб.

1 июня 2014 года – запрещена открытая выкладка сигарет в местах продажи, запрещена продажа сигарет в нестационарных торговых объектах (киосках). 21 июля 2014 года – временно, до 31 декабря 2018 года, разрешена реклама пива во время телетрансляций спортивных соревнований.

24 декабря 2014 года – на совместном заседании Госсовета и Совета по культуре и искусству президент Владимир Путин заявил: «...бороться [с алкоголизацией населения] нужно здоровыми способами и средствами. Завышение цен на алкогольную продукцию приводит только к увеличению потребления суррогатов». 25 декабря 2014 года – РАР подписало приказ о снижении МРЦ на водку с 220 руб. за пол-литровую бутылку до 185 руб. Впервые МРЦ была снижена, а не повышена. 1 февраля 2015 года – стала действовать новая минимальная розничная цена на водку – 185 руб. [63].

Следует отметить, что для торговой сети «Красное и Белое» ужесточение законов, регламентирующих продажу основного продукта сети не является пре-

пятствие для его развития, напротив, она старается за счет этого добиться преимуществ перед конкурентами.

Когда минимальная розничная цена на водку составляла 220 руб. за 0,5 л, у «Красного & Белого» был один из самых широких ассортиментов товара по этой «первой» цене. Так, 13 января в магазинах сети было 16 видов водки по 220 руб.

Многие производители и продавцы алкоголя не раз жаловались, что зарабатывать на самой дешевой водке не получается: только акциз и НДС с одной пол-литровой легальной бутылки – 120 руб. В итоге до 90% водки по 220 руб. в российских магазинах, по мнению Вадима Дробиза, было произведено без уплаты акциза. Правда, крупные сети вроде «Красного & Белого» с нелегальной продукцией не связываются, считает эксперт.

1 февраля начала действовать новая минимальная цена – 185 руб. «Красное & Белое» смогла выставить водку и по этой цене. По ряду позиций сеть держит самые низкие цены.

Для достижения этой цели торговая сеть «Красное и Белое» осуществляет закупочные интервенции. Это необычная тактика для розничного рынка: обычно продовольственные сети стараются добиться от поставщиков максимальных отсрочек по платежам и таким образом фактически кредитуются за счет поставщиков.

«Легенда Крыма», которая много лет сотрудничает с торговой сетью «Красное и Белое», раньше поставляла туда продукцию в том числе по предоплате. Так торговой сети «Красное и Белое» иногда удавалось получать продукцию с наценкой дистрибьютора всего 2–4%. Дистрибьюторам низкая наценка все равно была выгодна: они получали бонус от производителей за большой объем продаж. Сейчас все опрошенные журналом «РБК» поставщики сети работают с отсрочкой платежей, но эти отсрочки, по их словам, меньше, чем у большинства ретейлеров [63].

В розничной сети «Красное и Белое» достаточно хорошо налажена маркетинговая деятельность. В области товарной политики основная работа идет по направлениям:

- политика дифференциации и вариации товара;
- сопутствующие услуги;
- сервис.

Несмотря на алкогольную направленность магазинов «Красное и Белое» товарный ассортимент, как уже говорилось, не ограничивается спиртными напитками. Помимо широкого выбора импортного и отечественного вина, водки, настоек, виски, коньяка, рома, ликеров, пива в розничной сети можно приобрести по минимальной цене соки, консервированную продукцию, молочные продукты, мороженое, шоколад, конфеты, печенье и вафли, промтовары, а также корм для животных. Особенностью является то, что в случае недостаточно высокого спроса на тот или иной товар в одном из магазинов, он максимально быстро отказывается от закупки такого товара, заменяя его другим, более востребованным. Одновременно на полках магазинов появляются новинки из разных товарных групп.

«Красное & Белое», по словам поставщиков, не импортирует алкоголь, зато самостоятельно привозит продукты неизвестных в России брендов, например чипсы Jacker из Малайзии. Упаковкой и вкусом они похожи на Pringles, но на полке стоят в два раза дешевле [63].

Чтобы иметь низкие цены, больше 30 видов товаров торговая сеть «Красное и Белое» выпускает под собственными торговыми марками. Для некоторых региональных производителей сеть стала крупнейшим заказчиком. Так, челябинская чулочно-носочная фабрика «Эталон» до работы с торговой сетью «Красное и Белое» просто держалась на плаву, имела большие долги и задерживала зарплаты, выпуская 30–40 тыс. пар носков в месяц. В настоящее время только в торговую сеть «Красное и Белое» фабрика ежемесячно поставляет 60 тыс. пар мужских носков – эксклюзивную модель под одноименным брендом [63].

Традиционно важный источник доходов для большинства продовольственных сетей – маркетинговые услуги поставщикам. В торговой сети «Красное и Белое» набор маркетинговых услуг минимальный и нет платы за вход в сеть. С другой стороны торговая сеть «Красное и Белое» берет на реализацию только ту продукцию, которая продается [63].

В работе сеть использует передовые технологии: например, ее коммерческий директор Сергей Горбунов 2 года назад ездил в крупнейшую в мире розничную компанию Walmart. Полученный опыт успешно внедряется в магазинах торговой сети «Красное и Белое».

Магазины сети «Красное и Белое» постоянно расширяют спектр услуг. Специально для удобства покупателей разработана услуга предварительного заказа товаров через сайт. Потенциальный покупатель может, не посещая магазин, посмотреть ассортимент товаров, ознакомиться с их внешним видом, вкусовыми характеристиками, сравнить цены.

Например, онлайн-заказ удобен в преддверии различных праздников. Покупателю не нужно стоять в огромных предпраздничных очередях и тратить свое время и нервы. Можно просто зайти в любой магазин сети или на сайт [zakaz-kb.ru](http://zakaz-kb.ru) и забронировать желаемые товары к определенной дате.

Следующая услуга предполагает составление частной винной коллекции. Специалист компании может оказать помощь покупателю магазина в формировании индивидуальной коллекции для винного шкафа или погреба с учетом предпочтений покупателя.

Магазины сети «Красное и Белое» принимают индивидуальные заказы от организаций и частных лиц на весь ассортимент продукции в нужном для них количестве. Независимо от масштаба планируемого праздника, специалисты магазина подберут вина и другие напитки в любой ценовой категории и сформируют грамотное банкетное предложение для любого торжества. Для оформления заказа необходимо обратиться к администратору магазина. Заказ будет сформирован к согласованной с покупателем дате.

