

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ ТА ЗМІНА ЇЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

© Дейнека О.Є., 2007

Розглянуто модель трансформації торговельної роздрібною мережі в умовах загострення конкуренції на цільових ринках та збільшення привабливості регіональних ринків. Трансформація мережі супроводжується змінами організаційної структури, що відображається в появі нових структурних підрозділів та служб. Змін повинна зазнавати і маркетингова стратегія торговельної роздрібною мережі. Залежно від рівня ринку, особливостей цільових сегментів, поточної та потенційної конкурентної ситуації повинні змінюватися базові елементи маркетингової стратегії мережі.

In the article the model of transformation of retail chain is considered in the conditions of sharpening of competition at the current and potential market and increase of attractiveness of regional markets. Transformation of retail chain is accompanied by the changes in organizational structure, that is displayed in appearance of new structural subdivisions and services. The changes must be accompanied by marketing strategy of retail chain. Depending on the level of market, features of target segments, current and potential competition situation the base elements of marketing strategy of the chain must change.

Постановка проблеми. Перед торговельними підприємствами постають проблеми пошуку напрямків розвитку. З одного боку, слабка концентрація закладів торгівлі сучасних форматів дає змогу торговельним мережам збільшувати кількість об'єктів у межах вибраного ринку. З іншого боку, незначна кількість мережових закладів у регіонах робить ринки обласних і районних центрів України доволі привабливими для великих торговельних операторів. Зростання кількості закладів у торговельній мережі та масштаби діяльності вимагають від торговельних підприємств приймати ефективні управлінські рішення стосовно побудови організаційної структури, формування стосунків з суб'єктами ринкового середовища. Маркетингова стратегія торговельної роздрібною мережі повинна також трансформуватися з урахуванням нових можливостей та загроз ринку. Відповідні рівні ринку від локального до міжнародного диктують вимоги стосовно окремих елементів, які необхідно врахувати, формуючи маркетингові стратегії.

Актуальним питанням є виявлення окремих елементів маркетингової стратегії торговельної роздрібною мережі, які допоможуть їй успішніше за конкурентів виборювати місце на ринку. Зростання мережі і вихід її окремих підприємств на вищі рівні ринку потребують введення в базову стратегію маркетингу роздрібною мережі додаткових компонентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням трансформації роздрібних мереж приділяють увагу провідні зарубіжні автори, такі, як Р. Ярмін, Ш. Клімек, Дж. Міранда [12], які класифікують торговельні мережі залежно від рівня ринку, на якому вони функціонують. Вони виділяють сублокальні, локальні, регіональні та національні мережі, які відрізняються між собою розмахом операцій та підходами у формуванні маркетингових стратегій.

Ю. Іванов [1, 15] під трансформацією підприємства розуміє організаційно-економічне перетворення, за якого змінюється склад юридичних осіб, що беруть участь в перетвореннях. Доволі цікавим є той факт, що дуже мало уваги приділяється тому, як може розвиватись – трансформуватись роздрібна мережа, які існують підходи і механізми до створення нових підприємств, як можна побудувати стратегічний пакет технологій із створення стандартного торговельного підприємства

Окремі зарубіжні дослідники виявили, що основними напрямками розвитку роздрібних мереж є: 1) продаж магазинів національним компаніям; 2) отримання франшизи; 3) створення повноцінної мережі сучасного формату з використанням новітніх технологій; 4) створення спільних підприємств; 5) використання стратегії партнерства та альянсів; 6) злиття окремих мереж та поглинання незалежних магазинів.

Однак проблема механізму трансформації роздрібною мережі досі досліджена недостатньо, оскільки роздрібний бізнес швидко розвивається.

Формулювання цілей статті. Запропонувати модель трансформації роздрібною торговельною мережі, яка передбачає зміну елементів її маркетингової стратегії.

Виклад основного матеріалу. Обличчя світової галузі визначають роздрібні торговельні мережі різної спеціалізації. Залежно від країни на частку торговельних (корпоративних) мереж припадає від 60 до 90% всього обсягу реалізації.

