

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и управления
Кафедра «Маркетинг, коммерция и сфера
обслуживания»

Курсовая работа по дисциплине
«Маркетинг таможенных услуг»

на тему:
«Анализ маркетинговой деятельности предприятия
(на примере ПАО «ДИКСИ ГРУПП)»

Выполнил:
студент гр.15ЭД2 И. А. Красномясова

(подпись, дата)

Руководитель:
к.э.н., доц. Е. В. Балахонова

(подпись, дата)

Пенза 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и управления
Кафедра «Маркетинг, коммерция и сфере обслуживания»

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. зав. кафедрой «Маркетинг,
коммерция и сфера
обслуживания»

к.э.н., доцент _____ Уткина Н.В.

ЗАДАНИЕ
на курсовую работу
по дисциплине «Маркетинг таможенных услуг»

студенту группы 15ЭД2

специальности 38.05.02 «Таможенное дело»

_____ Красномясовой Ирине Алесеевне
(ФИО)

на тему Анализ маркетинговой деятельности предприятия (на примере
ПАО «ДИКСИ ГРУПП»)

Содержание расчетно–пояснительной записки (перечень вопросов для
разработки):

1) Общая характеристика ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

2) Анализ маркетинговой среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

3) Анализ комплекса маркетинга ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

Дата выдачи задания «5» февраля 2019 г.

Дата сдачи курсовой работы «7» мая 2019 г.

Дата защиты курсовой работы «21» мая 2019 г.

Задание выдал: к.э.н., доц. Е. В. Балахонова _____
(подпись)

Задание принял к исполнению: Красномясова И. А. _____
(ФИО) (подпись)

Содержание

Введение	3
1 Общая характеристика ПАО «ДИКСИ ГРУПП».....	6
1.1 Основные сведения о предприятии.....	6
1.2 Основные результаты финансово–экономической деятельности предприятия.....	10
2 Анализ маркетинговой среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП».....	16
2.1 Анализ микросреды.....	16
2.2 Анализ макросреды.....	23
3 Анализ комплекса маркетинга ПАО «ДИКСИ ГРУПП».....	28
3.1 Анализ товарной политики.....	28
3.2 Анализ ценовой политики.....	33
3.3 Анализ сбытовой политики.....	37
3.4 Анализ коммуникационной политики.....	40
Заключение.....	48
Список использованных источников.....	50

Введение

В связи с ужесточившейся конкуренцией на рынке предложения продуктов питания, деятельность торговых организаций строится на принципах маркетинга.

В условиях жесткой конкуренции маркетинг является основной функцией предприятия, следовательно, и план маркетинга доминирует над другими планами и разрабатывается в первую очередь, так как: во–первых, решения в области маркетинга являются приоритетными, так как определяют, что именно предприятие будет производить, по какой цене и где продавать, как рекламировать; во–вторых, содержание маркетингового плана оказывает непосредственное влияние на показатели других планов (вопросы ценообразования, определяемые в маркетинговом плане, влияют на финансовые показатели, решение о разработке и выпуске новой продукции окажет влияние на производственный план).

Важность изучения вопросов, связанных с разработкой плана маркетинга на предприятии, связан с тем, что план маркетинга выполняет большую функциональную нагрузку, а именно: систематизирует и доносит до всех сотрудников предприятия те идеи, которые до его составления находились исключительно в голове руководителя; позволяет четко установить цели и проконтролировать их достижение; является документом, организующим работу всего предприятия; позволяет избежать лишних действий, не приводящих к намеченным целям; позволяет четко распределять время и другие ресурсы; наличие плана мобилизует сотрудников компании. В целом, план маркетинга помогает повысить эффективность работы предприятия за счет четкого определения целей и их достижения, устранения неясностей и лишних действий, не приводящих к запланированным результатам.

Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в

развитии рынка товаров путем оценки потребностей целевой аудитории в выбранном сегменте, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности распределения товаров и определяются те шаги, которые необходимо предпринять, чтобы продать товар конечному потребителю, т.е. выбирается оптимальный вариант маркетинг-микса. Актуальность совершенствования комплекса маркетинга предприятия обосновывается усилением конкурентной борьбы в результате развития рыночных отношений в экономике России.

Разработка комплекса маркетинга является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности любой фирмы. Даже самая преуспевающая компания с высококачественными характеристиками не может обладать достаточным уровнем конкурентоспособности без предварительного анализа всех инструментов. Поэтому в настоящее время актуальность разработки комплекса маркетинга в компании не вызывает сомнения.

Объектом исследования курсовой работы является ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

Предметом исследования данной курсовой работы является анализ маркетинговой деятельности ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

Целью курсовой является проведение анализа маркетинговой деятельности предприятия ПАО «ДИКСИ ГРУПП», выработка предложения ее по совершенствованию.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- раскрыть основные результаты финансово-экономической деятельности предприятия;

- проанализировать маркетинговую среду ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

- проанализировать комплекс маркетинга ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

Теоретическая база исследования. При выполнении данной работы были использованы труды таких авторов, как Вествуд Дж., Глушакова Т.И.,

Голубков Е.П., Данько Т.П., Кеворков В.В., Леонтьев С.В., Синяева И.М.
Методы исследования: анализ литературы, анализ рынка, конкурентный анализ, SWOT–анализ.

Данная работа состоит из введения, трех глав, включающих восемь параграфов, заключения, списка используемых источников и приложения.

1 Общая характеристика ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

1.1 Основные сведения о предприятии

Компаний «Дикси Групп» – одна из ведущих российских компаний, которая занимается розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса. Компания имеет сеть универсальных розничных магазинов организованных по принципу «магазин у дома» в Санкт-Петербурге, Москве, а также в трех федеральных округах Российской Федерации: Северо-Западном, Центральном и Уральском, а также в Калининградской области, суммарный объем розничного рынка продуктов питания и товаров повседневного спроса которых составляют около половины от всего объема реализации в России [40].

Контрольным пакетом акций ОАО «Дикси Групп» владеет многопрофильный холдинг Группа Компаний «Меркурий», крупнейший российский дистрибьютер сигарет. По состоянию на 30 апреля 2014 года компания управляла 1842 магазинами, включая: 1722 магазина «у дома» «ДИКСИ», 88 магазинов «Виктория», 1 магазин Cash и 31 компактный гипермаркет «Мегамарт» и экономичные супермаркеты «Минимарт». Торговая площадь компании «Дикси Групп» по состоянию на 30 апреля 2014 года составляла 631 043 м². «Дикси Групп» является стремительно развивающейся компанией, которая постоянно расширяет масштаб своего присутствия на рынке России, открывая новые магазины в различных регионах Российской Федерации. Компанией развиваются разнообразные виды магазинов в современном формате универсальных магазинов, это позволяет создавать динамичный рост продаж товаров в результате охвата достаточно широкого круга покупателей с самыми разными потребительскими доходами и предпочтениями. Создавая новые направления в бизнесе нового региона компанией, уделяется большое значение покупательским предпочтениям, стремясь постоянно обеспечивать широкий

ассортимент, оптимальные цены, вежливое и быстрое обслуживание. Основа стратегической линии торговой сети «Дикси» – забота о покупателях.

ПАО «ДИКСИ ГРУПП» управляет розничными продуктовыми магазинами нескольких форматов: дискаунтерами «ДИКСИ», супермаркетами «Виктория» и компактными гипермаркетами «Мегамарт». Магазины компании расположено в трех федеральных округах: Центральном, Северо-Западном и Уральском. При этом около 50% магазинов «ДИКСИ» расположены в Москве и Московской области. Дивизион «Виктория» представлен одноименными супермаркетами в Москве и Московской области, а также Калининградской области; также в Калининградской области расположен один магазин формата cash&carry «КЭШ». «Мегамарт» – эта региональная розничная сеть, которая управляет магазинами под брендом «Мегамарт» и «Минимарт» в Уральском регионе.

Таблица 1 – Динамика рынка розничной торговли в Российской Федерации в 2018 году [40].

	ДИКСИ	Виктория	Мегамарт	Итого
Центральный ФО	1,841	49	0	1,890
Москва	469	34	0	503
Московская обл.	851	15	0	866
Остальные регионы ЦФО	521	0	0	521
Северо-Западный ФО	586	79	0	665
Санкт-Петербург	297	0	0	297
Ленинградская обл.	106	0	0	106
Остальные регионы СЗФО	183	79	0	262
Уральский ФО	107	0	41	148
Всего магазинов	2,534	128	41	2,703

Данные, указанные в таблице – 1 показывают, что в 2018 году рынок розничной торговли постепенно восстанавливался после почти двухлетнего снижения и достиг размера в 30 трлн. руб. по результатам года, прибавив +5,3% в номинальном выражении. В реальном выражении розничные

продажи вышли в зону роста со второго квартала 2018 года и по результатам года составили +1,2%.

ПАО «ДИКСИ ГРУПП» было учреждено в январе 2003 года как холдинговая компания по отношению к Группе Компаний «ДИКСИ». С момента регистрации ПАО «ДИКСИ ГРУПП» как юридического лица и вплоть до сегодняшнего дня ее основной функцией является владение и управление контрольными пакетами акций компаний, составляющих Группу Компаний «ДИКСИ» – одну из ведущих российских компаний, работающих на розничном рынке продуктов питания и товаров повседневного спроса. ПАО «ДИКСИ ГРУПП» планирует осуществлять эту функцию в дальнейшем. Источником будущих доходов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» будет оставаться выполнение работ по управлению компаниями, входящими в Группу Компаний «ДИКСИ», т.е. функция холдинговой компании [40].

Основным направлением деятельности ПАО «ДИКСИ ГРУПП» является развитие сети продуктовых магазинов трех основных форматов: дискаунтер, супермаркет и компактный гипермаркет. Группа планирует концентрироваться на своем основном формате «ДИКСИ», который в данный момент генерирует большую часть выручки ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация. Лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности усилия различных подразделений организации. В компании ПАО «ДИКСИ ГРУПП» функционирует следующая структура управления (Рисунок 1). Эффективность работы компании зависит, прежде всего, от его организационной структуры.

