

Лекція з навчальної дисципліни “Управління ритейл-технологіями”

Формування стратегії у ритейлі

План

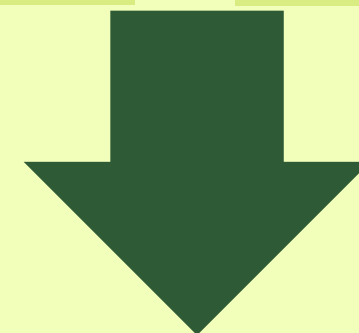
- 1. Методологія створення стратегій у ритейлі.**
- 2. Оновлення торговельного закладу як інструмент підвищення його стратегічної перспективи та операційної ефективності.**
- 3. Франчайзинг як інструмент реалізації стратегічних планів.**
- 4. Соціальна відповідальність як стійка конкурентна перевага.**

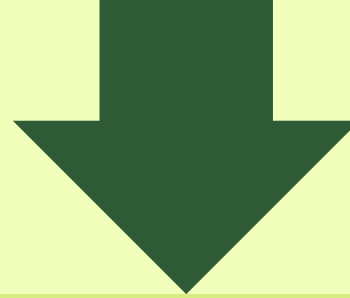
Стратегічний аналіз галузі та конкурентного середовища

- Які є макроекономічні параметри та галузеві стандарти?
- Що є рушійними силами в галузі, який вплив вони мають?
- Які конкурентні сили діють в галузі та наскільки вони сильні?
- Які ключові фактори визначають успіх або поразку?

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії

- Аналіз можливостей компанії
- Чи добре працює нинішня стратегія?
- Що для компанії є сильними, слабкими сторонами, сприятливими можливостями та загрозами?
- Наскільки сильні конкурентні позиції компанії?
- Які стратегічні проблеми компанії?

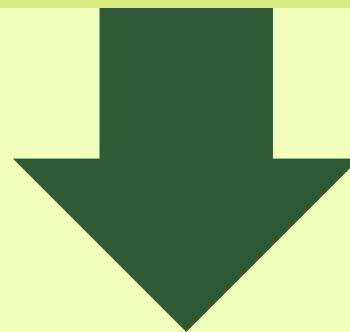




Варіанти стратегії компанії

Вдосконалення наявної стратегії

Радикальний перегляд стратегії



Оптимальний варіант стратегії

Ключові критерії

Відповідність стратегії внутрішньому та зовнішньому середовищу компанії

Можливість досягнення конкурентної переваги

Можливість підвищення загальної ефективності компанії

Створення якісної стратегії

це процес оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища,
формування цілей з метою створення та утримання
конкурентних переваг, здатних забезпечити прибуток бізнесу у
довгостроковій перспективі

Аналіз
ринку



Аналіз
можливостей
компанії

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Конкурентні переваги (ключові фактори успіху)

це особливості товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими найсильнішими конкурентами, те, що вирізняє торговельний заклад від інших, його унікальність

**Три вимоги, що
повинні забезпечити
конкурентні
переваги:**

**Унікальна цінність для
споживача** (*зниження
витрат, підвищення
ефективності, унікальні
властивості*)

**Висока
продуктивність**
(*високі прибутки*)

**Функціонування
протягом тривалого
часу**

Конкурентні переваги можуть бути створені на будь-якому етапі формування ланцюга цінностей. Тобто торговельний заклад може мати унікальний товар, найефективнішу логістику чи найефективнішу організацію торговельних процесів, що забезпечить низькі витрати, дозволить торгувати за низькими цінами, або унікальну маркетингову стратегію, що створить стійку лояльність споживачів.

Аналіз галузі ритейлу

Щоб провести аналіз галузі, потрібно відповісти на такі питання:

1. Які є макроекономічні параметри та галузеві стандарти?
2. Що є рушійними силами змін у галузі, який вплив вони мають?
3. Які конкурентні сили діють у галузі, наскільки вони сильні?
4. Які компанії займають сильні / слабкі конкурентні позиції?
5. Хто діятиме надалі в конкуренції схожим чином?
6. Які ключові фактори визначають конкурентний успіх або поразку? more.

У процесі роботи ми постійно повинні зіставляти показники нашої діяльності з аналогічними середньозваженими на ринку (галузевими стандартами). Наш бізнес повинен відповідати або бути кращим за галузеві стандарти. Якщо ми у чомусь гірші, то у стратегії компанії мають бути зафіксовані цілі, які нівелюють ці проблеми.

Приклади галузевих стандартів у ритейлі

Насиченість торговими площами - 400 м² на 1000 жителів

Зростання розмірів ринку - 14%

Прибутковість у галузі - 4%

Товарообіг на м² - 7000 грн.

Товарообіг на 1 працівника - 80 000 грн.

Оборотність залишків - 2

Середній чек - 75 грн.

