

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.В. Филимонок
«__» _____ 2016 г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080111.65 «Маркетинг»

**Разработка маркетинговой стратегии филиала торговой сети
супермаркета «Командор»**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	И.В. Филимонок
Выпускник	_____	Ю.Г. Нечаева
Нормоконтролер	_____	О.В. Рыжкова

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Исследование тенденций развития розничных торговых сетей.....	5
1.1 Анализ мировых тенденций развития розничных торговых сетей.....	5
1.2 Исследование российских особенностей развития торговли сетевых форматов.....	11
1.3 Выявление основных тенденций и показателей развития розничных торговых сетей Красноярского края.....	19
2 Оценка факторов окружающей среды и факторов потребительского выбора торгово-розничной сети «Командор».....	28
2.1 Анализ факторов макросреды и микросреды функционирования розничной торговой сети «Командор».....	28
2.2 Оценка стратегий, форм и методов конкуренции на розничном сетевом рынке г. Красноярска.....	35
2.3 Определение факторов, влияющих на выбор торгово-розничной сети потребителями.....	42
3 Разработка маркетинговой стратегии филиала торгово-розничной сети «Командор».....	53
3.1 Выявление разрывов в обслуживании покупателей филиала торгово-розничной сети «Командор».....	53
3.2 Разработка мероприятий маркетинговой стратегии филиала торгово-розничной сети «Командор».....	60
3.3 Оценка затрат и экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	79

					<i>ДП – 080111.65 – 2016 ПЗ</i>							
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>	<i>Разработка маркетинговой стратегии филиала торговой сети супермаркета «Командор»</i>			<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>		
<i>Разраб.</i>	<i>Нечаева</i>									2	85	
<i>Проверил</i>	<i>Филимоненко</i>							<i>СФУ ИУБПЭ ЗУБ10-06</i>				
<i>Консульт.</i>												
<i>Н. Контр.</i>	<i>Рыжкова</i>											
<i>Утв.</i>	<i>Филимоненко</i>											

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях сфера розничной торговли как опорная составляющая развитых экономических отношений во многом способствует решению главной задачи общественного производства – удовлетворению разносторонних потребностей людей. Именно розничная торговля, реализуя произведенную потребительскую стоимость, связывает производство с потреблением и поддерживает баланс между спросом и предложением.

В России розничная торговля является быстро развивающимся сектором экономики. Динамичное развитие торговли предопределяет обострение конкуренции и изменение характера конкурентной борьбы в этой сфере, обуславливает необходимость расширения области применения средств маркетинга в управлении торговыми предприятиями.

Объектом исследования дипломного проекта является группа компаний «Командор», которая функционирует на розничном рынке г. Красноярска, Красноярского края и республики Хакасия. В настоящее время в состав розничной сети входит 106 розничных торговых точек различного формата: супермаркет, магазин у дома, гипермаркет и дискаунтер. Наиболее распространенный формат торгово-розничной сети «Командор» - супермаркет.

Рынок продовольственной розницы г. Красноярска характеризуется высоким уровнем конкуренции. На этом рынке присутствуют как местные торгово-розничные сети, так и представители крупных федеральных сетей, которые входят в топ-500 крупнейших розничных сетей мира. Это делает вопросы разработки маркетинговой стратегии особенно актуальными.

Таким образом, целью дипломного проекта является разработка маркетинговой стратегии филиала торгово-розничной сети «Командор».

Для достижения поставленной цели в дипломном проекте были решены следующие задачи:

- исследованы тенденции развития торгово-розничных сетей;

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		3

- проведен анализ факторов окружающей среды ГК «Командор»;
- проведен анализ показателей торговой деятельности филиала торгово-розничной сети «Командор»;
- разработать мероприятия маркетинговой стратегии филиала ТРС «Командор»;
- проведена оценка затрат и экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

					<i>080111.65– 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>		4

1 Исследование тенденций развития розничных торговых сетей

1.1 Анализ мировых тенденций развития розничных торговых сетей

Розничная торговля – одна из древнейших и наиболее развитых отраслей экономики. Каждый человек практически ежедневно посещает или иные торговые точки и в связи с этим хорошо знает данную отрасль, имеет на ее счет собственное мнение и оказывает определенное влияние на ее развитие.

Розничная торговля как отрасль деятельности характеризуется невысокими входными барьерами, для того, чтобы начать собственное дело, не требуется существенных вложений. Розничные торговые предприятия выполняют ряд полезных для экономики и общества функций: организация обслуживания, формирование ассортимента, информационно-рекламная деятельность, оказание дополнительных услуг.

Исследование динамики развития российских и мировых тенденций развития торгово-розничных сетей (ТРС) позволяет выделить тенденцию интернационализации. Так, европейские ТРС, сталкиваясь с конкуренцией на внутренних рынках, активно выходят на рынки других регионов, в том числе и на рынок РФ. Это, в свою очередь, стимулирует российские ТРС к выходу на российские региональные рынки. Другая современная тенденция развития и укрепления розничных сетей – укрупнение бизнеса путем слияний и поглощений, а также образование закупочных союзов. Таким образом, стратегии развития торгово-розничных сетей во многом формируются путем выбора торгового формата, территории покрытия, а также маркетинга взаимоотношений с поставщиками и даже конкурентами.

Сравнение европейских и российских тенденций развития ТРС позволяет выявить существенную разницу в масштабе их деятельности. Так, в странах Европы розничные сети охватывают порядка 70-75% розничного

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		5

товарооборота, на долю мелких розничных точек приходится не более 4%). В РФ наблюдается существенная дифференциация в присутствии сетей в регионах с разным уровнем развития. В целом в РФ доля розничного товарооборота, занимаемого ТРС составляет от 20 до 30%, в то время как в Москве это доля достигает 45% [1].

Также можно выделить и сходные тенденции в развитии розничной сетевой торговли, в частности, тенденцию укрупнения. В настоящее время происходит вытеснение розничных предприятий малого и среднего формата за счет роста числа предприятий современных торговых форматов: супер и гипермаркетов. Преимущества такой формы торговли очевидны: в одном магазине можно приобрести не только продовольственные товары, но и товары бытовой химии, предметы быта и одежды и т.п.).

В то же время, несмотря на рост числа крупных розничных предприятий, развивается формат торговых предприятий «у дома», где продается ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса. Примерами успешного развития такого формата в РФ являются сети «Магнит» и «Дикси».

Еще один перспективный формат ТРС – дискаунтеры, которые представляют собой магазины самообслуживания, как правило, с торговой площадью 500-1500 кв. метров, торгующие товарами по сниженным ценам). Этот формат розничной торговли демонстрирует значительные темпы роста. Рост популярности дискаунтеров во многом объясняется повышением потребительской чувствительности к ценам, что вызвано сокращением реальных доходов населения вследствие экономического кризиса [2].

Мировые тенденции развития торгово-розничных сетей представлены в отчете об исследовании «DestinationEurope 2013», проведенном консалтинговой компанией JonesLangLaSalle[3]. Отчет содержит анализ 250 международных торговых сетей, работающих в 57 странах.

Формируя стратегию развития, международные розничные торговые сети ориентируются, прежде всего, на принципы географического сходства, а также сходства в потребительском поведении. Европейские ТРС расширяют свое присутствие за счет выхода на рынки близких стран (итальянские бренды пользуются успехом в Германии и Испании, британские – в Германии и т.п.). Городом, где присутствие международных ТРС ощущается наиболее сильно, является Лондон (235 ТРС из 250 изученных) (рисунок 1)

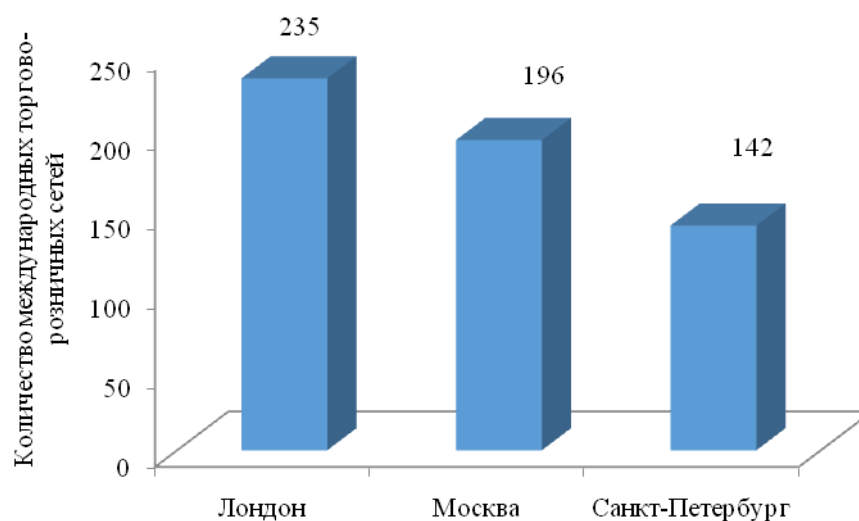


Рисунок 1 – Присутствие международных торговых-розничных сетей на рынках городов [3]

Снижение темпов прироста оборота розничных сетей в европейских странах стимулирует их к выходу на российский рынок, где, несмотря на высокие ставки аренды, перспективы розничных продаж оцениваются как благоприятные. Первыми международными компаниями, обеспечившими свое присутствие на российском рынке еще с начала 2000-х годов, стали ИКЕА, Metro, Auchan. В настоящее время в РФ работают более 90% наиболее популярных в Европе ТРС. Другие розничные операторы рассматривают Россию в качестве приоритетного направления развития, с этой целью открываются логистические центры и производственные предприятия.

Консалтинговая компания «Делойт Туш Томацу Лимитед» («ДелойтГлобал») подготовила отчет «Мировой сектор розничной торговли в 2016 году». В данном отчете содержатся статистические показатели развития международных ТРС за 2014 год. Так, совокупный розничный товарооборот 250 крупнейших розничных торговых компаний мира в 2014 году составил 4,5 трлн. долларов США (рост по отношению к 2013 году 4,3%, для сравнения в 2013 году по сравнению с 2012 прирост составил 4,1%)[4].

Среди компаний – лидеров рынка присутствуют следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Розничные сети, являющиеся лидерами мирового рынка

Место по обороту в 2014 году	Наименование компании	Страна происхождения	Оборот в 2014 году (млрд. долл. США)	Доминирующий формат
1	Wal-MartStoresInc.	США	485,651	Гипермаркет
2	CostcoWholesaleCorporation	США	112,640	Кэш&Керри
4	SchwarzUnternehmenstreuhand KG	Германия	102,694	Дискаунтер
8	MetroAg	Германия	85,570	Кэш&Керри
13	GroupeAuchan SA	Франция	69,622	Гипермаркет
51	Магнит	РФ	19,851	Магазин «у дома»
60	X5 РетейлГруп	РФ	16,853	Дискаунтер
162	Диксигруп	РФ	6,043	Супермаркет
183	Лента	РФ	5,160	Гипермаркет
229	О'кей	РФ	3,989	Гипермаркет

Таким образом, в топ-250 мировых лидеров розничной торговли входят 5 российских розничных сетей. Совокупная доля десяти компаний – лидеров рынка составляет 29,9%. Таким образом, в топ-250 мировых лидеров розничной торговли входят 5 российских розничных сетей. Совокупная доля десяти компаний – лидеров рынка составляет 29,9%. Позиции российских компаний остались неизменными по сравнению с позициями 2013 года. Кроме этого, в отчете определены позиции самых быстрорастущих

компаний, куда из российских вошла сеть «Дикси», занявшая 8 место из 50-ти.

Среди структурных тенденций, характерных для мировой розничной торговли, можно выделить следующие:

- вытеснение оптового звена в сбытовых каналах;
- повышение уровня концентрации рынка;
- повышение уровня технической оснащенности, что обеспечивает эффект масштаба и повышение прибыльности;
- превышение темпов прироста рыночной доли предприятий крупных торговых сетевых форматов над мелкими и независимыми торговцами.

Мировые торгово-розничные сети активно продвигают собственные бренды, что во многом обусловлено ростом продаж товаров под собственными торговыми марками.

Развитие сетевого розничного формата в развитых европейских странах привело к высокому уровню монополизации рынка. Об этом свидетельствуют следующие данные: пять крупнейших компаний, действующих на французском и британском рынках розничной торговли продуктами питания занимают от 70% до 80% рынка. Наиболее высокие показатели концентрации рынка наблюдаются в Норвегии, где пять крупнейших розничных компаний контролируют 95% розничного рынка.

На рынках постсоциалистических стран сохраняются достаточно сильные позиции малых форматов розничной торговли. Это объясняется тем, что магазины подобного формата могут конкурировать с розничными сетями за счет индивидуализации обслуживания клиентов, а также формирования уникального предложения. Кроме этого, в ряде государств для защиты малого и среднего бизнеса в сфере торговли предпринимаются защитные меры, такие как согласование торговой площади, если она превышает установленные значения. Однако, нельзя говорить о том, что меры подобного характера приводят к росту числа малых торговых предприятий.

Развивающиеся рынки Китая, Индии, Латинской Америки и стран Восточной Европы являются объектом пристального внимания французских и немецких розничных сетей. Доля зарубежных операций французских и немецких ТРС занимает в структуре их оборота от 40 до 50%, в то время как аналогичный показатель для американских ТРС оставляет около 15%.

Торгово-розничные сети Азиатско-Тихоокеанского региона демонстрируют значительно более скромные показатели деятельности. Большинство компаний обслуживает внутренний рынок без стремления к международной экспансии. То же самое можно сказать и о розничных компаниях Латинской Америки.

Мировой финансовый кризис внес существенные коррективы в деятельность предприятий розничной торговли. Кризисные явления оказали существенное влияние как на компании, работающие на национальных рынках, так и на крупные международные компании. Теме не менее, сфера розничной торговли остается достаточно стабильным сектором экономики.

Российский рынок, по мнению экспертов, до сих пор является ненасыщенным. В настоящее время вхождение на российский рынок крупных международных сетей ограничивается рядом факторов: продовольственным эмбарго товаров некоторых зарубежных стран, экономическими санкциями против РФ, общими негативными экономическими тенденциями, существенно ограничивающими покупательную способность денежных доходов населения. В то же время эти тенденции могут иметь и положительное значения, что может выражаться в развитии местных производителей и региональных торговых сетей. На рынке розничной торговли сетевого формата РФ присутствуют сильные игроки, занимающие высокие позиции в мировых рейтингах. Помимо этого региональная торговля представлена местными торговыми сетями, успевшими занять серьезные позиции до момента широкомасштабной экспансии международных торговых сетей. Таким образом, становится

необходимым анализ факторов и тенденций развития российского сегмента розничной торговли сетевого формата.

