

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ

Методичні вказівки та завдання для практичних занять

Харків
ХДУХТ
2018

Торговельні мережі : методичні вказівки та завдання для практичних занять [Електронний ресурс] / укладачі : К. В. Сподар, О. О. Лісніченко. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладачі: Сподар К. В., к.т.н., ст. викл. кафедри товарознавства, управління якістю та екологічної безпеки;
Лісніченко О. О., к.е.н., доц. кафедри товарознавства, управління якістю та екологічної безпеки

Рецензент Г.А. Синицина, к.т.н., проф. кафедри прикладної економіки та інформаційних систем

Кафедра товарознавства, управління якістю та екологічної безпеки

Схвалено науково-методичною комісією факультету управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю

Протокол від «21» березня 2018 року № 4

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «06» липня 2018 року № 14

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «04» липня 2018 року № 8

© Сподар К. В.,
Лісніченко О.О., укладачі, 2018
© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Практичне заняття №1. Теорії змін в роздрібній торгівлі	6
Практичне заняття №2. Еволюція організаційних форм роздрібною торгівлі	12
Практичне заняття №3. Стратегія розвитку торговельних мереж	21
Практичне заняття №4. Територіальні аспекти розвитку торговельних мереж	29
Практичне заняття №5. Організаційна структура торговельних мереж та управління персоналом роздрібних компаній	35
Практичне заняття №6. Організація закупівельної та логістичної діяльності торговельних мереж	45
Практичне заняття №7. Формування та управління асортиментом товарів в торговельних мережах	56
Практичне заняття №8. Організація продажу товарів та обслуговування покупців в торгових мережах	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73

ВСТУП

Створення торгових мереж – головний стратегічний напрямок розвитку роздрібною торгівлі. В більшості країн з ринковою економікою тенденція до створення мережевої торгівлі чітко простежується, починаючи з 70-х років ХХ століття. На українському споживчому ринку широке розповсюдження корпоративні торгові мережі отримали в останні роки. 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.

В силу власної специфічної діяльності торгові мережі мають ряд особливостей, які залежать від форми взаємозв'язків всередині самої структури, а також від зовнішнього середовища.

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 профілюючих дисциплін, яка формує спеціалістів торгівлі вищої кваліфікації, дає майбутньому спеціалісту базові знання.

Теми практичних робіт обрані з урахуванням ступеня їх важливості, та відповідно до робочої програми дисципліни, з точки зору роботи майбутнього спеціаліста, комплексного характеру пов'язаного з необхідністю застосування різних розділів курсу.

Методичні вказівки містять методичні рекомендації для виконання 8 практичних робіт. У них наведено короткі теоретичні відомості та рекомендації для виконання запланованих робіт.

Виконання кожного практичного завдання оцінюється викладачем відповідно до робочої програми курсу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

«ТЕОРІЇ ЗМІН В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ»

Мета: Ознайомитись з теоретичними аспектами теорій змін в роздрібній торгівлі.

Роздрібна торгівля відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку. З одного боку, вона є кінцевою ланкою у процесі виробництва та розподілу як локальних, так і регіональних підприємств, а з другого – вона щодня безпосередньо комунікує із жителями регіонів та задовольняє їх потреби.

Вченими питання розвитку торгівлі досліджується від початку становлення економіки як науки. Протягом цього періоду було висунуто велику кількість гіпотез, які пояснюють причини і закономірності, що становлять підґрунтя розвитку торгівлі. Систематизація цих теорій дозволяє розділити їх на декілька груп.

Три основних види теорій змін в 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 роздрібною торгівлі. Ця рання гіпотеза була висунута як спроба пояснити еволюцію інститутів роздрібною 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»:

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

Переваги 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:

- поява;
- ріст;
- зрілість;
- 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» зжались 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 ймовірно виживання тих організацій, що успішно адаптуються до мінливих умов макросередовища.

Життєздатність роздрібної компанії залежить від:

- чисельності і розподілу населення;
- структури потреб у товарах, що у свою чергу зв'язана з такими демографічними перемінними, як розмір сім'ї і доходи;
- доходів по регіонах і розподілу доходів;

- технологічних можливостей;
- урядових постанов;
- соціального розшарування суспільства тощо.

Стратегії виживання роздрібних компаній:

- *експериментування* – апробування продажу нових товарів чи нових форм торгівлі в одному-двох магазинах і лише потім широке впровадження;

- *спільний збут* – відособлені організації об'єднуються, щоб зробити спільну пропозицію покупцям;

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

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

- *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.

- *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).

- *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 – не враховує вплив роздрібних організацій на середовище, в якому вони функціонують (вигода планування, лобіювання, 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 дана 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:

– потрясіння – вороже відношення роздрібних організацій до всього, що загрожує їхній сформованій ролі в сфері розподілу;

– відхід в оборону – ігнорування можливого впливу нововведень чи намагання зменшити його;

– визнання – визнання нововведень (або можливе загострення протистояння);

– адаптація – пристосування до ситуації.

Комбінована теорія охоплює різні гіпотези розвитку роздрібної торгівлі.

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

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

«ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»

Мета: Розглянути поняття торговельного формату, його класифікацію; на основі експертних оцінок визначити найбільш перспективну стратегічну зону діяльності торговельного підприємства.

Торговельний формат – організаційна форма роздрібної 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).

Ознаки класифікації торговельних форматів:

- характер торговельних об'єктів (магазинні і позамагазинні форми торгівлі);
- спосіб територіального розміщення торговельних об'єктів (ізольоване і групове);
- характер інтеграції торговельних об'єктів (незалежні і мережеві магазини);
- тип товарного асортименту (фуд і нон-фуд);
- спеціалізація (спеціалізовані, універсальні, змішані, комбіновані);
- форми торговельного обслуговування (традиційні, прогресивні, змішані);
- характер цільових груп споживачів.

Показники диференціації торговельних форматів за цільовою групою споживачів:

- широта торговельного асортименту (кількість SKU) – наявність або відсутність вибору по кожному виду товарів, частка товарів імпульсного попиту;

- якість торговельного асортименту – рівень споживацьких властивостей товару, наявність відомих брендів;

- рівень торговельної націнки – найбільший в преміум-сегменті, найнижчий – в сегменті для малозабезпечених;

- зручність розміщення торговельного об'єкту – територіальна близькість магазину до місця проживання чи роботи споживачів, зручний під'їзд до магазину (паркування, зупинка громадського транспорту, безкоштовні розвозки);

- якість обслуговування споживачів – планування торговельно-го залу, розміщення і викладка товару, кількість і кваліфікація продавців-консультантів, системи стимулювання попиту);

- 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».

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

Класифікація торговельних мереж:

– 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);

– організаційно-правова форма – господарські товариства, холдинги, об'єднання тощо;

– спеціалізація – продовольчі, непродовольчі, змішані.

Найбільші світові торговельні мережі:

- Wal-Mart Stores, Inc. (США);
- Carrefour Group (Франція);
- Royal Ahold (Нідерланди);
- Metro AG (Німеччина);
- Tesco (Великобританія);
- Ito Yokado (Японія);
- Rewe (Німеччина);
- ITN-Interprises (Франція);
- Sainbury (Великобританія);
- Auchan (Франція).

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.

Завдання 1

На основі експертних оцінок визначити найбільш перспективну стратегічну зону діяльності торговельного підприємства.

