

УДК 658.87  
ББК 65.42-211  
С 83

Автор-составитель О. Г. Бондаренко, канд. экон. наук, доцент

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

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 14 октября 2014 г.

**Стратегии ритейла** : практикум для реализации содержания образова-  
С 83 тельных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. О. Г. Бонда-  
ренко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономи-  
ческий университет потребительской кооперации», 2015. – 56 с.  
ISBN 978-985-540-248-1

Издание подготовлено в рамках учебной программы по дисциплине «Стратегии ритейла» для магистрантов специальности 1-25 81 09 «Коммерческая деятельность» и предназначено для аудиторной и самостоятельной работы.

В практикуме предложены планы семинарских занятий, контрольные вопросы и задания, задания для аудиторной и самостоятельной работы и методические указания по их выполнению. Практические задания позволяют закрепить знания и выработать навыки проведения стратегического анализа маркетинговой среды торговых организаций, оценки их конкурентоспособности, выбора стратегий ритейла по результатам взаимодействия внешней и внутренней среды с использованием матричного анализа, метода анализа иерархий, а также оценки эффективности стратегий ритейла и оценки уровня стратегического маркетингового управления в организациях.

УДК 658.87  
ББК 65.42-211

ISBN 978-985-540-248-1

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях конкурентной бизнес-среды усиливается роль и значение стратегического управления организациями, позволяющее учитывать изменения в их маркетинговой среде.

Дисциплина «Стратегии ритейла» позволяет магистрантам приобрести компетенции в области формирования стратегий ритейла.

Предлагаемый практикум способствует решению следующих задач:

- приобретению знаний об основных принципах стратегического ритейла и особенностях его реализации в торговых организациях Республики Беларусь;

- выработке навыков оценки маркетинговой среды торговых организаций;

- овладению методиками выбора стратегий ритейла;

- освоению практики оценки эффективности разработки стратегий ритейла.

Изучив теоретические и практические основы стратегического ритейла, магистрант *должен знать*:

- понятийный аппарат теории стратегического ритейла;

- методологические подходы к разработке стратегий ритейла и оценке их эффективности.

В результате освоения практических основ стратегического ритейла магистрант *должен уметь*:

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

- выбирать направления развития субъекта рынка;

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

- стратегически мыслить.

Практикум подготовлен в соответствии с программой курса и включает задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы магистрантов (учебные ситуации, мини-сценарии). Задания составлены по результатам научных исследований автора практикума, а также по материалам деятельности ведущих зарубежных и отечественных фирм, опубликованных в литературных источниках.

Для подготовки к семинарским занятиям предлагается перечень учебной и научной литературы, материалов периодической печати, законодательных актов Республики Беларусь и статистических материалов.

# **ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ**

## **Тема 1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИТЕЙЛА**

### **План семинарского занятия**

1. Исторический обзор трансформации сущности термина «стратегия» на основании развития науки стратегического управления.
2. Соотношение стратегического планирования и управления.
3. Преимущества стратегического планирования деятельности организации.
4. Развитие стратегического управления организациями в исторической ретроспективе.
5. Классификация стратегий ритейла.
6. Этапы стратегического управления организацией.
7. Принципы разработки стратегии организации в соответствии с методологией «Мышления полного спектра» Г. Недлера, типичные ошибки их реализации.
8. Содержание стратегии организации торговли.

*Литература:* [2]; [10]–[15]; [17]; [19]; [21]; [24].

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что означает понятие «стратегия»?
2. По мнению экономиста Е. Бурого, стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих [19]. Почему же тогда организации занимаются разработкой стратегии?
3. Назовите и охарактеризуйте этапы развития стратегического подхода к управлению организациями.
4. Что понимают под стратегическим планированием и каковы его функции?
5. В чем состоит отличие долгосрочного планирования от стратегического?

6. Что понимается под стратегическим управлением бизнесом? Какие задачи оно решает?

7. Какие характерные признаки присущи для стратегического управления?

8. Каковы роль и место стратегического планирования в стратегическом управлении?

9. Какие различают типы стратегий организаций и какова их суть?

10. На какие виды подразделяются стратегии роста?

11. Чем отличается вертикальная интеграция от диверсификации?

12. В чем заключаются положительные стороны, опасности и трудности диверсификации?

13. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции.

14. В чем состоит различие между стратегиями проникновения на рынок и расширения рынков? В каких случаях организация склонна применять каждую из них в качестве источника роста? (Приведите примеры.)

15. Приведите пример комбинированной стратегии и укажите условия ее успешной реализации.

16. Какие можно предложить виды деловых стратегий организации торговли в случае диверсификации ее деятельности?

17. Из каких этапов складывается перспективное управление деятельностью организации торговли? Как они взаимосвязаны?

18. Какие этапы выделяют при стратегическом планировании (классический подход)?

19. В чем заключается значение методологии «Мышления полного спектра» для управления организациями?

20. Какие принципы положены в основу стратегического планирования деятельностью организации? (Охарактеризуйте их.)

21. Какие элементы должна содержать адаптивная (рыночная) стратегия организации?

22. Охарактеризуйте состояние информационного обеспечения организаций торговли Республики Беларусь.

## **Тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **План семинарского занятия**

1. Понятие стратегического анализа, его принципы и цели.

2. Элементы внешней и внутренней среды организации. Анализ маркетинговой среды организации, его приоритетные задачи.

3. Методы стратегического анализа и планирования (портфельный анализ, матричные методы, метод экспертных оценок и другие), их преимущества и недостатки.

4. Методы обобщающего анализа среды организации. Методика применения SWOT-анализа: составление карты SWOT деятельности организации и обобщающей матрицы SWOT.

5. Оценка стратегических позиций и конкурентных преимуществ организаций.

Л.: [1]; [4]; [5]–[9]; [12]–[14]; [16]; [29]; [31].

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что называют стратегическим анализом?
2. Какая цель ставится перед стратегическим анализом?
3. На каких принципах основывается стратегический анализ деятельности организации?
4. Какие методы применяются в стратегическом анализе?
5. Какие методы используются при стратегическом планировании?
6. Почему некоторые методы, применяемые при разработке стратегии организации, получили название методов стратегического анализа и планирования?
7. Каковы положительные и отрицательные стороны методов стратегического анализа и планирования (на примере конкретных методов)?
8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Какие выделяют важнейшие группы факторов внешней среды?
10. Каковы роль и значение оценки внешней среды организации торговли в разработке стратегии ее деятельности?
11. Охарактеризуйте внешнюю среду белорусского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
12. Какие тенденции развития белорусского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы для деятельности торговых организаций?
13. Какие применяются подходы к оценке внешней среды субъекта хозяйствования?
14. Что называют внутренней средой организации?
15. Что относят к основным элементам внутренней среды организации?
16. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа маркетинговой среды белорусских организаций?

17. Что подразумевает портфельный анализ и для чего он предназначен?

18. Какие достоинства и недостатки портфельного анализа можно отметить?

19. Как, опираясь на жизненный цикл продукта, можно сформировать сбалансированный товарный портфель организации (потенциальный объем продаж, затраты на закупку товаров, прибыль)?

20. Все ли товары проходят все стадии жизненного цикла? (При ответе следует учесть достижения научно-технического прогресса, сокращение периода ведения новых товаров на рынок, использование товаров-заменителей.)

21. Охарактеризуйте основные стратегии портфельной матрицы *Boston Consulting Group*.

22. Какие особенности присущи основным стратегиям портфельной матрицы «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»?

23. Что представляют собой основные стратегии портфельной матрицы «Привлекательность – конкурентоспособность».

24. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа в белорусских организациях?

## Задания

### Задание 1. Изучение влияния внешней среды на деятельность организаций

Приведите примеры влияния внешней среды на деятельность организаций по составляющим ее компонентам и взаимосвязям, оцените степень влияния угроз и возможностей на деятельность организаций.

Изучите нижеприведенные ситуации и выявите факторы внешней среды, повлиявшие на деятельность компании «Марс» и фирмы «Аквариус Системс Информ». Графически изобразите взаимосвязь факторов, отметьте приоритетность их влияния на деятельность организаций, выбирая разную толщину стрелок.

*Ситуация 1.* В январе 1995 г. Президент Российской Федерации подписал указ, в соответствии с которым постановлением Правительства Российской Федерации (июнь 1995 г.) импортерам продукции давалась льгота (двукратное снижение таможенной пошлины) в том случае, если они создавали в России производство продукции, аналогичной импортируемой, инвестировав в него не менее 100 млн долл.

Такой возможностью воспользовалась компания «Марс», производящая шоколадные батончики «Марс» и «Сникерс» и экспортирующая их в Россию в большом количестве. Через год фирма «Марс» построила в подмосковном городе Ступино шоколадную фабрику. Это позволило ей заключить соответствующее инвестиционное соглашение с Министерством экономики Российской Федерации и получить снижение таможенных пошлин на ввозимый ею в Россию шоколад.

