О.В. Пигунова
О.Г. Бондаренко

Стратегия организации торговли

Допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для студентов учреждений высшего образования по специальности «Коммерческая деятельность»

Минск
«Вышэйшая школа»
2017

УДК 339.3:005(075.8)
ББК 65.422я73
П32

Рецензенты: кафедра товароведения и организации торговли Могилевского государственного университета продовольствия (зав. кафедрой кандидат технических наук, доцент *А.Ю. Болотько*); зав. кафедрой коммерческой деятельности на внутреннем и внешнем рынках УО «Белорусский государственный экономический университет» кандидат экономических наук, доцент *Л.С. Климченя*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства.

ISBN 978-985-06-2821-3

© Пигунова О.В., Бондаренко О.Г., 2017
© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2017

ПРЕДИСЛОВИЕ

Особое место на рынке субъектов хозяйствования занимают организации торговли. Они обеспечивают доведение товаров до потребителей и отражают все противоречия макроэкономического порядка. В условиях развития конкуренции необходим учет изменений среды функционирования организаций при управлении ими. Сложившиеся подходы к управлению субъектами хозяйствования, традиционно ориентированные в основном на оперативные действия, не позволяют отслеживать динамизм среды и учитывать ее специфику. Наукой представлен стратегический подход к управлению организациями, а результативность его использования подтверждена практикой деятельности субъектов хозяйствования зарубежных стран.

Стратегия закладывается в основу всей хозяйственной деятельности организации, связана с использованием всех видов ресурсов и ориентирована на реализацию основной стратегической цели организации – наиболее полное удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах и достижение высокой рентабельности хозяйственной деятельности.

Учебное пособие содержит теоретический и практический материал.

В данном пособии представлен комплексный подход к стратегическому анализу деятельности организации торговли, рассмотрены понятийный аппарат теории стратегического управления и методы стратегического анализа.

Практический материал включает ситуационные задания, учебные ситуации, мини-сценарии, позволяющие приобрести знания и первичные навыки в области стратегического анализа деятельности организации торговли, а также навыки стратегического мышления, обеспечивающие принятие эффективных управленческих решений в условиях конкурентных отношений.

Задания составлены по материалам деятельности ведущих зарубежных и отечественных фирм, опубликованным в литературных источниках. Примеры из деятельности зарубежных фирм преобладают, так как практика стратегического управления отечественными торговыми организациями не развита.

Учебное пособие имеет целью:

- утвердить понимание важности и необходимости стратегического управления деятельностью организаций в условиях неопределенности бизнес-среды;

- сформировать навыки применения методов перспективного анализа деятельности организаций торговли;
- сформировать навыки стратегического мышления.

В данном пособии акцент сделан на то, что основу стратегии организации торговли составляют перспективные направления развития ее коммерческой деятельности. С точки зрения авторов, стратегия коммерческой деятельности организации торговли определяет общее направление ее развития, а также функциональные направления развития коммерческой деятельности.

В учебном пособии особое внимание уделено вопросам стратегического анализа, так как система стратегического управления является сферой компетенций высшего руководства организаций и рассматривается в дисциплине «Стратегии ритейла» на второй ступени высшего образования.

Авторы

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Кто не знает гавани, к которой он хочет плыть, тому и ветер не благоприятствует.

Сократ

1.1. Понятие стратегии организации.

1.2. Характеристики долгосрочного и стратегического планирования.

1.3. Взаимосвязь стратегического планирования и стратегического управления.

1.4. Преимущества стратегического планирования деятельности организации.

1.5. Классификация стратегий организации.

Литература: [3, 5, 7, 8, 12, 15, 16, 18, 22, 23, 24, 27].

1.1. Понятие стратегии организации

Ни одна организация торговли не может гарантировать для себя стабильность рыночных позиций, если она не имеет научно обоснованной стратегии деятельности. Подтверждением этого служат слова Ж.-Ж. Ламбена: «Динамизм без мысли – просто неоправданный риск» [18].

Слово *стратегия* очень древнее, и происходит оно от греческого strategia – искусство, или наука, быть полководцем. «Стратегия – наука войны; учение о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств» – такое определение дает толковый словарь живого великорусского языка В. Даля. В словаре иностранных слов «стратегия – составная часть военного искусства, представляющая ее высшую область; охватывает вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне и ее ведения; тесно связана с политикой государства и находится в непосредственной от нее зависимости», т.е. первоначально термин «стратегия» рассматривался как наука о ведении войны (рис. 1).

Позднее стратегию также стали рассматривать как «искусство руководства общественной, политической борьбой» (словарь русского языка С.И. Ожегова).

