

УДК 658.8.012
ББК 65.42-211
Б 81

Рецензенты: Н. И. Исайчикова, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой маркетинга Гомельского филиала
Международного университета «МИТСО»;
О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой коммерции и логистики
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендованы к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

Бондаренко, О. Г.

Б 81 Стратегии ритейла : тексты лекций для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / О. Г. Бондаренко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 56 с.
ISBN 978-985-540-177-4

Раскрываются общетеоретические основы стратегического ритейла. Представлено методическое обеспечение процесса разработки и оценки эффективности стратегий ритейла. Даны тестовые задания для проверки знаний по курсу «Стратегии ритейла».

Издание предназначено для магистрантов специальности 1-25 81 09 «Коммерческая деятельность».

УДК 658.8.012
ББК 65.42-211

ISBN 978-985-540-177-4

© Бондаренко О. Г., 2015
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

ВВЕДЕНИЕ

Особое место на рынке субъектов хозяйствования занимают организации розничной торговли. Они обеспечивают доведение товаров до потребителей и отражают все противоречия макроэкономического порядка. В условиях конкурентной бизнес-среды необходимо стратегическое управление организациями, позволяющее учитывать изменения в их маркетинговой среде.

Результативность стратегического подхода к управлению организациями подтверждена практикой деятельности субъектов хозяйствования зарубежных стран. Однако теория стратегического управления ориентирована на общие подходы к управлению, как правило, производственными организациями. Поэтому для подготовки управленцев торговыми процессами необходим специальный курс, востребованный практикой их деятельности в условиях трансформирующейся экономики.

Основная задача учебного издания – ознакомить читателя с практикой использования стратегического управления в организациях торговли, показать преимущества его применения, наделить обучающихся знаниями и навыками в области применения различных инструментов стратегического ритейла.

Данное учебное издание позволит решить следующие *задачи*:

- приобрести знания об основных принципах стратегического ритейла и особенностях его реализации в торговых организациях;
- выработать навыки оценки маркетинговой среды торговых организаций;
- овладеть методиками выбора стратегий ритейла;
- освоить практику оценки эффективности стратегий ритейла.

Результатом изучения теоретических и практических основ стратегического ритейла является освоение понятийного аппарата теории стратегического ритейла; методологических подходов к разработке стратегий ритейла и оценке их эффективности, что позволит приобрести *компетенции* в области формирования стратегий ритейла.

В результате освоения практических основ стратегического ритейла формируются следующие *умения*:

- комплексно оценивать состояние маркетинговой среды торговой организации;
- осуществлять обобщающую оценку деятельности организации, ее конкурентных преимуществ;

- применять методы стратегического анализа и планирования для принятия решений в процессе разработки и выбора стратегий ритейла;
- стратегически мыслить.

Тексты лекций подготовлены в соответствии с программой курса и включают четыре темы.

Для подготовки к семинарским, практическим и лабораторным занятиям предлагается перечень учебной и научной литературы.

Тема 1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИТЕЙЛА

1.1. Понятие ритейла¹

Ритейл – розничная продажа, розница, розничная торговля, магазин – продажа товаров и услуг конечному потребителю.

Дословный перевод английского *retail* – розница. В более широком смысле ритейл следует рассматривать не только как торговую точку, но и как принцип организации торговли. Под определение «ритейл» подпадает любая работа с любым покупателем, который может свободно прийти и купить товар.

Ритейл-точка – точка розничной продажи, магазин.

Более древней формой ритейла является стрит-ритейл, или уличная торговля.

Ритейлер – это компания, занимающаяся розничной торговлей (супермаркет, магазин одежды, автосалон, банк, продающий услуги частным клиентам).

Ритейл использует особые ритейл-технологии торговли, а именно:

- размещение организаций розничной торговли по определенным правилам локации;
- предложение сгруппированного ассортимента товаров постоянного спроса;
- применение торгового оборудования;
- применение торгового маркетинга;
- минимум торгового персонала;
- применение самообслуживания клиентов;
- автоматизация учета, закупок и хранения товара;
- оптимизация логистики, торговой площади и др.

Отличительным признаком ритейла является большое разнообразие предлагаемых товаров и услуг, собранных в одном месте. Это сокращает затраты на обслуживание клиентов, снижает расходы, а значит, повышает конкурентоспособность. Использование этих ритейл-технологий позволяет продавать товар в розницу большими объемами, сопоставимыми с объемами продаж оптовой торговли.

Сетевой ритейл – сеть одноформатных (реже разноформатных) магазинов, объединенных одним владельцем, единой системой логистики, закупки, единой товарной политикой. Все это позволяет еще больше снизить расходы, а значит, предложить покупателю цены на

¹ Источник [47].

продукцию значительно ниже, чем в несетевых торговых точках. Низкой ценой, постоянным наличием основного ассортимента, доступностью торговых точек сетевой ритейл привлекает большое количество потребителей и получает большую прибыль за счет оборотов.

Доход ритейла. Основной доход ритейлеру приносит торговая наценка на поставляемый в ритейл товар. К источникам дохода ритейлера также относятся:

1. Дополнительные (маркетинговые) услуги, оплачиваемые поставщиками продукции:

- возможность поставлять товар в ритейл;
- возможность выставить товар на желаемую для поставщика «полку»;
- оплата услуг торгового маркетинга.

2. Промоушен-акции, реклама, продажа (сдача в аренду) торговых площадей для непрофильных товаров.

Ритейл-брендинг – создание бренда в ритейл-сегменте. Ритейл-брендинг – необходимая маркетинговая деятельность, вызванная жесткой конкурентной средой в ритейл-сегменте между владельцами торговых точек, сетевыми операторами ритейл-рынка. Бренд в ритейле – это образ в сознании покупателя физического места для совершения покупок.

1.2. Понятие стратегии ритейла

Слово *стратегия* очень древнее, и происходит оно от греческого слова *strategia* – искусство или наука быть полководцем [27, с. 6] (таблица 1).

Таблица 1 – **Изменение сущности понятия «стратегия» в историческом аспекте**

Трактовка понятия «стратегия»	Происхождение (место и время)
Термин военного лексикона, часть военного искусства (вопросы подготовки и ведения войны)	Китайский полководец Сунь Цзы в работе «Искусство ведения войны» (500-й год до н. э.)
Категория военных действий	Цезарь, Наполеон
Стратег – «руководитель, облеченный высокими полномочиями»	Древняя Греция
Управление ресурсами	США (вторая половина 30-х гг. XX в.)

Окончание таблицы 1

Трактовка понятия «стратегия»	Происхождение (место и время)
<p>Искусство проведения операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достичь поставленной цели.</p> <p>Процесс формулирования долговременных целей и намерений организации, выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей.</p> <p>Долгосрочный план достижения конкретной цели.</p> <p>Набор правил.</p> <p>Программа действий.</p> <p>Направление развития организации.</p> <p>Сочетание ресурсов и навыков, возможностей и рисков и др.</p>	<p>Современная научная литература</p>

Понятие 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. Стратегии 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» [27, с. 6].

Например, В. А. Анташова, В. В. Балабанов, О. С. Виханский, У. Кинг, Г. В. Уварова, П. Хатерти 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, т. е. стратегия предполагает готовность к изменениям, неопределенности и риску, использованию благоприятных возможностей, приспособлению к изменениям внешней среды, в том числе путем изменения места в среде [28, с. 82].

Приведем примеры стратегических направлений развития организаций розничной торговли:

- Стратегия фирмы «3э Гэп» (The Gap) заключается в использова-

нии специализированных магазинов по продаже современной спортивной одежды состоятельным мужчинам и женщинам в возрасте от 20 до 45 лет. Создание магазинов «ГэпКидс» (GapKids) – это попытка расширить рынок, при которой та же форма торговли направлена на другой сегмент потребителей, т. е. семьи с детьми от 2 до 12 лет.

- Фирма «Бэст Бай» (Best Buy) придерживается концепции ориентирования на покупателя, поэтому нередко магазины направлены на определенную целевую аудиторию, например родителей школьников или компьютерных энтузиастов [55].

Стратегия дает ответ на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения [19, с. 167].

Таким образом, разделяя мнения О. С. Виханского, В. В. Варнавского, Е. П. Голубкова, У. Кинга, Д. Клиланда, Н. Н. Лещук, С. В. Разумовой, автор рассматривает *стратегии ритейла* как перспективные, качественно определенные направления (система направлений) развития розничной торговли, разработанные с учетом влияния значимых для организаций факторов маркетинговой среды, обеспечивающие достижение стратегических целей субъектов хозяйствования на рынке.

Стратегия розничной торговли определяет следующее [33, с. 118]:

- целевой рынок розничного торговца;
- форму торговли, которую планирует использовать организация для удовлетворения потребностей целевого рынка;
- методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании (создание и сохранение конкурентных преимуществ).

Целевой рынок – сегмент или сегменты рынка, на обслуживании которых торговец планирует сконцентрировать свои ресурсы и элементы торговли-микс.

Форма торговли – совокупность элементов торговли-микс (предлагаемые товары и услуги, политика ценообразования, программы рекламы и продвижения, подходы к дизайну магазина и представлению товара, типичное расположение) [33, с. 118].

1.3. Классификация стратегий организации

Питер Лоранж выделяет три типа стратегий, имеющих место в организации (рисунок 1). Прежде всего, это стратегия, относящаяся к организации как к единому целому. Это так называемая *корпоративная* (общая, генеральная, базовая) стратегия организации.

Типы стратегий по уровню принятия решений



Рисунок 1 – Классификация стратегий организации в зависимости от уровня принятия решений и по общим классификационным признакам

Организация может осуществлять различные виды хозяйственной деятельности (заготовки, общественное питание, промышленное производство и др.), приносящие ей прибыль или другую пользу, т. е. имеет бизнес-портфель. Каждому виду бизнеса соответствует определенная *бизнес-стратегия*.

Функциональные (вспомогательные) виды стратегий обеспечивают реализацию генеральной стратегии организации по отдельным направлениям ее деятельности, таким как экономическая, финансовая деятельность, деятельность по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (инновационная, имитационная), управлению персоналом, информатизации, безопасности и др. Их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность.

Реализуемые на практике стратегии являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. В литературе чаще всего выделяют четыре: рост, ограниченный рост, сокращение и комбинированная стратегия (сочетание трех предыдущих в различных пропорциях).

1.4. Конкурентные стратегии организаций розничной торговли

По мнению М. Портера, *стратегия конкурентной борьбы* – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций организации в отрасли [43].

Он выделяет три внутренне непротиворечивые и успешные стратегии: минимизация издержек, дифференциация, концентрация (фокусирование).

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

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 сбыта, послепродажного обслуживания.

Стратегия фокусирования основана на выборе узкой сферы (цели) конкуренции. Организация выбирает сегмент рынка или рыноч-

ную нишу и пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к особенностям данного сегмента.

Исходя из доли рынка, принадлежащей организации, Ф. Котлер выделяет *четыре типа конкурентных стратегий*: лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста («нишера») [32].

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.

Стратегия 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 (направлена на сильные стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);

- фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);

- окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, 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).

Стратегия «ведомого», или «следующего за лидером». Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные пре-

имущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. К характерным стратегиям ведомых относятся:

- 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.

Стратегия «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 неинтересные более крупным организациям. Компании, занимающие малую долю рынка внутри небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге «нишевик» хорошо узнает потребности целевых потребителей и может удовлетворить их лучше конкурентов. Ключевой момент – узкая специализация.