Вихідні дані

Таблиця 2.1

Експертні оцінки чинників, які формують перспективність стратегічної зони діяльності торговельного підприємства (за 10-бальною шкалою)

Експерти	Перша стратегічна зона												Друга стратегічна зона														
	Перспективи економічного зростання				Щорічний приріст попиту				Щорічний приріст рентабельності				Перспективи економічного зростання				Щорічний приріст попиту				Щорічний приріст рентабельності						
	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3
1	8	8	7	6	7	8	8	5	5	6	5	8	9	5	4	8	9	8	7	5	4	7	5	9			
2	7	8	5	6	6	9	5	5	5	6	4	8	8	7	5	7	8	6	7	4	3	8	6	8			
3	8	9	6	5	6	7	6	6	4	7	4	7	7	7	6	6	8	6	6	4	4	8	5	7			
4	7	7	5	4	7	6	5	7	4	5	3	6	7	6	6	8	7	7	6	3	4	6	4	7			
5	5	8	4	5	3	6	8	6	3	6	5	8	5	5	6	8	5	7	6	5	5	7	6	7			
6	6	6	5	6	6	8	7	6	4	8	6	6	6	7	5	7	6	7	5	5	3	8	5	8			
7	7	8	6	7	7	7	7	5	3	6	5	8	5	5	4	7	5	6	7	4	3	8	6	6			
8	5	7	7	7	5	7	5	5	5	7	4	8	6	5	6	8	6	8	7	4	6	7	4	6			
9	7	9	6	5	7	9	6	5	4	8	3	7	8	6	5	8	8	7	5	5	4	6	5	9			
10	6	8	4	6	6	8	6	8	5	6	5	7	7	6	5	7	7	7	5	5	5	7	6	8			
11	8	6	5	6	7	6	7	6	4	8	6	6	8	7	6	6	8	6	6	4	3	8	5	8			
12	7	8	7	5	6	8	7	6	3	6	5	6	7	6	4	6	6	5	7	3	3	6	5	7			
Експерти	Третя стратегічна зона												Четверта стратегічна зона														
	Перспективи економічного зростання				Щорічний приріст попиту				Щорічний приріст рентабельності				Перспективи економічного зростання				Щорічний приріст попиту				Щорічний приріст рентабельності						
	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3
1	5	4	9	2	5	8	6	9	3	7	5	9	2	5	2	2	2	2	3	4	2	5	5	6			
2	3	4	8	3	4	8	6	8	4	8	5	7	1	6	4	4	2	1	3	5	1	6	7	5			
3	4	5	7	4	4	6	7	7	3	6	4	8	2	4	4	4	1	1	3	2	2	4	7	4			
4	4	2	8	3	4	6	7	8	4	8	4	7	2	3	2	5	2	2	2	3	2	4	6	5			
5	5	4	9	2	3	7	6	8	7	8	5	7	1	4	5	5	1	2	2	4	1	5	7	6			
6	3	6	7	5	5	5	6	9	9	7	3	8	2	5	3	5	1	3	1	4	1	6	7	6			
7	6	6	8	3	5	5	4	7	5	6	5	9	2	5	1	3	2	1	1	5	5	5	6	4			
8	3	3	9	3	3	7	5	8	3	6	4	6	1	3	1	4	1	1	3	4	3	4	6	5			
9	5	4	9	2	5	6	7	8	5	8	5	7	2	3	4	4	1	2	2	4	4	6	4	5			
10	7	5	9	2	7	7	5	9	4	8	5	9	2	5	2	4	2	1	3	4	5	4	7	6			
11	6	2	8	2	6	7	6	7	4	6	5	8	2	4	3	5	1	1	2	3	3	2	7	4			
12	5	6	8	4	3	8	4	7	3	8	4	7	1	4	2	4	1	1	1	4	1	5	5	5			

Таблиця 2.2

Значення експертних оцінок коефіцієнтів відносного внеску кожного чинника у формування перспективності стратегічної зони діяльності торговельного підприємства (за 10-бальною шкалою)

Експерти	a	b	c
1	9	9	7
2	8	8	8
3	10	7	9
4	10	8	8
5	9	8	7
6	9	9	9
7	10	10	10
8	8	6	6
9	9	8	8
10	9	9	9
11	10	10	10
12	9	9	9

Методичні рекомендації до вирішення завдання

Відповідно до рівня соціального статусу споживачів виділяються такі їх групи:

1. Крупні підприємці.
2. Інтелігенція, громадські діячі та особи творчих професій, що мають високе визнання та високий рівень матеріального забезпечення (еліта суспільства).
3. Середні підприємці.
4. Представники інтелігенції та службовці, які працюють за наймом у великих та середніх підприємницьких структурах.
5. Представники малого бізнесу.
6. Дрібні підприємці, які працюють на речових та продовольчих ринках.
7. Представники інтелігенції та службовці, які зайняті у державному секторі (бюджетники).
8. Робітники та дрібні службовці підприємств та установ всіх форм власності.
9. Пенсіонери, студенти та безробітні.

Якісний рівень та інтенсивність споживання індивіда залежить насамперед від його доходу і рівня культурного розвитку. В Україні основним контингентом покупців, які забезпечують більше 50 % товарообороту є представники четвертої і п'ятої соціальних груп.

Всі споживачі згруповані в чотири стратегічних зони на основі чинників, що формують рівень потреб потенційних покупців та їх платоспроможності у задоволенні цих потреб.

До *першої стратегічної зони діяльності торговельного підприємства* відносять споживачів другої та частково першої соціальних груп. Для них характерним є високий соціальний статус, високий рівень розвиненості потреб та широкі можливості щодо їх задоволення.

Друга стратегічна зона діяльності торговельного підприємства характеризується високим рівнем доходів, навіть вищим ніж у представників першої стратегічної зони, але з менш розвинутим спектром потреб. Це так звані “нові українці”, в основному це представники першої соціальної групи.

До *третьої стратегічної зони діяльності торговельного підприємства* відносяться споживачі з розвинутими потребами, але недостатньо платоспроможні. До цієї зони відносяться представники третьої, четвертої, сьомої та частково п'ятої соціальних груп, тобто більшість покупців, які мають високий рівень освіти та культури, з відповідно високими потребами, які не можуть бути повністю задоволеними. Їх можна віднести до середнього класу споживачів, оскільки їх рівень доходів та потреб є відносно поміркованим.

До *четвертої стратегічної зони діяльності торговельного підприємства* відносяться споживачі з найменш розвинутими потребами та можливостями щодо їх задоволення. Це представники восьмої і дев'ятої та частково шостої соціальних груп, хоча представники шостої соціальної групи мають дещо більші матеріальні можливості, а найбільш знедоленими є представники останньої групи.

Щоб обрати цільові сегменти ринку, торговельному підприємству необхідно визначити свої перспективи на успіх в них, тобто:

- оцінити перспективи рентабельності, визначити можливий рівень стабільності, за якого перспективи мають визначеність;
- оцінити перспективи зростання, які повинні бути виражені не тільки темпами зростання обсягів продажу та прибутковості підприємства, але й характеристиками життєвого циклу його розвитку;
- визначити головні фактори у пошуку вигідної конкурентоспроможної позиції діяльності підприємства.

Для оцінки перспективності стратегічної зони діяльності торговельного підприємства використовується така математична модель:

$$П = a \cdot E + b \cdot Q + c \cdot R$$

де П – перспективність стратегічної зони діяльності торговельного підприємства;

а, b, с – коефіцієнти відносного внеску кожного чинника у формування перспективності стратегічних зон діяльності торговельного підприємства ($a+b+c=1$);

Е – перспективи економічного зростання;

Q – щорічний приріст попиту;

R – щорічний приріст рентабельності.

