

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ СУПЕР  
БАБИЛОН

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4 курса бакалаврской  
программы, профиль - Маркетинг  
**ЕГОРОВОЙ Валентины Борисовны**

---

*(подпись)*

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
**КИРЮКОВ Сергей Игоревич**

---

*(подпись)*

Санкт-Петербург  
2018

## Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Егорова Валентина Борисовна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка программы маркетинговых коммуникаций Супер Бабилон», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 6.3 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «Требования к выполнению курсовой работы устанавливаются рабочей программой учебных занятий», п. 3.1.4 Рабочей программы учебной дисциплины «Выпускная квалификационная работа по менеджменту» о том, что «Обнаружение в ВКР студента плагиата (прямое или контекстуальное заимствование текста из печатных и электронных источников, а также и защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите выпускных квалификационных работ оценки «незачтено (F)», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

## Содержание

Введение .....	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ .....	8
1.1. Понятие маркетинговых коммуникаций и элементы программы маркетинговых коммуникаций .....	8
1.2. Место маркетинговых коммуникаций в стратегическом маркетинговом планировании .....	10
Выводы .....	16
Глава 2. АНАЛИЗ РЫНКА ПРЕМИАЛЬНЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ .....	17
2.1. Определение границ рынка.....	17
2.2. Анализ факторов внешней среды.....	18
2.3. Анализ пяти сил конкуренции Майкла Портера .....	26
2.4. Характеристика основных игроков рынка .....	32
2.5. Характеристика текущего состояния рынка, тенденции развития .....	35
2.6. Выявление ключевых факторов успеха на примере компании ООО «Городской Супермаркет».....	40
2.7. Характеристика компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург».....	44
Выводы .....	46
Глава 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ СУПЕР БАБИЛОН .....	49
3.1. Исследование потребителей .....	49
3.1.1. Анализ глубинных интервью.....	49
3.1.2. Анализ результатов опроса потребителей на местах продаж .....	51
3.1.3. Выявление проблемных зон по результатам исследования потребителей .....	55
3.2. Внутренний аудит компании и анализ приоритетных конкурентов .....	56
3.3. Ограничения разработки программы маркетинговых коммуникаций .....	67
3.4. Определение целевой аудитории .....	67

3.5. Определение целей коммуникации.....	70
3.6. Планирование форм и каналов коммуникации .....	70
3.7. Разработка рекомендаций по осуществлению программы.....	71
Выводы .....	76
Заключение.....	77
Список использованной литературы .....	79
Приложения.....	84

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире недостаточно создать товар, удовлетворяющий потребности клиента, назначить цену и обеспечить его доступность для целевых сегментов потребителей. Компаниям необходимо осуществлять коммуникацию со своими клиентами. При этом в содержании коммуникаций не может быть ничего случайного. Разработка программы маркетинговых коммуникаций компании является сложным последовательным процессом, подразумевающим глубокий анализ детерминант разного уровня, и выстраивается на основе комплексного изучения рыночной ситуации, непрерывного мониторинга деятельности конкурентов и исследования потребителей. Ежегодная корректировка существующей стратегии маркетинговых коммуникаций компании и последующая адаптация к ней коммуникационной программы, с учетом вышеперечисленных факторов, является залогом долгосрочного успеха компании, позволяя ей гибко реагировать на любые изменения конъюнктуры рынка.

Именно поэтому, говоря об актуальности разработки программы маркетинговых коммуникаций компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург», представленной на рынке премиальных супермаркетов Петербурга вот уже 25 лет, стоит отметить, что, в условиях высокой конкуренции и затруднительной экономической ситуации, своевременная адаптация маркетинговых усилий компании к изменяющимся реалиям внешней среды просто необходима. Некогда уникальный для города проект: громкое открытие в 1993 году, импортные товары, внимание администрации города, негласный статус первого в своем роде, лучшего супермаркета Санкт-Петербурга, - сегодня Супер БАБИЛОН теряет свои позиции. По заявлению руководства компании, сегодня Супер БАБИЛОН переживает кризис, которому сопутствуют падение выручки, сокращение среднего чека, уменьшение клиентопотока.

Российское продовольственное эмбарго 2014 года также повлияло на компанию. Коммерческий директор ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург», Кулешова Л. А., отмечает, что восстановление ассортимента магазина до уровня начала 2014 года силами отечественных производителей видится невозможным. Компании все сложнее поддерживать свое конкурентное преимущество по продаже уникальных брендов и зарубежных товаров<sup>1</sup>.

Кроме того, открытие в декабре 2016 года супермаркета Spar (на Ораниенбаумской улице) и гипермаркета Окей нового формата (в деловом центре «Ривер Хауз» на улице Академика Павлова), а также открытие в 2017 супермаркета «Перекресток» на

---

<sup>1</sup> Интервью с коммерческим директором ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург».

Чкаловском проспекте и круглосуточной лавки AllFoods под руководством успешного ресторанного холдинга Ginza Project на Большом проспекте П. С., по оценке руководства Супер БАБИЛОН, представляет собой серьезную угрозу.

Руководством компании была поставлена задача по разработке комплекса мер, которые позволили бы привлечь новых клиентов и повысить привлекательность магазина в глазах уже существующих клиентов.

Таким образом, целью данной работы является разработка практических рекомендаций, формирующих элементы программы маркетинговых коммуникаций компании Супер БАБИЛОН. Достижение данной цели позволит компании исправить существующие недочеты, пересмотрев некоторые направления маркетинговых усилий, повысив тем самым эффективность существующих программ и укрепив конкурентные преимущества на рынке премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга. Данная работа представлена в формате прикладного проекта.

Для достижения поставленной цели видится необходимым решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты маркетинговых коммуникаций, выявив основные этапы разработки программы маркетинговых коммуникаций для последующего формирования структуры работы;
2. Провести оценку условий внешней среды, посредством анализа макроэкономических детерминант и конкурентной ситуации на рынке премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга;
3. Выявить слабые стороны коммуникационной программы компании, опираясь на результаты исследования потребителей, внутреннего аудита маркетинговой ситуации в компании и анализа конкурентов;
4. На основе полученных результатов сформулировать практические рекомендации по разработке программы маркетинговых коммуникаций компании Супер БАБИЛОН.

Структура данной работы представлена тремя главами. В рамках первой главы рассматриваются теоретические основы разработки программы маркетинговых коммуникаций, на базе которых сформирована дальнейшая логика работы, рассмотрены базовые понятия и определено место маркетинговых коммуникаций в стратегическом маркетинговом планировании. Вторая глава включает в себя обоснование границ рынка,

оценку его текущего состояния и объема, также в рамках главы выявлены основные тренды розничной торговли продовольственными товарами и произведена оценка факторов макросреды и текущей конкурентной ситуации, сформулированы ключевые факторы успеха. В третьей главе содержатся основные качественные выводы по результатам исследования потребителей, а также приведены результаты анализа внутренней среды компании Супер БАБИЛОН, на базе которых сформулированы рекомендации по совершенствованию текущей коммуникационной программы компании.

Инструментарий данного прикладного проекта включает в себя комбинацию первичных и вторичных источников. В рамках работы над теоретической частью работы рассмотрены труды Ж. Лабмена, М. Леви и Б. Вейтца, Б. Бермана и Д. Эванса, О. Уолкера, П. Дойля и Ф. Штерна и других. Также проанализированы данные аналитических отчетов Marketline и Euromonitor International, зарубежные и российские статьи, посвященные изучаемой теме, а также официальные сайты компании Супер БАБИЛОН и ее основных конкурентов. Методология исследования базируется на сборе качественной и количественной информации, посредством проведения глубинных интервью с представителями целевой аудитории, а также серии опросов потребителей на местах продаж. База проведенного в рамках данной работы исследования включает в себя 17 полуструктурированных глубинных интервью, неструктурированное интервью с представителями директората компании (коммерческий директор, заместитель генерального директора по маркетингу и рекламе, директор Супер БАБИЛОН на Малом) и сотрудниками компании (бренд-менеджер, администратор магазина на Тульской) и 604 респондента серии опросов, проведенных на местах продаж.

Также в рамках проведения конкурентного анализа были осуществлены визиты в торговые точки ближайших конкурентов (супермаркет «Азбука Вкуса» на Большом проспекте П.С., супермаркеты «Лэнд» на улице Льва Толстого и на улице Вязова, продуктовая лавка AllFoods на Большом проспекте П.С.), состоялось неформальное общение с клиентами конкурирующих супермаркетов, был произведен анализ последних новостей компаний в СМИ.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

## 1.1. Понятие маркетинговых коммуникаций и элементы программы маркетинговых коммуникаций

Грамотно выстроенные маркетинговые коммуникации являются важнейшим элементом всей маркетинговой деятельности компании. Посредством донесения определенного сообщения до представителя целевой аудитории, компания может сопроводить его на пути от момента получения информации о продукте до момента принятия решения о покупке и ее свершения, что, безусловно, оказывает влияние на эффективность деятельности компании в целом.

Маркетинговые коммуникации – процесс передачи обращения от производителя к потребителям с целью представить товар или услуги компании в привлекательном для целевой аудитории свете<sup>2</sup>. Цель маркетинговых коммуникаций заключается в воздействии на поведение покупателей.

Маркетинговые коммуникации являются типом двухсторонней коммуникации, где одна сторона это отправитель сообщения, а другая – его получатель. В организационном контексте, отправителем является компания, получателем – покупатель (представители целевой аудитории)<sup>3</sup>. Цели в рамках данной коммуникации могут быть разнообразными, однако, большинство авторов единогласно выделяют как минимум четыре из них: информировать (в том числе и потенциальных покупателей), убеждать (в том числе побуждать к действию), напоминать и дифференцировать<sup>4</sup>.

Маркетинговые коммуникации – процесс передачи обращения от производителя к потребителям с целью представить товар или услуги компании в привлекательном для целевой аудитории свете<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Дойль П., Штерн Ф., Маркетинг менеджмент и стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2007. – с. 317

<sup>3</sup> Kitchen, P. Marketing communications: principals and practice / P. Kitchen. // Thomson Learning. — London, 2004. — P. 9.

<sup>4</sup> Copley, P. Marketing communications management: concepts and theories, cases and practices / P. Copley // Elsevier Butterworth-Heinemann. — Oxford, 2004. — P. 5.

<sup>5</sup> Дойль П., Штерн Ф., Маркетинг менеджмент и стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2007. – с. 317



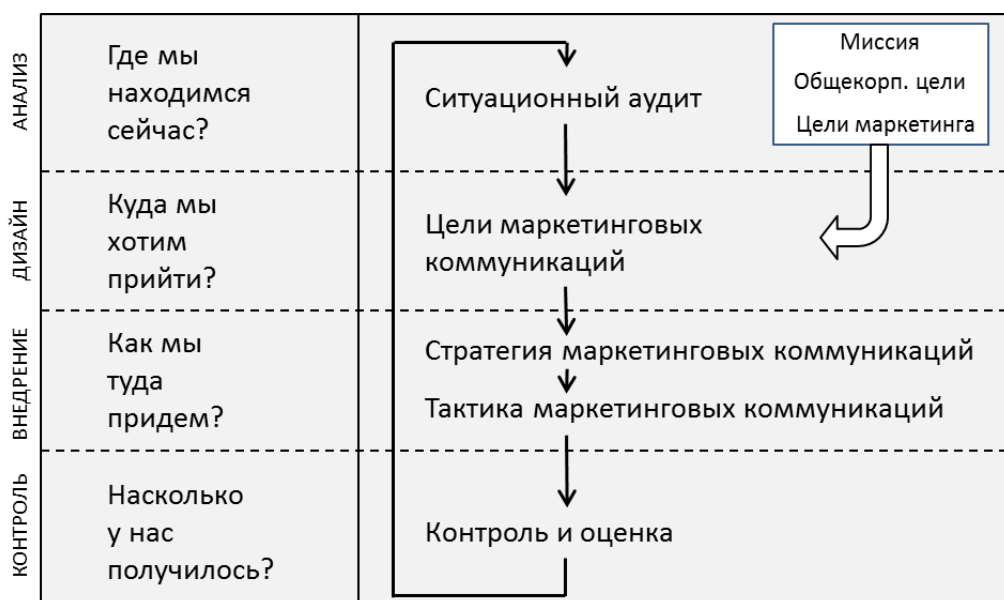


Рис. 1. Структура программы маркетинговых коммуникаций

Источник: Egan, J. Marketing communications / J. Egan // Thomson Learning. — London, 2007. — P. 104.

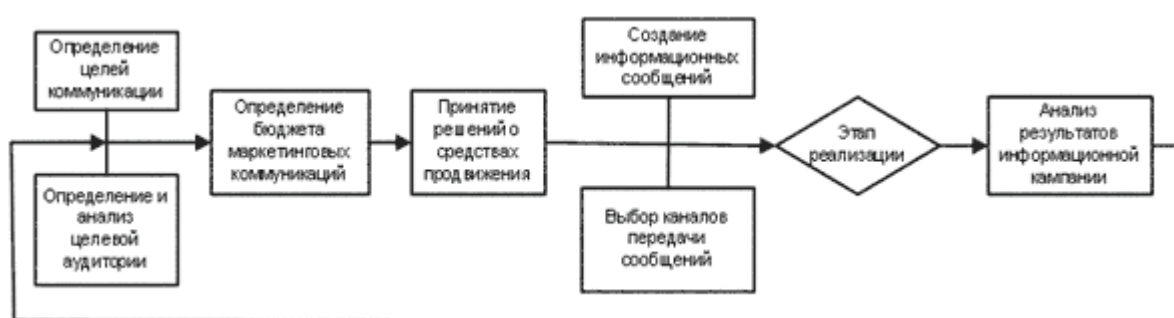


Рис. 2. Элементы программы маркетинговых коммуникаций

Источник: Структура системы маркетинговых коммуникаций [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания «Верников и партнеры» – 2017. - Режим доступа: <http://www.vpg.ru/main.mhtml?PubID=26> (дата обращения 01.03.2018).

В рамках ситуационного анализа предлагается оценить положение компании на рынке, значимые условия внешней среды, конкурентную ситуацию на рынке, а также характерные черты поведения потребителей на рассматриваемом рынке.

Что касается целей маркетинговых коммуникаций, они напрямую коррелируют с маркетинговыми целями компании и могут быть когнитивными (осведомленность, понимание), аффективными (интерес, желание, восприятие) и конативными (продажи)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Egan, J. Marketing communications / J. Egan. // Thomson Learning. — London, 2007. — P. 108.

На этапе разработки стратегии маркетинговых коммуникаций подразумевается понимание следующих аспектов: целевая аудитория (и способы коммуникации с ней), позиционирование бренда (или наличие потребности в репозиционировании), существующие каналы дистрибуции, конкурентная среда. Кроме того, стратегия маркетинговых коммуникаций должна быть, прежде всего, ориентирована на клиента (достижение конкретных целевых сегментов), а не на выбор медиа каналов<sup>7</sup>. Важным моментом при разработке стратегии маркетинговых коммуникаций является определение приоритетного соотношения применения стратегии «пуш» («push»), включающей в себя такие инструменты, как ценовые акции (скидки), реклама и промоакции, тренинги и конкурсы для сотрудников (продавцов), личные продажи, рекламные материалы на местах продаж и прочее, и стратегии «пул» («pull»), включающей в себя такие инструменты, как дегустации и самплинг, конкурсы для покупателей, программы лояльности, построение имиджа бренда посредством рекламы и прочее.

Тактика маркетинговых коммуникаций представляет собой операционный элемент программы маркетинговых коммуникаций и сосредоточена на выборе инструментов и техник продвижения. В рамках данной работы именно данный раздел программы маркетинговых коммуникаций представляет наибольший интерес.

## 1.2. Место маркетинговых коммуникаций в стратегическом маркетинговом планировании

Говоря о взаимосвязи маркетинговых коммуникаций, стратегии маркетинга и общекорпоративной стратегии, стоит отметить, что цели и стратегия маркетинга компании, сформулированные под влиянием миссии и ценностей компании, ее общекорпоративных целей и стратегии, напрямую влияют на цели и стратегию маркетинговых коммуникаций. Данная взаимосвязь представлена на Рисунке 3.

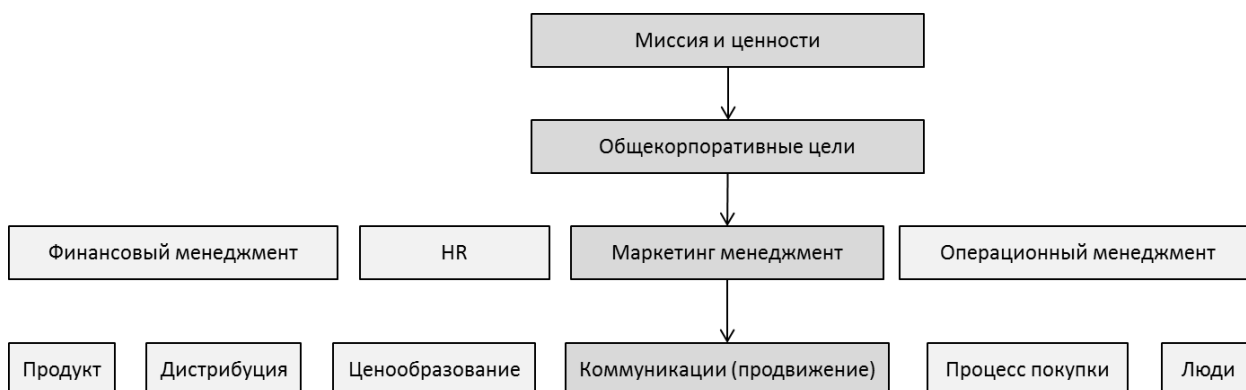


Рис. 3. От общекорпоративных целей к маркетинговым коммуникациям

<sup>7</sup> Egan, J. Marketing communications / J. Egan. // Thomson Learning. — London, 2007. — P. 116.

Источник: Copley, P. Marketing communications management: concepts and theories, cases and practices / P. Copley // Elsevier Butterworth-Heinemann. — Oxford, 2004. —

Р. 9.

Формирование маркетинговой стратегии, отвечающей общекорпоративным целям компании и специфике рынка, на котором компания осуществляет свою деятельность, является критически важным фактором, во многом определяющим успех и процветание компании в целом. Именно поэтому, для достижения цели, сформулированной в рамках данной работы, видится крайне важным формулировка понятия маркетинговой стратегии, рассмотрение ее основных элементов, определение взаимосвязи стратегии маркетинга и общекорпоративной стратегии в розничной торговле.

Маркетинговая стратегия заключается в формулировании целей маркетинга и разработке способов их достижения, а также обеспечении выживания и роста фирмы в долгосрочной перспективе, путем предугадывания рыночных изменений и своевременной адаптации к ним. В рамках формулирования стратегии маркетинга предполагается определение основных стратегических направлений деятельности фирмы, с целью обеспечения ее долговременного развития. Данные стратегические направления представляются в виде конкретных решений и программ действий<sup>8</sup>.

В рамках данной работы по формулированию практических рекомендаций по разработке программы маркетинговых коммуникаций компании, важным является в том числе понимание основных элементов стратегического маркетингового плана, а также представление о необходимых видах информации для его разработки. Общая структура стратегического плана маркетинга может быть представлена следующими компонентами:

1. *Изложение миссии компании*: заявление о миссии определяет ключевые ценности компании, а также ее экономические и неэкономические цели. Данная информация является существенной и необходимой как для внутренней политики фирмы (определение стратегических направлений, формирование корпоративной культуры), так и для внешней (формирование корпоративного образа фирмы, имиджа в глазах клиентов, сотрудников, конкурентов, партнеров)<sup>9</sup>. Изложение миссии включает в себя разделы, описывающие историю компании и определение бизнеса.

---

<sup>8</sup> Ламбен Ж., Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. –с.454

<sup>9</sup> Ламбен Ж., Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. –с.458

2. **Корпоративные цели и ограничения:** данный раздел помогает в будущем адаптировать стратегию маркетинга к общекорпоративным долгосрочным и краткосрочным целям, выявив приоритетные направления и существующие ограничения, в том числе ограничение имеющихся в распоряжении компании ресурсов.
3. **Основные стратегические варианты:** на данном этапе определяются стратегические амбиции фирмы и ее роль в целевом сегменте (лидер, последователь, претендент на лидерство, занимающий рыночную нишу). Также на данном производится отсылка к стратегии позиционирования компании по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Кроме того, определяется тип искомого конкурентного преимущества и общие ориентиры будущего стратегического плана маркетинга.
4. **Внешний аудит (анализ привлекательности рынка):** на данном этапе рассматриваются основные факторы внешней среды и производится оценка следующих аспектов: рыночные тенденции, поведение покупателей, структура сбыта, конкурентная среда, тенденции макросреды, международная среда. Анализ привлекательности рынка позволяет оценить основные возможности и риски, которые компании рекомендуется отслеживать и предугадывать.
5. **Внутренний аудит (анализ конкурентоспособности компании):** на данном этапе производится оценка сильных и слабых сторон компании, ее потенциальных конкурентных преимуществ, уязвимых мест, требующих корректирующего воздействия. Для достижения данных целей производится оценка текущей маркетинговой ситуации в компании, анализ приоритетных конкурентов, анализ системы сбыта, ценовой политики и коммуникационной программы<sup>10</sup>.
6. **Формулировка целей и разработка программ:** после получения необходимой информации о рынке и компании наступает этап принятия решений о приоритетных маркетинговых целях компании (цели, относящиеся к продажам, цели, относящиеся к прибыли, цели в отношении потребителей), а также об операционных программах действий для достижения поставленных целей.

Элементы данной концепции стратегического плана маркетинга, предложенной Жан-Жаком Ламбеном, будут использованы в качестве основных структурных элементов

---

<sup>10</sup> Ламбен Ж., Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. –с.466

данной работы. Особенный интерес в рамках данной работы представляют собой пункты 4, 5 и 6.

*Взаимосвязь общекорпоративной стратегии и стратегии маркетинга*

Характер взаимосвязи между стратегиями общекорпоративной и маркетинговой проиллюстрирован на Рисунке 4. В рамках разработки общекорпоративной стратегии производится определение миссии компании, ее ценностей и целей. В то же время формулируется определение бизнеса и установление основных сфер деятельности, а также распределение имеющихся в распоряжении компании материальных и нематериальных ресурсов. Общекорпоративная стратегия несет в себе направляющую, формирующую, обрамляющую и руководящую функции на этапе разработке маркетинговой стратегии компании, которая заключается в выборе целевых рынков и сегментов, определении метод конкурирования и основных источников конкурентных преимуществ, разработке маркетинг-микс плана, а также производстве внедрения и оценки разработанных программ, в том числе и программы маркетинговых коммуникаций<sup>11</sup>.



Рис. 4. *Взаимосвязь общекорпоративной стратегии и стратегии маркетинга*

Источник: Baines, P. Marketing Principles / P. Baines, C. Fill, K. Page. // Oxford University Press. — Oxford, 2009. — P. 180.

Поскольку компания ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург» оперирует в сфере продовольственной розничной торговли, в рамках рассмотрения взаимосвязи

<sup>11</sup> Baines, P. Marketing Principles / P. Baines, C. Fill, K. Page. // Oxford University Press. — Oxford, 2009. — P. 180.

общекорпоративной стратегии и стратегии маркетинга, необходимо отдельно изучить вопросы формирования стратегии розничной торговли. Согласно определению, данному М. Леви и Б. Вейтцем в учебном пособии «Основы розничной торговли», стратегия розничной торговли определяет целевой рынок (сегменты на рынка, на которых розничный торговец концентрирует свои усилия), форму торговли, планируемую к использованию фирмой для удовлетворения потребностей целевого рынка, а также методы достижения и удержания конкурентоспособности компании<sup>12</sup>.