Конкурентные стратегии, рекомендованные организациям розничной торговли, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Конкурентные стратегии организаций розничной торговли

Стратегические группы конкурентов	Конкурентные стратегии, основанные	
	на конкурентных преимуществах (по М. Портеру) [52, с. 755, 756]	на доле рынка организации (по Ф. Котлеру) [52, с. 755, 756]
Магазин в шаге от дома: «Седьмой Континент», «Перекресток», «Виктория», «Дикси», «ГИППО»	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации потребностей покупателей и направленная на оптимизацию ассортимента продовольственных товаров	Стратегии «нишевика» (специалиста)
Мономагазины (узкоспециализированные организации): бытовая техника и электроника: «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила», «Магазин электроники «Мир»; сотовая связь и цифровая техника: «Евросеть», «Связной», «Дикси Холдинг», «Концерн «Белый ветер»;	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации предлагаемых продовольственных товаров и направленная на расширение рыночной ниши	Стратегии «нишевика» (специалиста)

Продолжение таблицы 2

Стратегические группы конкурентов	Конкурентные стратегии, основанные	
	на конкурентных преимуществах (по М. Портеру) [52, с. 755, 756]	на доле рынка организации (по Ф. Котлеру) [52, с. 755, 756]
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», «Тойсрус», «Б. Далтон», «Радио Шак» (The Gap, Toys'R'Us, B. Dalton и Radio Shack)		
Магазины-дискаунтеры: «Пятерочка», «Магнит», «Диски», «Копейка»	Лидерство в издержках	Стратегии «нишевика» (специалиста) в сочетании со стратегией «бросающего вызов»
Фирменные магазины производителей: «Гефест», «Белвест» (GEFEST, Belwest)	Стратегия дифференциации, основанная на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения	Стратегии «нишевика» (специалиста) в сочетании со стратегией «следующего за лидером»
Магазины с VIP-продукцией: «Ви-Ай-Пи коллекшн» (VIP COLLECTION)	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации продовольственных товаров класса «Премиум», направленная на достижение высокого уровня разнообразия и уникальности предложения	Стратегии «нишевика» (специалиста)
Универсамы (супермаркеты): «Перекресток», «Седьмой Континент», «Патэрсон», «ГИППО», «Евроопт»	Стратегия фокусирования, основанная на низких издержках	Приемлемые стратегии: «бросающего вызов», «следующего за лидером»
Торговые сети: сети-дискаунтеры: «Кашелка», «Пятерочка», «О'кей», ЗАО «Гандер» («Магнит»), ООО «Росток», «Пятерочка» (ООО «Агроторг-Ростов»), ООО «Империya продуктов», «Евроопт»;	Стратегия фокусирования, основанная на низких издержках	Приемлемые стратегии: «бросающего вызов», «следующего за лидером»

Окончание таблицы 2

Стратегические группы конкурентов	Конкурентные стратегии, основанные	
	на конкурентных преимуществах (по М. Портеру) [52, с. 755, 756]	на доле рынка организации (по Ф. Котлеру) [52, с. 755, 756]
сети, поддерживающие среднерыночный уровень цен: ООО «Апекс Плюс», ООО «Солнечный круг», ООО «Ассорти»; сети, в ассортименте которых продовольственная продукция класса «Премиум»: ООО «Перекресток», ООО «О'кей», «ГИППО» и т. д.	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации потребностей покупателей. Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации продовольственных товаров класса «Премиум»	Стратегия «лидер рынка»

Литература: [2], [12], [14], [15], [19], [21], [24], [26]–[28], [31]–[34], [36], [37], [39], [40], [43], [45], [47], [50], [52], [55].

Тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятие стратегического анализа, его принципы, цели

Стратегический анализ – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и окружения организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Стратегический анализ не позволяет принять решение о направлении развития организации, он предлагает информационную базу для выбора стратегии. Принять решение о выборе стратегии организации можно, используя методы стратегического планирования, синтезирующие результаты стратегического анализа.

В основе стратегического анализа деятельности организации должны лежать следующие общеметодологические *принципы*:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов организации;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;

- принцип учета специфики организации (отраслевой и региональной) [16, с. 70].

Выделяют следующие *методы стратегического анализа*:

- ситуационный анализ (моментный, разовый);
- портфельный анализ;
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам (диагностические интервью);
 - «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
 - экспертные оценки;
 - математические методы – факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.

2.2. Подходы к оценке внешней среды субъекта хозяйствования

Степень воздействия отдельных компонентов внешней среды на различные организации зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения, выбранных целей, исторических и прочих особенностей. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от факторов внешней среды, чем мелкие [17, с. 49].

Подходы к оценке внешней среды организации:

- Анализ PEST-факторов, т. е. факторов политического, экономического, социально-культурного и технико-технологического воздействия [20, с. 101].

- Американские исследователи А. Томпсон и А. Стрикланд предложили примерный перечень характеристик, положительное заключение по которым позволяет составить список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, заключенных во внешней среде.

Методика исследования заключается в следующем:

1. Определяется степень воздействия (высокая, средняя, низкая) отдельных компонентов внешней среды на деятельность организации (таблица 3).

Таблица 3 – Степень воздействия факторов внешней среды на деятельность организации

Организация	Факторы внешней среды							
	Возможность	Степень воздействия			Угроза	Степень воздействия		
		высокая	средняя	низкая		высокая	средняя	низкая

2. Определяется влияние возможностей и угроз на деятельность организации (таблица 4).

Таблица 4 – Влияние возможностей и угроз на деятельность организации

Возможность	Влияние			Средний балл	Угроза	Влияние				Средний балл
	сильное (3 балла)	умеренное (2 балла)	малое (1 балл)			Разрушение (4 балла)	Критическое состояние (3 балла)	Тяжелое состояние (2 балла)	«Легкие ушибы» (1 балл)	

Примечание – В подсчете среднего значения по возможностям и угрозам, связанным с деятельностью организации, принимают участие все члены группы (эксперты).

3. Определяется вероятность реализации возможностей и угроз в деятельности организации (таблица 5).

Таблица 5 – Вероятность реализации возможностей и угроз в деятельности организации

Возможность	Вероятность реализации			Средний балл	Угроза	Вероятность реализации			Средний балл
	высокая (3 балла)	средняя (2 балла)	низкая (1 балл)			высокая (3 балла)	средняя (2 балла)	низкая (1 балл)	

Примечание – В подсчете среднего значения по возможностям и угрозам, связанным с деятельностью организации, принимают участие все члены группы (эксперты).

4. Строится матрица возможностей, связанных с деятельностью организации (рисунок 2).

Полученные в матрице девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, находящиеся в полях «ВС», «ВУ» и «СС», необходимо обязательно использовать. Возможности, соответствующие полям «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. К оставшимся возможностям необходим гибкий подход – их можно использовать при наличии у организации ресурсов.

Вероятность реализации возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Рисунок 2 – Матрица возможностей

5. Строится матрица угроз организации (рисунок 3).

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Рисунок 3 – Матрица угроз

Угрозы, попадающие на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстрого устранения. Угрозы «ВТ», «СК», «НР», «НК», «СТ» и «ВЛ» также необходимо серьезно учитывать и устранять в первостепенном порядке. Угрозы, оставшиеся в других полях матрицы, не должны оставаться без внимания. Необходимо следить за их развитием.

Результатом анализа внешней среды организации должен быть перечень внешних факторов, которые являются потенциальными носителями *угроз* для нее, и список тех факторов внешней среды, изменения в которых могут нести дополнительные *возможности* для организации. При этом возможности должны соответствовать ресурсам организации, что создаст реальную базу для формирования конкурентных преимуществ.

2.3. Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды организации торговли, в первую очередь, предполагает оценку ее товарного портфеля с применением матричного анализа и планирования.

Метод Boston Consulting Group (BCG)

Метод BCG – один из наиболее известных инструментов стратегического планирования. Он является воплощением всеобщего закона перехода количественных изменений в качественные в области экономики, решает задачи обоснования краткосрочных финансовых и товарных решений на основе анализа товарного портфеля организации.

Смысл представления результатов анализа по методу BCG приведен на рисунке 4 [54].

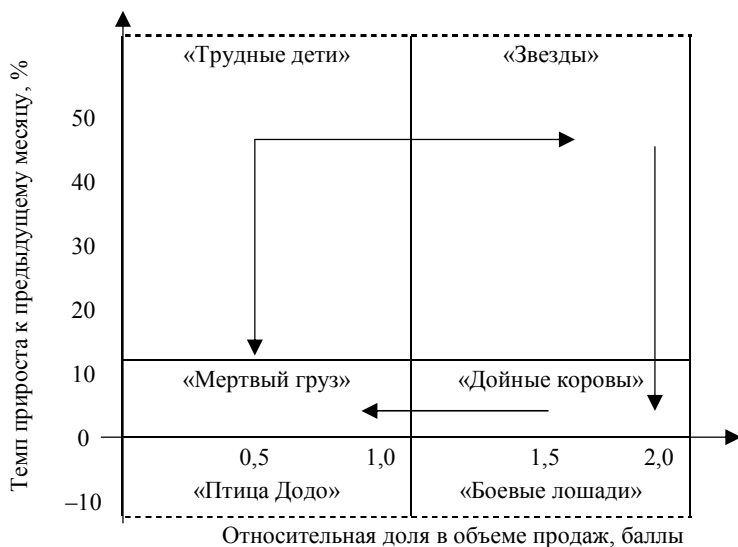


Рисунок 4 – Краткосрочная модель товарного портфеля организации (BCG)

Продукт «Звезда» дает значительные прибыли, но требует средств для поддержания роста. Основная тенденция движения – от «Звезд» к «Дойным коровам».

Продукт «Дойная корова» является источником финансовых средств в основном для «Трудных детей», как правило, не требует значительных вложений для поддержания своего роста. За счет средств, приносимых этим продуктом, проводятся общее развитие, диверсификация и научная работа. Основная тенденция движения – от «Дойных коров» к «Мертвому грузу».

Продукт «Трудное дитя» (или «Темная лошадка», или «Знак вопроса») имеет шансы на успех, но требует значительных средств для поддержания роста. Тенденции движения:

- при успехе – от «Трудных детей» к «Звездам»;
- при неудаче – от «Трудных детей» к «Мертвому грузу».

«Мертвый груз» (или «Неудачник», или «Собака») – самая неприятная позиция. Для выживания необходимы существенные вложения на «разогрев» рынка, если продукт новый. Однако шансов выжить мало. Основные стратегии:

- при наличии прибыли – скромное существование;
- при убыточности – деинвестирование.

Рынок продукта может расти, однако он может и сокращаться. В случае сокращения рынка на оси *Y* ниже нулевой точки будут располагаться отрицательные значения скорости изменения объема продаж. Это приведет к появлению в матрице BCG двух дополнительных позиций: убытки («Птицы Додо») и небольшие доходы («Боевые лошади»).

Обоснование стратегических финансовых и товарных решений на основе анализа товарного портфеля организации осуществляется в следующей последовательности:

1. Проводится анализ товарного портфеля организации на основе *краткосрочной динамики* продаж (по отношению к предыдущему месяцу).

По данным таблицы 6 строится модель BCG (см. рисунок 4).

Таблица 6 – Показатели товарного портфеля организации

Продукция	Объем продаж на отчетную дату, усл. ед.	Темп прироста к предыдущему месяцу, %	Относительная доля в объеме продаж
Примечание – Относительная доля в объеме продаж получена с применением метода экспертных оценок.			

