­­­­­­­Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования   
Санкт-Петербургский государственный университет   
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Разработка программы региональной экспансии**

**российской розничной сети «ВкусВилл»**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса профиля «Маркетинг»

программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»

**Минаева Сергея Сергеевича**

*(подпись)*

Научный руководитель:

Профессор кафедры маркетинга

**Черенков Виталий Иванович**

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2021

# ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Минаев Сергей Сергеевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» ( профиль подготовки – Маркетинг), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Разработка программы региональной экспансии российской розничной сети “ВкусВилл”», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию 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. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», 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 с расшифровкой)*

*(дата)*

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc73097599)

[ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ БРЕНДИНГА НА РЫНКЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ 8](#_Toc73097600)

[1.1 Специфика понятия «собственная торговая марка» и этапы его развития 8](#_Toc73097601)

[1.2 Виды собственных торговых марок 13](#_Toc73097602)

[1.3 Трансформация собственных торговых марок в полноценный бренд 14](#_Toc73097603)

[1.4 Упрощенная модель управления собственными торговыми марками 16](#_Toc73097604)

[1.5 Развитие собственных торговых марок в России 18](#_Toc73097605)

[1.6 Специфика понятия «маркетинг устойчивости» и этапы его становления 20](#_Toc73097606)

[1.7 Опыт разработки собственного определения понятия «брендинг устойчивости» 25](#_Toc73097607)

[1.8 Особенности и перспективы развития брендинга устойчивости 27](#_Toc73097608)

[ГЛАВА 2. МИРОВОЙ ОПЫТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИЕЙ 32](#_Toc73097609)

[2.1 Развитие органических розничных сетей в мире 32](#_Toc73097610)

[2.2 Рынок продовольственных розничных сетей в России 34](#_Toc73097611)

[2.3 Развитие органических розничных сетей в России: современные тенденции и перспективы 38](#_Toc73097612)

[2.4 История создания и становления розничной сети «ВкусВилл» 41](#_Toc73097613)

[2.5 Бизнес-концепция сети «ВкусВилл» 44](#_Toc73097614)

[2.6 Организационная структура компании «ВкусВилл» 49](#_Toc73097615)

[2.7 Маркетинговая концепция в деятельности компании «ВкусВилл» 53](#_Toc73097616)

[2.8 Оформление магазинов «ВкусВилл» 57](#_Toc73097617)

[ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЕРВИЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИИ «ВКУСВИЛЛ» 60](#_Toc73097618)

[3.1 Управленческое резюме: цели и задачи территориальной экспансии 60](#_Toc73097619)

[3.2 Анализ привлекательности Екатеринбурга как нового рынка для «ВкусВилл» 60](#_Toc73097620)

[3.3 Демографический анализ населения города Екатеринбург 63](#_Toc73097621)

[3.4 Анализ текущей и потенциальной емкости рынка 64](#_Toc73097622)

[3.5 Анализ конкурентной среды розничной сети «ВкусВилл» 66](#_Toc73097623)

[3.6 Анализ целевой аудитории «ВкусВилл» 67](#_Toc73097624)

[3.7 Анализ конкурентоспособности розничной сети «ВкусВилл» 74](#_Toc73097625)

[3.8 Разработка стратегии выхода «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга 80](#_Toc73097626)

[3.9 Составление бюджета региональной экспансии «ВкусВилл» 87](#_Toc73097627)

[3.10 Разработка показателей эффективности для осуществления маркетингового контроля региональной экспансии «ВкусВилл».. ………………………………………………………………………………………..89](#_Toc73097628)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 95](#_Toc73097629)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 97](#_Toc73097630)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ №1) 107](#_Toc73097631)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 (АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОПРОСА) 108](#_Toc73097632)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 (СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ №2) 118](#_Toc73097633)

# ВВЕДЕНИЕ

Последние десятилетия в мире наблюдается устойчивая тенденция к использованию в своей повседневной жизни органических товаров, в том числе и продуктов питания. Во многих странах наблюдается ежегодный рост производства и потребления безопасных для здоровья продуктов. По данным исследования, проведенного в 2017 году Научно-исследовательским институтом органического сельского хозяйства (FiBL), розничные продажи органических продуктов питания и напитков в 2015 году в 4 раза превысили аналогичные показатели 2000 года. Более того, исследователи выяснили, что 90% потребления органических продуктов приходится на Северную Америку и страны Европы[[1]](#footnote-1). По данным ВОЗ небезопасные продовольственные товары вызывают более 200 заболеваний, в том числе и онкологических. Помимо этого, каждый десятый житель Земли умирает от потребления продуктов питания, зараженных различными бактериями и микроорганизмами[[2]](#footnote-2).

С ежедневным увеличением объемов потребления растет риск смерти от некачественных продовольственных товаров. Люди обеспокоены своим здоровьем и здоровьем своих близких, поэтому наблюдается высокая потребность в органических продуктах питания. В России данная ниша еще только в начале своего развития, наша страна на 10–15 лет отстает от европейского и американского рынков органической продукции. Это связано с рядом как экономических, политических, так и социальных факторов, таких как: отсутствие поддержки и регулирования со стороны государства экологичного производства, нехватка культуры потребления органических продуктов у населения, высокая стоимость таких товаров.

Однако, несмотря на все перечисленные выше проблемы, все больше россиян задумываются о своем здоровье, предпочитают более дорогие, но безопасные продукты, проявляют большой интерес к продовольственным сетям, в которых продаются органические продукты питания. Одной из таких сетей в России является «ВкусВилл», которая за 10 лет своего существования смогла вырасти от мелкого продавца молочной продукции на окраине Москвы до крупной розничной сети, имеющей множество магазинов в Санкт-Петербурге и Москве, а также магазины в Амстердаме[[3]](#footnote-3).

В данной работе будет использоваться исключительно термин «органические продукты», так как именно данная категория товаров имеет законодательное определение и регулирование. В США и Европе такое регулирование действует с начала 2000-х годов. В России рынок органической продукции начал регулироваться только в 2020 году[[4]](#footnote-4), чтобы иметь возможность указывать на упаковке слово «органический» или «органик» необходимо пройти экспертизу на соответствие 11 критериям, касающимся производства, упаковки и транспортировки[[5]](#footnote-5). В Российском правовом поле пока только разрабатывается законопроект, который будет регулировать так же и отрасль экологически чистых продуктов. Под ними будут понимать продовольствие, произведенное с применением органических и безопасных для человека и природы удобрений и других химикатов (защита растений от вредных насекомых и сорняков, кормов, пищевых добавок для сельскохозяйственного скота), а также, в случае принятия закона, производителю нельзя будет применять для своих товаров упаковку и тару, используя которую, можно нанести вред окружающей среде и самой продукции.

Развития брендов устойчивости, а вместе с ними и культуры потребления органических продуктов в регионах России как никогда актуальна, так как в рамках национального проекта «Демография» Правительство РФ поставило цель увеличить среднюю продолжительность жизни до 67 лет, а также приобщить большое число людей к ведению здорового образа жизни[[6]](#footnote-6). Как отмечает ВОЗ, решение проблем, связанных с небезопасными продуктами питания, поможет государствам достигнуть цели устойчивого развития[[7]](#footnote-7), тем самым обеспечить населения высоким уровнем жизни.

Помимо этого, «ВкусВилл» существует на конкурентном рынке FMCG, против него играют крупные розничные сети, такие как X5 Retail Group, «Лента», «Ашан» и другие. У таких крупных сетей налаженные цепи поставок, а за счет широкого и глубокого ассортимента они могут позволить себе проводить политику «экономии масштаба». Концепциясети «ВкусВилл» диаметрально противоположная. Они создают сеть небольших супермаркетов «у дома», в основном в районах, где живет их целевая группа потребителей, молодые люди с достатком выше среднего. Вдобавок, «ВкусВилл» позиционирует себя как магазин здорового питания, где продается органическая продукция в основном под собственной торговой маркой.Такой формат магазина требует от компании внушительных затрат на работу и обслуживание мелких поставщиков, затрат по поддержанию собственного имиджа: контроль качества, программы экологичности, именно поэтому розничной сети необходимо расширяться, внедрять политику «экономии масштаба», чтобы быть конкурентноспособным и противостоять крупным розничным гигантам.

Необходимо также отметить, что в современных условиях у потребителей наблюдается тенденция к потребительству (консюмеризму) – то есть у покупателя уже нет желания просто купить товар для удовлетворения каких-либо своих потребностей, решение он принимает на основе репутации и декларируемых ценностей компании, следовательно, социально-ответственное ведение бизнеса становится серьезным конкурентным преимуществом[[8]](#footnote-8).

Целью данной выпускной курсовой работы является разработка первичного маркетинг-плана территориальной экспансии бренда устойчивости «ВкусВилл». В качестве потенциального рынка был выбран город Екатеринбург.

Перед началом работы были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия «СТМ» и «бренд устойчивости», изучить процесс их становления в России на основе зарубежного опыта развития;
2. Проанализировать мировой опыт розничной торговли органическими товарами;
3. Выявить особенности организации российской розничной сети «ВкусВилл», ее маркетинговой стратегии, изучить профиль основных покупателей сети;
4. Провести глубинный анализ города Екатеринбург в качестве потенциального рынка для «ВкусВилл».

Для достижения поставленной цели будут использоваться первичные (опрос общественного мнения о восприятии и отношении к бренду «ВкусВилл», глубинные интервью с представителями компании «ВкусВилл») и вторичные (научные публикации, публицистические материалы) данные.

В качестве инструментария исследования были выбраны вторичные данные, анкета для проведения опроса потребителей, сценарии глубинного интервью.

Структура работы соответствует поставленным задачам. Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения и заключения. В первой главе изучены и рассмотрены имеющиеся вторичные данные, связанные с понятиями «бренд устойчивости», «собственная торговая марка», для выявления соответствия «ВкусВилл» данным моделям. Во второй главе проанализированы вторичные данные о развитии «зеленых» продовольственных розничных сетей США, стран Европы, России. В данной главе будет также произведен анализ первичных и вторичных данных о сети «ВкусВилл». Данный анализ поможет разработать первичный маркетинг-план территориальной экспансии компании далее. В третьей главе проведен анализ привлекательности города Екатеринбург в качестве нового рынка для компании «ВкусВилл», разработана пилотная версия маркетингового плана по выходу на него.

Предполагаемым результатом данной работы является разработка первичного маркетингового плана территориальной экспансии бренда устойчивости «ВкусВилл».

# ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ БРЕНДИНГА НА РЫНКЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

* 1. **Специфика понятия «собственная торговая марка» и этапы его развития**

Термин «собственная торговая марка» произошел от английского «private label», что означает прикрепление маркировки продавца для идентификации принадлежности товара данному продавцу, а также для его выделения среди других.

На данный момент в маркетинговой литературе, как зарубежной, так и отечественной существует большое разнообразие определений понятия «собственная торговая марка». В российских научных публикациях встречается следующее определение: «Собственная торговая марка розничной сети – это имя, марочный знак, символ или их комбинация, находящиеся в собственности (распоряжении, владении и пользовании) розничной сети, контролируемые ею и предназначенные для идентификации и дифференциации товара, производимого преимущественно в формате контрактного производства продукции по спецификации розничной сети и реализуемого, как правило, непосредственно через магазины сети ретейлера, владеющего собственной торговой маркой» [Загорский, Старов, 2015, с. 2]. В англоязычной литературе используется термин «private label», который в русскоязычном варианте нередко переводится, как частная торговая марка, что носит не лингвистический, а контекстуальный характер[[9]](#footnote-9). В данной работе мной будут использованы эти два значения как взаимозаменяемые.

Собственные торговые марки получили свое бурное развитие в конце 70-х годов ХХ века в Западной Европе. Во Франции в 1976 году первооткрывателем данного явления стала розничная сеть Carrefour. В то время розничные сети, обладавшие большим доверием со стороны покупателей, осознали, что накопленный опыт и репутационный капитал можно эффективно использовать, производя товары под собственной торговой маркой[[10]](#footnote-10). В последующие годы частные торговые марки получили свое широкое распространение по всему миру. Характер продукции, производимой под собственным брендом розничной сети в разных странах, зависит от моделей потребления, однако общей чертой во всех странах является низкая эмоциональная вовлеченность покупателя[[11]](#footnote-11). Под собственными торговыми марками обычно продуют продовольственные товары: молочные и бакалейные продукты, крупы и сахар, бытовую химию, товары личной гигиены).

По мере развития частных торговых марок в мире появились и различные модели эволюции СТМ (собственные торговые марки). В данной работе будет рассмотрена модель, разработанная Х. Лааксоненом и Дж. Рейнольдсом. Авторы выделяют 4 этапа развития собственных торговых марок (рис.1), но сейчас некоторые авторы, в том числе А.Л. Загорский и С.А. Старов выделяет 5 этап развития СТМ [Загорский, Старов, 2015, с.90], который также будет рассмотрен более подробно в данной работе. Для полного понимания стадий эволюции частных торговых марок рассмотрим каждую из них детально.

**Таблица 1** Стадии развития СТМ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики/Тип СТМ | Поколение 1 | Поколение 2 | Поколение 3 | Поколение 4 |
| Тип СТМ | Дженерик | Квази-СТМ | СТМ магазина | Расширенная СТМ магазина |
| Стратегия | Реализация товара по низкой цене | Реализация товара по низкой цене | Копирование брендов-лидеров | Добавление ценности товарному предложению |
| Цель | Увеличение маржи, обеспечение выбора по цене | Увеличение маржи, обеспечение приемлемого качества при невысокой цене | Увеличение маржи товарной категории, расширение товарного ассортимента, формирование имиджа сети | Расширение и удержание клиентской базы, увеличение маржи товарной категории, дифференциация розничной сети |
| Товары | Базовые продукты, удовлетворяющие функциональные потребности | Товары, изготавливаемые способом массового производства с большим объемом продаж | Товары широкого потребления | Маркированные товары, приобретение которых повышает статус покупателя |
| Технология | Простая, отстающая от технологий бренда-лидера | Технология, отстающая от технологий бренда-лидера | Сравнима с технологией бренда-лидера | Инновационная технология |
| Примерная цена | На 20% ниже цены бренда-лидера | На 10% ниже цены бренда-лидера | На 5% ниже цены бренда-лидера | Равная цене бренда-лидера или превышающая ее |
| Главные мотиваторы покупки | Цена | Цена | Соотношение цены и качества | Качество и уникальность товара |

Составлено по: [Кумар, Стенкамп, 2008]

Первый этап развития СТМ начался в 1970-х годах. Тогда из-за экономического кризиса, вызванного в том числе кризисом перепроизводства в США, розничные сети вынуждены были адаптироваться к этим условиям, сокращать собственные издержки, как-то привлекать покупателей. Тогда и появились первые частные торговые марки, упор делался на создании дженериков известных брендов. Их основная задача состояла в предложении широкому кругу покупателей более дешевую альтернативу брендированной продукции, нередко в то время собственная продукция розничной сети не имела ни полноценной упаковки, ни опознавательных знаков производителя, на упаковке было указано только название товара[[12]](#footnote-12). Среди первооткрывателей собственных торговых марок можно выделить сеть Carrefour, A&P, Safeway, Kroger, Marks&Spencer и другие[[13]](#footnote-13).

Собственные торговые марки второго поколения появились в конце 1980-х годов. Общество потребления росло, менялись его потребности. Частным торговым маркам уже не удавалось быть просто дешевым аналогом, зачастую некачественным, брендовых товаров. Покупатели все чаще стали обращать внимание не только на цену, но и на качество продукции. К этому времени розничные сети уже научились производить качественные продукты по доступной цене (часто на 15-20% дешевле аналогов под известными брендами)[[14]](#footnote-14). Второй период ознаменовался появлением марки розничной сети на упаковке товаров-дженериков, что позволило назвать СТМ брендом.

Помимо вышесказанного нововведения частным торговым маркам удалось существенно завоевать рынок, прежде всего молочных, бакалейных и замороженных товаров, а также овощей и фруктов. За период с конца 1980-х годов до начала 2000-х частным торговым маркам удалось увеличить долю рынка в Великобритании до 30%[[15]](#footnote-15). Как отмечено в таблице 1, розничные сети придерживались стратегии дифференциации за счет выделения наиболее востребованных категорий товаров у потребителей, а затем с помощью копирования предлагали более дешевый аналог. Такая стратегия также поддерживалась обширной маркетинговой компанией со стороны розничной сети (купоны, скидки и так далее).

В начале третьей стадии развития собственные торговые марки начали активно расширять товарный ассортимент: появились средства личной гигиены, бытовая химия, табак, мясные и рыбные деликатесы. Во время данного периода розничные сети продолжили улучшать качество своей продукции, приближая ее к качеству бренда-лидера. Розничные сети за счет экономии на маркетинге инвестировали в развитие облика СТМ: улучшали упаковку, выбирали наиболее подходящего поставщика продукции, формировали положительный имидж самой сети за счет товаров частной торговой марки[[16]](#footnote-16). По данным Private Label Manufacturers Association (PLMA) рыночная доля продукции собственных торговых марок в 2005 году в США составляла 21% от объема общих продаж розницы, а каждый пятый проданный товар в том же году – это товар под частной торговой маркой[[17]](#footnote-17). В конце третьей стадии при росте объемов потребления, изменениях в покупательских предпочтениях, повышении доходов населения мира, розничные сети осознали, что необходим новый виток развития СТМ – так появились премиальные торговые марки.

Развитие премиальных собственных марок началось в четвертом поколении. Розничные сети осознали, что важно создать бренд для расширения и удержания своих клиентов. Они сделали акцент на создание дополнительной ценности для покупателя, расширяя ассортимент, увеличивая качество продукции, усиливая его продвижение. Розничные сети стали использовать стратегии позиционирования и дифференциации, чтобы извлечь из производимых под собственной торговой маркой продуктов максимальную прибыль[[18]](#footnote-18).

Так и появилась премиальная продукция под собственным брендом сети, которая не уступала, а часто превосходила по качеству аналогичную продукцию известных брендов, при этом их цена была ниже[[19]](#footnote-19). Основными особенностями маркетингового управления для премиальных товаров частных торговых марок являются [Загорский, Старов, 2015, с.89]:

1. Премиальные СТМ должны предлагать покупателям дополнительную ценность с учетом желания вторых платить за это;
2. Продукция собственной торговой маркой должна обладать высоким качеством, поэтому розничной сети необходимо тщательно выбирать поставщиков и производителей продукции;
3. Необходимо тщательно подбирать формат розничного магазина для реализации премиальной продукции, так как покупатели вряд ли будут заинтересованы в относительно дорогих товарах при совершении покупок в дискаунтере;
4. Важно грамотно подходить к дизайну и варианту самой упаковки, чтобы у покупателей не закрались сомнения в соотношении цены/качества данного товара;
5. Необходимо постоянно совершенствовать товар, разрабатывать новый функционал, расширять его линейку для использования реальных конкурентных преимуществ предлагаемого товара;
6. Премиальные товары связаны с большими маркетинговыми затратами, прежде всего на коммуникацию с потенциальными покупателями, поэтому розничная сеть должна максимально сосредоточиться на создании эффективного канала взаимодействия с покупателями, предложив уникальный товар по более низкой цене.

Давно существует точка зрения [Burt, 2000], что 4 стадия развития СТМ является пиковой в их развитии, а именно: СТМ становятся премиальными брендами, с помощью которых розничные сети входят в новый сегмент рынка, однако, как отмечалось ранее, эксперты выделяют еще пятую стадию развития частных торговых марок.

За предыдущие стадии развития розничные сети научились управлять своими собственными торговыми марками, а именно подбирать надежных поставщиков, грамотно сегментировать потребителей, гибко дифференцировать товар в зависимости от желаний и тенденций в потреблении, производить продукцию, которая не уступает и нередко превосходит аналоги именитых брендов. Как было отмечено в работе ранее, к 2000 году доля частных торговых марок на продовольственном рынке Великобритании находилась на уровне 30%, уже к 2015 году данный показатель достиг отметки в 57%[[20]](#footnote-20).

С развитием общества потребления меняется и отношение к частным торговым маркам. Если изначально СТМ рассматривались как дешевая альтернатива брендированным товарам, то сейчас они превратились в полноценный бренд, который неразлучно связан с восприятием самой розничной сети. Более того, многие продукты собственных торговых марок в рамках пятой стадии развития становятся «драйверами товарных категорий», то есть внедряют инновационный продукт первее мировых гигантов.

Помимо инновационной составляющей розничные сети в рамках управления собственными торговыми марками внедряют и элементы управления взаимоотношений с потребителями. Прежде всего, речь идет о социальной ответственности. На современном этапе развития СТМ важно не только эффективно выстраивать логистическую цепочку, но и долгосрочные, открытые взаимоотношения с клиентами для предоставления им максимальной добавленной ценности, тем самым увеличивая свою выручку. Одним из таких элементов является экология. Для достижения целей устойчивого развития розничные сети расширяют ассортимент своих торговых марок за счет органических продуктов, стараются избавиться от опасных производств, используют вторичные и перерабатываемые материалы для упаковки, взаимодействуют с поставщиками, которые разделяют их ценности в области сохранения окружающей среды.

* 1. **Виды собственных торговых марок**

Собственные торговые марки бывают различных видов, для дальнейшего анализа необходимо выделить и прокомментировать каждую их них. Из-за того, что в учебной литературе отсутствует четкая категоризация частных торговых марок, выделим их на основе выполняемых функций[[21]](#footnote-21):

1. *Эконом-класс*: их задача состоит в удовлетворении чувствительных к цене покупателей с рациональным подходом к совершению покупок. Основным индикатором для них является цена, как следствие, рознице необходимо создать аналог приемлемого качества по доступной цене. В основном частные торговые марки представлены в так называемых базовых категориях товаров, таких как бытовая химия, бакалея, консервированные продукты. СТМ в данной категории эффективны за счет низких или отсутствующих затрат на рекламу, крупных партий, минимальной упаковки. Собственные торговые марки эконом-класса представлены в дискаунтерах, например, сеть «Ашан», в которой они наиболее востребованы в связи со снижающимися доходами населения.
2. *Инновационные*: основная задача таких марок состоит в удовлетворении особых (нишевых) запросов покупателей, которые хотят разнообразить ассортимент своих покупок. У крупных розничных сетей имеется отдел НИОКР, который постоянно мониторит нужды потребителей и современные тенденции развития в обществе, чтобы первыми предложить инновационный товар под собственной торговой маркой. Инновационные товары прежде всего продаются в крупных супермаркетах или гипермаркетах, которые обладают широким ассортиментом, а главное целевой группой покупателей, способной покупать такие товары. Успех инновационных товаров торговой марки розничной сети зависит от эффективного мерчандайзинга, рекламы, а также от коммуникационной составляющей. Примером инновационных СТМ является сеть Tesco, которая впервые выпустила влажные салфетки без применения хлора в ответ на возросшую в обществе озабоченность органическими товарами.
3. *Премиум-класс*: как отмечалось ранее, на 4 стадии развития частных торговых марок у потребителей появилась необходимость в товарах высокого качества и немассового спроса. В ответ на эти запросы розничные сети создали собственные торговые марки премиум-класса. Для сети важно подчеркнуть качество товаров данной категории, поэтому важно тщательно подходить к выбору поставщиков, механизмам продвижения и постоянно контролировать все стадии цепочки создания ценности. Собственная торговая марка премиум-класса – это лицо розничной сети, если покупатели разочаруются в качестве товаров данного сегмента, можно говорить о цепной реакции, которая приведет к печальным для сети последствиям. Как и в случае с инновационными СТМ, товары премиум-класса зачастую продаются в супермаркетах или гипермаркетах, так как целевая аудитория заинтересована прежде всего в качественном товаре, а не в экономии средств. В качестве примера можно привести Walmart и его премиум бренд Sam’s Choice.
   1. **Трансформация собственных торговых марок в полноценный бренд**

Изначально для понимания произошедшей трансформации необходимо обозначить понятие «бренд» и выделить основные его функции и классификации.

Бренд – многоаспектный термин, который можно рассматривать с двух разных сторон: с позиции компании, производящий продукт, и со стороны потребителей, которые воспринимают данную компанию как бренд. В нашем случае важен второй аспект. Изучив многие как зарубежные, так и российские источники, было выведено следующее определение бренда: бренд – это комплекс эмоциональной оценки потребителем предлагаемого ему товара или услуги, включающий в себя совокупность ассоциаций, мнений, эмоций, воспринимаемых выгод в процессе приобретения и использования товара или услуги. В процессе взаимодействия с покупателями бренды должны удовлетворять их функциональные, эмоциональные и символьные, социальные и личные потребности.



**Рис. 1** Стадии развития бренда

Источник: [Старов, 2008, с. 27]

В одной из своих работ С.А. Старов выделяет 4 стадии развития бренда[[22]](#footnote-22). На первой стадии создается дженерик, который удовлетворяет базовые потребности покупателей, не предоставляя им дополнительной ценности. На второй стадии создается базовый бренд, включающий в себя атрибуты, по которым его можно отличить от конкурентов (упаковка, качество товара). На третьей стадии создается расширенный бренд, который уже включает в себя определенный набор выгод для покупателя для привлечения его внимания, например, сервисные услуги, услуги по доставке, гарантийные обязательства. На четвертой стадии создается добавленная ценность, доступная покупателям поверх базовых характеристик. Для выделения из сотни конкурентов сильный бренд должен вызвать у потребителей эмоциональную привязанность, тем самым обеспечить себе широкую лояльную базу для дальнейшего успешного взаимодействия.

**Таблица 2** Классификация брендов на основе их принадлежности и контроля ими

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Классификация** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Бренд производителя | * Увеличение повторных закупок за счет лояльных потребителей; * Облегченная сегментация рынка; * Высокая прибыль за счет марочной ценовой премии; | * Высокие инвестиции в разработку или улучшение товара; * Крупные инвестиции в продвижение товара на рынке; * Инвестиции в исследования покупательских тенденций. |
| Совместный бренд | * Увеличение ценности бренда за счет синергии; * Дополнительные каналы привлечения клиентов; * Снижение издержек по выходу на новые рынки. | * Потеря самостоятельности бренда в восприятии потребителей; * Негативное отношение к одному из участников может отразиться на другом участнике совместного бренда. |
| Собственная торговая марка | * Увеличение товарооборота розничной сети; * Усиление имиджа розничной сети; * Свобода в выборе маркетинговых инструментов; * Близость с покупателями. | * Существенные инвестиции в имидж собственной торговой марки; * Необходим строгий контроль качества товара; * Отрицательное мнение о товаре собственной торговой марки может сказаться на имидже самой розничной сети. |

Составлено по: [Старов, 2008]

В статье «Собственная торговая марка как бренд» авторы выделяют набор тенденций на рынке FMCG, благодаря которым собственные торговые марки превращаются в бренды [Старов и др., 2020, с.115]:

1. Мировые тенденции к снижению доходов населения заставляют потребителей все больше обращать внимания на аналоги, предлагаемые розничными сетями;
2. Широкий ассортимент товаров СТМ позволяет покупателям делать покупки в одном месте, не затрачивая дополнительные усилия на удовлетворение своих базовых и нишевых потребностей;
3. Серьезное улучшение качества товаров собственной торговой марки;
4. Накопленный опыт эффективного управления СТМ;
5. Предложение розничными сетями полноценных товарных аналогов (с добавленной стоимостью), а не просто дженериков;
6. Выход собственных торговых марок за пределы розничной сети;
7. Появление комплексных товарных групп внутри собственной торговой марки;
8. Выход на премиум сегменты рынка.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что современные частные торговые марки можно считать полноценными брендами, так как они обладают ключевыми наборами характеристик, используя которые можно успешно конкурировать на рынке и удовлетворять потребности даже самых искушенных покупателей.

* 1. **Упрощенная модель управления собственными торговыми марками**

Менеджмент СТМ – это трудоемкий, комплексный и важный аспект в ее успешном функционировании. Положительный имидж и эффективность СТМ напрямую отражается на финансовых и репутационных успехах розничной сети. В данном параграфе будут перечислены и кратко охарактеризованы наиболее важные звенья модели управления СТМ, необходимые для успешного вывода на новый рынок бренда устойчивости «ВкусВилл» в последующих главах.

СТМ розничной сети

Продвижение: сбыт, коммуникации

Выполнение

Производитель - поставщик

Розничная сеть

Заказ

Спецификация продукта: свойства, логотип, упаковка

**Рис. 2** Схема полного цикла брендинга СТМ

Составлено по: [Загорский и др., 2014]

Управление СТМ построено на 3 уровнях: стратегическом, оперативном и административно-организационным[[23]](#footnote-23). На стратегическом уровне розничная сеть управляет собственными марками для увеличения капитала марочного портфеля. Важно в рамках стратегического уровня розничной сети важно проводить сегментирование рынка для разработки эффективных маркетинговых программ брендинга. Имидж собственных торговых марок имеет прямое влияние на имидж самой розничной сети, поэтому, как уже неоднократно было отмечено в данной работе, важно на стратегическом уровне грамотно выбрать поставщика продукции, чтобы не повышать потребительские риски, связанные с покупкой товаров частных торговых марок. Успешность любого бренда отражается в различных показателях эффективности (например, финансовых или имиджевых), следовательно, розничной сети необходимо устанавливать прозрачные и понятные каждому управленцу в компании показатели эффективности, а также перманентно проводить мероприятия по оценке данных показателей для гибкого управления портфелем собственных торговых марок.

Следующий уровень управления СТМ – оперативное управление. В рамках данного уровня розничная сеть формирует краткосрочные цели и стратегии в рамках управления «здесь и сейчас» в ответ на возникающие положительные или негативные факторы внешней среды, а также розничные сети на данном уровне разрабатывают стратегии по развитию СТМ. Розничные сети мониторят те или иные потребительские особенности и тенденции для расширения ассортимента, для добавления различных характеристик продукта для увеличения его добавленной ценности. Более того, розничные сети работают над улучшением имиджа частных торговых марок, разрабатывают внешние индикаторы бренда. Для розничных сетей важно грамотно настроить систему маркетингового планирования (маркетинг-микса) для увеличения маржинальности своих торговых марок.

Третий уровень, административно-организационный, затрагивает всех вовлеченных в процесс маркетинга собственных торговых марок служб и подразделений розничной сети. В рамках управления брендингом СТМ используется принцип сверху-вниз, то есть существует жесткая иерархия управления [Старов, 2013, с.193]. Такой принцип позволяет руководителю по управлению частными торговыми марками избегать излишней концентрации бренд-менеджеров на одной товарной позиции, тем самым полностью охватывать всю линейку имеющейся продукции.

**Таблица 3** Основные обязанности руководителей СТМ

|  |  |
| --- | --- |
| **Директор по управлению СТМ** | **Бренд-менеджер** |
| * Разработка стратегий развития портфеля собственных торговых марок; * Разработка финансовых планов для каждой СТМ в портфеле; * Контроль реализации поставленных планов; * Координация деятельности бренд-менеджеров. | * Реализация поставленных финансовых планов; * Разработка стратегии развития управляемой СТМ; * Разработка предложений и рекомендаций по усилению управляемой торговой марки; * Аудит внутренних и внешних факторов для моментального реагирования в случае возникновения внештатной ситуации; * Анализ причин возможных неудач управляемой торговой марки. |

Составлено по: [Старов, 2013]

Разумеется, в каждой отдельной розничной сети управление происходит по-разному в силу корпоративной культуры или привычек топ-менеджмента. В рамках данного параграфа необходимо было обозначить те задачи, которые решаются в рамках управления СТМ, для успешного построения пилотного маркетингового плана в дальнейших главах.

* 1. **Развитие собственных торговых марок в России**

В России развитие собственных торговых марок началось в начале 2000-х годов[[24]](#footnote-24), намного позже, чем в странах Европы и США, где к этому времени, как отмечалось в данной работе ранее, средний процент продаж товаров СТМ составлял 30%. Прежде всего, это связано с тем, что после распада СССР, продовольственные товары в основном продавались на рынках или небольших ларьках, люди, помнящие опыт покупок в советских универсамах, не охотно становились клиентами супермаркетов или гипермаркетов.

С развитием рыночных механизмов все большего влияния западного образа жизни на быт россиян, стали активно развиваться и форматы розничных сетей. В начале своего развития частные торговые марки в России были представлены в сетях-дискаунтерах, таких как «Пятерочка» или «Дикси», где товары под частной торговой маркой являлись дженериками. Качество таких товаров оставляло желать лучшего, однако в период ранних 2000-х первоочередным фактором была цена. Нередко продукты под собственной торговой маркой, что наблюдается и сейчас, продавались под альтернативным брендом, без указания сети, что позволяло сетям дистанцироваться от товаров посредственного качества в случае претензий со стороны покупателей.

Российская сеть «Рамстор», ушедшая с рынка в 2008 году, была первооткрывателем СТМ в стране[[25]](#footnote-25). Под брендом «Рамэнка» продавался огромный ассортимент товаров от молочных продуктов до текстиля. В качестве продвижения данной продукции использовались специальные техники выкладки товара, чтобы всегда быть на виду у потребителя, а также особенно выделяться среди многочисленных конкурентов, прежде всего по цене.

С развитием российской экономики, ростом доходов населения, в середине 2010-х годов произошел рост и собственных торговых марок. В 2013 году доля товаров, производимых под собственной торговой маркой, составляла 15%, лидерами стали сети «Ашан», «Магнит», «Метро» и Х5 Retail Group[[26]](#footnote-26). В это время также получили свое развитие и премиальные торговые марки, например сеть «Азбука Вкуса» с 2010 года развивает несколько направлений своих брендов, в том числе «Наша Ферма» - высококачественные продукты, произведенных на фермерских хозяйствах России.