Трактовка понятия «стратегия»	Происхождение (место и время) понятия «стратегия»
Термин военного лексикона – часть военного искусства (вопросы подготовки и ведения войны)	500 г. до н.э. – китайский полководец Сунь Цзы в работе «Искусство ведения войны»
Категория военных действий	Цезарь, Наполеон
Стратег – руководитель, обладающий высокими полномочиями	Древняя Греция
Управление ресурсами	Вторая половина 30-х гг. XX в. в США
Искусство проведения операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достичь поставленной цели Процесс формулирования долговременных целей и намерений организации и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей Долгосрочный план достижения конкретной цели Набор правил Программа действий Направления развития организации Сочетание ресурсов и навыков, возможностей и риска, др.	Современная научная литература

Рис. 1. Изменение сущности понятия «стратегия» в историческом аспекте

Понятия стратегии использовалось не только в древней Греции. В Древнем Китае, например, в период между 480 и 221 гг. до н.э. была написана книга под названием «Искусство стратегии», т.е. уже 23 века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Страте-

гии придавался смысл, который сегодня можно было бы назвать *нормой оптимального поведения* организации или же отдельного человека. Китайский философ Сунь Цзы писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

По мере изменения экономической ситуации росло осознание необходимости стратегического подхода к управлению организациями.

Многие авторы рассматривают стратегию как *общее направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри нее, позиции организации в окружающей среде, способов использования средств для достижения поставленных целей*. В данном случае стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. Следовательно, стратегия предполагает готовность к изменениям, неопределенности и риску, использованию благоприятных возможностей, приспособлению к изменениям внешней среды, в том числе путем изменения места в среде [7, с. 82].

Приведем примеры стратегических направлений развития организаций.

1. Стратегия белорусской торговой сети «ГИППО» заключается в развитии (рост и расширение) розничной сети «ГИППО», постоянном открытии новых магазинов (гипермаркеты с широким ассортиментом и супермаркеты, уютные магазины рядом с домом) как в Минске, так и в регионах; использовании современных методов торговли, программ лояльности и постоянных скидок.

2. Стратегия крупнейшего ритейлера одежды в США и второй по величине в мире компании Gap: от продажи джинсов известных компаний-производителей до сети магазинов (порядка 3150 магазинов по всему миру и свыше 150 тыс. человек персонал), реализующих бренды, в том числе собственные, такие как Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime и Athleta. В одежде Gap учтены и сочетаются все модные тенденции стран Европы и США, что дает возможность сети магазинов расширяться и предлагать покупателям то, что они ждут от современной одежды для работы и отдыха.

Одежда Gap в Беларуси своими собственными торговыми площадками не представлена. Брэндовые товары, реализуемые в Белоруссии, имеют высокую стоимость и узкий ассортимент.

Развитие рыночных экономических систем свидетельствует о том, что скорость изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Следовательно, и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений и порождаемых ими возможностей. Процесс разработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации на рынке.

Стратегия дает ответ на вопрос, как, каким из возможных способов организация будет идти к достижению своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения [8, с. 167].

1.2. Характеристики долгосрочного и стратегического планирования

Разработка стратегии организации осуществляется посредством стратегического планирования. Как известно, современные темпы изменений и увеличения объема знаний настолько велики, что стратегическое планирование выступает по существу единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству организации инструмент функционирования ее на длительную перспективу.

Планирование – это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Стратегическое планирование – это процесс определения стратегии организации путем анализа стратегических позиций, исследования внешних и внутренних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации ее конкурентных преимуществ.

Важным моментом является разграничение понятий стратегического и традиционного долгосрочного планирования (табл. 1).

Таблица 1. **Характеристики долгосрочного и стратегического планирования**

Критерии отличий	Характеристики планирования	
	долгосрочного (долговременного)	стратегического
Цель планирования	Решение отдельных самостоятельных проблем стратегии организации (разрабатывается чаще всего как составная часть стратегического плана)	Формулируются задачи, увязанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия достижения поставленных целей
Характер планирования (содержание плана)	Количественный (делается упор на распределение ресурсов)	Описательный (решение относительно сфер деятельности и выбора новых направлений)
Адаптация к условиям маркетинговой среды	Ориентация в основном на внутреннюю среду	Ориентация на динамику внутренней и внешней среды
Метод планирования	Экстраполяция ряда показателей (в перспективе итоги деятельности улучшаются по сравнению с прошлым)	Планирование на основе предвидения изменений (стратегический анализ, который связывает перспективы организации и ее цели)
Результат	Часто постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты (выше или ниже планируемых)	Постановка более реальных целей развития
Срок планирования	Прямо не связано с временными ограничениями	Связано с определенными временными рамками, которые нельзя точно установить в условиях нестабильного развития экономики

В условиях неопределенности бизнес-среды сложно установить определенные временные рамки и тот промежуток времени, который является долгосрочным для одной организации и может быть краткосрочным для другой. Поэтому использование термина «стратегическое планирование» представляется более предпочтительным. Оно не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и сущность этой работы.