Прежде чем заполнять ячейки матрицы BCG, следует обосновать количественные значения порогов, до которых темп прироста и относительная доля рынка будут считаться малыми, а свыше которых – большими.

На рисунке 4 граница перехода темпа роста из малого в большой соответствует 10%, а граница относительной доли рынка равна 1. Установленный порог в 10% – это примерное среднее значение темпа прироста продаж продукции организации в отчетном году по сравне-

нию с базисным. Если бы общий темп прироста был не 20, а 5% (по западным меркам это немало), то критерий по оси Y мог бы быть равным 2 или 3%.

Критерий, выставляемый по оси X , обосновывается в зависимости от целей проводимого анализа. Например, обоснование следующее: в любом количественном ряду будет лидер, имеющий объем продаж несколько больше остальных организаций (ситуация полного совпадения не рассматривается как маловероятная). Это означает, что объем продаж лидера к объему продаж другого производителя будет больше 1, а обратные отношения – всегда меньше 1.

Проводя анализ товарного портфеля организации на основе краткосрочной динамики, следует помнить один из принципов управления в маркетинге – *отслеживай все, даже краткосрочные изменения, а реагируй на долгосрочные тенденции.*

2. Строится *относительно долгосрочная модель* товарного портфеля организации (рисунок 5), учитывая динамику продаж к началу отчетного года. Для этого необходимо критерий по оси X выбрать равным 0,5 и заполнить таблицу 7.

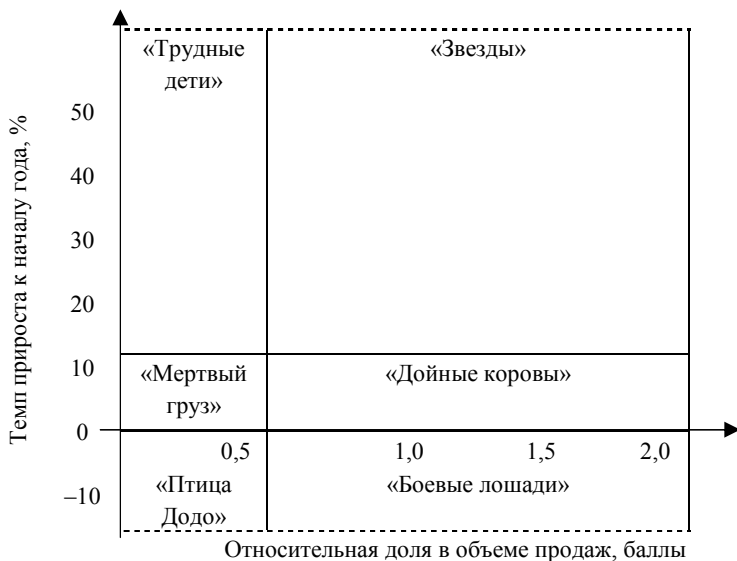


Рисунок 5 – Долгосрочная модель товарного портфеля организации (BCG)

Таблица 7 – Показатели товарного портфеля организации

Продукция	Объем продаж на отчетную дату, усл. ед.	Темп прироста к началу отчетного года, %	Относительная доля в объеме продаж

Примечание – Относительная доля в объеме продаж получена с применением метода экспертных оценок.

3. Делаются выводы на основании следующих вопросов:

- Какие наименования продукции улучшили свои позиции в товарном портфеле организации?
- Какие товарные позиции являются проблемными и требуют более глубокого внутривидового анализа?
- Какие наименования продукции более подвержены воздействиям текущей конъюнктуры рынка – более весомые наименования продукции или менее весомые (по объемам продаж)?

4. Оценивается вклад товарных позиций в доход организации. Для этого следует на основании данных таблицы 8 построить модель оценки вклада от реализации товарных позиций в доход организации (рисунок 6).

Таблица 8 – Показатели товарного портфеля организации

Продукция	Объем продаж на отчетную дату, усл. ед.	Удельный вес в объеме продаж, %	Доходность к цене, %
		100	

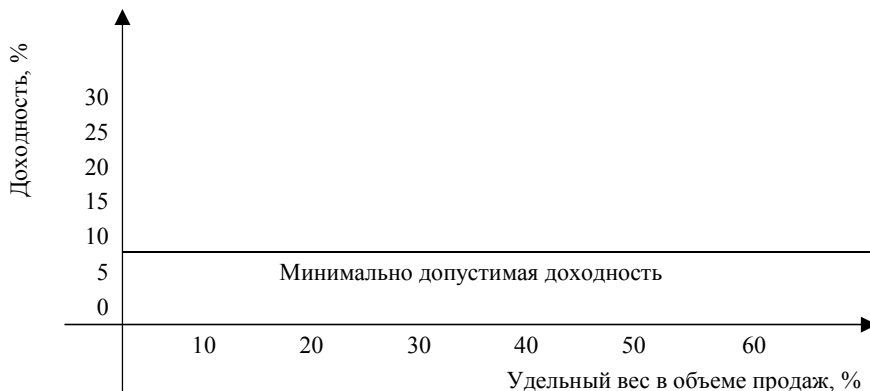


Рисунок 6 – Модель оценки вклада от реализации продукции в доход организации

5. Делаются выводы на основании следующих вопросов:

- Какой товарной позиции следует уделять внимание в первую очередь при принятии финансовых решений, связанных с финансированием мероприятий, направленных на поддержание темпов роста объемов продаж?

- Какие направления развития товарного портфеля организации (по видам продукции) можно предложить по результатам анализа?

6. Проводится анализ товарного портфеля проблемной группы продукции путем построения матриц «темпа роста – относительная доля», «доходность – удельный вес в объеме продаж» и разрабатываются рекомендации, которые должны изменить сложившуюся ситуацию.

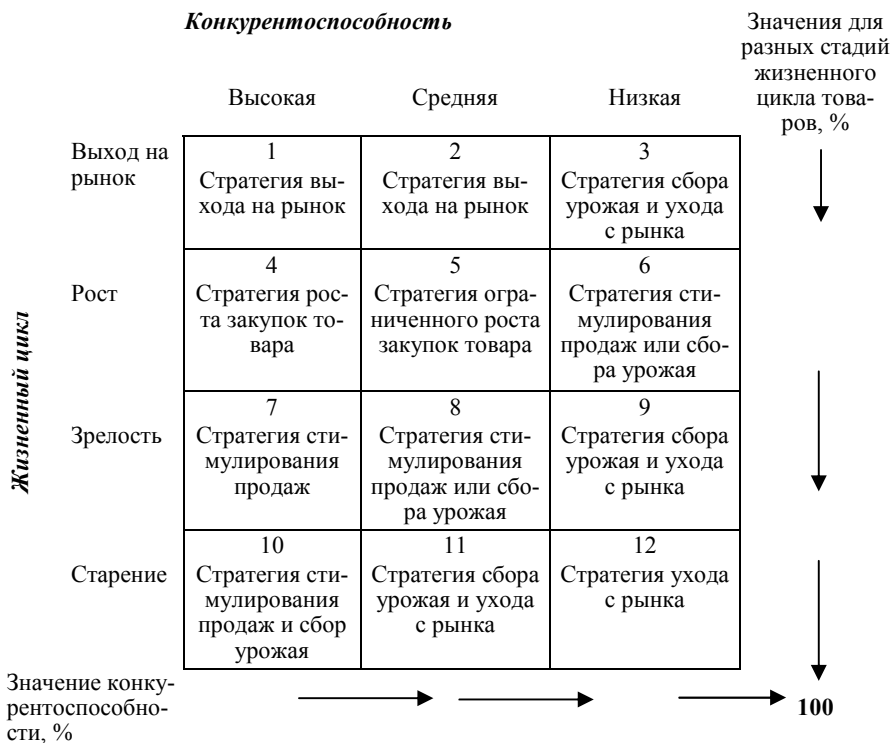
Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»

В специальной литературе для оценки товарного портфеля организации с позиции жизненного цикла товаров предлагается матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла», однако методика его оценки не рассматривается. Данная матрица имеет размерность 4×3 (рисунок 7) и позволяет:

- позиционировать существующие товары;
- оценить сбалансированность товарного портфеля;
- определить приемлемый набор товаров, учитывая их конкурентоспособность;
- выбрать конкретные стратегии для балансировки товарного портфеля с учетом регулирования потоков денежной наличности.

Квадраты 1, 2 включают товары, которые находятся на стадии выхода на рынок и имеют высокую и среднюю конкурентоспособность. Для них рекомендуется использовать стратегию выхода на рынок, предполагающую закупку и организацию продажи пробной партии товаров (позиционирование товаров в торговом зале, активная рекламно-информационная работа в объекте торговли). Это дает возможность оценить успешность операций по закупке товаров, а также изучить факторы, влияющие на их реализацию. Пробная продажа товаров позволяет выявить, какие группы покупателей готовы купить товар, по какой цене, в какой упаковке, на каком сегменте рынка, какие недостатки выявляются в товаре, какие средства рекламы являются наиболее удачными.

Конкурентоспособность



**Рисунок 7 – Матрица, характеризующая состояние
товарного портфеля магазина**

Квадраты 3, 9, 11 показывают, что товары находятся на стадиях выхода на рынок, зрелости, старения, но имеют среднюю конкурентоспособность или не являются конкурентоспособными. Перспективы получения прибыли от реализации товаров очень малы, поэтому, на наш взгляд, уместно применить стратегию сбора урожая и ухода с рынка через сведение к минимуму вложений, предоставление скидок покупателю и вывод ресурсов из данного сегмента ассортимента.

Квадрат 4 включает товары, которые находятся на стадии роста и имеют высокую конкурентоспособность. Рекомендуется увеличить объемы закупа данных товаров до максимума с учетом материальных и финансовых возможностей организации, а также активно рекламировать их.

Квадрат 5 отражает, что товары находятся на стадии роста и имеют среднюю конкурентоспособность. Необходимо осторожно подходить к объемам закупок данного товара, тщательно анализировать фак-

торы продаж, так как велика вероятность изменения его позиции в товарном портфеле организации.

Квадраты 6, 8 показывают, что товары находятся в стадии роста и зрелости, однако конкурентоспособность их средняя и низкая. Рост объема продаж таких товаров связан с ограниченной возможностью приобретения аналогичных более конкурентоспособных товаров в результате воздействия факторов внешней среды (таможенные пошлины, снижение объемов производства и др.). Позиция товаров квадратов 6, 8 в портфеле организации неустойчива, велика вероятность перехода их на другую стадию жизненного цикла. В данном случае необходимо активизировать продажу товаров, используя весь комплекс средств стимулирования продаж, или перейти к стратегии сбора урожая (снижение до минимума вложений, цен на товары).

Квадрат 7 отражает, что товары имеют высокую конкурентоспособность в стадии зрелости. Следует активно использовать средства стимулирования продаж, при этом приоритет должен быть отдан неценовым средствам стимулирования продаж (реклама, выездная торговля и др.), так как конкурентоспособность товара по-прежнему высока.

Квадрат 10 включает товары, которые находятся на стадии старения, однако являются конкурентоспособными. В данном случае следует использовать весь комплекс средств стимулирования продаж, включая ценовые методы, что продлит время пребывания товаров на рынке. Стратегия сбора урожая в данном сегменте операций неизбежна, однако высокая конкурентоспособность товаров позволит говорить о их привлекательности для покупателя, а, следовательно, и для торговой единицы в модифицированном виде. Поэтому существует необходимость внесения организацией торговли рекомендаций по совершенствованию товаров предприятию-изготовителю.