Кризис 2014 года замедлил рост как всей розничной торговли России, так и развитие частных торговых марок. Из-за резкого падения реальных доходов населения многие бренды сильно снижали цены на свои товары, тем самым входили в нишу товаров собственных торговых марок, где ценовая дифференциация между ними была минимальна[[27]](#footnote-27). Наибольшую долю рынка товаров собственных торговых марок занимают продовольственные товары, за ними следуют домашняя химия и товары по уходу за собой. Драйверами продовольственных товаров являются бакалейные и молочные товары, их совокупный объем продаж составлял в 2016 году около 25%[[28]](#footnote-28).

Осенью 2020 года в Москве прошла конференция IPLS, на которой встречались крупнейшие розничные операторы товаров, производимых под собственной торговой маркой. В рамках форума «Retail Connect по СТМ» свою презентацию провела крупнейшая американская компания, производящая независимые маркетинговые исследования в отрасли повседневных товаров, Nielsen, специалист которой рассказал о последних тенденциях в развитии собственных торговых марок в России, в том числе, в период пандемии COVID-19.

Выделим наиболее значимые результаты исследования[[29]](#footnote-29):

1. 81% населения страны покупают товары СТМ розничных сетей;
2. В июле 2020 год доля онлайн продаж товаров FMCG под собственными торговыми марками выросла на 174% по сравнению с июлем 2019 года;
3. Темпы роста продаж частных торговых марок опережает многие известные бренды, ежегодный темп роста составляет 15%;
4. 33% россиян готовы покупать дорогие товары частных торговых марок, а 65% заинтересованы в премиум сегменте СТМ;
5. Возрос интерес и внимание к органическим товарам, 79% опрошенных проявили высокий интерес к таким товарам.

Таким образом, в рамках данного параграфа было рассмотрен процесс становления СТМ в России, определен рост их узнаваемости и уровня доверия к ним со стороны российских потребителей, что в дальнейшем окажет влияние на данную работу.

* 1. **Специфика понятия «маркетинг устойчивости» и этапы его становления**

Вторым понятием, с которым стоит разобраться в рамках данной выпускной квалификационной работы, стало «бренд устойчивости».

Около 30 лет назад на Генеральной Ассамблее ООН появился термин «устойчивое развитие»[[30]](#footnote-30). С тех пор, с развитием научного изучения данного понятия, в работах различных как зарубежных, так и отечественных авторов появились множественные производные термина «sustainable development», что породило некий хаос в верном трактовании понятия «устойчивое развитие», а также таких понятий как «устойчивый маркетинг», «маркетинг устойчивости», «устойчивый бренд» или «бренд устойчивости». Например, во многих зарубежный работах, посвященных развитию концепции устойчивого маркетинга, некоторые авторы разделяют такие понятия как «маркетинг устойчивости», «устойчивый маркетинг» и «зеленый маркетинг» (который часто используется как синоним к первым двум понятиям): это говорит о том, что данная концепция все еще формируется и оспаривается[[31]](#footnote-31). В 2016 году Венг Лим пытался описать концепцию устойчивого маркетинга, которая включала в себя экономический, социальный, экологический, технологический и этический аспект, однако данная работа была встречена критикой, так как перечисленные аспекты не дают полного понимания в каких границах существует маркетинг устойчивости, а также не было понятно, к каким реальным изменениям приведет использования предложенной модели[[32]](#footnote-32).

В исследовании, проведенном в 2019 году Дж. Кемпер и П. Баллантином с помощью дискурсивного анализа более 100 статей, посвященной теме «маркетинг устойчивости» за неопределенный период времени, было получено, что в англоязычной литературе не существует различий в использовании терминов «sustainability marketing», «sustainable marketing» и «green marketing», которые в работе Франк- Мартина Белца «Устойчивый маркетинг» описываются как различные понятия[[33]](#footnote-33). В своей работе Белц говорит о том, что прилагательное «sustainable» означает, что бренды имеют сильное конкурентное преимущество, за счет которого они прочно и долго занимают свою нишу на рынке, однако это никак не связано с концепцией устойчивого развития, для разграничения двух разных концепций необходимо использовать прилагательное «sustainability», которое отражает приверженность компаний к ведению бизнеса в рамках устойчивого развития [Belz, 2012].

Как отмечает в своей статье профессор Е.П. Голубков: «Многие проблемы маркетинговой терминологии обусловлены различным переводом отдельных терминов, в первую очередь с английского языка, терминов, в первую очередь с английского языка, необоснованным использованием иностранных «калек» отдельных терминов. Данное обстоятельство в ряде случаев является причиной различной трактовки маркетинговых терминов в отечественной литературе по маркетингу, что может не иметь места в оригиналах переведенных книг[[34]](#footnote-34)». По этой причине в русскоязычных материалах можно встретить различные описания одно и того же феномена – бренда устойчивости. В рамках данной работы не стоит задачи подробного изучения семантических различий используемых в научных материалах терминов «бренд устойчивости» или «устойчивый бренд», мной будут использованы оба этих понятия как взаимозаменяемые.

Для более детального и глубокого анализа понятия «устойчивый бренд» необходимо первоначально разобраться с понятием «маркетинг устойчивости». В российских публикациях встречается следующее определение: «Устойчивый маркетинг – это адаптация методологии и практики маркетинга в целях поддержания устойчивости бизнеса для развития предпринимательства и совершенствования бизнес-отношений. Концепция устойчивого маркетинга способствует устойчивости компаний и рынков на основе использования методов и приемов социально ответственного маркетинга, поддержки и защиты экологических систем во внешней и внутренней маркетинговой среде»[[35]](#footnote-35). Важно отметить, что «в рамках парадигмы устойчивого развития, маркетинг устойчивости должен быть также определен, развернуто как философия и технология для устойчивого развития» [Багиев и др., 2018, с. 150].

Многие зарубежные и отечественные специалисты ведут спор о том, что подразумевать под устойчивым маркетингом. С одной стороны, основная цель маркетинга – это увеличение выручки за счет повышения объема продаж продукции, что, в свою очередь, приводит к проблеме чрезмерного и излишнего потребления, что никак не ассоциируется с положительными эко-социальными изменениями макросреды. С другой стороны, за более чем 30-летний этап развития концепции «устойчивого маркетинга» некоторые исследователи, прежде всего зарубежные, смогли сформировать целостное видение данной концепции, о которых речь пойдет далее в данном параграфе.

Компании существуют в комплексной и интегрированной бизнес-среде. Для маркетинга важна концепция 3-х уровней устойчивости: экономическая стабильность, защита окружающей среды, решение социальных проблем[[36]](#footnote-36). Макросреда, в которой действуют компании меняется в связи с возрастающей в обществе озабоченности относительно защиты окружающей среды и устойчивого развития. Среди таких факторов можно выделить: рост экологической культуры населения планеты, истощение не возобновляемых ресурсов, подорожание природных ресурсов, неравный доступ к ним, ежегодно повышающийся уровень всеобщего загрязнения. С другой стороны, на макросреду влияют и положительные факторы, такие как: повышение затрат государств на экологические программы, рост рынка производства и потребления органических товаров, появление современных технологий по снижению воздействия на экологию, ужесточение природоохранного законодательства, широкое распространение принятых международных экологических стандартов.

В условиях реализации концепции устойчивого развития меняются основные маркетинговые аспекты: интеграция принципов устойчивого развития в маркетинговую стратегию фирмы, реализация маркетинговых кампаний в рамках устойчивого развития с целью повышения добавленной ценности для потребителя и прибыли для себя, реализация программ маркетинговых коммуникаций для получения важных инсайтов от потребителей, а также для донесения реализуемых компанией программ в рамках устойчивого развития, оказание влияния на поставщиков с целью создания целостной цепочки ценности, а также проведение внутренних мероприятий по снижению влияния компании на окружающую среду[[37]](#footnote-37). Для эффективной реализации перечисленных аспектов устойчивого маркетинга крайне важно и необходимо провести адаптацию используемой в компании концепции маркетинг-микса. Во-первых, необходимо провести аудит товарного ассортимента с целью выделения продукции с максимальной потребительской ценностью и высокой конкурентоспособностью за счет применения концепции устойчивого развития. Во-вторых, необходимо провести реструктуризацию производственных и управленческих издержек для установления справедливой цены на органические товары. В-третьих, как уже отмечалось ранее, важно провести экологическое очищение всей цепочки распределения. В-четвертых, провести обучение персонала, а также с помощью внутреннего маркетинга распространять на них принятые в компании ценности по устойчивому развития. В-пятых, необходимо выстроить эффективную коммуникацию с потребителем о том, что компания придерживается целей устойчивого развития и предлагает им наивысшую ценность.

Авторы исследования, проведенного в 2019 году, о котором речь шла ранее в работе, на основе анализа выделили 3 наблюдаемые на сегодня научные концепции в области устойчивого маркетинга: поддерживающий, реформаторский и трансформирующий маркетинг[[38]](#footnote-38). Рассмотрим каждую из них подробнее.

1. *Поддерживающий маркетинг устойчивости*

Целью данной концепции является создания положительного экологически-социального имиджа компании, именно поэтому она является базовой и наиболее общей концепции из трех: устойчивый маркетинг рассматривается как совокупность экономических, экологических, социальных действий компании. Компаниям необходимо задумываться об условиях производства продукции, выбросах углекислого газа, использовании детского труда, объемах потребления воды и объемах производственных отходов, упаковке товаров и цене на товары. Данная концепция также распространяется на некоторые элементы маркетинг-микса, такие как ценообразование, продвижение и сбыт. В рамках устойчивого ценообразования цена включает в себя издержки компании по ведению бизнеса в рамках концепции устойчивого развития (в том числе социальные издержки компании по помощи социально незащищенным слоям населения), однако исследования показывают, что потребители органических товаров готовы и способны платить более высокую цену при этом получать наивысшую ценность. Продвижение органических товаров должны также находиться в рамках концепции устойчивого развития: необходимо использовать Интернет, телевидение и радио для уменьшения маркетинговых материалов, напечатанных на бумаге, а также в ходе кампаний нужно информировать и вовлекать потребителей в устойчивую деятельность компании, тем самым развивая экологическую культуру населения и увеличивать сеть своих лояльных потребителей. Концепция поддерживающего маркетинга также применяется и в системе распределения: компания должна призвать всех своих поставщиков и партнеров к реализации концепции устойчивого развития: в рамках модели необходимо снижать выбросы CO2 за счет уменьшения расстояния между головной компанией и поставщиком, использование более экологичных видов транспорта.

Таким образом, поддерживающий маркетинг устойчивости фокусируется на системе потребления и производства одновременно, с одной стороны предлагая изменить жизненный цикл продукта за счет повторного использования производственных ресурсов (замкнутая система производства), тем самым минимизируя любые отходы, вредные для природы, и увеличить долговечность продуктов с другой.

1. *Реформаторский маркетинг устойчивости*

Данная концепция расширяет поддерживающую, но уклон делается на специфику потребления: неравный доступ к питьевой воде, различающееся качество продуктов питания, различия в уровне потребления между развитыми и отстающими странами. В рамках данной концепции маркетинг ответственен за продвижение модели устойчивого развития, снижения уровня потребления, особенно вредных продуктов, следовательно, основным видом маркетинга является демаркетинг. Как уже было отмечено в работе, цель маркетинга – стимулирование спроса, поэтому в рамках реформаторского маркетинга устойчивости спрос рассматривается как сильный стимул к пересмотру моделей потребления для достижения целей устойчивого развития. Модель реформаторского маркетинга устойчивости несет ответственность за благополучие общества и длительное процветания планеты, поэтому предлагает потребителям альтернативные методы удовлетворения потребностей, например, через модель совместного потребления.

Таким образом, реформаторский маркетинг устойчивости фокусируется на изменении неустойчивых аспектов потребления за счет социально-ориентированных отношений с потребителями и неформального общения с ними. Компании в рамках данной концепции способны выходить за рамки цепочки создания ценности, участвовать в решении общемировых проблем, разрабатывать стратегии по глобальному изменению привычек потребителей.

1. *Трансформирующий маркетинг устойчивости*

Трансформирующий маркетинг устойчивости выходит на макроуровень воздействия организаций друг на друга. Если в предыдущих двух концепциях основной упор был сделан на поиск воздействия компаний на своих потребителей и своих поставщиков с целью достижения устойчивого развития, то в рамках данной концепции одни компании оказывают серьезное воздействие на другие компании, например, на поставщиков неустойчивых для потребления товаров, таких как фастфуд, алкоголь, табачные изделия с целью устранения препятствия на пути к устойчивому развитию. Общество и компании должны объединиться для искоренения устоев потребления, изменения социальных норм, устранения любых как социальных, так и экономических барьеров на пути к устойчивому развитию. Основная цель данной концепции – это критический взгляд на современные маркетинговые парадигмы с целью поиска узких мест, мешающих достигать целей устойчивого развития: Франк-Мартин Белц отмечает, что маркетинг устойчивости неэффективен без изменений внутри самой системы маркетинга [Belz, 2012], следовательно, необходимо считать маркетинг (совокупность социальных, экологических и критических взглядов) системой, в которой любой маркетолог готов бросить вызов имеющимся общественным устоям с целью стимулирования всех участников рынка достигать целей устойчивого развития. Например, крупные компании, могут лоббировать и проявлять активную позиции в отношении регулирования экологии на планете, участвуя в поддержке кампаний по разработке соглашений об экологических стандартах или по установлению штрафов за нарушение производственной деятельности. Помимо этого, компании способны изменить общество потребления за счет маркетинговых активностей, направленных на осуждение неустойчивого потребления, и на оборот на поощрения ведения устойчивого образа жизни.

Таким образом, в рамках данного параграфа можно сделать предположение о том, что компания «ВкусВилл» придерживается трансформирующего маркетинга устойчивости, так как старается вовлечь своих покупателей придерживаться правил, установленных в рамках целей устойчивого развития.

* 1. **Опыт разработки собственного определения понятия «брендинг устойчивости»**

В отличие от «зеленых» брендов, которые фокусируются на снижении влияния на экологию, устойчивый бренд – это совокупность ценностей фирмы, которая помогает ей обретать идентичность и имидж[[39]](#footnote-39). Ценности важны для сохранения и укрепления потребительской базы, а также для долгосрочного обладания конкурентным преимуществом, поэтому компании необходимо использовать их в публичном поле в виде миссии, корпоративных коммуникаций, заявлений руководителей в СМИ, маркетинговых коммуникациях[[40]](#footnote-40). Помимо вышеперечисленного, компании должны предпринимать конкретные действия, направленные на достижения целей устойчивого развития: снижение воздействия на окружающую среду, производство качественных товаров, инвестиции в отстающие страны, улучшений условий труда, повышение заработных плат.

Франк-Мартин Белц выделил 8 основных аспектов, которые должны включать процесс брендинга устойчивости: целостность, кооперация, открытость, дополнительная потребительская ценность, взаимность, последовательность, непрерывность, приверженность [Belz, 2012]:

* Целостность: брендинг должен быть связан с миссией организации и направлен на решение глобальных проблем в сфере устойчивого развития на протяжении всего жизненного цикла продукта;
* Кооперация: невозможно в одиночку добиться устойчивости, поэтому необходимо постоянно обмениваться идеями с заинтересованными сторонами для поиска инноваций, а также для взаимовлияния с целью сохранения устойчивости;
* Открытость: компания должна не создавать вид устойчивого бренда, а действительно решать проблемы, связанные с потреблением за счет взаимодействия с надежными поставщиками, общедоступной информации о деятельности, приглашения общественных наблюдателей – все эти действия приводят к повышению лояльности потребителей;
* За счет использовании концепции устойчивого развития компания способна предложить потребителям получать максимальную ценность за счет экологических атрибутов (социальный статус, общественное признание, здоровье, безопасность), крайне важно доносить до потребителей ценность данных атрибутов с помощью эффективных маркетинговых кампаний;
* Взаимность: невозможно менять и влиять на общество потребления без возможности давать обществу право влиять на компанию. Диалог с потребителями в рамках достижения устойчивости важен, так как он воздействует гораздо шире, нежели только на компанию и потребителя, такой диалог также повышает доверие между его участниками;
* Последовательность: если для своего конкурентного преимущества бренд выбирает концепцию устойчивого развития, необходимо во всем ей придерживаться: в маркетинговых коммуникациях, цепочке сбыта, модели управления. Компания должна придерживаться установленных показателей экологической ответственности и общепринятых стандартов качества;
* Непрерывность: Деятельность в рамках устойчивого развития должна отражать основные ценности бренда, означая, что бренд не имеет права постоянно изменять модель деятельности, смещать акценты устойчивости или кардинально менять заявленные ценности или отходить от них;
* Приверженность: Бренд устойчивости – это не только маркетинг и взаимодействие с потребителями: это комплексный подход к ведению всего бизнеса, включая все функциональные группы как внутри, так и за пределами организации.

Проведя анализ литературы по маркетингу устойчивого развития, мной было выведено собственное определение понятия «брендинг устойчивости». Брендинг устойчивости – это совокупность прямых и обратных воздействий покупателя и продавца в процессе создания дополнительной стоимости товара или услуги за счет использования в качестве конкурентного преимущества концепции устойчивого развития, направленной на достижение экономических, социальных и экологических выгод.

* 1. **Особенности и перспективы развития брендинга устойчивости**

Многие крупные компании осознали, что использование в своей модели брендинга основ концепции устойчивого развития может приносить положительные результаты не только для планеты, населения, общества, но и для них самих. Последнее время многие ТНК (транснациональные корпорации), такие как Walmart, Nike, Coca-Cola, вступили в жесточайшую борьбу по завоеванию титула «лидер в области устойчивого развития»[[41]](#footnote-41). Так как в обществе еще не разработаны стандарты, по которым можно с точностью сказать является ли та или иная компания устойчивой, перечисленные гиганты сами создают эти стандарты под себя, закрепляют их в качестве миссии, идеала, к которому должны стремиться все остальные.

В рамках своих стратегий ТНК стараются внедрить элементы устойчивости во свою цепочку создания ценности, тем самым создавая в глазах потребителей имидж бренда устойчивости. Что же удалось крупным брендам достичь к настоящему моменту в рамках концепции бренда устойчивости?

1. *Внутренний и внешний брендинг в области устойчивости*

Многие крупные компании в данный момент уже не просто для «галочки» включают в свою корпоративную культуру вопросы защиты окружающей среды, а стараются действовать проактивно, чтобы помочь человечеству достигнуть целей устойчивого развития. Такие компании, как Apple, Samsung, исключают из своих продуктов зарядные устройства, используют комплектующие из переработанных материалов для снижения своего углеродного следа. Компании FMCG постоянно отслеживают и контролируют всю цепь поставок, стараются сокращать производственные циклы, создают линейки органических товаров. Например, Walmart в начале 2000-х годов поставил себе цель полностью перейти на безотходный цикл деятельности за счет использования возобновляемых ресурсов. Сейчас Walmart – крупнейший в США частный производитель солнечной энергии, а также крупнейший в мире продавец органических товаров[[42]](#footnote-42).

Нередко крупные компании, стараясь укрепить образ устойчивого бренда, участвуют в различных общественных инициативах по достижению целей устойчивого развития: читают лекции в школах, инвестируют миллиарды долларов в развитие отстающих стран, сотрудничают с защитными организациями, участвуют в государственных программах по защите окружающей среды.

1. *Связь брендинга устойчивости и прибыльности*

Как было отмечено ранее, цель любой компании состоит в получении прибыли. Общество озабочено сохранением окружающей среды, сокращением разрыва между развитыми странами и странами третьего мира, устранением нехватки продовольствие и отсутствия доступа к питьевой воде. Такие запросы порождают спрос на социальную ответственность бизнеса. Бизнес, как очень гибкий организм, видя эти запросы, моментально под них подстраивается. Внедряет устойчивость в основную бизнес-стратегию, изменяет производственный цикл, инвестирует в экологические и социальные проекты. Все эти процессы позволяют компаниям генерировать добавленную ценность, тем самым серьезно улучшать свои финансовые показатели. Помимо вышеперечисленного, использование бренда устойчивости позволяет компаниям открывать для себя новые как географические, так и товарные рынки, прежде всего в развивающиеся страны, такие как Индия, Китай, Бразилия, где от мировых брендов требуется циклы бережливого производства, экологические и социальные инновации. Так еще во время мирового кризиса 2008 года специалисты Boston Consulting Group подсчитали, что выручка компаний, которые придерживаются в своей миссии и карте ценностей концепции устойчивого развития, была на 15% выше их рыночных конкурентов [[43]](#footnote-43).

1. *Управление цепями поставок в рамках брендинга устойчивости*

Для создания полноценного бренда устойчивости крупные компании стараются быть устойчивыми во многих аспектах своего бизнеса, а также выбирать соответствующих партнеров. Крупные бренды довольно авторитарно управляют поставщиками на разных этапах цепи для обеспечения удовлетворенности потребителей и не допущению снижения своей репутации, однако подобный контроль может вынуждать поставщиков прибегать к хитростям, чтобы существовать не в убыток себе, но и в рамках социально-экологической парадигмы. Для недопущения этого крупные компании создают экологические стандарты поставщиков, определяют требования к их деятельности, создают собственные программы сертификации поставщиков. Компания IBM в 2010 году выпустила для своих поставщиков требование по управлению устойчивостью, включающее в себя отчетность о производственных отходах, количеству потребленной энергии в процессе производства, использовании вторичных материалов для производства. При несоблюдении данных правил контракт разрывается, а поставщик обязан выплатить IBM неустойку[[44]](#footnote-44).

Такое сотрудничество приносит обеим сторонам не только финансовые, но и репутационные преимущества, такие как повышение прозрачности взаимоотношений, повышение доверия потребителей, снижение рисков, укрепление репутации. Например, компания Nestle в рамках своей программы «Going Beyond the Cup» совместно с правительством Бразилии развивает программу устойчивого производства кофе. Компания не использует в стране свое собственное производство, а использует продукции местных мелких ферм, компания инвестирует в образование фермеров, чтобы они могли более эффективно управлять землями. Nestle совершенствует производственный процесс для снижения потребления воды, сокращения вырубки тропических лесов, снижения звеньев при транспортировке. Помимо этого, компания проводит обучение по ответственному потреблению среди населения Бразилии для снижения воздействия на окружающую среду[[45]](#footnote-45).

1. *Устойчивость бренда дает власть*

Как уже было отмечено ранее, компании активно участвуют в программе по достижению целей устойчивого развития, являясь членами различных организаций, участвуя в конференциях по защите окружающей среды, взаимодействуя с правительствами разных стран для инвестирования в их развитие. В данном случае действует стратегия «Win-Win»: компания расширяет свои географические рынки, улучшает конкурентную позицию, получает доступ к редким ресурсам, увеличивает прибыль, а защитные организации в свою очередь имеют в виде крупных компаний союзника в лоббировании новых экологических законов и запретов. Подобное сотрудничество ускоряет движение на пути к достижению целей устойчивого развития. Для государств практика брендов устойчивости также важна. Например, в США, используя опыт Walmart, в некоторых штатах внедрили программу по снижению энергопотребления в городах для снижения воздействия на окружающую среду[[46]](#footnote-46). Помимо этого, МНК помогают развивающимся странам внедрять их успешный опыт в области устойчивого развития для улучшения качества жизни населения. Walmart в 2008 году подписал с Правительством Китая меморандум[[47]](#footnote-47), в рамках которого компания планирует внедрить в стране свои экологические стандарты по работе с поставщиками для повышения качества выпускаемой продукции, внедрения инноваций в производство для повышения производительности, повысить стандарты производственной безопасности.

Такие соглашения между компаниями и странами открывают новые возможности в достижении целей устойчивого развития, повышении конкурентоспособности за счет эксклюзивного доступа к новым рынкам и возможностям на них.

Более того, в рамках комплексного анализа брендинга устойчивости необходимо выделить тенденции маркетинговой среды, которые непосредственно влияют на маркетинговое управление компанией[[48]](#footnote-48):

1. Формирование и изменение структуры спроса на органические товары;
2. Рост экологической культуры населения планеты;
3. Усиление конкуренции на рынке органических товаров;
4. Усиление миграции населения из экологически, социально, экономически неблагоприятных мест;
5. Ужесточение экологического законодательства;
6. Создание дополнительной ценности внутри всей цепочки поставок за счет модели устойчивого маркетинга;
7. Повышение информированности потребителей о концепции устойчивого развития;
8. Использование экологической маркировки и сертификации.

Таким образом, в рамках данного параграфа были рассмотрены основные преимущества и особенности использования крупными компаниями в рамках собственного брендинга концепции устойчивого развития.

**Таблица 4** Выгоды от брендинга устойчивости

|  |  |
| --- | --- |
| **Экономические выгоды** | **Стратегические выгоды** |
| * Снижение издержек за счет использования вторичного сырья и возобновляемых источников энергии; * Более низкие издержки на экологические санкции со стороны государства; * Рост доли рынка за счет выхода на новые ниши; | * Повышение репутации бренда; * Выход на новые географические рынки; * Создание стратегических альянсов с государством; * Создание эффективной цепочки ценности; |

Несмотря на усиление интереса к устойчивому развитию, можно сказать, что компании внедряют брендинг устойчивости прежде всего ради достижения собственных целей. Снижение реальных доходов населения порождают сверхпотребление товаров нижнего и среднего ценового сегмента, где наиболее важным аспектом является цена. Рынок потребительских товаров многих стран еще не готов отказываться от недорогих материалов при производстве, которые в основном не пригодны для вторичной переработки. Внедрение строгих правил для поставщиков и производителей порождают контрабанду, уклонение от уплаты налогов, коррупцию, так как соответствие жестким экологическим стандартам либо не представляется возможным в силу ограничений в развитии государства, либо является очень дорогим и неэффективным.

Таким образом, на сегодняшний момент понятия «собственная торговая марка» и «бренд устойчивости» прочно вошли в систему маркетингового управления, стали ее неотъемлемой частью. В рамках данной главы мной были рассмотрены основные теоретические и практические аспекты этих двух понятий с целью дальнейшего их расширения в рамках создания пилотного маркетингового плана по территориальной экспансии сети «ВкусВилл».

**ГЛАВА 2. МИРОВОЙ ОПЫТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИЕЙ**

* 1. **Развитие органических розничных сетей в мире**

Родиной современных розничных сетей, появившихся в конце XIX века[[49]](#footnote-49), считаются Соединенные Штаты Америки. Уже в 20-х годах ХХ века появляются первые розничные сети формата «cash-and-carry», в которых покупатели делали покупки самостоятельно, без помощи продавца-ассистента. Такой формат позволил сократить издержки сетей, тем самым предложить покупателю широкий ассортимент товаров по более низкой цене. Более того, активно стали распространяться форматы супермаркетов, где жители США закупали товары впрок. Активное развитие розничных сетей США и Западной Европы происходило в 50–70 годы ХХ века. Во-первых, из-за существовавшего на тот момент экономического кризиса бурное развитие получили форматы дискаунтеров, а также СТМ в виде дженериков, которые были в разы дешевле своих брендовых аналогов. В 1970–1980 годах розные сети также переживали бурный рост из-за появления новых моделей управления бизнесом. Благодаря развитию компьютерных технологий розничным сетям удавалось оптимизировать процесс приема и отпуска товаров, оптимизировать логистические процессы, усовершенствовать технологии контроля и управления, отказаться от многочисленного персонала, заменив людей автоматизированными системами.

Walmart нередко называют королем розничной торговли, розничная сеть уже на протяжении 17 лет возглавляет список «Fortune-500», являясь самой крупной розничной сетью в мире с годовой выручкой более 500 миллиардов долларов. Компания открывала свои супермаркеты в маленьких городах, предлагая своим покупателям широкий ассортимент с минимальными ценами и постоянными скидками, а также дружелюбную атмосферу, создаваемую сотрудниками магазина, которые чаще всего были жителями этих же маленьких городов. Walmart отказывался от работы с посредниками и старался налаживать контакты напрямую с производителями товаров, что позволяло розничной сети использовать более низкие цены закупок. Помимо этого, одним из факторов успеха компании является ориентация на общество и процветание человечества: Walmart активно ведет благотворительную деятельность – финансирует школы и университеты, помогает зоопаркам и защитным организациям, участвует в благоустройстве городов, где есть магазины сети[[50]](#footnote-50). Walmart – это лидер среди розничных сетей по снижению своего воздействия на окружающую среду. Компания в своих магазинах использует возобновляемые источники энергии, такие как ветряные мельницы и солнечные батареи, использует перерабатываемую упаковку, розничная сеть даже ввела такой критерий контроля качества как «экологичность товаров» для поддержания высокого уровня устойчивого развития[[51]](#footnote-51). В сентябре 2020 года Walmart заявил о желании снизить к 2040 до 0% свой углеродный след за счет полного перехода на возобновляемые источники энергии, использования электрических грузовиков, отказа от использования пластика в упаковке[[52]](#footnote-52).

Рынок органических продуктов начал развиваться в США в середине 1960-х годов, но свое бурное развитие получил в середине 1990-х годов с ростом озабоченности людей своим здоровьем и сохранением окружающей среды[[53]](#footnote-53). С середины 1990-х годов в США и странах Европы стали разрабатываться национальные стандарты качества органической продукции с целью упорядочения терминов, таких как «био», «эко», «органика», установления государственного контроля над рынком таких продуктов, а также с целью дальнейшего устойчивого развития данной отрасли. В Германии в 2001 году была введена «Bio-Siegel» или Биологическая Печать, выдаваемая Федеральным Министерством по защите прав потребителей, продовольствию и сельскому хозяйству производителям, продукция которых соответствует экологическим стандартам Европейского Союза, таким как использование только органических удобрений, отказ от генной инженерии, ведение записи о лечении скота и другие[[54]](#footnote-54). В США похожий стандарт был создан в 2002 году Министерством Сельского Хозяйства США, включавший в себя такие правила как применение физических барьеров от вредителей, использование адаптируемых семян, а также запрет применения антибиотиков и гормонов роста[[55]](#footnote-55).

После внедрения похожих стандартов производства во многих развитых странах рынок органических продуктов стал расти семимильными шагами: по 25% в год, отдельные категории по 40% (замороженные и готовые продукты), молочные продукты по 36% в год.

По оценкам экспертов рынок органических продуктов в мире в 2020 году должен был составлять около 143 миллиардов евро, а к 2025 году рынок должен достигнуть объема в 230 миллиардов долларов или 5% всего мирового сельского хозяйства. Лидерами по потреблению органической продукции считаются США (43%), на втором месте Германия (11%)[[56]](#footnote-56).

Одной из лидирующих розничных сетей, продающих органическую продукцию, является американская сеть Whole Foods Market, которая с 2017 года принадлежит Amazon. Компания начала свое развитие еще в 80-е годы XX века в Техасе с открытия небольшого магазина органических продуктов, сейчас компания является международной и представлена во многих городах США, Канады, Великобритании. Компания ответственно подходит к реализуемым продуктам питания, следуя не только установленным Министерством Сельского Хозяйства США стандартам, но и разрабатывая собственные рейтинговые системы. В каждом подразделении компании разработаны собственные рейтинговые системы, регламентирующие их деятельность. Например, для рыбного отдела существует специализированный рейтинг устойчивости рыбы, выловленной вне хозяйств, для отдела производства – показатель экологичности производства (охрана окружающей среды, использование ГМО, условия труда и другие)[[57]](#footnote-57). Компания взаимодействует с местными производителями в каждом городе или штате для развития органического земледелия, для обеспечения свежими продуктами покупателей, а также для жесткого контроля качества товаров.

* 1. **Рынок продовольственных розничных сетей в России**

В СССР рынок продовольственных розничных сетей в классическом его понимании не существовал: все универмаги представляли собой единую сеть, управляемой государством: оно решало вопросы ценообразования, ассортимента, оформления торговых площадей. После распада Советского Союза в 1991 году страна стала открытой для идей со всего мира, и на продовольственный рынок постепенно пришли зарубежные форматы, оттеснив даже популярные тогда у населения страны рынки и базары. В 1990-е годы развитие форматов розничных сетей не имело бурного развития из-за глубокого кризиса экономики, обнищавшего населения, а также отсутствия рыночных механизмов: в таких условиях появились две розничные сети-дискаунтеры – «Пятерочка» и «Магнит»[[58]](#footnote-58). В то время в данных магазинах сложно было найти свежие продукты, так как не было ни выстроенных моделей взаимоотношений с поставщиками, ни возможности закупать товары за рубежом, ни целевой группы покупателей. Сети продавали сопутствующие товары, товары длительного хранения, косметические товары. Большая часть населения страны не была готова к подобным, западным, форматам магазинов, предпочитая рынки, палатки, магазины «у дома».

Бурное развитие продовольственная розница получил в начале-середине 2000-х годов. После постепенного укрепления экономики страны, бурных инвестиций в нее со стороны западных стран, появления рыночных механизмов, на рынок пришли мировые гиганты, такие как Auchan, METRO, Spar и другие – началась эра сильнейшей конкуренции: с их приходом пришли и новые форматы: гипермаркеты и формат мелкого опта [Борисов, Дятлов, 2010, с.70]. Российские розничные сети также бурно развивались, активно соперничая с западными сетями. По началу казалось, что у мировых сетей карт-бланш на рынке России, им открыты любые дороги, многие местные поставщики желали работать с ними, однако большинство зарубежных сетей либо закрылись, просуществовав на рынке несколько лет как Carrefour, или не смогли на него выйти, как Walmart. Эксперты связывают неудачи с двумя факторами: во-первых, спецификой ведения бизнеса в России (сложность бюрократических процедур, коррупционная составляющая), во-вторых, в то время покупатели были скептичны настроены к СТМ розничных сетей и считали предлагаемый ими товар дешевым и некачественным аналогом.

