

О. В. Данніков, канд. екон. наук,
доц., кафедра маркетингу
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-РІШЕНЬ ОПЕРАТОРАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

АНОТАЦІЯ. Запропоновано, з метою проведення порівняльного аналізу, огляд особливостей роздрібної торгівлі Японії, США та Німеччини по таких напрямках (параметрах), як структура галузі, характеристика форматів, поточні тенденції розвитку тощо. У даному дослідженні пропонується огляд форматів роздрібної торгівлі відповідно до класифікації, прийнятої в Японії та США, а також резюмуються сучасні тенденції майбутнього розвитку та можливість запозичення зарубіжного досвіду.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг; управління продажем; система продажу; учасники маркетингового каналу; комерційні інтереси; роздрібна торгівля

АННОТАЦИЯ. Автором предлагается, с целью проведения сравнительного анализа, обзор особенностей розничной торговли Японии, США и Германии по таким направлениям (параметрам), как структура отрасли, характеристика форматов, текущие тенденции развития и тому подобное. В данном исследовании предлагается обзор форматов розничной торговли в соответствии с классификацией, принятой в Японии и США, а также резюмируются современные тенденции будущего развития и возможности заимствования зарубежного опыта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинг; управление продажами; система продаж; участники маркетингового канала; коммерческие интересы; розничная торговля.

SUMMARY. By an author is offered, with the purpose of conducting of comparative analysis, review of features of retail business of Japan, the USA and Germany to such directions (to the parameters), as structure of industry, description of formats, current progress trends and others like that. The review of formats of retail business in accordance with the classification accepted in Japan and the USA is offered in this research, and also modern future progress and possibility of borrowing of foreign experience trends are summed up.

KEYWORDS: marketing; management by the sale; system of sale; participants of marketing channel; commercial interests; retail business

Актуальність. Конкурентоспроможність фірм визначається за міжнародними критеріями, звідси і конкурентоспроможність тієї чи тієї країни. За даними Європейського форуму з проблем управління, найбільш конкурентоспроможними країнами є Японія, США, Швейцарія, Фінляндія і Німеччина. Інші країни, навіть розвинені, з потужним експортним потенціалом, займають у цій ієрархії значно скромніші позиції (наприклад, Англія — 15-те місце). Такі позиції країн (та інших фірм) на світовому ринку не стабільні. Конкуренція вносить свої корективи: країни, що відстають, намагаються подолати відставання, наздогнати, як кажуть на Заході, фірми-переможниці, успіх яких, на думку британської Національної ради з розвитку економіки, не тільки у створенні товарів, які охоче купують (високоякісні новинки), а й у тому, що вони потрапляють на ринок як мінімум удвічі швидше, ніж продукція інших фірм (швидка комерціалізація). Це зумовлено успіхами у галузі технічної конкуренції. Пальма першості у цьому відношенні належить фірмам Японії. Професор Гарвардської школи бізнесу В.Скот з цього приводу зазначає: «За рахунок творчого поєднання технології, капіталу і кваліфікованої робочої сили японці створили стратегію динамічної порівняльної переваги. Вони зміцнюють свої позиції у сфері високих технологій».

Це прокладає японським товарам широкий шлях як на світовому ринку, так і на національних ринках інших країн, у тому числі економічно розвинених. У середині 1990-х рр. із загальної кількості проданих на світовому ринку калькуляторів, кольорових телевізорів, відеомагнітофонів, високочастотних кухонних печей, мотоциклів, телефонних апаратів, годинників, фотокамер понад 50 % припадало на продукцію японських фірм. Японський бізнес успішно проникає на національні ринки. Так, у США кожний четвертий проданий автомобіль — японського виробництва. З усіх випущених у 2006 р. японських факсимільних (копіювальних) апаратів у Японії було продано близько 2 млн шт., у США — 1 млн, у Європі — 800 тис. шт. Японська експансія неухильно розширюється, охоплюючи такі галузі ринкової економіки, як електротехніку та електроніку, аерокосмічну і фармацевтичну промисловість, виробництво косметики та ін. У цих умовах на своєму внутрішньому ринку японський покупець віддає перевагу вітчизняним товарам перед закордонними.

