

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ

Навчальний посібник

Харків
ХДУХТ
2019

УДК 339.372.84
ББК 65.422.2
Т 60

Автори:

Д. М. Одарченко, К. В. Сподар, Т. В. Карбівнича, Є. Б. Соколова

Рецензенти:

д-р техн. наук, проф. кафедри товарознавства в митній справі Харківського
державного університету харчування та торгівлі

В. О. Захаренко,

канд. екон. наук, викл. Харківського торговельно-економічного коледжу
Київського національного торговельно-економічного університету

Я. Ю. Радченко

Рекомендовано до друку вченою радою Харківського державного
університету харчування та торгівлі (протокол №16 від 15 липня 2019 р.).

Т 60 Торговельні мережі [Електронний ресурс] : навч. посібник /
Д. М. Одарченко, К. В. Сподар, Т. В. Карбівнича, Є. Б. Соколова. –
Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM);
12 см. – Назва з тит. екрана.
ISBN 978-966-405-492-5

Посібник розроблено відповідно до робочої програми дисципліни
«Торговельні мережі» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Призначено для
забезпечення самостійної роботи студентів з метою засвоєння ґрунтовних
теоретичних знань з основ роздрібної торгівлі, глибокого системного та
комплексного розуміння функцій торговельних мереж, розуміння їх
соціально-економічної сутності та принципів функціонування, а також під
час підготовки до семінарських і практичних занять та виконання
індивідуальної роботи.

УДК 339.372.84
ББК 65.422.2

© Одарченко Д. М., Сподар К. В.,
Карбівнича Т. В., Соколова Є. Б.,
2019

© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2019

ISBN 978-966-405-492-5

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Основні аспекти торговельних мереж. теорії змін у роздрібній торгівлі	6
1.1. <i>Поняття торговельних мереж, корпоративних торговельних мереж</i>	6
1.2. <i>Основні аспекти торговельних мереж</i>	7
1.3. <i>Теорії змін в роздрібній торгівлі</i>	8
2. Еволюція організаційних форм роздрібної торгівлі	13
2.1. <i>Поняття організаційних форм роздрібної торгівлі, торговельних форматів</i>	13
2.2. <i>Принципи класифікації торговельних форматів</i>	18
3. Стратегія розвитку торговельних мереж	20
3.1. <i>Процес стратегічного планування</i>	20
3.2. <i>Тип ринку і характеристика конкурентної ситуації в роздрібній торгівлі</i>	21
3.3. <i>Оцінка стратегічних перспектив розвитку торговельних мереж</i> ...	31
4. Територіальні аспекти розвитку торговельних мереж	32
4.1. <i>Напрями розвитку роздрібних організацій</i>	32
4.2. <i>Методи експансії торговельних мереж</i>	34
4.3. <i>Франчайзинг та його основні різновиди</i>	36
4.4. <i>Визначення зони обслуговування торговельного підприємства</i>	42
4.5. <i>Типи розміщення роздрібних підприємств</i>	45
5. Організаційна структура торговельних мереж та управління персоналом роздрібних компаній	46
5.1. <i>Керуючі компанії. Організаційна структура та управління торговельних мереж</i>	46
5.2. <i>Джерела пошуку та відбір персоналу для роздрібної фірми</i>	53
5.3. <i>Програми та методи навчання персоналу в торговельних мережах. Контроль та стимулювання персоналу</i>	54

6. Організація закупівельної та логістичної діяльності торговельних мереж.....	57
<i>6.1. Функції та завдання роздрібних компаній в організації закупівель товарів</i>	<i>57</i>
<i>6.2. Методика організації закупівель</i>	<i>60</i>
7. Формування та управління асортиментом товарів у торговельних мережах	84
<i>7.1. Формування асортименту товарів</i>	<i>84</i>
<i>7.2. Етапи розробки товарів під власною торговою маркою. Особливості власних торгових марок</i>	<i>87</i>
<i>7.3. Управління асортиментом товарів на основі вартісного та варіаційного аналізів</i>	<i>89</i>
8. Організація продажу товарів та обслуговування покупців в торговельних мережах	94
<i>8.1. Стратегія ціноутворення роздрібного підприємства</i>	<i>95</i>
<i>8.2. Формування іміджу торговельної мережі</i>	<i>98</i>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Сьогодні торгівля є одним із провідних видів економічної діяльності, що продовжує динамічний розвиток, незважаючи на проходження стадії трансформації. Ринкові перетворення українського суспільства концептуально змінили підходи до сутнісного розуміння ролі й значення торгівлі в сучасній економіці. Комплексне її осмислення як найважливішої сфери послуг, основного ланцюга в системі господарських зв'язків між виробником і споживачем, її незамінність як рушійної сили економічного розвитку передбачають необхідність вивчення її потенціалу.

Як галузь господарської діяльності торгівля має розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, що забезпечують зберігання, транспортування й реалізацію товарної продукції, предметів споживання. За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки в торговельній галузі на тлі високих темпів збільшення обсягу продажів відбуваються структурні зміни, пов'язані з виникненням і активним просуванням на ринок торговельних форматів, що використовують прогресивні технології продажів, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні й логістичні системи, які надають покупцям широкий спектр супутніх послуг.

Створення торгових мереж – головний стратегічний напрям розвитку роздрібною торгівлі. Мережні структури є найбільш відомими з концепцій економічних відносин, заснованих на інституціональній та територіальній близькості. Торгові мережі підвищують оперативність збуту товарів, мають високу конкурентоспроможність, знижують витрати обертання на одиницю товару, що реалізується, більш оперативно реагують на зміни кон'юнктури ринку, використовують сучасні методи продажу тощо. Формування торгових мереж активізує процеси концентрації капіталів в сфері роздрібною торгівлі, що сприяє реалізації інвестиційних проектів, орієнтованих на споживчий ринок.

Дослідження розвитку торговельних мереж, розуміння їх соціально-економічної сутності та принципів функціонування дасть можливість сучасному фахівцю отримати знання і навички щодо ефективного ведення такої форми торгового бізнесу.

Курс «Торговельні мережі» є однією з профільюючих дисциплін, яка формує спеціалістів торгівлі вищої кваліфікації, дає майбутньому спеціалісту базові знання.

Курс «Торговельні мережі» пов'язаний з іншими дисциплінами, що викладаються у вищому навчальному закладі. Курс базується на знаннях з дисциплін «Організація торгівлі», «Комерційна діяльність», «Основи торговельного підприємництва», «Економічна теорія», «Маркетинг» та є основою для подальшого вивчення дисциплін напрямку «Торговельне підприємство».

Основним завданням курсу є озброєння студентів глибокими теоретичними знаннями з всієї сукупності організаційних, торговельно-технологічних операцій і процесів, що відбуваються в мережевому секторі роздрібною торгівлі.

Матеріали, викладені в навчальному посібнику, сприятимуть формуванню фахівця вищої категорії в галузі торгівлі, розвитку у здобувачів вищої освіти самостійності, творчої активності, вміння орієнтуватися у великому обсягу наукової інформації, у поточних та перспективних процесах роздрібною торгівлі.

1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ. ТЕОРІЇ ЗМІН У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1. Поняття торговельних мереж, корпоративних торговельних мереж

Торговельні мережі являють собою відкриті складні динамічні багатополюсні економічні системи, що складаються з оптових і роздрібних торговельних підприємств, і координують свою комерційну діяльність у рамках одного чи декількох територіальних або цільових ринків.

Торговельні мережі як багатополюсні системи. В мережі фактично відсутній єдиний керуючий центр, що жорстко регулює всю господарську діяльність окремих підрозділів (магазинів), а самі елементи мережі мають високий ступінь автономності в організації своєї комерційної діяльності. Особливо це виявляється в мережах, що функціонують на умовах франчайзингу, а також у мережах, які побудовані за «ланцюговим» принципом. З іншого боку, у рамках мереж можуть формуватися т.зв. «мережні вузли», що є центрами тяжіння для торгових підприємств, розташованих на одній території чи в рамках одного локального ринку. В якості таких вузлів можуть виступати логістичні центри, а також інтегровані сервісні комплекси.

Торговельні мережі як відкриті динамічні системи. Це означає, що їх склад досить швидко змінюється за рахунок включення або виключення окремих елементів (торгових підприємств). Причому рішення про зміну складу мережі може прийматися як на рівні вищого керівництва (якщо елементи, що включаються, чи елементи, що виключаються, досить великі), так і на рівні керівництва мережного вузла (якщо мова йде про невеликі роздрібні торгові підприємства).

До складу торговельної мережі входять як оптові, так і роздрібні торговельні підприємства. Це важливе доповнення, оскільки часто про

торгові мережі говориться тільки як про мережі роздрібних торгових підприємств. Насправді практично усі з нині існуючих торговельних мереж мають у своєму складі не тільки роздрібні, але й оптові, і навіть виробничі підрозділи.

1.2. Основні аспекти торговельних мереж

Торговельну мережу необхідно розглядати в трьох аспектах: територіальному, господарському й організаційному.

Територіальний аспект передбачає розгляд торговельної мережі як частини соціального й економічного інфраструктурного комплексу конкретного регіону з усіма його особливостями, проблемами і тенденціями розвитку.

Господарський аспект передбачає розгляд торговельної мережі як великої комерційної організації, що здійснює свою діяльність на споживчому ринку й істотно впливає на всі економічні показники регіону чи країни в цілому.

Організаційний аспект передбачає розгляд торговельної мережі як джерела створення особливого мережевого продукту.

Мережевий продукт має дві основні особливості:

- зовнішній ефект;
- ефект залежності.

Зовнішній мережевий ефект виникає в результаті уніфікації асортименту, методів продажів, оформлення магазинів тощо у рамках торговельної мережі. Для рядового покупця це означає, що на нього поширюється весь пакет привілеїв незалежно від того, у якому магазині мережі він здійснює чи буде здійснювати свої покупки. Крім того, покупець звикає до специфічних методів організації продажів, планування й оформлення магазину тощо.

Зворотним боком зовнішнього мережевого ефекту є *ефект залежності*

чи прихильності. Ставши користувачем торговельної мережі, покупець позбавляється частини своєї волі при виборі продавця, оскільки змушений купувати товари в магазинах саме даної мережі. Інакше він втрачає придбані раніше привілеї чи бонуси. Особливо явно ефект залежності виявляється при введенні системи накопичувальних знижок.

У міру розширення торговельної мережі і зовнішні ефекти, і прихильність до неї покупців зростають, що суттєво збільшує її конкурентноздатність у порівнянні з незалежними торговими підприємствами навіть при однаковому рівні цін, якості товарів і рівні торговельного обслуговування. Крім того, у рамках мережі найбільше явно виявляється ефект масштабу незалежно від розміру торгових підприємств, що входять до її складу. Головним є не те, які по розміру торговельні підприємства входять до складу мережі, а те – скільки їх і як вони розподілені територіально. Крім того, тільки в рамках мережі з'являється можливість розподілу ролей між магазинами для більш повного використання купівельних ресурсів споживчого ринку.

1.3. Теорії змін в роздрібній торгівлі

Три основні види теорій змін у роздрібній торгівлі:

1. Теорії циклічності.
2. Теорії оточення.
3. Теорія конфлікту.

Теорії циклічності відслідковують розповсюджені шляхи розвитку роздрібною торгівлі в часі, до них відносяться найбільш ранні теорії змін у роздрібною торгівлі. Три первинних теорії циклічності:

1. Колесо роздрібною торгівлі.
2. Життєвий цикл роздрібною організації.
3. Акордеон роздрібною торгівлі.

Колесо роздрібної торгівлі. Ця рання гіпотеза була висунута як спроба пояснити еволюцію інститутів роздрібної торгівлі як замкнутий цикл трьох етапів, що змінюють одне одного.

Етап 1 – фаза виходу на ринок (нова компанія з’являється на ринку).
Особливості: низькі ціни, низькі витрати, спрощені методи торгівлі, обмежений асортимент, мінімальний набір послуг, агресивна стратегія.

Етап 2 – фаза нарощування (роздрібна організація розширюється).
Особливості: помірні ціни, високоякісні товари, широкий асортимент, інноваційні технології, збільшення послуг.

Етап 3 – фаза вразливості (зрілість роздрібної організації).
Особливості: приналежність до елітного ринку, високі ціни, високоякісні товари, широкий асортимент, особлива увага приділяється послугам.

Недоліки теорії «колесо роздрібної торгівлі»:

- 1) обмеженість застосування та недостатня обґрунтованість;
- 2) неможливість застосування до виведення різних типів торговельних підприємств на міжнародний ринок;
- 3) суперечливість щодо можливості застосування для прогнозування майбутнього розвитку роздрібної торгівлі.

Перевага теорії «колесо роздрібної торгівлі» – дозволяє роздрібним компаніям зрозуміти, чи властиво їм змінювати саме ті особливості, що раніше забезпечили їм успіх, і до третього етапу розвитку стати вразливими.

Життєвий цикл роздрібної організації – тривалість існування всіх роздрібних організацій обмежена. За своє життя вони перетерплюють чотири етапи розвитку:

- 1) поява;
- 2) ріст;
- 3) зрілість;
- 4) спад.

Недолік теорії «життєвий цикл роздрібної організації» – розпливчате визначення часу переходу організації чи форми торгівлі від

однієї стадії до іншої.

Акордеон роздрібної торгівлі – зв’язує розвиток роздрібної організації в часі з асортиментом товарів. Відповідно до цієї теорії, роздрібним організаціям властиво згодом схилитися до спеціалізації і диверсифікованості. Теорія розроблена в США на підставі історичної схеми розвитку торгівлі в цій країні. Першими в США з’явилися магазини змішаних товарів, що надають різноманітний асортимент товарів вузькому колу покупців. По мірі зростання міст з’явилися спеціалізовані торгові точки з обмеженим, але достатньо глибоким асортиментом товарів: взуттєві магазини, аптеки, магазини одягу. При черговому розтяганні «хутра акордеона» виникли універсальні магазини з різноманітним асортиментом і значною глибиною товарної номенклатури. Коли «хутра» зжалися востаннє, у 1980–1990-х рр., важливою прикметою цього явища стала велика концентрація асортименту роздрібних організацій, що займають визначену нішу, та розвиток «убивць категорій».

Головна перевага теорії акордеона роздрібної торгівлі – історичні схеми розвитку торгівлі, що свідчать про явну схильність великих і дрібних роздрібних компаній включати до товарної номенклатури нові асортиментні позиції, що заважає організаціям дотримуватися спеціалізації чи обраної сфери діяльності

Теорії оточення пояснюють взаємозв’язок макросередовища (зовнішнього середовища) з мікросередовищем в організації.

Серед теорій оточення в роздрібній торгівлі переважають дві.

1. Еволюційна теорія.
2. Інституціональна теорія.

Сутність *еволюційної теорії* – у роздрібній торгівлі найбільш ймовірне виживання тих організацій, що успішно адаптуються до мінливих умов макросередовища.

Життєздатність роздрібної компанії залежить від:

- 1) чисельності і розподілу населення;
- 2) структури потреб у товарах, що у свою чергу зв'язана з такими демографічними перемінними, як розмір сім'ї і доходи;
- 3) доходів по регіонах і розподілу доходів;
- 4) технологічних можливостей;
- 5) урядових постанов;
- 6) соціального розшарування суспільства тощо.

Стратегії виживання роздрібних компаній:

1. *Експериментування* – апробування продажу нових товарів чи нових форм торгівлі в одному-двох магазинах і лише потім широке впровадження.

2. *Спільний збут* – відособлені організації об'єднуються, щоб зробити спільну пропозицію покупцям.

3. *Фізична видозміна торгових приміщень* – зміна місцерозміщення або перепланування торговельного приміщення магазину з впровадженням нових видів діяльності (турагентство, інтернет-зони, кафе, дитячий ігровий комплекс тощо).

4. *Імітування* – застосування новаторських систем чи форм торгівлі, розроблених іншими організаціями (надання послуг по ксерокопіюванню, друку фотографій, аптечних, фінансових послуг у продуктових магазинах).

5. *Вертикальна інтеграція* – роздрібні компанії беруть на себе інші функції каналів розподілу, такі як виробництво чи оптові продажі, щоб на організаційному рівні контролювати постачання. Можливий і зворотний варіант, коли виробник виходить на роздрібний ринок, щоб підвищити прибутковість.

6. *Горизонтальна інтеграція* – роздрібні компанії прагнуть контролювати інші роздрібні організації, щоб зберігати за собою частку ринку, здійснювати інноваційний маркетинг, здобувати новий досвід у сфері управлінської та іншої діяльності (покупка компаніями магазинів у збанкрутілих власників).

7. *Мікромерчандайзинг* – роздрібні компанії, що застосовують стратегію мікромерчандайзинга, коригують методи сегментації ринку, зосереджуючи увагу на потребах групи, об'єднаної демографічними показниками чи способом життя, створюючи для неї найбільш зручний формат торгівлі.

Основний недолік теорії еволюції – ця еволюція не враховує вплив роздрібних організацій на середовище, в якому вони функціонують (вигода планування, лобювання, цілодобовий режим роботи, Internet-торгівля тощо).

Інституціональна теорія – розглядає організацію як невід'ємну складову середовища, між організацією і її оточенням існує певна взаємозалежність. Рішення і дії роздрібною організацією є відображенням економічних і культурних норм середовища, в якій організація функціонує.

Ці норми існують на рівні завдань і на інституціональному рівні.

Рівень завдань: роздрібна організація реагує на оточення діями, які направлені на досягнення ефективності роздрібною торгівлі – формування асортименту, цінова політика, виконання торгово-технологічних операцій.

Інституціональний рівень: дії роздрібною організацією вписані в рамки культурних та моральних норм, які впливають і на внутрішню культуру організації, і на виконання її місії в суспільстві.

Теорія конфлікту розглядає події, що відбуваються в тому випадку, коли інновація чи нова форма торгівлі порушує сформовану ситуацію в секторі роздрібною торгівлі. Оскільки роздрібні організації адаптуються одна до одної в процесі ринкової конкуренції, поступово розвиваються нові торговельні формати. Цей безупинний розвиток діючих форматів викликано діалектичним процесом, основні компоненти якого — дія, реакція і синтез.

Стадії реакції на нововведення в сфері роздрібною торгівлі:

1. *Потрясіння* – вороже відношення роздрібних організацій до всього, що загрожує їхній сформованій ролі в сфері розподілу.

2. *Відхід в оборону* – ігнорування можливого впливу нововведень чи намагання зменшити його.

3. *Визнання* – визнання нововведень (або можливе загострення протистояння).

4. *Адаптація* – пристосування до ситуації.

Комбінована теорія охоплює різні гіпотези розвитку роздрібно́ї торгівлі.

Головна перевага комбінованої теорії – можливість прогнозувати результат розвитку роздрібно́ї торгівлі, незважаючи суперечливість результатів різних теорій змін роздрібно́ї торгівлі.

2. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Поняття організаційних форм роздрібно́ї торгівлі, торговельних форматів

Організаційна форма роздрібно́ї торгівлі – сукупність обмежених ресурсів, що дозволяє торговельній організації отримувати дохід за рахунок експлуатації певної ринкової ніші. Являє собою самостійну і цілісну господарську структуру, характеристики якої тісно зв'язані з зовнішнім середовищем і відповідають його принципам вимогам.

Ринкова ніша – це частина сегментованого ринкового простору, у якій формуються відносно стійкі зв'язки даної організаційної форми з визначеними групами постачальників і споживачів.

Торговельний формат – організаційна форма роздрібно́ї торгівлі, яка орієнтована на визначену цільову групу покупців (наприклад, елітний гастрономічний бутік, супермаркет для представників середнього класу, «м'який» дискаунтер чи соціальний магазин для малозабезпечених верств населення).

Торговельний формат як специфічна організаційна форма (а не сукупність товарів, що реалізуються) є основним продуктом торговельних підприємств, що пропонуються ними споживачу.

Стійкість і значимість торговельного формату залежить від *ширини ринкової ніші*.

Основні параметри ширини ринкової ніші:

1. Товарний асортимент.
2. Спектр послуг.
3. Ціновий діапазон.
4. Цільові групи споживачів.
5. Кількість господарських об'єктів і їх територіальне розміщення.
6. Обсяг продажу.
7. Частка ринку.

2. Ринкові ніши торговельних форматів, їх ширина та щільність.

Життєздатність і перспективи розвитку торговельного формату визначає *ступінь заповнювання ринкової ніші*.

Ринкова ніша заповнена, коли учасники ринку, що використовують один торговельний формат, претендують на одних і тих же постачальників і споживачів.

Ступінь заповнювання ринкової ніші залежить від кількості торговельних підприємств і їх територіального розміщення.

Ознаки класифікації торговельних форматів:

1. Характер торговельних об'єктів (магазинні і позамагазинні форми торгівлі).
2. Спосіб територіального розміщення торговельних об'єктів (ізольоване і групове).
3. Характер інтеграції торговельних об'єктів (незалежні і мережеві магазини).
4. Тип товарного асортименту (фуд і нон-фуд).
5. Спеціалізація (спеціалізовані, універсальні, змішані, комбіновані).
6. Форми торговельного обслуговування (традиційні, прогресивні, змішані).
7. Характер цільових груп споживачів.

Інтеграційні зв'язки мережевих магазинів:

1. Формальні інституціональні зв'язки (торговельні об'єкти можуть знаходитися в єдиній власності або працювати на основі франчайзингу).
2. Управлінські зв'язки (передбачається єдина схема управління торговельною мережею, при цьому можлива різна ступінь централізації управління).
3. Організаційно-технологічні зв'язки (робота об'єктів торговельної мережі в єдиному або близькому торговельному форматі).
4. Символічні зв'язки (робота об'єктів торговельної мережі під єдиною торговою маркою).

Цільові групи споживачів:

1. Вищий і преміальний сегменти – для забезпечених покупців.
2. Середній сегмент – для середньозабезпечених покупців.
3. Економічний сегмент – для малозабезпечених верств населення.
4. Сегмент для бідних верств населення.

Показники диференціації торговельних форматів за цільовою групою споживачів:

1. Широта торговельного асортименту (кількість SKU) – наявність або відсутність вибору по кожному виду товарів, частка товарів імпульсного попиту.
2. Якість торговельного асортименту – рівень споживацьких властивостей товару, наявність відомих брендів.
3. Рівень торговельної націнки – найбільший в преміум-сегменті, найнижчий – в сегменті для малозабезпечених.
4. Зручність розміщення торговельного об'єкта – територіальна близькість магазину до місця проживання чи роботи споживачів, зручний під'їзд до магазину (паркування, зупинка громадського транспорту, безкоштовні розвозки).
5. Якість обслуговування споживачів – планування торговельно-го залу, розміщення і викладка товару, кількість і кваліфікація продавців-

консультантів, системи стимулювання попиту).

6. Реєстр додаткових послуг – наявність служби доставки товару, гарантійне і сервісне обслуговування тощо.