*Ситуация 2.* Пионер российского компьютерного производства фирма «Аквариус Системс Информ», занимающаяся сборкой компьютеров, в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России компьютеров импортного производства. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как «Фудзицу» и «Диджитал», указанная фирма надеялась на успех в сбытовом бизнесе. Компьютерное же производство было решено консервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для ввоза в «производственный» бизнес.

Деятельность по сборке персональных компьютеров фирма «Аквариус Системс Информ» начала еще в 1990 г. Предпосылкой для этого стало то, что подавляющее большинство советских компьютерных фирм занималось импортом компьютерной техники. Кроме того, в г. Шуе Ивановской области был открыт завод по сборке компьютеров.

Фирме удалось наладить хозяйственные связи с покупателями персональных компьютеров на территории бывшего Советского Союза. Реализация компьютеров увеличивалась. Однако «провалившийся» рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с фирмой-покупателем. Фирма «Аквариус Системс Информ» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство компьютеров. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов, но она не дала желаемого результата.

Трудности руководству фирмы удалось преодолеть благодаря тому, что в России стали развиваться финансовые рынки и начался бум индивидуального жилищного строительства. Фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства в финансовую сферу, сферу торговли и строительства, организация добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл.

## Задание 2. Оценка внешней среды организаций

Определите возможности и угрозы, связанные с внешней средой организаций потребительской кооперации Республики Беларусь.

### *Методические указания по выполнению задания*

По результатам оценки влияния факторов внешней среды на совокупный объем деятельности организаций установлено наиболее сильное влияние следующих факторов внешней среды: территориального, социально-демографического и фактора конкуренции. Для этих факторов коэффициент корреляции больше 0,7, т. е. близок к 1. Причем все коэффициенты значимы, так как наблюдаемые значения *t*-статистики (критерий Стьюдента) больше критического значения, равного 2,78 (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты корреляционного анализа совокупного объема деятельности организаций и факторов внешней среды

Показатели	Коэффициент корреляции	Наблюдаемые значения <i>t</i> -статистики
Совокупный объем деятельности, млрд р.	1,00	–
Количество городов	0,99	13,44
Численность населения, тыс. чел.	0,86	3,41
Среднегодовая численность населения, занятого в экономике, тыс. чел.	0,87	3,45
Розничный товароборот Республики Беларусь (без розничного товароборота потребительской кооперации), млрд р.	0,91	4,29
Число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь (без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации), единиц	0,96	7,06

Учитывая динамический принцип, проведите комплексный анализ развития облпотребсоюзов Республики Беларусь по значимым факторам внешней среды в динамике (за 5 последних лет).

В результате анализа внешней среды организаций потребительской кооперации Республики Беларусь определите перечень внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для них, и список факторов макроокружения, изменения в которых могут нести дополнительные возможности для организаций (таблица 2).



Таблица 2 – **Возможности и угрозы, связанные с внешней средой кооперативных организаций Республики Беларусь (тенденции развития показателей)**

Использование возможностей	Учет угроз (рисков)
1.	1.
2.	2.
...	...
<i>n</i>	<i>n</i>

Под возможностями следует понимать положительные тенденции изменения внешней среды, которые могут привести к увеличению совокупного объема деятельности организаций потребительской кооперации. Например, к ним относятся возможность обслуживания населения городов пропорционально к их количеству, а также рост численности населения, занятого в экономике Республики Беларусь по всем областям и др. К угрозам относятся отрицательные тенденции, которые при отсутствии соответствующей реакции со стороны организации могут привести к уменьшению совокупного объема деятельности субъекта хозяйствования (угроза снижения численности населения, роста конкуренции и др.).

### **Задание 3. Оценка внутренней среды организаций**

Определите сильные и слабые стороны кооперативных организаций Республики Беларусь.

*Методические указания по выполнению задания*

Наиболее сильное влияние на совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации оказывают факторы внутренней среды, представленные в таблице 3, для которых коэффициент корреляции больше 0,7, т. е. близок к 1. Причем все коэффициенты значимы, так как наблюдаемые значения *t*-статистики больше критического значения, равного 2,78.

Таблица 3 – Результаты корреляционного анализа совокупного объема деятельности кооперативных организаций Республики Беларусь и факторов внутренней среды

Показатели	Коэффициент корреляции	Наблюдаемые значения <i>t</i> -статистики
Совокупный объем деятельности, млрд р.	1,00	–
<i>Маркетинг, коммерческая деятельность</i>		
Розничный товарооборот, млн р.	0,94	5,80
Производство потребительских товаров, млн р.	0,94	5,82
<i>Трудовые ресурсы</i>		
Среднесписочная численность работников торговли, чел.	0,91	4,41
Фонд заработной платы в торговле, млн р.	0,93	5,15
Среднесписочная численность работников общественного питания, чел.	0,98	9,97
Фонд заработной платы в общественном питании, млн р.	0,98	11,69
Среднесписочная численность работников заготовительной отрасли, чел.	0,82	2,91
Фонд заработной платы в заготовительной отрасли, млн р.	0,85	3,32
<i>Материальные ресурсы</i>		
Наличие магазинов, единиц	0,95	6,77
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	0,95	6,73
Приемо-заготовительные пункты, единиц	0,84	3,20
Скотоубойные пункты, голов в смену	0,86	3,49
Площадь скотоубойных пунктов, м <sup>2</sup>	0,88	3,73

Учитывая динамический принцип, проведите комплексный анализ развития облпотребсоюзов Республики Беларусь по значимым факторам внутренней среды в динамике (за 5 последних лет).

В результате исследования приоритетных для организаций потребительской кооперации факторов внутренней среды выявите их сильные и слабые стороны (таблица 4). Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна расширять и укреплять. Необходимо снизить влияние слабых сторон организации, так как все они факторно влияют на снижение совокупного объема деятельности кооперативных организаций.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны кооперативных организаций, полученные по результатам выявления тенденций развития факторов их внутренней среды

Сильные стороны	Слабые стороны
1.	1.
2.	2.
...	...
<i>n</i>	<i>n</i>

#### Задание 4. Выбор поставщиков методом анализа иерархий

Определите значимые критерии выбора поставщиков и сделайте выбор поставщиков для сотрудничества.

##### *Методические указания по выполнению задания*

Элементом внешней среды организации торговли являются поставщики товаров. Процесс закупки товаров предполагает выбор поставщика, осуществляемый с помощью разных методов.

Для выполнения данного задания используйте метод экспертных оценок и метод анализа иерархий, или МАИ. Этапы выбора поставщика и методы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы и методы выбора поставщика

Этап	Метод
1. Определение групп факторов выбора поставщика	Экспертных оценок
2. Оценка значимости групп факторов для выбора эффективного поставщика	МАИ
3. Определение внутригрупповых критериев выбора поставщика	Экспертных оценок
4. Оценка внутригрупповых критериев для выбора эффективного поставщика	МАИ
5. Сравнительный анализ поставщиков по значимым критериям выбора	МАИ

На *первом этапе* методом экспертных оценок следует разработать перечень критериев оценки поставщиков с ранжированием их по степени значимости исходя из принятой стратегии деятельности.

Обобщенными критериями, определяющими приоритетность выбора поставщика, являются:

- репутация, надежность;
- качество продукции, соответствие ее прогрессивным стандартам;
- возможный объем поставки;
- соблюдение сроков и графиков поставки;
- уровень цен на продукцию;
- условия поставки;
- формы расчетов;
- транспортные и страховые услуги;
- упаковка;
- взаимоотношения с партнером;
- дополнительные услуги.

Например, основными группами внешних факторов (характеристик), значимо влияющих на решение о выборе поставщика, могут быть характеристики товара, условия договора и характеристики поставщика (рисунок 1).

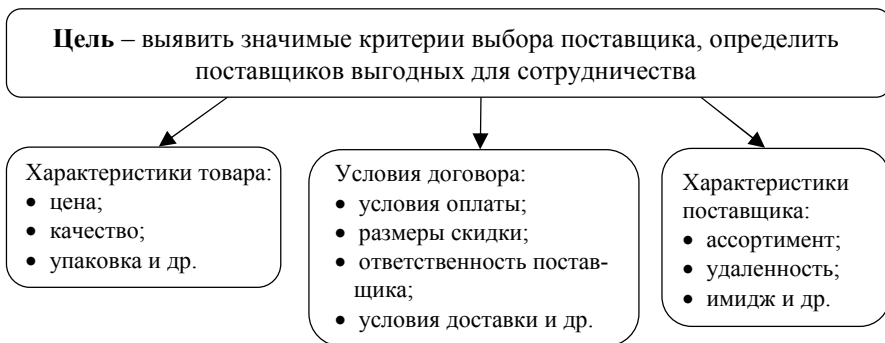


Рисунок 1 – Критерии выбора поставщика

На *втором этапе* используется метод анализа иерархий, рассматривающий объект как открытую систему. Методом парных сравнений с помощью 9-балльной лингвистической шкалы относительной важности факторов (таблица 6) определите оценки значимости групп факторов выбора поставщика.