Найбільші торговельні мережі налічують тисячі підприємств. Корпоративне роздрібно мережеве підприємство – це прогресивна форма організованої торгівлі, яка об'єднує певну кількість підприємств, створених за єдиною стандартизованою технологією, і яка перебуває під єдиним (об'єднаним) керівництвом. Магазин такої мережі (мережевий магазин) проектується і функціонує в межах єдиної торговельної концепції відповідно до єдиної стратегії маркетингу торговельної мережі.

Переваги торговельних закладів у вигляді мережі перед індивідуальними (незалежними) магазинами показано на рис. 1.

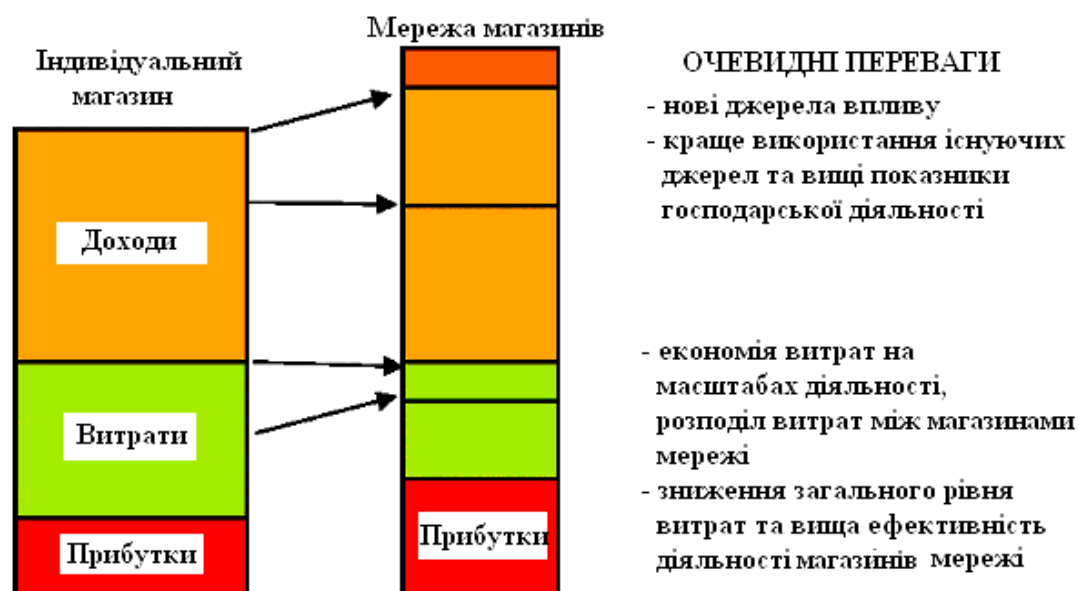


Рис. 1. Основні переваги роздрібною мережі порівняно з індивідуальними магазинами

Синергійний ефект ($1+1=3$) від управління цілісною мережею магазинів полягає у такому:

- стандартизація операцій та послуг;
- наявність “управляючої компанії”;
- функціонування під загальною торговельною маркою, яку добре розпізнають клієнти мережі;
- використання глобальної інформаційної мережі Інтернет, інформаційних кіосків або системи “Call Center” для доступу до послуг, організації замовлень, обміні інформацією;
- застосування типового проекту значно знижує витрати на побудову чи реконструкцію магазину в мережі;
- магазини мережі є краще захищеними при змінах у сфері торгівлі. Недоліки корпоративної мережі полягають у такому:
- позбавлення ініціативи окремого магазину в реалізації асортиментної і цінової політики;

- директор (керівник) магазину, не будучи власником, може бути недостатньо мотивований в своїй роботі;
- географічна віддаленість від керівництва призводить до послаблення контролю за діяльністю підприємства;
- загроза втрати гнучкості і високої маневреності;
- надмірна уніфікація та стандартизація, що призводить до втрати інтересу покупців (помилки у виборі асортименту, невідповідність пропозиції товарів і послуг очікуванням покупців, втрата коштів на знижках або непотрібних промо-акціях).