В середине 2000-х годов на фоне роста экономики России, увеличения реальных доходов населения, роста ВВП, розничные сети начинают активное расширение своих бизнесов за счет региональной экспансии, слияний, открытия магазинов нового формата – гипермаркеты. Как уже было отмечено в предыдущей главе работы, в это время активно развиваются и СТМ розничных сетей, так как данные товары имеют более высокую маржу, легкость в продвижении, более доступную цену для покупателей[[59]](#footnote-59). В 2006 году произошло слияние сети «Пятерочка» и «Перекресток» в новую продуктовый розничную сеть – Х5 Retail Group. Это слияние позволило сетям существенно усилить долю на рынке продовольственных розничных сетей, особенно в сегменте эконом, существенно сократить затраты на территориальную экспансию, а также побеждать конкурентов на рынке за счет дальнейших поглощений, таких как с сетью «Карусель». По сегодняшний день Х5 Retail Group является крупнейшей розничной сетью России[[60]](#footnote-60).

Розничная сеть «Магнит» в то время действовала по-другому. Вместо поглощения других розничных сетей компания одной из первых вышла на биржу в 2006 году[[61]](#footnote-61), а также стала развивать бизнес за счет широкой региональной экспансии и оптимизации закупочных и логистических затрат. В середине 2000-х годов «Магнит» активно развивал систему собственной логистики, то есть самостоятельно искал поставщиков продукции и напрямую заключал с ними договоры на поставку. Весь товар свозился в распределительные центры, где уже далее распределялся по магазинам собственными силами «Магнит». Такой вид взаимодействия с поставщиками увеличивал валовую маржинальность компании, позволял ей улучшать и оптимизировать работу с поставщиками, улучшать качество производимой продукции во всей отрасли, а также проводить кадровую оптимизацию.

Политическая и экономическая ситуация 2014 года существенно оказала влияние на рынок продовольственных розничных сетей России, заставив розничные сети пересмотреть свои портфели поставщиков, условия работы с ними, усилить работу по региональной экспансии. В конце 2014 года Национальное Рейтинговое Агентство выпустило обзор рынка продовольственной розницы, некоторые полученные результаты будут приведены ниже[[62]](#footnote-62):

* Снижение покупательской способности населения;
* Рост выручки розничных сетей за счет опережающего роста ценовой инфляции;
* Рост внимания государства в отношении закупочных и отпускных цен;
* Изменения покупательских предпочтений;
* Рост выручки розничных сетей по сравнению с 2013 годом на 27%;
* Усиление доли новых торговых форматов (дискаунтеры, гипермаркеты, магазины «у дома»);
* Рост цен на практически все ассортиментные позиции до 115%.

Несмотря на кризисное состояние экономики России, продовольственная розница продолжает активно развиваться, в 2018 году доля продовольственных розничных сетей составляла 30% от общего оборота розничной торговли[[63]](#footnote-63), тем самым имея высокий вес в ВВП страны.

Последние несколько лет рынок продовольственных розничных сетей активно меняется: развивается формат «у дома», происходит цифровизация розницы, а также ее активный выход в онлайн. Крупные игроки рынка столкнулись с проблемой падения доходов в 2019 году, прежде всего из-за снижения покупательского интереса к форматам гипермаркета – так, например, выручка METRO упала на 3.3%, а выручка Auchan на 8%[[64]](#footnote-64). Более того, X5, «Лента» и «Магнит» активно задумываются над пересмотром своих стратегий путем закрытия большинства гипермаркетов и открытия новых для себя форматов – магазин «у дома». Так, Х5 к 2022 году планирует закрыть 20 магазинов сети «Карусель» для оптимизации затрат на их обслуживание[[65]](#footnote-65). Прежде всего, такие кардинальные изменения связаны с усилением покупательской озабоченностью качественными и свежими продуктами, поэтому формат еженедельной закупки впрок постепенно уходит в прошлое. Более того, из-за воздействия макроэкономических факторов цена остается наиболее важным драйвером покупки для потребителя, именно поэтому в России сейчас развиваются дискаунтеры, такие как «Дикси».

Розничные сети активно внедряют современные технологии для облегчения процесса покупки и оптимизации собственных процессов. Такой тренд – это также ответ на ухудшение финансового состояния населения, поэтому на первый план выходят розничные сети, которые благодаря информационным технологиям способны управлять ассортиментом, ценами, логистикой: реализовывать товар с низкими ценами, при этом иметь высокий уровень дохода. Более того, подобные современные технологии привлекают покупателей, повышают уровень их лояльности, следовательно, повышаются и операционные показатели сетей. Лидером в данной сфере является Х5, который активно с 2018 года применяет современные технологии, например, цифровые информационные системы обслуживания покупателей, кассы самообслуживания, автоматизация тендерных закупок, использование «BigData», роботизация бухгалтерских отчетностей, система электронных ценников, магазин самообслуживания (по примеру Amazon) и многие другие[[66]](#footnote-66).

Последние 2 года, особенно 2020, стали драйверами перехода розничных сетей в онлайн. Развитие сервисов по доставке еды, в том числе и готовых блюд, заставляет крупные розничные сети выходить на новый для себя рынок – доставка продуктов. Первым игроком на данном рынке еще в 2000 году стал сервис «Утконос», который до 2020 года был лидером на рынке доставки продуктов[[67]](#footnote-67). Однако доля онлайн сектора розницы пока небольшая, всего около 2%, но Минпромторг планирует увеличить данную долю до 10% к 2025 году[[68]](#footnote-68). Пандемия COVID-19, объявленная всеобщая изоляция сильно повлияли на развитие онлайн форматов любого бизнеса. По данным Национального Рейтингового Агентства в апреле 2020 года X5 Retail увеличили свои продажи через онлайн более чем в 3 раза по сравнению с апрелем 2019 года,[[69]](#footnote-69) компания стала лидером в данной отрасли, выполнив в апреле 520 тысяч заказов, тем самым обогнав «Утконос»[[70]](#footnote-70). Розничные сети также осознали, что ниша доставок продуктов за 1–2 часа является для них конкурентноспособной, так как их мощности и ассортимент способен серьезно подвинуть лидеров рынка, таких как Delivery Club, «Яндекс. Маркет» и «Самокат». Сети создали либо свои сервисы доставки как «Перекресток. Быстро», либо начали сотрудничество со сторонними сервисами, как «Лента» и Igoods.

В заключение необходимо подытожить некоторые тренды, которые наблюдаются на рынке продовольственной розницы России: во-первых, постепенный отказ от гипермаркетов и переход к формату «у дома», во-вторых, развитие онлайн форматов, в-третьих, повышение покупательской вовлеченности в процесс покупок.

* 1. **Развитие органических розничных сетей в России: современные тенденции и перспективы**

Органическая розница России находится на стадии бурного развития, однако отстает от мирового тренда на 10–15 лет. Как уже отмечалось ранее, в России данный рынок начали регулировать только с 2020 года законом «Об органической продукции», когда в зарубежных странах уже давно государство содействует развитию экологически чистому земледелию и производству за счет дотаций, системы госзаказа. Россияне стали все чаще обращать внимание на свое здоровье: заниматься спортом, отказываться от сахара и соли, заботиться об окружающей среде, обращать внимание на маркировку товара. По данным опросов 68% россиян обращают внимание на ассортимент органической продукции при выборе розничной сети, а 22% опрошенных купят продукт с маркировкой «органический» [Рущицкая и др., 2020, с. 45].

Рынок российского производства органической продукции ежегодно растет на 10%, однако данный рынок составляет всего 0.1% всего продовольственного рынка страны[[71]](#footnote-71). В 2019 году представители крупных российских розничных сетей, в том числе и продовольственных, подписали «Меморандум об устойчивом развитии в партнерстве с WWF», в рамках которого компании разработают отраслевые экологические стандарты, будут развивать совместные проекты по сохранению и защите окружающей среды, обязуются внедрять лучшие бизнес-практики устойчивого ведения деятельности[[72]](#footnote-72). Помимо вышеперечисленного, крупным розничным сетям необходимо решать проблему изменения потребительских привычек: отказ от пластиковых пакетов и упаковки, приобретение органических продуктов, поддержка экологически чистого производства, сортировка мусора и другие инициативы устойчивого развития.

В середине 2020 года X5 Retail и «Магнит» в след за многими крупными мировыми компаниями публично заявили о намерении снизить свое воздействие на окружающую среду: заявление также коснулось сотрудников компаний и поставщиков, которых также призвали соблюдать требования Greenpeace[[73]](#footnote-73). «Магнит» заявляет о желании стать экологическим лидером рынка продовольственной розницы, снизив на 50% количество пищевых отходов, обеспечить переработку всего производственного пластика, а также сделать 50% всей упаковки товаров СТМ перерабатываемой или разлагаемой.

Российский рынок органической продукции хоть и развивается значительными темпами, даже обгоняя сельскохозяйственные возможности производства такой продукции, остается неизведанным и чуждым российскому потребителю. По данным многочисленных исследований только 1% населения страны можно назвать целевой группой покупателей органических товаров, однако потенциальное число достигает 25%[[74]](#footnote-74). Санкт-Петербург и Москва являются лидерами по уровню потребления органических товаров (на эти города приходится около 80%), но последнее время наблюдается рост интереса к данным продуктам и в регионах России, таких как Воронеж, Ярославль, Краснодар и другие.

**Рис. 3** Доля рынка органических продуктов России

**Рис. 4** Сегменты потребителей органических продуктов

Как видно из графика на рисунке 4, рынок органических продуктов России схож с рынком Европы по ассортиментным долям: так на первом месте располагаются овощи и фрукты, на втором месте – молочные продукты, на третьем – мясная продукция.

Если говорить о покупателях органических продуктов, то их можно разделить на несколько групп. Семьи выбирают органические продукты, так как они заботятся о здоровье своих членов, для них важно качество продукции, отсутствие любых химических добавок, наличие витаминов, минералов, баланса питательных веществ. Для приверженцев важно поддержание здорового образа жизни, поэтому они выбирают органические продукты питания. Для них важен широкий ассортимент продукции, качество товаров, постоянство появления новинок. Многие люди имеют проблемы со здоровьем, различные пищевые аллергии, поэтому органические продукты являются для них панацеей, так как в них нет ничего лишнего. Для них особо важен состав продукта, широта ассортимента. Есть некоторые люди, которые покупают органические товары ради демонстрации своего статуса, следования трендам, выделении на фоне общества. Для таких людей важен бренд производителя, цена продуктов, широкий ассортимент, особенно наличие необычных продуктов. Новаторы на данный момент занимают наименьшую долю, так как органические продукты уже давно существуют на рынке России, тем не менее для таких людей важны ассортиментные новинки, бренды производителей.

В завершении данного параграфа необходимо выделить основные тенденции, которые отмечаются на рынке органики России:

* Более высокая цена на органическую продукцию сокращает число потенциальных покупателей;
* Слабая поддержка отрасли со стороны государства;
* Огромное количество экологически чистых регионов страны для развития производства;
* Отсутствие должного технического и кадрового оснащения производств;
* Высокая маржинальность органических продуктов;
* Опережающий предложение спрос;
* Путаница в маркировке «био», «органика», «экологически чистый»;
* Низкая информированность населения об органических продуктах;
* Нежелание потребителя менять свои привычки;
* Отсутствие доверия к органическим продуктам;
* Высокий потенциал плодородных земель.
  1. **История создания и становления розничной сети «ВкусВилл»**

В 2008 году, основатель сети «ВкусВилл», Андрей Кривенко, работая финансовым директором группы компаний по производству рыбной продукции, захотел создать собственный бизнес, где, в отличие от остальных гигантов рынка FMCG, в центре всей деятельности компании бы находился покупатель. Кривенко удалось найти свою нишу – качественная молочная продукция для представителей среднего класса Москвы. На тот момент культура потребления органической продукции в России была не так развита, как за рубежом, и на полках сетевых магазинов редко можно было найти свежую молочную продукцию со сроком годности в несколько дней. Альтернативным вариантом покупки свежих молочных продуктов были многочисленные рынки, однако у покупателей не было возможности убедиться в условиях производства продукции (соответствие санитарным нормам, качество кормов, условия транспортировки). В 2009 году Андрей Кривенко в Строгино открыл первую торговую точку площадью 15 м2 под названием «Избенка», где продавались исключительно молочные продукты[[75]](#footnote-75). Кривенко лично ездил на машине в регионы России, прежде всего в Калужскую область, где договаривался с производителями молочных продуктов о том, что его компания берет все затраты по транспортировке и уничтожению испорченной продукции, а производителям ставилась единственная задача: производство качественного продукта без добавления консервантов и других опасных химикатов.

Уже в 2010 году, всего через год после открытия первого небольшого магазина «Избенка», в сторону компании посыпался огромный поток писем довольных покупателей с тем, чтобы «Избенка» как можно скорее расширила ассортимент качественной и органической продукции: рыба, мясо, хлеб[[76]](#footnote-76). В процессе развития сети «Избенка», когда в 2011 году в Москве насчитывалось более 80 точек продаж, возникла проблема конкуренции с поставщиками для крупных розничных сетей. На первоначальном этапе, когда покупатели требовали более широкого ассортимента продукции, возникла необходимость в разработке модели поиска и контроля большего числа поставщиков продукции, так как существовала проблема выдавливания с рынка крупными розничными сетями добросовестных поставщиков, в результате чего, появилось огромное количество второсортных и нечестных производителей продукции.

В 2012 году в Москве были открыты первые 4 супермаркета «ВкусВилл», где продавался широкий ассортимент продукции. В дальнейшем проект «Избенка» постепенно ушел с рынка, сохранив СТМ, под которой продаются молочные продукты «ВкусВилл»[[77]](#footnote-77). В следующие несколько лет проект находился на грани закрытия, так как поддерживать подобный формат магазинов с ассортиментом в более 1000 SKU затратно, а покупатели, привыкшие к форматам гипермаркетов, еще не успели «распробовать» нечто иное, нечто более органическое и безопасное для здоровья.

Пик становления «ВкусВилл» пришелся на 2016 год. Компания открывала по 20-25 магазинов в месяц[[78]](#footnote-78). В конце 2016 года в Москве насчитывалось 300 магазинов «ВкусВилл», выручка составила 12 миллиардов рублей, а РБК включил компанию в ТОП-50 быстрорастущих компаний России[[79]](#footnote-79). Следующие годы прошли под эгидой развития сети, усиления рыночной позиции, географической экспансии. В 2018 году «ВкусВилл» запускает свой собственный сервис доставки по Москве, заказ можно оформить через сайт и через мобильное приложение, в Москве открывается уже 700 магазин, также начинается территориальная экспансия компании: в Санкт-Петербург, Тверь, Смоленск, Иваново[[80]](#footnote-80). В том же году выручка «ВкусВилл» составила 55 миллиардов рублей[[81]](#footnote-81).

За последние 2 года сети удалось серьезно расширить свое присутствие на продовольственном рынке, а также стать самой быстрорастущей розничной сетью[[82]](#footnote-82). В 2019 году покупатели предложили «ВкусВилл» изменить стратегию развития (появилось желание иметь доступ к органическим продуктам не только дома, но и на работе), добавив в портфель новые виды розничной торговли – микромаркет, киоски в парках, вендинговые автоматы на станциях МЦК в Москве[[83]](#footnote-83). В 2020 году «ВкусВилл» открыл несколько распределительных центров (они же склады) в Москве и в Санкт-Петербурге, где проводится контроль качества продукции, их упаковка и хранение. Летом 2020 года был открыт первый зарубежный магазин «ВкусВилл» в Амстердаме. В магазине представлено 150 наименований продукции от местных производителей, включая сыры, сухофрукты, рыбу, овощи, фрукты, молочные продукты[[84]](#footnote-84). По словам основателя компании, Андрея Кривенко, Амстердам – это первый город, где люди разделили ценности и приняли концепцию «ВкусВилл».

Пандемия COVID-19 также внесла свой вклад в развитие сети. В марте компании пришлось трансформировать свой бизнес и наращивать объем собственной службы доставки, чтобы суметь обслуживать сотни тысяч клиентов компании, что потребовало от «ВкусВилл» серьезных экономических затрат. В июне 2020 года Андрей Кривенко заявил, что 60 магазинов приостанавливают работу – 30% навсегда, остальные на неопределенный срок, а также он отметил, что «ВкусВилл» пока не планирует запуск новых магазинов[[85]](#footnote-85). Однако, как отметил в ходе глубинного интервью сотрудник отдела «Управление единой концепцией» компании «ВкусВилл», Сергей Затинщиков, компания редко строит планы на длительный период времени, быстро адаптируясь к изменениям на российском рынке FMCG, и уже в конце февраля 2021 года был открыт «ВкусВилл» в Петрозаводске, а также по состоянию на март 2021 года планировалось открытие магазинов в Краснодаре. Как отметил Сергей, «ВкусВилл» старается открывать 1 магазин в регионах в месяц, однако необходимо помнить о том, что эти регионы должны быть в автомобильной доступности от центральных складов в Москве и Санкт-Петербурге для поддержания и реализации концепции компании по продаже исключительно свежей продукции.

* 1. **Бизнес-концепция сети «ВкусВилл»**

Чтобы более детально понять успех бизнеса «ВкусВилл» необходимо описать выстроенную бизнес-концепцию компании.

Основополагающей успеха компании «ВкусВилл» является концепция продажи органических продуктов. Как уже было отмечено ранее, основатель сети, Андрей Кривенко, лично ездил по российским областям в поисках фермеров, чья продукция отвечала бы всем стандартам качества. В рамках данной концепции компания помимо того, что предоставляет покупателям качественный и свежий продукт, так еще и честно и открыто заявляет о составе продукции. В отличие от своих конкурентов, которые называют свой продукт «эко», «био», «органический», при этом в составе можно обнаружить консерванты и антиоксиданты, а срок годности часто превышает неделю, «ВкусВилл» строго следит за производителями продукции для недопущения подобных случаев. В истории компании есть несколько случаев, когда производитель (поставщик) нарушал свои обязательства относительно качества продукции, в результате были мгновенно расторгнуты все имеющиеся контракты, в том числе, и будущие поставки продукции [Краснослободцев, 2017, с.4]. Существует ряд продуктов, которые невозможно произвести без использования консервантов, например, рыбья икра[[86]](#footnote-86). В данном случае действует принцип полной открытости и честности с покупателем – да, в продукте присутствует химикат, но он крайне необходим при производстве.

Контроль качества – это одна из самых важных компонент успеха «ВкусВилл». Данный процесс включает в себя множество этапов, о которых кратко будет изложено далее.

1. Поиск производителя: в компании работают около 20 технологов (отвечают за ассортимент), которые постоянно «колесят» по России в поисках небольших и средних производителей продукции, разделяющих ценности «ВкусВилл». Технолог заранее изучает производителя: историю создания, деятельность, точки продаж, отзывы покупателей, юридическую и техническую документацию, производственную мощность, систему контроля качества. Технологи также занимаются приемкой товара от производителей. Вся продукция свозится на 3 склада компании (или РЦ – распределительный центр) в Москве и Санкт-Петербурге, на них технологи сначала анализируют условия транспортировки (температура рефрижератора, состояние автомобиля), затем сверяют фактическое количество товара с накладной. После первичного анализа происходит процесс дегустации доставленной продукции. Технолог выбирает одну коробку с продукцией, часть которой он дегустирует самостоятельно, а часть отправляет в независимую лабораторию.
2. Дегустация: в компании работают продакт-менеджеры, основной целью которых является органолептический анализ продукции: данные люди регулярно дегустируют продукцию, вносят предложения об изменении продукта или выводят из ассортимента товар, который не удовлетворяет потребителей и приносит компании исключительно издержки. Ежедневно в офисе «ВкусВилл» собирается небольшая группа сотрудников (дегустационная комиссия), которая оценивает вкусовые качества продукта, его упаковку, внешний вида. Все полученные данные (в том числе, отзывы клиентов в социальных сетях, на горячую линию, в магазине) сопоставляются продакт-менеджерами, данные отправляются напрямую производителю, а в случае отказа изменить рецептуру, договор с таким производителем заключен не будет или моментально будет расторгнут.
3. Проверка продукции в лаборатории: ежемесячно «ВкусВилл» тратит миллионы рублей на проверку качества продукции[[87]](#footnote-87) для возможности заявлять, что продукция действительно органическая и соответствует всем стандартам качества. Проверки проходит продукция как новоиспеченных производителей, так и тех, кто сотрудничает с компанией на протяжении длительного времени. Проверка проходит в ведущих российских лабораториях (частных и государственных), таких как «ВНИМИ», «ВНИИТЕК», «ЛабТех», «РосТест», ежемесячно в них проводят около 900 исследований, среди которых анализ ДНК, анализ наличия консервантов, пестицидов, антиоксидантов[[88]](#footnote-88). В 2020 году компания на одном из своих складов открыла собственную лабораторию, где проводят уже 9000 исследований в месяц, включая анализ состава на количество белков, жиров и углеводов[[89]](#footnote-89).
4. Финальным источником контроля качества продукции выступает продавец магазина. Продавцы контролируют работу рефрижераторов, поддерживают необходимую температуру и влажность в зале, следят за продуктами, чтобы оперативно выявлять испорченные товары и далее передавать информацию технологам. Кроме того, продавец также проводит дегустацию товаров, списывает продукцию, если в партии найден брак, консультирует покупателей про товары, следит за наполненностью полок.

Еще одной важной составляющей успеха компании «ВкусВилл» является выстраивание долгосрочных, открытых, взаимовыгодных отношений с производителями продукции. Работа с «ВкусВилл» — это определенный барьер, который должны преодолеть производители, чтобы стать партнерами сети. Во-первых, необходимо производить исключительно натуральный продукт без консервантов, красителей, ароматизаторов. Во-вторых, необходимо соблюдать установленные правила транспортировки товара, так как при выявлении малейших отклонений от установленных «ВкусВилл» условий, вся партия возвращается обратно производителю. В-третьих, необходимо быть готовым к постоянному изменению состава или рецептуры продукции.

На данный момент у компании насчитывается около 800 производителей разных ассортиментных позиций[[90]](#footnote-90), однако такое количество и постоянный поиск новых партнеров обусловлен политикой «задвоения»[[91]](#footnote-91). Такая практика позволяет «ВкусВилл» избавляться от монополии производителя, стимулировать рост рынка за счет честной и открытой конкуренции и быть подушкой безопасности в непредвиденных ситуациях[[92]](#footnote-92), например, когда один производитель по техническим причинам не сможет произвести установленный объем молока, тогда за него это делают другие, получая больший заказ.

«ВкусВилл» подбирает производителей продукции не только по критерию высокого качества продукции, но и по соотношению цена/качество. Компания работает в сегменте «масс-маркет+»[[93]](#footnote-93), поэтому партнерство с совсем небольшими фермерами неактуально по причине высокой закупочной цены и больших рисков при транспортировке продуктов от производителя до распределительного центра. Однако многие производители проявляют недовольство при работе с «ВкусВилл». Мелкие производителя, ради решения собственных финансовых проблем и получения огромных преференций со стороны компании, речь о которых пойдет в данной работе далее, готовы соглашаться на низкие (часто не особо привлекательные) закупочные цены. Более того, многие производители отмечают, что у них нет возможности критиковать «ВкусВилл» по причине выстроенного маркетингового поля вокруг розничной сети, в котором они активно заявляют о максимальной поддержке производителей[[94]](#footnote-94).

«ВкусВилл» действительно заботиться о своих поставщиках. Для мелких и средник производителей сотрудничество с розничной сетью – это возможность всегда реализовать свой продукт в том или ином объеме (необходимый объем поставки регулирует сам «ВкусВилл»). Со стороны компании нет штрафов за нарушения качества или сроков поставки (для этого и используется система «задвоения»), но, в случае, систематического нарушения условий договора, он попросту расторгается. Помимо этого, «ВкусВилл» полностью берет на себя затраты, связанные со списанием продукции по сроку годности[[95]](#footnote-95), а также частично покрывает затраты мелких производителей, в случае необходимости, на доставку их продукции до распределительных центров. Компания ответственно относится к выплатам производителям, так у них редко есть возможность отгружать продукцию без оплаты длительное время. В среднем, по заверениям поставщиков, срок выплат составляет 14 дней, Андрей Кривенко заявляет, что сроки составляют около 7 дней[[96]](#footnote-96).

«ВкусВилл» не продвигает своих поставщиков различными маркетинговыми инструментами, но размещает информацию о своих партнерах на сайте, публикует статьи о производственном процессе, рассказывает о людях на производстве. Такое «продвижение» активно помогает мелким и средним производителям, так как ими начинают интересоваться крупные розничные игроки, тем самым «ВкусВилл» развивает рынок FMCG, подогревает интерес к здоровой и честной конкуренции, осуществляет свою миссию в рамках устойчивого развития.

Для «ВкусВилл» крайне важна настроенная и безотказно работающая логистика. Средний срок годности продукции 3-5 дней, за это время товар необходимо доставить, проверить, развезти по магазинам, расставить на полках и реализовать. Концепция бизнеса такова: «произвели сегодня днем, завтра утром этот товар уже по полках». В традиционных розничных сетях существует проблема длительного ожидания разгрузки на складах, длительного процесса доставки товаров по магазинам, что приводит к укорочению срока годности продукции. Автоматизированная система логистики «ВкусВилл» настроена таким образом, что компании удалось избавиться от процесса приема-передачи на всех этапах цепочки поставок: информация об отгруженных и принятых единицах товара считывается специальным сканером, после этого сразу же передается ответственному сотруднику. При выявлении несоответствия, либо происходит перераспределение лишних единиц товара в другие магазины, либо недостающие единицы за несколько часов доставляются в магазин. Более того, перечисленные сбои бывают крайне редко, легко сопоставить имеющиеся данные и выявить, например, случаи воровства. Среди таких данных могут быть: смена кладовщика, смена водителя, смена продавца, после этого, достаточно создать фиктивную доставку и поймать вора прямо на месте преступления.

Как уже было отмечено в данной работе, «ВкусВилл» — это розничная сеть, продающая 95% ассортиментной позиции под СТМ, при этом не имея ни единого собственного производства. Как сама отмечает на своем сайте компания, таким образом снижаются входные барьеры на рынок для мелких производителей, усиливается конкуренция, повышается качество производимой продукции. Для потребителей выгода заключается в более низкой цене, так как отсутствуют любые коммерческие наценки и маркетинговые платежи, цена товара складывается из закупочной себестоимости и минимальной наценки для получения производителем прибыли[[97]](#footnote-97). Продукция по магазинам распределяется по региональному принципу, означая, что покупатель в рамках одного чека может купить творог от разных поставщиков. Здесь стоит отметить, что «ВкусВилл» не сотрудничает с мелкими фермерами, не обладающими должной технической оснащенностью, предпочитая им мелких производителей, чьи производственные мощности способны ежедневно удовлетворять спрос сети на их продукции. Однако розничная сеть также работает и с крупными промышленными производствами, которые поставляют свою продукцию во многие розничные сети России, например, такие ассортиментные позиции как кофе, курица, мясо, сыры[[98]](#footnote-98). Более того, с 2009 года «ВкусВилл» сотрудничает исключительно с российскими производствами, тем самым, поддерживая развитие собственного сельского хозяйства и пищевой промышленности, а в условиях политики импортозамещения это стало особенно актуально: как отмечают в самой компании, наиболее быстроразвивающейся отраслью является сыроделие, продукция которого не уступает зарубежным аналогам [Краснослободцев, 2017, с.213].

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены основные составляющие успеха розничной сети «ВкусВилл», позволяющие ей быть самой быстрорастущей сетью рынка FMCG.

* 1. **Организационная структура компании «ВкусВилл»**

Чтобы более детально рассмотреть успешность компании «ВкусВилл» необходимо обратиться к внутреннему анализу организационной структуры. Андрей Кривенко неоднократно заявлял, что «ВкусВилл» — это «бирюзовая организация». В 2014 году данный термин был впервые озвучен консультантом McKinsey, Фридериком Лалу[[99]](#footnote-99). Термин «бирюзовые организации» означает, что компании строятся на принципах коучинга и самоуправления, в них нет жесткой иерархической структуры, сотрудники вправе сами принимать решения, не согласовывая его с руководителем, на принципах целостности, что означает полное отсутствие любых организационных ограничений, связанных с графиком работы, дресс-кодом, балансом между работой и личной жизни, а также на принципах эволюционной цели, подразумевая, что компания не пишет миссию под цель и старается ее достичь мнимыми шагами, а делает все возможное, чтобы существовать и развиваться для достижения поставленной цели[[100]](#footnote-100).

«ВкусВилл» на старте своего развития имел строгую функциональную структуру, тратил огромные деньги на менеджмент, при этом замечая, что эффективность такого стиля управления падает прежде всего из-за снижения скорости внутриорганизационных коммуникаций. Это приводит к серьезным стрессовым ситуациям как внизу организации, когда сотрудники, не имеющие должных полномочий для решения конкретной проблемы «здесь и сейчас», просят руководство разрешить возникшие проблемы, ожидая ответ днями и даже неделями, так и вверху, когда высшее руководство не успевает получать и анализировать актуальную информацию и быстро реагировать на изменяющемся условия[[101]](#footnote-101). Такие ситуации нередко порождают профессиональное выгорание, потерю мотивации, конфликты между функциональными службами, именно по этой причине в 2013 году «ВкусВилл» полностью избавился от линейно-функциональной структуры.

На данный момент в компании работают около 2000 человек, из которых только 8 человек занимают руководящие посты [Краснослободцев, 2017, с.216]. Компания построена таким образом, чтобы быть максимально повернутой на клиента, удовлетворять любые его потребности, а в случае необходимости мгновенно решать возникшие проблемы. Все сотрудники «ВкусВилл» самостоятельно принимают решения на местах, многие управленческие инициативы поступают напрямую руководству компании от сотрудника магазина, так как они ежедневно взаимодействуют с покупателями, принимают похвалу или выслушивают недовольства покупателей. Более того, сотрудники на местах, например, упомянутые в прошлом параграфе технологи, занимаются не только контролем качества продукции, но и поиском новых поставщиков, потому что только они знают, имея многолетний опыт, как правильно найти поставщика и выстроить с ним прочные взаимоотношения.

Сотрудников головного офиса компании «ВкусВилл» можно сравнить с фрилансерами: у них нет графиков работы, в компании отсутствует установленный дресс-код, система отчетности, нет начальников на любом уровне. В магазинах действует похожая схема самоорганизации: сотрудники сами составляют график работы, следят за его выполнением, отсутствует такая должность как «директор магазина», вместо него фото-контроль (по аналогии с сервисами такси), в котором из центрального офиса присылаются задания (например, сфотографировать прилавок с молочной продукцией), а ответственный сотрудник должен выполнить поставленную задачу. Фотографии обрабатываются и хранятся в центральном офисе, затем оттуда же поступает вариант того, как можно решить сложившуюся ситуацию.

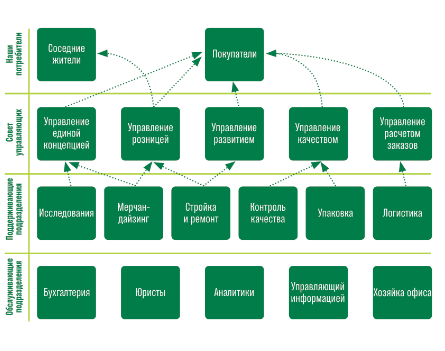
После того как в 2013 году «ВкусВилл» отказался от линейно-функциональной структуры в пользу системы самоуправления, появилась также и система обещаний [Щепин, 2019, с. 83]. Данная система была придумана управляющим информацией компании, Валерием Разгуляевым. Во-первых, в компании отсутствует система штрафов, так как это порождает выгорание, демотивацию и снижение инициативности у сотрудников, особенно линейного персонала. Более того, система штрафов может приводить к конфликтам между отделами, так как каждый из них будет перекладывать ответственность на другого, тем самым всегда найдется «крайний», которому будет выписан штраф за то или иное действие. Помимо этого, сложившейся из-за полученного штрафа ситуация создает проблему снижения уровня коммуникации между сотрудниками, что может привести к появлению более серьезных проблем, например с поставкой продукции в магазин, когда один заметил неполадки, но из-за конфликта не передал другому, в итоге, «крайним» оказался покупатель. Во-вторых, компания «ВкусВилл» полностью доверяет своим сотрудникам и дает им полную свободу в принятии любых решений на местах самостоятельно без согласования с центральным офисом. Например, рядовой сотрудник магазина вправе сам выбирать товар для формирования на него скидки, вправе самостоятельно формировать оформление полок, расставлять на них продукцию по собственному усмотрению. В магазинах «ВкусВилл» отсутствует охранник и сотрудник службы безопасности. Первый – по причине небольшой площади торгового помещения и большого количество посетителей и сотрудников, второй – по причине отсутствия актов приема-передачи, использования контроля с помощью автоматизированной компьютерной системе, а также с помощью периодических увольнений недобросовестных сотрудников. Вдобавок, в магазинах «ВкусВилл» нет бухгалтера, потому что всеми финансовыми вопросами занимается специально созданная под компанию система на базе 1С, которая ежедневно отсылает данные о выручке и затратах каждой торговой точки в центральный офис, где эта информация также автоматически обрабатывается.