Таблица 6 – Шкала относительной важности факторов 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 [29].	

Пример составления обобщенной таблицы парных сравнений групп факторов, приоритетно влияющих на решение о выборе поставщика кондитерских изделий, представлен в таблице 7<sup>1</sup>.

Таблица 7 – Обобщенная таблица парных сравнений групп факторов, приоритетно влияющих на решение о выборе поставщика

Группа факторов	Полная матрица			Нормализованная матрица			Среднее значение по строке
	Характеристики товара	Условия договора	Характеристики поставщика	Характеристики товара	Условия договора	Характеристики поставщика	
Характеристики товара	1	5	5	0,71	0,78	0,55	0,68
Условия договора	0,20	1	3	0,14	0,15	0,33	0,21
Характеристики поставщика	0,20	0,33	1	0,14	0,05	0,11	0,10
Сумма	1,40	6,33	9	–	–	–	–

Таким образом, наибольшее влияние на выбор поставщика имеет фактор характеристики товара.

Для того чтобы убедиться в том, что расставленные оценки логичны и достоверны, рассчитайте индекс согласованности. Если индекс согласованности меньше 0,1, следовательно, данные достоверны и логичны (если же показатель превышает значение 0,1 – допущена ошибка).

На *третьем этапе* методом экспертных оценок выявите основные внутригрупповые критерии выбора поставщика (см. рисунок 1).

На *четвертом этапе* методом парных сравнений оцените важность внутригрупповых критериев выбора поставщика по каждой группе факторов, построив необходимое количество таблиц.

<sup>1</sup> Преподаватель предоставляет магистрантам форму таблиц для заполнения с введенными формулами для расчета показателей в программном продукте Excel.

Примером таблицы парных сравнений поставщиков по фактору «характеристики товара» является таблица 8. Весовые коэффициенты критериев получают, умножив полученное на втором этапе исследования среднее значение по строке для группы факторов на среднее значение по строке для каждого из ее внутригрупповых критериев. Таким образом, по фактору «характеристики товара» наибольший весовой коэффициент имеет критерий «цена».

Таблица 8 – Таблица парных сравнений по фактору «характеристики товара»

Внутригрупповой критерий	Полная матрица			Нормализованная матрица			Среднее значение по строке	Весовой коэффициент
	Цена	Качество	Упаковка	Цена	Качество	Упаковка		
Цена	1	3	7	0,67	0,71	0,53	0,64	0,44
Качество	0,33	1	5	0,22	0,23	0,38	0,28	0,19
Упаковка	0,14	0,20	1	0,09	0,04	0,07	0,07	0,05
Сумма	1,47	4,20	13	–	–	–	–	–

На пятом этапе проведите сравнительный анализ поставщиков по внутригрупповым критериям. По каждому поставщику определите весовые коэффициенты путем умножения весовых коэффициентов каждого критерия на среднее значение по строке поставщика.

Примером таблицы парных сравнений поставщиков по фактору «цена» является таблица 9.

Таблица 9 – Таблица парных сравнений поставщиков по фактору «цена»

Поставщик	Полная матрица			Нормализованная матрица			Среднее значение по строке	Весовой коэффициент
	1-й поставщик	2-й поставщик	3-й поставщик	1-й поставщик	2-й поставщик	3-й поставщик		
1-й	1	3	5	0,65	0,71	0,45	0,60	0,26
2-й	0,33	1	5	0,21	0,23	0,45	0,30	0,13
3-й	0,20	0,20	1	0,13	0,04	0,09	0,08	0,03
Сумма	1,53	4,2	11	–	–	–	–	–

На заключительном этапе значения весовых коэффициентов внутригрупповых критериев выбора поставщиков следует представить в виде матрицы обобщенных приоритетов по поставщикам.

Пример матрицы обобщенных приоритетов по поставщикам показан в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица обобщенных приоритетов по поставщикам

Критерий	Значение критерия		
	1-й поставщик	2-й поставщик	3-й поставщик
Цена	0,268	0,040	0,134
Качество	0,038	0,140	0,016
Упаковка	0,011	0,035	0,005
Условия оплаты	0,067	0,018	0,029
Скидка	0,039	0,007	0,016
Ответственность	0,008	0,003	0,012
Доставка	0,007	0,001	0,004
Ассортимент	0,019	0,044	0,012
Удаленность	0,013	0,002	0,005
Имидж	0,002	0,005	0,001
Итого	0,471	0,295	0,234

Поставщик, имеющий наибольшее значение суммарного показателя весовых коэффициентов критериев выбора поставщика, является приоритетным для сотрудничества. В нашем примере, наиболее выгодным для сотрудничества поставщиком кондитерских изделий является 1-й поставщик.

### **Задание 5. Оценка товарного портфеля организации торговли с применением метода *Boston Consulting Group*<sup>1</sup>**

Обоснуйте стратегические финансовые и товарные решения на основе анализа товарного портфеля организации торговли.

*Постановка задачи.* Задание выполните, используя информацию коммерческого отдела ООО «Торговый Дом» по общему объему продаж колбасных изделий и объемам продаж отдельных видов продукции за 2013 и 2014 гг. (таблица 11).

---

<sup>1</sup> Задание составлено по материалам статьи С. Р. Чуровского, Г. В. Сафонова «Продуктовый портфель мясоперерабатывающего предприятия: особенности принятия решений» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 19–31.

Таблица 11 – Объем продаж по видам продукции и месяцам, т

Месяц	Варе- ные кол- басы	Со- сиски	Сар- дель- ки	Колбасы			Всего колбас	Прирост	
				полу- копче- ные	варено- копче- ные	сыро- копче- ные		к 2012 г., %	к янва- рю 2013 г., %
<i>2013 г.</i>									
Январь	40,5	32,3	5,5	3,02	2,9	1,3	102,4	–	0
Февраль	401,2	29,9	6,1	3,5	3,1	1,7	101,2	–	–1,18
Март	43,5	30,9	6,9	3,4	3,6	1,9	106,3	–	+3,77
Апрель	44,6	31,4	7,3	3,5	4,2	2,1	108,9	–	+6,38
Май	51,9	34,5	8,3	4,1	4,2	1,8	119,4	–	+16,63
Июнь	58,6	37,7	8,9	4,9	4,3	2,1	132,3	–	+29,22
Июль	49,9	34,6	8,1	3,7	3,8	1,9	115,9	–	+13,21
Август	44,1	34,0	8,6	3,1	3,9	2,1	110,2	–	+7,60
Сентябрь	52,6	37,3	9,4	3,1	4,1	1,9	123,3	–	+20,44
Октябрь	57,5	38,9	9,9	3,1	4,1	1,9	130,4	–	+27,39
Ноябрь	67,2	43,7	10,5	3,4	4,2	2,1	146,1	–	+42,58
Декабрь	73,8	43,0	10,1	4,2	6,3	3,5	158,1	–	+54,28
<i>2014 г.</i>									
Январь	59,1	37,7	9,0	3,3	4,4	1,7	125,8	22,86	0
Февраль	60,7	37,7	8,8	3,2	4,9	1,9	129,4	27,85	+2,84
Март	74,9	39,9	9,5	4,6	6,3	1,8	151,7	42,75	+20,57
Апрель (прогноз)	75,4	39,2	11,0	6,3	7,5	1,8	154,4	41,63	+22,64

Дополнительная информация, необходимая для выполнения задания, будет представлена при реализации последовательности его решения.

*Методические указания по выполнению задания*

Задание выполните в следующем порядке:

1. Проведите анализ товарного портфеля организации на основе краткосрочной динамики продаж (по отношению к предыдущему месяцу). Для этого постройте таблицу, в которой следует привести данные на конец марта 2014 г. (таблица 12).



Таблица 12 – Показатели товарного портфеля на основе краткосрочной динамики продаж ООО «Торговый Дом»

Наименование продукции	Объем продаж на отчетную дату (март 2014 г.), т	Темп прироста к предыдущему месяцу (февраль 2014 г.), %	Относительная доля в объеме продаж
Вареные колбасы			1,88
Сосиски			0,53
Сардельки			0,13
Полукопченые колбасы			0,06
Варено-копченые колбасы			0,08
Сырокопченые колбасы			0,03
Всего			

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

Используя данные таблицы 12, постройте модель *Boston Consulting Group (BCG)*. Пример краткосрочной модели товарного портфеля организации представлен на рисунке 2.