Долгосрочное планирование – это планирование, которое отвечает потребностям организации в тех случаях, когда ее будущие задачи еще связаны с прежними и возможно применение экстраполяции. В противном случае возникает необходимость в стратегическом планировании.

Главные задачи долгосрочного планирования:

- формулирование целей организации (увеличение прибыли, объемов продаж; снижение расходов; капиталовложения);
- составление программ работы организации по основным сферам ее деятельности;
- создание бюджетов для отдельных подразделений;
- разработка плана проведения контроля за реализацией принятых решений и соблюдением установленных бюджетов.

В стратегическом планировании центр тяжести переносится на активное формирование будущего и основывается на исходном предположении о том, что эффективное решение стратегических проблем организации может иметь место только в результате рациональной и взвешенной оценки таких факторов, как:

- сбалансированность внешнего окружения организации с ее внутренними ресурсами;
- готовность организации к изменению своих структур;
- мотивированность трудового коллектива;
- культура организации;
- информационная система, действующая в организации.

Учет этих факторов позволит выполнить основные функции стратегического планирования:

- выявить главные проблемы организации;
- создать рамки для более детального планирования и принятия текущих решений;
- обеспечить планирование на более длительный период времени в сравнении с другими видами планирования;

• придать деятельности организации в разные периоды стройность и внутреннее единство;

• способствовать активизации работы высшего руководства.

Согласно П. Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. *Главная задача стратегического планирования* – обеспечение нововведений и изменений в организации в достаточной степени.

1.3. Взаимосвязь стратегического планирования и стратегического управления

Для изучения проблемы взаимосвязи стратегического планирования и стратегического управления необходимо определить сущность и признаки стратегического управления.

Стратегическое управление бизнесом определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, т.е. как бы осуществлять взгляд из будущего в настоящее [12].

Приведем некоторые подходы авторов к определению термина «стратегическое управление» (табл. 2).

Как видим, подходы к определению термина «стратегическое управление» различны. Это связано со сложностью отражения в данном понятии многообразия признаков стратегического управления.

Характерные признаки стратегического управления:

• рассмотрение долгосрочной перспективы;

• опора на человеческий потенциал как стержень организации, ее основную ценность;

• ориентация деятельности на запросы потребителей;

• осуществление гибкого реагирования на изменения в окружении, позволяющего добиться конкретных преимуществ;

• ориентация всей совокупности мер в расчете на выживание и достижение целей организации в долгосрочной перспективе [12].

Управление организацией предполагает понимание процесса стратегического управления, рассмотрение которого возможно при *установлении взаимосвязи стратегического планирования и стратегического управления*.

Таблица 2. **Определение термина «стратегическое управление»**

Автор	Определение
Д. Шендел и К. Хаттен	Процесс определения (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям
Д.М. Хиггенс	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Дж. Пирс и Р. Робинсон	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации
О.С. Виханский	Такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей
В.А. Чернов	Вид деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации, обеспечение оптимального взаимодействия организации с ее окружением

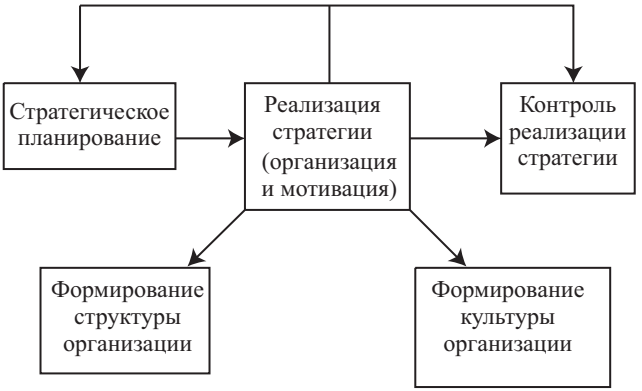

Рис. 2. Процесс стратегического управления

Стратегическое планирование является частью системы стратегического управления, следовательно, взаимосвязь между ними такая же, как между планированием и управлением вообще, т.е. первое является хоть и приоритетным, но лишь одним из трех (планирование, реализация, контроль) элементов процесса управления (рис. 2).

1.4. Преимущества стратегического планирования деятельности организации

Как и любой подход к управлению организациями, разработка стратегий их развития имеет свои преимущества и сложности, влияющие на деятельность организаций. Их следует знать и учитывать в процессе управления с целью повышения его результативности (табл. 3).

Когда мы уверены в своих действиях, нам, как правило, удается добиться высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации.

1.5. Классификация стратегий организации

Питер Лоранж выделяет три типа стратегий организаций, которые разрабатываются по уровням управления ими.

Прежде чем рассматривать типы стратегий организации, раскроем понятие «тип стратегии».