**На розвиток ринку
ритейлу ключовий
вплив мають такі
групи факторів:**

- 1. Соціально-демографічні фактори.**
- 2. Макроекономічні фактори.**
- 3. Економіко-психологічні фактори.**
- 4. Внутрішньогалузеві фактори.**

**Які конкурентні сили діють в галузі,
наскільки вони сильні?**

**Такий аналіз проводиться для
ідентифікації сприятливих
можливостей і небезпек, з якими
може зустрітися торговельна
організація в галузі.**

**Портер стверджує, що чим більший
тиск цих сил, тим менші можливості
зростання прибутку та цін.**

**Ослаблення сил створює сприятливі
можливості для зростання цін та
прибутку. Організація, змінивши свою
стратегію, може впливати на ці сили
на свою користь.**

Конкурентний вплив споживачів:

Клієнти хочуть отримувати більше послуг, сервісу; надають перевагу сучасним магазинам, які активно використовують інновації.

Конкуренція між учасниками ринку:

Зазвичай гравці конкурують агресивно, часто відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях.

Конкуренція зі сторони виробників:

Виробники надають перевагу та кращі умови співпраці великим компаніям. Постійний вихід нових товарів та реклама засобами масової інформації стимулюють покупку саме тих товарів.

Загроза зі сторони нових конкурентів:

Ринок не насичений конкурентами, тому цікавий для нових гравців.

Загрози зі сторони товарів-замінників:

Онлайн-магазини та маркетплейси

Відстежуйте, чи планує змінюватися ваш головний конкурент

Масштаб конкуренції	Місцевий Регіональний Національний Міжнародний
Стратегічний намір	Лідрувати на ринку Вищедити сьогоднішнього лідера Увійти до п'ятірки найбільших лідерів галузі Вищедити одного з конкурентів (не обов'язково лідера галузі) Зберегти наявне положення Просто вижити
Конкурентна стратегія	Боротьба за лідерство за витратами Орієнтація на нішу ринку Диференціація товару
Характер дій	Переважно наступальний Переважно оборонний Комбінація наступальних і оборонних заходів Активний, ризикований Обережне проходження за лідером

Які ключові фактори визначають конкурентний успіх або поразку?

З одного боку, ключові фактори успіху (КФУ) галузі це «вхідний квиток» на ринок, тобто той мінімум, який потрібно забезпечити, щоб не бути гіршим за інших. А з іншого - це шлях до створення стійких конкурентних переваг організації через суттєве посилення одного або декількох факторів, що забезпечить унікальність у галузі (торговій зоні).

КФУ -ключові фактори успіху

Маркетинг

Можливі КФУ	КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)
<p data-bbox="446 984 1236 1459">Сприятливий імідж і репутація Зручний, доступний сервіс Висока цінність продукту Широта діапазону товарів Комерційне мистецтво Привабливі дизайн і упаковка Здатність організувати ефективну рекламу</p>	<p data-bbox="1912 1014 2645 1427">Сила бренду торговельної мережі Рівень обслуговування Зручна парковка Відсутність черг на касах Цілодобова робота Індивідуальний підхід Доставка замовлень</p>

Персонал

Можливі КФУ

КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)

Видатні таланти
Ноу-хау в контролі якості
Експерти в області проектування
Експерти в області технології
Компетентність в управлінні

Наявність професійних менеджерів
Висока лояльність

Фінанси

Можливі КФУ

КФУ галузі роздрібно́ї торгівлі (приклад)

Доступ до фінансового капіталу
Ефективний фінансовий менеджмент

Закупівля сировини

<p>Можливі КФУ</p>	<p>КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)</p>
<p>Тиск на постачальників завдяки «ефекту масштабу» Членство у закупівельних союзах</p>	<p>Закупівля продукт великими обсягами</p>

Логістика сировини

Можливі КФУ	КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)
<p data-bbox="373 934 1349 1103">Наявність власного автотранспорту Наявність розподільчого центру Можливість перевезення попутних вантажів</p>	<p data-bbox="1845 934 2822 1043">Наявність власного автотранспорту Можливість перевезення попутних вантажів</p>

Організація виробництва

Можливі КФУ	КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)
<p>Економія на масштабі виробництва Ефект накопичення досвіду Здатність до інновацій у виробництві Ефективний відділ НДДКР Наявність ноу-хау Якість виробництва Ефективне розміщення виробництва Висока продуктивність праці</p>	<p>Висока якість товарів Достатня глибина та широта асортимент Доступна ціна Гарний інтер'єр та екстер'єр Ефективний мерчандайзинг Стабільність асортименту</p>