Голова токійського відділення консультаційної фірми «Макінсі» Кеніті Омає вважає, що завдяки швидкості виведення товару на ринок японські фірми витісняють неквапливих конкурентів. На японському ринку щороку з'являється близько 20 тис. новинок.

Перед зарубіжним бізнесом особливо гостро стоїть питання про правильний вибір мети у боротьбі за потенційного споживача. Дослідження, проведені Д. Пільдичем серед американських та японських менеджерів, показали, що американські фахівці головною метою вважають забезпечення прибутковості підприємства, а японці — охоплення певної частки ринку. Ці розходження не що інше, як відмінність у підходах, оскільки прибуток завжди був і є головною метою підприємництва, але способи досягнення цієї мети є різними.

Постановка проблеми. В умовах кризово-рецесійних явищ в економіці України великі компанії, скорочуючи видатки на пряму рекламу, в кілька разів збільшують бюджети трейд-маркетингу. Якщо постачальник / виробник не подбає про залучення до просування своєї продукції проміжних покупців — оптових і роздрібних посередників, та про стимулювання інтересу до товарів і послуг з боку кінцевих споживачів, навіть наймасштабніші рекламні бюджети можна вважати неефективними. Як спонукати торговельного посередника долучитись до ефективного просування своєї продукції по ланках товаророзподільчої мережі до кінцевого споживача — завдання, яке компанії вирішують за допомогою інструментарію торгового маркетингу.

Узагальнення останніх науково-прикладних розробок щодо організації та здійснення маркетингової діяльності на торговельно-посередницьких підприємствах засвідчує, що багато існуючих теоретичних і практичних підходів недосконалі та неоднозначні в трактуванні, що визивають дискусії науковців та експертів у цій галузі. За таких умов посилюється необхідність розробки методичних і прикладних підходів до удосконалення маркетингової діяльності торговельно-посередницьких підприємств з управління продажем.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності діяльності торговельно-посередницьких підприємств у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення та підвищення ефективності маркетингової діяльності торговельно-посередницьких підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасна роздрібна торгівля Японії — це більше 1,5 мільйонів магазинів самих різних форматів, не включаючи торгівлю по каталогах, телемаркетинг і інтернет-торгівлю. У табл. 1 приведено дані про структуру японської роздрібно торгівлі по типах стаціонарних магазинів.

Формальна класифікація магазинів, приведена у таблиці 1, хоча і достатньо умовна, проте використовується офіційною статистикою і різними галузевими асоціаціями.

Таблиця 1

**СТРУКТУРА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЯПОНІЇ
В РОЗРІЗІ ФОРМАТУ МАГАЗИНІВ**

Формат магазина	Кількість		Кількість зайнятих		Річний об'єм продажу		Торгова площа	
	одиниць	%	тис. чол.	%	млрд єн	%	тис. кв. м.	%
Торговий центр	395	0,03	168	2,1	9709	6,8	7658	6
Гіпермаркет	1669	0,1	320	4	8846	6,2	13 530	10,6
Продовольчий супермаркет	18 708	1,3	743	9,3	16 744	11,6	12 669	9,9
Непродовольчий супермаркет	4780	0,3	53	0,7	1271	0,9	2680	2,1
Супермаркет товарів домашнього вжитку	12 044	0,9	225	2,8	5711	4	8183	6,4
Комбіні (беніам)	39 627	2,8	537	6,7	6135	4,2	3640	2,8
Інші супермаркети	86 736	6,2	498	6,2	8460	5,8	10 748	8,4
Спеціалізований магазин	1 239 614	88,2	5466	68	86 599	60,2	68 728	53,6
Інші магазини	3332	0,2	16	0,2	371	0,3	248	0,2
Всього	1 406 905	100	8026	100	143 846	100	128 084	100

Джерело: Japan Department Stores Association, доступно на <http://www.depart.or.jp>.

