

**ТЕМА 2**  
**«СТРАТЕГИИ ТОРГОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ»**

# План:

1. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ. ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

2. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.

3. ПРИНЦИПЫ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.

# 3. Принципы и последовательность выработки стратегии торговой организации

Условия разработки стратегии :

1. Интенсивность изменения факторов внешней среды: колебания рыночной конъюнктуры, НТП, разнонаправленный характер решений ,снижений эффективности хозяйственной деятельности.

2. Переход к новой стадии жизненного цикла. Стратегия позволяет адаптировать ее деятельность к изменениям экономического развития.

### 3. Изменение целей операционной деятельности

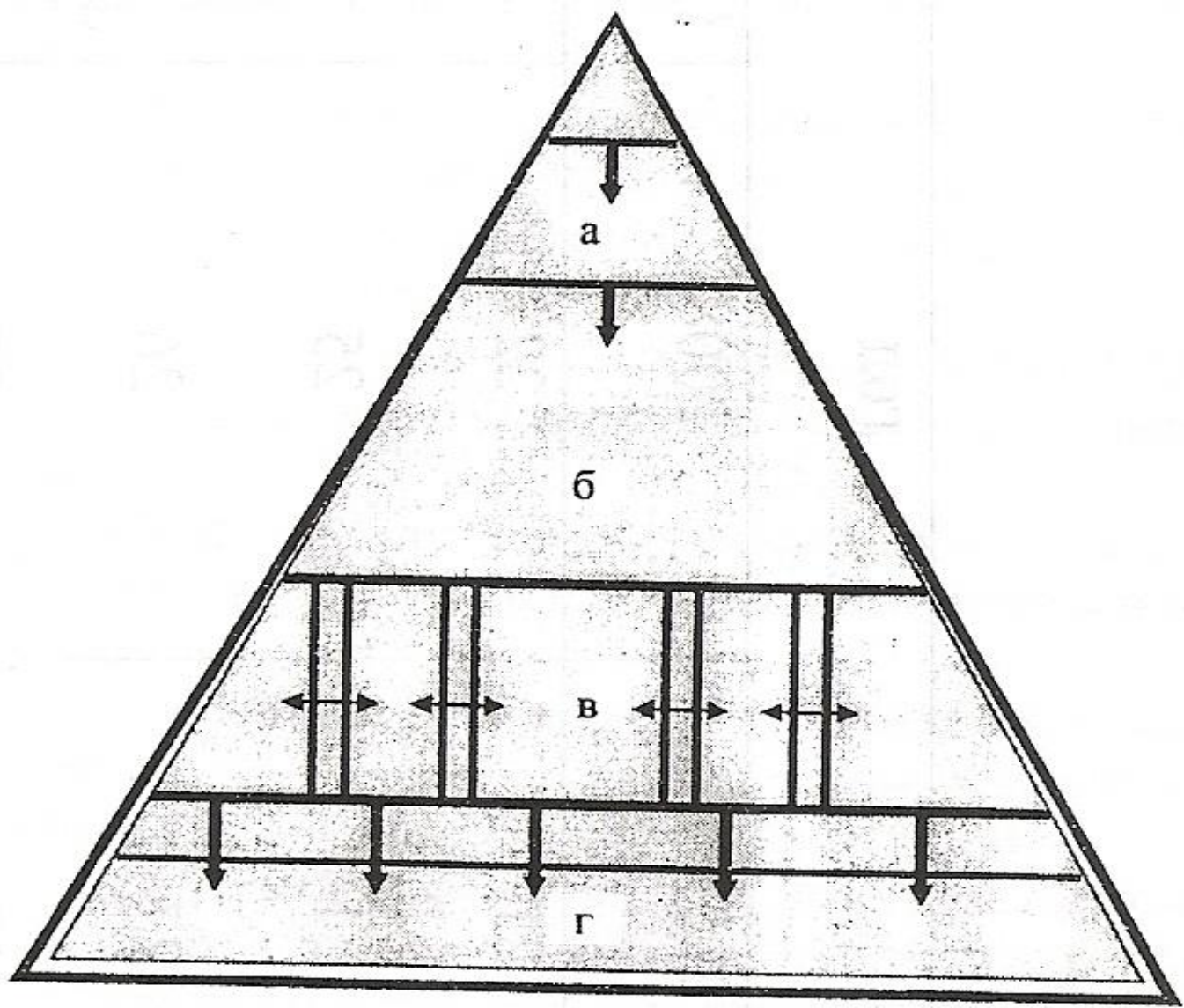
Связано с новыми коммерческими возможностями: изменение ассортимента, новые технологии, освоение новых рынков и т. д. Инвестиционная активность, диверсификация форм деятельности, носят прогнозный характер и обеспечиваются четко сформулированной стратегией развития. Выделяют 3 основные группы объектов стратегического управления: организация в целом, стратегические зоны хозяйствования (СХЗ) и стратегические хозяйственные единицы (СХЕ).