Сучасні магазинні торговельні формати – гіпермаркети, супермаркети, дрібнооптові магазини «cash&carry», дискаунтери, бутіки, мінімаркети, «магазини у дома» («зручні магазини»).

Основні параметри торговельних форматів: вид торгівлі, форма обслуговування, розмір торгової площі, широта і склад торговельного асортименту, середній товарний чек, обсяг інвестицій для введення об'єкта, річний обсяг обороту, територіальне розміщення.

Таблиця 1.1

Характеристика основних форматів

Формат торгівлі	Параметри	Характеристика
1	2	3
Гіпермаркет (Hypermarket)	Роздрібна торгівля. Самообслуговування. S торг. = 5–20 тис. м ² N = 30–60 тис. позицій SKU на 1 м ² = 6–7 PPO = 9+ I = 10–30 млн дол. Q = 80–110 млн дол. Периферія	Ціновий сегмент – середній, економ. Подовжений чи цілодобовий графік роботи, без вихідних. Паллетна викладка окремих товарів. Зручний транспортний зв'язок (безкоштовна розвозка) Велика автостоянка Фуд/нон-фуд – 70/30 Відсутність продавців в торговельному залі

1	2	3
Супермаркет (Supermarket)	Роздрібна торгівля. Самообслуговування, окремі товари через прилавок. S торг. = 600–20000 м ² N = 4–20 тис. позицій SKU на 1 м ² = 7–10 PPO = 3+ I = 3-5 млн дол. Q = 5–10 млн дол. Центр, спальні райони	Ціновий сегмент – середній. Часи роботи 8.00–22.00, без вихідних, рідше подовжений чи цілодобовий графік роботи. Зручний транспортний зв'язок (іноді безкоштовна розвозка) Наявність парковки. Фуд/нон-фуд – 80/20 Наявність продавців в торговельному залі, висока якість обслуговування
Кэш энд Кэрри (Cash&Carry)	Дрібнооптова і роздрібна торгівля. Самообслуговування. S торг. = 6–15 тис. м ² N = 20–40 тис. позицій SKU на 1 м ² = 4–6 PPO = 9+ I = 15–25 млн дол. Q = 70–130 млн дол. Периферія	Ціновий сегмент – середній, економ. Графік роботи – без вихідних. Переважно продаж в упаковці виробника. Суміщення складу і торгового залу. Фуд/нон-фуд – 60/40. Паллетна викладка. Велика парковка.
Дискаунтер (Discounter)	Роздрібна торгівля Самообслуговування S торг. = 400–1500 м ² «М'який» – N = 1,5–3 тис. позицій «Жорсткий» – N = 1–1,5 тис. позицій SKU на 1 м ² = 4-5 PPO = 3-8 «М'який» I = 200-500 тис дол. «Жорсткий» I = 100-200 тис дол. «М'який» Q = 4-5 млн дол. «Жорсткий» Q = 3-5 млн дол. Напівпериферія, периферія	Ціновий сегмент – економ. Часи роботи 9.00–23.00, без вихідних. Парковка невелика чи відсутня. Палетна викладка окремих товарів. Вузкий асортимент. Фуд/нон-фуд – 90/10. Мінімум послуг. Відсутність продавців в торговельному залі

1	2	3
Мінімаркет (MiniMarket) Магазин у дома, Зручний магазин (Convenient Store)	Роздрібна торгівля. Самообслуговування. Через прилавок. S торг. = 300–500 м ² N = 4–7 тис. позицій SKU на 1 кв.м. = 5–10 PPO = 1–2, рідше 3+ I = 500–1000 тис. дол. Q = 5–7 млн дол. Центр, спальні райони, периферія	Ціновий сегмент – середній. Подовжений чи цілодобовий графік роботи, без вихідних. Вузький асортимент товарів повсякденного попиту продовольчої і непродовольчої груп. Наявність паркування залежить від розміщення магазину
Бутік (Butik) Гастрономи класу преміум і суперпреміум	Роздрібна торгівля. Самообслуговування, окремі товари через прилавок. S торг. = 500–1000 м ² N = 6–8 тис. позицій SKU на 1 кв.м. = 5–10 PPO = 3+ I = 2–3 млн дол. Q = 8–20 млн дол. Центр	Ціновий сегмент – вищий, преміум. Подовжений без вихідних. Асортимент елітних товарів. Висока якість обслуговування Наявність паркування

2.2. Принципи класифікації торговельних форматів

Класифікація торговельних мереж:

1. *Масштаб діяльності* – міжнародні (іноземні торговельні мережі), національні (мережі, які широко представлені в регіонах або мають реальні плани загальнонаціональної експансії), регіональні (мережі, представлені в декількох регіонах країни), місцеві (мережі, представлені в одному регіоні країни).

2. *Організаційно-правова форма* – господарські товариства, холдинги, об'єднання тощо.

3. *Спеціалізація* – продовольчі, непродовольчі, змішані.

Найбільші світові торговельні мережі

Торговельна мережа	Ринки
1	2
Wal-Mart Stores, Inc. (США)	США, Канада, Мексика, Німеччина, Великобританія, Бразилія, Китай, Півд. Корея, Аргентина, Пуерто-Рико
Carrefour Group (Франція)	Франція, Бельгія, Чехія, Словаччина, Швейцарія, Іспанія, Греція, Португалія, Туреччина, Італія,
	Польща, Бразилія, Аргентина, Мексика, Колумбія, Чилі, Сінгапур, Індонезія, Японія, Тайвань, Малайзія, Китай, Півд. Корея
Royal Ahold (Нідерланди)	Нідерланди, США, Швеція, Норвегія, Данія, Латвія, Литва, Естонія, Португалія, Іспанія, Чехія, Польща, Бразилія, Аргентина, Чилі, Гватемала, Таїланд, Малайзія
Metro AG (Німеччина)	Німеччина, Австрія, Бельгія, Китай, Чехія, Данія, Франція, Великобританія, Греція, Угорщина, Італія, Люксембург, Марокко, Нідерланди, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Іспанія, Швейцарія, Туреччина, Україна
Tesco (Великобританія)	Великобританія, Ірландія, Угорщина, Польща, Чехія, Словаччина, Таїланд, Півд. Корея, Тайвань
Ito Yokado (Японія)	Японія, Тайвань, США, Таїланд, Мексика, Австрія, Півд. Корея, Канада, Малайзія, Сінгапур, Філіппіни, Китай, Швеція, Норвегія, Данія, Іспанія, Пуерто-Рико
Rewe (Німеччина)	Німеччина, Австрія, Італія, Польща, Франція, Чехія, Словаччина, Хорватія, Румунія, Болгарія, Україна
ITM Interprises (Франція)	Франція, Іспанія, Португалія, Італія, Бельгія, Німеччина, Польща, Канада
Sainbury (Великобританія)	Великобританія, США
Auchan (Франція)	Франція, США, Мексика, Аргентина, Люксембург, Іспанія, Португалія, Марокко, Польща, Угорщина, Італія, Китай, Тайвань

Торговельні мережі за спеціалізацією:

1. Торговельні мережі FMCG – fast moving customer goods (товари масового попиту) – продукти харчування і деякі види супутніх непродовольчих товарів.
2. Торговельні мережі DIY – do it yourself (зроби це сам) – будівельні товари і товари для дому.
3. Торговельні мережі побутової техніки.
4. Автомобільні торговельні мережі.
5. Мобильні торговельні мережі.
6. Меблеві торговельні мережі.
7. Торговельні мережі з реалізації товарів для дітей.
8. Торговельні мережі з реалізації одягу та взуття.
9. Торговельні мережі з реалізації косметики і парфумерії.
10. Торговельні мережі з реалізації комп'ютерної техніки.
11. Торговельні мережі з реалізації товарів для тварин.
12. Мережі аптек.

3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

3.1. Процес стратегічного планування

Аналіз зовнішнього середовища виявляє основні можливості і загрози для роздрібною компанії, а оцінка і аналіз ресурсів визначають її стратегічні характеристики.

Стратегічний вибір – це вивчення варіантів рішень, їх оцінка в зв'язку з можливостями організації.

Вивчення зовнішнього середовища дозволяє виявити ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність організації. Основні чинники зовнішнього середовища відомі під назвою *PEST, STEP чи SPELT-чинників* (social, political, economic, legal, technological — соціальні, політичні, економічні, законодавчі і технологічні).

Політичні – виборчі компанії, формування «груп впливу», вплив ВТО, державне регулювання галузі, державне регулювання конкуренції, зміни законодавства.

Економічні – динаміка ВВП, інфляція, динаміка курсу національної валюти, динаміка зайнятості, платоспроможний попит, розвиток ринку і цикли ділової активності (спад, поновлення, процвітання), вартість енергоресурсів.

Соціальні – базові цінності, стиль і рівень життя, тенденції працевлаштування, дозвілля, демографічні зміни, релігійні фактори, вплив ЗМІ.

Технологічні – тенденції НДДКР, патенти, нові продукти, розвиток технологій.

Дуже важливо виявляти і контролювати ті елементи зовнішнього середовища, які мають безпосередній вплив на діяльність організації і напрямок її розвитку. Однак роздрібні компанії мають добре розумітися щодо PEST-тенденцій і змін, оскільки вони діють у швидко змінюваному оточенні, в умовах гострої конкурентної боротьби, а тенденції в макросередовищі створюють чимало проблем і обумовлених ними можливостей.

3.2. Тип ринку і характеристика конкурентної ситуації в роздрібній торгівлі

Аналізу зовнішнього середовища має включати структурний аналіз конкурентного середовища. Для аналізу ринкового середовища варто скористатися методом *п'яти сил*, запропонованим Майклом Портером. Цей метод являє собою корисний інструмент для оцінки конкурентної ситуації на місцевому, національному і міжнародному рівнях. Сутність цього методу полягає у визнанні того, що на ринку, де розгортається конкурентна боротьба, діють п'ять сил:

1. Загроза вторгнення нових конкурентів.
2. Переваги постачальників.
3. Переваги покупців.
4. Загроза заміни.
5. Суперництво конкурентів.

Погроза вторгнення нових конкурентів.

Новачки, що входять у галузь несуть нову погрозу, що залежить від двох груп чинників:

1. Вхідних бар'єрів – економія масштабу, неможливість одержання доступу до технологічних і спеціальних ноу-хау, наявність ефекту кривої досвіду, відданість покупця торговій марці, потреби капіталу, не вигідне положення за рівнем витрат, що не залежить від обсягу діяльності, доступ до розподільних каналів, регулюючі положення, тарифи і міжнародні торгові обмеження.

2. Очікуваної реакції фірм галузі на появу новачків (теорія конфлікту).

Переваги постачальників.

Більш слабка позиція постачальників буде за таких умов:

1. Товари, що поставляються, стандартні і є в наявності на вільному ринку.

2. Існують товари-замінники і переключитися на них неважко.

Більш сильна позиція постачальників буде за таких умов:

1. Значний обсяг поставок товарів відомих торгових марок.
2. Можливість прямої інтеграції в маркетинговий канал.

Переваги покупців.

Сила впливу покупця залежить від:

1. Величини покупки.
2. Витрат на переключення на замінники (інші формати).
3. Ступеня диференціації продукції.

Для роздрібних компаній *загроза заміни* полягає в:

1. Заміні форм і методів торгівлі (формати, дистанційна торгівля, прогресивні методи обслуговування тощо).

2. Зростанні частки грошового доходу споживачів, що витрачається ними на дозвілля, подорожі і погашення позичок.

Суперництво конкурентів підсилюється, якщо для виходу на ринок немає перешкод, переваги постачальника і покупця великі і є реальна погроза заміни. До інших передумов явного суперництва конкурентів на роздрібному ринку відносяться:

1. Однакові розміри домінуючих організацій, що ведуть боротьбу за частку ринку.

2. Повільний ріст ринку, що розпалює суперництво.

3. Умови, при яких більш слабкі організації будуть поглинені (злиттям, угодами, приєднанням) більш великими з метою збільшення частки.

4. Ріст витрат для виходу на ринок — через визначений набір активів і нерухомості, узятій в тривалу оренду.

Аналіз п'яти сил дозволяє вивчити баланс конкурентного ринку і створити фундамент для майбутньої стратегії споживання, допомагає помітити можливі зміни характеру і балансу п'яти сил.

Способи ведення конкурентної боротьби в роздрібній торгівлі:

1. Забезпечення ефективності діяльності.

2. Легітимність – зрозумілість для споживача, відповідність його уявленням про «найкращі компанії», довіра споживача.

3. Компрометація інших форматів.

Переділ ринку на користь нових форматів відбувається через органічне зростання нових форматів та зовнішнє вторгнення роздрібних операторів.

Стадії конкуренції на споживчих ринках

1 стадія (середина 1990-х років – заснування провідних українських компанії і становлення нових торгових форматів):

1. Нові формати мало поширені.

2. Ринкові ніші не заповнені.

3. Суперництво за захоплення нових ніш.
4. Рівень прямої конкуренції низькій.
5. Старі і нові формати працюють з різними цільовими групами споживачів.
6. Між старими і новими форматами зберігається територіальна дистанція.

2 стадія (перше десятиліття 2000-х років – просування ведучими учасниками ринку нових торговельних форматів і витіснення традиційних гравців):

1. Економічне і територіальне наближення форматів.
2. Ринкові ніші заповнені.
3. Старі і нові формати залучають однакові цільові групи споживачів.
4. Посилення рівня прямої конкуренції.
5. Витіснення старих форматів новими.

3 стадія (кінець першого – початок другого десятиліття 2000-х років – конкурентна боротьба між великими мережевими компаніями):

1. Нові формати займають основну частку ринку.
2. Значний рівень прямої конкуренції.
3. Конкурентна боротьба між новими форматами.
4. Небезпека цінових війн.

Аналіз зовнішнього середовища виявляє потенційні зовнішні можливості і погрози для організації. Для того щоб скористатися можливостями макросередовища, потрібно визнати, що така можливість існує, та оцінити життєздатність цієї можливості.

Корпоративний аудит (ревізія) – об'єктивна оцінка фінансових і кадрових можливостей організації, при якому в розрахунок приймаються також нематеріальні переваги: імідж компанії, ділова репутація, популярність марки, міцність мережі постачань і розгалуженість контактної мережі.

Аудит фінансових можливостей:

1. Джерела капіталу і кредит.
2. Контроль боржників і кредиторів.
3. Регулювання операцій з готівкою.
4. Відносини з великими фінансовими організаціями.
5. Інвестиції.

Аудит фізичних ресурсів:

1. Портфель нерухомості – розмір, термін служби, розташування, ступінь амортизації;
2. Устаткування – кількість, можливості, розташування, вік, тривалість терміну служби;
3. Можливості аутсорсингових організацій і відношення з ними.

Аудит людських ресурсів:

1. Структура організації.
2. Чисельність і зайнятість персоналу.
3. Контракти, службові обов'язки, гнучкість графіка.
4. Навички і здібності персоналу.
5. Рекрутингові агентства і відносини з ними.

Об'єктивний аудит має показати межі компетенції організації, тобто сильні сторони, на які можна розраховувати в конкурентній боротьбі. Це дозволяє більш повно оцінити потенціал організації і розумніше користатися можливостями.

Ділова стратегія роздрібної компанії – способи використання обмежених ресурсів, за допомогою яких реалізуються відносно довгострокові інтереси компанії.

Елементи ділової стратегії роздрібної компанії:

1. Оцінка та прогнозування ситуації на ринку;
2. Пошук власної ринкової ніші і вибір відповідних їй організаційних форм.
3. Розробка цільових установок (позиціонування компанії в майбутньому).

4. Визначення способів розвитку і мобілізації необхідних ресурсів (визначення темпів прогнозованого зростання, напрямку територіальної експансії, форми використання власних чи позикових засобів тощо).

Перший тип ділової стратегії: позиціонування компанії на даному ринку (зростання масштабів діяльності, стабілізація позицій, вихід з ринку).

Стратегія зростання:

1. За рахунок внутрішніх джерел (*стратегія органічного зростання*).
2. Об'єднання з іншими учасниками ринку (*злиття, приєднання, поглинання, створення стратегічних альянсів*).

Стратегія виходу з ринку:

1. Скорочення діяльності.
2. Припинення діяльності.

Другий тип ділової стратегії: стратегія економічного зростання:

1. Форсоване проникнення компанії на даний ринок.
2. Вихід на нові ринки з уже існуючими продуктами (форматами), у тому числі розширення географії діяльності компанії.
3. Виведення на ринок нових продуктів (форматів).
4. Диверсифікація діяльності через вихід на суміжні ринки і включення в інші технологічні ланцюги постачань.

Третій тип ділової стратегії: загальне стратегічне спрямування:

1. *Фокусування на конкретному споживчому сегменті (забезпечення фізичного доступу цільових споживчих груп (територіальна близькість, транспортна доступність і т.п.), намагання максимально задовольнити потреб цих груп).*

2. *Досягнення лідерства по мінімізації витрат (всіляке зниження витрат в порівнянні з конкурентами).*

3. *Диференціація (визначення і закріплення своїх відмінностей від конкурентів, прагнення «бути несхожим»).*

В залежності від місця ланцюгах постачання та характеру товарів та послуг, що реалізуються, *форми взаємодії учасників ринку* поділяються на:

1. *Вертикальні* – виникають між учасниками ринку, які працюють у суміжних ланках єдиного ланцюга постачань. Найвні трансакцій (угоди) між контрагентами.

2. *Горизонтальні* – здійснюються між учасниками, які представляють аналогічні ланки в різних ланцюгах постачань. Відсутні трансакції (угоди) між контрагентами.

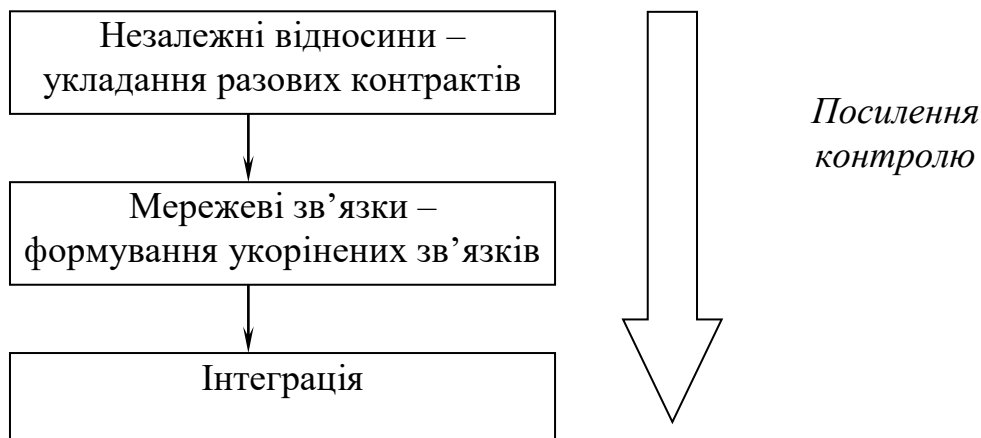


Рисунок 1.1 – Вертикальна форма взаємодії учасників ринку

Укладання разових контрактів – незалежні ринкові відносини:

1. Багаторазове укладання контрактів між незалежними учасниками ринку.
2. Контракти носять знеособлений характер.
3. Вибір контрагента здійснюється через перевагу вигідних умов.

Встановлення мережевих зв'язків – проміжна ланка між ринком і адміністративною ієрархією:

1. Контракти набувають відносно стійкого і вибіркового характеру.
2. Ідентифікація контрагентів (додаткові знижки, пріоритет обслуговування, надання необумовлених послуг тощо).
3. Формування укорінених зв'язків.

Інтеграція – включення того чи іншого учасника ринку у власну організаційну структуру:

1. Формальні злиття і поглинання (передача чи обмін правами власності).
2. Побудова неформальної управлінської схеми (створення єдиних бізнес-груп).



Рисунок 1.2 – Горизонтальна форма взаємодії між учасниками ринку

Незалежні відносини:

1. *Автономні стратегії* – значна кількість об'єктів, відсутність інформації.
2. *Взаємне спостереження* – постійний моніторинг дій конкурентів (ціни, асортимент, технології продаж, організаційні інновації).

Мережеві зв'язки:

1. *Обмін діловою інформацією* – кооперація (від неформального узгодження окремих позицій між керівниками і співробітниками відповідних рівнів до обміну базами даних).
2. *Стратегічні альянси (комерційні, політичні)* – реалізація спільних проектів без втрати незалежності.

Інтеграційні зв'язки:

1. *Прямі злиття, поглинання, приєднання.*
2. *Франчайзинг.*

Комерційні стратегічні альянси:

1. *Закупівельні спілки* – об'єднання компаній, які висувають однакові вимоги до постачальників.

2. *Маркетингові альянси* – націлені на загальні програми лояльності і спільне залучення покупців.

3. *Інвестиційні альянси* – утворені з метою спільного будівництва господарських об'єктів (наприклад, торговельно-розважальних центрів).

Політичні стратегічні альянси:

1. *Ділові асоціації* – створені для публічного просування загальних інтересів галузі.

Сильні сторони розвитку торговельних мереж:

1. Швидке охоплення крупних ринків, в т.ч. Регіональних.
2. Можливість співпраці напряму з крупними товаровиробниками і банками.
3. Зниження витрат за рахунок використання ефекту масштабу.
4. Використання сучасних технологій комп'ютерного контролю і обліку товарообороту.
5. Використання єдиних стандартів обслуговування покупців.
6. Можливість розповсюджувати систему знижок і бонусів на всі магазини мережі незалежно від їх розміщення.
7. Реалізація товарів під власною маркою (private label).
8. Можливість утримання збиткових об'єктів під час освоєння ринку.

Можливості розвитку торговельних мереж:

1. Стандартизація і уніфікація потреб споживачів.
2. Вирівнювання рівня економічного розвитку регіонів.
3. Усунення дефіциту часу на придбання товарів.
4. Зростання кількості покупців з середнім рівнем доходів.
5. Зростання уваги покупців до розповсюджених світових брендів.

Слабкі сторони розвитку торговельних мереж:

1. Проблеми ефективного фінансового і товарного менеджменту.

2. Дефіцит кадрів, особливо менеджерів середньої ланки.
3. Неможливість враховувати особливості локальних ринків.
4. Відсутність індивідуального обслуговування споживачів.
5. Виключення з кола цільових покупців як високодохідних, так і низькодохідних сегментів.
6. Складність управління крупними виробничо-економічними системами.
7. Продаж товарів тільки відомих марок.

Загрози розвитку торговельних мереж:

1. Підвищення вимог покупців щодо якості товару і рівня торговельного обслуговування.
2. Підвищення вимог щодо екологічної чистоти товарів.
3. Значна вартість кредитних ресурсів.
4. Конкуренція з іншими мережами, у тому числі з міжнародними.
5. Недостатній рівень розвитку логістичних систем.