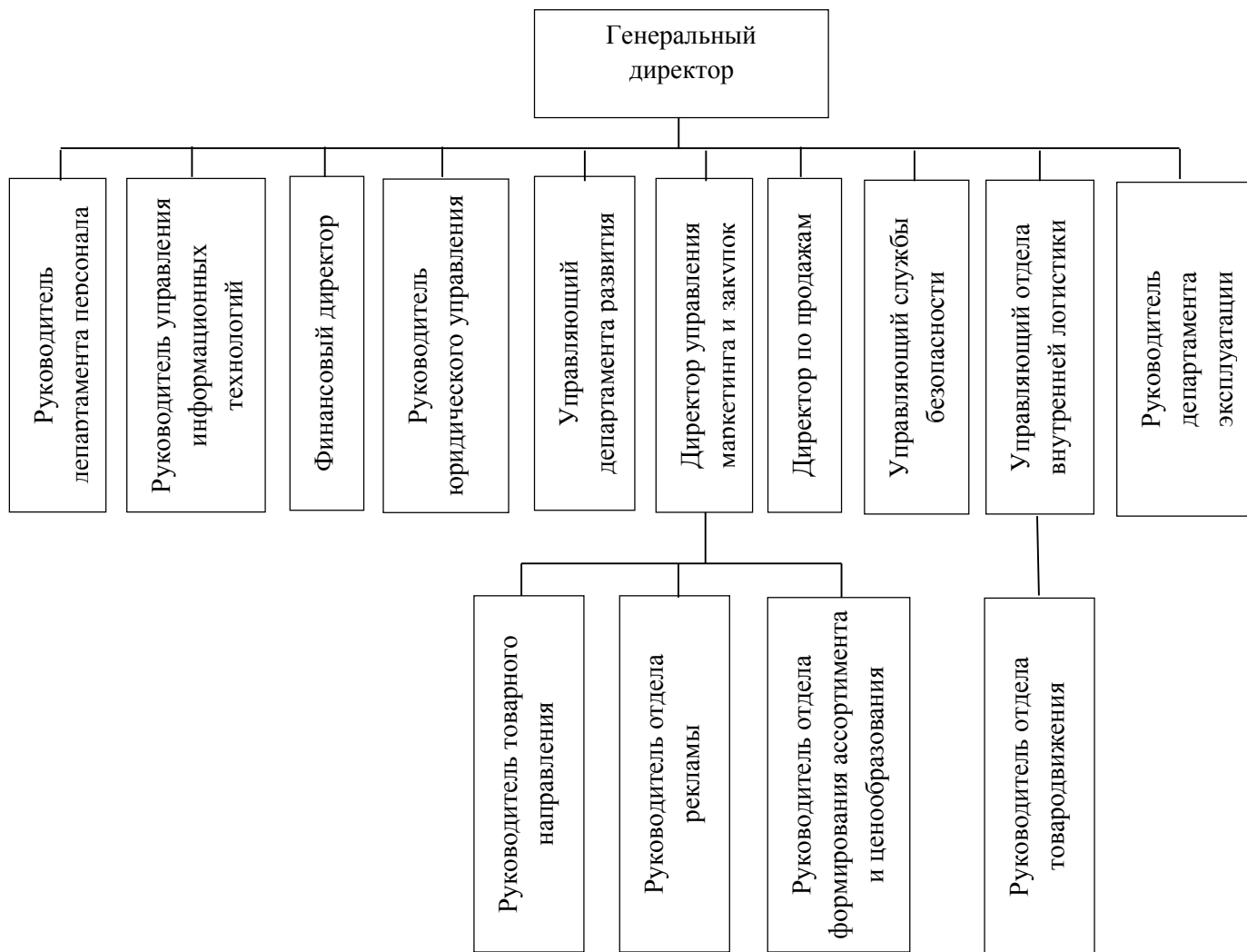


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

Рассмотрим более подробно уровни управления:

- а) высший – генеральный директор;
- б) средний – руководители департаментов и управлений;
- в) оперативный – руководители отделов.

Структура ПАО «ДИКСИ ГРУПП» определяется двумя основными моментами – структурой управления компании и структурой его функциональных подразделений и служб и является линейно–функциональной структурой управления [2, с. 114].

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений,

программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

1.2 Основные результаты финансово–экономической деятельности предприятия

В 2018 году ПАО «ДИКСИ ГРУПП» проводила детальный анализ работы своих магазинов. Были проанализированы такие показатели как продажи, расходы, покупательский трафик и показатели рентабельности. В результате были выявлены магазины, которые не смогли выйти на нужную норму прибыльности. По данным магазинам были проведены мероприятия, направленные на повышение продаж и рентабельности. Однако часть магазинов была закрыта, так как менеджмент не видел перспективы выхода на необходимую норму рентабельности в обозримом будущем. Соответственно, за 2018 было открыто 12 магазинов «ДИКСИ», 124 магазина «ДИКСИ» были закрыты (112 нетто закрытий за год) (см. Таблица – 2).

Дивизион «Виктория» открыл 15 магазинов за 2018 год, в том числе 9 супермаркетов в Калининграде и Калининградской области, которые были приобретены в конце 2017 года. 3 супермаркета «Виктория» были закрыты в результате анализа операционной эффективности работы супермаркетов. Соответственно, за 2018 год дивизион «Виктория» открыл 12 магазинов нетто.

Таблица 2 – Количество открытий магазинов в 2018 году по сравнению с 2017 годом [40].

Дивизион	2018 год			2017 год		
	Открыто	Закрыто	Открыто (нетто)	Открыто	Закрыто	Открыто (нетто)
«Дикси»	12	124	–122	128	45	83
«Виктория»	15	3	12	9	2	7
«Мегамарт»	1	0	1	4	0	4
Итого:	28	127	–99	141	47	94

Отдельно стоит отметить эффект высокой базы во 2 квартале 2018 года. В 2017 году компания пересмотрела свою ценовую стратегию и провела снижение цен во втором квартале. Это привело к значительному росту трафика в магазинах дивизиона «ДИКСИ» и одновременно создало высокую сравнительную базу для 2 квартала 2018 года. Данный эффект отразился и на общем показателе сопоставимых продаж за 2018 год. Динамика чеков сопоставимых продаж была во многом предопределена замедляющейся продуктовой инфляцией, а также ростом промо предложения на рынке. Увеличение доли промо в продажах в 2018 году было одной из основных тенденций на рынке, так как покупатель оставался сильно ориентирован на цену товара (см. Рис. 3,4).



Рисунок 3 – Квартальная динамика трафика динамика сопоставимых продаж в 2018 году, (%) [40].

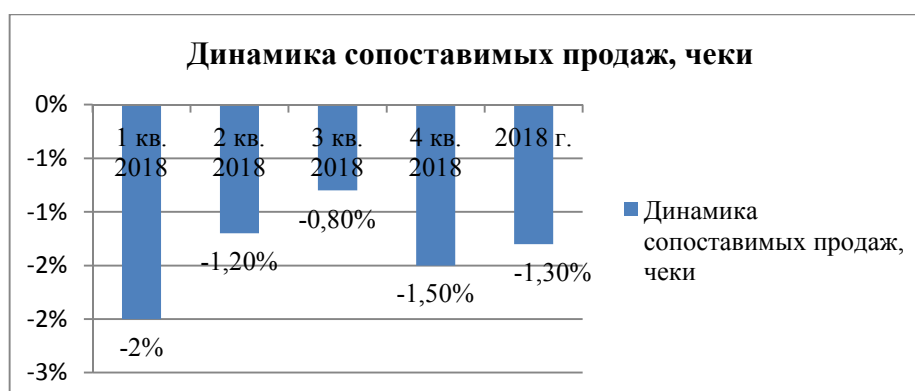


Рисунок 4 – Квартальное изменение динамики чеков сопоставимых продаж в 2018 году, (%) [40].

В 2018 году общая выручка Группы сократилась на 9% до 283 млрд. руб. Розничная выручка уменьшилась на 9% до 280 млрд. руб. Доля дивизиона «ДИКСИ» в выручке составила 80% (см. Табл. 3).

Таблица 3 – Динамика выручки в 2018 году по сравнению с 2017 год [40].

Показатель	2018 г., млн. руб.	2017 г., млн. руб.	Изменение по отношению к 2017 г.
Выручка	282,811	311,237	–9.1%
Розничная выручка	280,068	309,085	–9.4%
Выручка по дивизиону «Дикси»	223,642	252,167	11.3%
Выручка по дивизиону «Виктория»	37,363	37,543	–0.5%
Выручка по дивизиону «Мегамарт»	19,063	19,375	–1.6%
Прочая выручка	2,743	2,152	27.5%

Снижение выручки произошло по причине снижения трафика на 9,4%, а также уменьшения среднего чека на 0,6% в 2018 году в совокупности с закрытием магазинов и сокращением торговой площади.

Себестоимость продаж включает в себя себестоимость проданных товаров (за минусом бонусов от поставщиков), транспортные расходы и товарные потери. Подробные данные о себестоимости продаж содержатся в Таблице № 4.

Таблица 4 – Динамика себестоимости продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом [40].

Показатель	2018 год, млн. руб.	2017 год, млн. руб.	Изменение по отношению к 2017 г.
Себестоимость продаж	206,918	228,063	–9.3%
Себестоимость проданных товаров	197,642	216,523	–8.7%
Транспортные расходы	2,130	3,051	–30.2%
Потери в % от выручки	7,147	8,490	–15.8%

Продолжение таблицы 4

Показатель	2018 год, млн. руб.	2017 год, млн. руб.	Изменение по отношению к 2017 г.
Себестоимость продаж	73.2%	73.3%	– 0,10 базисных пункта
Себестоимость проданных товаров	69.9%	69.6%	0,30 базисных пункта
Транспортные расходы	0.8%	1.0%	– 0,20 базисных пункта
Потери	2.5%	2.7%	– 0,20 базисных пункта

В 2018 году себестоимость продаж снизилась на 9% до 207 млрд. руб. и при этом осталась практически без изменений в процентах от выручки. Снижение в абсолютном выражении обусловлено снижением объемов закупок из-за закрытия магазинов и уменьшения динамики сопоставимых продаж.

Себестоимость проданных товаров снизилась на 9% до 198 млрд. руб.

В процентах от выручки себестоимость проданных товаров выросла на 30 базисных пунктов (до 69,9%).

Потери сократились на 16% год–на–год до 7,1 млрд. руб. Как процент от выручки потери снизились на 20 базисных пунктов до 2,5%, что отражает улучшения, реализованные в операционном управлении магазинами и логистикой, а также работу с ассортиментом.

Транспортные расходы сократились на 30% год–на–год до 2,1 млрд. руб. и на 20 базисных пунктов до 0,8% как процент от выручки, благодаря улучшениям в системе поставок в магазины и в логистике, увеличению загрузки собственного автопарка, а также уменьшению импортных поставок.