Роздрібні мережі займають значну питому вагу ринку у різних країнах і ситуація змінюється достатньо швидко – виникають окремі види підприємств, застосовуються сучасні технології в організації технологічного процесу торгівлі та обслуговування клієнтів.

У найближчому майбутньому регіональний розвиток буде звичним явищем для великих вітчизняних торговельних мереж. Досвід російських торговельних мереж свідчить про те, що регіональна експансія можлива тільки після того, як компанії зможуть створювати структури, які дають змогу забезпечити вихід на інші ринки [6].

Розвиток вітчизняних торговельних мереж може призвести до таких наслідків:

1. Частина локальних мереж перетвориться на регіональні і національні із зміцненням торговельного бренду та значним впливом на галузь загалом.

2. Західні компанії, які функціонують на українському ринку – “Метро”, “Спар”, “Білла”, – можуть зустрітися з вищими бар’єрами проникнення на регіональні ринки, тобто їм доведеться скуповувати вже існуючі роздрібні заклади або будувати свої магазини “з нуля”.

3. На базі франчайзингових угод будуть з’являтися заклади, що належать західним роздрібним мережам у форматах, які не цікавлять українських операторів (дискаунтери, гіпермаркети).

Практика доводить, що традиційних знань з маркетингу недостатньо, вітчизняним традиційним магазинам потрібні сучасні методики і підходи для перетворення з самостійних закладів на цілісні мережі

Такі перетворення повинні супроводжуватись відповідними змінами в організаційній структурі, маркетинговій стратегії, продажу і обслуговування клієнтів.

Основними напрямками розвитку торговельних корпоративних мереж можна вважати такі:

- 1) Збільшення кількості торговельних закладів мережі.
- 2) Постійне вдосконалення операційної діяльності вже функціонуючих магазинів.
- 3) Об’єднання (інтеграція) зусиль у вигляді об’єднань, асоціацій.

Потрібно констатувати, що західні мережі постійно видозмінюються, а, отже, трансформуються, що проявляється не тільки в організаційно-економічних перетвореннях, але й у зміні філософії ведення бізнесу таких підприємств.

Українські реалії свідчать, що роздрібні мережі в Україні розвиваються, але доволі хаотично. Тільки найвідоміші з національних роздрібних операторів відчували необхідність стандартизації технологій, потребу відпрацювання бізнес-процесів, запровадження орієнтирів щодо якості сервісу тощо. Основою концепції трансформації маркетингової стратегії роздрібною мережі є розуміння того, що з переходом підприємства на різні ринки маркетингова стратегія буде змінюватись. Це означає, що може змінитись набір елементів маркетингової стратегії залежно від того, які масштаби діяльності визначить для себе доцільними і прийнятними ця мережа.

Маркетингова стратегія компанії, що трансформується, повинна змінювати свою структуру, а отже, і набір стратегічних елементів.

Модель трансформації роздрібною мережі, що подана на рис. 2, може бути використана для підприємств усіх форм власності і форматів. Її характерною ознакою є те, що ми виявляємо загальні закономірності формування маркетингової стратегії роздрібною мережі і не акцентуємо увагу на неістотних деталях. Отже, трансформація маркетингової роздрібною мережі повинна розглядатись як частина загального процесу трансформації мережі. Концепція пропонується з урахуванням особливостей функціонування торговельних підприємств на різних рівнях ринку як комплекс дій для зміцнення позицій торговельної мережі не тільки на вітчизняному ринку, але й при експансії на міжнародні ринки.