На сайте сети «Красное и Белое» имеется банкетный калькулятор, с помощью которого покупатель может самостоятельно рассчитать общую стоимость напитков и других товаров, которые он планирует приобрести к какому-либо торжеству.

Еще одна услуга предполагает, что специалист магазина сети «Красное и Белое» поможет выбрать эксклюзивные напитки для уникальных случаев, таких как важное семейное событие, юбилей начальника, первый романтический ужин или просто веселая встреча с друзьями. Подбор вин и крепких алкогольных напитков для покупателей проводится с учетом гастрономических сочетаний и личных предпочтений гостей.

В области ценовой политики разработана система скидок по карте постоянного покупателя (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Скидки постоянного покупателя в магазине «Красное и Белое»

Накопленная сумма покупок, руб.	Процент скидки, %
1 000	1
3 000	2
8 000	4
18 000	6
36 000	8
60 000	10

Дисконтная карта является средством стимулирования дополнительных покупок. Кроме того, владение дисконтной картой означает, что ее обладатель согласен получать рекламные и информационные материалы через sms, электронную почту и другие средства передачи информации.

Другой вид скидок предоставляется всем покупателям на товары с желтым ценником. В данном случае скидка может достигать 20, 30 и даже 40%. Такие скидки обычно устанавливаются на товары, которые нужно как можно быстрее реализовать, например, заканчивается срок годности.

Периодически для стимулирования продаж организуются временные скидки. Например, сейчас действует скидка в 10%, для активации которой нужно скачать приложение КрасноеиБелое и в разделе «Дисконтная карта» ввести промокод 0398F. Активировать промокод можно до 26.03.2018.

В рекламных целях выпускаются журналы-каталоги продовольственных товаров как в электронном виде на сайте торговой сети, так и в печатном виде. В последнем случае журналы разносятся по почтовым ящикам жителей близ лежащих домов.

### 3.3 Маркетинговый обзор деятельности «Красное и Белое»

«Красное и белое» признается самой успешной сетью алкомаркетов [58]. Об этом свидетельствует ее включение в десятку крупнейших продуктовых ритейлеров России начиная с 2015 года. В 2017 году сеть поднялась уже на 7-ю строчку, Успеху способствовала быстрая экспансия, а также расширение ассортимента за счет продуктов питания.

Владелец сети Последние три года С.П. Студенников неизменно попадает в список «Форбса» из двухсот самых богатых бизнесменов нашей страны. Его состояние насчитывает около половины миллиарда рублей.

Розничная сеть ежегодно открывает все новые магазины, приходя все в новые и новые регионы России. Успешному продвижению способствует эффективная аренда недвижимости. Проблемами аренды занимается достаточно сильная команда по развитию. Помещения под аренду подбираются очень тщательно. Помимо удачного расположения анализируются условия договора аренды, возможности компенсации, отсрочки платежа.

В розничной сети «Красное и белое» действует принцип установление цены на товар, равной минимальной у конкурентов. Этого удается достигнуть за счет ежедневного мониторинга цен конкурентов. Кроме того, покупатели могут не искать лучшую цену в разных магазинах, а сразу же идти за покупкой в магазин «Красное и белое».



Розничная сеть «Красное и белое» учитывает запросы покупателей в расширении продуктовой группы. Сеть ориентируется на покупателей с невысоким достатком. Поскольку в стране сохраняется сложная экономическая ситуация, то покупатели стремятся экономии и покупают только самое необходимое. Так, в чеке покупателей магазинов «Красное и белое» в среднем две позиции. А небольшие покупки удобно делать в ближайшем к дому магазине.

Для лучшего понимания положения торговой сети «Красное и белое» целесообразно провести SWOT и STEP анализы.

Анализ общей окружающей среды включает в себя экономические, социальные, политические и технологические прогнозы (так называемая система STEP) для определения долгосрочных возможностей организации в условиях прогнозируемых возмущений среды. С помощью STEP-анализа проводится анализ внешней среды деятельности розничной сети «Красное и белое», и выявляются наиболее важные факторы ее влияния на ее деятельность с целью обнаружения внешних возможностей и угроз.

Следует также рассмотреть S – социальные факторы.

Возможная социальная нестабильность может оказать существенное неблагоприятное влияние на возможности торговой сети «Красное и Белое» по эффективному ведению бизнеса. Невыплата государством и многими частными компаниями заработной платы в полном размере и в установленные сроки, а также в целом отставание заработной платы и пособий от быстро растущей стоимости жизни приводили в прошлом и могут привести в будущем к трудовым и социальным беспорядкам. Подобные акции, трудовые и социальные беспорядки могут привести к негативным политическим, социальным и экономическим последствиям.

Преступность и коррупция могут негативно отразиться на деятельности и финансовом положении торговой сети «Красное и Белое». Наличие данных проблем подтверждается тем, что уровень организованной преступности существенно вырос. Кроме того, в различных публикациях указывается, что

значительное число российских средств массовой информации регулярно публикуют заказные статьи за денежные вознаграждения. Деятельность торговой сети «Красное и Белое» может быть неблагоприятно затронута незаконными действиями, коррупцией или обвинениями организации в нелегальной деятельности, что может негативно отразиться на деятельности торговой сети «Красное и Белое».

Далее следует рассмотреть Т – технологические факторы. Наблюдается тенденция к увеличению затрат государства на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Скорость обновления технологий – раз в 5 лет. Технологии торговли непрерывно развиваются. В настоящее время широкое распространение получили средства автоматизации розничной торговли. Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам, поэтому обостряется ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей. Следовательно, торговой сети «Красное и Белое» требуется больше внимания уделять автоматизации и роботизации технологий торговли.

Далее рассматриваются Е – экономические факторы.

Ухудшение экономической ситуации в зоне деятельности торговой сети «Красное и Белое» может произойти в случае существенных изменений в экономике Российской Федерации, например под воздействием очередных санкций, включая резкие изменения курса национальной валюты. В результате может произойти сокращение числа эффективно действующих предприятий промышленности и сельского хозяйства всех форм собственности, рост безработицы, снижение платежеспособного спроса населения. Такое развитие событий может иметь последствием сокращение темпов роста экономического потенциала торговой сети «Красное и Белое». Экономическая нестабильность в России может оказать неблагоприятное воздействие на потребительский спрос, что существенным и неблагоприятным образом может отразиться на бизнесе торговой сети «Красное и Белое». Кризис банковской ликвидности и, как

следствие, возможное значительное сокращение дееспособных участников кредитно-финансовой системы, значительное удорожание заемных ресурсов и, в результате, замедление темпов роста экономики, повышение уровня безработицы, значительный рост уровня инфляции – возможные воздействия кризисных ситуаций в мировой и европейской экономике. Кроме того, колебания мировых цен на нефть и газ, ослабление рубля в выражении по отношению к доллару США и другим валютам или иные факторы могут в будущем оказать неблагоприятное воздействие на российскую экономику и бизнес торговой сети «Красное и Белое».