1.2 Исследование российских особенностей развития торговли сетевых форматов

Современный российский рынок розничной сетевой торговли характеризуется обострением конкурентной борьбы, которая стимулируется проникновением на региональные рынки не только крупных зарубежных операторов, то и экспансией федеральным сетей на более мелкие региональные рынки. Такие тенденции негативно сказываются на развитие торгового бизнеса мелкого и среднего формата, который оказывается в заведомо невыгодных экономических условиях по сравнению с более крупными игроками.

Международные и крупные российские ТРС влияют не только собственно на развитие торгового бизнеса, но также и на отрасли, обслуживающие процесс реализации товаров. Одной из наиболее ярких тенденций является вытеснение оптового звена из каналов сбыта. Сильные игроки рынка предъявляют повышенные требования к предприятиям, осуществляющим комплекс транспортно-логистических услуг. Использование западных технологий ставит логистические компании в сложные экономические условия. Особые требования предъявляются к местным производителям товаров и услуг. Эти требования касаются качества товаров, количества, ритмичности и скорости поставок, требований к упаковке и маркировки, условий сертификации товаров и проверки их качества. Повышение требований розничных торговых сетей нередко влечет за собой дополнительные затраты, что, в свою очередь, может негативно сказаться на цене товаров для конечных потребителей.

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		
						11

Современное состояние розничной торговли в Российской Федерации может быть охарактеризовано с помощью анализа ряда количественных данных. Так, на рисунке 2 представлена динамика розничного товарооборота.

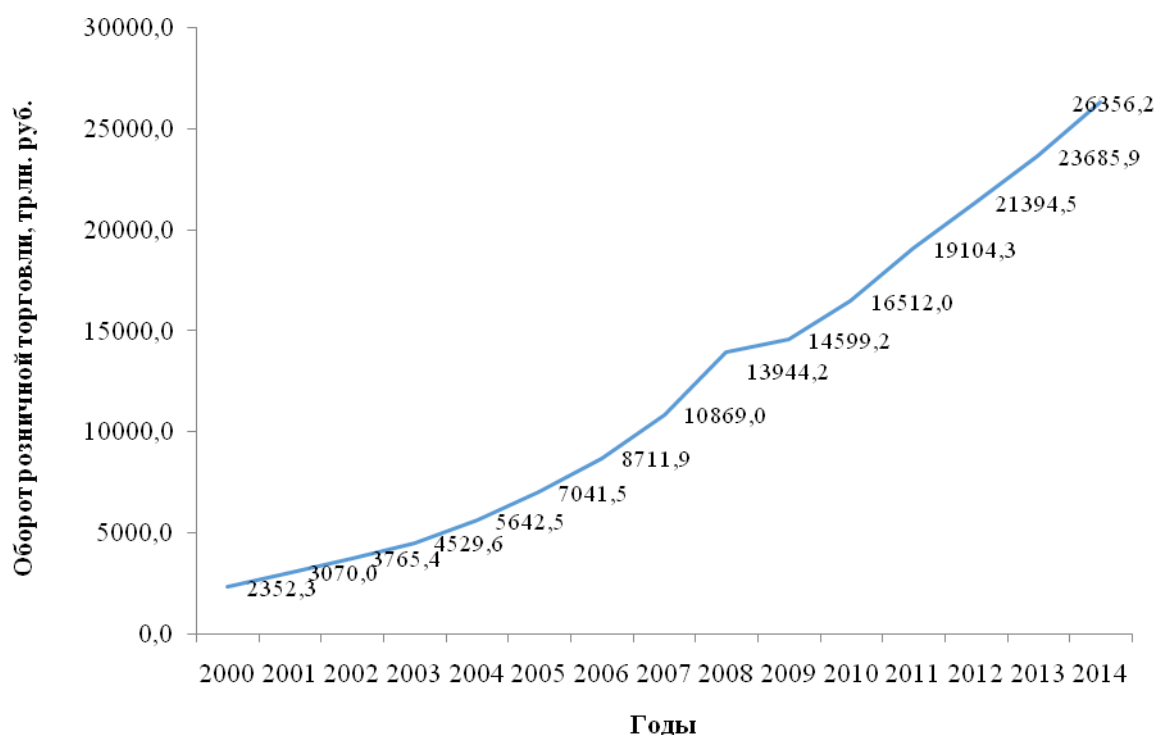


Рисунок 2 – Динамика розничного товарооборота РФ, трлн. руб. [6]

Оборот розничной торговли за период 2000-2014 гг. увеличивался. Анализ темпов прироста данного показателя позволяет сделать вывод о том, что за период 2000 – 2008 гг. темпы прироста были весьма значительными и составляли 24-25% в год. В 2009 г. произошло резкое снижение темпов прироста – до 4,7%. Далее вплоть до 2014 года среднегодовые темпы прироста составили 9-10%. Можно ожидать сокращение темпов прироста оборота розничной торговли, вызванного кризисными экономическими явлениями в 2016 году.

На рисунке 3 представлена динамика оборота розничной торговли в разрезе продовольственных и непродовольственных товаров. За весь рассматриваемый период оборот торговли непродовольственными товарами

превышал торговый оборот продовольственными товарами и за весь рассматриваемый период показатели увеличивались.

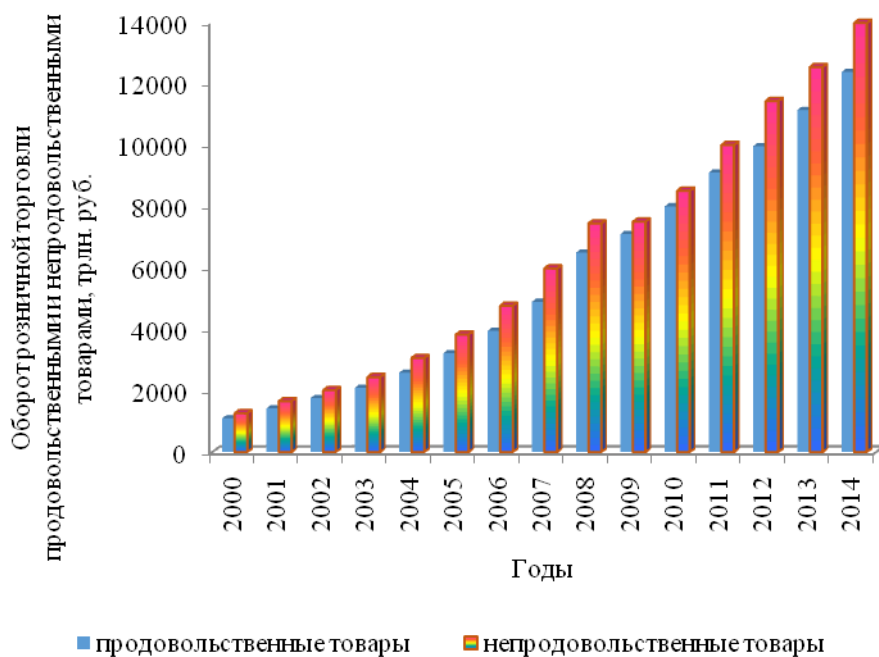


Рисунок 3 – Динамика оборота розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарам, трлн.руб. [6]



Рисунок 4 - Динамика числа торговых организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих торговую деятельность, тыс. [6]

Анализ динамики числа торговых организаций (рисунок 4) позволяет сделать вывод о разнонаправленной динамике данного показателя. Наибольшее число торговых организаций наблюдалось в 2010 году.

Анализ современных тенденций развития торгово-розничных сетей в РФ позволяет сделать вывод об усиливающейся специализации сетевой торговли. Факторами такой специализации являются формат торговли, месторасположение магазинов, учет факторов дифференциации доходов населения при выборе формата торговых точек.

Формирование розничных торговых сетей в РФ происходило постепенно, и заняло длительный временной период. Долговременное отсутствие иностранных конкурентов позволило российским ТРС адаптироваться под изменение потребительских запросов, тем самым создав устойчивый имидж в сознании российских потребителей.

На рисунке 5 можно увидеть динамику оборота розничных торговых сетей в РФ за период 2010-2014 гг.

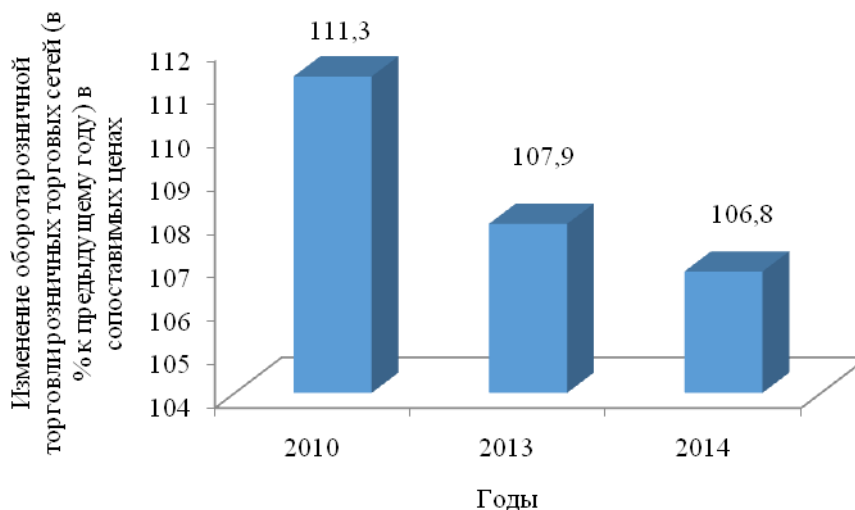


Рисунок 5 – Динамика оборота розничной торговли розничных торговых сетей (в процентах к предыдущему году) в сопоставимых ценах [6]

Анализ динамики розничного товарооборота розничных торговых сетей позволяет сделать вывод об отрицательной динамике данного показателя, т.е. темпы прироста оборота сокращаются.

Интересным является тот факт, что удельный вес оборота розничных торговых сетей в общем обороте розничной торговли увеличивается (рисунок 6).

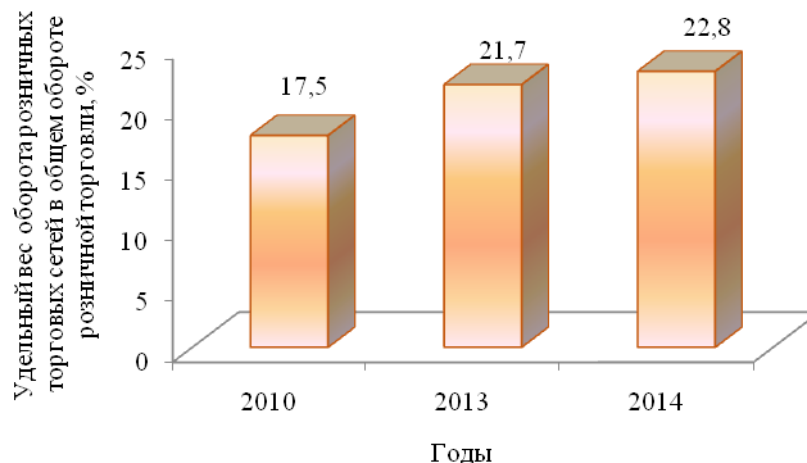


Рисунок 6 – Удельный вес оборота розничных торговых сетей в общем обороте розничной торговли, % [6]

Розничная сетевая торговля продовольственными товарами в РФ представлена следующими форматами:

- независимые операторы (несетевые магазины);
- торговые сети, представляющие собой торговые фирмы, состоящие из двух и более объектов, которые осуществляют торговлю сходным ассортиментом товаров;
- неорганизованная торговля (рынки).

В свою очередь классификация продуктовых розничных сетей представлена следующими торговыми форматами:

- cash&carry (средняя площадь 20 000 кв. м, принцип мелкооптовой торговли, однако часть покупок осуществляется в целях личного потребления) – «Metro»;

– гипермаркет (площадь более 10 000 кв. м, не менее 35% торгового пространства отведено под торговлю непродовольственными товарами) – «Ашан», «Окей», «Лента» и др.;

– супермаркет (площадь от 3 000 до 10 000 кв. м, более 70% ассортимента составляют продовольственные товары и товары повседневного спроса) – «Перекресток», «Седьмой континент» и др.;

– дискаунтер (экономичный супермаркет) (площадь от 300 до 3 000 кв. м, ассортимент продукции состоит из быстро оборачиваемых товаров с минимальной торговой наценкой) – «Пятерочка», «Копейка», «Светофор»;

– магазин «у дома» (небольшая торговая площадь – до 500 кв. м, ассортимент формируется из товаров первой необходимости, в т. ч. непродовольственных; часто имеет круглосуточный режим работы) – «Дикси», «Магнит» и др.

По данным исследования NielsenShopperTrends 2015[9] в 2015 году наиболее популярным форматом для российского потребителя являются супермаркеты. От 33 до 39% россиян предпочитают приобретать продовольственные товары и непродовольственные товары первой необходимости в супермаркетах. При этом супермаркеты остаются единственным форматом, увеличившим свое присутствие на российском рынке в 2015 году по сравнению с 2014 г. Вторым по значимости для российских потребителей является формат гипермаркета, ему отдают предпочтение 31% российских потребителей. 22% россиян предпочитают делать покупки в дискаунтерах (магазинах, торгующих товарами по сниженным ценам).

Анализ частоты посещения магазинов, проведенный в рамках исследования компании Nielsen, позволил сделать вывод об увеличении частоты посещения магазинов. Россияне посещают дискаунтеры и супермаркеты в среднем 10 раз в месяц (в 2014 году среднее количество посещений составило 8), гипермаркеты – 4 раза в месяц (количество

посещений не изменилось по сравнению с 2014 годом). При этом, если в 2014 году российские потребители включали в свой набор вариантов посещения две розничные торговые сети, то в 2015 году набор вариантов выбора увеличился до трех.

Также в исследовании отмечается увеличение частоты посещений магазинов формата «у дома» (с 4 до 5 раз в месяц).

Выбор потребителей, по мнению экспертов компании Nielsen, помимо прочих факторов, определяется брендом розничной торговой сети. Для учета этого влияния специалисты компании разработали индекс капитала марки розничной сети. Данный показатель поставлен в зависимость от лояльности покупателей. Исследование 2015 года позволило выявить лидеров в различных городах РФ. Так, потребители в Москве и Екатеринбурге отдают предпочтение ТРС «Ашан», в Санкт-Петербурге – «Окей», в Ростове-на-Дону – также «Ашану», который опередил ТРС «Магнит».