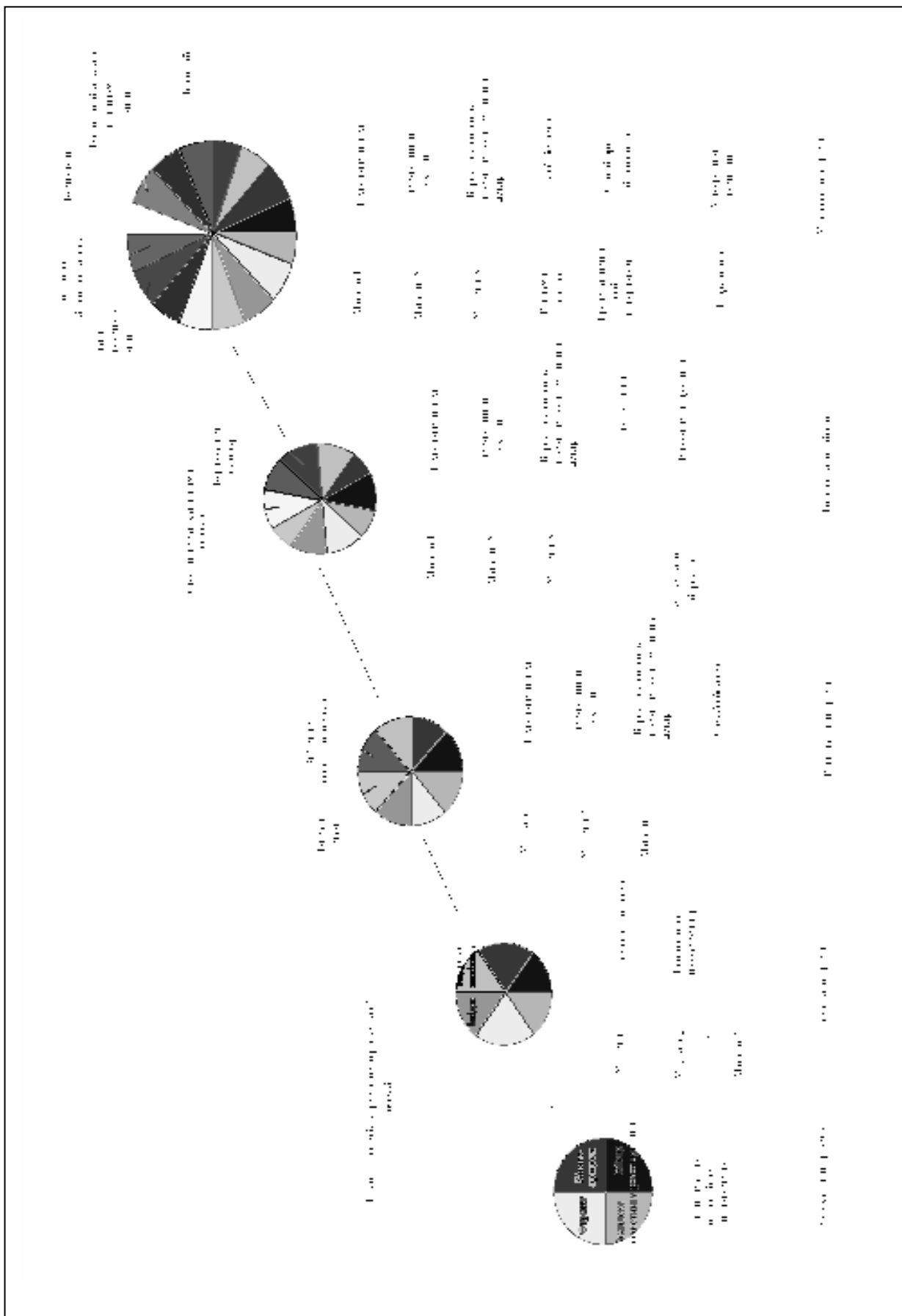


Рис. 2. Модель трансформації торговельної мережі та зміни кількості елементів її маркетингової стратегії

Все більший розмах діяльності торговельного підприємства передбачає здійснення багатьох дослідницьких і креативних функцій, які є прерогативою маркетингу. Основним фактором, що може гальмувати трансформацію мережі, є невміння налагоджувати стосунки з різними учасниками ринку – постачальниками, партнерами, акціонерами, інвесторами і, що найголовніше, клієнтами.

Ідея моделі полягає в тому, що коло завдань і функцій маркетингу збільшується з розвитком мережі. До базової стратегії маркетингу торговельної мережі входять чотири елементи (місце розташування торговельного закладу, формат, бізнес-процеси, комплекс маркетингу), що відображено на рис. 3. За трансформації мережі кількість таких елементів може збільшуватись.