Физическая инфраструктура России находится в неудовлетворительном состоянии, что может привести к перебоям в нормальной финансово-хозяйственной деятельности. Физическая инфраструктура России в последние десятилетия не получала достаточного финансирования и обслуживания. Особенно пострадали железные и автомобильные дороги, выработка и передача электроэнергии, системы связи, а также фонд зданий и сооружений.

Это затрудняет развитие экономики России, нарушает транспортировку товаров и грузов, увеличивает издержки ведения бизнеса в России и может привести к перебоям в финансово-хозяйственной деятельности, тем самым, оказывая существенное неблагоприятное воздействие на бизнес торговой сети «Красное и Белое». Колебания мировой экономики могут оказать отрицательное воздействие на экономику России, ограничивая доступ торговой сети «Красное и Белое» к капиталу и отрицательно влияя на покупательную способность конечных потребителей товаров, продаваемых торговой сетью «Красное и Белое». Экономика России не защищена от рыночных спадов и замедления экономического развития в других странах мира. Как уже случалось в прошлом, финансовые проблемы или обостренное восприятие рисков инвестирования в страны с развивающейся экономикой могут снизить объем иностранных инвестиций в Россию и оказать отрицательное воздействие на российскую экономику.

Кроме того, поскольку Россия производит и экспортирует большие объемы природного газа и нефти, иных энергоносителей и полезных ископаемых, российская экономика особо уязвима перед изменениями мировых цен на сырье, а падение таких цен может замедлить или поколебать развитие российской экономики. Эти события могут серьезно ограничить доступ торговой сети «Красное и Белое» к капиталу и оказать неблагоприятное воздействие на покупательную способность потребителей товаров, продаваемых торговой сетью «Красное и Белое».

И, наконец, требуется рассмотреть Р – политические факторы.

Политическая нестабильность в России может оказать отрицательное влияние на деятельность торговой сети «Красное и Белое». Любые существенные противоречия в связи с направлением будущих реформ, срыв и отказ от реформаторской политики, проявление политической нестабильности или возникновение конфликтов между различными экономическими группами могут оказать негативный эффект на деятельность организации, ее финансовые результаты и перспективы развития.

В настоящее время политическая и экономическая ситуация внутри России остается относительно стабильной. Тем не менее, любые политические дискуссии по поводу возможных будущих реформ или ревизии существующих реформ могут негативно отразиться на бизнесе торговой сети «Красное и Белое», результатах ее деятельности, финансовом состоянии и перспективах. Конфликты между федеральными и региональными органами власти и прочие конфликты могут создать неблагоприятные экономические условия, что может негативно отразиться на деятельности и финансовом положении торговой сети «Красное и Белое».

Распределение полномочий между федеральными и региональными органами власти, а также между различными федеральными органами власти остается в некоторых случаях неясным. В этой связи российская политическая система подвержена определенным внутренним противоречиям и конфликтам между федеральными и региональными органами власти относительно различных вопросов, в

частности, налоговых сборов, прав на землю, полномочий по регулированию отдельных отраслей и региональной автономии. Конфликты между различными органами государственной власти могут оказать существенное неблагоприятное влияние на деятельность торговой сети «Красное и Белое».

Изменения законодательства также оказывают влияние на деятельность торговой сети «Красное и Белое»).

С 2016 года усилена уголовная и административная ответственность за нарушения в сфере производства и оборота алкогольной продукции, что требует от торговой сети «Красное и Белое») особенного внимания к соблюдению всех требований законодательства. А с другой стороны снижает давление конкурентов – мелких фирм, которые продают алкогольную продукцию без лицензий или несертифицированную.

Определение основных факторов внешней среды фирмы «Красное и белое» для PEST–анализа представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – PEST – анализ торговой сети «Красное и белое»

Политические факторы	Экономические факторы
1) определенные внутренние противоречия между федеральными и региональными органами власти относительно налоговых сборов, прав на землю, полномочий по регулированию отдельных отраслей и региональной автономии; 2) усиление уголовной и административной ответственности за нарушения в сфере оборота алкогольной продукции.	1) экономическая нестабильность в России; 2) резкие колебания курса национальной валюты; 3) ухудшение состояния физической инфраструктуры в России; 4) незащищенность от рыночных спадов и замедления экономического развития в других странах мира
Социальные факторы	Технологические факторы
1) социальная нестабильность; 2) преступность и коррупция; 3) падение доходов населения; 4) рост безработицы	1) повышение скорости внедрения и производства новых материалов и технологий; 2) внедрение средств автоматизации розничной торговли

По данным таблицы 3.2, можно сделать вывод, что торговая сеть «Красное & Белое» подвержена влиянию всех выявленных факторов, но в большей степени экономических и социальных факторов.

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT – анализ – методика для качественного анализа деятельности предприятия с помощью выделения возможностей и угроз из внешней среды предприятия, а также анализа сильных и слабых сторон внутренней среды.

Основной частью SWOT – анализа является составление матрицы, в которой приводится сопоставление сильных и слабых сторон организации с ее возможностями и угрозами.

Знакомство с условиями функционирования торговой сети «Красное и белое» позволило сформировать результирующую матрицу – SWOT, представленную в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица SWOT–анализа торговой сети «Красное и белое»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкая номенклатура товаров, пользующихся спросом; Налаженные долгосрочные прямые связи с поставщиками	Текучность кадров; Недовольство персонала из-за нарушений трудового кодекса; Недостаточно обученный персонал
Возможности	Угрозы
Стабильный спрос на алкогольную продукцию при переходе на более низкую ценовую категорию; Расширение ассортимента товаров за счет продуктовой линейки Наличие неохваченных регионов РФ	Усиление конкуренции в отрасли продаж алкогольной продукции; Негативные колебания курса валют; Возможность штрафов за неправильное оформление магазинов; Уменьшение покупательской способности

#### 3.4 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности торговой сети «Красное и Белое»

В целях снятия претензий и возможных штрафов за неправильное оформление витрин магазинов необходимо при заходе в каждый новый регион

или населенный пункт учитывать местное законодательство и не нарушать его. Например, в Москве действует Постановление «О размещении информационных конструкций в городе Москве» № 902-ПП от 25 декабря 2013 г. [9].