Основные виды стратегий ( по уровням управления):

- корпоративная- организации в целом( по видам бизнеса), формы конгломератной интеграции, распределение ресурсов между СХЗ и СХЕ; Разработкой стратегии занимаются менеджеры высшего звена.

- функциональные ( по видам деятельности, подразделениям; разработкой стратегии занимаются менеджеры функциональных подразделений.
- стратегии хозяйственных единиц (бизнес-стратегии) – направлены на достижение конкурентных преимуществ конкретного вида бизнеса и повышение его прибыльности (инвестиции в новые технологии, создание новых товарных отделов или сокращение товарных линий, расходы на рекламу.
- разработкой стратегий занимаются руководители и менеджеры СХЕ при поддержке менеджеров функциональных отделов.

Виды стратегий представляют собой ее « стратегический набор» ( рис. 1):



**Рис. Стратегический набор:**  
 а – внешняя среда; б – внутренняя среда (коммерческая, финансовая, инновация);  
 в – маркетинг; г – стратегический выбор

Роль разработки стратегии в обеспечении эффективного развития торговой организации :

1. Обеспечивает механизм реализации долгосрочных целей экономического и социального развития организации и ее структурных единиц.

2. Позволяет реально оценить ресурсные возможности

организации и маневрирование отдельными ресурсами.

3. Быстрая реализация инвестиционных возможностей организации.

4. Учитывает варианты развития факторов внешней среды, минимизирует их негативные последствия.

5. Отражает ее конкурентные преимущества.

Этапы разработки и реализации стратегии развития торговой организации:

1. исследование факторов внешней среды;
2. анализ конъюнктуры потребительского и финансового рынков, факторов их развития;
3. прогноз по отдельным сегментам рынков, связанных с хозяйственной деятельностью;
4. оценка сильных и слабых сторон торговой организации;
5. для диагностики внутренних проблем используется метод управленческого обследования (по функциональным зонам : маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной деятельности; финансовые возможности инвестиционных ресурсов;
6. численность и состав персонала, информационная база;



7. Обеспечивает взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления хозяйственной деятельностью организации.

8. Обеспечивает поведение менеджеров в реализации важных стратегических решений.

9. Формирует значение основных критериальных оценок выбора важнейших управленческих решений.

10. Стратегия развития является одной из базисных предпосылок стратегических изменений общей организационной структуры управления и ее организационной культуры.

В основе разработки стратегии лежат принципы стратегического управления ( рис. 2)

Принципы разработки стратегии

- 1 Рассмотрение торговой организации как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации
- 2 Формирование корпоративной стратегии торговой организации на основе базовой стратегии ее операционной деятельности
- 3 Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль стратегического управления хозяйственной деятельностью
- 4 Выделение доминантных сфер стратегического хозяйственного развития
- 5 Обеспечение гибкости разрабатываемой стратегии
- 6 Обеспечение альтернативности стратегического выбора
- 7 Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса в хозяйственной деятельности
- 8 Учет уровня риска в процессе принятия стратегических управленческих решений
- 9 Ориентация на профессиональный аппарат торговых менеджеров в процессе реализации стратегии
- 10 Обеспечение разработанной стратегии организации соответствующими организационной структурой управления и организационной культурой

Рис. Основные принципы разработки стратегии развития торговой организации

Этапы процесса разработки и реализации стратегии развития торговой организации:

1. Исследование факторов внешней среды (анализ конъюнктуры потребительского и финансового рынков, разработка прогноза конъюнктуры по отдельным сегментам этих рынков);

2. Оценка сильных и слабых сторон торговой организации, определяющих особенности ее хозяйственной деятельности (для диагностики внутренних проблем используется метод управленческого обследования торговой организации, основанный на изучении различных функциональных зон организации, обеспечивающих развитие хозяйственной деятельности: маркетинговые возможности расширение объемов и диверсификации операционной деятельности, формирование инвестиционных ресурсов, состав и структура персонала, состояние организационной структуры управления и ее организационной культуры).

3. Комплексная оценка стратегической позиции организации( уровень развития. Уровень подготовки менеджеров, система анализа, планирования и контроля, их ориентация на решение стратегических задач и т.п.

4.Формирование стратегических целей хозяйственной деятельности организации( требует их конкретизации, система целей обеспечивает выбор наиболее эффективных направлений, формирование финансовых ресурсов, приемлемый уровень риска и т.п.)