Торговий центр. Магазин площею не менше 1500 кв. м (3000 кв. м у мегаполісах Токіо, Осака, Нагоя) із змішаним асортиментом, у якому не менше 10 %, але не більш 70 % продажу товарів однієї групи, з не менше ніж 50 зайнятими на постійній основі. Таке визначення пропонується японським Міністерством економіки, торгівлі і промисловості¹. У реальності ж це бу-

¹ <http://www.jetro.go.jp/it/e/pub/changing2009/ret.html>

дівля в 5—8 поверхів з торговою площею близько 15000—20000 кв. м, розташована в центральній частині міста або поблизу залізничного вокзалу в мегаполісах, в якому можна купити практично будь-який товар. Через дорожнечу землі безкоштовна парковка найчастіше відсутня. Численні торгові компанії і виробники представлені в торговому центрі на умовах концесії (франчайзингу). Послуги надаються на найвищому рівні. Хоча більшість товарів знаходиться у вільному доступі, обслуговування переважно персональне. Акцент зроблений на відомі бренди, що продаються за дуже високими цінами. Як правило, є майданчик з ігровими автоматами і атракціонами для дітей, кімната по нагляду за дітьми.

Маркетингові рішення. Торговий центр надає широкий набір додаткових послуг, як: ремонт взуття і годинника, підгонка придбаного одягу, оренда національного одягу — кімоно і юката з підбором відповідних аксесуарів, безкоштовні тести пропонованої до продажу косметики з наданням безкоштовної консультації і тестуванням стану шкіри та багато що ін. Обов'язково є ресторани, включаючи не тільки фаст-фуд, але і цілком вишукані заклади. На верхніх поверхах іноді розміщуються виставки витворів мистецтва з музейних колекцій, а також знаходяться приміщення, в яких проводять зустрічі різні культурні клуби, проходять покази колекцій одягу.

Компанії — власники торгових центрів віддали перевагу стратегічному партнерству боротьбі з труднощами поодиночці. Всі підприємства — члени Японської асоціації торгових центрів у даний час діють у рамках єдиної концепції, названої «*Інновації шляхом співпраці*». На наш погляд, це стало можливим завдяки тому, що торгові центри не конкурують один з одним напряму. Вся країна поділена на зони, в межах кожної з яких по взаємній домовленості домінує та або та компанія, тому усередині даного формату рівень конкуренції порівняно низький.

Загальна для всіх торгових центрів концепція передбачає 4 напрями діяльності, що забезпечують взаємний розвиток:

1. Діяльність щодо розвитку формату в рамках єдиної економічної політики Японії, яка проводиться урядом.
2. Діяльність з координації питань, пов'язаних з діловими і суспільними зобов'язаннями торгових центрів.
3. Діяльність щодо підтримки бізнес-реформ за допомогою співпраці суб'єктів господарювання.
4. Діяльність з формування позитивного іміджу торгових центрів і взаємному обміну інформації між членами асоціації.

Третій і четвертий пункти стосуються маркетингової діяльності торгових центрів. Пункт 3 передбачає заходи по реінжинірингу бізнес-процесів і впровадженню практики партнерських бізнес-процесів, а також загальної стратегії CRM. Впровадження IC кредитних карт (відносно нове покоління кредитних карт, виготовлених за технологією IC (integrated circuit), відрізняється великим — членів асоціації. Пункт 4 передбачає сумісні PR-заходи.

Щоб витримати конкуренцію з гіпермаркетами і супермаркетами, багато торгових центрів перейняли їх методи централізованих закупівель впровадили системи POS. Система POS (*Point of Sale*) — автоматизована система управління продажем, включає спеціалізоване устаткування (касові термінали, принтери і сканери штрих-кодів, принтери чеків, рідери кредитних карт і т.ін.) інтегроване в єдине IT-рішення. У японській роздрібній торгівлі такі системи інтегровані в єдину інформаційну систему компанії. Іншим прикладом спільної діяльності є популяризація подарункових і бонусних купонів, що приймаються в будь-якому з магазинів асоціації. Одна з останніх акцій, пов'язаних з формуванням суспільного іміджу, проходить під знаком екології. Клієнти, що відмовляються від пластикового пакету при покупці, одержують додаткові пойнти (бонуси) на свої членські картки. Ця акція закликає покупців до скорочення пластикового сміття і заохочує відмовитись від дійсно іноді надмірної упаковки.