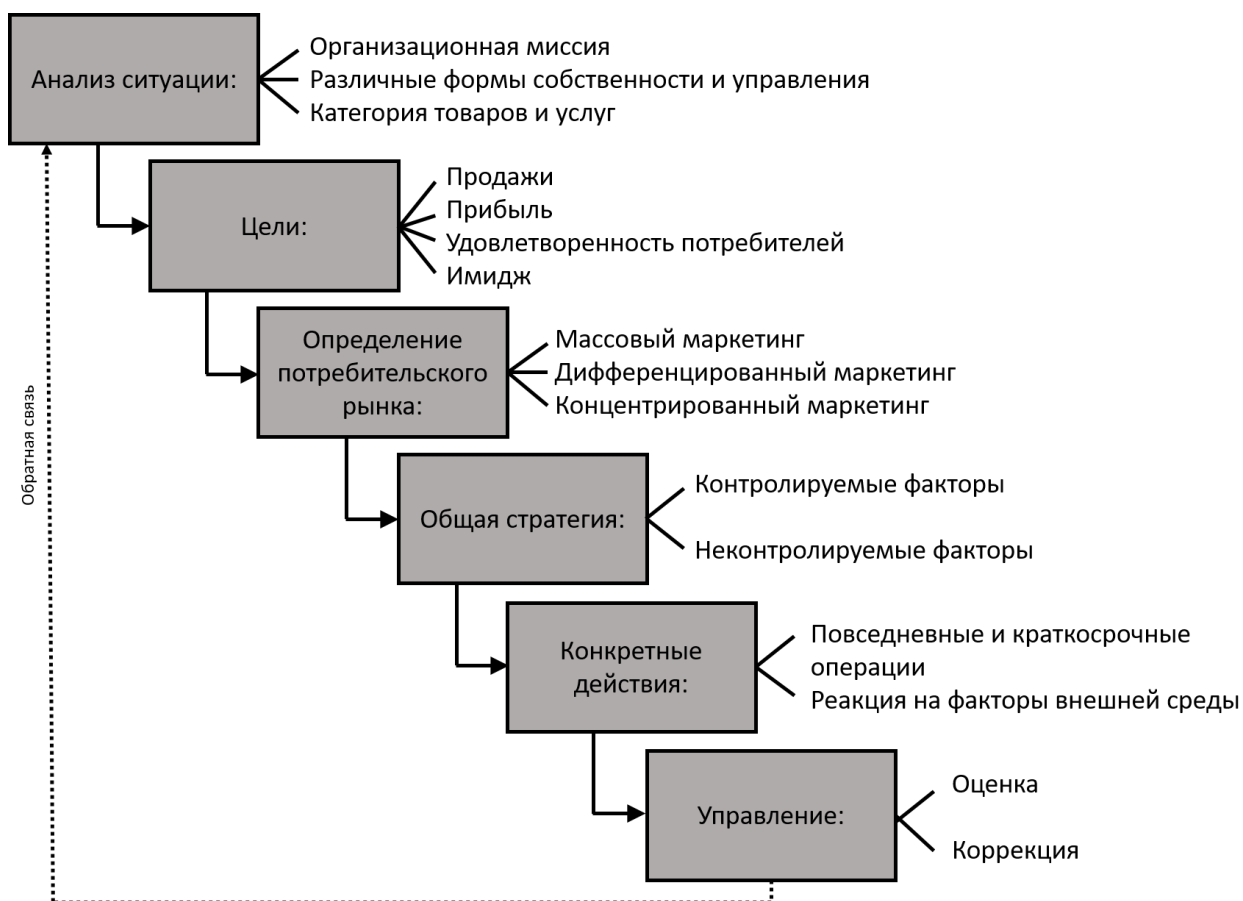


Рис. 5. Элементы стратегии розничной торговли

Источник: Berman В., Evans J., Retail management: a strategic approach / В. Berman, J. Evans. // Pearson Education. — Upper Saddle River, 2007. — 682 p. с.

Ввиду того, что каждый из перечисленных элементов стратегии розничной торговли перекликается с элементами стратегического маркетингового плана, рассмотренными в предыдущем пункте данной главы, рассмотрим подробнее этапы формирования стратегии розничной торговли, представленные на Рисунке 5.

<sup>12</sup> Леви М., Вейтц Б., Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – с. 118

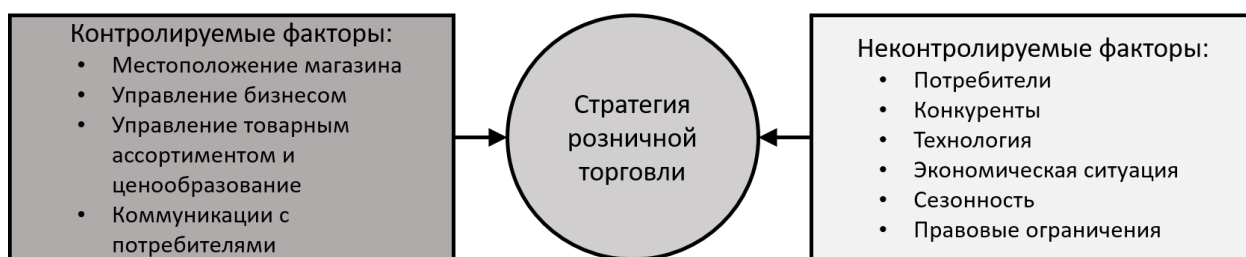


Рис. 6. Разработка общей стратегии розничной торговли

Источник: Berman В., Evans J., Retail management: a strategic approach / В. Berman, J. Evans. // Pearson Education. — Upper Saddle River, 2007. — 682 р. с.

Особый интерес представляет этап разработки общей стратегии (Рисунок 6) и оценка возможного влияния контролируемых и неконтролируемых факторов на деятельность фирмы. В рамках данной работы автором будут рассмотрены следующие факторы: коммуникации с потребителями, потребители, конкуренты, технология, экономическая ситуация.

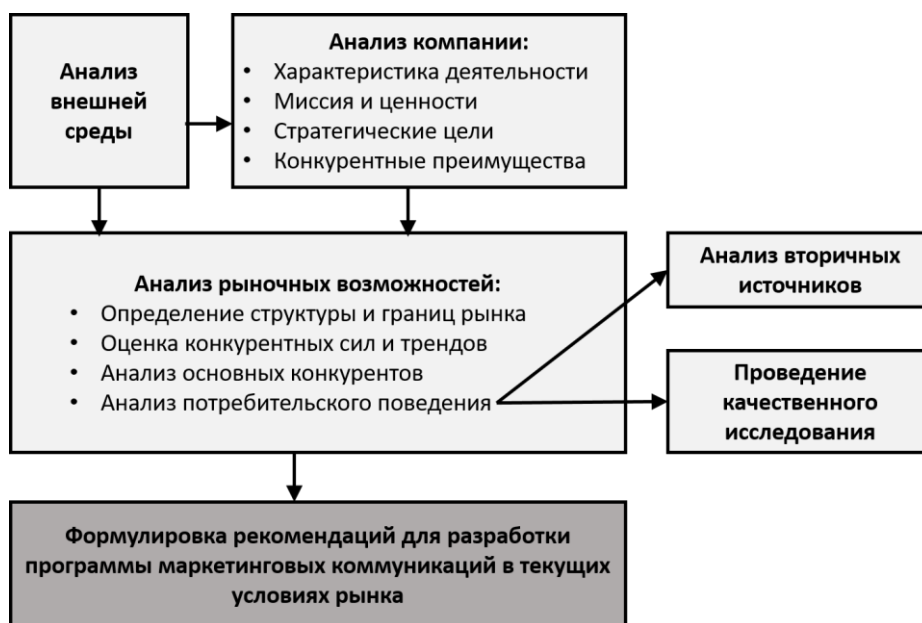


Рис. 7. Этапы процесса разработки рекомендаций для маркетинговой стратегии

Составлено по: Walker, O. Marketing strategy: a decision-focused approach / O. Walker, J. Mullins // McGraw-Hill Irwin. — Boston, 2011. — P. 22; Ranchhod, A. Marketing strategies / A. Ranchhod, C. Gauzente, J. Tinson // Harlow. — London, 2004. — P. 17.

Для более наглядного представления структуры данной работы на Рисунке 7 представлены основные этапы процесса подготовки рекомендаций для разработки

программы маркетинговых коммуникаций компании, с логическим объяснением последовательности выполнения, а также содержанием этапов.

Таким образом, в рамках данной работы будет произведен последовательный анализ внешней среды, с учетом таких факторов, как факторы макросреды, конкурентная ситуация на рынке, текущее состояние рынка, тенденции и прогнозы его развития. Кроме того, будет проведен внутренний аудит компании, в рамках которого будут рассмотрены характеристика деятельности компании, ее миссия и ценности, конкурентные преимущества, а также произведена оценка текущей маркетинговой ситуации в компании, приоритетных конкурентов, коммуникационной программы. Далее планируется проведение анализа рыночных возможностей, в том числе и анализ потребительского поведения на основе проведения качественного исследования и обработки вторичной информации.

## **Выводы**

Одним из важнейших условий обеспечения высоких объемов продаж и роста прибыли является информированность покупателя о преимуществах предлагаемого товара. В ходе анализа источников литературы было выявлено, что, несмотря на некоторые разночтения в определении термина «маркетинговые коммуникации», все авторы единогласно сходятся во мнении, о первостепенной важности передачи сообщения целевой аудитории посредством определения релевантных форм и каналов маркетинговых коммуникаций. Поэтому, в данной главе были рассмотрены особенности каждой из форм маркетинговых коммуникаций: рекламы, стимулирования сбыта, спонсорства, PR, прямого маркетинга и личных продаж.

Кроме того, было определено место маркетинговых коммуникаций в стратегическом и маркетинговом планировании. Выявив, взаимосвязь между общекорпоративной стратегией предприятия розничной торговли и его маркетинговой стратегии, а также определив место маркетинговых коммуникаций в стратегическом планировании, были выделены основные этапы разработки программы маркетинговых коммуникаций. Согласно выделенным этапам, в следующих главах данной работы будет произведен ситуационный анализ, включающий в себя анализ факторов внешней среды, интенсивности и особенности конкуренции на рынке, будет оценено текущее положение компании и рассмотрены основные тренды и ключевые факторы успеха на рынке. Также будет произведен внутренний аудит компании и исследование её потребителей, а на базе полученной информации разработаны элементы программы маркетинговых коммуникаций и сформулированы рекомендации.



## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ПРЕМИАЛЬНЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ

### 2.1. Определение границ рынка

В целях проведения корректного анализа условий внешней среды, объективных для компании Супер БАБИЛОН, а также последующего формулирования рекомендаций по разработке программы маркетинговых коммуникаций, первоначально важным шагом является определение границ рынка, на котором конкурирует компания.

Границы рынка, на котором функционирует компания Супер БАБИЛОН, обусловлены определенным форматом магазинов сети и позиционированием по ценовой стратегии, товарному ассортименту и качеству обслуживания. Супермаркет класса «средний плюс» - так позиционирует Супер БАБИЛОН руководство компании в одном из своих последних интервью<sup>13</sup>. Однако, годами ранее, когда Супер БАБИЛОН являлся единственным в своем роде супермаркетом Санкт-Петербурга, руководство характеризовало ценовой сегмент, в котором оперирует компания, как «премиум». Существенным является также географическое ограничение рынка, на котором представлена компания. Таким образом, в рамках данной работы в качестве базисного для компании будет рассмотрен рынок премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга.

Согласно определению<sup>14</sup>, приведенному в учебнике М. Леви и Б. Вейтца «Основы розничной торговли», супермаркет – продовольственный магазин самообслуживания с годовым объемом продаж более 2 миллионов долларов и площадью около 2200 кв. м. Предложение непродовольственных товаров, например, косметических средств, ограничено.

Сегмент «премиум» характеризуют следующие черты. Во-первых, это более низкая проходимость, по сравнению с супермаркетами массового спроса, что позволяет клиенту чувствовать себя более свободно, быстро преодолевать кассовую зону, тем самым экономить время. Во-вторых, для сегмента «премиум» характерны высокое качество сервиса (включая дополнительные услуги по упаковке товаров и их транспортировке до зоны парковки) и качество самих продуктов. Доля импортных товаров в магазинах класса «премиум» в два-три раза превышает долю импортных товаров в традиционных розничных сетях. Широта ассортимента также является значимой чертой розничных сетей премиум-класса: наличие эксклюзивных товаров, натуральных продуктов, продуктов

---

<sup>13</sup> Интервью с заместителем генерального директора по маркетингу и рекламе ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург».

<sup>14</sup> Леви М., Вейтц Б., Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – с. 42

функционального питания и прочих уникальных позиций. Наценка в торговых точках данного типа составляет порядка 20-30%, соответственно целевая аудитория обладает высокой платежеспособностью, более низкой чувствительностью к цене и высокой чувствительностью к качеству<sup>15</sup>.

Однако, поскольку в ассортименте торговых сетей премиум класса часто присутствуют товары специализированного спроса (вегетарианские, безглютеновые, диабетические, био продукты и прочие), в рамках данной работы целесообразно также обратить внимание на нишевых специализированных ритейлеров высокой ценовой категории. Как правило, такие форматы розничных торговых точек формируются под конкретные виды потребителей с определенными потребностями.

В связи с модой на здоровый образ жизни появилось большое количество магазинов органических и натуральных продуктов. Также популярны магазины, специализирующиеся на вегетарианских и веганских продуктах. В Санкт-Петербурге особую популярность приобрели ритейлеры «Джиганнат», «Вегалиада», а также интернет-проекты «Green Project», «Зеленая лавка», «Veganika» и «СуперЕжка»<sup>16</sup>. Кроме того, к таким нишевым ритейлерам можно отнести специализированные лавочки, такие как «Сырная лавка номер один».

## 2.2. Анализ факторов внешней среды

### Политические факторы

*Обострение политических отношений с западными странами и продление продуктового эмбарго*

Одним из основных факторов, характеризующих текущую политическую картину в стране, является ухудшение взаимоотношений России с рядом мировых держав. В качестве ответных мер на объявленные санкции против Российской Федерации, правительство объявила продовольственное эмбарго на ввоз целого перечня продуктовых наименований из США, стран Евросоюза, Канады, Австралии, Норвегии, Украины, Албании, Черногории и других стран. В 2017 году перечень запрещенных к ввозу продуктов питания был расширен, а эмбарго продлено до окончания 2018 года, однако, полагать, что с наступлением 2019 года ситуация существенно изменится в положительном ключе не приходится<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> На стыке гастрономии и искусства [Электронный ресурс] // Медиахолдинг «Эксперт» – Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2014/29/na-styike-gastronomii-i-iskusstva/> (дата обращения 21.03.2018).

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Правительство России расширило продуктивное эмбарго [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости» – 27.10.2017. - Режим доступа:

Безусловно, сложившаяся политическая ситуация отразилась, прежде всего, на розничных сетях класса «средний плюс» и «премиум», так как именно среди целевой аудитории данного класса торговых сетей наиболее сконцентрирован спрос на запрещенный к ввозу группы товаров: это прежде всего импортные сыры и мясные деликатесы, овощи и фрукты.

### **Экономические факторы**

#### *Снижение уровня инфляции*

По итогам 2017 года уровень инфляции достиг рекордной для российской истории отметки в 2,5%. Предыдущим минимумом были отмечены результаты 2016 года – тогда инфляция снизилась до 5,4%, по сравнению с 12,9% в 2015 году. Продовольственные товары по итогам 2017 года подорожали на 1,1%.

По оценке аналитиков, снижению инфляции поспособствовали не столько укрепление рубля, сколько затянувшееся снижение доходов россиян, вынуждающее производителей снижать цены, конкурируя за покупателей<sup>18</sup>.

#### *Падение рубля*

В апреле 2018, в связи с объявлением новых санкций против Российской Федерации и обострением ситуации в Сирии, было отмечено рекордное за последние 1,5 года падение национальной валюты. Резкое падение рубля уже нашло отражение в ситуации на потребительском рынке: снижение спроса на зарубежные поездки, повышение цен на бытовую технику и одежду<sup>19</sup>.

### **Социальные факторы**

#### *Увеличение разрыва между бедными и богатыми потребителями*

По данным исследовательского холдинга «Ромир», в 2017 году доля россиян привыкших не экономить увеличилась почти вдвое по сравнению с показателями предыдущего года (18% по сравнению с 11% в 2016 году). При этом остальные 82% россиян стали экономить еще сильнее. Основными статьями экономии являются продукты

---

<https://www.vedomosti.ru/business/news/2017/10/27/739654-produktovoe-embargo> (дата обращения 21.03.2018).

<sup>18</sup> Инфляция в 2017 году оказалась самой низкой в истории России [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости» – 10.01.2018. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/01/10/747381-inflyatsiya-2017-okazalas-nizkoi-rossii> (дата обращения 21.03.2018).

<sup>19</sup> Как падение рубля влияет на цены и продажи: мрачный прогноз [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «МК.ru» – 11.04.2018. - Режим доступа: <http://www.mk.ru/economics/2018/04/11/kak-padenie-rublya-vliyaet-na-ceny-i-prodazhi-mrachnyy-prognoz.html> (дата обращения 21.03.2018).

питания (на них экономят 39% опрошенных россиян). Ощутимо выросла доля россиян, отказавшихся от деликатесов: 30% в 2017 году по сравнению с 23% в 2016 году<sup>20</sup>.

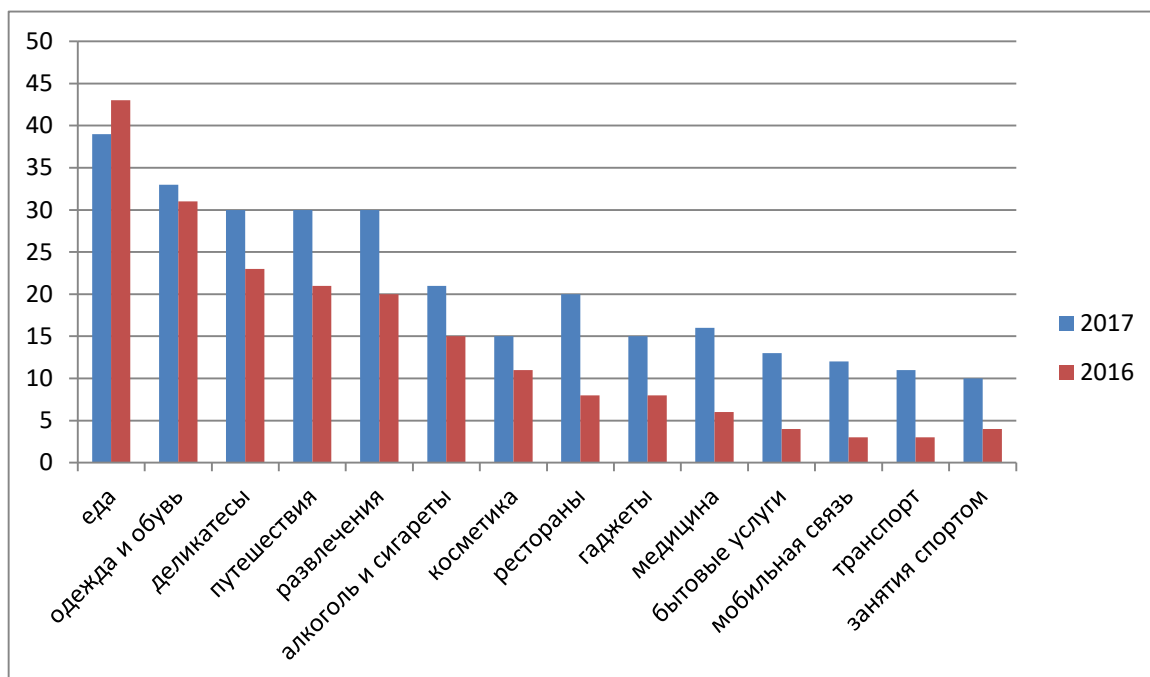


Рис. 8. Структура экономии россиян, %

Источник: [исследовательский холдинг Ромир, 2017]

*Высокий уровень зависимости потребителей от скидок на продовольственные товары*

В первом полугодии 2017 года по промоакциям в натуральном выражении было продано 58% от общего объема товаров, входящих в топ-20 потребительской корзины<sup>21</sup>.

За 2017 год доля покупок, совершаемых по скидкам, возросла на 8%. Также увеличилась чувствительность покупателей к величине скидки (предоставляемая скидка в 10-15% становится менее привлекательной для покупателя, чаще потребители ищут предложения со скидкой 20-40%)<sup>22</sup>. Торговые сети вынуждены реагировать на данную ситуацию пересмотром ценовой и ассортиментной политики. Так, например, поступила «Лента», сделав ставку на изменение ассортиментной политики в сторону эконом-

<sup>20</sup> В России увеличился разрыв между бедными и богатыми потребителями [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 05.07.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/07/05/Экономія\\_ро\\_svsem\\_statjam](https://www.dp.ru/a/2017/07/05/Экономія_ро_svsem_statjam) (дата обращения 22.03.2018).

<sup>21</sup> Прощание с маржой. Крупные торговые сети сильно теряют в доходах из-за скидок и промоакций на товары [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 21.11.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/11/20/Zaigralis\\_v\\_akcii](https://www.dp.ru/a/2017/11/20/Zaigralis_v_akcii) (дата обращения 22.03.2018).

<sup>22</sup> Рынок FMCG: как поднять продажи в кризис [Электронный ресурс] // Retail-Loyalty.org – 17.01.2018. - Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/expert-forum/rynok-fmcg-kak-podnyat-prodazhi-v-krizis/> (дата обращения 22.03.2018).

сегмента, а также акцентировав внимание на активном развитии собственных торговых марок (в сети представлено семь различных направлений СТМ для разных целевых сегментов), розничная сеть смогла добиться устойчивого конкурентного положения на рынке и продолжает развиваться не только в формате гипермаркетов и супермаркетов, открывая новые точки в регионах.

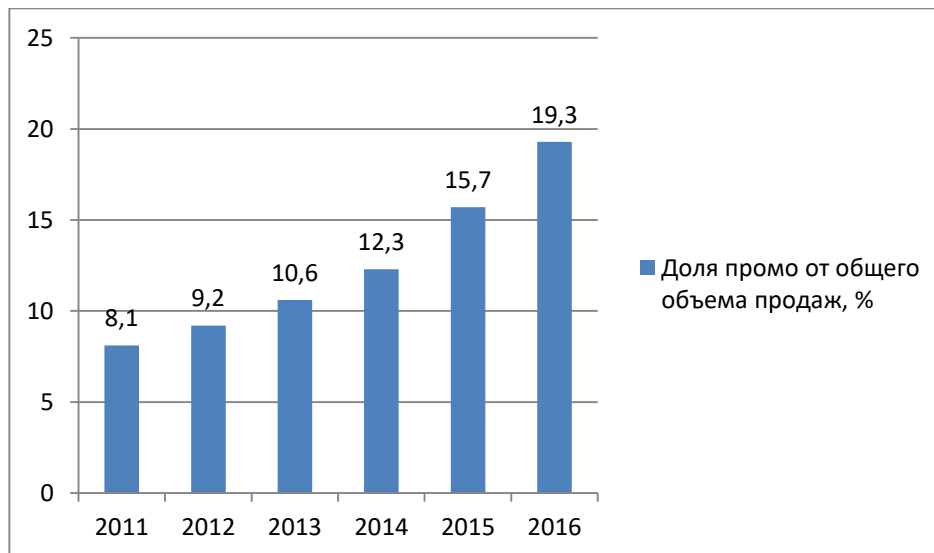


Рис. 9. Доля промо от общего объема продаж, %

Источник: [Gfk Omnibus, 2017]

Столь активный интерес потребителей к промоакциям породил существенный интерес к специальным приложениям для мониторинга скидок в розничных сетях, пример такого приложения – сервис «Едадил». Также возрос интерес покупателей к программам «кэшбек», Интерес покупателей к акциям породил такие продукты, как "Едадил", — специальные приложения для мониторинга скидок в супермаркетах и магазинах детских товаров.