5. Разработка стратегических нормативов хозяйственной деятельности.

6. Принятие основных стратегических решений ( по направлениям деятельности, формирование портфеля альтернативных стратегических подходов к реализации целей, их оценка и отбор. Формирование комплексной программы стратегического развития).

7. Оценка разработанной стратегии ( по критериям, установленным торговой организацией ; внесение необходимых корректировок).

8. Обеспечение реализации разработанной стратегии.

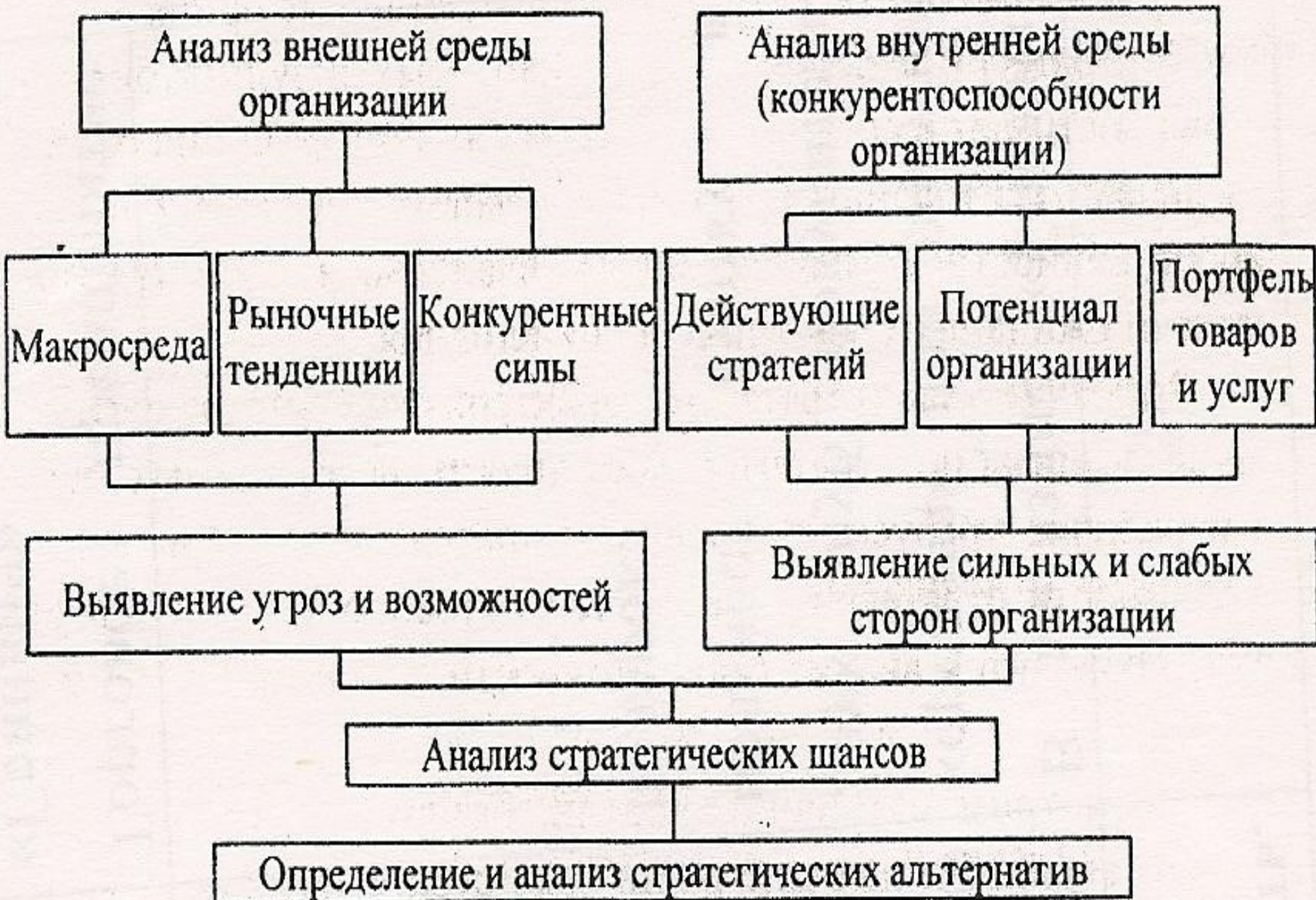
9. Организация контроля реализации стратегии ( на основе стратегического контроллинга).

Последовательность разработки уточняется с учетом особенностей хозяйственной деятельности, уровня стратегического мышления менеджеров.