Торгові центри, в умовах кризи, орієнтовані на реформи ради розвитку бізнесу. Прагнення змінитися разом з усвідомленням соціальної відповідальності, в рамках стратегічного партнерства японських компаній — власників торгових центрів, безумовно, заслуговує уваги. Можливо, подібні дії будуть прикладом для вітчизняних ритейлерів.

Гіпермаркет. Гіпермаркет є магазином із змішаним асортиментом, переважно таким, що і в торговому центрі, але розташований у нижчій ціновій ніші. Присутні як марочні дорогі товари, так і немарочні дешеві, розміщені найчастіше в різних відділах і навіть на різних поверхах. Набір додаткових послуг достатньо широкий, як правило, включає ресторани, ігрові майданчики і кінотеатри. Магазин розташований поряд з транспортною магістраллю, є велика безкоштовна парковка. Торгові площі від 4000 до 10 000 кв. м. Переважне самообслуговування. В цілому висока якість послуг, хоча продовольчий відділ, як правило, розташований у підземному поверсі, надає стандартні послуги супермаркету.

Маркетингові рішення. Особливістю японських гіпермаркетів є багато поверхів, що обумовлене дорожнечою землі. Це, в свою чергу, вимагає особливого підходу до управління логістичними процесами і збільшує витрати. Хоча цей формат спочатку був орієнтований на досягнення максимальної економії на витратах, забезпеченню точністю логістичних операцій, системами POS, а також можливістю отримання значних знижок у оптовиків, кількість закладів скорочується — світова криза негативно впливає навіть на гігантів.

Прихід на японський ринок роздрібної торгівлі іноземних роздрібних гігантів починається з грудня 2000 р., коли «Carrefour» і «Costco» відкрили свої гіпермаркети в Японії. У травні 2002 р. «Wal-Mart» придбав 6,1 % у четвертій по розмірах японській роздрібній компанії «Seiyu», поступово підвищуючи свою частку в альянсі до 66,7 %, що забезпечило додаткове вливання 260 млрд єн в економіку країни, присутність такого гіганта, тільки додало гостроти конкуренції у цьому форматі. Крім того, «Wal-Mart» впровадив іновативні технології торгівлі — *SCM (Supply Chain Management)* — інтеграція ключових бізнес-процесів, забезпечує ефективне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками і підтримує їх синхронізацію в розподілених організаційних структурах.

Японські гіпермаркети активно збільшують частку «приватних брендів» (*private brands, private labels*) у своєму асортименті, розміщуючи замовлення на виробництво приватних ярликів, найчастіше, на китайських підприємствах, контрольованих японськими корпораціями. Розташовані в Китаї підприємства використовують японські методи контролю якості, тому якісні і дешеві *private labels* стають все більш популярними в Японії, і доходи від їх продажу зростають.

Private labels надається товарам, які виробляються виробником за замовленням роздрібної мережі. Створення власної торгової марки дозволяє підприємству позиціонуватися на ринку, контролювати якість товарів та цінову політику (товари під *privet labels* зазвичай дешевше від відомих брендів виробників, тому становлять їм цінову конкуренцію), полегшує провадження рекламної політики. На Заході виробництво товарів під *privet labels* стало настільки прибутковим, що деякі роздрібні мережі почали будувати власні підприємства для виробництва власних *privet labels*. Лідерами за обсягами продажу *privet labels* нині є Великобританія (\$ 68 млрд на рік) та Німеччина (\$ 67,2 млрд на рік). Більша частину товарів *privet labels* (понад 80 %) у Європі та США

виробляють спеціалізовані виробники власних марок, які об'єднані в Асоціацію виробників власних марок (Private Labels Manufacturers Association) — кількість членів PLMA збільшилася за останні 20 років більше, ніж у 10 разів. Сьогодні до неї входять понад 3500 компаній.