Квадрат 12 включает неконкурентоспособные и находящиеся в стадии старения товары, для которых рекомендуется использовать стратегию ухода с рынка. В данном случае сокращаются затраты, связанные с реализацией этих товаров, и проводится их вывод из ассортиментного набора.

Следует отметить, что установление цены на товар (с учетом спроса, с ориентацией на уровень цен конкурентов) должно зависеть от фазы жизненного цикла товара, его конкурентоспособности и, соответственно, от выбранной стратегии развития ассортиментной концепции организации, ориентированной на реализацию общей ее стратегии. Например, если стратегия организации предполагает ее рост за счет увеличения доли рынка, то применяются более низкие цены, что способствует увеличению объема продаж.

Оценка сбалансированности товарного ассортимента магазинов с использованием матричного метода перспективного анализа и планирования, а также разработка направлений его оптимизации осуществляются в следующей последовательности:

1. Проводится позиционирование товаров в полях матрицы. Конкурентоспособность продукции определяется на основании экспертных оценок, полученных анкетированием специалистов коммерческой службы организации и опросом продавцов магазинов, реализующих данные товары (таблица 9).

Таблица 9 – **Конкурентоспособность, жизненный цикл, розничный товароборот товаров, составляющих товарный портфель магазина**

Товарная группа, товар	Конкурентоспособность товара	Стадия жизненного цикла товара	Розничный товароборот за анализируемый период, усл. ед.
Всего товаров	–	–	

Необходимо позиционировать товары в соответствующие ячейки матрицы «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла товара» и определить вклад каждой ячейки матрицы в объем продаж магазина, а также подсчитать суммарные значения показателей конкурентоспособности и стадий жизненного цикла товаров по столбцам и строкам матрицы.

2. Оценивается сбалансированность товарного портфеля магазина. О сбалансированности товарного портфеля можно судить по полученным результатам по оси жизненного цикла (по рядам). Если, например, товары в стадии старения дают 70% продаж организации, то такой бизнес-портфель крайне несбалансирован.

Для определения оптимального набора товаров в портфеле организации следует учитывать, что основная их группа, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, должна находиться в стадии роста и составлять 70–85% всех товаров в ассортименте торговой единицы.

3. Определяется приемлемый набор товаров с учетом их конкурентоспособности. В случае если товарный ассортимент не сбалансирован, то его следует оптимизировать, определив приемлемый набор товаров в магазине. Информационной базой для проведения данной работы является матрица, характеризующая состояние товарного портфеля торговой единицы.

Результативность направлений сбалансированности товарного ассортимента магазина следует оценить в матрице (см. рисунок 7).

4. По результатам реализации этапов решения задачи *разрабатывается система направлений изменения ассортиментных моделей магазинов по ассортиментным позициям.*

Матрица «привлекательность – конкурентоспособность»¹

Параметрами матрицы Мак-Кинси являются привлекательность товаров для покупателей и их конкурентоспособность (рисунок 8). Она представляет собой двухмерную систему классификации, в соответствии с которой выделены три уровня конкурентоспособности и три уровня привлекательности (низкий до 2,33 балла, средний от 2,33 до 3,66 балла и высокий выше 3,66 балла). В свою очередь, каждая из девяти полученных комбинаций отвечает определенной стратегической позиции товарного портфеля организации (рисунок 8).

		Конкурентоспособность		
		Высокая (3,67)	Средняя (2,33)	Низкая (0)
Привлекательность	Высокая (3,67)	1. Стратегия защиты позиций	3. Стратегия развития	6. Стратегия усиления конкурентных позиций
	Средняя (2,33)	2. Стратегия селективного роста	5. Стратегия выборочного развития	8. Стратегия сбора урожая
	Низкая (0)	4. Стратегия извлечения максимальной выгоды	7. Стратегия сбора урожая	9. Стратегия элиминации

Рисунок 8 – Матрица стратегических позиций товарного портфеля торговых организаций²

Примечание – 1, 2, 3 – зона роста; 4, 5, 6 – зона выборочного роста; 7, 8, 9 – зона отсутствия реальных возможностей будущего роста.

Поле матрицы можно условно разделить на три зоны: зона роста, зона выборочного развития, зона сбора урожая. Каждая стратегическая зона включает в себя три квадранта, которые определяют положение товарной группы в зависимости от ее уровня привлекательности и конкурентоспособности.

¹ Источник [22, с. 65–71].

² Матрица стратегических позиций товарного портфеля торговых организаций разработана на основе портфельного анализа по методу Мак-Кинси.

Зона роста представляет собой товары, приносящие прибыль в настоящее время.

Зона выборочного развития определяет товары, потенциально прибыльные, которым нужен постоянный контроль за их продвижением на рынок.

Зона отсутствия реальных возможностей будущего развития представляет собой товары, ранее приносившие прибыль.

Для каждого параметра матрицы существует система критериев, по которым оценивается каждая товарная группа. *Критериями оценки конкурентоспособности товарных групп* являются уровень качества товаров, качество товаров за данную цену, приемлемость цены товаров, широта ассортимента товарных групп, наличие товаров-заменителей, наличие новых товаров, соблюдение сроков хранения, вкусовые качества товаров, привлекательный внешний вид, экологичность товаров, качество упаковки товаров, имидж производителя. *Критериями оценки привлекательности товара* являются темп роста рынка товаров, дифференциация товаров, особенности конкуренции, преданность потребителя торговой марке и др.¹

По каждому критерию определяется общая оценка путем перемножения коэффициента весомости критерия на полученную оценку в баллах, а затем с помощью суммирования определяется интегральная оценка привлекательности или конкурентоспособности товарной группы.

Определение сильных и слабых сторон в ассортиментной политике организации, установление приоритетов в распределении финансовых ресурсов организации осуществляются в следующей последовательности:

1. Товарные группы разбиваются по стратегическим зонам матрицы «привлекательность – конкурентоспособность» (см. рисунок 8).

2. Определяются наиболее перспективные для организации товарные группы, потенциально прибыльные товары и бесперспективные товарные группы. Для них рекомендуются стратегии развития. Результаты заносятся в матрицу.

Результатом анализа внутренней среды организации должен быть перечень сильных и слабых сторон организации.

¹ Показатели и критерии оценки привлекательности товара представлены на основании изучения характеристик рыночной привлекательности, используемых в модели Мак-Кинси, представленных В. С. Ефремовым в учебном пособии «Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования» [27].

2.4. Обобщающий анализ среды организации с использованием методики SWOT-анализа

Цель обобщающего анализа среды организации с использованием методики SWOT-анализа – определить стратегическую позицию организации на рынке и разработать перечень значимых для субъекта рынка возможностей и угроз.

Этапы SWOT-анализа:

1. *Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации.*

Задача данного этапа – выявить *тенденции развития внешней и внутренней среды* розничных торговых организаций, полученные на основании изучения данных статистических сборников, периодической печати и др.

Американские исследователи А. Томпсон и А. Стрикланд предложили примерный перечень характеристик, положительное заключение по которым позволяет составить список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

Сильные стороны: выдающаяся компетентность, адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация, хорошая репутация у покупателей, известный лидер рынка, изобретательный стратег, получение экономии от роста объема продаж, защищенность (хоты бы где-то) от сильного конкурентного давления, подходящая технология, преимущества в области издержек, преимущества в области конкуренции, наличие инновационных способностей и возможности их реализации; проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, более низкая прибыльность, недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами, плохое отслеживание процесса управления стратегией, внутренние производственные проблемы, уязвимость по отношению к конкурентному давлению, отставание в области исследований и разработок, слабые производственные возможности, слабое представление о рынке, конкурентные недостатки, низкие маркетинговые способности, неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка, расширение производства, увеличение разнообразия ассортимента, вертикальная интеграция, возможность перейти в группу с лучшей стра-

тегией, самодовольство среди конкурирующих фирм, ускорение роста рынка.

Угрозы: возможность появления новых конкурентов, рост продаж товаров-заменителей, замедление роста рынка, неблагоприятная политика правительства, затухание деловой активности, возрастание силы со стороны покупателей и поставщиков, изменение потребностей и вкусов покупателей, неблагоприятные демографические изменения.

Каждая из четырех составляющих может быть дополнена теми характеристиками внешней и внутренней среды организации, которые отражают конкретную ситуацию ее функционирования.

Результаты исследования представляются в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Тенденции развития внешней и внутренней среды организации

Тенденции среды	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1.				
2.				
...				
<i>n</i>				

Примечание – Знак «*n*» – порядковый номер последнего элемента в перечнях сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей, создаваемых основными факторами ее внешней среды.

2. Установление взаимосвязи между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, связанными с ее внешней средой. Для этого составляется карта SWOT организации и обобщающая матрица SWOT (таблица 11, рисунок 9).

Таблица 11 – Карта SWOT организации

Возможности	Баллы	Угрозы	Баллы	Сильные стороны	Баллы	Слабые стороны	Баллы
1.		1.		1.		1.	
2.		2.		2.		2.	
...		
<i>n</i>		<i>n</i>		<i>n</i>		<i>n</i>	
Итого	<i>y</i>	Итого	<i>y</i> ₁	Итого	<i>x</i>	Итого	<i>x</i> ₁

Примечание – Знак «*n*» – порядковый номер последнего элемента в перечнях угроз и возможностей, создаваемых основными факторами внешней среды для организации, ее сильных и слабых сторон.

		Внешние	Возможности	Угрозы
			Баллы (y)	Баллы (y_1)
Внутренние				
Сильные стороны	Баллы (x)	$xу$	$xу_1$	
Слабые стороны	Баллы (x_1)	$x_1у$	$x_1у_1$	

Рисунок 9 – **Обобщающая матрица SWOT организации**

2.1. *Составление карты SWOT организации* (см. таблицу 11) на основании перечня угроз и возможностей, создаваемых основными факторами внешней среды для нее, а также сильных и слабых сторон организации¹.

Степень влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность объекта исследования определяться экспертным путем по 5-балльной шкале оценки (*возможности*: 5 – очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – низкие, 1 – очень низкие; *угрозы*: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – средняя, 2 – слабая, 1 – очень слабая; *сильные и слабые стороны*: 5 – очень высокое значение, 4 – высокое, 3 – среднее, 2 – низкое, 1 – очень низкое). Находится средний балл по каждому фактору, влияющему на деятельность субъекта рынка. Полученные значения суммируются по элементам карты SWOT организации (y, y_1, x, x_1) и результаты оформляются в виде таблицы 11.

2.2. *Составление обобщающей матрицы SWOT* (см. рисунок 9) для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами организации.

Перемножение факторов, представленных на карте SWOT, позволяет получить соответствующие значения в полях матрицы SWOT («Слабость и Возможности», «Слабость и Угрозы», «Сила и Возможности», «Сила и Угрозы»). Наибольшее из них определяет стратегическую позицию организации на рынке, направление ее развития.

2.5. Оценка конкурентных позиций торговых организаций на рынке²

Оценить конкурентные позиции торговых организаций на рынке можно с применением метода экспертных оценок. Изучение конкурентных позиций организаций следует проводить по их группам, так как в зависимости от размеров и масштабов деятельности субъекта рынка влияние внешней среды может быть различным.

¹ Элементы карты SWOT заносятся в нее в произвольной последовательности.

² Источник [22, с. 96–99, 177–179].