Вывески магазинов «Красное и Белое» – это информационные конструкции, размещаемые на фасадах зданий в месте нахождения или осуществления деятельности организации, содержащие: сведения о профиле деятельности организации, и виде реализуемых ими товаров (фирменное наименование, изображение товарного знака) в целях извещения неопределенного круга лиц о фактическом местоположении. Поэтому они подлежат приведению в соответствие с требованиями, установленными Правилами размещения и содержания информационных конструкций в городе Москве.

В случае утверждения Комитетом по архитектуре и градостроительству города Москвы Архитектурно-художественных концепций внешнего облика улиц, магистралей и территорий города Москвы размещение вывесок на внешних поверхностях зданий, строений, сооружений данных улиц, магистралей и территорий города Москвы осуществляется согласно соответствующей Архитектурно-художественной концепции.

Архитектурно-художественные концепции могут содержать требования к типам размещаемых вывесок, их габаритам (длине, ширине, высоте и т.д.), колористическому решению, используемому на них шрифту, а также месту размещения вывесок на внешних поверхностях зданий, строений, сооружений. Архитектурно-художественные концепции включают графические материалы, в том числе схемы и чертежи.

Комитет по архитектуре и градостроительству города Москвы утверждает перечень улиц, магистралей и территорий города Москвы (включая пешеходные зоны общегородского значения города Москвы), на которых вывески размещаются в соответствии с требованиями Архитектурно-художественных концепций.

Срок рассмотрения Департаментом культуры города Москвы и Департаментом культурного наследия города Москвы поступившего проекта Архитектурно-художественной концепции, включая срок направления принятого по результатам его рассмотрения решения в Комитет по архитектуре и градостроительству города Москвы, составляет 10 рабочих дней с даты получения указанного проекта, соответственно, Департаментом культуры города Москвы и Департаментом культурного наследия города Москвы. В случае неполучения Комитетом по архитектуре и градостроительству города Москвы решения Департамента культуры города Москвы, Департамента культурного наследия города Москвы, принятого по результатам рассмотрения поступившего проекта, по истечении установленного для согласования срока разработанный проект Архитектурно-художественной концепции считается согласованным.

Размещение вывесок на улицах, магистралях и территориях города Москвы, в отношении которых разработаны и утверждены соответствующие Архитектурно-художественные концепции, с нарушением требований к размещению вывесок, установленных указанными Архитектурно-художественными концепциями, не допускается.

Размещение вывесок допускается только при условии их установки в границах земельного участка, на котором располагается здание магазина.

Витрины, размещаемые в городе Москве, должны быть безопасны, спроектированы, изготовлены и установлены в соответствии с требованиями технических регламентов, строительных норм и правил, государственных стандартов, требованиями к конструкциям и их размещению, в том числе на внешних поверхностях зданий, строений, сооружений, иными установленными требованиями, а также не нарушать внешний архитектурный облик города Москвы и обеспечивать соответствие эстетических характеристик информационных конструкций стилистике объекта, на котором они размещаются.

Использование в текстах вывесок товарных знаков и знаков обслуживания осуществляется только при условии их предварительной регистрации в



установленном порядке на территории Российской Федерации или в случаях, предусмотренных международным договором Российской Федерации.

Существует целый ряд запретов при размещении вывесок на внешних поверхностях многоквартирных домов, запрещено:

- нарушение геометрических параметров (размеров) вывесок;
- нарушение установленных требований к местам размещения вывесок;
- вертикальный порядок расположения букв на информационном поле вывески;
- размещение вывесок выше линии второго этажа (линии перекрытий между первым и вторым этажами);
- размещение вывесок на козырьках зданий;
- полное или частичное перекрытие оконных и дверных проемов, а также витражей и витрин;
- размещение вывесок в границах жилых помещений, в том числе на глухих торцах фасада;
- размещение вывесок в оконных проемах;
- размещение вывесок на кровлях, лоджиях и балконах;
- размещение вывесок на архитектурных деталях фасадов объектов (в том числе на колоннах, пилястрах, орнаментах, лепнине);
- размещение вывесок на расстоянии ближе, чем 2 м от мемориальных досок;
- перекрытие указателей наименований улиц и номеров домов;
- размещение консольных вывесок на расстоянии менее 10 м друг от друга;
- размещение вывесок путем непосредственного нанесения на поверхность фасада декоративно-художественного и (или) текстового изображения (методом покраски, наклейки и иными методами);
- размещение вывесок с помощью демонстрации постеров на динамических системах смены изображений (роллерные системы, системы поворотных панелей - призматроны и др.) или с помощью изображения, демонстрируемого на

электронных носителях (экраны, бегущая строка и т.д.) (за исключением вывесок, размещаемых в витрине);

- окраска и покрытие декоративными пленками поверхности остекления витрин;

- замена остекления витрин световыми коробами;

- устройство в витрине конструкций электронных носителей - экранов на всю высоту и (или) длину остекления витрины;

- размещение вывесок на ограждающих конструкциях сезонных кафе при стационарных предприятиях общественного питания.

Организации осуществляют размещение вывесок на плоских участках фасада, свободных от архитектурных элементов, исключительно в пределах площади внешних поверхностей объекта, соответствующей физическим размерам занимаемых данными организациями помещений.

Вывески могут состоять из следующих элементов:

- информационное поле (текстовая часть);

- декоративно-художественные элементы.

Высота декоративно-художественных элементов не должна превышать высоту текстовой части вывески более чем в полтора раза.

Максимальный размер настенных конструкций, размещаемых организациями на внешних поверхностях зданий, строений, сооружений, не должен превышать:

- по высоте - 0,50 м, за исключением размещения настенной вывески на фризе;

- по длине - 70 процентов от длины фасада, соответствующей занимаемым данными организациями помещением, но не более 15 м для единичной конструкции.

Информационные конструкции (вывески), размещенные на внешней стороне витрины не должны выходить за плоскость фасада объекта. Параметры (размеры) вывески, размещаемой на внешней стороне витрины, не должны превышать в высоту 0,40 м, в длину - длину остекления витрины.