Логістика збуту

Можливі КФУ	КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)
<p data-bbox="469 958 1219 1183">Здатність до інновацій у логістиці Розвинута мережа дистриб'юторів Власна торговельна мережа Швидка доставка</p>	<p data-bbox="2019 958 2552 1127">Автоматизація продажів Онлайн торгівля Швидка доставка</p>

Логістика збуту

Можливі КФУ	КФУ галузі роздрібної торгівлі (приклад)
<p data-bbox="503 983 1252 1208">Здатність до інновацій у логістиці Розвинута мережа дистриб'юторів Власна торговельна мережа Швидка доставка</p>	<p data-bbox="2119 983 2652 1146">Автоматизація продажів Онлайн торгівля Швидка доставка</p>

Тобто для успіху у секторі ритейлу потрібно забезпечити реалізацію КФУ галузі: зручну парковку, гарне обслуговування, відсутність черг на касах, професійний колектив, задовільну якість товарів, гарний інтер'єр та екстер'єр... Це мінімум, який потрібно зробити на рівні конкурентів.

Але цього не достатньо, потрібно запропонувати споживачу щось унікальне, що стане конкурентною перевагою (КФУ компанії), наприклад: програму лояльності, яка забезпечить формування позитивного іміджу та дозволить стати брендом №1.

Аналіз можливостей компанії

Для аналізу ринкових можливостей компанії потрібно визначити:

1. Чи добре працює нинішня стратегія?
2. Що є для компанії сильними, слабкими сторонами, сприятливими можливостями та загрозами?
3. На скільки сильні конкурентні позиції компанії?
4. Які стратегічні проблеми компанії?

Чи добре працює нинішня стратегія компанії?

Для відповіді на це питання аналізуємо динаміку показників: частка ринку, темпи зростання товарообороту, розмір чистого прибутку, рентабельність власного капіталу. Якщо усі показники зростають, то стратегія є успішною.

SWOT-аналіз

Для стратегічної перспективи компанії особливе значення мають сильні сторони, та як вони можуть бути трансформовані у конкурентні переваги. Дієва стратегія вимагає втручання і в слабкі сторони, адже для їх ліквідації у стратегії мають бути поставлені цілі.

Стратегія має включати також цілі для нівелювання ймовірних загроз та використання можливостей.

SWOT-аналіз . Приклад

Сильні сторони:

Висока ступінь охоплення регіонального ринку
Впізнаваність бренду
Велика кількість магазинів
Якісна локація більшості торговельних закладів
Свіжа власна випічка, фреш-орієнтований асортимент
Інтернет-магазин
Програма лояльності
Система навчання персоналу

Слабкі сторони

Нестача збутового персоналу та висока плинність кадрів
Низька частка товарів власної торгової марки в загальному товарообороті
Недостатність обігових коштів
Нестабільний асортимент товарів у магазинах
Низькі показники лояльності покупців
Різне програмне забезпечення у різних магазинах
Неякісний мерчандайзинг у магазинах
Товарні втрати вище галузевих
Застаріле енергозатратне обладнання

Можливості

Розвиток інноваційних технологій
Розвиток ринку споживання готових продуктів
Зростання зацікавленості у співпраці по франчайзингу
Покращення умов кредитування

Загрози

Підвищення мінімальної заробітної плати
Збільшення податкового тиску та тиску з боку органів контролю
Розвиток мереж конкурентів
Посилення конкуренції через вихід на ринок іноземних компаній
Погіршення умов кредитування
Відтік працівників за кордон.
Стратегічні проблеми компанії

Формування конкурентних переваг компанії

Стратегічні підходи

Зазвичай використовують один з підходів, оскільки реалізувати обидва одночасно складно та це призводить до розфокусування та розпорошення ресурсів.

Стратегія зниження витрат використовується:

- Коли сильна конкуренція за ціною
- Стандартний товар (немає унікальності)
- Низькі витрати на зміну марки
- Новачок виходить на ринок

При використанні цієї стратегії зниження витрат потрібно здійснювати на всіх ланках ланцюга створення споживчої цінності. Тільки тоді ця стратегія буде ефективною.

Недоліки стратегії зниження витрат:

- Зниження рентабельності, якщо зростання обсягів реалізації не перекриває втрату маржі
- Легко копіюється конкурентами
- Неефективна у разі зміни ринку у сторону зниження чутливості до ціни.

Формування конкурентних переваг компанії

Стратегічні підходи

Стратегія диференціації застосовується:

- Коли споживачам потрібні додаткові властивості
- Коли різні покупці хочуть мати товари із різними комбінаціями споживчих властивостей
- На інноваційних ринках

Недоліки стратегії диференціації:

- Можна створити унікальність, яка нікому не потрібна
- Можна створити унікальність, коли ціна вища, ніж у конкурентів, а властивості надлишкові
- Якщо не інформувати споживача про унікальні властивості.