Оценить конкурентную среду организаций можно по предложенному в научной литературе перечню факторов (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка конкурентной среды торговых организаций

Факторы	Вес (A)	Организации							
		Крупные		Большие		Средние			Мелкие
		Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B
<i>1. Уровень «входного барьера»</i>									
Масштабы продаж	0,2	4,9		4,6		3,6		2,7	
Объем необходимых капиталовложений	0,25	5		5		4,2		3,1	
Стадия жизненного цикла организации	0,2	4,9		4,8		4,2		2,7	
Приверженность покупателей	0,15	3,4		4,2		4,4		2,8	
Консерватизм существующей системы поставок	0,1	4,8		4,1		3,8		2,3	
Государственные меры и политика	0,1	4,7		4,6		3,2		4,6	
Итого	1,0								
<i>2. Интенсивность конкуренции</i>									
Обобщенный показатель интенсивности конкуренции	0,15	2,9		2,3		3,1		2,6	
Зрелость рынка	0,12	3,1		2,9		3,1		2,7	
Количество конкурентов	0,12	2,3		2,6		2,8		3,0	
Различия в приоритетах, стратегиях и ресурсах организаций	0,09	2,3		2,4		2,3		2,2	

Продолжение таблицы 12

Факторы	Вес (<i>A</i>)	Организации							
		Крупные		Большие		Средние		Мелкие	
		Оценка в баллах (<i>B</i>)	<i>A · B</i>	Оценка в баллах (<i>B</i>)	<i>A · B</i>	Оценка в баллах (<i>B</i>)	<i>A · B</i>	Оценка в баллах (<i>B</i>)	<i>A · B</i>
Однородность реализуемой продукции	0,06	4,0		4,1		3,8		3,7	
Рост спроса на товары организации	0,1	2,3		2,3		1,8		1,9	
Высокие постоянные затраты	0,07	2,8		3,0		2,4		2,7	
Использование незаконных методов ведения конкурентной борьбы	0,06	1,4		1,8		2,1		1,6	
Наличие конкурентных преимуществ	0,1	3,7		4,2		2,8		2,4	
Деловая активность	0,13	2,3		3,7		2,5		2,2	
Итого	1,0								
<i>3. Сила воздействия поставщиков</i>									
Наличие крупных компаний-поставщиков	0,1	2,1		2,4		2,5		2,3	
Отсутствие заменителей поставляемых товаров	0,15	1,2		1,3		1,3		1,6	
Разнообразие и качество поставляемых товаров	0,12	1,4		1,4		2,6		2,7	
Ценовая политика поставщиков	0,16	3,1		3,4		3,5		4,1	
Предоставление выгодных условий продажи товаров	0,1	2,3		2,4		1,8		2,3	

Продолжение таблицы 12

Факторы	Вес (A)	Организации							
		Крупные		Большие		Средние		Мелкие	
		Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B
Концентрированность группы поставщиков	0,1	1,6		1,4		2,3		1,6	
Стоимость перехода к другим поставщикам	0,15	1,2		1,8		2,2		1,4	
Важность предлагаемого поставщиком товара для торговой организации	0,12	2,0		1,3		2,7		3,2	
Итого	1,0								
<i>4. Сила воздействия покупателей</i>									
Приверженность покупателей к товарам организации	0,2	2,4		3,4		4,2		4,1	
Степень важности товаров для покупателя	0,15	4,9		5,0		5,0		4,3	
Отношение покупателей к товарам организации	0,13	3,2		3,1		3,3		4,2	
Наличие постоянных покупателей	0,12	4,1		4,3		4,0		3,6	
Чувствительность покупателя к ценам товаров организации	0,1	5,0		5,0		5,0		5,0	
Уровень информированности покупателя	0,09	3,2		4,2		3,2		2,1	

Окончание таблицы 12

Факторы	Вес (A)	Организации							
		Крупные		Большие		Средние		Мелкие	
		Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B	Оценка в баллах (B)	A · B
Наличие заменяющих продуктов	0,08	1,3		2,6		1,3		2,5	
Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу	0,07	1,2		1,7		1,2		1,3	
Степень организации потребителей	0,06	3,4		2,2		3,4		3,2	
Итого	1,0								
<i>5. Наличие товаров-заменителей</i>									
Глубина ассортимента товаров-заменителей	0,2	4,1		4,7		3,8		3,6	
Политика ценообразования на товары-заменители	0,18	2,8		3,3		2,7		2,5	
Конкурентоспособность товаров-заменителей	0,18	1,9		2,3		2,3		2,1	
Формы и методы продажи товаров-заменителей	0,15	2,0		2,2		2,1		2,2	
Доступность товаров-заменителей для потребителей	0,08	2,9		3,6		3,40		3,0	
Ценовая конкуренция	0,11	2,1		2,4		1,7		2,0	
Политика продвижения товаров-заменителей	0,10	2,4		2,3		2,8		2,6	
Итого	1,0								

Предположим, что с помощью метода экспертных оценок по 5-балльной шкале оценки определена степень влияния факторов на деятельность субъектов рынка.

Оценить конкурентные позиции торговых организаций на рынке можно с помощью таблицы 13. Если хотя бы одна из конкурентных сил достаточно сильна, то рынок может быть привлекательным только для тех организаций, чье положение на рынке и рыночная стратегия обеспечивают достаточно сильные позиции в конкурентной борьбе и возможность получения высокой прибыли.

Таблица 13 – Уровень конкурентных позиций организаций

Конкурентные силы	Оценка степени влияния, баллов												Характер влияния на конкурентные позиции организаций (положительное, отрицательное)			
	Слабое (ниже 2)				Умеренное (2–3)				Сильное (3 и выше)				крупные	большие	средние	мелкие
	крупные	большие	средние	мелкие	крупные	большие	средние	мелкие	крупные	большие	средние	мелкие				
Появление новых конкурентов																
Интенсивность конкуренции																
Сила воздействия поставщиков																
Сила воздействия покупателей																
Наличие товаров-заменителей																

Рассчитать интегральный показатель конкурентной позиции организации ($I_{кп}$) предлагается по следующей формуле:

$$I_{кп} = a \cdot I_{нк} + в \cdot I_{инт} + с \cdot I_{носм} + д \cdot I_{нок} + ф \cdot I_{мз},$$

где $I_{нк}$ – появление новых конкурентов, баллов;
 $I_{инт}$ – интенсивность конкуренции на рынке, баллов;
 $I_{пост}$ – сила воздействия поставщиков, баллов;
 $I_{пок}$ – сила воздействия покупателей, баллов;
 $I_{мз}$ – наличие товаров-заменителей, баллов;
 $a, в, с, д, ф$ – коэффициенты, характеризующие степень влияния конкурентных сил на деятельность организации (слабое влияние – 1 балл, умеренное – 2, сильное – 3 балла).

Определить состояние конкурентной среды в зависимости от рассчитанного интегрального показателя конкурентной позиции организации можно с помощью таблицы 14, на основании которой оценивается воздействие конкурентных сил на деятельность исследуемых организаций (таблица 15).

Таблица 14 – Экспертная шкала оценок определения состояния конкурентной среды

Границы интегрального показателя конкурентной позиции организации	Баллы				
	20 и выше	15–20	10–15	0–10	ниже 0
Состояние конкурентной среды	Благоприятное	Менее благоприятное	Нейтральное	Неблагоприятное	Жесткие условия

Таблица 15 – Характеристика конкурентной среды торговых организаций, баллов

Группы организаций	Уровень конкурентной позиции организации					Интегральный показатель конкурентной позиции	Качественная характеристика конкурентной среды
	Появление новых конкурентов	Интенсивность конкуренции на рынке	Сила воздействия поставщиков	Сила воздействия покупателей	Наличие товаров-заменителей		
Крупные							
Большие							
Средние							
Мелкие							

Л.: [1], [4]–[11], [13], [16], [17], [20], [22], [23], [25], [27], [30], [31], [41], [51], [54].

Тема 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ РИТЕЙЛА

3.1. Определение общего направления развития организации с использованием матрицы принятия решений, матрицы Томпсона и Стрикленда

Выбрать стратегию организации можно, используя следующие матрицы:

- принятия решений (рисунок 10);
- выбора стратегий (рисунок 11);
- оценки конкурентоспособности организаций и выбора их маркетинговых стратегий (рисунок 12).

Исходной информацией для этого являются результаты проведения обобщающего анализа среды организации с применением методики SWOT-анализа (позиция субъекта рынка в матрице SWOT).

Внутренняя среда	
Сила	Слабость
<i>Стратегии роста:</i> <ul style="list-style-type: none">• интенсивного;• интегрированного;• диверсифицированного	<i>Стратегии стабильности:</i> <ul style="list-style-type: none">• сокращение издержек обращения;• открытие новых магазинов;• интеграция с партнерами и создание совместных организаций и др.
<i>Стратегии роста, направленные на смягчение внешних угроз на рынке:</i> <ul style="list-style-type: none">• диверсификация, прежде всего освоение новых рынков;• интеграция, прежде всего с конкурентами для ослабления угроз с их стороны и др.	<i>Стратегии сокращения:</i> <ul style="list-style-type: none">• сбор урожая;• отсечение;• сокращение расходов;• концентрация на узком сегменте рынка и др. <i>Стратегии ликвидации:</i> <ul style="list-style-type: none">• продажа организации;• выжидание банкротства
	Возможности
	↑
	↓
	Угрозы
	Внешняя среда

Рисунок 10 – Матрица принятия решений



Рисунок 11 – Матрица Томпсона и Стрикланда¹
(1–4 – квадранты стратегий)

Для обоснованного выбора стратегии из альтернативных стратегий организации можно использовать матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка продукции (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции организации, предложенную Томпсоном и Стрикландом (см. рисунок 11).

Исходной базой для решения задачи являются результаты оценки стратегических и конкурентных позиций организации при условии медленного роста рынка.

Оценка конкурентоспособности организации, выбор ее маркетинговой стратегии, учитывая состояние маркетинговой среды организации, представляется возможным с помощью матрицы оценки конкурентоспособности организаций и выбора их маркетинговых стратегий (рисунок 12)². Он осуществляется путем позиционирования точки, соответствующей результатам расчета обобщающих индексов среднегодовых показателей внешней и внутренней среды, в координатах матрицы.

¹ Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения.

² **Бондаренко, О. Г.** Формирование маркетинговых стратегий потребительской кооперации Республики Беларусь : моногр. / О. Г. Бондаренко ; под общ. ред. И. В. Колбаско. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2014. – 196 с.

Сильные стороны			Слабые стороны					
Маркетинг и коммерческая деятельность $Имкд \geq Имкдк$	Трудовые ресурсы $Итрудр \geq Итрудрк$	Материальные ресурсы $Имр \geq Имрк$	Маркетинг и коммерческая деятельность $Имкд < Имкдк$	Трудовые ресурсы $Итрудр < Итрудрк$	Материальные ресурсы $Имр < Имрк$			
1	2	3	7 Минский, Брестский	8 Минский, Брестский	9 Минский, Брестский	Территориальный, экономический и социально-демографический фактор $Иптэсд \geq 1$	Возможности	
4	5	6	<p>25 Потребительская кооперация</p>	11	12			Фактор конкуренции $Иок < Иокк$
13	14	15		19 Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	20 Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	21 Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	Территориальный, экономический и социально-демографический фактор $Иптэсд < 1$	Угрозы
16	17	18		22 Минский, Брестский, Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	23 Минский, Брестский, Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	24 Минский, Брестский, Гомельский, Витебский, Могилевский, Гродненский	Фактор конкуренции $Иок \geq Иокк$	
Квадрат	Оценка конкурентоспособности организации			Квадрат	Рекомендован выбор стратегии			
4–6	высокая		1–3	роста				
10–12, 16–18	средняя		7–9	стабильности, направленной на минимизацию влияния слабых сторон организации				
22–24	низкая		13–15	стабильности, направленной на смягчение внешних угроз на рынке				
			19–21	сокращения или ликвидации				
			25	комбинированной				

Рисунок 12 – Матрица оценки конкурентоспособности кооперативных организаций и выбора их маркетинговых стратегий по результатам оценки внешней и внутренней среды

Если внутри организации преобладают сильные стороны и внешняя среда благоприятна для нее (левый верхний угол матрицы, сила и возможности, ячейки 1–6), то конкурентоспособность организации высокая, и наиболее эффективной маркетинговой стратегией является рост показателей деятельности организации (использование сильных сторон субъекта рынка для реализации возможностей, которые связаны с его внешней средой).