Непосредственно на остеклении витрины допускается размещение информационной конструкции (вывески), в виде отдельных букв и декоративных элементов. При этом максимальный размер букв вывески, размещаемой на остеклении витрины, не должен превышать в высоту 0,15 м.

Ответственность за нарушение требований рассматриваемых Правил к содержанию и размещению информационных конструкций (вывесок) несут владельцы данных вывесок.

Таким образом, достаточно изучить действующие правила и применять их на практике, чтобы избежать угрозы, связанной с оформлением магазинов.

Во-вторых, можно рекомендовать сохранять и развивать ассортиментную политику магазинов торговой сети «Красное и Белое», позволяющую ей захватывать все новые рынки и успешно конкурировать с другими даже более крупными продуктовыми сетями. Этот ассортимент соответствует формату магазина шаговой доступности, и предполагает наличие тех продуктовых товаров, которые нужны человеку каждый день. Сеть ставит ставку на качественные, но дешевые продукты, что удовлетворяет спрос небогатых покупателей, которых в России большинство.

В настоящее время торговая сеть экспериментирует, вводит отдельные позиции по тем или иным товарным группам, например, детские товары или молочная продукция. Данный процесс не упорядочен, просто вводится новая позиция и менеджер отслеживает, как он продается. Однако, для объективных выводов такой подход явно не подходит.

Рекомендуем подойти к выбору ассортимента более осознанно.

Для выбора нового продукта необходимы идеи. Чтобы генерация идей была успешной необходимо произвести следующие действия:

- определить источники идей и возможный доступ к ним;
- использовать покупателей как важнейший потенциальный источник идей (анкетирование);
- изучать конкурента (анализ его продуктов и стратегии коммерциализации);

– участвовать в конференциях, выставках, ярмарках и презентациях продуктов;

– следить регулярно за научно-техническими и рекламными публикациями;

– разработать схему предложения идей и банк идей в компании;

– поощрять сотрудников компании, занимающихся изобретательством.

Итогом представленных действий будет банк идей.

Наиболее перспективными представляются следующие идеи:

– продажа бытовой химии: стиральный порошок, средство для мытья посуды;

– введение в ассортимент свежих фруктов и овощей в вакуумной упаковке;

– введение в ассортимент биологически активных добавок, питания для спортсменов;

– расширение за счет консервированной продукции: мясных, рыбных, овощных и других консервов.

Следует провести отбор идей по трем общим критериям (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Отбор идей по общим критериям

Идеи	Критерии		
	соответствует общей стратегии бизнеса компании	основана на имеющихся у компании компетенции и ресурсах	обладает достаточным рыночным потенциалом
1. Продажа бытовой химии: стиральный порошок, средство для мытья посуды	–	–	–
2. Введение в ассортимент свежих фруктов и овощей в вакуумной упаковке	+	+	+
3. Введение в ассортимент биологически активных добавок, питания для спортсменов	+	–	+
4. Расширение за счет консервированной продукции	+	+	–

Оценка по первому критерию показала, что три идеи из четырех соответствуют стратегии расширения ассортимента за счет разработки нового продукта на

том же рынке продуктового ритейла, в то время как идея о продаже бытовой химии не соответствует данной стратегии.

Для оценки по второму критерию следует рассмотреть имеющиеся у торговой сети «Красное и Белое» ресурсы. Ресурсы любого предприятия подразделяются на ресурсы первой группы и ресурсы второй группы.

К ресурсам первой группы относят:

- материалы – товарные запасы;
- информация – данные о продукции и процессах, о выполнении требований потребителей, о достижении целей, данные о поставщиках и покупателях, данные об обеспечении ресурсов являются фундаментальным источником для преобразования в информацию и постоянного развития базы данных, которые необходимы для принятия решений, основанных на фактах. Потребность в информации определяется по каждой соответствующей функции, на каждом уровне предприятия. На предприятии определен и внедрен процесс обмена информацией, описанный в инструкциях, Положениях о подразделениях. Существуют бумажные, электронные носители информации, а также комбинации из них;

- потребители – основными покупателями являются жители близлежащих к магазинам домов в первую очередь невысокого материального достатка.

К ресурсам второй группы относят:

- основные средства – офисные, производственные и складские помещения, оборудование и технику;
- расходные материалы – спецодежда, инструменты;
- персонал – работники магазина;
- затраты – денежные средства на оплату поставок товаров, приобретение новой техники и оборудования, расходных материалов, оплату услуг железной дороги и автотранспорта, налоговые и социальные отчисления, заработная плата работников.

Оценивая имеющиеся ресурсы необходимо сказать, что для того, чтобы приступить к продаже бытовой химии потребуются привлечение новых поставщиков, выделение отдельных складов под данные товары, проведение рекламной компании. Следовательно, у торговой сети «Красное и Белое» недостаточно ресурсов для реализации этой идеи.

При оценке рыночного потенциала продаж бытовой химии, необходимо отметить, что этот рынок достаточно насыщен. Практически в каждой торговой сети: «Пятерочке», «Дикси», «Ашан», «Лента» и множестве других продают этот товар. Кроме того, много специализированных магазинов, которые продают именно этот товар.

Таким образом, идея продажи бытовой химии не отвечает ни одному из трех критериев.

Интересна идея продажи овощей и фруктов в вакуумной упаковке. Она полностью соответствует стратегии предприятия. На рынке продуктового ритейла России этот продукт является новинкой и обладает большим рыночным потенциалом, так как сегодня все больше людей стремится к здоровому образу жизни. Конкуренты торговой сети «Красное и Белое» не занимаются продажей этого продукта.

В тоже время у самого предприятия Торговой сети «Красное и Белое» имеются компетенции и ресурсы по организации продаж овощей и фруктов в вакуумной упаковке, так как она изготавливается из того же сырья, что и уже производимые упаковки.

Таким образом, идея о продаже овощей и фруктов в вакуумной упаковке отвечает всем трем критериям.

Идея о продаже биологически активных добавок, питания для спортсменов требует дополнительных компетенций и ресурсов, т.е. не отвечает второму критерию.

А идея о продаже консервированной продукции: мясных, рыбных, овощных и других консервов не обладает достаточным рыночным потенциалом, т.е. не отвечает третьему критерию.

