

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«_____» _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка стратегии выхода иностранной торговой сети на рынок
Красноярского края (на примере компании «7-Eleven»)

Научный руководитель _____ старший преподаватель Т.Ю. Агеева
Выпускник _____ А.В. Смолина

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БР по теме:

Разработка стратегии выхода иностранной торговой сети на рынок
Красноярского края (на примере компании «7-Eleven»)

Нормоконтролер _____

Г.А. Федоткина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

«_____» _____ 20 ____ г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студентке Смолиной Анастасии Владимировной

Группа ЭЭ17-06Б-ММ

Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль 38.03.02.05 Международный менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии выхода иностранной торговой сети на рынок Красноярского края (на примере компании «7-Eleven»)

Утверждена приказом по университету №_____ от _____

Руководитель ВКР: Т.Ю. Агеева

Исходные данные для ВКР:

- информация компании 7-Eleven;
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

- Введение
- 1 Стратегии выхода иностранных компаний на зарубежные рынки;
 - 2 Анализ внутренних и внешних факторов для стратегии торговой сети 7-Eleven
 - 3 Стратегия выхода 7-Eleven на рынок Красноярского края
- Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- Таблиц 3;
- Рисунков 13;
- Приложение 9.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____

Т.Ю. Агеева

Задание принял к исполнению _____

А.В. Смолина

«____ » _____ 2021г.

ANNOTATION

This degree is devoted to development of a strategy for the 7-Eleven company to enter the Krasnoyarsk Territory market.

The object of the research is the company «7-Eleven».

The subject of the research is the entering strategy of the 7-Eleven

The purpose of this course work is to create a strategy for 7-Eleven to enter the Krasnoyarsk area market.

A successful achievement of this goal requires a fulfillment of the following tasks:

- to investigate the basics of developing a strategy for entering a new market;
- to analyze internal and external factors for the development of a strategy for the 7-Eleven retail chain to enter the Krasnoyarsk market;
- to develop strategy for the company's entry into the Krasnoyarsk market.

The degree work consists of three chapters.

The first chapter discusses the theoretical foundations of entering strategies and the factors that affect the strategy.

The second chapter consists of an overview of the company and research of the Krasnoyarsk market.

The third chapter includes recommended strategy and activities for entering the Krasnoyarsk market.

In the conclusion section, the final overview of the work and the author's proposed activities of the developed strategy are presented.

The diploma project contains 70 pages, 3 tables, 13 illustrations and 9 appendices.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Стратегии выхода иностранных компаний на зарубежные рынки	6
1.1 Сущность стратегии выхода на новые рынки.....	6
1.2 Внешние и внутренние факторы при выборе стратегии.....	13
1.3 Анализ практики выхода международных сетей на российский рынок....	21
2 Анализ внутренних и внешних факторов для стратегии торговой сети 7-Eleven	27
2.1 Характеристика сети 7-Eleven. Маркетинговая стратегии торговой сети	27
2.2 Анализ опыта работы 7-Eleven на международных рынках	32
2.3 Анализ и классификация красноярского рынка	34
3 Стратегия выхода 7-Eleven на рынок красноярского края	45
3.1 Мероприятия для выхода	45
3.2 Сравнение предлагаемых стратегий	61
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложения А-К	71-79

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире благодаря интенсивности международной экономической интеграции развиваются международные рынки, а также национальные рынки отдельных государств, именно поэтому существует тенденция выхода крупных международных компаний на национальные рынки других стран. Россия в этом плане является притягательной благодаря росту оборота розничной торговли и объемов реализации, наша страна имеет множество ниш для заполнения, показатель обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек на порядок ниже, чем у большинства развитых стран. Россия обладает не только большим рынком сбыта, но и богата природными ресурсами, а также может похвастаться уникальным географическим положением, имея выход к нескольким морям и расположившись сразу в 4 климатических поясах. Необходимо также отметить и рост возможностей для инвестиций в инфраструктуру и транспорт. Таким образом, целесообразно говорить о развитии российского рынка и его привлекательности для иностранных инвесторов, производителей и экспортёров, именно это и свидетельствует об актуальности данной темы.

Многие международные компании выходят на российский рынок, однако, закрепление позиций часто является сложной задачей, требующей разработки стратегии, подходящей непосредственно для российского рынка. Для международной компании очень важна правильная стратегия в принимаемой стране, так как они вступают в конкурентную борьбу с местными производителями на внутреннем рынке и другими международными компаниями на мировом. Компания, которая хочет выйти на российский рынок должна учитывать существующие различия в экономике, культуре, и политических условиях, а также необходимость дифференциации производства для приспособления продукции к местному спросу.

В данной работе мы будем рассматривать известные торговые сети, а поэтому необходимо для начала дать определение понятию «торговая сеть».

Согласно ФАС России от 22.07.2016 N АК/50406/16 "О внесении изменений в Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" Торговая сеть - это совокупность двух и более торговых объектов, которые принадлежат на законном основании хозяйствующему субъекту или нескольким хозяйствующим субъектам, входящим в одну группу лиц в соответствии с Законом о защите конкуренции, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.[1]

Объектом исследования в данной работе является торговая сеть 7-Eleven. Предметом исследования будем считать стратегию выхода 7-Eleven на российский рынок продуктового ритейла.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является создание стратегии выхода на Красноярский рынок торговой сети 7-Eleven.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть основы разработки стратегии выхода на новый рынок;
- проанализировать внутренние и внешние факторы для разработки стратегии выхода торговой сети 7-Eleven на Красноярский рынок;
- разработать стратегию выхода компании на Красноярский рынок.

1 Стратегии выхода иностранных компаний на зарубежные рынки

1.1 Сущность стратегии выхода на новые рынки

Примерно с середины 20 века и по сей день происходит активное развитие процесса глобализации, она объединяет экономики разных стран мира, а потому компании, в частности крупные, стремятся захватить все новые зарубежные рынки для расширения сферы своего влияния. Последние годы, в связи с ростом числа платежеспособных покупателей в развивающихся странах, интерес глобальной экономики все чаще смещается от развитых стран в их сторону, так как численность платежеспособных покупателей напрямую оказывает влияние на бизнес.

Выход на новый рынок в условиях глобализации уже не является редким событием, и крайне часто распространение на новые рынки является органичным продолжением деятельности компании при достижении определенной позиции на первоначальном рынке. Основными причинами стремления выхода компании на новый рынок обычно выделяют:

- привлечение новых клиентов. Это чаще всего связано с наполнением собственного внутреннего рынка, тогда компании сталкиваются с необходимостью раздвигать границы своей деятельности и влияния. Новые рынки знаменуются новыми клиентами, новыми способами получения прибыли и реализации деятельности;
- сокращение расходов и повышение лояльности. Ограниченность собственного рынка не позволяет компании получать максимально возможную прибыль, именно поэтому возникает необходимость реализации продукции на внешних рынках;
- преимущества за счет ключевой компетенции. Под ключевой компетенцией подразумевается все от редкой технологии, которой не обладают

конкуренты до доверительных отношений с клиентом. Ключевая компетенция позволяется иметь определенные конкурентные преимущества не только на внутреннем рынке, но и на внешнем;

- снижение странового риска за счет увеличения числа производств.

Когда компания осуществляет свою деятельность более чем на одном рынке, она может компенсировать издержки, вызванные экономическими колебаниями в одной стране увеличением спроса в другой;

- увеличение стоимости компании на мировом рынке [2].

Каждая компания, выходящая на новый рынок должна в первую очередь определиться со стратегией выхода. Выделяют три основные стратегии выхода на новый рынок:

1. Приобретение
2. Новое внутреннее предприятие
3. Совместное предпринимательство [3]

Стратегия приобретения. Приобрести можно уже развитую компанию, имеющую собственное оборудование и персонал, разработанный, существующий продукт или лицензию. Приобретение является самой распространено формой выхода на новый рынок, в основном из-за того, что позволяет не только ускорить проникновение на новый рынок, но и с легкостью преодолеть входные барьеры. Главным ограничением данной стратегии являются финансовые ресурсы. Достаточно часто, рекомендуется покупка организаций, чья деятельность отличается от текущей деятельности компании, так как такая диверсификация позволяет минимизировать предпринимательские риски. Также часто советуют покупать только предприятия на стадии зрелости, в результате чего покупатель будет иметь возможность получить готовый работающий бизнес [3]. На рисунке 1 представлено схематическое изображения зависимости компании при покупке.



Рисунок 1 – Схематичное представление стратегии приобретения.

Для того чтобы стратегия приобретения сработала наиболее успешно, необходимо выполнение следующих требований:[4]

- наличие четких целей приобретения и реалистичной оценки затрат;
- приложение усилий для внедрения приобретенной организации в структуру компаний;
- разработка четкой стратегии и путей снижения стоимости приобретения.

Данная стратегия не всегда может быть реализована успешно, очень часто причинами неуспешной реализации являются:

- попытка интеграции разных корпоративных культур, а также интеграция разных по направлениям видов деятельности;
- возможность неоправданных издержек (к примеру, долги);
- неадекватное целеполагание

Исходя из всего вышеперечисленного, можем сделать вывод о том, что приобретение наиболее целесообразно для зрелой отрасли с высокими входными барьерами, кампания-покупатель при этом должна реалистично оценить затраты и соотнести их рисками на которые она готова.

Стратегия развития, новое внутреннее предприятие. Обычно создание нового предприятия наиболее выгодно в рамках зарождающейся или развивающейся, растущей отрасли. В случае, когда новый бизнес является частью уже существующего и строится не с нуля, рекомендуется чтобы направление новой бизнес-единицы было как можно более тесно связано с

основным видом деятельности. Обычно, стратегия развития применяется на рынках с низкими входными барьерами. Основными требованиями для достижения успеха с помощью данной стратегии являются: [3, 4]

- отрасль должна находиться в стадии зарождения или роста;
 - барьеры входа на рынок низкие;
 - направление деятельности новой СЗХ тесно связано с основным видом деятельности компании;
 - компания готова столкнуться с дополнительными рисками.
- Причинами неуспеха могут стать следующие обстоятельства:
- небольшой объем бизнеса;
 - слабая коммерциализация;
 - неверный расчет ожидаемой прибыли, срока окупаемости и др. показателей эффективности проекта;
 - осуществление одновременно нескольких проектов.

Можем сделать вывод о том, что внутреннее предприятие наиболее приемлемо в рамках стадии зарождения или роста отрасли, низких входных барьерах, связи новой СЗХ с существующим бизнесом организаций, а также готовности столкнуться с высокими рисками.

Совместное предпринимательство. Многие организации делают выбор именно в пользу открытия нового бизнеса, однако в этом случае необходимы большие вложения и существуют определенные риски, тогда одним из оптимальных вариантов становится совместное предприятие. Такая стратегия имеет ряд плюсов, например, страхование рисков и инвестиций, предоставление доступа к ресурсам и ноу-хау партнера. То есть это такое корпоративное формирование, которое принадлежит партнерам и функционирует с целью разделения рисков и стоимости проектов [3]. Для эффективности данной стратегии должно выполняться несколько условий:

- достижение целей только силами компании неэффективно;

- компания не обладает компетенциями, которые требуются для успеха в желаемой отрасли;
- правительство проводит политику протекционизма.

Несмотря на общую привлекательность стратегии, существует и ряд недостатков:

- требуется гарантия достаточной прибыльности стратегических зон хозяйствования;
- компании, формирующие сотрудничество, имеют риск потери приоритета в ноу-хау;
- должен происходить постоянный контроль со стороны всех организаций участвующих в сотрудничестве, для сведения разногласий к минимуму;
- после получения определенных знаний и опыта совместное предприятие может прервать свое существование [4].

Главным вопросом для компаний, конечно, является выбор одной из стратегий. Выбор можно производить на основе оценки портфеля СЗХ, или же на основе анализа затрат, срока окупаемости и достижения эффекта синергизма [5].

Анализ портфеля можно проводить на основе матрицы БКГ. К примеру, если компании требуется больше «знаков вопроса» в портфеле, то новое внутреннее предприятие будет более привлекательно. Если же компания нуждается в «звездах» или «дойных коровах», то целесообразно приобретение уже существующей компании.

При анализе основных показателей, компании необходимо сделать выбор, чем они готовы жертвовать. Так, приобретение компании обходится дороже, даже несмотря на высокие издержки связанные с созданием новых видов продукции и вывода их на рынок. При этом, однако, время, которое тратится на вход нового предприятия, зависит от степени синергизма между новым СХЗ и организацией, и в случае слабой синергии, такая стратегия может долго не

приносить желаемого дохода, в то время как приобретение существующей организации требует лишь времени на знакомство. Потому, зачастую, новое предприятие имеет гораздо больший срок окупаемости, чем приобретенное. В общем, стоит ориентироваться на внутреннее развитие в случае сильного начального синергизма, в то время как приобретение предпочтительнее при слабом начальном синергизме или его отсутствии [6].

Что же касается выхода на зарубежные рынки, выделяются следующие стратегии выхода на внешний рынок:

1. Прямой и косвенный экспорт. Данная стратегия направлена на производство товаров на местном рынке и продажу на зарубежном. Прямой экспорт предполагает прямые контакты с дилерами и торговыми посредниками целевого внешнего рынка. Косвенный экспорт осуществляется через посредника, который находится на внутреннем рынке, он имеет возможность осуществлять деятельность на внешнем рынке.

2. Совместное предпринимательство (лицензирование, франчайзинг, управление по контракту, подрядное производство, совместное владение). Данная стратегия подразумевает не полное владение компанией на внешнем рынке, но разделение с ней ответственности.

3. Прямое инвестирование (создание производственного предприятия за рубежом, приобретение уже готового бизнеса). Данное стратегическое направление предполагает высокую степень контроля над своими филиалами, а также высокий риск и большие денежные затраты. Чаще всего такой стратегией пользуются крупные компании, располагающие свободными денежными средствами и ресурсами [7].

Выбор стратегии производится на основе затрат и привлекательности инвестиционного климата. Особенno крупные компании, имеющие достаточно ресурсов и возможностей могут проникнуть на внешние рынки и другими способами, для них выделяется мультинациональная и глобальная стратегия. Мультинациональная стратегия связана с созданием самостоятельных дочерних компаний, эти компании благодаря данной им самостоятельности

могут адаптировать свою деятельность под условия рынка учитывая культурные, экономические и политические факторы, а также лучше понимая предпочтения потребителя на своем рынке. Глобальная же стратегия основана на использовании единой модели конкуренции, общих технологий производства, опыта во всех странах, где ведется их деятельность.

Очевидно, что для нас интересны только стратегии совместного предпринимательства и прямого инвестирования, так как экспортовать 7-Eleven по сути нечего. Помимо представленных стратегий также кратко разберем стратегии слияния и поглощения, так как они тоже могут быть интересны для нас в работе.

Поглощение. Поглощение по своей идеи напоминает покупку, так как одна компания переходит в собственность другой, также с помощью покупки, но в конечном итоге вместо двух компаний остается только одна. То есть поглощаемая компания прекращает свое существование и вливается в компанию, которая ее поглощает [8]. Схематичное представление поглощения представлено на рисунке 2.

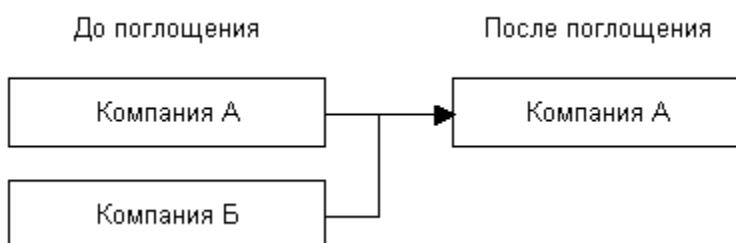


Рисунок 2 – Схема поглощения.

Слияние. Данный тип отличается от всех перечисленных выше так как в результате слияния обе компании прекращают свое юридическое существование и объединяются в третью, уже новую, компанию [8]. Схема слияния, для наглядности, приведена на рисунке 3.

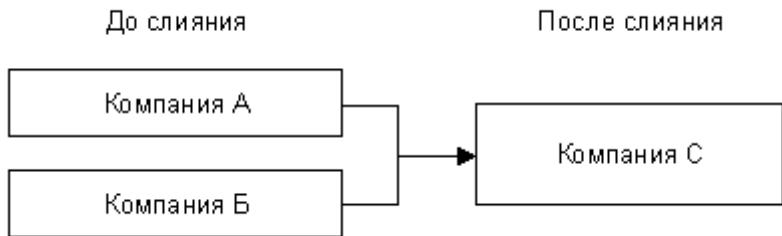


Рисунок 3 – Схема слияния.

Вывод: Благодаря проведенному исследованию, мы выяснили, что существует несколько видов стратегий выхода на новые территориальные рынки, в них входят: прямой или косвенный экспорт, совместное предпринимательство и прямые инвестиции, которые включают новое внутреннее предприятие или приобретение существующей компании. Для нас интересны и возможны все стратегии кроме экспорта, так как экспортировать на самом деле нечего. Помимо этого можно отдельно выделить сделки по слиянию и поглощению, так как они также могут позволить компании выйти на новый рынок.

В дальнейшем в работе мы рассмотрим, какие из стратегий являются наиболее эффективными для российского рынка, какие из них применяются 7-Eleven при выходе на новые рынки чаще всего, а также выберем ту, которая поможет достичь целей компании, основываясь при этом на особенностях рынка.

1.2 Внешние и внутренние факторы при выборе стратегии

При разработке стратегии выхода на новый рынок, для начала необходимо определить на какой рынок выход будет осуществляться, то есть организации должна взять во внимание все существующие внешние факторы. Так как нас интересуют именно территориальные рынки, разберем, как международные компании выбирают новые национальные рынки. Обычно в

международной практике и в теории стратегического менеджмента проводится анализ внешних факторов рынка по следующим критериям:[9]

- рост ВВП - перспективы роста инфраструктуры страны;
- страновой риск - политические или социальные волнения, небезопасность и девальвация валюты;
- политические факторы - степень политического вмешательства в бизнес-решения, политическая и социальная стабильность, возможные союзы или торговые соглашения со интересующей страной;
- другие факторы, в том числе географическая близость и сходство с исходным рынком с точки зрения бизнеса и социальной культуры.