Толковый словарь русского языка трактует термин «тип» как форму, вид чего-нибудь, обладающие определенными признаками, а также образец, которому соответствует известная группа предметов, явлений. С нашей точки зрения, ***тип стратегии*** – это группа стратегий в их системе, объединенная по какому-либо признаку.

В литературе, например, стратегии типизированы по уровню принятия решений в организации. Конкурентные стратегии организаций могут быть разделены на типы исходя из доли рынка, принадлежащей организации. Конкурентные стратегии организаций, действующих на одном рынке, могут быть разделены на типы, ориентированные на различные условия экономической среды и ресурсы, находящиеся в распоряжении организации.

Стратегия в организации разрабатывается и реализуется на трех уровнях принятия решений.

Таблица 3. **Преимущества и сложности, связанные с наличием стратегии организации**

Влияние стратегии на организацию	Преимущество	Сложности
Задает направление развития	Основной смысл стратегии – указать организации надежный курс развития в существующих условиях	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но иногда целесообразно снизить скорость, замедлить ход; внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперед, обращать внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение
Координирует усилия	Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны	Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности
Характеризует организацию	Стратегия отражает в общих чертах характер организации и ее отличительные особенности, дает возможность разобраться в том, как организация «ведет дела»	Развитие организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы
Обеспечивает логику	Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок	Творчество не терпит последовательности – творец находит новые сочетания явлений, до тех пор считавшихся несовместимыми

*Таблица составлена на основании издания: *Минцберг, Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. Серия «Теория и практика менеджмента». С. 20–22.

Первый уровень – *корпоративный* – присутствует в организациях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – *сферы бизнеса* (*бизнес-уровень*) – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на стратегии корпоративного уровня, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий уровень – *функциональный* – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, производства, управления персоналом и т.д.

Первым типом стратегий организаций, выделенным Питером Лоранжем, является стратегия, относящаяся к организации как единому целому. Это так называемая ***корпоративная (общая, генеральная, базовая) стратегия организации***.

К *корпоративным* (*общим, генеральным, базовым*) *стратегиям организации*[1] относятся нижеследующие.

I. *Стратегия роста*. Предусматривает значительное повышение установленных целей и основных показателей деятельности организации. Она применяется в быстро изменяющихся отраслях. При работе в неустойчивых условиях эта стратегия позволяет организации избежать банкротства. Но при этом необходимо сделать выбор между быстрым краткосрочным и умеренным долгосрочным ростом, учитывая все последствия в ближайшем будущем и более отдаленной перспективе. В практике часты случаи, когда быстрый прирост ряда финансовых показателей оборачивается в дальнейшем разорением.

Стратегия роста отражает пять подходов к росту организации и связана с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта (товара), рынка, отрасли, положения организации внутри отрасли, технологии и инновации (оборудование, его размещение и др.).

---

[1]Примеры стратегий организаций приведены в практической части учебного пособия (табл. 31).

Каждый из пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, может быть принято решение заменить ассортимент реализуемого товара либо остановиться на существующем ассортименте.

II. *Стратегия ограниченного роста* (*стабильности*). Предполагает сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержку. Данная стратегия направлена на минимизацию влияния слабых сторон организаций с учетом ситуации на рынке или минимизацию угроз, связанных с внешней средой, используя сильные стороны организаций. Таким образом, деятельность организаций расширяется за счет их возможностей, а также учета угроз, связанных с внешними условиями функционирования организаций (например, инфляции). Это наименее рискованный способ действий зрелых организаций – обойтись без больших перемен в их функциях и структуре.

III. *Стратегия сокращения*. Выражается в том, что результат работы организации в очередном году предполагается ниже, чем в предыдущем. К ней руководство организации прибегает в экстренных случаях в периоды экономического спада при условии тяжелого положения дел в организации, а также когда речь идет о коренной ее перестройке.

IV. *Стратегия ликвидации*. Представляет собой стратегию сокращения и осуществляется тогда, когда организация не может вести дальнейший бизнес.

V. *Комбинированная стратегия*. Сочетает стратегию изменения курса и стратегию реструктуризации. Сочетание типов стратегий практикуется организациями, действующими одновременно в нескольких отраслях с различными экономическими и технологическими условиями. Основной мотив реализации данной стратегии – улучшить эффективность функционирования организации в целом, ее портфеля или даже сохранить существование организации.

Все корпоративные стратегии организации имеют *альтернативные стратегии*.

I. *Альтернативные стратегии роста*. Данные стратегии включают три группы стратегий.

1. *Стратегии концентрированного* (*интенсивного*) *роста*. К ним относятся стратегии, которые связаны с изменением ассортимента товаров и (или) рынка и не затрагивают другие

элементы. В случае следования этим стратегиям организация пытается оптимизировать ассортимент с учетом запросов покупателей (товар с новыми качествами, новый товар), не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок. Таким образом, интенсивный рост возможен в тех случаях, когда организация не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам.