За допомогою табличного процесора MS Excel побудувати таблицю відповідно до визначеного варіанта, яка має такий вигляд:

Таблиця 2.3

Експертні оцінки чинників, які формують перспективність стратегічної зони діяльності торговельного підприємства (за 10-бальною шкалою)

Варіант №

Експерти	Перша стратегічна зона			Друга стратегічна зона			Третя стратегічна зона			Четверта стратегічна зона		
	Перспективи економічного зростання	Щорічний приріст попиту	Щорічний приріст рентабельності	Перспективи економічного зростання	Щорічний приріст попиту	Щорічний приріст рентабельності	Перспективи економічного зростання	Щорічний приріст попиту	Щорічний приріст рентабельності	Перспективи економічного зростання	Щорічний приріст попиту	Щорічний приріст рентабельності
1												
2												
...												
12												
Середня оцінка												

Визначити середні оцінки кожного чинника як середнє арифметичне.

За допомогою табличного процесора MS Excel побудувати таблицю, яка має такий вигляд:

Таблиця 2.4

Значення експертних оцінок коефіцієнтів відносного внеску кожного чинника у формування перспективності стратегічної зони діяльності торговельного підприємства (за 10-бальною шкалою)

Експерти	a	b	c
1			
2			
...			
12			
Середнє значення коефіцієнтів			

Визначити середнє значення експертних оцїнок коефіцієнтів як середнє арифметичне.

Визначити значення коефіцієнтів вїдносного внеску кожного чинника у формування перспективностї стратегїчних зон дїяльностї торговельного пїдприємства.

Розрахувати перспективнїсть стратегїчної зони дїяльностї торговельного пїдприємства (П) та визначити найбїльш перспективну стратегїчну зону дїяльностї торговельного пїдприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ»

Мета: Теоретично ознайомитись з аналізом зовнішнього середовища торговельних мереж: практично визначити індекс ринкової концентрації роздрібною торгівлі та конкурентоспроможність торговельної мережі.

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.

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:

- джерела капіталу і кредит;
- контроль боржників і кредиторів;
- регулювання операцій з готівкою;
- відносини з великими фінансовими організаціями;
- інвестиції.

Аудит фізичних ресурсів:

- портфель нерухомості – розмір, термін служби, розташування, ступінь амортизації;
- устаткування – кількість, можливості, розташування, вік, тривалість терміну служби;
- можливості аутсорсингових організацій і відношення з ними.

Аудит людських ресурсів:

- структура організації;
- чисельність і зайнятість персоналу;
- контракти, службові обов'язки, гнучкість графіка;
- навички і здібності персоналу;
- 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.

Завдання 1

Розрахувати індекс ринкової концентрації роздрібною торгівлі регіонів.

Вихідні дані

Регіон А	
Райони	Кількість магазинів
Район 1	25
Район 2	29
Район 3	23
Район 4	29
Район 5	21
Район 6	25
Район 7	21
Район 8	24
Район 9	29
Район 10	28
Район 11	23
Район 12	24
Район 13	21
Район 14	19
Район 15	20
Разом	361

Регіон Б	
Райони	Кількість магазинів
Район 1	293
Район 2	420
Район 3	20
Район 4	65
Район 5	49
Район 6	7
Район 7	21
Район 8	12
Район 9	6
Район 10	75
Район 11	278
Район 12	324
Район 13	27
Район 14	48
Район 15	39
Разом	1684

Регіон В	
Райони	Кількість магазинів
Район 1	150
Район 2	61
Район 3	55
Район 4	44
Район 5	40
Район 6	35
Район 7	37
Район 8	26
Район 9	25
Район 10	27
Район 11	27
Район 12	39
Район 13	40
Район 14	42
Район 15	34
Разом	150

Значення індексу ринкової концентрації

Значення індексу ринкової концентрації	0	25	50	100	125	160	200	250	330	400	500
Мінімально можлива кількість суб'єктів на ринку	10000	400	200	100	80	60	50	40	30	25	20
Рівень конкуренції (%)	повна	2000	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Значення індексу ринкової концентрації	555	625	700	830	1000	1250	1700	2000	2500	5000	10000
Мінімально можлива кількість суб'єктів на ринку	18	16	14	12	10	8	6	5	4	2	1
Рівень конкуренції (%)	90	80	70	60	50	40	30	25	20	10	монополія

Методичні рекомендації до вирішення завдання

Індекс ринкової концентрації розраховується за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^n P_i^2,$$

де P – частка ринку, %

n – кількість суб'єктів ринку.

Для вирішення завдання за допомогою табличного процесору MS Excel створити таблицю такої форми.

Результати вирішення завдання

Регіон А			Регіон Б			Регіон В		
Райони	Частка ринку (P), %	P ²	Райони	Частка ринку (P), %	P ²	Райони	Частка ринку (P), %	P ²
Район 1			Район 1			Район 1		
Район 2			Район 2			Район 2		
Район 3			Район 3			Район 3		
...				
Район 15			Район 15			Район 15		
Значення індексу ринкової концентрації (H)	X		Значення індексу ринкової концентрації (H)	X		Значення індексу ринкової концентрації (H)	X	

Завдання 2

На основі вихідних даних:

- 1) визначити рівень конкурентоспроможності торговельної мережі «Дакор» та її конкурентів;
- 2) назвати основні конкурентні переваги, які є сильними сторонами торговельної мережі «Дакор»;
- 3) назвати слабкі сторони торговельної мережі «Дакор», які знижують рівень її конкурентоспроможності;
- 4) внести пропозиції щодо посилення конкурентоспроможності торговельної мережі «Дакор».

Вихідні дані

На основі експертних оцінок визначені показники конкурентних переваг мережі «Дакор» та трьох її конкурентів. Значення показників коливаються від 1 до 0, причому найбільш сильна конкурентна позиція торговельної мережі по обраних показниках оцінюється 3.3.

Таблиця 3.3

Показники конкурентних переваг торговельної мережі «Дакор»
та її конкурентів

№	Показники конкурентоспроможності	Оцінка ТМ «Дакор»	Оцінка конкурентів			Вагомість показника бал
			А	В	С	
1	Загальна кількість робітників, осіб на 1000 кв. м	1,0	0,95	0,85	0,95	6
2	Загальна кількість торговельного персоналу, осіб 1000 кв. м	0,93	0,85	1,0	0,72	4
3	Наявність бази постійних покупців	1,0	0,7	дані відсутні	дані відсутні	7
4	Динаміка кількості постійних покупців в поточному році	0,79	1,0	дані відсутні	дані відсутні	5
5	Кількість покупців за рік	1,0	0,70	0,55	0,45	6
6	Динаміка кількості покупців в поточному році	0,88	0,83	0,35	1,0	5
7	Функціонуючі каси в усіх магазинах на 1000 покупців за день	0,75	1,0	0,65	0,70	7
8	Середня заробітна плата одного торговельного робітника	1,0	1,0	0,84	0,90	6
9	Середня глибина асортименту	0,68	0,70	1,0	0,45	6
10	Частка непродовольчих товарів в обороті	0,83	0,75	1,0	0,44	6
11	Відповідність цінового позиціонування реальному становищу	0,88	1,0	0,65	1,0	6
12	Реальна кількість товарних позицій	1,0	1,0	0,70	0,90	7
13	Наявність екологічно чистих товарів	0,90	1,0	0,20	0,10	6
14	Частка власних марок в асортименті	0,80	0,0	1,0	0,80	6
15	Наявність товарів власного виробництва	1,0	0,50	0,50	1,0	6
16	Загальна кількість додаткових послуг	0,75	1,0	0,75	0,50	5
17	Середня кількість додаткових послуг на один магазин	0,90	0,80	0,71	0,65	6

Методичні рекомендації до вирішення завдання

Для визначення рівня конкурентоспроможності торговельних об'єктів необхідно:

- визначити їх рейтинг шляхом множення вагомості параметра конкурентоспроможності на його оцінку;
- визначити рівень конкурентоспроможності для торговельного об'єкту шляхом додавання рейтингів за параметрами конкурентоспроможності;
- визнати найбільш конкурентоспроможним той торговельний об'єкт, де рівень конкурентоспроможності виявився найбільшим.