Анализ ценового восприятия также позволил выявить лидеров: для жителей московского региона наиболее выгодные покупки с точки зрения цены можно осуществить в гипермаркетах «Ашан» (этой сети отдали предпочтение 40% респондентов), также недорогими, по мнению участников исследования в Москве и Нижнем Новгороде, являются магазины сети «Пятерочка». В магазины – лидеры по ценам также вошли сети «Магнит» и «Лента».

Формат гипермаркета обладает существенными преимуществами по сравнению с другими форматами розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами. В одном месте потребителю доступен большой ассортимент. С другой стороны, среди недостатков данного формата можно выделить значительное количество времени, которое тратит потребитель на совершение покупок. Современный российский потребитель бережнее относится к расходованию своего бюджета, избегая «соблазнов», которые сосредоточены в сетевых магазинах крупных форматов.

В этой связи темпы роста торговых предприятий формата гипермаркет снижаются, снижается и объем продаж товаров повседневного спроса в магазинах данного формата. В то же время наблюдается значительный рост числа магазинов формата дискаунтер, что вполне объясняется повысившейся чувствительностью российских потребителей к ценам.

Количество гипермаркетов уже не растет такими темпами, как раньше, а объем продаж товаров повседневного спроса в этом канале снижается. Противоположная динамика у дискаунтеров: они и демонстрируют бурные темпы роста, и завоевывают новых покупателей, которым комфортнее ходить в магазины у дома с низкими ценами и тратить меньше за одно посещение [7].

Увеличивающимся темпам роста формата дискаунтер способствует кризисная экономическая ситуация, что наряду с другими факторами способствует выбору магазинов более доступных в отношении ценовой политики. В 2015 году по сравнению с 2013 совокупное количество точек «Магнита», «Пятерочки» и «Дикси» выросло на 50%, причем наиболее динамичное развитие происходит на Урале и в Сибири. Дискаунтеры демонстрируют более эффективные показатели эффективности торговой деятельности, такие как выручка, средний чек, количество позиций в одном чеке и т.п. Так, сеть «Пятерочка» увеличила продажи в 2015 году по сравнению с 2014 на 18%.

В связи с выявленными тенденциями можно спрогнозировать тенденции развития ТРС в РФ:

- дальнейшее применение предприятиями розничной торговли методов стимулирования сбыта;
- развитие онлайн-торговли и мультиканальных коммуникаций;
- рост числа торговых точек формата дискаунтер.

Таким образом, исследование российских особенностей формирования и функционирования розничных торговых сетей позволили выявить

следующие тенденции:

– наиболее популярным форматом для российских потребителей остаются супермаркеты, там предпочитают делать покупки более 30% потребителей;

– формат гипермаркетов по темпам прироста продаж постепенно сдает свои позиции в пользу такого формата как дискаунтеры;

– кризисные экономические явления делают покупателей более бережливыми и рациональными, потребители больше не тратят деньги бездумно, и это необходимо учитывать при выборе формата магазина и формировании ассортимента.

В данном случае речь идет об общероссийских исследованиях, поэтому необходимо проанализировать особенности формирования розничного рынка и функционирования магазинов сетевого формата г. Красноярск.

1.3 Выявление основных тенденций и показателей развития розничных торговых сетей Красноярского края

Анализ розничной торговли в Красноярском крае позволил выявить следующие тенденции.

Количество торговых предприятий имеет тенденцию к росту (рисунок 7)

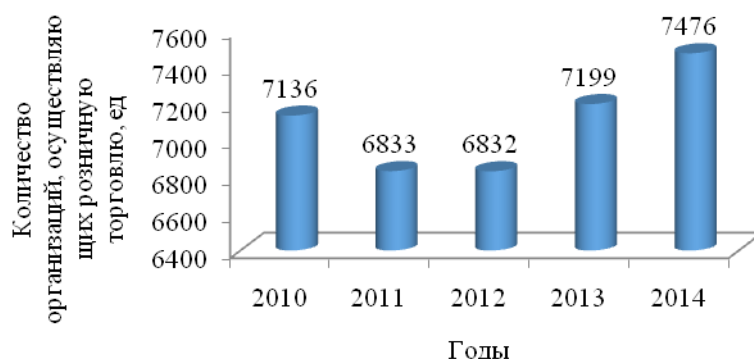


Рисунок 7 – Динамика числа торговых предприятий розничной торговли, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами, ед. [10]

На рисунке 8 представлена динамика числа предприятий розничной торговли Красноярского края, осуществляющих торговлю продовольственными товарами, включая напитки и табачные изделия

Количество таких организаций увеличивается, темп прироста в 2014 году по сравнению с 2013 составил 1,7%.

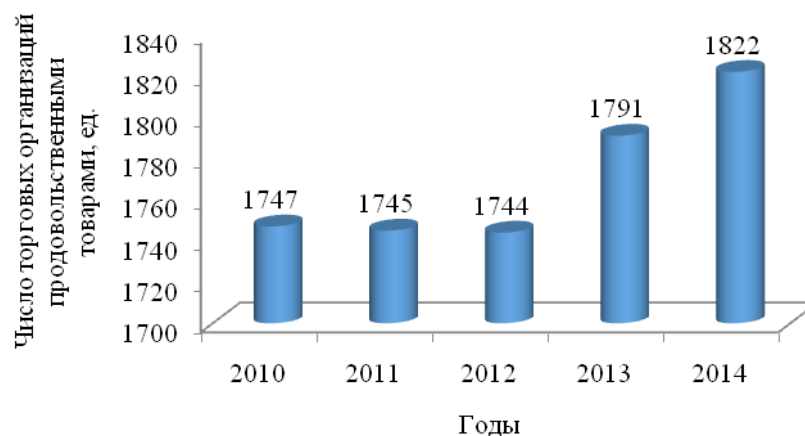


Рисунок 8 – Число торговых организаций, осуществляющих розничную торговлю продовольственными товарами, включая напитки и табачные изделия, ед. [9]

В Красноярском крае представлены различные форматы розничной торговли. В таблице 2 представлено число торговых предприятий Красноярского края различных форматов, а также площадь этих предприятий [10].

Таблица 2 – Количество торговых точек разных форматов в Красноярском крае на конец 2014 г.

Типы розничных торговых предприятий	количество, ед.	площадь, кв. м.	площадь в расчете на одну торговую точку, кв.м.
Магазины	14103	2246662,2	159,30
Гипермаркеты и супермаркеты	201	399967,3	1989,88
Минимаркеты	7834	594119,8	75,83
Павильоны	4881	212213	43,47

На рисунке 8 представлена динамика оборота розничной торговли по Красноярскому краю.

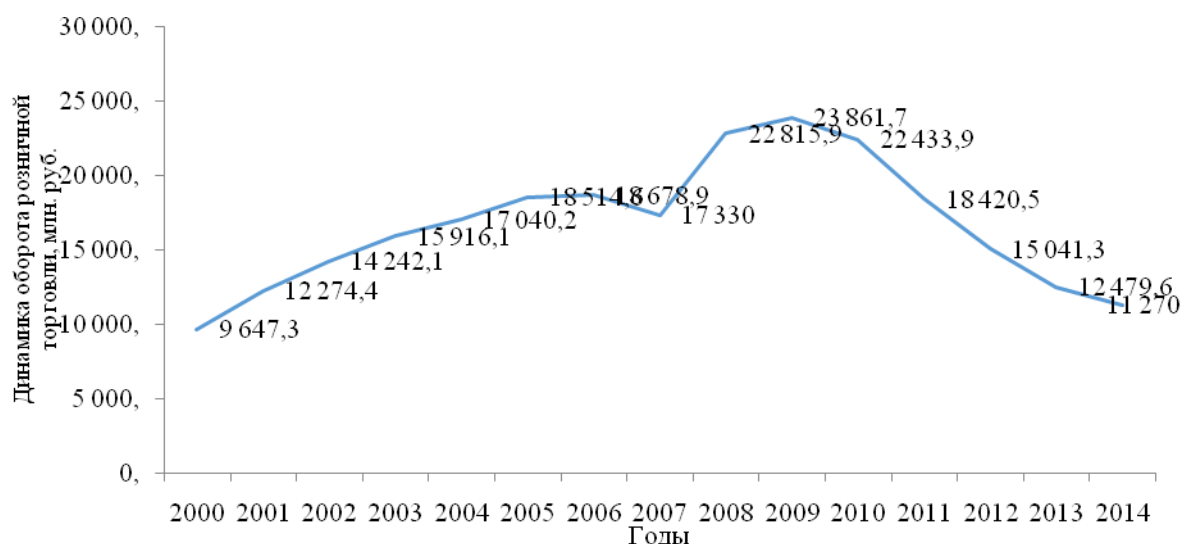


Рисунок 8 – Динамика оборота розничной торговли по Красноярскому краю, млн. руб. [10]

Анализ показателя розничного товарооборота позволил выявить тенденцию его сокращения. Но при этом эксперты по-прежнему оценивают Красноярск как один из наиболее привлекательных городов для развития сектора розничной торговли.

Согласно данным журнала «Деловой квартал» [13] наибольший удельный вес в структуре оборота розничной торговли Красноярского края занимает сетевая торговля (рисунок 10).

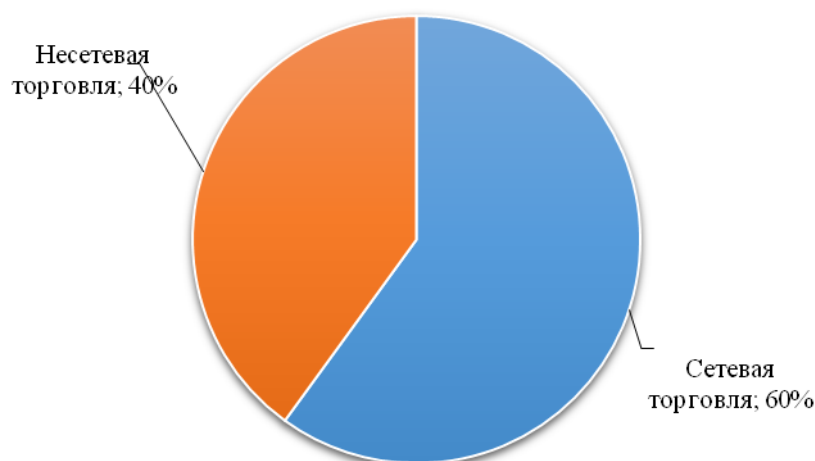


Рисунок 13 – Структура оборота розничной торговли Красноярского края в 2015 году, %

В 2015 году в Красноярском крае наблюдается значительное сокращение товарооборота розничной торговли. По сравнению с 2014 годом падение составило 8%. Данное падение объясняется снижением потребительской активности населения, что выражается в сокращении объема закупок, предпочтении более дешевых товаров, а также более активное реагирование на меры стимулирования сбыта (акции, розыгрыши и т.п.). Повторением общероссийских тенденций является увеличение количества посещаемых ТРС в поисках более выгодного ценового предложения.

Еще одной тенденцией, которая наблюдается как в РФ, так и в Красноярском крае, является увеличение популярности дискаунтеров. Компания «Командор» запустила первую точку подобного формата в декабре 2014 года. Далее в течение года было открыто еще 14 магазинов.

Активное присутствие на рынке Красноярска расширяет сеть «Светофор», работающая в формате «жесткого дискаунтера» (эта торговая сеть увеличила количество магазинов с 7 в 2014 до 18 в 2015 году). Торговая сеть «Красный яр» также дифференцирует свои торговые форматы путем открытия дискаунтеров под маркой «Батон».

Несмотря на усиление кризисных тенденций, местные торговые сети увеличивают свое присутствие на красноярском рынке. С начала 2015 года торговая сеть «Командор» открыла более 20 магазинов различных форматов. Сеть «Красный яр» увеличила число своих торговых точек еще на 5 магазинов (4 в Красноярске и 1 в Емельяново).

Федеральные торговые сети, в частности «Магнит» также расширяют свое присутствие. Открыв уже два магазина в Красноярске, «Магнит» анонсирует планы по увеличению числа торговых точек. Кроме этого, планируется открытие второго гипермаркета «Лента» на ул. Ястынской. Также «Лента» включила в свои планы освоение микрорайона Покровский. Не собирается останавливаться и торговая сеть «Метро».

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		22

Несмотря на активное вхождение на красноярский рынок федеральных торговых сетей, позиции местных игроков по-прежнему остаются сильными (рисунок 14).

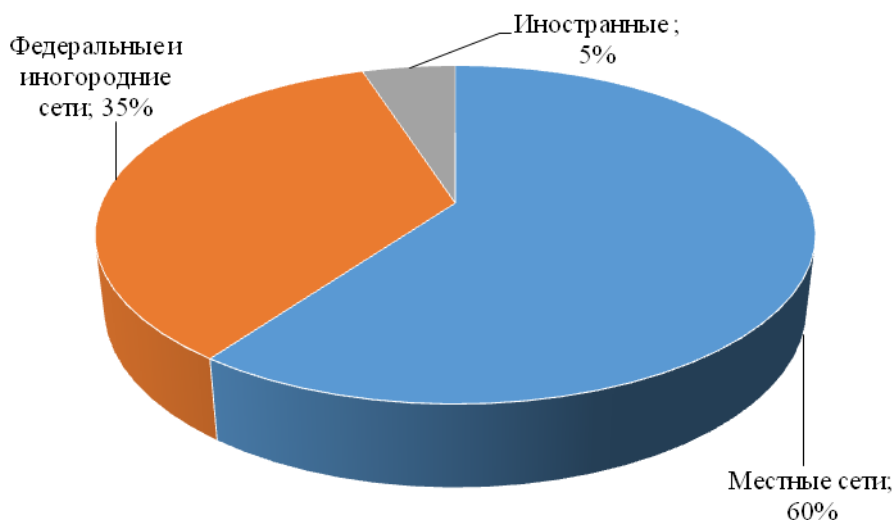


Рисунок 14 – Структура розничного сетевого рынка г. Красноярска, %

Также повторением общероссийских тенденций развития розничной торговли является заключение розничными сетями прямых контактов с производителями товаров. По оценкам экспертов журнала «Деловой квартал» в 2015 году экономия от таких контактов составила в среднем 25%. Кроме этого, местные розничные торговцы объединяются с представителями розничного бизнеса других регионов. ТРС «Командор» объединилась с представителями продуктового сектора розничной торговли ряда регионов (Дальний Восток, Алтайский край, республика Татарстан, Забайкальский край). Участники союза приобретают крупную партию продукции и затем распределяют ее между собой.