По мнению руководства компании «Лосево», скидки и распродажи перестали быть прерогативой «дискаунтеров», и в последнее время отмечается рост числа промоакций в сетях сегментов «средний плюс» и «премиум»<sup>23</sup>.

#### *Снижение реальных располагаемых доходов россиян*

На 1,7% в реальном выражении снизились доходы россиян в 2017 году в сравнении с предыдущим периодом. Данная тенденция наблюдается четвертый год подряд: в 2016 падение доходов в реальном выражении составило 5,8%, в 2015 снижение составило 3,2%,

<sup>23</sup> Прощание с маржой. Крупные торговые сети сильно теряют в доходах из-за скидок и промоакций на товары [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 21.11.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/11/20/Zaigralis\\_v\\_akcii](https://www.dp.ru/a/2017/11/20/Zaigralis_v_akcii) (дата обращения 22.03.2018).

в 2014 – 0,7%. По прогнозам правительства, в 2018 году ожидается рост реальных доходов на уровне 2,3%<sup>24</sup>.

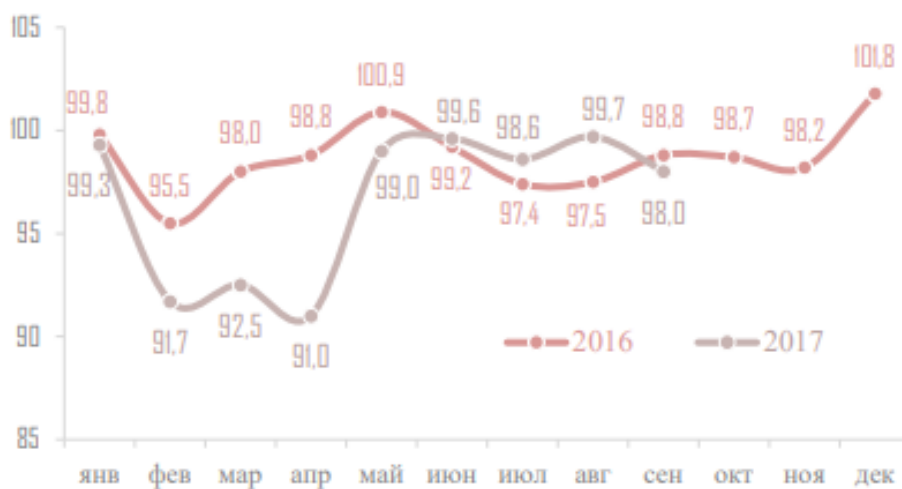


Рис. 10. Реальные денежные доходы петербуржцев, % к соответствующему месяцу предыдущего года

Источник: [официальный сайт администрации Санкт-Петербурга, 2018]

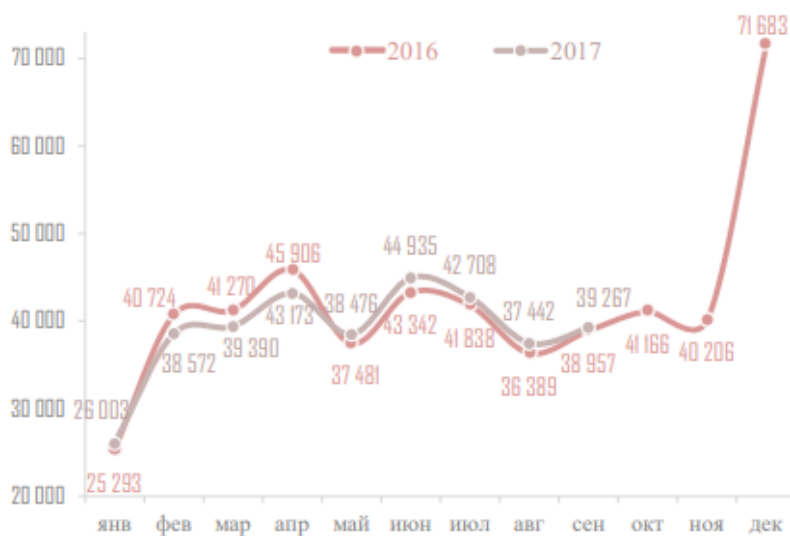


Рис. 11. Среднедушевые денежные доходы петербуржцев, руб

Источник: [официальный сайт администрации Санкт-Петербурга, 2018]

<sup>24</sup> ВТБ оценили долю россиян с доходом выше 120 тыс. рублей менее чем в 1% [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 31.03.2018. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2018/03/31/VTB\\_ocenil\\_dolju\\_rossijan\\_s?hash=687775](https://www.dp.ru/a/2018/03/31/VTB_ocenil_dolju_rossijan_s?hash=687775) (дата обращения 12.04.2018).

Реальные денежные доходы населения Санкт-Петербурга в январе-сентябре 2017 года снизились на 3,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, темп их снижения ускорился<sup>25</sup>.

На сентябрь 2017 года среднемесячная номинальная заработная плата в расчете на одного работника выросла на 10,2%, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, и составила 52605 рублей<sup>26</sup>.

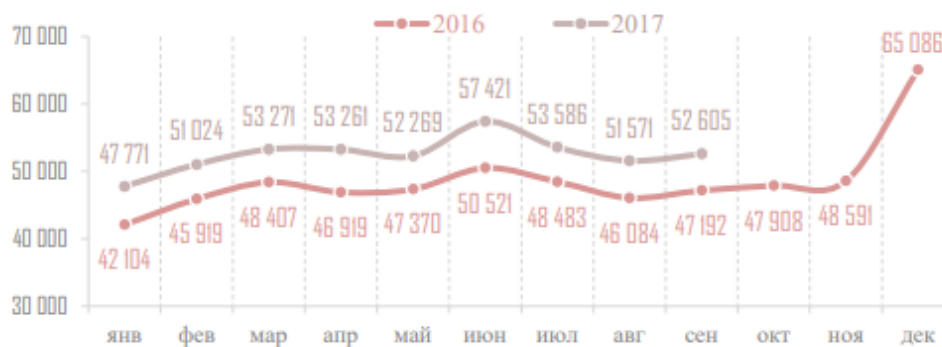


Рис. 12. Среднемесячная номинальная заработная плата в расчете на одного работника, руб

Источник: [официальный сайт администрации Санкт-Петербурга, 2018]

#### *Увеличение благосостояния богатейших людей*

В ежегодном отчете Knight Frank о распределении благосостояния в мире сообщается о росте числа долларовых миллионеров в Санкт-Петербурге в 2017 году на 25% по сравнению с 2016 годом<sup>27</sup>. Так, число петербуржцев, чье состояние оценивается в более \$1 млн, составило 13 тысяч человек. 710 жителей Санкт-Петербурга обладают состоянием, превышающим \$10 млн. Число ультрахайнетов – людей, обладающих состоянием свыше \$30 млн – в Петербурге составило 380 человек. Согласно прогнозам агентства Knight Frank, до 2026 года количество ультрахайнетов в Петербурге увеличится до 570 человек.

<sup>25</sup> Статистическая информация на официальном сайте Администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/> (дата обращения 12.04.2018).

<sup>26</sup> Статистическая информация на официальном сайте Администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/> (дата обращения 12.04.2018).

<sup>27</sup> Богатые стали еще богаче. Рынок товаров класса люкс демонстрирует рост после 3 лет спада [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 28.03.2018. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2018/03/27/Bogatie\\_stali\\_bogache](https://www.dp.ru/a/2018/03/27/Bogatie_stali_bogache) (дата обращения 12.04.2018).

Увеличение состояний богатейших людей — общероссийский тренд. Как следствие, в различных категориях розничной торговли наблюдается рост сегмента «Люкс»<sup>28</sup>.

### **Технологические факторы**

#### *Интернет и мобильные устройства на всех этапах совершения покупки*

Основным драйвером технологической среды для потребительского рынка является масштабное проникновение сети Интернет в повседневную жизнь потребителей, а также использование мобильных устройств на всех этапах совершения покупки. Выбирая товары, потребитель может изучать отзывы на специализированных форумах, желание покупки может возникнуть при просмотре контента, производимого лидерами мнений в социальных сетях. Потребитель также может интегрировать мобильные устройства в процесс оплаты покупки, используя новые бесконтактные способы оплаты, такие как Apple Pay, Android Pay, Visa PayWave, Mastercard PayPass и другие.

#### *Переход на онлайн-кассы*

С 1 июля 2017 года вступил в силу закон о переходе на онлайн-кассы, согласно которому вся контрольно-кассовая техника должна передавать электронные версии чеков оператору фискальных данных. Данное нововведение несет в себе большое количество рисков и издержек: дополнительные расходы на покупку и наладку оборудования и ПО, проблемы с обеспечением бесперебойного доступа к сети Интернет и прочее<sup>29</sup>.

Выявив значимые факторы внешней среды, оказывающие влияние на рынок продовольственной розницы, необходимо оценить также влияние каждого из факторов на деятельность компании, оперирующих непосредственно на рынке премиальных супермаркетов. Оценка будет производиться по следующим параметрам: вектор влияния (негативное или положительное влияние), а также уровень значимости и относительное влияние факторов. Результаты оценки приведены в Таблице №1.

---

<sup>28</sup> Там же.

<sup>29</sup> Обзор рынка розничной торговли FMCG-товарами [Электронный ресурс] // Oilworld.ru – 08.02.2017. – Режим доступа: <http://www.oilworld.ru/analytics/localmarket/259012> (дата обращения 12.04.2018).



Таблица 1. Оценка факторов внешней среды

Факторы внешней среды		Оценка факторов	
		Вектор влияния	Значимость фактора
Политические	Обострение отношений с западными странами и продление продуктового эмбарго	Негативное	Значимое. Для сегмента «средний плюс» и «премиум» наличие импортных позиций в ассортименте критично.
Экономические	Снижение уровня инфляции	Положительное	Незначимое.
	Падение рубля	Негативное	Значимое. Угрозы: снижение платежеспособности покупателей, снижение объемов продаж
Социальные	Увеличение разрыва между богатыми и бедными	Негативное	Значимое. Угрозы: размытие понятия средний класс, возникающие в связи с этим сложности позиционирования супермаркета (кризис для «средний плюс», конкуренция в сегменте «премиум»)
	Высокий уровень зависимости потребителей от скидок на продовольственные товары	Негативное	Значимое. Угрозы: «размытое» позиционирование компании, попытка «погони за двумя зайцами», привлечение аудитории сегмента «средний», неготовность компании отказаться от сегмента «премиум».
	Снижение реальных располагаемых доходов россиян	Негативное	Значимое. Угроза: снижение платежеспособности, падение объемов продаж.
	Увеличение благосостояния богатейших людей	Положительное	Нейтральное. Возможность для роста сегмента «премиум».
Технологические	Интернет и мобильные устройства на всех этапах совершения покупки	Положительное	Значимое. Возможность: дополнительные инструменты для коммуникации с целевыми сегментами.
	Переход на онлайн-кассы	Нейтральное	Нейтральное
	Увеличение числа интернет-магазинов среди розничных сетей	Положительное	Значимое. Возможность: дополнительные каналы сбыта.

Источник: составлено автором на основе проведенного анализа

Таким образом, по результатам анализа факторов внешней среды, можно отметить, что ситуация на рассматриваемом рынке подвержена влиянию различных аспектов, которые могут служить как источником дополнительных возможностей для компании, так

и нести в себе существенные угрозы. Существует необходимость адаптации разрабатываемых компанией стратегий и программ к реалиям рынка и значимым для него факторам макросреды.

### **2.3. Анализ пяти сил конкуренции Майкла Портера**

Проанализировав основные значимые характеристики макросреды, оказывающие влияние на рынок премиальных супермаркетов, необходимо также оценить основные драйверы конкурентной среды, характеризующие привлекательность рынка и его потенциал. Для данной цели в работе используется стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции Майкла Портера, позволяющая рассмотреть внутриотраслевую конкуренцию на горизонтальном (угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы, угроза появления товаров заменителей) и вертикальном (рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков) уровнях.

#### **1. Угроза появления новых игроков**

По результатам 2017 года, 37% продаж в продуктовом ритейле приходились на популярный формат convenience-store, 36% продаж пришлось на растущие форматы гипер- и супермаркетов<sup>30</sup>. Однако, на традиционные магазины все еще приходится существенная доля российского рынка продуктового ритейла (что особенно свойственно для регионов). Безусловно, для сетевых форматов, появление новых игроков сопряжено необходимостью достижения экономии от масштаба и серьезными расходами на маркетинг. Для формата традиционного магазина и возрождающегося формата тематических «лавочек», напротив, барьеры на вход и выход являются умеренно низкими. Тому свидетельствует открытие все новых и новых вегетарианских магазинов, появление халяльных, фермерских и прочих несетевых точек продаж.

Кроме низких барьеров на вход и выход в определенных сегментах, благоприятным фактором для новых игроков являются также низкая стоимость переключения между игроками среди покупателей. К тому же, положительная динамика рынка за последние годы и возникающие тренды, связанные с различными направлениями в питании покупателей, максимизируют угрозу вторжения новых игроком.

Таким образом, говорить о высокой угрозе появления новых игроков сетевых-форматов продуктового премиум-ритейла не приходится, однако, высокая вероятность появления единичных региональных игроков или специализированных магазинов функционального питания могут переманить часть покупателей существующих игроков

---

<sup>30</sup> Food & grocery retail in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2018. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2018).

рынка. Выбор нишевой стратегии или ориентация на узкий географический рынок предполагает низкие барьеры на вход, однако, занятие лидирующей рыночной позиции или значительной рыночной доли для таких игроков будет являться затруднительным. Угроза появления новых игроков может быть оценена как умеренная.



Рис. 13. Оценка влияния фактора «Угроза появления новых игроков»

Составлено по: [Marketline, 2018], результаты проведенного автором работы анализа

## 2. Внутриотраслевая конкуренция

Количество игроков рынка премиального продуктового ритейла достаточно невелико. Кроме того, присутствие некоторых игроков является ограниченным одним регионом. Дифференциация, как правило, умеренная. При приблизительно одинаковом уровне цен, разниться могут лишь широта номенклатуры по определенным продуктовым направлениям, а также процент товаров массового и эксклюзивного спроса в ассортименте. Наибольшую роль во внутриотраслевой конкуренции на рассматриваемом рынке играет размер игроков. Крупные игроки, обладая лучшими операционными показателями, могут позволить себе наибольшие вложения в маркетинг и продвижение собственного бренда. Характеризуются более высокой узнаваемостью среди покупателей, более высокой престижной атрибуцией. Влияние внутриотраслевой конкуренции можно оценить как умеренно высокое.



Рис. 14. Оценка влияния фактора «Внутриотраслевая конкуренция»

Составлено по: [Marketline, 2018], результаты проведенного автором работы анализа

### 3. Угроза появления товаров-заменителей

Если для рынка продуктового ритейла в целом перечень доступных товаров-субститутов крайне невелик, то для ритейлеров сегмента «премиум» такими субститутами могут выступать, услуги питания вне дома, частные натуральные хозяйства, поставляющие продукты животного и растительного происхождения, а также торговые точки более низких ценовых сегментов, в случае изменения чувствительности к цене среди определенных групп покупателей, в связи с экономическими факторами. Кроме того, стоит отметить, что в последние годы ритейлеры от «дискаунтеров» до сегмента «средний» и «средний плюс» расширяют свою ассортиментную политику и уделяют значительное внимание внутреннему оформлению и атмосфере внутри магазина, что безусловно, несет в себе угрозу переключения наиболее чувствительных к цене сегментов потребителей. Однако, в чистом виде товара-субститута по заявленному перечню преимуществ, широте и разнообразию ассортимента, свежести и качеству продуктов на рынке нет. Угрозу появления товаров-заменителей можно оценить как низкую.



Рис. 15. Оценка влияния фактора «Угроза появления товаров-субститутов»

Составлено по: [Marketline, 2018], результаты проведенного автором работы анализа

#### 4. Рыночная власть покупателей

Для рассматриваемого рынка покупатель является конечным потребителем, что заметно снижает его рыночную силу. Потеря одного покупателя не может существенно сказаться на прибыли компании. Кроме того, рыночную силу единичного покупателя ослабляет фактор широты круга потенциальных покупателей. Однако, несмотря на то, что выручка от продаж единичному покупателю в масштабах компании незначительна, ритейлер, особенно представленный в сегменте премиум, не может позволить себе не считаться с его интересами и потребностями. Во-первых, ограниченный объем потенциальных покупателей, по сравнению с продуктовым ритейлом в целом, является существенным рычагом давления<sup>31</sup>. Во-вторых, имиджевая и репутационная составляющие для премиальных ритейлеров являются крайне важными, и выстраивание позитивной коммуникации с каждым конечным покупателем отличает ритейлеров сегмента «премиум», от игроков сегмента «масс».

Существует целый ряд факторов, влияющих на покупательское поведение на рынке премиального продуктового ритейла. В отличие от рынка продуктового ритейла в целом, для которого чувствительность к цене является одним из основных драйверов потребительского поведения<sup>32</sup>, для рынка премиального продуктового ритейла данный фактор не является основополагающей спроса. Среди значимых факторов: качество

<sup>31</sup> Food & grocery retail in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2018. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2018).

<sup>32</sup> Там же.

обслуживания и удобство совершения покупок, качество продуктов, широта ассортимента, наличие редких импортных позиций; а для некоторых сегментов потребителей (например, посещающих продуктовые магазины премиум-формата с более низкой периодичностью из функционального интереса: покупка редких товаров тематики ЗОЖ, продуктов без глютена, без лактозы, диабетических товаров и проч.) значимыми факторами будут являться цена и ассортимент.

Стоит отметить, что потребительские предпочтения были подвержены влиянию продовольственного эмбарго на продукты, ввозимые с Запада. В то же время, влияние на потребителей оказал и экономический кризис, сказавшийся на доле расходов на определенные группы товаров и переход на более бюджетные аналоги, что, безусловно, отразилось на размере среднего чека.

Количество игроков на рынке продуктового ритейла велико, и покупатель с легкостью может переключаться как между игроками сегмента премиум, так и обращаясь в торговые точки сегмента «средний плюс», «средний» или узкоспециализированные магазины (вегетарианские, халяльные, фермерские и прочие).

В целом, рыночную силу покупателей для рынка премиального продуктового ритейла можно оценить, как умеренную.

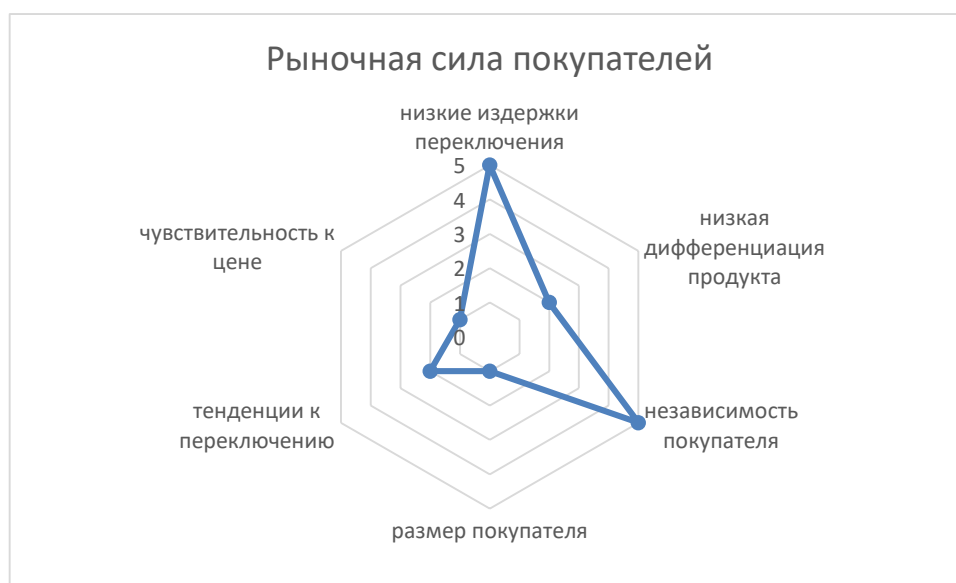


Рис. 16. Оценка влияния фактора «Рыночная сила покупателей»

Составлено по: [Marketline, 2018], результаты проведенного автором работы анализа

## 5. Рыночная власть поставщиков

Крупные ритейлеры поддерживают взаимоотношения с большим числом поставщиков, что обеспечивает им стабильность и защищает от проблем ценовых

флуктуаций и своевременных поставок. Однако, если для рынка продуктового ритейла в целом характерны избегание долгосрочных контрактных обязательств и сведение к минимуму затрат на переключение, то для продуктовых ритейлеров сегмента «премиум» такие взаимоотношения с поставщиками не всегда возможны<sup>33</sup>. Ограниченное количество поставщиков в определенных нишах, высокая зависимость игроков от качества, происхождения и способа производства поставляемых товаров, а также эксклюзивные права поставщиков на поставку определенных импортных позиций ограничивают доступный диапазон вариантов.

Принимая во внимание данные факторы, установление доверительных долгосрочных взаимовыгодных взаимоотношений с поставщиками – является одним из ключевых факторов успеха для рынка премиального продуктового ритейла. Таким образом, рыночную силу поставщиков можно оценить, как умеренно высокую.

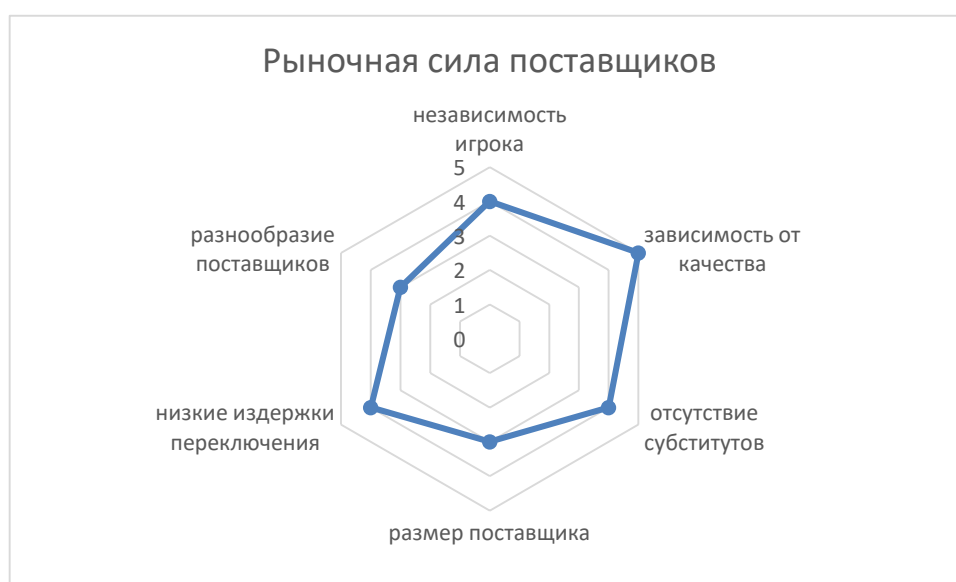


Рис. 17. Оценка влияния фактора «Рыночная сила поставщиков»

Составлено по: [Marketline, 2018], результаты проведенного автором работы анализа

Суммарная оценка факторов конкурентной среды представлена на Рисунке 18.

<sup>33</sup> Food & grocery retail in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2018. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2018).