Кроме того, необходимо проводить анализ конкуренции на выбранном рынке, часто он проводится по представленным критериям:

1. определение основных конкурентов и их описание;
2. анализ экономической эволюции и продаж конкурентов за последние 3 года;
3. определение отличительных факторов, включая цены, каналы сбыта, зрелость рынка, финансовое положение, потенциал развития и планы и/или стратегии расширения.

Необходимо анализировать не только конкурентов, но и все движущие силы (угроза появления новых игроков, власть покупателей, власть поставщиков, угроза появления товаров-заменителей, общий уровень конкурентной борьбы). Помимо этого также проводится анализ спроса на товар или услугу и анализ каналов сбыта, и, если это необходимо, анализ канала поставок [10].

Так почему же для международных компаний может быть так привлекателен именно российский рынок с точки зрения воздействия внешних факторов на бизнес? Выход международных компаний на российский рынок обусловлен рядом причин:

1. Во-первых, индекс физического оборота розничной торговли в процентах к предыдущему году в 2017 году составил 101% а в 2018 103%, что говорит о тенденции роста оборота, динамику индекса физического объема оборота розничной торговли к соответствующему периоду предыдущего года по России и Красноярскому краю можно увидеть на рисунке 4. Число предприятий розничной торговли в 2017 г. В расчете на 1000 чел населения 12.2. За последний год физические объемы реализации в розничной торговле возросли на 2,1% [11].

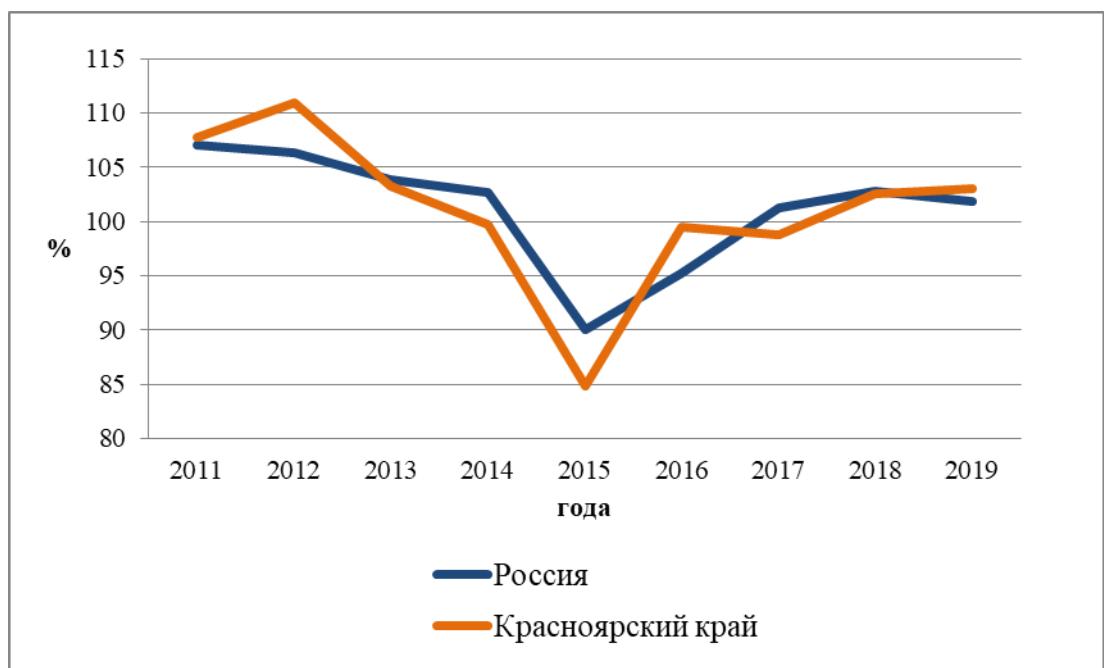


Рисунок 4 – Динамика индекса физического объема оборота розничной торговли к соответствующему периоду предыдущего года

2. Наша страна имеет множество ниш для заполнения. Обеспеченность населения торговыми площадями современных форматов на 1000 человек составляет $235,3 \text{ м}^2$, магазинов $828,7 \text{ м}^2$. Динамика обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов в Красноярском крае и по России в целом представлена на рисунке 5.[11, 12]

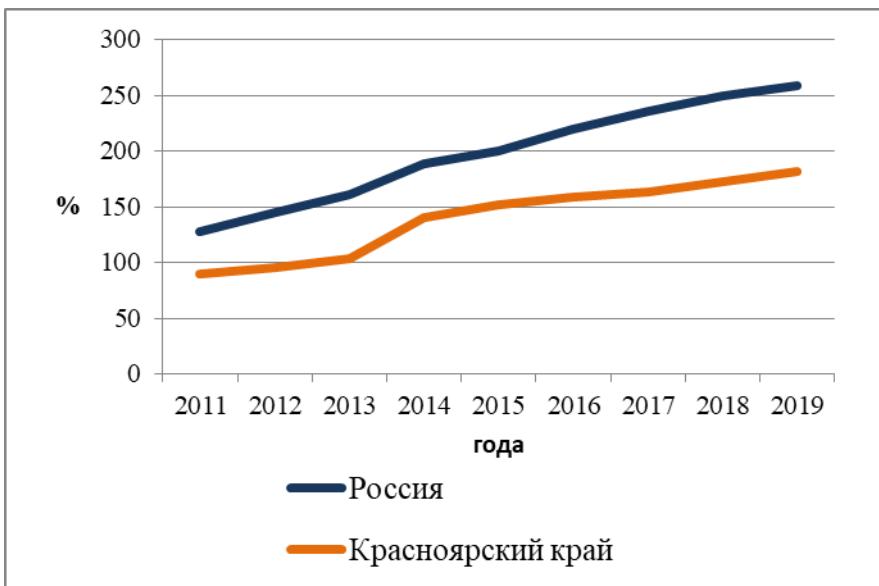


Рисунок 5 - Динамика обеспеченности населения торговыми площадями современных форматов, м²

3. Темпы роста оборота розничной торговли в РФ в марте 2020 ускорились до 5,6%. В 1-м квартале 2020 года оборот розничной торговли вырос на 4,3% [12].

4. Торговля занимает одну из лидирующих позиций по вкладу в производство ВВП Российской Федерации – около 14,3% [13].

5. Возможность снижения издержек производства в результате использования широкого потенциала квалифицированной рабочей силы на российском рынке труда; В России в сфере розничной торговли работают 18% людей с высшим образованием и около 57% со средним профессиональным образование по данным исследования 2018г. В целом в сфере торговли работает около 18 % всего занятого населения по данным 2019 г. [12].

Таким образом, целесообразно говорить о развитии российского рынка и его привлекательности для иностранных инвесторов, производителей и экспортеров.

Однако, помимо привлекательности российского рынка для иностранных инвесторов нельзя и не упомянуть ограничения, с которыми сталкиваются компании при попытке выхода на российский рынок. Так, согласно

исследованиям международной консалтинговой компании Knight Frank, за 2020 г на российский рынок вышло только 11 новых брендов, что на 42% меньше чем в 2019 году. Динамику выхода международных операторов на российский рынок за последние 10 лет можно увидеть на рисунке 6 [14].

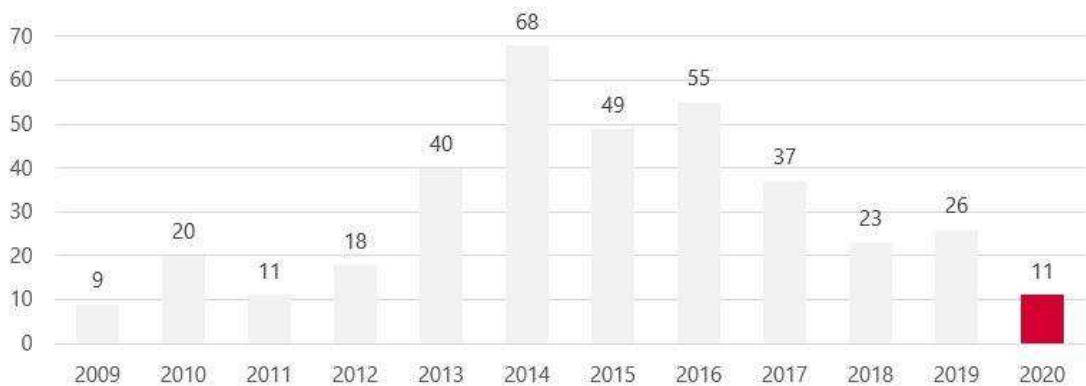


Рисунок 6 - Динамика выхода международных операторов на российский рынок за последние 10 лет, шт.

Для оценки входных барьеров на рынок ритейла мы воспользуемся исследованием, которое было проведено управлением ФАС по Санкт-Петербургу (совместно с Центром исследования рыночной среды). С 2008 по 2011 год, а затем в начале 2014 и в начале 2016 года проведено анкетирование руководителей крупных торговых сетей и независимых крупных супермаркетов о состоянии конкуренции на рынке. По итогу опроса за все годы удалось выявить несколько наиболее часто встречающихся ограничений, которые чаще всего упоминались в ходе исследования. В частности, были получены ответы, касающиеся оценки барьеров, препятствующих входу на рынок [15].

- уровень дохода населения, недостаточно платежеспособный спрос;
- доступность кредитов;
- численность населения региона;
- уровень образования в регионе;
- доля трудоспособного населения;
- тенденции миграции населения

- доступность получения земельного участка для строительства, нежилого помещения в собственность/аренду;
- высокая арендная плата;
- уровень налогов;
- сложность в обеспечении поставок продукции, пользующейся спросом;
- высокая конкуренция;
- административные барьеры (получение разрешений, деятельность надзорных органов);
- политическая обстановка в регионе;
- уровень инфляции.

Руководители крупных сетевых компаний в основном обращают внимание на трудности входа на рынок, связанные с получением и платой за недвижимость, наличием высокой конкуренции на рынке и административными барьерами [15].

Также было проведено исследование об оценке факторов влияющих на развитие розничной торговли, результаты были получены на основании экспертного опроса, эксперты не только измеряли факторы по степени воздействия, но и оценивали вес каждого фактора, результаты представлены на рисунке 7.

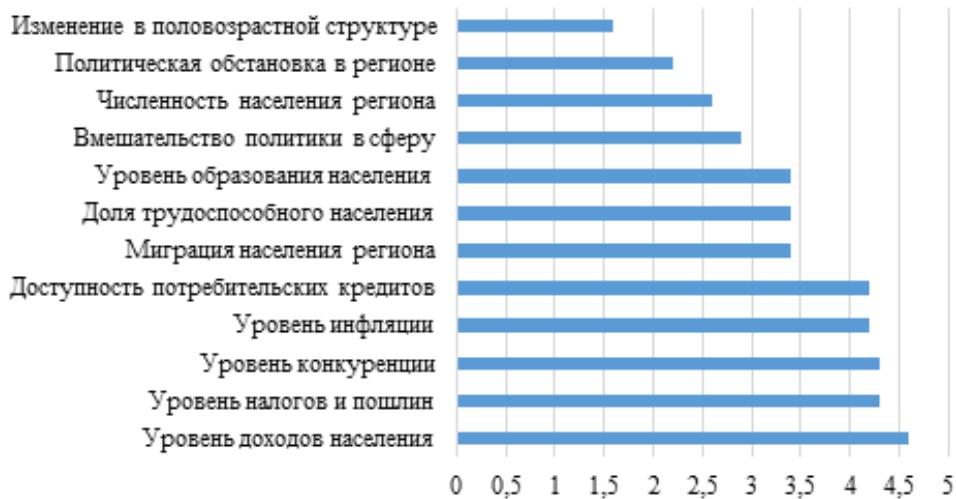


Рисунок 7 - Распределение ответов экспертов относительно веса факторов, влияющих на развитие розничной торговли.

Представленная диаграмма дает понять, что основным и наиболее весомым фактором для экспертов являются доходы населения, уровень налогов, конкуренция а также инфляция., наименьшее количество баллов получил фактор изменения в половозрастной структуре. Итоговая оценка складывалась путем произведения средней оценки по фактору и среднего веса, таким образом, были получены результаты, представленные на рисунке 8 [15].

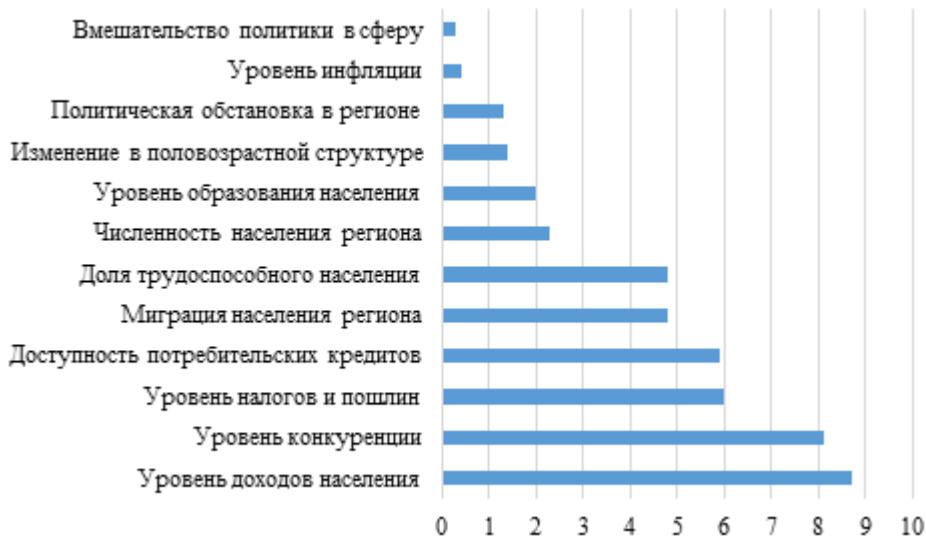


Рисунок 8 – Оценка факторов, влияющих на развитие розничной торговли.

Согласно экспертной оценке, уровень доходов населения и уровень конкуренции играют наибольшую роль в развитии торговли, а самое маленькое влияние в данной сфере отводится политическому вмешательству, инфляции и политической обстановке в регионе.

Для выявления характерных особенностей, отличающих российский рынок от национальных рынков других стран, нами было проведено исследование, для подтверждения выделенных внутренних факторов, которые отмечают большинство экспертов, мы обращались к докладу аналитического центра при правительстве Российской Федерации «Оценка состояния конкурентной среды в России» за 2020 год. В исследовании аналитического центра участвовало 1522 респондента, все они являются представителями малого и среднего бизнеса [16].

1. Чувствительность к цене. Согласно исследованию эластичности спроса по цене при росте цены на 15% объемы продаж упадут почти на 100% у 19% опрошенных, и более чем на 15% у 40% опрошенных. Также 32% представителей российского бизнеса указали низкую цену ключевым фактором конкурентоспособности [16].

2. Партнерские отношения. В России многое зависит от выбора партнеров и от правильного построения отношений с ними.

3. Фокус на качестве. На российском рынке первостепенное значение имеет конкуренция за качество. Международные бренды высоко ценятся за их высочайшее качество и уважаются за их передовые инновации. Российский потребитель готов платить больше за импортный товар, если его качество будет лучше отечественного, пусть даже ненамного. 20% представителей российского бизнеса указали высокое качество в качестве ключевого фактора конкурентоспособности [16].

4. Долгосрочные перспективы сотрудничества. Россия - не рынок для быстрых и легких побед. Терпение и выстраивание долгосрочных партнерских отношений это то, что стоит брать во внимание при выходе на российский

рынок. Часто, компаниям требуется от года до нескольких лет, чтобы полностью освоиться на российском рынке, однако, когда удается заполучить лояльность российских потребителей, успех гарантирован. Доверительные отношения с клиентами как основной фактор конкурентоспособности выделили 21% опрошенных респондентов [16].

5. Выстраивание взаимодействия с органами власти. Это достаточно непростой вопрос, однако достаточно важный для многих сфер. В России органы власти имеют сильное влияние, и неправильные решения в этой стезе могут стоить компании российского рынка. 45% опрошенных отметили нестабильность российского законодательства, а 42%, считают, что органы власти мешают бизнесу своими действиями [16].

Таким образом, мы смогли определить основные факторы оказывающие влияние не только на выбор стратегии выхода, но и выбор национального рынка как такового. В связи с выходом на рынок чужого государства эти факторы включают и факторы макросреды: политические факторы, страновой риск, рост ВВП, социально-культурные особенности, и факторы микросреды, такие как емкость рынка, оборот розничной торговли, потенциал рабочей силы, выстраивание отношений с потенциальными клиентами и поставщиками/партнерами, и, конечно же, факторы внутренней среды, куда относится политика в области цены и качества, продвижения товара и другое.

1.3 Анализ практики выхода международных сетей на российский рынок

Многие международные компании выходят на российский рынок, однако, закрепление позиций часто является сложной задачей, требующей разработки стратегии, подходящей непосредственно для российского рынка. Для международной компании очень важна правильная стратегия в принимаемой стране, так как они вступают в конкурентную борьбу с местными

производителями на внутреннем рынке и другими международными компаниями на мировом. Компания, которая хочет выйти на российский рынок должна учитывать существующие различия в экономике, культуре, и политических условиях, а также необходимость дифференциации производства для приспособления продукции к местному спросу. К тому же стоит рассматривать образование дочерней российской компании для оптимизации оперативной деятельности, а это ведет за собой определение уровня автономии данной дочерней компании на основе уже сложившейся ситуации на рынке [17].