В компании «ВкусВилл» не существует бюджетов. В компании не существует стратегических сессий, когда руководители каждого из подразделений защищают у генерального директора бюджеты, необходимые им для функционирования в определенном финансовом году. Каждый сотрудник вправе тратить столько денег сколько ему необходимо для выполнения своих трудовых обязанностей, но из-за открытой внутренней финансовой системы любой член руководящего состава может спросить о том, куда пошли потраченные деньги, и какую пользу они принесли самой компании.

Внутренняя финансовая оптимизация также отразилась и на управлении человеческими ресурсами. Как такого отдела HR в компании нет, подбором персонала занимаются несколько человек в рамках выполнения своих обещаний (речь о них пойдет чуть дальше) для отдела розницы. Поиском, обучением, адаптацией сотрудников занимаются сами подразделения, потому что они лучше других знают, какими качествами должен обладать соискатель для успешного прохождения отбора на работу.

Созданная Валерием Разгуляевым система обещаний, как он сам отмечает, предоставляет «ВкусВилл» огромные конкурентные преимущества перед розничными сетями[[102]](#footnote-102):

1. Снижение затрат на персонал на 40%;
2. Снижение затрат на обучение персонала на 60%;
3. Управленческие затраты составляют около 11% фонда оплаты труда;
4. Недостача товара находится на уровне 0.5% от выручки;
5. Быстрая скорость принятия решений;
6. Минимальная нагрузка на управленческий персонал;
7. Налаженная система коммуникаций между сотрудниками.



**Рис. 5** Система обещаний «ВкусВилл»

Источник: [Щепин, 2019, с.87]

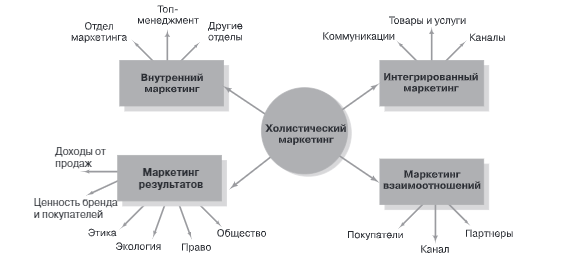
Рассмотрим подробнее сложившуюся систему обещаний. Обещания – это своеобразный аналог KPI, однако вместо количественных показателей успеха определенного сотрудника, для сотрудников каждого уровня разрабатываются специфические обещания, которые должны помочь ему эффективно выполнять возложенные на него трудовые обязанности. В отличие от поручений, делегируемых сверху вниз и ответственность за которых несет инициатор того или иного задания, обещания – это процесс возложение на себя определенных обязательств, выполнение которых требует наличия необходимых ресурсов и прав. Как видно из схемы, разработанной самой компанией «ВкусВилл» обещания даются их заказчику: как внутреннему, так и внешнему. Основной показатель эффективности – это удовлетворенность самого заказчика[[103]](#footnote-103). Однако стоит отметить, что заказчик также несет ответственность за выполнение обещания со стороны исполнителя, так как он способен предоставлять обратную связь, оказать помощь в выполнении обещания, использовать систему «задвоения» исполнителя. На данный момент в компании около 120 обещаний, некоторые из которых постоянно изменяются, некоторые удаляются, а на их место приходят другие [Щепин, 2019, с. 90].

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что классической организационной структуры в компании «ВкусВилл» нет. Существует совет управляющих, куда входят около 8 человек, однако их задача давать обещания настоящим руководителям компании, так называемым, боссам, куда входят покупателя и соседние жители [Разгуляев, 2020, с.87]. Данные сотрудники не считают себя выше линейных, так как их основная задача состоит в обучении и помощи обычным сотрудникам принимать все решения самостоятельно, они не дают поручений, не следят за своими сотрудниками постоянно, не обладают полномочиями наложения вето. Как уже было отмечено ранее, в компании любой сотрудник вправе принимать решение, которое по его опыту и знаниям поможет «ВкусВилл» выйти победителем из любой сложившейся ситуации без длительных согласований с руководством компании. «ВкусВилл» имеет гибкую организационную структуру, как и любая «бирюзовая организация», сотрудники кооперируются по реализуемым проектам или по выполняемым ролям, что позволяет им кооперироваться, эффективно взаимодействовать между собой, а также не чувствовать границы субординации, замедляющие процессы принятия решений[[104]](#footnote-104).

Действительно, в компании нет строгой линейной иерархии, все бизнес-процессы направлены на удовлетворение потребностей покупателя, все службы работают, чтобы обеспечить покупателя свежими и качественными продуктами каждый день. По словам Андрея Кривенко обслуживающие подразделения, обычно находящиеся вверху иерархии, во «ВкусВилл» находятся на самом нижнем уровне, так как их основная цель помогать другим отделам добиваться поставленных целей и задач – а именно делать так, чтобы покупатель был всегда доволен, поэтому у таких подразделений не существует обещаний для других отделов, они как бы не участвуют в бизнес-процессах компании в целом.

* 1. **Маркетинговая концепция в деятельности компании «ВкусВилл»**

Проанализировав многочисленные вторичные материалы о компании «ВкусВилл», а также проведя глубинное интервью с представителем компании, можно сделать вывод о том, что розничная сеть придерживается концепции холистического маркетинга. «Холистический маркетинг основан на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход», - Ф. Котлер[[105]](#footnote-105). Управление холистическим маркетингом в компании означает использование комплексного подхода планирования и реализации маркетинговых программ, прежде всего направленных на заинтересованные стороны (в большей степени на покупателей), с учетом внутреннего маркетинга и социальной ответственности организации.



**Рис. 6** Концепция холистического маркетинга

Источник: [Котлер, Келлер, 2018, с.37]

Холизм в организации строится на 4 основных составляющих: внутренний маркетинг, интегрированный маркетинг, маркетинг взаимоотношений и маркетинг результатов. Далее будут проанализированы каждый из этих составляющих в рамках маркетингового управления «ВкусВилл».

Внутренний маркетинг нацелен на обеспечение внутри организации принятия и исполнения всеми сотрудниками компании необходимых и релевантных маркетинговых решений. Важнейшей составляющей внутреннего маркетинга являются сами сотрудники, поэтому крайне важно выстроить систему мотивации и обучения таким образом, чтобы это приводило к удовлетворению потребностей клиентов наивысшем способом. «ВкусВилл» ценит своих сотрудников, предоставляя им полную свободу действий (отсутствие штрафов, штатного расписания, отсутствие дресс-кода, свобода в принятии управленческих решений), при этом требует от них выполнения обязанностей на 100%, в противном случае с сотрудником расстаются. Для розничной сети важно качество реализуемой продукции, поэтому каждый сотрудник организации делает все, чтобы конечный покупатель был доволен: с самого начала продукт проверяется прямо в грузовом автомобиле, затем он еще раз проверяется технологами на распределительном центре, далее, попадая в магазин, он еще раз проходит проверку продавца. Такая система позволяет исключать ошибки исполнителей, а также стимулировать их для перманентного развития компетенций.

Маркетингу взаимоотношений уделяется в компании «ВкусВилл» наибольшее внимание. Для компании важно создать доверительные и длительные взаимоотношения как с покупателями, так и с поставщиками. В рамках взаимодействия с поставщиками «ВкусВилл» предоставляет им максимально выгодные условия, такие как предоставление транспорта для доставки продукции в распределительный центр, в минимальные сроки расплачивается с поставщиками, создает широкую сеть производителей для развития отрасли в целом, а также на своем сайте публикует материалы о своих поставщиках, выпуская целые фильмы или статьи. Покупатели являются для розничной сети, как говорят сами сотрудники, «настоящими боссами организации». «ВкусВилл» всеми силами старается удержать существующих клиентов, а также привлечь новых для широкого распространения своих ценностей и развития рынка органических продуктов с целью повышения уровня жизни населения России. Компания постоянно отслеживает обратную связь от покупателей, изменяет по их наводке рецептуру продуктов, раскладку в магазине, открывает новые точки там, где они действительно необходимы и востребованы. У «ВкусВилл» существует круглосуточная горячая линия, куда покупатель всегда может обратиться и быть уверенным, что его проблема решиться в ближайшее время.

Интегрированный маркетинг берет на себя задачу по разработке и реализации маркетинговой программы по созданию максимальной ценности для покупателя. В рамках данного подхода необходимо учитывать все составляющие маркетинг-микса, однако в рамках данного параграфа будет рассмотрен исключительно promotion (продвижение) по причине того, что другие составляющие были рассмотрены ранее. В компании «ВкусВилл», как было выяснено, отдела маркетинга как такового не существует – его функции распределены по другим функциональным подразделениям, таким как «управление розницей», «управление единой концепцией», «исследования». Основной вид маркетинга компании – это, так называемое, сарафанное радио, которое по мнению самой компании и многих экспертов рынка является наиболее эффективным способом продвижения[[106]](#footnote-106). Основным источником связи покупателей и компании являются социальные сети и горячая линия, у «ВкусВилл» ни разу не было рекламы на телевидении или радио. По результатам проведенного опроса покупателей сети «ВкусВилл» было выяснено, что для более 45% респондентов рекламой является сама вывеска розничной сети, обращая на нее внимание, невольно появляется желание посетить магазин. У «ВкусВилл» грамотно настроена контекстная реклама в Интернете: она будет предлагаться только тем, кто задумался о потреблении органической продукции, а также интересовался самим «ВкусВилл». Такой подход направлен на снижение возможного негативного образа о розничной сети как о навязчивом поставщике рекламы. Более того, такой подход помогает компании экономить миллионы рублей на неэффективной рекламе и перенаправить сэкономленные деньги прежде всего на развитие продуктового ассортимента. С 2012 года в компании реализуется программа лояльности «Давайте дружить». В рамках данной программы специалисты «ВкусВилл» постоянно анализируют покупки клиентов и предоставляют им персональные скидки или предложения: эта практика очень ценится покупателем, никто не любит массовые, обезличенные рассылки, а подобная коммуникация усиливает желания покупателя чувствовать себя частью сети, повышать свою лояльность и увеличивать количество повторных покупок.

В начале мая 2021 года автором данной работы был получен информационный буклет розничной сети «ВкусВилл», в котором рассказывалось об открытие дарк-стора в Приморском районе Санкт-Петербурга, а также о сервисе быстрой доставки продуктов из данного дарк-стора. На взгляд автора, данный буклет нарушает принципы ведения бизнеса компании «ВкусВилл», дискредитирует ее как социально-ответственную компанию, поэтому было принято решение написать на горячую линию «ВкусВилл». Ирина Сдобнова, специалист по работе с клиентами, на запрос предоставила следующий официальный ответ: «Действительно, основным источником продвижение нашей розничной сети является сарафанное радио, однако существуют ситуации, когда «ВкусВилл» прибегает к использованию привычных методов продвижения, таких как рассылка печатных материалов жителям, например, когда открывается магазин в новом районе или городе, где у потенциальных покупателей нет информации о «ВкусВилл». Компания не приветствует такой вид рекламы, но в перечисленных выше ситуациях он является наиболее эффективным, чтобы привлечь новых покупателей, которые затем расскажут своим близким, друзьям или знакомым о нашей розничной сети (как раз используется эффект сарафанного радио). Для минимизации нашего воздействия на природу и некоего искупления вины за использования такого спорного с точки зрения экологии способа продвижения, в наших магазинах мы открываем точки по приему пластиковой тары, батареек, макулатуры, сбор одежды, а также принимаем участие в экологических акциях различного масштаба. Основная цель «ВкусВилл» — это не полный отказ от бумаги или пластика, а бережное отношение к окружающей среде!» Таким образом, проанализировав данную ситуацию, можно сделать вывод о том, что розничная сеть довольно гибко подходит и трактует собственную миссию, иногда лукавя в СМИ и социальных сетях, тем самым у покупателей может возникнуть когнитивный диссонанс, связанный с созданным вокруг «ВкусВилл» образа социально-ответственной компании. В рамках данной ситуации, розничной сети для минимизации возможных репутационных рисков стоит пересмотреть свое отношение к продвижению и использовать только цифровые методы продвижения наряду с методом сарафанного радио.

Изображение выглядит как текст, газета

Автоматически созданное описание

**Рис. 7** Полученный информационный буклет «ВкусВилл»

Маркетинг результата также крайне важен для компании особенно в современных условиях усилившегося контроля за компаниями со стороны общества. В рамках данного аспекта маркетингового управления необходимо вспомнить концепцию социально-ответственного маркетинга, о которой уже велся разговор в прошлой главе. В своей деятельности компании теперь должны учитывать не только создания ценности для потребителя, но и учитывать социально-этические потребности общества в целом. Компания «ВкусВилл» является образцовым примером бренда устойчивости. Помимо реализации широкого ассортимента органических товаров, розничная сеть развивает рынок, стимулируя всех участников рынка к участию в процессе устойчивого развития. Более того, компания активно реализует программы в рамках защиты окружающей среды: любой человек может сдать в специальные контейнеры, расположенные в каждом магазине «ВкусВилл», старые батарейки, лампочки, макулатуру. Люди могут бесплатно наполнить свои бутылки в кулере с питьевой водой. Компания постепенно отказывается от чеков, заверяя своих покупателей в том, что любой товар можно вернуть без него. Помимо вышеперечисленного, региональная экспансия «ВкусВилл» не только выгодна для компании в финансовом плане, но еще и развивает культуру рационального и здорового потребления у населения России, прививает любовь к природе.

* 1. **Оформление магазинов «ВкусВилл»**

На рынке B2C покупка любых товаров имеет эмоциональный оттенок. Оформление любого магазина – это неотъемлемая часть эффективного ведения бизнеса. Аккуратное оформление вывесок, уместный дизайн товарного зала, продуманная логистика внутри магазина, грамотный мерчандайзинг – все эти составляющие напрямую влияют на покупателя и на его желание повторно прийти в магазин. Изначально «ВкусВилл» не уделял должного внимания своим магазинам, делая ставку исключительно на качество продуктов, однако неоднократные обращения от покупателей заставили компанию пересмотреть свои взгляды, и в 2018 году был объявлен конкурс на редизайн магазинов розничной сети в единый корпоративный стиль. Наиболее удачным был выбран дизайн от «Студии Артемия Лебедева». Несмотря на небольшую площадь торговых помещений (обычно 100–250 м2), специалистам студии удалось проработать основной торговый зал, продумать логистику внутри зала, обеспечить удобные кассовые зоны, а также разместить дополнительные удобства для покупателей такие как кулеры с питьевой водой, кофейные аппараты.

Изначально команда дизайнеров изменила расположение кассовой зоны таким образом, чтобы они не загораживали окна для лучшего проникновения солнечного света, а также для побуждения покупателей, проходящих мимо, зайти в магазин и совершить покупку. В оформлении самого магазина используются фирменный зеленый цвет, а также темно-серый, на фоне которого холодильное оборудование не привлекает на себя лишнего внимания, а овощи и фрукты за счет прямой подсветки, наоборот, становятся более аппетитно выглядящими. Помимо вышеперечисленного, подобное сочетание темных стеллажей и направленного света используются для отдела бакалеи: с таким сочетанием хлеб берет на себя все имеющееся внимание покупателей. Важным аспектом взаимодействия магазина и покупателей являются специализированные стикеры и таблички, на которых размещается информация о продуктах, о компании, побуждающие сообщения. Немаловажным аспектом оформления каждого магазина «ВкусВилл» является входная зона. Здесь располагаются корзины и тележки, кулеры с питьевой водой, а также специализированные боксы, куда можно сдать на переработку пластиковые бутылки, батарейки, лампочки.

Изображение выглядит как текст, рынок, магазин, продажа

Автоматически созданное описание

**Рис. 8** Оформление магазинов «ВкусВилл»

Источник: Магазин «ВкусВилл» // Студия Артемия Лебедева. - Дизайн студия, 2018. - URL: <https://www.artlebedev.ru/vkusvill/store/> (дата обращения: 15.03.2021).

Таким образом, в рамках данной главы были рассмотрены основные этапы развития «зеленых» розничных сетей в мире и в России, а также рассмотрена бизнес-модель розничной сети «ВкусВилл» для составления в следующей главе первичного маркетингового плана территориальной экспансии «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЕРВИЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ КОМПАНИИ «ВКУСВИЛЛ»

* 1. **Управленческое резюме: цели и задачи территориальной экспансии**

«ВкусВилл» - молодая розничная сеть, существующая на конкурентном и развивающемся рынке продовольственных товаров. Как было выяснено в предыдущей главе, компания получила существенные позиции на рынке только в 2014 году, когда как гиганты розничной торговли действуют на этом рынке еще с середины 1990-х годов и знают о специфике ведения бизнеса гораздо больше «ВкусВилл». Однако розничной сети удается не только быть на плаву, но и входить в топ-5 крупнейших продавцов продуктов питания онлайн[[107]](#footnote-107), а также быть одной из крупнейших розничных сетей России.

В отличие от своих конкурентов «ВкусВилл» специализируется на продаже исключительно органических товаров, срок годности которых варьируется от 3 до 5 дней. За это время необходимо доставить товар от производителя в распределительный центр розничной сети, произвести проверку качества продуктов, развести по торговым точкам и реализовать без дополнительных издержек на его дальнейшую утилизацию. Эти процессы требуют от «ВкусВилл» колоссальных затрат, в результате возникает резонный вопрос: как масштабировать свой бизнес без потери качества предлагаемого товара при этом поддерживать имидж социально-ответственной компании. Одним из вариантов масштабирования бизнеса и применения стратегии «экономии масштаба» является региональная экспансия.

Основной целью региональной экспансии является расширение рынка сбыта продукции. Подобное расширение позволяет компании увеличить рыночную долю, повысить узнаваемость бренда, обеспечить более лояльную покупательскую аудиторию, повысить свои финансовые показатели. Помимо обозначенной цели выход на новые региональные рынки поможет «ВкусВилл» развивать рынок органических продуктов не только в европейской части России, но и распространять его на Восток, приобщая большое количество людей к правильному питанию, что полностью соответствует миссии и ценности компании, а также сочетается с миссией в рамках устойчивого развития общества.

* 1. **Анализ привлекательности Екатеринбурга как нового рынка для «ВкусВилл»**

Екатеринбург – город-миллионник, расположенный в Свердловской области на границе Европы и Азии. Екатеринбург является четвертым городом России по численности населения после Москвы, Санкт-Петербурга и Новосибирска[[108]](#footnote-108). Город является самым компактным крупным городом в стране, протяженность от крайних заселенных зон составляет около 20 километров[[109]](#footnote-109), что для «ВкусВилл» дает возможность охватывать большую территорию, используя одну торговую точку.

Екатеринбург – один из ключевых городов для страны. В 2018 году агентство McKinsey включило город в топ-600 городов мира, которые производят 60% мирового ВВП[[110]](#footnote-110). В городе находятся штаб-квартиры крупных российских предприятий как «Энел Россия», «Русская медная компания», «УралХимМаш» и другие. Основной вид деятельности предприятий – обработка металла, а также тяжелое машиностроение. За первые 9 месяцев 2020 года объем отгруженных товаров промышленных предприятий Екатеринбурга составил 372 миллиарда рублей, что на 3% выше показателя 2019 года.[[111]](#footnote-111) Более того, за 9 месяцев 2020 года был зафиксирован рост объемов отгруженных товаров пищевой промышленности на 11% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, а также был зафиксирован рост производства молочной и мясной продукции в 5 и 3,5 раза соответственно[[112]](#footnote-112).

Екатеринбург – развитый торговый центр России, на протяжении десятилетия город демонстрирует ведущие показатели по объемам розничной торговли и квадратным метрам торговых площадей среди всех городов страны. Так, оборот розничной торговли с января по сентябрь 2020 вырос на 2% по сравнению с показателем 2019 года, а торговые площади в городе составляют около 2,5 тысяч квадратных метров[[113]](#footnote-113). Для компании «ВкусВилл» данные цифры могут говорить об устойчивом развитии рынка розничной торговли в городе, на который делается большой упор властей. Правительство Екатеринбурга к 2025 году планирует вывести за пределы города 30 крупных промышленных предприятий для улучшения экологии города, а также для перепрофилирования занимаемых ими территорий либо под торговые площади, либо под строительство жилья[[114]](#footnote-114). Данная тенденция также является положительной для «ВкусВилл», так как со строительством нового жилья увеличится количество потенциальной целевой группы покупателей.

Помимо вышеперечисленного, Екатеринбург – крупный транспортный, финансовый и туристический центр страны. Благодаря своему расположению город является третьим по величине в стране, после Москвы и Санкт-Петербурга, международным транспортным узлом: в городе расположен один из крупнейших аэропортов страны – Кольцово, ежегодно обслуживающий около 4 миллионов пассажиров[[115]](#footnote-115). Екатеринбург – один из крупнейших промежуточных пунктов Транссибирской магистрали, что позволяет городу активно развивать железнодорожную инфраструктуру, а также создавать прочные торговые связи не только с соседними регионами страны. В Екатеринбурге, как уже было отмечено ранее, располагаются офисы крупных российских и мировых корпораций, что говорит о высоком развитии деловой инфраструктуры города, об удобстве ведения бизнеса. На территории Екатеринбурга построен многофункциональный деловой квартал «Екатеринбург-Сити», в который входят несколько высотных бизнес-центров: общая площадь офисных помещений составляет около 300000 квадратных метров. Помимо офисных помещений в зданиях делового квартала располагаются торговые и развлекательные центры, а также бизнес-парк для малого и среднего предпринимательства[[116]](#footnote-116).

Екатеринбург притягивает внимания большого числа туристов, в том числе и из-за границы. Благодаря проходившим в городе конференций «ШОС», «БРИКС» «Иннопром», Чемпионату Мира по футболу 2018 года, Екатеринбургу удалось привлечь большое количество инвестиций в развитие туристической инфраструктуры в городе. В 2019 году город вошел в топ-200 (топ-3 среди российских городов) крупнейших мегаполисов по количеству посещающих его туристов согласно рейтингу «Global Destinations City Index» от компании Mastercard[[117]](#footnote-117). Екатеринбург также привлекает толпы туристов из-за своей темной стороны в истории России – именно в этом городе в 1917 году был расстрелян последний российский Император Николай II вместе со всей семьей.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о высокой привлекательности города Екатеринбург для компании «ВкусВилл» в рамках предлагаемой модели территориальной экспансии.

* 1. **Демографический анализ населения города Екатеринбург**

Демографический анализ населения является важной составляющей маркетинг-плана, так как на его основе далее будут проанализированы текущие и потенциальные емкости рынка, а также будет проведен анализ целевого сегмента розничной сети «ВкусВилл».

По официальной статистике на 1 января 2020 года в Екатеринбурге насчитывалось 1526384 человек, что на 10 тысяч превышает показатель 2019 года, в городе наблюдается положительная динамика прироста населения[[118]](#footnote-118). Процент людей трудоспособного возраста (мужчины: 16-60 лет, женщины: 16-54 года) составляет в среднем 58%, то есть в 2020 году 885303 человека в Екатеринбурге считались трудоспособными[[119]](#footnote-119). В Екатеринбурге большое количество работающих пенсионеров – лиц выше трудоспособного возраста (около 6%) или около 86000 человек[[120]](#footnote-120).

Уровень безработицы в начале 2020 года составлял 4000 человек, что составляет меньше 1% экономически активного населения, однако из-за пандемии COVID-19 количество безработных возросло в разы и в сентябре 2020 года более 44000 человек обратились в «Свердловский центр занятости». Однако власти региона пообещали к концу 2021 года снизить этот показатель в 3 раза за счет оптимизации эпидемиологической обстановке в городе, а также за счет увеличившихся в 2021 году объемах инвестиций в экономику города[[121]](#footnote-121).

Средний уровень заработных плат в России за 2020 год по данным Росстата составил 51083 рубля, а средние доходы населения составили 35361 рубль[[122]](#footnote-122). Екатеринбург по данным показатель опережает средний значения по стране: средняя заработная плата в городе составляет 56000 рублей со средним темпом роста в 2% в год, наиболее высокооплачиваемые специалисты в Екатеринбурге трудятся в сферах: здравоохранения, информационных технологий, добычи полезных ископаемых, а также в оптовой и розничной торговли[[123]](#footnote-123). Количество населения города со средними доходами выше среднего составляет около 30%[[124]](#footnote-124).

Таким образом, проведенный демографический анализ населения города показывает, что у компании «ВкусВилл» существует возможность привлечения большого количества новых клиентов, а также отмечается высокий процент людей, которых предположительно можно считать целевой группой покупателей розничной сети.

* 1. **Анализ текущей и потенциальной емкости рынка**

В англоязычной литературе существует несколько основополагающих понятий, используемых для оценки рынка, а именно: «market size», «maket capacity» и «market demand». Из-за сложности перевода в русскоязычных источниках часто значения этих понятий объединяется в «емкость рынка», что приводит к путанице и непониманию различий между ними.

Размер рынка («market size») – объем продаж определенного товара или услуги на определенной территории за определенный период времени.

Емкость рынка («market capacity») – объем продаж определенного товара или услуги в течение определенного периода времени на определенной территории при текущем уровне цен на данный товар или услугу в натуральных или стоимостных показателях.

Спрос на товар («market demand») – совокупный объем покупок определенной группой потребителей товара или услуги на определенной территории за определенный период времени, а также в определенной конкурентной и экономической среде[[125]](#footnote-125).

На сегодняшних день выделяется 3 типа емкости рынка: фактическая, доступная и потенциальная. Фактическая емкость – емкость рынка, в основе которой лежат сегодняшние данные о структуре спроса на товар или услугу. Доступная емкость основывается на допущении компании о сужении фактической емкости рынка до объема потребления продукта или услуги ее целевой группой. То есть, доступная емкость – емкость рынка, в основе которой лежит объем продаж товара или услуги исключительно целевой группы. Потенциальная емкость – верхний предел рыночного спроса на товар или услугу за определенный период времени, который уже не будет увеличен с увеличением маркетинговых затрат[[126]](#footnote-126).

Стоит отметить, что в рамках данной выпускной квалификационной работы будет посчитана фактическая емкость рынка органических продуктов питания города Екатеринбург (на 2020 год), а также абсолютный потенциал аналогичного рынка (на 2021 год).

Как уже было отмечено в предыдущей главе, только 1% россиян можно назвать приверженцами органических продуктов питания: во-первых, это связано с их дороговизной, во-вторых, с тем, что культура потребления таких продуктов в России зародилась около 10 лет назад и развивается только в городах-миллионниках, в-третьих, из-за отсутствия доверия у россиян к производителям похожей продукции. Из вышеперечисленного можно предположить, что целевой группой покупателей таких продуктов являются молодые люди от 20 до 40 лет с доходом выше среднего.

Следовательно, в Екатеринбурге насчитывается в качестве целевых покупателей органических продуктов 133415 человек. Средний чек в супермаркетах в Екатеринбурге в 2020 году составил 574 рубля[[127]](#footnote-127), что означает, что для органических продуктов питания средний чек составляет 690 рублей. Таким образом, фактическая емкость рынка органических продуктов питания в Екатеринбурге составляет 133415\*2\*690 = 184,1 миллиона рублей в неделю или 9,7 миллиарда рублей в год. Так как в Екатеринбурге нет ни одного магазина «ВкусВилл», емкость рынка для розничной сети будет посчитан на основе метода аналогии. В качестве исследуемого города была выбрана Казань на основе схожих социально-демографических характеристик. Средний чек в магазинах «ВкусВилл» составляет 700 рублей[[128]](#footnote-128), а среднее количество посещений в неделю – 3 раза, а размер целевой аудитории оценивается в 113165 человек. Таким образом, фактическая емкость рынка розничной сети «ВкусВилл» в городе Казань равна 700\*113165\*3 = 237,6 миллиона рублей в неделю или 12,3 миллиарда рублей в год.

Следующим этапом необходимо посчитать абсолютный потенциал данного рынка на 2021 год. Как уже было озвучено в предыдущей главе, ежегодный рост рынка органических продуктов в России составляет 23%, а ежегодный прирост людей, становящимися постоянными покупателями таких продуктов составляет 0,5%, а 25% населения страны можно назвать потенциальными покупателями органических продуктов. Более того, стоит отметить, что ежегодный рост цен обусловлен ростом инфляции, официальный прогноз Правительства России на 2021 год – 3,7%[[129]](#footnote-129). Следовательно, абсолютный потенциал рынка органических продуктов города Екатеринбург составит в 2021 году 715\*3\*136764\*52 = 10,2 миллиарда рублей в год. Из этого следует, что абсолютный потенциал рынка для «ВкусВилл» равна 840\*3\*136764\*52 = 17,9 миллиарда рублей в год.

Таким образом, в рамках данного параграфа был проведен анализ фактической и потенциальной емкости офлайн рынка органических продуктов в целом и для компании «ВкусВилл». Данный анализ является важной частью для принятия решения о региональной экспансии в город Екатеринбург с точки зрения будущей финансовой выгоды для компании.

* 1. **Анализ конкурентной среды розничной сети «ВкусВилл»**

В ходе одного из своих интервью в 2020 году Андрей Кривенко сказал, что «ВкусВилл» не конкурирует с розничными сетями, а является фуд-брендом, а прямыми конкурентами являются «Простоквашино», Danone, Nestle и другие[[130]](#footnote-130). В том же интервью Кривенко отметил, что заниматься розничной торговлей компании приходится из-за разработанных стандартов качества продукции, которые по многим причинам не позволяют их продавать в других розничных сетях.

Как отмечал в ходе проведенного интервью сотрудник отдела «Управление единой концепцией» компании «ВкусВилл», Сергей, прямыми конкурентами розничной сети являются мелкие и средние магазины органических товаров. По его словам крупные розничные сети не рассматривают в качестве прямых конкурентов, так как их ассортимент органических продуктов ограничен молочной и мясной продукцией и немногочисленными крупами, когда как «ВкусВилл» покрывает гораздо больший ассортимент. Тем не менее, в Екатеринбурге действует крупные розничные сети как «Окей», «Лента», «Ашан», X5 Retail Group, а также «Магнит». Более того, в городе действует несколько собственных розничных сетей таких как «Мегамарт» (входит в состав «Дикси») и «Гипербола». В общей сложности насчитывается около 300 торговых точек данных розничных сетей, лидерами являются «Магнит», «Пятерочка» и «Мегамарт».

В Екатеринбурге представлено большое количество небольших магазинов здорового питания, однако их ассортимент ограничивается особыми семенами, растительными молочными продуктами, заменителями мяса животного происхождения. Среди таких магазинов можно выделить «Брусника эко-маркет», Biofam, FreshBurg и другие. В Екатеринбурге существует сеть магазинов «Жизньмарт», насчитывающая 8 торговых точек. Сеть открылась в 2019 году и уже успела стать популярной среди жителей города судя по количеству подписчиков в социальных сетях (в каждой порядка 10000 человек). Концепция данной розничной сети очень схожа с компанией «ВкусВилл»: тщательный отбор поставщиков и продуктов, широкий ассортимент органических продуктов (в том числе и готовых блюд), почти вся продукция под СТМ, у покупателей есть возможность оставлять обратную связь о товарах через специальный канал в Телеграмм[[131]](#footnote-131). У компании есть собственный журнал «Зеленая молния» еженедельно рассказывающий о новостях сети, о поставщиках, о работниках магазинов[[132]](#footnote-132) – очень схожий формат с «ВкусВилл». Основной отличительной чертой «Жизньмарт» является форма ведения бизнеса – магазины открыты по франшизе, так как данная модель помогает сети быстро масштабироваться, оптимизировать затраты на управление, тем самым иметь прибыльный бизнес[[133]](#footnote-133).

Таким образом, в данном параграфе было установлено, что на рынке органического питания Екатеринбурга у «ВкусВилл» есть прямой конкурент, который быстро развивается, имеет схожие ценности и большую лояльную аудиторию. Более того, данный пример показывает, что у жителей Екатеринбурга наблюдается спрос на органические продукты питания, что также дает определенный сигнал «ВкусВилл» для выхода на данный региональный рынок.

* 1. **Анализ целевой аудитории «ВкусВилл»**

Для анализа целевой аудитории на первом этапе было проведено глубинное интервью 40 случайных независимых респондентов с целью составить «персоны» (предполагаемые профили) покупателей розничной сети «ВкусВилл». Далее, был проведен опрос 367 респондентов по всей России для более глубинного анализа целевой группы покупателей «ВкусВилл». Перед проведением анализа были выдвинуты следующие гипотезы:

* Покупателями являются молодые люди (мужчины и женщины) от 25 до 40 лет;
* Доход данной группы является выше среднего значения в стране;
* Люди заботятся о своем здоровье и здоровье своей семьи;
* Люди ходят во «ВкусВилл» 3 раза в неделю;
* Наиболее популярной товарной группой являются молочные продукты;
* Люди не идентифицируют различные маркировки продуктов, например «эко», «органик»;
* Большинство покупателей посещает офлайн магазины «ВкусВилл»;

Для проведения анализа ответов были выделены следующие характеристики покупателей: демографические, социально-экономические, психологические и поведенческие.

Проведя анализ ответов респондентов, были выделены 4 основные «персоны» потребителей.