Журнал «Деловой квартал» составил рейтинг ведущих продовольственных сетей Красноярского края по состоянию на 1 ноября 2015 года. В основу рейтинга заложены показатели совокупной площади торговых точек, количество торговых точек, а также количество товаров в ассортименте (таблица 3).

Таблица 3 – Рейтинг розничных торговых сетей на рынке Красноярского края, кв.м.

Наименование	Совокупная площадь (Красноярский край всего),	Совокупная площадь (Красноярск)	Совокупная площадь (Красноярский край без Красноярска).	Другие регионы	Общее количество торговых точек	Год начала работы в г. Красноярске
«Командор»	250 000	56 988	28 010	10 142	107	1999
«Красный яр»	39 912	36 328	3 584	661	66	1998
«Светофор»	24000	17 000	7000	н/д	24	2009
«ROSA»	18 700	17 600	1 100	0	16	2011
«Окей»	17 000	17 000	0	н/д	96	2008
«Метро»	16 315	16 315	0	н/д	80	2007
«Биг Си»	16 000	16 000	0	н/д	6	2000
«Лента»	7 000	7 000	0	н/д	150	2014
«Чистые луга»	1 900	1 700	200	0	47	2010

Лидером по количеству торговых точек в Красноярском крае является торговая сеть «Командор».

Рейтинг торговых сетей по количеству ассортиментных позиций представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Рейтинг торговых сетей по количеству ассортиментных позиций

Наименование	Количество ассортиментных позиций	Включая алкогольную и табачную продукцию	Непродовольственные товары	Доля товаров под частными марками, %	Количество собственных торговых марок
«Командор»	29 600	55	45	2	7
«Светофор»	2 000	-	-	-	-
«Лента»	26 000	70	30	13	2
«Чистые луга»	240	100	0	90	97

Эксперты продовольственного рынка г. Красноярска оценивают средний чек при посещении гипермаркетов в среднем от 750 до 1000 руб., супермаркетов – 325 руб., магазинов у дома – 275 руб.

В целом развитие торгово-розничных сетей в Красноярском крае описывается следующими тенденциями:

- среднегодовыми темпами роста среднего чека 8-10%, что соответствует годовым темпам инфляции;
- увеличением присутствия в Красноярске и Красноярском крае;
- расширением присутствия федеральных и международных сетей;

- сокращением затрат на поставку товаров путем заключения прямых контрактов с производителями;
- нехваткой квалифицированного персонала, что во многом решается путем привлечения сотрудников на неполный рабочий день;
- ростом числа фреш-позиций в ассортименте (свежие овощи и фрукты, зелень, мясная продукция и т.п.).

В 2016 году наблюдается сокращение розничного товарооборота в сегменте сетевой торговли на 7,3%. Объем продаж продовольствия снизился на 3,9% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года, оборот в сфере непродовольственных товаров – на 10,9%. В целом, по данным Красноярскстата розничный товарооборот в Красноярском крае упал на 12,8%. В целом оборот красноярских торговых сетей в 2015 году составил 89,8 млрд. рублей, 18,4 % от оборота всей розничной торговли в регионе. Годом раньше этот показатель составил 17,3 %.

Необходимо отметить разные подходы к позиционированию брендов розничных торговых сетей на рынке г. Красноярска. Позиционирование сети «Командор» направлено на наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей, предлагают самые качественные товары, профессиональное обслуживание и максимально комфортные условия для шопинга. Позиционирование гипермаркета «Аллея» отличается от всей основной сети, во-первых, цены на товары - более низкой категории, во-вторых, представлена продукция производителей Красноярского края, а также продвижение продукции СТМ (собственной торговой марки). Девиз компании: «Мы создаем комфортные условия для приобретения качественных товаров».

Сеть «Красный Яр», работает в форматах городского супермаркета и магазина у дома. Для данной сети успех зависит не от формата, а от правильности расположения места и соответствии своим покупателям. По площади все магазины сети близки (от 500 до 800 кв. м), но они имеют

существенные различия в концепции. Условно торговые точки разделены на «красные» и «желтые». «Желтые» – это магазины у дома, это формат спальных районов. Основу ассортимента в этих магазинах составляют продукты ежедневного потребления и так называемые социальные продукты». Магазины с красными вывесками - «городские супермаркеты», это формат центральных районов. Эти магазины имеют ряд ключевых отличий от «желтых», главное из которых - ассортимент: в «красных» он на 10-15% шире, кроме того, доля премиальных товаров в них существенно выше. Главная «фишка» городских супермаркетов «Красного Яра» - наличие эксклюзивного ассортимента. Это привлекает в них постоянных покупателей, дополнительную аудиторию покупателей и формирует их лояльность к данной сети». В период кризиса сеть строила свое позиционирование на том, что доносили до потребителя мысль – мы доступнее, чем кажемся. Сейчас, наметилась обратная тенденция – покупатель возвращается к своим докризисным запросам. Необходимость в ценовой конкурентной борьбе отпала, и «Красный Яр» возвращается к своей прежней стратегии - эксклюзивный ассортимент. В частности, компания начала развивать индивидуальное предложение «Свои продукты» - изделия собственной кулинарии. Основной девиз в работе компании - «Свежее рядом».

«Окей» – динамично развивающаяся розничная сеть в России, одном из крупнейших европейских продуктовых розничных рынков с большим потенциалом дальнейшего роста. Компания представлена в форматах гипермаркета «Окей» и супермаркета «Окей – Экспресс». В Красноярске компания представлена одним гипермаркетом и одним супермаркетом-экспресс. «Окей» признан самым сильным брендом, по данным исследования рынка компании AC Nielsen, проведенного в мае 2013 года.

Гипермаркеты «ОКей» отдают приоритет стратегии «цена-качество». По довольно низкой цене они предлагают практически все виды товара. За счет больших закупок, они могут позволить себе снизить цены практически

до возможного минимума. Хотелось бы отметить, что гипермаркет «О'Кей» рассчитан на средний класс потребителей - людей, стремящихся к новой культуре потребления, скорости и качеству обслуживания, а также свободе выбора товаров и услуг. Гипермаркет предлагает оптовые цены, которые оставляют значительный запас для формирования розничной цены. Девиз гипермаркетов «ОКей» можно выразить следующим образом: гипермаркет для всей семьи, где каждый найдет товар по своему вкусу.

Таким образом, на рынке города Красноярска и Красноярского края представлены торгово-розничные сети различного формата: от магазинов «у дома» до крупных гипермаркетов. Можно говорить о дальнейшем усилении конкуренции со стороны федеральных операторов и международных компаний. Эти факторы повышают актуальность поиска нетрадиционных маркетинговых подходов к формированию ассортимента розничных сетей регионального уровня, повышению качества обслуживания потребителей, формирования программ лояльности и применению методов стимулирования сбыта.

					<i>080111.65– 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>		27

2 Оценка факторов окружающей среды и факторов потребительского выбора торгово-розничной сети «Командор»

2.1 Анализ факторов макросреды и микросреды функционирования розничной торговой сети «Командор»

Компания «Командор» начала свою деятельность в 1994г. Первоначально занималась оптовой торговлей непродовольственными товарами зарубежных производителей, главным образом из Кореи. В 1996г. расширила сферу товаров, начав торговать кухонными гарнитурами зарубежных производителей. В 1998г. попробовала себя в новом виде деятельности – производстве мебели (кухонные гарнитуры, обеденные группы, шкафы-купе, мебель для детских комнат, для офисов, мягкая мебель). В 1999г. было принято решение об открытии новой сферы деятельности - розничной торговли в формате супермаркета.

Первый супермаркет под брендом «Командор» был открыт 24 апреля 1999г. по адресу ул. Партизана Железняка, 50. Одновременно там же был открыт и мебельный салон. Данный супермаркет и мебельный салон стали новым шагом в развитии розничной торговли всего Красноярска. Следующий супермаркет был открыт 17 апреля 2001г. по адресу пр. Metallургов, 53.

9 апреля 2005 года был открыт флагман компании «Командор» - Торгово-Развлекательный Комплекс с офисными помещениями. Якорными арендаторами комплекса являются: продуктовый гипермаркет с большими производственными цехами (кондитерские изделия, салаты, готовые полуфабрикаты и т.д.); мебельный мегаполис, являющийся самым крупным мебельным салоном в Красноярском крае; магазин по продаже керамической плитки и сантехники; салон элитных подарков; кофейня; аптека; салоны связи и т.д.

В 2009 году компания «Командор» начала региональную экспансию на

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		28

рынок Красноярского края, открыв первый магазин в Ачинске. Также 2009 год является началом выпуска товаров под собственной торговой маркой «Наш лидер».

В 2011 году произошла дифференциация торгового формата сети путем открытия первого гипермаркета «Аллея». Позже магазины этого формата были открыты в Ачинске, Железногорске, Канске, Зеленогорске и Абакане.

В 2012 году был запущен проект специализированного торгового центра товаров для дома «Атмосфера дома», где якорным арендатором также стал гипермаркет «Аллея».

В настоящее время на рынке Красноярского края и близлежащих регионов представлены следующие предприятия сети (таблица 5).

Таблица 5 – Форматы розничной торговли сети «Командор»

Формат розничной торговли	Количество розничных торговых точек
Гипермаркет	13
Супермаркет и магазин у дома	106
Дискаунтер	34
ИТОГО	153

Общее количество посетителей торговых точек – более 250 000 в день [14].

Форматы торговли, используемые группой компаний «Командор» (ГК «Командор»), отличаются показателями деятельности (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительный анализ показателей деятельности торговых точек разных форматов ГК «Командор»

Форматы торговых точек	Количество магазинов	Средний чек, руб.	Количество покупателей в день (на одну торговую точку), чел.	Товарооборот в месяц (на одну торговую точку), руб.
Гипермаркет	13	2 200	3 000	70 000 000
Супермаркет	50	500	1 600	24 800 000
Магазин «у дома»	56	330	1 200	11 160 000
Дискаунтер	34	450	1 300	17 550 000
Итого	153	3 480	7 100	123 510 000

Сравнительный анализ показателя «средний чек» позволяет сделать вывод о том, что наибольшее количество денег в расчете на одну покупку потребители оставляют в магазинах формата гипермаркет, наименьшее – в магазинах «у дома» (рисунок 15).



Рисунок 15 – Показатель «средний чек» в магазинах различных форматов ГК «Командор», руб.

Значительная разница в показателе «средний чек» объясняется наличием более широкого ассортимента в магазинах формата гипермаркет.

Показатель «количество покупателей в день» для магазинов различных форматов представлена рисунке 16. Следует отметить, что количество покупателей в магазинах формата гипермаркет вдвое превосходит количество покупателей магазинов других форматов.

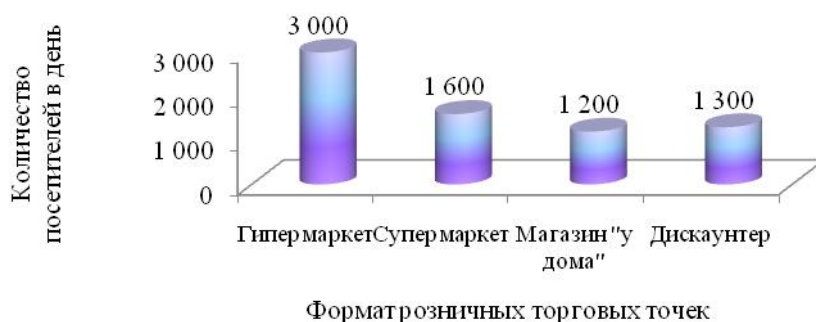


Рисунок 16 – Показатель «количество покупателей в день» в магазинах различных форматов ГК «Командор»

Сравнение показателя месячного товарооборота представлено на рисунке 17. Магазины формата гипермаркет характеризуются гораздо более значительным показателем товарооборота по сравнению с магазинами других форматов.

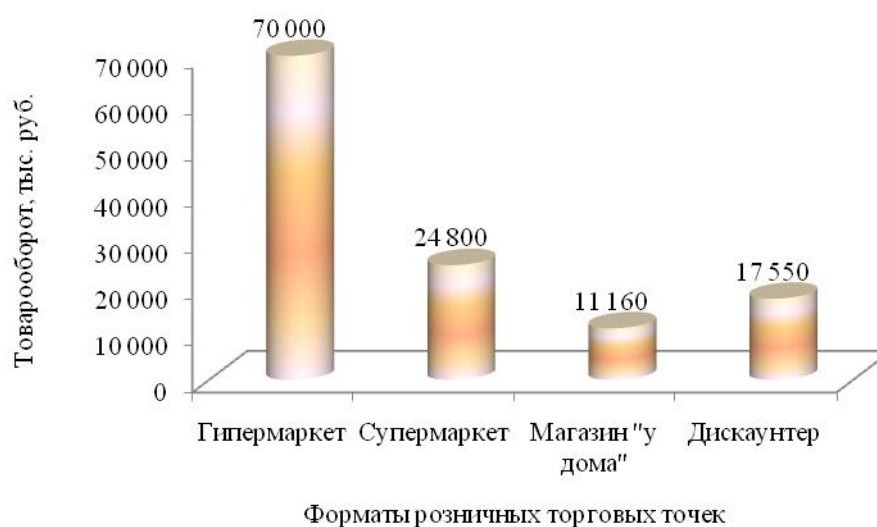


Рисунок 17 – Показатель товарооборот в месяц в магазинах различных форматов ГК «Командор», тыс. руб.

Таким образом, наиболее высокие показатели деятельности наблюдаются в торговых точках формата гипермаркет.

В магазинах ГК «Командор» реализуются товары под частной маркой «Наш лидер». Под данной маркой реализуются такие товары как:

- орехи и сухофрукты;
- консервация (зеленый горошек, кукуруза, фасоль);
- бакалея (крупы, макароны, растительное масло, сахар, специи, приправы);
- кондитерские изделия (печенье, пряники, конфеты, пастила, шоколад, попкорн);
- напитки (фруктовые нектары, минеральные и газированные воды);
- овощи;

– хозяйственные товары (универсальные салфетки, губки для мытья посуды, фасовочные и мусорные пакеты, одноразовая посуда и столовые приборы, пищевая пленка, скатерти);

– средства гигиены (бумажные полотенца, салфетки, ватные палочки и др.);

В магазинах товары под частной маркой «Наш лидер» выделены специальными ценниками.