Концепція контролю за ринком – колективне уявлення про раціональну поведінку компаній та про подальший розвиток ринку, яке поділяє значна кількість учасників. Означена раціональність відповідає конкретним наявним умовам даного ринку.

Початок 2000-х рр. – домінування уявлень про екстенсивне зростання компаній через нарощування обсягу продаж, кількості торговельних об'єктів, захоплення територій.

Друге десятиріччя 2000-х рр. (прогноз) – інтенсивні форми розвитку (намагання стати кращим у своїй ніші, формуванні стійких відмінностей від конкурентів, підвищення операційної ефективності тощо).

3.3. Оцінка стратегічних перспектив розвитку торговельних мереж

Можливий стратегічний вибір торговельних мереж:

1. Продаж бізнесу при наявності вигідної пропозиції чи продовження його розвитку.

2. Органічне зростання чи намагання поглинути більш дрібних конкурентів.

3. Створення власних підприємств чи використання франчайзингових схем.

4. Суворе дотримання вимог обраного формату чи гнучке варіювання в залежності від умов середовища.

Провідні учасники ринку, демонструючи передові технології та організаційні форми, нав'язують іншим своє розуміння ринкових правил, тим самим активно конструюють ринок.

Більшість *рядових учасників* намагаються передбачити розвиток ринку, спостерігаючи за провідними компаніями.

Наявність концепцій контролю над ринком спонукає до активного запозичення нових ідей і технологій успішних компаній навіть при відсутності негайної вигоди – відбувається *розповсюдження інновацій* та зростає *ризик втрати відмінностей*.

Поряд з економічним зростанням компанії набуває особливого значення вироблення нею значимих *символічних відмінностей*, що дозволяють пропонувати своїм контрагентам такі умови, які не можуть запропонувати основні конкуренти (або створювати видимість подібних відмінностей).

4. ТЕРИТОРІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

4.1. Напрями розвитку роздрібних організацій

Напрями розвитку:

1. *Розвиток в межах існуючої пропозиції* – при незмінній концепції зростання частки ринку через інвестиції в наявні підприємства, приєднання, злиття.

2. *Розробка нових товарів та послуг* – впровадження власної торговельної марки, продовження часу роботи.

3. *Географічний розвиток* – зростання частки ринку за рахунок освоєння суміжних регіонів (у тому числі міжнародна експансія).

4. *Нові канали розповсюдження* – використання нових можливостей доведення товарів до споживачів (дистанційна торгівля, зокрема електронна);

5. *Нові торговельні формати* – адаптація до певних сегментів споживачів (розвиток декількох форматів в межах однієї компанії).

6. *Нові сегменти* – освоєння інших сегментів з метою залучення більшої кількості споживачів (розширення асортименту, вихід на нові ринки тощо).

Об'єктивні умови формування регіонів країни визначаються наявними на певній території: природними ресурсами; особливостями економіко-географічного положення території; системою розселення та чисельністю населення; територіальною організацією виробництва; виробничим потенціалом території; спеціалізацією господарства; рівнем господарського освоєння території; міжгалузевими та міжрегіональними виробничими та економічними зв'язками.

На формування економічних районів впливають фактори трьох основних груп: економічні, природні та історичні.

Основними серед них є фактори економічного походження:

1. Суспільний територіальний поділ праці як головний районоутворюючий фактор у кожній країні.

2. Територіальні виробничі комплекси як сукупність однорідних або тісно зв'язаних між собою різних виробництв, розташованих на певній території.

3. Природні умови та ресурси як основа розвитку спеціалізованого господарства району та існування й розвиток інших компонентів продуктивних сил даної території.

4. Особливості економіко-географічного положення території району, що обумовлюють формування спеціалізації його господарства, характер та рівень розвитку економічних зв'язків.

5. Районоутворюючі центри – великі міста – економічні центри з потужним виробничим та інфраструктурним потенціалом.

6. Форми територіальної організації виробництва – промислові, інфраструктурні (транспортні, рекреаційні) та агропромислові райони, центри, промислові та транспортні вузли, локальні форми територіальної організації господарства регіону.

7. Суспільно-політичний устрій (унітарний (Україна) або федеративний).

8. Адміністративно-територіальний поділ країни. У межах економічних, адміністративних та правових механізмів територіального управління й регулювання в поділі адміністративно-територіального поділу країни функціонують як самостійні суб'єкти господарювання різних форм власності, так і окремі ланки господарських комплексів територій.

Як соціально-економічна система регіон може бути представлений сукупністю п'яти основних підсистем, до яких належать:

1. Системоутворююча база;
2. Системообслуговуючий комплекс;
3. Екологія;
4. Населення;
5. Інфраструктура ринку.

Головним фактором, що забезпечує взаємозв'язок і взаємодію зазначених підсистем, який інтегрує їх до єдиної соціально-економічної системи, є діяльність людей.

Соціально-економічна сутність регіону, при різних підходах до його розуміння, має певні спільні риси: по перше – це територія, а по друге – економічна система в межах даної території, або регіон – це самостійна

територіальна система, з притаманними тільки їй виробництвом, розподілом, обміном та споживанням матеріальних благ та послуг.

У цьому випадку регіон одночасно є складовою частиною країни (підсистемою) з внутрішніми та зовнішніми зв'язками, а й являє собою систему з внутрішнім механізмом відтворення, яка має як системні властивості (територія, господарська єдність, цілісність, зв'язок із державним комплексом), так і специфічні риси (власні регіональні умови відтворення валового суспільного продукту, основних фондів, робочої сили та розподілу регіональних трудових ресурсів, формування доходів населення та їх товарного забезпечення, джерела капіталовкладень та витрат на утримання невиробничої сфери, притаманні тільки їй виробничо-господарські та історичнокультурні традиції).

4.2. Методи експансії торговельних мереж

Основні методи експансії торговельних мереж:

1. Органічне зростання.
2. Злиття/придбання.
3. Стратегічні альянси.

Органічне зростання – інвестиції, що направляються організацією на власний розвиток (фінансування нових торговельних форматів, горизонтальної чи вертикальної інтеграції, міжнародного зростання). Зростання може бути *повільним* чи *швидким*.

Особливості органічного зростання:

1. Зберігається незалежність торговельної організації, право прийняття нею рішень.
2. Відсутні проблеми інтеграції різних організаційних культур і систем управління.
3. Отримання переваг розвитку в нових сферах компетенції.
4. Швидке органічне зростання можливе при наявності стабільного притоку капіталів (кошти від продажу додаткових акцій інвесторам тощо).

Основні типи органічного зростання – *інфекційна дифузія, ієрархічна дифузія.*

Інфекційна дифузія – місцева чи регіональна експансія з одного джерела; характерна для раннього етапу зростання існуючих компаній, які відчувають географічні обмеження, пов'язані з транспортуванням чи розподільчою мережею. Обирають в основному дрібні роздрібні компанії.

Ієрархічна дифузія – зростання існуючих роздрібних компаній через відкриття магазинів в великих містах. Характерна для крупних роздрібних компаній. Можливе використання двох стратегій одночасно.

Злиття та приєднання (поглинання) – спосіб зростання частки ринку та панування на ньому разом зі швидким виводом нових товарів на нові території.

Злиття – процес, при якому дві роздрібні компанії об'єднуються, щоб діяти разом.

Приєднання – явище, при якому одна роздрібна компанія придбаває більше 50% акцій іншої.

Поглинання – повне придбання активів інших компаній.

Переваги злиття/приєднання:

1. Вихід на нові ринки.
2. Використання компаніями досвіду та знань одна одної.
3. Розпорядження портфелем нерухомості.
4. Розпорядження ланцюгом постачань та контактами.
5. Розпорядження клієнтською базою.

Проблеми, що виникають при злитті/ приєднанні:

1. Інтеграція культур різних організацій і стилів управління.
2. Раціоналізація діяльності.
3. Неможливе закриття певних торговельних об'єктів.
4. Нестабільне положення робітників.

Стратегічні альянси – особливість роздрібної торгівлі, яка полягає в інтегруванні двох чи декількох організацій для здійснення певних проектів,

використання переваг при злитті різних сфер компетенції та активів.

Типи стратегічних альянсів – з відносинами на вільній основі, з відносинами на контрактній основі, офіційне володіння.

Відносини на вільній основі – співпраця торговельних мереж і альянсів з метою дослідження ринку, раціоналізації закупівель, мінімізації витрат (наприклад, закупівельні альянси).

4.3. Франчайзинг та його основні різновиди

Відносини на контрактній основі – франчайзинг – надання однією компанією (франчайзером) прав на використання власної торговельної марки іншій компанії (франчайзі) при зберіганні повної юридичної та економічної самостійності.

Офіційне володіння – взаємовідносини, які характерні для спільних підприємств і консорціумів, коли дві чи декілька організацій створюють компанію зі спільною власністю з метою полегшення експансії чи використання можливостей ринку.

Торговельні франчайзингові мережі – це мережі, створені суб'єктами підприємництва, що діють на ринку на умовах франчайзингу, до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, основним видом діяльності яких є торгівля.

Розрізняють оптові, роздрібні та оптово-роздрібні франчайзингові торговельні мережі.

Франчайзингові мережі в сфері виробництва – це мережі, створені суб'єктами підприємництва, що діють на ринку на умовах франчайзингу, до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, основним видом діяльності яких є виробництво сировини та/або товарів.

При створенні виробничої франчайзингової мережі передбачається передача франчайзі прав на виробництво та збут продукції під торговельною

маркою франчайзера з використанням запатентованої технології виробництва, матеріалів, сировини або вихідного компонента продукції. Формування такої мережі дозволяє найбільш ефективно організувати виробництво певного виду продукту та/або розмістити виробництво на економічно вигідних територіях. Франчайзером може бути як виробник сировини або готової продукції, так і власник прав на патент і ноу-хау, який не є виробником.

Франчайзингові мережі в сфері ресторанного господарства – це сукупність закладів ресторанного господарства, що діють на ринку під однією торговельною маркою, мають спільний фірмовий стиль та працюють на умовах франчайзингу. Франчайзер надає франчайзі, крім франчайзингового пакета, маркетингові послуги, формує рекламну стратегію, впроваджує системні тренінгові програми, юридичну підтримку.

Основною вимогою до франчайзі є підтримка торговельної марки та забезпечення у діяльності фірмового стилю. Динаміка розвитку франчайзингу в сфері ресторанного господарства більш повільна ніж у торгівлі. Це пов'язано з технічними й технологічними труднощами, характерними для функціонування закладів харчування. Для того, щоб запустити мережу ресторанів, необхідно прикласти більше зусиль, ніж при запуску мережі магазинів. Крім того, майже кожний ресторан має деякі специфічні страви у своєму меню, для приготування яких потрібне спеціальне устаткування, що збільшує капіталовкладення.

Франчайзингові мережі в готельному бізнесі – це мережі, що об'єднують декілька готелів франчайзера і франчайзі та здійснюють свою діяльність в готельному бізнесі під єдиним керівництвом і однією торговельною маркою.

Вони бувають двох видів:

1. Мережі, що здійснюють будівництво готелів. До їх складу входять бізнес-одиниці франчайзі, що отримують від франчайзера комплект

документації для будівництва готелю. Створення таких мереж цікаве будівельним організаціям.

2. Мережа закладів готельного господарства, що працює під відомим брендом, має жорсткі регламенти обслуговування клієнтів та обладнання приміщень. До її складу входять бізнес-одиниці франчайзі, що мають свій готель.

Франчайзингові мережі в сфері надання послуг – це сукупність підприємств сфери послуг, що діють на ринку під однією торговельною маркою, мають спільний фірмовий стиль, використовують відпрацьовані бізнес-системи з надання послуг, технології обслуговування споживачів та працюють на умовах франчайзингу. Найбільш поширені франчайзингові мережі з ремонту автомобілів, надання послуг краси, навчання, працевлаштування, прання та прибирання, комп'ютерних та консалтингових послуг та інші.

Франчайзингові мережі утворюються в різних сферах діяльності тому, що систему франчайзингових відносин можна запровадити практично у будь-якій галузі. Також утворюються *змішані франчайзингові мережі*.

Залежно від рівня ієрархічності франчайзингові мережі поділяють на: франчайзингові мережі, що функціонують на засадах прямого франчайзингу, опосередкованого франчайзингу (субфранчайзингу) та розвиваються на засадах інвестиційного франчайзингу.

Створення *франчайзингової мережі, яка функціонує на засадах прямого франчайзингу*, передбачає, що велике підприємство (франчайзер) на обмеженій території надає індивідуальному підприємцеві (франчайзі) або групі підприємців франшизу на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торговельною маркою підприємства франчайзера в обмін на зобов'язання зробити початковий внесок (термін і умови визначаються угодою), а потім вносити певні суми, визначені у відсотках від обсягу продажу (роялті). Величина роялті також залежить від популярності материнської організації. Початковий внесок може виплачуватися повністю

або частинами: це залежить від фінансових можливостей франчайзі та зацікавленості франчайзера у створенні нового підприємства. При цьому всі франчайзі мережі рівні між собою і наділені однаковими правами.

У франчайзингових мережах, що функціонують на засадах опосередкованого франчайзингу (субфранчайзингу), у системі франчайзингових відносин посередником є субфранчайзер, який займається освоєнням певної території та забезпеченням первинного навчання, відбором приміщення та іншим. Материнська організація вдається до послуг субфранчайзера та розвитку ним франчайзингової мережі у випадку недосконалого вивчення нею території, а також обмеженості фінансового і кадрового потенціалу. Створення такої мережі передбачає передачу частини повноважень франчайзера субфранчайзеру, а франчайзі на довгостроковій основі працюють з субфранчайзером, майже не вступаючи в контакт з материнською організацією. Внесок і роялті вони також сплачують субфранчайзеру, а він частину цих надходжень перераховує материнській організації. Залишок передається посередниками і використовується для утримання франчайзингової мережі. В такій мережі ефективність діяльності всієї системи в основному залежить від субфранчайзера.

При створенні франчайзингових мереж, що розвиваються на засадах інвестиційного франчайзингу, посередником є група інвесторів, яким материнська організація поступається лише правом на освоєння певної території, наприклад, регіону. Обов'язком посередника є відкриття у визначений термін певної кількості торговельних або сервісних об'єктів (термін і кількість обумовлені франшизою) та створення мережі на даній території.

Залежно від структури франчайзингові мережі бувають:

1. Вертикально-інтегровані.
2. Горизонтально-інтегровані.
3. Змішані вертикально-горизонтально- інтегровані.

Вертикальноінтегровані франчайзингові мережі об'єднують підприємства, що займаються різними видами діяльності, а горизонтальноінтегровані – підприємства, що займаються одним видом діяльності.

Залежно від масштабу діяльності, а саме географічного розміщення суб'єктів підприємництва – франчайзі, франчайзингові мережі можна поділити на:

1. Місцеві – франчайзингові мережі знаходяться в одному місті.
2. Регіональні – франчайзингові мережі знаходяться в певному регіоні.
3. Міжрегіональні – франчайзингові мережі знаходяться в декількох регіонах.
4. Національні – франчайзингові мережі створені національними контрагентами та функціонують у межах країни.
5. Міжнародні – франчайзингові мережі створені національними та іноземними компаніями та функціонують в інших країнах. Бувають двох видів: міжнародна франчайзингова мережа, в якій компанія франчайзер – іноземна, а компанія-франчайзі – національна; міжнародна франчайзингова мережа, в якій компанія франчайзер – національна, а компанія-франчайзі – іноземна.
6. Транснаціональні (глобальні) – франчайзингові мережі створені в певній країні та функціонують у багатьох країнах світу.

Залежно від кількості товарних марок, якими володіє франчайзер, франчайзингові мережі бувають прості та диверсифіковані.

Прості франчайзингові мережі створені суб'єктами підприємництва, що діють на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу і до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз.

Диверсифіковані франчайзингові мережі – це мережі, до складу яких входять бізнес-одиниці франчайзі, що координуються одним франчайзером, але діють на ринку під різними торговельними марками.

Залежно від рівня ексклюзивності прав, що надаються франчайзером франчайзі, франчайзингові мережі бувають:

1. Ексклюзивними – на зазначеній території створюється та працює франчайзингова мережа тільки одного франчайзі від безпосереднього франчайзера.

2. Типовими – на зазначеній території створюється та працює мережа, всередині якої конкурують декілька підприємств франчайзі та франчайзера.

Отже, існує значна кількість видів і різновидів франчайзингових мереж, особливості відносин між франчайзером і франчайзі визначаються передусім видом (сферою) діяльності, де вони створені.

Важливе місце посідають франчайзингові торговельні мережі, які також відрізняються своєю різноманітністю.

Франчайзингова торговельна мережа – це мережа, створена суб'єктами підприємництва, яка діє на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу, до складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз, основним видом діяльності яких є роздрібна або оптова чи оптово-роздрібна торгівля і надання послуг оптовим покупцям і кінцевим споживачам.

4.4. Визначення зони обслуговування торговельного підприємства

Зона обслуговування (охоплення) – територія, звідки надходить приток покупців до магазину.

Чим більша привабливість магазину, тим більшу відстань готові подолати споживачі, щоб зробити покупки саме в ньому.

Зона охоплення *Internet-магазинів* обмежена кількістю посилань та порталів, через які можна потрапити на сайт компанії, умовами доставки, способом платежу, валютою, що використовується, мовним бар'єром.

Методи визначення зони обслуговування магазину:

1. Складання вибіркової карти покупців.
2. Закон «роздрібного тяжіння» У. Рейлі.
3. Закон «залучення покупців» Д. Хаффа.

Складання вибіркової карти покупців – опитування за визначений час репрезентативної групи покупців про місце, звідки вони прийшли (приїхали) до магазину, та відмітка отриманих відповідей на карті.

Закон «роздрібного тяжіння» Уільма Рейлі (Reilly) – встановлює зв'язок між зоною обслуговування досліджуваного торговельного об'єкта, торговельною площею конкуруючих об'єктів та відстанню між ними.

$$M = \frac{L}{1 + \sqrt{\frac{S_{\text{торг більш.}}}{S_{\text{торг менш.}}}}}, \quad (1.1)$$

де M – межа зони обслуговування меншого магазину в напрямку до більшого магазину, м;

L – відстань між магазинами-конкурентами, м;

$S_{\text{торг. більш.}}$ – торгова площа більшого магазину, м²;

$S_{\text{торг. менш.}}$ – торгова площа меншого магазину, м².

Закон «залучення покупців» Девіда Хаффа (Huff) – визначає, що ймовірність відвідування покупцем торговельного об'єкта пов'язана з розмірами конкуруючих магазинів, часом проїзду до них, асортиментом товарів та ступенем чутливості до часу проїзду від виду купівель.

Чутливість до часу проїзду залежить від виду купівель, що здійснює покупець, та передбачає мету відвідування магазину – поповнення запасів, пошук певного товару тощо.

$$B_{ij} = \frac{S_j}{(T_{ij})^b}, \quad (1.2)$$

$$\sum \frac{S_j}{(T_{ij})^b}$$

де B_{ij} – вірогідність того, що покупець з місця i поїде до магазину j ;

S_j – торгова площа в магазині j , яка зайнята певним товаром;

T_{ij} – час проїзду від покупця i до магазину j ;

b – параметр, який виражає залежність часу проїзду від різних типів здійснення купівель;

n – кількість торговельних точок.

Визначивши зону обслуговування, визначають *привабливість торговельного об'єкта* через аналіз даних про:

1. Чисельність населення.
2. Структуру населення та грошові витрати.
3. Стан доріг та наявність громадського транспорту.
4. Кількість володарів авто.
5. Можливість оренди комерційної нерухомості.
6. Витрати на розвиток торговельного об'єкту тощо.

Використовують декілька *методів прийняття рішення щодо місцезорміщення магазину*.

1. *Досвід (суб'єктивна оцінка)* – роздрібна компанія оцінює потенціал місця розміщення на основі власного досвіду, «чуття»;

2. *Контрольний список* – роздрібна компанія складає простий чи розгорнутий контрольний список важливих чинників під заголовками «Доступність», «Населення», «Конкуренція», «Специфіка», «Витрати». На підставі зібраної інформації порівнюється потенціал ділянок;

3. *Аналогії* – потенціал нових магазинів чи ділянок оцінюється в процесі порівняння з існуючими подібними магазинами і ділянками;

4. *Кластерний аналіз, факторний аналіз* – аналітики використовують статистичні методи обробки даних (характеристика зони охоплення, товарооборот, торгові площі), створюють модель, яку використовують як орієнтир при подальшому розвитку;

5. *Моделювання тяжіння* – моделювання за допомогою комп'ютерних технологій з використанням великих баз даних. Такі моделі в кількісній формі ув'язують переміщення споживачів з привабливістю торговельних об'єктів. Результат моделювання - прогноз, заснований на аналізі розміру і типу магазину, відстані, розподілу і щільності населення;

6. *Нейронні мережі* – через використання комп'ютерної техніки формування великих баз даних з інформацією про існуючі магазини для складання прогнозів діяльності нових торгових об'єктів.

Основна торговельна зона – 50–80% покупців. Найближча до магазину територія, найбільша щільність покупців, найбільший обсяг продажу на 1 особу, найменше перетинається з іншими зонами, $r=5-6$ км.

Другорядна торговельна зона – 15–25% покупців. Розміщена за межами основної, менша щільність покупців, $r=8-10$ км.

Периферійна торговельна зона – включає всіх інших покупців. $R>12$ км.

Типи магазинів:

1. *Цільовий магазин* – широкий асортимент, заходи по активізації збуту і стимулюванню попиту, стійкий та привабливий імідж.

2. *Магазин-паразит* – не створює наплив покупців, не має власної торговельної зони, користується потоками покупців, які приваблені іншими структурами (магазин в холі готелю).

4.5. *Типи розміщення роздрібних підприємств*

Типи розміщення магазинів торговельних мереж:

1. У складі торговельного центру в якості якоря – крупний мережевий

оператор, розміщений на території ТЦ на правах оренди чи власника торгових площ, залучає основні потоки покупців.

2. Окремо розміщений в «зеленій зоні» міста.

3. Окремо розміщений в периферійній зоні.

4. Окремо розміщений в районах реконструкції і на території колишніх промзон.

Торговельна зона, яка має недостатню кількість магазинів – дуже мало магазинів, в яких реалізується певний товар чи послуга, що необхідні для задоволення конкретної потреби населення.

Торговельна зона з надмірною кількістю магазинів – велика кількість магазинів, в яких реалізується певний товар чи послуга, але деякі роздрібні торговці не можуть отримати достатнього прибутку.

Насичена торговельна зона – така кількість магазинів, яка дозволяє задовольняти потреби населення у певному товарі чи послугі та дає можливість всім роздрібним торговцям отримувати достатній прибуток.