Если организация не имеет достаточных внутренних сил, а ее характеризуют в большей степени слабые стороны, однако внешняя среда благоприятна для организации (правый верхний угол матрицы, слабость и возможности, ячейки 7–12), то ее конкурентоспособность средняя, наиболее приемлема для реализации маркетинговая стратегия стабильности (минимизация влияния слабых сторон организации, используя возможности, связанные с внешней средой). Эффективными ее альтернативными стратегиями являются интеграция с партнерами и создание совместных организаций с целью компенсировать внутренние слабости для активной работы на перспективном рынке, сокращение расходов, открытие новых магазинов.

Если итоги анализа маркетинговой среды организации показывают, что она имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда предоставляет мало благоприятных возможностей и несет в себе много угроз, то точка, соответствующая положению организации на рынке, позиционируется в левом нижнем углу матрицы (сила и угрозы, ячейки 13–18). В этом случае конкурентоспособность организации средняя, наиболее эффективными являются маркетинговые стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации, т. е. освоения новых рынков, интеграции, прежде всего с конкурентами для ослабления угроз с их стороны.

При наличии в организации множества внутренних слабостей и отсутствии благоприятных возможностей, связанных с внешней средой (слабость и угрозы, ячейки 19–24), наиболее приемлемы к реализации стратегии сокращения, ликвидации (минимизация влияния слабых сторон организации и угроз, связанных с ее внешней средой) – концентрация на узком сегменте рынка, уход с рынка и др. Конкурентоспособность организации низкая.

Если позиция организации по факторам внешней и внутренней среды неоднозначна и организация сохраняет конкурентоспособность по некоторым из них, то необходим выбор для нее комбинированной маркетинговой стратегии, представленной сочетанием общих маркетинговых стратегий организаций (стратегии роста и стратегии стабильности, направленной на смягчение внешних угроз на рынке, либо стратегии ограниченного роста и стратегии сокращения или ликвидации).

3.2. Выбор общих и альтернативных стратегий организации методом анализа иерархий

Метод анализа иерархий (МАИ) – математический инструмент системного подхода к сложным проблемам принятия решений. Метод анализа иерархий позволяет лицу, принимающему решение, в интерактивном режиме найти такой вариант (альтернативу), который наилучшим образом согласуется с его пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению. Этот метод разработан американским математиком Томасом Саати [38].

Метод анализа иерархий позволяет понятным и рациональным образом структурировать сложную проблему принятия решений в виде иерархии, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов решения. Для компьютерной поддержки МАИ существуют программные продукты, разработанные различными компаниями. Самый простой способ компьютерной поддержки – электронные таблицы.

Порядок применения метода анализа иерархий следующий [38]:

- Построение качественной модели проблемы в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив.
- Определение приоритетов всех элементов иерархии с использованием метода парных сравнений.
- Синтез глобальных приоритетов альтернатив путем линейной свертки приоритетов элементов на иерархии.
- Проверка суждений на согласованность.
- Принятие решения на основе полученных результатов.

Анализ проблемы принятия решений в МАИ начинается с построения иерархической структуры¹, которая включает цель, критерии, альтернативы и другие рассматриваемые факторы, влияющие на выбор (рисунок 13). Эта структура отражает понимание проблемы лицом, принимающим решение. Каждый элемент иерархии может представлять различные аспекты решаемой задачи. Могут рассматриваться материальные и нематериальные факторы, измеряемые количественные параметры и качественные характеристики, объективные данные и субъективные экспертные оценки [38].

¹ Иерархическая структура – это графическое представление проблемы в виде перевернутого дерева, где каждый элемент, за исключением самого верхнего, зависит от одного или более выше расположенных элементов [38].

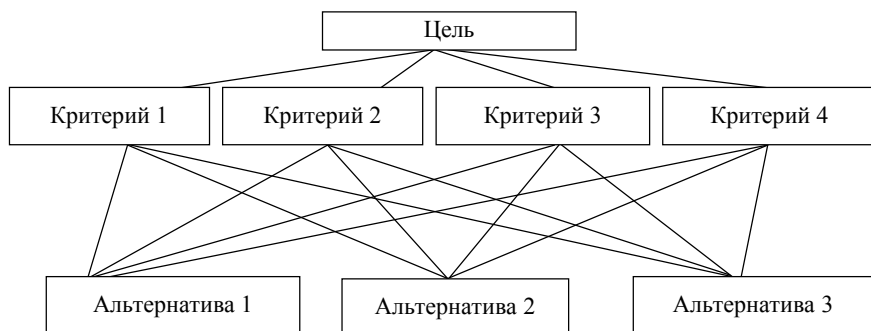


Рисунок 13 – Простейшая иерархия МАИ

Следующим этапом анализа является определение приоритетов¹, представляющих относительную важность или предпочтительность элементов построенной иерархической структуры, с помощью процедуры парных сравнений (рисунок 14). Безразмерные приоритеты позволяют обоснованно сравнивать разнородные факторы, что является отличительной особенностью МАИ [38]. Они могут принимать значения от нуля до единицы. Чем больше величина приоритета, тем более значимым является соответствующий ему элемент. Сумма приоритетов элементов, подчиненных одному элементу выше лежащего уровня иерархии, равна единице. Приоритет цели по определению равен 1,00 (рисунок 14) [38].

На заключительном этапе анализа выполняется синтез приоритетов на иерархии. Результат – вычисляются приоритеты альтернативных решений относительно главной цели. Лучшей считается альтернатива с максимальным значением приоритета [38].

В качестве примера приведем иерархическую структуру, используемую при разработке стратегии организации. Выбор стратегии организации зависит от влияния на нее факторов внешней и внутренней среды. Рассматриваются экономические, политические, социально-демографические, научно-технические факторы внешней среды, а также материальные, финансовые и трудовые ресурсы организации как факторы ее внутренней среды. Каждый из них имеет свою детализацию. В конце изучения приходит понимание системы функционирования организации в целом, а также осознание того, какую роль играет в организации каждая часть системы.

¹ Приоритеты – числа, которые связаны с узлами иерархии. Они представляют собой относительные веса элементов в каждой группе.

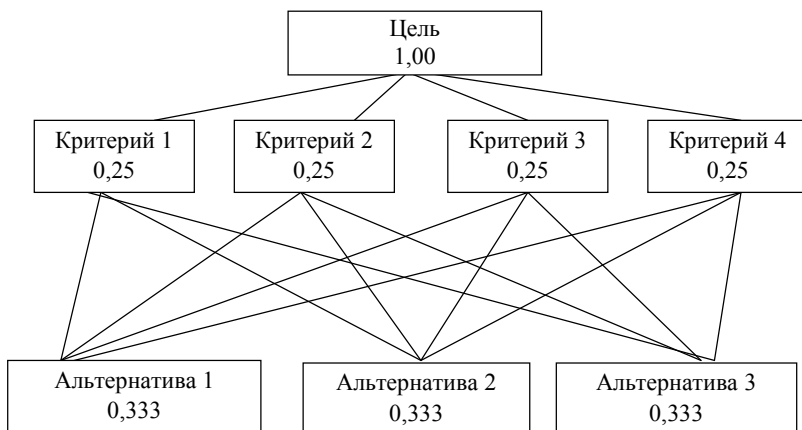


Рисунок 14 – Простейшая иерархическая структура МАИ с приоритетами, определенными по умолчанию

Таким образом, сложная проблема решается с использованием иерархии как инструмента для обработки и восприятия больших объемов информации. По мере проектирования этой структуры формируется более полное понимание проблемы.

На рисунке 14 показана иерархия, в которой приоритеты всех элементов не устанавливались лицом, принимающим решение. Поэтому по умолчанию приоритеты элементов считаются одинаковыми, т. е. все четыре критерия имеют равную важность с точки зрения цели, а приоритеты всех альтернатив равны по всем критериям. Сумма приоритетов элементов любого уровня равна единице. Если бы альтернатив было две, то их приоритеты были бы равны 0,5, если бы критериев было пять, то приоритет каждого был бы равен 0,2. На практике приоритеты альтернатив по разным критериям могут не совпадать (рисунок 15). Глобальные приоритеты альтернатив относительно цели вычисляются путем *умножения локального приоритета каждой альтернативы на приоритет каждого критерия и суммирования по всем критериям* [38].

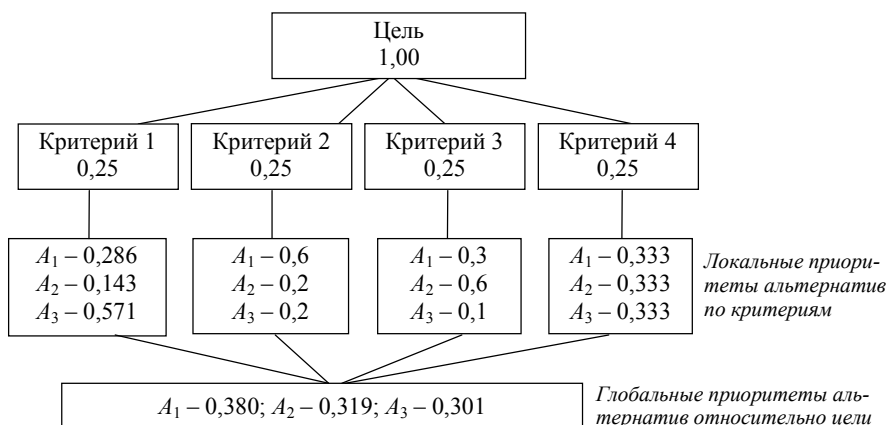


Рисунок 15 – Иерархическая структура, содержащая глобальные и локальные значения приоритетов по умолчанию

При изменении приоритетов критериев изменятся значения глобальных приоритетов альтернатив, следовательно, может измениться их порядок. На рисунке 16 показано решение данной задачи с изменившимися значениями приоритетов критериев, при этом наиболее предпочтительной альтернативой становится A_3 [38].

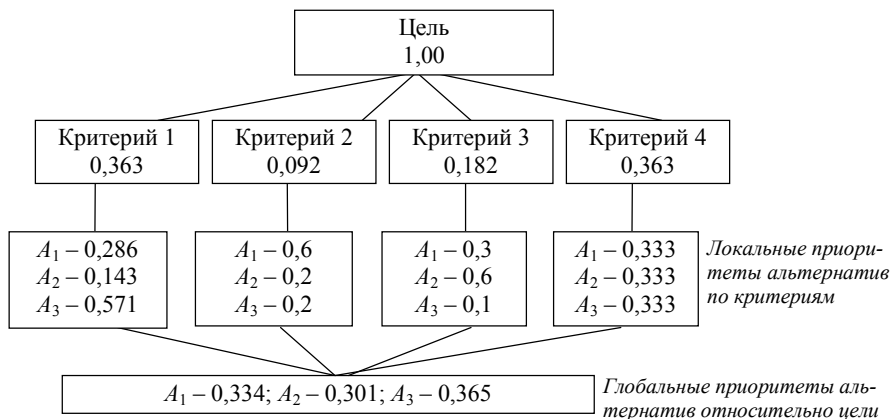


Рисунок 16 – Иерархическая структура, содержащая глобальные и локальные значения изменившихся приоритетов критериев

Практическое применение метода Саати для выбора стратегии организации может быть представлено шестью этапами.

