

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):

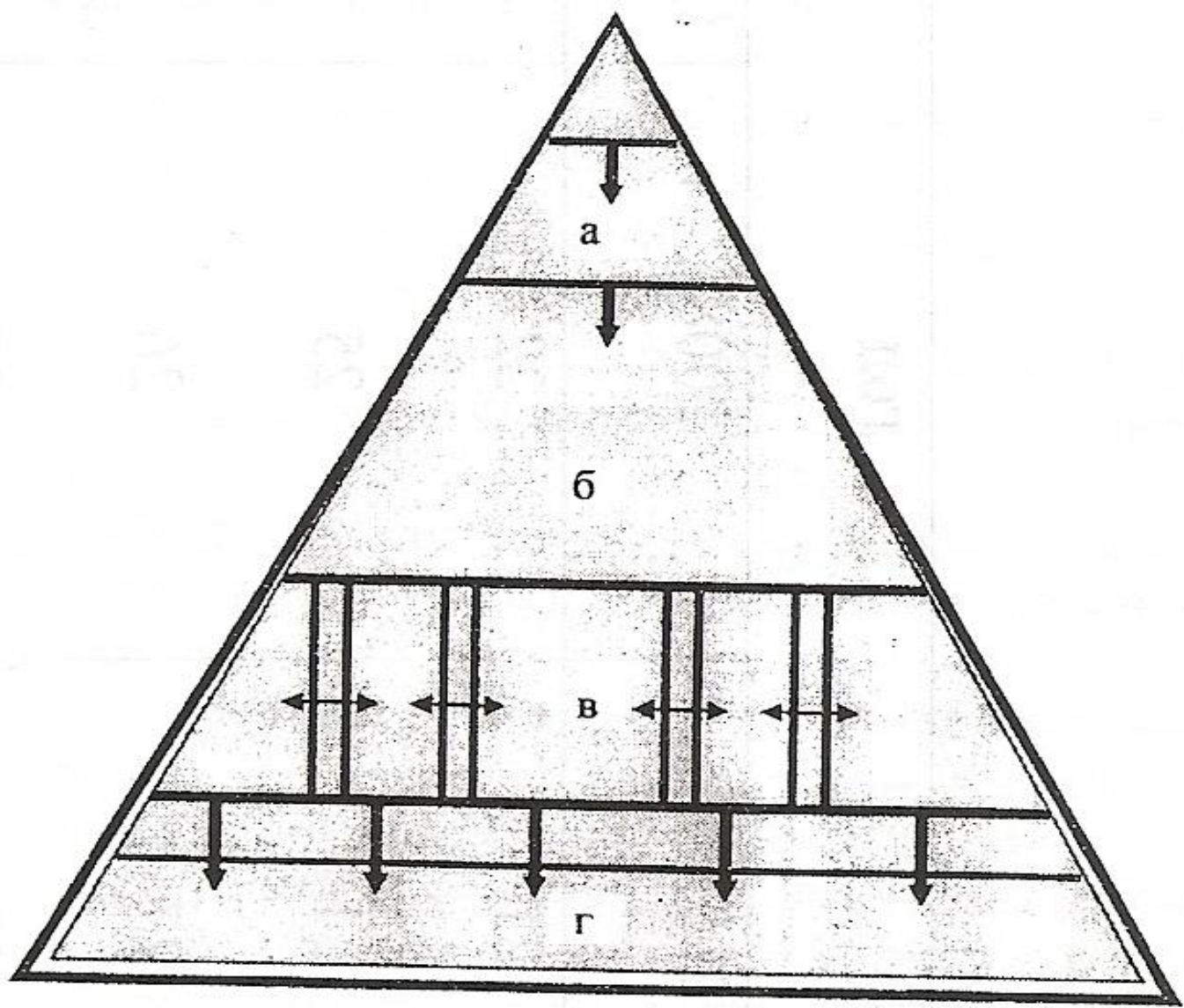


Рис. Стратегический набор:
 а – внешняя среда; б – внутренняя среда (коммерческая, финансовая, инновация);
 в – маркетинг; г – стратегический выбор

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.