Формування стратегічного плану

Формування стратегічного плану передбачає

- *Формування місії*
- *Формування бачення*
- *Формування стратегічних цілей*
- *Вибір показників досягнення стратегічних цілей*
- *Встановлення цільових значень показників контролю*

1. Формування місії

Місія визначає основну мету організації, тобто заради чого вона існує. Відповідає на питання: Що? Як? Для кого?

2. Формування бачення

Бачення – стислий, здійснений і відповідний місії образ майбутнього компанії

3. Формування стратегічних цілей

Цілі повинні бути SSMART

Strong – сильні.

Specific – спрямовані на вирішення конкретної проблеми чи досягнення конкурентної переваги

Measurable – вимірюванні, тобто визначені в кількісних або якісних показниках

Relevant – релевантні, тобто відповідати стратегії

Achievable – досяжні, аргументовані

Time bound – визначені у часі.

Приклади стратегічних цілей та показники оцінки їх досягнення

Маркетинг

- Створити сучасну програму лояльності
- Забезпечити зростання кількості чеків
- Запровадити управління репутацією

Показники: зростання частки ринку, %; зростання кількості чеків, %; зведений рейтинг в Google, приріст нових клієнтів за рік, індекс лояльності

Персонал

- Підвищити лояльність працівників
- Забезпечити персоналом торговельний заклад
- Організувати навчання персоналу

Показники: коефіцієнт плинності кадрів, індекс лояльності працівників, коефіцієнт залученості, коефіцієнт укомплектованості персоналом, частка працівників, які навчаються, частка фонду оплати праці у товарообороті

Процеси

- Організувати ефективну логістику
- Забезпечити стійкість асортименту
- Підвищити ефективність роботи

Показники: коефіцієнт стійкості асортименту, розмір торговельної націнки, товарооборот на 1 кв. м, оборотність товарних запасів, собівартість одиниці товару, товарооборот на одного працівника

Фінанси

- Забезпечити рентабельність бізнесу
- Забезпечити дотримання бюджету операційних витрат
- Забезпечити високий рівень чистого прибутку

Показники: товарооборот, частка протермінованої заборгованості, темп приросту товарообороту, рентабельність, чистий прибуток

Інновації

Показники: термін окупності інновацій, частка інноваційних товарів у товарообороті, обсяг інвестицій у НДДКР, обсяги експорту науковомістких товарів, індекс зростання інноваційних витрат

Аналіз альтернатив розвитку

1. Стратегія першопроходця

Переваги:

- Отримання унікального іміджу та репутації у покупців
- Випередження у виробництві та у каналах збуту дає перевагу в економії на витратах
- Перші покупці дуже лояльні та здійснюють повторні покупки
- Забезпечує захоплення зайнятих ніш, що ускладнює життя конкурентів

Недоліки: дуже високі витрати на інвестиції та ризики для виходу на ринок

2. Стратегія послідовника передбачає наступальні дії для захоплення частки ринку (без лобових атак):

- Технологічний прорив
- Створення репутації лідера у виведенні нових товарів
- Укладання угод з ключовими дистриб'юторами та виробниками товарів
- Впровадження принципово нових шляхів зниження витрат

Посилення диференціації, швидке підвищення рівня обслуговування покупців

3. Оборонні стратегії

- Перекриття можливих шляхів атаки
- Диверсифікація товарів
- Включення в асортимент недорогих товарів
- Запрошення досвідчених спеціалістів для навчання персоналу
- Зниження операційних витрат.

4. Стратегії для неконкурентоздатних компаній

Стратегія активної оборони

Стратегія виходу з бізнесу

Стратегія останнього тайму (отримати максимальний прибуток, втрачаючи частку ринку):

- Припиняються інвестиції
- Знижується якість обслуговування клієнтів
- Зменшуються бюджети на просування – вивільнені кошти інвестуються в інший бізнес

5. Аналіз альтернативних стратегій розвитку: із ким розвивати торговельний заклад?

Стратегії за ступенем інтеграції:

1. Стратегія співпраці
2. Стратегія злиття та поглинання
3. Стратегія вертикальної інтеграції
4. Стратегія горизонтальної інтеграції
5. Стратегія дезінтеграції

2. Оновлення торговельного закладу як інструмент підвищення його стратегічної та операційної перспективи

Причини необхідності оновлення торговельних закладів

- Морально та технічно застаріле холодильне та торговельне обладнання
- Суттєві зміни трендів у ритейлі
- Конкурентне середовище примушує до поглиблення диференціації
- Зниження ефективності торговельного закладу: зменшення кількості покупців, величини середнього чеку, торгової націнки тощо
- Наявність вільних коштів
- Погіршення іміджу торговельного закладу

Варіанти оновлень: покращення, рестайлінг, ребрендинг

Покращення

Під покращенням розуміють незначні зміни в асортиментних матрицях, поточні ремонтні роботи, впровадження непроривних та низькобюджетних інноваційних технологій, які забезпечують підтримку функціонування торговельного закладу.