Рассмотрим несколько неудачных примеров выхода иностранных компаний на российский рынок для определения их основных ошибок и проблем, с которыми им пришлось столкнуться.

Начнем с лидера розничной торговли в Америке – сети гипермаркетов Walmart. В России офис Walmart появился в сентябре 2008 года, до этого компания изучала российский рынок почти 10 лет и проводила переговоры о покупке с несколькими существующими российскими компаниями (в их число входили «Лента», «Мосмарт», и «Копейка»). Больше всего надежд возлагалось на покупку сети «Копейка», однако и она не увенчалась успехом, так как в итоге ею был подписан контракт с X5-retail group, таким образом, после неудавшейся попытки выхода, в 2010 году компания Walmart заявила о закрытии российского офиса.

«Мы приняли решение о выходе на рынок через покупку компаний, а не путем строительства магазинов с нуля, и поскольку в ближайшей перспективе мы не видим четко обозначенных партнеров для приобретения, с точки зрения бизнеса нет необходимости продолжать деятельность нашего московского офиса», — приводятся в пресс-релизе ритейлера слова президента и исполнительного директора международного подразделения Walmart Дага Макмиллана [18].

Так, исходя из вышесказанного, можем говорить о недостаточном конкурентном анализе местных игроков со стороны Walmart, что и привело не

только к срыву сделки с «Копейкой», но и потере рынка, а также уже потраченных средств на выход и анализ рынка.

За год до Walmart на российский рынок делала попытки выхода и французская сеть Carrefour. Несмотря на большие ожидания от данной компании и опасения местных сетей ритейла, компания покинула российский рынок уже через три месяца, это было вызвано сразу несколькими факторами.

Основным просчетом Carrefour считается именно ценовая политика, так как, работая в формате гипермаркета, уровень цен должен был быть соответствующим основным конкурентам. Однако, по данным замера цен издания Republic (тогда еще известного как Slon.ru) в начале работы гипермаркета и через два месяца после открытия, уровень цен оказался существенно выше, чем у основных конкурентов (таких как «Ашан» или «Карусель»). Предполагается, что это связано с небольшими объемами закупок, так что экономия на масштабах не могла быть достигнута, и поставщики оказывали большое влияние на ценовую политику. Ко всему прочему можно отнести с критикой к расположению объектов, так, в Москве гипермаркет находился в районе с относительно небольшой плотностью населения и вдали от основных магистралей, а в Краснодаре в непосредственной близости от уже известного Ашана. С учетом и так не самой удачной ценовой политики, очевидно предположить, что выбор жители делали не в пользу Carrefour. Стоит отметить и то, что в Москве компании не удалось получить лицензию на продажу алкогольной продукции, что по разным подсчетам лишило ее от 15% до 17% возможных продаж (именно такую долю выручки, по оценкам ритейлеров, составляют спиртные напитки) [19].

Таким образом, выделяя ошибки, стоит сказать в первую очередь о неподходящей ценовой политике, проигрывающей уже существующим игрокам (как местным, так и международным), вызвана такая ценовая политика в основном плохо выстроенными отношениями с поставщиками, что также стоит брать на заметку при выходе на новые рынки. Как и в случае с Walmart стоит ответственно относиться к анализу конкурентов, так как они во многом

заставили Carrefour оставить российский рынок. Следующей важной деталью является расположение магазинов и выстраивание отношений с органами власти, ошибки в последнем и привели к отсутствию лицензии на алкоголь.

Помимо неудачных примеров выхода на российский рынок, конечно же, существуют и положительные, как например сеть гипермаркетов «Ашан». «Auchan» это французская торговая сеть, которая ведет свою деятельность с 1961 года, в России первый магазин Ашан был открыт в 2002 году. Компания развивалась на российском рынке как путем приобретения уже существующих сетей, так и развитием собственных проектов. В 2007 году она заключила соглашение касаемо российской сети «Рамстор» принадлежащей турецкой компании «Enka», по условиям этого соглашения один гипермаркет переходил в собственность Ашана, а на 13 компания получила долгосрочные права аренды, в результате ребрендинга магазины «Рамстор» были переименованы в «Ашан Сити». Через 11 лет после выхода на российский рынок, в 2013 году компания купила часть магазинов «Реал» у немецкой MetroGroup. В 2009 году компания реализовала свой собственный проект «Наша радуга», концепция этих магазинов основана на технологичности и экономии людских и энергетических ресурсов [20].

Сейчас на территории России ритейлер управляет магазинами 4 форматов: гипермаркеты, суперсторы, супермаркеты и магазины «у дома». Опыт выхода Ашана на российский рынок можно назвать успешным, уже почти 20 лет компания растет и развивается на российском рынке, подстраиваясь под все существующие факторы, воздействующие на нее как с момента открытия, так и по сей день [21].

Такой анализ ошибок, проведенный нами в данной работе, можно назвать необходимым для любой международной компании, ставящей перед собой цель выхода и закрепления на российском (или любом другом национальном) рынке. Он позволяет выявить основные проблемы, с которыми может столкнуться компания, а также обратить внимание на ошибки, которые часто совершаются при недостаточном планировании или неверно сформированной маркетинговой

стратегии. Таким образом, указывая на слабые места в собственной стратегии, это дает возможность пересмотреть уже существующую стратегию и сделать шаги по ее улучшению. Проанализировав ошибки данных торговых сетей мы можем сделать вывод о недостаточном анализе конкурентных преимуществ уже существующих игроков, а также имеющихся и по сей день сложностях связанных с формированием отношений с поставщиками и органами власти, которые оказывают большое влияние на вход компании и ее дальнейшее существование, а главное укрепление позиций на рынке. Главным советом для иностранной компании, желающей начать вести бизнес в России, будет адекватная оценка своих возможностей в конкурентной борьбе, и правильное оценивание всех сил присутствующих на рынке. Это позволит не только не потерять вложенные средства, но и получить от выхода на рынок прибыль, ради которой в первую очередь выход на новый рынок и производится.

Основываясь на данных примерах, можем отметить, что выход всех компаний осуществлялся по стратегии прямого инвестирования. Однако одна из сетей (Carrefur) воспользовалась стратегией создания предприятия за рубежом «с нуля», в то время как Walmart шел по пути приобретения уже готового бизнеса. Обе стратегии достаточно популярны, когда дело касается выхода на российский рынок, и в данном случае важным является процесс приведения стратегии в жизнь и учет всех факторов, о которых мы говорили ранее в этой главе. Это можно увидеть на примере третьей компании, Ашан, как и Walmar и Carrefur также вышел на российский рынок по стратегии прямого инвестирования. Первые магазины сети были открыты в России самостоятельно, однако дальнейшее развитие было ввязано и с приобретением уже существующих организаций, и путем совместного предпринимательства, и даже открытие еще одного внутреннего бизнеса. Органичное развитие сети было основано на существующей ситуации на рынке и опиралось на все факторы как внешние, так и внутренние, именно поэтому компании Ашан удалось не только успешно выйти в свое время на российский рынок, но и

закрепить свои позиции, сейчас являясь одним из самых крупных ритейлов в стране.

Вывод: Благодаря анализу факторов, как внутри организации, так и вне ее, на желаемом/целевом рынке, компания может иметь лучшее представление о том, на какие рынки ей стоит выходить, и какая стратегия выхода подойдет лучше всего. Перед тем как делать шаги по выходу на новый рынок, нужно провести анализ выхода других компаний на рассматриваемый рынок, оценить какие ошибки они совершили, с какими трудностями столкнулись.

2 Анализ внутренних и внешних факторов для стратегии торговой сети 7-Eleven

2.1 Характеристика сети 7-Eleven. Маркетинговая стратегии торговой сети

7-Eleven — оператор крупнейшей сети небольших магазинов в 18 странах под управлением Seven-Eleven Japan Co., Ltd., действующий главным образом на основании франчайзинга. Это крупнейшая сеть, имеющая более чем 36 тысяч отделений. Самые большие сети находятся в Японии, США, Швеции, Мексике, Канаде, на Филиппинах, в Гонконге, Тайване, Малайзии и Таиланде. 7-Eleven Inc. - крупнейшая в мире сеть магазинов товаров повседневного спроса. Компания управляет франшизами и лицензирует более 7100 магазинов в США, а лицензиаты и филиалы 7-Eleven управляют примерно 31 400 магазинами 7-Eleven и другими магазинами в таких странах, как Япония, Тайвань, Таиланд, Южная Корея, Китай, Австралия и др. [22].

С начала 1990-х годов 7-Eleven находилась под контролем японских компаний, а ее материнская компания, Seven & I Holdings, была создана в качестве холдинговой компании для 7-Eleven в 2005 году. Материнская компания в настоящее время занимает пятое место в рейтинге крупнейших розничных сетей в мире. Штаб-квартира Seven and I Holdings находится в Японии. Торговое название 7-Eleven было создано в 1946 году, чтобы отразить часы торговли с 7 утра до 11 вечера. Однако с того времени многие магазины 7-Eleven теперь торгуют круглосуточно и без выходных [22].

Целевым клиентом являются молодые одинокие работающие люди, обычно не состоящие в браке, в результате чего, 7-Eleven обычно располагается рядом с офисными зданиями, торговыми центрами, автостоянками, станциями метро и т. д. Кроме того, путешественники также являются его целевыми

покупателями. Во многих странах магазины часто располагаются на заправочных станциях.

Потребность, которую удовлетворяет 7-Eleven можно описать так: комфортно купить всё, что нужно, по низкой цене, быстро и в одном месте.

Что касается ассортимента магазинов около 75% отводится гастрономической составляющей. Из них:

- 58% обычные (ежедневные) продуктовые позиции “на каждый день”
- 22% алкогольные и безалкогольные напитки
- 10% кондитерские изделия
- 10% обработанные продукты (быстрого приготовления) и прочее

Товаром непродовольственной категории отведено 25% ассортимента [23]. Диаграмма ассортиментной политики 7-Eleven представлена на рисунке 9.

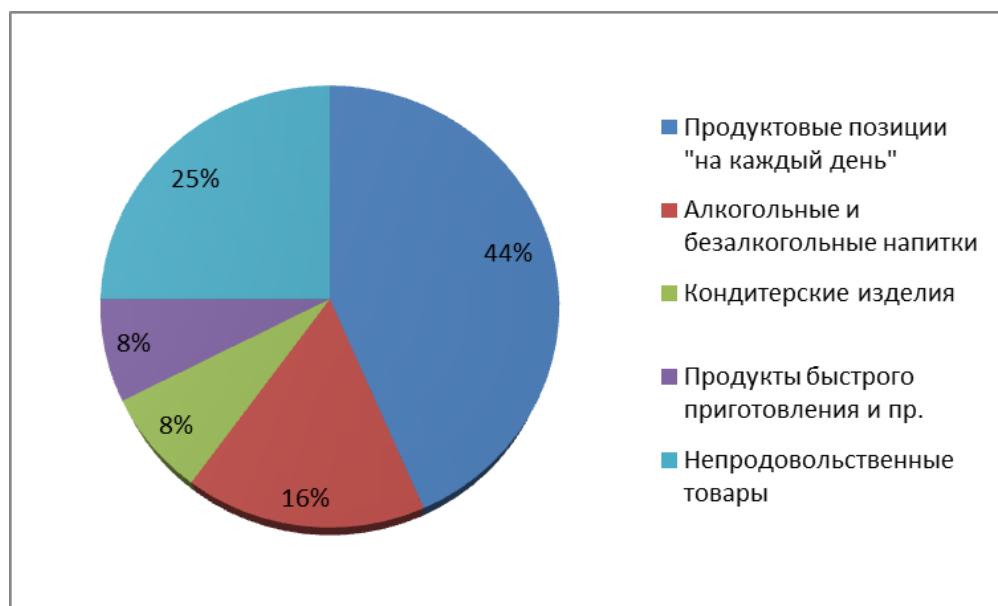


Рисунок 9 – Структура ассортимента 7-Eleven.

Модернизация и оживление существующих магазинов малого и среднего размера, а также создание условий для их взаимного существования и процветания является основной ценностью компании.

У 7-Eleven есть большое количество отличительных особенностей. Начиная с такого нововведения, как особая рабочая униформа в 20-х годах 20 века в Америке, 7-Eleven всегда старалась выделиться на фоне конкурентов.

Сейчас, помимо огромного разнообразия дочерних компаний, 7-Eleven выделяется своим ассортиментом. В компании существует правило, согласно которому каждый год 70% артикулов продукции подлежит замене. Помимо этого, в среднем каждую неделю на полках магазинов появляется как минимум 100 совершенно новых, ранее никак не представленных товаров [24].

Также 7-Eleven отличается от остальных ритейлов разнообразием собственной продукции, в особенности питьевой, которая завоевала всемирную славу (Slurpee) [23].

Компания пытается сделать всё, чтобы удовлетворить постоянно растущие нужды потребителей, и непрерывно занимается инновационной деятельностью в сфере ритейла и всех связанных с ней аспектов бизнеса с 1973 года - дня выхода 7 Eleven на японский рынок [24].

Персонал является наиболее ценным активом фирмы. Для работников создаются специальные медицинские центры и детские сады, оформляются страховки и существуют особые условия франчайзинга, которые включают в себя программу поддержки франчайзи.

Для анализа маркетинговой стратегии 7-Eleven мы используем маркетинговый микс (MarketingMix).

Стратегия продукта 7-Eleven. Продуктовую стратегию и состав в маркетинговой стратегии 7-Eleven можно объяснить следующим образом: 7-Eleven - это круглосуточный магазин, имеющий филиалы по всему миру. Магазин 7-Eleven известен тем, что предлагает универсальное место для удовлетворения потребностей своих клиентов. Продуктовую линейку в маркетинг-миксе компании можно разделить на продукты питания и напитки на завтрак, обед, вечерние закуски, ужины и поздние закуски [25].

Цена/ценовая стратегия 7-Eleven. В магазинах 7-Eleven цены на товары остаются конкурентоспособными по сравнению с другими магазинами.

универсальным товарам относятся такие продукты, которые продаются в каждом ближайшем магазине, например, кофе, чипсы, хлеб, яйца и т. д. но на продукты их собственных торговых марок, таких как Slurpees, BigGulp и т. д., цены немного выше. Причина повышения цен на продукты с частной торговой маркой заключается в том, что эти продукты нравятся покупателям и доступны исключительно в магазинах 7-Eleven. Более того, поскольку магазин представляет собой универсальное место для удовлетворения всех потребностей клиентов и при этом в любое удобное (с 7:00 до 23:00, а некоторые магазины также открыты на 24 часа), покупатели готовы платить некоторые надбавки на цены связанные с размещением или временем работы магазинов. Это дает представление о стратегии ценообразования маркетингового микса магазинов 7-Eleven.

Место и стратегия распространения. В настоящее время у компании около 60 000 магазинов в 18 странах. В основном из-за формата магазина шаговой доступности, располагаются они вблизи офисных центров и в спальных районах. Компания также предоставляет свою франшизу потенциальным владельцам, заявку на которую можно подать прямо с сайта 7-Eleven. Чтобы лучше обслуживать своих клиентов, компания 7-Eleven разработала мобильное приложение 7-Eleven, которое удовлетворяет потребности поколения клиентов, использующих Интернет на постоянной основе. С помощью приложения магазины 7-Eleven могут лучше обслуживать клиентов, доставляя еду, позволяя им оплачивать счета онлайн, давая покупателям бонусные баллы и т. д.

Стратегия продвижения и рекламы. 7-Eleven придерживаются омниканального подхода в своей рекламной стратегии - от цифрового продвижения до физического взаимодействия и продвижения на сайтах магазинов. Компания 7-Eleven участвует в увеличении своих продаж с помощью кампаний своего продукта Slurpee, в которой упоминаются преимущества продукта, выходящие за рамки простого утоления жажды. Компания также начала отмечать день 7-Eleven в качестве рекламной стратегии,

чтобы привлечь больше покупателей в свои магазины. В этот день магазины 7-Eleven предлагают бесплатно Slurpee в любой из точек. Также компания начала предлагать небольшие по объему Slurpee за покупку топлива на заправках, чтобы привлечь новых клиентов. Компания также предлагает подарочные карты, 7-Eleven Universal Fleet Card, PrepaidCards, чтобы делать специальные предложения своим клиентам. 7-Eleven также принимала участие во многих мероприятиях, таких как проект «Shelter Makeover Project», Unisel Voice for Refugee, дегустационный тест Slurpee и т. д., чтобы привлечь аудиторию и повысить узнаваемость бренда [25].

К основным сильным сторонам 7-Eleven мы можем отнести удобное расположение, так как обычно магазины 7-Eleven находятся в шаговой доступности от дома, либо на заправочных станциях; лояльность потребителей к бренду, 7-Eleven один из крупнейших представителей на рынке, а потому потребители могут остаться верны именно бренду благодаря его «проверенности» временем; собственные продукты, продукты, которые нельзя купить нигде в другом месте часто привлекают потребителей своей «особенностью». Слабости в свою очередь представлены высокой стоимостью аренды, а также расходами на персонал, так как то, что является удобством для клиентов, также является и дополнительными расходами для компании.

Главными возможностями для компании мы выделили: физические возможности точек для увеличения ассортимента, разработку новых эксклюзивных продуктов, совместное брендирование расположение, например с заправочной станцией или кофейней, а также постоянное развитие рынка. К основным угрозам можно отнести то, что большинство магазинов переходят на 24-х часовой формат работы, и такой формат уже не является эксклюзивным, развитие тенденции доставки продуктов на дом, что снижает необходимость в магазине «у дома», а также безопасность магазина от ограблений и мелких краж.

2.2 Анализ опыта работы 7-Eleven на международных рынках

Для того чтобы разработать стратегию выхода на российский рынок, сначала стоит рассмотреть опыт выхода 7-Eleven на другие международные рынки.