Разработка основных элементов стратегического набора показателей базируется на результатах стратегического анализа.

Система стратегического анализа представлена на рис.3:

Анализ стратегических альтернатив включает в себя анализ применимости, приемлемости и выполнимости стратегии.



**Рис. Система стратегического анализа**

Методы анализа:

1. SWOT- анализ .Результаты анализа используются в стратегическом и тактическом планировании.

2.Перечень из 4-х вопросов: как? Какова вероятность фактора? НАСКОЛЬ ВЕЛИКО ВОЗДЕЙСТВИЕ ЭТОГО ФАКТОРА? Каково воздействие фактора на организацию?

3. 5 X 5 ( Мескон , 1984 г).

4. Матрица Вилсона «вероятность усиления фактора- воздействие фактора на организацию»; применяется при организации предпринимательской деятельности.

5.ПЭСТ-анализ (анализ макросреды, ее влияние на конкурентное позиционирование). Его варианты:

А) СТЭП –анализ, применяется в условиях развитой экономической и стабильной политической системах.



Б) ПЭСТ- анализ – для стран с переходной экономикой или ее слабым уровнем: оценка силы возможного воздействия и стабильность факторов. Дает положительный результат, если проводится регулярно с использованием одинакового формата. В результате строится модель реакции организации на совокупность факторов макросреды, направлена на повышение качества решений.

6. Профиль среды или анализ конкурентоспособности организации. Применяется для составления профиля макроокружения и внутренней среды. Оценивается особая значимость отдельных факторов( методом экспертных оценок).

## Методы стратегического анализа:

1. Модель «жизненного цикла» продукта, организации.

2. Анализ разрыва. Цель- определить, существует ли разрыв между целями организации и ее возможностями, если да, установить, как его» заполнить»(рис.).

3. Модель «Продукт-рынок» Стейнера – показывает уровень риска и степень вероятности успеха.

4. Портфельные модели анализа стратегии – БКГ, Мак-Кинси, 7С.

5. Комплексный деловой анализ ПИМС –изучают факторы , влияющие на уровень прибыли. Используется ограничено. Разработан для высокоразвитых рынков и видов бизнеса. Позволяет учиться на опыте других.

# 4. Реализация стратегии

*Реализация стратегии* – это комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения.

последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, мер стимулирования, координация усилий подразделений организации и соответствующий контроль

Основные этапы реализации стратегии:

1. Определение необходимости стратегических изменений ( в области структуры, организационной культуры, технологии).
2. Распределение ключевых задач управления.
3. Управление реализацией стратегии ( планирование реализации стратегии, бюджетирование, политика компании).

4. Организация системы стратегического контроля.
5. Оценка эффективности реализации стратегии.

Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре. Предполагают поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций.

Уровни стратегических изменений в организации:

1. Коренная реорганизация (при переходе в другую отрасль).
2. Радикальные изменения оргструктуры, соответствующие корректировки организационной культуры).

3. *Умеренные изменения*, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новые рынки (изменения, связанные с маркетингом и организацией производства).

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту,

Мало затрагивают деятельность организации в целом.

Неизменное функционирование происходит при реализации одной и той же стратегии.

Стратегические изменения носят системный характер, так как затрагивают все стороны деятельности. Основные из них:

А) Организационная структура. Структурные изменения: в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации.

Б) Организационная культура.

В) Изменения в персонале: модификация поведения, повышение квалификации, групповое и межличностное общение

Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются:

- планирование;
- бюджетирование;
- действия руководителя ( политика).

Заключительный этап- осуществление контроля за ходом реализации стратегического плана. Его последовательность:

1. определение параметров, подлежащих оценке, ил сферы контроля.
- 2.Разработка стандартов, т.е. детализация стратегических целей, установление величины возможного отклонения от стандарта.
3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.
4. Сопоставление фактических результатов с установленными стандартами.
5. Выработка корректирующих воздействий.

Типы контроля в управлении предприятием:

- стратегический (результаты функционирования более чем за один год)-корпоративный уровень;
- тактический (6-12 месяцев);- на уровне подразделений;
- операционный ( до 6 месяцев)..- на функциональном уровне.

Возможным элементом стратегического контроля является мониторинг стратегической ситуации, как условие адаптации выработанной стратегии к изменениям внешней среды(решения по стратегическим разрывам).

Новым методом контроля и повышения эффективности является

**БЕНЧМАРКИНГ** = особая управленческая процедура, предполагающая внедрение технологий, стандартов и методов работы лучших организаций

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по 3-м уровням:

- 1) Эффективность реализации отдельных стратегических программ;
- 2) Степень достижения поставленных стратегических целей;
- 3) Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.