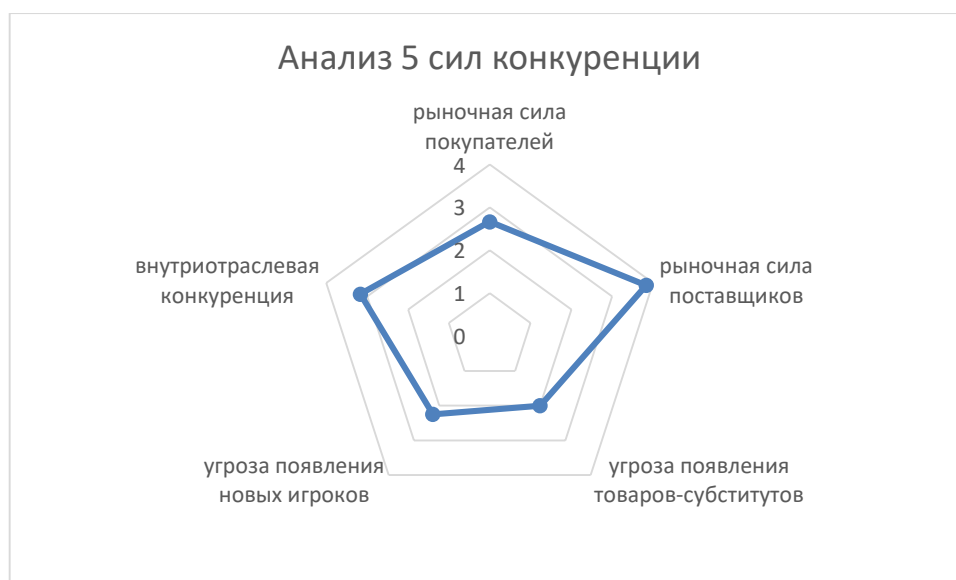


Рис. 18. Суммарная оценка влияния факторов 5 сил конкуренции

Составлено по: [Marketline, 2018], результаты проведенного автором работы анализа

По результатам анализа, можно сделать вывод о том, что наиболее сильное влияние на рассматриваемом рынке имеют следующие факторы: рыночная сила поставщиков (для супермаркета класса выше среднего наличие долгосрочных и устойчивых отношений с поставщиками качественной, свежей, зачастую эксклюзивной продукции является критически важным фактором) и внутриотраслевая конкуренция.

## 2.4. Характеристика основных игроков рынка

### Азбука Вкуса

На начало 2018 года, по данным компании, под управлением мультиформатной розничной сети «Азбука Вкуса» находятся 96 супермаркетов «Азбука Вкуса», 50 минимаркетов «АВ Daily», 10 крупноформатных супермаркетов «АВ Маркет», 3 специализированных Энотеки и интернет-магазин AV.ru. В 2018 году компания планирует вырасти почти в 4 раза по количеству торговых точек<sup>34</sup>. Торговая сеть представлена в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

В ассортименте магазинов «Азбука Вкуса» особое место занимает продукция под собственными торговыми марками (линейка низкокалорийных продуктов, детская линейка, кухни народов мира и др.), также широко представлена кулинария собственного производства. В некоторых супермаркетах сети интегрированы in-store кафетерии. «Азбука Вкуса» предоставляет услуги кейтеринга, кависта, шеф-кондитера (торты на

<sup>34</sup> «Азбука Вкуса»: как сеть продуктовых магазинов строит Lovemark [Электронный ресурс] // Новости Рамблер.ru - 12.12.2017. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/38655550-azbuka-vkusa-kak-set-produktovyh-magazinov-stroit-lovemark/> (дата обращения 22.04.2018).



заказ), также по желанию клиента собираются подарочные корзины, проводятся мастерклассы от шеф-поваров<sup>35</sup>.

### **Лэнд**

Формат супермаркетов "Лэнд" несколько отличается от заявленного формата «Азбуки вкуса», поскольку супермаркеты "Лэнд" представлены, помимо премиум-класса, в сегменте «средний плюс»<sup>36</sup>. Сегодня компания «Лэнд» представлена 10 супермаркетами в Санкт-Петербурге, 2 из которых (на ул. Льва Толстого и ул. Вязовая) расположены в непосредственной близости к супермаркету Супер БАБИЛОН на Малом проспекте П.С. и несут существенную конкурентную угрозу. По данным СПАРК, соучредителями компании являются генеральный директор сети супермаркетов «Лэнд» Дмитрий Чтецов (ему принадлежат 5% в компаниях «Лэнд» и «ТК Лэнд»), остальные 95% зарегистрированы на кипрский офшор. Кроме того ритейлер является оператором гастронома Стокманн<sup>37</sup>.

### **Глобус Гурмэ**

Продуктовые гастрономы премиального формата. Нечто среднее между бутиком и супермаркетом премиального класса. Ключевое отличие гастрономов «Глобус Гурмэ» - ультрасовременный дизайн помещений, новейшее торговое и технологическое оборудование, в том числе произведенное по индивидуальному заказу СТК в европейских странах. Однако выбранный дизайн супермаркетов, а также принципы формирования ассортимента ограничивает круг потребителей, заранее отторгая часть потенциальной аудитории.

Компания «Глобус Гурмэ» представлена 2 гастрономами в Санкт-Петербурге. В компании существует отдел по работе с корпоративными клиентами, представлены услуги по сбору подарочных корзин, ягодных, сырных, марципановых тарелок, по составлению цветочных и конфетных букетов; также функционирует интернет-магазин с возможностью предзаказа продуктовой корзины и последующего самовывоза.

### **Стокманн**

Гастроном Стокманн расположен в непосредственной близости к супермаркету Супер БАБИЛОН на Тульской улице и представляет собой существенную конкурентную угрозу. Отличительными чертами маркетинга компании является факт того, что на

---

<sup>35</sup> О компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Азбука Вкуса» - 2018. – Режим доступа <https://av.ru/about/> (дата обращения 22.04.2018).

<sup>36</sup> Премиальные растут. Сеть «Лэнд» объявила о расширении сети супермаркетов [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсантъ» - 16.05.2011. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/1641310> (дата обращения 12.04.2018).

<sup>37</sup> Генеральный директор сети супермаркетов «Лэнд» Дмитрий Чтецов стал её совладельцем [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 20.04.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/04/20/Generalnij\\_direktor\\_seti](https://www.dp.ru/a/2017/04/20/Generalnij_direktor_seti) (дата обращения 13.04.2018).

официальном сайте гастронома представлены рецепты (в том числе и видео рецепты) от шеф-поваров Стокманн. Также гастроном регулярно публикует ряд статей о здоровом питании («гид по травам и зелени», «цельнозерновые продукты», «диетическая тарелка»), полезные советы по приготовлению блюд. В январе 2016 года активно обсуждалось закрытие гастронома, в социальных сетях распространялись фотографии пустых полок и сообщения о распродаже остатков<sup>38</sup>. В СМИ обсуждалась возможность появления на месте финского гастронома супермаркета сети «Азбука Вкуса», «Лента» и «Окей», а также оперирования сети элитных супермаркетов «Лэнд» под брендом «Стокманн»<sup>39</sup>.

### **Зелёный Перекресток**

Магазин относится к продовольственной розничной компании X5 Retail Group и представляет собой супермаркет премиум-класса. В Петербурге «Зеленый Перекресток» расположился на 800 м<sup>2</sup> в ТРК Питерленд. Ассортимент магазина включает в себя товары с маркировкой эко, фермерские продукты, свежевыжатые соки, выпечку, собственного производства.

### **«All Foods – овощи, фрукты и другие продукты»**

Продуктовый магазин, совладельцем которого является ресторанный холдинг Ginza Project, открылся в 2015 году в Москве. В 2017 году гастрономический магазин-маркет AllFoods появился и в Санкт-Петербурге<sup>40</sup>. Магазин открылся в непосредственной близости от супермаркета Super Babylon в здании БЦ Орбита по адресу Большой проспект Петроградской стороны, 48. Магазин занимает два этажа, режим работы круглосуточный. Как отмечает совладелец холдинга Вадим Лапин, в случае успеха пилотного-проекта, потенциально в Петербурге могут открыться 15-20 магазинов AllFoods<sup>41</sup>. Основатель холдинга Ginza Project Дмитрий Сергеев поделился планами развития сети продуктовых магазинов AllFoods, отметив, что в ближайшие три года планируется открытие 30 торговых точек в городах-миллиониках. Инвестиции в открытие одного магазина сети

---

<sup>38</sup> Финский гастроном Stockmann на Невском проспекте закрывается [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 10.01.2016. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2016/01/10/Gastronom\\_Stockmann\\_zakri](https://www.dp.ru/a/2016/01/10/Gastronom_Stockmann_zakri) (дата обращения 13.04.2018).

<sup>39</sup> В Петербурге снова появится гастроном «Стокманн» [Электронный ресурс] // Агентство «Телеграф» – 03.03.2016. - Режим доступа: <https://rustelegraph.ru/news/2016-03-03/V-Peterburge-snova-rojavitsya-gastronom-Stokmann-51376/> (дата обращения 13.04.2018).

<sup>40</sup> Холдинг Ginza Project открыл магазин AllFoods на Петроградской сторон [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 22.01.2018. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/food-news/299108-allfoods-spb> (дата обращения 13.04.2018).

<sup>41</sup> Ginza Project может открыть в Петербурге новые магазины AllFoods [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 26.01.2018. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/food-news/299768-allfoods-spb> (дата обращения 13.04.2018).

составляют порядка 25 миллионов рублей, по оценке экспертов<sup>42</sup>. Ассортиментный ряд магазина включает в себя фрукты, овощи, мясо, рыбу, морепродукты, сладости, фермерские молочные продукты и кулинарию. Также внутри магазина работают винная лавка и мини-кафе. Кроме того, недавно в магазине появился джус-бар с широким выбором свежих соков и смузи<sup>43</sup>. Своеобразной особенностью магазина является возможность попробовать абсолютно все, что представлено на витрине.

### **Компании ценового сегмента средний плюс**

В современных реалиях в условиях непростой экономической ситуации и насыщенности рынка, не следует исключать из внимания компании класса «средний» и «средний плюс», которые сегодня во многом не уступают супермаркетам повышенного качества обслуживания. Пример одной из таких розничных сетей – финский ритейлер Prisma, также сюда могут быть отнесены магазины Окей нового формата, супермаркеты Spar, Lime – каждый из которых расположен в непосредственной близости к супермаркетам Супер БАБИЛОН и несет в себе конкурентную угрозу.

#### **Prisma**

По сообщениям заместителя генерального директора сети Prisma Мариты Коскинен, в ближайшие планы компании входит развитие формата «супермаркет», также известно, что в Санкт-Петербурге сеть планирует занять нишу между премиальными супермаркетами (по типу «Азбуки Вкуса») и распространенным форматом «магазин у дома»<sup>44</sup>.

## **2.5. Характеристика текущего состояния рынка, тенденции развития**

### **Оборот розничной торговли в Санкт-Петербурге**

Оборот розничной торговли в Санкт-Петербурге за период январь-сентябрь 2017 года составил 955,1 млрд руб., что по отношению к соответствующему периоду предыдущего года на 2,5% больше.

Доля оборота розничных торговых сетей в обороте розничной торговли в Петербурге составляет 57% (в прошлом году - 58%) и данный показатель является максимальным в России.

---

<sup>42</sup> Ginza Project откроет 30 магазинов AllFoods по всей России [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 31.05.2017. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/business/news/268647-30-magazinov-allfoods> (дата обращения 13.04.2018).

<sup>43</sup> В Москве открылся четвертый магазин AllFoods [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 29.05.2017. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/food-news/268214-allfoods> (дата обращения 13.04.2018).

<sup>44</sup> Как будут меняться форматы магазинов? [Электронный ресурс] // Retail.ru – 02.03.2018. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/149083/> (дата обращения 13.04.2018).

За период январь-сентябрь 2017 года основные показатели потребительского рынка Петербурга показали положительную динамику. По отношению к аналогичному периоду прошлого года: оборот розничной торговли увеличился на 2,5%.

В январе-сентябре 2017 года оборот розничной торговли пищевыми продуктами (составил 34% = 324 734 000 000). В сопоставимых ценах данный показатель уменьшился на 4,9% по отношению к аналогичному периоду прошлого года. Отмечено увеличение объема продаж мяса, рыбы, яиц, сахара, муки, крупы, макаронных изделий, свежих фруктов. Что касается остальных основных групп продовольственных товаров, отмечено снижение объемов продаж; наиболее существенное снижение объема продаж отмечено среди алкогольных напитков и пива (16,4%), чая, кофе, какао (на 14,8%)<sup>45</sup>.

### **Емкость рынка премиальных супермаркетов в Санкт-Петербурге**

Оборот розничной торговли в Санкт-Петербурге в 2017 году составил 955,1 млрд рублей. 32% пришлось на долю розничной торговли пищевыми продуктами, что составляет 324,734 млрд рублей.

Численность постоянного населения Санкт-Петербурга на конец 2017 года составила 5 320 200 человек.

Средняя номинальная заработная плата, начисленная за январь 2018 года, по данным Росстат, составила 58598 рублей. Росстат определяет категорию обеспеченных россиян с доходом от 70000 руб. в месяц и выше. Согласно официальной статистике, по итогам 2016 года на таких граждан приходилось 7,2% населения (что для населения Петербурга 383 тыс. человек). По данным Росстат, в Санкт-Петербурге больше 100 тысяч рублей получают 8% жителей<sup>46</sup>. Порядка 16% населения города составляют петербуржцы с официальным ежемесячным доходом выше 45 тысяч рублей. Порядка 20% приходится на долю населения с доходом 30-45 тысяч рублей.

Таким образом, можно сделать предположение, что на более 5 млн населения Санкт-Петербурга, найдутся 600-700 тысяч человек, регулярно посещающих розничные сети премиум-сегмента. Тогда, рынок премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга можно оценить в 38,968 млрд рублей.

Емкость петербургского рынка специализированного/функционального питания эксперты оценивают в 3,5–4 миллиарда рублей. Ежегодный прирост составляет 10%, чему

---

<sup>45</sup> Официальная статистика по Санкт-Петербургу [Электронный ресурс] // Федеральная служба официальной статистики «Петростат» – 2018. - Режим доступа: [http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/petrostat/ru/statistics/Sant\\_Petersburg/enterprises/trade/](http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/ru/statistics/Sant_Petersburg/enterprises/trade/) (дата обращения 13.04.2018).

<sup>46</sup> Росстат: в Петербурге меньше 10% жителей имеют зарплату в сто тысяч рублей [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Комсомольская правда» – 07.12.2017. - Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/online/news/2956109/> (дата обращения 16.04.2018).

способствует расширению ассортимента в магазинах. По мнению экспертов, рынок постепенно достигает стадии насыщения, так как за последние 3 года в Санкт-Петербурге открывается все большее количество небольших специализированных магазинов, кроме того, на сегмент правильного и диетического питания обращают внимание и крупные продовольственные сети<sup>47</sup>.

### **Текущее состояние рынка премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга**

Как отмечает финансовый директор мультиформатной розничной сети «Азбука Вкуса» Виктория Лубнина, основное сосредоточение спроса на рынке продуктовой розничной торговли происходит в дискаунтерах и магазинах сегмента «премиум», в то время как средний ценовой сегмент сокращается относительно быстрыми темпами<sup>48</sup>.

Кроме того, разграничение розничных сетей на «премиум» и «эконом-класс», по оценке экспертов, является весьма условным: по ценовой политике с крупными игроками зачастую конкурируют и некоторые магазины шаговой доступности. Отмечается, что спрос на супермаркеты класса «премиум» в Санкт-Петербурге относительно высокий, так как среди петербуржцев все более часто заметна тенденция к стремлению покупать продукты высокого качества и категории «фреш». Также экспертами отмечается, что рынок премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга далек от стадии насыщения, прежде всего в связи с тем, что существуют незанятые локации, например, в Василеостровском районе, где формируется сегмент платежеспособного населения.<sup>49</sup>

Самыми популярными представителями эксклюзивной розницы являются супермаркеты сетей «Азбука Вкуса» и «Лэнд». Остальные игроки рынка представлены магазинами «Глобус Гурмэ», «Супер БАБИЛОН», «Зеленый перекресток», «Стокманн», исторический гастроном-музей «Елисейский». Позиционирование магазинов премиальной продуктовой розницы Санкт-Петербурга различается: например, один из лидеров рынка «Азбука Вкуса» при расширении сети в Петербурге акцентировали внимание на попытке отойти от привычного для рынка образа «food-бутика», в пользу супермаркета с обслуживанием высокого уровня<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> Рост на диете и диабете. В Петербурге активно открываются магазины здорового питания [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 25.04.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/04/25/Rost\\_na\\_diete\\_i\\_diabete](https://www.dp.ru/a/2017/04/25/Rost_na_diete_i_diabete) (дата обращения 16.04.2018)

<sup>48</sup> На стыке гастрономии и искусства [Электронный ресурс] // Медиахолдинг «Эксперт» – Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2014/29/na-styike-gastronomii-i-iskusstva/> (дата обращения 21.03.2018).

<sup>49</sup> В Петербурге объем рынка магазинов премиум-класса вырос до 15 млрд. руб. [Электронный ресурс] // Телеканал «Санкт-Петербург» – 30.04.2016. - Режим доступа: <https://topspb.tv/news/news18632/> (дата обращения 16.04.2018).

<sup>50</sup> На стыке гастрономии и искусства [Электронный ресурс] // Медиахолдинг «Эксперт» – Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2014/29/na-styike-gastronomii-i-iskusstva/> (дата обращения 21.03.2018).

Обеспечение «заметности бренда» на рынке, по оценке экспертов, возможно при наличии 3-5 магазинов сети в городе-миллионнике, что в свою очередь сопряжено с необходимостью создания требуемой для подобных масштабов инфраструктуры. Также отмечается, что объем потенциальной аудитории премиальной продуктовой розницы в Санкт-Петербурге в разы ниже, чем в Москве. Отстает Санкт-Петербург и по уровню развития культуры потребления подобного рода продуктов<sup>51</sup>.

Среди возможностей рынка премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга можно отметить адаптацию ассортимента под вкусы местных клиентов, рост спроса со стороны туристов, в особенности из Китая, а также переезд в Санкт-Петербург большей части департаментов компании «Газпром» и «Газпром –нефть» (целевой аудитории супермаркетов премиум-класса), а также открытие нового головного офиса компании в Лахте.

Среди существующих угроз можно отметить наличие серьезных транспортных проблем в центре города, которые способны оказывать негативное влияние на уровень проходимости супермаркетов. Кроме того, угрозой является менее развитая культура потребления дорогих товаров среди петербуржцев, по сравнению со столицей, а также меньший объем платежеспособного населения.

Для рынка премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга характерна определенная сезонность: в летние месяцы происходит снижение объемов продаж в среднем на 2,5-3% (такая же ситуация характерна для периода майских праздников), что связано с отъездом большей части целевой аудитории на отдых. В период с ноября по январь наблюдается наивысший уровень активности, что можно объяснить подготовкой к праздникам<sup>52</sup>.

## **Основные тренды рынка**

### **Развитие направления «foodservice»**

Розничные продавцы продуктов питания меняются и конкурируют за более разнообразные случаи приема пищи, включая foodservice. Объединение продовольственной розничной торговли и пунктов общественного питания не является чем-то новым; в течение многих десятилетий в торговых точках, таких как супермаркеты, существовало совместное существование двух этих моделей, и сегодня эти отношения

---

<sup>51</sup> Премиальные растут. Сеть «Лэнд» объявила о расширении сети супермаркетов [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсантъ» - 16.05.2011. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/1641310> (дата обращения 12.04.2018).

<sup>52</sup> Карточка компании ООО «Городской супермаркет» [Электронный ресурс] // СПАРК – Режим доступа: <http://www.sparkinterfax.ru/system/home/card#/company/EFB14703D4A94F03924570B5CD86A279/101> (дата обращения 20.04.2018).

развиваются. Продуктовые магазины более склонны к пищевому сервису, стремясь стать в умах потребителя меньше «о пополнении запасов» и больше «о случаях приема пищи». Foodservice является важной частью этой эволюции.

Ритейлеры экспериментируют с новыми ориентированными на продукты питания моделями, которые варьируются от «хот баров» и сэндвич-станций до полноценных ресторанов в магазине. Развивающиеся концепции продовольственных торговых точек потенциально превосходят розничную торговлю продуктом или продовольственный сервис поодиночке.

Потребители все реже отправляются в магазин со списком продуктов и чаще с определенной потребностью. Продовольственные магазины становятся местом, куда потребители отправляются за готовыми продуктовыми решениями, и foodservice (продовольственный сервис) важная часть этой потребности. Продовольственные магазины становятся универсальными (one-stop shop) для всех нужд связанных с едой и продуктами питания<sup>53</sup>.



Рис. 19. Эволюция дополнительных услуг в продуктовом ритейле

Источник: Grocery Store Foodservice [Электронный ресурс] // Euromonitor International

Многие из крупнейших сетей супермаркетов, по крайней мере, начали уделять больше внимания их предложениям в сфере общественного питания. Некоторые из них включают в себя, например, больше киосков и станций общественного питания, например, в торговом зале или вокруг него, или предлагая специализированные помещения для пищевых залов в зонах входа или выше или ниже торговой площадки<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Grocery Store Foodservice [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 24.03.2018. - Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.04.2018).

<sup>54</sup> Там же.

## Создание удовольствия от покупки

На сегодняшний день можно отметить тенденцию развития продовольственных розничных сетей – как зоны для приятного времяпрепровождения. Эксперты отмечают, что недостаточно предоставить клиенту широкий ассортимент товаров – данная потребность сегодня сполна удовлетворяется наличием интернет-магазинов. Посещение физических точек продаж должно нести некую дополнительную ценность для клиента<sup>55</sup>.

### 2.6. Выявление ключевых факторов успеха на примере компании ООО «Городской Супермаркет»

Ключевые факторы успеха (далее КФУ) – это ключевые факторы конкурентного успеха на рынке. В рамках данной работы, предлагается рассмотреть основные идентификаторы успеха на примере розничной мультиформатной сети «Азбука Вкуса» (ООО «Городской Супермаркет»).

На начало 2018 года, по данным компании, под управлением ООО «Городской Супермаркет» находятся 96 супермаркетов «Азбука Вкуса», 50 минимаркетов «АВ Daily», 10 крупноформатных супермаркетов «АВ Маркет», 3 специализированных Энотеки и интернет-магазин AV.ru. В 2018 году компания планирует вырасти почти в 4 раза по количеству торговых точек<sup>56</sup>. Торговая сеть представлена в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

В Санкт-Петербурге компания представлена 5 супермаркетами «Азбука Вкуса» и 6 минимаркетами «АВ Daily».

По сообщениям газеты «Ведомости» со ссылкой на близкий к совладельцам сети источник<sup>57</sup>, акционеры «Азбуки Вкуса» рассматривают возможность проведения первичного размещения акций (IPO), сделка может состояться уже в 2018 году. На встрече с инвесторами в 2017 году компания впервые за последние 10 лет раскрыла свои финансовые результаты. Относительно гигантов российской розничной торговли с триллионным оборотом «Магнит» и «X5 Retail Group», выручка компании является относительно небольшой (49,8 млрд руб.). Тем не менее, по показателю валовой маржи

---

<sup>55</sup> Как будут меняться форматы магазинов? [Электронный ресурс] // Retail.ru – 02.03.2018. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/149083/> (дата обращения 13.04.2018).

<sup>56</sup> «Азбука Вкуса»: как сеть продуктовых магазинов строит Lovemark [Электронный ресурс] // Новости Рамблер.ru - 12.12.2017. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/38655550-azbuka-vkusa-kak-set-produktovyh-magazinov-stroit-lovemark/> (дата обращения 22.04.2018).

<sup>57</sup> Сеть «Азбука Вкуса» впервые за 10 лет раскрыла свою доходность [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости» – 31.10.2017. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/11/01/740122-azbuka-vkusa-raskrila-dohodnost> (дата обращения 20.04.2018).



«Азбука Вкуса» является лидером среди публичных российских розничных сетей (39,6% по МСФО, по состоянию на 2017 финансовый год, закончившийся 31 марта 2017)<sup>58</sup>.

По данным Спарк-Интерфакс, чистая прибыль ООО «Городской Супермаркет (операционное юридическое лицо магазинов «Азбука Вкуса») составила 1,5 млрд рублей за 2016 календарный год (в 2015 году 141,3 млн рублей)<sup>59</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что «Азбука Вкуса» является одним из лидеров на рынке продуктового ритейла.