Традиционно стратегия выхода 7-Eleven нацелена на городские рынки и адаптацию магазинов к местным вкусам. Например, клиенты в Гонконге могут оплачивать телефонные счета и счета за коммунальные услуги в местном отделении 7-Eleven; в Тайване они могут отремонтировать свои велосипеды или сделать ксерокопию в магазине; а в США они могут забрать свои онлайн-покупки на Amazon. Предлагая эти услуги - часто эксклюзивно - трафик клиентов можно значительно увеличить. Для достижения такой ориентации на клиента и конкурентного преимущества почти все магазины работают под управлением франчайзи, которые понимают местную среду [24].

Интересным примером адаптации стратегии под особенности страны является выход 7-Eleven на индонезийский рынок. 7-Eleven известна в США как сеть круглосуточных магазинов, где покупатели могут купить закуски, напитки и другие повседневные товары на ходу. В большинстве частей мира это магазин без излишеств, в котором мало внимания уделяется декору. Но в Индонезии 7-Eleven позиционируется как модное место, где молодые люди проводят время, имеют возможность посидеть в Интернете и встречаются с друзьями.

Итак, когда 7-Eleven вышла на индонезийский рынок в 2008 году, возник вопрос: что искал индонезийский покупатель и как себя следует позиционировать? Страна Юго-Восточной Азии была идеальным рынком для розничной торговли, одна из крупнейших развивающихся экономик мира с населением 240 миллионов человек и растущим классом потребителей [26].

Но у Индонезии были некоторые типичные черты, которых нет на других рынках. В ходе исследования рынка было выявлено, что большую часть времени молодежь проводит на уличных рынках, в придорожных киосках с

едой, или западных сетях быстрого питания. Помимо прочего, в то время (2008 год) в Индонезии стал очень быстро развиваться интернет, а потому, места с бесплатным вай-фаем были востребованы у молодых людей. Таким образом, 7-Eleven смогли удовлетворить все основные потребности в досуге у молодежи Джакарты, предоставив круглосуточный магазин, имеющий удобную парковку, досуговые мероприятия, такие как концерты, каждый филиал которого оборудован кондиционерами и, что самое главное, беспроводным интернетом.

7-Eleven в Индонезии больше ориентирован на отдых, чем на саму концепцию магазина. Его целевой клиент находится в возрасте от 18 до 35 лет, работает в большом коммерческом районе и с радостью платит больше за еду и напитки, если у него есть место, где можно приятно провести время. Он / она не привязан ко времени и может прийти в любое время, поэтому магазин должен оставаться открытым 24/7. В целом ценовая политика не отличается от магазинов по всему миру, благодаря двадцати четырех часовому формату цены могут оставаться выше общего уровня цен по рынку. Что же касается стратегии размещения, магазины расположены в коммерческих и офисных помещениях, но не на остановках общественного транспорта, потому что они не считаются местами привлекательными для отдыха. Также, в отличие от США, «7-Eleven» в Индонезии не находится «на каждом шагу», вместо этого фокусируясь на крупных центрах [26].

Такая стратегия позиционирования магазина-досугового центра при выходе на рынок была революционной для индонезийского рынка и удовлетворяла все потребности потенциальных клиентов, а потому возымела большой успех. Все это дает нам основания говорить о хорошо проведенном анализе рынка, сегментировании, выбора интересующего сегмента, а также позиционировании компании на рынке на основе сильного конкурентного преимущества.

Конечно, подобная концепция не может быть приемлемой для любой страны, и если в Индонезии это место для отдыха то, скажем, в Южной Корее это место для быстрого и недорогого перекуса. Новая концепция «магазина» 7-

Eleven Express, на деле является рядом торговых автоматов, которые вмещают около 200 наименований продукции и позволяют за счет высокотехнологичной основы предоставить покупателям возможность быстро и без очередей на кассах купить все необходимое. Такие автоматы даже оборудованы микроволновой печью и диспенсером для горячей воды, позволяя клиентам готовить лапшу быстрого приготовления или разогревать уже приготовленную еду из автомата [27].

Вывод: на основе изученного нами опыта выхода 7-Eleven на международные рынки, можем сделать вывод о гибкости компании. В основном выход происходит при помощи франшизы, делается это для того, чтобы франчайзер, разбирающийся в основных тенденциях, присущих рынку, мог изменять классический формат магазинов под потребности потенциальных покупателей, для выявления и развития конкурентных преимуществ, отличающих 7-Eleven от других конкурентов присутствующих на национальном рынке. Именно гибкость и умение подстраиваться под нужды и желания клиентов отличают 7-Eleven от конкурентов, а потому позволяют достигать высоких показателей эффективности на каждом из рынков присутствия.

2.3 Анализ и классификация красноярского рынка

При выходе на рынок необходимо оценить его вместимость, размер и масштабы конкуренции. Начнем с вместительности и размера рынка красноярского края.

По данным министерства сельского хозяйства и торговли Красноярского края оборот розничной торговли по Красноярскому краю за период с января по март 2021 года составил 142,2 млрд. рублей (индекс физического объема 96,3%), в том числе: 67,9 млрд. рублей – пищевыми продуктами, включая

напитки, и табачные изделия; 74,3 млрд. рублей – непродовольственными товарами [28].

Оборот розничной торговли на душу населения по итогам 2020 года составил 196,9 тыс. рублей на человека, что на 2,4 % ниже, чем по итогам 2019 года (201,7 тыс. рублей).

На 31 декабря 2019 г. на территории края действует более 19,95 тыс. торговых объектов (не считая аптек и заправочных станций). На долю Красноярска приходится более 5,75 тыс. торговых объектов [28].

На территории Красноярского края представлена и активно развивается вся современная многоформатная торговля: от ярмарок и павильонов до супер- и гипермаркетов. Наряду с региональными торговыми сетями, представлены практически все крупные международные и федеральные сетевые компании [29].

Следует отметить, что с каждым годом все больше товаров в крае реализуется через розничные торговые сети, так как сети являются одним из крупных и современных сегментов рынка.

В 2020 году на долю розничных торговых сетей приходится в среднем по краю 37,3 % общего объема оборота розничной торговли (в 2019 г. – 33,4 %).

В последние годы в крае сфера торговли – основная отрасль, работающая на потребительском рынке, динамично развивается и занимает ведущие позиции по вкладу в валовой региональный продукт. С 2012 года по обороту розничной торговли Красноярский край занимает первое место среди субъектов Сибирского федерального округа, опережая прежнего лидера - Новосибирскую область [28].

Был проведен подсчет филиалов самых известных и популярных сетей, данные сети в основном работают в формате супермаркетов, однако, тем не менее могут составлять конкуренцию 7-Eleven при выходе: «Красный Яр» «Командор» и «Пятерочка»

Командор: 78 филиалов по данным 2GIS, самое большое количество филиалов находятся в Октябрьском и Советском районах (20 и 22

соответственно), далее по убыванию: Свердловский (9), Центральный (8), Кировский (5), Ленинский (4) [30].

Красный Яр: 61 филиал по данным 2GIS, основная часть расположена в Советском (16) и Центральном (14) районах, в Октябрьском и Свердловском по 9 и 8 соответственно, а также в Кировском (4) и Ленинском (3).

Пятерочка: 80 филиалов по данным 2GIS, территориально большинство из них расположено в Советском районе – 29, что же касается остальных: Центральный – 14, Октябрьский – 11, Свердловский – 10, Ленинский – 4, Кировский – 3.

Всего в Красноярске более полутора тысяч точек продуктовых магазинов, чаще всего это небольшие магазины, которые не являются частью сетей, подсчет таких провести довольно сложно, однако мы можем понаблюдать за плотностью расположения магазинов на карте г. Красноярск в разных районах города. Карты с расположением магазинов представлены в приложениях А-Д. Данные магазины наиболее напоминают формат 7-Eleven, и при выходе на рынок именно они станут главными конкурентами, как за клиентами, так и за местоположением магазинов, поставщиками и т.д. [30]

Самой высокой плотностью магазинов отличаются Советский, Октябрьский и Центральный районы, что крайне усложняет выход на них для новых игроков. Эти районы, будучи самыми крупными и населенными, однако, не имеют мест для заполнения, что говорит о том, что новые игроки должны обратить внимание на заполнение других районов города, например тех, которые только начинают развиваться, или же осуществлять выход при помощи покупки данных магазинов, образуя сеть.

Для дальнейшего анализа рынка Красноярского края необходимо обратиться к статистическим данным по количеству и доле торговых объектов и торговых сетей, как в Красноярске, так и Красноярском крае. На 31 декабря 2018 г. на территории края действует 19,41 тыс. торговых объектов (не считая аптек и заправочных станций). На долю Красноярска приходится более 5,11 тыс. торговых объектов. В 2019 году на долю розничных торговых сетей

приходится в среднем по краю 33,0 % общего объема оборота розничной торговли (в 2018 г. – 30,7 %) [29].

Нужно также принять во внимание, что сетевые продуктовые магазины в Красноярске имеют крайне похожий ассортимент, единственной разницей может быть способ покупки для покупателя, в некоторых магазинах есть возможность воспользоваться кассами самообслуживания. Потому, можем сделать вывод о слабой дифференциации продуктов и услуг на рынке.

Состояние потребительского рынка имеет важнейшее значение для обеспечения качества жизни и комфортности среды проживания, а также состояния здоровья населения, которое зависит от качества и безопасности распространяемых через торговую сеть товаров, прежде всего, продуктов питания. В последние годы в крае сфера торговли – основная отрасль, работающая на потребительском рынке, динамично развивается и занимает ведущие позиции по вкладу в валовой региональный продукт. Следует отметить, что с каждым годом все больше товаров в крае реализуется через розничные торговые сети, так как сети являются одним из крупных и современных сегментов рынка.

Для анализа потребительского рынка мы также должны обратиться к данным о сфере торговли министерства сельского хозяйства и торговли Красноярского края. В сфере труда 15,8% от общего числа занятых работают в торговле, а средняя заработка платы составляет 35,7 тыс. рублей. Оборот розничной торговли с января по март 2021 г. составляет 142,2 млрд. руб., а динамика изменения оборота розничной торговли в крае в период с 2011 по 2019 представлен на рисунке 10 [29].

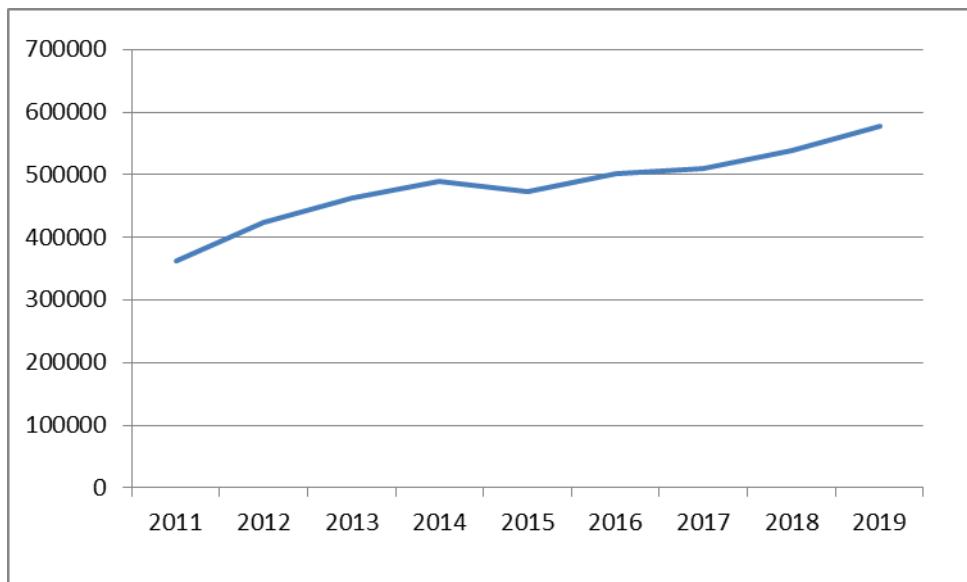


Рисунок 10 - Оборот розничной торговли по Красноярскому краю, млн. руб.

На рисунке 11 представлена динамика оборота розничной торговли на душу населения в период с 2011 по 2020 год. Можем заметить, что в 2020 по сравнению с 2019 оборот розничной торговли на душу населения снизился примерно на 2,4% (201,7 тыс. руб. в 2019 г. и 196,6 тыс. руб. в 2020 г.) это связано в большей степени с влиянием пандемии на потребительский спрос [11].

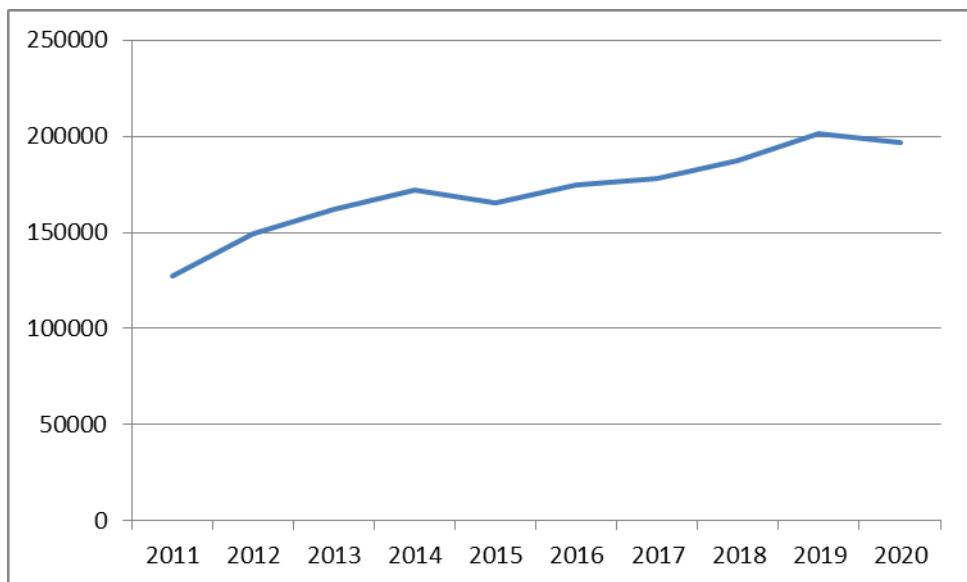


Рисунок 11 – Оборот розничной торговли на душу населения по Красноярскому краю, руб.

В Красноярском крае все больше развиваются розничные торговые сети, за последние годы продолжает расти их доля на рынке, так, в 2019 году на долю розничных торговых сетей приходится 33,4%, а в 2020 году уже 37,3%.

Что же касается обеспеченности населения площадью на 2020 год, обеспеченность площадью стационарных торговых объектов составляет 157%, по продаже продовольственных товаров 178%, непродовольственных товаров – 147% [28].

Мы выяснили, что для того чтобы выход на новый рынок прошел успешно, необходимо в числе других мероприятий проводить тщательный анализ конкурентной среды. Для этого мы рассмотрим основные аспекты деятельности главных потенциальных конкурентов 7-Eleven в г. Красноярск, сеть супермаркетов Командор, Пятерочка и Красный Яр, так как их присутствие на рынке наиболее велико, у них наибольшее число лояльных покупателей и только они имеют наиболее схожий формат работы, при этом являясь торговой сетью. Рассмотрим деятельность данных сетей на красноярском рынке и их конкурентные преимущества.

Сеть супермаркетов «Командор» - это сеть магазинов самообслуживания, предлагающая покупателям широкий выбор продуктов и непродовольственных товаров, а также товары собственного производства. На данный момент в составе сети более 300 магазинов в 63 населенных пунктах Сибири. Количество покупателей - более 350 000 в сутки. Супермаркеты расположены в нескольких регионах России, таких как: Красноярский край, Иркутская область, Республика Хакасия и Республика Тыва. С декабря 2014 года сеть начала развивать новый формат. Дискаунтер под брендом "Хороший" открылся в городе Канске и на правобережье Красноярска. За 2016 год были открыты 17 дискаунтеров и 6 супермаркетов [31].

Отличительными чертами торговой сети «Командор» являются широкий ассортимент свежих и качественных товаров, а также продукция собственного производства. Супермаркеты «Командор» включают в опыт от покупки все от

современных технологий в работе до высокого качества продукции и удобства шопинга.

Основной целью предприятия является удовлетворение потребности населения в товарах народного потребления.

Форма собственности – группа компаний «Командор – Холдинг» общество с ограниченной ответственностью, подлежит регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Вследствие этого торговля осуществляется на основании свидетельства о регистрации, выданного администрацией города Красноярска [31].

Контингент обслуживания довольно обширный. Но основными потребителями являются люди, проживающие и работающие в данном районе города, где находится тот или иной супермаркет сети. Это отражается на количестве покупателей, посещающих магазин ежедневно, и на наличии постоянных клиентов [32].

Стратегическим направлением в ассортиментной политике торговой сети «Командор» является выпуск собственных торговых марок. Доля продукции под СТМ в общем товарообороте составляет 7,2% [31].

Торговая марка «Наш лидер»

Самая популярная торговая марка «Командора», созданная в 2008 году. Занимает наибольшую долю в группе товаров СТМ. Ассортимент состоит из 700 наименований продовольственных и непродовольственных товаров, которые производят более 180 региональных предприятий. Позиционируется в низком ценовом сегменте.

Торговая марка «К»

Марка создана в 2013 году и позиционируется как лидер в среднем ценовом сегменте. Под маркой «К» выпускается более 100 наименований товаров. Создана для расширения ассортимента и поддержания лояльности постоянных клиентов - любителей экспериментировать, пробовать необычное.

Торговая марка «Возьму»

Торговая марка была создана в 2017 году специально для дискаунтеров «Хороший». Под этой маркой выпускаются более 160 наименований товаров на 50 местных и региональных предприятиях [31].

ООО «Пятерочка» – это розничная торговая сеть в России, основанная в 1999 г. Она входит в группу компаний X5 RetailGroup. В группу компаний входят также супермаркеты «Перекресток», гипермаркеты «Карусель», а также распределительные центры и грузовой автотранспорт [34].