При розміщенні магазинів торговельних мереж враховуються такі чинники:

1. *Місцезоміщення магазинів-конкурентів (розмір торговельної зони збільшується по мірі зростання відстані між магазинами-конкурентами, при груповому розміщенні можливе залучення покупців інших цільових груп).*

2. *Розміщення житлових масивів.*

3. *Час проїзду до магазину (на власному авто чи громадському транспорті) і наявність фізичних перепонів (поганий стан доріг, нерегульовані перехрестя, залізничні переїзди, мости, тунелі тощо).*

5. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РОЗДРІБНИХ КОМПАНІЙ

5.1. Керуючі компанії. Організаційна структура та управління торговельних мереж

Девелоперська компанія (to develop – «розвивати») – компанія, яка здійснює діяльність, що пов'язана зі створенням проекту, починаючи з вибору земельної ділянки під забудову і до розвитку кінцевої інфраструктури і допомоги клієнтам.

Девелопмент передбачає проведення такого комплексу робіт: пошук земельної ділянки, аналіз її правового статусу, розробка концепції, підготовка проекту і його узгодження, будівництво об'єкта, введення його в експлуатацію, пошук покупців чи орендаторів, продаж.

Девелоперська компанія може виконувати функції і експлуатуючої організації.

Розвивальна компанія – компанія, що здійснює розвиток торговельних мереж, створюючи власні або купуючи у інших власників.

Холдингова компанія – акціонерна компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій інших юридично самостійних компаній.

Управляюча компанія – компанія в структурі холдингів, де приймаються найбільш важливі рішення, що стосуються стратегічного розвитку та оперативного управління.

Типи організаційних структур:

1. Елементарна.
2. Функціональна.
3. Дивізіональна.
4. Оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу.
5. Матрична.

Елементарна оргструктура відображає дворівневе розподілення: верхній рівень – керівник, нижній – виконавець. Характерна для малих організацій.

Функціональна оргструктура зв'язує окремі підрозділи з різними функціями в єдине ціле і встановлює підпорядкування в організації.

Дивізійна оргструктура характерна для організацій, які мають відносно відокремлені структурні підрозділи, що наділені певними правами щодо здійснення своєї діяльності (для ТМ – географічна ознака, різні формати). Керівництво таких підрозділів підпорядковується вищому керівництву організації.

Оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу використовується в організації при наявності значної кількості самостійних відділень близького профілю діяльності. Для координації їх діяльності створюються проміжні управлінські органи, які підпорядковані вищому керівництву організації.

Матрична оргструктура відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків управління. *Вертикальний напрямок* – управління структурними підрозділами організації. *Горизонтальний напрямок* – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються людські та матеріальні ресурси різних підрозділів організації. При такій структурі встановлюється розділення прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами та менеджерів, які керують виконанням проектів.

Функціональна оргструктура зв'язує окремі підрозділи з різними функціями в єдине ціле і встановлює підпорядкування в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

1. Вище керівництво зосереджено на вирішенні стратегічних питань;
2. Створені умови для досягнення високої ефективності за рахунок спеціалізації;

Недоліки функціональної оргструктури:

1. Можливі міжфункціональні конфлікти.

2. Ускладнена міжфункціональна координація.

3. Обмеження можливості формування менеджерів-дженералістів (рішення питань стратегічного управління).

Дивізійна оргструктура характерна для організацій, які мають відносно відокремлені структурні підрозділи, що наділені певними правами щодо здійснення своєї діяльності (для ТМ – географічна ознака, різні формати). Керівництво таких підрозділів підпорядковується вищому керівництву організації.

Переваги дивізійна оргструктури:

1. Збільшення гнучкості та адаптивності організації до умов зовнішнього середовища.

2. Усунення вищого керівництва від вирішення поточних питань, зосередження уваги на стратегічних питаннях.

3. На більш низьких рівнях встановлюється залежність фінансового стану підрозділів від результатів їх функціонування.

4. Створені умови для формування менеджерів-дженералістів.

Недоліки дивізійна оргструктури:

1. Можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації.

2. Складнощі щодо розподілення загальноорганізаційних ресурсів і витрат між підрозділами організації.

Оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу використовується в організації при наявності значної кількості самостійних відділень близького профілю діяльності. Для координації їх діяльності створюються проміжні управлінські органи, які підпорядковані вищому керівництву організації.

Перевага оргструктури на базі стратегічних одиниць бізнесу – успішна координація діяльності самостійних підрозділів.

Недолік оргструктури на базі стратегічних одиниць бізнесу – складнощі щодо розмежування повноважень керівників стратегічних одиниць бізнесу та керівників підрозділів, які входять в ці одиниці.

Матрична оргструктура відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків управління.

Вертикальний напрямок – управління структурними підрозділами організації.

Горизонтальний напрямок – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються людські та матеріальні ресурси різних підрозділів організації.

При такій структурі встановлюється розділення прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами та менеджерів, які керують виконанням проектів.

Переваги матричної оргструктури:

1. Подолання роз'єднань, які виникають між окремими функціональними ланками організації.
2. Залучення менеджерів середньої ланки для рішення стратегічних питань.
3. Створення умов для використання комплексного підходу до вирішення завдань організації.

Недоліки матричної оргструктури:

1. Дуалізм в керівництві.
2. Необхідність значних координаційних зусиль, які охоплюють вертикальні і горизонтальні зв'язки.

Чинники вибору організаційної структури:

1. *Розмір та ступінь різноманітності діяльності організації* – оргструктура має відповідати розміру організації та не повинна бути більш складною, чим це необхідно. Зростання розмірів організації призведе до збільшення рівнів ієрархії управління.

2. *Територіальне розміщення* – формування регіональних підрозділів та надання їм певних повноважень.

3. *Технологія* – оргструктура має сприяти виникненню і розповсюдженню ідей технологічного розвитку і здійсненню технологічного оновлення.

4. Відношення до організації з боку керівників та співробітників – оргструктура залежить від того, якому типу управління надають перевагу менеджери та наскільки вона дає можливість розкрити потенційні можливості співробітників.

5. Зміни зовнішнього середовища – якщо зовнішнє середовище стабільне, то компанія може застосовувати менш гнучку оргструктуру, при підвищеному динамізмі зовнішнього середовища оргструктура має бути гнучкою, швидко реагувати на зовнішні зміни, мати значний рівень децентралізації, надавати структурним підрозділам більше прав в прийнятті управлінських рішень.

6. Стратегія організації – обов’язкова відповідність організаційної структури обраній стратегії організації.

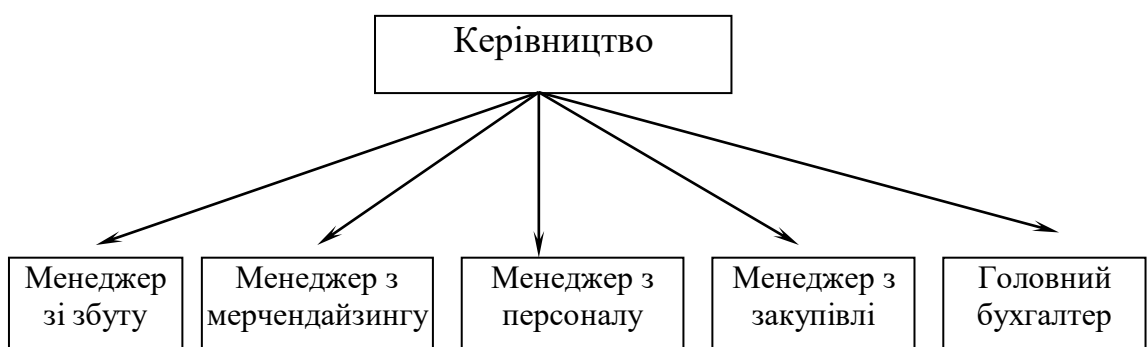


Рисунок 1.3 – Організаційна структура за функціональною ознакою

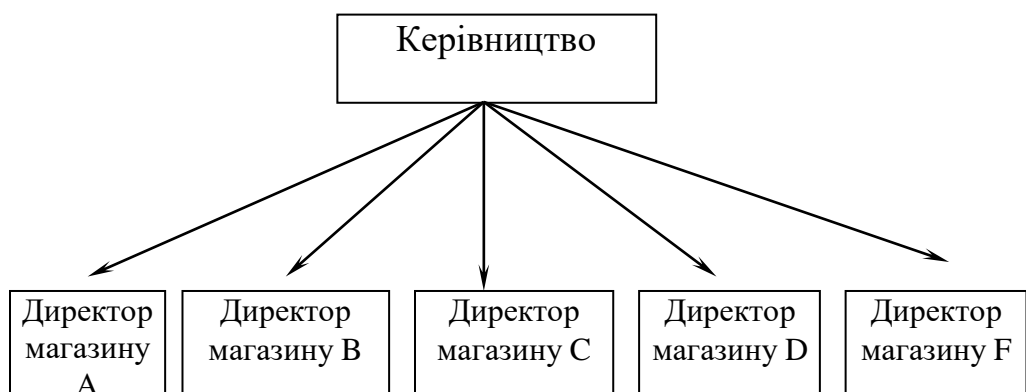


Рисунок 1.4 – Організаційна структура за географічною ознакою

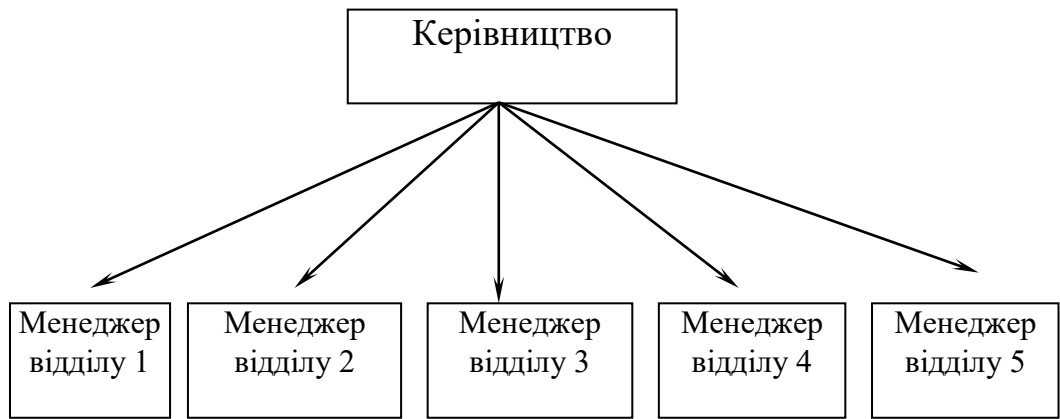


Рисунок 1.5 – Організаційна структура за товарною ознакою

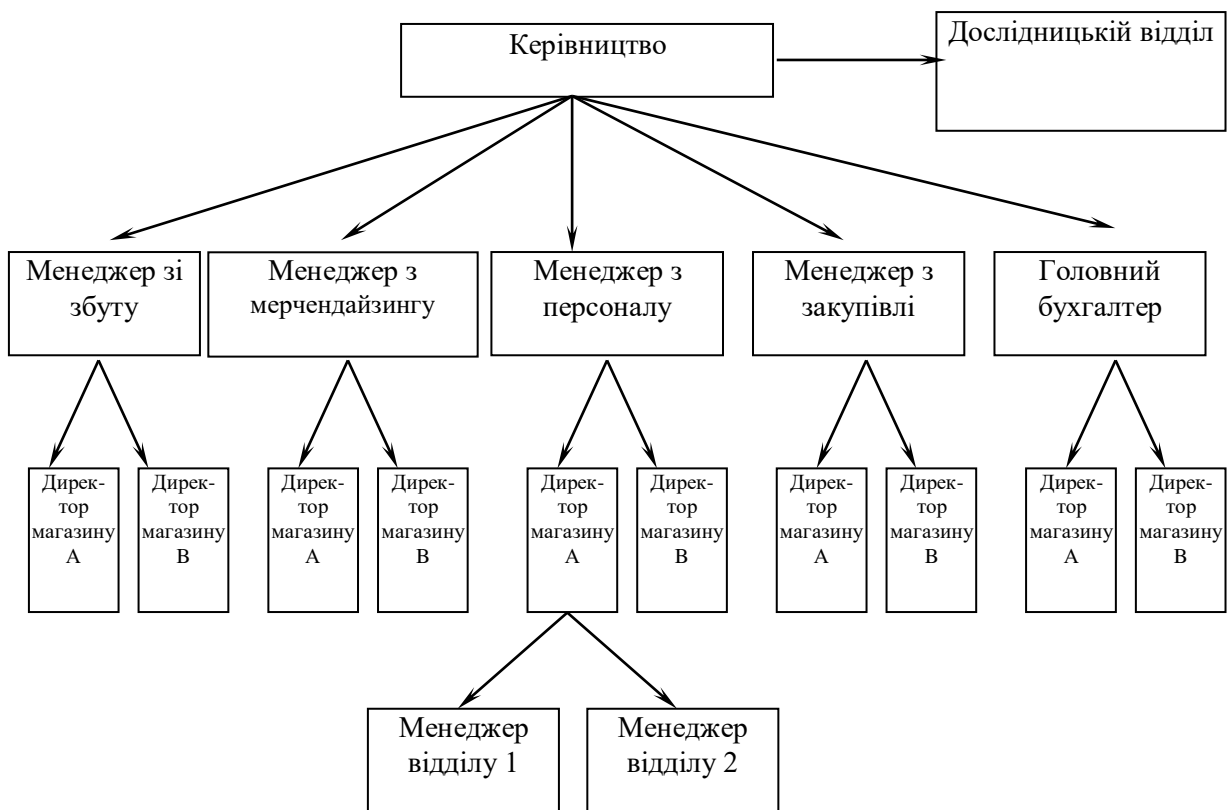


Рисунок 1.6 – Комбінована організаційна структура

Схема Мазура (Mazur plan) – організаційна структура, за якою діяльність роздрібної компанії розділена на 4 напрями:

1. *Мерчендайзинг* – закупівля, продаж, планування і контроль запасів, планування заходів з просування товарів.

2. *Реклама* – оформлення вітрин та внутрішня викладка товару, рекламні акції, активізація збуту і стимулювання попиту споживачів, PR-заходи.

3. *Менеджмент магазинів* – торгово-технологічний процес, надання послуг споживачам, закупівля обладнання для магазину, матеріально-технічне обслуговування магазину, заходи щодо збереження матеріальних цінностей, навчання та стимулювання персоналу.

4. *Контроль* – бухгалтерський облік, ревізія господарсько-фінансової діяльності.

«Похідні» схеми Мазура:

1. *«Курка з курчатами»* – керівники з головного управління компанії контролюють філіали (магазини) та здійснюють управління ними.

2. *Окремі магазини* – кожний магазин здійснює само-стійно закупівельну роботу.

3. *Рівні магазини* – закупівля здійснюється централізовано, а магазини є торговельними об'єктами з однаковим статусом.

Загальні характеристики організаційних структур мережеских роздрібних компаній:

1. Значна кількість функціональних відділів.
2. Основні повноваження і відповідальність зосереджені в вищому керівництві компанії, менеджмент магазинів відповідає за продаж товарів.

3. Значна ступінь стандартизації (відносно обладнання, планування, проектування, товарних груп, кредитної політики і обслуговування).

4. Інформованість керівництва завдяки продуманій системі контролю.

5. Певна децентралізація дозволяє магазинам адаптуватися до умов локальних ринків, наділення повноваженнями на рівні директорів магазинів.

5.2. Джерела пошуку та відбір персоналу для роздрібної фірми

Пошук персоналу – діяльність, в результаті якої роздрібна компанія отримує список претендентів на вакантне робоче місце.

Джерела пошуку персоналу:

1. Зовнішні – за межами компанії.

2. Внутрішні – всередині компанії.

Зовнішні джерела пошуку і їх характеристика

1. Установи освіти (школи бізнесу, коледжі, ВНЗ, аспірантура) – для посад, для яких потрібна відповідна освіта; забезпечують задоволення мінімальних вимог до освіти претендента.

2. Інші учасники каналу розповсюдження, конкуренти (співробітники оптових фірм, фірм-виробників, рекламних агентств, конкуруючих фірм) – зменшується необхідність навчання; є можливість оцінити претендента за попереднім місцем роботи; необхідні інструкції про політику компанії; можливий антагонізм з боку наявних робітників компанії.

3. Рекламні оголошення (газети, галузеві видання, професійні видання, Internet) – велика кількість претендентів; невисока якість; низькі витрати на пошук претендента з боку компанії; додаткова відповідальність при відборі; можливість відсіву претендентів через зазначення в оголошеннях вимог до посади.

4. Агентства зайнятості (приватні професійні організації, рекрутингові агентства) – необхідний прискіпливий вибір агентств.

5. Самостійні претенденти – (особи, які звернулися в компанію особисто, за телефоном, письмово через розсилання резюме) – різна якість претендентів; необхідний прискіпливий відбір; зберігання резюме для майбутніх вакансій.

Внутрішні джерела пошуку і їх характеристика

1. Теперішні і колишні співробітники (підвищення чи перевід співробітників, повторне приймання на роботу звільнених працівників) –

знання співробітниками політики компанії; позитив для морального духу компанії; здійснюється на основі оцінки керівника відповідного підрозділу.

2. *Рекомендації співробітників* (друзі, знайомі, родичі) – цінність рекомендації залежить від правдивості та розсудливості співробітників.

Мета *відбору персоналу* – знайти таких працівників, характеристики яких відповідають вимогам щодо вакансій.

Етапи відбору персоналу:

1) *вивчення особливостей роботи* – збір інформації про функції, які має виконувати співробітник та вимоги, які до нього висуваються. Визначення, які для даної посади необхідні здібності, освіта, досвід, фізичні якості.

2) *складання посадової інструкції* – найменування посади, схема підпорядкованості, функції, обов'язки, завдання.

3) *анкетування* – отримання інформації про претендента: освіта, досвід, стан здоров'я, причини звільнення з попередніх місць роботи, інші види діяльності тощо.

4) *співбесіда* – намагання зібрати таку інформацію, яку можливо отримати через особисте спілкування і спостереження (вміння висловлювати думки, отримати враження від зовнішності претендента, уточнити питання анкети, визначити пріоритети претендента, його сподівання).

5) *тестування* – психологічні тести (оцінка характеру, розумових здібностей, зацікавленості в роботі, лідерські якості) та кваліфікаційні тести (професійні знання, досвід).

6) *медогляд*.

5.3. Програми та методи навчання персоналу в торговельних мережах.

Контроль та стимулювання персоналу

Попереднє навчання – навчання нового співробітника, під час якого він отримає інформацію про історію компанії, її політику, про посаду – тривалість робочого дня, розмір винагороди, підпорядкованість, посадові обов'язки.

Програми навчання – підвищення кваліфікації співробітників компанії.

Характеристика методів навчання, які застосовуються в роздрібних компаніях:

1. *Лекція* – безперервне подання матеріалу, викладення фактів. Проводить професійний викладач чи фахівець в даній сфері. Слухачі не виявляють активної участі.

2. *Демонстрація* – доцільна для того, щоб навчити користуватися обладнанням чи представляти товар покупцю. Підкреслює важливість навчання. Активна участь учнів.

3. *Відеофільм* – наочне подання матеріалу. Можливий повторний показ. Неактивна участь учнів.

4. *Програмоване навчання* – подання інформації чітко структуроване, вимагає активної участі з боку учнів, зворотній зв'язок з учнями, можливість пристосування до індивідуальної швидкості сприйняття учня. Великі попередні інвестиції.

5. *Конференція* – доцільна для контролю результатів навчання. Ведучий конференції залучає учасників до спілкування. Підвищений ефект навчання.

6. *Тренінг* – інтенсивна взаємодія, доцільна для керівного складу для налагодження розуміння з підлеглими.

7. *Вивчення ситуацій* – аналіз реальних і гіпотетичних проблем: вивчення обставин, відповідної інформації і відповіді на питання. Навчання на практиці. Розгляд великої кількості різних проблем.

8. *Ролеві ігри* – моделювання реальних ситуацій з виконанням учнями відповідних ролей.

9. *Моделювання поведінки* – імітування моделі поведінки.

10. *Самостійне навчання* – виконання певних завдань та вправ, самоосвіта.

Винагорода:

1. *Пряма грошова оплата* (заробітна плата, комісійні, премії).
2. *Непряма оплата* (оплачувана відпустка, страхування життя та здоров'я, пенсійні відрахування).

Схеми оплати праці:

1. *«Тільки заробітна плата»* – виплата робітнику фіксованої суми (за годину, тиждень, місяць). Не пов'язана напряду з результатами роботи.

Переваги:

1. Контроль з боку роздрібної компанії.
2. Впевненість працівника в отриманні заробітку.
3. Відома сума витрат роздрібної компанії на зарплату.

Недоліки:

1. Відсутність гнучкості для фірми.
 2. Недостатній стимул для персоналу для підвищення ефективності роботи.
 3. Наявність постійних витрат роздрібної компанії на оплату праці.
2. *«Тільки комісійні»* – заробіток безпосередньо пов'язаний з результатами роботи.

Переваги:

1. Гнучкість з боку роздрібної компанії.
2. Стимул для персоналу для підвищення ефективності роботи.
3. Відсутність постійних витрат роздрібної компанії на оплату праці.

Недоліки:

1. Ризик малих заробітків для працівників.
 2. Непостійний розмір витрат роздрібної компанії на оплату праці.
 3. Відсутність обмежень на заробіток працівників.
3. *«Заробітна плата плюс комісійні»* – виплата робітнику фіксованої суми (за годину, тиждень, місяць) та певної суми за якість виконаної роботи.

Стилі контролю за співробітниками в роздрібній торгівлі

1. Керівництво вважає, що за працівниками необхідне постійне спостереження, а ефективну мотивацію можуть забезпечити лише економічні стимули. На думку менеджерів, пересічному співробітнику не вистачає амбіцій, він уникає відповідальності та віддає перевагу йти за лідером. Застосовується для посад нижньої ланки.

2. Керівництво вважає, що співробітники можуть самостійно управляти своєю роботою і надавати собі повноваження, мотивація має характер соціальних і психологічних стимулів, а контроль може бути децентралізованим і сумісним. На думку керівництва, в людях є все – мотивація, потенціал для розвитку, здатність брати на себе відповідальність і готовність досягати цілей компанії. Саме головне (і це основне завдання контролю) – створити таку робочу атмосферу, в якій співробітники можуть досягати власних цілей за рахунок досягнень цілей компанії.

Може бути застосована до посад усіх рівнів.

3. Керівництво застосовує метод самостійного управління і сприяє тому, щоб співробітники брали участі у розподіленні робіт і спільному прийнятті рішень. Компанія і співробітники докладають взаємних зусиль для досягнення довгострокових переваг та вигод. Може бути застосована до посад усіх рівнів.

6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

6.1. Функції та завдання роздрібних компаній в організації закупівель товарів

Функції закупівельника в сфері роздрібною торгівлі:

1. *Чинник змін* – закупівельник впливає на поведінку споживача при здійсненні покупок та змінює її, пропонуючи нові товари та послуги (товари

власної торгової марки, нові товари інших виробників);

2. *Диспетчер* – закупівельник відповідає лише за доведення товарів від постачальників до кінцевих споживачів;

3. *Авторитет* – закупівельник впливає на думку покупців, але не обов'язково провокує покупку товару тої чи іншої компанії. Роздрібна компанія виступає для покупців джерелом ідей та інформації.