Стратегия маркетинга «Азбуки Вкуса» нацелена на развитие следующих направлений:

- Расширение масштабов деятельности за счет развития культуры потребления, увеличения рыночного сегмента и объема целевой аудитории;
- Развитие централизованного производства – собственной фабрики-кухни;
- Инвестиции в развитие дополнительных услуг: упаковка, доставка;
- Непрерывная оптимизация товарного ассортимента с акцентом на уникальную для рынка элитную продукцию;
- Проведение мероприятий нацеленных на улучшение системы мерчендайзинга и оптимизации товарного ассортимента (таким образом, чтобы оно наиболее точно отвечало рыночному позиционированию сети);
- Повышение качества обслуживания, повышение квалификации персонала на базе собственного учебного центра;
- Инвестиции в развитие собственных торговых марок и продукции собственного производства;
- Внедрение автоматизированных систем управления товарными категориями и мерчендайзингом;
- Повышение уровня лояльности целевой аудитории, внедрение и совершенствование CRM систем.<sup>60</sup>

Директор по маркетингу «Азбука Вкуса» Галина Ящук в своем интервью portalu Sostav.ru<sup>61</sup>, выделяет следующие факторы успеха компании:

---

<sup>58</sup> Карточка компании ООО «Городской супермаркет» [Электронный ресурс] // СПАРК – Режим доступа: <http://www.sparkinterfax.ru/system/home/card#/company/EFB14703D4A94F03924570B5CD86A279/101> (дата обращения 20.04.2018).

<sup>59</sup> Там же.

<sup>60</sup> Карточка компании ООО «Городской супермаркет» [Электронный ресурс] // СПАРК – Режим доступа: <http://www.sparkinterfax.ru/system/home/card#/company/EFB14703D4A94F03924570B5CD86A279/101> (дата обращения 20.04.2018).

- Качество обслуживания
- Внедрение новых технологий
- Предвосхищение трендов и понимание рыночных тенденций
- Последовательные действия против конъюнктурных
- Построение «Lovemark» (любимого бренда) – создание эмпатии, нематериальной связи между клиентом и «Азбукой Вкуса»
- Уникальные для рынка предложения
- Цифровизация бизнес-процессов

Для более глубокого понимания источников ключевых конкурентных преимуществ розничной сети, требуется детально раскрыть каждый из представленных факторов.

### **1. Качество обслуживания**

Ежегодно в компании департаментом по работе с персоналом реализуется программа «Погружение», состоящая из серии тренингов для новых сотрудников магазинов. В компании сформулированы и приняты к обязательному исполнению сотрудниками Стандарты качества обслуживания в супермаркетах «Азбука Вкуса», включающие в себя следующие понятия: компетентность, доброжелательность, безупречный внешний вид, индивидуальный подход к покупателям, знание и использование техник активных продаж, аккуратность и точность при проведении операций, а также корректное поведение в нестандартных ситуациях.

### **2. Внедрение новых технологий**

Следование за новыми технологиями – одна из отличительных черт компании. Каналы «digital» являются приоритетными для «Азбуки Вкуса», и в цифровых медиа компания присутствует круглогодично<sup>62</sup>. В 2018 году компания запустила пилотный проект по «digital signage», и в случае его успеха, планируется массовое распространение технологии во всех магазинах сети. Ранее технология «digital signage» была представлена несколькими цифровыми дисплеями, хаотично расположенными в торговом зале. Сегодня технология предполагает более сложные комплексные решения: это цифровые рекламно-информационные конструкции, транслирующие сообщения о промоакциях и новинках, это и сенсорные киоски, с помощью которых клиенты могут ознакомиться с подробной информацией о товарах, это и уникальные современные технологии, позволяющие

---

<sup>61</sup> «Азбука Вкуса»: как сеть продуктовых магазинов строит Lovemark [Электронный ресурс] // Новости Рамблер.ru - 12.12.2017. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/38655550-azbuka-vkusa-kak-set-produktovyh-magazinov-stroit-lovemark/> (дата обращения 22.04.2018).

<sup>62</sup> «Азбука Вкуса»: как сеть продуктовых магазинов строит Lovemark [Электронный ресурс] // Новости Рамблер.ru - 12.12.2017. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/38655550-azbuka-vkusa-kak-set-produktovyh-magazinov-stroit-lovemark/> (дата обращения 22.04.2018).

выводить на экраны персонифицированный под каждого клиента контент, а после анализировать информацию о предпочтениях покупателей<sup>63</sup>.

### **3. Предвосхищение трендов и понимание рыночных тенденций**

Еще одной из сильных сторон компании является ее намерение идти в ногу со временем и предвосхищать рыночные тенденции. Примером данного явления может послужить недавнее обновления приложения компании «Вкусомания» и создание квеста с элементами дополненной реальности, посвященного предстоящему Чемпионату Мира по футболу, который пройдет в России. Все передовые технологии и разработки отражены в маркетинговых усилиях компании, а также компания не упускает возможности для эффективного ситуационного маркетинга, как в случае с ЧМ.

### **4. Последовательность действий**

В отличие от многих компаний придерживающихся политики точечных проведения маркетинговых мероприятий, кампании «Азбуки Вкуса» основаны на ситуационном подходе. Являются тщательно спланированными, тестируются, интегрируются с другими маркетинговыми усилиями компании.

### **5. Нематериальная связь между клиентом и брендом**

Руководство «Азбуки Вкуса» отмечает, что в приоритете у компании построение «lovemark» (любимого бренда). Компания нацелена на развитие нематериальной связи, эмпатии, между клиентом и компанией. Для достижения данной цели «Азбука Вкуса» активно развивает концепцию создания «дополнительной ценности», организуя для своих клиентов тематические мероприятия (например, мастер-классы профессиональных сомелье, детские мастер-классы, кино вечера), вводя элементы геймификации в процесс взаимодействия с клиентом (например, программа лояльности «Азбуки Вкуса» отличается наличием квестов, викторин и игр в мобильном приложении «Вкусомания», за прохождение которых начисляются баллы, которые можно потратить в супермаркетах сети)<sup>64</sup>.

### **6. Уникальные для рынка предложения**

В своих рекламных кампаниях «Азбука Вкуса» акцентирует внимания на уникальных коммерческих предложениях. Гордостью компании являются товары под собственной торговой маркой, которые представлены в различных категориях: это и

---

<sup>63</sup> Digital Signage на службе ритейла [Электронный ресурс] // Retail.ru – 29.01.2016. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/106851/> (дата обращения 13.04.2018).

<sup>64</sup> «Азбука Вкуса»: как сеть продуктовых магазинов строит Lovemark [Электронный ресурс] // Новости Рамблер.ru - 12.12.2017. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/38655550-azbuka-vkusa-kak-set-produktovyh-magazinov-stroit-lovemark/> (дата обращения 22.04.2018).

линейки детского питания, и низкокалорийные готовые блюда, и единственная в своем роде премиальная СТМ.

## **7. Цифровизация бизнес-процессов**

Компания инвестирует в цифровизацию бизнес-процессов и активно модернизирует существующие системы. Это и CRM-системы, и системы по автоматизации кампаний, системы лояльности, системы по работе с базами данных (например, SAS Marketing Automation, SAS Campaign Management, Oracle Siebel Loyalty Management). Кроме того, компания автоматизирует и другие бизнес-процессы в компании: автоматизированное управление грузовыми перевозками, системы для расширенной автоматизации склада, реализация онлайн-мониторинга реализации и сроков годности товаров и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что несмотря на то, что мультиформатная розничная сеть «Азбука Вкуса» не является для Супер БАБИЛОН абсолютным конкурентом, отличаясь по вопросам позиционирования и сегментации, не является она также и прямым конкурентом для бенчмаркинга, однако, нельзя не признать тот факт, что компания обладает уникальными для рынка знаниями и компетенциями, изучение которых полезно не только для продуктовых ритейлеров сегмента «премиум», но и для предприятий розничной торговли в целом.

### **2.7. Характеристика компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург»**

#### **История компании<sup>65</sup>**

25 лет назад, 30 апреля 1993 года, на Петроградской стороне (Малый пр. П.С. 54-56) в бывшем здании Дерябкина рынка, а позднее магазина рыбопродуктов «Океан», был открыт супермаркет премиум класса Супер БАБИЛОН. Неслучайно датой открытия был выбран День Рождения королевы Нидерландов, а фирменным логотипом стала красная мельница. Изначально магазин являлся совместным российско-голландским проектом и задумывался, как российская копия известной голландской сети «Super». Магазин был знаменит своими голландскими деликатесами, а также первоклассным обслуживанием. Голландцы выступали не только поставщиками импортных продуктов, но и принимали активное участие в развитии супермаркета: обучали персонал оформлению торгового зала, техникам выкладки товара, индивидуальному подходу к покупателям. Вплоть до 2001 года в магазин поставлялись контейнеры с широким товарным ассортиментом, раз в две недели менялся ассортимент промо акций. Большая часть представляемых в магазин

---

<sup>65</sup> Курсовая работа Егоровой В.Б. «Комплекс рекомендаций по улучшению имиджа и укреплению конкурентных позиций компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург» в условиях кризиса».

продуктов завозилась из Европы – в основном из Голландии, Финляндии, Германии и Дании<sup>66</sup>.

В 1994 году магазин перешел на режим работы 24 часа и стал первым круглосуточным магазином в Петербурге. Не только в этом Супер БАБИЛОН стал пионером: именно здесь первыми в городе стали упаковывать покупки, приглашать специалистов для консультирования продавцов по вопросам свойств товаров, направлять продавцов на презентации и дегустации новинок<sup>67</sup>.

Изюминкой магазина также стало появление бренд-менеджера в штате компании в 2004 году. В стенах Супер БАБИЛОН бренд-менеджером называют специалиста торгового зала, знакомого с каждым брендом, представленным на полках супермаркета. В обязанности бренд-менеджера входит общение с покупателями, помощь в подборе продуктовой корзины, демонстрация новинок и эксклюзивных позиций, знание информации о составах, свойствах, сочетаемости продуктов, проведение тренингов для персонала торгового зала.

25 мая 2008 года неподалёку от Смольного был открыт второй магазин в Центральном районе (Тульская 3а) в здании бывшего Тульского универсама.

### **Компания сегодня**

Формат Супер БАБИЛОН сегодня администрация характеризует как «крупный магазин гастроном-класса» ориентированный на сегмент «средний плюс» и выше. «Нет, у нас не элитный бутик. Мы не отвергаем среднего потребителя, это не наш метод», - отмечает заместитель генерального директора Супер БАБИЛОН Светлана Владимировна Розова. Ключевыми преимуществами супермаркетов являются особо выделенная линейка натуральных продуктов, удобная выкладка, тщательный выбор поставщиков.

На сегодняшний день в магазинах Супер БАБИЛОН представлен широкий ассортимент продуктов, среди которых в том числе представлены уникальные импортные позиции, фермерская продукция, безлактозные молочные продукты, продукция раздела «кухни народов мира», био и органические продукты, кулинария. В декабре 2016 года в Супер БАБИЛОН появилась продукция собственного производства: это готовые и полуготовые блюда. Особой гордостью магазина считается диабетический отдел, в котором представлен целый ряд продуктов на стевии и фруктозе, линейка безглютеновых продуктов, функциональные продукты для иммунитета, здорового образа жизни, спортивного питания. Супер БАБИЛОН всячески акцентирует внимание на своей

---

<sup>66</sup> Интервью с заместителем генерального директора ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург»

<sup>67</sup> О компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург» – 2018. - Режим доступа <http://www.superbabylon.ru/about> (дата обращения 13.04.2018).

приверженности тематике здорового образа жизни: регулярно в торговом зале создаются тематические выкладки, посвященные здоровому питанию, одним из излюбленных рекламных слоганов компании является лозунг «За здоровьем в Супер БАБИЛОН», все продукты, сертифицированные маркировкой био, отмечены на стеллажах магазина специальным «зеленым» ценником.

Что касается промо-акций представленных в магазине, они остаются неизменными на протяжении многих лет: это акции «super цена» и «цена месяца». Первый тип акции – это скидка предоставленная поставщиками всем розничным площадкам, на которых они представлены. Второй же тип, «цена месяца», это уникальная скидка до 40% на более 70 позиций ежемесячно, представленная исключительно в Супер БАБИЛОН.

Помещения супермаркетов находятся в собственности у учредителей компании.

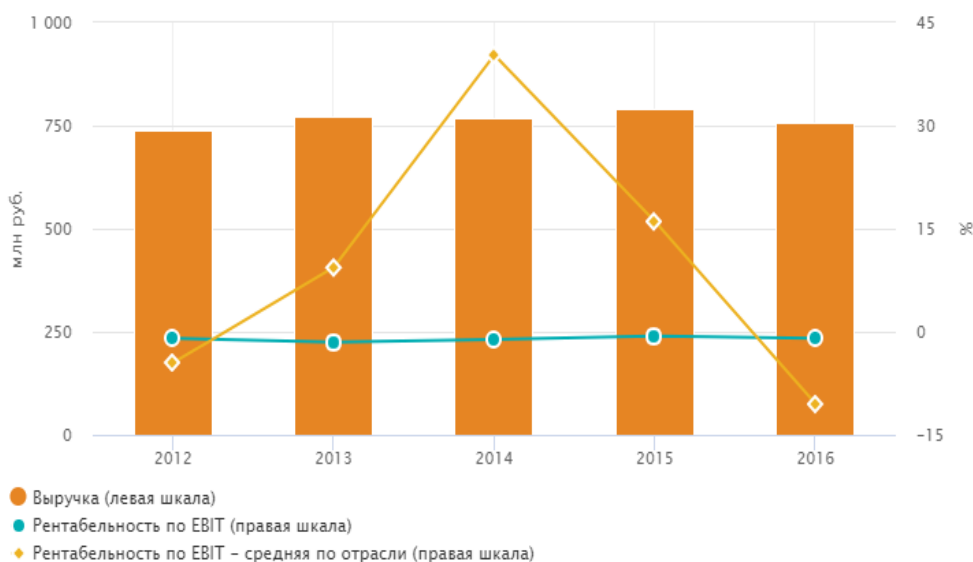


Рис. 20. Выручка и рентабельность ЕВІТ компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург»

Источник: СПАРК

## Выводы

Когда дело доходит до еды и приема пищи, у потребителей сегодня гораздо больше опций, чем было в прошлом. От розничных продовольственных магазинов и электронной коммерции до ресторанов и разнообразных форматов точек общественного питания. Ритейлеры сталкиваются с более широким спектром игроков, конкурирующих за долю «желудка» потребителя.

Расходы на закупку продуктов питания ограничены возможностью потребителя потреблять. Однако, в отличие от многих других товаров, спрос на продукты питания

является постоянным, и игроки рынка вынуждены следовать трендам и постоянно развиваться, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Рынок продуктовой розницы включает в себя широкий набор игроков, конкурирующих в рамках трех основных категорий: физических продуктовых магазинов, онлайн-магазинов розничной торговли продуктами питания и общественное питание (foodservice).

Условия внешней среды для рассматриваемого рынка премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга являются нестабильными и подвержены влиянию множества факторов, наиболее значимыми среди которых оказались факторы экономические. Экономические факторы макросреды во многом определяют платежеспособность потребителей рынка и способны влиять на принимаемые ими решения о выборе мест для совершения покупок, которые в современных реалиях продиктованы не только привычным соотношением «цена-качество», но и ожиданием получения дополнительной ценности (эмоций от покупок, приятного времяпрепровождения, развития новых форматов торговли, внедрения досуговых элементов в процесс организации торговых пространств и т.д.).

Все это, безусловно, оказывает значительное влияние на усиление конкурентной ситуации на рынке. Игроки рынка вынуждены тратить существенные ресурсы на удержание клиентов и занимаемой доли рынка. В результате анализа конкурентной среды по модели Майкла Портера было выявлено, что для рынка премиальных супермаркетов наиболее важными факторами являются «внутриотраслевая конкуренция», что подтверждает ситуация описанная выше, и «рыночная сила поставщиков», что обусловлено потребностью ритейлеров, оперирующих в сегменте «премиум» и «средний плюс», в качественных, свежих, зачастую эксклюзивных продуктах, которая не может быть удовлетворена без развития долгосрочных стабильных взаимоотношений с проверенной базой поставщиков.

В рамках данной главы также были рассмотрены ключевые факторы успеха на рынке премиальных супермаркетов на примере мультиформатной розничной сети «Азбука Вкуса», среди которых разработка последовательных основанных на системном подходе маркетинговых программ и мероприятий, предвосхищение трендов и глубокое понимание рыночных тенденций, инвестиции в автоматизацию и цифровизацию бизнес-процессов, акцентирование внимания на создании уникальных для рынка предложений, построение нематериальной связи между клиентом и брендом компании. Несмотря на то, что «Азбука Вкуса» не является прямым бенчмарком для компании «Супер БАБИЛОН» по ряду причин, нельзя отрицать тот факт, что «Азбука Вкуса» обладает уникальными для

рынка знаниями и компетенциями, о чем свидетельствуют как финансовые, так и нефинансовые результаты компании.

Что касается проблем, выявленных в ходе анализа текущего положения компании «Супер БАБИЛОН» на рынке, следует обратить внимание на проблемы связанные с позиционированием компании, так как на сегодняшний день не существует явной границы между позиционированием себя компанией в привычном ей 25 лет назад сегменте «премиум» и между более адекватной оценкой текущего положения компании, относящегося к сегменту «средний плюс». В связи с этим, комплекс маркетинговых мероприятий на сегодняшний день не ориентирован на конкретный целевой сегмент рынка, а цели маркетинговых усилий являются размытыми и носят точечный характер. Эту проблему предстоит решить в рамках следующей главы данной работы.



## **ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ СУПЕР БАБИЛОН**

### **3.1. Исследование потребителей**

Исследование потребителей базируется на сборе качественной и количественной информации, посредством проведения глубинных интервью с представителями целевой аудитории, а также серии опросов потребителей на местах продаж. База проведенного в рамках данной работы исследования включает в себя 17 полуструктурированных глубинных интервью и 604 респондента серии опросов, проведенных на местах продаж.

#### **3.1.1. Анализ глубинных интервью**

В целях получения качественной информации об отношении потребителей к супермаркетам сети Супер БАБИЛОН, а также для выявления слабых сторон компании и последующей разработки рекомендаций, было принято решение о проведении полуструктурированных глубинных интервью с представителями целевого рынка. Разработанный гайд глубинного интервью представлен в Приложении 1. В рамках очных встреч с представителями целевого рынка (люди в возрасте от 18 до 55 лет, проживающие в Петроградском районе Санкт-Петербурга, являющиеся или являвшиеся клиентами супермаркетов Супер БАБИЛОН), было проведено 17 глубинных интервью, 6 из которых – с представителями мужского пола, и остальные 11 – с представителями женского пола.

Структура глубинного интервью подразумевала шесть основных блоков вопросов, каждый из которых посвящен определенной тематике. Первый блок включал в себя общие вопросы о занятости респондентов, их уровне дохода, частоте посещения продуктовых магазинов. Второй блок вопросов был нацелен на выявление информации об отношении респондентов к супермаркетам Супер БАБИЛОН (являются ли они клиентом сети сегодня, посещают ли их регулярно, по какой причине отказались от посещения супермаркетов сети и т.д.). Следующий блок представлял собой вопросы о причинах выбора иных розничных сетей, а также об ожиданиях, с которыми клиент связывает посещение супермаркетов класса «премиум» и «средний плюс». Далее респондентам предлагалось ответить на вопросы о потребительской корзине: является ли она стандартизированной, или для клиента актуальна проблема удовлетворения специфических продуктовых запросов (например, вегетарианская система питания, отказ от глютен-содержащих продуктов, непереносимость лактозы, диабетическое питание и

прочее). Следующий блок вопросов был нацелен на выявление отношения респондентам к реализующимся в розничных сетях программам лояльности, а также их отношения к промоакциям и скидкам, новинкам и специальным предложениям. Заключительный блок вопросов включал в себя вопросы об использовании онлайн-каналов продуктовыми розничными сетями: респондентам было высказать свое мнение о роли официального сайта супермаркета, релевантности использования социальных медиа, а также о факторах, которые могли бы стимулировать интерес респондента к онлайн-каналам розничной сети.

В ходе интервью были получены следующие инсайты. Во-первых, большинство респондентов отмечали, что ассортимент супермаркетов Супер БАБИЛОН является более чем достаточным, однако, разнообразие товаров на полках способствует формированию атмосферы тесноты и перегруженности. Дословно респонденты отмечали, что «в магазине есть буквально всё, но складывается ощущение советского рынка, когда и товар есть, и желание его купить, однако, к нему физически не подобраться. В частности, хлебный отдел на Малом: пока один покупатель не отойдет, другому туда элементарно не подойти. Та же ситуация возле холодильника с деликатесной рыбой. С тележкой и вовсе не проехать, особенно в вечерние часы.» В связи с наличием широкого ассортимента в различных группах товаров, респонденты отмечали проблему информированности о представленных торговых марках и их преимуществах. Кроме того, респондентами было отмечено, что в связи с данной проблемой чаще всего ими преобретаются знакомые им ранее товары, а незнакомые им торговые марки в определенной группе товаров, напротив вызывают раздражение и создают впечатление перегруженности, хотя в ходе разговора было выявлено, что те же респонденты не против попробовать нечто новое при условии получения информации о продукте или рекомендации. Вторым аспектом, который чаще всего упоминали респонденты являлась атмосфера магазина, восприятие самого бренда. «Каким Бабилон был 25 лет назад, таким он и остался. Не изменилось ничего! Элементарного косметического ремонта не хватает, ободранные полки местами вызывают отвращение. Нет ощущения, что это супермаркет элитный». «Неприятное освещение – все желтое, подсветка в некоторых отделах напрягает взгляд. В Азбуке Вкуса, например, мне нравится, что свет белый – ощущение свежести, чего-то современного. В Лэнде, к слову, такая же проблема как в Бабилоне».

Что касается отношения респондентов к онлайн-каналам, используемым продуктовыми розничными сетями, большинство интервьюируемых отметили, что в обычной ситуации сайт компании не вызывает у них интереса, однако в случае необходимости заказа подарочной корзины, фруктового букета или фуршетного сопровождения, крайне важной для них видится возможность просмотра электронного

каталога представленных предложений, а также ознакомления с диапазоном цен и возможностью персонализации заказа. Кроме того, респонденты, заявившие в предыдущем блоке вопросов о наличии у них специфических потребностей в питании, придерживающиеся определенного типа питания (вегетарианства, диабетического питания, правильного питания и прочего), чаще других высказывали заинтересованность в изучении информации о имеющихся в ассортименте товаров и новинок посредством социальных медиа. Также данная группа респондентов отметила, что им приходилось обращаться к поисковым системам в целях поиска определенного продукта конкретной марки.

### **3.1.2. Анализ результатов опроса потребителей на местах продаж**

Для более детального изучения потребностей потребителей и анализа существующих в компании проблем, которые обладают потенциалом негативного влияния на восприятие предлагаемой ценности и имиджа бренда, в рамках данной работы были повторно проанализированы результаты серии полевых исследований, проведенных в супермаркетах Супер БАБИЛОН летом 2016 - зимой 2017 года, в рамках подготовки курсовой работы по теме «Комплекс рекомендаций по улучшению имиджа и укреплению конкурентных позиций компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург» в условиях кризиса». Дизайн исследования предполагал серию коротких полуструктурированных интервью с покупателями на местах продаж. Все вопросы были сформулированы по конкретному запросу руководства компании, что несет в себе определенные ограничения.