Розрахунок рівня конкурентоспроможності торговельних мереж оформити в таблиці такої форми:

Таблиця 3.4

Визначення рівня конкурентоспроможності торговельної мережі «Дакор» та її конкурентів

№	Показники конкурентоспроможності	Вагомість показника, бал	ТМ «Дакор»		Конкуренти					
					А		В		С	
			оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Загальна кількість робітників, осіб на 1000 кв. м	6	1,0		0,95		0,85		0,95	
2	Загальна кількість торговельного персоналу, осіб 1000 кв. м	4	0,93		0,85		1,0		0,72	
3	Наявність бази постійних покупців	7	1,0		0,7		дані відсутні		дані відсутні	
4	Динаміка кількості постійних покупців в поточному році	5	0,79		1,0		дані відсутні		дані відсутні	
5	Кількість покупців за рік	6	1,0		0,70		0,55		0,45	
6	Динаміка кількості покупців в поточному році	5	0,88		0,83		0,35		1,0	
7	Функціонуючі каси в усіх магазинах на 1000 покупців за день	7	0,75		1,0		0,65		0,70	
8	Середня заробітна плата одного торговельного робітника	6	1,0		1,0		0,84		0,90	
9	Середня глибина асортименту	6	0,68		0,70		1,0		0,45	

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	Частка непродовольчих товарів в обороті	6	0,83		0,75		1,0		0,44	
11	Відповідність цінового позиціонування реальному становищу	6	0,88		1,0		0,65		1,0	
12	Реальна кількість товарних позицій	7	1,0		1,0		0,70		0,90	
13	Наявність екологічно чистих товарів	6	0,90		1,0		0,20		0,10	
14	Частка власних марок в асортименті	6	0,80		0,0		1,0		0,80	
15	Наявність товарів власного виробництва	6	1,0		0,50		0,50		1,0	
16	Загальна кількість додаткових послуг	5	0,75		1,0		0,75		0,50	
17	Середня кількість додаткових послуг на один магазин	6	0,90		0,80		0,71		0,65	
18	Рівень конкурентоспроможності	x	x		x		x		x	

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

«ТЕРИТОРІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ»

Мета: Ознайомитись з методами експансії, визначити зони обслуговування торговельних підприємств, розглянути Типи розміщення торговельних мереж; практично визначити індекс насичення роздрібною торговельною мережі.

Основні методи експансії торговельних мереж:

- органічне зростання;
- злиття/придбання;
- 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:

- зберігається незалежність торговельної організації, право прийняття нею рішень;
- відсутні проблеми інтеграції різних організаційних культур і систем управління;
- отримання переваг розвитку в нових сферах компетенції;
- швидке органічне зростання можливе при наявності стабільного притоку капіталів (кошти від продажу додаткових акцій інвесторам тощо).

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

Злиття та придбання (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:

- вихід на нові ринки;
- використання компаніями досвіду та знань одна одної;
- розпорядження портфелем нерухомості;
- розпорядження ланцюгом постачань та контактами;
- розпорядження клієнтською базою.

Стратегічні альянси – особливість роздрібною 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).

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:

- складання вибіркової карти покупців;
- закон “роздрібного тяжіння” У. Рейлі.
- 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’єкту, торговельною площею конкуруючих об’єктів та відстанню між ними.

Закон “залучення покупців” Девіда Хаффа (Huff) – визначає, що вірогідність відвідування покупцем торговельного об’єкту пов’язана з розмірами конкуруючих магазинів, часом проїзду до них, асортиментом товарів та ступенем чутливості до часу проїзду від виду купівель.

Типи розміщення магазинів торговельних мереж:

- 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;
- окремо розміщений в “зеленій зоні” міста;
- окремо розміщений в периферійній зоні;
- 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:

- місцерозміщення магазинів-конкурентів (розмір торговельної зони

збільшується по мірі зростання відстані між магазинами-конкурентами, при груповому розміщенні можливе залучення покупців інших цільових груп);

- розміщення житлових масивів;

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

Завдання 1

Розрахувати індекс насичення роздрібною торговельною мережі та визначити найбільш привабливе місто для роздрібною компанії.

Вихідні дані

Показники	Міста				
	A	B	C	D	N
Чисельність населення міст, тис. осіб.	295	315	125	220	410
Річні витрати на придбання галантерейних виробів на душу населення, грн.	300	380	80	115	320
Торгові площі з реалізації галантерейних виробів, кв. м	2000	1820	720	1500	2350

Методичні рекомендації до вирішення завдання

Розрахунок індексу насичення роздрібною торговельною мережі (Retail Saturation Index, RSI) здійснюється за формулою:

$$RSI = \frac{Ч_{\text{нас}} \cdot В_{\text{нас}}}{ТП},$$

де $Ч_{\text{нас}}$ – чисельність населення міста, осіб;

$В_{\text{нас}}$ – витрати на придбання товару на душу населення, грн.;

ТП – торгові площі з реалізації даного товару, кв. м.

Чим вище RSI, тим більше вірогідність, що роздрібна компанія буде мати успіх у визначеному місці.

Завдання 2.

Використовуючи закон Д.Хаффа про залучення покупців визначити зону обслуговування магазину.

Вихідні дані

Торговельна мережа розглядає три можливих місця розміщення торговельних об'єктів для реалізації товару N загальною площею 200, 300 та 500 кв. м.

Потенційні покупці (близько 500 осіб) проживають в 10 хвилинах їзди від першого місця, 20 хвилинах – від другого та 15 хвилинах – від третього.

Під час попередніх досліджень визначена оцінка залежності часу проїзду від типу купівлі, що здійснюється – $b=2$.

Методичні рекомендації для вирішення завдання

Закон «залучення покупців» Девіда Хаффа визначає, що вірогідність відвідування покупцем торговельного об'єкту 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.

Закон Д.Хаффа визначається такою формулою:

$$B_{ij} = \frac{S_j}{\left(T_{ij}\right)^b} \cdot 100$$
$$\sum \frac{S_j}{\left(T_{ij}\right)^b}$$

де V_{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 об'єктів.

Можлива чисельність покупців для кожного торговельного об'єкту визначається за формулою:

$$K_j = \frac{Ч_{\text{пок}} \cdot V_{ij}}{100}$$

де K_j – можлива чисельність покупців для кожного торговельного об'єкту, осіб;

$Ч_{\text{пок}}$ – загальна чисельність потенційних покупців, осіб;

V_{ij} – вірогідність того, що покупець з місця i поїде до магазину j , %.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

«ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РОЗДРІБНИХ КОМПАНІЙ»

Мета: Розглянути організаційну структуру торговельних мереж, побудувати їх схеми, ознайомитись з принципами та методами управління персоналом.