Продовольчий і непродовольчий супермаркети, супермаркет товарів домашнього ужитку. У цій категорії представлені стандартні магазини самообслуговування з відповідним асортиментом, що мають торгову площу від 500 до 1000 кв. м. з кількістю найменувань асортименту від 2000 до 8000 т. од., орієнтований на продаж товарів щоденного споживання і товарів із високим ступенем готовності за цінами на рівні або трохи нижче середньоринкових. Ціни близькі до гіпермаркету, залежно від найменувань можуть коливатися на 3—7 %. Якість послуг висока, але їх набір обмежений. Японська статистика враховує в даній категорії і неспеціалізовані дискаунтери, які пропонують обмежений асортимент за пониженими цінами. Зручне місцеположення уздовж жвавих доріг, безкоштовне паркування.

Маркетингові рішення. При будівництві більшості магазинів цього формату, вибору місцеположення надавалась найпильніша увага. Тому, їх розташовували в локальних центрах, що сприяє відносно стабільному потоку клієнтів, принаймні, в короткостроковій перспективі. Цільовими споживачами даного формату є мешканці довколишніх районів, які чудово обізнані про всі кампанії, що проводяться локальним супермаркетом. А це можуть бути так звані 100-єнові дні, коли багато товарів продаються за 100 єн, втрачаючи від 10 до 40 % своєї ціни; кампанії по роздачі виграшних купонів при кожній покупці; збільшення поїнтів (бонусів) по членських картках за умови покупки того або іншого товару; щовечірній розпродаж у півціні швидко-псувних продуктів за півгодини до закриття магазину.

Особливістю даного формату є те, що він управляється переважно локальними мережами і добровільними ланцюжками роздрібних операторів. Великі роздрібні оператори — власники гіпермаркетів, безумовно, також беруть участь у його розвитку і останнім часом демонструють зацікавленість у тісній співпраці з локальними мережами. Взаємна вигода таких альянсів очевидна — можливість економії на масштабі при сумісних закупівлях з подальшим зниженням цін.

«Бентам» або «конбіні». У Японії ці магазини найчастіше працюють цілодобово і доступні, за що заслужили свою назву *convenience store* (з англ. — магазин товарів щоденного попиту),

або «конбіні», як говорять японці. Існує і практичне визначення «конбіні», дане «Ніккей Рюцу Сінбун» (спеціалізоване видання, присвячене сфері роздрібної торгівлі). Згідно цьому визначенню, «конбіні», або «бентам», — це магазин, який відповідає наступним критеріям: самообслуговування; працює більше 16 годин у день; торгова площа менше 200 кв. м; свіжі продукти в асортименті мають частку не більш 30 %; закритий менш ніж 2 рази на місяць.

Міні-супермаркет хоча і схожий на «конбіні», але перевершує його за площею, яка може доходити до 500 кв. м, а також по асортименту свіжих продуктів. Крім того, міні-супермаркети найчастіше управляються незалежно, тоді як «конбіні» є частиною франчайзінгових мереж.

Асортимент «конбіні» включає обмежений, але постійно зростаючий набір продуктів в упаковці, непродовольчі товари першої необхідності, готові до вживання обіди в пластиковій упаковці — «обенто» (з япон.), журнали. Як правило, є невелика парковка на кілька авто, завжди є телефон, туалет, копіювальний апарат, можна скористатися інтернет-терміналом, що пропонує послуги «е-комерції». З його допомогою легко з'ясувати розклад руху транспорту і забронювати квитки, замовити і придбати квитки на спортивні заходи, концерти і театральні постановки, що проходять у будь-якому з міст Японії. Хоча *convenience store* (з англ. — магазин товарів щоденного попиту), вперше з'явилися у США, саме в Японії вони одержали бурхливий розвиток і мали справжній комерційний успіх. Лідером серед «конбіні» вже багато років залишається «*Seven-Eleven*».

Отже, незважаючи на серйозні проблеми в умовах економічного спаду, японська роздрібна торгівля демонструє готовність до змін, принаймні, у великих форматах і конбіні. У ці важкі часи японські ритейлери готові об'єднуватися, якщо того вимагає боротьба за дещо схудлі гаманці японських покупців.