Діяльність закупівельників:

1. *Аналіз можливостей ринку* – аналіз тенденцій поведінки споживачів в цілому і в конкретному середовищі роботи закупівельника, оцінка діяльності конкурентів.

2. *Створення асортиментного плану* – опис і характеристики товарів «по горизонталі» (за категоріями) та «по вертикалі» (за товарами конкретної категорії), прогнози продаж та прибутку по кожній категорії товарів, слугує основою для визначення рівня цін в рамках компанії.

3. *Вибір постачальника* – виявлення джерел постачання.

4. *Управління розробкою товарів та роботою постачальника* – розробка ліній брендівих товарів. Постачальники мають дотримуватися суворих вимог щодо якості і рівня доступності товарів.

5. *Постачання товарів до місць реалізації* – участь у прийнятті рішень щодо викладення товарів в місцях продажу (вид та форма упаковки, визначення демонстраційних площ, обладнання тощо).

Критерії оцінки закупівельної діяльності:

1. *Фінансові та ресурсні показники діяльності:*

а) валовий і чистий прибуток у порівнянні з закладеним в бюджет і досягнутим в попередньому році;

б) оптимізація рівня продажу у порівнянні з рівнем, що закладений в бюджет і досягнутий у попередньому році;

в) частка ринку в порівнянні з прогнозованою і досягнутою у попередньому році;

г) мінімальний рівень знижок у порівнянні з прогнозованим і торішнім.

2. Показники задоволення споживача:

а) мінімальний рівень розпродажу товару в порівнянні з прогнозованим;

б) мінімальна кількість скарг споживачів і випадків повернення товару в порівнянні з прогнозованими;

в) сталість якості товарів, що оцінюється за кількістю скарг і повернень, а також відмов від товару, що призводять до введення режиму перевірки якості в компанії.

3. Показники нововведень і розвитку ринку:

а) розвиток визначених конкурентних переваг: асортименту, цін і якості – у порівнянні з тими ж показниками конкурентів;

б) успіх, досягнутий за рахунок розробки нових товарів в порівнянні з результатами діяльності торік і з точки зору відповідності стратегії розвитку компанії і конкурентного середовища;

в) швидкість реакції на зміни попиту на макро- і мікрорівні, яка визначена за мінімальними рівнями розпродажів та прибутковій оптимізації продажу;

г) рівень розвитку, досягнутий за рахунок створення нових сегментів ринку, у порівнянні з діяльністю торік та запланованим рівнем розвитку.

Хто бере участь у закупівлях:

Закупівельники – виявляють потреби ринку в товарах і послугах, визначають, які товари найкраще задовольняють потреби клієнта, беруть участь у виявленні і виборі постачальників.

Мерчендайзери – відповідають за кількісні параметри закупівлі товарів, визначають бюджет і відслідковують граничну продуктивність закупівель, прогнозують обсяги продажу і відповідають за переміщення товарних запасів, відповідають за розподіл товарів між торговельними об'єктами. Разом із закупівельниками мерчендайзери визначають роздрібну ціну товару та можливість реалізації товару зі знижкою.

Контролери якості – слідкують за якістю товарів – здійснюють інспекції постачальників і спостерігають за тим, щоб постачання відповідали специфікаціям замовника, розглядають скарги покупців на якість товарів і проводять технічну експертизу у відділах роботи з покупцями разом зі співробітниками, що займаються цими питаннями.

Дизайнери товару – розробляють специфікації товару (особливо для компаній, що виводять на ринок товари власних брендів) відповідно до пропозицій, що поступили від закупівельника. Специфікації направляють виробникам як рекомендації.

Візуальні мерчендайзери - відповідають за викладення асортиментних позицій в магазинах. Представлення товару в торговому залі багато в чому залежить від рекомендацій, отриманих від закупівельників.

Планувальники торгових площ – відповідають за розподіл площ в магазинах для товарів визначених категорій, керуються як планами закупівельників, так і передісторією продажу товарів.

6.2. Методика організації закупівель

Найбільш важливі аспекти роботи роздрібних закупівельників:

1. Стратегії тренд-менеджменту.
2. Стратегії вибору нових постачальників.
3. Процедури управління розробкою товарів під власною торговою маркою.

Критерії вибору постачальників

Товар.

1. Асортимент товарів, що є в наявності у постачальника (більше цікавить постачальник, який може поставляти ряд різних товарів одночасно).
2. Якість товарів і послуг.
3. Співвідношення ціни і якості, особливо з погляду собівартості і сервісних переваг.

4. Потенційні розробки товарів постачальником.

5. Можлива ексклюзивність, особливо важлива для роздрібних організацій, що випускають на ринок товари власного бренду.

Умови торгівлі.

1. Рівень собівартості.

2. Термін оплати — 30, 60 чи 180 днів.

3. Діапазон і умови знижок.

4. Гарантії та інші зобов'язання постачальників.

5. Рівень вкладень, необхідних з боку роздрібною компанією для надання технічної чи фінансової підтримки постачальнику.

Репутація постачальника.

1. Клієнтура: кількість і репутація клієнтів постачальника, серед яких є і конкуруючі між собою клієнти.

2. Репутація постачальника, що відповідає нормам етики і безпеки (умови роботи).

3. Репутація вищого керівництва та інших співробітників компанії-постачальника.

4. Фінансовий стан постачальника (ризик банкрутства).

5. Технічна оснащеність, репутація, завойована завдяки якісному менеджменту.

Системи підтримки.

1. Комунікаційні системи для управління відносинами закупівельник-постачальник.

2. Системи управління товарними запасами.

3. Системи сервісного обслуговування клієнтів (приймання бракованого товару, процедура повернення коштів при прийманні бракованого товару тощо).

3. Адміністративна підтримка складських і фінансових процесів.

Маркетингова підтримка.

1. Репутація бренду постачальника.

2. Мерчендайзингова підтримка з боку постачальника.
3. Рекламні заходи, які пропонуються постачальником для виведення товару на ринок.
4. Рекламна підтримка, яка пропонується постачальником, щоб зробити товар відомим на ринку.

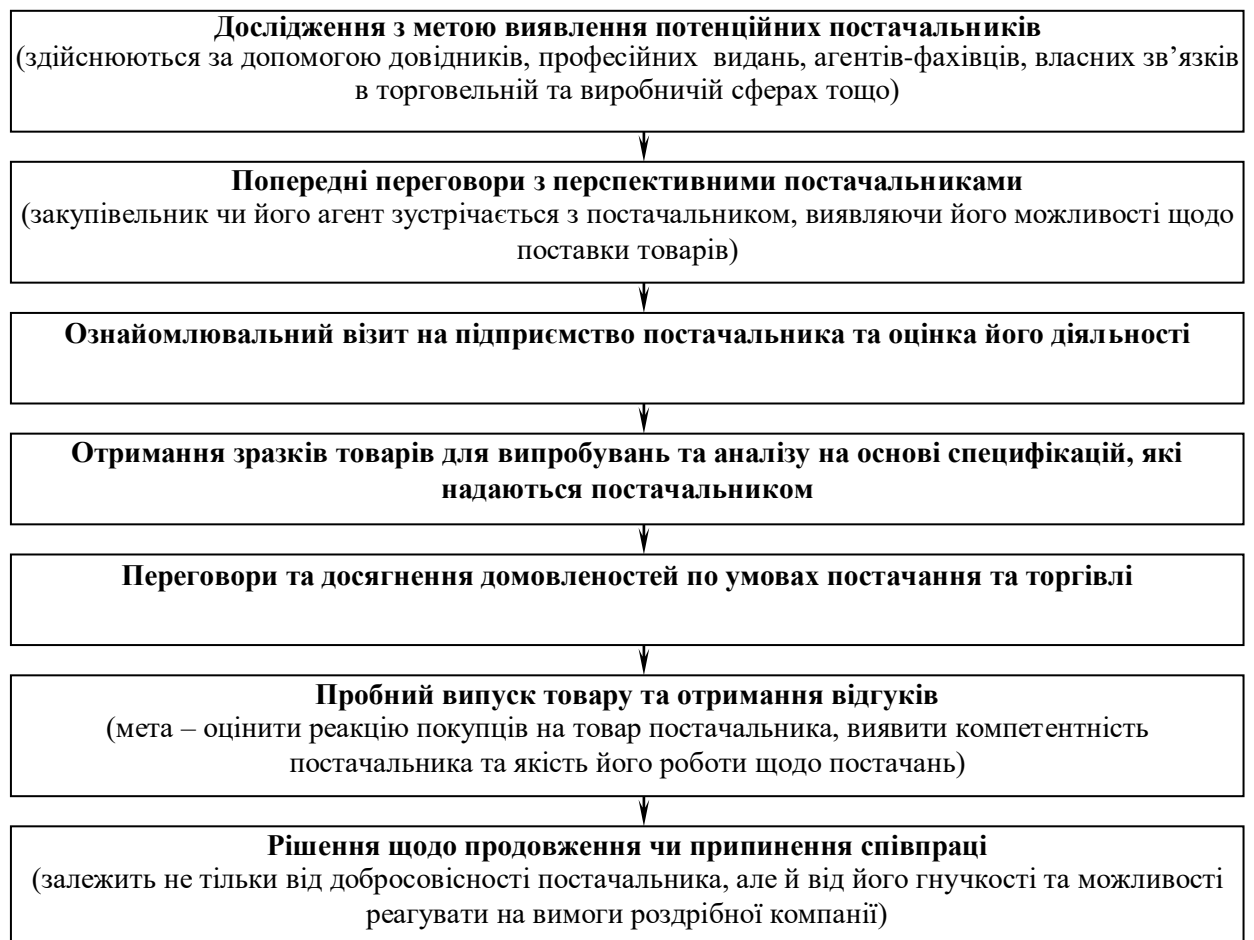


Рисунок 1.7 – Процедура виявлення нового постачальника

Основні характеристики постачальника

1. *Компетентність* (вміння вирішувати поставлені завдання) – можливість виконання взятих обов'язків щодо доставки товарів, упакування, гарантійних зобов'язань, розміру партії товарів тощо.

2. *Потужність* – чи є в наявності необхідні складські та виробничі потужності для своєчасного та повного постачання товарів в торговельну мережу.

3. *Зобов'язання* – відносно ціни, якості, строків постачання, обслуговування тощо. Готовність виконувати взяті зобов'язання підтверджується підписанням контракту, який передбачає штрафні санкції за їх порушення.

4. *Системи контролю* – чи є у постачальника системи контролю якості, запасів, витрат, бюджету, персоналу, інформації.

При недостатньому контролі – брак, повернення, незадоволеність покупців.

При відсутності контролю – недопоставка, пересортиця тощо.

5. *Ресурси грошових коштів та фінансової стабільності* – можливість надання ритейлеру кредитних умов, більш глибоких знижок, маркетингових програм, інших ресурсів.

Характеристики фінансової стабільності – прямі звіти про фінансові потоки, розмір статутного капіталу, прес-релізи, наявність непрямих ознак (розміщення і оформлення офісу, обладнання складів, наявність інформаційних систем, участь у маркетингових програмах та акціях, наявність власних каталогів, сайту, зовнішній вигляд персоналу та автопарку компанії тощо)

6. *Ціна* – чи відповідає ціна якості та рівню обслуговування.

7. *Стабільне постачання та стабільна якість товару* – впливають на необхідність створення ритейлером надлишкового товарного запасу на випадок дефіциту чи утримання додаткових складських площ на випадок надлишкового постачання.

8. *Відповідність вимогам законодавства та безпеки, сертифікація продукції* – гарантія безпечної торгівлі.

9. *Можливість швидкого спілкування* – наявність електронних та мобільних засобів зв'язку, можливість відряджень та обміну електронними даними.

10. *Загальні цінності* – важливо, коли цінності постачальника і ритейлора співпадають.

Критерії ідеального постачальника

Товар-ціна

1. Відома марка.
2. Репутація марки.
3. Лояльність покупців до марки.
4. Ліквідність товару.
5. Сертифікація і комплект документів.
6. Стандарти якості, екологічність та контроль.
7. Перемоги та медалі на виставках.
8. Широта асортименту.
9. Глибина асортименту.
10. Оновлення товарів, швидкий випуск позицій.
11. Зручна упаковка для транспортування і зберігання.
12. Строки зберігання.
13. Час, вік компанії на ринку.
14. Прямі постачання від виробника чи оптовика.
15. Спеціальна ціна постачальника.
16. Стабільність цін протягом більш ніж 3 місяці.
17. Попередження про зміну ціни не менше ніж за 14 днів.
18. Доходність товару мінімально 15%.
19. Відстрочка платежу, кредит, реалізація.
20. Постійні реквізити для платежів.

Постачання

1. Постачання вчасне.
2. Постачання відповідно обумовленого асортименту.
3. Коректний розрахунок товарного запасу та запасу в торговельному залі магазину.
4. Безкоштовне перше постачання.
5. Власний транспорт.
6. Швидкість постачання.

7. Повернення прострочених товарів.
8. Повернення неліквідного товару.
9. Розвантаження товару силами постачальника.
10. Ексклюзивні умови.
11. Замовлення через Internet.

Бюджет

1. Програма знижок для торговельних партнерів.
2. Фінансування маркетингу.
3. Безкоштовне обладнання.
4. Ремонт обладнання.
5. Заходи в магазині: дегустації, презентації, концерти тощо.
6. Сувеніри та подарунки.
7. Форма та одяг для персоналу торговельного об'єкта.
8. Фінансування реклами самого магазину.
9. Своєчасне перерахування коштів за договором.
10. Конкурси та подяки персоналу.
11. Рекламне оформлення магазину.
12. Рекламні матеріали від постачальника.

Професійність персоналу

1. Професійні поради щодо зростання продаж в магазині.
2. Знання продукту – його характеристик, способів виробництва, якісних параметрів тощо.
3. Екскурсії на виробництво.
4. Допомога в оформленні документів (санітарних сертифікатів, сертифікатів якості тощо).
5. Навчання та тренінги персоналу постачальника, їх дипломи та сертифікати.
6. Навчання та тренінги персоналу магазину.
7. Допомога з викладки товарів та мерчендайзингу.
8. Знання ринку, нових тенденцій.

9. Легальна інформація про конкурентів.
10. Можливість швидко зв'язатися з менеджерами постачальника.
11. Швидке оформлення замовлення.
12. Спеціальне програмне забезпечення від постачальника для забезпечення контролю продаж.
13. Фірмовий одяг персоналу постачальника.
14. Фірмове оформлення автотранспорту.
15. Антидемпінгові програми – щоб мережі не знижували ціни.
16. Постійне інформування партнерів через Internet, професійні видання.
17. Новації в реалізації товарів – нові типи продаж, постачання тощо.

Емоційні атрибути

1. Увага та доброзичливість, сприйняття проблем.
2. Психологічна підтримка у складний період.
3. Участь у корпоративних святах постачальника.
4. Приємний зовнішній вигляд персоналу.
5. Рівні та добрі взаємовідносини.
6. Привітання зі святами.
7. Товар подобається персоналу.

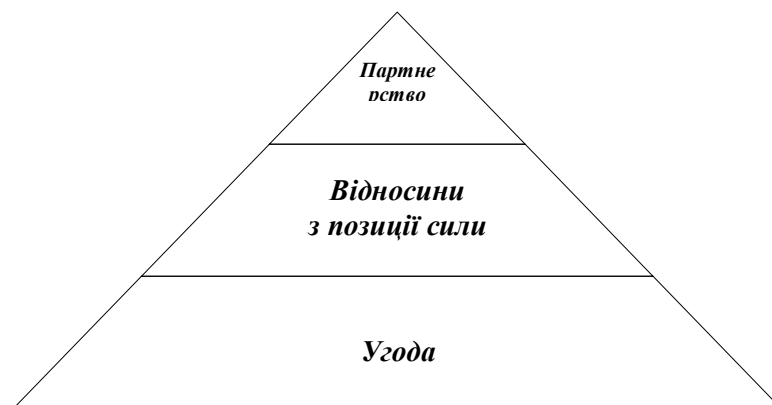


Рисунок 1.8 – Піраміда взаємовідносин закупівельника та постачальника

Перший рівень (базовий та найбільш розповсюджений) - відношення за типом «угода»:

1. Простий обмін документами та товарами;
2. Відносини можуть бути разовими чи повторюваними;
3. Відсутнє кредитування;
4. Постачальник не є важливим для торговельної мережі (постачання супутнього асортименту);
5. Постачальник використовується як резервний (в разі не-поставки товарів основним постачальником);
6. Разові угоди, які здійснюються «для проби» (невідомо, чи буде товар користуватися попитом);
7. Відсутня яскраво виражена залежність між постачальником та торговельною мережею;
8. Можливий подальший розвиток взаємовідносин та перехід їх у більш тісне співробітництво.

Другий рівень – відносини з позиції сили:

1. Одна зі сторін має перевагу (монопольне виробництво товару чи монопольне представлення ТМ в регіоні, наявність у постачальника необхідного товару чи наявність у ТМ необхідного формату, нестача у ТМ обігових засобів чи гостра потреба у виробника у збуті товару);
2. Укладання угод з найбільш вигідними умовами для більш сильної сторони;
3. Відносини характеризуються таємничістю, агресією, низьким рівнем довіри та взаємними маніпуляціями;
4. Оправдані при постачанні малозначимих для асортименту компаній товарів чи при необхідності швидкого постачання;
5. Можлива зміна пріоритетів.

Третій рівень – партнерство:

1. Довготривалі відносини, які потребують взаємних матеріальних і людських ресурсів.

2. Взаємна довіра, обмін досвідом, відкритий обмін інформацією про збут, сегменти споживачів, попит на аналогічну продукцію, розвиток ринку тощо.

3. Навчання персоналу роздрібної компанії, сумісні витрати на маркетингові заходи (акції, рекламу, дослідження).

4. Виробництво власної торговельної марки (ТМ) на виробничих потужностях постачальника.

Таблиця 1.3

Сильні позиції постачальників та ТМ

Сильна позиція ТМ	Сильна позиція постачальника
1	2
Закупівля не є нагальною потребою, її можна відкласти	Товар покупцю потрібен негайно
Постачальник сам пропонує укласти контракт	Постачальнику неважливо: буде укладена угода чи ні
Є багато інших потенційних постачальників даного товару	У постачальників є інші збутові канали чи інші роздрібні оператори
ТМ є монополістом на локальному ринку (частка ринку більше 30%)	Постачальник є монополістом з розповсюдження продукції на локальному ринку
В асортименті у компанії є товари-замінники	Постачальник виробляє необхідний чи унікальний товар
ТМ може не тільки купити, а й виробляти товари самостійно (кулінарний цех, міні-пекарня, міні-пивоварня)	У постачальника є необхідне обладнання, технології навчання персоналу, клієнтська база, дослідницька база
ТМ має позитивну репутацію (виконує умови угоди, графіки платежів, не затримує оплату кредитів)	У постачальника позитивна репутація (якість, надійність, строки постачання)
Закупівельник добре обізнаний про стан та потреби постачальника	Постачальник добре обізнаний щодо переговорів закупівельника

Тактичні прийоми при закупівлі товарів

1. Знижки.
2. Бонуси.

3. Зменшення собівартості товару.
4. Дії, націлені на управління постачальником.
5. Особливі умови договору.

Таблиця 1.4

Види знижок та їх характеристики

Вид знижки	Характеристика
1	2
Фіксовані знижки з ціни прайс-листа постачальника	Залежать від обсягу постачання. Можливість виявити глибину знижок, яку постачальник може надати
Знижки на окремі товари чи групу товарів	Якщо не вдається отримати знижки на весь асортимент, є можливість отримати знижки на окремі позиції
Знижки при укладанні довгострокових контрактів	Для постачальника гарантія збуту його продукції на тривалий період
Додаткові знижки при маркетингових заходах («товар місяця», «вигідна покупка»)	Постачальник надає знижку на найбільш ходовий товар на певний строк. Знижка може транслюватися на покупців (цінники з новою і старою ціною)
Додаткові знижки при включенні в асортимент додаткових позицій	Може бути постійна знижка чи разовий бонус за розширення асортименту
Знижки за досягнення визначеного обсягу продукції, накопичувальні	Розраховані на певний строк, при виконанні певних умов можливість переходу на новий рівень знижок
Знижки за відмову від кредитних умов (за передоплату)	Додаткові 3–5% знижки
Знижки за відмову від рекламаций по товару	Компанія відмовляється від висування рекламаций, якщо сума бракованого товару не перевищує встановлений відсоток.
Разові знижки на 1–2 постачання	При неможливості отримати постійну знижку
Разові знижки (ретробонуси) за досягнення певного обсягу чи за закупівлю товару протягом тривалого періоду	Визначаються у відсотках до загального обсягу продукції

Види бонусів та їх характеристика

Вид бонусу	Характеристика
1	2
Бонус за вхід (плата за вхід, вхідний квиток)	Разовий платіж, який сплачує постачальник за розміщення кожної асортиментної позиції магазину, може стягуватися за вхід у мережу або кожен магазин (30–2000 у.о.)
Бонус за присутність	Щорічний бонус. Діє з другого року співробітництва, пролонгація вже введених позицій на наступний рік (30–1500 у.о. за кожен позицію на один магазин мережі)
Бонус за оренду прикасової зони	Платіж за викладку товарів в прикасовій зоні (50–2500 у.о. за кожен позицію на кожній полиці)
Бонус за оренду полиці	Платіж за оренду полиці (10–12 позицій) в торговому залі магазину (50–500 у.о./місяць)
Бонус за відкриття нового магазину	Разовий платіж, який збирається з постачальників при відкритті мережею нових магазинів (30–6000 у.о. на 1 магазин за одну позицію)
Логістичний бонус	Бонус за обробку товарів через РЦ мережі (2–6% від продажу)
Бонус за обладнання	Оплата постачальником обладнання, на якому розміщено його товар, встановлення фірмового обладнання постачальника (100–3000 у.о. на один магазин)
Бонус за мерчендайзинг	Оплата постачальником послуг з мерчендайзингу (до 7% від продажу за місяць)
Бонус за промоакції в торговельному залі	Оплата постачальником проведення дегустацій, презентацій, концертів тощо (10–1000 у.о. за годину проведення акції)
Бонус за розширення асортименту	Платіж за кожен асортиментну позицію при введенні нового товару (50–1000 у.о. за 1 товарну позицію)

Таблиця 1.6

Вартість розміщення товару в магазинах торговельних мереж

Формат	Ціна розміщення SKU, EUR/місяць	Оренда полиці (10-12 товарних позицій), EUR/місяць	Ретробонус, % від продажу
Гіпермаркет	100–300	до 400	5–10
Супермаркет	10–60	До 400	3–10
Дискаунтер	10–60	До 50	0–6

Зменшення собівартості товару:

1. *Перенесення вартості доставки на постачальника.* Якщо товар доставляється силами мережі, то постачальник відшкодовує витрати на доставку.