Выделяют следующие основные стратегии интенсивного роста:

• *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой организация делает все, чтобы с данным товаром на данном рынке завоевать лучшие позиции;

• *стратегия развития* (*расширения*) *рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для традиционно реализуемого товара;

• *стратегия развития товара*, предполагающая решение задачи роста за счет реализации нового товара или усовершенствованного, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке.

2. *Стратегии интегрированного роста.* При интеграции организация вовлекается в новый вид деятельности, что может стоить больших финансовых затрат. К осуществлению таких стратегий организация может прибегать, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста, но в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Организация может осуществлять интегрированный рост путем приобретения собственности и расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения организации в рамках отрасли.

Выделяются следующие основные стратегии интегрированного роста:

• *стратегия обратной вертикальной интеграции*[1] (*регрессивная интеграция*), направленная на рост организации за счет усиления контроля над поставщиками либо приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между поставщиком и торговой организацией (посреднические услуги). Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может привести к благоприятным результатам, так как организация приобретает устойчивые хозяйственные связи на основе выгодных для нее договоров;

---

[1]Вертикальная интеграция – объединение по цепочке «производитель – потребитель».

• *стратегия идущей вперед вертикальной интеграции* (*прогрессивная интеграция*), выражающаяся в росте организации за счет приобретения либо усиления контроля над системами распределения и продаж;

• *стратегия горизонтальной интеграции*, при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами, старается объединить конкурентов.

3. *Стратегии диверсифицированного роста.* При диверсификации распределение средств между несколькими сферами деятельности позволяет в случае неудачи сохранить их часть. Эти стратегии реализуются в том случае, когда отрасль не дает организации возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли намного привлекательнее.

Выделяют следующие основные стратегии диверсифицированного роста:

• *стратегия центральной диверсификации* (*концентрическая диверсификация*), базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей закупки новых товаров, оказании услуг. При данной стратегии наиболее полно используются возможности освоенного рынка;

• *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет реализации принципиально новых товаров, которые могут вызвать интерес покупателей. При данной стратегии организация должна ориентироваться на уже имеющиеся возможности, например торговые площади;

• *стратегия конгломеративной диверсификации*, предполагающая включение в портфель сфер бизнеса организации новых сфер бизнеса посредством приобретения организаций, создания организаций «с нуля», создания совместных организаций. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности компетентности имеющегося персонала, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

II. *Стратегии целенаправленного сокращения бизнеса*. Данные стратегии включают три группы стратегий.

1. *Стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу,

который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время так называемого сбора урожая. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося товара. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постоянном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

2. *Стратегия сокращения* (*отсечения*), заключающаяся в том, что организация закрывает или продает одно из своих подразделений или часть бизнеса, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям организации бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения.

3. *Стратегия сокращения расходов*, достаточно близкая к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями: она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Можно сказать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

Выделяют две формы ликвидации организации:

- *закрытие*, которое подчеркивает факт неэффективности деятельности субъекта рынка;
- *банкротство*, при котором организация является неплатежеспособной.

Организация может осуществлять различные виды хозяйственной деятельности (торговля (розничная, оптовая), заготовительная деятельность, общественное питание, промышленное производство и др.), приносящие ей прибыль или другую пользу, т.е. имеет бизнес-портфель. Каждому виду бизнеса соответствует определенная *бизнес-стратегия*. *Бизнес-стратегии* – это стратегии развития отдельных видов деятельности организации.

Бизнес-стратегия организации направлена на достижение, удержание и капитализацию конкурентных преимуществ в

конкретной области бизнеса, которая представляется стратегически важной с корпоративных позиций. Некоторые авторы отождествляют понятия «бизнес-стратегия» и «конкурентная стратегия». На наш взгляд, это можно объяснить тем, что невозможно указать конкурентные преимущества организации, занимающейся различными видами деятельности, так как на отдельно взятом рынке конкурируют не сами организации, а их соответствующие бизнес-подразделения.

Бизнес-стратегия организации направлена не только на борьбу с конкурентами. Иначе следовало бы говорить о том, что вне конкурентной среды организация не имеет стратегии развития. Любая организация имеет перспективные цели, бизнес не может постоянно менять свой курс, не может быть настолько гибким, чтобы реагировать на изменения в хозяйственной среде мгновенно. Сегодня, как отмечает В.С. Ефремов, внимание акцентируется на конкурентных преимуществах в связи с тем, что цели выживания организации в конкурентной среде становятся доминирующими над другими, определяющими перспективную линию их поведения. Мы согласны с автором в том, что в центре внимания организации всегда находится покупатель с его интересами и пожеланиями, и бизнес-стратегия организации должна ориентироваться на «преимущества не над конкурентами, а преимущества по отношению к потребителю».