Основной задачей организации является получение прибыли и максимально полное обеспечение населения качественной продукцией.

Миссия: предоставить потребителям возможность приобретать качественную продукцию самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях [34].

Главным принципом товарного ассортимента «Пятерочки» является удовлетворение до 90% потребностей покупателей в еженедельных покупках. Именно поэтому основную часть товаров составляют именно продовольственные товары (67%).

Все большее внимание уделяется свежести и низким ценам, а также завоеванию доверия клиентов за счет сосредоточения на свежей продукции, свежие продукты составляют около 25% от объема продаж. По итогам 2020 года доля продукции собственных торговых марок в выручке ООО «Пятерочка» за 2020 год достигла 19,2%. Этому способствовало расширение ассортимента private label (собственных марок), за 2020 год «Пятерочка» разработала и представила более 260 новых наименований [35].

Существует несколько критериев при выборе места размещения магазина:

- расположение в «спальном» районе (это связано с форматом магазина «у дома»);
- обязательная близость метро и/или торговых центров, основных автомагистралей;

- магазин должен быть в видимости проезжающих по автомагистралям водителей и пассажиров;
- наличие или возможность размещения парковки на близлежащей территории;
- в случае аренды, ее срок должен быть не менее 5 лет.

Целевая аудитория «Пятерочки» это в основном работающие граждане старше 30 лет, имеющие достаток средний или ниже среднего. Такая ориентация на небогатую часть населения не позволяет поднимать цены. Наценка на основные товары (такие как хлеб, молоко и т.п.) составляет 10-12%, в то время как в большинстве супермаркетов она находится на уровне 30-40%, таким образом, формируя серьезное конкурентное преимущество на рынке. Также стоит отметить программу лояльности для покупателей, «Пятерочка помогает» (Выручай-карта) она насчитывает около 31 млн. активных пользователей [34].

Основной целью маркетинговых коммуникаций является не только привлечение новых клиентов, но и их удержание, это делается с помощью повышения узнаваемости бренда и информирования о конкурентных ценах.

Нельзя не отметить и социальную поддержку общества в виде благотворительной продовольственной акции «Корзина доброты»; проекта LizaAlert, который обеспечивает безопасное место для потерянных людей; переработки упаковочных отходов, производимых магазином.

Также, одним из самых крупных игроков на рынке продовольственного ритейла в Красноярске является сеть гастрономов «Красный Яр». Гастрономы «Красный Яр» осуществляют розничную торговлю в формате «классического супермаркета». Они обслуживают свыше 90 тыс. ежедневных покупателей.

Первый Гастроном «Красный Яр» был открыт 17 декабря 1997 г. В настоящее время функционируют 66 Гастрономов. Наибольшее представительство – в Советском районе Красноярска (18). Общая торговая площадь более 39 000 м², а количество сотрудников: 3,2 тыс. человек.

Единовременное количество ассортиментных позиций: 17 тыс. единиц, ввод новых позиций и оптимизация осуществляются ассортиментной комиссией, которая собирается еженедельно [36]. Инициаторами подачи предложений по введению (выведению) товара являются как поставщики, так и менеджеры категорий. На основании заявки ассортиментная комиссия принимает решение о вводе или выводе товара, опираясь на качество продукции, её потребительскую ценность, коммерческие условия поставки и др. параметры.

Гастрономы «Красный Яр» делают ставку на продукцию местных производителей и собственное производство [36].

Как круглосуточный магазин формата «у дома», 7-Eleven в основном столкнётся на рынке Красноярска с тремя типами конкурентов. В первую очередь это известные бренды супермаркетов, такие как Командор, Красный Яр и Пятерочка. Во-вторых, небольшие магазины (по большей части единичные, так как на рынке красноярского края нет сетей магазинов данного формата). В-третьих, гипермаркеты, такие как Аллея или Окей.

Одной из особенностей российского рынка является непопулярность франчайзинга. В 2019 году по данным Росстата в России было зарегистрировано 1 445 тыс. розничных точек, и только 70 тыс. из них франчайзинговых, при подсчете это получается только 5% от общего количества, в то время как в таких развитых странах как США данный показатель достигает 21% [11].

Вывод: на основе проведенного анализа можем говорить о высокой конкуренции и окончании роста, начале зрелости рынка. Рынок в основном разделен между существующими игроками как территориально, так и касаемо потребителей, а о начальных этапах зрелости рынка свидетельствует снижение темпов роста оборота розничной торговли за последние годы. Все это в свою очередь свидетельствует и о высоких барьерах входа на рынок. Опираясь на анализ рынка, стадию его развития, конкурентную среду можем сделать вывод о том, что наиболее эффективными будут стратегии выхода посредством прямых инвестиций, а именно путем приобретения уже работающей сети или

выход посредством покупки существующих единичных магазинов данного формата. Первая стратегия позволяет, как бы обойти входные барьеры, и занять место уже существующей компании, вторая в свою очередь занимает место существующих магазинов территориально, при этом располагаясь настолько удобно для потребителей, что поток клиентов обеспечен. Ко всему прочему на рынке Красноярска и Красноярского края отсутствуют сети такого формата, а потому данная ниша вполне может быть заполнена именно магазинами 7-Eleven.

3 Стратегия выхода 7-Eleven на рынок красноярского края

3.1 Мероприятия для выхода

Так как ранее в работе мы уже провели анализ существующего рынка и конкурентов, определили основных покупателей, а также оценили властительность рынка г. Красноярск, теперь, на основе собранных данных можем разработать рекомендации по механизму формирования стратегии освоения рынка. Выбранная на основе собранных данных и анализа рынка, а также предыдущего опыта выхода компаний на российский рынок стратегия – стратегия приобретения отличается своими особенностями, на которые нужно обращать внимание при формировании мероприятий выхода. Мы постараемся рассмотреть и разработать мероприятия для обеих предложенных стратегий, а затем выберем, какая из них наиболее привлекательна.

Первая стратегия можем также считать стратегией поглощения, так как в случае покупки приобретается более 30% уставного капитала, и покупаемая/поглощаемая компания присоединяется к основному обществу, а головная компания устанавливает полный контроль над хозяйствующим субъектом. По классификации такую сделку поглощения можно назвать горизонтальной и международной, так как поглощение происходит со стороны иностранной компании, но в одной сфере, с одним продуктом.

Обе организации участвующие в процессе поглощения должны объективно оценить свои конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны, и выявить, как можно при помощи объединения усилий увеличить конкурентное преимущество и минимизировать или даже совсем избавиться от слабостей. А потому, план поглощения должен быть построен на основании целей компаний, органически достигая синергии и сохраняя ее на протяжении долгого времени.

Для более наглядного представления последовательности мероприятий и их логической зависимости мы воспользовались инструментом сетевого планирования – диаграммой предшествования, она представлена на рисунке 12.

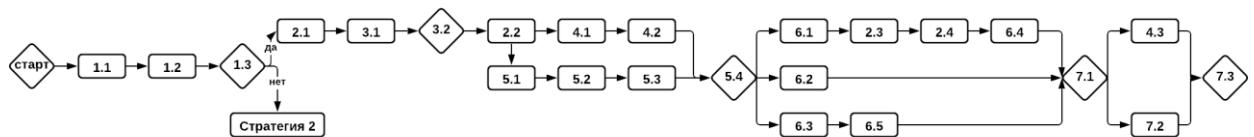


Рисунок 12 – Сетевая диаграмма мероприятий выхода по стратегии поглощения

Список самих операции приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Мероприятия выхода на рынок по стратегии поглощения

Этапы	Операции
1.Выбор сети для покупки – Командор	1.1 Анализ рынка Красноярского края 1.2 Выбор торговой сети для поглощения 1.3 Проведение переговоров с собственниками
2.Заключение сделки с сетью, решение правовых вопросов	2.1 Заключение сделки перехода права собственности 2.2 Решение всех правовых вопросов с налоговой службой, ФАС, переоформление кредиторских и дебиторских задолженностей 2.3 Перезаключение договоров с поставщиками 2.4 Поиск новых поставщиков и заключение договоров с ними
3.Решение об источнике финансирования	3.1 Выбор источника финансирования 3.2 Покупка ООО "ТС Командор"
4.Внутренняя культура компании	4.1 Переформирование организационной структуры на основе структуры 7-Eleven 4.2 Изменение корпоративных норм и правил 4.3 Новые должностные инструкции
5.Формирование штата сотрудников	5.1 Перезаключение договоров с сотрудниками 5.2 Наём персонала на недостающие позиции 5.3 Обучение и переобучение персонала 5.4 Сформирован штат и определена организационная структура

Продолжение таблицы 1

Этапы	Операции
6. Решения, связанные с ассортиментной политикой, политикой ценообразования и маркетинга	6.1 Формирование ассортиментной политики
	6.2 Принятие решения о ценовой политике
	6.3 Формирование стратегии продвижения
	6.4 Решение логистических вопросов, переформирование цепей поставок
	6.5 Рекламная кампания
7. Изменение формата магазинов	7.1 Подготовка к началу работы магазинов
	7.2 Реформирование филиалов в соответствии с единым форматом
	7.3 Открытие магазинов

Теперь можем рассмотреть этапы более подробно.

1. Выбор сети для покупки – Командор.

Так как ранее нами было принято решение выхода на рынок путем приобретения существующей торговой сети, очевидно, что первым шагом при разработке мероприятий для выхода должен стать выбор компании, то есть этой самой торговой сети, которую организация планирует купить. Так как выход осуществляется на Красноярский рынок, правильным решением является покупка Красноярской торговой сети. В Красноярске есть несколько наиболее известных и успешных сетей, самые популярные из них это ТС Командор и сеть гастрономов Красный Яр. Так как 7-Eleven более близок формат магазина «у дома» нежели формат гастронома, стоит в первую очередь рассматривать покупку именно торговой сети Командор, у которого есть опыт в работы магазинов формата шаговой доступности. Сеть Командор и 7-Eleven предлагают похожий ассортимент продуктов, не только продовольственных, но и непродовольственных, а также продукты собственного производства и собственные товарные марки.

Данная сеть пользуется популярностью в Красноярском крае и даже за его пределами, а потому имеет множество лояльных клиентов. Для них расположение магазинов, общая концепция и ассортимент являются привычным, а существующая программа лояльности по карте «копилка»,

позволяет не только экономить покупателям, но и персонализировать предложения для каждого отдельного клиента на основе данных об их постоянных покупках. Командор является идеальным вариантом для покупки, так как уже имеет свою лояльную клиентскую базу, а дальнейшее развитие магазинов сети может привести к ее (базы) расширению. Таким образом, покупка может хорошо повлиять как на 7-Eleven, путем повышения прибыли и выхода на новый ранее неизведанный рынок, так и на сам Командор, при правильном построении операционной деятельности, так как 7-Eleven может предложить больше финансовых ресурсов для развития сети и за пределами Красноярского края.

2. Заключение сделки с сетью, проведение переговоров, решение правовых вопросов.

Для совершения сделки необходимо в первую очередь поставить в известность о своих намерениях руководство компании, обратившись к ним с деловым предложением о покупке. После ответа руководства, можно приступить к переговорам, о вопросах цены, названия бренда, дальнейшего сотрудничества с ООО «ТС Командор», правовым вопросам перехода права собственности, а также получение разрешения Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации.

Чаще всего решение о подписании соглашения о поглощении или слиянии обе организации принимают независимо друг от друга. Учредителями подписывается специальный протокол, в этот протокол вносятся предложения учредителей по созданию комиссии. Данная комиссия занимается процессом слияния или поглощения, с их помощью устанавливается порядок передачи имущества юридических лиц, их права и обязанности (ст. 53 п. 3 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»).

Далее необходимо определиться с местом постановки на налоговый учет, так как приобретается Российская компания, место постановки на учет должно остаться прежним – Россия, Красноярский край. Обязательным этапом является извещение о процедуре в налоговую службу, для этого составляется

уведомительное письмо по специальной форме –С-09-04, утвержденная приказом ФНС России от 09. 06.2011 [37].

Из-за того что после слияния и поглощения необходимо переоформлять все отношения с контрагентами и кредиторами на новую компанию, старой нужно потребовать оплату с должников, а также погасить собственные долги и выполнить все обязательства по существующим договорам, а отношения по ним перенести на образовавшуюся в результате поглощения компанию. Если нет возможности оплатить все долги вовремя кредиторы могут сообщить в специальный журнал - «Вестник государственной регистрации» о проводимом поглощении, так кредиторы могут заявить о предварительном погашении долгов (п. 1 ст. 59 ГК РФ).

Далее снова создается комиссия, но на этот раз для составления передаточного акта, на основании него активы и имущество передаются от Командора 7-Eleven (п. 1 ст. 58 ГК РФ, п. 5 ст. 52 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»). [38]

Существует определенный пакет документов, который нужно подать в регистрирующий орган для подтверждения сделки поглощения: во-первых необходимо предоставить заявление о регистрации новой компании по форме №Р12001, во-вторых, учредительные документы, квитанцию об оплате госпошлины, а также копии публикации в ранее упомянутом «Вестнике государственной регистрации» и договор о слиянии или поглощении.

Если есть возможность провести совместное собрание, нужно указать порядок и сроки его проведения в договоре о присоединении. В этом же договоре указываются конкретные изменения в учредительных документах покупаемой компании (в нашем случае Командор). В случае, когда провести собрание нет возможности, это также указывается в договоре.

Помимо изменений и информации о собрании договор также включает информацию о наименовании фирм и условиях поглощения. В эти условия входит: размер уставного капитала юридического лица, конкретные действия каждой из сторон и сроки.

Все сделки, которые потенциально могут привести к ограничению конкуренции или монополизации подлежат контролю со стороны Федеральной антимонопольной службы. В первую очередь контролю подлежат именно сделки по слиянию, поглощению и присоединению компаний. В настоящее время по большей части под влияние ФАС попадают только крупные сделки, компании участвующие в процессе слияния или поглощения, активы которых 7 млрд. и более, а стоимость приобретаемого актива составляет более 400 млн. рублей. Так как обе компании, рассматриваемые нами, подходят под данный критерий, мы должны принимать антимонопольное законодательство во внимание.

В общем можно говорить об оперативности, с точки зрения сроков, рассмотрения сделок. Большая часть ходатайств рассматривается в течение 30 календарных дней, при возникновении необходимости данный срок может быть увеличен до 90 дней. По истечении срока, после рассмотрения всех аспектов сделки антимонопольный орган может либо согласовать сделку без дополнительных предписаний, либо выдать определенные предписания поведенческого или структурного характера, ввести правила. Это связано с возможным доминирующим положением компании на рынке, и в таком случае вступает в силу ст. 10 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ "О защите конкуренции". Предписания нужны для конкретизации аспектов поведения компаний, утверждения правил поведения на рынке, а также поведения с контрагентами и т.д. В случае если после слияния или поглощения ожидается полная монополизация рынка или существенные ограничения конкуренции антимонопольный орган может отказать в согласовании.

3. Решение об источнике финансирования.

Источником финансирования может выступать как собственные средства, так и привлеченный капитал. В первую очередь будет необходимо определить объем финансовых средств, требующихся не только для покупки, но и первоначального формирования всех магазинов сети, а также внутренней деятельности, после подсчета необходимых потенциальных затрат стоит

проанализировать каждый из возможных источников финансирования, это могут быть собственные, заемные или привлеченные средства. После определения источника, можно переходить к выбору методов и инструментов, в зависимости от предыдущего этапа это может быть: самофинансирование, акционерное финансирование, кредитное финансирование или смешанное финансирование. Далее рекомендуется провести оптимизацию структуры источников финансирования.

4. Внутренняя структура компании

Покупка уже существующей компании ведет за собой не только выход на новый рынок, но и уже устоявшуюся корпоративную культуру, со своими нормами и структурой. Ни одна компания не может иметь идентичную организационную культуру, и с приходом нового руководства, сотрудники не могут изменить свое восприятие рабочей обстановки с переходом прав собственности на компанию. Корпоративная культура и здоровые отношения между сотрудниками одного уровня и на разных ступенях иерархии управления является не только одним из важнейших элементов ведения успешного бизнеса, но и одним из ключевых аспектов деятельности 7-Eleven. Именно поэтому, выходя на новый рынок путем приобретения компании нужно выделить определенное время и ресурсы для органического изменения культуры внутри компании на более привычную менеджерам 7-Eleven, которые будут работать с красноярским филиалом, и при том комфортную для сотрудников. В приложении И приведена общая структура 7-Eleven, а в приложении К укрупненная организационная структура ООО «ТС Командор», на основании данных схем, можем сделать вывод о том, что большая часть департаментов/дирекций имеют одинаковый набор функций, что говорит об отсутствии необходимости крупных изменений.

5. Принятие решений по формированию штата сотрудников;

Одним из несомненных плюсов приобретения компании является уже сформированный лояльный штат сотрудников, главной задачей на этом этапе является проведение проверки профессиональной пригодности всех ключевых

сотрудников. При долгой работе на одном месте без продвижения по карьерной лестнице, команда компании могла потерять мотивацию к росту, чего никак нельзя допустить при выходе на рынок. Полное переформирование штата может сильно ударить как по финансам компании, так и по мотивации работников, поэтому главной задачей на этом этапе будем считать не набор штата с нуля, а построение отношений с уже имеющимися квалифицированными специалистами и замена тех, чья результативность оказывается недостаточно высокой.

Помимо штата низшего и среднего звена, очень важным решением является формирование руководства. Очевидно, что при смене основного руководства полностью, будет очень сложно адаптироваться к новому рынку, на котором до этого не было никакого опыта, именно поэтому наиболее эффективном решением в данном случае является оставить основных руководителей, которые имеют наиболее полное представление как о самой компании, так и о рынках, на которых она присутствует. Это также позволит сотрудникам среднего и низшего чувствовать себя комфортнее, ведь их прямой руководитель останется тем же.