2. *Здешевлення упакування у постачальника-виробника.*

3. *Фасування, маркування і нанесення штрих-кодування у постачальника чи за рахунок постачальника.*

4. *Пряме постачання від виробника.*

5. *Зміна виробника на посередника при умові збереження цін виробника і додаткового сервісу.*

6. *Ведення приватної марки (private label).* Укладання контракту з виробником на випуск товару, аналогічного відомій торговельній марці, з тими ж якісними характеристиками, але з більш низькою собівартістю. Дозволяє отримати інструмент впливу на виробника-монополіста, залучити нових покупців.

7. *Отримання від постачальника ексклюзивних умов (ексклюзивні ціни нижче прайс-листа, кредитні умови тощо).*

8. *Випуск постачальника ексклюзивного товару для торговельної мережі.* Дає можливість встановити високу торговельну націнку, залучити нових покупців, а постачальнику отримати гарантію збуту продукції на тривалий період.

9. *Закупівельні альянси.* Спільна закупівля дозволяє отримати додаткові знижки за рахунок великих обсягів закупівлі.

Дії, направлені на управління постачальником:

1. *Підняття постачальником відпускних цін для всіх інших постачальників, крім даної ТМ.* Якщо у поставщика немає можливості знизити ціни, то закупівельник пропонує йому підняти ціни для інших торговельних операторів.

2. *Оголошення і проведення тендерів на постачання товарів в ТМ.* Загострює конкуренцію між постачальниками та дозволяє досягти мінімальних закупівельних цін та великих строків кредиту.

3. *«Гойдалка».* Отримавши статистику продаж для тиску на постачальника №1, ТМ проводить переговори і досягає встановлених цілей. Після переговорів з постачальником № 1 ТМ використовує ту ж статистику для досягнення цілей на переговорах з постачальником № 2 (його конкурентом).

5. *Лавірування асортиментом.* На фоні скорочення асортименту товару чи частоти закупівлі у основного постачальника, ТМ збільшує обсяги закупівель та частоту закупівлі у альтернативних постачальників. Постачальник перестає бути основним та переходить в розряд альтернативних, втрачає ринок збуту. З'являється статистика продаж, яка використовується ТМ для отримання від постачальника знижок та необхідних умов постачання.

6. *Загроза виводу та поетапне виведення з мережі.* Використовується як крайній захід, дозволяє досягти успіху при переговорах зі “складними” постачальниками. Постачальнику вказують на ті переваги, які він втратить при виведенні з мережі. Потім вказують на альтернативного постачальника. Наступний крок – скорочення асортименту постачальника навіть до повного виведення.

Особливі умови договору:

1. Зобов'язання постачальника відносно зниження ціни до рівня, який

при умові встановлення ТМ націнки не перевищуватиме мінімальну ціну реалізації аналогічного товару на інших підприємствах роздрібної торгівлі.

2. Зобов'язання постачальника не збільшувати ціни, які зазначені в специфікації, до певної дати.

3. Більша (до 45 днів, іноді до 90) відстрочка платежів за реалізований товар, тобто надання комерційного кредиту.

4. Компенсація втрат покупця, які пов'язані з крадіжками в торговельних об'єктах ТМ.

5. Зміни, розширення товарного асортименту постачальника можливе тільки за визначену плату.

6. Оплата постачальником додаткових торговельних місць, які надаються торговельною мережею.

7. Зобов'язання постачальника надавати додаткові знижки на товар під час проведення акції з просування товару (промоакцій).

8. Надання постачальником додаткового обладнання для викладення власного товару та його оплата.

9. Надання плану проведення промоакцій продавцем, зазвичай вказується завищена вартість промоакцій.

10. Гарантії постачальника з доставки товарів на вигідних для покупця умовах.

11. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця по забезпеченню входження в торговельну мережу (вхідний квиток).

12. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця з забезпечення присутності товару на полицях в магазині.

13. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця з введення в специфікацію до договору нових позицій товару.

14. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця з переведення позицій товару постачальника з одного формату магазину покупця в інший.

15. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця з надання інформації про відкриття покупцем кожного нового магазину.

16. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця з заміни товарів постачальника, які мають низький рівень продаж в магазинах покупця.

17. Зобов'язання постачальника щодо оплати послуг покупця з розміщення реклами товарів в ЗМІ.

18. Проведення постачальником обов'язкового щомісячного моніторингу цін на товар на підприємствах роздрібною торгівлі та наданні відомостей покупцю.

19. Право розірвання покупцем договору поставки в однібічному порядку.

20. Право невиконання зобов'язань покупцем в однібічному порядку.

21. Гарантії оплати постачальником розміщення рекламних зображень власного товару в рекламному виданні покупця протягом певної кількості випусків.

22. Жорсткі вимоги відносно строків придатності товару.

23. Безкоштовне постачання однієї упаковки товару при першому постачанні нового товару, безкоштовних зразків для дегустації.

24. Високий розмір штрафних санкцій за несвоєчасне та неякісне постачання товару, помилки в документації, неналежні умови транспортування, несвоєчасну оплату послуг.

3. Ланцюги постачання товарів.

Положення про постачальників – регулює всі питання, пов'язані з вибором та відношеннями з постачальниками та використовується для оптимізації та контролю закупівельників.

Цей документ відповідає на питання:

1.Що вважається стратегічним партнерством – які відносини будуються за принципом партнерства і як розуміти це поняття («постачальники, частка товару в певній категорії більшою, ніж 20%,

«постачальники, на виробничих потужностях яких розміщуються замовлення на виробництво власних торгових марок»).

2. *Порядок розгляду комерційних пропозицій і прийняття рішення про початок переговорів з потенційним постачальником* («...інтерес являють постачальники, статутний капітал яких становить не менше _____ грн., які поставляють продукцію на кредитних умовах, які мають власного торгового представника для роботи з магазинами даної торговельної мережі. Невідповідність постачальника-кандидата хоча б одній з названих вимог дає право комерційному відділу відмовитися від комерційної пропозиції. Виключення становлять невеликі постачальники, які пропонують унікальний товар, що не має аналогів...»).

3. *Порядок введення нових постачальників, критерії вибору* («Рішення про введення постачальника приймається закупівельним комітетом, до складу якого входять _____. Вибір основного постачальника з декількох потенційних відбувається з методикою «Оцінка за вагомістю критеріїв». У визначенні критеріїв та вагомості критеріїв беруть участь представники відділу закупівель, відділ логістики, маркетологи, представники магазинів торговельної мережі»).

4. *Регламент введення даних в інформаційну систему* (хто саме і в якій формі подає дані в операційний відділ, бухгалтерію, відділ безпеки, контрольно-ревізійний відділ; які саме документи потрібні для укладання договорів – копії статуту і засновницьких документів, прайс-листи, каталоги, технічні дані про товар, сертифікати тощо).

5. *Порядок і процедура оформлення замовлень* (в якій формі складаються і відправляються замовлення постачальнику (бланк замовлення, усна чи письмова форма, в якій формі приймається підтвердження замовлення); порядок і процедура введення нових товарних позицій в інформаційну систему (банк затвердженої форми, перелік даних про товар, строк введення даних в операційну систему тощо).

6. *Порядок і процедура ведення балансів та оплата рахунків* (як

відбувається звірення балансів з постачальниками, що робити у випадку розбіжностей даних, як подаються дані для оплати і в які відділи, строк подання даних для оплати, визначення пріоритетів, порядок дій у випадку, коли необхідна оплата понад запланованого тощо).

7. Порядок виведення постачальників і перегляд домовленостей з ним (зміна статусу чи скорочення обсягу товару, що постачається, визначення причин, які можуть призвести до припинення взаємовідносин (зрив постачань протягом певного періоду, зниження якості продукції – збільшення кількості рекамацій і повернень, невиконання взятих на себе зобов'язань, застарілість товару чи непопулярність бренду, відсутність розвитку торговельної марки; введення альтернативних постачальників з більш вигідними умовами тощо).

8. Опис процедур та порядок висування рекамацій (що вважається бракованим товаром та відшкодовується за рахунок постачальника, які методи рекамації можуть застосовуватися до постачальника (повернення, заміна, компенсація повна чи часткова, зарахування при наступному постачанні, бонус на брак з кожного постачання тощо), які дії в тому чи іншому випадку рекамацій).

9. Регламент підготовки та проведення переговорів, вимоги до підготовки до переговорів (що вважається переговорами, що вважається результативними переговорами, як здійснюється підготовка та проведення переговорів, хто може брати участь в переговорах і як взаємодіють між собою члени команди, форма одягу при переговорах тощо).

10. Регламент запрошення гостей-постачальників в офіс, в ресторан, на виставку, презентації і корпоративні свята та інші заходи (сума коштів, які виділяються на представницькі витрати, звіт за грошові кошти, визначення відповідальних осіб тощо).

11. Регламент та порядок оформлення відряджень (сума коштів на відрядження, порядок обґрунтування відрядження, завдання відрядження (знайомство з виробництвом, підписання контракту, переговори про

отримання нових умов, навчання персоналу тощо), порядок звіту по відрядженнях, надання звіту про грошові кошти тощо).

12. *Діловий етикет при зустрічах з постачальниками* – регламент представлення та привітання, порядок завершення зустрічей, листи подяки та оформлення листування тощо.

13. *Етичні питання у відношенні з постачальниками* – відношення в компанії до спроб підкупу та хабарів; що вважається комерційним подарунком (щоденники, ручки, теки, календарі, сувеніри, що мають символіку підприємства тощо); що може бути прийнято від постачальника в якості зразка продукції; поняття комерційної інформації та таємниці (наприклад «... не підлягає розголошенню інформація про власників компанії, про розмір річного обороту, про стан складських запасів, про план введення в асортимент нових постачальників без узгодження цієї інформації з комерційним директором...»).

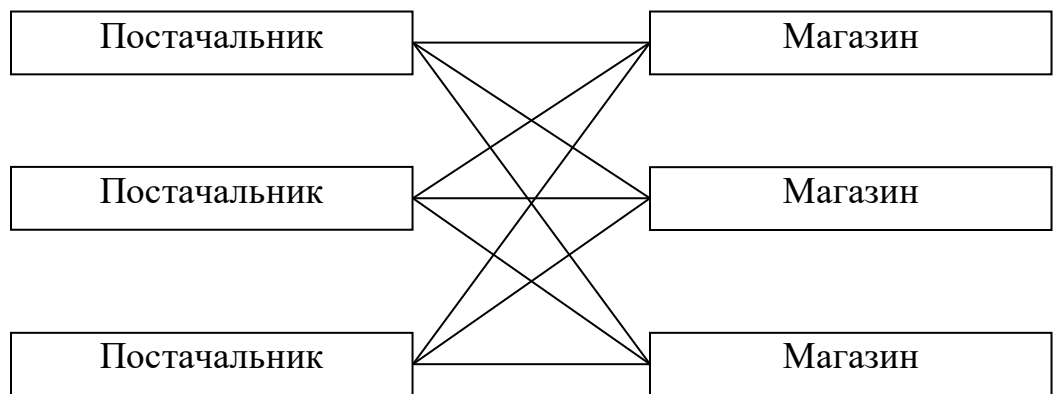


Рисунок 1.9 – Схема прямого постачання від постачальників до магазинів

Прямі постачання від постачальників до магазинів торговельної мережі

Переваги:

1. Економія витрат через відсутність необхідності організації власного розподільчого центру.

2. При невеликій торговельній мережі та невеликій кількості постачальників мінімізація витрат на утримання складів та транспортування товарів.

3. Транспортні витрати несе, як правило, постачальник.

Недоліки:

1. Можливе створення черг на розвантаження транспортних засобів.
2. Витрати за простоювання транспорту можуть бути покладені на торговельну мережу.

3. Відсутність товару в торговельному залі через несвоєчасне розвантаження транспорту.

4. Збільшуються витрати на обробку товарів (упакування, сортування, фасування тощо).

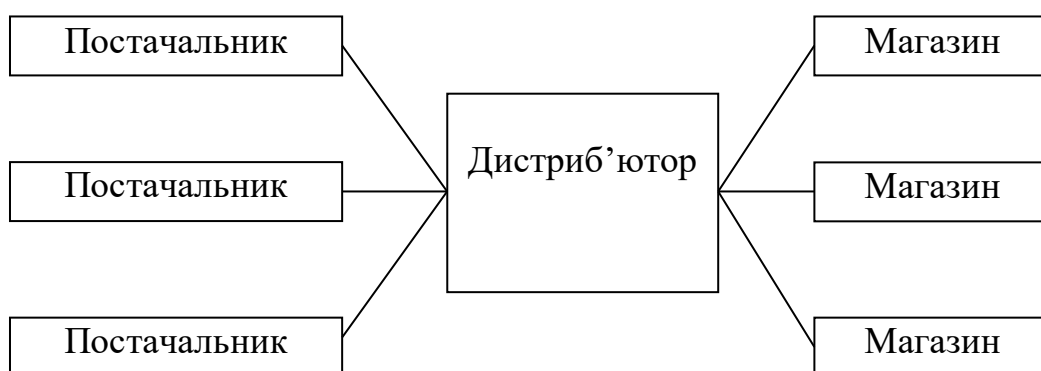


Рисунок 1.10 – Схема постачання в магазини через оптових посередників

Постачання в магазини торговельної мережі через оптових посередників:

Переваги:

1. Оптимальна схема постачання при неможливості чи не вигідності організації власного розподільчого центру.

2. Не вимагає великих інвестицій.

3. Можливе відстрочки платежів та товарне кредитування.

4. Економія часу торговельної мережі на приймання товару.

5. Скорочення документообігу в торговельній мережі.
6. Оптовий посередник володіє узагальненою інформацією про стан ринку та ціни.
7. Можлива оперативна заміна товару, що відсутній, на товар-аналог.
8. Спрощення процедури повернення товару.
9. Обслуговування магазинів мережі торговельними представниками.

Недоліки:

1. Бажане суміщення ІТ-систем дистриб'ютора та торговельної мережі.
2. Можливі збої в постачанні (недопоставка, пересортиця тощо).
3. Затримка в постачанні товарів через необхідність комплектації замовлень від різних постачальників та попереднє замовлення транспорту.
4. Формування асортименту товарів торговельної мережі залежить від асортименту товарів посередника.
5. Залежність від оперативної роботи посередника та взаємовідносин з ним.

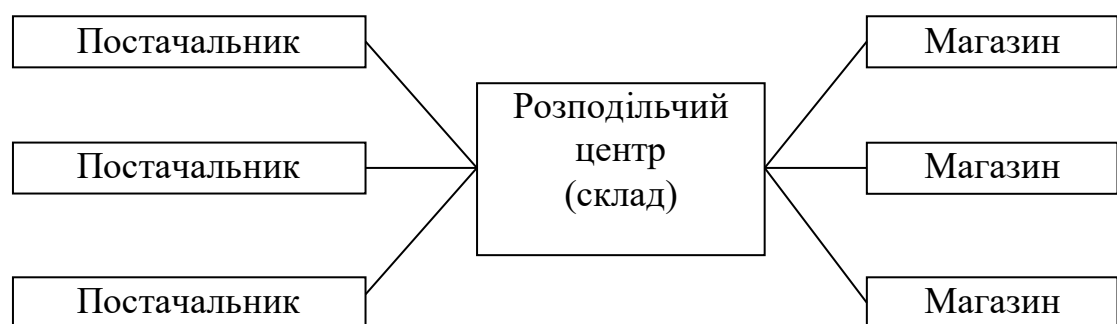


Рисунок 1.11 – Схема постачання в магазини через розподільчі центри

Основна відмінність розподільчого центру (РЦ) (складу) – не просто зберігання товарів, а максимально прискорена комплектація товарів і відвантаження їх споживачам.

Особливості функціонування РЦ:

1. РЦ ефективний тоді, коли кількість товарних позицій не менше 2000, а кількість магазинів в мережі більше 5–7.

2. Використовується партіонний спосіб комплектування і відвантаження (здійснюється відвантаження дрібними партіями чи збірними вантажними одиницями, проводяться роботи з перепакування, сортування і маркування товару).

3. Строк постачання в магазини не є головним критерієм якості роботи РЦ – як правило, робота з товаром через РЦ дещо уповільнює товарооборот в порівнянні з прямим постачанням.

4. Необхідна потужна інформаційна система, яка враховує різні модулі обробки вантажу (наприклад, подвійна система штрих-кодування – на палетах та на упаковці), спеціалізоване обладнання (стелажі, штабелери, транспортери тощо).

Постачання в магазини торговельної мережі через РЦ

Переваги:

1. Зростання доходу торговельної мережі через збільшення присутності товару на полицях магазину та прискорення оборотності товарів (1–2% від обороту РЦ).

2. Зберігання товарів на РЦ дешевше, ніж на складах магазинів.

3. Надання постачальникам додаткових знижок при постачанні на РЦ (3...4% від вартості товару).

4. Скорочення витрат на логістику у постачальників.

5. Підвищення оборотності та керованості товарних запасів на складах магазинів, зменшення співвідношення між площею складських приміщень та торговельного залу в магазині з загальноприйнятих 30/70 до 15/85.

6. Можливість оперативного поповнення товарного запасу.

7. Можливість створення на базі РЦ централізованої служби якості, що сприяє підвищенню якості товарів та власне постачань.

8. Зниження витрат торговельної мережі на технологічні операції приймання товарів за кількістю та якістю.

9. Спрощення взаємодії з постачальниками.

Недоліки:

1. РЦ нерентабельні для невеликої торговельної мережі (5–7 магазинів);
2. Потреба в значних інвестиціях.
3. Великий строк окупності РЦ.
4. Необхідність великих площ під рц з урахуванням майбутніх перспектив розвитку торговельної мережі.
5. Утримання і модифікація потужної it-системи.
6. Непристосованість орендованих приміщень (низькі стелі, відсутність рамп, пандусів, ризик комунальних аварій тощо).
7. Необхідність придбання та утримання власного транспорту або залучення найманого для товаропостачання магазинів.

Процедура постачання товарів в магазини торговельної мережі через РЦ:

1. Приймання товарів.
2. Додаткова обробка товару на – розукрупнення, підсортування, перепакування, штрих-кодування тощо.
3. Переміщення товару в зону зберігання.
4. Розподілення наявних товарів між магазинами.
5. Відбір та комплектування партій товару.
6. Занесення інформацій про відвантаження в ІТ-систему.
7. Оформлення пакету документів.
8. Приймання товарів в магазині (з перерахунком чи без нього).

РЦ використовують принцип постачання «з колес» – кожному магазину відпускається стільки товару, скільки він може продати до моменту наступного постачання.

Способи взаємодії РЦ з магазинами ТМ щодо оформлення замовлень на товар:

1. Знизу вгору («від замовлення»).
2. Згори донизу («від плану»).

Знизу вгору («від замовлення»):

1. Магазин сам замовляє визначену кількість товарів в РЦ.
2. Магазин має інформацію про наявність товару на РЦ.
3. Магазин може не володіти інформацією про наявність товару на РЦ, а лише сподіватися на наявність.
4. При налагоджені єдиної ІТ-мережі між РЦ і магазинами ТМ замовлення автоматизовані.
5. При відсутності єдиної ІТ-мережі замовлення оформлюються вручну, що потребує значної кількості людських ресурсів.
6. РЦ виступає як внутрішній постачальник для магазину, а магазин самостійно здійснює всю закупівельну роботу.
7. Розширений асортимент РЦ і велика кількість магазинів ТМ сприяють зростанню трудових і матеріальних витрат на організацію розподілення товарів між магазинами ТМ, що підвищує вірогідність помилок.

Зверху донизу («від плану»):

1. РЦ сам вирішує завдання розподілення на основі інформації про власні залишки, залишки і швидкість продаж в кожному конкретному магазині ТМ, що дозволяє постачати в магазини тільки ті товари, в яких є потреба.
2. Найбільш технологічний спосіб розподілення товарів між магазинами ТМ, так як дозволяє широко застосовувати комп'ютерні технології.

Для застосування технології *зверху донизу («від плану»)* необхідно дотримання умов:

1. Наявність єдиної ІТ-системи в магазинах і на РЦ, яка дозволяє відстежувати залишки товарів в режимі on-line.
2. Наявність коректних залишків товарів.
3. Наявність чітко прописаного алгоритму розподілення, який передбачає дії в разі виникнення незапланованих ситуацій (порушення

термінів постачання, нестача товарів, повернення товарів, конфлікти при прийманні товарів тощо).

4. Робота з товарами, які мають стабільну оборотність – приналежність до групи FMCG (при нестабільному попиті чи нетривалому життєвому циклі товару прогнозування попиту ускладнюється, автоматизація замовлень неможлива).

Крупні постачальники

Переваги:

1. Потенційні можливості додаткового обсягу постачання.
2. Надання покупцю спеціального обладнання, знань, сервісу, маркетингових програм.
3. Можливість надання покупцю більших знижок, більш прийнятних фінансових умов.

Недоліки:

1. Негнучкі бюрократизовані системи.
2. Можуть диктувати умови роздрібним компаніям.
3. Власна рентабельність є пріоритетною.
4. Важко встановити особисті взаємовідносини з представниками компаній.

Дрібні постачальники

Переваги:

1. Більш уважне відношення до потреб ритейлора та кінцевого споживача через зацікавленість в збуту своєї продукції та залежність від покупців.
2. Взаємовідносини мають більш особистий характер, що сприяє встановленню довгострокових партнерських взаємовідносин.
3. Більш гнучкі, можуть легко перебудувати виробництво або оптимізувати бізнес-процес під потреби покупця.

Недоліки:

1. Менш фінансово стійки.
2. Складські та виробничі потужності не дозволяють мати надлишкові запаси продукції.
3. Надання незначних знижок.
4. Можуть допускати порушення в роботі з документами.
5. Зазвичай використовують застарілі інформаційні системи.

7. ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ У ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

7.1. Формування асортименту товарів

Процес формування асортименту товарів включає оцінку змін споживчого попиту, оцінку змін конкурентоспроможності компанії та оцінку загальних змін попиту на товар (рис. 1.12).