Точкові покращення суттєво не впливають на показники ефективності операційної діяльності, а покупці це сприймають не як зміну, а як необхідні поточні процеси.

Рестайлінг, має проводитися мінімум один раз на 5-7 років, та вирішує такі питання та задачі:

1. Кардинальне оновлення інтер'єру та екстер'єру торговельного закладу
2. Налагодження комунікацій із новою цільовою аудиторією
3. Коригування позиціонування
4. Впровадження проривних інновацій
5. Посилення ринкової диференціації
6. Кардинальна зміна планування та концепції торговельного залу
7. Суттєве коригування асортиментної матриці

Внаслідок вирішення цих питань та завдань значно покращуються показники операційної ефективності торговельного закладу.

Ребрендинг проводиться за наявності вищевказаних проблем, які виникають при довготривалому функціонуванні торговельного закладу, особливо у випадках, коли імідж магазину, на думку клієнтів, незадовільний. У такій ситуації доцільніше змінити бренд, ніж реанімувати наявний.

3. Франчайзинг як результативний інструмент реалізації стратегічних планів

Удосконалення менеджменту роздрібних мереж та торговельних закладів передбачає пошук, розробку та впровадження інструментів, за допомогою яких можна підвищити ефективність їхнього функціонування.

Враховуючи те, що інструмент (лат. Instrumentum знаряддя) це засіб дії на об'єкт (предмет, пристрій, механізм або алгоритм), який використовується для його зміни або вимірювання в цілях досягнення корисного ефекту, а менеджмент - це сукупність принципів та методів управління ресурсами з метою досягнення максимальної ефективності, підвищення конкурентоздатності, то інструментом менеджменту можна вважати засоби дії, які підвищують ефективність управління ресурсами з метою досягнення максимальної конкурентоздатності торговельної організації.

Одним із таких інструментів, який на даному етапі становлення економіки активно застосовується для організації бізнесу та може бути ефективно використаний, є франчайзинг. Франчайзинг спочатку в США, а потім і у більшості країн світової спільноти змінив долю тисяч компаній та десятків мільйонів людей. На сьогоднішній день у світі нараховується 18 000 франчайзерів і більше 2 млн франчайзі. Країнами-лідерами із франчайзингу на даний момент є США, Німеччина, Франція, Великобританія, Канада, Корея, Японія та Австралія. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу сьогодні обсяг продажів франчайзингових торговельних мереж досягає майже 1,5 трлн. доларів, а зайнятість близько 180 млн людей

Франчайзинг

Причини такого успішного функціонування підприємств, які працюють за договорами франчайзингу полягають у тому, що франчайзі за певну плату мають можливість навчитися ефективних методів управління, підвищити свій професіоналізм і компетентність, а також, користуючись розробками материнської компанії, іти в ногу зі споживчим попитом та користуватися перевагами, які доступні тільки великим компаніям. Водночас франчайзер збільшує ринки збуту при мінімальних вкладеннях, економить на матеріальному заохоченні найманих працівників, отримує додатковий прибуток шляхом поставок франчайзі уніформи, упаковки, устаткування для офісів та ін.

Місцеві франчайзі (на відміну від великих компаній), знаходячись безпосередньо біля споживача та знаючи його ментальні особливості, більш точно відчують його настрої, коливання попиту і умови конкуренції, що для франчайзера є важливим джерелом новаторських ідей.

Франчайзинг як інструмент менеджменту завдяки своїй здатності до впровадження та мультиплікації технологічних нововведень відіграє важливу роль у стимулюванні розвитку торговельної мережі.

Франчайзинг є одним із найбільш поширених каналів трансферу інноваційного знання, завдяки йому не тільки здійснюється трансфер (передання), але й дифузія (поширення) технологічних, маркетингових та організаційних інновацій. Крім того інновація, вироблена під відомою торговою маркою, апріорі має вищі шанси на успіх. Водночас витрати з просування такої «брендової» інновації на ринку будуть порівняно нижчими.

Окрім позитивного впливу на ефективність функціонування торговельних організацій, франчайзинг також сприяє розвитку їх економічної безпеки, зокрема через підвищення рівня стійкості підприємств до різноманітних впливів, особливо на етапі зростання. Так, за даними фірми Mr. Doors Home Inc. У США через п'ять років діяльності виживають 23% приватних підприємств, а після десяти років їх залишається лише 18%, тоді як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років виживають 92% підприємств, а через десять років 90%

Франчайзинг

Слід також зауважити, що розвиток франчайзингу відіграє важливу роль в економічній безпеці регіону, зокрема у підтримці малого бізнесу. В умовах глобалізації економіки та ринкової конкуренції, що постійно зростає, саме франчайзинг дає можливість підвищити ефективність регіонального малого підприємництва та на рівних змагатися зі світовими та вітчизняними великими корпораціями.