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 орендарів, 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:

- елементарна;
- функціональна;
- дивізіональна;
- оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу;
- 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:

- вище керівництво зосереджено на вирішенні стратегічних питань;
- створені умови для досягнення високої ефективності за рахунок спеціалізації.

Недоліки функціональної оргструктури:

- можливі міжфункціональні конфлікти;

- ускладнена міжфункціональна координація;
- 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.

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.

Переваги оргструктури на базі стратегічних одиниць бізнесу:

- успішна координація діяльності самостійних підрозділів.

Недоліки 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.

Чинники вибору організаційної структури:

- *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;

- *територіальне розміщення* – формування регіональних підрозділів та надання їм певних повноважень;

- *технологія* – оргструктура має сприяти виникненню і розповсюдженню ідей технологічного розвитку і здійсненню технологічного оновлення;

- *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;

- *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;

- *стратегія організації* – обов'язкова відповідність організаційної структури обраній стратегії організації.

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

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.

«Похідн» схеми Мазура:

- *«курка з курчатами»* – керівники з головного управління компанії контролюють філіали (магазини) та здійснюють управління ними;

- *окремі магазини* – кожний магазин здійснює само-стійно закупівельну роботу;

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

Загальні характеристики організаційних структур мережеских роздрібних компаній:

– значна кількість функціональних відділів;

– основні повноваження і відповідальність зосереджені в вищому керівництві компанії, менеджмент магазинів відповідає за продаж товарів;

– значна ступінь стандартизації (відносно обладнання, планування, проектування, товарних груп, кредитної політики і обслуговування)

– інформованість керівництва завдяки продуманій системі контролю;

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

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:

- *зовнішні* – за межами компанії;

- *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).

б) *медогляд*.

Попереднє навчання – навчання нового співробітника, під час якого він отримує 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:

- *пряма грошова оплата* (заробітна плата, комісійні, премії);
- *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 напряму з результатами роботи.

Переваги:

- контроль з боку роздрібною компанії;
- впевненість працівника в отриманні заробітку;
- відома сума витрат роздрібною компанії на зарплату.

Недоліки:

- відсутність гнучкості для фірми;
- недостатній стимул для персоналу для підвищення ефективності роботи;
- наявність постійних витрат роздрібною компанії на оплату праці.

2. *«Тільки комісійні»* – заробіток безпосередньо пов'язаний з результатами роботи.

Переваги:

- гнучкість з боку роздрібної компанії;
- стимул для персоналу для підвищення ефективності роботи;
- відсутність постійних витрат роздрібної компанії на оплату праці.

Недоліки:

- ризик малих заробітків для працівників;
- непостійний розмір витрат роздрібної компанії на оплату праці;
- 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 и 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.

Завдання 1

На основі отриманих теоретичних знань побудувати наступні схеми та охарактеризувати їх:

1. Організаційна структура за функціональною ознакою
2. Організаційна структура за географічною ознакою
3. Організаційна структура за товарною ознакою
4. Комбінована організаційна структура

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6
«ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ»

Мета: Ознайомитись з Функціями роздрібних компаній в організації закупівель продукції, розглянути принципи організації постачання товарів в торговельну мережу

Функції закупівельника в сфері роздрібної торгівлі:

- *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);

- *диспетчер* – закупівельник відповідає лише за доведення товарів від постачальників до кінцевих споживачів;

- *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
2. Створення асортиментного плану
3. Вибір постачальника
4. Управління розробкою товарів та роботою
5. Постачання товарів до місць реалізації

Критерії оцінки закупівельної діяльності

1. Фінансові та ресурсні показники діяльності
2. Показники задоволення споживача
3. Показники нововведень і розвитку ринку

Закупівельники – виявляють потреби ринку в товарах і послугах, визначають, які товари найкраще задовольнять 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 у конкретних торговельних об'єктах.

Основні характеристики постачальника

1. Компетентність
2. Потужність
3. Зобов'язання
4. Системи контролю
5. Ресурси грошових коштів та фінансової стабільності
6. Ціна
7. Стабільне постачання та стабільна якість товару

8. Відповідність вимогам законодавства та безпеки, сертифікація продукції

9. Можливість швидкого спілкування

Ланцюги постачання товарів.

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

Прямі постачання від постачальників до магазинів торговельної мережі:

Переваги:

– економія витрат через відсутність необхідності організації власного розподільчого центру;

– при невеликій торговельній мережі та невеликій кількості постачальників мінімізація витрат на утримання складів та транспортування товарів;

– транспортні витрати несе, як правило, постачальник.

Недоліки:

– можливе створення черг на розвантаження транспортних засобів;

– витрати за простоювання транспорту можуть бути покладені на торговельну мережу;

– відсутність товару в торговельному залі через несвоєчасне розвантаження транспорту;

– збільшуються витрати на обробку товарів (упакування, сортування, фасування тощо).

Постачання в магазини торговельної мережі через оптових посередників:

Переваги:

– оптимальна схема постачання при неможливості чи не вигідності організації власного розподільчого центру;

– не вимагає великих інвестицій;

- можливе відстрочки платежів та товарне кредитування;
- економія часу торговельної мережі на приймання товару;
- скорочення документообігу в торговельній мережі;
- оптовий посередник володіє узагальненою інформацією про стан ринку та ціни;
- можлива оперативна заміна товару, що відсутній, на товар-аналог;
- спрощення процедури повернення товару;
- обслуговування магазинів мережі торговельними представниками.

Недоліки:

- бажане суміщення ІТ-систем дистриб'ютора та торговельної мережі;
- можливі збої в постачанні (недопоставка, пересортиця тощо);
- затримка в постачанні товарів через необхідність комплектації замовлень від різних постачальників та попереднє замовлення транспорту;
- формування асортименту товарів торговельної мережі залежить від асортименту товарів посередника;
- залежність від оперативної роботи посередника та взаємовідносин з ним.

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

Особливості функціонування РЦ:

- РЦ ефективний тоді, коли кількість товарних позицій не менше 2000, а кількість магазинів в мережі більше 5-7;
- використовується партійний спосіб комплектування і відвантаження (здійснюється відвантаження дрібними партіями чи збірними вантажними одиницями, проводяться роботи з перепакування, сортування і маркування товару);
- 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;

– 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:

- зростання доходу торговельної мережі через збільшення присутності товару на полицях магазину та прискорення оборотності товарів (1-2% від обороту РЦ);
- зберігання товарів на РЦ дешевше, ніж на складах магазинів;
- надання постачальникам додаткових знижок при постачанні на РЦ (3-4% від вартості товару);
- скорочення витрат на логістику у постачальників;
- 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;
- можливість оперативного поповнення товарного запасу;
- можливість створення на базі РЦ централізованої служби якості, що сприяє підвищенню якості товарів та власне постачань;
- зниження витрат торговельної мережі на технологічні операції приймання товарів за кількістю та якістю;
- спрощення взаємодії з постачальниками.

Недоліки:

- РЦ нерентабельні для невеликої торговельної мережі (5-7 магазинів);
- потреба в значних інвестиціях;
- великий строк окупності РЦ;
- необхідність великих площ під РЦ з урахуванням майбутніх перспектив розвитку торговельної мережі;
- утримання і модифікація потужної ІТ-системи;

- непристосованість орендованих приміщень (низькі стелі, відсутність рамп, пандусів, ризик комунальних аварій тощо);
- 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:

- знизу вгору (“від замовлення”);
- згори донизу (“від плану”).