#### **Первая серия опросов**

В рамках первой серии опросов были опрошены 217 человек суммарно по двум супермаркетам. В супермаркете Супер БАБИЛОН на Малом проспекте П. С. опрос проводился 15.07.2016, в опросе приняли участие 113 человек. В супермаркете Супер БАБИЛОН на Тульской улице опрос состоялся 20.07.2016, в опросе приняли участие 104 человека. Целью данных опросов являлось выявление слабых сторон компании, в сравнении с конкурирующими сетями, а также выявление потенциальных путей совершенствования ассортимента, качества обслуживания и дополнительных услуг, предоставляемых в супермаркетах сети. Опрос состоял из двух открытых вопросов:

1. Что бы Вы хотели изменить в Супер БАБИЛОН?
2. Ходите ли Вы в другие магазины и почему?<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Курсовая работа Егоровой В.Б. «Комплекс рекомендаций по улучшению имиджа и укреплению конкурентных позиций компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург» в условиях кризиса».

Количество вопросов обусловлено дизайном исследования: на местах продаж не каждый респондент готов потратить личное время на предоставление развернутых ответов, поэтому формально структура опроса была сведена к двум вопросам, однако, в случае расположения респондента, допускались дополнительные наводящие/уточняющие вопросы.

В основном замечания клиентов были связаны с атмосферой торгового зала, отсутствием элементов бренда Супер БАБИЛОН во внутреннем оформлении торговых точек, а также с несоответствием общей стилистики заявленному сегменту «премиум». Респонденты опроса, проведенного в магазине сети на Малом проспекте, отмечали, что зачастую супермаркету «Супер БАБИЛОН» предпочитают супермаркеты сети «Лэнд» и «Азбука Вкуса»; в данных супермаркетах отмечались наличие элементов бренда, единый стиль и приятная атмосфера в торговом зале. Супер БАБИЛОН, по мнению респондентов, до этого уровня не дотягивает. Что касается, имиджа супермаркета в целом, 34% опрошенных отметили несоответствие атмосферы торгового зала и интерьерного решения заявленному сегменту «премиум». Покупатели комментировали данную ситуацию следующим образом: «чувствуется атмосфера бывшего универсама», «ремонт бы не помешал, не глобальный, но есть детали отталкивающие», «на стеллажах приклеены странные самодельные планки, некоторые из них отталкивают»<sup>69</sup>.

Почти половина респондентов (49%), принявших участие в опросе на Тульской улице, высказали свое недовольство действующей программой лояльности. Покупатели считают выполнения условий на получение дисконтной карты практически невозможным, отмечая, что посещают магазин регулярно, однако необходимое условие совершения единовременной покупки на сумму от 30000 рублей выполнить не в состоянии. Те же респонденты чаще всего высказывали заинтересованности в участии в проводимых компанией творческих конкурсов и розыгрышах подарков, проводимых в социальных медиа, но при этом интегрирующих онлайн и офлайн каналы (часть задания относится к выполнению определенных условий на местах продаж, например, фото обзор). На вопрос о других розничных сетях, которые посещают респонденты, чаще всего упоминались Лента, Карусель, Пятерочка и Метро. Можно сделать вывод, который подтвердился в интервью с коммерческим директором сети Кулешовой Л. А., о том, что клиенты Супер БАБИЛОН на Тульской улице отличаются более высокой чувствительностью к цене, чем клиенты супермаркета на Малом проспекте<sup>70</sup>.

## **Вторая серия опросов**

---

<sup>69</sup> Там же.

<sup>70</sup> Интервью с коммерческим директором ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург».

Вторая серия опросов состоялась в январе 2017 года. В рамках второй серии опросов были проинтервьюированы 182 покупателя суммарно по двум супермаркетам (84 респондента в Супер БАБИЛОН на Тульской и 98 респондентов в Супер БАБИЛОН на Малом). Данная серия опросов была нацелена на выявление пожеланий покупателей относительно ассортимента супермаркета и относительно качества обслуживания, также целью данного опроса являлось выявление заинтересованности покупателей в дополнительных услугах, а также в предпочитаемых каналах взаимодействия.

Респондентам было предложено ответить на четыре вопроса:

1. Что бы Вы хотели изменить в ассортименте? Какие группы товаров расширить или сократить?
2. С какими прецедентами в обслуживании Вы сталкивались во время визита в Супер БАБИЛОН?
3. Интересует ли Вас доставка товаров на дом? Сбор продуктовой корзины по звонку?
4. Каким образом Вы узнаете о новинках и акциях?

Результаты опроса показали, что большинство покупателей (96%) не осведомлены об услуге по сбору продуктовой корзины по звонку к определенному времени. Что касается доставки продуктов на дом, 86% покупателей супермаркета на Тульской улице не знали о возможности заказа продуктов из ассортимента Супер БАБИЛОН по средствам приложения компании-посредника сервиса iGooods. Клиенты Супер БАБИЛОН на Малом, отметили, что считают опции по сбору продуктовой корзины на заказ, а также по доставке продуктов на дом необходимыми в современных реалиях и востребованной среди широкого круга лиц, в особенности среди работающих покупателей.

Что касается ассортимента Супер БАБИЛОН, в очередной раз было выявлено недовольство товарами, представленными в отделе кондитерских изделий. Кроме того, 6 респондентов высказали пожелание приобретать фасованные под брендом «Супер БАБИЛОН» фруктовые и овощные нарезки, а также ягодные смеси в формате «grab and go» подобно ассортименту американской сети Whole Foods (в связи с данным замечанием было выявлено отсутствие осведомленности покупателей о наличии подобного рода товаров в отделе кулинарии и также среди продукции собственного производства Супер БАБИЛОН). 71% опрошенных не были ознакомлены с информацией о появлении готовых и полуготовых блюд собственного производства.

Кроме того, результаты опроса показали, что знакомство с новинками и промоакциями в большинстве своем происходит непосредственно в супермаркете, благодаря шелфтокетам и специализированному стенду. 96% респондентов не

просматривают официальный вебсайт компании с целью изучения списка товаров по цене месяца, а также новых поступлений<sup>71</sup>.

Что касается уровня обслуживания, в ходе опроса были выявлены существенные инциденты. Клиенты поделились впечатлением о том, что при входе в супермаркет Супер БАБИЛОН на Тульской, попадая в овощной отдел, продавцы из раза в раз заняты разговором друг с другом, не здороваются с покупателями, не контролируют качество выкладываемого товара (были жалобы на переспелые фрукты, «и только после замечания из подсобки выносили качественный товар»), также клиенты отмечали, что добиться помощи продавцов бывает не так просто. Кроме прочего, клиенты отмечали небрежную выкладку товаров, сбитые ценники, присутствие нерелевантных (намеренно выложенных из корзины) товаров в определенных отделах, особенно небрежность и беспорядок отмечаются в часы наивысшей проходимости.

### **Третья серия опросов об используемых медиаканалах**

Третья серия опросов была проведена в марте 2017 года. Суммарно по двум супермаркетам в опросе приняли участие 205 респондентов (109 опрошенных в Супер БАБИЛОН на Тульской и 96 – в Супер БАБИЛОН на Малом).

Проведение данного опроса было нацелено на выявление наиболее популярных среди целевой аудитории медиаканалов. Респондентам было предложено ответить на следующие вопросы:

1. Какие радиостанции Вы слушаете?
2. Какие печатные и интернет СМИ Вы читаете?
3. Какими социальными сетями Вы пользуетесь?

Кроме того, было изучено отношение покупателей к рекламе, размещенной в лифтах жилых домов. А именно, были заданы вопросы: считают ли покупатели ее навязчивой; обращают ли на нее внимание, может ли такая реклама побудить их к покупке?

По результатам данного опроса были упомянуты следующие радиостанции: Русское радио, Максимум, Эльдорадио, Радио Эрмитаж, Наше радио, Эхо-Москвы, Бизнес.фм, Для двоих, Европа плюс, Love радио, Энерджи, Радио Дача, Вести.фм, Хит.фм, Радио Монтекарло. Лидерами опроса среди мужчин стали следующие радиостанции: Эхо-Москвы, Русское радио, Бизнес.фм. Лидерами опроса среди женщин стали радиостанции: Love радио, Европа плюс, Русское радио, Эхо-Москвы и Радио Эрмитаж.

---

<sup>71</sup> Курсовая работа Егоровой В.Б. «Комплекс рекомендаций по улучшению имиджа и укреплению конкурентных позиций компании ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург» в условиях кризиса».

Что касается социальных сетей, которые предпочитают респонденты, среди мужчин наиболее распространен оказался Facebook, среди женщин в равной степени Вконтакте и Instagram.

Говоря о рекламе в онлайн-СМИ, более трети респондентов (около 40%) отметили, что не читают ни одно из изданий на постоянной основе. Однако, очевидно, что доступная аудитория таких изданий, как Деловой Петербург, Собака, Фонтанка и the Village включает огромный пласт целевой аудитории Супер БАБИЛОН.

По мнению респондентов, реклама в лифтах жилых домов - достаточно ненавязчивый и эффективный вид рекламы. По образу данного канала, можно рассмотреть рекламу в фитнес клубах класса «премиум» (размещение на шкафчиках в раздевалках) или в бизнес центрах.

### **3.1.3. Выявление проблемных зон по результатам исследования потребителей**

По результатам проведенного исследования потребителей был выделен ряд проблем и инсайтов на которые компании следует обратить внимание как при стратегическом планировании маркетинга в компании, так и при разработке программы маркетинговых коммуникаций (что представляет собой наибольший интерес в рамках данной работы).

Таким образом, при дальнейшей разработке рекомендаций следует обратить внимание на следующие аспекты:

1. *Низкая осведомленность о предлагаемых товарах и услугах* – клиенты компании, даже при условии регулярного многолетнего посещения магазина, зачастую не знакомы с предлагаемыми дополнительными услугами в компании (сбор продуктовой корзины по звонку, дозаказ отсутствующих в ассортименте, сбор подарочных корзин и фруктовых/ягодных композиций по индивидуальному заказу). Кроме того, более чувствительные к цене сегменты потребителей не были осведомлены о том, что данные услуги являются бесплатными. Также многие покупатели не были осведомлены о наличии продукции собственного производства Супер БАБИЛОН и представленных в ней ассортиментных групп, о преимуществах определенных торговых марок представленных эксклюзивно в Супер БАБИЛОН, что относится руководством компании к уникальному торговому предложению.
2. *Наличие сегмента более чувствительных к цене потребителей* – наиболее ярко данный сегмент представлен в супермаркете сети на Тульской улице и сформирован, в основном, жителями близлежащих к супермаркету домов.

Несмотря на соответствующий сегменту «премиум» и «средний плюс» уровень цен, респонденты из данного сегмента покупателей отмечали, что посещают супермаркет регулярно и заинтересованы в информации о новинках и промоакциях, проводимых конкурсах и розыгрышах, высказывают пожелание быть лояльными бренду, однако, отмечают связанные с этим трудности, так как огорчены отсутствием возможности стать участниками дисконтной программы.

3. *Потребность в информации среди сегмента потребителей со специфическими продуктовыми запросами* – респонденты, относящиеся к данному сегменту потребителей заинтересованы в получении информации о товарах интересующей их тематики, однако, отмечают важность удобства получения данной информации и её качество. Отмечают, что вебсайт компании не покрывает потребности в данной информации. Демонстрируют желание получать подобного рода информацию посредством социальных медиа.
4. *Роль официального сайта компании* – респонденты единогласно отмечали, что не используют вебсайт компании для получения информации о новинках и акциях, однако, по своему содержательному наполнению официальный сайт компании на сегодняшний день предлагает только эту информацию. При просьбе оценить вебсайт компании в ходе глубинных интервью, респонденты отмечали, что визуально сайт является «устаревшим», «пустым», а по своей функциональной нагрузке «бесполезным».
5. *Предпочитаемые клиентами каналы коммуникации* – результаты опроса потребителей на местах продаж показали, что наиболее предпочитаемыми способами получения информации для покупателей являются социальные сети. Кроме того, «ненавязчивыми» и «уместными» способами донесения информации были названы размещение рекламы в лифтах жилых домов, либо в иных местах пребывания клиентов, связанных с ожиданием (фитнес залы, рестораны, холлы салонов красоты).

### **3.2. Внутренний аудит компании и анализ приоритетных конкурентов**

#### **Анализ коммуникационной программы**

Коммуникационная программа компании Супер БАБИЛОН на сегодняшний день представлена использованием следующих каналов и инструментов: размещение рекламы в лифтах жилых комплексов премиум класса Петроградского района, официальные аккаунты компании в социальных сетях Instagram и Facebook (использование таргетированной рекламы в Instagram, проведение розыгрышей и конкурсов), контекстная



реклама Яндекс.Директ, публикация ежемесячного каталога «Цена месяца» в приложении-агрегаторе скидок «Едадил», а также на подобных тематических вебсайтах. Весной 2018 года в рамках кампании, посвященной 25-летию флагманского супермаркета компании на Малом проспекте, были также задействованы дополнительные средства рекламы: реклама на радио (Business.fm), видео-реклама на РБК, публикация на сайте издания «Деловой Петербург», размещение рекламных материалов в партнерских сетях.

В целях последующей разработки рекомендаций на данном этапе работы целесообразно произвести анализ эффективности используемых каналов продвижения.

#### *1. Аккаунты Супер БАБИЛОН в социальных медиа*

Что касается, официального аккаунта компании в Facebook, стоит отметить что страница не является активной. Последние обновления на странице датируются 17 августа 2017 года. В целом же наполнение страницы представляет собой частичное дублирование контента, опубликованного на официальном аккаунте компании в сети Instagram. Охват размещенных на странице публикаций равен 1-8 человек. Риски, связанные с отсутствием активности в рассматриваемой социальной сети, несут, прежде всего, репутационный характер. Во-первых, страница доступна при отображении результатов поискового запроса, связанного с фирменным именем компании. Во-вторых, компания самостоятельно указывает ссылку на неактивную страницу на официальном сайте, на печатных рекламных материалах, а также на ежемесячном каталоге «Цена месяца». В случае, если у клиента или потенциального клиента возникает интерес к деятельности компании, он переходит по ссылке на официальную страницу компании, но сталкивается с отсутствием контента и актуальной информации, он в лучшем случае покинет страницу, а в худшем сформирует негативные ассоциации с брендом компании.

Говоря о присутствии Супер БАБИЛОН в сети Instagram, стоит отметить, что в отличие от Facebook, страница является активной. Однако, несмотря на то, что страница была создана около двух лет назад (в августе 2016 года), число подписчиков на сегодняшний момент колеблется на отметке 830-850 единиц (динамика роста подписчиков за последние 5 месяцев представлена на Рисунке 21), что при существующих регулярных затратах на продвижение страницы и целях компании, связанных с развитием страницы, является не в полной мере эффективным показателем.

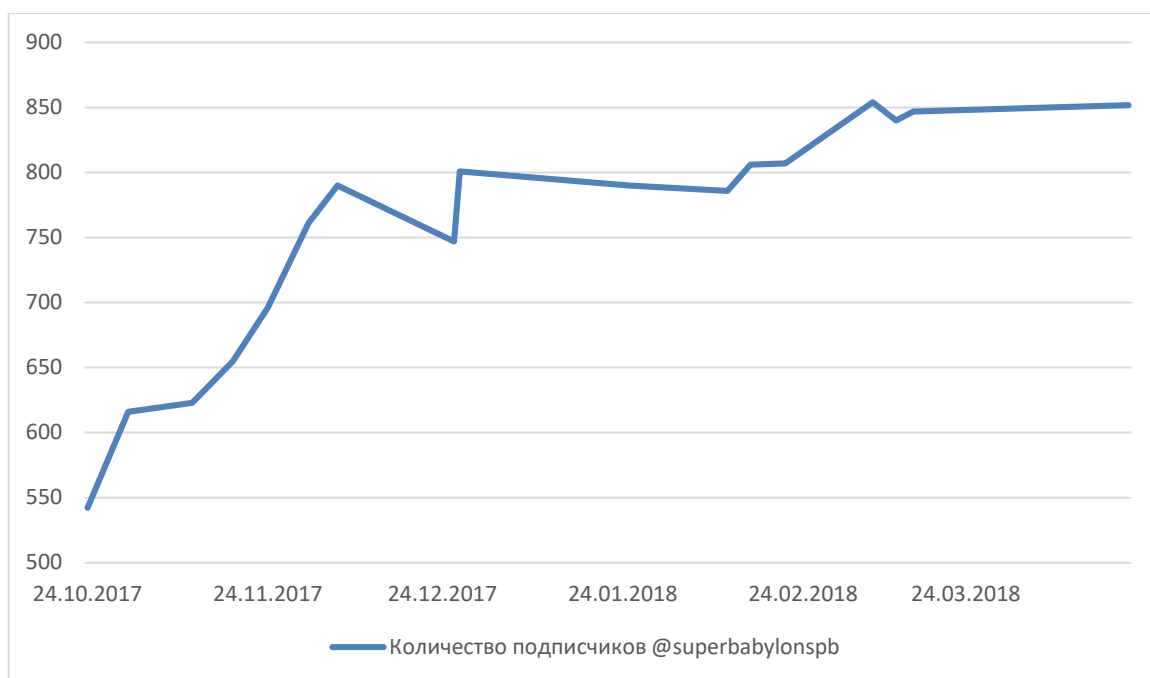


Рис. 21. Динамика роста числа подписчиков в сети Instagram для @superbabylonspb

Составлено по: Интервью с заместителем генерального директора по маркетингу и рекламе ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург»

Из интервью с представителями компании<sup>72</sup> известно, что для продвижения страницы используются следующие инструменты: таргетированная реклама, проведение розыгрышей, совместные розыгрыши с партнерскими сетями, проведение творческих конкурсов, а также приращение органического трафика посредством использования тематических хештегов. Кроме того, в первые месяцы существования страницы был использован такой инструмент продвижения как работа с блогерами (4 рекламные публикации), однако, в последствие компания отказалась от данного инструмента в пользу более бюджетных средств.

Еще одной существенной проблемой, выявленной в ходе интервью с представителями компании<sup>73</sup>, является отсутствие контент-плана и стратегии продвижения. Публикации носят стихийный характер, не привязаны к четкому графику публикаций, не структурированы по освещаемым тематикам.

В результате контент - анализа аккаунта @superbabylonspb были выделены следующие тематические группы публикуемого контента:

<sup>72</sup> Интервью с заместителем генерального директора по маркетингу и рекламе ООО «Супер БАБИЛОН Санкт-Петербург».

<sup>73</sup> Там же.

1. Полезная информация о функциональных свойствах продуктов и их сочетаемости, сведения о брендах-производителей, идеи подачи блюд, идеи для приготовления обеда/ужина;
2. Информация о новинках месяца в формате краткого дайджеста и подробного освещения особо интересных позиций;
3. Информация об акционных предложениях: «Цена месяца» и «Супер цена»;
4. Информация, посвященная определенным праздникам, которым сопутствуют определенные продуктовые предпочтения покупателей;
5. Блюда собственного производства Супер БАБИЛОН, подарочные корзины и композиции на заказ;
6. Live-обзоры дегустации дня.

Стоит отметить, что преобладающими тематиками в аккаунте являются новинки и акции, остальные тематики присутствуют точно и динамика их появления в аккаунте падает, по сравнению с периодом запуска аккаунта. Наиболее редко упоминаемыми являются тематики, связанные с собственным производством и возможностью доставки посредством партнерского сервиса iGooods.ru, что видится нецелесообразным, так как подобные тематики способны влиять на продажи (доставка) и информировать об одном из уникальных торговых предложений Супер БАБИЛОН, представленным готовыми и полуготовыми блюдами собственного производства. Кроме того, освещение в официальных социальных медиа компании открывшегося в ноябре 2017 года кафе формата «in-store» в супермаркете на Тульской улице было произведено только единожды.

Важным замечанием по результатам контент - анализа является замечание о популярности публикаций, где на фотографиях присутствует бренд – менеджер компании Ирина. Такие публикации собирают на 10-15% больше лайков и комментариев, что может быть связано с тем, что Ирина хорошо знакома постоянным покупателем, так как ежедневно консультирует их в торговом зале по составам и уникальным свойствам продуктов, рассказывает о новинках и бестселлерах, проводит дегустации. Данное наблюдение может послужить основанием для использования образа бренд – менеджера в качестве источника коммуникационного сообщения, так как указанное выше наблюдение характеризует бренд – менеджера компании как источника, соответствующего требованиям компетентности (профессионал), достоверности (знакома многим покупателям) и вызыванию симпатии (об этом свидетельствует реакция подписчиков).

## 2. Официальный вебсайт

Анализ официального вебсайта компании, произведенный с помощью сервиса SimilarWeb, показал, что за анализируемый период (февраль-апрель 2018 года) общее число посещений сайта составило 13435 визитов, ежемесячное количество визитов на сайт не превышает 5000 (динамика визитов за рассматриваемый период представлена на Рисунке 22). Средняя продолжительность одного визита равна 1 минуте 7 секундам. Кроме того, достаточно высок процент отказа (показатель «bounce rate» равен 38,94%), а значит, пользователи покидают сайт после просмотра одной страницы (целевая «посадочная» страница). Данные показатели говорят о низкой эффективности сайта, которая может быть результатом низкой информативности сайта (раздел «новости» обновляется в среднем 2-3 раза в месяц, разделы, посвященные продуктовым категориям несут в себе номинальный характер), его недостаточной наполненности (присутствуют пустые вкладки и неработающие разделы).

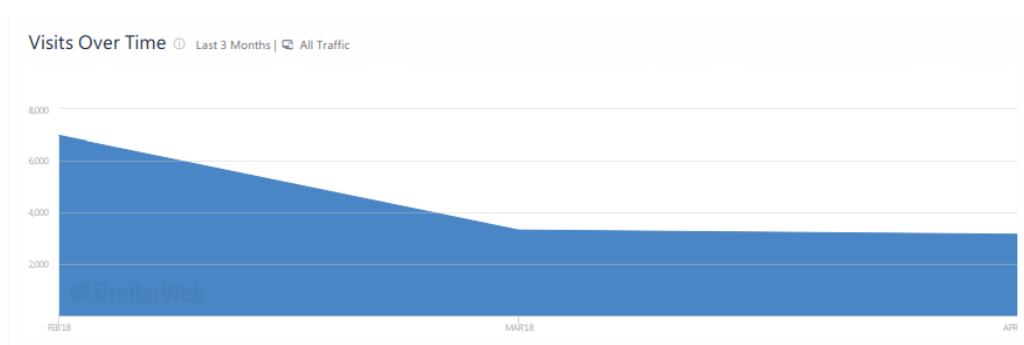


Рис. 22. Количество визитов на сайт [www.superbabylon.ru](http://www.superbabylon.ru) за период февраль-апрель 2018 года

Источник: аналитический отчет из выдачи сервиса SimilarWeb «Website Analysis Overview Report [superbabylon.ru](http://superbabylon.ru)»

Что касается источников трафика, более 60% приходится на органический поиск (как правило, по поисковым запросам, связанным с фирменным именем компании). На контекстную рекламу за рассматриваемый период пришлось порядка 12% трафика (что может свидетельствовать о низкой эффективности стратегии продвижения в поисковых системах). На социальные медиа (82% Youtube, 18% Instagram) пришлось 7,1% трафика. Стоит отметить, что значительная доля трафика, направляемого на сайты конкурентов, приходится на сети ВКонтакте и Facebook. Супер БАБИЛОН отказываясь от продвижения в данных социальных медиа, теряет дополнительный источник трафика, а значит и потенциальных клиентов. Порядка 6% процентов входящего трафика приходится на

референтные ссылки, сгенерированные такими источниками как Яндекс, 2gis.ru, сайтами партнеров и тематическими форумами о питании. На Email рассылки пришлось 2,76% входящего трафика.

Текущая ситуация с вебсайтом компании была бы приемлемой, в случае если, компания приняла одну из возможных стратегических альтернатив – отказ от использования вебсайта компании, в качестве одного из приоритетных каналов маркетинговых коммуникаций. Однако, компания инвестирует деньги в поисковую рекламу сервиса Яндекс, направляя дополнительный трафик на вебсайт не отвечающий минимальным для этого требованиям.