Цель ГК «Командор»: «Быть компанией №1 в Красноярском крае и Хакасии по качеству услуг, товарообороту и эффективности».

Внешняя среда, в которой работает компания «Командор», на современном этапе характеризуется в большей мере негативными тенденциями вследствие ухудшения экономической ситуации как в России, так и в Красноярском крае. На рисунке 18 представлена сравнительная динамика реальных денежных доходов населения.

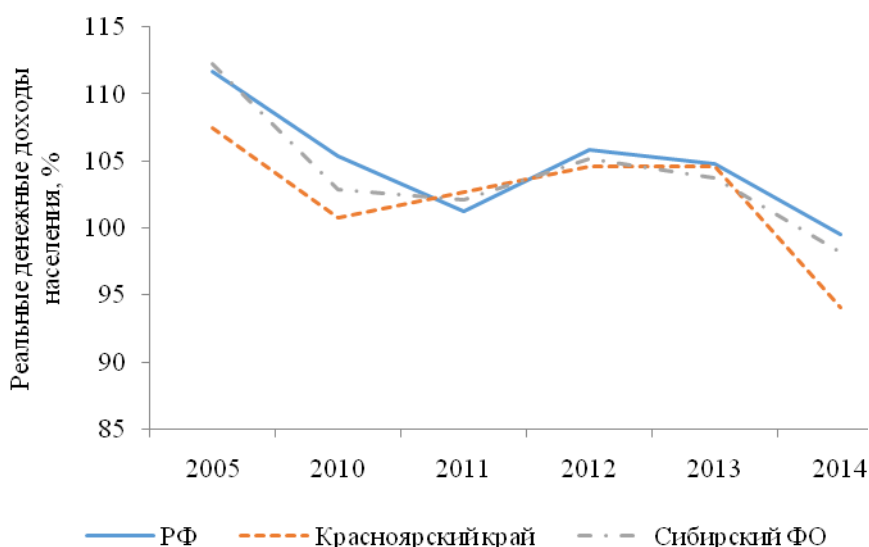


Рисунок 18 – Динамика реальных денежных доходов населения, % к предыдущему году, %

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о более существенном падении реальных денежных доходов населения Красноярского края по сравнению с данными показателями Сибирского федерального округа и РФ.

Анализ структуры потребительских расходов позволил выявить сокращение расходов на непродовольственные товары и увеличение расходов на продукты питания (рисунок 19).



Рисунок 19 – Динамика структуры потребительских расходов домохозяйств Красноярского края, %

Материалы выборочного исследования домашних хозяйств Красноярского края позволили выявить изменение структуры потребительских расходов домашних хозяйств в разрезе товарных групп (таблица 7).

Таблица 7 – Изменение структуры потребительских расходов домашних хозяйств Красноярского края, %

Продукты питания и безалкогольные напитки		Алкоголь и табачные изделия		Одежда и обувь		ЖКХ и топливо		Предметы домашнего обихода, бытовая техника		Здравоохранение	
2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014
26,6	26,2	2,5	3,3	11,6	9,4	11,3	11,7	6,5	6,7	3,3	3,3

Проведенный анализ позволил выявить следующие тенденции:

- доля расходов домашних хозяйств Красноярского края на продукты питания осталась неизменной;
- расходы на алкоголь и табачные изделия увеличились на 0,8%;

- расходы на одежду и обувь значительно сократились – на 2,2%;
- расходы на оплату услуг жилищно-коммунального хозяйства изменились незначительно и занимают в структуре расходов 11,7%;
- доли расходов на здравоохранение и покупку бытовой техники остались практически неизменными и составили 3,3% и 6,7% соответственно.

Учитывая динамику сокращения реальных располагаемых денежных доходов населения и структуру потребительских расходов, можно сделать вывод о сокращении расходов потребителей Красноярского края на приобретение продуктов питания. Этот фактор отрицательным образом влияет на работу торгово-розничных сетей Красноярского края.

Деятельность торговых организаций регулируется значительным количеством законодательных актов. 1 февраля 2010 года вступил в силу закон РФ №381-ФЗ «Об основах регулирования торговой деятельности в РФ» [15]. Данный закон определяет ряд существенных моментов в организации торговой деятельности на территории Российской Федерации:

- возможность государственного регулирования цен на социально-значимые товары;
- установление торговой наценки, выплачиваемой поставщикам продовольственных товаров в размере не более 10% от суммы закупки;
- установление срока оплаты поставок продовольственных товаров в зависимости от срока годности этих товаров;
- ограничение максимального розничного товарооборота, занимаемого объектами одной розничной торговой сети, 25%-ми. При достижении и превышении данного показателя запрещается приобретение и взятие в аренду дополнительных торговых площадей.

19 мая 2016 года Государственная Дума Российской Федерации приняла в первом чтении поправки к Закону №381-ФЗ [16]. Изменения направлены, в первую очередь» на поддержку отечественных производителей и устранение дискриминационных практик. В частности,

предполагается запрет на выплату размера вознаграждения, выплачиваемого поставщиками товаров розничным торговым сетям с 10% до 3%. Это вознаграждение выплачивается за продвижение товара и гарантию закупки продукции в определенном объеме.

Кроме этого, ожидается введение запрета на взимание платы за «листинг» (доступ на полки магазинов) и изменение ассортимента.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что ГК «Командор» работает на рынке в условиях повышающихся угроз со стороны факторов внешней среды, что вызвано сокращением покупательной способности денежных доходов населения, а также повышением законодательных требований к ведению торговой деятельности в отношении продовольственных товаров и функционированию торговых сетей. В то же время рынок г. Красноярска и Красноярского края характеризуется высоким уровнем конкуренции, которая также представляет существенную угрозу для функционирования компании.

2.2 Оценка стратегий, форм и методов конкуренции на розничном сетевом рынке г. Красноярска

Для того чтобы компания смогла определить, какую конкурентную стратегию реализовать, необходимо определить ее местоположение в условиях рынка. Для этого важно учитывать все совокупности отношений и информационных потоков, связывающих данное предприятие с другими субъектами рынка – конкурентами. Все внешние и внутренние элементы, окружающие компанию, составляют конкурентную среду предприятия. Ее анализ и оценка играет важную роль при выборе конкурентной стратегии. Конкурентная среда – это условия, в которых производители товаров и услуг ведут борьбу за потребителя, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. Существует множество подходов к структуризации

конкурентной среды, а также разные методологические подходы к анализу конкурентной среды предприятия.

Первым этапом анализа конкурентной позиции предприятия является определение состава продавцов на рынке. Приступая к выявлению ближайшего конкурентного окружения ГК «Командор», следует учесть, что выбор основных конкурентов обычно осуществляется в зависимости от следующих факторов: производство и реализация аналогичной продукции, сопоставимый объем реализации в натуральном и стоимостном выражении, соизмеримые масштабы деятельности и т. д. Особую роль играют факторы специфики рынка: например, формат торговли, географическая близость предприятий и др.

Итак, по данным статистики, на рынке продуктов питания г. Красноярска в 2015 г. функционировало 4989 торгово-розничных организаций различного масштаба деятельности, имеющих различный объем реализации, предлагающих различный ассортимент продукции. ГК «Командор» владеет наиболее крупной сетью супермаркетов в нашем городе. Среди сравнимых с сетью «Командор» по масштабу деятельности, объему реализации в стоимостном и натуральном выражении, ассортиментному составу продукции розничных торговых сетей можно назвать сеть супермаркетов «Красный Яр», «Rosa».

«Красный Яр» – современная сеть гастрономов, имеющая торговые точки в разных городах Красноярского края. На сегодняшний день данная сеть насчитывает 68 торговых точек, которые расположены в различных городах Красноярского края: Красноярске, Абакане, Ачинске, Железногорске, Лесосибирске и Сосновоборске. Большинство гастрономов располагаются в бывших универмагах и продуктовых магазинах.

Основные показатели деятельности сетей-конкурентов ГК «Командор» представлены в таблице 8. Еще одним фактором, оказавшим влияние на выбор основных конкурентов анализируемого предприятия, стала

географическая близость местоположения торговых точек вышеперечисленных торгово-розничных сетей к сети «Командор»: большая часть торговых точек выявленных конкурентов располагается в районах нахождения супермаркетов данной сети.

Таблица 8 – Сравнительный анализ деятельности сети «Командор» и основных конкурентов в формате «супермаркет»

Показатель	«Командор»	«Красный яр»	«Rosa»
Количество магазинов	106	69	15
Количество населенных пунктов присутствия	17	6	1
Торговая площадь	> 100 000	> 39 000	≈ 15 000
Количество сотрудников	6 000	3 200	н/д
Наличие в ассортименте товаров под собственными торговыми марками	да	нет	нет
Количество ассортиментных позиций	до 15 000	> 17 000	н/д
Наличие собственного производства	Пекарня, фабрика-кухня	Пекарня, фабрика-кухня	Пекарня, фабрика-кухня
Система лояльности	Программ выгод «Копилка» (действует мобильное приложение). Бонусная система. Возможность оплаты проезда на общественном транспорте. Специальные условия для пенсионеров	Бонусная карта «Премия». Бонусы начисляются за покупку акционных товаров.	Бонусная система (пластиковые карты), которая действует в магазинах и на автозаправочных комплексах «25 часов», зоомагазинах и аптеках Rosa. Партнер – Первая скорая медицинская помощь
Позиционирование	Быть как можно ближе к клиентам путем широкой сети магазинов. Комфортные условия для приобретения качественных товаров	Ставка на качество и свежесть товаров, ширину ассортимента и комфорт покупок.	Первая сеть магазинов европейского стандарта «премиум-класса» с наличием эксклюзивной продукции

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о применении розничными сетями стратегии дифференциации. Так, ГК «Командор» делает упор на близость и доступность своих магазинов для совершения покупок.

Сеть «Красный Яр» в качестве своей отличительной особенности выделяет большой ассортимент продукции собственного производства. Сеть супермаркетов «Rosa» позиционируется как магазины премиум-класса с большим количеством эксклюзивных ассортиментных позиций.

Все компании увеличивают свое присутствие на рынке путем открытия новых магазинов. В 2014 году было открыто 6 магазинов «Rosa», 30 магазинов сети «Командор». Отметим, что местные игроки осваивают не только Красноярск и города края, но также выходят в соседний регион – открывают торговые точки в столице Хакасии, Абакане. Это обусловлено не только логикой развития бизнеса, но и стремлением укрепить позиции перед массовым приходом в регион крупных федеральных и иностранных игроков.

Сегодня на рынке розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами основная борьба между предприятиями происходит относительно предлагаемого ассортимента и ценообразования.

Активность политики продвижения также является инструментом конкурентной борьбы. Сравнительный анализ средств продвижения представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнительный анализ средств продвижения торгово-розничных сетей г. Красноярска

Средство продвижения	«Командор»	«Красный Яр»	«Rosa»
Реклама на ТВ	+	-	-
Наружная реклама	+	+	+
Сеть мониторов «Стив и Бартон»	+	+	-
Собственные печатные материалы	+	+	+
Наружная реклама	+	+	+
Реклама на местах продаж	+	+	+
Выделение товаров специальными ценниками	+	+	-
Наличие собственного интернет-сайта	+	+	+

Хочется отметить, что используемые средства продвижения в компаниях «Красный Яр» и «Командор» являются аналогичными.

К такой форме рекламы, как телевизионная реклама, обращается сеть супермаркетов «Командор»: празднование юбилея открытия первого супермаркета «Командор», запуск собственного производства или какого-то нового направления собственного производства и т. д. При заказе телевизионной рекламы предпочтение отдается таким телевизионным канал г. Красноярска, как «Афонтово», «Прима-ТВ», «Енисей-Регион».

Следующим инструментом маркетинговых коммуникаций, активно используемых предприятием, является стимулирование сбыта продукции, направленных на конечных потребителей и торговый персонал. Среди используемых мер по стимулированию сбыта продукции, направленных на конечных потребителей, преобладают: гибкая система скидок, участие в выставках, ярмарках, организация дегустаций и презентаций товаров, организация конкурсов и лотерей, организация мероприятий, приуроченных к тематическим праздникам, и вручение сувениров и подарков. Среди используемых компанией мер по стимулированию сбыта продукции, направленных на конечных потребителей, выделяются: организация конкурсов «Лучший продавец-консультант/ кассир месяца» с вручением денежных поощрений и призов, психологическая мотивация торгового персонала.

Благотворительная и спонсорская деятельность также осуществляется компанией с целью налаживания и поддержания связей с общественность. Так, например, компания «Командор» оказывает спонсорскую поддержку известному в г. Красноярске зоопарку «Роев ручей» и является официальным опекуном одного из его питомцев – белому медведю по кличке «Командор».

Важным критерием сравнения коммуникационной политики является изучение коммуникационной политики компаний, осуществляемой через Интернет (таблица 10).

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		39

Таблица 10 – Сравнительный анализ коммуникационной активности торговых розничных сетей г. Красноярска в сети Интернет

Направления коммуникаций	«Командор»	«Красный Яр»	«Rosa»
Собственный интернет-сайт	http://smkomandor.ru	http://krasyar.ru/	http://www.rosa-market.ru/
Социальная сеть Вконтакте	http://vk.com/sm-komandor	http://vk.com/krasyar	http://vk.com/rosa_market
Социальная сеть Facebook	www.facebook.com/prkomandor	-	-
Социальная сеть Twitter	https://twitter.com/smkomandor	https://twitter.com/krasyar	-
Приложение Instagram	-	-	https://www.instagram.com/rosa_market/

Таким образом, можно сделать вывод о том, что розничные сети г. Красноярска ведут активную коммуникационную политику в сети Интернет, задействуя при этом различные социальные сети.

Торгово-розничные сети, работающие на рынке г. Красноярска, конкурируют также за счет распространения новых форматов торговли. Одним из таких форматов является «дискаунтер» - магазин, предоставляющий своим покупателям ограниченный ассортимент товаров по сниженным ценам.

В декабре 2015 года был открыт первый дискаунтер «Батон» - проект ТРС «Красный яр». Этот магазин позиционируется в формате «жесткий дискаунтер». Планируется открытие 30 магазинов до конца 2016 года.

ТРС «Командор» также активно использует формат дискаунтера под маркой «Хороший». При этом ГК «Командор» начала осваивать этот рынок раньше, запустив первый магазин «Хороший» в декабре 2014 года. В настоящее время открыто 34 магазина «Хороший» в разных районах г. Красноярска.