Знизу вгору (“від замовлення”):

- магазин сам замовляє визначену кількість товарів в РЦ;
- магазин має інформацію про наявність товару на РЦ;
- магазин може не володіти інформацією про наявність товару на РЦ, а лише сподіватися на наявність;
- при налагоджені єдиної ІТ-мережі між РЦ і магазинами ТМ замовлення автоматизовані;
- при відсутності єдиної ІТ-мережі замовлення оформлюються вручну, що потребує значної кількості людських ресурсів;

– РЦ виступає як внутрішній постачальник для магазину, а магазин самостійно здійснює всю закупівельну роботу;

– 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”):

– 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;

– 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 не можлива)

Крупні постачальники

Переваги:

– потенційні можливості додаткового обсягу постачання;

– надання покупцю спеціального обладнання, знань, сервісу, маркетингових програм;

– можливість надання покупцю більших знижок, більш прийнятних фінансових умов.

Недоліки:

– негнучкі бюрократизовані системи;
– можуть диктувати умови роздрібним компаніям;
– власна рентабельність є пріоритетною;
– важко встановити особисті взаємовідносини з представниками компаній.

Дрібні постачальники

Переваги:

– більш уважне відношення до потреб ритейлора та кінцевого споживача через зацікавленість в збуту своєї продукції та залежність від покупців;

– взаємовідносини мають більш особистий характер, що сприяє встановленню довгострокових партнерських взаємовідносин;

– більш гнучкі, можуть легко перебудувати виробництво або оптимізувати бізнес-процес під потреби покупця.

Недоліки:

– менш фінансово стійки;
– складські та виробничі потужності не дозволяють мати надлишкові запаси продукції;

– надання незначних знижок;

– можуть допускати порушення в роботі з документами;

– зазвичай використовують застарілі інформаційні системи.

Завдання 1

Скласти LİM-план для закупівлі парфумерно-косметичних виробів роздрібним торговельним підприємством.

Вихідні дані

В універсальному магазині торговельної мережі «Крона» функціонує відділ з реалізації парфумерно-косметичних виробів.

Для забезпечення необхідного обсягу товарообороту з даної товарної групи торговельному підприємству достатньо здійснювати закупівлю парфумерії в асортименті. Дослідження виявили стійкий попит населення й на засоби для догляду за тілом. Крім того, на підприємстві вистачає потужностей для задоволення попиту населення за більш широким асортиментом косметичних товарів.

Фінансові можливості торговельного підприємства дозволяють здійснювати оплату за товар при наданні товарного кредиту на 15 днів. Але це створюватиме напружену ситуацію з обігом грошових коштів, тому для підприємства бажаною є відстрочка платежу на 30 днів з можливістю її продовження до 45 днів.

При організації поставок торговельне підприємство може обмежитися лише ексклюзивним запуском товарів, однак, при проведенні переговорів з постачальниками підприємство буде намагатися продовжити термін ексклюзивних поставок до 6 тижнів, а в найкращому варіанті – до 6 місяців.

Розрахунок і планування витрат торговельного підприємства дозволяє погодитися на проведення рекламної компанії закупленого товару при умові, що 50% витрат сплачуватиме постачальник. Найбільш вдалим варіантом при укладанні договорів поставки для торговельного підприємства слід вважати відшкодування постачальником 75% витрат на рекламу або проведення рекламної компанії повністю за рахунок постачальника.

Для реалізації парфумерно-косметичних товарів можливе залучення фахових консультантів, при цьому торговельне підприємство готове взяти на себе 50% витрат, пов'язаних з їх роботою, однак такий розподіл відшкодування витрат зменшить обсяг очікуваного прибутку торговельного підприємства за подібними угодами, тому при переговорах з постачальниками бажано досягти згоди щодо відшкодування витрат торговельним підприємством в обсязі 25% або 100% відшкодування витрат за рахунок постачальника.

Розміщення і викладка товарів в торговому залі потребує використання такого обладнання, яке б в найкращий спосіб демонструвало товари покупцям та сприяло швидкості їх реалізації. На закупівлю і утримання відповідного обладнання для представлення торгової марки певного постачальника торговельне підприємство готове сплачувати 25%, решта – за рахунок постачальника. При цьому слід врахувати, що найбільш прийнятними умовами для торговельного підприємства є відшкодування витрат на обладнання в рівних частках з постачальником чи повне відшкодування витрат постачальником.

Методичні рекомендації до вирішення завдання

При здійсненні закупівельної роботи до проведення переговорів з постачальниками для торговельного підприємства необхідно визначити ідеальні умови постачання, умови, які можуть бути бажаними, а також обов'язкові умови. План LIM (від *like* – бажаний, *ideal* – ідеальний, *must* – обов'язковий) визначає, яких результатів переговорів з постачальником може досягти торговельне підприємство. Виявлення обов'язкових елементів до переговорів з постачальником є необхідним, так як дозволяє закупівельнику визначити межі, порушення яких призведе до матеріальних втрат компанії.

Результати вирішення завдання представити в таблиці такої форми:

Таблиця 6.1

Результати вирішення завдання

Показники	Результат		
	L бажаний	I ідеальний	M обов'язковий
1. Товар			
2. Строк оплати			
3. Тривалість постачання			
4. Реклама			
5. Консультанти			
6. Внутрішньо магазинний мерчендайзинг			

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7
«ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ
В ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ»

Мета: Розглянути фактори, що впливають на процес формування асортименту; ознайомитись з поняттям власної торгової марки та розрахувати економічну ефективність від введення товарів під власною торговою маркою; розглянути принципи управління асортиментом товарів на основі ABC-аналізу та XYZ-аналізу.

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

I. Зміни споживчого попиту:

- аналіз змін споживчого попиту на макrorівні.
- аналіз змін споживчого попиту на мікрорівні.
- кількісні дослідження поведінки покупців, які формують громадську думку.

II. Зміни конкурентоспроможності:

- асортимент товарів;
- цінова стратегія;
- стратегія просування;
- методи візуального мерчандайзингу;
- вітрини;
- профіль покупців.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється з метою:

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

III. Загальні зміни попиту на товар:

- прогнозовані зміни і канали комунікації;
- майбутні та недавні запуски товарів в продаж;
- модернізація і розширення діяльності за наявним асортиментом.

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.

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.

Завдання 1

Розрахувати економічну ефективність від введення товарів під власною торговою маркою.

Вихідні дані

В мережі супермаркетів «Дакор» введена власна торгова марка фісташкових горішків «Зірка» в упаковках по 1000 грамів.

Тривалий час лідером продаж з даного товару виступала торгова марка «Джаз» (упаковка – 300 гр.) від виробника ТОВ «Арго».

На фісташки в компанії закладений прибуток 20%.

Додаткові показники містяться в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Вихідні дані для розрахунків

Показники	«Джаз» 1 одиниця (300 гр.)	«Зірка» 1 одиниця (1000 гр.)
Закупівельна ціна, грн.	11,3	33,0
Націнка (маржа), %	12%	18% *
Обсяг продаж в місяць, одиниць	2284	2000 (прогноз)

*так як це прибутковий бренд, то відповідно до концепції компанії, на нього встановлена націнка вище, ніж на інші товари

Методичні рекомендації до вирішення завдання

Для вирішення завдання необхідно вирахувати валовий прибуток з реалізації фісташок торгової марки «Джаз», спрогнозувати валовий прибуток від введення власної торгової марки фісташок «Зірка», порівняти прибуток цих двох марок за місяць та зробити висновки.