**Таблица 5** Портрет «персоны» №1

|  |  |
| --- | --- |
| **Имя**  Андрей | **Изображение выглядит как человек, мужчина, стена, костюм  Автоматически созданное описание** |
| **Возраст**  40 |
| **Город**  Москва |
| **Образование, род деятельности**  Высшее (магистратура), владелец крупной промышленной компании |
| **Семейное положение**  Женат, двое детей | |
| **Отношение к здоровому/экологичному образу жизни**  Старается вести здоровый образ жизни вместе с семьей: следит за питанием, регулярно занимается спортом, выходные часто проводит на даче (свежий воздух). Вместе с семьей сортирует мусор, выкидывает батарейки в специализированные урны, сдают на переработку старую одежду | |
| **Отношение к органическим продуктам питания**  Считает, что такая еда более качественная и вкусная, обладает полезными свойствами для человека, так как содержит все вложенные природой элементы, такую еду могут позволить обеспеченные люди или люди, следящие за своим здоровьем | |
| **Отношение к магазинам «ВкусВилл»**  Полностью удовлетворен как качеством и разнообразием продуктов, так и высоким уровнем сервиса (персонал, кассовые зоны, продуманная концепция магазинов). Доверяет «ВкусВилл» и считает, что это один из лучших магазинов на рынке, тратит более 50 тысяч рублей | |
| **Отношение к различным маркировкам на продукции**  Считает, что это знак качества продукции, однако отмечает, что для «ВкусВилл» и подобных магазинов это необязательно, так как им доверяет и знает, что там продаются наиболее качественные продукты | |
| **Мотиваторы и/или барьеры для посещения «ВкусВилл»**  Мотиваторы: близость к дому, качественные продукты, приветливый персонал, близкая по духу концепция, магазин для людей определенного уровня достатка | |

**Таблица 6** Портрет «персоны» №2

|  |  |
| --- | --- |
| **Имя**  Екатерина | **Изображение выглядит как человек, здание, внешний, женщина  Автоматически созданное описание** |
| **Возраст**  30 |
| **Город**  Санкт-Петербург |
| **Образование, род деятельности**  Высшее образование (бакалавриат), менеджер по продажам |
| **Семейное положение**  Не замужем, детей нет, живет одна, снимает квартиру | |
| **Отношение к здоровому/экологичному образу жизни**  Старается вести здоровый образ жизни, несколько раз в неделю занимается спортом, за питанием особо не следит, иногда покупает продукты здорового питания, сдает батарейки на переработку | |
| **Отношение к органическим продуктам питания**  Особо не понимает, чем данные продукты отличаются от «правильных» или «экологически чистых», иногда покупает молочную продукцию, готовые товары, замороженные товары (сырники, например); | |

Продолжение таблицы 6

|  |
| --- |
| **Отношение к магазинам «ВкусВилл»**  Новый для нее формат, больше предпочитает известные розничные сети («Лента», «Перекресток»), в них дешевле и тоже можно найти органические продукты питания, «ВкусВилл» привлекает более широким ассортиментом органической продукции, необычными ассортиментными позициями, тратит в месяц 3-5 тысячи рублей |
| **Отношение к различным маркировкам на продукции**  Не различает данные маркировки, для нее – это просто различные вариации одного и того же слова (понятия) |
| **Мотиваторы и/или барьеры для посещения «ВкусВилл»**  Мотиваторы: близость к дому, разнообразный ассортимент, небольшое количество покупателей, приветливый персонал  Барьеры: высокий ценник, ограниченная глубина ассортимента, нет некоторых ассортиментных категорий (напитки осветленные) |

**Таблица 7** Портрет «персоны» №3

|  |  |
| --- | --- |
| **Имя**  Артем | **Изображение выглядит как человек, стена, мужчина, внутренний  Автоматически созданное описание** |
| **Возраст**  28 |
| **Город**  Санкт-Петербург |
| **Образование, род деятельности**  Высшее техническое образование, работает инженером на судостроительном заводе |
| **Семейное положение**  Женат, есть маленький ребенок | |
| **Отношение к здоровому/экологичному образу жизни**  Активно не ведет здоровый образ жизни, редко может выйти на пробежку или позаниматься спортом дома, за рационом питания не следит, но старается не употреблять фаст-фуд, не ведет экологичный образ жизни | |
| **Отношение к органическим продуктам питания**  Нейтрален к данным продуктам, не отличает/выделяет их в процессе покупки | |
| **Отношение к магазинам «ВкусВилл»**  В основном ходит в популярные розничные сети такие как «Лента», «Перекресток», «Магнит», во «ВкусВилл» был несколько раз, не впечатлился, «скудный» ассортимент, готов тратить 1-3 тысячи рублей в данном магазине | |
| **Отношение к различным маркировкам на продукции**  Не различает, однако считает «экологически чистые» самой объективной и честной маркировкой | |
| **Мотиваторы и/или барьеры для посещения «ВкусВилл»**  Мотиваторы: посещение магазина для разнообразия, с целью попробовать что-то новое, быть в тренде  Барьеры: цена, узкий ассортимент, отсутствие магазина в шаговой доступности, отсутствие понимания концепции розничной сети | |

**Таблица 8** Портрет «персоны» №4

|  |  |
| --- | --- |
| **Имя**  Анастасия | **Изображение выглядит как человек, женщина  Автоматически созданное описание** |
| **Возраст**  25 |
| **Город**  Москва |
| **Образование, род деятельности**  Высшее (бакалавриат), работает дизайнером интерьеров |
| **Семейное положение**  Не замужем, детей нет, живет одна в собственной квартире | |
| **Отношение к здоровому/экологичному образу жизни**  Активно ведет здоровый образ жизни, занимается спортом, следит за своим питанием, ведет экологически-чистый образ жизни | |
| **Отношение к органическим продуктам питания**  Считает, что люди должны питаться исключительно такими продуктами, чтобы быть здоровыми, так как в них отсутствуют любая, даже безвредная, химия | |
| **Отношение к магазинам «ВкусВилл»**  Постоянный, лояльный покупатель, покупает продукты исключительно во «ВкусВилл», считает, что тут наиболее качественные и подходящие ей продукты, может купить все, что необходимо в одном месте. Есть скидочная карта розничной сети, предпочитает покупки офлайн, тратит около 15 тысяч рублей | |
| **Отношение к различным маркировкам на продукции**  Различает данные маркировки, знает, что подразумевается под каждой из них, постоянно мониторит ситуацию в сети об изменениях в данной сфере, считает необходимым, чтобы вся продукция маркировалась | |
| **Мотиваторы и/или барьеры для посещения «ВкусВилл»**  Мотиваторы: приверженность здоровому образу жизни, расположение магазина в шаговой доступности, подходящие продукты, широкий ассортимент, соответствие ее ценностям в области здорового образа жизни | |

После проведения первого этапа исследования необходимо обратиться к результатам опроса для подтверждения или опровержения выдвинутых гипотез. Первоначальные результаты показывают, что не все выдвинутые гипотезы подтверждаются, что видно из приведенных ниже графиков.

**Рис. 9** Возрастные группы покупателей «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 10** Пол покупателей «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 11** Характеристика доходов покупателей «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 12** Частота посещения магазинов «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 13** Способность различать маркировки товаров покупателями согласно опросу респондентов

**Рис. 14** Варианты приобретения продуктов покупателями «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 15** Наличие детей на иждивении у покупателей «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 16** Наиболее популярные товарные позиции у покупателей «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 17** Осознанность к ведению здорового образа жизни у покупателей «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

Таким образом, на основе опроса можно выделить следующую целевую группу покупателей розничной сети «ВкусВилл»: преимущественно девушки от 18 до 30 лет, с достатком выше среднего, не имеющих детей на иждивении, осознанно относящихся к своему здоровью, физически посещающие магазин один раз в неделю для приобретения (иногда используют доставку по необходимости), в основном, молочной продукции, различающие несколько видов маркировок на продукции.

* 1. **Анализ конкурентоспособности розничной сети «ВкусВилл»**

В данном параграфе будут собраны воедино данные глубинного интервью с представителем компании «ВкусВилл», данные из проведенного опроса, а также проанализированные во второй главе данной работы вторичные данные.

Первым шагом анализа стало выделение основных факторов макросреды на рынке органических продуктов питания с целью дальнейшего построение матрицы SWOT-анализа для розничной сети «ВкусВилл».

*Политические:* тольконедавнее внедрение контроля со стороны государства за рынком органических продуктов питания (с 1 января 2020 года), отсутствие государственного регулирования и единой системы сертификации экологически чистых, био и других похожих видов продуктов питания, отсутствие программ поддержки органического земледелия и производства со стороны государства, отсутствие единого реестра производителей органической продукции, нехватка поддержки со стороны государства различных НИИ по усовершенствованию деятельности отрасли органического сельского хозяйства.

*Экономические:* ежегодная инфляция, определяющая постоянный рост цен, в том числе и на органические продукты питания, повышение себестоимости производства таких продуктов, сезонность спроса на некоторые товарные категории органических продуктов, высокий уровень конкуренции на данном рынке, ограниченное число производителей органических продуктов питания.

*Социальные:* мода на здоровый образ жизни, развивающаяся культура потребления, низкие средние заработные платы, большой процент людей за чертой бедности, отсутствие информационной поддержки о пользе органических продуктов, низкая вовлеченность населения в программу устойчивого развития.

*Технологические:* применение современных технологий для производства органических продуктов и контроля данного производства, применение современных технологий в логистике, мерчандайзинге и самом процессе продажи, нехватка опыта в производстве органических продуктов, огромные площади экологически чистых сельскохозяйственных угодий,

Выделив несколько ключевых факторов, влияющих на рынок органических продуктов, необходимо составить матрицу SWOT-анализа.

**Таблица 9** SWOT-анализ компании «ВкусВилл»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**   * Положительный имидж компании; * Многолетний опыт работы; * Широкий ассортимент свежих органических продуктов; * Высококвалифицированный персонал; * Собственная эффективная система контроля качества; * Расположение торговых точек в шаговой доступности; * Наличие онлайн магазина и собственной службы доставки; * Гибкая организационная структура; * Продуманная система лояльности. | **Слабые стороны**   * Отсутствие собственного производства; * Более высокая цена, чем у конкурентов; * Слабая глубина ассортимента; * Слабое развитие непродовольственного ассортимента; * Ограниченная география присутствия; * Скептичность покупателя к товарам под СТМ; * Концептуальная сложность масштабирования бизнеса. |
| **Возможности**   * Повышение средних доходов населения России; * Рост покупательской способности населения; * Рост осознанности потребления; * Рост заинтересованности в здоровом образе жизни; * Положительный тренд спроса на органические продукты питания; * Расширение географии присутствия; * Рост доли «среднего класса +»; * Поддержка рынка органических продуктов питания со стороны государства. | **Угрозы**   * Появление большого количества подражателей; * Расширение ассортимента органических продуктов крупными розничными сетями; * Усиление власти потребителей на рынке; * Уход поставщиков в другие розничные сети; * Сильное влияние бренда производителя на покупательские предпочтения. |

«ВкусВилл» существует на рынке уже более 10 лет, если принять во внимание историю сети «Избенка» и процесс трансформирования во «ВкусВилл». За это время у компании накопился опыт тщательного отбора поставщиков, разработана собственная многоступенчатая система контроля качества, внедрена система автоматизации процесса логистики. Более того, «Вкусвилл» выстроил адаптивную организационную структуру: в компании нет вертикали власти, сотрудники наделены правом самостоятельно решать сложившиеся проблемы – можно сказать, что все бизнес-процессы выстроены таким образом, чтобы максимально удовлетворять потребности покупателей.

Выручка и чистая прибыль компании ежегодно растет. С 2014 года выручка компании выросла более чем в 100 раз, с 1.3 миллиарда рублей до 114 миллиардов рублей в 2020 году[[134]](#footnote-134). «ВкусВилл» постоянно масштабируют свою сеть для расширения географии присутствия, а также для оптимизации затрат. В 2020 году в связи с пандемией COVID-19 розничная сеть начала активно развивать свой интернет-магазин и службу доставки, что позволило «ВкусВилл» войти в топ-5 крупнейших онлайн-продавцов еды в России. Розничная сеть также развивает партнерства с агрегаторами доставок, такими как Delivery Club, Ozon, «Утконос», «Яндекс.Еда», что позволяет компании также расширить свое присутствие на рынке продовольственной розницы и увеличить его долю. «ВкусВилл» с 2020 года начал развивать новые форматы: вендинговые аппараты и магазины без покупателей (dark store). Вендинговые аппараты устанавливаются в офисные здания в Москве, в них представлен небольшой ассортимент продукции (злаковые батончики, шоколад без сахара, свежие бутерброды, сушеные фрукты, вода, соки, а также свежесваренный кофе)[[135]](#footnote-135). С развитием сервиса доставки, у розничной сети встал вопрос о том, как осуществлять доставку исключительно свежих продуктов в кратчайшие сроки и в больших объемах – на помощь пришел новый, развивающийся формат магазина без покупателей или dark store. Данные магазины размещаются либо на базе распределительного центра, площадью около 1000 квадратных метров, либо в разных районах городов площадью около 200 квадратных метров – это те же супермаркеты «ВкусВилл» с полками, выкладкой, только вместо покупателей там работают профессиональные комплектовщики заказов. Подобный формат магазина позволяет обслужить 400 заказов в день или 60000 заказов в день обслуживают все магазины без покупателей розничной сети «ВкусВилл»[[136]](#footnote-136).

Розничная сеть не использует модель франчайзинга, открывая магазины как собственная сеть. Это снижает возможные репутационные риски для компании, повышает прозрачность бизнес-процессов, снижает затраты на контроль деятельности каждого магазина, упрощает процесс логистики, а также в разы снижает возможные юридические разногласия и риски, связанные с отсутствием законодательного регулирования области франчайзинга.

На данный момент «ВкусВилл» преимущественно представлен в центральной, южной и северо-западной частях России, в городах Москва, Санкт-Петербург, Владимир, Нижний Новгород, Петрозаводск, Казань, Краснодар, Ростов-на-Дону, Тамбов и другие 23 города. Такое расположение магазинов обусловлено логистическими ограничениями: все товары от производителя направляются в распределительные центры (2 в Москве и 1 в Санкт-Петербурге), откуда далее товары распределяются по торговым точкам. Как было обозначено в предыдущей главе, срок доставки от производителя с учетом проверки на распределительном центре составляет менее 24 часов, что обеспечивает максимальную свежесть продуктов.

На данный момент ассортимент «ВкусВилл» насчитывает около 2500 SKU от молочных продуктов до средств личной гигиены, 95% которых это товары под СТМ. В отличие от крупных розничных сетей, в которых могут встречаться несколько десятков наименований молока или любого другого товара, во «ВкусВилл» ассортимент, например, молока 1% жирности состоит из одной позиции, которая является наиболее почитаемой среди покупателей. Такой подход обеспечивает полную реализацию товара, сокращает расходы на закупку и ликвидацию невостребованного товара, повышает эффективность контроля качества. С приходом сервиса доставки «ВкусВилл» задумался о расширении своего ассортимента за счет товаров известных брендов, но только для продажи в онлайн магазине. «ВкусВилл» планировал добавить в ассортимент товары брендов Coca-Cola, Unilever, PepsiCo, «Ударница» и других[[137]](#footnote-137). Во-первых, это поможет розничной сети увеличить средний чек доставки на 20%, который сейчас составляет около 1400 рублей, во-вторых, привлечь больше потенциальных покупателей, в-третьих, увеличить количество онлайн заказов. Все эти шаги, в основном, направлены на увеличение доли рынка и укреплении позиций в конкурентной борьбе с крупными розничными сетями. Для более детального анализа товарных категорий в портфеле СТМ «ВкусВилл» необходимо провести ABC-анализ, основанный на первичных и вторичных данных.

**Таблица 10** ABC-анализ товарных категорий «ВкусВилл»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование товарной категории | Сегмент |
| Молочная продукция | А |
| Овощи/фрукты | А |
| Замороженная продукция | A |
| Мясная гастрономия | А |
| Безалкогольные напитки | А |
| Выпечка и хлеб | B |
| Кулинария | B |
| Мясо/птица/рыба | В |
| Десерты/сладости/мороженное | В |
| Консервация | С |
| Бакалея | С |
| Средства личной гигиены | С |
| Товары для дома | С |

Основной вид коммуникаций розничной сети состоит в так называемом «сарафанном радио», который по мнению самого «ВкусВилл» является наиболее эффективным каналом передачи информации о бренде, а главное дешевым, на программу лояльности уходит около 2,5% выручки компании[[138]](#footnote-138), поэтому розничная сеть никогда не рекламировалась на телевидении и радио, так как данный вид продвижения является дорогостоящим и не персонализированным, что разрывает установившуюся связь между «ВкусВилл» и покупателями. По результатам проведенного исследования более половины опрошенных респондентов видят рекламу редко (пару раз в месяц), а более 45% респондентов в качестве рекламы воспринимают вывеску самого магазина «ВкусВилл», что говорит о высокой осведомленности людей о бренде розничной сети. Однако стоит отметить, что больше половины респондентов не смогли ответить о своем отношении к рекламе «ВкусВилл», что может говорить о ее слабой коммуникационной составляющей. Особым информационным каналом для розничной сети является Интернет.

**Рис. 18** Частота просмотра рекламы «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 19** Отношение к рекламе «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

**Рис. 20** Источник получения рекламы «ВкусВилл» согласно опросу респондентов

Основной идеей маркетинга компании «ВкусВилл» является маркетинг-взаимоотношений. Как было выяснено в предыдущей главе, основной упор деятельности компании выстроены вокруг удовлетворения нужд покупателя. Покупатели активно участвуют в формировании ассортимента сети, высказывая свои пожелания или претензии к продукту, покупатели влияют на оформление магазинов, на их расположение, на выкладку товара. «ВкусВилл» разработал специальную программу лояльности «Давайте дружить», в рамках которой предоставляется скидка на акционные товары, предоставляется скидка на доставку с помощью сервиса «Яндекс.Еда», а также проходит акция «Любимый товар» - каждый день покупатели могут купить любой товар, обозначить его в качестве «любимчика» и при каждом посещении магазина получать скидку 20% на него. Более того, во «ВкусВилл» разработана система месячных подписок на десятипроцентную скидку, стоимость подписки составляет 500 рублей в месяц.

«ВкусВилл» - один из лидеров в области цифровой трансформации бизнеса и оптимизации бизнес-процессов. Современные информационные технологии позволяют розничной сети не повышать наценку, тратя ее на контролирующий персонал, а также помогают быстрее и эффективнее коммуницировать на разных уровнях. Процесс контроля в компании построен на базе мобильного приложения, в котором сотрудники центрального офиса выборочно проводят проверку торговых точек, просят, например, прислать фото прилавка или сфотографировать кассовую зону. С помощью данного мобильного приложения отслеживаются неисправности в магазинах, просроченная или испорченная продукция, а также отслеживается все движение денежных средств: поступления, возвраты, списания. Как отмечалось в предыдущей главе, автоматическая система контроля внедрена и в логистические процессы, она помогает отслеживать перемещение водителей, отслеживать их честность. Во «ВкусВилл» полностью автоматический бухгалтерский учет и документооборот, разработанный компанией ABBYY. С помощью данной системы обрабатываются счета, товарные накладные и другие документы при взаимодействии с контрагентами, система также автоматически распознает и заполняет реквизиты поставщиков товаров и услуг и направляет в их специализированную учетную систему[[139]](#footnote-139).

Розничная сеть «ВкусВилл» имеет опыт международной экспансии. В 2020 году был открыт первый магазин в Амстердаме, а в феврале 2021 года был открыт уже второй[[140]](#footnote-140). Зарубежные магазины «ВкусВилл» используют ту же концепцию, что и в России – органические продукты местных производителей. Как отмечалось во 2 главе, основной упор розничная сеть делает на молочную продукцию, в особенности на сыры, ассортимент насчитывает около 600 SKU, наиболее популярной категорией является творог, свежеиспеченный хлеб и овощи, ежедневно магазины посещают около 100 человек. «ВкусВилл» столкнулся с некоторыми проблема при открытии магазинов в Амстердаме: во-первых, это индивидуалистическая культура в сфере торговли, то есть каждый сотрудник сам за себя, во-вторых, это покупательский консерватизм – покупатели привыкли ходить в одни и те же магазины, у них нет особо влечения к чему-то новому и неизученному, в-третьих, скорость бизнес-процессов гораздо ниже, чем в любом российском мегаполисе[[141]](#footnote-141). В 2021 году розничная сеть планирует масштабировать европейский бизнес (специально было создано отдельное юрлицо VkusVill Netherlands BV) и открыть магазины в Париже, а также выйти на IPO, что поможет «ВкусВилл» повысить узнаваемость бренда и привлечь новые инвестиции для расширения бизнеса[[142]](#footnote-142).

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены основные сильные стороны компании «ВкусВилл», которые смогут помочь ей в дальнейшей региональной экспансии на рынок Екатеринбурга.

* 1. **Разработка стратегии выхода «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга**

В рамках данного параграфа необходимо сравнить две управленческие альтернативы – создание стратегического альянса с сетью «Жизньмарт» для построения мощного конгломерата на Урале и Восточной части страны с целью продвижения концепции устойчивого развития по всей территории России (не только центральной части), либо самостоятельный выход «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга с целью создания конкурентной среды, которая подстегнет рынок Урала и Восточной части России развивать производство органической продукции.

Первой стратегией, рассматриваемой в данном параграфе, станет создание стратегического альянса двух розничных сетей. Как уже было неоднократно отмечено, «ВкусВилл» необходимо расширять масштабы своей деятельности, чтобы иметь возможность оставаться конкурентноспособным с крупными розничными сетями в гонке за потребителя органических продуктов питания. Стратегический союз (альянс) – юридически оформленное соглашение между организациями по сотрудничеству с целью получения выгоды от использования ресурсов, конкурентного преимущества, знаний друг друга для ведения какого-либо специфического вида деятельности[[143]](#footnote-143). Стратегические союзы создаются для улучшения конкурентной позиции (расширение географии присутствия, доступ на рынок со сложившимися моделями поведения покупателей), сокращение издержек (экономия масштаба, сокращение издержек на маркетинг, использование совместных закупочных механизмов, интеграция систем распределения), передача знаний и механизмов организации бизнес-процессов (укрепление позиций при работе с поставщиками, укрепление стабильности развития рынка и снижение неопределенности, передача информационных технологий, проведение совместных R&D проектов). Более того, некоторые авторы отмечают [Матвиенко, 2010], что стратегические альянсы могут использоваться компаниями как механизм защиты от выхода конкурента на домашний рынок или же, наоборот, нейтрализация сильного конкурента на новом рынке.

При создании стратегического союза крайне важно анализировать такие мотивы сторон к созданию союза как уровень мотивации в объединении, наличие потенциального конфликта интересов, продолжительность деятельности союза, а также глубина интегрированности союзников. Помимо этого, необходимо внимательно изучить своего партнера на предмет наличия следующих характеристик: схожий портрет покупателя, схожий ассортимент товаров, желание создавать новые ценности для покупателей, инновационность восприятия бизнеса и рынка, честность и открытость в ведении бизнеса, потенциальная опасность конкурента[[144]](#footnote-144).

В научной литературе выделяют следующие характеристики стратегических альянсов, отличающих их от других стратегических альтернатив расширения бизнеса[[145]](#footnote-145):

1. Объединение двух предприятий в стратегический альянс с целью достижения поставленных целей без потери независимости сторон;
2. Участники альянса в равной степени используют полученные от объединения преимущества;
3. Участники стратегического союза перманентно вносят вклад в стратегический вид деятельности.

Основополагающим фактором в создании успешного союза является обмен информацией. Сторонам перед заключением сделки необходимо удостовериться в релевантности и честности получаемой информации, например, одним из вариантов является внедрение своего сотрудника в компанию потенциального партнера, однако нередко такой вариант ставит под угрозу дальнейшую сделку в случае раскрытия «шпиона», поэтому компании чаще всего максимально детально продумывают все аспекты будущего партнерства[[146]](#footnote-146).

В данном параграфе необходимо также обобщить некоторые отрицательные стороны создания стратегического альянса. Во-первых, у стратегических партнеров может возникнуть разногласия, связанные с изменением целей и мотивов ведения бизнеса. Во-вторых, у компаний в случае создания союза могут значительно ухудшиться показатели деятельности, вплоть до критических значений. В-третьих, создание союза может позволить одному из участников усилить конкурентное преимущество за счет получения новых знаний и бизнес-характеристик.

Рассмотрим данную стратегическую альтернативу на примере создания альянса с сетью «Жизньмарт». Как было выяснено в предыдущих параграфах, «Жизньмарт» — это молодая розничная сеть небольших магазинов «у дома», в которых покупатели имеют возможность выбора широкого ассортимента как органических продуктов питания, так и товаров для дома. Розничная сеть была открыта в 2019 году и за 2 года смогла открыть в Екатеринбурге 8 торговых точек, работающих по системе франчайзинга, а также создать собственный сервис доставки. Как было выяснено ранее, продукты в «Жизньмарт» продаются под СТМ, которые производятся небольшими предприятиями или фермерами под строгим контролем качества со стороны розничной сети. Создание альянса выглядит перспективным для обоих сетей. Для «ВкусВилл» — это возможность освоить новый для себя рынок, получить необходимые инсайты по поведению потребителей, получить информацию и познакомиться с местными фермерами, получить важные данные о потребности в органических продуктах среди населения на Урале, реализовать концепцию экономии масштаба. Для розничной сети «Жизньмарт» создание союза с «ВкусВилл» - отличная возможность для расширения своих знаний и навыков в области розничной торговли органической продукцией, возможность изучения специфических аспектов ведения бизнеса на данном рынке, возможность расширения клиентской базы, сокращение маркетинговых и операционных затрат, повышение узнаваемости бренда. Более того, на первый взгляд, может показаться, что создание подобного альянса подтолкнет рынок развиваться быстрее, альянс сможет расшириться благодаря новым игрокам-партнерам, навязать борьбу крупным розничным сетям, расширить осведомленность покупателей об органических продуктах питания. Однако на практике более половины стратегических альянсов распадаются в процессе осуществления деятельности из-за разногласий в стратегиях, целях, из-за решений, противоречащих интересам участников альянса, а также из-за разногласий в управлении[[147]](#footnote-147). Именно с такими проблемами могут столкнуться «ВкусВилл» и «Жизньмарт». Обе компании работают на одном рынке, имеют схожие ценности, однако различия очевидны уже при первом анализе компаний: во-первых, это размер бизнеса и широта географического охвата - «Жизньмарт» представлен только на рынке Екатеринбурга, охватывая при этом малую часть мегаполиса, «ВкусВилл» представлен более чем в 23 городах страны, в каждом из которых более 3 торговых точек), а также в Амстердаме. Во-вторых, форма ведения бизнеса у двух сетей различается: «Жизньмарт» использует модель франчайзинга, «ВкусВилл» осуществляет деятельность как собственная сеть. Как отмечал основатель «ВкусВилл», Андрей Кривенко, франшиза не дает компании возможности эффективно управлять торговыми точками и тщательно контролировать качество продаваемой продукции и обслуживания клиентов[[148]](#footnote-148). В-третьих, у компаний серьезным образом различается опыт в данной отрасли и уровень накопленных знаний. «ВкусВилл» существует на рынке уже более 10 лет, если включать в этап развития сети опыт магазинов «Избенка», «Жизньмарт» запустился всего 2 года назад и не умеет огромного опыта существования на высококонкурентном рынке органических продуктов питания.

Более того, подобный альянс не выгоден «ВкусВилл» по репутационным причинам. Как было выяснено ранее, партнеры по стратегическому союзу обладают независимостью в своей деятельности, поэтому каждая из розничных сетей будет вести бизнес в привычной им манере. Здесь для «ВкусВилл» может возникнуть ряд проблем: во-первых, при возникновении негативного поля вокруг «Жизньмарт» недовольство покупателей скажется и на «ВкусВилл» как на участнике альянса. Во-вторых, между партнерами может возникнуть проблема недоверия и отдаленности. В рамках стратегического альянса сторонам необходимо делиться часто конфиденциальной информацией, например, о внутренних бизнес-процессах, поэтому партнеры отдаляются друг друга для недопущения раскрытия такой информации, для защиты от нарушений бизнес этики. Как было отмечено ранее, «ВкусВилл» старается открыто вести свой бизнес, раскрывая нередко глубинные аспекты своей деятельности, однако подобный союз с «Жизньмарт» и механизмы защиты могут вызвать у покупателей когнитивный диссонанс. В-третьих, в России с 2006 года действует 153-ФЗ «О защите конкуренции»[[149]](#footnote-149), регулирующий рыночную деятельность субъектов с целью недопущения развития монополистической ситуации на товарных рынках, следовательно, подобный стратегический союз может рассматриваться контролирующими органами как потенциально ограничивающий конкуренцию. Для «ВкусВилл» — это станет серьезным репутационным ударом, так как компания в своей миссии заявляет о желании развивать рынок, на котором она существует.

В качестве альтернативного варианта созданию стратегического союза является самостоятельный выход «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга. Проведя интервью с представителем розничной сети, была разработана следующая стратегия выхода компании на рынок. Первым этапом принятия решения о выходе на тот или иной географический рынок является анализ со стороны службы логистики. Специалисты подробно изучают возможные пути быстрой доставки продукции, измеряют время доставки продуктов из Москвы (где расположены распределительные центры), изучают поставщиков. Расстояние между Москвой и Екатеринбургом составляет более 1800 км, что говорит о необходимости строительства на Урале нового распределительного центра для дальнейшей экспансии в Сибири, а также для разгрузки действующих центров. Данный распределительный центр необходимо построить за чертой города, в районе с развитой транспортной инфраструктурой, чтобы у поставщиков была возможность легко доставить необходимые товары. Проведя совместный анализ с представителем «ВкусВилл», было принято решение разместить данный центр в городе Ревда, расположенным в 40 км от Екатеринбурга и обладающим всей необходимой для этого инфраструктурой, так как в городе уже существуют несколько крупных промышленных комплексов[[150]](#footnote-150). Помимо этого, город максимально выгодно расположен для дальнейшего развития «ВкусВилл» - рядом трасса Р-242 до Перми, из самого Екатеринбурга идет трасса М-5 до Челябинска, Р-351 до Тюмени и Р-352 до Нижнего Тагила.

Изображение выглядит как карта

Автоматически созданное описание

**Рис. 21** Расположение города Ревда

Следующим этапом станет поиск новых поставщиков качественной органической продукции. Как уже было отмечено ранее в данной работе, «ВкусВилл» максимально тщательно относится к поиску поставщиков своих продуктов. Несмотря на развитие и рост пищевой промышленности Екатеринбурга, Свердловская область ежегодно является одним из худших регионов по индексу экологического благополучия[[151]](#footnote-151). На территории области насчитывается более 1500 предприятий тяжелой промышленности и более 170 мест захоронения опасный отходов[[152]](#footnote-152). Однако шанс на улучшение ситуации высокий, так как в 2019 году стартовал национальный проект «Экология», основными задачами которого являются: ликвидация несанкционированных свалок в черте городов, строительство новых заводов по переработке мусора, строительство комплексов по обеззараживанию опасных отходов, в городах, в том числе и в Екатеринбурге, будут проведены комплексные меры, включая вывод промышленных предприятий за черту города, по снижению опасных выбросов в атмосферу, очистка рек и озер, будет введена система постоянного мониторинга состояния окружающей среды[[153]](#footnote-153). Все эти меры направлены на улучшение экологической обстановки в неблагоприятных регионах для улучшения качества жизни населения, для развития бизнеса, приближение России к достижению целей устойчивого развития. В данных условиях, «ВкусВилл» необходимо обратить внимание на поставщиков «Жизньмарт», изучить их продукцию, оценить качество как производства, так и самой продукции. Стоит отметить, что речь идет не о переманивании поставщиков у «Жизньмарт», а о создании здоровой конкурентной среды, когда поставщики стараются производить максимально качественные продукты, расширять бизнес, улучшать условия производства. Более того, для поставщиков выход «ВкусВилл» — это шанс заявить о себе на всю страну и поставлять продукцию не только в магазины Екатеринбурга и соседних городов, но и в Москву, Санкт-Петербург, Краснодар и другие.

В каждом городе «ВкусВилл» старается открывать не менее 3 торговых точек[[154]](#footnote-154). Екатеринбург – город-миллионик с населением имеющий разный достаток, однако, как было отмечено ранее, зарплаты в городе выше среднего по стране. Следовательно, первые торговые точки необходимо открывать в наиболее развитых районах, где проживает целевая группа покупателей розничной сети. В Екатеринбурге такими районами являются Ленинский, Кировский и Октябрьский. Более того, Екатеринбург – это крупный деловой центр, поэтому необходимо рассмотреть возможность установки вендинговых аппаратов и микромаркетов, по примеру Москвы, в бизнес-центрах Екатеринбурга и офисах крупных компаний. С ростом узнаваемости бренда, а также с ростом числа новых клиентов компании необходимо постепенно наращивать количество магазинов в городе, в среднем, в городах, схожих с Екатеринбургом по характеристикам, насчитывается 5 торговых точек. После укрепления на рынке для «ВкусВилл» важно развить собственную систему доставки с открытием дарк-сторов для охвата всех районов города Екатеринбург. В Екатеринбурге также действуют сторонние сервисы доставки, такие как «Яндекс.Еда» и Delivery Club, с которыми розничная сеть сможет также скооперироваться, как это сделано в других городах для наибольшего охвата покупателей, а также для повышения узнаваемости бренда. Стоит отметить, что все торговые точки не находятся в собственности «ВкусВилл», а арендуются компанией, что необходимо учитывать в следующем параграфе при составлении бюджета экспансии.