Якщо розглядати процеси по галузі в цілому, то можна виділити кілька основних тенденцій:

- ⇒ посилення позицій великих роздрібних операторів у каналах розподілу у зв'язку з переходом на прямі поставки від виробника;
- ⇒ збільшення частки *private brands, private labels* — товарів в асортименті крупних роздрібних операторів;
- ⇒ вдосконалення управління операціями із залученням найсучасніших інформаційних технологій;
- ⇒ акцент на зміцнення лояльності покупців, за підтримки CRM і регулярних маркетингових кампаній;

⇒ скорочення кількості магазинів усіх форматів за винятком конбіні.

Роздрібна торгівля у США — батьківщині супермаркета. Супермаркети є американським винаходом, який належить Майклу Каллену — адміністратору бакалійного магазину в м. Геррін (штат Іллінойс). У 1930 р. Каллен відкрив перший супермаркет у приміщенні колишнього гаража, при якому для зручності покупців була безкоштовна стоянка автомобілів. Через два роки Каллен володів вісьма такими магазинами з виручкою 6 млн доларів на рік.

Величезним стимулом розвитку супермаркетів був винахід у кінці 30-х рр. 20 ст. власником супермаркету в Оклахоме Сільваном Голдманом металевого візка на колесах для продуктів замість ручного кошика.

У післявоєнний період у США через брак продуктів харчування спорожнілі полиці магазинів почали заповнювати предметами гігієни і косметики. Покупці вітали появу нових видів товарів, і згодом супермаркети почали продавати такі речі, як господарське приладдя, грамофонні пластинки, вітальні листівки і навіть одяг. У цей час нові супермаркети будували в передмістях великих міст, де ініціаторами виступали незалежні підприємці, пов'язані з кооперативами, що забезпечують торговий ринок харчовими продуктами. Кооперативи поставляли їм продукти за низькими цінами, тому вони могли продавати їх у своїх магазинах за тими ж цінами, що і їх великі конкуренти — мережі магазинів, надаючи покупцю не менше зручностей. Багато з цих самотніх магазинів згодом розрослися в місцеві мережі.

Адміністрація супермаркетів зобов'язана слідувати певним правилам торгівлі. Наприклад, у супермаркетах США: на кожному продукті повинна бути чітко позначена його ціна, а у разі наявності кількох ярликів з різними цінами покупець повинен заплатити якнайменшу з них; певні види продуктів, до яких відносяться м'ясо і риба, соки і прохолодні напої, дитяче харчування, масло, кава, джеми, їжа для домашніх тварин, макаронні вироби, а також пральні і миючі засоби повинні мати не тільки загальну продажну ціну за упаковку, але і ціну за вагу або об'єм; швидкопсувні товари, до яких крім молочних і м'ясних продуктів відносяться також яйця, хліб, кулінарні вироби, повинні мати чітко позначені дати останнього дня продажу або споживання; ваги повинні знаходитися між продавцем і покупцем, і їх шкалу повинно бути ясно видно; на упаковці з м'ясним фаршем повинні бути позначені всі сорти м'яса, що входить у нього; на всіх продуктах

у фабричній упаковці повинні бути чітко вказані назва продукту, вага нетто, що містяться в продукті інгредієнти, а також назва компанії-виробника і її адреса.

Зауважимо, що основні конкуренти на ринку роздрібно́ї торгівлі США, такі як «Kmart» та «Wal-Mart» роздрібні оператори багато в чому проводили однакові стратегії і прагнули не відходити від них. «Kmart» направила свої зусилля на розвиток відділів, які вважалися важливими для сімейного життя, включаючи одяг, домашню моду, домашній офіс, ремонт, іграшки, розваги і фармакологію. Метою було створення асортименту модного одягу, призначеного тим покупцям, які можуть шукати товари кращої якості і дорожчий одяг з урахуванням знижок на предмети домашнього ужитку. «Wal-Mart» розвивала асортимент, вельми подібний на той, що у «Kmart».