Завдання 2

Використовуючи метод аналізу за параметрами впливу, визначити можливий обсяг продажу нового товару в магазинах торговельної мережі.

Вихідні дані

1. Основні параметри та вагомість оцінки їх впливу на обсяги продажу товарів.

Таблиця 7.2

Оцінка товарів за параметрами впливу

Критерії	Вагомість оцінки	Експертна оцінка				
		товар 1	товар 2	товар 3	товар 4	новий товар
Ціна	0,3	3	2	2	2	2
Якість	0,1	2	2	2	3	2
Викладка	0,2	1	2	2	2	1
Упаковка	0,1	3	1	1	1	3
Дизайн	0,25	1	3	3	3	2
Рекламна підтримка	0,05	2	1	3	2	1
Разом	1	X	X	X	X	X

2. Обсяги продажу:

товар 1 – 32,0 тис. грн.;

товар 2 – 38,9 тис. грн.;

товар 3 – 41,0 тис. грн.;

товар 4 – 33,0 тис. грн.

Методичні рекомендації до вирішення завдання.

Сутність аналізу за параметрами впливу полягає в наступному:

- методом експертної оцінки обираються параметри, які найбільше впливають на обсяг продажу товару (відповідно до умови даного завдання це – ціна, якість, викладка, упаковка, дизайн та рекламна підтримка);

- методом експертної оцінки визначається вагомість кожного параметру (табл. 7.1);

- за бальною шкалою оцінюється вплив параметрів на обсяги продажу кожного товару – при використанні 3-бальної шкали: 1- малий вплив, 2- середній вплив, 3- сильний вплив (табл. 7.2);

- за кожним параметром визначається рейтинг товару шляхом множення вагомості параметра на його бальну оцінку;

- визначається сумарний рейтинг для кожного товару шляхом додавання рейтингів за параметрами;

- зі значним ступенем вірогідності можна спрогнозувати, що обсяг продажу нового товару буде відповідати обсягу продажу товару, рейтинг якого близький до рейтингу нового товару.

Розрахунок рейтингів по товарах за параметрами впливу здійснити в таблиці такої форми:

Рейтинги по товарах за параметрами впливу

Критерії	Вагомість оцінки	Товар 1		Товар 2		Товар 3		Товар 4		Новий товар	
		оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг
Ціна	0,3	3		2		2		2		2	
Якість	0,1	2		2		2		3		2	
Викладка	0,2	1		2		2		2		1	
Упаковка	0,1	3		1		1		1		3	
Дизайн	0,25	1		3		3		3		2	
Рекламна підтримка	0,05	2		1		3		2		1	
Разом	1	X		X		X		X		X	

Завдання 3

На основі вихідних даних здійснити ABC-аналіз та XYZ-аналіз асортименту торговельного підприємства.

Вихідні дані

Результати продаж за рік (тис. грн.)

Товар	Місяці року											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Товар 1	75	74	79	69	73	74	70	73	77	68	72	70
Товар 2	151	147	142	147	143	102	144	146	149	144	148	141

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Товар 3	79	71	70	73	71	65	74	69	47	70	74	71
Товар 4	208	205	174	205	207	180	199	204	193	203	208	204
Товар 5	611	734	650	609	554	423	411	419	456	609	651	691
Товар 6	336	328	334	328	335	336	326	333	332	329	333	330
Товар 7	68	67	45	66	64	68	59	66	62	66	63	64
Товар 8	46	135	142	138	113	125	118	112	145	143	106	118
Товар 9	30	49	55	46	81	87	77	39	82	78	57	59
Товар 10	43	125	138	110	138	133	114	138	136	122	105	110
Товар 11	43	643	654	654	648	638	639	662	652	631	647	649
Товар 12	46	136	127	109	138	113	136	107	99	121	134	129
Товар 13	208	176	179	176	181	168	187	164	163	161	188	204
Товар 14	43	113	122	141	104	114	125	109	121	113	103	135
Товар 15	485	476	441	473	467	449	444	481	437	451	474	459
Товар 16	36	99	89	86	133	105	88	108	127	129	87	106
Товар 17	111	70	91	106	78	84	95	64	101	104	104	79
Товар 18	196	166	160	152	174	182	193	189	192	162	161	156
Товар 19	26	154	149	152	166	138	173	132	148	142	133	163
Товар 20	20	84	79	42	40	88	88	49	41	49	74	55

Методичні рекомендації до вирішення завдання.

I. 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.

До групи А відносяться позиції, які складають 50-80% загального обороту.

До групи В відносяться позиції, сума оборотів яких складає наступні 15-40%.

Інші позиції номенклатури складають решту 5-15% загального обороту та відносяться до групи С.

Результати проведення АВС-аналізу оформити в таблиці 7.5.

Таблиця 7.5

АВС-аналіз асортименту магазину

Товари	Загальний обсяг товарообігу за рік, тис. грн.	Частка товару в загальному товарообігу, %	Частка товару в загальному товарообігу наростаючим підсумком, %	Групи

II. 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'єкту;
- 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.

До категорії Y відносяться позиції, потреба в яких характеризується

певними тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями) та середніми можливостями прогнозування.

До категорії Z товари, які споживаються нерегулярно, точність прогнозування їх невисока.

Результати проведення XYZ-аналізу оформити в таблиці 7.6.

Таблиця 7.6

XYZ-аналіз асортименту магазину

Товари	Середній обсяг товарообігу за рік, тис. грн. (\bar{x})	Середньоквадратичне відхилення $\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}}$	Коефіцієнт варіації, % $v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$	Групи

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8
«ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ
ПОКУПЦІВ В ТОРГОВИХ МЕРЕЖАХ»

Мета: Ознайомитись процесами ціноутворення, розрахувати показник ефективності використання торгової площі та складання «грошової карту» магазину.

Цілі ціноутворення роздрібних торговців:

- підтримувати відповідний імідж;
- не заохочувати зайвої чутливості покупців до ціни;
- створювати у всіх (постачальників, покупців, співробітників) уявлення про себе, як чесного роздрібного торговця;
- бути послідовним в становленні ціни;
- залучати більше покупців в магазини під час млявої торгівлі;
- позбавлятися від сезонного товару;
- встановлювати відповідність цін цінам конкурентів, не починаючи цінових війн;
- вважатися серед покупців лідером цін (фірмою, що встановлює ціни) на даному ринку;
- надавати клієнтам різноманітні послуги;
- заважати потенційним конкурентам вийти на ринок;
- створювати та підтримувати зацікавленість покупців;
- заохочувати повторні покупки.

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.

Типи цінових стратегій:

– *звичне ціноутворення* – збереження рівня цін протягом тривалого періоду;

– *метод щоденних низьких цін* – постійні низькі ціни протягом всього сезону продаж;

– *змінне ціноутворення* – зміни цін в залежності від коливання витрат та споживацького попиту;

– *метод отримання цільового прибутку* – змінне ціноутворення, орієнтоване на попит споживачів;

– *політика єдиної ціни* – одна і та ж ціна для всіх споживачів, які купують товар при однакових умовах;

– *гнучке ціноутворення* – можливість обговорення ціни з продавцем;

– *неокруглене ціноутворення* – ціни встановлюються нижче «круглого» значення;

– *лідерське ціноутворення* – продаж деяких товарів по нижчій ціні для збільшення притоку покупців в магазин;

– *регресивне ціноутворення* – знижки покупцям, які купують велику кількість товару;

– *пакетне ціноутворення* – об'єднання декількох товарів під однією ціною;

– *незалежне ціноутворення* – визначення ціни на кожний товар;

– *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).