Валовая прибыль сократилась на 9% до 76 млрд. руб. в 2018 году. Валовая маржа осталась практически на уровне 2017 года и составила 26,8% (см. Таблица) [40].

Таблица 5 – Динамика валовой маржи в 2018 году по сравнению с 2017 годом [40].

Показатель	2018 год	2017 год	Изменение по отношению к 2017 г.
Валовая прибыль, млн. руб.	75,893	83,174	–8.8%
Валовая маржа, %	26.8%	26.7%	106п

Валовая прибыльность оставалась довольно стабильной на протяжении 2018 года. Исключение составил первый квартал. В первом квартале валовая маржа снизилась на 130 базисных пунктов год–на–год до 25,3% в основном благодаря распродажам запасов выведенного ассортимента, более активной промо деятельности и дальнейшему улучшению ценового предложения «ДИКСИ». Также на данный показатель в первом квартале повлияло изменение закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», а именно распродажа остатков товаров, закупленных в соответствии с предыдущей редакцией закона, в январе 2018 года [40].

Таблица 6 – Квартальная динамика валовой маржи в 2018 году [40].

Показатель	1 кв. 2017 г.	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.
Валовая прибыль, млн. руб.	17,622	19,662	18,764	19,845
Валовая маржа, %	25.3%	27.6%	27.3%	27.2%

С момента приобретения компании «Виктория» в июне 2011 года ПАО «ДИКСИ ГРУПП» занимает одно из лидирующих мест на российском розничном рынке продуктов питания и товаров повседневного спроса.

В 2017–2018 годах компания проводит программу трансформацию своего бизнеса которая заключается в финансовой стабилизации и оптимизации затратной базы, улучшении клиентского предложения путем пересмотра ассортимента и улучшении промо предложения, а также выстраивании более эффективных операций в магазинах.

В ближайшие годы ПАО «ДИКСИ ГРУПП» планирует увеличивать объем своего бизнеса путем открытия новых магазинов. Группа планирует усиливать свое присутствие в существующих регионах.

Компания планирует, что формат магазина «у дома» останется доминирующим с точки зрения вклада в общую выручку компании.

2 Анализ маркетинговой среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

2.1 Анализ микросреды

К микросреде предприятия относятся:

- фирма и подразделения ее управления, персонал;
- поставщики, т.е. лица и организации, продающие товары фирме;
- маркетинговые посредники, т.е. лица и организации помогающие фирме покупать и продавать товары;
- клиенты, т.е. покупатель или заказчик товара;
- конкуренты, т.е. лица и организации, вступившие в борьбу за право купить товар по наиболее выгодной цене.

Так как сеть супермаркетов «Дикси» не является производственным или финансовым предприятием, а осуществляет свою профессиональную деятельность в сфере розничной торговли продуктами питания и бытовыми товарами, то для предприятия не все факторы внутренней среды являются основополагающими. Важнейшими факторами внутренней среды для супермаркетов «Дикси» как сетевой торговой организации будут являться такие факторы, как персонал.

Анализ персонала как фактора внутренней среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП» целесообразно проводить на основе данных отдела управления персоналом компании.

Общие данные по персоналу ПАО «ДИКСИ ГРУПП» представлены в таблице 7 [40].

Таблица 7 – Общие данные о персонале ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

Показатели движения	2017 г.	2018 г.
Численность персонала на конец года, чел.	17960	18030
Принято на работу, чел.	1650	2180
Выбыло, чел. в том числе:	1290	1330

Продолжение таблицы 7.

Показатели движения	2017 г.	2018 г.
по собственному желанию	1290	1310
уволено за нарушение трудовой дисциплины	–	20
Численность персонала на конец года, чел.	18320	18952

Наиболее полной характеристикой персонала как фактора внутренней среды является социальная структура персонала, сгруппированная по 12 признакам: пол, возраст, стаж работы, образование и так далее. В таблице 8 приведен анализ персонала ПАО «ДИКСИ ГРУПП» по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 8 – Распределение сотрудников ПАО «ДИКСИ ГРУПП» в по возрасту [40].

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность рабочих на конец года, чел.	
	2017	2018
До 20	3200	3435
20 – 30	7250	7585
30 – 40	2871	2932
40 – 50	1980	2032
50 – 60	1490	1534
Свыше 60	1529	1434
Средний возраст сотрудников по предприятию	34,5	34,0
Итого:	18320	18952

Приведенные в таблице 8 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников компании в возрастных границах 20–30 лет, и также снизилась доля работников пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников ПАО «ДИКСИ ГРУПП» снизился на 0,5 года и составил ровно 34 года.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов ПАО «ДИКСИ ГРУПП», т.е., распределение работающих по уровню образования (таблица 9).

Таблица 9 – Распределение персонала ПАО «ДИКСИ ГРУПП» по образованию [40].

Группы сотрудников по образованию:	Численность сотрудников на конец года, чел.	
	2017 г.	2018 г.
начальное	670	670
незаконченное среднее	1210	1480
среднее, среднее специальное	9950	9952
высшее	6550	6850
Итого	18320	18952

Анализ факторов внутренней среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП» целесообразно продолжить анализом такого значимого фактора как конкурентная среда.

На общероссийском рынке в сегменте дискаунтеров конкуренцию сети «Дикси» составляют торговые сети «Пятерочка», «Магнит», а в сегменте супермаркетов – «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой Континент» и «Паттерсон». В сегменте супермаркетов конкуренцию сети «Дикси» также составляют магазины таких сетей как «Ашан», «Лента» и «Карфур».

Говоря о конкуренции между форматами, необходимо отметить, что различные типы магазинов нацелены на различные целевые группы потребителей, дифференцированные по уровню дохода. Так, покупатели, посещающие дискаунтеры, не являются текущей целевой аудиторией для супермаркетов, ценовой уровень в которых в среднем на 10–15% выше, чем в первых [40].

Основными показателями эффективности компаний в конкурентной борьбе является лояльность потребителей, т.е. какое количество потребителей предпочитает совершать покупки именно в этой сети магазинов. Так, согласно проведенным в Москве исследованиям, абсолютным лидером в сегменте дискаунтеров является Пятерочка, в которой в течение 6 месяцев совершали покупки порядка 60% респондентов, а 28% опрошенных регулярно покупают в магазинах сети. На втором месте по узнаваемости – Копейка (48% и 14% соответственно) [39, с. 152].

Наиболее посещаемой сетью супермаркетов является Седьмой Континент (51% – покупка в течение последних 6 месяцев, 14% – регулярные покупки), на втором месте – Рамстор (48% и 13%), а на третьем – Перекресток (48% и 11%).

Таким образом, ПАО «ДИКСИ ГРУПП» необходимо сконцентрировать свое внимание на повышении лояльности потребителей в конкурентной борьбе.

Помимо конкурентов, наиважнейшим фактором внешней среды сети магазинов «Дикси» являются поставщики продукции. В рамках настоящей работы невозможно дать полный анализ данного фактора, однако можно попытаться дать укрупненный обзор. В таблице 10 приведена группировка основных поставщиков сети магазинов «Дикси» по основным товарным группам [40].

Таблица 10 – Основные поставщики ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

Товарная группа поставщика	Количество поставщиков	Основные поставщики
Товарная группа «Молоко и молочные продукты»	26	Данон, Веселый молочник, Вимм–Биль–Дан, Кореновский молочный комбинат
Товарная группа «Яйца и яичные товары»	3	Тимашевская птицефабрика
Товарная группа «Пищевые жиры»	9	ЗАО «Масложиркомбинат «Краснодарский»
Товарная группа «Рыба и рыбные товары»	4	ЗАО «Невская рыба», Ахтарский рыбзавод, ООО «Фортуна»
Товарная группа «Сахар»	2	ЗАО «Южный трест»
Товарная группа «Мучные и крупяные товары»	11	ООО «Сититрейдинг», ОАО «Русский продукт», ЗАО «Агроальянс», Краснодарский хлебокомбинат № 6
Товарная группа «Кондитерские товары»	13	ЗАО «Нестле Фудз», ООО «Белореченские торты», ООО «Смак»
Товарная группа «Минеральная вода, напитки»	57	ЗАО «Висма», ООО «Меркурий», ООО «Горячий ключ», Вимм–Биль–Дан
Товарная группа «Мясо и мясные товары»	9	ЗАО «Троицкое», ОАО «Медведовский мясоконсервный комбинат»
Прочее:	141	

Помимо отношений поставки со сторонними юридическими лицами ПАО «ДИКСИ ГРУПП» ведет работу с подрядчиками также по другим направлениям своей деятельности.

Ниже представлен перечень основных направлений договорной работы и принципы сотрудничества с контрагентами ПАО «ДИКСИ ГРУПП». ПАО «ДИКСИ ГРУПП» имеет большое количество различных договоров с подрядчиками самой различной направленности – от профильной деятельности до обеспечения хозяйственных операций. В таблице 11 приведены основные деловые партнеры, с которыми сеть связана договорными отношениями [40].

Таблица 11 – Контрагенты – подрядчики ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

Контрагент/Партнер	Характер сотрудничества	Действие договора	Сфера действия
ОАО «Трансторг»	периодический	срочный	транспортно–экспедиторские услуги
ООО «АльтерПро»	постоянный	бессрочный	поставка, наладка, ремонт холодильного и прочего торгового оборудования
ООО «Поллет»	периодический	срочный на конкретную поставку	поставки мебели и аксессуаров
АКГ «Ваш СоветникЪ»	постоянный	бессрочный	юридический консалтинг, аудиторские услуги
Кадровое агентство «Весна»	сезонный	срочный на сезон	подбор и предоставление кадров для постоянного или временного трудоустройства
ООО «Кубань–Информ Холдинг»	периодический	срочный на разовое оказание услуги	консалтинг и обслуживание в сфере ИТ
ЗАО «Интерфорум»	сезонный	срочный на разовое оказание услуги	аренда производственных, складских, торговых помещений

По характеру сотрудничества контрагентов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» можно разделить на три группы: а) постоянное сотрудничество – поставка оборудования; б) сезонное сотрудничество – обеспечение персоналом на время разовых работ или постоянного трудоустройства и предоставление

аренды; в) периодическое сотрудничество – поставки мебельной продукции и информационный консалтинг по мере необходимости.