Розвиток франчайзингу дозволяє створити конкурентоздатні за заробітною платою і технологічним оснащенням додаткові робочі місця за рахунок організації нових та розширення наявних франчайзингових підприємств як в економічно розвинених, так і в дотаційних регіонах, що має важливе значення для гарантування їх соціальної безпеки.

Використання франчайзингу для впровадження нових технологій виробництва значно покращить якість продукції та її екологічність. Тому в регіонах слід активно впроваджувати маркетинговий франчайзинг, сервісний франчайзинг, бізнес-франчайзинг, конверсійний франчайзинг, віддалений франчайзинг, субфранчайзинг, розширений франчайзинг, комбінаційний франчайзинг, змішаний франчайзинг, франчайзинг дистрибуції продукту (товарний франчайзинг), майстер-франчайзинг.

Екологічний франчайзинг є системою, що забезпечує поширення екологічно збалансованих видів виробництва і розподілу в умовах появи нових екологічних потреб (зокрема потреби в екологічній безпеці), і він

Франчайзинг

Слід також зауважити, що розвиток франчайзингу відіграє важливу роль в економічній безпеці регіону, зокрема у підтримці малого бізнесу. В умовах глобалізації економіки та ринкової конкуренції, що постійно зростає, саме франчайзинг дає можливість підвищити ефективність регіонального малого підприємництва та на рівних змагатися зі світовими та вітчизняними великими корпораціями.

Розвиток франчайзингу дозволяє створити конкурентоздатні за заробітною платою і технологічним оснащенням додаткові робочі місця за рахунок організації нових та розширення наявних франчайзингових підприємств як в економічно розвинених, так і в дотаційних регіонах, що має важливе значення для гарантування їх соціальної безпеки.

Використання франчайзингу для впровадження нових технологій виробництва значно покращить якість продукції та її екологічність. Тому в регіонах слід активно впроваджувати маркетинговий франчайзинг, сервісний франчайзинг, бізнес-франчайзинг, конверсійний франчайзинг, віддалений франчайзинг, субфранчайзинг, розширений франчайзинг, комбінаційний франчайзинг, змішаний франчайзинг, франчайзинг дистрибуції продукту (товарний франчайзинг), майстер-франчайзинг.

Екологічний франчайзинг є системою, що забезпечує поширення екологічно збалансованих видів виробництва і розподілу в умовах появи нових екологічних потреб (зокрема потреби в екологічній безпеці), і він є результатом стратегічного планування природокористування, уміння передбачати екологічні наслідки тих чи інших господарських рішень.

Франчайзинг - це оптимальна форма організації бізнесу, адже сприяє не тільки інноваційному, економічному, соціальному, екологічному розвитку торговельних підприємств, а й регіонів, де вони функціонують

Франчайзинг

Переваги організації бізнесу на засадах франчайзингу

Інноваційний розвиток

- Забезпечення дифузії інновацій
- Генерація новаторських ідей
- Висока рентабельність інвестицій
- Швидкий розвиток за незначних інвестицій
- Запровадження ефективних інноваційних бізнес-технологій
- Доступ до інновацій великих компаній

Гарантування економічної безпеки

- Зниження ризиків банкрутства
- Підвищення конкурентоздатності малого бізнесу
- Сприяння виходу із кризи
- Зниження ризиків під час виходу на нові ринки
- Залучення регіонального капіталу для розвитку

Гарантування екологічної безпеки

- Покращення якості продукції
- Покращення екологічності продукції
- Забезпечення сталого розвитку
- Збереження навколишнього середовища
- Поширення екологічно збалансованого виробництва

Гарантування соціальної безпеки

- Розвиток трудових ресурсів
- Покращення якості обслуговування населення
- Покращення якості життя
- Створення додаткових робочих місць

Франчайзинг

4. Соціальна Відповідальність як стійка конкурентна перевага

На рівні підприємств дослідники-економісти описали ряд концепцій, які частково пояснюють сили, що стимулюють бізнес до реалізації соціальної відповідальності. Так, згідно з концепцією «стейкхолдерів» існують групи людей, які впливають на організацію і на яких впливає сама організація. Ці групи включають: працівників, покупців, акціонерів, постачальників, місцеву громадськість, державу та суспільство в цілому. Кожен із цих учасників з певною силою впливає на підприємство і вектор цього впливу спрямований на реалізацію соціальних функцій.

Рушійною силою переходу до соціальної відповідальності бізнесу є фактор «морального тиску» покупців, інвесторів та працівників, для яких моральність компанії набула вирішального значення .