Завдання 1

На основі розрахунку показника ефективності використання торгової площі скласти «грошову карту» магазину.

Вихідні дані

Таблиця 8.1

Показники товарообігу та використання площі в магазині

Назва товарних груп	Обсяг товарообігу, тис. грн.	Демонстраційна площа, кв. м.
Побутові товари	181,3	434
Товари побутової хімії	287,5	426
Посуд та столові набори	158,8	383
Текстильні товари	241,3	443
Килими, покриття для підлоги та стін	108,8	383
Прилади електропобутові	226,3	400
Сезонні товари	46,3	82
Разом	1250,0	2550

Схематично розміщення відділів в магазині представлено на рис 8.1.

Побутові товари		Текстильні товари			Прилади електропобутові
Товари побутової хімії	Посуд та столові набори	Килими, покриття для підлоги та стін			
		Каси	Вхід →	Сезонні товари	

Рисунок 8.1 – Розміщення відділів в магазині.

Методичні рекомендації для вирішення завдання.

«Грошова карта» магазину являє собою планування торгового залу магазину, на якому зображені зони, які приносять однаковий товарообіг на 1 кв. м. демонстраційної площі. Основною метою створення «грошової карти» магазину є визначення проблемних ділянок, які забезпечують найменшу віддачу з 1 кв. м. площі, яка зайнята товаром.

Показник ефективності використання демонстраційної площі магазину визначається за формулою:

$$P_{\text{еф}} = \frac{Ч_{\text{об}}}{Ч_{\text{пл}}},$$

де $P_{\text{еф}}$ – ефективність використання демонстраційної площі магазину;

$Ч_{\text{об}}$ – частка товарної групи в загальному обсязі товарообігу за певний період, %

$Ч_{\text{пл}}$ – частка товарної групи у демонстраційній площі магазину, %.

Використання демонстраційної площі визнається ефективним, якщо $P_{\text{еф}} > 1$. Якщо $P_{\text{еф}} < 0,6$, то використання площі певною товарною визнається неефективним и це потребує від персоналу проведення робіт щодо

покращення цього показника. Треба зазначити, що для окремих товарних груп, наприклад, дитячого харчування, $P_{\text{ef}} = 0,6$ є допустимим значенням.

Для вирішення даного завдання необхідно в MS Excel створити таблицю такої форми:

Таблиця 8.2

Результати розрахунків

Назва товарних груп	Обсяг товарообігу, тис. грн.	Частка товарних груп в загальному товарообігу, %	Демонстраційна площа, кв. м.	Частка товарних груп в демонстраційній площі, %	P_{ef}
Побутові товари					
Товари побутової хімії					
Посуд та столові набори					
Текстильні товари					
Килими, покриття для підлоги та стін					
Прилади електропобутові					
Сезонні товари					

Для наочного створення «грошової карти» на схемі розміщення відділів магазину відокремити кольором або іншими позначками зони ефективного та неефективного використання демонстраційної площі магазину.

Завдання 2

Використовуючи вихідні дані:

- 1) визначити коефіцієнт завершеності покупки.
- 2) проаналізувати структуру чеків з різною кількістю позицій в загальній кількості чеків.

- 3) проаналізувати розподіл суми покупок в чеках з 1 позицією.
- 4) проаналізувати розподіл суми покупок в цілому по супермаркету.
- 5) визначити розмір середнього чеку.

Вихідні дані

1. Пропускна спроможність супермаркету – 1500 чол./день.
2. Одноденний товарообіг супермаркету – 45540 грн.
3. Кількість чеків з різною кількістю позицій

Кількість позицій	Кількість чеків
1 позиція	89
2 позиції	118
3 позиції	82
4 позиції	196
5 позицій	248
6 позицій	138
7 позицій	124
8 позицій	165
9 позицій	55
10 позицій	110
Більше 10 позицій	55
Разом	1380

4. Розподіл суми покупок в чеках з 1 позицією.

Сума покупки	Кількість чеків
До 5 грн.	12
5-10 грн.	19
10-15 грн.	25
15-20 грн.	7
20-25 грн.	12
25-30 грн.	7
30-35 грн.	4
Більше 35 грн.	3
Разом	89

5. Розподіл суми покупок в цілому по супермаркету.

Сума покупки	Кількість чеків
До 20 грн.	207
20-50 грн.	386
50-70 грн.	290
70-100 грн.	221
100-150 грн.	166
Більше 150 грн.	110
Разом	1380

Методичні рекомендації з вирішення завдання

1. Коефіцієнт завершеності покупки розраховується за формулою:

$$K_{зп} = \frac{K_{чек}}{П_{спр}} \cdot 100,$$

де $K_{зп}$ - коефіцієнт завершеності покупки, %

$K_{чек}$ – загальна кількість чеків;

$П_{спр}$ – пропускна спроможність магазину.

2. Для саналізу структури чеків з різною кількістю позицій в загальній кількості чеків заповнити таблицю 8.3:

Таблиця 8.3

Аналіз структури чеків

Кількість позицій	Кількість чеків	Структура чеків
1 позиція	89	
2 позиції	118	
3 позиції	82	
4 позиції	196	
5 позицій	248	
6 позицій	138	
7 позицій	124	
8 позицій	165	
9 позицій	55	
10 позицій	110	
Більше 10 позицій	55	
Разом	1380	

3. Для аналізу розподілу суми покупок в чеках з 1 позицією заповнити таблицю:

Таблиця 8.4

Аналіз розподілу суми покупок в чеках з 1 позицією

Сума покупки	Кількість чеків	Структура чеків
До 5 грн.	12	
5-10 грн.	19	
10-15 грн.	25	
15-20 грн.	7	
20-25 грн.	12	
25-30 грн.	7	
30-35 грн.	4	
Більше 35 грн.	3	
Разом	89	

4. Для аналізу розподілу суми покупок в цілому по супермаркету заповнити таблицю:

Таблиця 8.5

Аналіз розподілу суми покупок

Сума покупки	Кількість чеків	Структура чеків
До 20 грн.	207	
20-50 грн.	386	
50-70 грн.	290	
70-100 грн.	221	
100-150 грн.	166	
Більше 150 грн.	110	
Разом	1380	

5. Розмір середнього чеку визначається за формулою:

$$Ч_{\text{ср}} = \frac{T_{\text{об}}}{K_{\text{чек}}}$$

де $T_{\text{об}}$ – товарообіг за визначений період часу, грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
2. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посібник / А.М. Виноградська. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 521 с.
3. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Голобушова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
4. Комерційна діяльність : підручник / за ред. Апопія В. В. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с.
5. Організація торгівлі : підручник / за ред. Апопія В. В. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 632 с.
6. Теорія та практика торговельного обслуговування : навч. посібник / за ред. Апопія В. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
7. Ферни Дж. Принципы розничной торговли. Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.

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

ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ

Методичні вказівки та завдання для практичних занять

Укладачі:
СПОДАР Катерина Вікторівна
ЛІСНІЧЕНКО Олена Олександрівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри товарознавства, управління якістю та екологічної безпеки канд. техн. наук, проф. М.С. Одарченко

План 2018 р., поз. 62

Підп. до друку 21.12.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 0,9 Мб Тираж 10 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.