Также можно отметить различие в сроках действия договоров: с постоянными контрагентами и партнерами как правило заключены рамочные бессрочные договоры, которые автоматически продлеваются по истечении календарного года; с сезонными контрагентами заключаются разовые договора, действующие на время сезона; с периодическими контрагентами также заключаются разовые договора на конкретный разовый вид работ или оказание услуг.

Следующий важный элемент внутренней среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП» потребители. Для анализа потребителей целесообразнее всего использовать данные отдела маркетинга, проводящего периодический мониторинг покупательской активности.

В ходе этого маркетингового мониторинга был составлен социально-демографический портрет покупателя сети супермаркетов «Дикси» и также была проведена оценка частоты покупок конкретных товарных групп.

Для выявления информации о том, сколько составляют расходы на продукты питания в семье, респондентам предлагался следующий вопрос: «Какую долю в бюджете Вашей семьи составляют расходы на продукты питания?». Данные ответов представлены на рисунке 5.

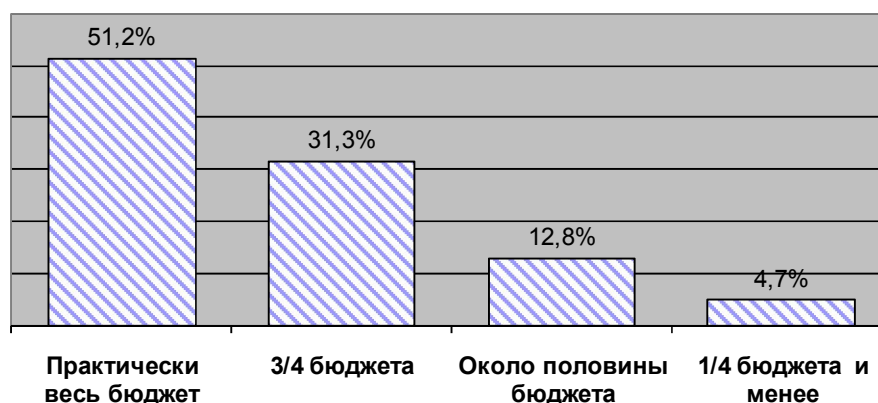


Рисунок 5 – Доля расходов покупателей на продукты питания.

Из рисунка 5 видно, что половина опрошенных респондентов (51%) ежемесячно тратят на продукты питания практически весь семейный бюджет.

В целях изучения структуры уровня доходов покупателей был задан вопрос относительно уровня доходов в семье. Результаты представлены на рисунке 6.

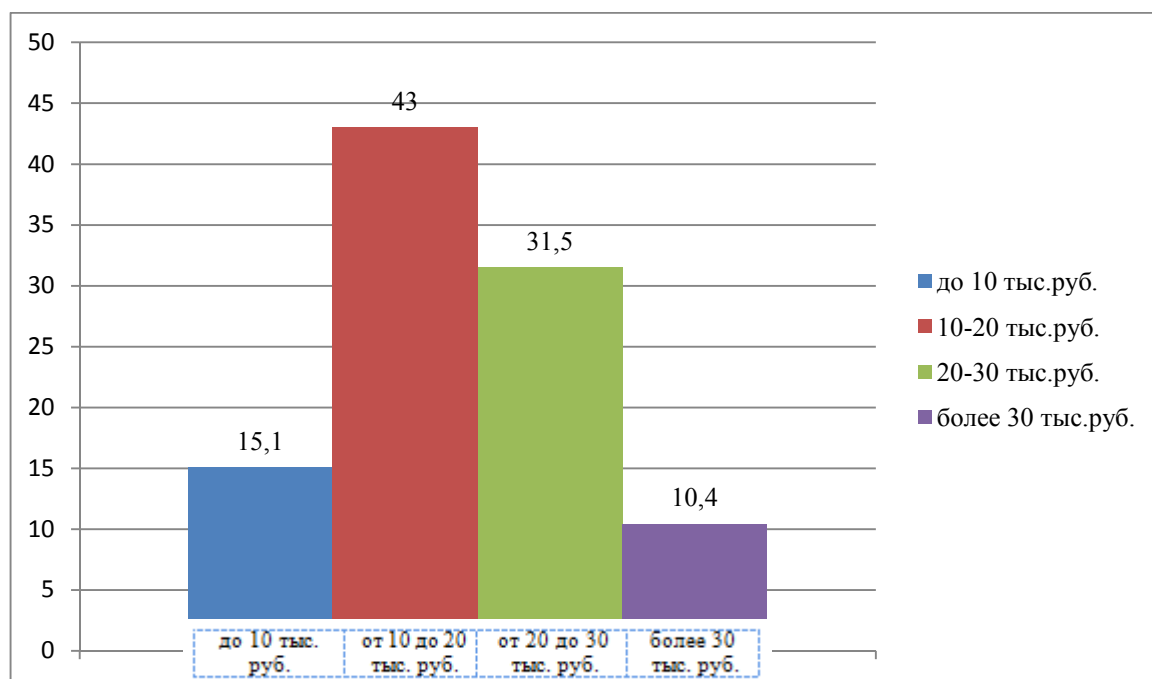


Рисунок 6 – Распределение уровня доходов покупателей ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

На рисунке 6 видно, что большую долю покупателей супермаркета составляют люди с доходами от 10000 до 20000 руб. (43%) и от 20000 до 30000 руб. (31%), то есть со средним материальным достатком и достатком ниже среднего.

Результаты относительно критериев продуктов, которые являются важными при покупке распределились следующим образом:

- 1) качество продукта;
- 2) упаковка;
- 3) цена товара;
- 4) фирма–производитель (см. рисунок 7).

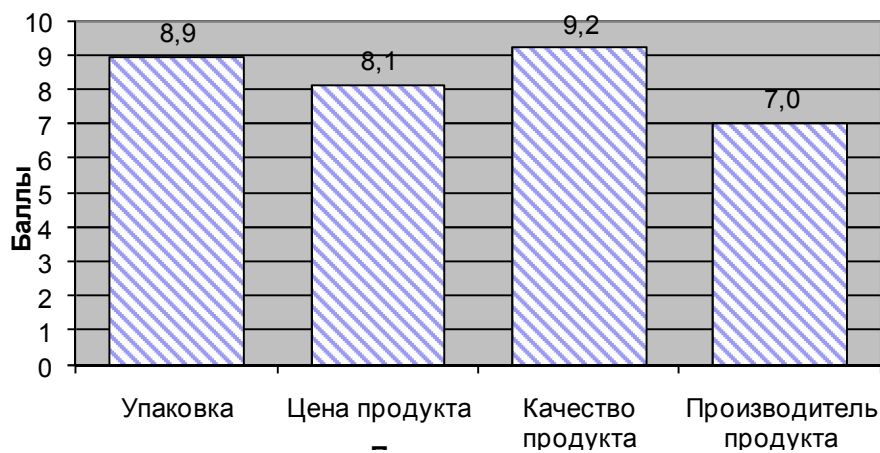


Рисунок 7 – Степень важности показателей продуктов для покупателей ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

На рисунке 7 наглядно видно, что первостепенными факторами при принятии решения о покупке того или иного продукта питания для покупателя сети магазинов «Дикси» являются, во-первых, качество продукта (9,2 балла) и во-вторых, упаковка товара (8,9 балла). Взаимосвязь этих критериев очевидна, так как дизайн упаковки, ее эстетический вид, ее удобство для потребителя ассоциируются у покупателя с качеством самого товара.

В ходе исследования также выяснилось, что в структуре покупателей магазинов «Дикси» по полу, по доходам и по расходам на продукты питания можно выделить основной сегмент – это женщины со средним уровнем доходов, основные расходы которых приходятся на продовольственные товары.

Для основной массы покупателей приоритетными факторами покупки являются качество продуктов питания и их упаковка, на втором месте – цена и уже потом фирма–производитель.

2.2 Анализ макросреды

Макросреда — это внешнее окружение организации, которое косвенно влияет на нее. Макросреда представлена демографическими,

экономическими, политическими, культурными, природными и научно–техническими факторами. Отдельная организация не может оказать воздействие на макросреду. Это можно сделать, объединив усилия с другими субъектами рынка.

1. Демографические факторы – это изменение численности населения, уровень смертности и рождаемости, половозрастная структура страны, плотность населения. Кроме того, к демографическим факторам относятся миграция, соотношение городского и сельского населения, уровень образования и т. д.

2. Экономические факторы – это состояние кредитно–финансовой системы, уровень инфляции, курс национальной валюты, структура распределения доходов, уровень безработицы, покупательная способность населения и т.д.

3. Социально – культурные факторы включают в себя приверженность общества национальным традициям и обычаям, моральным и культурным ценностям. Кроме того, к культурным факторам относят вероисповедание, особенности потребительской культуры и т. д.

4. Политические и правовые факторы – это политическое устройство страны и уровень политической стабильности, расстановка политических сил, общественные движения и степень политизации общества. К правовым факторам относят особенности законодательной системы и ее исполнения, существующие законодательные акты и нормативы, регулирующие взаимоотношения предприятий с потребителями и другими предприятиями (включая поставщиков и посредников), уровень правовой грамотности населения и т. д.

5. Научно–технические факторы – это уровень научно–технического прогресса, количество новых технологий, существующие стандартный государственный контроль над качеством товаров, поддержка развития науки государством, частными лицами и предприятиями.

6. Природные и экологические факторы – это климат, наличие сырьевых ресурсов, энергетическая ситуация, состояние окружающей среды.

Прежде всего, следует отметить, что стратегия ПАО «ДИКСИ ГРУПП» может быть охарактеризована как стратегия быстрого роста. Необходимо произвести анализ внешней и внутренней среды ПАО «ДИКСИ ГРУПП» для оценки возможных вариантов оптимизации стратегии. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды – это очень важный для выработки стратегии организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих во внешней среде процессов, оценки и установления связи между факторами, сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Получение необходимой информации основано на экспертных оценках (по 5–балльной шкале).

Таблица 12 – PEST–анализ факторов внешней среды.

Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Экспертная оценка
1. Политические факторы:	
Отсутствие поддержки со стороны государства	3
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес–субъектов и штрафные санкции	4
2. Экономические факторы	
Сезонность влияние погоды	2
Высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления	5
Динамика курса рубля	4
Инфляция	4
Опасность экономической нестабильности	5
Динамика ключевой ставки ЦБ РФ	5
Рост цен на сырье	5
3. Социальные факторы	
Стабильный и постоянно растущий круг потребителей.	5
Снижение уровня жизни основной массы населения в связи с кризисом	4
Отток квалифицированных специалистов	5
Влияние СМИ	4
4. Технологические факторы	
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5

Таким образом, по результатам PEST–анализа можно сделать вывод, что наибольшими угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, динамика ключевой ставки ЦБ РФ, отток квалифицированных специалистов из регионов в г. Москва и Санкт–Петербург. Среди возможностей это такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей.