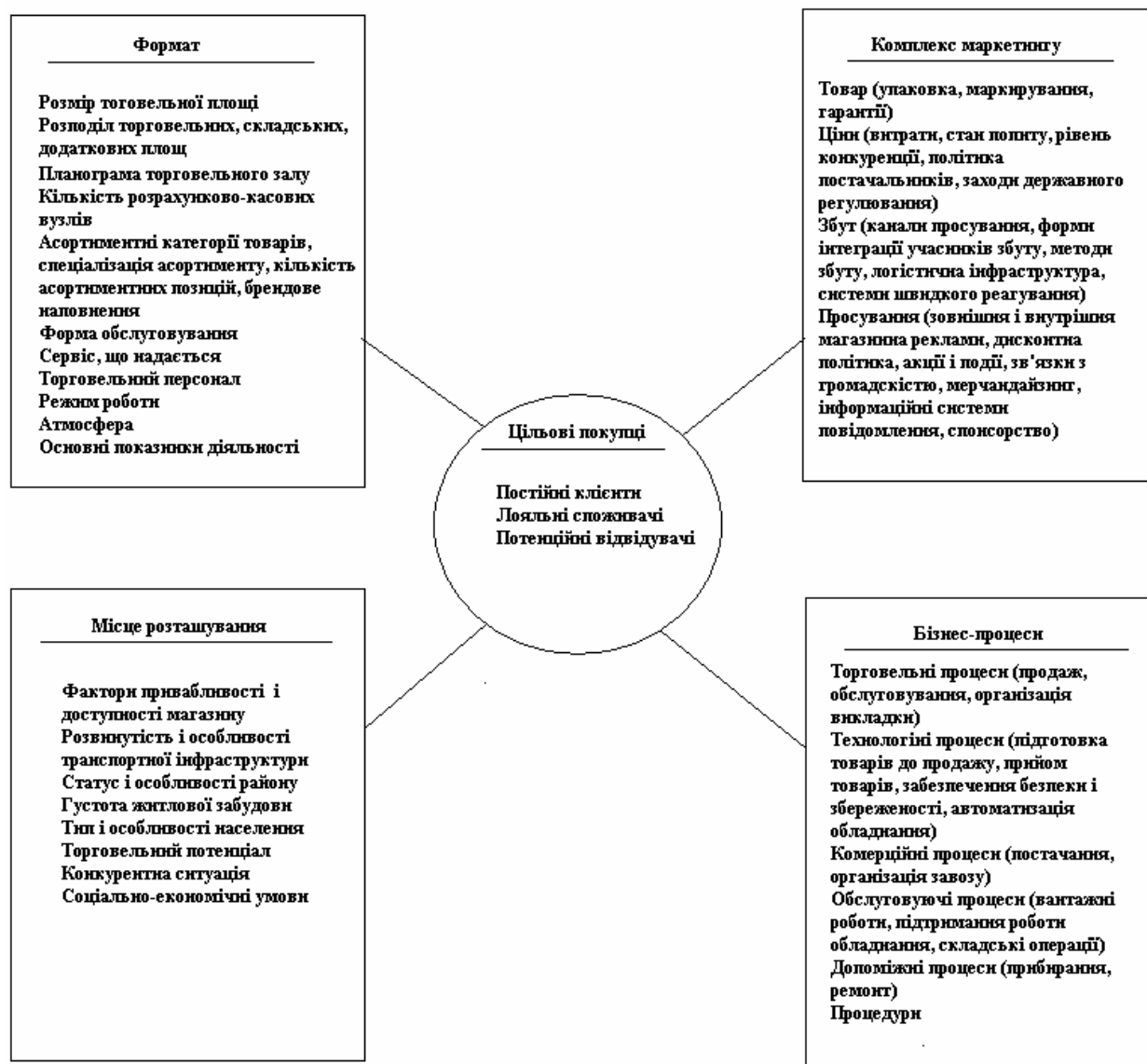


Рис. 3. Базові елементи маркетингової стратегії роздрібної торговельної мережі

Можна відзначити, що із переходом окремого підприємства під дах іншої мережі чи навпаки, розвитком мережі з індивідуального магазину, необхідна увага не тільки до зміни організаційної структури, а й до зміни базової маркетингової стратегії.