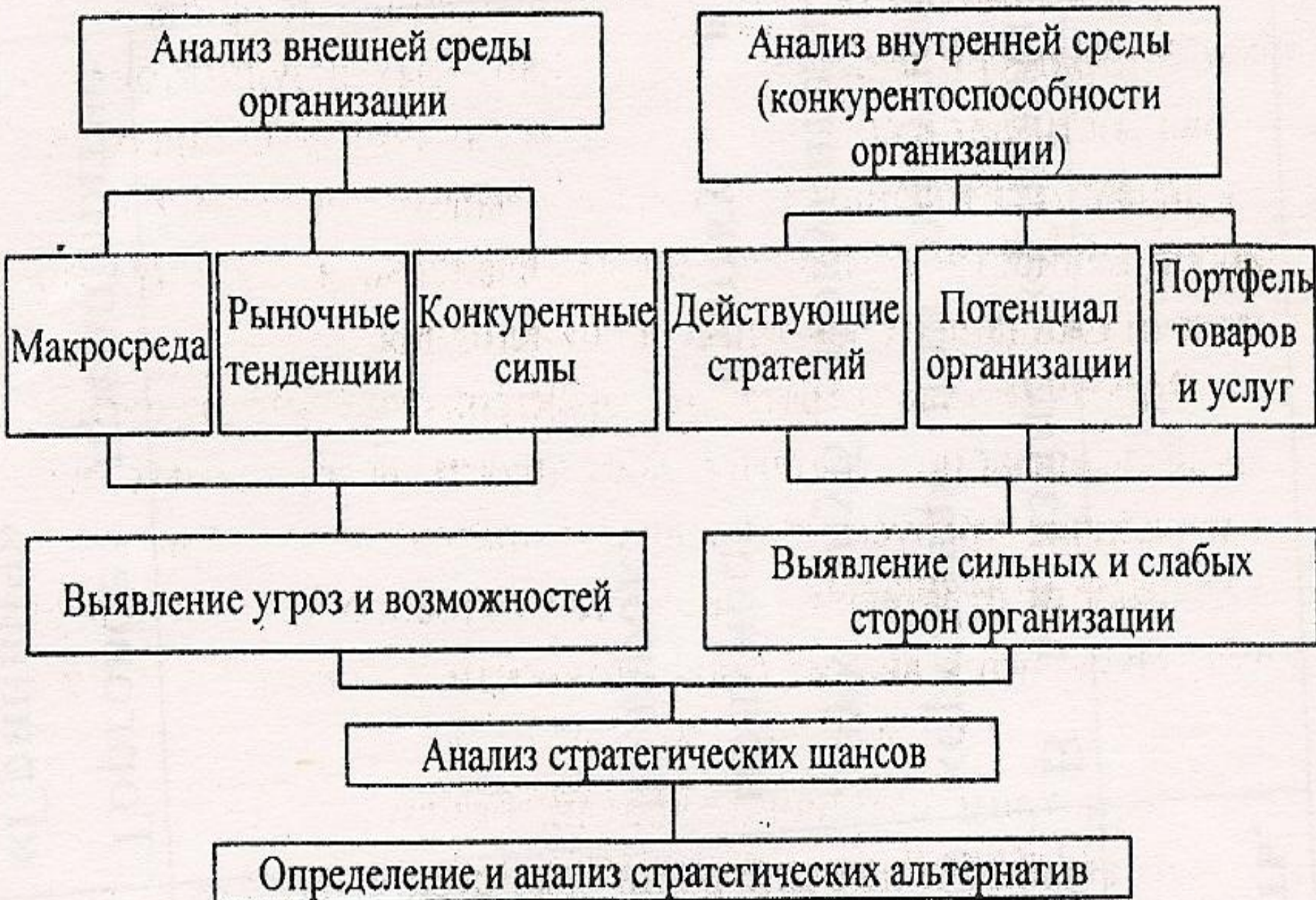


Рис. Система стратегического анализа

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.