Кроме этого, в Красноярском крае присутствует и активно развивается федеральная сеть дискаунтеров «Светофор». Только на территории г.

Красноярска работает 20 магазинов данной сети. Кроме этого, магазины «Светофор» присутствуют во многих городах и районах Красноярского края.

Проведем сравнительный анализ конкурентов ГК «Командор» в формате дискаунтер (таблица 11).

Таблица 11 – Сравнительный анализ деятельности сети «Командор» и основных конкурентов в формате «Дискаунтер»

Показатель	«Хороший»	«Батон»	«Светофор»
Количество магазинов в Красноярске	34	11	20
Количество населенных пунктов присутствия	г. Красноярск	г. Красноярск	30 городов и районов Красноярского края
Торговая площадь, кв. м.	1000	300-500	Присутствуют магазины разной торговой площади: Светофор-мини, Светофор-супермаркет, Светофор-гипермаркет
Средний чек	450	500	н/д
Состав ассортимента	Продовольственные и непродовольственные товары	Продовольственные и непродовольственные товары	Продовольственные и непродовольственные товары
Позиционирование	Магазин с низкими ценами за счет малой численности персонала, оптимизации использования торгового оборудования, включения в ассортимент товаров низкого ценового сегмента неизвестных торговых марок	«Жесткий дискаунтер». Сокращение цен достигается за счет максимального сокращения всех издержек, связанных с выкладкой товара и оформлением торговых помещений	Магазин низких цен. Используются разные форматы в зависимости от площади торговых помещений

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что ГК «Командор» сталкивается с жесткой конкуренцией на розничных рынках различного формата. И если позиции компании в формате «супермаркет» достаточно сильны, то новый формат дискаунтер нуждается в

разработке маркетинговой стратегии. Для этого, прежде всего, необходимо провести маркетинговые исследования с целью анализа потребительских предпочтений при выборе мест совершения покупок.

2.3 Определение факторов, влияющих на выбор торгово-розничной сети потребителями

Розничные торговые сети имеют значительные преимущества перед независимыми розничными торговыми точками:

– сочетание производственной и торговой функции. Производственная функция розничных торговых сетей реализуется через организацию производства товаров под собственными торговыми марками, упаковку продукции и др. Это приводит к увеличению добавленной стоимости и прибыли;

– разнообразие и наполненность ассортимента, что достигается, в том числе, за счет продажи товаров под собственными торговыми марками;

– более значительные показатели результативности деятельности облегчают доступ к финансовым ресурсам.

Для разработки стратегии розничной торговой точки необходимо выделить факторов, влияющих на выбор потребителями розничных торговых точек для совершения покупок.

В сложившейся экономической ситуации требования потребителей к местам совершения покупок становятся все более высокими. Ключевым элементом стратегии каждого розничного продавца является достижение целевых объемов продаж и прибыли. Достижение данной цели невозможно без понимания требований, которые предъявляют потребители к местам совершения покупок.

Для выявления параметров выбора потребителями мест совершения покупки было предпринято дескриптивное маркетинговое исследование, участие в котором приняли жители г. Красноярск.

Целями исследования являются:

- 1) Определение предпочтительных мест совершения покупок жителями г. Красноярск.
- 2) Определение критериев выбора мест совершения покупки.
- 3) Определение моделей потребительского поведения при совершении покупок продуктов питания.

Метод исследования – опрос. Генеральную совокупность составляют жители в возрасте от 18 лет и старше. Объем выборки составил 361 человек.

Исследование проводилось в период с 1 марта по 30 апреля 2016 года в разных районах г. Красноярск: в микрорайонах Пашенный, Первомайский, Энергетиков, Ветлужанке, на Взлетке, в Северном, Солнечном, в Зеленой роще, в районе ул. Телевизорный и КрасТЭЦ, а также в помещениях следующих торговых и офисных центров: ТК «Континент» (ул. Шахтеров), ТЦ «Оптима», ТЦ «Взлетка-Плаза», ТЦ «Красноярье».

Распределение респондентов по полу представлено на рисунке 21

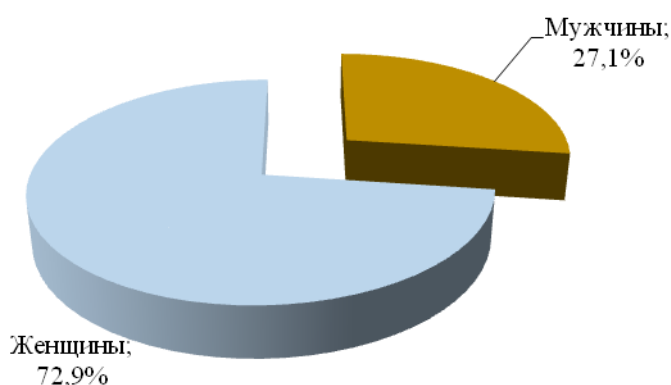


Рисунок 21 – Распределение респондентов по полу, %

Наибольший удельный вес в структуре респондентов имеют женщины. Среди респондентов большую часть составляют трудоспособные жители

молодого (до 30 лет) и среднего возраста (от 30 до 50 лет). Их суммарная доля составила 91%. При этом в общем объеме анкет их доли равны 44,4 и 46,6% соответственно. Большинство респондентов имеет детей, положительно на данный вопрос ответили 57,5% опрошенных.

На рисунке 22 представлено распределение респондентов по доходу. Опрошенные жители города работают в разных сферах экономики. При этом 38,1% респондентов являются работниками торговли и сферы услуг. Также среди респондентов значительные доли занимают предприниматели (их доля составила 14,2%) и бухгалтеры, экономисты, юристы (13% всех опрошенных) (рисунок 23)

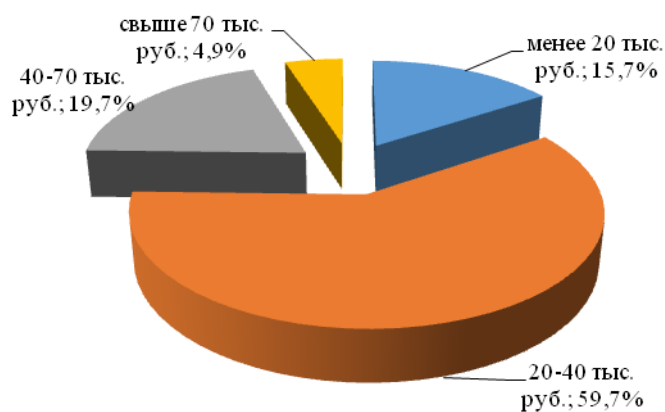


Рисунок 22 – Распределение респондентов по доходу

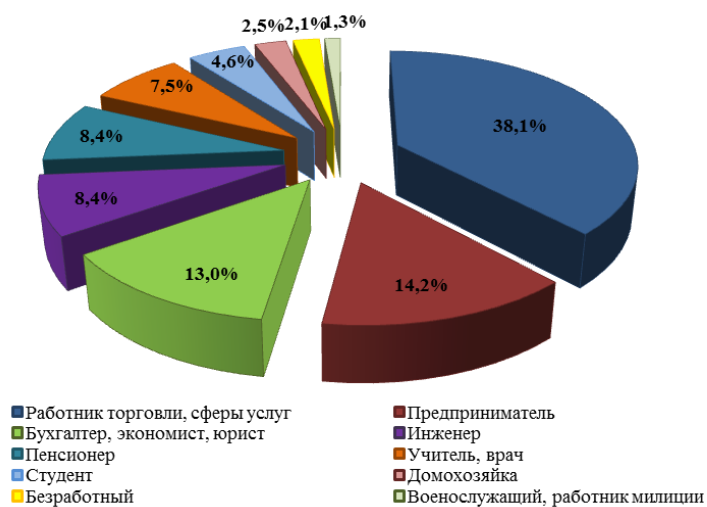


Рисунок 23 – Распределение респондентов в зависимости от рода занятий

На вопрос о местах совершения покупок ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 24)

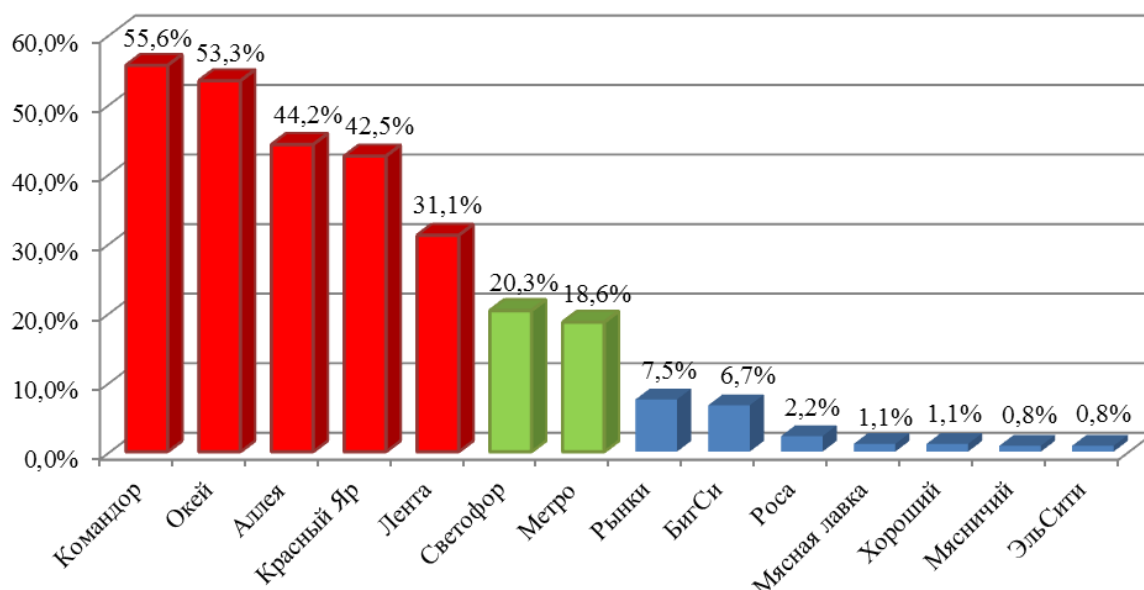


Рисунок 24– Распределение респондентов в зависимости от мест совершения покупок, %

Полученные ответы позволяют определить торгово-розничную сеть «Командор» как одно из наиболее популярных мест совершения покупок жителями г. Красноярска.

Далее в ходе маркетингового исследования были выявлены причины выбора мест совершения покупок жителями города Красноярска. При формулировке вопроса респондентам было предложено выбрать критерии из списка предложенных. Для выбора предлагались следующие критерии:

- удобство расположения;
- ассортимент товаров;
- качество товаров;
- уровень цен;
- работа персонала;
- наличие акций, скидок, бонусов;
- общая атмосфера магазина.

Результаты ответов респондентов представлены на рисунке 25.

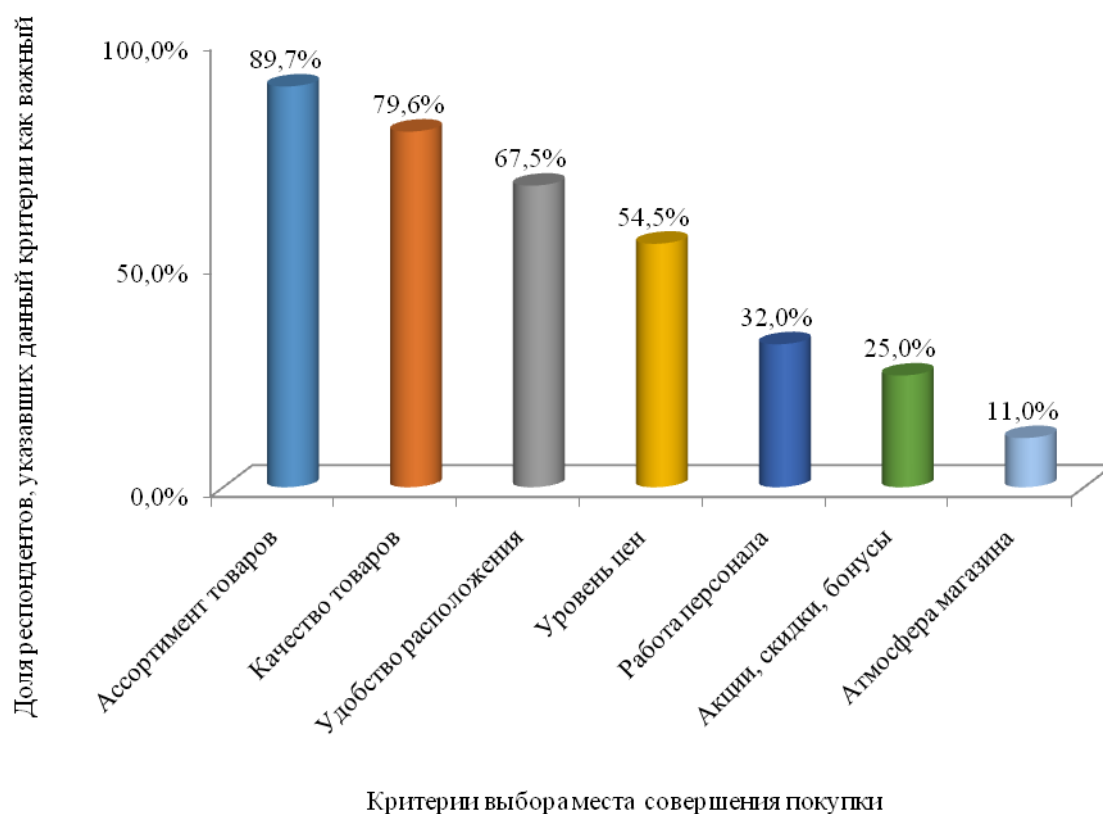


Рисунок 25 –Критерии выбора респондентами мест совершения покупок, %

Наиболее важными критериями по мнению респондентов являются ассортимент и качество товаров, а также удобство расположения торговых точек.

Далее в ходе исследования респондентам было предложено провести оценку мест совершения покупок в соответствии с 5-ти балльной шкалой по выделенным критериям. Средневзвешенные оценки респондентами мест совершения покупок представлены в таблице 12. Анализ цен проводился в соответствии с восприятием цен респондентами (1 – высокие, 5 – низкие). Результаты проранжированы следующим образом: 1 – наилучшая позиция, 9 – наихудшая.