Базова маркетингова стратегія торговельного підприємства потребує трансформації, тобто введення додаткових елементів в її структуру залежно від зміни рівня ринку.

Якщо підприємство існує в межах тільки свого району, мікрорайону міста, воно працює на сублокальному ринку.

Охоплюючи цілу адміністративно-територіальну одиницю, підприємство працює на локальному ринку. Основними стратегічними завданнями на цьому етапі є:

- створення відповідного іміджу та єдиного бренду (торговельної назви) для магазинів мережі;
 - єдиний стиль оформлення торговельної площі, дизайну приміщень, вивісок, логотипів тощо;
 - вироблення особливої кадрової політики та забезпечення позитивної диференціації персоналу;
 - підтримання єдиного стандарту обслуговування в мережі та формування споживацької культури;
- організація роботи технологічних цехів, налагодження фасувальних ліній, організація співпраці з фермерськими господарствами.

Розширюючись до масштабів регіонального ринку, торговельна мережа до своєї організаційної структури вводить нові підрозділи – дистрибутивні центри, виробничі підрозділи, службу безпеки. Така зміна призводить до того, що окремими елементами, запровадженими до маркетингової стратегії, будуть формування приватного бренду та налагодження взаємовигідних стосунків з постачальниками.

На національному рівні торговельна мережа стає ще складнішою – можуть з'явитися власні будівельні підрозділи.

У такому разі працівники служби маркетингу виконують додаткову функцію – стежити за дотриманням стандартів будівництва, відповідністю корпоративному стилю (дизайну приміщень, вибраних корпоративних кольорів), брати участь у формуванні стосунків з зацікавленими особами (акціонерами, партнерами, інвесторами тощо).

Якщо підприємство існує в межах тільки свого району, мікрорайону міста, воно працює на сублокальному ринку. Охоплюючи цілу адміністративно-територіальну одиницю, підприємство працює на локальному ринку. Але побудова мережі потребує від керівництва створення відповідного іміджу та кадрової політики. Це означає, що торговельне мережеве підприємство повинно продовжувати функціонувати під єдиним брендом. Споживачі повинні розпізнавати магазини мережі за єдиним стилем оформлення торговельної площі, дизайну приміщень, вивісками, логотипом, торговельною назвою тощо. Ми дослідили, що головною метою торговельних підприємств повинна стати диференціація. Персонал мережі і є першим етапом диференціації. Керівництво повинно відбирати працівників за відповідними критеріями, навчати їх, стимулювати до підтримання єдиного стандарту обслуговування в мережі. У межах такої мережі можуть бути розроблені технологічні цехи (якщо йдеться про реалізацію продовольства), налагоджені фасувальні лінії, торговельне підприємство може зробити перші кроки в генерації приватної марки, а саме: ввести в дію пекарню, м'ясний цех, налагодити співпрацю з фермерськими господарствами для постачання сільськогосподарської продукції. Звісно, що введення окремих елементів стратегії може здійснюватись індивідуально, поступово чи одразу.

Важливим наслідком зростання мережевого роздрібу може виявитись формування споживацької культури. Для цього в мережі повинні бути запроваджені високі стандарти сервісу і культури обслуговування. Весь персонал повинен проходити підготовку в центрі навчання, більше уваги приділяється корпоративній культурі, програмам адаптації, мотивації, наставництву.

Вже сьогодні на ринку відчувається серйозний дефіцит робочої сили, і не тільки в плані простих виконавців – продавців, касирів, охоронців, консультантів, а й менеджерів середньої ланки. Менеджери, які працюють на західні мережі, мають шанс навчатись за кордоном. Враховуючи неготовність персоналу працювати в напружених і стресових умовах, слабка професійна орієнтованість, особисті якості людей змушують великих ритейлерів відкривати тренінгові центри. Останнім часом торговельні мережі почали надавати велику увагу мотиваційним програмам. Вони зрозуміли, що набрати добрих працівників — це половина справи. Персонал важливо правильно мотивувати на лояльне ставлення до компанії, на роботу з повною віддачею [3].