3 Анализ комплекса маркетинга ПАО «ДИКСИ ГРУПП»

3.1 Анализ товарной политики

Проблемы конкурентного управления обрели в последние десятилетия большую актуальность для российских фирм. В рыночных условиях хозяйствования в связи с резкими изменениями внешней среды и усилением конкуренции возросла необходимость стратегического управления на предприятии. Фирмы вынуждены искать источники жизненной силы не только во внутренней среде, уделяя внимание рациональному использованию ресурсов, повышению производительности и т.д., но искать способы адаптации к меняющимся внешним условиям [38, с. 156].

Жизнеспособность фирмы и успешность в конкурентной борьбе. Все более определяется тем, насколько эффективно организация взаимодействует с внешней средой. Анализ среды является первоначальным этапом стратегического управления и является необходимым для определения стратегических перспектив, разработки долгосрочной стратегии развития, направленной на укрепление позиций фирмы на рынке [24, с. 58].

Цель любой предпринимательской деятельности – получение прибыли. Для этого необходимо принести пользу клиенту, т.е. произвести и продать тот или иной товар (услугу), устраняя все возможные препятствия на его пути к покупателю. На современном этапе для достижения указанной цели требуется обеспечить условия для того, чтобы потребители затратили как можно меньше своего времени, усилий и средств для получения желаемого товара (услуги). В современных условиях малый бизнес стал важным фактором, обеспечивающим эффективность экономически в целом [7, с. 178].

Товарная политика предприятия довольно грамотно разработана, но в условиях рыночной экономики она требует постоянного совершенствования.

В условиях сегодняшнего потребительского кризиса фирма достаточно рационально использует денежные средства и свои возможности в области

формирования и совершенствования своей товарной политики [8, с. 216].

Развитие товаров собственного изготовления. Предложение собственных марок повышает привлекательность магазинов и одновременно поддерживает необходимый уровень рентабельности. Товары собственного изготовления являются лучшей альтернативой брендированным товарам, а производство собственных товарных марок означает крупные, бесперебойные поставки [39, с. 126].

Задачами товарной политики ПАО «ДИКСИ ГРУПП» служит:

- удовлетворение запросов потребителей;
- эффективное использование технологических знаний и опыта предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия, когда формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и объёме прибыли;
- завоевание новых покупателей путём расширения сферы применения существующей производственной программы;
- соблюдение принципа гибкости за счёт диверсификации сфер деятельности фирмы и включения, нетрадиционных для неё отраслей в портфель стратегических зон хозяйствования;
- соблюдение принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг фирмы, связанных между собой определённой технологией единой квалификацией кадров др. логической зависимостью, дающей значительную экономию затрат.

На построение товарной политики влияет ряд экономических, социальных, демографических, специфических и др. факторов.

Ассортимент магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» можно разделить на основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен пятнадцатью крупными товарными группами. В качестве сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в частности хозяйственные, товары: мыло, стиральные порошки и другие средства бытовой химии,

спички, то есть то, в чем может существовать потребность покупателя помимо продовольственных товаров.

Номенклатура типового магазина «Дикси» включает в себя продукцию пятнадцати основных ассортиментных групп [40].

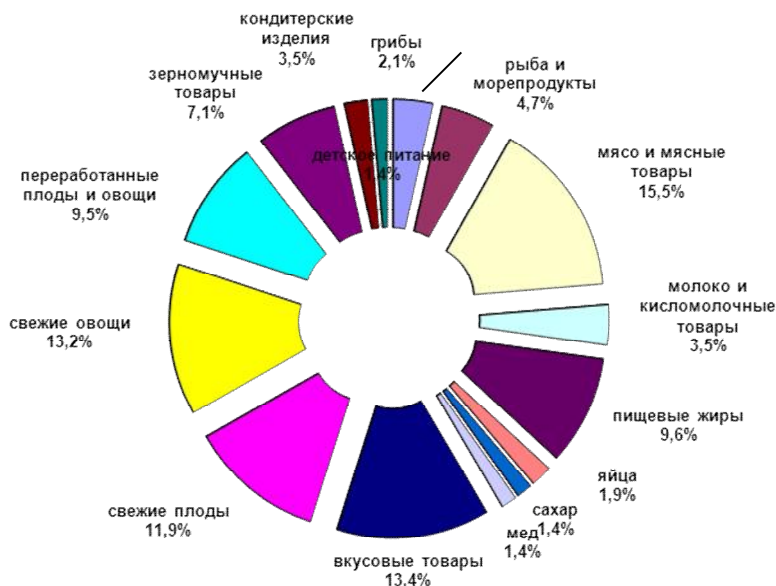


Рисунок 8 – Доли основных товарных групп в общем товарообороте сети магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

Насыщенность представленной номенклатуры, то есть общее число составляющих ее отдельных продуктов, у объекта изучения равно 2769.

Глубину номенклатуры можно определить исходя из количества вариантов исполнения каждого продукта в рамках ассортиментной группы. Например, сметана продается различной жирности (15%; 20%; 25%), в двух упаковках (пакетах и пластиковых коробках) и в двух расфасовках (по 0,25л. и по 0,5 л.), значит, глубина номенклатуры сметаны равна $3 \times 2 \times 2 = 12$. Сами параметры определения глубины номенклатуры и ассортимента продукта зависят от конкретного продукта. Среди таких параметров использовались вид расфасовки, жирность, масса, форма продукта, вид обработки, наличие наполнителей или добавок, сортность. Таким образом, были рассчитаны все

ассортиментные группы. Глубина номенклатуры типового магазина ПАО «ДИКСИ ГРУПП» составила 10230.

В целях более глубокого и подробного изучения товарного ассортимента типового магазина ПАО «ДИКСИ ГРУПП» каждая из 15 основных товарных групп продовольственных товаров была разделена на несколько товарных подгрупп, объединенных однородными признаками, и проанализирована ниже.

Товарная группа «молоко и кисломолочные продукты» разделена на восемь ассортиментных подгрупп (см. таблицу 13).

Таблица 13 – Широта, насыщенность и глубина ассортиментной группы «Молоко и кисломолочные продукты» [40].

Широта	Насыщенность	Глубина
1. Молоко коровье	8 торговых марок	22
2. Сливки		2
3. Кисломолочные продукты		12
4. Сметана		4
5. Творог и творожные продукты		6
6. Мороженое		18
7. Сыры	27	97
8. Молочные консервы сгущенные	3	4

Товарная группа «рыба и морепродукты» представлена в типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» 5 ассортиментными подгруппами: рыба, рыбные консервы, рыбные пресервы, икра рыб, нерыбные морепродукты. Таким образом, широта данной ассортиментной группы равна пяти [40].

Таблица 14 – Широта, насыщенность и глубина ассортиментной группы «рыба и морепродукты» [40].

Широта	Насыщенность	Глубина
1. Рыба	5	8
2. Рыбные консервы	7	6
3. Рыбные пресервы	8	12
4. Икра рыб	3	10
5. Нерыбные морепродукты	5	12

Следующая товарная группа «яйца» представлена характерным для данной группы нешироким ассортиментом – яйца куриные и яйца перепелиные. Насыщенность небольшая – Новотитаровская и Тимашевская птицефабрики.

Товарная группа «пищевые жиры» разделена на четыре товарных подгруппы: растительные масла, масло коровье, маргарин, майонез. Широта, насыщенность и глубина данной ассортиментной группы представлены на рисунке 9 [40].

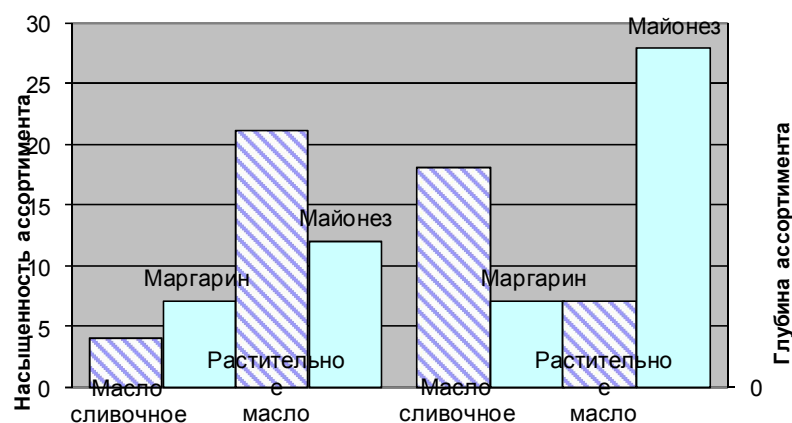


Рисунок 9 – Насыщенность и глубина ассортиментной группы «пищевые жиры» [40].

Товарная группа «сахар» имеет насыщенность, состоящую из двух видов: сахар–песок и сахар–рафинад. Глубина составляет 4 разновидности данного продукта [40].

Таблица 15 – Насыщенность и глубина ассортиментной группы «сахар» [40].

Насыщенность	Глубина
Сахар–песок	1
Сахар–рафинад	3

Следующая товарная группа «кондитерские товары» имеет широту – 6 товарных подгрупп [40].

Таблица 16 – Широта, насыщенность и глубина кондитерских товаров [40].

Широта	Насыщенность	Глубина
Фруктово–ягодные изделия	7	6
Карамель	5	6
Шоколад и какао–порошок	8	12
Мучные изделия	36	109
Конфеты	36	63
Халва	2	10

Товарная группа «зерномучные товары» включает в себя семь товарных подгрупп: крупы, мука, хлеб, булочные изделия, макаронные изделия, бараночные изделия, сухарные изделия. То есть, широта данной товарной группы равна 7.

Насыщенность зерномучных товаров представлена 68 торговыми марками и видами продукта, глубина составляет 147 разновидностей товаров данной группы. В таблице 17 представлены широта, насыщенность и глубина каждой подгруппы.

Таблица 17 – Широта, глубина, насыщенность товарной группы «зерномучные товары» [40].