На первом этапе методом экспертных оценок разрабатывается перечень критериев оценки стратегии организации с ранжированием их по степени значимости исходя из принятой стратегической цели деятельности субъекта хозяйствования.

На втором этапе методом парных сравнений с помощью 9-балльной лингвистической шкалы относительной важности (таблица 16) определяются оценки значимости групп факторов выбора стратегии организации.

Таблица 16 – Шкала относительной важности для проведения парных сравнений

Уровень	Содержание уровня оценки
1-й	Приблизительно равная важность факторов
3-й	Умеренное превосходство одного фактора над другим
5-й	Существенное превосходство одного фактора над другим
7-й	Значительное превосходство одного фактора над другим
9-й	Подавляющее превосходство одного фактора над другим
Примечание – Источник [46].	

Чтобы убедиться в том, что расставленные оценки логичны и достоверны, следует рассчитать индекс согласованности (ИС). Если ИС меньше 0,1, то данные достоверны и логичны (если же показатель превышает значение 0,1 – допущена ошибка).

Индекс согласованности, сгенерированный случайным образом по шкале от 1 до 9 обратносимметричной матрицы с соответствующими обратными величинами элементов, называется случайным индексом. Среднее значение случайного индекса определяется по таблицам размерности матрицы суждений. В таблице 17 приведены средние значения индекса случайной согласованности (СИ) для случайных матриц суждений разного порядка.

Таблица 17 – Среднее значение индекса случайной согласованности

Размер матрицы	Среднее значение индекса случайной согласованности (СИ)	Размер матрицы	Среднее значение индекса случайной согласованности (СИ)
1	0,00	5	1,12
2	0,00	6	1,24
3	0,58	7	1,32
4	0,90	8	1,41

Окончание таблицы 17

Размер матрицы	Среднее значение индекса случайной согласованности (СИ)	Размер матрицы	Среднее значение индекса случайной согласованности (СИ)
9	1,45	13	1,56
10	1,49	14	1,57
11	1,51	15	1,59
12	1,48	–	–
Примечание – Источник [35].			

Отношение ИС к среднему СИ для матрицы того же порядка называется отношением согласованности. Значение отношения согласованности меньшее или равное 0,10 считается приемлемым для полученных результатов.

На третьем этапе методом экспертных оценок выявляются основные внутригрупповые критерии выбора стратегии организации.

На четвертом этапе методом парных сравнений оценивается важность внутригрупповых критериев выбора стратегии организации по каждой группе факторов, построив необходимое количество таблиц.

Весовые коэффициенты критериев рассчитываются умножением полученного на втором этапе исследования значения «среднее по строке» для группы факторов на значение «среднее по строке» для каждого из ее внутригрупповых критериев.

На пятом этапе проводится сравнительный анализ стратегий по внутригрупповым критериям. По каждому внутригрупповому критерию в разрезе стратегий определяются весовые коэффициенты путем умножения весовых коэффициентов каждого критерия на значение «среднее по строке» стратегии.

На шестом этапе значения весовых коэффициентов внутригрупповых критериев выбора стратегий представляются в матрице обобщенных приоритетов по названиям стратегий.

Стратегия, имеющая наибольшее значение суммарного показателя весовых коэффициентов критериев выбора стратегий, является приоритетной для реализации.

Л.: [3], [35], [38], [42], [46], [49].

Тема 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ РИТЕЙЛА

4.1. Критерии оценки выбранной стратегии

Оценка выбранной стратегии осуществляется через анализ прибыльности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии (таблица 18).

Таблица 18 – Подход к оценке стратегии организации

Критерий оценки стратегии	Вопросы для оценки стратегии по критериям
Приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей? ¹	
Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения	Насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения? В какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла товара? Приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ?
Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации	Насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями? Соответствует ли стратегия возможностям персонала? Позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию? Выверена ли программа реализации стратегии во времени?
Приемлемость риска, заложенного в стратегии	Реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии? К каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии? Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии?
Примечание – Источник [18, с. 108–109].	

4.2. Оценка эффективности стратегий ритейла методом анализа иерархий

Расчет эффективности стратегий организаций определяет уровень адаптации каждой из них к внешней и внутренней среде, позволяет сделать выбор оптимальной стратегии.

¹ Если стратегия соответствует целям организации, то дальнейшая ее оценка проводится по другим направлениям, указанным в таблице.

Показатели, критерии оценки эффективности стратегий ритейла подразделяются на социальные и экономические.

Эффект реализации стратегий организаций определен по количественным значениям обобщающих приоритетов стратегий на этапе их выбора.

Расходы определяются на основе примерной иерархии расходов (рисунок 17).

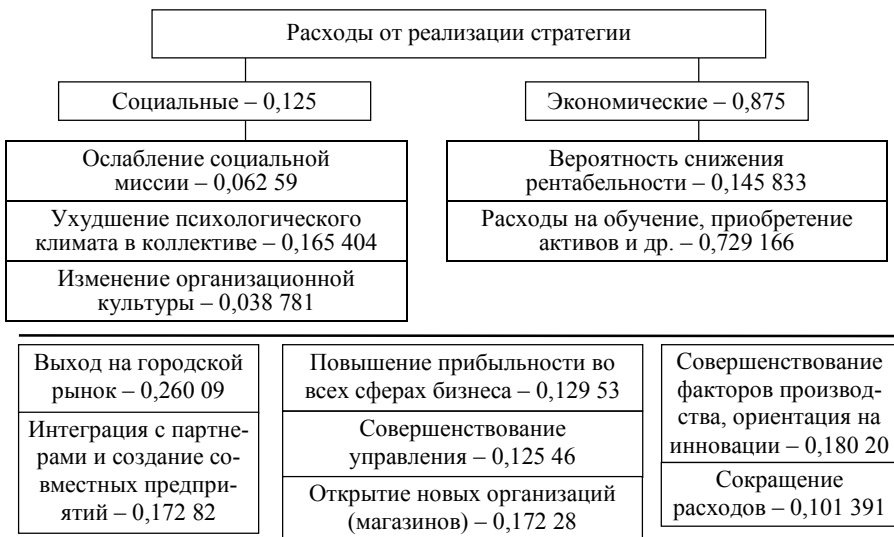


Рисунок 17 – Иерархия расходов по обеспечению альтернативных стратегий организаций

Пример результатов расчета эффективности альтернативных стратегий приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Эффективность альтернативных стратегий организаций

Стратегия	Эффект	Расходы	Эффективность (отношение)
Сокращение расходов	0,187 01	0,101 39	1,84
Совершенствование управления	0,184 10	0,125 46	1,47
Проведение мероприятий по повышению прибыльности сфер бизнеса	0,148 57	0,129 53	1,15
Интеграция с партнерами и создание совместных организаций с целью компенсировать внутренние слабости для активной работы на перспективном рынке	0,166 37	0,172 82	0,96

Стратегия	Эффект	Расходы	Эффективность (отношение)
Совершенствование факторов производства, ориентация на инновации	0,161 57	0,180 20	0,90
Открытие новых организаций (магазинов)	0,100 94	0,172 28	0,59
Выход на городской рынок	0,086 79	0,260 09	0,33

В нашем примере по критерию эффективности стратегии позиционированы в следующей последовательности: сокращение расходов, совершенствование управления, проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса, интеграция с партнерами и создание совместных организаций с целью компенсировать внутренние слабости для активной работы на перспективном рынке, совершенствование факторов производства, ориентация на инновации, открытие новых организаций, выход на городской рынок.

Л.: [18], [48], [50], [53].

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ТЕСТИРОВАНИЮ

1. В какой стране произошло слово «стратегия»?
2. Как на сегодняшний день понимают термин «стратегия» применительно к деятельности организации?
3. Какие можно привести примеры стратегий организаций?
4. Что понимают под стратегическим планированием?
5. Какая цель положена в основу стратегического планирования?
6. Каково содержание стратегического плана?
7. Какие методы относятся к методам стратегического планирования?
8. В какой срок осуществляется стратегическое планирование?
9. Что понимают под стратегическим управлением?
10. Какие выделяют элементы стратегического управления?
11. Какие бывают типы стратегий организации?
12. Какие типы стратегий должны быть разработаны для организации, деятельность которой диверсифицирована?
13. Что понимают под общей стратегией организации?
14. Что представляет собой бизнес-стратегия организации?
15. Что подразумевает функциональная стратегия организации?
16. Какие стратегии организации относятся к общим?

17. Какие стратегии организации относятся к функциональным?
18. Какие стратегии организации относятся к бизнес-стратегиям?
19. Какие стратегии организации относятся к стратегиям сокращения?
20. Какие стратегии организации относятся к стратегиям роста?
21. Какие стратегии организации относятся к стратегиям ликвидации?
22. Какой можно привести вариант комбинированной стратегии организации?
23. Какие стратегии организации относятся к стратегиям интенсивного роста?
24. Какие стратегии организации относятся к стратегиям интегрированного роста?
25. Какие стратегии организации относятся к стратегиям диверсифицированного роста?
26. Что понимают под стратегией усиления позиции организации на рынке?
27. Что понимают под стратегией развития рынка?
28. Что понимают под стратегией развития товара?
29. Что понимают под стратегией обратной вертикальной интеграции (регрессивной интеграцией)?
30. Что понимают под стратегией вперед идущей вертикальной интеграции (прогрессивной интеграцией)?
31. Что понимают под стратегией горизонтальной интеграции?
32. Что понимают под стратегией центральной диверсификации (концентрической диверсификацией)?
33. Что понимают под стратегией горизонтальной диверсификации?
34. Что понимают под стратегией конгломеративной диверсификации?
35. Что понимают под стратегией ограниченного роста?
36. Что понимают под стратегией роста?
37. Что понимают под стратегией сокращения?
38. Что понимают под стратегией «сбора урожая»?
39. Что понимают под стратегией сокращения?
40. Что понимают под стратегией сокращения расходов?
41. Каково определение понятия «ритейл»?
42. Что понимают под стратегией ритейла?
43. Что определяет стратегия розничной торговли?
44. Что М. Портер подразумевает под стратегией конкурентной борьбы?
45. Что Ф. Котлер подразумевает под стратегией конкурентной борьбы?

46. Какие конкурентные стратегии рекомендуются для торговых сетей-дискаунтеров?

47. Какие конкурентные стратегии рекомендуются для сети, поддерживающей среднерыночный уровень цен?

48. Какие конкурентные стратегии рекомендуются для сети магазинов, в ассортименте которых есть продовольственная продукция класса «Премиум»?

49. Что понимают под стратегическим анализом?

50. Какова цель стратегического анализа?

51. Какие принципы положены в основу стратегического анализа?

52. Какие выделяют методы стратегического анализа?

53. Что понимают под анализом внешней среды организации?

54. Какими свойствами характеризуется внешняя среда организации?

55. Какие задачи анализа внешней среды организации являются приоритетными?

56. Какие существуют подходы к оценке внешней среды организации торговли?