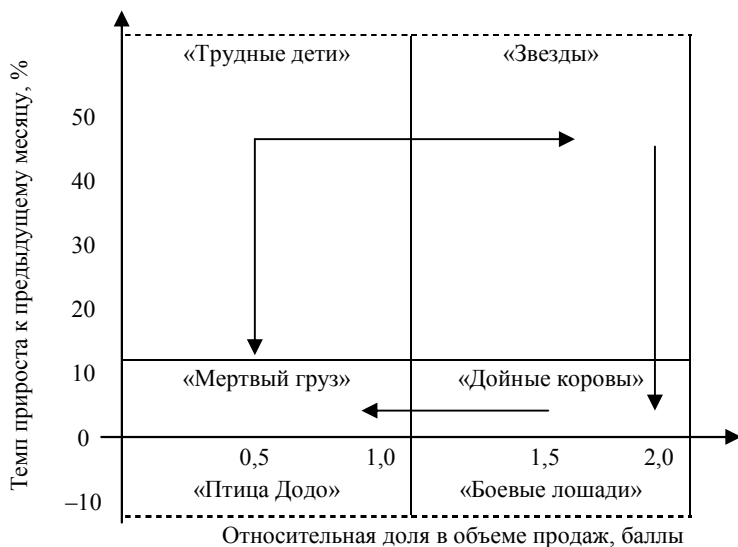


Рисунок 2 – Краткосрочная модель товарного портфеля организации (BCG)

Прежде чем заполнить ячейки матрицы BCG, обоснуйте количественные значения порогов, до которых темп роста и относительная доля рынка будут считаться малыми, а свыше которых – большими.

На рисунке 2 граница из малого перехода темпа роста в большой соответствует 10%, а граница относительной доли рынка равна 1. Установленный порог в 10% – это примерный показатель среднего значения темпа прироста продаж колбасной продукции организации в 2014 г. по сравнению с 2013 г. (см. таблицу 11). 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. В нашем случае 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 обратное отношение – всегда меньше 1.

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

2. Постройте *относительно долгосрочную модель* товарного портфеля организации (рисунок 3), учитывая динамику продаж к началу 2014 г. Для этого критерий по оси *X* выберите равным 0,5 и заполните таблицу 13.

Таблица 13 – Показатели долгосрочной модели товарного портфеля ООО «Торговый Дом»

Наименование продукции	Объем продаж на отчетную дату (март 2014 г.), т	Темп прироста к началу 2014 г., %	Относительная доля в объеме продаж
Вареные колбасы			1,88
Сосиски			0,53
Сардельки			0,13
Полукопченые колбасы			0,06
Варено-копченые колбасы			0,08
Сырокопченые колбасы			0,03
Всего			
Примечание – Относительная доля в объеме продаж получена с помощью метода экспертных оценок.			



Рисунок 3 – Долгосрочная модель товарного портфеля организации (BCG)

По результатам исследования сделайте выводы, ответив на следующие вопросы:

- Какие наименования колбасных изделий более подвержены воздействиям текущей конъюнктуры рынка? Это более весомые наименования продукции или менее весомые (по объемам продаж)?
- Изменение позиции весомых наименований колбасной продукции происходит под воздействием долгосрочных или краткосрочных тенденций?
- Можно ли считать группу сосисок «Дойной коровой»?
- Какой продукции (сырокопченые колбасы или сардельки) отдать предпочтение при принятии маркетинговых решений для улучшения позиции в товарном портфеле?

3. Оцените вклад товарных позиций в доход организации. Для этого на основании данных таблицы 14 постройте модель оценки вклада от реализации товарных позиций в доход организации (рисунок 4).

Таблица 14 – Показатели товарного портфеля ООО «Торговый Дом»

Наименование продукции	Объем продаж на отчетную дату (март 2014 г.), т	Удельный вес в объеме продаж, %	Доходность к цене, %
Вареные			18

Окончание таблицы 14

Наименование продукции	Объем продаж на отчетную дату (март 2014 г.), т	Удельный вес в объеме продаж, %	Доходность к цене, %
Сосиски			16
Сардельки			15
Полукопченые колбасы			12
Варено-копченые колбасы			13
Сырокопченые колбасы			25
...			
Всего		100	17



Рисунок 4 – Модель оценки вклада от реализации продукции в доход организации

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

Укажите, какие направления развития товарного портфеля организации (по видам продукции) можно предложить по результатам анализа.

4. Проанализируйте товарный портфель проблемной группы сарделек по данным таблиц 15 и 16, построив матрицы «Темп роста – относительная доля», «Доходность – удельный вес в объеме продаж». Разработайте рекомендации, которые должны изменить сложившуюся ситуацию.

Таблица 15 – Объемы реализации сарделек в 2014 г., кг

Месяц	Наименование продукции							
	Шпикачки	Ветчинные	Пикантные	Для завтрака	Говяжьи	Дачные	Славянские	Всего
Январь	215	718	170	1 223	3 675	841	2 196	9 038
Февраль	251	901	155	1 148	3 503	810	2 069	8 837
Март	326	852	168	1 429	3 222	754	2 511	9 501
Апрель (прогноз)	345	745	152	1 480	3 402	959	3 106	10 988

Таблица 16 – Показатели товарного портфеля группы сарделек в 2014 г.

Наименование продукции	Удельный вес в объеме продаж, %	Относительная доля в объеме продаж	Темп роста к началу года, %	Доходность к цене, %	Объем реализации на отчетную дату, т
Шпикачки	3	0,10	+51,5	12,0	0,33
Ветчинные	9	0,26	+18,6	15,6	0,85
Пикантные	2	0,05	-0,8	13,1	0,17
Для завтрака	15	0,44	+16,8	12,0	1,43
Говяжьи	34	1,28	-12,3	17,9	3,22
Дачные	8	0,23	-10,3	13,2	0,75
Славянские	26	0,78	+14,3	16,2	2,51
Всего	97				9,50

### Задание 6. Оценка сбалансированности товарного ассортимента магазина

Оцените сбалансированность товарного ассортимента магазина с использованием матричного метода перспективного анализа и планирования и разработайте направления его оптимизации.

*Постановка задачи.* Задание выполните на основе данных магазина «Культтовары», используя матрицу «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла».

#### *Методические указания по выполнению задания*

Данное задание целесообразно выполнить по этапам:

- позиционирование товаров в полях матрицы;

- оценка сбалансированности товарного портфеля магазина;
- определение приемлемого набора товаров с учетом их конкурентоспособности;
- выработка системы направлений изменения ассортиментной модели магазина.

Для реализации *первого этапа* задания используйте результаты оценки конкурентоспособности и определения стадии жизненного цикла товаров (таблица 17). Конкурентоспособность продукции определена по результатам экспертных оценок, полученных на основе анкетирования специалистов коммерческой службы организации и опроса продавцов магазинов, реализующих данные товары.

Таблица 17 – **Конкурентоспособность, жизненный цикл, розничный товароборот товаров, составляющих товарный портфель магазина «Культтовары»**

Товары	Конкурентоспособность товаров	Стадии жизненного цикла товаров	Розничный товароборот за анализируемый период, долл. США
<i>Спортивные товары</i>			
Рюкзаки	Средняя	Старение	40
Гантели спортивные	Высокая	Рост	230
Скакалки гимнастические	Низкая	Рост	130
Коньки	Средняя	Выход на рынок	20
Лыжи	Низкая	Зрелость	100
Итого спортивных товаров, включая велосипеды	–	–	520
<i>Игры и игрушки</i>			
Мягконабивные	Средняя	Рост	754,7
Пластмассовые	Средняя	Старение	500
Металлические	Высокая	Выход на рынок	200
Елочные украшения	Низкая	Старение	300
Елки искусственные	Высокая	Рост	1 000
Итого игрушки	–	–	2 754,7
<i>Музыкальные инструменты и партитуры</i>			
Баяны	Низкая	Выход на рынок	–
Гармонии	Высокая	Рост	9
Гитары акустические	Высокая	Зрелость	100
Итого музыкальных товаров и прочих культтоваров	–	–	189

Окончание таблицы 17

Товары	Конкурентоспособность товаров	Стадии жизненного цикла товаров	Розничный товарооборот за анализируемый период, долл. США
<i>Аудио- и видеоаппаратура</i>			
Телевизоры цветного изображения	Высокая	Рост	4 000
Телевизоры черно-белого изображения	Средняя	Старение	–
Антенны телевизионные	Высокая	Выход на рынок	315,3
Радиоприемники	Средняя	Старение	300
Аудиокассеты	Средняя	Зрелость	200
Итого аудио- и видеоаппаратура	–	–	4 815,3
<i>Всего культтоваров</i>	–	–	8 279

Выполните позиционирование товаров по соответствующим ячейкам матрицы «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла товара» (рисунок 5) и определите вклад каждой ячейки матрицы в объем продаж магазина. Затем подсчитайте суммарные значения показателей конкурентоспособности и стадий жизненного цикла товаров в разрезе столбцов и строк матрицы.