При виході на міжнародний ринок структура підприємства змінюється – з'являються нові представницькі відділи за кордоном, рекламне агентство, підрядники, аутсорсингові фірми. Так, торговельна мережа “Метро”, працюючи на російському ринку, відмовилась від послуг окремих мерчендайзерів, які представляють інтереси виробників косметики і безалкогольних виробів, і передала функції стеження за викладкою сторонній фірмі [5].

Основними завданнями для маркетологів можуть виявитись розроблення і підтримка іміджу соціальної відповідальності, вивчення середовища закордонного ринку, отримання провідних

компетенцій. Так, фірма може акцентувати увагу на чистих екологічних продуктах, що продаються в магазинах мережі, або ж турботі про дітей, малозабезпечених людей [10].

Нехтування вивченням особливостей закордонного ринку може призвести до незадовільних наслідків. Незнання вимог щодо оплати і соціальних умов праці закордонних працівників, вимог до дотримання санітарно-гігієнічних норм, може спричинити соціальну напруженість в колективі [11].

Найбільшою перевагою торговельних мереж є відділення стратегічних і операційних функцій організації. Це дає змогу, з одного боку, абстрагуватись від поточних справ і формувати стратегії, зокрема маркетингові, а з іншого – вдосконалювати оперативну діяльність, ліквідувати вузькі місця, відшліфувати найдрібніші фази бізнес-процесів. Найголовніше досягнення такого розподілу – це організація оперативного контролю і зворотного зв'язку з клієнтами. З одного боку, стандартизація приводить до скорочення витрат і підвищення маневреності у плані маніпулювання цінами, а з іншого – приводить до спрощення операцій, скорочення конфліктних ситуацій при організації діяльності. Хоча надмірна стандартизація може призвести і до негативних наслідків – помилки у виборі асортименту, невідповідності пропозиції товарів і послуг очікуванням покупців, втраті коштів на знижках або непотрібних промо-акціях.

Втім, щоб уникнути такого ризику, окремі французькі торговельні мережі намагаються адаптувати асортимент залежно від того, в якій місцевості розміщений кожний магазин – сільській, районному центрі, місті, приміській зоні. На думку менеджерів, єдиний формат більше не може відповідати потребам і вимогам споживачів. Тому потрібно прагматично реагувати на зміни і різноманітності, адаптуючи кожен магазин до навколишнього середовища. Отже, знання про особливості споживача на різних рівнях ринку є стратегічно важливим [9]. Крім того, окремі відомі мережі, такі, як “Carrefour”, вдаються до децентралізації управлінських процесів, щоб забезпечити своїм магазинам більшу гнучкість [8].

Важливо відзначити, що окремі функції необхідно частково розподіляти або навіть дублювати. Так, при розподілі функцій аналіз асортименту і продаж закріплюється за штаб-квартирою. У такому разі один небезпечний момент стандартизації полягає в тому, що співробітники, які займаються аналізом, можуть нерегулярно відвідувати торговельні заклади і спиратися в своїх висновках тільки на цифри. У такому разі показники структури продажів марок можуть давати спотворену картину, і в список кандидатів на видалення з асортименту можуть потрапити добрі, перспективні марки. Це може відбутися, якщо не перевірити, чи був наявний товар фізично на полицях протягом цього періоду; чи займала марка всю площу відповідно до планування, або ж її швидко розкупували, а запас поповнювався за рахунок “сусідів” – інших марок [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. У провідних країнах світу відбувається поступове укрупнення торговельних підприємств, уточнення і покращання форм торгівлі, розвиток форматів, їхня адаптація до локальних умов ринку. Перехід на інші рівні ринку супроводжується збільшенням кількості підрозділів мережі, такими, як дистрибутивні центри, будівельні агенції, тренінгові центри, аналітичні служби. Елементи маркетингової стратегії торговельної мережі – формат, комплекс маркетингу, бізнес-процеси та особливості місця розташування кожного торговельного закладу доповнюються додатковими, такими, як іміджева, кадрова політика, приватна марка, соціальна відповідальність тощо. Набір базових та додаткових елементів роздрібна мережа повинна вибирати залежно від ситуації на вибраному ринку, яка диктується умовами місця розташування торговельних об'єктів, специфікою цільових сегментів та рівнем конкуренції. Подальшого розвитку потребують питання механізму відкриття нових торговельних закладів за експансії торговельної мережі та формування маркетингових стратегій, з урахуванням рівнів організації – корпоративного, ділового та функціонального.