Для подтверждения правильности отбора нового продукта можно также использовать метод весовых коэффициентов, представленный в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет рейтинга продажи овощей и фруктов в вакуумной упаковке

Требования к успешному продукту	Оригинальность или высокое качество	Относительный вес	Оценка продукта
А	1	2	$3 = 1 \times 2$
Рейтинг товара	0,40	0,8	0,32
Высокое соотношение качество/цена	0,30	0,6	0,18
Средства на маркетинговую поддержку	0,20	0,7	0,14
Отсутствие сильной конкуренции	0,20	0,5	0,10
Итого	1,00		0,74

Шкала рейтинга: 0,00-0,30 - плохо; 0,30-0,60 - удовлетворительно; 0,61-0,80 - хорошо.  
Минимальный рейтинг, необходимый для принятия идеи, - 0,61

В первом столбце таблицы перечислены факторы, необходимые для успешного запуска продаж овощей и фруктов в вакуумной упаковке. Во втором – весовые коэффициенты, характеризующие относительное значение каждого фактора. В следующем столбце товару выставляется оценка от 0 до 1,0 (высшая оценка – 1,0) по каждому из этих факторов. Последним шагом будет умножение весового коэффициента каждого фактора на оценку товара по этому фактору. В результате умножения получается общий рейтинг возможностей компании по успешному выведению на рынок нового продукта. В приведенном в таблице 3.5 расчете видно, что идея продукта получила общий рейтинг 0,74, что позволяет причислить ее к категории хороших.

Следовательно, на этом этапе наиболее жизнеспособной представляется идея о продаже овощей и фруктов в вакуумной упаковке.

Использование вакуумной упаковки для свежих продуктов сельского хозяйства позволяет сохранить качество продукции до момента ее продажи

покупателю. Одна из основных задач упаковки – защитить содержащийся в ней продукт не только от нежелательных внешних воздействий, но и от «самого себя» – то есть не дать ему испортиться. Гибкая полимерная упаковка отлично решает эту задачу.

Как известно, внутри упаковки свежих продуктов желательно поддерживать определенную концентрацию кислорода, чтобы продукт «дышал». Кроме того, в процессе хранения он выделяет влагу, что приводит к появлению конденсата, ведущего к бактериальным и грибковым заражениям. Чтобы предотвратить это и продлить жизнь продукта на магазинной полке, индийская компания Uflex разработала гибкую упаковку Flexfresh, внутри которой поддерживается равновесная модифицированная газовая среда. Влажность же внутри нее удерживается на уровне 98%, что позволяет продукту оставаться сухим.

В ходе экспериментов с разными продуктами было отмечено, что соотношение кислорода и двуокиси углерода внутри упаковки всегда остается равновесным. Используемый ламинат обеспечивает требуемый уровень эвакуации выделяемого продуктом углекислого газа.

Как результат, полимерные пакеты Flexfresh помогают предотвратить образование плесени и порчу продукта. Другое их большое преимущество – полная биологическая разлагаемость. Основная сфера его применения – хранение картофеля, только что срезанных овощей и фруктов, ягод, грибов и цветов.

В настоящее время на рынке появились как достаточно крупные сельскохозяйственные предприятия, так и небольшие фермерские хозяйства, занимающиеся производством и оптовой поставкой свежих, чищенных овощей в вакуумной упаковке (картофель, капуста белокочанная, морковь, свекла, лук репчатый, чеснок и т. д.). Имеется много предложений продуктов, выращенных в экологически чистых условиях, без применения химических удобрений и ядохимикатов, собранных вручную и бережно помытых и очищенных, с отменным качеством. Вакуумная упаковка сохраняет все полезные свойства и



красивый внешний вид овощей в течение 10 дней. Никаких добавок, консервантов, охлаждения или заморозки. Продукция сертифицирована. Строгий контроль качества гарантирует все заявленные производителями характеристики продукции. В этом можно убедиться через прозрачную упаковку и лично при первом же приготовлении блюд.

Покупатели торговой сети «Красное и Белое» будут довольны новой продукцией. Они получают отборные, свежие, вымытые и очищенные овощи в вакуумной упаковке. Купив такую продукцию, хозяйка значительно сократит время на приготовление обеда или ужина, и в тоже время еда будет отвечать всем требованиям здорового питания. Можно быстро приготовить салат, гарниры или добавить овощи в супы.

В качестве примера поставщика можно назвать фирму «Овощ Маркет». Данная фирма сама доставляет свою продукцию, на собственном транспорте и за свой счет. Развоз продукции осуществляется в соответствии с условиями заключенного договора. Стоимость овощей – среднерыночная. Но имеется система скидок: чем больше объем партии – тем выгоднее цена.

Несмотря на то, что свежие и очищенные овощи стоят дороже, чем только что с грядки или склада, разница компенсируется отсутствием отходов. Торговой сети «Красное и Белое» не нужно будет самой хранить и обрабатывать овощи.

Таким образом, продажи овощей и фруктов в вакуумной упаковке будет приносить торговой сети прибыль и удовлетворять потребность покупателей в здоровом питании.

#### Выводы по разделу

Возможностями для торговой сети «Красное и белое» являются стабильный спрос на алкогольную продукцию при переходе на более низкую ценовую категорию; расширение ассортимента товаров за счет продуктовой линейки; наличие неохваченных регионов РФ.

Для ликвидации угрозы, связанной с оформлением магазинов, достаточно изучить действующие правила в каждом регионе и применять их на практике.

Для того, чтобы реализовать возможности, предлагается расширить ассортимент за счет продаж свежих фруктов и овощей в вакуумной упаковке.

Продажи овощей и фруктов в вакуумной упаковке будут приносить торговой сети прибыль и удовлетворять потребность покупателей в здоровом питании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что организация маркетинговой деятельности в западных странах находится на более высоком уровне, чем в России, в силу объективно более длительного периода развития экономики рыночного типа в этих странах.

Предприятие торгового продуктового ритейла обладает своеобразием ключевых элементов маркетинг-микса. Во-первых, предприятие торгового продуктового ритейла использует точечное позиционирование. Оно развивают разнообразные форматы магазинов и мультиканальные стратегии, для того чтобы удовлетворить потребности различных групп покупателей. Во-вторых, естественное разрастание числа брендов применительно к розничным сетям очень ограничено. Здесь преобладает стратегия, направленная на создание общего монобренда с небольшим числом частных суббрендовых торговых марок. В-третьих, для предприятия торгового продуктового ритейла большое значение имеет качество. В-четвертых, для предприятия торгового продуктового ритейла велико значение цены. Ему необходимо постоянно поддерживать конкурентоспособность цен и прилагать серьезные усилия, для того чтобы управлять нужным восприятием цен в сознании покупателей. Особенности маркетинговой деятельности предприятий торгового продуктового ритейла объясняются спецификой организации их деятельности и взаимоотношений с покупателями.