По мнению М. Портера, ***стратегия конкурентной борьбы*** – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций организации в отрасли. Он выделяет три внутренне непротиворечивые и успешные стратегии: стратегия минимизации издержек; стратегия дифференциации; стратегия концентрации (фокусирования).

Стратегия минимизации издержек. Основана на достижении уровня издержек реализации товаров ниже основных конкурентов (при этом качество продукции должно быть не ниже среднеотраслевого), на высокой производительности труда и всемерной экономии издержек.

Стратегия дифференциации продукта. В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек М. Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Данная стратегия основана на способности организации показать уникальность (по сравнению с конкурентами)

товара для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов продаж, послепродажного обслуживания.

Стратегия концентрации (*фокусирования*). Основана на выборе узкой сферы (цели) конкуренции. Организация выбирает сегмент рынка или рыночную нишу и пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к особенностям данного сегмента.

Ф. Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащей организации, выделяет четыре типа конкурентных стратегий: стратегии лидера рынка; стратегии новичка рынка, или «бросающего вызов»; стратегии ведомого, или «следующего за лидером»; стратегии «нишевика», или специалиста [16].

Стратегии лидера рынка. Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибуции и интенсивности продвижения. Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути увеличения общего спроса на рынке, защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий, увеличения доли своего присутствия на рынке.

Стратегии новичка рынка, или *«бросающего вызов»*. С целью увеличения своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования.

К наступательным стратегиям относятся:

- лобовая атака (выявление сильных сторон конкурента; сразу по нескольким направлениям);
- фланговая атака (выявление наиболее слабых сторон конкурента);
- окружение (нанесение ударов сразу по всем направлениям так, что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла, обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);
- удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки, например, налаживает дистрибуцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);

• технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда вместо копирования товаров конкурента компания-претендент разрабатывает превосходящие по уровню технологии);

• партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

Стратегии «ведомого», или *«следующего за лидером»*. Доля «ведомого» на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый «ведомый» пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому «ведомые» при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Характерные стратегии «ведомых»:

• клонирование и паразитическое существование за счет лидера;

• имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т.д.;

• приспособленчество, заимствование товаров лидера.

Стратегии «нишевика», или *специалиста*. Альтернативой «ведомого» большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие организации обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным организациям. Компании, занимающие малую долю рынка внутри небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном счете «нишевик» хорошо узнает потребности целевых потребителей и может удовлетворить их лучше конкурентов. Ключевой момент – узкая специализация.

В предложенной российским экономистом А. Юдановым теории конкурентных стратегий организаций, действующих на одном рынке, все их многообразие разделено на четыре основных типа, каждый из которых ориентирован на различные условия экономической среды и ресурсы, находящиеся в распоряжении организации. К ним относятся виолентная, патиентная, коммутантная и эксплерентная стратегии (табл. 4).

Конкурентные стратегии, основанные на конкурентных преимуществах, на доле рынка организации, рекомендованные организациям розничной торговли, представлены в табл. 5 [27, с. 755, 756].

Таблица 4. **Конкурентные стратегии организации, их характеристика, приемлемость реализации стратегии**

Тип стратегии	Характеристика стратегии	Приемлемость реализации стратегии
Виолентная стратегия	Низкие издержки обращения за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей [24]	Гиганты, мощь которых позволяет осуществлять контроль над значительной долей рынка
Патиентная стратегия	Сосредоточение усилий на продукции, пользующейся ограниченным спросом, поиск и активное формирование специальных потребностей	Узкоспециализированные предприятия, хорошо освоившие одну из ниш рынка. Как правило, это не очень крупные предприятия [24]
Коммутантная стратегия	Предложение товаров-имитаторов, подделок, изменение сферы деятельности	Маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса предприятия
Эксплерентная стратегия	Инновации, новые технологии и товары	Предприятия, слабо связанные с рынком, не имеющие достаточных средств для его освоения