Важным элементом стратегии выхода «ВкусВилл» на новый рынок является коммуникация с потенциальными покупателями. На первом этапе необходимо проинформировать жителей выбранных районов об открытии рядом с ними «ВкусВилл», например, используя печатные материалы: в предыдущих параграфах было выяснено, что компания использует данный способ продвижения, хотя и в исключительных случаях. Помимо данного канала продвижения, можно использовать цифровые каналы, такие как таргетированная реклама, реклама в социальных сетях, а также рекламой станут сами магазины. У покупателей Екатеринбурга есть опыт взаимодействия с органическим продуктами питания, поэтому важно поддержать и расширить знания о данной продукции за счет проведения мастер-классов, семинаров в открывшихся магазинов для расширения числа покупателей и для развития культуры потребления органических продуктов питания у жителей города. Крайне важно для «ВкусВилл» при запуске и дальнейшем развитии поддерживать заданные самой сетью высокие стандарты качества товаров и обслуживания покупателей с целью недопущения снижения имиджа сети и потери покупателей.

Таким образом, самостоятельный выход розничной сети «ВкусВилл» является наиболее верной стратегической альтернативой, так как это поспособствует развитию конкуренции на рынке Екатеринбурга, развитию сельского хозяйства в регионе, увеличит осведомленность людей об органических продуктах питания, о здоровом образе жизни, а также даст старт «ВкусВилл» для дальнейшей экспансии вглубь страны для повышения своих объемов продаж, а также для усиления конкурентоспособности сети за счет «экономии масштаба».

* 1. **Составление бюджета региональной экспансии «ВкусВилл»**

Проведя анализ стратегических альтернатив и сделав выбор в пользу самостоятельного выхода компании «ВкусВилл» на рынке Екатеринбурга, необходимо разработать бюджет региональной экспансии. Данный бюджет будет содержать затраты, связанные с проведением логистического аудита данного рынка, будет проработан бюджет строительства распределительного центра в Екатеринбурге, посчитан бюджет открытия трех торговых точек в городе, а также посчитан маркетинговый бюджет на реализацию программ первичного продвижения сети.

На первом этапе «ВкусВилл» необходимо построить распределительный центр в городе Ревда для обеспечения бесперебойных поставок товара на полки магазинов без потери их сроков годности. В 2021 году розничная сеть открыла свой распределительный центр в Санкт-Петербурге площадью 57000 м2, способный ежедневно обслуживать более 800 магазинов сети и принимать товары более чем от 100 поставщиков[[155]](#footnote-155). Данный распределительный центр обслуживает магазина Санкт-Петербурга, а также он позволил открыть магазины сети в Петрозаводске. Данный распределительный центр построен в Шушарах девелопером PNK Group по заказу «ВкусВилл», используя модель built-to-suit, то есть розничная сеть сама заказала строительство складских помещений, обозначив необходимые технические характеристики - такой подход помогает компаниям сократить издержки по обустройству стороннего (уже готового склада) под свои нужды[[156]](#footnote-156). Как было выяснено ранее, «ВкусВилл» не имеет объектов в собственности, в данном случае также распределительный центр сдается «ВкусВилл» девелопером[[157]](#footnote-157). Как отмечает генеральный директор «ВкусВилл», Андрей Фарафонов, стоимость инвестиций в проект составила 2 миллиарда рублей.

Себестоимость строительства складских помещений высокого класса эффективности в России составляет 30000 рублей за м2, а арендная ставка таких помещений составляет 500 рублей за м2 в месяц[[158]](#footnote-158). Средняя площадь распределительных центров «ВкусВилл» составляет 30 тысяч квадратных метров, следовательно, необходимо 900 миллионов рублей инвестиций и 180 миллионов рублей в год в качестве аренды данного складского помещения.

Далее необходимо рассчитать стоимость открытия 3 торговых точек в Екатеринбурге. Средняя площадь помещений составляет 200 квадратных метров, а средняя ставка аренды одного квадратного метра в выбранных в предыдущем параграфе районах составляет 13200 м2 в год или 250000 рублей в месяц[[159]](#footnote-159). Следовательно, на аренду помещений розничной сети за год необходимо потратить 9000000 рублей. Открытие одного магазина, по словам Андрея Кривенко, обходится в 4 миллиона рублей или 12 миллионов рублей для трех торговых точек в Екатеринбурге. Таким образом, на открытие магазинов «ВкусВилл» необходимо потратить почти 13 миллионов рублей.

Следующим источников затрат «ВкусВилл» станут маркетинговые программы. Как было выяснено во 2 главе, средние траты розничной сети на маркетинговые инициативы составляют 2,5% от выручки компании, то есть в 2020 году сеть потратила около 3 миллиардов рублей на различные маркетинговые инициативы, в том числе на поддержку программы лояльности, рекламу в Интернете, информационную поддержку производителей, участие в различных мероприятиях (прежде всего экологических), а также на использование в продвижении классических методов, таких как печатные брошюры.

«ВкусВилл», как было выяснено, не планирует бюджет тех или иных маркетинговых инициатив, к тому же, не имея доступа к распределению регионов в структуре выручки компании, невозможно грамотно оценить стоимость маркетинговых инициатив, необходимых для обеспечения поддержки экспансии в Екатеринбург, поэтому в данном случае будет использован метод «процентов к сумме продаж». Москва и Санкт-Петербург – это основные рынки «ВкусВилл», на них приходится около 80% всех продаж компании, следовательно, и на маркетинговые инициативы на них приходится около 80% бюджета или 2,4 миллиарда рублей. Предположим, что остальные регионы участвуют приблизительно в равных долях в структуре выручки, следовательно, на каждый регион приходится около 30 миллионов рублей маркетингового бюджета. Таким образом, затраты на маркетинговые инициативы в Екатеринбурге можно оценить в 30 миллионов рублей в год. Показав данную цифру представителю компании «ВкусВилл», ответ был получен, что данные затраты близки к тем, которые розничная сеть тратит в регионах России.

Таким образом, общий бюджет региональной экспансии составит 1,12 миллиарда рублей.

* 1. **Разработка показателей эффективности для осуществления маркетингового контроля региональной экспансии «ВкусВилл»**

Необходимо разработать систему показателей эффективности по выводу компании на новый географический рынок – город Екатеринбург. Во «ВкусВилл» не существует как такового отдела «маркетинг», а его функции разбиты в рамках нескольких подразделений, таких как «управление единой концепцией», «управление развитием», «исследования», «управление розницей» - в данном параграфе будут разработаны системы показателей для данных отделов. Более того, во 2 главе было выяснено, что в самой розничной сети отказались от классической модели KPI, заменив ее системой «обещаний», в ходе которых эффективность оценивается не на основе объективных (количественных методов), а на основе субъективных удовлетворенностей заказчиком выполненных обещаний со стороны исполнителя. В данном случае заказчиком будут являться покупатели города Екатеринбург, как заинтересован в появлении «ВкусВилл» у себя в городе.

Помимо вышеперечисленного, необходимо провести проверку устойчивости стратегического плана, включая анализ его уязвимости, теоретическая основа их проведения будет взята из учебника Жан-Жака Ламбена.

Для оценки показателей эффективности были разработаны следующие обещания:

1. *Проведение трехмесячного анализа привлекательности города Екатеринбург и анализ потребительских предпочтений горожан* - данное обещание будет даваться сотрудником отдела «исследования» для определения потенциальной привлекательности данного рынка для «ВкусВилл» с точки зрения покупательского спроса, конкурентной ситуации на рынке, возможности увеличения прибыли компании. Оценивать исполнение данного обещания должен сотрудник отдела «управления единой концепции», так как именно он определяет актуальность для компании территориальной экспансии в данный период времени. Необходимо обсуждать полученные результаты и сроки исследования раз в 2 недели, чтобы иметь актуальную информацию и постепенно оценивать эффективность сотрудника отдела «исследования». Целевым показателем эффективного исполнения обещания будет удовлетворенность сотрудника отдела «управление единой концепцией» полнотой проведенного анализа. Данные о ходе выполнения обещания будут храниться во внутренней CRM системе. Со стороны заказчика обещания могут быть следующие решения относительно результата обещания: принятие обещания, отправка данного обещания на доработку, замена исполнителя обещания, так называемое «задвоение» исполнителя для получения наиболее релевантных данных.
2. *Разработать модель коммуникаций с потенциальными клиентами до, во время и после запуска магазинов «ВкусВилл» в городе Екатеринбург*. Данные обещания даются сотрудниками отдела «управление единой концепцией». Они даются с целью налаживания доверительных отношений с покупателями для выстраивания прочных и долгосрочных взаимных отношений, финальной целью которых является расширение сети «ВкусВилл» в Екатеринбурге. В рамках целевых показателей успешного выполнения обещаний может служить высокий уровень спроса у покупателей на открытие магазина «ВкусВилл» в их городе, удовлетворённость ожиданиям при открытии магазина, высокий уровень повторных закупок в магазине, высокий процент промоутеров компании среди всей аудитории сети в Екатеринбурге. Данная оценка должна проводиться раз в 2-3 месяца для возможных внесений корректировок в концепцию взаимодействия с покупателями. Данный показатель рассчитывает сотрудник отдела «управление единой концепцией». Источником данных об успешности выполнения обещаний могут служить отзывы покупателей в Интернете, отзывы покупателей на горячей линии компании, ежедневное и еженедельное количество покупателей магазина, востребованность торговой точки, а также опрос покупателей в магазине. В первую очередь заказчиком обещания является сам покупатель, так как именно он оценивает эффективность выбранной стратегии «ВкусВилл», а также результат может оценить руководитель данного отдела. Возможны следующие решения со стороны заказчика обещания: сохранить текущую коммуникационную стратегию, незначительно поменять концепцию продвижения бренда, кардинально поменять концепцию взаимоотношений с покупателями, заменить исполнителей.
3. *Увеличение количества магазинов «ВкусВилл» в городе Екатеринбург до 5 штук за 2 года после открытия первого магазина* – данное обещание должно быть выполнено отделом «управление развитием». Цель данного обещания состоит в увеличении доли рынка компании «ВкусВилл» в России, повышении узнаваемости бренда, а также оптимизация финансов компании за счет «экономии масштаба», чтобы быть в состоянии и дальше следовать ценностям и миссии, при этом быть конкурентноспособными на рынке продовольственного ритейла. Целевой показатель – увеличение числа магазинов за 2 года после открытия в 5 раз. Эффективность обещания оценивается каждый раз после запуска очередного магазина сети. Показатель рассчитывается руководителем данного отдела. Источник данных – внутренняя CRM система, система бухгалтерской отчетности. Результаты оценивает руководитель данного отдела, а также руководители соседних отделов, таких как «управление розницей», «управление единой концепцией». Возможные решения со стороны заказчика обещаний: сокращение числа потенциальных торговых точек, увеличение числа потенциальных точек, изменение временного промежутка на выполнение обещания.
4. *Перманентное следование ценностям компании, поддержание устойчивости бизнес-процессов в новом для компании регионе.* Данное обещание принадлежит отделу «управление розницей» и всем сотрудникам «ВкусВилл». Целью данного обещания является развитие магазинов и партнеров в Екатеринбурге для создания единой устойчивой экосистемы для развития условий ведения бизнеса в регионе, а также повышения его инвестиционной привлекательности. Более того, данное обещание необходимо для удержания клиентов и привлечения новых клиентов компании «ВкусВилл». Целевыми показателями является уровень удовлетворенности взаимодействия агентов с компанией «ВкусВилл», повышение привлекательности рынка продовольственного ритейла Екатеринбурга, высокий уровень лояльности клиентов. Оценку необходимо проводить раз в год в рамках оценки реализуемой бизнес-стратегии. Показатель рассчитывается руководителем отдела, а также специалистами отрасли города Екатеринбург. Источником данных могут считаться вторичные данные, внутренние данные опроса населения и агентов, внутренние данные исследования рынка. Результаты оценивает отрасль в целом, руководитель отдела, покупатели. Решения: продолжение экспансии бренда в Екатеринбурге, повышение лояльности покупателей, усиление роли компании на рынке продовольственного ритейла.

Предложенная стратегия региональной экспансии должна отвечать на 6 основных вопросов[[160]](#footnote-160):

1. Пригодность (показывает, насколько предложенная стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество);
2. Обоснованность (можно ли полагаться на имеющуюся внутреннюю и внешнюю информацию);
3. Осуществимость (обладает ли компания ресурсами и навыками для реализации выбранной стратегии);
4. Последовательность (отвечает ли предложенная стратегия миссии и ценностям компании, а также не противоречит ли она бизнес-процессам компании);
5. Уязвимость (насколько рискованна предложенная стратегия);
6. Адаптивность (можно ли в рамках предложенной стратегии сохранить организационную гибкость);
7. Финансовая привлекательность (какую выгоду можно получить от внедрения предложенной стратегии).

Предложив стратегическую альтернативу, в рамках которой рассматривается самостоятельный выход «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга, необходимо оценить ее привлекательности по модели Ж. Ж. Ламбена. Предложенная стратегия самостоятельного выхода розничной сети устойчива, так как:

* Предложенная стратегия в полной мере обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество «ВкусВилл», так как розничная сеть сохраняет свою самостоятельность, независимость при выбранном вариант экспансии, а также расширяет регионы присутствия, тем самым укрепляя свои позиции на рынке;
* Данная стратегия предложена на основе как первичных, так и вторичных данных, которые были получены как от специалистов различных подразделений компании, так и на основе глубинного анализа различных источников информации, в том числе, и научную литературу;
* Предложенная стратегия была построена таким образом, чтобы компания применила существующие навыки, и компетенции на практике, а также сделала это с эффективным использованием имеющихся ресурсов;
* Стратегия полностью отвечает миссиям и ценностям компании, прежде всего связанных с достижением целей устойчивого развития;
* Предложенная стратегия не обладает высокой уязвимостью, так как у «ВкусВилл» большой опыт региональной экспансии, а также перед стартом реализации стратегия проходит длинный и комплексный подготовительный этап, включающий глубинный анализ рынка, поставщиков, населения;
* Данная стратегия не подразумевает изменение организационных изменений и изменений бизнес-процессов, поэтому можно сказать, что данная стратегия является адаптивной;
* Предложенная стратегия поможет «ВкусВилл» повысить свою выручку, снизить издержки за счет «экономии масштаба».



**Рис. 22** Система координат стратегической уязвимости

Источник: [Ламбен, 2007, с.485]

В рамках оценки устойчивости предложенной стратегии региональной экспансии необходимо провести анализ уязвимости, состоящий из двух координат: стратегическая значимость риска и степень контроля над данным риском. Ответив на поставленные выше вопросы, а также проведя аудит розничной сети «ВкусВилл», можно сделать вывод о том, что предложенная стратегия находится в квадранте точной настройки, так как у компании огромный опыт региональной экспансии, а также выбранный рынок имеет высокий потенциал роста и спроса со стороны потребителей.

Одним из ограничений данной работы является невозможность оценки эффективности предложенной стратегии с помощью экономических показателей таких как NPV, ROI, так как финансовые показатели компании являются закрытыми данными, а договоренности с компанией «ВкусВилл» по предоставлению финансовой отчетности достичь не удалось (использование вторичных данных в таком случае исказит результаты исследования), по этим причинам в данной дипломной работе для оценки эффективности выбранной стратегии региональной экспансии использовались лишь качественные показатели. Более того, целью данной работы является создание первичного маркетинг-плана экспансии «ВкусВилл», следовательно, в данном случае финансовую оценку эффективности проекта можно опустить. Однако, в дальнейшем, при составлении более детализированного бизнес-плана расчет показателей NPV, ROI, ROMI не составит труда для специалистов, так как бюджет региональной экспансии был подробно составлен в предыдущем параграфе.

Таким образом, на основе анализа, проведенной в данной главе, можно сделать вывод о том, что рынок Екатеринбурга является привлекательным для «ВкусВилл» для выхода на него, так как у него есть высокий потенциал роста, большой процент жителей города является целевой группой покупателей розничной сети, наблюдается высокий спрос на органическую продукцию, а также существуют примеры успешных розничных сетей, работающих на данном рынке. Выход на рынок Екатеринбурга пойдет на пользу как «ВкусВилл», так и самому городу за счет появления на нем еще одного крупного игрока.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка первичного маркетинг-плана региональной экспансии розничной сети «ВкусВилл» в город Екатеринбург. «ВкусВилл» - важный компонент в реализации концепции устойчивого развития России, следовательно, крайне важно распространять ценности компании по всей территории страны, изменять покупательские привычки, менять культуру потребления для дальнейшего процветания общества и планеты, следовательно, развитие брендов устойчивости и органических продуктов питания выглядят как никогда актуально.

Для достижения поставленной цели в начале работы был определен ряд задач, последовательное выполнение которых привело к предполагаемому результату. В качестве метода сбора данных использовались первичные и вторичные данные, а в качестве инструментария исследования – сценарии глубинного интервью, анкета социологического опроса.

В рамках выполнения выпускной курсовой работы был проведен анализ собственных торговых марок розничных сетей. Результаты анализа показали рост доли СТМ среди всех товарных категорий на рынке FMCG, рост числа покупателей продукции под СТМ, а также возросшую роль собственных торговых марок в имидже самой розничной сети. Более того, в работе была просмотрена эволюционная цепочка развития СТМ от дженериков до полноценных брендов, предоставляющим покупателей высокую дополнительную ценность.

Далее в работе были проанализированы бренды устойчивости. Были выяснены основные этапы их развития, особенности использования терминов «бренд устойчивости» в научной литературе, проанализированы аспекты формирования брендов устойчивости, а также выявлены основные направления их развития. Более того, был проведен анализ соответствия «ВкусВилл» концепции «бренда устойчивости» и выяснено, что розничная сеть обладает множественными характеристиками, чтобы считаться брендом устойчивости.

Во 2 главе выпускной курсовой работы основной упор был сделан на становление органической розничной торговли как в России, так и за рубежом, а также был проведен структурный аудит компании «ВкусВилл». Анализ показал, что с ростом обеспокоенности людей своим здоровьем, а также с ростом риска глобальной экологической катастрофы, все больше жителей Земли задумываются о потреблении органической продукции питания. Ежегодно эксперты отрасли замечают серьезный рост данного рынка и прогнозируют в будущем сохранения данного тренда. В США и Европе за прошедшие 20 лет общество смогло пересмотреть свои взгляды на потребление и кардинально изменить отношение к продуктам питания. В России культура здорового потребления зародилась относительно недавно, в середине 2000-х годов, однако эксперты не наблюдают такого бурного роста как в остальных странах, так как в России существует ряд политических, экономических и социальных барьеров для развития данной отрасли. Тем не менее, розничная торговля органическими продуктами питания развивается, появляются новые игроки, усиливается конкуренция на рынке.

Одним из мастодонтов рынка органической продукции является розничная сеть «ВкусВилл». За 10 лет своего существования сеть смогла вырасти от крошечной компании, торгующей молочной продукцией на окраине Москвы, до крупной розничной сети, насчитывающей более 1000 торговых точек и чья выручка за 2020 год составила более 1 миллиарда долларов. Успех секрета «ВкусВилл» прост: необходимо продавать действительно качественный товар по приемлемым ценам, не обманывать покупателя, никогда не скрывать информацию (даже негативную) и не тратить ресурсы на пустые бизнес-процессы. Эти составляющие помогли «ВкусВилл» стать одним из лидеров рынка FMCG России за более короткий промежуток времени нежели конкуренты.

В заключительной главе был разработан первичный маркетинг-план выхода «ВкусВилл» на рынок Екатеринбурга. Для разработки плана был проведен глубинный анализ экономической и демографической ситуации в городе. Результаты показывают высокую привлекательность Екатеринбурга как нового рынка для «ВкусВилл» и как новой отправной точки для продвижение вглубь страны. Екатеринбург – российский мегаполис с развитой экономической жизнью, с развитой инфраструктурой, с высоким уровнем жизни населения. По результатам анализа потенциальной емкости можно сделать вывод о том, что розничная сеть «ВкусВилл» сможет еще сильнее улучшить свои финансовые результаты. Проведя опрос покупателей «ВкусВилл» были составлены портреты покупателей, а затем был выделен целевой сегмент розничной сети. В рамках анализа был выделен основной конкурент «ВкусВилл» на рынке Екатеринбурга – розничная сеть «Жизньмарт», однако конкурентный анализ показал высокий потенциал «ВкусВилл» по завоеванию большой доли данного рынка за счет имеющихся конкурентных преимуществ, а также выход сети на данный рынок поможет ему и его игрокам развиваться, прежде всего, за счет здоровой конкуренции розничных сетей. Более того, в рамках данной главы была разработана стратегия региональной экспансии «ВкусВилл», разработан бюджет данной экспансии, а также разработана модель оценки эффективности предложенной стратегии и разработан аналог системы KPI для сотрудников, которые будут участвовать в реализации предложенной стратегии.

Таким образом, данная выпускная квалификационная работа показывает, что выход розничной сети «ВкусВилл» на новый региональный рынок способствует не только развитию самой сети, но и помогает приближать общество к достижению целей устойчивого развития.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - 15 изд. – СПб: Питер, 2018. – 848 с.
2. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса / К. Кристенсен // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 64-108.
3. Кумар Н. Марки торговых сетей: Новые конкуренты традиционных брендов: пер. с англ. / Н. Кумар, Я.- Б. Стенкамп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Питер, 2007. – 800с.
5. Разгуляев В. Ю. Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний / В. Ю. Разгуляев. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 210 с.
6. Старов С.А. Управление брендами: учебник / С.А. Старов. – СПб.: Издательство «Высшая Школа Менеджмента», 2008. – 499 с.
7. Старов С.А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей: монография / С.А. Старов. – СПб.: Издательство «Высшая Школа Менеджмента», 2013. – 492 с.
8. Щепин Е. ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так / Е. Щепин. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 268 с.
9. Бабенышев С.П. Анализ спроса на экологически чистые продукты питания в мире / С.П Бабенышев, Б.Е. Давыдянц, В.Я. Хорохольский, А. В. Баженов // Инновационные направления развития в образовании, экономике, технике, технологиях: сборник статей. – Ставрополь: Издательство «Ставролит», 2015. – 416с.
10. Черенков В. И., Старов С.А., Гладких И. В., Кирюков С.И., Назаренко Е. А. Превращение СТМ продавца эко-продуктов в бренд устойчивости – путь к ответственному потреблению / В.И. Черенков, С.А. Старов, И.В. Гладких, С.И. Кирюков, Е.А. Назаренко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. - №3.
11. Алексеев А. Н., Тришин А. Н. Стратегический альянс: сущность и цели создания / А. Н. Алексеев, А. Н. Тришин // Вестник Университета Российской академии образования. – 2016. - №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-alyans-suschnost-i-tseli-sozdaniya/viewer> (дата обращения: 15.04.2021).

Багиев Г.Л. Маркетинг для реализации концепции устойчивого развития: сущность и терминологическая парадигма / Г.Л. Багиев, В. И. Черенков, Н. И. Черенкова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. - №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-dlya-realizatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-suschnost-i-terminologicheskaya-paradigma> (дата обращения 25.02.2021).

Борисов Е. С. Становление и тенденции развития сетевой розничной торговли в России / Е. С. Борисов, А.Н. Дятлов // Микроэкономика. – 2010. - №5. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15289578> (дата обращения: 01.03.2021).

Загорский А.Л. Стадии развития собственных торговых марок в России (часть 1) / А.Л. Загорский, С.А. Старов // Бренд-менеджмент. – 2015. - №2. – URL: <https://grebennikon.ru/article-29k3.html> (дата обращения: 16.02.2021).

Загорский А.Л. Стадии развития собственных торговых марок в России (часть 2) / А.Л. Загорский, С.А. Старов // Бренд-менеджмент. – 2015. - №2. – URL: <https://grebennikon.ru/article-29k3.html> (дата обращения: 16.02.2021).

Загорский А.Л. Формирование затрат на брендинг собственных торговых марок розничных сетей / А.Л. Загорский, С.А. Старов, И. В. Гладких // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета, 2014. - №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-zatrat-na-brending-sobstvennyh-torgovyh-marok-roznichnyh-setey/viewer> (дата обращения: 21.02.2021).

Краснослободцев А.А. «ВкусВилл»: альтернативная история построения розничной сети в России / А.А. Краснослободцев // Бренд-менеджмент. – 2017. - №3. – URL: <https://grebennikon.ru/article-27du.html> (дата обращения: 04.03.2021).

Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний / Д. Ю. Матвиенко // Современная конкуренция. - 2010. - №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-alyansy-v-konkurentnom-vzaimodeystvii-kompaniy/viewer> (дата обращения: 15.04.2021).

Разгуляев В. Ю. Почему традиционная розница не может повторить успех «Избенки» и «ВкусВилл» при работе со скоропортящейся продукцией / В. Ю. Разгуляев // Молочная промышленность. – 2015. - №11. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24851144> (дата обращения: 07.03.2021).

Рущицкая О.Е. Рынок экологически чистых продуктов в России: Проблемы и перспективы развития / О.Е. Рущицкая, К.В. Носкова, А. В. Фетисова, С.А. Желвис // Московский экономический журнал. – 2019. - №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-ekologicheski-chistyh-produktov-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 01.03.2021).

Скоробогатых И.И. Концепция устойчивого маркетинга /И.И. Скоробогатых, А. В. Лукина, Ж.Б. Мусатова // Вестник Российского экономического университета имени В. Г. Плеханова. – 2013. - №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-marketinga> (дата обращения: 25.02.2021).

Старов С.А. Становление и развитие частных торговых марок продовольственных розничных сетей в современной России / С.А. Старов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. – 2003. - №32. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-chastnyh-torgovyh-marok-prodovolstvennyh-roznichnyh-setey-v-sovremennoy-rossii-1/viewer> (дата обращения: 15.02.2021).

Старов С.А. Собственная торговая марка как бренд / С.А. Старов, В. И. Черенков, И. В. Гладких, С.И. Кирюков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. - №2. – URL: <https://grebennikon.ru/article-z1vn.html> (дата обращения 15.02.2021).

Тарасова Н. Г. Экологически чистые продукты питания за рубежом и в России / Н. Г. Тарасова // Современные тенденции в общественном питании и сфере услуг. – 2017. - №1. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29251039> (дата обращения: 01.03.2021).

Черноволов М. П. Развитие розничных торговых сетей в России / М. П. Черноволов, В. С. Панфилов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2006. - №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-roznichnyh-torgovyh-setey-v-rossii> (дата обращения: 01.03.2021).

Щербаков В. В. Стратегические приоритеты развития собственных торговых марок розничных сетевых операторов / В. В. Щербаков, Л.К. Горба // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2014. - №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-prioritety-razvitiya-sobstvennyh-torgovyh-marok-roznichnyh-setevyh-operatorov/viewer> (дата обращения: 21.02.2021).

Жить чисто: как развивается рынок экопродуктов // ТАСС. – Государственное информационное агентство, 2017. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4190384> (дата обращения 11.02.2021).

Безопасность продуктов питания // Всемирная организация здравоохранения. – Специализированное учреждение ООН, 2021. – URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/food-safety> (дата обращения 11.02.2021).

Вступил в силу закон «Об органической продукции» // dairynews.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2020. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/vstupil-v-silu-zakon-ob-organicheskoy-produktsii.html> (дата обращения: 11.02.2021).

1. Разбор: в чем разница между экологически чистой и органической продукцией? // miklnews.ru – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://milknews.ru/longridy/eco-organic.html> (дата обращения: 11.02.2021).
2. Паспорт Национального проекта «Демография» // Министерство Труда Российской Федерации, 2019. – URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/e4/60/%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf> (дата обращения: 11.02.2021).
3. Почему замедлился рост СТМ? // Retail.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2017. – URL: <https://www.retail.ru/articles/pochemu-zamedlilsya-rost-stm/2021-01-022021-01-03https://www.retail.ru/articles/pochemu-zamedlilsya-rost-stm/> (дата обращения: 23.02.2021).
4. Nielsen: СТМ пошли в рост // Retail.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2020. – URL: <https://www.retail.ru/articles/nielsen-stm-poshli-v-rost-/> (дата обращения: 23.02.2021).
5. История брендов: Walmart // Salesportal. – Информационное агентство, 2017. – URL: <https://salesportal.ru/istoriya-3-wal-mart-1-mesto-v-fortune-500/> (дата обращения: 01.03.2021).
6. Walmart – история самого крупного в мире ритейлера // StoneForest. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://stoneforest.ru/look/places/stores/walmart/> (дата обращения: 01.03.2021).

Walmart пообещал достичь нулевых выбросов парниковых газов 2040 году // RTVi. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://rtvi.com/news/walmart-nulevykh-vybrosov/> (дата обращения: 01.03.2021).

1. Когда в России расцветет рынок органических продуктов // РБК. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/5d656e9f9a79476e81356224> (дата обращения: 01.03.2021).
2. 20 лет ритейла в России: от толкучек и ларьков до современных магазинов // Ведомости. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/11/18/816538-20-let-riteila> (дата обращения: 01.03.2021).
3. Крупнейшие частные компании российского ритейла в 2020 году по версии Forbes // Retailer. - Информационное агентство, 2020. – URL: <https://retailer.ru/krupnejshie-chastnye-kompanii-rossijskogo-ritejla-2020-po-versii-forbes/> (дата обращения: 01.03.2021).
4. Развитие ритейла в России: аналитический отчет // Национальное Рейтинговое Агентство. – Информационно-аналитические материалы, 2014. – URL: <https://www.ra-national.ru/sites/default/files/razv_riteyl_2014.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).
5. Российский ритейл в 2018 году: идеальный шторм с перерывом на ЧМ-2018 // RetailLoyalty.ru – информационное агентство, 2018. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/rossiyskiy-riteyl-v-2018-godu-idealnyy-shtorm-s-pereryvom-na-chm-2018/> (дата обращения: 01.03.2021).
6. Российский ритейл ведет обедневшего потребителя в цифровое завтра // Интерфакс. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.interfax.ru/business/689565> (дата обращения: 01.03.2021).
7. Цифровые технологии в X5 Retail Group // Tadvisor. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8_%D0%B2_X5_Retail_Group> (дата обращения: 01.03.2021).
8. Продуктовый ритейл: снижение маржинальности // Национальное Рейтинговое Агентство. – Информационно-аналитические материалы, 2020. – URL: <https://www.ra-national.ru/sites/default/files/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB_%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%202020.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).
9. Онлайн гонка // Коммерсант. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4389223> (дата обращения: 01.03.2021).
10. Органический рынок России в 2020 году (по данным Национального органического союза РФ) // Национальный органический союз РФ. – Некоммерческая организация, 2019. – URL: <https://rosorganic.ru/files/Analiz%20organic%20RF%202020%20%D0%B3.pdf> (дата обращения: 02.03.2021).
11. Крупнейшие российские ритейлеры договорились совершенствовать экологические практики // RetailLoyalty. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/krupneyshie-rossiyskie-riteylery-dogovorilis-sovershenstvovat-ekologicheskie-praktiki/> (дата обращения: 02.03.2021).
12. X5 Retail Group и Магнит прислушались к рекомендациям Greenpeace в области устойчивого развития // Greenpeace. – Международная некоммерческая организация, 2020. – URL: <https://greenpeace.ru/news/2020/06/26/h5-retail-group-i-magnit-prislushalis-k-rekomendacijam-greenpeace-v-oblasti-ustojchivogo-razvitija/> (дата обращения: 02.03.2021).
13. Покупатели распробовали ЗОЖ // Коммерсант. – Информационное агенство, 2019. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3933095> (дата обращения: 02.03.2021).
14. Путь от «Избенки» до «ВкусВилл» // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/history/> (дата обращения: 04.03.2021).
15. «ВкусВилл» увеличил в 2019 году выручку до $1.3 млрд. // Interfax.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.interfax.ru/business/696558> (дата обращения: 04.03.2021).
16. «ВкусВилл» вошел в десятку крупнейших ритейлеров по итогам полугодия // dairynewss.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2020. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/vkusvill-voshel-v-desyatku-krupneyshikh-prodovolst.html> (дата обращения: 04.03.2021).
17. История создания компании «ВкусВилл», Андрей Кривенко // fastfyd.ru – Сервис доставки еды на дом, 2021. – URL: <https://fastfyd.ru/vkus-vill/istoriya-sozdaniya-kompanii-vkusvill-osnovatel-andrej-krivenko.html> (дата обращения: 04.03.2021).

«ВкусВилл» закрыл 60 магазинов // franshiza.ru – Консалтинговый проект в сфере франчайзинга, 2020. – URL: <https://franshiza.ru/news/read/vkusvill_zakryl_60_magazinov/> (дата обращения: 04.03.2021).

1. Наши производители // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/developers/> (дата обращения: 05.03.2021).
2. Лаборатория // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/labs/> (дата обращения: 05.03.2021).
3. Нетипичная лаборатория // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/articles/netipichnaya-laboratoriya.html> (дата обращения: 05.03.2021).
4. День без турникетов: видео с нашего склада // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2020. – URL: <https://vkusvill.ru/news/den-bez-turniketov-video-s-nashego-sklada.html> (дата обращения: 05.03.2021).

Как устроен бизнес сети «ВкусВилл» // Inc. – Журнал для предпринимателей, 2019. – URL: <https://incrussia.ru/understand/kak-ustroen-biznes-seti-vkusvill-issledovanie-inc/> (дата обращения: 07.03.2021).