### 3. Контекстная реклама

С ноября 2018 года компания включила в свою коммуникационную программу такой инструмент продвижения как контекстная реклама в сервисах Яндекс. С момента начала использования инструмента до текущего момента было проведено пять кампаний, общее число кликов по которым составило 1411, при общем количестве показов равном 69794, показателем CTR 2,02% и средней ценой за клик в 9,21 рублей. Динамика за период представлена на Рисунке 23.

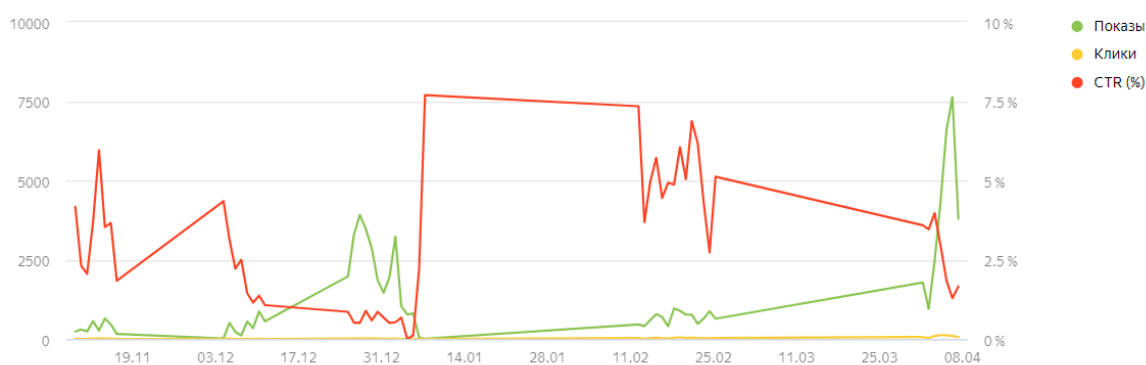


Рис. 23. Статистика по всем кампаниям Супер БАБИЛОН в Яндекс.Директ

Источник: данные, предоставленные компанией

Целью трех из пяти кампаний являлось стимулирование продаж подарочных корзин и продуктовых композиций, изготавливаемых в супермаркетах Супер БАБИЛОН в преддверие календарных праздников. Однако, несмотря на то, что для данного рода кампаний показатель CTR был достаточно высоким (в пределах 3,51 – 5,13%), отмечался высокий процент отказов (показатель «Отказы (%)») на уровне 40-45%, а значит пользователи покидали целевую (посадочную) страницу в первые 15 секунд, после перехода по объявлению. Проанализировав excel-выдачу сервиса Яндекс.Директ со

статистикой по каждому ключевому запросу, можно отметить, что много отказов по самому популярному запросу за всю кампанию «подарки спб». Причина видится в том, что посадочная страница для этого запроса «Подарочные корзины» является недостаточно информативной. Вероятно, пользователю могут быть интересны другие подарки, поэтому по возможности на сайте следует добавить вкладку «Подарки», которая будет включать различные опции: и корзины, и косметические наборы, товары для дома, книги и прочее.

Еще одним недостатком реализуемой стратегии размещения поисковой рекламы является отсутствие проведения сбора базовой семантики. Поскольку не были проанализированы релевантные для отрасли целевые и около целевые запросы, а также не было разработано семантическое ядро, ключевые слова, используемые в рекламных кампаниях Супер БАБИЛОН не в полной мере отражают все возможные запросы потенциальных клиентов. Также кампании не отвечают правилу, согласно которому на каждое ключевое слово должно приходиться отдельное объявление. Кроме того, в кампаниях были использованы запросы, которым не отвечало наполнение сайта (что, вероятно, является одной из причин высокого процента «отказов»).

Из положительных аспектов проведенных кампаний стоит отметить использование дополнительного инструмента по настройке гиперлокального таргетинга от Яндекс (Яндекс. Аудитории) для создания сегментов аудитории на основе данных о геолокации. Были созданы два сегмента по географическому охвату: сегмент аудитории «Тюльская» для супермаркета компании на Тюльской улице и сегмент аудитории «Малый» для супермаркета компании на Петроградской стороне. Для указанных сегментов в настройках кампании были выбраны повешенные ставки.

### **Анализ приоритетных конкурентов**

Рассматривая направления маркетинговых усилий конкурентов компании Супер БАБИЛОН, в первую очередь стоит проанализировать, какие каналы и инструменты используют другие игроки рынка, а также выделить сильные стороны реализуемых ими программ и возможные направления для бенчмаркинга.

В первую очередь, будут рассмотрены онлайн каналы, поскольку на сегодняшний момент они являются преобладающими в коммуникационной программе Супер БАБИЛОН, и существует необходимость проанализировать, как подобные инструменты используют другие игроки рынка.

Как уже отмечалось во второй главе данной работы, одним из лидеров рынка премиальных супермаркетов являются супермаркеты «Азбука Вкуса», реализуемые компанией маркетинговые усилия можно назвать весьма успешными, а используемые маркетинговые стратегии передовыми. Помимо супермаркетов «Азбука Вкуса», будут

проанализированы коммуникационные программы сети супермаркетов «Лэнд», круглосуточных продуктовых магазинов от ресторанный холдинга Ginza Project «AllFoods», премиальные гастрономы «Глобус Гурме».

*1. Анализ наполнения официальных вебсайтов компаний*

В Таблице 2 представлено сравнение аналитической информации о сайтах компаний, полученной с помощью сервиса SimilarWeb, за период февраль-апрель 2018 года.

Таблица 2. Конкурентное сравнение аналитической информации о сайтах компаний за период февраль-апрель 2018 года

	<b>spb.av.ru</b>	<b>supermarket-land.ru</b>	<b>globusgurme.ru</b>	<b>superbabylon.ru</b>
Общее число визитов	168 383	33 682	169 827	13 435
Визитов в месяц	56 128	11 227	56 609	< 5 000
Среднее количество просматриваемых страниц	5,11	3,08	3,08	3,8
Среднее время пребывания на сайте	3,45	2,08	2,09	1,07
Источники трафика (топ - 3)	31,62% - органический 30,70% - поисковая реклама 22,28% - прямые переходы по ссылке	77,2% - органический 14,9% - прямые переходы по ссылке 5,19% - референтные ссылки	62,28% - органический 18,2% -поисковая реклама 13,52% - прямые переходы по ссылке	65,9% - органический 12,14% - поисковая реклама 7,11% - социальные медиа
Трафик из социальных медиа (топ - 3)	73,14% - Vk.ru 9,67% - Fb.ru 9,19% -Youtube	61,81% -Vk.ru 33,53% - Youtube 4,66 – WhatsApp	61,9% -Youtube 23,19% - Vk.ru 5,16% - Facebook	82,3% - Youtube 17,7% - Instagram

Составлено по аналитическим отчетам сервиса SimilarWeb

Стоит отметить, что по сравнению с другими игроками рынка, количество визитов на официальный сайт Супер БАБИЛОН сравнительно низкое, как и время пребывания на сайте. Также стоит отметить, что преобладающим источником трафика из социальных медиа для компаний является социальная сеть Вконтакте, в то время, как компанией Супер БАБИЛОН возможности данной сети не используются.

Далее представлен краткий обзор наполнения вебсайтов компаний конкурентов для последующего выявления сильных сторон и направлений для бенчмаркинга.

*a) Супермаркет «Лэнд»*

Среди функциональных разделов сайта представлен раздел «Каталог», в рамках которого особенно выделены фермерская и био продукция, детские товары, домашняя кулинария и продукция под собственной торговой маркой сети. Помимо освещения новинок и промоакций, существует специальный раздел «Лэнд рекомендует». Интересной подачей информации об изготовлении на заказ подарочных корзин, карамельных композиций, тортов является обособленный и структурированный раздел «Идеи оригинальных подарков». Отдельный функциональный подраздел выделен под проводимые в социальных сетях конкурсы и розыгрыши. Оригинальной задумкой оформления раздела «Рецепты» является группировка блюд по кухням разных стран и их представление в формате гастрономического путешествия «Попробуй – название страны - на вкус». На главной странице присутствует динамический элемент, способствующий наглядности и удобству представления актуальной информации.

*b) Азбука Вкуса*

Декомпозиция сайта отличаются от классических примеров, состоящих из разделов «О компании», «Покупателю», «Каталог», «Контакты» и прочее. Навигационная панель состоит из разделов «Питаемся правильно!», «Акции%», «Тип питания», «Вкусные идеи». Такое нестандартное представление информации в первую очередь ориентировано на потребности покупателей, на решение их специфических продуктовых запросов, а также привлекает внимание покупателей к, возможно, новым для них тенденциям в образе питания. Раздел «Питаемся правильно!» включает в себя подразделы «Без сахара», «Без глютена», «Богатые белком», «Продукция для смузи», «Суперфуды», «Считаем калории», «Полезные сладости». Раздел типы питания предлагает решения по следующим направлениям: кошерные, халяльные, безлактозные продукты, продукты без глютена, без сахара, а также экопродукты. Раздел «Вкусные идеи» представляет собой блог компании, включающий в себя как новости и специальные предложения, так и познавательные заметки о сочетаемости блюд, идеи для приготовления ужина и обзор тенденций в питании. Стоит отметить, что подобная декомпозиция сайта крайне эффективна для последующей настройки контекстной рекламы, так как позволяет покрыть большинство специфических продуктовых запросов потенциальных клиентов, а также охватить все популярные направления в питании.



*с) Гастроном Стокманн*

Вебсайт Гастронома Стокманн также, как и сайт сети «Азбука Вкуса», представлен оригинальным набором функциональных разделов. Особого внимания заслуживает раздел «Здоровое питание», включающий в себя такие интересные подразделы, как «Гид по травам и зелени», «Экзотика», «Диет - тарелка», «Как правильно перекусить». Вебсайт компании также демонстрирует отказ от привычного представления информации в формате «категория/товар/цена», предлагая акцентировать внимание на полезной информации, предоставления дополнительной ценности для клиента, например, в формате видео рецептов, советов по питанию. Такой подход напрямую отражает характерный для премиального продуктового сегмента подход к питанию, как к культуре, как к неотъемлемой части здорового образа жизни.

*d) Глобус Гурмэ*

Представленные на сайте разделы являются достаточно традиционными и не представляют интереса в рамках данного анализа, однако, стоит отметить в разделе «Покупателям» вкладку «Секреты от бренд - шефа». В данном подразделе в формате кратких информативных записей представлены советы по сочетаемости и приготовлению блюд, а также кулинарные «хитрости» при приготовлении различных категорий продуктов. Также стоит отметить удобную навигацию с возможностью настраивать фильтры.

Таким образом, можно сделать вывод о переходе большинства ритейлеров от привычной структуры сайта с выделением традиционных разделов «О компании», «Потребителю», «Каталог» и «Контакты» новым формам организации вебсайта, в основе которых лежат клиентоориентированный подход и превращение вебсайта в уникальную площадку ритейлера, несущую в себе дополнительную ценность для клиента.

*2. Анализ контента конкурентов в социальных сетях*

Поскольку компания Супер БАБИЛОН на сегодняшний день активно представлена только в сети Instagram, прежде всего, будет произведена оценка присутствия конкурентов в данной социальной сети для произведения последующего сравнения. Будут рассмотрены аккаунты следующих игроков рынка «Азбука Вкуса», «AllFoods», «Лэнд». Анализ контента будет произведен по следующим направлениям: визуальная составляющая, освещаемые тематики, сториз.

*Визуальная составляющая:* «Азбука Вкуса» в своем аккаунте прибегает к размещению фотографий с профессиональных food-съемок, используя графические элементы в цветах бренда компании (иконки, фигуры, размещение текста на фото), а также фирменный логотип «АВ». «AllFoods» используют фотографии с места продаж,

прибегая в обработке к припыленным цветам и натуральным оттенкам. Супермаркеты «Лэнд», подобно «Азбуке Вкуса», используют визуальное наполнение представленное профессиональными продуктовыми съемками с использованием дополнительных графических элементов.

*Освещаемые тематики:* в Instagram - аккаунте «Азбуки Вкуса» представлены публикации из рубрики «Пошаговый рецепт», также освещаются предложения от интернет – магазина компании, акционные предложения, как правило, представляющие собой комплементарные предложения 1+2. Контент в аккаунте супермаркетов «Лэнд» организован по тематическим рубрикам («Вкусные завтраки», «Свежее предложение», «Весенний пикник», «Специальное предложение недели»). Кроме того, на странице компании регулярно проводятся розыгрыши призов (Стоит отметить, что контент на официальных страницах компании в Instagram и Вконтакте не дублирует друг друга). «AllFoods» на своей странице освещают конкретные бренды и продукты, рассказывая об их преимуществах и поводах их приобрести.

Кроме того, поскольку у компании Супер БАБИЛОН отсутствует планирование размещения публикаций в социальных медиа, целесообразно проанализировать время постинга компаний конкурентов. Результаты данного анализа представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Время постинга компаний конкурентов

<b>Азбука Вкуса @azbukavkusaspb</b>						
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
20:20	18:15	17:00	15:05; 18:30; 22:00	20:00 21:30	12:10	13:20
<b>AllFoods Ginza @allfoodspb</b>						
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
20:15	19:30	21:00	21:20	16:35	13:00	19:30
<b>Лэнд @supermarketland</b>						
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
20:00	18:00, 21:30	20:00	18:00, 21:30	16:30	14:00	20:40

Составлено автором по результатам анализа конкурентов

Таким образом, можно увидеть, что время постинга у трех различных компаний лежит в одном диапазоне: в рабочие дни с понедельника по четверг компании публикуют свои материалы в конце рабочего дня (предположительное время вечерних пробок), а также в районе 20:00 - 22:00 часов (на данный период времени приходится наивысшая активность пользователей).

### **3.3. Ограничения разработки программы маркетинговых коммуникаций**

Коммуникационная программа компании Супер БАБИЛОН на сегодняшний день представлена использованием следующего набора каналов и инструментов: размещение рекламы в лифтах жилых комплексов премиум класса Петроградского района, официальные аккаунты компании в социальных сетях Instagram и Facebook (использование таргетированной рекламы в Instagram, проведение розыгрышей и конкурсов), контекстная реклама Яндекс.Директ, публикация ежемесячного каталога «Цена месяца» в приложении-агрегаторе скидков «Едадил», а также на подобных тематических вебсайтах.

Ограничения связанные с разработкой программы маркетинговых коммуникаций компании, в первую очередь, связаны с выделяемым на разработку программы маркетинговых коммуникаций бюджетом. Руководством компании в качестве одной из задач была сформулирована необходимость поиска бюджетных каналов и инструментов продвижения. Кроме того, следует отметить, что в рамках данной работы не подразумевается корректировка действующей STP-стратегии компании, а значит дальнейшая разработка рекомендаций будет базироваться на текущем позиционировании компании с ориентацией на выделенные сегменты целевой аудитории. Что касается рассматриваемых элементов разработки программы маркетинговых коммуникаций, в рамках данной работы не рассматриваются вопросы бюджетирования и оценки эффективности.

### **3.4. Определение целевой аудитории**

Одним из главных факторов в определении целевой аудитории игроков рынка премиальных супермаркетов является не столько уровень доходов потребителей, сколько приверженность определенной культуре потребления. Крайне важной видится психологическая готовность потребителя покупать продукты класса «премиум». По оценке руководителей одного из ключевых игроков рынка «Азбуки Вкуса», порядка 30% потребителей компании составляют гедонисты – люди, наслаждающиеся жизнью во всех ее проявлениях. Также среди клиентов премиальных супермаркетов выделяют сегмент потребителей, приобретающих не всю «потребительскую корзину», а определенные продукты, за которыми клиент целенаправленно приходит в магазины премиальной сети. Безусловно, для того, чтобы регулярно покупать товары в премиальных розничных сетях, клиент должен обладать определенным уровнем достатка. По внутренней оценке «Азбуки Вкуса», большая часть посетителей обладают доходом от 1000 долларов на человека. Однако, премиальные продовольственные розничные сети не отказываются и от клиентов

с более низким уровнем дохода, такие супермаркеты зачастую посещают жители соседних домов, отмечая, что помимо деликатесов в премиальных магазинах города представлены продукты повседневного спроса по приемлемым ценам<sup>74</sup>.

Таким образом для рынка премиальных супермаркетов характерны потребители, принадлежащие к следующим группам:

1. *Гедонисты* – приверженцы определенной культуры потребления, ценят красоту, удобство, качество, склонны тратить больше за дополнительную ценность.
2. *Целевое потребление* – посещают премиальные супермаркеты, обращая внимание на конкретные группы товаров, покупают неполную продуктовую корзину. Количество визитов более редкое. Могут не проживать в районе расположения магазина, а приезжать целенаправленно.
3. *Ситуационное потребление* – жители близлежащих домов, не являющиеся представителями целевой аудитории, однако, приобретающие более доступные товары повседневного спроса из ассортимента магазина, либо более качественные товары по промо акциям. Также это могут быть представители целевой аудитории лояльные конкретным премиальным розничным сетям, но по тем или иным причинам вынужденные обратиться к другому представителю рынка. Сюда же можно отнести потребителей случайно оказавшихся в городе, например, остановившихся в гостинице в районах расположения супермаркетов туристов.

Что касается целевой аудитории непосредственно компании Супер БАБИЛОН, следует отметить, что, безусловно, она ограничена географическими факторами. Супермаркеты сети представлены в Петроградском и Центральном районах, соответственно, в фокусе внимания люди, проживающие или работающие в данных районах города. Целевая аудитория представлена женщинами и мужчинами в возрасте от 24 до 65 лет, с уровнем дохода выше среднего и высоким, в большинстве своем проживающие в семье, обладающим сравнительно высоким социальным статусом, образованные, интеллигентные, в высокой культурой потребления и сформированными запросами к качеству потребляемых товаров. Такие люди заботятся о своем здоровье и здоровье своей семьи, качестве и происхождении продуктов, попадающих к ним на стол, высоко ценят импортные продукты, а также максимально натуральные продукты, ценят возможность выбора, обладают более изысканными вкусовыми пристрастиями, а также

---

<sup>74</sup> Супермаркеты класса «премиум» - на 100% российское изобретение [Электронный ресурс] // Retail.ru – 21.04.2016. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/interviews/12527/> (дата обращения 13.04.2018).

более требовательны к уровню обслуживания и визуальной гармонии окружающего пространства. Ценят свое время, удобство, готовы платить за дополнительную ценность.

Сегментацию потребителей можно представить следующими группами:

1. *«Давние покупатели»* – знают Супер БАБИЛОН со времен открытия, лично знакомы с дирекцией магазина и узнаваемы в лицо многими сотрудниками. Ценят Супер БАБИЛОН за проверенное годами качество, неизменную атмосферу, отсутствие «снобизма»<sup>75</sup>, отсутствие негативного эффекта крупного сетевого ритейлера, индивидуальный подход. Часто заказывают позиции отсутствующие в ассортименте, или же по звонку и предварительной договоренности информируются сотрудниками о свежей поставке определенного продукта. Как правило, проживают в непосредственной близости к супермаркету, сформировали привычку посещения Супер БАБИЛОН. Обладатели золотой карты постоянного покупателя. Не всегда посещают супермаркет сами, в некоторых случаях просят помощников по хозяйству или младших членов семьи. Сформировали потребительские привычки, к новинкам зачастую консервативны
2. *«Покупатели со специфическими продуктовыми запросами»* – придерживаются специального типа питания, например, вегетарианского, безлактозного, безглютенового, диабетического рациона. Хорошо знакомы со всеми марками представленными в конкретной категории питания, ценят Супер БАБИЛОН за широкий ассортимент товаров специального питания, разнообразие представленных брендов. Лояльны, общаясь с сотрудниками, часто высказывают пожелания о появлении в ассортименте товара конкретного бренда, представляющего для них интерес. Покупают либо точно по специфическому продуктово-му запросу (в таком случае визиты более редкие), либо дополняют потребительскую корзину товарами из других категорий для семьи. Крайне внимательны к своему питанию, уязвимы.
3. *«Адепты правильного питания»* – привержены здоровому образу жизни, зачастую следуют модным веяниям в вопросах питания (сыроедение, фруторианство, детокс - программы, суперфуды), внимательны к составам, функциональным свойствам продуктов. Интересуются информацией о питании, склонны пробовать новинки, стараются уделять внимание разнообразию потребляемых продуктов. Активно изучают источники информации на данную тему, подписываются на тематические блоги.

---

<sup>75</sup> Результаты опроса потребителей в Супер БАБИЛОН на Малом проспекте П. С. 54-56

4. «Занятые» – молодые работающие люди, профессионалы, зачастую проживающие одни. Предпочитают готовые решения. Питаются в точках общественного питания, предпочитают не тратить время на приготовление пищи, в магазинах приобретают готовые и полу готовые блюда в отделе Кулинарии, а также продукты для приготовления максимально простого приготовления.

### **3.5. Определение целей коммуникации**

Успех любой маркетинговой кампании определяется достижением её целей. Определив целевую аудиторию, выделив сегменты и выявив их характеристики, следуют понять, какова цель коммуникации с представителями целевых сегментов.

В ходе исследования потребителей была выявлена проблема недостаточной информированности потребителей о продуктах и дополнительных услугах компании, а также в ходе анализа текущей маркетинговой ситуации в компании была выявлена потребность в формировании позитивного имиджа компании в глазах потребителей. Кроме того, руководством компании была поставлена задача по привлечению новых клиентов, что также должно найти отражение в формулировке целей коммуникации.

Таким образом, среди основных целей программы маркетинговых коммуникаций компании Супер БАБИЛОН можно выделить а) необходимость проинформировать представителей целевых сегментов о продуктах и дополнительных услугах компании (иными словами сформировать спрос); б) необходимость завоевать симпатии целевой аудитории к бренду компании и повысить осведомленность.

Данные цели заключаются в создании такого рода маркетинговых коммуникаций, которые способствуют информированию целевых сегментов аудитории об уникальных торговых предложениях компании, ее преимуществах по сравнению с конкурентами, выгодах посещения супермаркетов сети, а также которые будут способствовать узнаваемости бренда.

### **3.6. Планирование форм и каналов коммуникации**

В целях последующей передачи коммуникационного сообщения целевой аудитории, требуется определить наиболее эффективные каналы и инструменты маркетинговых коммуникаций, релевантные для каждого из выбранных целевых сегментов аудитории, а также отвечающие существующим ограничениям бюджета и выбранным форматам последующих сообщений. В Таблице 4 представлена оценка предлагаемых каналов и инструментов маркетинговых коммуникаций по критерию достижимости выбранных целевых сегментов.

Таблица 4. Рекомендуемые инструменты маркетинговых коммуникаций

Каналы и инструменты маркетинговых коммуникаций	Достижение целевого сегмента			
	Истинные гедонисты / вечно спешащие	Клиенты со специфическими продуктовым и запросами	Адепты правильного питания	Ситуационные покупатели
Реклама в деловых печатных изданиях	+	-	+/-	-
Размещение рекламных материалов в местах пребывания представителей целевого сегмента (элитные ЖК, БЦ, рестораны, спортивные клубы)	+		+	+/-
Привлечение лидеров мнений	+/-	+	+	-
Social Media Marketing	-	+	+	-
Контекстная, таргетированная реклама	+/-	+	+	-

Источник: составлено автором в соответствие с проведенным анализом

Таким образом, выбранные каналы и инструменты маркетинговых коммуникаций охватывают все целевые сегменты потребителей, отвечают поставленным целям и существующим ограничениям.