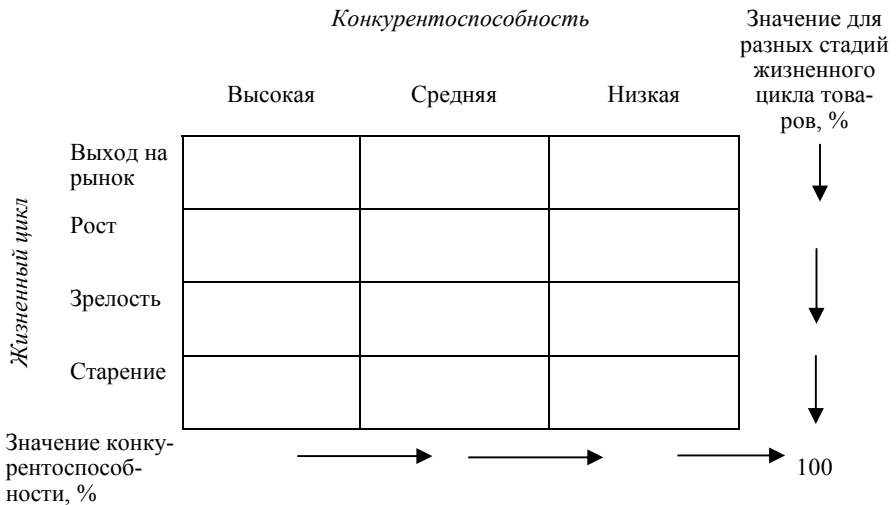


Рисунок 5 – Матрица, характеризующая состояние товарного портфеля магазина

О сбалансированности товарного портфеля (*второй этап*) можно судить по полученным результатам по оси жизненного цикла (в разрезе рядов). Если, например, товары на стадии старения, а показатель продаж организации на уровне 70%, то такой бизнес-портфель считается крайне несбалансированным.

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

Далее *определите приемлемый набор товаров, учитывая их конкурентоспособность (третий этап)*.

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 оцените в матрице (см. рисунок 5).

По результатам реализации этапов решения задачи *разработайте систему направлений изменения ассортиментной модели магазина по каждой ассортиментной позиции*.

### **Задание 7. Оценка товарного портфеля организации торговли с применением матрицы «Привлекательность – конкурентоспособность»<sup>1</sup>**

Определите сильные и слабые стороны в ассортиментной политике организации и установите приоритеты в распределении финансовых ресурсов организации.

#### *Методические указания по выполнению задания*

Параметрами матрицы Мак-Кинси являются привлекательность товаров для покупателей и их конкурентоспособность (рисунок 6). Она представляет собой двухмерную систему классификации, в соответствии с которой выделены 3 уровня конкурентоспособности и 3 уровня привлекательности (низкий – до 2,33 балла, средний – от

---

<sup>1</sup> Задание составлено на основании результатов исследования А. М. Германчук.



2,33 до 3,66 балла и высокий – выше 3,66 балла). В свою очередь, каждая из 9 полученных комбинаций отвечает определенной стратегической позиции товарного портфеля организации.

		Конкурентоспособность (баллы)		
		Высокая (3,67)	Средняя (2,33)	Низкая (0)
Привлекательность (баллы)	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

*Условные обозначения:*

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

**Рисунок 6 – Матрица стратегических позиций товарного портфеля торговых организаций (по методу Мак-Кинси)**

Как видно из представленной матрицы, ее поле можно условно разделить на 3 зоны: зону роста, зону выборочного развития и зону сбора урожая. Каждая стратегическая зона включает в себя 3 квадранта, которые определяют положение товарной группы в зависимости от ее уровня привлекательности и конкурентоспособности.

Первая стратегическая зона (зона роста) объединяет товары, приносящие прибыль в настоящее время.

Вторая стратегическая зона (зона выборочного развития) определяет товары, потенциально прибыльные, которым нужен постоянный контроль за их продвижением на рынок.

Третья стратегическая зона (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.

К критериям оценки привлекательности товара относят следующие: темп роста рынка товаров, дифференциация товаров, особенности конкуренции, преданность потребителя торговой марке и др.<sup>1</sup>

По каждому критерию определите общую оценку путем перемножения коэффициента весомости критерия на полученную оценку в баллах, а затем с помощью суммирования определите интегральную оценку привлекательности, или конкурентоспособности, товарной группы.

Предположим, что по данной методике был проведен анализ товарного портфеля в торговом предприятии. Первоначально был определен перечень наиболее важных товарных групп. Затем была проведена оценка их привлекательности и конкурентоспособности (таблица 18).

Таблица 18 – Состояние товарного портфеля торговой организации в баллах

Товарные группы	Привлекательность	Конкурентоспособность
Продукты из мяса	4,15	3,76
Лапша и прочие макаронные изделия	3,72	3,98
Безалкогольные напитки	4,21	3,84
Мясо, в том числе мясо домашней птицы и мясные продукты	3,21	3,86
Кондитерские изделия из сахара	3,78	2,82
Хлеб, пирожные и хлебобулочные изделия	4,03	2,95
Молочные продукты	3,85	2,91
Рыба, ракообразные и моллюски	3,42	2,67
Пищевые масла и жиры	3,24	2,71
Овощи	2,81	2,55
Чай, кофе, какао, специи	3,74	2,18
Рис и прочие крупы	1,94	2,58
Консервы и пресервы из рыбы и морепродуктов	2,12	2,61

<sup>1</sup> Показатели и критерии оценки привлекательности товара представлены на основании изучения характеристик рыночной привлекательности, используемых в модели Мак-Кинси и рассмотренных В. С. Ефремовым в учебном пособии «Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования». – М. : Финпресс, 1998 г. – 192 с.

Товарные группы	Привлекательность	Конкурентоспособность
Сушеные и консервированные орехи, овощи и фрукты	3,18	2,04
Яйца	2,94	2,28
Консервы мясные	2,67	1,73
<i>Средний балл</i>		

Разбейте товарные группы по стратегическим зонам матрицы «Привлекательность – конкурентоспособность» (см. рисунок 6).

Затем определите наиболее перспективные для организации товарные группы, потенциально прибыльные товары и бесперспективные (предложите стратегии развития).

### **Задание 8. Обобщающий анализ среды организации с использованием методики SWOT-анализа и программного продукта «СуперМаг Плюс»**

Проанализируйте информацию отчетных форм программного продукта «СуперМаг Плюс» на примере предложенной преподавателем товарной группы, выявите сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для принятия оперативных и стратегических решений по управлению товарным портфелем организации.

Разработайте стратегические решения по управлению товарными потоками.

#### *Методические указания по выполнению задания*

Фрагменты решения задачи рассмотрим на примере анализа менеджерских отчетов по товарной группе ликеро-водочных изделий магазина «Дары Природы».

В соответствии с поставленной целью задание выполняется с помощью метода SWOT. Ситуационный, или SWOT-анализ (от первых букв английских слов: strengths – сильные стороны, weaknesses – слабые стороны, opportunities – возможности и threats – опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса.

Задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуа-

ции, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон организации, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим представлением информации такого анализа является составление таблиц сильных сторон в деятельности организации (S), слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T).

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли организация внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если организация не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабости организации ее уязвимыми местами в конкуренции и (или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- Какие благоприятные возможности дают организации реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (Благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других организаций.)

- Какие угрозы должны в большей степени беспокоить руководителя и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Решение поставленной задачи осуществляется по следующим этапам:

- определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, связанных с коммерческой деятельностью организации;

- составление карты SWOT коммерческой деятельности организации;

- определение степени влияния факторов внешней и внутренней среды;

- расчет общей оценки каждого параметра карты SWOT и выявление наибольшего их значения;

- составление обобщающей матрицы SWOT.

На *первом этапе* эксперты, которыми являются студенты, разбираются на группы для анализа отчетных форм программного продукта «СуперМаг Плюс» (менеджерские, товарные, магазинные и бух-

галтерские отчеты). Отчеты в программе «СуперМаг Плюс» находятся во вкладке «Разделы – Аналитические данные – Отчеты». Эксперты готовят материал, позволяющий выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с коммерческой деятельностью торговой организации.

Например, в разделе «Отчеты» вкладке «Менеджерские отчеты» найдите отчет «Оборот предприятия». В полученной форме установите анализируемый объект экранной кнопкой «От имени...» магазин «Дары природы». Далее установите период с 01.09.13 по 31.10.13 г. В разделе «Группы товаров» выберите «Только...» – ликеро-водочные изделия. Нажмите экранную кнопку «Выполнить».

В полученной форме наблюдаем рост суммы реализации на 29,5%, что является сильной стороной в работе с данной группой товаров.

Для анализа последующих отчетных форм установите период с 01.10.13 по 01.11.13 г.

Для получения отчета «Товар без движения» выберите «Вид продвижения товара» – «Продажа», «Группировка по группам товаров» – «С группировкой по старшим группам». Нажмите экранную кнопку «Выполнить».

Из 114 наименований ликеро-водочных изделий 25 в течение 32 дней не реализовывались и имеют статус «товары без движения», т. е. 25 наименований товаров не пользуются спросом. Необходимо регулирование объема закупок при заказе.

Для получения отчета «Лидеры в группах товаров» выберите «Группировка по группам товаров» – «С группировкой по старшим группам» и «Показать товары» – «Только 10 с наибольшим доходом». Нажмите экранную кнопку «Выполнить».