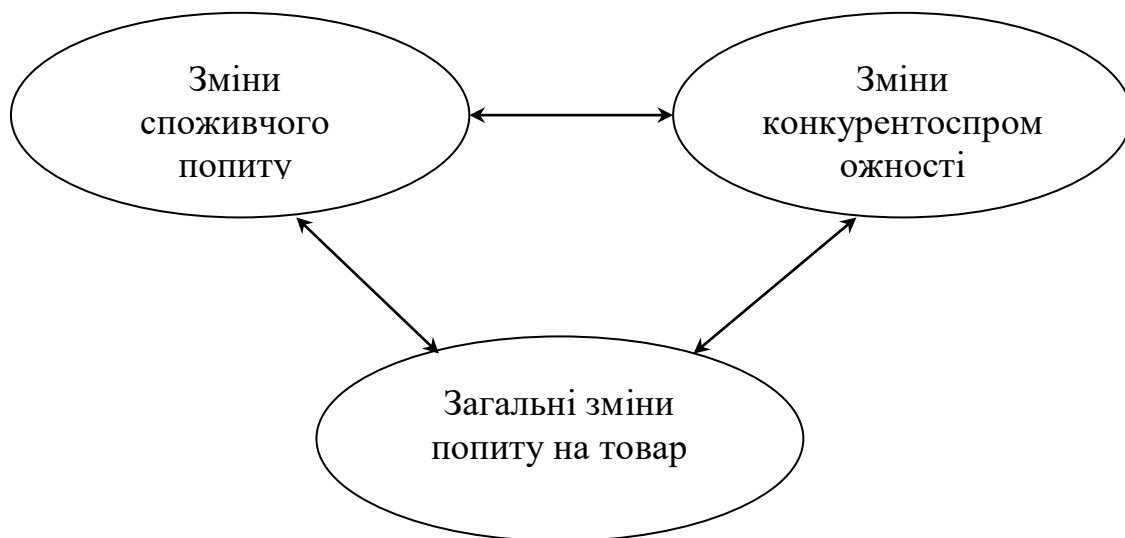


Рисунок 1.12 – Аспекти політики формування асортименту товарів

1. Зміни споживчого попиту:

1. Аналіз змін споживчого попиту на макрорівні.
2. Аналіз змін споживчого попиту на мікрорівні.
3. Кількісні дослідження поведінки покупців, які формують громадську думку.

Аналіз змін споживчого попиту на макрорівні

1. Дослідження тенденцій змін в демографічному, економічному, технологічному і соціальному аспектах ринку.
2. Складання «картини способу життя» – відтворення найбільш усередненого способу життя конкретних споживачів та прогнозування змін попиту в майбутньому.

Джерела інформації:

1. Публікації в професійних виданнях.
2. Власні дослідження (збір первинних даних).
3. Створення внутрішніх відділів маркетингових досліджень.

Аналіз змін споживчого попиту на мікрорівні – аналіз тенденцій продажів по конкретних товарах, брендах, сортах, видах тощо.

Аналіз змін споживчого попиту на мікрорівні здійснюється через дослідження купівельних звичок споживачів, а саме:

1. Середня суми покупки (середній чек).
2. Середня роздрібна ціна на конкретні товари.
3. Ходові товари.
4. Неходові товари.
5. Комплексні покупки.
6. Час і місце покупки.

Кількісні дослідження поведінки покупців, які формують громадську думку проводяться з метою виявлення змін споживчого попиту, що зароджуються, та прогнозування їх впливу на інші ринки.

II. Зміни конкурентоспроможності:

1. *Асортимент товарів* – огляд, широта, насиченість асортименту, який пропонується конкурентом. Особлива увага приділяється введеним та виведеним товарам. Оцінка по виду та числу товарних ліній, ексклюзивних для конкурента, оцінка рівня конкуренції, який створюють ці товари, оцінка постачальників конкурентів.

2. Цінова стратегія:

- 1) ціна в момент надходження на кожний товарний ряд чи категорію.
- 2) групування за цінами – ціни, встановлені організаціями на товари окремої групи.
- 3) ступінь змінюваності цін конкурентів за певний період часу.

3. *Стратегія просування* – вивчення і оцінка рекламних заходів (вивчення попиту на рекламовані товари, тривалості процесу просування, обсягів нерозпроданих залишків тощо).

4. *Методи візуального мерчендайзингу* – пошук нових ідей та методів візуального мерчендайзингу та способів розміщення та викладення товарів в торговому залі.

5. *Вітрини* – характерні методи оформлення, оцінка товарів, які виставлені в вітринах.

6. *Профіль покупців* – хто є клієнтами конкурентів в конкретний період часу (кількість покупців, вік, відмінні риси – марки машин на стоянці, товари, що купуються, емблеми на пакетах в руках покупців тощо).

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється з метою:

1. Виявлення змін і подій в ринковому середовищі, на які варто відреагувати, щоб не втратити конкурентні переваги.
2. Виявлення сфер діяльності, в яких можна створити конкурентні переваги і диференціювати компанію на ринку.

III. Загальні зміни попиту на товар:

1. *Прогнозовані зміни і канали комунікації* – прогнозування випуску нових товарів, що ще перебувають в стадії розробки – відвідування виробників, презентацій, вивчення публікацій в професійних виданнях тощо.

2. *Майбутні та недавні запуски товарів в продаж* – відвідування виставок, ярмарків, інших заходів, де виробники демонструють свою продукцію, огляди рекламних оголошень та публікацій в галузевих виданнях, дані про продаж нових товарів тощо.

3. *Модернізація і розширення діяльності за наявним асортиментом* – інформація про наявні потреби і бажання споживачів та реакцію на них.

7.2. Етапи розробки товарів під власною торговою маркою. Особливості власних торгових марок

Власна торгова марка – торгова марка, що зареєстрована за торговельною мережею та ексклюзивно представлена в ній.

Виробництво товарів для мережі виконуються компаніями-виробниками на засадах, затверджених мережею.

Торговельна мережа відповідальна за розробку, контроль виробництва та якості продукції, її ціноутворення та просування.

Зазвичай власна торгова марка має власну назву або назву торговельної мережі.

Особливості власних торгових марок:

1. Товари під власною торговою маркою (ВТМ) розповсюджуються тільки в торговельній мережі, яка є її власником.

2. На товари ВТМ встановлюється більш низька ціна, ніж на аналогічні товари конкурентів (на 10–25%). Різниця в ціні пояснюється відсутністю витрат на просування товарів ВТМ. Покупець сприймає ці товари як товари за «чесною ціною», без націнок.

3. Торговельна мережа власним ім'ям гарантує якість товарів під власною торговою маркою.

4. За допомогою товарів ВТМ торговельна мережа полегшує вибір для покупців, пропонуючи їм оптимальний асортимент товарів в кожній товарній категорії.

Етапи розробки власної торгової марки:

1. Вивчення ситуації та виявлення можливості.
2. Концепція розробки та її уточнення.
3. Впровадження.
4. Оцінка нових розробок.
5. Комерціалізація.

Вивчення ситуації та виявлення можливості:

1. Дослідження споживацьких, конкурентних, товарних тенденцій ринку.

2. Оцінка товару або товарної категорії з точки зору конкурентоспроможності, стадії життєвого циклу, швидкості зростання та спаду.

3. Аналіз сильних та слабких сторін товару з метою виявлення можливостей подальшого розвитку.

4. Оцінка можливостей постачальника, технологічні потужності якого будуть використані для виробництва товару власної марки.

Концепція розробки та її уточнення:

1. Вироблення та узагальнення ідей щодо концепції нового товару (візити на виробництво, відвідування ярмарків, виставок, вивчення товару конкурентів, опитування покупців тощо).

2. Розробка власне концепції нового товару.

7.3. Управління асортиментом товарів на основі вартісного та варіаційного аналізів

ABC-аналіз – це метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів (товарів, клієнтів, постачальників, ринків збуту) розподіляється за певними критеріями і визначається частка окремих груп у сукупності.

Основні види аналізу асортименту

Вид аналізу	Частота проведення
ABC-аналіз (ранжування асортименту за обсягом прибутку та обороту на основі принципу Парето)	Щомісячно
XYZ-аналіз, який визначає рівень стабільності продаж номенклатурної одиниці (товарної групи, товарної категорії)	За товарними позиціями щоквартально або посезонно
Суміщений ABC-XYZ-аналіз (поєднання вкладу товару в загальний продаж та стабільність продаж)	Не рідше 1 разу в півріччя для стабільної компанії. Для компанії на стадії розвитку – щоквартально
Оборотність товарних запасів	Не рідше 1 разу в місяць
Прогнозування попиту на основі статистики (звірення прогнозу продаж з поточною ситуацією)	Щомісячно
Визначення точки замовлення та страхового запасу	Раз в квартал, дані можуть коригуватися з урахуванням умов роботи з постачальниками
Модель оптимального запасу товару (формула Уілсона)	Раз в рік або по мірі введення то-вару в асортимент дані можуть коригуватися з урахуванням умов роботи з постачальниками
Життєвий цикл товару	По мірі введення чи виведення нового товару
Аналіз за параметрами впливу	При введенні нового товару

В залежності від мети аналізу в якості критеріїв розподілу можуть бути:

1. Кількість товарів або товарних груп (постачальників, покупців, регіонів).

2. Прибуток, витрати, товарообіг.

Ідея методу – сконцентрувати ресурси на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

Ідея методу ABC-аналізу будується на принципі Парето, більш відомого як правило 20 на 80.

Результатом ABC-аналізу є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат.

Алгоритм проведення ABC-аналізу:

- 1) визначається об'єкт аналізу.
- 2) визначається кваліфікаційна ознака.
- 3) визначається частка кожного найменування за обраною кваліфікаційною ознакою в загальному обсязі.
- 4) здійснюється ранжування в порядку зниження частки кожного найменування за обраною кваліфікаційною ознакою.
- 5) визначають частку найменувань наростаючим підсумком та розподіляють сукупність на три групи – А, В, С (75:25:5).

Група А – це група товарів, яка може складатися лише з 15–20% найменувань, які створюють 70-80% річного продажу товарів. Це найбільш цінна для підприємства група товарів, яка вимагає ретельного обліку та контролю, так як інтенсивна та якісна робота з даними товарами може забезпечити на 80% всього обороту компанії.

Група В – це група товарів, на які припадає середній розмір реалізації. Ці товари можуть становити близько 35% від загальної кількості найменувань та 15–25% загального обсягу реалізації. Це середня за важливістю для підприємства група товарів

Група С – це група товарів, які створюють 5% загального обсягу обороту, але становлять близько 50% найменувань від загальної їх кількості. Це малоцінна для компанії група товарів, економічний вплив на яку не повинен бути таким визначним, як для товарів групи А.

Недоліки ABC-аналізу:

1. ABC-аналіз не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів (не варто примати рішення без врахування інших даних – сезонності, трендів розвитку, моди, життєвого циклу товарів).

2. ABC-аналіз по товарних позиціях не варто застосовувати там, де йде щомісячне оновлення асортименту (бутіки модного одягу). Доцільний аналіз

за торговими марками, брендами, постачальниками.

3. ABC-аналіз може давати невірні результати при недостатності даних або при малому строковій спостереження.

4. ABC-аналіз буде невірним там, де облік товарів ведеться з постійними змінами в товарній номенклатурі (різні коди на один товар).

5. ABC-аналіз не варто застосовувати, якщо товарна номенклатура складається з невеликої кількості найменувань.

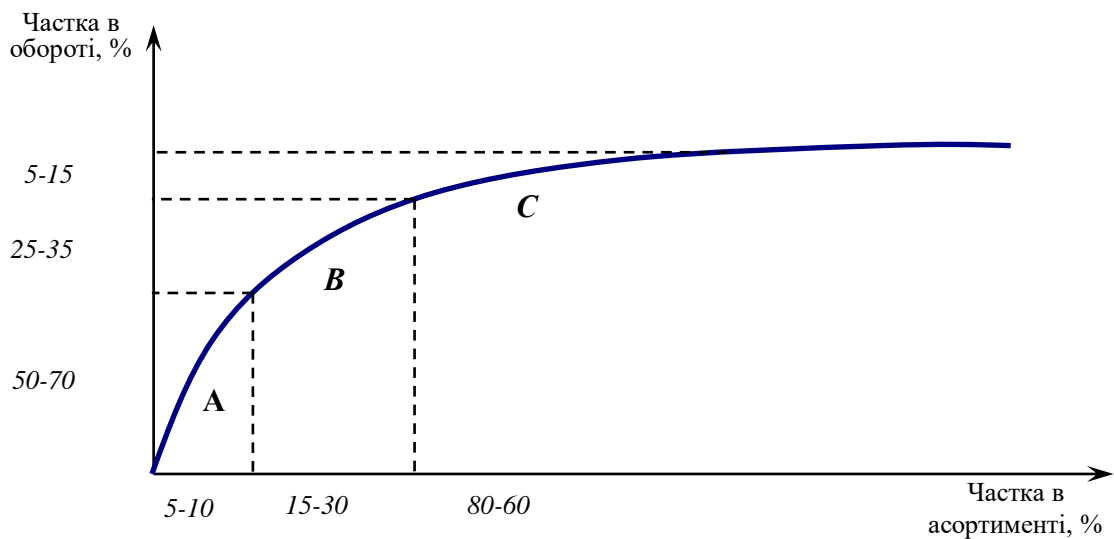


Рисунок 1.13 – Крива ABC-аналізу

XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дозволяє аналізувати і прогнозувати продаж окремих видів товарів та коливання рівня споживання тих чи інших товарів.

XYZ-аналіз визначає стабільність чи нестабільність попиту.

Чим стабільніше попит на товар, тим простіше управляти товаром, ним нижче потреба в товарних запасах, тим легше планувати товаропросування.

Алгоритм проведення XYZ-аналізу:

- 1) визначається об'єкт аналізу;
- 2) визначається параметр, за яким буде здійснено аналіз;

- 3) визначається період, за яким буде здійснено аналіз;
- 4) визначається коефіцієнт варіації для кожного об'єкта;
- 5) здійснюється сортування за коефіцієнтом варіації в порядку зростання та визначаються групи X, Y, Z, до яких відноситься та чи інша товарна позиція.

До *категорії X* відносяться товари, які характеризуються стабільністю реалізації та характеризуються високою точністю прогнозування. $K_v < 10\%$ (0-15%). Коливання попиту незначні, попит стійкий, можливо визначити оптимальні товарні запаси та використовувати математичні методи прогнозування попиту та оптимального запасу.

До *категорії Y* відносяться позиції, потреба в яких характеризується певними тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями) та середніми можливостями прогнозування. $K_v = 10-25\%$. (15-40%).

До *категорії Z* товари, які споживаються нерегулярно, точність прогнозування їх невисока (товари, які завозяться за замовленням клієнтів, унікальні, сезонні). $K_v > 25\%$ (від 40%).

Особливості XYZ-аналізу:

- 1) можлива відсутність товарів певної категорії (відсутність Z – продажі стабільні; X – нерегулярний попит або збій в постачанні);
- 2) аналіз визначає відхилення від середнього, стійкий чи нестійкий продаж, але не визначає причин, потрібна додаткова аналітична робота;
- 3) результати будуть достовірні, якщо аналізується тривалий термін (важливо, щоб період для аналізу в декілька разів перевищував оборотність товару в днях);
- 4) аналіз неможливий, якщо в асортименті велика кількість нових товарів або постачання зі збоями;
- 5) використовується для здійснення грамотного розміщення товарів в складах чи торговельних залах (X – гаряча зона, Y, Z – холодна зона);
- 6) краще поєднувати з ABC-аналізом – це виявить безумовних лідерів (AX) та аутсайдерів (CZ).

Алгоритм проведення суміщеного ABC-XYZ-аналізу:

- 1) проведення ABC-аналізу за оборотом;
- 2) проведення XYZ-аналізу;
- 3) суміщення отриманих результатів;
- 4) побудова суміщеної матриці.

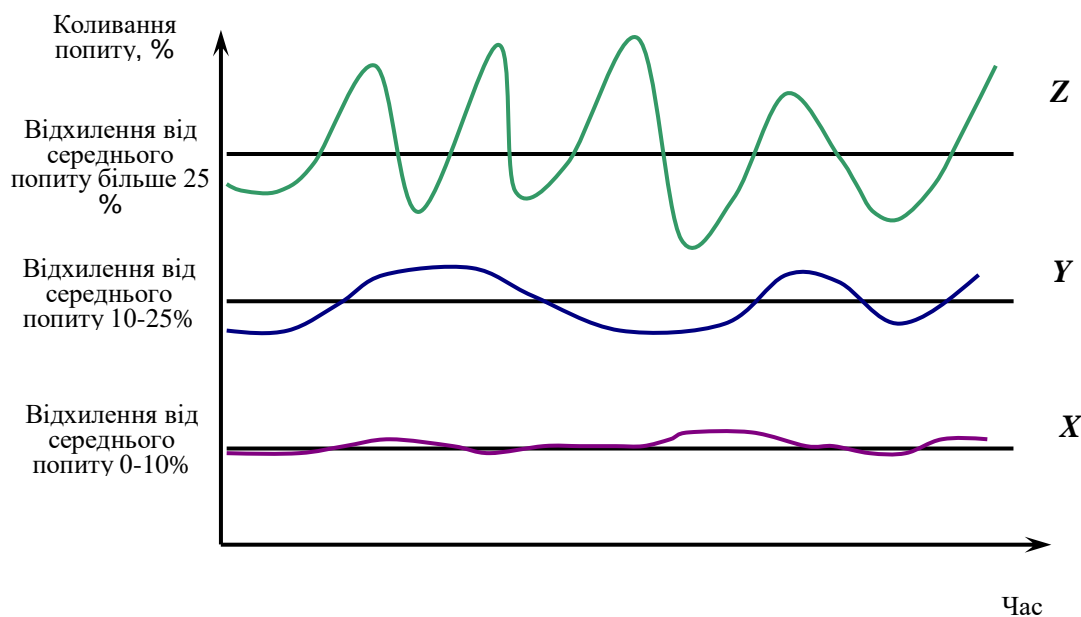


Рисунок 1.14 – Коливання попиту при XYZ-аналізі

Суміщена матриця за результатами суміщеного аналізу

AX Значний вклад в результат, продажі стабільні	AY Значний вклад в результат, продажі коливаються	AZ Значний вклад в результат, продажі нестабільні
BX Середній вклад в результат, продажі стабільні	BY Середній вклад в результат, продажі коливаються	BZ Середній вклад в результат, продажі коливаються
CX Малий вклад в результат, продажі стабільні	CY Малий вклад в результат, продажі коливаються	CZ Малий вклад в результат, продажі коливаються

Загальні рекомендації за результатами суміщеного аналізу

AX Невисокий страховий запас, можлива наявність резервного постачальника, можливе постачання ЛІТ	AУ Запас з незначним надлишком, резервний постачальник, суворий контроль залишків	AZ Резервні постачальники, досвідчені робітники, постійний контроль
BX Невисокий запас, постачання ЛІТ, резервний постачальник	BУ Запас з дуже незначним надлишком, резервний постачальник, контроль залишків	BZ Часткова робота під замовлення, контроль залишків, досвідчені робітники, резервні постачальники
CX Фіксоване замовлення, постачання ЛІТ, партії з подовженим інтервалом	CУ Дати керувати новачку, постачання фіксовані, але більш частими партіями, дещо збільшений страховий запас	CZ Спостерігати за новими товарами, старі – виводити, постачання під замовлення, можливо віддати новачку

8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ В ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

8.1. Стратегія ціноутворення роздрібного підприємства

Цілі ціноутворення роздрібних торговців:

1. Підтримувати відповідний імідж.
2. Не заохочувати зайвої чутливості покупців до ціни.
3. Створювати у всіх (постачальників, покупців, співробітників) уявлення про себе, як чесного роздрібного торговця.
4. Бути послідовним в становленні ціни.
5. Залучати більше покупців в магазини під час млявої торгівлі.
6. Позбавлятися від сезонного товару.
7. Встановлювати відповідність цін цінам конкурентів, не починаючи цінових війн.
8. Вважатися серед покупців лідером цін (фірмою, що встановлює ціни) на даному ринку.

9. Надавати клієнтам різноманітні послуги.
10. Заважати потенційним конкурентам вийти на ринок.
11. Створювати та підтримувати зацікавленість покупців.
12. Заохочувати повторні покупки.

Варіанти цінової політики, які може обрати роздрібний торговець:

1. У конкурентів не буде більш низьких цін; у конкурентів не буде більш високих цін; ціни будуть відповідати цінам конкурентів.

2. Ціни на всі найменування товарів будуть встановлюватися окремо, в залежності від попиту на кожний товар; ціни на всі товари будуть взаємопов'язані з метою підтримання певного іміджу та забезпечення необхідних націнок.

3. Фірма буде докладати зусиль для досягнення цінового лідерства; ціновим лідерами, які перші встановлюють ціни, будуть конкуренти; ціни будуть встановлюватися незалежно від дій конкурентів.

4. Ціни будуть постійними протягом року чи сезону; будуть змінюватися, якщо зміниться собівартість.

Цінова стратегія може бути орієнтована на попит, витрати та/або конкурентів.

Якщо ціноутворення орієнтовано на попит, то роздрібний торговець встановлює ціни в залежності від бажань споживачів. Він визначає діапазон цін, які прийнятні для даного цільового ринку. Верхня границя діапазону цін – це максимальна ціна, яку більшість людей готові сплатити за певний товар чи послугу.

Якщо ціноутворення орієнтовано на витрати, то роздрібний торговець встановлює прийнятну для себе мінімальну ціну, яка дозволить йому отримати певний прибуток.

Якщо ціноутворення орієнтовано на конкурентів, то роздрібний торговець встановлює ціни у відповідності з цінами конкурентів. Для цього необхідне вивчення рівня цін конкурентів та їх впливу на обсяги продажу.

Варіанти ціноутворення, орієнтованого на попит

Параметри діяльності роздрібного торговця	Варіанти ціноутворення		
	ціна нижче ринкової	ціна на рівні ринкової	ціна вище ринкової
Розміщення	Незручне, низька орендна плата	Поряд з конкурентами, немає переваг в розміщенні	Відсутні сильні конкуренти, зручне розміщення для споживачів
Обслуговування покупців	Самообслуговування, торговий персонал мало знає про товари	Середня ступінь допомоги персоналу у виборі товару	Високий рівень обслуговування, значний набір додаткових послуг
Асортимент товарів	Основний акцент на самих ходових товарах	Середній або великий асортимент	Малий або великий асортимент
Атмосфера в магазині	Дешево обладнання, просте оформлення торгового залу	Середній ступінь уваги до оформлення інтер'єру приміщення	Привабливий інтер'єр та екстер'єр магазину
Роль моди в асортименті	Наслідуює моду, консервативний	Орієнтація на визнання ходових товарів	Лідер моди
Додаткові послуги	Відсутні	Відсутні або за додаткову плату	Включені в ціну
Групи товарів, що є в наявності в продажу	Декілька відомих марок виробників, товари з розпродажів, власні торгові марки, товари дрібних виробників	Широкий асортимент відомих торгових марок	Ексклюзивні відомі торгові марки

Типи цінових стратегій:

1. *Звичне ціноутворення* – збереження рівня цін протягом тривалого періоду.

2. *Метод щоденних низьких цін* – постійні низькі ціни протягом всього сезону продаж.

3. *Змінне ціноутворення* – зміни цін в залежності від коливання витрат та споживацького попиту.