Широта	Насыщенность	Глубина
Крупы	16	28
Мука	10	24
Хлеб	3	5
Булочные изделия	6	24
Макаронные изделия	12	27
Бараночные изделия	2	5

Из них самым наиболее насыщенным (165 наименований) является ассортимент алкогольных напитков, представленный водкой, ликерами, настойками, вином. В магазине есть специализированный вино–водочный отдел, где покупателю предлагается большой выбор вина. Насыщенность вкусовых товаров равна 349 наименований и марок, глубина составляет 209 разновидностей.

Широта глубина и насыщенность остальных ассортиментных групп представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Основные элементы ассортиментных групп и их показатели [40].

Ассортиментная группа	Широта	Насыщенность	Глубина
Мясо и мясные товары	6	48	37
Грибы	1	18	10
Свежие плоды	1	23	12
Свежие овощи	1	15	9
Переработанные плоды и овощи	2	30	24
Детское питание	3	38	49

Наиболее широк ассортимент мяса и мясных товаров, включающий в себя мясо разных видов, колбасные изделия, мясные консервы, различные полуфабрикаты.

Формирование спроса и стимулирование продаж – как ключевое направление в конкурентной борьбе за прочное место на рынке продажи товара. Формирование спроса заключается в том, чтобы сообщить потенциальному покупателю о существовании товара, осведомить его о потребностях, которые удовлетворяются этим товаром, максимально снизить недоверие к товару со стороны покупателей и довести до них гарантии защиты интересов покупателей в случае, если они не будут удовлетворены покупкой. Проведенный анализ показал, что типовой магазин ПАО «ДИКСИ ГРУПП» имеет все необходимые товары, для удовлетворения повседневного потребительского спроса.

3.2 Анализ ценовой политики

ПАО «ДИКСИ ГРУПП» применяет такой тип ценовой стратегии как стратегия низких цен или стратегия ценового прорыва. Такая стратегия может быть применена на любой фазе жизненного цикла. Она особенно эффективна при высокой эластичности спроса по цене и применяется, в том числе, с целью увеличения доли рынка своего товара. Такой вариант

целесообразен, если затраты в расчете на единицу продукции быстро сокращаются с ростом объема продаж. Низкие цены не стимулируют конкурентов создавать подобный товар, так как в такой ситуации они дают низкую прибыль [32, с. 59].

Супермаркеты ПАО «ДИКСИ ГРУПП» используют традиционные для большинства продуктов стратегии позиционирования. Они отдают приоритет стратегии «цена–качество». По довольно низкой цене они предлагают практически все виды товара. За счет больших закупок, они могут позволить себе снизить цены практически до возможного минимума.

Ранее с ориентацией на минимальные на рынке цены выставлялось 20% ассортимента ПАО «ДИКСИ ГРУПП», который формировал 40% выручки, и на некоторые, не самые ходовые, виды продукции устанавливала цены, средние по рынку. Иногда они были даже выше, чем в супермаркетах конкурентов. Теперь такая практика ценообразования была экстраполирована и на другие 80% ассортимента, на которые ранее устанавливалась цена с ориентацией на средний уровень по рынку.

Инициативу ПАО «ДИКСИ ГРУПП» можно считать оправданной в условиях кризиса. Магазины ПАО «ДИКСИ ГРУПП» ранее были то ли мягким дискаунтером, то ли экономичным супермаркетом – теперь превращается в нормальный дискаунтер, а именно магазин с узким ассортиментом и минимальным набором услуг для покупателей, с достаточно низкими ценами. Дело в том, что экономичный супермаркет как промежуточный формат между дискаунтером и супермаркетом – это порождение российских реалий начала 2000–х, когда отечественный потребитель, в отличие от своих собратьев на развитых рынках, еще не определился с запросами. Он хотел, делая покупки, одновременно и сэкономить на чем–то простом, и иметь возможность, не слишком считаясь с деньгами, приобрести что–нибудь «вкусненькое». Однако кризис заставил всех внимательнее относиться к уровню цен [23, с. 105].

Поэтому сеть магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» приступила к

реализации новой политики ценообразования – продажа всех товаров по минимальной цене рынка, и во всех магазинах этого формата цены существенно снижены на 100% ассортимента.

Сеть магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» готова продавать социально значимые товары по себестоимости, лишая себя прибыли и снижая свою маржинальную доходность. Такая стратегия особенно актуальна сегодня, когда покупатели стали бережнее относиться к своим расходам. В тоже время, менеджмент сети ожидает увеличения товарооборота и продолжения роста спроса на дешевые массовые продукты: крупа, мука, сахар, растительное масло, тушенка и т.п. [12, с. 148].

Исследование ценовой политики выявило, что более эффективно дифференцировать ее и использовать исходя из того, к какой товарной группе присущ товар. Таким образом, для компании наиболее эффективен следующий набор ценовых стратегий в зависимости от принадлежности к той или иной товарной группе: группа А – политика средних и престижных цен, группа Б – политика гибких цен, группа С – политика низких цен. В таблице 19 представлен уровень цен социально значимых продуктов питания.

Таблица 19 – Уровень цен на социально значимые продовольственные товары [40].

Продукт	Стоимость, руб.
Мясо кур, 1 кг.	118,80
Масло подсолнечное рафинированное, 1 л.	43,90
Молоко питьевое (м.д.ж. 2,5%), 1 л.	33,22
Кефир (м.д.ж. 2,5%), 1 л	34,90
Сметана (м.д.ж. 20%), 1 кг.	119,80
Творог (м.д.ж. 5–9%), 1 кг.	184,50
Яйцо куриное, 1 десяток	50,60
Сахар песок, 1 кг	43,25
Соль поваренная, 1 кг	8,40
Мука пшеничная (сорт высший), 1 кг	18,45
Хлеб белый из пшеничной муки, 1 кг.	25,80
Крупа рисовая (сорт первый), 1 кг	37,40
Крупа гречневая (сорт первый), 1 кг	80,50

Рассмотрим наценка магазина ПАО «ДИКСИ ГРУПП» на остальные группы товаров. Средняя цена производителей на 1 кг. говядины (бескостной) — 280— 290 рублей. Средняя цена мяса в типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» на 30 апреля составляла 431 рубль. Таким образом, по пути на прилавок товар подорожал на 51% [40].

Один килограмм свинины у производителей стоит около 300 рублей. В магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» его уже продают за 365 рублей [40]. В итоге наценка составляет 31%. Килограмм куриного мяса (тушка) у производителей стоит 125–130 рублей, в типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» — 175 рублей. Наценка, таким образом, составляет 40%.

В зависимости от сорта мяса производитель продает продукт с наценкой 20–40%, оптовик же продает товар в сеть с наценкой еще 25–40%. А торговая сеть наценивает еще от 15 до 50%.

В магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» в среднем повышают цену на готовую рыбную продукцию на 45–50%, на охлажденную рыбу — на 15–20%. Замороженные сибас и дорада компания продает примерно по 400 рублей за 1 кг. В типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» они стоят примерно по 500 рублей [40]. Таким образом, наценка составляет 25%.

По информации Российского союза предприятий молочной отрасли, средняя цена производителей за 1 л молока — 35 рублей. В типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» молоко продается по 67 рублей за 1 л. Таким образом, наценка может достигать до 91%.

Если брать средние цены производителей (данные Минсельхоза), масло стоит 42 рубля за 200 г. Средняя цена в типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» — 75 рублей. Наценка может достигать до 77%. Сметана в типовом магазине ПАО «ДИКСИ ГРУПП» продается в среднем по 49 рублей за 200 г, творог — по 74 рубля за 200 г. Наценка составляет 63% по сметане и 35% — по творогу.

У производителей 1 кг картофеля у них стоит 20 рублей, моркови — 30 рублей, капусты — 33 рубля. Картофель в типовом магазине ПАО «ДИКСИ

ГРУПП» стоит в среднем 52 рубля, морковь — 68 рублей, капуста — 52 рубля. Таким образом, наценка составляет по картофелю 160%, по моркови — 195%, по капусте — 73%.

Агрессивная ценовая политика, снижение издержек и повышение эффективности – все это элементы новой концепции развития дискаунтеров ПАО «ДИКСИ ГРУПП». Однако, как показало исследование наценка на отдельные категории товаров остается на довольно высоком уровне, что позволяет извлекать хорошую прибыль, но может привести к уменьшению конкурентоспособности сети магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП». В рамках повышения эффективности менеджмент сети необходимо снижать входные цены от поставщиков за счет увеличения объемов закупок. ПАО «ДИКСИ ГРУПП» рассчитывает на особую лояльность со стороны своих поставщиков, т.к. закупает у них значительные объемы и производит оплату вовремя, и кроме того, магазины сети являются локомотивами продвижения товаров производителей в регионы РФ. Снижение закупочной цены товара позволит снизить стоимость товара на прилавках сети магазинов, сохранив при этом прибыль компании.

3.3 Анализ сбытовой политики

ПАО «ДИКСИ ГРУПП» по праву может гордиться своей логистикой. При довольно большом ассортименте у этой торговой сети показатели складских остатков – одни из лучших в России и вызывают искреннее уважение даже у западных ритейлеров. Отчасти это объясняется тем, что централизованная логистическая модель сбытовой сети создавалась при участии западных консультантов, вооруженных передовым опытом зарубежных компаний. ПАО «ДИКСИ ГРУПП» стало первым ритейлером в России, построившим распределительный центр – центральную базу для снабжения всех магазинов сети восемью тысячами наиболее ходовых товаров. Уже в течение семи лет производители свозят в РЦ свои продукты,

которые сортируются, переупаковываются и доставляются по магазинам на машинах собственного автопарка ПАО «ДИКСИ ГРУПП». Подобная организация дела позволяет существенно снижать расходы на доставку товаров, и в этом заключается важное конкурентное преимущество.

Однако бурный экстенсивный рост и расширение ассортимента создали для компании серьезную проблему, известную среди специалистов как out-of-stock (что можно перевести как «нет в наличии») [20, с. 236].

Полки магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» действительно стали пустеть: товары заканчивались прежде, чем их успевали дозаказывать. В первую очередь это коснулось продуктов первой необходимости: молочной и мясной гастрономии, кондитерских изделий, спиртных и безалкогольных напитков, бытовой химии и т. д. Именно они приносят ритейлеру основной доход, однако именно они исчезали из торговых залов и со складов первыми.

Отсутствие в магазинах товаров, нужных покупателю, может привести к катастрофическим последствиям для продавца. Слабый контроль над ситуацией грозит потерями, превышающими 50,6% потенциальных продаж, и такие примеры есть в мировой практике. Менеджмент ПАО «ДИКСИ ГРУПП» вовремя осознал серьезность возникшей проблемы и начал борьбу с пустующими полками.