В независимости от решения компании по поводу штата сотрудников, в ходе поглощения все равно нужно будет заключить новые договора со всеми работниками, или же изменить условия уже действующих трудовых контрактов, при этом работники вовсе не обязаны соглашаться на работу в, по сути, уже новой компании.

6. Решения, связанные с ассортиментной политикой и политикой ценообразования.

Ассортиментная политика Командора и 7-Eleven по большей части очень схожая, каждый магазин предлагает как продовольственные, так и непродовольственные товары, товары первой необходимости, готовые блюда и т.д. Однако даже несмотря на это при приобретении появится ряд вопросов, которые необходимо будет решить. В первую очередь нужно принять решение о собственных торговых марках. Это одна из сильных сторон и 7-Eleven и

Командора, поэтому действовать нужно с осторожностью. Красноярский потребитель знаком с товарами собственного производства сети Командор, поэтому их нужно сохранить, привычные товары на полках магазина с немного измененным форматом будут внушать доверие. Что же касается товаров 7-Eleven, их не стоит выводить на прилавки все сразу, стоит начать, например, с самого известного и популярного во всем мире Slurpee. После этого оценить реакцию красноярских потребителей, и, основываясь на этом, решать, как поступать с теми или иными товарами, обязательно обращая внимание на различия в культуре, социальном поведении и даже климате (так как тот же Slurpee может быть интересен только в теплое время года, не пользуясь популярностью зимой).

Собственное производство хлебобулочных изделий сети Командор является очень важной частью магазина, которая не присуща большинству филиалов 7-Eleven, но, как мы упоминали ранее в работе, благодаря гибкости и умению подстраиваться под особенные потребности населения в каждой стране, 7-Eleven имеет возможность и тут показать свою способность адаптироваться к условиям рынка и нуждам покупателей.

Что же касается стратегии ценообразования, нельзя поднимать цены выше существующих или средних по рынку, так как российский, и красноярский потребитель в частности, крайне чувствителен к цене. Часто, более высокие цены в магазинах 7-Eleven связаны с 24-х часовым форматом работы, в случае же с Командором, расписание работы можно не менять, что позволит минимизировать связанные с оплатой труда в ночные смены издержки.

7. Изменение формата работы компании.

На этом этапе компания уже находится в нашей собственности, известна ассортиментная политика и полностью сформирован штат сотрудников, остается самое основное – формат работы магазинов сети.

Благодаря выбору именно ТС Командор, у которой уже есть устоявшийся формат работы, нет необходимости проводить большие изменения. Несмотря

на это, новые руководители, очевидно, захотят увидеть реформирования в работе магазинов, делая их похожими и внедряя техники 7-Eleven. Помимо прочего стоит брать во внимание, что формат должен быть знаком постоянным клиентам, так как лояльность потребителей одна из сильнейших сторон данной стратегии выхода, ее нельзя упустить, потеряв постоянных покупателей из-за слишком больших и неожиданных для них изменений.

Выбор второй стратегии - стратегии покупки отдельных магазинов является наиболее эффективным в первую очередь из-за территориальных возможностей, которые благодаря этой стратегии открываются. В г. Красноярск существует множество частных магазинов шаговой доступности, они в целом и занимают всю нишу магазинов данного формата, не оставляя места для новых игроков. Но именно покупка отдельных небольших сетей и частных магазинов позволит справиться с данной проблемой.

Для наглядности мы представили предлагаемые мероприятия в форме диаграммы предшествования, операции в узлах. Благодаря такому представлению, наглядно можно проследить последовательность операций. Такие диаграммы показывают логические зависимости между работами, и помогает отследить критический путь, в случае если каждый из этапов обладает сроком выполнения. Данная диаграмма представлена на рисунке 12.

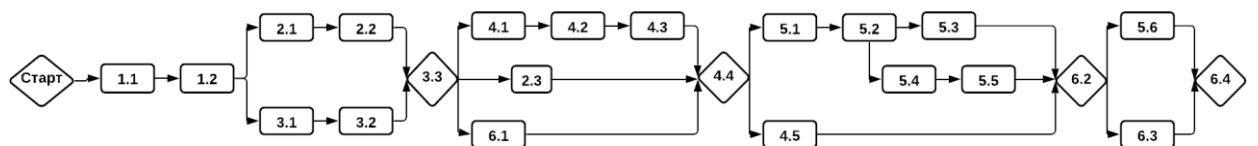


Рисунок 13 – Сетевая диаграмма мероприятий выхода по стратегии покупки единичных магазинов.

Расшифровка всех этапов по операциям приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Мероприятия выхода на рынок по стратегии покупки единичных магазинов

Этапы	Операции
1. Выбор конкретных магазинов для покупки	1.1. Анализ красноярского рынка 1.2. Выбор магазинов на основе их географического положения, соответствия помещения нуждам компании, плотности населения в микрорайоне
2. Заключение сделок с собственниками, проведение переговоров, решение правовых вопросов	2.1. Проведение переговоров с собственниками 2.2. Заключение сделок купли-продажи между собственниками магазинов и 7-Eleven 2.3. Решение правовых вопросов, касающихся ФАС и налоговой службы
3. Решения связанные с вопросами финансирования	3.1. Принятие решения об источнике финансирования 3.2. Выделение средств на покупку 3.3. Покупка магазинов
4. Внутренняя культура и организационная структура компании	4.1. Формирование организационной структуры на основе общепринятой оргструктуры 7-Eleven 4.2. Набор штата сотрудников на основе составленной оргструктуры 4.3. Введение корпоративных норм и правил для сотрудников 4.4. Сформирована оргструктура и иерархия отношения 4.5 Обучение персонала
5. Решения, связанные с ассортиментной политикой, политикой ценообразования и маркетинговой политикой	5.1. Формирование ассортиментного ряда 5.2. Заключение договоров с поставщиками 5.3 Формирование единой логистической структуры и цепей поставок 5.4. Формирование ценовой политики 5.5. Формирование маркетинговой стратегии 5.6. Рекламная кампания
6. Изменение формата магазинов	6.1. Ремонтные работы и оформление магазинов 6.2. Подготовка к началу работы 6.3. Формирование единого стиль позиционирования товара 6.4. Открытие магазинов сети

Далее мы рассмотрим все этапы более подробно.

1. Выбор магазинов для покупки.

Так как ранее нами было принято решение выхода на рынок путем приобретения существующей торговой сети, очевидно, что первым шагом при разработке мероприятий для выхода должен стать выбор магазинов, которые планируется выкупить. Ранее мы уже упоминали плотность расположения

розничных продовольственных магазинов, они по районам представлены в приложениях А-Д. При выходе нужно обязательно определить, будет ли производиться сразу на все районы Красноярска, или постепенно разрастаться, переходя от одного к другому. Нашей рекомендацией будет единовременная покупка нескольких магазинов во всех или большинстве районов Красноярска. Так, благодаря стратегии массового захвата, компании удастся сразу захватить определенную долю рынка. Для успеха на данном этапе должна быть сформирована проектная группа, анализирующая рынок и всех представленных игроков, они должны выделить все районы с наибольшей плотностью, проверить демографическую составляющую этих районов, оценить количество присутствующих игроков, их средний поток клиентов. Только поле этого можно принимать решения о выборе наиболее подходящих магазинов, с учетом площади, демографии района и плотности населения, а также магазинов-конкурентов того же формата в ближайшем территориальном окружении.

2. Заключение сделки с каждым отдельным магазином, проведение переговоров, решение правовых вопросов.

Для совершения сделки необходимо в первую очередь поставить в известность о своих намерениях руководство магазинов, обратившись к ним с деловым предложением о покупке. После ответа руководства, можно приступить к переговорам, о вопросах цены, правовых вопросах перехода права собственности, а также получение разрешения Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации.

Для того, чтобы этот этап прошел успешно, в проектной группе должны быть выделены специальные роли для каждого участника. На данном этапе уже определены приоритетные магазины для покупки, и те к которым мы можем обратиться в случае, если переговоры не увенчиваются успехом. Отдельная часть проектной группы должна составить деловое предложение, с предложением цены. Такие деловые предложения должны быть составлены отдельно для каждого магазина, так как часто к определенным собственникам нужен индивидуальный подход.

Далее необходимо определиться с местом постановки на налоговый учет, так как приобретаются Российские организации, место постановки на учет должно остаться прежним – Россия, Красноярский край. Обязательным этапом является извещение о процедуре в налоговую службу, для этого составляется уведомительное письмо по специальной форме – С-09-04, утвержденная приказом ФНС России от 09. 06.2011 [37].

Из-за того что после покупки необходимо переоформлять все отношения с контрагентами и кредиторами на новую компанию, старой нужно потребовать оплату с должников, а также погасить собственные долги и выполнить все обязательства по существующим договорам, а отношения по ним перенести на образовавшуюся в результате покупки компанию. Если нет возможности оплатить все долги вовремя кредиторы могут сообщить в специальный журнал - «Вестник государственной регистрации» о проводимом процессе, так кредиторы могут заявить о предварительном погашении долгов (п. 1 ст. 59 ГК РФ) [38].

3. Решения, связанные с вопросами финансирования.

Как и в пункте в случае с источником финансирования может выступать собственные средства или привлеченный капитал. Независимо от стратегии, необходимо определить объем финансовых средств, требующихся не только для покупки, но и первоначального формирования всех магазинов. В целом данный этап не отличается от аналогичного в первой стратегии

4. Внутренняя культура и организационная структура компании.

Покупка уже существующих магазинов ведет за собой не только выход на новый рынок, но и необходимость формирования структуры и культуры работников практически «с нуля». Именно поэтому, выходя на новый рынок путем приобретения отдельных магазинов нужно выделить определенное время и ресурсы для построения культуры и структуры внутри компании, которая была бы привычной и менеджерам 7-Eleven, которые будут работать с красноярским филиалом, и сотрудникам.

Самым логичным решением будет формирование привычной для 7-Eleven структуры управления. Таким образом, необходимо будет набрать штаб работников высшего и среднего звена, так как большая часть частных магазинов работает только с непосредственными участниками процедуры купли-продажи, передавая все остальные аспекты деятельности, финансовую закупочную, бухгалтерскую и т.п. на высшее руководство. Чаще всего у таких магазинов нет прослойки из менеджеров среднего звена, так как основное руководство осуществляет управление напрямую.

Принятие решений по формированию штата сотрудников. Как мы уже говорили ранее, большинство мелких магазинов не имеет многоуровневой структуры управления, а потому для формирования штата в первую очередь необходимо набрать команду специалистов знакомых с рынком Красноярска. Это в основном должны быть менеджеры высшего и среднего звена, специалисты в области финансов, управления персоналом, логистики, маркетинга, а также специалисты в области ИТ и внедрения инноваций. Структура сети может варьироваться от одной страны к другой, но основные компоненты остаются одинаковыми, организационная структура сети 7-Eleven представлена в приложении Е, при выходе на новый рынок все компоненты организационной структуры должны быть заполнены, а потому при формировании штата и структуры можно опираться на нее. В случае если производится покупка небольшой сети с многоуровневой организационной структурой, и уже сформированным штатом, нужно основываясь на компетенциях работников и непосредственно их обязанностях принимать решение о том, принимать работника в штат компании или нет.

В независимости от решения компании по поводу штата сотрудников, в ходе покупки все равно нужно будет заключить новые договора со всеми работниками, или же изменить условия уже действующих трудовых контрактов, при этом работники вовсе не обязаны соглашаться на работу в новой компании.

5. Решения, связанные с ассортиментной политикой, политикой ценообразования и маркетинговой политикой.

Ассортиментная политика магазинов формата «у дома» и 7-Eleven по большей части очень схожая, магазины предлагают как продовольственные, так и непродовольственные товары, товары первой необходимости, готовые блюда и т.д. Однако даже несмотря на это при приобретении появится ряд вопросов, которые необходимо будет решить. Решение, касательно собственных торговых марок 7-Eleven, должно приниматься также как и в первой стратегии.

Что же касается стратегии ценообразования, нельзя поднимать цены выше существующих или средних по рынку, так как российский, и красноярский потребитель в частности, крайне чувствителен к цене. Часто, более высокие цены в магазинах 7-Eleven связаны с 24-х часовым форматом работы, поэтому часть магазинов сети, в наиболее активных в ночное время районах, может опробовать данный формат.

В целом ассортиментная политика сети 7-Eleven полностью соответствует политике магазина шаговой доступности, однако при разработке ассортимента стоит брать во внимание расположение магазина и основной контингент покупателей, и основывать продуктовую политику на нуждах клиентов в разных районах города.

Ранее в работе мы приводили диаграмму распределения продуктов на рисунке 9, пункт 2.1, она является примерно одинаковой для всех магазинов сети 7-Eleven по всему миру, а потому главным вопросом останется только торговые марки, которые будут представлены. Компания 7-Eleven отличается своим особым отношением к товарной политике, система «item-by-item» или потоварное управление (то есть управление каждым товаром отдельно), позволяет выявить наиболее и наименее популярные товары, и сфокусироваться именно на часто продающихся товарах. Таким образом, складские запасы в основном пополняются только ходовыми товарами, что позволяет не допустить залеживания товара на полках или отсутствие наиболее популярных товаров. Также важным моментом ассортиментной политики является формирование отношений с поставщиками, так как для торговой сети нужна единая, а не разрозненная цепь поставок. До этого, одним из

предыдущих шагов, был сформирован офис по логистике и цепям поставок, а потому можно переложить ее формирование на данный офис компании, перед этим сформировав ассортиментный ряд, объединяющий все филиалы сети [25].

Что же касается маркетинговой политики, ранее мы уже обсудили все составляющие маркетингового микса, кроме продвижения. Стратегия продвижения 7-Eleven основывается на принципах омниканальности. В единую систему объединяются все каналы от цифрового до физического, это позволяет поддерживать контакт с клиентами как бы «бесшовным». При выходе на рынок акцент нужно делать на повышении узнаваемости бренда. Компания 7-Eleven может быть известна многим жителям, которые сталкивались с магазинами сети заграницей, а потому продвижение направлено именно на формирование положительного отношения не только у тех, кто уже знаком с сетью, но и у тех кто ранее о ней не слышал.

6. Изменение формата работы компаний.

На этом этапе все магазины уже находятся в нашей собственности, известна ассортиментная политика и полностью сформирован штат сотрудников, остается самое основное – формат работы магазинов сети.

Благодаря выбору именно магазинов формата «у дома», у которых изначально схожий формат работы нет необходимости проводить большие изменения. Несмотря на это, новые руководители, очевидно, захотят увидеть реформирования в работе магазинов. Помимо прочего стоит брать во внимание, что формат должен быть знаком постоянным клиентам. Тем не менее именно удобство расположения является одной из основных сильных сторон компании, а потому форматирование магазинов на основе международного опыта и приведения к единой системе, так чтобы все магазины сети имели отличительные черты, и человек из советского района, зайдя в магазин, находящийся в кировском мог легко ориентироваться в нем и знать, что определенный набор товаров, всегда можно найти в любом магазине сети.

Следующим шагом является сравнение двух стратегий и выбор наиболее подходящих действий.

3.2 Сравнение предлагаемых стратегий

В предыдущем пункте мы разработали две стратегии, теперь же мы должны их сравнить и показать, какая из стратегий наиболее вероятна.

Для наглядности, приведем основные параметры в таблицу, так их будет проще сравнить, сделать выводы, а также выделить потенциальные риски, с которыми может столкнуться 7-Eleven, выходя с каждой из стратегий. Сравнение представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнение разработанных стратегий

Параметры	Стратегия поглощения	Стратегия покупки отдельных магазинов
Формат магазинов	ТС Командор имеет в основном формат супермаркетов, есть несколько магазинов и формата «у дома». Оба формата знакомы 7-Eleven, однако формат магазина шаговой доступности наиболее успешен.	Магазины по своему формату являются наиболее близкими к формату conveniencestore (удобный магазин), благодаря которым в основном и известен 7-Eleven.
Организационная структура	У ТС Командор существует своя, уже устоявшаяся, организационная структура, штат квалифицированных работников, с одной стороны это облегчает наем персонала, с другой ограничивает в изменении структуры. Несмотря на то, что большая часть сотрудников останется, необходимо собрать команду проекта, в которую будут входить и представители головного офиса и местные специалисты.	Покупка отдельных, несвязанных между собой магазинов, предполагает построение структуры «с нуля», помимо этого нужно набрать и обучить практически весь персонал, для этого нужна уже собранная квалифицированная команда, которая возьмет на себя все вопросы по выходу, не только из головного офиса, но и тех, кто знаком с рынком Красноярского края.

Продолжение таблицы 3

Параметры	Стратегия поглощения	Стратегия покупки отдельных магазинов
Ассортиментная и ценовая политика	Широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, цены средние по рынку, карта лояльности «Копилка» позволяет проводить специальные акции для постоянных клиентов.	Формат магазина позволяет знать своих покупателей «в лицо», и формировать ассортимент, основываясь на популярности каждого отдельного продукта. Цены также должны оставаться на уровне средних по рынку.
Стоимость и время	По данным информационного сервиса СБИС стоимость ТС Командор оценивается примерно в 2,7 млрд. руб. Оценить время, которое будет затрачено на переговоры покупку и реформирование довольно сложно, однако основываясь на опыте 7-Eleven с поглощением американской сети Speedway, можем ставить рамки примерно в 10-12 месяцев.	Невозможно оценить стоимость каждого магазина, так как она может варьироваться в зависимости от различных факторов. Можем предположить, что стоимость самих магазинов намного меньше уже существующей компании. Однако, в случае покупки отдельных магазинов переговоры ведутся не с одной группой лиц, а с большим количеством, из-за этого очень увеличивается срок.