4. *Метод отримання цільового прибутку* – змінне ціноутворення, орієнтоване на попит споживачів.

5. *Політика єдиної ціни* – одна і та ж ціна для всіх споживачів, які купують товар при однакових умовах.

5. *Гнучке ціноутворення* – можливість обговорення ціни з продавцем.

6. *Неокруглене ціноутворення* – ціни встановлюються нижче «круглого» значення.

7. *Лідерське ціноутворення* – продаж деяких товарів по нижчій ціні для збільшення притоку покупців в магазин.

8. *Регресивне ціноутворення* – знижки покупцям, які купують велику кількість товару.

9. *Пакетне ціноутворення* – об'єднання декількох товарів під однією ціною.

10. *Незалежне ціноутворення* – визначення ціни на кожний товар.

11. *Шкала цін* – встановлення діапазону цін в залежності від рівня якості.

Коригування ціни – *уцінка* (зниження ціни для зрівняння з цінами конкурентів, при наявності затоварювання, скорочення залишків, збільшення притоку покупців в магазин), *додаткова націнка* (збільшення ціни при наявному високому попиті чи про зростанні витрат).

Чинники, які впливають на стратегію ціноутворення роздрібного підприємства:

1. Споживачі.
2. Державні організації.
3. Виробники, оптовики, інші постачальники.
4. Теперішні і майбутні конкуренти.

Сегментування ринку в залежності від *чутливості покупців до ціни*:

1. *Економні покупці* – вважають, що конкуруючі фірми схожі одна на одну, та відвідують магазини в пошуку найнижчих цін;

2. *Покупці, які орієнтовані на престиж*, – сприймають конкуруючі фірми як абсолютно різні компанії, їх більше цікавить престижність торгових марок чи послуг, ніж ціна;

3. *Покупці, які орієнтовані на асортимент*, – віддають перевагу магазинам з великим вибором товарів, намагаються купувати товари за «справедливими цінами»;

4. *Покупці, які орієнтовані на індивідуальний підхід*, – роблять покупки там, де їх добре знають, встановлюють тісні особисті зв'язки з персоналом і з самою фірмою, готові заплатити ціну вище середньої;

5. *Покупці, які орієнтовані на зручність*, – роблять покупки тільки тому, що це необхідно, їм потрібні магазини, які мають зручне розташування і подовжений робочий день, готові сплачувати високі ціни.

8.2. Формування іміджу торговельної мережі

Імідж – це те, як споживачі сприймають роздрібну компанію, позиціонування – розробка роздрібним торговцем стратегії яким чином передати свій імідж і виявити реакцію покупців на свій імідж.

Імідж організації можна розглядати як існуючу у свідомості людей систему уявлень (образів) і оцінок, об'єктом яких вона є. Невід'ємним атрибутом будь-якої системи є структура (сукупність стійких елементів, пов'язаних в ціле). Ця структура визначається сукупністю характеристик, що надають уявлення про її діяльність. Існують базові характеристики, що належать будь-якому типу організації і тлумачаться в залежності від специфіки тієї чи іншої організації.

Отже, загальну структуру іміджу організації можна представити у вигляді (рис. 1.15):



Рисунок 1.15 – Загальна структура іміджу організації

Зовнішній імідж – соціальний імідж організації, імідж продукції чи послуги, образ персоналу, бізнес-імідж, зовнішня атрибутика.

Внутрішній імідж – образ керівника організації, образ персоналу, ділова культура організації та її стиль, бізнес-імідж).

Імідж визначається як кореляція між уявленням, котре організація хоче створити про себе у потенційного клієнта і тим поглядом, що склався у нього на сьогодні. В рамках цього підходу в роботі по формуванню концепції іміджу виділяють дві частини: активні дії організації щодо побудови і адекватного сприйняття свого іміджу та «відображення» іміджу організації в «дзеркалі клієнта».

При формуванні іміджу важливо створити відповідність між цими протилежними уявленнями концепції іміджу:

1. Імідж організації повинен відповідати стратегії її розвитку, базуючись на задоволенні певних потреб всього ринку чи його сегменту.
2. Імідж організації повинен відповідати рівню чи етапу її розвитку.
3. Внутрішній імідж організації повинен бути узгоджений з її зовнішнім іміджем.

4. Імідж організації повинен відповідати поточному етапу розвитку суспільства, в якому вона працює.

Будь-яка організація протягом свого життєвого циклу проходить 4 основні етапи:

1. Етап формування організації, її розвитку.
2. Етап зрілості, затвердження компанії на захоплених позиціях і більш-менш стабільного існування.
3. Етап спаду, інноваційна діяльність компанії з метою розширення ринку при стабільно-міцному становищі на займаних позиціях.
4. Етап кризи трансформації організації, що приводить або до відходу організації з ринку (швидкий – наприклад, банкрутство, повільний – стагнації), або до чергового витка інновацій і відродження.

Отже, кожному етапу повинна відповідати своя іміджева політика, як зовнішня, так і внутрішня, покликана забезпечити максимальний прибуток на даному етапі розвитку та підготувати платформу для успішного проходження наступного етапу. Успішність проходження кожного наступного етапу визначається адекватністю іміджевої політики попереднього етапу.

Розглянемо особливості та послідовність виконання задач щодо роботи над іміджем організації на кожному з цих етапів (табл. 1.9).

Задачі формування іміджу в залежності від етапу життєвого циклу організації

Задачі формування іміджу	
Внутрішній імідж	Зовнішній імідж
I. Етап розвитку організації	
1. Визначення термінових та перспективних цілей функціонування компанії та складання планів діяльності	1. Розсилка інформаційних листів про створення, цілі і загальну стратегію компанії потенційним партнерам і клієнтам.
2. Сегментування ринку відповідно до планів.	2. Зовнішня реклама, що робить наголос на унікальність пропонуваного компанією послуг або товарів, тим самим визначаючи майбутню нішу компаній на ринку. У випадку претензій компаній на певний сегмент ринку, реклама повинна враховувати специфіку даного сегменту, і, отже, підкреслювати якість пропонуваного компанією послуг. Товарний знак поки подається дуже ненав'язливо.
3. Створення товарного знаку, логотипу компанії.	3. Робота зі ЗМІ.
4. Підбір і розстановка співробітників, адекватних займаному місцю і загальним цілям компанії.	
5. Розробка загального стилю компанії, концепції зовнішнього оформлення.	
6. Розробка рекламного ролика.	
7. Проведення маркетингових досліджень та складання прогнозів розвитку компаній.	
8. Створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів.	
II. Етап зрілості організації	
1. Робота над впровадженням і укріпленням традицій компанії.	1. Реклама технологій організації і рекламних друкованих виданнях.
2. Запровадження традицій в загальний стиль компанії.	2. Зв'язок з громадськістю компанії.
3. Пошук нових клієнтів і ринків збуту.	3. Розробка соціальної реклами.

1	2
4. Залучення існуючих і створення нових соціальних потоків.	
5. Створення ситуації вибору клієнтами одного з ряду запропонованих товарів чи послуг.	
6. Прикріплення до товарів елементів стимулювання збуту.	
7. Відслідковування суспільної думки.	
8. Відсторонення від конкурентів (перший етап).	
III. Організація в умовах спаду	
1. Утримання своїх клієнтів.	1. Зменшення витрат на загальну рекламу, оскільки товарний знак компанії вже «говорить сам за себе».
2. Відсторонення від конкурентів (другий етап).	2. Реклама якісно нових товарів і послуг з врахуванням напрацьованого іміджу організації.
3. Розробка фірмованих стандартів роботи організації.	3. Акцент PR-дій на «зрілий ринок».
4. Стимулювання інноваційної діяльності, для чого персонал активно задіється в різних підвищеннях кваліфікації, перепрофілювання, конкурсах проектів та інш.	4. Початок рекламної компанії інноваційних проектів компанії.
5. Створення пробних нових напрямків діяльності (практичне застосування напрацьованих дослідних підрозділів).	5. Активна участь у громадському житті: публічні заходи різного рівня – рівень і спрямованість цих заходів відповідає стилю та іміджу компанії.
6. Вихід на нові ринки.	6. Розширення соціальної реклами: благодійність, підтримка благодійних гуманітарних організацій, театрів, лікарень тощо.
7. Вихоання нових клієнтів, прив'язання їм стереотипів.	
IV. Кризова ситуація організації	
1. Профілактика конфліктів.	1. Активний зв'язок зі ЗМІ.
2. Аналіз проблем кризи.	

1	2
3. Зміна традицій відповідно реорганізації підприємства.	
4. Трансформація іміджу внутрішнього і зовнішнього.	
5. Подолання кризи фірми.	

Формування іміджу будь-якої організації (зокрема торговельного підприємства) є довготривалим процесом, який можна розподілити на 9 етапів.

1. Першим етапом створення іміджу торговельного закладу є *визначення стратегічного бачення та місії*, тобто закладення «фундаменту» іміджу. Основними елементами, що визначають стратегічне бачення іміджу торговельної організації є:

1. Формування бачення компанії себе самої, визначення основ позиціонування, тобто визначаються основні принципи торговельного закладу.

2. Визначення цінностей, філософії торговельного підприємства.

3. Положення про цілі компанії (як короткострокові, так і довгострокові), стандарти роботи торговельного закладу на ринку.

2. *Дослідницький етап.* Для визначення основи позиціонування торговельного закладу необхідно визначити цінності, які прагне отримати споживач, тобто ті базисні потреби, які спонукають споживача зупинити свій вибір саме на даному торговельному закладі. Це буде фундаментом для розробки стратегії позиціонування та ядром майбутнього бренду торговельного закладу. Отже, на цьому етапі важливим є дослідження споживачів, виявлення мотивацій потенційних споживачів, визначення ролі третьої особи при виборі торговельного закладу, модель прийняття рішення про купівлю. На цьому етапі важливим також є проведення внутрішнього аудиту торговельного закладу, що стосується, перш за все, аудиту персоналу (виявлення незадоволення співробітників, надання можливості

співробітникам виявити свої погляди щодо роботи торговельного закладу, особливо важливими є пропозиції менеджерів, що безпосередньо спілкуються з клієнтами).

3. *Визначення маркетингової стратегії торговельного закладу.* На цьому етапі необхідно визначитися з маркетинговою стратегією торговельного підприємства. На основі зібраної інформації визначається стратегія охоплення ринку, визначаються цільові сегменти, що є стратегічно важливими для роботи торговельного підприємства, уточнюється цільова аудиторія компанії, здійснюється її досконалий опис: вік, рід занять, психографічні особливості, тобто на основі сегментації обирається цільовий ринок.

Проводиться детальний аналіз найближчих конкурентів, визначається їх місце у свідомості споживачів, визначаються цілі конкурентів та їх поведінка відносно маркетингового середовища, визначається профіль реакції конкурентів. Визначається стратегія росту підприємства. Систематизація раніше зібраної інформації дозволяє уточнити позиціонування компанії, розробляються основні принципи позиціонування, що відповідає цільовій аудиторії торговельного закладу.

Визначаються також продуктові стратегії: товарна, збутова, цінова, позиціонування.

4. *Визначення концепції іміджу.* На основі стратегічного аналізу та дослідження споживачів визначаються головні принципи та цінності, характерні для фірми та її товару, а також значущих для споживачів. Визначаються варіанти їх впровадження як основи для формування іміджу. Обираються напрямки формування іміджу (внутрішній, зовнішній) та для кожного з них встановлюються цілі.

5. *Вибір базової моделі формування іміджу.* З розглянутих варіантів концепцій обирається єдина, яка б повністю враховувала та відображала ті цінності та принципи роботи компанії, що були обрані як ядро

позиціонування. Для кожного напрямку формування іміджу визначаються завдання та обираються інструменти для досягнення цілей.

б. Формування концепції іміджу.

Зовнішній імідж. Дослідження показують, що 83% рішень людина приймає, беручи за основу візуальну інформацію. Покупець, зайшовши до магазину, уважно роздивляється зал чи товари, людей, які там працюють, тому ніколи зовнішність ділової людини не мала такого значення, як при формуванні відповідного іміджу. Складання плану по зовнішньому вигляду означає аналіз всього того, що в першу чергу «кидається в очі» суспільству і конкретному покупцю, тому для професійного співробітника необхідний одяг, який відповідає б стандартам зовнішнього вигляду. Співробітникам необхідно пояснити ставлення компанії до форми одягу і надати необхідні пояснення. Крім того, професійний одяг породжує професійну поведінку.

Якість надаваної послуги. Це чи не найважливіший фактор, котрий впливає на репутацію торговельного закладу. При невідповідних споживчих якостях товару, компанії не допоможе активна рекламна політика чи зв'язки з суспільством, якщо споживач буде незадоволеним – позитивний імідж торговельного закладу проживе недовго.

Сенсорне сприйняття іміджу. До області відчутного іміджу, котрий людина сприймає всіма п'ятьма відчуттями, відноситься все, починаючи з лозунгу компанії і до її місцезнаходження. Назва компанії та її лозунг – найпомітніші елементи в системі іміджу, і мають повідомлять про те, що представляє собою торговельна організація і повинні чітко відображати профіль її діяльності. Зовнішній імідж компанії має бути ясным та привабливим для клієнтів. Назва компанії повинна бути на всьому, що представляє компанію людям. Щоб посилити вплив іміджу необхідно уніфікувати всі його складові. Важливим є також відповідність місцезнаходження торговельного закладу, що має бути перш за все зручним для потенційних споживачів та відповідати обраній концепції іміджу компанії.

Внутрішній імідж. Внутрішній імідж, тобто імідж організації в очах її співробітників, – найбільш недооцінювана частина іміджу. В той час, коли зовнішній імідж дає право бути поміченим, саме внутрішній імідж визначає, яка є організація насправді для споживачів, він є значно важливішим для репутації компанії та її успішної діяльності. Вірність співробітників своїй компанії та ентузіазм по відношенню до обслуговування покупців – ядро внутрішнього іміджу.

Тобто, внутрішній імідж – це імідж компанії очима її співробітників, імідж, який виникає у покупців при спілкуванні з її співробітниками. Отже, негативний внутрішній імідж означає втрату торговельною організацією репутації.

Для підтримки позитивного внутрішнього іміджу варто піднімати моральний настрій і укріпляти вірність компанії шляхом: постійного ознайомлення співробітників з концепцією розвитку компанії, надання чітких стандартів поведінки і зовнішнього вигляду в письмовій формі (мають бути написані в позитивному стилі та тоні), задовольняти потребу в повазі (взаємна повага співробітників), задовольняти потребу у зворотному зв'язку (налагодження зв'язку між керівником та підлеглими) – коли підлеглі втягнуті у зворотній зв'язок, коли їх постійно повідомляють про справи в компанії, вони відчують що їх цінують та їм довіряють, що в свою чергу породжує позитивне ставлення співробітників до компанії. Важливими елементами, які варто враховувати при формуванні внутрішнього іміджу також є: задоволення потреби в творчій роботі персоналу, у високій оцінці їхньої значимості для компанії, і признанні та нагороді, в рості та просуванні.

7. Оцінка можливостей (ресурсів). На даному етапі необхідно узгодити плани відносно обраного напрямку розробки іміджу з усіма відділами організації. Перш за все, з фінансовим відділом, адже розробка, впровадження та подальша підтримка іміджу є досить затратною частиною в діяльності торговельного закладу. Також важливим є робота з персоналом,

можливим пошуком професіоналів, які будуть повністю відповідати новій концепції іміджу організації, інформування співробітників щодо змін, які чекають їх та сам заклад.

8. *Реалізація, тобто впровадження іміджу в життя.* На цьому етапі активно впроваджується в дії щодо роботи з персоналом, а також налагоджуються зв'язки із суспільством. Реалізуються першочергові плани щодо впровадження іміджу торговельного закладу. Змінюється інтер'єр та екстер'єр приміщення, компанія набуває нового «обличчя», фірмовий стиль є обличчям іміджу компанії. Головним на цьому етапі є проведення PR-заходів та будь-яких програм щодо підтримки в формуванні іміджу компанії.

9. *Оцінка та контроль.* Через деякий час після впровадження заходів щодо реалізації обраної концепції іміджу проводиться оцінка стану іміджу, тобто вимірюємо реакцію споживачів та конкурентів. Проводимо контроль щодо виконання та підтримки програми на всіх рівнях її виконання.

Чинники, які впливають на імідж роздрібної компанії:

1. Характеристики цільового ринку.
2. Позиціонування та репутація фірми.
3. Рівень обслуговування споживачів.
4. Розміщення магазину і зона обслуговування.
5. Асортимент товару, якість.
6. Рівень цін.
7. Атмосфера в магазині.
8. Враження покупців від процесу покупки.

Методи підвищення ефективності продаж в торговельних мережах.

Основні елементи *атмосфери* (фізичні характеристики, які фірма використовує для створення іміджу і залучення покупців) в магазині:

1. *Зовнішній вигляд* (фасад, вивіска, входи, вітрини, розміри приміщення, помітність, своєрідність, оточуючі магазини, оточуюча територія, паркування, скупченість).

2. *Інтер'єр* (кольори, освітлення, запахи, звуки, обладнання, ширина

проходів, оформлення конструктивних елементів приміщення, персонал, методи обслуговування, товари, позначення цін, розміщення вузлів розрахунку, технології, модернізація, чистота тощо).

3. *Планування магазину* (розподілення площі магазину на основні приміщення, групування товарів, потоки покупців, розміщення товарних відділів в торговому залі, розміщення обладнання, гарячі та холодні лінії тощо).

4. *Викладка товарів* (асортиментна, тематична, електронна, ансамбль, стенди, плакати, відкритий ящик, контейнер тощо).

Мерчендайзинг вражень – перетворення пасивного процесу купівлі в активну взаємодію за участю покупця.

Продаж рішень – орієнтований на споживача підхід, при якому пропонують не «товари», а «рішення проблем».

Покращення вражень від процесу купівлі – роздрібний торговець робить все можливе, щоб покупці отримали приємні враження від відвідування магазину, а не уходили роздратованими і розчарованими.

Способи покращення вражень від процесу купівлі:

1. Широкі проходи, щоб уникнути тисняви;
2. Додаткові місця для сидіння;
3. Встановлення кіосків, лотків для стимулювання імпульсних покупок та інформування покупців;
4. Влаштування розваг для малечі;
5. Велика кількість вузлів розрахунку для уникнення черг тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход : пер. с англ. / Б. Берман, Дж. Єванс. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2008. – 1184 с.
2. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Українсько-фінський інститут менеджмента и бизнеса, 2004. – 408 с.
3. Бузукова Е. Закупки и поставщики / Е. Бузукова. – СПб. : Питер. – 2009. – 432 с.
4. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
5. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посібник / А. М. Виноградська. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 521 с.
6. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Голошубова. – К.: Книга, 2004. – 560 с.
7. Гончарук Н. Мэтры розницы // Контракты / Н. Гончарук. – 2008. – № 31–31. – с. 30–35.
8. Дикаленко М. Торговельний PRорив: міжнародні роздрібні мережі // Галицькі контракти / М. Дикаленко. – 2005. – № 48. – с. 54–59.
9. Кавун О. О. Типи торговельних мереж та їх класифікація // Науковий вісник ПУСКУ: Серія «Економічні науки» / О. О. Кавун. – 2007. – № 2. – с. 57–62.
10. Кавуненко Н. Формування корпоративних торговельних мереж в роздрібній торгівлі України // Актуальні проблеми економіки / Н. Кавуненко. – 2005. – № 9. – 91–98.
11. Киселев В. М. Формирование торгового предложения в сетевых каналах // Вестник РГТЕУ / В. М. Киселев. – 2008. – № 4. – с. 110–114.

12. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз / В. Колесников. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.

13. Комерційна діяльність : підручник / за ред. В. В. Апопія. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с.

14. Можаровский И. Сильные и слабые стороны качества обслуживания в торговых сетях // Управление магазином / И. Можаровский. – 2008. – № 10. – с. 14–18.

15. Назаров Л. Взаимодействие розничных торговых сетей с поставщиками // Маркетинг / Л. Назаров. – 2009. – № 2. – с. 70–78.

16. Оптимизация логистических процессов в розничных торговых сетях // Торговый эксперт. – 2007. – № 3. – с. 36–37.

17. Організація торгівлі : підручник / за ред. В. В. Апопія. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 632 с.

18. Орищук Н. В. Економічні принципи розвитку мережних торговельних структур // Економіка. Фінанси. Право / Н. В. Орищук. – 2007. – № 3. – с. 3–10.

19. Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – М. : КНОРУС, 2008. – 120 с.

20. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ; за заг. ред. Н.О. Голошубової. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.

21. Пікуш Т. А. Організаційно-економічні аспекти розвитку торговельних мереж України. Автореферат дис.: 08.07.05 / Т. А. Пікуш. – К. : КНТЕУ, 2006. – 21 с.

22. Радаев В. В. Новая конкурентная ситуация в розничной торговле / В. В. Радаев. – М. : Изд. дом ГУ ВШЕ, 2007. – 220 с.

23. Рогалева Н. Л. Формирование и оценка имиджа торговых организаций : дис. на получение науч. степени канд. экон. наук / Н. Л. Рогалева. – Новосибирск, 2007. – 187 с.

24. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н.О. Власова, О.В. Колючкова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків АдВАТМ, 2012. – 255 с.

25. Розничная торговля: войны гигантов / Эндрю Сет, Джеффри Рендал ; пер. с англ. – М. : Вершина. – 2006. – 320 с.

26. Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров // Управление магазином. – 2008. – № 11. – с. 45–54.

27. Сербин Т. В. Етапи формування іміджу торговельного закладу / Т. В. Сербин // Збірка міжвузівської науково-практичної конференції студентів, молодих вчених та спеціалістів «Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики». – Кривий Ріг, 2010.

28. Смиричинський В. В. Основи логістичного менеджменту. – К. : Основа, 2004. – 327 с.

29. Текучева С. Н. Корпоративный имидж как маркетинговый инструмент повышения конкурентоспособности предприятия на рынке услуг : дис. на получение науч. степени канд. экон. наук / С. Н. Текучева. – Ростов н/Д, 2004. – 174 с.

30. Теорія та практика торговельного обслуговування : навч. посібник / за ред. В. В. Апопія. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

31. Тимофєєва О. Проблеми розвитку продовольчих торговельних мереж в Україні // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – с. 69–76.

32. Ферни Дж. Принципы розничной торговли : пер. с англ. / Дж. Ферни. – М. : ЗАО «Олімп-Бизнес», 2008. – 416 с.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ОДАРЧЕНКО Дмитро Миколайович
СПОДАР Катерина Вікторівна
КАРБІВНИЧА Тетяна Василівна
СОКОЛОВА Євгенія Борисівна

ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск зав. кафедри товарознавства, торгівлі та управління якістю товарів проф. Д. М. Одарченко

Видає в авторській редакції

План 2019 р., поз. 142

Підп. до друку 11.11.2019 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 876 Кб. Тираж 20 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.