Таблица 5. **Конкурентные стратегии организаций розничной торговли**

Стратегические группы конкурентов	Характеристики групп организаций	Конкурентные стратегии, основанные	
		на конкурентных преимуществах (по М. Портеру)	на доле рынка организации (по Ф. Котлеру)
1	2	3	4
Магазин в шаге от дома: «Седьмой Континент», «Перекресток», «Виктория», «Дикси», «ГИППО»	Ассортимент товаров повседневного спроса известных производителей. Круглосуточный режим работы магазина	Стратегия концентрации (фокусирования), основанная на дифференциации потребностей покупателей и направленная на оптимизацию ассортимента продовольственных товаров	Стратегии «нишевика», или специалиста
Мономагазины (узкоспециализированные организации): бытовая техника и электроника: «Эльдорадо», «М. Видео», «Техносила», «Магазин электроники “Мир”» сотовая связь и цифровая техника: «Евросеть», «Связной», «Диксис Холдинг», «Концерн “Белый ветер”» фармацевтика: «Аптечная сеть 36,6», «Фармакор», «Ригла», «Нэйче продакт холдингс лимитед Эс-Эй» (Natur Produkt Holdings Limited S.-A.) косметика и парфюмерия: «Алькор», «Арбат Престиж», «Компания “Южный двор”», «Единая Европа: СБ» компании: «Зэ Гэп» (The Gap), «Тойсрус» (Toys’R’Us), «Б. Далтон» (B. Dalton), «Радио Шак» (Radio Shack)	Чаще всего расположены в спальных районах города или торговых центрах. Ассортимент товаров глубокий, поставщики постоянные	Стратегия концентрации (фокусирования), основанная на дифференциации предлагаемых непродовольственных товаров и направленная на расширение рыночной ниши	Стратегии «нишевика», или специалиста

Магазины-дискаунтеры: «Пятерочка», «Магнит», «Дикси», «Копейка»	Ассортимент чаще всего товаров первой необходимости, по низким ценам. Удобный режим работы – без перерыва и выходных	Лидерство в издержках	Стратегии «нишевика», или специалиста, в сочетании со стратегией новичка рынка, или «бросающего вызов»
Фирменные магазины производителей: «Гефест» (GEFEST), «Белвест» (Belwest)	Полный ассортимент продукции производственного предприятия. Высокое качество продукции	Стратегия дифференциации продукции, основанная на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения	Стратегии «нишевика», или специалиста, в сочетании со стратегией «ведомого», или «следующего за лидером»
Магазины с VIP-продукцией: «Ви-Ай-Пи колекшн» (VIP COLLECTION)	Расположены в центре города. Широкий ассортимент продовольственных товаров класса «Премиум», а также товаров повседневного спроса. Дополнительные услуги по доставке покупок в офис, на дом. Высокое качество обслуживания покупателей	Стратегия концентрации (фокусирования), основанная на дифференциации продовольственных товаров класса «Премиум», направленная на достижение высокого уровня разнообразия и уникальности предложения	Стратегии «нишевика», или специалиста
Универсамы (супермаркеты): «Перекресток», «Седьмой Континент», «Патэрсон», «ГИППО», «Евроопт»	Широкий ассортимент продуктов питания известных производителей. Сопутствующий непродовольственный товар по среднерыночным ценам. Магазины расположены на территории	Стратегия фокусирования (концентрации), основанная на низких издержках	Приемлемые стратегии: стратегии «ведомого», или «бросающего вызов», стратегии «ведомого», или «следующего за лидером»

Окончание табл. 5

1	2	3	4
	города. Непосредственная близость к покупателю. Дополнительные услуги.		
Торговые сети:	Универсальные торговые предприятия, предлагающие ассортимент продовольственных и сопутствующих непродовольственных товаров. Услуги покупателям с разным уровнем дохода. Занимают доминирующую позицию на городском рынке.		
сети-дискаунтеры: «Кашелка», «Пятерочка», «О'кей», ЗАО «Тандер» («Магнит»), ООО «Росток», «Пятерочка» (ООО «Агроторг-Ростов»), ООО «Империя продуктов», «Евроопт»	Узкая товарная линейка. Наличие продовольственных товаров неизвестных производителей, поставщиков. Низкие цены на товар	Стратегия концентрации (фокусирования), основанная на низких издержках	Стратегия «нишевика», или специалиста, в сочетании со стратегией «бросающего вызов»
сети, поддерживающие среднерыночный уровень цен: ООО «Апекс Плюс», ООО «Солнечный круг», ООО «Ассорти»	Акцент на покупателей с низкими и средними доходами, предпочитающих качественные товары	Стратегия концентрации (фокусирования), основанная на дифференциации потребностей покупателей	Приемлемые стратегии: стратегии «ведомого», или «бросающего вызов»; стратегии «ведомого», или «следующего за лидером»
сети, в ассортименте которых продовольственная продукция класса «Премиум»: ООО «Перекресток», ООО «О'кей», «ГИППО» и т.д.	В ассортимент включены деликатесы и продовольственные товары класса «Премиум». Высокое качество товаров и уникальность предложения, разнообразие ассортимента	Стратегия концентрации (фокусирования), основанная на дифференциации продовольственных товаров класса «Премиум»	Стратегии лидера рынка

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 5

1.1. Понятие стратегии организации 5
1.2. Характеристики долгосрочного и стратегического планирования 8
1.3. Взаимосвязь стратегического планирования и стратегического управления 11
1.4. Преимущества стратегического планирования деятельности организации 13
1.5. Классификация стратегий организации 13

2. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ 32

2.1. Информационное обеспечение стратегического планирования деятельности организации 32
2.2. Понятие стратегии организации торговли и стратегии коммерческой деятельности организации торговли 34
2.3. Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли 35
2.4. Структура документа, отражающего описание стратегии организации 41

3. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ 46

3.1. Принципы стратегического планирования деятельности организации 46
3.2. Технология стратегического планирования 49
3.3. Подходы к разработке стратегии 52

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 56

4.1. Оценка внешней среды организации 56
4.1.1. Цели, принципы и методы стратегического анализа . . . 56
4.1.2. Анализ внешней среды организации 58

4.2. Оценка внутренней среды организации 66
4.2.1. Внутренняя среда организации, составляющие ее оценки 66
4.2.2. Система направлений комплексной оценки коммерческой деятельности организации торговли 69
4.2.3. Портфельный анализ, его преимущества и недостатки. . . 82
4.3. Матричные методы анализа и планирования 84
4.3.1. Метод Boston Consulting Group 84
4.3.2. Матрица «Конкурентоспособность – Стадия жизненного цикла» как инструмент оценки сбалансированности товарного ассортимента организации 88
4.3.3. Матрица «Привлекательность – Конкурентоспособность» 94

5. ОБОБЩАЮЩИЙ АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ 97

5.1. Методика применения SWOT-анализа 97
5.2. Оценка стратегических позиций и конкурентоспособности организаций 102

6. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 106

6.1. Понятие и роль миссии организации 106
6.2. Факторы выработки миссии и подходы к ее определению. . . 108
6.3. Различия между миссией организации и целями организации 112

7. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ . . . 120

7.1. Сущность оценки действующей стратегии организации. . . 120
7.2. Критерии оценки стратегии организации 120

8. ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ 125

8.1. Общетеоретические основы науки стратегического управления организацией 125
8.1.1. Стратегическое управление. Корпоративные стратегии организации и их характеристика 125
8.1.2. Определение действующей стратегии организации . . . 126
8.2. Состав и содержание стратегии организации торговли. 135
8.3. Технология стратегического планирования и подходы к его осуществлению. 135
8.4. Стратегический анализ. Оценка внешней среды организации 136

8.4.1. Изучение влияния внешней среды на деятельность организаций 136
8.4.2. Оценка конкурентных позиций торговых организаций на рынке 137
8.5. Оценка внутренней среды организации 145
8.5.1. Оценка товарного портфеля организации торговли с применением метода Boston Consulting Group. 146
8.5.2. Оценка сбалансированности товарного ассортимента магазина с помощью матрицы «Конкурентоспособность – Стадия жизненного цикла товара» 152
8.5.3. Оценка товарного портфеля организации торговли с применением матрицы «Привлекательность – Конкурентоспособность». 154
8.6. Обобщающий анализ среды деятельности организации с использованием методики SWOT-анализа. 156
8.7. Определение факторов разработки и категорий выражения миссии организации 157
8.8. Оценка стратегии организации 163

ПРИЛОЖЕНИЯ 166

ЛИТЕРАТУРА 170

Пигунова, О. В.

П32 Стратегия организации торговли : учеб. пособие / О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко. – Минск : Вышэйшая школа, 2017. – 174 с. : ил.

ISBN 978-985-06-2821-3.

Раскрываются ключевые понятия теории стратегического планирования. Дана классификация стратегий организации. Рассматриваются объекты стратегического управления коммерческой деятельностью.

Представлены подходы к этапам разработки стратегий организаций; определению миссии; установлению целей организации; анализу маркетинговой среды деятельности торговой организации, включающему матричные инструменты оценки товарного портфеля организации; обобщающему анализу среды деятельности организации; оценке ее стратегической позиции на рынке и конкурентоспособности; оценке результативности стратегии организации.

Для студентов учреждений высшего образования по специальности «Коммерческая деятельность», полезно руководителям, специалистам-практикам в сфере стратегического управления деятельностью организаций торговли.

УДК 339.3:005(075.8)
ББК 65.422я73

Учебное издание

Пигунова Ольга Владимировна
Бондаренко Оксана Григорьевна

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ

Учебное пособие

Редактор *Т.К. Хваль*
Художественный редактор *Т.В. Шабунько*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректор *Т.К. Хваль*
Компьютерная верстка *Н.В. Шабуни*

Подписано в печать 08.11.2017. Формат 84×108/32. Бумага офсетная. Гарнитура «NewtonC». Офсетная печать. Усл. печ. л. 9,24. Уч.-изд. л. 9,35. Тираж 400 экз. Заказ 3035.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Вышэйшая школа”». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013.
Пр. Победителей, 11, 220004, Минск e-mail: market@vshph.com http://vshph.com

Открытое акционерное общество «Типография “Победа”». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 2/38 от 29.01.2014. Ул. Тавлая, 11, 222310, Молодечно.