Основным риском для 7-Eleven обоих случаях является нежелание ТС Командор быть поглощенной, или владельцев магазинов продавать свой бизнес. На основе уже проведенного в работе анализа сети 7-Eleven можем выделить основные предложения, которые могут заинтересовать владельцев в обеих стратегиях. Так, основным являются финансовые ресурсы, которыми располагает компания, и которые могут быть направлены на развитие бизнеса в целях повышения прибыли. Еще одним несомненным преимуществом можем назвать опыт, которым располагает глобальная сеть, и который она может передать как сети, так и магазинам, что также положительно скажется на их рентабельности. Как мы говорили ранее, магазины 7-Eleven отличаются гибкой

ассортиментной политикой, подстраивающейся под нужды своих постоянных покупателей. Их опыт в данной сфере не только можно назвать одним из самых больших в мировом масштабе, но и продолжающим расти. 7-Eleven до сих пор является новатором в сфере розничной торговли и продолжает находить все новые пути удовлетворения потребностей потребителей, несмотря на свою длинную историю продолжая совершенствовать все процессы в компании.

Вывод: благодаря проведенному сравнению разработанных стратегий можем сделать вывод о том, что обе имеют свои риски и возможности, но стратегия поглощения уже существующей торговой сети является наиболее вероятной. В том случае, если она не увенчается успехом, будет возможность приступить к стратегии покупки отдельных магазинов интересующего нас формата, таким образом, риски от выхода можно сократить благодаря наличию запасного варианта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российский рынок торговли становится все более привлекательным для иностранных сетей, происходит продолжительный рост оборотов розничной торговли и объемов реализации. Многие международные компании выходят и выходили на российский рынок, однако, не сумев удержаться, покидали его через некоторое время. Каждый национальный рынок имеет свои особенности, которые должны учитывать международные компании и под которые должны подстраиваться, различия существуют во всех сферах жизни общества, от экономики и политики, до культуры и социальной сферы.

В работе нами были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотрены основы разработки стратегии выхода на новый рынок.

Во время проведения исследования, мы выяснили, что существует несколько видов стратегий выхода на новые рынки, в том числе территориальные, в них входят: прямой или косвенный экспорт, совместное предпринимательство и прямые инвестиции, которые включают новое внутреннее предприятие или приобретение существующей компании. Помимо этого можно отдельно выделить сделки по слиянию и поглощению, так как они также могут позволить компании выйти на новый рынок.

Перед выходом на новый рынок нужно обязательно провести анализ этого рынка и определить, будет ли эффективным выход на него. В основном при анализе рынка наибольшее внимание уделяют следующим факторам:

- платежеспособность населения;
- уровень образования и доля трудоспособного населения;
- доступность получения земельного участка для строительства или нежилого помещения в собственность/аренду;
- уровень конкуренции;
- уровень инфляции.

В работе, нами также были выделены основные факторы конкурентоспособности компании на Российском рынке:

- низкая цена;
- отношения с партнерами;
- высокое качество;
- лояльность клиентов.

Благодаря анализу данных факторов, как внутри организации, так и вне ее, на желаемом/целевом рынке, компания может иметь лучшее представление о том, на какие рынки ей стоит выходить, и какая стратегия выхода подойдет лучше всего.

Перед тем как делать шаги по выходу на новый рынок, нужно провести анализ выхода других компаний на рассматриваемый рынок, оценить какие ошибки они совершили, с какими трудностями столкнулись. Только после этого имеет смысл на основе известных ошибок, строить свою стратегию, избегая их, уже имея представление о возможных проблемах, что позволяет адекватно оценить свои возможности, при этом указывая на слабые места стратегии.

2. Проанализировали внутренние и внешние факторы торговой сети 7-Eleven для разработки стратегии выхода на Красноярский рынок.

Для лучшего понимания и разработки более эффективной стратегии нужно было, конечно, рассмотреть сеть 7-Eleven и их опыт выхода на международные рынки. У 7-Eleven более чем 36 тысяч отделений по всему миру в 18 странах мира. Основной формат – магазин шаговой доступности, целевые клиенты – молодые одинокие работающие люди, поэтому располагаются магазина чаще всего рядом с офисными зданиями, торговыми центрами, автостоянками, в спальных районах и т.д. Отличительной чертой 7-Eleven является гибкость в приспособлении к каждому новому рынку, на который происходит выход.

Помимо прочего обязательным этапом при разработке и выборе стратегии является анализ рынка, мы провели анализ рынка Красноярского края. На основе проведенного анализа мы выявили, что рынок находится на промежуточном этапе, имея признаки и роста и зрелости. Рынок находится в переходном положении, когда рост замедляется, и барьеры входа повышаются, так как на рынке присутствуют сильные игроки, распределившие между собой основную массу лояльных клиентов. Оираясь на всю известную информацию, мы разработали две вероятных стратегии, стратегию поглощения и стратегию покупки отдельных магазинов формата «у дома».

После принятия решения о виде стратегий, наиболее подходящих для компании и рынка, мы разработали мероприятия для выхода, по обеим стратегиям, основными мероприятиями для обеих стратегий являются:

1. Выбор сети (или конкретных магазинов) для поглощения(покупки);
2. Заключение сделок с собственниками, проведение переговоров, решение правовых вопросов;
3. Решение об источнике финансирования;
4. Формирование организационной структуры и культуры, штата сотрудников;
5. Решения, связанные с ассортиментной политикой и политикой ценообразования;
6. Изменение формата магазинов.

После этого мы сравнили разработанные стратегии и пришли к выводу о том, что обе имеют свои риски и возможности, но стратегия поглощения уже существующей торговой сети является наиболее вероятной. В том случае, если она не увенчается успехом, можно будет приступить к стратегии покупки отдельных магазинов интересующего нас формата, таким образом, риски от выхода можно сократить благодаря наличию запасного варианта.

Таким образом, можем говорить о том, что поставленная цель достигнута и стратегия выхода иностранной торговой сети на рынок Красноярского края разработана, а все поставленные перед нами задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации".
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпилас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 928 с.
3. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл. А.А., Стриклэнд А.Дж.. 12-е изд.: Пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2008 г. – 800 с.
4. Роберт, Грант Современный стратегический анализ / Грант Роберт. - Москва: Питер, 2016. – 554 с.
5. Родионова Н.В. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Н.В. Родионова, В.Н. Федоркова, А.Н. Чекменев. – Воронеж ВГТУ, 2000. – 80 с.
6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.В. Родионова. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
7. Шевчук Д. А. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Д.А. Шевчук. Ростов-на-дону: Феникс, 2006. – 267 с.
8. Галпин, Тимоти Дж., Хэндон, Марк Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Тимоти Галпин Дж, Марк Хэндон. Москва: «Вильямс», 2010. – 240 с.
9. Виноградова Н.И., Морозова А.В. Анализ факторов, способствующих благоприятному развитию предприятий розничной торговли / Н.И. Виноградова, А.В. Морозова. Российский гос. торгово-экономический ун-т, Курский фил. – Курск: Деловая полиграфия, 2011. – 420 с.
10. Золотарев А.В. Влияние макроэкономических факторов на развитие розничной торговли / А.В. Золоторев. Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: общественные науки. – №S24. – 2011. – 124 с.

11. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс] Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <https://fedstat.ru>.
12. Торговля в России. 2019: Статистический сборник / Росстат. - Москва, 2019. – 228 с.
13. .Россия в цифрах. 2019: Краткий статистический сборник /Росстат - Москва, Р76 - 2019 - 549 с.
14. Knight Frank Research [Электронный ресурс] «Рынок торговой недвижимости в 2019 г» - Москва, 2020 г. Режим доступа: <https://content.knightfrank.com/research/598/documents/ru/rynok-torgovoy-nedvizhimosti-moskva-2019-god-6929.pdf>.
15. Федеральная антимонопольная служба по Санкт-Петербургу исследование совместно с Центром исследования рыночной среды «Мониторинг состояния конкурентной среды на приоритетных и социально значимых рынках для содействия развитию конкуренции в Санкт-Петербурге» [Электронный ресурс] - 2017 г. Режим доступа: <https://cipit.gov.spb.ru/media/uploads/userfiles/2018/03/12/.pdf>.
16. Аналитический центр при правительстве Российской Федерации Доклад «Оценка состояния конкурентной среды в России» [Электронный ресурс] - Москва, 2020 г. Режим доступа: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya_doklad_2020.pdf.
17. Bartlett Christopher A; Ghoshal Sumantra. Managing across Borders: New organizational Responses / Christopher A Bartlett, Sumantra Ghoshal // MITSlogan 1987 – p. 21-26.
18. Крекнина А.Н. Wal-Mart не смог найти себе места в России / А.Н. Крекина // Ведомости. - 2010 - №4 – С. 19-22.
19. Никитина Е.В. «Почему Carrefour ушла из России» / Е.В. Никитина: [Электронный ресурс] электронный журнал Republic, 2009 Режим доступа: <https://republic.ru>.

20. Forbes «50 крупнейших иностранных компаний в России: Ашан, Атак/GroupeAuchan», [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru>.
21. АШАН Ритейл в России, официальный сайт [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://auchan-supply.ru>.
22. Annual Report & Action Plan 2020 7-Eleven Stores Pty Ltd [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.7eleven.com>.
23. Официальный сайт 7-Eleven [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.7-eleven.com>.
24. История компании 7-Eleven Japan, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sej.co.jp/company/en/history.html>.
25. Мамытов У.Р. “Управление по-японски: секреты успеха 7-Eleven Japan” / У.Р. Мамытов, Элкел [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elkel.org>.
26. Huber Margot, Diersand Deike, Gulisano Andrea «Hangout Haven» / Margot Huber, Deike Diersand Andrea Gulisano // Business Today – 2013, p. 1-14.
27. «В Южной Корее тестируют высокотехнологичный вендинг магазин 7-Eleven Express» // Бизнес-журнал Киосксофт, 2018 г. Режим доступа <https://kiosksoft.ru>.
28. Министерство сельского хозяйства и торговли по Красноярскому краю «Информация о состоянии торговли на территории Красноярского края»: [Сборник] – Красноярск, 2020 – 53 с.
29. Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства и торговли красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasagro.ru>.
30. Картографический справочник 2GIS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2gis.ru>.
31. Официальный сайт СМ «Командор» [Электронный ресурс]: URL: <http://sm-komandor.ru>.

32. Деловой квартал: Командор, группа компаний [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://krasnoyarsk.dk.ru>.

33. Красноярский новостной портал [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ngs24.ru>.

34. Федеральная торговая сеть «Пятёрочка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5ka.ru>.

35. Annual Report 2019 X5 retail Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru>.

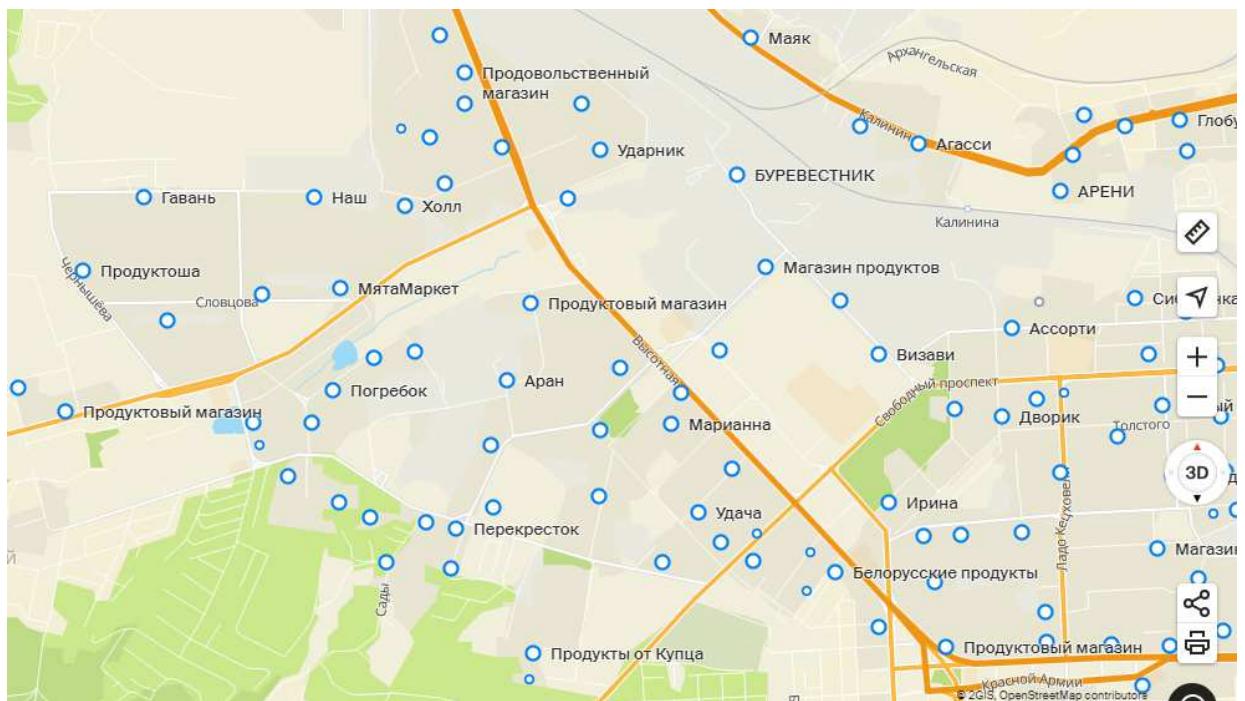
36. Официальный сайт Сеть гастрономов «Красный Яр» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.krasyar.ru>.

37. Приказ ФНС России от 09.06.2011 N ММВ-7-6/362@ (ред. от 04.09.2020) "Об утверждении форм и форматов сообщений, предусмотренных пунктами 2 и 3 статьи 23 Налогового кодекса Российской Федерации, а также порядка заполнения форм сообщений и порядка представления сообщений в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи" (вместе с "Порядком заполнения формы "Сообщение об участии в российских организациях") (Зарегистрировано в Минюсте России 11.07.2011 N 21307) Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

38. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021) ГК РФ Статья 59. Передаточный акт (в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ) Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

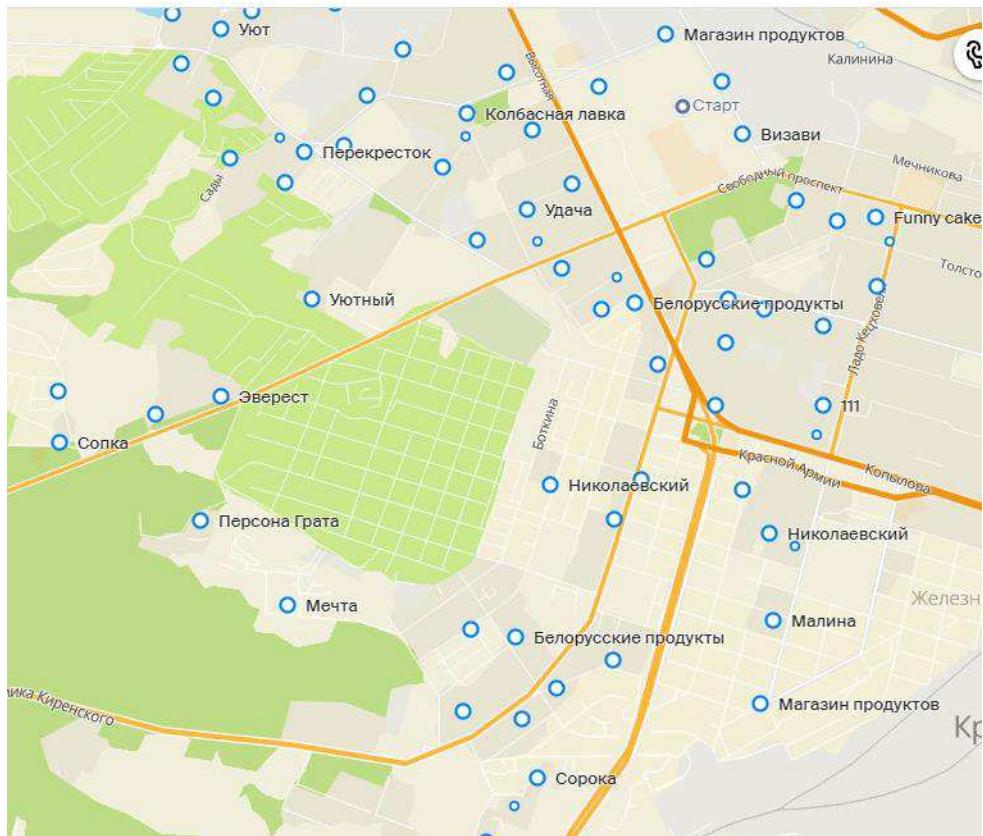
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Октябрьский район часть 1)



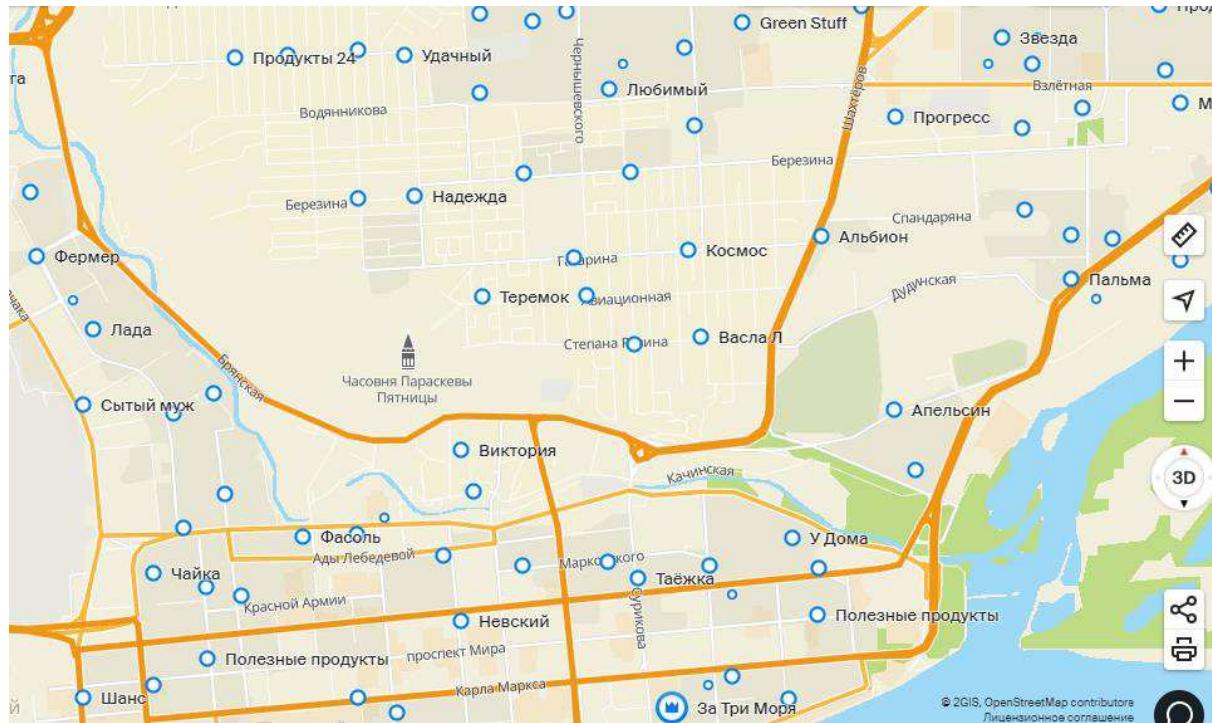
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Октябрьский район часть 2).