Данный отчет позволяет выявить стратегические решения, регулирующие объем закупки наименований товаров в рамках товарной группы ликеро-водочных изделий. Приоритет отдан 10 наименованиям, которые составляют 9% от общего числа наименований ликеро-водочных изделий и приносят 31,7% дохода по данной товарной группе.

Для получения отчета «Оборачиваемость по поставщикам» выберите «Группировка по группам товаров» – «С группировкой по старшим группам». Добавьте «Товары со среднесуточной реализацией», «Среднесуточная реализация» и выберите «Все дни периода», «Оборачиваемость» – «По рознице». Нажмите экранную кнопку «Выполнить».

Ликеро-водочные изделия «Мозырского комбината «Этанол» оборачиваются за 71,8 дня, ООО «Иван Купала-торг» – за 54,1 дня, ООО «Сервисбытснаб» – за 53,7 дня. Товары остальных поставщиков оборачиваются от 15 до 39,5 дня.

В форме отчета «Несоответствие прихода группе товаров» параметры отчета остаются неизменными, кроме периода и группы товаров. Нажмите экранную кнопку «Выполнить». По 10 приходным накладным обнаружена разница в сумме заказанного и прибывшего количества ликеро-водочных изделий.

Результаты исследования представьте по форме таблицы 19.

Таблица 19 – **Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с коммерческой деятельностью организации по результату анализа отчетных форм программного продукта «СуперМаг Плюс»**

Отчет	Сильные стороны	Слабые стороны
1.		
2.		
...		
<i>n</i>		

Продолжение таблицы 19

Отчет	Возможности	Угрозы
1.		
2.		
...		
<i>n</i>		

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

Результаты изучения 5 менеджерских отчетов магазина «Дары природы» представлены в таблице 20.

Таблица 20 – **Фрагменты анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, связанных с коммерческой деятельностью магазина «Дары природы», выявленные в отчетных формах менеджерских отчетов программного продукта «СуперМаг Плюс» за октябрь 2013 г.**

Отчет	Сильные стороны	Отчет	Слабые стороны
Оборот предприятия	За сентябрь и октябрь был выявлен рост реализации ликеро-водочных изделий на 29,5%	Товары без движения	Из 114 наименований ликеро-водочных изделий 25 (21,9%) в течение 32 дней не реализовывались и имеют статус «товары без движения»

Окончание таблицы 20

Отчет	Возможности	Отчет	Угрозы
Лидеры в группах товаров	10 наименований ликеро-водочных изделий (9% от числа наименований ликеро-водочных изделий) приносят 31,7% дохода по данной товарной группе	Оборачиваемость по поставщикам	Ликеро-водочные изделия Мозырского комбината «Этанол» оборачиваются за 71,8 дня, ООО «Иван Купала-торг» – за 54,1 дня, ООО «Сервисбыт-снаб» – за 53,7 дня. Товары остальных поставщиков оборачиваются от 15 до 39,5 дней
		Несоответствие прихода группе товаров	По 10 приходным накладным обнаружена разница в сумме заказанного и поставленного количества ликеро-водочных изделий

На втором этапе составляется карта SWOT коммерческой деятельности организации (таблица 21) на основании перечня угроз и возможностей, создаваемых основными факторами внешней среды для торговой организации, ее сильных и слабых сторон (элементы карты SWOT заносятся в произвольной последовательности).

Таблица 21 – Карта SWOT коммерческой деятельности торговой организации по результату анализа отчетных форм программного продукта «СуперМаг Плюс»

Возможности	Баллы	Угрозы	Баллы
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
<i>n</i>		<i>n</i>	
Итого	<i>y</i>	Итого	<i>y</i> <sub>1</sub>

Продолжение таблицы 21

Сильные стороны	Баллы	Слабые стороны	Баллы
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
<i>n</i>		<i>n</i>	
Итого	<i>x</i>	Итого	<i>x</i> <sub>1</sub>

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

Степень влияния факторов внешней и внутренней среды на коммерческую деятельность объекта исследования определите экспертным путем по 5-балльной шкале оценки (возможности: 5 баллов – очень высокие, 4 балла – высокие, 3 балла – средние, 2 балла – низкие, 1 балл – очень низкие; угрозы: 5 баллов – очень сильные, 4 балла – сильные, 3 балла – средние, 2 балла – слабые, 1 балл – очень слабые; сильные и слабые стороны: 5 баллов – очень высокое значение, 4 балла – высокое, 3 балла – среднее, 2 балла – низкое, 1 балл – очень низкое значение). Найдите средний балл по каждому фактору, влияющему на деятельность субъекта рынка. Полученные значения суммируйте по элементам карты SWOT организации и результаты представьте в таблице 21.

Далее рассчитайте общую оценку каждого из четырех параметров карты SWOT и выявите наибольшее влияние на коммерческую деятельность организации торговли ее внутренних сильных ( $x$ ) или слабых сторон ( $x_1$ ), возможностей ( $y$ ) либо угроз ( $y_1$ ) со стороны внешней среды.

На заключительном этапе составьте обобщающую матрицу SWOT (рисунок 7) для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами коммерческой деятельности организации торговли.

		Внешние	
		Возможности	Угрозы
Внутренние		Баллы ( $y$ )	Баллы ( $y_1$ )
Сильные стороны	Баллы ( $x$ )	$xy$	$xy_1$
Слабые стороны	Баллы ( $x_1$ )	$x_1y$	$x_1y_1$

Рисунок 7 – Обобщающая матрица SWOT-оценки коммерческой деятельности торговой организации по результату анализа отчетных форм программного продукта «СуперМаг Плюс»

### Результаты решения задачи

Перемножение факторов, представленных в карте SWOT, позволяет получить соответствующие значения в полях матрицы SWOT («Слабость и возможности», «Слабость и угрозы», «Сила и возможности», «Сила и угрозы»). Наибольшее их значение определяет стратегическую позицию организации на рынке, направление развития ее коммерческой деятельности.

Например, направлениями совершенствования коммерческой дея-



тельности по управлению товарным портфелем магазина «Дары природы» могут быть:

- Управление запасами 25 наименований ликеро-водочных изделий, являющимися «товарами без движения», путем регулирования объемов их закупа, использования маркетинговых инструментов стимулирования.

- Увеличение объемов реализации 10 наименований ликеро-водочных изделий, приносящих 31,7% дохода по данной товарной группе.

- Увеличение объемов закупки ликеро-водочных изделий от Мозырского комбината «Этанол», ООО «Иван Купала-торг», ООО «Сервисбытснаб», так как наблюдается ускорение оборачиваемости поставляемых ими товаров.

- Внесение в договор условий, ужесточающих ответственность поставщика за недопоставку товаров.

Проведение по представленным этапам более глубокого анализа с использованием менеджерских, товарных, магазинных и бухгалтерских отчетов позволит дополнить итоговую таблицу и расширить сферу принимаемых управленческих решений.

## **Задание 9. Оценка конкурентоспособности организаций по результатам оценки внешней и внутренней среды**

Оцените конкурентоспособность организаций потребительской кооперации по результатам оценки маркетинговой среды

### *Методические указания по выполнению задания*

По результатам оценки влияния факторов внешней среды на совокупный объем деятельности кооперативных организаций Республики Беларусь (см. задание 2) для обобщающей оценки их развития рассчитайте индексы по среднегодовым показателям **внешней среды**.

Обобщающий индекс влияния территориального, экономического и социально-демографического факторов (*Итэсд*) рассчитывается по формуле

$$Итэсд = \sqrt[3]{Иг \cdot Ичн \cdot Инзэ},$$

где *Иг* – количество городов;

*Ичн* – численность населения по областям;

*Инзэ* – среднегодовая численность населения, занятого в экономике.

Индексы  $I_{г}$ ,  $I_{чн}$ ,  $I_{нзэ}$  – среднегодовые показатели по областям.

Если  $I_{птэсд} \geq 1$  – факторы могут привести к сохранению или росту возможностей для организации, связанных с внешней средой.

Если  $I_{птэсд} < 1$  – факторы могут привести к росту угроз для организаций, связанных с внешней средой.

Обобщающие индексы развития организаций-конкурентов ( $I_{ок}$ ) и организаций потребительской кооперации ( $I_{опк}$ ) определяются по формулам

$$I_{ок} = \sqrt[2]{I_{ртбок} \cdot I_{ортсбок}},$$

$$I_{опк} = \sqrt[2]{I_{ртопк} \cdot I_{ортспк}},$$

где  $I_{ртбок}$  – розничный товароборот Республики Беларусь без оборота организаций потребительской кооперации в сопоставимых ценах;

$I_{ортсбок}$  – число объектов розничной торговой сети Республики Беларусь без числа объектов розничной торговой сети потребительской кооперации;

$I_{ртопк}$  – розничный товароборот организаций потребительской кооперации в сопоставимых ценах;

$I_{ортспк}$  – число объектов розничной торговой сети потребительской кооперации.

Индексы  $I_{ртбок}$ ,  $I_{ортсбок}$ ,  $I_{ртопк}$ ,  $I_{ортспк}$  – среднегодовые показатели по областям.