Таблица 12 – Оценка респондентами мест совершения покупок (баллы)

Критерий/ Магазин	Командор	Окей	Аллея	Красный Яр	Лента	Светофор	Метро	Рынки	Ранг Командора
Удобство местоположения	4,5	3,8	4,5	4,5	3,6	3,6	3,2	4,2	1
Большой выбор товаров	4,0	4,7	4,5	4,0	4,6	3,0	4,6	4,4	5
Качество товаров	4,0	4,2	4,4	4,0	4,5	2,9	4,3	4,2	5
Цены	3,8	3,1	3,6	3,9	2,9	3,0	3,8	3,2	2
Работа персонала	4,0	4,0	4,3	4,0	4,0	3,0	4,1	3,7	3
Наличие акций, скидок, бонусов	3,7	4,2	4,0	3,9	4,3	2,1	3,8	2,9	6
Атмосфера магазина	4,1	4,2	4,5	4,0	4,5	2,5	4,4	3,0	4
Средняя оценка	4,01	4,03	4,26	4,04	4,06	2,87	4,03	3,66	5

Сравнительный анализ оценок, поставленных респондентами, представлен на рисунке 26.



Рисунок 26 – Сравнительный анализ мест совершения покупок (баллы)

Проведенный анализ позволил выявить преимущества и недостатки торгово-розничной сети «Командор» по мнению респондентов. Так, к преимуществам можно отнести: удобство месторасположения, приемлемый уровень цен (по данному критерию получены достаточно низкие оценки практически по всем местам совершения покупок). По остальным критериям

позиции Командора слабее по сравнению с другими местами совершения покупок.

Стоит отметить, что наименьший балл (3,7) магазины сети получили по критерию «наличия скидок, акций, бонусов». Также, по мнению покупателей, в «Командоре» уровень цен выше среднего, но ниже, чем у «Красного Яра».

Лидером по критерию «ассортимент» по мнению респондентов является сеть гипермаркетов Окей (рисунок 27). В своих ответах магазины данной сети указали 33,9% респондентов. При этом вторым и третьим по популярности ответами стали «Аллея» и «Лента». Они получили 19,6% и 17,2% ответов соответственно. Четвертое и пятое места заняли супермаркеты «Командор» (11,8%) и сеть магазинов «МЕТРО» (9,9%).

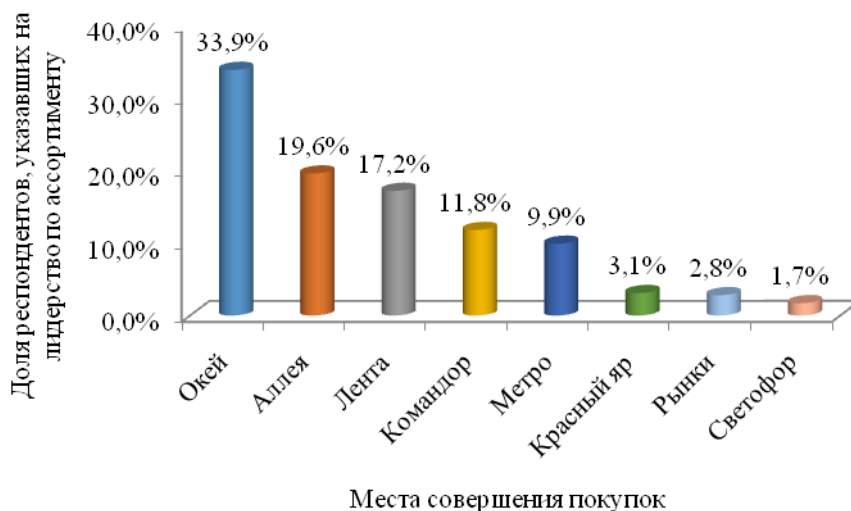


Рисунок 27 - Распределение ответов респондентов на вопрос о лидерстве по критерию ассортимента, %

Кроме этого, респондентам было предложено оценить по 5-бальной шкале ассортимент разных категорий товаров. Всего было предложено оценить 17 крупных категорий товаров. Результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка респондентами ассортимента товаров в разных торговых точках, баллы

Категория/ Магазин	Командор	Окей	Аллея	Красный Яр	Лента	Светофор	Метро	Ранг Командор
Фрукты, овощи свежие	3,9	4,1	4,4	3,7	4,3	2,9	4,2	5
Мясо, курица охлажденные	3,8	4,2	4,2	3,8	4,5	2,8	4,1	6
Алкоголь	4,2	4,7	4,5	3,9	4,5	3,2	4,5	3
Напитки безалкогольные	4,3	4,7	4,7	4,2	4,6	3,2	4,5	4
Молочная продукция	4,3	4,4	4,6	4,0	4,5	3,1	4,3	4
Сыры	4,1	4,3	4,6	3,9	4,5	2,8	4,4	5
Колбасные изделия	4,2	4,4	4,5	3,9	4,5	3,1	4,3	4
Рыба и морепродукты мороженные	3,8	4,3	4,3	3,7	4,4	2,9	4,3	3
Кондитерские изделия	4,1	4,4	4,5	4,0	4,6	3,6	4,3	
Майонез	4,3	4,6	4,6	4,2	4,6	3,4	4,4	5
Чай, кофе	4,2	4,6	4,5	4,2	4,6	3,3	4,4	3
Растительные масла	4,3	4,6	4,6	4,2	4,6	3,3	4,5	4
Крупы, макароны, мука	4,4	4,6	4,7	4,1	4,6	3,6	4,4	3
Детское питание	4,2	4,5	4,5	4,1	4,6	2,8	4,3	3
Подгузники	3,9	4,5	4,4	3,9	4,6	2,6	4,4	4
Бытовая химия	4,0	4,7	4,5	3,8	4,6	3,3	4,4	4
Шампуни, гели для душа	4,1	4,6	4,5	3,8	4,6	3,1	4,5	5
Средняя оценка ассортимента магазина	4,1	4,5	4,5	4,0	4,6	3,1	4,4	3

Далее респондентам было предложено определить торговые точки, где, по их мнению, совершение покупок наиболее выгодно. Наиболее выгодными для совершения покупок товаров для большинства респондентов являются магазины сети гипермаркетов «Окей». Этот вариант ответа прозвучал у 35% респондентов. Вторым по выгодности совершения покупок у опрошенных является гипермаркет «Лента». Его в своих ответах отметили 23,1% респондентов. Третье место жители города отдали гипермаркетам «Аллея». Этот вариант был отмечен в анкетах у 14,4% опрошенных. Четвертое, пятое и шестое места заняли магазины мелкооптовой торговли «МЕТРО»,

дискаунтеры «Светофор» и супермаркеты сети «Командор». Они были указаны в ответах у 10,8%, 9,4% и 7,8% респондентов соответственно. Прочие варианты заняли меньшие доли в ответах у опрошенных (рисунок 28).

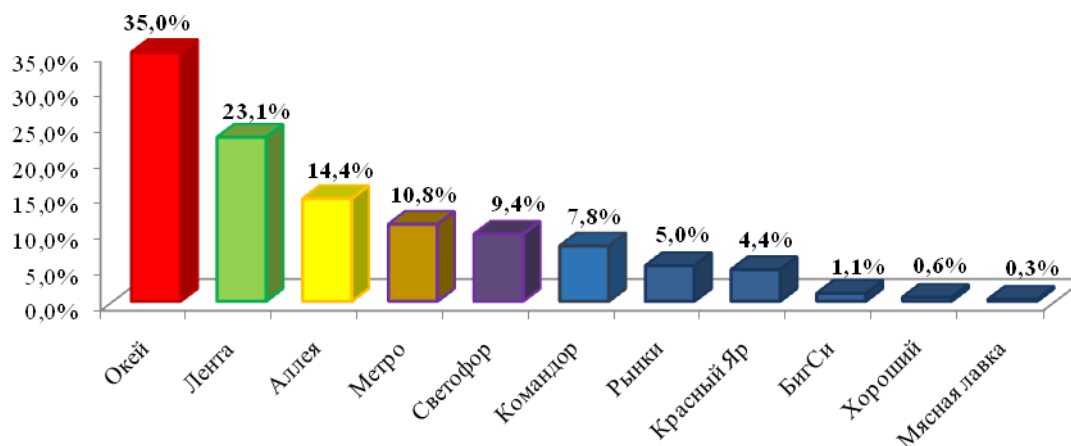


Рисунок 28 – Предпочтения респондентов по критерию выгоды совершения покупок, %

Ответы респондентов на вопрос о частоте посещения розничных торговых точек распределились следующим образом (рисунок 29).

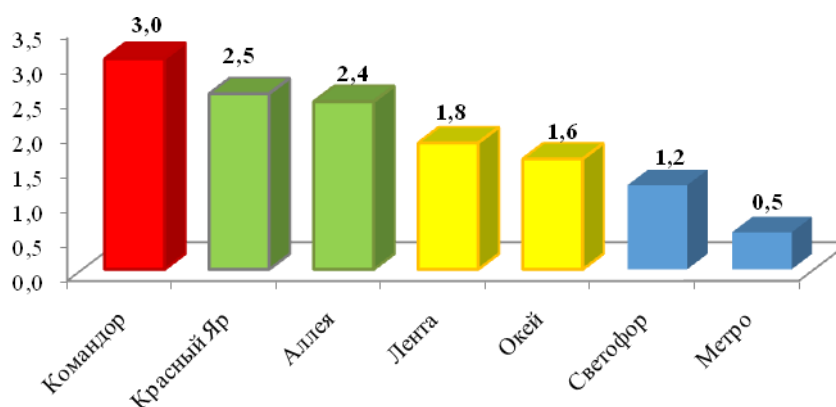


Рисунок 29 – Частота посещений (раз в неделю)

Супермаркеты «Командор» в среднем представители всех сегментов посещают 3 раза в неделю. На втором месте по частоте посещений располагаются магазины сети «Красный Яр». Их в среднем за неделю каждый их опрошенных посещает 2,5 раза. Гипермаркеты «Аллея» жители

города в среднем посещают 2,4 раза. При этом почти с одинаковой частотой респонденты совершают покупки товаров в гипермаркетах «Окей» и «Лента». Дискаунтеры «Светофор» в среднем в неделю посещают 1,2 раза. Наименьшую частоту посещений имеют магазины сети «МЕТРО» - один раз в 2 недели.

На вопрос о том, сколько потребители в среднем тратят денег за месяц при посещении торговых точек, были получены следующие ответы (рисунок 30).

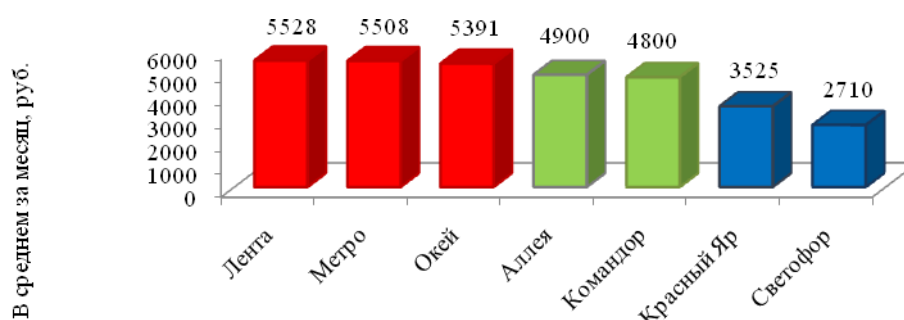


Рисунок 30 – Средние ежемесячные расходы респондентов при посещении различных магазинов, руб.

Сравнение средних сумм чеков при одном посещении позволило выявить, что, несмотря на редкое посещение опрошенными жителями города магазинов сети «МЕТРО», в них они за одно посещение тратят в среднем 2580 руб. На втором месте по сумме среднего чека идут гипермаркеты «Окей» - 846 руб., а на третьем – гипермаркет «Лента». Там сумма среднего чека равна 757 руб. В дискаунтерах «Светофор» в среднем за одно посещение покупатели тратят 558 руб., а в гипермаркетах «Аллея» - 484 руб. При этом наименьший средний чек имеют супермаркеты сетей «Командор» и «Красный Яр» - 373 руб. и 348 руб. соответственно. В целом можно сделать вывод о том, что магазины крупных форматов жители города посещают хоть и реже по сравнению с супермаркетами, но на разовую покупку тратят большую сумму денег.

Опрошенные жители города получают информацию об акциях и новинках в посещаемых ими магазинах по различным каналам связи (рисунок 31). При этом преимущественно жители города узнают информацию об акциях непосредственно в магазинах. Этот вариант ответа прозвучал у 38,2% опрошенных. Также распространенными каналами связи являются листовки и рекламные щиты. Их в своих ответах указали 15,4% и 12,7% респондентов соответственно. Почти 10% опрошенных указали, что информацию об акциях и новинках в магазинах узнают из Интернета. Получение информации из прочих каналов связи является менее распространенными у жителей города.

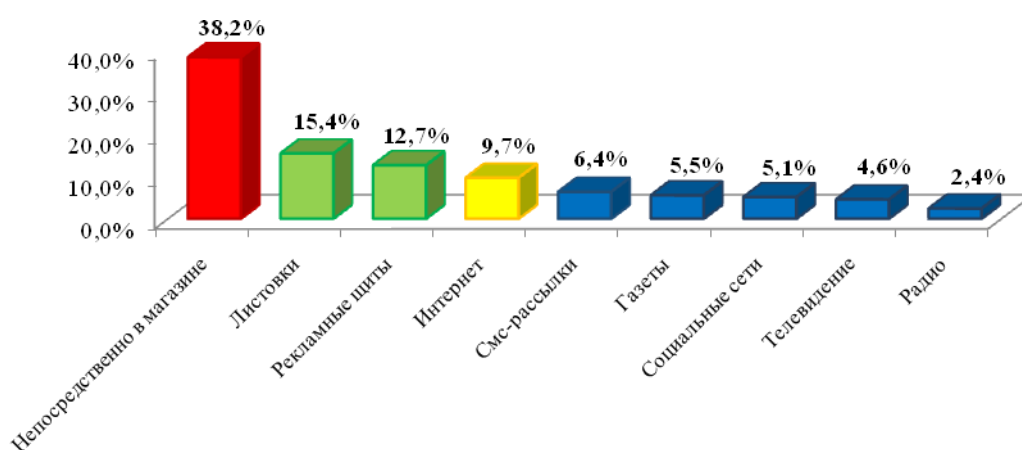


Рисунок 31 – Источники получения информации об акциях, %

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить наиболее популярные места совершения покупок жителями г. Красноярск. Сеть супермаркетов «Командор» является лидером по показателю частоты посещений. В то же время анализ основных ассортиментных позиций позволил выявить отставание магазинов «Командор» от конкурентов. Кроме этого, проведенное маркетинговое исследование позволило выявить отставание сети супермаркетов «Командор» по критериям выбора торговых точек для совершения покупок. Эти результаты должны быть использованы для разработки маркетинговой стратегии.