1. Свежая идея: как основатель «ВкусВилл» приучил москвичей к здоровой еде // rbc.ru – Информационное агентство, 2016. – URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/04/56ebff909a79477433299713> (дата обращения: 07.03.2021).
2. Бирюзовые организации: все о тренде и что почитать // МИФ. – Издательский дом, 2021. – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата обращения: 10.03.2021).
3. Бирюзовые организации: разбираемся в понятиях // vc.ru – Информационное агентство, 2018. – URL: <https://vc.ru/future/49613-biryuzovye-organizacii-razbiraemsya-v-ponyatiyah> (дата обращения: 10.03.2021).
4. Доверие к людям сокращает затраты компании на 40%. Опыт «ВкусВилл» // vc.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/ontico/117952-doverie-k-lyudyam-sokrashchaet-zatraty-kompanii-na-40-opyt-vkusvilla> (дата обращения: 10.03.2021).
5. Магазин «ВкусВилл» // Студия Артемия Лебедева. - Дизайн студия, 2018. - URL: <https://www.artlebedev.ru/vkusvill/store/> (дата обращения: 15.03.2021).
6. Как «ВкусВилл» ворвался в пятерку крупнейших онлайн-продавцов еды в России // Forbes. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/402527-kak-vkusvill-vorvalsya-v-pyaterku-krupneyshih-onlayn-prodavcov-edy-v-rossii> (дата обращения: 23.03.2021).
7. О городе // Информационный портал Екатеринбурга. – Информационное агентство, 2021. – URL: <http://www.ekburg.ru/aboutcity/> (дата обращения: 23.03.2021).
8. Интересные факты о Екатеринбурге // Информационно-туристическая служба Екатеринбург. – Информационное агентство, 2021. – URL: <http://its.ekburg.ru/ekaterinburg/facts/> (дата обращения: 23.03.2021).
9. 600 городов McKinsey // Стратегии устойчивого развития. – Консалтинговое агентство, 2018. – <https://xn--80aaihbbsdp8ckgcbadc7gqhf.xn--p1ai/600-%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2-mckinsey> (дата обращения: 23.03.2021).
10. Екатеринбург: мониторинг социально-экономического развития города в январе-сентябре 2020 // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/c585935cf7166e9171398b79fccfc3ce> (дата обращения: 23.03.2021).
11. Товарный рынок // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://clck.ru/U4vuw> (дата обращения: 23.03.2021).
12. Территориальное планирование // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://clck.ru/G2Rib> (дата обращения: 23.03.2021).

Количество пассажиров в Кольцово за два месяца выросло в десять раз // Znak. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://clck.ru/U4vmy> (дата обращения: 23.03.2021).

1. Екатеринбург вошел в рейтинг самых посещаемых туристами городов мира // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/news/77000-ekaterinburg-voshyol-v-reyting-samykh-poseshchaemykh-turistami-gorodov-mira> (дата обращения: 23.03.2021).
2. Численность населения муниципальных образований Свердловской области на 1 января 2020 года // УФСГС по Свердловской и Курганской области. – Министерство, 2021. – URL: <https://sverdl.gks.ru/storage/mediabank/%D0%A7%D0%B8%D1%81%D0%BB.%D0%9C%D0%9E_2020.xls> (дата обращения: 25.03.2021).
3. Итоги социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» за 2019 год // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/21183f536e17de06f742695f1c6ec4f5> (дата обращения: 25.03.2021).
4. Безработица в Екатеринбурге выросла почти в 12 раз // E1.ru. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.e1.ru/news/spool/news_id-69540910.html> (дата обращения: 25.03.2021).
5. Доклад «Социально-экономическое положение России в 2020 году» // Федеральная служба государственной статистики. – Министерство, 2021. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/f9w652x0/osn-12-2020.pdf> (дата обращения: 25.03.2021).

Екатеринбург: мониторинг социально-экономического развития города в январе-сентябре 2020 // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/c585935cf7166e9171398b79fccfc3ce> (дата обращения: 25.03.2021).

1. Распределение населения Свердловской области по величине среднедушевых денежных доходов // УФСГС по Свердловской и Курганской области. – Министерство, 2021. – URL: <https://sverdl.gks.ru/storage/mediabank/FwRtlcPq/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D0%BF%D1%80-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%20.htm> (дата обращения: 25.03.2021).

Средний чек в магазинах Петербурга оказался выше, чем в Москве // Тасс. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/9412783> (дата обращения: 01.04.2021).

1. «ВкусВилл» будет продавать в интернете колу, конфеты и сладости популярных брендов // Forbes. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/417245-vkusvill-budet-prodavat-v-internete-kolu-konfety-i-sladosti-populyarnyh> (дата обращения: 01.04.2021).

Годовая инфляция в России к середине февраля достигла 5,4% // Интерфакс. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://clck.ru/U6ckN> (дата обращения: 01.04.2021).

1. Мы не ритейл, мы фуд-бренд: главное из интервью Андрея Кривенко // VC.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/trade/124064-my-ne-riteyl-my-fud-brend-i-konkuriruem-s-prostokvashino-i-danone-glavnoe-iz-intervyu-s-osnovatelem-vkusvilla> (дата обращения: 03.04.2021).
2. Как устроен магазин «Жизньмарт» // The Village. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.the-village.ru/weekend/industry/zhiznmart> (дата обращения: 03.04.2021).
3. «Зеленая молния»: официальный журнал розничной сети «Жизньмарт» // Жизньмарт. – Официальный сайт компании «Жизньмарт», 2021. – URL: <https://zm.lifemart.ru/> (дата обращения: 03.04.2021).
4. Франшиза продуктового магазина нового формата // «Жизньмарт». – Официальный сайт компании «Жизньмарт», 2021. – URL: <https://fr.lifemart.ru/> (дата обращения: 03.04.2021).
5. ООО «ВкуВилл» // Rusprofile. – Сервис проверки российских юридических лиц и предпринимателей, 2021. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/6008192> (дата обращения: 05.04.2021).
6. Вендинг «ВкусВилл»: свежесть и качество // vkusvill.ru. – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2019. – URL: <https://vkusvill.ru/news/vending-vkusvill-svezhest-i-kachestvo.html> (дата обращения: 05.04.2021).
7. Полная корзина: первые дарксторы «ВкусВилл» // vkusvill.ru. – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2020. – URL: <https://vkusvill.ru/news/polnaya-korzina-pervye-darkstory-vkusvill.html> (дата обращения: 05.04.2021).
8. «ВкусВилл» начнет продавать через Интернет Coca-Cola и другие известные бренды // vc.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/trade/190710-vkusvill-nachnet-prodavat-cherez-internet-coca-cola-i-drugie-izvestnye-brendy> (дата обращения: 06.04.2021).
9. «ВкусВилл» ускорил документооборот в несколько раз с помощью технологий ABBYY // ABBYY. – Официальный сайт разработчика ПО для автоматизации бизнес-процессов ABBYY, 2019. – URL: <https://www.abbyy.com/ru/news/2019/09/vkusvill-uskoril-dokumentooborot-v-neskolko-raz-s-pomoshchyu-tekhnologij-abbyy/> (дата обращения: 08.04.2021).
10. Как «ВкусВилл» приучает Амстердам к творогу // Marketmedia. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-vkusvill-priuchaet-amsterdam-k-tvorogu/> (дата обращения: 08.04.2021).
11. «ВкусВилл» заставил Европу вспомнить об СССР // Ведомости. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/02/26/823935-vkusvill-zastavit> (дата обращения: 08.04.2021).
12. Преимущества и недостатки стратегических альянсов // MaximumRule (Менеджмент сегодня). – Информационное агентство, 2013. – URL: <http://www.maximumrule.ru/mars-16-1.html> (дата обращения: 15.04.2021).
13. Без франчайзинга // Vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2018. – URL: <https://vkusvill.ru/news/bez-franchayzinga.html> (дата обращения: 15.04.2021).
14. Федеральный закон от 26.07.2006 №153-ФЗ «О защите конкуренции» // СПС «Консультант Плюс». – Правовая справочная система, 2021. – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/> (дата обращения: 15.04.2021).
15. Город Ревда // Ураловед. – Проект Павла Располова об Урале, 2017. – URL: <https://uraloved.ru/goroda-i-sela/sverdlovskaya-obl/revda> (дата обращения: 15.04.2021).
16. Национальный экологический рейтинг регионов России по итогам 2020 // Зеленый Патруль. – Общероссийская Общественная организация, 2021. – URL: <https://www.greenpatrol.ru/ru/novosti/nacionalnyy-ekologicheskiy-reyting-regionov-po-itogam-zimy-2020-2021-gg> (дата обращения: 15.04.2021).
17. Загрязняющие предприятия Свердловской области // Экология сегодня. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://ecologynow.ru/knowledge/zdorove-cheloveka/zagryaznyayuschie-predpriyatiya-sverdlovskoy-oblasti> (дата обращения: 15.04.2021).
18. Национальный проект «Экология» // Национальные проекты. – Информационный ресурс, 2021. – URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/ekologiya> (дата обращения: 15.04.2021).
19. Новый склад ВкусВилл в Санкт-Петербурге // vkusbill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/news/novyy-sklad-vkusvill-v-sankt-peterburge.html> (дата обращения: 20.04.2021).
20. «ВкусВилл» распределится по Шушарам // Коммерсантъ. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4276107> (дата обращения: 20.04.2021).
21. PNK Group построит распределительный центр для «ВкусВилл» // Retail Loyalty. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/pnk-group-postroit-raspredelitelnyy-tsentr-dlya-vkusvilla/> (дата обращения: 20.04.2021).
22. Снять торговую площадь в Екатеринбурге // Циан. – Агентство по поиску недвижимости, 2021. – URL: <https://clck.ru/V4vPY> (дата обращения: 20.04.2021).

Belz F. M. Sustainability Marketing: A Global Perspective / F.M. Belz, K. Peattie. – 2nd ed. – New York: Wiley, 2012. – 352 p.

Kumar N. Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge / N. Kumar, J.B. Steenkamp. ― Harvard Business School Press, 2006. ― 94 p.

Burt S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing / S. Burt. // European Journal of Marketing. – 2000. - №8. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/235281523_The_strategic_role_of_retail_brands_in_British_grocery_retailing> (дата обращения: 16.02.2021).

Geyskens I., Keller K., Dekimpe M. How to brand your private labels / I. Geykens, K. Keller, M. Dekimpe. // Business Horizons. – 2018. - №3. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300284> (дата обращения: 16.02.2021).

1. Dauvergne P. Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits / P. Dauvergne, J. Lister. // Global Environmental Change. – 2011. - №21. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378011001609> (дата обращения: 28.02.2021).
2. Hoch S., Banerji S. When do Private Labels Succeed? / S. Hoch, S. Banerji // Sloan Management Review. – 1993. - №4. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-do-private-labels-succeed/> (дата обращения: 16.02.2021).
3. Kemper J. What do we mean by sustainability marketing? / J. Kemper // Journal of Marketing Management. – 2019. - №35. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1573845> (дата обращения: 26.02.2021).
4. Muruganantham G.Private label retailers: Systematic review of winning strategies / G. Muruganantham, K. Priyadharshini // The Marketing Review. – 2017. - №17. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/317982214_Private_label_retailers_Systematic_review_of_winning_strategies> (дата обращения: 16.02.2021).
5. Pomering A. Marketing for sustainability: Extending the conceptualization of the marketing mix to drive for individuals and society at large / A. Pomering // Australian Marketing Journal. – 2017. - №25. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/317128742_Marketing_for_Sustainability_Extending_the_Conceptualisation_of_the_Marketing_Mix_to_Drive_Value_for_Individuals_and_Society_at_Large> ( дата обращения: 26.02.2021).
6. VkusVill food retailer feeds off Russia’s appetite for healthy eating // Financial Times. – British daily newspaper, 2020. – URL: <https://www.ft.com/content/a39a6dfa-6274-11ea-abcc-910c5b38d9ed> (дата обращения 11.02.2021).
7. PLMA 2006 // Perini Journal. – The main trade journal of the tissue industry, 2006. – URL: <http://www.perinijournal.it/Items/en-US/Articoli/PJL-27/PLMA-2006> (дата обращения: 16.02.2021).
8. Quality that goes beyond the cup // nestle.com – multinational corporation, 2021. – URL: <https://www.nestle.com/brands/coffee/coffeecsv> (дата обращения: 28.02.2021).
9. Environmental Certification Center of Ministry of Environmental Protection China and Walmart Sign MOU to Increase Cooperation in Environmental Sustainability // Walmart.com - Multinational corporation, 2008. – URL: <https://corporate.walmart.com/_news_/executive-viewpoints/chinas-commitment-to-sustainability> (дата обращения: 28.02.2021).
10. Wild Caught Sea Food Sustainability Ratings // WholeFood Market. // Официальный сайт компании Whole Food Market, 2015. – URL: <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/seafood-sustainability/wild-caught-seafood-sustainability-ratings> (дата обращения: 01.03.2021).
11. Russian chain VkusVill opens first foreign store in Amsterdam // retaildetail.eu – Тhe leading b2b retail community, 2020. – URL: <https://www.retaildetail.eu/en/news/food/russian-chain-vkusvill-opens-first-foreign-store-amsterdam> (дата обращения: 04.03.2021).

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1 (СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ №1)

1. Как выбирается город, куда «ВкусВилл» желает выйти?
2. Как оценивается емкость рынка?
3. Можно ли сказать, что во всех городах целевая аудитория одинакова? Если нет, то как происходит ее анализ
4. Использует ли «ВкусВилл» модель франчайзинга при выходе на новые рынки или все делается под юрлицом самой компании?
5. Готов ли «ВкусВилл» рассмотреть выходы на рынок Екатеринбурга при условии строительства РЦ недалеко от города? Тем самым расширять экспансию на всю территорию России?
6. В Голландии «ВкусВилл» создавал новое юрлицо? Или каков был механизм выхода на зарубежный рынок?
7. Не могли бы вы нарисовать или описать по уровням организационную структуру «ВкусВилл»? Хотелось бы понять какие функции выполняет каждый отдел
8. Какие функции выполняет отдел «Маркетинг»?
9. Что такое система обещаний? Почему не используются KPI? В чем их отличие от KPI?
10. Как оценивается эффективность сотрудников того или иного подразделения?
11. Почему в компании не существует отдела «Маркетинг»?
12. Эффективна ли выстроенная система самоорганизации в компании?
13. Правильно ли я понимаю, что целевой сегмент «ВкусВилл» — это люди до 35 лет с достатком выше среднего?
14. Не могли бы Вы нарисовать типичный портрет покупателя розничной сети?
15. Можно ли сказать, что «ВкусВилл» — это бренд устойчивости?
16. Почему «ВкусВилл» активно не рекламируется? Какие источники продвижения используются?
17. Кто является конкурентами «ВкусВилл»?
18. Какую товарную категорию чаше всего покупают во «ВкусВилл»?

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2 (АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОПРОСА)

Вопросы-фильтр

1. **Совершали ли Вы когда-то покупки в магазине «ВкусВилл»?**

* Да
* Нет

1. **Обращали ли Вы когда-нибудь внимание на то, что «ВкусВилл» в основном продает не продукты известных производителей, а продукты под собственной (частной) торговой маркой?**

* Да
* Нет

1. **Знаете ли Вы, что собственная (частная) торговая марка — это бренд (магазина), под которым продаются товары, произведенные по его заказу и за которые магазин сам несет всю полноту ответственности перед потребителем?**

* Да
* Нет

Выбор товарной категории

1. **Какой из продуктов магазина «Вкусвилл» Вы покупаете чаще всего?**

* Творог
* Сметана
* Молоко
* Сливочное масло
* Сыр
* Кефир
* Йогурт
* Мясо птицы
* Рыба
* Мясо
* Мясные деликатесы
* Другое

1. **Обращали ли Вы когда-либо, что продукция магазина «ВкусВилл» может быть охарактеризована как органическая?**

* Да
* Нет

1. **С какими утверждениями об органических продуктах «ВкусВилл» Вы согласны? (В вопросе используется шкала Лайкерта от 1 до 5)**

* Имеют хороший вкус
* Полезны для здоровья
* Богаты витаминами и минералами
* Их дорого покупать
* Их легко можно найти в магазинах
* Имеют привлекательный внешний вид
* Содержат меньше химикатов и других вредных веществ
* Безвредны для окружающей среды
* Натуральные, потому что их срок годности более короткий, чем у обычных товаров
* В магазинах часто представлен небольшой выбор таких товаров

1. **С какими ассоциациями в отношении упаковки органических товаров «ВкусВилл» Вы согласны**? **(В вопросе используется шкала Лайкерта от 1 до 5)**

* Дизайн упаковки органических продуктов «ВкусВилл» минималистичен
* Мне нравится, что дизайн упаковки органических продуктов «ВкусВилл» выполнен преимущественно в белых и зеленых цветах
* Упаковка органических продуктов «ВкусВилл» отличается от таких же товаров других магазинов
* Мне нравится материал (бумага, пластик), из которого выполнена упаковка органических продуктов «ВкусВилл»
* Мне бы было бы удобно сдавать используемую упаковку от органической продукции "Вкусвилл", чтобы получить скидку на следующую покупку

1. **Различаете ли вы понятия «эко», «био», «органический», «organic», «натуральный», "фермерский» (и их производные), встречающиеся на упаковках продуктов или воспринимаете как синонимы?**

* Все перечисленные понятия воспринимаю как синонимы
* Вижу разницу между некоторыми понятиями, но остальные для меня синонимы
* Различаю все перечисленные понятия
* Другое

1. **Каким надписям на упаковке Вы доверяете?**

* Эко
* Био
* Органик/Органический/Organic
* Фермерский
* Натуральный
* Никаким
* Не обращаю на них внимание

1. **Для использования на упаковке каких понятий из нижеперечисленных производителю нужно соблюсти определенные требования по технологии и составу (предположите, если не знаете)?**

* Эко
* Био
* Органик/Органический/Organic
* Фермерский
* Натуральный
* Всех
* Никаких

1. **Обращаете ли Вы внимание на то, сертифицирована ли приобретаемая Вами продукция?**

* Да, всегда
* Да, иногда
* Нет
* Другое

1. **Если Вы увидите сертифицируемую маркировку, вызовет ли продукт больше доверия?**

* Да
* Нет
* Затрудняюсь ответить

1. **Сколько в месяц Вы готовы заплатить за органическую продукцию «ВкусВилл»**

* До 3000 рублей
* 3000-5000 рублей
* 5000-1000 рублей
* Более 10000 рублей
* Другое

Взаимодействие с розничной сетью

1. **О каких мероприятиях «ВкусВилл» Вы слышали?**

* ReBooks (прием старых книг для сельских библиотек)
* «Крышечки доброты» (прием крышечек от пластиковых бутылок)
* «Второе дыхание» / «Спасибо» (прием старых вещей)
* Прием мягкой упаковки в магазинах «ВкусВилл»
* Бонусы за сдачу вторсырья в «МЕГЕ»
* «Фандомат» (прием пластиковых бутылок и алюминиевых банок
* Отказ от бумажных чеков
* Переход на электронный держатель карт «Кошелек» (сдача пластиковых скидочных карт)
* «Наличные с покупкой» (многоразовый эко-мешочек за снятие наличных с карты Mastercard)
* Прием лотков от продуктов
* Батарейки trade-in (прием батареек и скидка на новую покупку)
* «Елочный круговорот» (прием елок на переработку)
* Посадка деревьев в Калуге
* Акция #ПакетНеНужен (тканевый мешок для продуктов в аренду)
* «ЭлектроВесна2019» / «ЭлектроОсень2019» (прием электронной техники на переработку)
* Раздельный сбор мусора рядом с магазином «ВкусВилл»
* Другое
* Ничего из вышеперечисленного

1. **Как часто вы посещаете «Вкусвилл»?**

* Каждый день
* Каждые два дня
* Каждые три дня
* Один раз в неделю
* Другое

1. **Как далеко от Вашего места проживания или работы находиться «Вкусвилл»?**

* В шаговой доступности
* 10-15 минут ходьбы
* До 30 минут пешком
* Более 30 минут пешком
* Около 1 часа ходьбы
* Другое

1. **Какой способ совершения покупок во «ВкусВилл» Вам наиболее удобен?**

* Покупка в магазине
* Покупка на сайте «ВкусВилл»
* Покупка через мобильное приложение «ВкусВилл»
* Покупка через сторонние сервисы
* Другое

1. **Как долго Вы являетесь покупателем «ВкусВилл»?**

* Менее 6 месяцев
* Около 1 года
* 2-4 года
* 5-7 лет
* 7-10 лет
* Другое

1. **В каких магазинах, помимо «ВкусВилл» Вы совершаете покупки органических продуктов?**

* Лента
* Карусель
* Перекресток
* Окей
* Ашан
* Метро
* Азбука Вкуса
* Дикси
* Ашан
* Другое

1. **Какой формат магазина для Вас наиболее удобен?**

* Гипермаркет
* Супермаркет
* Магазин у дома
* Дискаунтер
* Cash&Carry
* Специализированные (узконаправленные) магазины

1. **Хотели бы Вы, чтобы в Вашем городе/районе появился «ВкусВилл»? Если да, укажите, где, а если нет – то укажите причину**

* Да
* Нет
* Магазин уже есть в моем городе/районе

1. **Используете ли Вы скидочную карту «ВкусВилл» под названием «Давайте дружить»?**

* Да, использую
* Карта есть, но я ей не пользуюсь
* Нет, у меня нет скидочной карты
* Я никогда не слышал про скидочную карту

1. **Обращали ли Вы внимание на то, что «ВкусВилл» продвигает акции по заботе об окружающей среде через мобильное приложение «Давайте дружить»?**

* Да
* Нет

1. **Какими опциями скидочной карты Вы пользуетесь?**

* Скидка 20% на «Любимый продукт»
* Списание бонусов с карты
* Акция «Разнообразное питание»
* Абонемент «Я в магазине» (20% скидки на определенные товары)
* Акция «Желтые ценники»
* Акция «Оранжевые ценники»
* Доставка продуктов
* Отказ от печатных чеков
* Создание списка продуктов
* Другое

Отношение потребителя к органическим СТМ розничной сети

1. **Оцените утверждения о «ВкусВилл» (используется шкала Лайкерта)**

* Магазин «ВкусВилл» удовлетворяет мои потребности в покупке продуктов с натуральными составами и коротким сроком годности
* Я считаю, что «ВкусВилл» тщательно проверяет происхождение продуктов, которые продает
* Я уверен(-а), что «ВкусВилл» защищает права потребителя в отношении гарантии качества
* Для меня важно, что «ВкусВилл» занимается благотворительностью
* Для меня важно, что «ВкусВилл» предоставляет возможность своим участвовать в благотворительности вместе с различными фондами

1. **Оцените утверждения об экологических акциях «ВкусВилл» (используется шкала Лайкерта)**

* Я думаю, что «ВкусВилл» заботиться об окружающей среде
* Я уверен(-а), что «ВкусВилл» внимательно относится к переработке мусора, мотивируя своих потребителей сортировать мусор
* Я считаю, что «ВкусВилл» заботиться об утилизации вредных отходов (батареек, лотков от яиц и мяса, электронике)
* Для меня важно, что «ВкусВилл» занимается утилизацией пластика
* Для меня важно, что «ВкусВилл» предоставляет своим потребителям информацию о важности заботы об окружающей среде на официальном сайте
* Для меня важно, что «ВкусВилл» поощряет потребителей в отношении сортировки мусора, отказа от пластика и утилизации вредных отходов, предоставляя им различные скидки и бонусы
* Для меня важно, что «ВкусВилл» занимается сохранением окружающей среды, путем посадки деревьев

1. **Оцените утверждения об органических продуктах под СТМ «ВкусВилл» (используется шкала Лайкерта)**

* Я думаю, что можно рассчитывать на органические продукты в отношении натуральности состава
* Я могу доверять качеству органических товаров
* Покупатели всегда могут быть уверены в качестве органических товаров
* Органические продукты всегда выполняет свои обещания в отношении качества, вкуса и состава

1. **Оцените утверждения о товарах «ВкусВилл» в целом (используется шкала Лайкерта)**

* Я думаю, что можно быть уверенным в качестве продуктов под собственной торговой маркой «ВкусВилл»
* Я могу доверять качеству товаров под брендом «ВкусВилл»
* Покупатели магазина «ВкусВилл» всегда могут положиться на его товары в отношении натуральности состава
* Продукты под собственной торговой маркой «ВкусВилл» всегда выполняет свои обещания в отношении качества, вкуса и состава

1. **Готовы ли Вы заплатить большую цену за органические продукты «ВкусВилл»?**

* Я считаю покупку органического продукта под собственной торговой маркой «ВкусВилл» разумной, даже если он стоит дороже, чем другие товара
* Я готов(-а) заплатить более высокую цену за органический продукт под собственной торговой маркой «ВкусВилл»
* Я все равно продолжу покупать органический продукт под собственной торговой маркой «ВкусВилл» даже если другие товары станут дешевле

1. **Насколько вероятно, что Вы будете рекомендовать покупку СТМ данного бренда своим друзьям, знакомым, родственникам или коллегам? Оцените от 0 до 10**
2. **Оцените утверждения о намерении продолжить покупать органические продукты «ВкусВилл» (используется шкала Лайкерта)**

* Я обязательно буду покупать органические продукты под собственной торговой маркой «ВкусВилл» в течение следующих трех месяцев
* Я предпочитаю органические продукты под собственной торговой маркой «ВкусВилл» среди других товаров молочной продукции
* Я предпочту купить органические продукты под брендом «ВкусВилл» в следующий раз, если я буду совершать покупку
* При одинаковых характеристиках органических продуктов других компаний я все равно предпочту органические продукты по собственной торговой маркой «ВкусВилл»

Отношение покупателей к здоровому и экологичному образу жизни

1. **С какими утверждениями в отношении к окружающей среде Вы можете согласиться? (используется шкала Лайкерта)**

* Избыточная упаковка является одним из источников загрязнения, который можно было бы избежать, если бы производители больше заботились об окружающей среде
* Ресурсы нашей планеты безграничны и их следует использовать в полной мере, чтобы повысить уровень жизни людей
* Количество потребляемой мною энергии не оказывает существенного влияния на окружающую среду
* Я посещаю различные мероприятия, посвященные защите окружающей среды
* Я думаю, что обычный человек не может сделать ничего значительного, чтобы спасти природу для следующих поколений людей
* Моя вовлеченность в экологические мероприятия сегодня поможет спасти окружающую среду для следующих поколений
* Я не покупаю те товары, которые вызывают загрязнение окружающей среды
* Я думаю, что волнения по поводу экологических проблем напрасны, потому что я не смогу помочь решить их
* Я могу описать себя как экологически ответственного человека

1. **С какими утверждениями в отношении ответственного потребления Вы можете согласиться? (используется шкала Лайкерта)**

* Каждый человек должен прекратить увеличивать потребление продуктов, чтобы ресурсы нашей планеты не истощились
* Природные ресурсы необходимо сохранять, даже если из-за этого людям придется обходиться без каких-то продуктов
* Потребителей следует заставить платить более высокую цену за товары, которые загрязняют окружающую среду
* Следует запретить производство не разлагаемые бутылок и банок на законодательном уровне
* Правительство должно субсидировать исследования в области технологий для переработки отходов
* Думаю, что люди слишком много беспокоятся о пестицидах в пищевых продуктах
* Я думаю, что человек должен призывать своих друзей/близких не использовать продукты, которые вредны для окружающей среды
* Правительство должно ввести налог на те товары, которые причиняют вред окружающей среды
* Я редко думаю о последствиях смога на мое здоровье и здоровье моей семьи
* Попытка контролировать загрязнения воды приносит больше проблем, чем преимуществ

1. **С какими из данных утверждений в отношении здорового образа жизни Вы можете согласиться**? **(используется шкала Лайкерта)**

* Я осознано отношусь к своему здоровью
* Я внимателен (-а) к своему здоровью
* Я часто проверяю свое здоровье в больницах/поликлиниках
* Для меня сложно заниматься спортом 3 раза в неделю
* Для меня не просто отказаться от нездоровых перекусов и сладостей
* Для меня сложно постоянно питаться свежими овощами и фруктами
* Я избегаю употребление продуктов с добавками и консервантами
* Я занимаюсь спортом на регулярной основе
* Как бы я не пытался (ась), я не могу снизить уровень стресса в моей жизни
* Я меня легко найти баланс между работой/учебой и отдыхом

1. **Насколько каждое из понятий важно для Вас в жизни? (используется шкала Лайкерта)**

* Чувство принадлежности к кому-то или чему-то
* Получение удовольствия от того, что я делаю
* Хорошие отношения с другими людьми
* Самореализация
* Для меня важно, чтобы меня уважали
* Безопасность
* Самоуважение

Взаимодействие с розничной сетью

1. **Где Вы обычно получаете информацию о «ВкусВилл»**

* Сайт компании «ВкусВилл»
* Мобильное приложение «ВкусВилл»
* Страница «ВкусВилл» в социальных сетях
* В самом магазине
* Другое

1. **Отметьте утверждение, с которым Вы согласны (используется шкала Лайкерта)**

* Для меня важно знать о новых акциях и мероприятиях магазина «ВкусВилл»
* Я часто обсуждаю свой опыт покупок в магазине «ВкусВилл» с моими друзьями/родственниками

1. **Где Вам удобнее всего получать информацию о «ВкусВилл»**

* В самом магазне
* На официальном сайте
* На страницах «ВкусВилл» в соцсетях
* В мобильном приложении
* Другое

1. **Какой социальной сетью Вы чаще всего пользуетесь?**

* ВК
* Одноклассники
* YouTube
* Instagram
* Facebook
* TikTok
* Другое

1. **Где обычно Вы видите рекламу «ВкусВилл»?**

* Телевизор
* Радио
* YouTube
* Социальные сети
* Контекстная реклама
* Блоггеры
* От друзей
* В самом магазине
* Обращаю внимание на вывеску
* В печатных изданиях
* На билбордах
* Нигде
* Другое

1. **Как часто Вы видите рекламу «ВкусВилл»?**

* Каждый день
* Раз в неделю
* Раз в месяц
* Раз в год
* Другое

1. **Довольны ли Вы рекламой «ВкусВилл»?**

* Да
* Нет
* Затрудняюсь ответить

Социально-демографическая характеристика

1. **Укажите Ваш пол**

* Мужской
* Женский

1. **Укажите Ваш возраст**

* До 18
* 18-25
* 26-30
* 31-35
* 36-45
* 46-50
* 51-60
* Больше 60

1. **Укажите уровень Вашего образования**

* Основное общее
* Среднее общее
* Среднее профессиональное
* Высшее образование: бакалавр
* Высшее образование: специалист
* Высшее образование: магистр
* Другое

1. **Укажите род Вашей деятельности**

* Студент
* Работаю на условиях полной занятости
* Работаю на условиях частичной занятости
* Фрилансер
* Предприниматель
* Домохозяин/домохозяйка
* Пенсионер
* Безработный
* Другое

1. **Укажите Ваше семейное положение**

* Женат/замужем
* Не женат/ не замужем

1. **Укажите, есть ли у Вас дети**

* Нет
* 1 ребенок
* 2 детей
* 3 и более детей

1. **Как бы Вы могли охарактеризовать доход своей семьи?**

* Денег не хватает даже на еду
* Денег хватает на еду, но не хватает на покупку одежды и обуви
* Денег хватает на покупку одежды и обуви, но не хватает на покупку мелкой бытовой техники
* Денег хватает на покупку мелкой бытовой техники, но не хватает на покупку таких дорогих вещей, как компьютер, холодильник или стиральная машина
* Мы можем позволить себе практически все, но, чтобы купить машину, квартиру или загородный дом, нам нужно накапливать денежные средства или брать их в кредит
* Мы можем позволить себе все

1. **Укажите Ваш город**

* Москва
* Санкт-Петербург
* Новосибирск
* Екатеринбург
* Красноярск
* Казань
* Уфа
* Другое

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3 (СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ №2)**

1. Сколько вам лет, какое образование и род деятельности, в каком городе живёте, женаты, есть дети?
2. Посещаете ли вы «ВкусВилл»/делаете там онлайн заказы? Как часто? Как далеко ближайший «ВкусВилл» находится от вашего дома/офиса?
3. Как давно Вы являетесь покупателем магазина «ВкусВилл»?
4. Нравится ли вам «ВкусВилл»? Почему? Почему вы делаете выбор в пользу «ВкусВилл» относительно других магазинов?
5. В каких магазинах вы еще совершаете покупки/ покупки органических товаров?
6. Какие у Вас ассоциации с магазином «ВкусВилл»?
7. Знаете ли Вы, что «ВкусВилл» продает не товары известных брендов, а товары под собственной торговой маркой, то есть несет полную ответственность за качество предоставляемой продукции?
8. Обращаете ли вы внимание на подписи био, эко, органик, натуральный на упаковках продукции? Различаете ли вы понятия эко био и органик, встречающиеся на упаковках продуктов или воспринимаете как синонимы? Как вы думаете, юридически обязан ли производитель соблюсти какие-то требования, чтобы иметь право написать на упаковке эко? Био? Органик? натуральный? Продуктам с каким словом на упаковке вы доверяете?
9. Знаете ли вы о существовании органических продуктов? Пробовали ли вы когда-нибудь такие продукты? Как Вы можете их описать?
10. Знаете ли вы, что «ВкусВилл» следит за «органичностью» всех своих продуктов, очень внимательно следит за качеством? Это важно для вас? Какие мероприятия «ВкусВилл» в этом направлении, если вы знаете несколько, важнее всего?
11. Важна ли для Вас юридическая регистрация органических продуктов или Вы в целом доверяете обещаниям магазина, где посещаете покупки? Как вы можете проверить, что продукт действительно органический?
12. Обращаете ли вы внимание на то, сертифицирована ли приобретаемая вами продукция (есть ли на упаковке экологическая маркировка)? Если вы увидите на продукте такую маркировку, вызовет ли он у вас больше доверия? Готовы ли вы заплатить большую цену за продукт с экологической маркировкой (при прочих равных)? При каком процентном превышении одной цены на другой вы уже не будете готовы покупать продукцию с сертификацией?
13. Доверяете ли вы органичностей продукции в целом? Согласны с тем, что то, что содержит такую маркировку, действительно полезнее, вкуснее, безопаснее?
14. Пользуетесь ли Вы скидочной картой магазина «ВкусВилл» «Давайте дружить»? Подключено ли у вас приложение? Удобно ли Вам им пользоваться?
15. Знаете ли вы, что «ВкусВилл» заботится об экологии (переработка, батарейки)? О каких мероприятиях в отношении защиты окружающей среды вы знаете? Важно ли это для вас? Какие мероприятия «ВкусВилл» в этом направлении, если вы знаете несколько, важнее всего?
16. Согласны ли вы с тем, что каждый человек может внести вклад в снижение загрязнения окружающей среды? Вы что-то для этого делаете? Что?
17. Вы можете назвать себя человеком, которые ведёт здоровый образ жизни? Что вы для этого делаете (питание/ спорт)
18. Что вы чаще всего покупаете во «ВкусВилл» (категория, продукт)?
19. Как вы оцениваете эту категорию у «ВкусВилл» в целом? Действительно ли она отвечает вашим ожиданиям по поводу качества? Полностью доверяете ей? Можете сказать, что эту категорию больше любите покупать во «ВкусВилл», чем других магазинах?
20. Можете ли сказать, что этот продукт вышеназванного бренда вас полностью устраивает в отношении качества? Из этой категории вы точно выберете этот продукт? Купите ли аналог, если бренда не будет в наличии?
21. Купите ли вы этот товар, если его цена будет выше, чем на аналогичные товары? Если его цена возрастет относительно настоящей?
22. Собираетесь ли вы покупать этот товар в дальнейшем? Насколько вероятно, что, когда вы придете во «ВкусВилл» в следующий раз, вы положите его в корзину?
23. Насколько вероятно, что вы будете рекомендовать своим близким/знакомым приобрести этот товар? Вы уже когда-нибудь рекомендовали его кому-то?
24. Хотели ли бы Вы что магазин «ВкусВилл» появился в вашем городе/ районе?
25. Какой формат магазина для Вас наиболее удобен?
26. Сколько в месяц вы готовы тратить на органическую продукцию в магазине «ВкусВилл»?
27. Обращаете ли Вы внимание на состав товара при покупке?
28. Есть ли в вашем городе альтернативы «ВкусВилл»?
29. Как вы относитесь к рекламе в таких магазинах как «ВкусВилл»? Как часто видите рекламу от магазина? Где вам встречается реклама «ВкусВилл»? Хотелось бы вам знать о магазине больше? Пользуетесь ли вы онлайн чатом на сайте? Для каких целей используете сайт?