По данным Американской ассоциации бакалейщиков (Grocery Manufacturers Association), лишь в 25% случаев отсутствие товаров на полках (out-of-stock) порождается низкой дисциплиной и некачественным планированием. А главными виновниками пустующих полок (75%), и это отражает мировая статистика, являются не поставщики, а сами магазины со своей несовершенной системой заказов и выкладки товаров.

Но руководитель управления централизованных товарных запасов считает, что ответственность за пустые полки ритейлер и поставщик делят поровну. Поэтому возвращать товары на свои полки ПАО «ДИКСИ ГРУПП» пришлось в тесном контакте с поставщиками [14, с. 173].

По ряду товарных групп ПАО «ДИКСИ ГРУПП» все равно приходится работать с дистрибуторами. В случае срывов поставок руководство отдела сбыта воздействует на них штрафами. Размер штрафных санкций в крупнейших розничных сетях составляет до 10% от стоимости поставки.

Благодаря созданию страховых запасов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» снизил показатели out-of-stock в несколько раз. Например, по сокам и водам эта цифра уменьшилась вдвое – до 10%. Однако у таких заделов всегда есть и обратная сторона – ухудшение показателей оборачиваемости.

В этом году в ПАО «ДИКСИ ГРУПП» была опробована технология централизованного расчета страховых запасов. Там используется вероятностный анализ на основе среднеквадратичных отклонений. Этот метод позволяет рассчитывать страховой запас с учетом возможных недопоставок товара.

Обычно страховые запасы поддерживаются в течение недели, при сезонных пиках спроса – 10 дней. Отдел сбыта формирует их в основном по быстро оборачиваемым товарам (группа А) – восьми тысячам наименований, проходящим через распределительный центр. Это примерно треть ассортимента сети. Оставшиеся 70% – скоропортящиеся продукты питания. Их по магазинам развозят сами поставщики. Неудивительно, что показатели out-of-stock по товарам, проходящим через распределительный центр, выглядят намного лучше, чем по тем, которые магазины напрямую заказывают у поставщиков.

Таким образом, можно сказать, что сбытовая деятельность в ПАО «ДИКСИ ГРУПП» находится на довольно высоком уровне. В настоящее время общепризнано, что включение маркетинга в качестве органической составной части сбытовой логистики может послужить одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности. Вместе с тем, чуткое реагирование на малейшее изменение конъюнктуры рынка возможно лишь в случае эффективного функционирования информационной системы предприятия, информационной логистики в целом [40].

Для повышения эффективности сбытовой деятельности можно предложить использование RFID-технологий. RFID-системы могут быть применены практически в любом процессе фирмы во всех случаях, когда требуется оперативный и точный контроль, отслеживание и регистрация перемещений объектов, их учет в реальном времени. Популярность использования RFID во многом обусловлена возможностями, которые открывает данная технология для управления логистическими процессами. Прежде всего это сокращение издержек контроля грузопотоков и более эффективное управление бизнес-процессами в рамках цепочек поставок. Безусловно, основой эффективного взаимодействия фирм, составляющих цепь поставок, является отнюдь не RFID-технологии, а интеграция комплексных систем автоматизации.

Но после построения надежных информационных связей следующим важным этапом становится обеспечение стабильного, полноценного потока данных. И в достижении этой задачи радиочастотная идентификация не имеет себе равных по эффективности [21, с. 69].

Федеральные сети «Дикси» реализует товары в своих фирменных магазинах, работающих в формате «Масс-маркет» (Masses-market). Для магазинов прописаны определенные стандарты – по ассортименту, дизайну, оборудованию, что облегчает их тиражирование. Внутри форматов несколько магазинов объединены по территориальному признаку. Это дает возможность учитывать особенности района, сократить издержки на подбор и поддержание ассортимента, подготовку кадров.

3.4 Анализ коммуникативной политики

Сегодня предприятиям малых и средних размеров приходится нелегко, и для завоевания своего места на рынке им необходимы эффективные способы его освоения, ведения разноплановых конкурентных действий, так

же им крайне необходимо осуществлять коммуникацию со своими клиентами [15, с. 316].

Эффективная коммуникация характеризуется тем, что переданная информация должна быть понята в соответствии с ее первоначальным значением. Здесь существует двойная ответственность: как за передачу, так и за понимание (восприятие) значения информации [31, с. 43].

В комплекс маркетинговых коммуникаций входит четыре основных средства воздействия:

- 1) реклама;
- 2) пропаганда;
- 3) личная продажа.

К дополнительным инструментам маркетинговых коммуникаций относятся:

- брэндинг;
- участие в выставках и ярмарках;
- спонсорство;
- событийный маркетинг;
- неформальные вербальные маркетинговые коммуникации.

Каждому элементу присущи собственные специфические приемы коммуникации.

Следует рассмотреть каждое из основных средств воздействия, входящих в комплекс маркетинговых коммуникаций, на примере магазинов сети ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

Первым средством является реклама. Её, данная сеть магазинов, активно использует в своей коммуникативной политике. Существуют различные средства, с помощью которых ПАО «ДИКСИ ГРУПП» распространяет рекламу. К ним относятся и печатные СМИ, радио и телевидение, наружная реклама.

Конкретность, эффективность и доступность рекламы и информации достигается правильно избранной стратегией и тактикой рекламной деятельности фирмы, раскрывающей ее возможности.

В качестве наиболее эффективных каналов распространения рекламы в компании ПАО «ДИКСИ ГРУПП» рассматриваются следующие:

- телереклама;
- реклама в сети Internet;
- печатная рекламная продукция;
- наружная реклама;
- реклама на транспорте;
- промоушн, промоакции и др. [40].

Реклама на телевидении. Компанией ПАО «ДИКСИ ГРУПП» были созданы 15–секундные рекламные ролики, которые выходили в эфир основных местных телевизионных каналов. В качестве основного образа рекламных роликов была выбрана героиня юмористического сериала «33 квадратных метра» Клара Захаровна в исполнении актера Павла Кабанова. В серии телевизионных рекламных роликов Клара Захаровна сначала открывает для себя магазин «Дикси», а потом сама рекомендует его другим людям как магазин с хорошим ассортиментом, низкими ценами и качественным товаром. Вся история пронизана юмором и легкой иронией.

Реклама в компьютерных сетях Internet. Данная реклама является абсолютно новой и очень эффективной при ее невысоких стоимостях по сравнению с другими видами рекламы. У компании ПАО «ДИКСИ ГРУПП» есть свой сайт в Интернете. Он используется не только как еще один рекламный проспект, но и как инструмент позволяющий упростить общение с клиентом. На сайте можно познакомиться с историей фирмы, перечнем ее услуг и ценами, также есть свой интернет–магазин [40].

Печатная рекламная продукция (листовки). ПАО «ДИКСИ ГРУПП» располагает большим набором рекламной печатной продукции:

Буклеты – специальные издания, посвящены сети магазинов и товарам, которые можно приобрести по акционным ценам. В буклетах вместе с рекламным текстом размещаются фотографии рекламируемого товара. Буклеты выполняют двойную рекламную функцию, рекламируя товар по привлекательной цене, они привлекают внимание к магазину, предлагающему товар по привлекательной цене.

Листовки. Выпускаемые компанией ПАО «ДИКСИ ГРУПП» фактически выступают усеченными версиями буклетов и содержат в себе информацию о краткосрочных рекламных акциях на товар, реализуемый в сети магазинов.

Наружная реклама. Наружная реклама – вся реклама организации на улицах. К ней относятся рекламные щиты на улице, в метро, плакаты, реклама на транспорте. Особенность данного вида рекламы заключается в мгновенном восприятии. Отсюда – требования особенной яркости и увеличенных размеров, четкости и броскости рекламных текстов. Наружная реклама – является одним из элементов рекламы ПАО «ДИКСИ ГРУПП». Стратегия и тактика проведения рекламной кампании ПАО «ДИКСИ ГРУПП» состоит в поэтапной ее реализации, где особенно важная роль отводится планированию рекламных мероприятий. В соответствии с этим, план рекламных мероприятий отражает соответствующие пропорции в размещении рекламы.

ПАО «ДИКСИ ГРУПП» использует образы, разработанные для телевизионной рекламы и активно продвигает свой новый фирменный стиль, увеличивая тем самым узнаваемость своих магазинов.

В роли второго средства, входящего в комплекс маркетинговых коммуникаций, выступает пропаганда. Поддержание отношений с прессой не входит в обязанности организации, если деятельность сети магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» вызывает интерес общественности, то в данном случае, поддержание отношений с прессой является необходимой частью успешной политики предприятия и выступает в роли составляющего элемента всего

списка обязанностей организации. Средства массовой информации будут постоянно размещать материал и сообщения о данной сети магазинов. Возможность значительного снижения вероятности искажений, а также неточностей в сообщениях будет лишь тогда, когда прессе также будет оказано содействие. Кроме этого, отношения с прессой также используются и в целях рекламы. Основным средством общения сети магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП», как и любой другой организации, со своими клиентами является печатное слово. Именно поэтому данная торговая сеть активно сотрудничает как с печатными СМИ, так и с Интернет-изданиями [40].

Сеть магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» разработала свой собственный фирменный стиль (рисунок 10), который, по мнению многих специалистов, намного выигрышнее фирменного стиля своих конкурентов, таких как «Магнит» и «Пятерочка». Именно поэтому покупатели без особого труда узнают его.

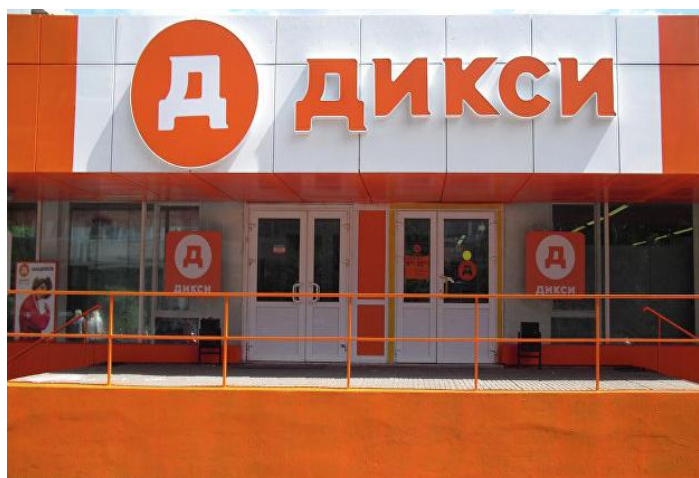


Рисунок 10 – Фирменный стиль сети магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [40].