Все ускоряющееся изменение технологий вынуждает продуктовый ритейл использовать появляющиеся новые возможности. Те сети, которые находятся на передовых позициях в процессе внедрения инноваций, в первую очередь цифровых, получает конкурентные преимущества.

Тенденция мирового продуктового ритейла, которая постепенно развивается и в России, – это использование усиливающегося стремления людей к здоровому образу жизни и, в частности, к питанию экологически чистыми и натуральными

продуктами. Ожидается, что понимание значимости здорового образа жизни будет расти и ритейл должен это учитывать.

На территории Челябинской области присутствуют такие магазины федеральных сетей «Пятерочка» (X5 Retail Group), «Магнит», «Монетка», «Дикси», которые также работают в формате «магазин у дома» и составляют конкуренцию торговой сети «Красное и белое». На уровне Челябинской области конкурентом является также розничная сеть МАВТ-Винотека, которая реализует в основном алкогольные напитки.

В настоящее время торговая сеть «Красное и белое» насчитывает, как уже отмечалось, более четырех тысяч магазинов на территории РФ. Основная их часть находится в городе Челябинске. Но сеть магазинов очень быстро расширяется и захватывает все новые пространства от Казани до Москвы.

Сеть магазинов «Красное и Белое» в целях своего эффективного развития ведет маркетинговую деятельность. Для достижения успеха в данной области ему приходится учитывать особенности государственного регулирования по этому направлению. Наиболее важными формами государственного регулирования маркетинговой деятельности, которые непосредственно касаются сети магазинов «Красное и Белое» являются следующие: разработка и внедрение в практику определенных правил и ограничений, служащих регуляторами рыночной деятельности в целом; изъятие определенной доли прибыли, полученной организацией, с помощью системы налогообложения, обязательные платежи в бюджет. Полученные суммы дают возможность активно влиять на рынок и рыночные отношения.

Торговая сеть «Красное & Белое» подвержена влиянию многих факторов, но в большей степени экономических и социальных факторов.

Главными угрозами для торговой сети «Красное и белое» являются усиление конкуренции в отрасли продаж алкогольной продукции; негативные колебания курса валют; возможность штрафов за неправильное оформление магазинов; уменьшение покупательской способности.

Возможностями для торговой сети «Красное и белое» являются стабильный спрос на алкогольную продукцию при переходе на более низкую ценовую категорию; расширение ассортимента товаров за счет продуктовой линейки; наличие неохваченных регионов РФ.

Для ликвидации угрозы, связанной с оформлением магазинов, достаточно изучить действующие правила в каждом регионе и применять их на практике.

Для того, чтобы реализовать возможности, предлагается расширить ассортимент за счет продаж свежих фруктов и овощей в вакуумной упаковке.

Продажи овощей и фруктов в вакуумной упаковке будут приносить торговой сети прибыль и удовлетворять потребность покупателей в здоровом питании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 15-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (в ред. от 28.03.2017 г.) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)

2 Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» от 22.11.1995 № 171-ФЗ (ред. 29.07.2017) // <http://www.consultant.ru/cons/cgi>

3 Федеральный закон «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации» от 14.04.1995 № 41-ФЗ (ред. от 27.07.2016) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6373/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6373/)

4 Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/)

5 Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)

6 Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)

7 Федеральный закон «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» от 23.02.2016 № 15-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_142515/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_142515/)

8 Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 01.05.2017) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/)

9 Постановление «О размещении информационных конструкций в городе Москве» № 902-ПП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://reklamatelie.ru/info/novye-pravila/>

10 АКОРТ: 10 трендов, определивших лицо российского ритейла – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/news/akort-10-trendov-opredelivshikh-litso-rossiyskogo-riteyla-2018/>

11 Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник [Текст] / И.Л. Акулич. - 8-е изд., перераб. и доп. - Минск : Вышэйшая школа, 2014. - 545 с. : ил.

12 Афанасьева, Э.М. Современные тенденции в области франчайзинга [Текст] / Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2014. – № 11 (90). – С. 97–104.

13 Бабинская, Ю. Российский ритейл: тенденции, ожидания, прогнозы. – Режим доступа: <https://retailer.ru/rossijskij-ritejl-tendencii-ozhidaniya-prognozy/>

14 Бахтеев, Ю.Д. Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий [Электронный ресурс] / Ю.Д. Бахтеев, В.А. Белякова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2014. – № 2. – С. 232-245. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/journal/issue/298933>

15 Гавриленко, Н.И. Маркетинг : учебное пособие / Н.И. Гавриленко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 194 с.

16 Гайдаржи, Ю.В. Современные формы розничной торговли и их развитие на рынке России и в регионах [Электронный ресурс] // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. – № 1. – С. 10-12. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302468>.

17 Герчицова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчицова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с.

18 Годин, А. М. Маркетинг : учебник [Текст]/ А.М. Годин. - 12-е изд. – М. : Дашков и К°, 2016. - 656 с.

19 Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2017. – 480 с.

20 Горина, А. И. Закономерности и основные тенденции развития розничной сетевой торговли в России // Молодой ученый. – 2016. – №25. – С. 267-271. – URL <https://moluch.ru/archive/129/35862/> (дата обращения: 23.02.2018)

21 ГОСТ Р 51303-99. Государственный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Постановлением Госстандарта России от 11.08.1999 N 242-ст).

22 Демидова, А. Не на «Пятерочку»: почему упала прибыль крупнейшего в России ретейлера / А. Демидова // <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5afd324b9a79474c443a747b>

23 Долбунов, А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А. Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом, 1998. № 2. – С. 25-36.

24 Доля розничных торговых сетей в формировании оборота розничной торговли субъектов РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/economydevelopment/#)

25 Журавлева, А. Ритейл: конец эпохи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2017/16/ritejl-konets-epohi/>

26 Как разработать дисконтную программу: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1760-diskontnaya-programma>

27 Ковалева, Н.П. Анализ безубыточности в маркетинговой деятельности / Н.П. Ковалева. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 80 с.