Відповідно з концепцією «проактивності», соціальна відповідальність бізнесу є засобом реагування на виклики сталого розвитку. Компанії можуть це робити «реактивно», тобто реагувати на зміни зовнішнього середовища, сприймаючи зміни як ризики, які слід нівелювати тими чи іншими діями. Вони роблять це, тому що бояться, що ігнорування цих проблем може зашкодити їхньому іміджу або створити інші ситуації, які можуть призвести до зниження фінансових показників. Також підприємства можуть реалізовувати стратегічний підхід і бути «проактивними», що забезпечить їм кращі можливості та стабільність у майбутньому

Прихильники «економічних мотивів» вважають, що в основі соціальної відповідальності бізнесу лежить виключно економічна складова, зокрема, активним прибічником такої концепції є Мілтон Фрідман, на думку якого «існує одна й тільки одна соціальна відповідальність ділового світу використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, за умови, що він додержується правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства.

Вчені стверджують, що коли компанії зіштовхуються з викликами середовища, яке постійно змінюється і не в кращу сторону, вони все більше усвідомлюють, що реалізація соціальної функції може мати економічний ефект. Хоча основним завданням бізнесу є генерування прибутку, підприємства можуть у той же час сприяти досягненню соціальних та екологічних цілей, інтегруючи корпоративну соціальну відповідальність як інвестицію у власну стратегію.

На сьогодні за результатами численних досліджень доведено, що підприємства, які реалізують соціальну функцію, мають додатковий економічний ефект, який проявляється у збільшенні об'ємів реалізації та ринкової частки, підвищенні капіталізації бренду та поліпшенні іміджу. Вони мають кращі можливості щодо залучення провідних фахівців, підвищення довіри інвесторів, ефективнішого залучення інвестицій, зменшення виробничих витрат тощо

Аналогічну думку на дану проблему має Джон Мендоза-Вілсон, який вказує на те, що дотримання принципів соціальної відповідальності може бути вигідним бізнесу, адже соціальна відповідальність є дієвим інструментом управління підприємством і вона мотивує менеджмент до підвищення ефективності та результативності

Американський економіст Деніел Франклін, посилаючись на узагальнення результатів 167 досліджень, проведених за останні 35 років, підтверджує існування позитивної кореляції між фінансовими показниками організації та рівнем її соціальної відповідальності що також є вагомим аргументом на користь реалізації комерційними підприємствами своєї соціальної функції.

Низка вчених-економістів стверджують, що одна із ключових «рушійних сил», яка забезпечує підвищення соціальної відповідальності підприємств, ґрунтується на бажанні власників та ТОП-менеджерів мати постійну інвестиційну привабливість та довгострокові перспективи розвитку для своїх компаній.

Так, на думку С. Туркіна, комерційні організації, які ставлять перед собою амбітні цілі та прагнуть вийти на наступний щабель розвитку, переймають кращі практики ведення бізнесу, поступово починають розуміти, що активна соціальна позиція допоможе їм швидше цього досягти

Аналогічних поглядів дотримується О. Данилін, який доводить, що прагматичні інвестори вкладатимуть кошти не в ті підприємства, у яких найменші витрати, які часто досягаються із порушенням соціальних та природоохоронних норм, а в ті, які мають позитивний імідж, що дозволяє їм успішно розвиватися у довгостроковій перспективі, позаяк час максимізації прибутку будь-якими засобами вже не є таким актуальним, як раніше, і все більшу вагу набувають гуманітарні фактори розвитку бізнесу.