57. Каков результат анализа внешней среды организации?

58. Что понимают под внутренней средой организации?

59. Какова цель исследования внутренней среды организации?

60. Какие элементы включает комплексная оценка внутренней среды организации торговли?

61. Что представляет собой портфельный анализ?

62. Какие инструменты применимы для анализа сбалансированности товарного портфеля организации?

63. Какие выделяют достоинства портфельного анализа?

64. Какие выделяют недостатки портфельного анализа?

65. Для решения каких проблем предназначен портфельный анализ?

66. Какие существуют показатели оценки действующей стратегии организации?

67. На основании каких факторов матрица Boston Consulting Group позволяет оценивать стратегию организации по изготовлению и реализации продукции?

68. С какой целью применяют методику SWOT-анализа?

69. Какова техника применения SWOT-анализа?

70. Какие возможности предоставляет матрица SWOT?

71. Каковы условия оценки конкурентных преимуществ одной организации над другой?

72. Какие методы применяют для оценки конкурентоспособности организации?

73. Какова цель обобщающего анализа маркетинговой среды организации?

74. Из каких элементов состоит процесс выбора стратегии организации торговли?

75. Какие инструменты позволяют определить общую стратегию организации?

76. Какие инструменты и методы позволяют определить альтернативные стратегии организации?

77. Какие инструменты могут быть использованы для определения стратегий развития товаров организации?

78. Какие факторы необходимо оценить для уяснения текущей стратегии организации?

79. Каковы условия определения периода формирования стратегии организации?

80. По каким критериям осуществляется оценка стратегии организации?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Авдашкова, Л. П.** Комплексный анализ внешней среды деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь: текущее состояние и перспективы развития / Л. П. Авдашкова, О. Г. Бондаренко // Потребит. кооп. – 2012. – № 1 (36). – С. 13–22.
2. **Ансофф, И.** Стратегический менеджмент : [пер. с англ.] / И. Ансофф ; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
3. **Бондаренко, О. Г.** Выбор стратегии организации торговли / О. Г. Бондаренко // Потребит. кооп. – 2011. – № 1 (32). – С. 16–21.
4. **Бондаренко, О. Г.** Матрица оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко // Вестн. Череповец. гос. ун-та. – 2013. – № 1 (46). – Т. 2.
5. **Бондаренко, О. Г.** Матрица оценки уровня стратегического маркетингового управления в субъектах рынка (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь) / О. Г. Бондаренко // Практ. маркетинг. – 2013. – № 1 (191). – С. 28–35.
6. **Бондаренко, О. Г.** Матричный подход к обобщающему анализу маркетинговой среды организаций потребительской кооперации Республики Беларусь как инструмент принятия стратегических маркетинговых решений / О. Г. Бондаренко // Потребит. кооп. – 2013. – № 1 (40).
7. **Бондаренко, О. Г.** Методика комплексного анализа внешней среды организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко // Вестн. Рос. гос. торгово-экон. ун-та. – 2013. – № 2 (73). – С. 97–105.
8. **Бондаренко, О. Г.** Методика анализа маркетинговой среды организаций (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь) / О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2013. – № 1.
9. **Бондаренко, О. Г.** Методика оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко // Вестн. Белгород. ун-та кооп., экономики и права. – 2013. – № 1 (45).
10. **Бондаренко, О. Г.** Оценка конкурентных позиций торговых организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко // Управление торговлей: теория, практика, инновации : материалы IV междунар. научно-практ. конф. – Ярославль – Москва, 2011. – 540 с.
11. **Бондаренко, О. Г.** Результаты оценки стратегической позиции торговли потребительской кооперации Республики Беларусь на рынке и определения стратегии ее развития / О. Г. Бондаренко // Взаимодействие общества и государства в период модернизации России : материалы научно-практ. конф. – Ярославль – Москва, 2011. – 316 с.
12. **Бондаренко, О. Г.** Теоретические аспекты разработки маркетинговых стратегий организаций / О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина // Вестн. Рос. гос. торгово-экон. ун-та. – 2012. – № 12 (71). – С. 92–100.
13. **Бондаренко, О. Г.** Факторный и кластерный анализ внутренней среды как инструменты стратегического анализа маркетинговой деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко, Л. П. Авдашкова // Потребит. кооп. – 2012. – № 4 (39). – С. 9–15.
14. **Бурый, Е.** Стратегия – не роскошь, а условие выживания / Е. Бурый // Дело (Восток + Запад). – 2009. – № 12. – С. 22, 23.

15. **Велесько, Е. И.** Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
16. **Велесько, Е. И.** Стратегическое управление. Практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велесько, А. А. Быков, З. Дражек. – Минск : Тэхналогія : БГЭУ, 1997. – 199 с.
17. **Вигдорчик, Е. А.** Трудный поиск конкурентных стратегий / Е. А. Вигдорчик, А. А. Нешадин // ЭКО. – 1998. – № 10. – С. 51.
18. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – М. : Экономика, 2006. – 296 с.
19. **Виханский, О. С.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.
20. **Владиминова, Л.** О риске в торговле / Л. Владимировна // Торговля. – 1994. – № 1–6. – С. 7–10.
21. **Волченко, В.** Семь принципов стратегического МПС-планирования / В. Волченко // Упр. капиталом. – 1998. – № 1–3 (14). – С. 10–18.
22. **Германчук, А. М.** Управление коммерческой деятельностью организаций на основе маркетинга : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / А. М. Германчук. – Донецк, 2000. – 276 с.
23. **Гончаров, В. И.** Технология и инструменты эффективного управления организацией / В. И. Гончаров. – Минск : НИУ, 2000. – 160 с.
24. **Дойль, П.** Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ. А. Вихровского, В. Кузиной. – СПб. : Питер, 1999. – 52 с.
25. **Дуфала, В.** Инструментарий для формирования стратегии организации / В. Дуфала // Проблемы теории и практики упр. – 1998. – № 1. – С. 97–101.
26. **Дэй, Д.** Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
27. **Ефремов, В. С.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
28. **Жучкевич, О. Н.** Совершенствование механизма управления организациями на основе стратегического управления / О. Н. Жучкевич // Весн. БДЭУ. – 1998. – № 3. – С. 81–86.
29. **Заварихин, А. Е.** Создание математической модели управления познавательной деятельностью обучающегося по дистанционной технологии на основе метода анализа иерархий / А. Е. Заварихин // KlubOK : специализированный ресурс по управлению качеством [Электронный ресурс]. – 2003–2014. – Режим доступа : <http://www.klubOK.net/PNphpBB2-viewtopic-t-126.html>.
30. **Звягинцев, В. Б.** Разработка маркетинговой стратегии организации и контроль над ее реализацией / В. Б. Звягинцев // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2005. – № 1. – С. 72–81.
31. **Кинг, У.** Стратегическое планирование и хозяйственная политика : [пер. с англ.] / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 397 с.
32. **Котлер, Ф.** Маркетинг. Менеджмент : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2007.
33. **Левин, М.** Основы розничной торговли : [пер. с англ.] / М. Левин, Б. А. Вейтц ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 448 с.
34. **Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
35. **Лекция «Метод анализа иерархий»** // ГенДокс – учебные материалы [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа : <http://gendocs.ru>.

36. **Лесник, А. Л.** Маркетинг. Деловая стратегия организации / А. Л. Лесник, А. С. Саркисов, С. И. Ярцева. – Владивосток, 1995. – 133 с.
37. **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.
38. **Метод анализа иерархий** // Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>. – Дата доступа : 01.10.2013.
39. **Мешайкина, Е. И.** Стратегическое управление организацией в динамичном окружении / Е. И. Мешайкина // Бел. экон. журн. – 2001. – № 1. – С. 53–62.
40. **Никишкин, В. В.** Маркетинг розничной торговли. Теория и методология / В. В. Никишкин. – М. : Экономика, 2004.
41. **Парамонова, Т. Н.** Конкурентоспособность организации розничной торговли : учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – М. : КноРус, 2008. – 105 с.
42. **Пигунова, О. В.** Выбор конкурентной стратегии организации торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко // Развитие кооперации в период модернизации России : материалы междунар. научно-практ. конф., Москва / Рос. ун-т кооп. – М., 2010. – 480 с.
43. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : [пер. с англ.] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
44. **Разумова, С. В.** Современные аспекты стратегического планирования маркетинга / С. В. Разумова // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 2007. – № 5. – С. 30–36.
45. **Разумова, С. В.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие / С. В. Разумова. – Минск : БГЭУ, 2008. – 375 с.
46. **Саати, Т.** Аналитическое планирование. Организация систем : [пер. с англ.] / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
47. **Словарь терминов маркетинга** // Записки маркетолога. Сайт маркетинг-директора [Электронный ресурс]. – 2005–2014. – Режим доступа : http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/riteyl.
48. **Столяров, Н.** Стратегическое управление и контроль / Н. Столяров // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 8. – С. 8–16.
49. **Ушакова, Н. Н.** Методологические основы обоснования стратегии развития торгового предприятия / Н. Н. Ушакова, Л. О. Лигоненко // Экономика организации. – 1999. – № 10–11. – С. 2–9.
50. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
51. **Фомченкова, Л. В.** Динамическое моделирование в стратегическом анализе и планировании / Л. В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 24–30.
52. **Хлопенко, О. В.** Формирование конкурентных стратегий организаций розничной торговли на продовольственном рынке / О. В. Хлопенко // Вестн. ДГТУ. – 2011. – Т. 11. – № 5(56). – С. 749–756.
53. **Хучек, М.** Факторы выбора стратегии организации / М. Хучек // Вестн. Моск. ун-та. – Сер. 6. Экономика. – 1999. – № 3. – С. 59–72.
54. **Чуровский, С. Р.** Продуктовый портфель мясоперерабатывающего предприятия: особенности принятия решений / С. Р. Чуровский, Г. В. Сафонов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 19–31.
55. **50 лучших компаний: рейтинг BusinessWeek** // Первая рейтинговая система [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа : <http://www.rate1.com.ua/ehkonomika/proizvodstvo/1052>.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Общетеоретические основы стратегического ритейла	5
1.1. Понятие ритейла	5
1.2. Понятие стратегии ритейла.....	6
1.3. Классификация стратегий организации	8
1.4. Конкурентные стратегии организаций розничной торговли.....	10
Тема 2. Стратегический анализ маркетинговой среды торговой организации	14
2.1. Понятие стратегического анализа, его принципы, цели	14
2.2. Подходы к оценке внешней среды субъекта хозяйствования	15
2.3. Анализ внутренней среды организации	17
2.4. Обобщающий анализ среды организации с использованием методики SWOT-анализа	28
2.5. Оценка конкурентных позиций торговых организаций на рынке	30
Тема 3. Определение стратегий ритейла	37
3.1. Определение общего направления развития организации с использованием матрицы принятия решений, матрицы Томпсона и Стрикленда	37
3.2. Выбор общих и альтернативных стратегий организации методом анализа иерархий.....	41
Тема 4. Оценка эффективности стратегий ритейла	47
4.1. Критерии оценки выбранной стратегии.....	47
4.2. Оценка эффективности стратегий ритейла методом анализа иерархий.....	47
Вопросы для подготовки к тестированию	49
Список литературы.....	53

Учебное издание

Бондаренко Оксана Григорьевна

СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА

Тексты лекций

**для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II степени**

Редактор М. П. Любошенко

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 21.01.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,50. Тираж 100 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

О. Г. БОНДАРЕНКО

СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА

**Тексты лекций
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II ступени**

Гомель 2015