3 Разработка маркетинговой стратегии филиала торгово-розничной сети «Командор»

Данная глава дипломного проекта содержит:

а) выявление разрывов в обслуживании покупателей филиала торгово-розничной сети «Командор» на основе применения метода ABC анализа и последующего сравнительного анализа оборотов в филиалах розничной сети. В результате проведенной типизации, определены базовые характеристики магазинов для группы, в которую вошел супермаркет «Командор» на ул. Молокова, 19 (группа А);

б) выявление критериев выбора торговой точки потребителями для совершения покупок на основе результатов маркетингового исследования. Большинство потребителей в качестве наиболее важного критерия выбора торговой точки указали ассортимент представленной продукции. Для оценки ассортимента проведен сравнительный анализ полноты и глубины ассортимента в разных торговых точках. За базовую широту ассортимента принято максимально возможное количество ассортиментных групп согласно Общероссийскому классификатору продукции. Проведенный анализ позволил выявить товарные категории, по которым зафиксировано отставание супермаркета «Командор»;

в) разработку мероприятий маркетинговой стратегии филиала торгово-розничной сети «Командор», направленные как на клиентов супермаркета, так и на персонал компании (внутренняя перепланировка и оформление фасада, коммуникации в социальных сетях, обучение и аттестация персонала);

г) оценку затрат и экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Одним из основных расчетных показателей в оценке эффективности бизнеса считается возврат на инвестиции (return of investment, ROI). Расчет показателя ROI для различных вариантов прироста прибыли позволяет сделать вывод о том, что даже прирост прибыли в 2% даст

величину ROI больше единицы, что говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

					<i>080111.65– 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>		54

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный этап развития розничной торговли характеризуется активным развитием розничной торговли сетевого формата. Проведенный в дипломном проекте анализ тенденций развития розничной торговли позволил выявить такие тенденции как увеличение числа торговых предприятий, рост товарооборота предприятий розничной торговли, распространение новых торговых форматов. Наиболее популярным форматом в сегменте продовольственной розницы по-прежнему остаются супермаркеты. В то же время растет популярность дискаунтеров, которые являются своеобразным ответом со стороны розничных сетей на кризисные экономические явления.

Проведенное в ходе разработки дипломного проекта маркетинговое исследование на рынке г. Красноярска позволило выявить критерии выбора потребителями розничных торговых точек для совершения покупок. Также маркетинговое исследование позволило оценить позиции ГК «Командор» по сравнению с основными конкурентами. Наиболее слабыми местами являются ширина ассортимента, ценовая политика, а также использование методов стимулирования сбыта.

Объектом исследования дипломного проекта является супермаркет «Командор», который располагается по адресу ул. Молокова, 19. Результат ранжирования магазинов, входящих в ГК «Командор», позволил определить, что данный магазин входит в группу А (магазины с высоким оборотом и относительно малой долей в численности персонала). Тем не менее, в работе магазина существует ряд недостатков, которые должны быть устранены путем разработки мероприятий.

Третья часть дипломного проекта посвящена разработке стратегии супермаркета «Командор». Основные цели разработки стратегии заключаются в повышении удовлетворенности клиентов, их лояльности. Для этой цели были разработаны мероприятия стратегии. Разработанные

					080111.65– 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		
						55

мероприятия предусматривают изменение внутреннего пространства магазина, работы по внешнему фасаду магазина, повышение коммуникационной активности в сети Интернет, а также мероприятия по обучению и аттестации персонала.

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составляет 1 052 000 руб. Для оценки эффективности мероприятий в дипломном проекте был использован показатель ROI (возврат на инвестиции). Расчет данного показателя проводился для различных вариантов прироста прибыли. Результаты расчета позволяют сделать вывод, что даже незначительное увеличение прибыли позволяет покрыть затраты на осуществление мероприятий.

					<i>080111.65– 2016 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>		56

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Уиллер, А. Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов / А. Уиллер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 235 с.

2 Информационный отраслевой портал: [Электронный ресурс] – база данных отраслевых исследований. – Режим доступа: <http://retailindustry.about.com/od/frontlinemanagement/.htm> – Загл. с экрана.

3 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/global-retail-development-index.html> – Загл. с экрана.

4 Официальный сайт компании DeloitteToucheTohmatsu: [Электронный ресурс] – Мировой сектор розничной торговли в 2014 году – Режим доступа: http://www.deloitte.com/view/ru_RU/ru/7561/26437/57026eb6a4986210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm – Загл. с экрана.

5 Портал розничной торговли [Электронный ресурс] – Активное развитие ритейлов в России – Режим доступа: http://www.retail.ru/article/all_retail/realstate_retail_russia/ – Загл. с экрана.

6 РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс] – Отраслевой обзор «Рейтинг торговых сетей FMCG России: итоги 2013 -2014 гг – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949979564520.shtml> – Загл. с экрана.

7 Информационный видеоканал журнала «Продвижение Продовольствия. PROD&PROD». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.habeas.ru/prod/2011/01/igra-v-lojalnost> – Загл. с экрана.

8 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru>

9 Официальный сайт территориального органа статистики по Красноярскому краю - <http://krasstat.gks.ru>

10 Официальный сайт компании «Командор» <http://www.sm-komandor.ru/>

11 Солодилов Ким Викторович Инновации в розничных торговых сетях // Вестник ВолГУ. Серия 10: Инновационная деятельность. 2012. №7. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-roznicnyh-torgovyh-setyah>

12 Марченко Виктория Николаевна Разработка комплекса маркетинга розничной торговой сети // Вестник ОГУ. 2011. №13 (132). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kompleksa-marketinga-rozничной-torgovoy-seti>.

13 Марченко Виктория Николаевна Формирование комплекса маркетинга розничными торговыми сетями // Известия ОГАУ. 2012. №36-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kompleksa-marketinga-rozничnymi-torgovymi-setyami>

14 Оборин Матвей Сергеевич, Плотников Андрей Викторович Ассортиментная политика розничных торговых сетей – создание собственных торговых марок // Вестник УдмГУ. 2013. №2-1.

15 Беккер Елена Ивановна Современное состояние и динамика развития торговых розничных сетей (обзор) // ИВД. 2011. №3.

16 Красильников А.Б., Кузьменкова В.Н. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей // Проблемы современной экономики. 2015. №2 (54).

17 Стратиенко Любовь Алексеевна Товары под собственной торговой маркой и розничные сети // Вестник КемГУ. 2013. №3 (55).

18 Рыжова О.А., Кочерягина Н.В. Основные стратегии функционирования розничных торговых сетей на современном этапе // Изв. Сарат. ун-та Нов.сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2015. №2.

19 Беккер Елена Ивановна Мировой опыт развития услуг розничной торговли и оценка стратегических перспектив торговых сетей в России // Бизнес в законе. 2012. №2.

20 Кулик Н. А. Розничная торговля как сектор экономики: проявление кризиса, проблемы и пути их решения // СТЭЖ. 2010. №10.

21 Шагвалеев Антон Маратович Использование инновационных и интернет-технологий в деятельности торговых предприятий // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. №4.

22 Кравченко А. В., Гуник И. А. Тенденции и перспективы развития торгово-розничного сектора экономики РФ в сложившихся экономических условиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. №8-3.

23 Мунши А.Ю., Алесандрова Л.Ю., Мунши Ш.М. Состояние и динамика развития розничной торговли России // Современные проблемы науки и образования. 2015. №1-2.

24 Быстрицкая Яна Михайловна Факторы, влияющие на развитие российской розничной торговли после вступления России в ВТО // Вестник БГУ. 2015. №2.

25 Хлопенко Оксана Валерьевна Учет факторов потребительского поведения в разработке стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий розничной торговли // ИВД. 2011. №1.

26 Зилёва И. А. Изучение отношения потребителей к брендам // Вестник ОмГУ. 2011. №4.

27 Хлопенко О. В. Особенности потребительского поведения на рынке услуг розничной торговли // Пространство экономики. 2011. №4-2.

28 СуздалеваГульназРишатовна, БадамшинаАйгульРишатовна, Ахметова ЭльвинаИскандаровна Влияние географического фактора на особенности потребительского поведения населения // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2013. №2.

29 Киселева Анна Александровна, Леденцова Екатерина Алексеевна, Биняминов Малик Аширович Маркетинговое исследование: анализ предпочтений потребителей при выборе торговой сети Пермского края // Общество: политика, экономика, право. 2013. №4.

30 Волосатова У. А. Маркетинговый механизм проведения мониторинга потребительского спроса на экологическую продукцию предприятий // Известия ВолгГТУ. 2013. №17 (120).

31 Зырянов Александр Васильевич Современные тенденции размещения розничных торговых предприятий в российских городах: негативизм и возможности // Вестник УдмГУ. 2011. №2-4.

32 Назарова Е. Ю. Разработка модели оценки привлекательности торговых помещений с увеличением доходности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. №1.

33 Резникова Елена Николаевна Сетизация розничной торговли // Вектор науки ТГУ. 2010. №3.

34 Круг Элеонора Александровна Оценка качества торгового обслуживания клиентов на примере торгового предприятия // ПНиО. 2013. №2.

35 Пекарева Юлия Сергеевна Значение рекламы в продвижении товара в магазине // Известия ОГАУ. 2011. №31-1.

36 Дмитриченко М. И., Зыбин О. С., Киятов А. Л. Управление ассортиментом товаров на торговых предприятиях современного формата // ТТПС. 2013. №4 (26).

37 Добони А.А. Факторы успеха частных торговых марок // Проблемы современной экономики. 2015. №2 (54).

38 Белевцева Ирина Анатольевна Потребительская лояльность, как фактор повышения эффективности деятельности торговой организации // Kant. 2012. №3 (6).

39 Овчинникова Анна Владимировна Определение формата розничной сети по продаже продуктов питания // Вестник УдмГУ. 2013. №2.

40 Казакова К. В., Пушилин Д. В. Перспективы развития Интернет-торговли в России // Фундаментальные исследования. 2014. №12-9.

41 Котляров Иван Дмитриевич Эволюция форм торговли: от традиционной к электронной // Экономический журнал. 2011. №23.

42 Федорова Ирина Игоревна Мерчендайзинг как эффективный инструмент маркетинга торгового предприятия // Kant. 2013. №3 (9).

43 Алексеенко Евгений Александрович Особенности совершения покупок и коммуникации в онлайн-пространстве // Теория и практика общественного развития. 2013. №5.

44 Стратиенко Любовь Алексеевна Товары под собственной торговой маркой и розничные сети // Вестник КемГУ. 2013. №3 (55).

45 Ляпина И.Р., Проконина О. В. Маркетинговое исследование характеристик потребителей продовольственных товаров // Вестник государственного и муниципального управления. 2015. №1.

46 Кузнецова Юлия Владимировна Новые способы продвижения товаров: современные формы маркетинговых коммуникаций в России // Вестник Евразии. 2015. №2.

47 Юрова Наталья Александровна Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник СибГАУ. 2010. №1.

48 Исмагилова Г. Н. Некоторые особенности становления теории потребительского спроса в экономике знаний и информации // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. №1 (17).

49 Кузнецов Павел Михайлович Комплексы маркетинга и специфика российского потребителя // Вестник ТГПУ. 2014. №8 (149).

50 Ионова Г. О. Влияние динамики оборота розничной торговли на финансовые результаты деятельности предприятия // ТДР. 2012. №6-2.

51 Тертышник Михаил Иванович Классификация предприятий торговли и особенности оценки их стоимости // Известия ИГЭА. 2013. №1.

52 Бочкова Е.В., Галкин В.Д. Обзор рынка Интернет-торговли в России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №4-1.

53 Полупанова В. А., Романова И. М., Шмидт Ю. Д. Исследование потребительских предпочтений на региональном рынке алкогольной продукции // Вестник ТГЭУ. 2012. №1.

54 Попова Ирина Николаевна Алгоритм формирования и поддержания бренда розничной торговой сети // Интернет-журнал Науковедение. 2014. №2 (21).

55 Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №4-1.

56 Образцова В.С., Рыбакова Е.А. Ценообразование в розничной торговле. Выбор правильной ценовой политики // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. №10.

57 Голиков Юрий Александрович, Сульгина Лариса Юрьевна Экономические показатели конкурентоспособности розничных продовольственных магазинов // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. №1.

58 Попова И. Н., Зинцова М. В. Методика определения интегрального показателя конкурентоспособности розничных торговых сетей // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №1 (26).

59 Богданов Михаил Сергеевич Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли // Теория и практика общественного развития. 2012. №8.

60 Ольшанский Александр Васильевич Использование электронной коммерции в современных условиях развития отечественных компаний // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2014. №1.

61 Косинский Петр Дмитриевич, Чупрякова Алена Григорьевна Практика применения методики количественной оценки товарного ассортимента розничного торгового предприятия // Техника и технология пищевых производств. 2014. №4 (35).

62 Герасименко Наталья Михайловна, Торопова Татьяна Александровна Подход к оценке конкурентного положения торговой организации через выведение рациональности ассортимента // СЭПТП. 2013. №9 (2).

63 Евстрат Дмитрий Иванович, Кушнерук Юрий Ионович Применение метода анализа иерархий для оценки маркетинговой активности торговых предприятий // Проблемы экономики. 2012. №2.

64 Бэц А.А., Шалаева Ю.О., Антамошкина О.И. Разработка рекламной кампании // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. №10.

65 Апенько Светлана Николаевна Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций // ОНВ. 2010. №1-85.

66 Квагинидзе В. С., Смирнов В. С., Черкасов А. В. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании // ГИАБ. 2011. №12.

67 Адова Ирина Борисовна, Симонова Марианна Викторовна Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации // Вестн. Том.гос. ун-та. 2010. №336.

68 Труфанова Татьяна Анатольевна Критерии оценки работы управленческого персонала // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №12.

69 Андреева Ирина Сергеевна, Данилов Иван Петрович Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Вестник ЧГУ. 2014. №1.

70 Джинчарадзе Георгий Ревазиевич Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // ИВД. 2012. №2.