Мережі магазинів використовують пропозицію низьких цін, щоб привернути споживачів. Та мережа, яка краще за всіх здатна досягти життєздатних низьких цін, буде найефективнішою в скороточенні свого рівня експлуатаційних витрат. Вкладається великий капітал у системи сканування, що у реальному часі дають інформацію про продаж, яка миттєво передається в комп'ютеризовані системи складування. Проте, визнаним лідером інформаційної дистрибуції є «Wal-Mart», чия супутникова комунікаційна мережа і комп'ютерна потужність дозволяє їй мати миттєвий доступ до інформації з продажу. «Wal-Mart» лідирувала також по своїх спробах скоротити витрати постачальників. Першочерговою стала вимога комп'ютеризації прийому замовлень і прагнення налагодити партнерські відносини з постачальниками. В цьому випадку перевагою «Wal-Mart» є те, що обидві сторони одержують однакову інформацію.

Пріоритетним є стратегія досягнення задоволення споживача за допомогою виконання торговим персоналом своїх обов'язків по кращому обслуговуванню. «Wal-Mart» здійснює цю частину стратегії ефективніше, ніж її конкуренти. Навчання комівояжерів (або «партнерів») і бонуси розподілу прибутку надихнули її працівників.

У дослідженні, зробленому аналітиками «Bum-stein&Co.», з'ясувалось, що в тих містах, де діяли всі три мережі магазинів, покупці були більшою мірою задоволені «Wal-Mart». У меншій мірі — «Kmart».

Успішне проходження своєї стратегії привело «Wal-Mart» до зростання продуктивності по багатьох позиціях. При вищих об'ємах продажу ця мережа могла дозволити собі додатково

оплачувати пакувальника і задовольняти всілякі побажання, які, у свою чергу, приводять до зростання продажу, а зрештою — до більшої економії, обумовленої зростанням масштабу виробництва, і до нижчих цін і ще вищого об'єму продажу. До кінця січня 1991 р. «Wal-Mart» заробила \$2 млрд прибутку без вирахування податків у порівнянні з \$1 млрд, «Kmart» на майже таких же рівнях продажу. Оборót найбільшої мережі роздрібно́ї торгівлі «Wal-Mart» у 2005 фінансовому році 315,6 млрд доларів США.

Роздрібна торгівля в Німеччині. Основне завдання торгових підприємств — забезпечити можливість покупки якого-небудь товару при відповідній якості торгового обслуговування. Пропонуваний же набір послуг — це один з основних засобів зробити свій магазин відмінним від інших. Так, наприклад, відомий німецький торговий концерн «Kaufhof» пропонує такі види послуг своїм споживачам: безкоштовна видача «картки клієнта», за допомогою якої можна розплачуватись за покупки; безкоштовна доставка товару починаючи з вартості від 200 євро; обмін товару; лотереї; зони відпочинку на кожному поверсі; замовлення столової і постільної білизни в будь-якій кількості; замовлення посуду, столових приладів, сервізів, фарфору, кухонного устаткування; замовлення книг з доставкою протягом 24 годин; ремонт годинника, зміна і заряджання батарей; дитячі ігрові кімнати; кімнати для немовлят; фотопослуги; резервування товарів; підбір і складання товарних комплектів; упаковка товарів; зберігання багажу; відділ втрачених речей; безкоштовний виклик таксі.

Як правило, за допомогою відмінного від конкурентів набору послуг, пропонуваного споживачу торговим закладом, підприємство торгівлі визначає своє положення по відношенню до конкурентів. Так, наприклад, у зв'язку з загостренням конкуренції серед крупних торгових мереж у Німеччині Галерея «Kaufhof», не зважаючи на заборону офіційної влади, відкрити магазини для покупців в неділю. Подібна акція роздрібного торговця (послуга недільних покупок) привела до великого напливу покупців і різкого зростання його об'єму продажу.

Згідно даним моніторингу покупців у Німеччині, найулюбленішим (обиралось 6 разів), сімейне підприємство роздрібно́ї торгівлі «Globus» крім загальноприйнятого спектру послуг також надає клієнту можливість одержати назад 5 євро у разі 10-хвилинного очікування біля каси в черзі (при умові, звичайно, що і інші каси теж зайняті). Ще клієнт одержує назад 5 євро, якщо на товар (йогурти, молоко і навіть свіжі продукти), що купується клієнтом, закінчується встановлений термін придатності. У мага-

зинах мережі «*Globus*» біля каси ви не побачите товари так званого імпульсного попиту (цукерки, шоколад). Маркетологи роздрібного підприємства вважають: переважна більшість його покупців — це мами з дітьми. Якщо мами почнуть нервувати біля каси через те, що їх дитина просить купити що-небудь з товарів імпульсного попиту, то вони навряд прийдуть сюди знову.