Если  $I_{ок} \geq I_{опк}$  – индекс развития организаций-конкурентов выше или равен индексу развития организаций потребительской кооперации, что влияет на рост угроз для организации потребительской кооперации, связанных с фактором конкуренции.

Если  $I_{ок} < I_{опк}$  – индекс развития организаций-конкурентов ниже индекса развития организаций потребительской кооперации, что свидетельствует о росте конкурентоспособности организаций потребительской кооперации.

Результаты расчета обобщающих индексов по среднегодовым показателям внешней среды по данным статистических сборников представьте по форме таблицы 22.

Таблица 22 – **Индексы изменения показателей внешней среды кооперативных организаций Республики Беларусь, влияющих на совокупный объем их деятельности, и обобщающие индексы по среднегодовым показателям за 5 лет**

Области	Среднегодовые индексы изменения показателей					Обобщающий индекс	
	<i>Иг</i>	<i>Ичн</i>	<i>Инэ</i>	<i>Иртбонк</i>	<i>Иортсблк</i>	<i>Итэсд</i>	<i>Иок</i>
Минская	1,00	0,992	1,012	1,266	1,089		
Брестская	1,00	0,994	1,008	1,254	1,121		
Гомельская	1,00	0,994	1,003	1,237	1,068		
Витебская	1,00	0,991	1,002	1,253	1,089		
Могилевская	1,00	0,991	1,001	1,221	1,098		
Гродненская	1,00	0,991	1,006	1,241	1,064		
Республика Беларусь	1,00	0,995	1,007	1,246	1,089		

Сравните индекс развития организаций-конкурентов (таблица 22) с индексом развития организаций потребительской кооперации (таблица 23).

Таблица 23 – **Индексы развития организаций потребительской кооперации Республики Беларусь за 5 лет**

Облпотребсоюзы	Среднегодовые индексы показателей		Обобщающий индекс ( <i>Иокпк</i> )
	<i>Иртонк</i>	<i>Иортспк</i>	
Минский	1,227	0,977	
Брестский	1,250	0,987	
Гомельский	1,241	0,984	
Витебский	1,239	0,984	
Могилевский	1,254	0,970	
Гродненский	1,245	0,982	
Белкоопсоюз	1,239	0,982	

Если индекс развития конкурентов выше индекса развития кооперативных организаций, то это свидетельствует о росте угроз для организаций потребительской кооперации, связанных с фактором конкуренции.

Далее оцените интенсивность конкуренции по областям Республики Беларусь и сделайте вывод об однозначности или неоднозначности стратегических позиций кооперативных организаций на рынке по

факторам внешней среды каждой области, что необходимо учитывать при разработке их стратегий.

На основании результатов оценки влияния факторов **внутренней среды** организаций потребительской кооперации Республики Беларусь (см. задание 3) рассчитайте обобщающие индексы среднегодовых показателей внутренней среды. Идентичные показатели могут быть рассчитаны и для конкурентов, что позволит оценить конкурентоспособность кооперативных организаций.

Обобщающие индексы влияния фактора «маркетинг и коммерческая деятельность» на деятельность организаций потребительской кооперации ( $I_{мкд}$ ) и конкурентов ( $I_{мкдк}$ ) исчисляются по формулам

$$I_{мкд} = \sqrt[2]{I_{тр} \cdot I_n},$$

$$I_{мкдк} = \sqrt[2]{I_{трк} \cdot I_{нк}},$$

где  $I_{тр}$  – розничный товароборот организаций потребительской кооперации в сопоставимых ценах;

$I_n$  – объем производства потребительских товаров организаций потребительской кооперации в сопоставимых ценах;

$I_{трк}$  – розничный товароборот организаций Республики Беларусь (без розничного товароборота кооперативных организаций) в сопоставимых ценах;

$I_{нк}$  – объем производства потребительских товаров организаций Республики Беларусь (без объема производства потребительских товаров кооперативных организаций) в сопоставимых ценах.

$I_{тр}$ ,  $I_n$ ,  $I_{трк}$ ,  $I_{нк}$  – среднегодовые индексы по областям.

Если  $I_{мкд} \geq I_{мкдк}$  – индекс развития маркетинговой и коммерческой деятельности в кооперативных организациях выше или равен индексу развития маркетинговой и коммерческой деятельности конкурентов, что указывает на рост сильных сторон организаций потребительской кооперации или сохранение их на уровне конкурентов.

Если  $I_{мкд} < I_{мкдк}$  – индекс развития маркетинговой и коммерческой деятельности в кооперативных организациях ниже индекса развития маркетинговой и коммерческой деятельности конкурентов, что свидетельствует о нарастании слабых сторон организаций потребительской кооперации.

Обобщающие индексы влияния фактора «трудовые ресурсы» на деятельность организаций потребительской кооперации ( $I_{трудр}$ ) и конкурентов ( $I_{трудрк}$ ) рассчитываются по формулам

$$Итрудр = \sqrt[3]{Ифзпт \cdot Ифзпоп \cdot Ифзпз \cdot Исчрт \cdot Исчроп \cdot Исчрз},$$

$$Итрудрк = \sqrt[3]{Изпр \cdot Ичзн},$$

где *Ифзпт* – фонд заработной платы в торговле в сопоставимых ценах;  
*Ифзпоп* – фонд заработной платы в общественном питании в сопоставимых ценах;  
*Ифзпз* – фонд заработной платы в заготовительной отрасли в сопоставимых ценах;  
*Исчрт* – среднесписочная численность работников торговли;  
*Исчроп* – среднесписочная численность работников общественного питания;  
*Исчрз* – среднесписочная численность работников заготовительной отрасли;  
*Изпр* – номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников торговли и общественного питания;  
*Ичзн* – численность занятого населения в торговле и общественном питании (без численности работников потребительской кооперации).

Перечисленные индексы являются среднегодовыми показателями по областям.

Если  $Итрудр \geq Итрудк$ , то это значит, что индекс развития трудовых ресурсов организаций потребительской кооперации выше или равен индексу развития трудовых ресурсов конкурентов, что может привести к росту сильных сторон кооперативных организаций или сохранению их на уровне конкурентов.

Если  $Итрудр < Итрудк$ , то это указывает на то, что индекс развития трудовых ресурсов организаций потребительской кооперации ниже индекса развития трудовых ресурсов конкурентов, что может привести к росту слабых сторон кооперативных организаций.

Следует отметить, что заготовительная отрасль получила развитие только в потребительской кооперации, что можно отнести к ее конкурентному преимуществу.

Обобщающие индексы влияния фактора «материальные ресурсы» на деятельность организаций потребительской кооперации (*Имр*) и конкурентов (*Имрк*) определяются по формулам

$$Имр = \sqrt[3]{Икм \cdot Итплм \cdot Иксп \cdot Иплсп \cdot Ипзп},$$

$$Имрк = \sqrt[3]{Икмк \cdot Итплмк},$$

где  $I_{км}$  – количество магазинов потребительской кооперации;  
 $I_{тплм}$  – торговая площадь магазинов потребительской кооперации;  
 $I_{ксп}$  – количество скотоубойных пунктов;  
 $I_{плсп}$  – площадь скотоубойных пунктов;  
 $I_{зп}$  – количество приемо-заготовительных пунктов;  
 $I_{кмк}$  – количество магазинов Республики Беларусь (без учета магазинов потребительской кооперации);  
 $I_{тплмк}$  – торговая площадь магазинов Республики Беларусь (без учета торговой площади магазинов потребительской кооперации).

Перечисленные индексы являются среднегодовыми показателями по областям.

Наличие скотоубойных и приемо-заготовительных пунктов является конкурентным преимуществом потребительской кооперации.

Если  $I_{мр} \geq I_{мрк}$ , это значит, что индекс развития материальных ресурсов кооперативных организаций выше или равен индексу развития материальных ресурсов конкурентов, что свидетельствует о возможности роста сильных сторон организаций потребительской кооперации или сохранения их на уровне конкурентов.

Если  $I_{мр} < I_{мрк}$ , это свидетельствует о том, что индекс развития материальных ресурсов кооперативных организаций ниже индекса развития материальных ресурсов конкурентов, что указывает на рост слабых сторон организаций потребительской кооперации.

Результаты расчета среднегодовых индексов показателей внутренней среды организаций потребительской кооперации и конкурентов представлены в таблицах 24 и 25.