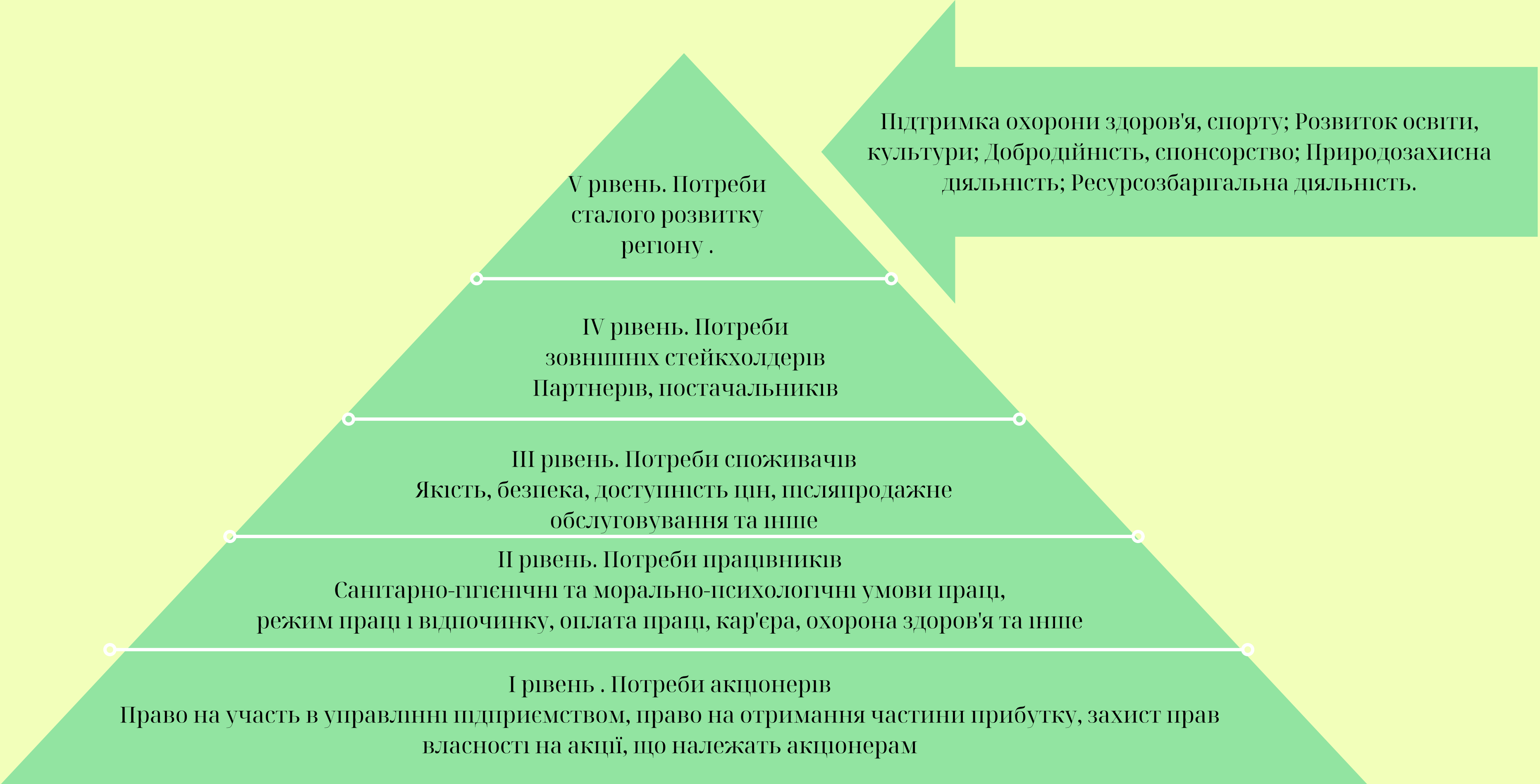
Білявський В. звертає увагу на те, що комерційні організації від підвищення рівня соціальної відповідальності отримують: зростання довіри місцевої громади (в органах влади, серед партнерів, постачальників, покупців), що призводить до створення позитивного іміджу, який стабілізує положення торгової організації на ринку та забезпечує перспективу розвитку діяльності; підвищення кадрового потенціалу завдяки зростанню професіоналізму, творчої активності, відповідальності й лояльності до компанії максимізації прибутку в довгостроковій перспективі, оскільки поліпшує імідж фірм.

Таким чином, на основі дослідження наукової думки щодо рушійних сил, які лежать в основі підвищення соціальної відповідальності, можна виділити: моральний тиск стейкхолдерів, економічну доцільність впровадження соціальної відповідальності, проактивну реакцію на зміни зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової перспективи розвитку РМТЗ

Наступною проблемою, яка пов'язана із підвищенням рівня соціальної відповідальності торговельних організацій та потребує вирішення, є відсутність єдиного погляду щодо встановлення потреб «стейкхолдерів», які визначають рівні та межі розвитку соціальної відповідальності, що має важливе значення, адже розуміння еволюції розвитку соціальної відповідальності надасть можливість усвідомити, на якому етапі розвитку корпоративної соціальної відповідальності знаходиться компанія і які етапи чекають її попереду.

Для пояснення того, що одні організації у більшій мірі імплементують принципи соціальної відповідальності у свої бізнес-процеси, а інші ігнорують їх, можна розглянути цю проблему через призму теорії ієрархії потреб А. Маслоу та схематично відобразити рівні розвитку соціальної відповідальності форми піраміди.

Відповідно до теорії А. Маслоу, існують потреби вищого та нижчого рівня, при чому потреби вищого рівня починають задовольнятися лише після задоволення потреб нижчого рівня. В аспекті розвитку соціальної відповідальності торговельних організацій це відображається у тому, що розвиток соціальної відповідальності починається із задоволення потреб акціонерів, після їх задоволення задовольняються потреби працівників торговельних закладів, потім споживачів, після чого зовнішніх стейкхолдерів і вершиною розвитку соціальної відповідальності є задоволення потреб регіону у сталому розвитку.



Піраміда задоволення потреб стейкхолдерів, які визначають розвиток та межі соціальної відповідальності