1. Жить чисто: как развивается рынок экопродуктов // ТАСС. – Государственное информационное агентство, 2017. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4190384> (дата обращения 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-1)
2. Безопасность продуктов питания // Всемирная организация здравоохранения. – Специализированное учреждение ООН, 2021. – URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/food-safety> (дата обращения 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-2)
3. VkusVill food retailer feeds off Russia’s appetite for healthy eating // Financial Times. – British daily newspaper, 2020. – URL: <https://www.ft.com/content/a39a6dfa-6274-11ea-abcc-910c5b38d9ed> (дата обращения 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-3)
4. Вступил в силу закон «Об органической продукции» // dairynews.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2020. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/vstupil-v-silu-zakon-ob-organicheskoy-produktsii.html> (дата обращения: 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-4)
5. Разбор: в чем разница между экологически чистой и органической продукцией? // miklnews.ru – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://milknews.ru/longridy/eco-organic.html> (дата обращения: 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-5)
6. Паспорт Национального проекта «Демография» // Министерство Труда Российской Федерации, 2019. – URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/e4/60/%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf> (дата обращения: 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-6)
7. Безопасность продуктов питания // Всемирная организация здравоохранения. – Специализированное учреждение ООН, 2021. – URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/food-safety> (дата обращения 11.02.2021). [↑](#footnote-ref-7)
8. Черенков В. И., Старов С.А., Гладких И. В., Кирюков С.И., Назаренко Е. А. Превращение СТМ продавца эко-продуктов в бренд устойчивости – путь к ответственному потреблению // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. - №3. [↑](#footnote-ref-8)
9. Старов С.А, Черенков В. И., Гладких И. В., Кирюков С.И. Собственная торговая марка как бренд // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. - №2. – URL: <https://grebennikon.ru/article-z1vn.html> (дата обращения 15.02.2021). [↑](#footnote-ref-9)
10. Старов С.А. Становление и развитие частных торговых марок продовольственных розничных сетей в современной России // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. – 2003. - №32. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-i-razvitie-chastnyh-torgovyh-marok-prodovolstvennyh-roznichnyh-setey-v-sovremennoy-rossii-1/viewer> (дата обращения: 15.02.2021). [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. С.36. [↑](#footnote-ref-11)
12. Hoch S., Banerji S. When do Private Labels Succeed? // Sloan Management Review. – 1993. - №4. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-do-private-labels-succeed/> (дата обращения: 16.02.2021). [↑](#footnote-ref-12)
13. Muruganantham G., Priyadharshini K. Private label retailers: Systematic review of winning strategies // The Marketing Review. – 2017. - №17. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/317982214_Private_label_retailers_Systematic_review_of_winning_strategies> (дата обращения: 16.02.2021). [↑](#footnote-ref-13)
14. Загорский А.Л., Старов С.А. Стадии развития собственных торговых марок в России (часть 2) // Бренд-менеджмент. – 2015. - №2. – URL: <https://grebennikon.ru/article-29k3.html> (дата обращения: 16.02.2021). [↑](#footnote-ref-14)
15. Ibid. P. 123. [↑](#footnote-ref-15)
16. Загорский А.Л., Старов С.А. Стадии развития собственных торговых марок в России (часть 2). С. 88. [↑](#footnote-ref-16)
17. PLMA 2006 // Perini Journal. – The main trade journal of the tissue industry, 2006. – URL: <http://www.perinijournal.it/Items/en-US/Articoli/PJL-27/PLMA-2006> (дата обращения: 16.02.2021). [↑](#footnote-ref-17)
18. Kumar N. Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge. ― Harvard Business School Press, 2006. ― 94 p. [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же. C.88. [↑](#footnote-ref-19)
20. Muruganantham G., Priyadharshini K. Private label retailers: Systematic review of winning strategies. P.129. [↑](#footnote-ref-20)
21. Geyskens I., Keller K., Dekimpe M. How to brand your private labels // Business Horizons. – 2018. - №3. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300284> (дата обращения: 16.02.2021). [↑](#footnote-ref-21)
22. Старов С.А. Управление брендами: учебник. – СПб.: Издательство «Высшая Школа Менеджмента», 2008. – 499 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Старов С.А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей: монография. – СПб.: Издательство «Высшая Школа Менеджмента», 2013. – 492 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Щербаков В. В., Горба Л.К. Стратегические приоритеты развития собственных торговых марок розничных сетевых операторов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2014. - №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-prioritety-razvitiya-sobstvennyh-torgovyh-marok-roznichnyh-setevyh-operatorov/viewer> (дата обращения: 21.02.2021). [↑](#footnote-ref-24)
25. Старов С.А. Становление и развитие частных торговых марок продовольственных розничных сетей в современной России. C.43. [↑](#footnote-ref-25)
26. Щербаков В. В., Горба Л.К. Стратегические приоритеты развития собственных торговых марок розничных сетевых операторов. С.106. [↑](#footnote-ref-26)
27. Почему замедлился рост СТМ? // Retail.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2017. – URL: <https://www.retail.ru/articles/pochemu-zamedlilsya-rost-stm/2021-01-022021-01-03https://www.retail.ru/articles/pochemu-zamedlilsya-rost-stm/> (дата обращения: 23.02.2021). [↑](#footnote-ref-27)
28. Почему замедлился рост СТМ? // Retail.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2017. – URL: <https://www.retail.ru/articles/pochemu-zamedlilsya-rost-stm/2021-01-022021-01-03https://www.retail.ru/articles/pochemu-zamedlilsya-rost-stm/> (дата обращения: 23.02.2021). [↑](#footnote-ref-28)
29. Nielsen: СТМ пошли в рост // Retail.ru – Информационно-аналитическое агентство, 2020. – URL: <https://www.retail.ru/articles/nielsen-stm-poshli-v-rost-/> (дата обращения: 23.02.2021). [↑](#footnote-ref-29)
30. Багиев Г.Л., Черенков В. И., Черенкова Н. И. Маркетинг для реализации концепции устойчивого развития: сущность и терминологическая парадигма // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. - №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-dlya-realizatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-suschnost-i-terminologicheskaya-paradigma> (дата обращения 25.02.2021). [↑](#footnote-ref-30)
31. Kemper J. What do we mean by sustainability marketing? // Journal of Marketing Management. – 2019. - №35. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1573845> (дата обращения: 26.02.2021). [↑](#footnote-ref-31)
32. Kemper J. What do we mean by sustainability marketing? P. 11. [↑](#footnote-ref-32)
33. Ibid. P. 11. [↑](#footnote-ref-33)
34. Голубков Е.П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. - №6. – URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1999-6/01.shtml> (дата обращения 25.02.2021). [↑](#footnote-ref-34)
35. Скоробогатых И.И., Лукина А. В., Мусатова Ж.Б. Концепция устойчивого маркетинга // Вестник Российского экономического университета имени В. Г. Плеханова. – 2013. - №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-marketinga> (дата обращения: 25.02.2021). [↑](#footnote-ref-35)
36. Там же. С. 7. [↑](#footnote-ref-36)
37. Там же. С. 10. [↑](#footnote-ref-37)
38. Kemper J. What do we mean by sustainability marketing? P. 16. [↑](#footnote-ref-38)
39. Pomering A. Marketing for sustainability: Extending the conceptualization of the marketing mix to drive for individuals and society at large // Australian Marketing Journal. – 2017. - №25. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/317128742_Marketing_for_Sustainability_Extending_the_Conceptualisation_of_the_Marketing_Mix_to_Drive_Value_for_Individuals_and_Society_at_Large> ( дата обращения: 26.02.2021). [↑](#footnote-ref-39)
40. Ibid. P. 17. [↑](#footnote-ref-40)
41. Dauvergne P., Lister J. Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits // Global Environmental Change. – 2011. - №21. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378011001609> (дата обращения: 28.02.2021). [↑](#footnote-ref-41)
42. Dauvergne P., Lister J. Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits. P. 2. [↑](#footnote-ref-42)
43. Ibid. P. 4. [↑](#footnote-ref-43)
44. Dauvergne P., Lister J. Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits. P. 5. [↑](#footnote-ref-44)
45. Quality that goes beyond the cup // nestle.com – multinational corporation, 2021. – URL: <https://www.nestle.com/brands/coffee/coffeecsv> (дата обращения: 28.02.2021). [↑](#footnote-ref-45)
46. Ibid. P.6. [↑](#footnote-ref-46)
47. # Environmental Certification Center of Ministry of Environmental Protection China and Walmart Sign MOU to Increase Cooperation in Environmental Sustainability // Walmart.com - Multinational corporation, 2008. – URL: <https://corporate.walmart.com/_news_/executive-viewpoints/chinas-commitment-to-sustainability> (дата обращения: 28.02.2021).

    [↑](#footnote-ref-47)
48. Скоробогатых И.И., Лукина А. В., Мусатова Ж.Б. Концепция устойчивого маркетинга. С. 12-13. [↑](#footnote-ref-48)
49. Черноволов М. П., Панфилов В. С. Развитие розничных торговых сетей в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2006. - №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-roznichnyh-torgovyh-setey-v-rossii> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-49)
50. История брендов: Walmart // Salesportal. – Информационное агентство, 2017. – URL: <https://salesportal.ru/istoriya-3-wal-mart-1-mesto-v-fortune-500/> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-50)
51. Walmart – история самого крупного в мире ритейлера // StoneForest. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://stoneforest.ru/look/places/stores/walmart/> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-51)
52. Walmart пообещал достичь нулевых выбросов парниковых газов 2040 году // RTVi. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://rtvi.com/news/walmart-nulevykh-vybrosov/> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-52)
53. Бабенышев С.П., Давыдянц Б.Е., Хорохольский В.Я., Баженов А. В. Анализ спроса на экологически чистые продукты питания в мире // Инновационные направления развития в образовании, экономике, технике, технологиях: сборник статей. – Ставрополь: Издательство «Ставролит», 2015. – 416с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Тарасова Н. Г. Экологически чистые продукты питания за рубежом и в России // Современные тенденции в общественном питании и сфере услуг. – 2017. - №1. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29251039> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же. С. 89. [↑](#footnote-ref-55)
56. Когда в России расцветет рынок органических продуктов // РБК. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/5d656e9f9a79476e81356224> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-56)
57. Wild Caught Sea Food Sustainability Ratings // WholeFood Market. // Официальный сайт компании Whole Food Market, 2015. – URL: <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/seafood-sustainability/wild-caught-seafood-sustainability-ratings> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-57)
58. 20 лет ритейла в России: от толкучек и ларьков до современных магазинов // Ведомости. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/11/18/816538-20-let-riteila> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-58)
59. Борисов Е. С., Дятлов А.Н. Становление и тенденции развития сетевой розничной торговли в России // Микроэкономика. – 2010. - №5. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15289578> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-59)
60. Крупнейшие частные компании российского ритейла в 2020 году по версии Forbes // Retailer. - Информационное агентство, 2020. – URL: <https://retailer.ru/krupnejshie-chastnye-kompanii-rossijskogo-ritejla-2020-po-versii-forbes/> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-60)
61. 20 лет ритейла в России: от толкучек и ларьков до современных магазинов // Ведомости. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/11/18/816538-20-let-riteila> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-61)
62. Развитие ритейла в России: аналитический отчет // Национальное Рейтинговое Агентство. – Информационно-аналитические материалы, 2014. – URL: <https://www.ra-national.ru/sites/default/files/razv_riteyl_2014.pdf> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-62)
63. Российский ритейл в 2018 году: идеальный шторм с перерывом на ЧМ-2018 // RetailLoyalty.ru – информационное агентство, 2018. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/rossiyskiy-riteyl-v-2018-godu-idealnyy-shtorm-s-pereryvom-na-chm-2018/> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-63)
64. Российский ритейл ведет обедневшего потребителя в цифровое завтра // Интерфакс. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.interfax.ru/business/689565> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-64)
65. Российский ритейл ведет обедневшего потребителя в цифровое завтра // Интерфакс. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.interfax.ru/business/689565> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-65)
66. Цифровые технологии в X5 Retail Group // Tadvisor. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8_%D0%B2_X5_Retail_Group> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-66)
67. Российский ритейл ведет обедневшего потребителя в цифровое завтра // Интерфакс. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.interfax.ru/business/689565> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-67)
68. 20 лет ритейла в России: от толкучек и ларьков до современных магазинов // Ведомости. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/11/18/816538-20-let-riteila> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-68)
69. Продуктовый ритейл: снижение маржинальности // Национальное Рейтинговое Агентство. – Информационно-аналитические материалы, 2020. – URL: <https://www.ra-national.ru/sites/default/files/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB_%D0%B8%D1%8E%D0%BD%D1%8C%202020.pdf> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-69)
70. Онлайн гонка // Коммерсант. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4389223> (дата обращения: 01.03.2021). [↑](#footnote-ref-70)
71. Органический рынок России в 2020 году (по данным Национального органического союза РФ) // Национальный органический союз РФ. – Некоммерческая организация, 2019. – URL: <https://rosorganic.ru/files/Analiz%20organic%20RF%202020%20%D0%B3.pdf> (дата обращения: 02.03.2021). [↑](#footnote-ref-71)
72. Крупнейшие российские ритейлеры договорились совершенствовать экологические практики // RetailLoyalty. – Информационное агентство, 2019. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/krupneyshie-rossiyskie-riteylery-dogovorilis-sovershenstvovat-ekologicheskie-praktiki/> (дата обращения: 02.03.2021). [↑](#footnote-ref-72)
73. X5 Retail Group и Магнит прислушались к рекомендациям Greenpeace в области устойчивого развития // Greenpeace. – Международная некоммерческая организация, 2020. – URL: <https://greenpeace.ru/news/2020/06/26/h5-retail-group-i-magnit-prislushalis-k-rekomendacijam-greenpeace-v-oblasti-ustojchivogo-razvitija/> (дата обращения: 02.03.2021). [↑](#footnote-ref-73)
74. Покупатели распробовали ЗОЖ // Коммерсант. – Информационное агенство, 2019. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3933095> (дата обращения: 02.03.2021). [↑](#footnote-ref-74)
75. Краснослободцев А.А. «ВкусВилл»: альтернативная история построения розничной сети в России // Бренд-менеджмент. – 2017. - №3. – URL: <https://grebennikon.ru/article-27du.html> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-75)
76. Путь от «Избенки» до «ВкусВилл» // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/history/> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-76)
77. Там же. С.210. [↑](#footnote-ref-77)
78. Путь от «Избенки» до «ВкусВилл» // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/history/> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-78)
79. Там же. С. 210. [↑](#footnote-ref-79)
80. Путь от «Избенки» до «ВкусВилл» // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/history/> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-80)
81. «ВкусВилл» увеличил в 2019 году выручку до $1.3 млрд. // Interfax.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.interfax.ru/business/696558> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-81)
82. «ВкусВилл» вошел в десятку крупнейших ритейлеров по итогам полугодия // dairynewss.ru – Информационно-аналитическое агенство, 2020. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/vkusvill-voshel-v-desyatku-krupneyshikh-prodovolst.html> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-82)
83. История создания компании «ВкусВилл», Андрей Кривенко // fastfyd.ru – Сервис доставки еды на дом, 2021. – URL: <https://fastfyd.ru/vkus-vill/istoriya-sozdaniya-kompanii-vkusvill-osnovatel-andrej-krivenko.html> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-83)
84. Russian chain VkusVill opens first foreign store in Amsterdam // retaildetail.eu – Тhe leading b2b retail community, 2020. – URL: <https://www.retaildetail.eu/en/news/food/russian-chain-vkusvill-opens-first-foreign-store-amsterdam> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-84)
85. «ВкусВилл» закрыл 60 магазинов // franshiza.ru – Консалтинговый проект в сфере франчайзинга, 2020. – URL: <https://franshiza.ru/news/read/vkusvill_zakryl_60_magazinov/> (дата обращения: 04.03.2021). [↑](#footnote-ref-85)
86. Наши производители // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/developers/> (дата обращения: 05.03.2021). [↑](#footnote-ref-86)
87. Лаборатория // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/labs/> (дата обращения: 05.03.2021). [↑](#footnote-ref-87)
88. Нетипичная лаборатория // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/articles/netipichnaya-laboratoriya.html> (дата обращения: 05.03.2021). [↑](#footnote-ref-88)
89. День без турникетов: видео с нашего склада // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2020. – URL: <https://vkusvill.ru/news/den-bez-turniketov-video-s-nashego-sklada.html> (дата обращения: 05.03.2021). [↑](#footnote-ref-89)
90. Наши производители // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/developers/> (дата обращения: 07.03.2021). [↑](#footnote-ref-90)
91. Щепин Е. ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 268 с. [↑](#footnote-ref-91)
92. Там же. С.217. [↑](#footnote-ref-92)
93. Краснослободцев А.А. «ВкусВилл»: альтернативная история построения розничной сети в России. С.212. [↑](#footnote-ref-93)
94. Как устроен бизнес сети «ВкусВилл» // Inc. – Журнал для предпринимателей, 2019. – URL: <https://incrussia.ru/understand/kak-ustroen-biznes-seti-vkusvill-issledovanie-inc/> (дата обращения: 07.03.2021). [↑](#footnote-ref-94)
95. Разгуляев В. Ю. Почему традиционная розница не может повторить успех «Избенки» и «ВкусВилл» при работе со скоропортящейся продукцией // Молочная промышленность. – 2015. - №11. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24851144> (дата обращения: 07.03.2021). [↑](#footnote-ref-95)
96. Свежая идея: как основатель «ВкусВилл» приучил москвичей к здоровой еде // rbc.ru – Информационное агентство, 2016. – URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/04/56ebff909a79477433299713> (дата обращения: 07.03.2021). [↑](#footnote-ref-96)
97. Наши производители // vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/developers/> (дата обращения: 07.03.2021). [↑](#footnote-ref-97)
98. Свежая идея: как основатель «ВкусВилл» приучил москвичей к здоровой еде // rbc.ru – Информационное агентство, 2016. – URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/04/56ebff909a79477433299713> (дата обращения: 07.03.2021). [↑](#footnote-ref-98)
99. Бирюзовые организации: все о тренде и что почитать // МИФ. – Издательский дом, 2021. – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата обращения: 10.03.2021). [↑](#footnote-ref-99)
100. Бирюзовые организации: разбираемся в понятиях // vc.ru – Информационное агентство, 2018. – URL: <https://vc.ru/future/49613-biryuzovye-organizacii-razbiraemsya-v-ponyatiyah> (дата обращения: 10.03.2021). [↑](#footnote-ref-100)
101. Доверие к людям сокращает затраты компании на 40%. Опыт «ВкусВилл» // vc.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/ontico/117952-doverie-k-lyudyam-sokrashchaet-zatraty-kompanii-na-40-opyt-vkusvilla> (дата обращения: 10.03.2021). [↑](#footnote-ref-101)
102. Доверие к людям сокращает затраты компании на 40%. Опыт «ВкусВилл» // vc.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/ontico/117952-doverie-k-lyudyam-sokrashchaet-zatraty-kompanii-na-40-opyt-vkusvilla> (дата обращения: 13.03.2021). [↑](#footnote-ref-102)
103. Щепин Е. ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так. С.89. [↑](#footnote-ref-103)
104. Разгуляев В. Ю. Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 210 с. [↑](#footnote-ref-104)
105. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. - 15 изд. – СПб: Питер, 2018. – 848 с. [↑](#footnote-ref-105)
106. Краснослободцев А.А. «ВкусВилл»: альтернативная история построения розничной сети в России. С.217. [↑](#footnote-ref-106)
107. Как «ВкусВилл» ворвался в пятерку крупнейших онлайн-продавцов еды в России // Forbes. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/402527-kak-vkusvill-vorvalsya-v-pyaterku-krupneyshih-onlayn-prodavcov-edy-v-rossii> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-107)
108. О городе // Информационный портал Екатеринбурга. – Информационное агентство, 2021. – URL: <http://www.ekburg.ru/aboutcity/> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-108)
109. Интересные факты о Екатеринбурге // Информационно-туристическая служба Екатеринбург. – Информационное агентство, 2021. – URL: <http://its.ekburg.ru/ekaterinburg/facts/> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-109)
110. 600 городов McKinsey // Стратегии устойчивого развития. – Консалтинговое агентство, 2018. – <https://xn--80aaihbbsdp8ckgcbadc7gqhf.xn--p1ai/600-%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2-mckinsey> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-110)
111. Екатеринбург: мониторинг социально-экономического развития города в январе-сентябре 2020 // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/c585935cf7166e9171398b79fccfc3ce> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-111)
112. Екатеринбург: мониторинг социально-экономического развития города в январе-сентябре 2020 // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/c585935cf7166e9171398b79fccfc3ce> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-112)
113. Товарный рынок // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://clck.ru/U4vuw> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-113)
114. Территориальное планирование // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://clck.ru/G2Rib> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-114)
115. Количество пассажиров в Кольцово за два месяца выросло в десять раз // Znak. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://clck.ru/U4vmy> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-115)
116. Екатеринбург-Сити // Небоскребы Екатеринбурга. – Информационный портал, 2021. – URL: <https://ekbneboskreb.ru/ekcity> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-116)
117. Екатеринбург вошел в рейтинг самых посещаемых туристами городов мира // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/news/77000-ekaterinburg-voshyol-v-reyting-samykh-poseshchaemykh-turistami-gorodov-mira> (дата обращения: 23.03.2021). [↑](#footnote-ref-117)
118. Численность населения муниципальных образований Свердловской области на 1 января 2020 года // УФСГС по Свердловской и Курганской области. – Министерство, 2021. – URL: <https://sverdl.gks.ru/storage/mediabank/%D0%A7%D0%B8%D1%81%D0%BB.%D0%9C%D0%9E_2020.xls> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-118)
119. Итоги социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» за 2019 год // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/21183f536e17de06f742695f1c6ec4f5> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-119)
120. Итоги социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» за 2019 год // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/21183f536e17de06f742695f1c6ec4f5> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-120)
121. Безработица в Екатеринбурге выросла почти в 12 раз // E1.ru. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.e1.ru/news/spool/news_id-69540910.html> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-121)
122. Доклад «Социально-экономическое положение России в 2020 году» // Федеральная служба государственной статистики. – Министерство, 2021. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/f9w652x0/osn-12-2020.pdf> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-122)
123. Екатеринбург: мониторинг социально-экономического развития города в январе-сентябре 2020 // Администрация города Екатеринбург. – Официальный сайт Правительства Екатеринбурга, 2021. – URL: <https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/c585935cf7166e9171398b79fccfc3ce> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-123)
124. Распределение населения Свердловской области по величине среднедушевых денежных доходов // УФСГС по Свердловской и Курганской области. – Министерство, 2021. – URL: <https://sverdl.gks.ru/storage/mediabank/FwRtlcPq/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D0%BF%D1%80-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%20.htm> (дата обращения: 25.03.2021). [↑](#footnote-ref-124)
125. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. – 800с. [↑](#footnote-ref-125)
126. Там же. С. 319. [↑](#footnote-ref-126)
127. Средний чек в магазинах Петербурга оказался выше, чем в Москве // Тасс. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/9412783> (дата обращения: 01.04.2021). [↑](#footnote-ref-127)
128. «ВкусВилл» будет продавать в интернете колу, конфеты и сладости популярных брендов // Forbes. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/417245-vkusvill-budet-prodavat-v-internete-kolu-konfety-i-sladosti-populyarnyh> (дата обращения: 01.04.2021). [↑](#footnote-ref-128)
129. Годовая инфляция в России к середине февраля достигла 5,4% // Интерфакс. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://clck.ru/U6ckN> (дата обращения: 01.04.2021). [↑](#footnote-ref-129)
130. «Мы не ритейл, мы фуд-бренд: главное из интервью Андрея Кривенко // VC.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/trade/124064-my-ne-riteyl-my-fud-brend-i-konkuriruem-s-prostokvashino-i-danone-glavnoe-iz-intervyu-s-osnovatelem-vkusvilla> (дата обращения: 03.04.2021). [↑](#footnote-ref-130)
131. Как устроен магазин «Жизньмарт» // The Village. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.the-village.ru/weekend/industry/zhiznmart> (дата обращения: 03.04.2021). [↑](#footnote-ref-131)
132. «Зеленая молния»: официальный журнал розничной сети «Жизньмарт» // Жизньмарт. – Официальный сайт компании «Жизньмарт», 2021. – URL: <https://zm.lifemart.ru/> (дата обращения: 03.04.2021). [↑](#footnote-ref-132)
133. Франшиза продуктового магазина нового формата // «Жизньмарт». – Официальный сайт компании «Жизньмарт», 2021. – URL: <https://fr.lifemart.ru/> (дата обращения: 03.04.2021). [↑](#footnote-ref-133)
134. ООО «ВкуВилл» // Rusprofile. – Сервис проверки российских юридических лиц и предпринимателей, 2021. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/6008192> (дата обращения: 05.04.2021). [↑](#footnote-ref-134)
135. Вендинг «ВкусВилл»: свежесть и качество // vkusvill.ru. – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2019. – URL: <https://vkusvill.ru/news/vending-vkusvill-svezhest-i-kachestvo.html> (дата обращения: 05.04.2021). [↑](#footnote-ref-135)
136. Полная корзина: первые дарксторы «ВкусВилл» // vkusvill.ru. – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2020. – URL: <https://vkusvill.ru/news/polnaya-korzina-pervye-darkstory-vkusvill.html> (дата обращения: 05.04.2021). [↑](#footnote-ref-136)
137. «ВкусВилл» начнет продавать через Интернет Coca-Cola и другие известные бренды // vc.ru – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://vc.ru/trade/190710-vkusvill-nachnet-prodavat-cherez-internet-coca-cola-i-drugie-izvestnye-brendy> (дата обращения: 06.04.2021). [↑](#footnote-ref-137)
138. Свежая идея: как основатель «ВкусВилл» приучил москвичей к здоровой еде // rbc.ru – Информационное агентство, 2016. – URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/04/56ebff909a79477433299713> (дата обращения: 06.04.2021). [↑](#footnote-ref-138)
139. «ВкусВилл» ускорил документооборот в несколько раз с помощью технологий ABBYY // ABBYY. – Официальный сайт разработчика ПО для автоматизации бизнес-процессов ABBYY, 2019. – URL: <https://www.abbyy.com/ru/news/2019/09/vkusvill-uskoril-dokumentooborot-v-neskolko-raz-s-pomoshchyu-tekhnologij-abbyy/> (дата обращения: 08.04.2021). [↑](#footnote-ref-139)
140. Как «ВкусВилл» приучает Амстердам к творогу // Marketmedia. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-vkusvill-priuchaet-amsterdam-k-tvorogu/> (дата обращения: 08.04.2021). [↑](#footnote-ref-140)
141. Как «ВкусВилл» приучает Амстердам к творогу // Marketmedia. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-vkusvill-priuchaet-amsterdam-k-tvorogu/> (дата обращения: 08.04.2021). [↑](#footnote-ref-141)
142. «ВкусВилл» заставил Европу вспомнить об СССР // Ведомости. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/02/26/823935-vkusvill-zastavit> (дата обращения: 08.04.2021). [↑](#footnote-ref-142)
143. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 64-108. [↑](#footnote-ref-143)
144. Матвиенко Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. - 2010. - №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-alyansy-v-konkurentnom-vzaimodeystvii-kompaniy/viewer> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-144)
145. Алексеев А. Н., Тришин А. Н. Стратегический альянс: сущность и цели создания // Вестник Университета Российской академии образования. – 2016. - №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-alyans-suschnost-i-tseli-sozdaniya/viewer> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-145)
146. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса. С. 80. [↑](#footnote-ref-146)
147. Преимущества и недостатки стратегических альянсов // MaximumRule (Менеджмент сегодня). – Информационное агентство, 2013. – URL: <http://www.maximumrule.ru/mars-16-1.html> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-147)
148. Без франчайзинга // Vkusvill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2018. – URL: <https://vkusvill.ru/news/bez-franchayzinga.html> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-148)
149. Федеральный закон от 26.07.2006 №153-ФЗ «О защите конкуренции» // СПС «Консультант Плюс». – Правовая справочная система, 2021. – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-149)
150. Город Ревда // Ураловед. – Проект Павла Располова об Урале, 2017. – URL: <https://uraloved.ru/goroda-i-sela/sverdlovskaya-obl/revda> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-150)
151. Национальный экологический рейтинг регионов России по итогам 2020 // Зеленый Патруль. – Общероссийская Общественная организация, 2021. – URL: <https://www.greenpatrol.ru/ru/novosti/nacionalnyy-ekologicheskiy-reyting-regionov-po-itogam-zimy-2020-2021-gg> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-151)
152. Загрязняющие предприятия Свердловской области // Экология сегодня. – Информационное агентство, 2021. – URL: <https://ecologynow.ru/knowledge/zdorove-cheloveka/zagryaznyayuschie-predpriyatiya-sverdlovskoy-oblasti> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-152)
153. Национальный проект «Экология» // Национальные проекты. – Информационный ресурс, 2021. – URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/ekologiya> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-153)
154. Свежая идея: как основатель «ВкусВилл» приучил москвичей к здоровой еде // rbc.ru – Информационное агентство, 2016. – URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/04/56ebff909a79477433299713> (дата обращения: 15.04.2021). [↑](#footnote-ref-154)
155. Новый склад ВкусВилл в Санкт-Петербурге // vkusbill.ru – Официальный сайт компании «ВкусВилл», 2021. – URL: <https://vkusvill.ru/news/novyy-sklad-vkusvill-v-sankt-peterburge.html> (дата обращения: 20.04.2021). [↑](#footnote-ref-155)
156. «ВкусВилл» распределится по Шушарам // Коммерсантъ. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4276107> (дата обращения: 20.04.2021). [↑](#footnote-ref-156)
157. PNK Group построит распределительный центр для «ВкусВилл» // Retail Loyalty. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://retail-loyalty.org/news/pnk-group-postroit-raspredelitelnyy-tsentr-dlya-vkusvilla/> (дата обращения: 20.04.2021). [↑](#footnote-ref-157)
158. «ВкусВилл» распределится по Шушарам // Коммерсантъ. – Информационное агентство, 2020. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4276107> (дата обращения: 20.04.2021). [↑](#footnote-ref-158)
159. Снять торговую площадь в Екатеринбурге // Циан. – Агентство по поиску недвижимости, 2021. – URL: <https://clck.ru/V4vPY> (дата обращения: 20.04.2021). [↑](#footnote-ref-159)
160. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. С. 485. [↑](#footnote-ref-160)