Висновки. Україна по пріоритетності розвитку ритейлерів опустилася з 17 місця на 2011 рік до 23 місця на 2012 рік. Про це ідеться у щорічному дослідженні компанії *CBRE* у сегменті торговельної нерухомості регіону *EMEA* (Європа, Близький Схід і Африка) [1]. У ході проведеного дослідження були вивчені настрої і плани розвитку на 2012 рік 178 лідируючих роздрібних мереж регіону.

Згідно з дослідженням, широкомасштабне розширення мережі в наступному році планує більшість світових ритейлерів, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію і зростання популярності онлайн-шопінгу. До кінця 2012 року близько 71 % міжнародних ритейлерів планують відкрити більше п'яти нових магазинів у країнах *EMEA* і близько 20 % — більше сорока (проти 18 % у 2011 році). Результати дослідження показали *CBRE*, що ритейлери дотримуються такої ж стратегії з розширення мережі в 2012 році, як і в 2011: орієнтуються як на розвинені, так і на ринки, що розвиваються, але більшою мірою зупиняють свій вибір на тих країнах, де їх магазини вже представлені.

Вперше рейтинг найпривабливіших країн для розширення торгових мереж очолила Італія, піднявшись за останній рік з восьмого місця. За Італією йдуть Німеччина, Росія, Іспанія і Франція, замикаючи топ-5 країн, пріоритетних для розвитку ритейлерів у 2012 році, причому на кожен з вищевказаних країн припадає близько 30 % від загальної кількості учасників опитування.

Світова криза ліквідності, що почалась у США і охопила весь світ, вплинула і на розвиток світового ритейл-сегменту, вимушуючи операторів якщо не припиняти, то значно знижувати темпи свого розвитку. В результаті, сьогодні спостерігаються деякі корегування ринків, що розвиваються, проте ця ситуація не носить критичний характер. Отже, можна рекомендувати вітчизняним ритейл-операторам працювати у напрямі внутрішніх перетворень і орієнтації на ринки, що розвиваються. Автором пропонуються напрямки покращення діяльності операторів роздрібного ринку на основі сегментації ринку, що дозволяє максимально точно пристосувати свої товари та послуги до визначених груп споживачів, забезпечує гармонізацію з міжнародними класифікаціями,

які використовуються офіційною статистикою і різними галузевими асоціаціями роздрібних мереж і створює умови для конвергенції України в міжнародну спільноту.

Література

1. *Тарасова Т. В.* Розничная торговля в Японии: прошлое, настоящее и будущее // *Маркетинг в России и за рубежом.* — №2. — 2008.

2. Інтернет видання «Економічна правда»:[Electronic Resource]// Epravda — Mode of access:

<http://www.epravda.com.ua/news/2011/11/24/306826/> — Last access: 24.11.2011. — Title from the screen.

УДК 65.014.1

Г. А. Дорошук, канд. екон. наук,
доц. кафедри менеджменту

С. П. Голубенко,

Одеський національний політехнічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ. У статті сформовано процесну модель системи управління, наведено її структуру, що дозволило визначити напрямки організаційної діагностики та пріоритетні напрями організаційних змін у системі управління промисловим підприємством. Розроблено схему управління даними змінами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система управління, організаційна структура, організаційні процеси, організаційна культура, організаційні зміни, управління організаційними змінами, організаційна діагностика.

АННОТАЦИЯ. В статье сформирована процессная модель системы управления, приведена её структура, что позволило определить направления организационной диагностики и приоритетные направления организационных изменений в системе управления промышленным предприятием. Разработана схема управления данными изменениями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления, организационная структура, организационные процессы, организационная культура, ор-