На некоторых этапах принятия решения о покупке, особенно на стадии формирования покупательских предпочтений, а так же на стадии непосредственного совершения покупки наиболее эффективной является именно данный элемент.

Следует отметить, что в различных отраслях экономики значение личной продажи является различным. Например, личная продажа в розничной торговле просто необходима. Продавцы помогают сформировать определенный имидж и удержать своих покупателей. Верным доказательством того, что товар хороший является довольный покупатель.

Для привлечения постоянных клиентов, предпринимателю необходимо наличие квалифицированных продавцов.

В торговой сети ПАО «ДИКСИ ГРУПП» личные продажи осуществляются не в полной мере. В магазинах, если и есть продавцы–консультанты, или ответственные лица, за консультацию клиентов, то они, как правило, всегда заняты своими делами, и редко обращают внимание на посетителей. Однако, при обращении к ним с каким–либо вопросом дают грамотные консультации. Думаю, это следствие того, что персональная продажа один из дорогих методов воздействия, которые сеть применяет.

Таким образом, торговая сеть ПАО «ДИКСИ ГРУПП» использует в комплексе маркетинговых коммуникаций все основные средства воздействия.

Так же использует дополнительные инструменты маркетинговых коммуникаций, такие как участие в выставках и ярмарках.

В качестве итога исследования данной курсовой работы на примере ПАО «ДИКСИ ГРУПП» проведем SWOT – анализ. Матрица SWOT – анализа представлена в виде таблицы 20.

SWOT анализ – это один из самых распространенных и простых в использовании видов анализа бизнеса. С его помощью можно выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на успех компании.

Внутренней средой являются сильные и слабые стороны предприятия.

Внешней средой являются возможности и угрозы ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

Таблица 20 – SWOT–анализ деятельности предприятия ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

	Возможности:	Угрозы:
	1. Увеличение покупательского спроса. 2. Появление новых технологий. 3. Уход с рынка одного или нескольких конкурентов.	1. Изменение курса рубля. 2. Появление новых конкурентов. 3. Экономический кризис и как следствие снижение покупательской способности. 4. Демпинг со стороны других сетевых магазинов.
Сильные стороны: 1. Известная торговая марка. 2. Долгосрочные договора с известными поставщиками. 3. Постоянное внедрение инноваций 4. Большой ассортимент предлагаемых товаров. 5. Достаточность финансовых ресурсов. 6. Удобное месторасположение магазинов и чистота торговых залов. 7. Низкая текучесть кадров	– внедрение технологий big data; – построение логистики на основе программного обеспечения с искусственным интеллектом.	– выход на рынок новой сети магазинов; – объединение действующих сетей магазинов в более крупную сеть.
Слабые стороны: 1. Высокие цены на некоторые виды продукции по сравнению с конкурентами. 2. Угрозы внешней среды для бизнеса. 3. Отсутствие четких знаний персоналом своих прав и обязанностей. 4. Привлечение новых и удержание постоянных клиентов. 5. Наличие в производстве продукции, не пользующейся спросом. 6. Отсутствие систематизации в складском помещении. 7. Потребность в квалифицированных работниках.	– получение дохода с более дорогих позиций товара; – увеличение компетенции сотрудников с помощью внутрикорпоративных тренингов.	– снижение покупательной способности потребителей; – более эффективная маркетинговая стратегия конкурентов.

Таким образом, у предприятия достаточно сильных и слабых сторон. Сильными сторонами являются: известная торговая марка, долгосрочные

договора с известными поставщиками, постоянное внедрение инноваций, большой ассортимент предлагаемых товаров, достаточность финансовых ресурсов, удобное месторасположение магазинов и чистота торговых залов, низкая текучесть кадров. Слабые стороны предприятия – высокие цены на некоторые виды продукции по сравнению с конкурентами, угрозы внешней среды для бизнеса, отсутствие четких знаний персоналом своих прав и обязанностей, наличие в производстве продукции, не пользующейся спросом, отсутствие систематизации в складском помещении, потребность в квалифицированных работниках.

Заключение

В соответствии с поставленными в работе задачами были рассмотрены и исследованы элементы комплекса маркетинга ПАО «ДИКСИ ГРУПП».

Проведенный в первой главе анализ определений маркетинга различных авторств позволяет сделать выводы о том, что маркетинг – это комплексная система организации производства и сбыта, ориентированная на возможно более полное удовлетворение быстро меняющихся и все более разнообразных потребностей конкретных групп покупателей посредством рынка и получение на этой основе устойчивой прибыли и конкурентных преимуществ.

Товарная политика ПАО «ДИКСИ ГРУПП» является хорошо продуманной и приносит результаты, в виде увеличения прибыли и продвижении компании на рынке.

Проведенный анализ ценовой политики показывает, что решение об изменении ценовой политики положительно сказывается на деятельности торговой сети. Ранее ПАО «ДИКСИ ГРУПП» ориентировалось на минимальные на рынке цены и такая цена была характерна для 20% ассортимента сети магазинов ПАО «ДИКСИ ГРУПП». Однако этот ассортимент формировал 40% выручки, и на некоторые, не самые ходовые, виды продукции устанавливала цены, средние по рынку. Иногда они были даже выше, чем в супермаркетах конкурентов. Теперь такая практика ценообразования экстраполирована и на другие 80% ассортимента, на которые ранее устанавливалась цена с ориентацией на средний уровень по рынку.

Сбытовую деятельность можно охарактеризовать как одну из самых успешных в РФ по отрасли.

Таким образом, детально проработанная и документально закреплённая сбытовая политика становится эффективным инструментом текущего и

последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке.

Коммуникативная политика торговой сети учитывает все наиболее популярные способы взаимодействия. Основным каналом коммуникации ПАО «ДИКСИ ГРУПП» с покупателем является реклама. Кроме этого для более точного донесения позиции и ценностей ПАО «ДИКСИ ГРУПП» до общественности осуществляется активное взаимодействие со СМИ. Все это позволяет наиболее точно сформировать двустороннюю связь между покупателем и торговой сетью. Для точного позиционирования торговой сети в отношениях с партнерами ПАО «ДИКСИ ГРУПП» использует активное представительство на отраслевых выставках. Такое участие в выставках позволяет не только продемонстрировать достижения компании в отрасли, но и получить адресное общение с поставщиками.

Список используемых источников

1. Абчук, В.А. Коммерция: Учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Изд. Михайлова. – 2017. – 475 с.
2. Аванесов, Ю.А. Основы коммерции / Ю.А. Аванесов. – М.: ТОО Люкс-арт. – 2017. – 176 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Инфра. – 2018. – 452 с.
4. Басовский, Л.Е., Экономический анализ / Л.Е. Басовский. Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2018. – 315 с.
5. Белявский, И.К. Основы коммерции: Учебно-практическое пособие / И.К. Белявский // Московский государственный университет. – М.: МЭСИ. – 2018. – 129с.
6. Бизнес–план. Методические материалы / Под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика. – 2016. – 256 с.
7. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Юнити-Дана. – 2017. – 450 с.
8. Бланк, И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – М: Ника-Центр. – 2016. – 496с.
9. Бондаренко, Т.В. Стратегический менеджмент / Т.В. Бондаренко. – М.: Инфра. – 2017. – 250 с.
10. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – СПб.: Питер. – 2017. – 320 с.
11. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М. – 2017. – 164 с.
12. Валевич, Р.П., Экономика торгового предприятия / Р.П. Валевич – Минск: Высшая школа. – 2014. – 321 с.
13. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Финпресс. – 2017. – 205 с.

14. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Издательство МГУ. – 2017. – 320 с.
15. Виханский, О.С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский. – М.: Юнити. – 2017. – 452 с.
16. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – М.: Дело. – 2017. – 331 с.
17. Гребнев, А.И. Экономика торгового предприятия / А.И. Гребнев. – М.: – 2014. – 365 с.
18. Гречикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Гречикова. – М.: Юнити. – 2018. – 320 с.
19. Даненбург, В. Основы оптовой торговли: Практический курс / В. Даненбург. – СПб.: Нева-Ладога-Онега. – 2015. – 345 с.
20. Дашков, Л.П., Коммерция и технология торговли / Л.П. Дацков. – М.: Маркетинг. – 2018. – 448 с.
21. Дейян, А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / А. Дейян. – М.: Прогресс. – 2017. – 190 с.
22. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Ф Друкер Птер. Пер. с англ.: Уч.пособие. – М.: Вильямс. – 2018. – 398 с.
23. Дубров, А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А.М. Дубров. – М.: Финансы и статистика. – 2017. – 224с.
24. Йеннер, Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер. – М.: Дело. – 2017. – 125 с.
25. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйствование / У. Кинг. – М.: Дело. – 2017. – 320 с.
26. Ковалев, В.В. Как читать баланс / В.В. Ковалев. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика. – 2017. – 520 с.
27. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник / Л.И. Кравченко. – Изд. 9-е, перераб. М.: Новое знание. – 2018. – 254 с.

- 28.Лисиненко, М. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности фирмы / М. Лисиненко. – М.: Эксмо. – 2018. – 204 с.
- 29.Лукичева, Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева. – М.: Омега. – 2018. – 355 с.
- 30.Любимова, Н.Г. Менеджмент – путь к успеху / Н.Г. Любимова. – М.: Ника–С. – 2017. – 312 с.
- 31.Маркарьян, Э.А. Стратегия развития предприятия. Учебник / Э.А. Маркарьян. – М.: ПРИОР. – 2018. – 160 с.
- 32.Масютин, С.А., Стратегический менеджмент на российском предприятии /С.А. Масютин. – М.: Инфра. – 2017. – 246 с.
- 33.Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. Пер. с англ. М.: Дело. – 2016. – 361 с.
- 34.Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М.Власовой. – М.: Финансы и статистика. – 2017. – 102 с.
- 35.Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг». – 2017. – 328 с.
- 36.Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 248 с.
- 37.Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник / Б.И. Синецкий. – М: Юрист. – 2017. – 659 с.
- 38.Брагина, Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Л.А. Брагина. – М.: ИНФРА-М. – 2018. – 560 с.
- 39.Соломатина, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие / А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М. – 2017. – 295 с.
- 40.Официальный сайт ПАО «ДИКСИ ГРУПП» [Электронный ресурс] – URL: <https://group.dixy.ru>. (дата обращения 02.04.2019)