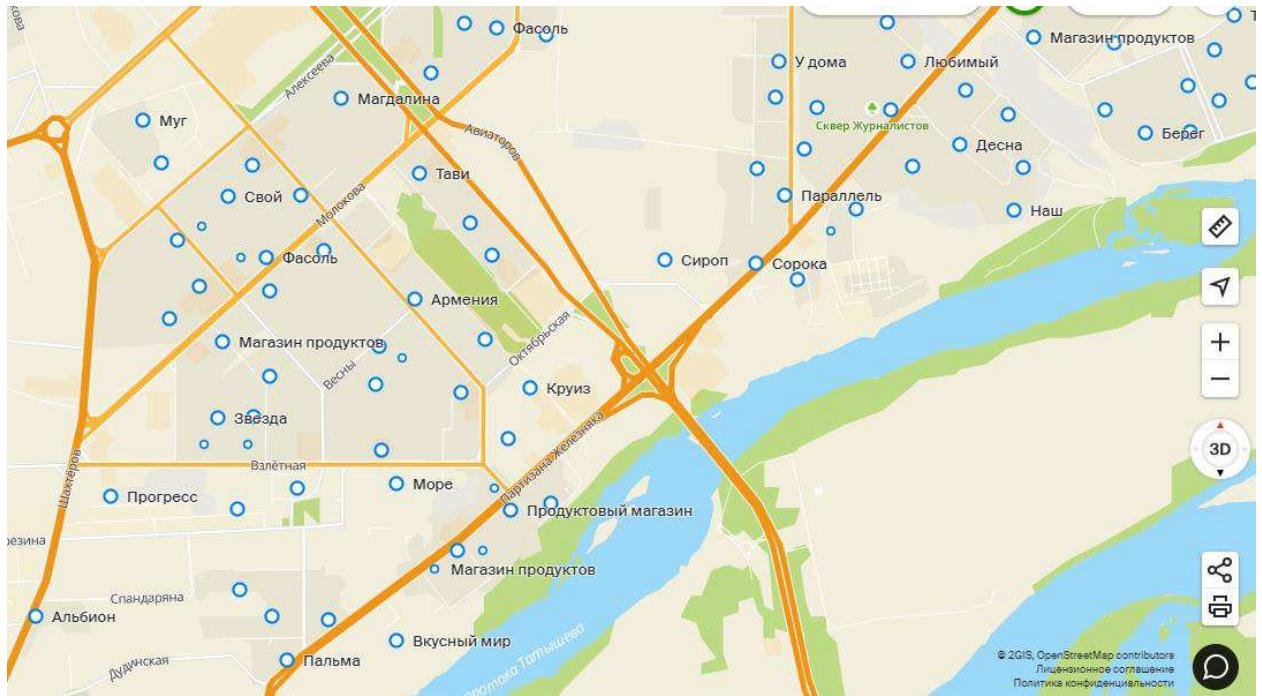
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Центральный район)



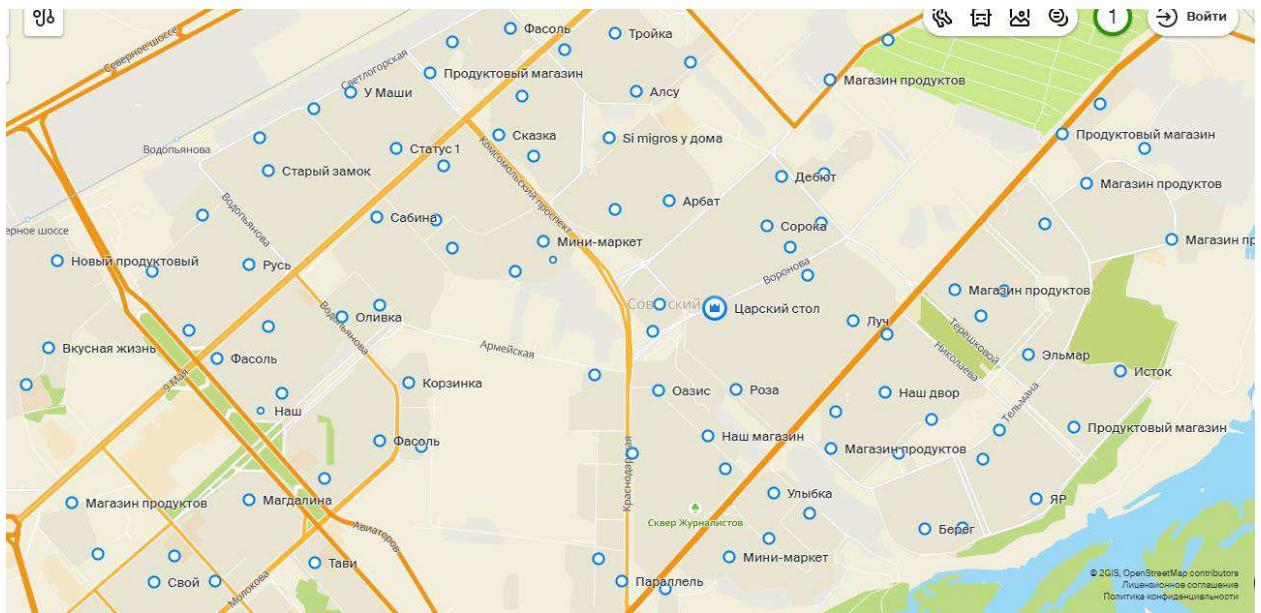
ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Октябрьский район часть 1)



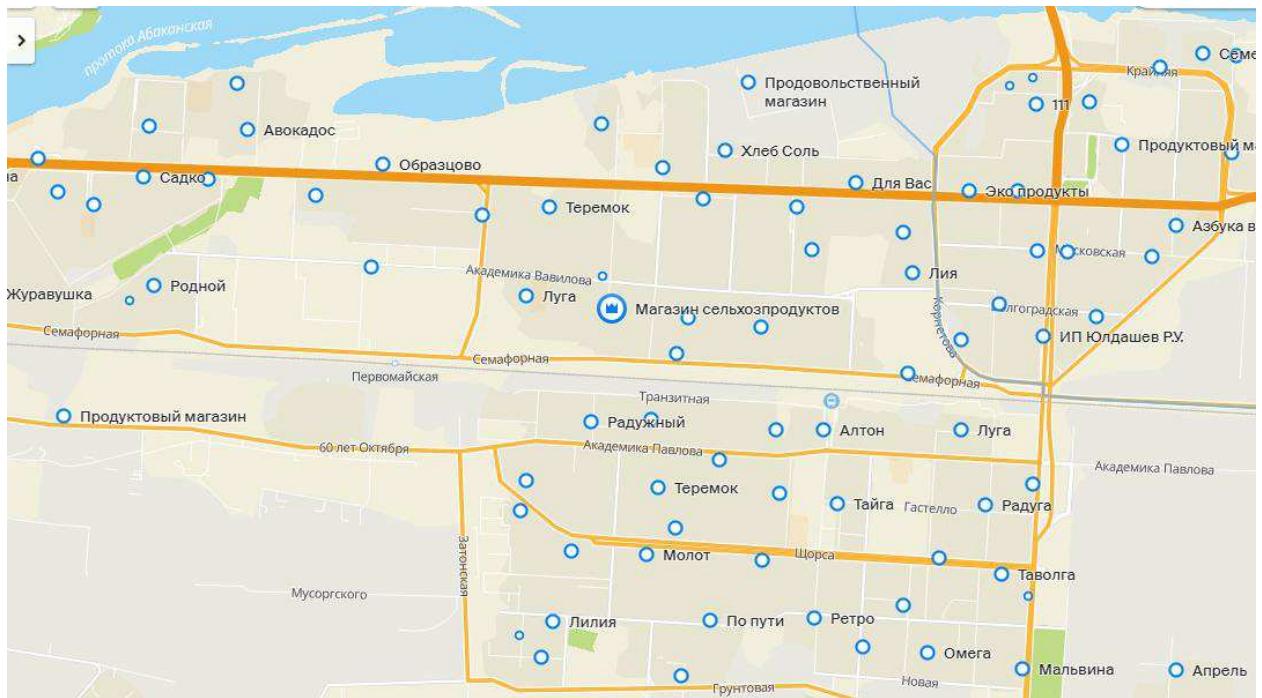
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Октябрьский район часть 2)



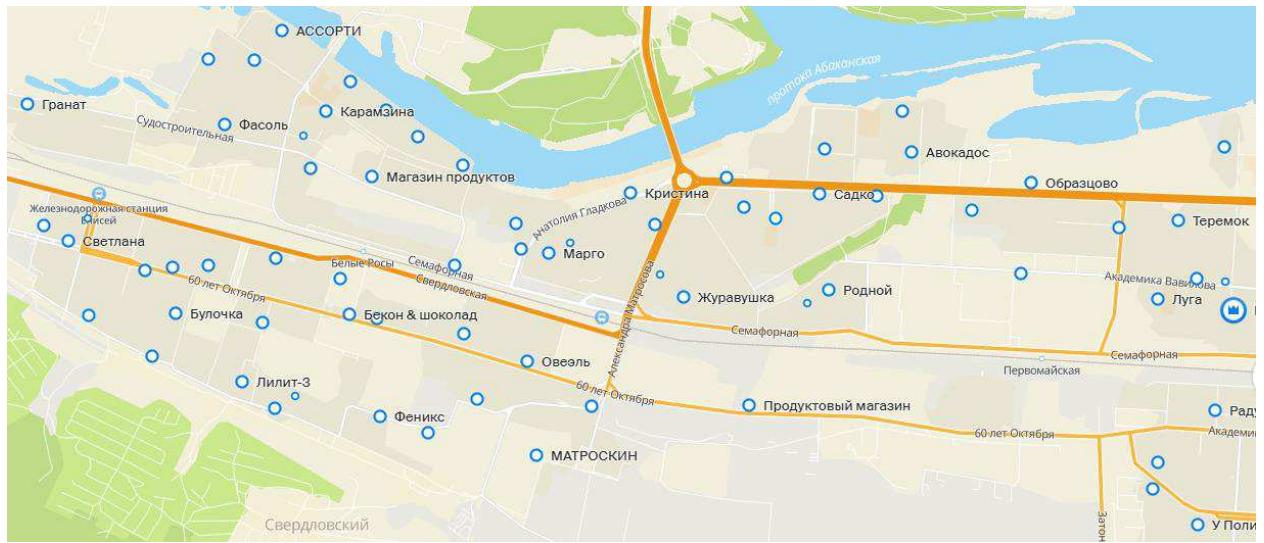
ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Кировский район)



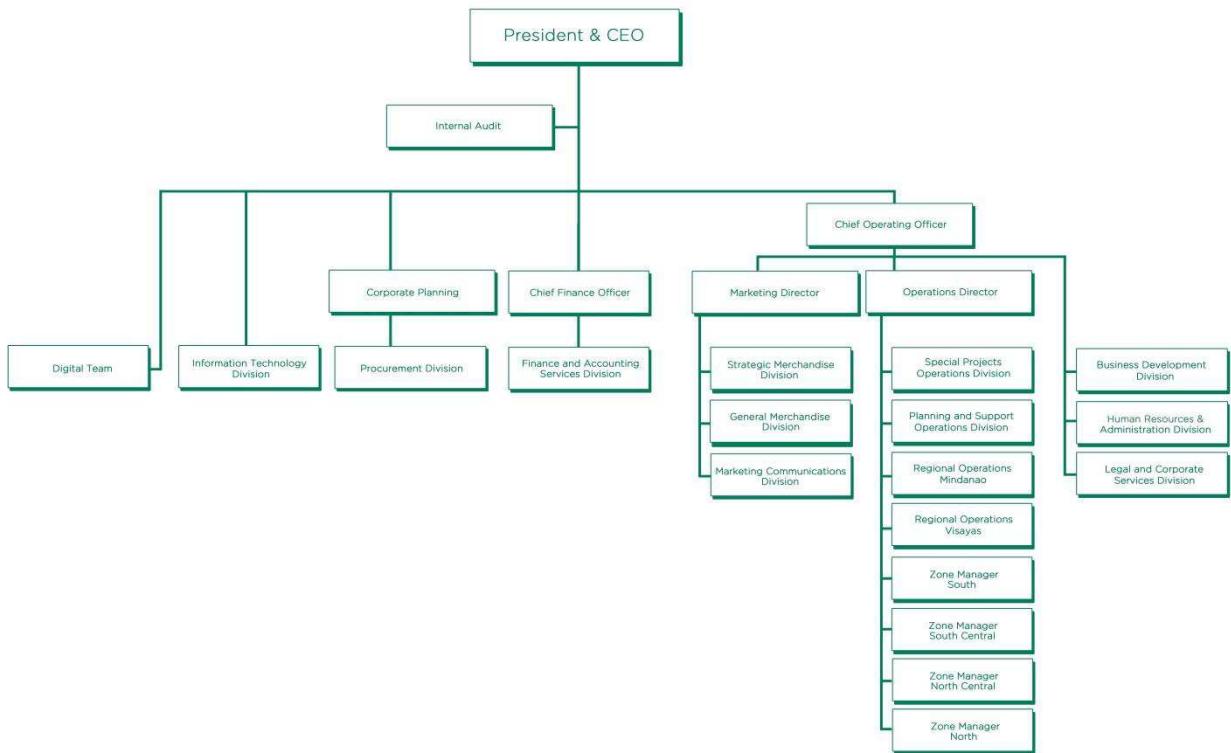
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Плотность расположения продовольственных магазинов в г. Красноярск (Свердловский район).



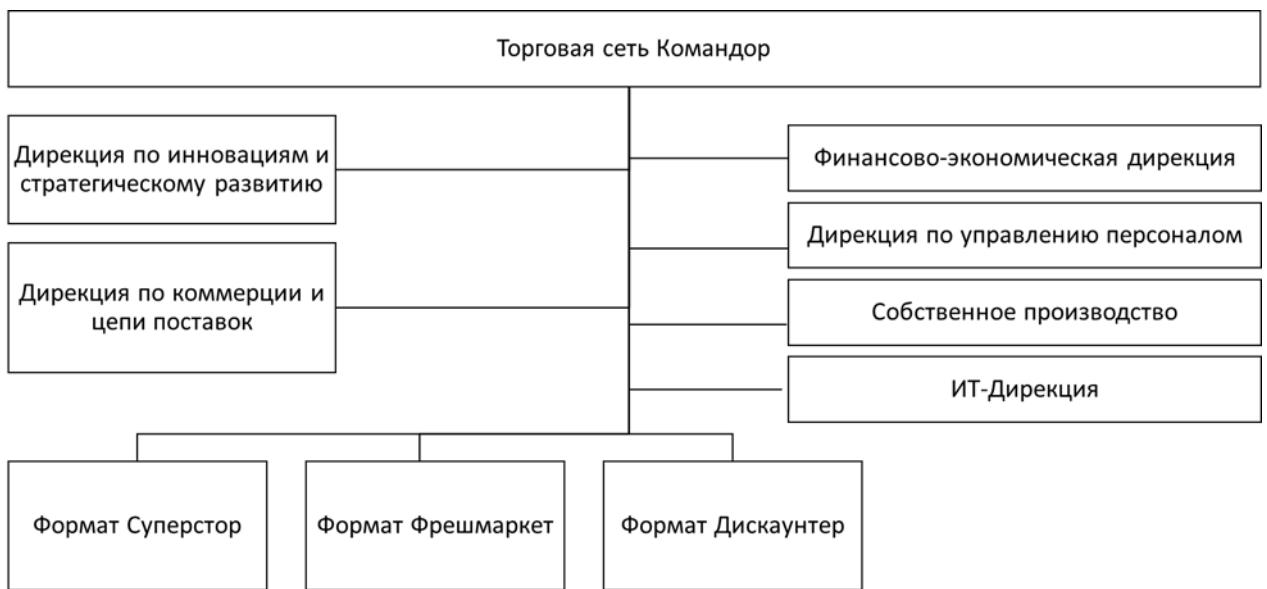
ПРИЛОЖЕНИЕ И

Организационная структура 7-Eleven



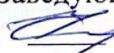
ПРИЛОЖЕНИЕ К

Укрупненная организационная структура ООО «ТС Командор»



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

С.Л. Улина

« 15 » июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка стратегии выхода иностранной торговой сети на рынок
Красноярского края (на примере компании «7-Eleven»)

Научный руководитель Никулько старший преподаватель Т.Ю. Агеева
Выпускник А.В. Смолина А.В. Смолина

Красноярск 2021