### 3.7. Разработка рекомендаций по осуществлению программы

На основе результатов проведенного анализа, изучения коммуникационных программ конкурентов компаний и выявления проблем в текущей маркетинговой ситуации в компании, сформулированы практические рекомендации по разработке программы маркетинговых коммуникаций компании Супер БАБИЛОН. Комплекс рекомендаций представлен следующими направлениями:

#### 1. Онлайн-каналы:

##### i. Модернизация вебсайта компании;

1. Контекстная реклама (мониторинг конкурентов, семантическая карта);

##### ii. Присутствие в социальных медиа;

#### 1. Instagram

- a. Контент – стратегия (рекомендации по типам публикуемого контента)
- b. Продвижение (лидеры мнений, таргетированная реклама)

#### 2. Вконтакте

### 3. Facebook

#### 2. Офлайн – каналы:

##### i. Расширение аудитории

1. Сегмент корпоративных продаж
2. Сотрудничество с гидами и консьержами отелей

##### ii. Размещение рекламных материалов в местах пребывания целевой аудитории

1. Размещение в фитнес – клубах
2. Размещение в бизнес центрах
3. Размещение в йога – центрах
4. Размещение в лифтах жилых домов элитных ЖК

Далее приведены более детальные рекомендации по каждому из предложенных направлений.

#### 1. Модернизация вебсайта

Как известно из интервью с заместителем генерального директора по маркетингу и рекламе, компания уже два года планирует запуск нового официального вебсайта компании, однако, выбранный подрядчик задерживает работу, а тестовая версия сайта на сегодняшний день выглядит пустой и неструктурированной. Изначально, при разработке плана по созданию нового вебсайта структура сайта была продиктована рекомендациями директора по маркетингу. Однако, для достижения наибольшей эффективности сайта, необходимо составить полноценную семантическую карту, учитывающие различные целевые и около целевые запросы потребителей. Такого рода анализ спроса будет полезен и при дальнейшей разработке стратегии контекстной рекламы, которая на сегодняшний день нецелесообразна, так как привлекает трафик на пустой, не несущий в себе функциональной нагрузки и должного наполнения вебсайт.

Кроме того, стоит обратиться к анализу вебсайтов компаний конкурентов, который показал, что на сегодняшний день актуален переход от традиционной структуры сайта (разделы «О компании», «Потребителю» и так далее) к более гибкой, уникальной и ориентированной на клиента форме.

Поскольку в своем позиционировании компания активно акцентирует внимание на поддержку тенденций к здоровому образу жизни, выделяя одним из своих уникальных торговых предложений наличие диетического отдела с одним из самых широких ассортиментов в городе, удовлетворяющий любым специфическим потребностям в питании, целесообразно уделить данному направлению особое место в структуре сайта компании, обязательно предусмотрев удобную навигацию для пользователей.



Также, несмотря на то, что официальный сайт компании не является интернет – магазином, а продажи посредством онлайн – каналов возможны только через сайт партнерской сети iGooods.ru, видится важным размещение полного каталога товаров представленных в магазинах сети. Данный элемент наполнений позволит во много раз увеличить эффективности контекстной рекламы, а также откроет возможность для повышения интерактивности сайта за счет внедрения функции сбора продуктовой корзины онлайн с ее последующим самовывозом из супермаркета (на данный момент данная функция доступна только по телефону, а многие клиенты о ней не осведомлены).

При входе на сайт добавить всплывающее окно, в котором посетителю будет предлагаться подписаться на новости компании (т.е. оставить контактные данные для возможностей дальнейшего email-взаимодействия) в обмен на промокод на бесплатную доставку из Супер БАИЛОН в сервисе iGooods. Подобное предложение добавить в наполнении вкладки «доставка на дом».

## *2. Сотрудничество с гидами и консьержами отелей*

Данное предложение открывает для компании возможности увеличения сезонного спроса на сувенирную продукцию, подарочные наборы с видами города от ведущих российских шоколадных фабрик, икорную и алкогольную продукцию. Подобного рода сотрудничество целесообразно с точки зрения расположения супермаркетов сети: в Петроградском районе (в пешей доступности от отеля «Введенский») и Центральном районе (в пешей доступности от Смольного собора, отеля «Raddison»).

Для установления сотрудничества с гидами предлагается размещать сообщения с предложениями о сотрудничестве в группах Вконтакте «Гида Санкт - Петербурга», «Экскурсии Санкт – Петербург», «Гида СПб». Пример сообщения для размещения представлен на Рисунке 24.

Уважаемые Гиды и Водители!

Супермаркеты Супер БАБИЛОН приглашают к взаимовыгодному сотрудничеству!

- Надёжная система вознаграждения (10% от покупок, совершенных туристами + вкусные подарки)
- Широкий ассортимент продуктов на любой вкус и кошелек (безглютеновая, безлактозная, диабетическая, вегетарианская продукция в том числе)
- Сувенирный шоколад с видами Петербурга от фабрик Камея и Крупской
- Икра по акции Super цена
- Подарочный алкоголь и продуктовые подарочные корзины

Центральный район: ул. Тульская 3а (300 м от Смольного)  
 Петроградский район: Малый пр. П.С. 54-56

Контактный телефон: +7 (921) 943-38-26



Рис. 24. Пример сообщения для размещения в группах по сотрудничеству с гидами

Источник: составлено автором

Кроме того, оставить предложения о сотрудничестве можно через личные контакты с туристическими фирмами.

Что касается сотрудничества с отелями, целесообразно изготовить печатные материалы на иностранном языке, содержащие информацию о преимуществах супермаркетов сети Супер БАБИЛОН, наличии в ассортименте интересных для гостей города позиций, а также с маршрутом от отеля до супермаркета сети. В качестве вкладыша можно использовать единоразовый купон на скидку в 10%. По данным купонам можно будет отследить эффективность кампании.

### *3. Размещение рекламных материалов в местах пребывания целевой аудитории*

Для достижения выделенных сегментов целевой аудитории целесообразно разместить рекламные материалы компании в местах их частого пребывания. Например, для достижения сегмента «Адепты здорового образа жизни» видится эффективным размещение информационных плакатов в фитнес – клубах на зеркалах или шкафчиках раздевалок. Пример возможного рекламного сообщения представлен на Рисунке 25.



Рис. 25. Пример коммуникационного сообщения для размещения в фитнес – клубах

Источник: материалы, предоставленные компанией, макет выполнен по техническому заданию разработанному автором

Данное сообщение отражает основные конкурентные преимущества Супер БАБИЛОН, представленные наличием в ассортименте продуктов фермерских хозяйств и натуральных продуктов с маркировкой «био», осуществлением компанией строго контроля реализации продуктов, а также ежедневные поставки свежей продукции. Слоган «Super BABYLON – на страже вашей фигуры» использован не случайно, данный слоган победил в одном из конкурсов, проводимых компанией в социальных медиа зимой 2018 года. Также в данном коммуникационном сообщении предусмотрено предоставление дополнительной выгоды для потенциального покупателя при предъявлении фотографии данного рекламного материала на кассе, что также позволит оценить эффективность кампании. Клубы, рассматриваемые для размещения (Sport life на Аптекарском переулке и Fitness House на Крестовском острове), расположены в непосредственной близости к флагманскому супермаркету сети на Малом проспекте и по классу обслуживания относятся к сегменту «средний плюс», «премиум».

## **Выводы**

По результатам проведенного исследования потребителей был выделен ряд проблем и инсайтов на которые компании следует обратить внимание как при стратегическом планировании маркетинга в компании, так и при разработке программы маркетинговых коммуникаций. Среди выявленных проблем особенного внимания заслуживают:

- Низкая осведомленность о предлагаемых товарах и услугах – клиенты компании, даже при условии регулярного многолетнего посещения магазина, зачастую не знакомы с предлагаемыми дополнительными услугами в компании;
- Наличие сегмента более чувствительных к цене потребителей – наиболее ярко данный сегмент представлен в супермаркете сети на Тульской улице;
- Потребность в информации среди сегмента потребителей со специфическими продуктовыми запросами;

Кроме того, было выявлено, что в понимании потребителей роль официального вебсайта компании должна отличаться, от закладываемых в него сегодня целей. Также были выявлены предпочтительные каналы коммуникаций, по мнению самих респондентов.

Далее был произведен анализ текущей маркетинговой ситуации в компании, а также анализ коммуникационных программ конкурентов. По результатам данного анализа были выявлены проблемы, связанные с используемыми компанией Супер БАБИЛОН каналами и инструментами. Данные проблемы сопряжены с отсутствием должного наполнения, функциональной нагрузки, визуального единства и простоты использования для пользователя. Кроме того, были выявлены проблемы, связанные с использованием компанией социальных медиа, а именно, было отмечено, что на сегодняшний день официальная страница компании в Facebook является неактивной, а популярная среди потребителей (как показали результаты опроса об используемых медиаканалах) сеть Вконтакте компанией не используется.

Решение выявленных на предыдущих этапах проблем и идентифицированных направлений для бенчмаркинга легло в основу последующей разработки рекомендаций по формированию элементов программы маркетинговых коммуникаций и её осуществлению.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современных реалиях в условиях насыщенности рынка, эффективная последовательная программа маркетинговых коммуникаций является обязательным условием успеха компании.

По результатам анализа текущей маркетинговой ситуации в компании было выявлено, что для Супер БАБИЛОН присуща характерная для многих компаний политика точечных маркетинговых мероприятий, которые, как правило, не позволяют в полной мере достичь поставленных целей, а также делают сложной комплексную привязку осуществляемых маркетинговых усилий к стратегии маркетинга компании и общекорпоративной стратегии. Безусловно, к управлению маркетинговыми коммуникациями в компании требуется системный подход и детальная разработка программ. Именно поэтому целью данной работы являлась разработка практических рекомендаций, формирующих элементы программы маркетинговых коммуникаций компании Супер БАБИЛОН. По результатам данной работы цель, поставленная автором была достигнута.

В процессе работы над данным прикладным проектом были в первую очередь изучены основные теоретические аспекты, связанные с разработкой программы маркетинговых коммуникаций компании. Данные теоретические аспекты легли в основу структурной логики, которая была выдержана на всех этапах работы.

Одним из основных результатов данного проекта стало проведение поэтапного анализа рынка премиальных супермаркетов Санкт-Петербурга, на котором вот уже 25 лет оперирует компания, было выявлено, что условия внешней среды для рассматриваемого рынка являются нестабильными и подвержены влиянию множества факторов, наиболее значимыми среди которых оказались факторы экономические, что во многом определяет платежеспособность потребителей рынка. Под влиянием условий внешней среды меняются и условия принятия потребителями решений о выборе мест для совершения покупок, которые в современных реалиях всё чаще продиктованы ожиданием получения дополнительной ценности. Игроки рынка вынуждены следовать трендам и постоянно развиваться, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Также были рассмотрены ключевые факторы успеха на рынке премиальных супермаркетов на примере мультиформатной розничной сети «Азбука Вкуса», среди которых разработка последовательных основанных на системном подходе маркетинговых программ и мероприятий, предвосхищение трендов и глубокое понимание рыночных

тенденций, инвестиции в автоматизацию и цифровизацию бизнес-процессов, акцентирование внимания на создании уникальных для рынка предложений, построение нематериальной связи между клиентом и брендом компании. Также в ходе анализа текущего положения компании «Супер БАБИЛОН» на рынке были выявлены проблемы, связанные с позиционированием компании, так как на сегодняшний день не существует явной границы между позиционированием себя компанией в привычном ей 25 лет назад сегменте «премиум» и между более адекватной оценкой текущего положения компании, относящегося к сегменту «средний плюс».

Важной смысловой составляющей прикладного проекта стало проведение исследования потребителей супермаркетов Супер БАБИЛОН. По результатам проведенного исследования потребителей был выделен ряд проблем и инсайтов на которые компании следует обратить внимание как при стратегическом планировании маркетинга в компании, так и при разработке программы маркетинговых коммуникаций. Среди выявленных проблем особенного внимания заслуживают:

- Низкая осведомленность о предлагаемых товарах и услугах – клиенты компании, даже при условии регулярного многолетнего посещения магазина, зачастую не знакомы с предлагаемыми дополнительными услугами в компании;
- Наличие сегмента более чувствительных к цене потребителей – наиболее ярко данный сегмент представлен в супермаркете сети на Тульской улице;
- Потребность в информации среди сегмента потребителей со специфическими продуктовыми запросами;

Далее был произведен анализ текущей маркетинговой ситуации в компании, а также анализ коммуникационных программ конкурентов. По результатам данного анализа были выявлены проблемы, связанные с используемыми компанией Супер БАБИЛОН каналами и инструментами. Решение выявленных проблем легло в основу последующей разработки рекомендаций по формированию элементов программы маркетинговых коммуникаций и её осуществлению.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Азбука Вкуса»: как сеть продуктовых магазинов строит Lovemark [Электронный ресурс] // Новости Рамблер.ru - 12.12.2017. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/38655550-azbuka-vkusa-kak-set-produktovyh-magazinov-stroit-lovemark/> (дата обращения 22.04.2018)
2. Богатые стали еще богаче. Рынок товаров класса люкс демонстрирует рост после 3 лет спада [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 28.03.2018. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2018/03/27/Bogatie\\_stali\\_bogache](https://www.dp.ru/a/2018/03/27/Bogatie_stali_bogache) (дата обращения 12.04.2018)
3. В Москве открылся четвертый магазин AllFoods [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 29.05.2017. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/food-news/268214-allfoods> (дата обращения 13.04.2018)
4. В Петербурге объем рынка магазинов премиум-класса вырос до 15 млрд. руб. [Электронный ресурс] // Телеканал «Санкт-Петербург» – 30.04.2016. - Режим доступа: <https://topspb.tv/news/news18632/> (дата обращения 16.04.2018)
5. В Петербурге снова появится гастроном «Стокманн» [Электронный ресурс] // Агентство «Телеграф» – 03.03.2016. - Режим доступа: <https://rustelegraph.ru/news/2016-03-03/V-Peterburge-snova-royavitsya-gastronom-Stokmann-51376/> (дата обращения 13.04.2018)
6. В России увеличился разрыв между бедными и богатыми потребителями [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 05.07.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/07/05/JEkonomija\\_po\\_svsem\\_statjam](https://www.dp.ru/a/2017/07/05/JEkonomija_po_svsem_statjam) (дата обращения 22.03.2018)
7. ВТБ оценили долю россиян с доходом выше 120 тыс. рублей менее чем в 1% [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 31.03.2018. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2018/03/31/VTB\\_ocenil\\_dolju\\_rossijan\\_s?hash=687775](https://www.dp.ru/a/2018/03/31/VTB_ocenil_dolju_rossijan_s?hash=687775) (дата обращения 12.04.2018)
8. Генеральный директор сети супермаркетов «Лэнд» Дмитрий Чтецов стал её совладельцем [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание

- «Деловой Петербург» – 20.04.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/04/20/Generalnij\\_direktor\\_seti](https://www.dp.ru/a/2017/04/20/Generalnij_direktor_seti) (дата обращения 13.04.2018)
9. Ginza Project может открыть в Петербурге новые магазины AllFoods [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 26.01.2018. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/food-news/299768-allfoods-spb> (дата обращения 13.04.2018)
10. Ginza Project откроет 30 магазинов AllFoods по всей России [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 31.05.2017. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/business/news/268647-30-magazinov-allfoods> (дата обращения 13.04.2018)
11. Digital Signage на службе ритейла [Электронный ресурс] // Retail.ru – 29.01.2016. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/106851/> (дата обращения 13.04.2018)
12. Дойль П., Штерн Ф., Маркетинг менеджмент и стратегии / Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2007. – 544 с.
13. Инфляция в 2017 году оказалась самой низкой в истории России [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости» – 10.01.2018. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/01/10/747381-inflyatsiya-2017-okazalas-nizkoi-rossii> (дата обращения 21.03.2018)
14. Как будут меняться форматы магазинов? [Электронный ресурс] // Retail.ru – 02.03.2018. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/149083/> (дата обращения 13.04.2018)
15. Как падение рубля влияет на цены и продажи: мрачный прогноз [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «МК.ru» – 11.04.2018. - Режим доступа: <http://www.mk.ru/economics/2018/04/11/kak-padenie-rublya-vliyaet-na-ceny-i-prodazhi-mrachnyu-prognoz.html> (дата обращения 21.03.2018)
16. Карточка компании ООО «Городской супермаркет» [Электронный ресурс] // СПАРК – Режим доступа: <http://www.sparkinterfax.ru/system/home/card#/company/EFB14703D4A94F03924570B5CD86A279/101> (дата обращения 20.04.2018)
17. Ламбен Ж., Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. – 800 с.
18. Леви М., Вейтц Б., Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 448 с.



19. На стыке гастрономии и искусства [Электронный ресурс] // Медиахолдинг «Эксперт» – Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2014/29/na-styike-gastronomii-i-iskusstva/> (дата обращения 21.03.2018)
20. Обзор рынка розничной торговли FMCG-товарами [Электронный ресурс] // Oilworld.ru – 08.02.2017. – Режим доступа: <http://www.oilworld.ru/analytics/localmarket/259012> (дата обращения 12.04.2018)
21. Официальный сайт гастронома СТОКМАНН [Электронный ресурс] // Стокманн. — 2018. — Режим доступа: <http://www.stockmann.ru/st.-petersburg/gastronom/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения 20.02.2018).
22. Официальный сайт мультиформатной розничной сети Азбука Вкуса [Электронный ресурс] // Азбука Вкуса. — 2018. — Режим доступа: <http://spb.av.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения 12.03.2018).
23. Официальный сайт сети гастрономов Глобус Гурмэ [Электронный ресурс] // Гастроном Глобус Гурме. — 2018. — Режим доступа: <https://globusgurme.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения 12.03.2018).
24. Официальный сайт сети супермаркетов Лэнд [Электронный ресурс] // Сеть супермаркетов Лэнд (Санкт-Петербург). — 2018. — Режим доступа: <http://supermarket-land.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения 12.03.2018).
25. Официальный сайт сети супермаркетов Супер БАБИЛОН [Электронный ресурс] // Super Babylon. — 2013. — Режим доступа: <http://www.superbabylon.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. (дата обращения 12.03.2018).
26. Официальная статистика по Санкт-Петербургу [Электронный ресурс] // Федеральная служба официальной статистики «Петростат» – 2018. - Режим доступа: [http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/petrostat/ru/statistics/Sant\\_Petersburg/enterprises/trade/](http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/ru/statistics/Sant_Petersburg/enterprises/trade/) (дата обращения 13.04.2018)
27. Правительство России расширило продуктовое эмбарго [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости» – 27.10.2017. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2017/10/27/739654-produktovoe-embargo> (дата обращения 21.03.2018)
28. Премиальные растут. Сеть «Лэнд» объявила о расширении сети супермаркетов [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсантъ» - 16.05.2011. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/1641310> (дата обращения 12.04.2018)
29. Прощание с маржой. Крупные торговые сети сильно теряют в доходах из-за скидок и промоакций на товары [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание

- «Деловой Петербург» – 21.11.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/11/20/Zaigralis\\_v\\_akcii](https://www.dp.ru/a/2017/11/20/Zaigralis_v_akcii) (дата обращения 22.03.2018)
30. Росстат: в Петербурге меньше 10% жителей имеют зарплату в сто тысяч рублей [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Комсомольская правда» – 07.12.2017. - Режим доступа: <https://www.spb.kp.ru/online/news/2956109/> (дата обращения 16.04.2018)
31. Рост на диете и диабете. В Петербурге активно открываются магазины здорового питания [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 25.04.2017. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2017/04/25/Rost\\_na\\_diete\\_i\\_diabete](https://www.dp.ru/a/2017/04/25/Rost_na_diete_i_diabete) (дата обращения 16.04.2018)
32. Рынок FMCG: как поднять продажи в кризис [Электронный ресурс] // Retail-Loyalty.org – 17.01.2018. - Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/expert-forum/rynok-fmcg-kak-podnyat-prodazhi-v-krizis/> (дата обращения 22.03.2018)
33. Сеть «Азбука Вкуса» впервые за 10 лет раскрыла свою доходность [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Ведомости» – 31.10.2017. - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/11/01/740122-azbuka-vkusa-raskrila-dohodnost> (дата обращения 20.04.2018)
34. Статистическая информация на официальном сайте Администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/> (дата обращения 12.04.2018)
35. Супермаркеты класса «премиум» - на 100% российское изобретение [Электронный ресурс] // Retail.ru – 21.04.2016. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/interviews/12527/> (дата обращения 13.04.2018)
36. Финский гастроном Stockmann на Невском проспекте закрывается [Электронный ресурс] // Электронное периодическое издание «Деловой Петербург» – 10.01.2016. - Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2016/01/10/Gastronom\\_Stockmann\\_zakri](https://www.dp.ru/a/2016/01/10/Gastronom_Stockmann_zakri) (дата обращения 13.04.2018)
37. Холдинг Ginza Project открыл магазин AllFoods на Петроградской сторон [Электронный ресурс] // The Village. Новости Санкт-Петербурга. Люди, места, события. – 22.01.2018. - Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/food-news/299108-allfoods-spb> (дата обращения 13.04.2018)
38. Berman B., Evans J., Retail management: a strategic approach / B. Berman, J. Evans. // Pearson Education. — Upper Saddle River, 2007. — 682 p. c.
39. Copley, P. Marketing communications management: concepts and theories, cases and practices / P. Copley // Elsevier Butterworth-Heinemann. — Oxford, 2004. — 441 p. c.

40. Egan, J. Marketing communications / J. Egan // Thomson Learning. — London, 2007. — 647 p. с.
41. Food & grocery retail in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2018. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.03.2018).
42. Grocery Store Foodservice [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 24.03.2018. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.04.2018).
43. Kitchen, P. Marketing communications: principales and practice / P. Kitchen // Thomson Learning. — London, 2004. — 534 p. с.
44. Ranchhod, A. Marketing strategies / A. Ranchhod, C. Gauzente, J. Tinson // Harlow. — London, 2004. — 642 p. с.
45. Walker, O. Marketing strategy: a decision-focused approach / O. Walker, J. Mullins // McGraw-Hill Irvin. — Boston, 2011. — 563 p. с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Гайд для проведения глубинного интервью

Цель: получение качественной информации об отношении потребителей к супермаркетам сети Супер БАБИЛОН, а также выявление слабых сторон компании для последующей разработки рекомендаций.

#### БЛОК 1. Общая информация

- Пол, возраст, место проживания респондента
- Род занятий, семейное положение
- Повседневные активности и досуг
- Является ли респондент приверженцем здорового образа жизни и занимается ли он спортом

#### БЛОК 2. Выявление отношения респондентов к супермаркетам Супер БАБИЛОН

- Является ли респондент клиентом сети сегодня, если нет, то по какой причине отказался от посещения Супер БАБИЛОН
- Как часто респондент посещает супермаркет сети (регулярно, по определенному целевому запросу, является ли обладателем дисконтной карты и т.д.)
- Обращается ли респондент за помощью к продавцам-консультантам или бренд-менеджеру
- Осведомленность респондента о предлагаемых дополнительных услугах
- Случался ли у респондента негативный опыт совершения покупок в супермаркетах сети; есть ли замечания или пожелания по уровню обслуживания, представленному ассортименту, дополнительным услугам.

БЛОК 3. Вопросы о причинах выбора иных розничных сетей, а также об ожиданиях, с которыми клиент связывает посещение супермаркетов класса «премиум» и «средний плюс».

#### БЛОК 4. Вопросы о потребительской корзине респондента.

- Является ли потребительская корзина респондента стандартизированной, или для клиента актуальна проблема удовлетворения специфических продуктовых запросов (например, вегетарианская система питания, отказ от глютен-содержащих продуктов, непереносимость лактозы, диабетическое питание и прочее).

- Сталкивается ли респондент с необходимостью докупать определенные товары в других продуктовых магазинах
- Факторы и люди, способные оказывать влияние на респондента при принятии решения о потребляемых продуктах.

БЛОК 5. Вопросы на выявление отношения респондентам к реализующимся в розничных сетях программам лояльности, а также их отношения к промоакциям и скидкам, новинкам и специальным предложениям.

БЛОК 6. Вопросы о целесообразности использования онлайн-каналов продуктовыми розничными сетями

- Мнение о роли официального сайта супермаркета, релевантности использования социальных медиа, а также о факторах, которые могли бы стимулировать интерес респондента к онлайн-каналам розничной сети.