28 Колосов, А.О. Оценка состояния и перспектив развития современного рынка розничной торговли в России / А.О. Колосов // Торгово-экономический журнал, 2016. – № 3, – С. 9-26.

29 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2015. – 496 с.

30 Красина, Ф.А. Маркетинговые исследования : учебное пособие / Ф.А. Красина. - 2-е изд., доп. - Томск : Эль Контент, 2015. - 126 с.



31 «Магнит» начал тестировать интернет- магазин [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/12/01/619129-magnit-nachal-testirovat-internet-magazin>

32 Максименко, А.А. Маркетинговые исследования в сфере розничной торговли : учебное пособие / А.А. Максименко, Е.Г. Пичугина. - Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2013. - 140 с.

33 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / под ред. Ю.В. Морозова, В.Т. Гришиной. - 9-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2016. - 446 с.

34 Матузенко, Е.В. Современные тенденции развития розничных торговых сетей в РФ. [Электронный ресурс] / Е.В. Матузенко, И.Е. Горелова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 115-120. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/journal/issue/294873>.

35 Меняйкин Д. В., Таланова А. О. Современное состояние розничной торговли в России // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 408-411. — URL <https://moluch.ru/archive/101/22865/> (дата обращения: 22.02.2018)

36 Миклухо, А. Студенников Сергей Петрович: биография, деятельность и интересные факты. – Режим доступа: <http://fb.ru/article/372434/studennikov-sergey-petrovich-biografiya-deyatelnost-i-interesnyie-faktyi>

37 Минько, Э.В. Маркетинг : учебное пособие / Э.В. Минько, Н.В. Карпова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 351 с.

38 Моисеева, Е.Е. Практические аспекты инструментов маркетинга / Е.Е. Моисеева, А.В. Новикова // Актуальные проблемы лесного комплекса. – 2015. – № 42. – С. 75-79.

39 Мусиенко Д. О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 383-386. – URL <https://moluch.ru/archive/53/6990/> (дата обращения: 05.01.2018)

40 Нордфальт, Й. Ритейл-маркетинг: Практики и исследования [Электронный ресурс]. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 490 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/65660>.

- 41 Нуралиев, С.У. Маркетинг : учебник / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. - Москва : Дашков и К°, 2016. - 362 с.
- 42 Онлайн-справочник розничных магазинов России – Режим доступа: <http://www.vsemagazy.ru/magnit/cheljabinskaja-oblast.html>
- 43 Панова, О. Индивидуальная коммуникация с клиентами: практика целевого маркетинга в торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://new-retail.ru/marketing/individualnaya\\_kommunikatsiya\\_s\\_klientami\\_praktika\\_tselevogo\\_marketinga\\_v\\_torgovle8448/](https://new-retail.ru/marketing/individualnaya_kommunikatsiya_s_klientami_praktika_tselevogo_marketinga_v_torgovle8448/).
- 44 Перловская Д. С. Выявление проблемных областей маркетинговой деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С. 444-447. — URL <https://moluch.ru/archive/149/41993/> (дата обращения: 05.01.2018).
- 45 Пичурин, И.И. Основы маркетинга: Теория и практика : учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с.
- 46 Попова, И.Н. Развитие сетевого продовольственного ритейла России: монография [Электронный ресурс] : монография. – Москва : Дашков и К°, 2013. – 104 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/70566>
- 47 Романов, А. А. Маркетинг : учеб. пособие [Текст] / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. – М. : Дашков и Ко, 2016. - 440 с.
- 48 Российский статистический ежегодник, 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b17\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_13/Main.htm)
- 49 Российский статистический ежегодник, 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_13/Main.htm)
- 50 Российский статистический ежегодник, 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b10\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_13/Main.htm)
- 51 Савчук, Г.А. Управление маркетингом на предприятии / Г.А. Савчук, Ю.В. Мокерова. - Екатеринбург : Изд-во Уральского университета, 2014. - 117 с.

52 Сеть «Красное & Белое» планирует открыть около 500 магазинов на Кубани [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/591aa39a9a79473ab85000e7>

53 Скворцова, Н.А. Маркетинговая деятельность предприятия, как современная сфера бизнеса : учебное пособие / Н.А. Скворцова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 325 с.

54 Современная торговля : теория, практика, перспективы развития: материалы Второй международной инновационной научно-практической конференции (март 2013 г.) : сборник материалов / . - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Ч. I. - 433 с.

55 Солдатова, А.В. Управление маркетинговой деятельностью предприятия с использованием методов экономического анализа : автореф. дис. канд. эк. н. СПб., 2016. – 17 с.

56 Тейн, Г. Торговые войны: битва за успех на прилавках и онлайн / Г. Тейн, Д. Брэдли ; под ред. В. Мылова ; пер. А. Андреев. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 315 с.

57 Титова, В.А. Управление маркетингом : учеб. пособие / В.А. Титова, М.Е. Цой, Е.В. Мамонова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 468 с.

58 Топ-10 продуктовых сетей в России. Итоги 2017 года. – Режим доступа: <http://www.malls.ru/rus/news/top-10-setey-na-rynke-fmcg-v-rossii-itogi-2017-goda.shtml>

59 Управление маркетингом : учебное пособие / под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 463 с.

60 Франшиза «Красное и Белое» – условия сотрудничества – Режим доступа: <http://megaidei.ru/franshizy/krasnoe-i-beloe>

61 Цахаев, Р.К. Маркетинг : учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2017. - 550 с.

62 Чепурко, Г.В. Основы формирования маркетинговой деятельности на предприятии / Г.В. Чепурко, Л.А. Суворова // КАНТ, 2013. – № 1. – С. 55-57.

63 Шамакина, К. Две крепости: как сети «Красное & Белое» и «Бристоль» завоевывают рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/20/02/2015/54e62e259a794759e1f65581>

64 Шуклина З. Н., Самусенко А. В., Мелешенко Н. В. Современное значение маркетингового управления бизнес-организациями // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 410-416. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/147/41314/>

65 Яркова, А. Группа здоровья: как мода на ЗОЖ меняет российскую розницу. – Режим доступа: <https://retailer.ru/gruppa-zdorovja-kak-moda-na-zozh-menjaet-rossijskuju-roznicu/>

66 5 главных тенденций ритейла в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/758-qqq-16-m8-11-08-2016-5-tendentsiy-v-rozничnoy-torgovle-v-2016-godu>