1. *Іванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса.* – М.: Альпина паблишер, 2001. с.15. 2. *Канаян Р., Канаян К Стандарты для сетей: разработка и внедрение.* http://www.retail.ru/biblio/nt_to/default.asp. 3. *Костюк Е. Немцы научат нас торговать.* <http://www.retail.ru/prensa/230503.asp> 4. *Матвеева А. Микросхема для бедной страны.* <http://www.interfood.ru/psychology/0307241954/> 5. *Полякова Ю., Рютина Т. Metro*

выгоняет мерчандайзеров. Няняв специальное агентство. 26.02.2003. <http://www.vedomosti.ru>
6. РБК составило рейтинг крупнейших торговых сетей по торговой площади. 7.07.2005. <http://www.rbc.ru>
7. Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров (FMCG) в России. Аналитический отчет. РосБизнесКонсалтинг. Москва, 2005.
8. Старков М. Перекрестный ход. № 389, Март, 2003 <http://www.columbus.ru>
9. Французские ритейлеры берут пример с Aldi and Lidl. 2005-06-21. <http://www.retailstudio.org/trends/900.htm>
10. Edeka – новый лидер германской розницы. 2005-05-10. Planet Retail.
11. How supermarkets destroy jobs. <http://www.corporatewatch.org.uk/>
12. Jarmin R.S., klimek Sh.D., Miranda J. The role of retail chains: national, regional, and industry results. December, 2005. CES 05-03, U.S. Bureaus of the Census.

УДК 657.446

А.Г. Загородній, І.О. Бабич

Національний університет “Львівська політехніка”

СУТЬ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧОГО ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

© Загородній А.Г., Бабич І.О., 2007

Розглянуто місце та роль внутрішньовиробничого податкового планування, визначені основні напрямки його реалізації на підприємстві, серед яких вибір організаційно-правової форми підприємства, місця реєстрації підприємства, оптимальної структури капіталу; а також вибір видів діяльності, якими займатиметься підприємство, видів продукції, яку воно випускатиме, та оптимізацію використання нерозподіленого прибутку.

The place and role of in-production tax planning are conducted in article, there were also defined the main ways of its realization, including selection of organizational-legal form of enterprise, choosing of the place of registration, selection of the optimal structure of the capital, finding directions of enterprise's activities and products, which are under minimum taxation and are optimal for production on the enterprise. Also the use of net profit of enterprise optimization was overviewed in the article.

Постановка проблеми. Проблема внутрішньовиробничого податкового планування виникає на кожному підприємстві. Проте не всі керівники підприємства усвідомлюють його важливість. Адже, вибираючи той чи інший вид організаційно-правової форми підприємства, місце його реєстрації, структуру його капіталу, вид діяльності, вид продукції, що вироблятиметься на підприємстві, керівництво підприємства безпосередньо впливає на розмір його податкових платежів. У цій статті обґрунтовується необхідність податкового планування діяльності, зокрема важливість здійснення внутрішньовиробничого податкового планування на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питання податкового планування на підприємстві займалася достатня кількість вітчизняних науковців, серед яких: А.В. Єлісеєв, В.В. Карпова, А.В. Бризгалін, О.С. Вилкова, В.П. Вишневський, В.М. Суторміна, О.О. Терещенко, Ю.Б. Іванов, Т.А. Козенкова, М.П., Підлужний, та ін. Але поняттю внутрішньовиробничого податкового планування не було приділено особливої уваги. Саме тому у статті було розглянуто можливі напрямки реалізації та значення внутрішньовиробничого податкового планування.

Формулювання цілей статті. Перед авторами постало завдання розглянути наявні визначення поняття “податкове планування”, висвітлені вітчизняними та зарубіжними науковцями, та окреслити поняття “внутрішньовиробниче податкове планування”.