Таблица 24 – Среднегодовые индексы показателей внутренней среды кооперативных организаций Республики Беларусь, влияющих на совокупный объем их деятельности, за 5 лет

Показатели	Облпотребсоюзы						Белко-опсоюз
	Минский	Брест-ский	Гомель-ский	Витебский	Могилевский	Гродненский	
<i>Маркетинг, коммерческая деятельность</i>							
$I_{тпр}$	1,009	1,027	1,020	1,018	1,031	1,023	1,019
$I_{п}$	0,880	0,920	0,892	0,882	0,909	0,885	0,886
<i>Трудовые ресурсы</i>							
$I_{зпр}$	0,992	1,020	1,014	1,014	1,025	0,998	1,005

## Окончание таблицы 24

Показатели	Облпотребсоюзы						Белко- опсоюз
	Минский	Брест- ский	Гомель- ский	Витебский	Могилевский	Грод- ненский	
<i>Ифзпоп</i>	1,064	1,006	0,996	0,998	1,005	0,978	0,991
<i>Ифзпз</i>	1,004	1,018	1,019	0,987	1,027	0,985	1,007
<i>Исчрт</i>	0,993	1,007	1,010	1,001	0,998	0,988	0,996
<i>Исчроп</i>	0,977	0,986	0,985	0,987	0,980	0,962	0,980
<i>Исчрз</i>	0,976	0,983	0,982	0,953	0,957	0,956	0,969
<i>Материальные ресурсы</i>							
<i>Икм</i>	0,977	0,987	0,991	0,984	0,984	0,970	0,982
<i>Итплм</i>	0,992	0,995	0,999	0,995	0,995	0,980	0,994
<i>Иксп</i>	1,000	0,989	1,000	0,990	0,965	0,987	0,989
<i>Иплсп</i>	1,000	0,984	0,998	1,009	0,961	0,995	0,992
<i>Ипзн</i>	1,018	0,957	1,081	1,011	0,968	1,002	1,008

Таблица 25 – Среднегодовые индексы показателей внутренней среды конкурентов за 5 лет

Показатели	Области						Республика Беларусь
	Мин- ская	Брестская	Гомель- ская	Витеб- ская	Могилев- ская	Гроднен- ская	
<i>Маркетинг, коммерческая деятельность</i>							
<i>Итрк</i>	1,057	1,074	1,064	1,065	1,076	1,076	1,07
<i>Ипк</i>	0,897	0,918	0,888	0,810	0,850	0,270	0,85
<i>Трудовые ресурсы</i>							
<i>Изпр</i>	1,059	1,083	1,073	1,071	1,087	1,060	1,07
<i>Ичзн</i>	1,000	1,008	1,016	1,005	1,004	0,992	1
<i>Материальные ресурсы</i>							
<i>Икмк</i>	0,983	0,992	0,995	0,990	0,986	0,977	0,99
<i>Итплмк</i>	0,995	0,998	1,001	0,997	0,995	0,984	1

Результаты расчета обобщающих индексов по среднегодовым показателям внутренней среды организаций потребительской кооперации и конкурентов представьте по форме таблицы 26.

Таблица 26 – **Обобщающие индексы среднегодовых показателей внутренней среды организаций потребительской кооперации и конкурентов за 5 лет**

Показатели	Облпотребсоюзы						Белкооп-союз
	Мин-ский	Брест-ский	Гомель-ский	Витеб-ский	Могилевский	Гроднен-ский	
<i>Имкд</i>							
<i>Итрудоp</i>							
<i>Имр</i>							

Продолжение таблицы 26

Показатели	Области						Республика Беларусь
	Мин-ская	Брест-ская	Гомель-ская	Витеб-ская	Могилевская	Гроднен-ская	
<i>Имкдк</i>							
<i>Итрудоpк</i>							
<i>Имрк</i>							

В результате расчета обобщающих индексов среднегодовых показателей внутренней среды организаций выявите преобладание сильных и слабых сторон облпотребсоюзов по факторам внутренней среды.

Сравнив обобщающие индексы среднегодовых показателей внутренней среды организаций потребительской кооперации и конкурентов, установите, по каким позициям кооперативные организации уступают конкурентам, а какие значения показателей превышают значения организаций-конкурентов.

Конкурентоспособность организации оцените по шкале, разработанной на основании имеющихся в ней ключевых факторов успеха (таблица 27), а также по матрице оценки конкурентоспособности и выбора маркетинговых стратегий кооперативных организаций (рисунок 8).

Таблица 27 – **Оценка конкурентоспособности организации по обобщающим индексам среднегодовых показателей маркетинговой среды**

Оценка конкурентоспособности организации	Критерии оценки
Высокая	По всем показателям организация превосходит конкурента
Выше среднего значения	По трем показателям организация превосходит конкурента
Средняя	По двум показателям организация превосходит конкурента
Ниже среднего значения	По одному показателю организация превосходит конкурента
Низкая	По всем показателям организация уступает конкуренту



Сильные стороны			Слабые стороны			Факторы	
Маркетинг и коммерческая деятельность ( $I_{мкд} \geq I_{мкк}$ )	Трудовые ресурсы ( $I_{трудр} \geq I_{трудрк}$ )	Материальные ресурсы ( $I_{мр} \geq I_{мрк}$ )	Маркетинг и коммерческая деятельность ( $I_{мкд} < I_{мкк}$ )	Трудовые ресурсы ( $I_{трудр} < I_{трудрк}$ )	Материальные ресурсы ( $I_{мр} < I_{мрк}$ )		
1	2	3	7	8	9	Территориальный, экономический и социально-демографический фактор ( $I_{тэсд} \geq 1$ )	Возможности
4	5	6	11	12	Фактор конкуренции ( $I_{ок} < I_{окк}$ )		
13	14	15	19	20	21	Территориальный, экономический и социально-демографический фактор ( $I_{тэсд} < 1$ )	Угрозы
16	17	18	22	23	24	Фактор конкуренции ( $I_{ок} \geq I_{окк}$ )	
Квадрат		Оценка конкурентоспособности организации		Квадрат	Рекомендован выбор стратегии		
4–6		Высокая		1–3	Стратегия роста		
10–12, 16–18		Средняя		7–9	Стратегия стабильности, направленная на минимизацию влияния слабых сторон организации		
22–24		Низкая		13–15	Стратегия стабильности, направленная на смягчение внешних угроз на рынке		
				19–21	Стратегия сокращения или ликвидации		
				25	Комбинированная стратегия		

Рисунок 8 – Матрица оценки конкурентоспособности кооперативных организаций и выбора их маркетинговых стратегий по результатам оценки внешней и внутренней среды

## **Тема 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ РИТЕЙЛА**

### **План семинарского занятия**

1. Условия определения периода формирования стратегии.
2. Определение общего направления развития организации с использованием матрицы принятия решений, матрицы Томпсона и Стрикленда, матрицы оценки конкурентоспособности кооперативных организаций и выбора их маркетинговых стратегий по результатам оценки внешней и внутренней среды и других инструментов стратегического анализа и планирования.
3. Выбор альтернативной стратегии организации либо их комбинации в рамках общего направления ее развития методом анализа иерархий.

*Л.:* [3]; [11]–[14]; [18]; [25]; [26]; [28]; [30].

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Из каких элементов состоит процесс выбора стратегии организации торговли?
2. Какие инструменты позволяют определить общую стратегию организации?
3. Какие инструменты и методы дают возможность определить альтернативные стратегии организации?
4. Какие инструменты могут быть использованы для определения стратегий развития товаров организации?
5. Какие факторы необходимо оценить для уяснения текущей стратегии организации?
6. Перечислите условия определения периода формирования стратегии организации.

### **Задание 10. Выбор маркетинговых стратегий организаций по результатам взаимодействия внешней и внутренней среды**

Определите общее направление развития организации, используя матрицу оценки конкурентоспособности кооперативных организаций и выбора их маркетинговых стратегий по результатам оценки внешней и внутренней среды.

Установите, какие стратегии можно рекомендовать для кооперативных организаций по их позиции на рынке.

*Методические указания по выполнению задания*

Выбор маркетинговой стратегии организации, учитывая состояние ее маркетинговой среды, представляется возможным с помощью матрицы оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации и выбора их маркетинговых стратегий (см. рисунок 8). Он осуществляется путем позиционирования точки, соответствующей результатам расчета обобщающих индексов среднегодовых показателей внешней и внутренней среды в координатах матрицы.

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 и ее характеризуют в большей степени слабые стороны, хотя внешняя среда благоприятна для организации (правый верхний угол матрицы – слабость и возможности, ячейки 7–12), то ее конкурентоспособность средняя, и наиболее приемлемой для реализации является маркетинговая стратегия стабильности (минимизация влияния слабых сторон организации, использование возможностей, связанных с внешней средой). Эффективными альтернативными стратегиями для организации являются интеграция с партнерами и создание совместных организаций с целью компенсации внутренних слабых сторон для активной работы на перспективном рынке, сокращение расходов и 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 слабых позиций и отсутствии благоприятных возможностей, связанных с внешней средой (слабость и угрозы, ячейки 19–24), наиболее приемлемы к реализации стратегии сокращения и ликвидации (минимизация влияния слабых сторон организации и угроз, связанных с ее внешней средой), т. е. концентрация на узком сегменте рынка, уход с рынка и др. Конкурентоспособность организации при этом 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 (стратегия роста и стратегия стабильности, направленная на смягчение внешних угроз на рынке, или стратегия ограниченного роста и стратегия сокращения или ликвидации).

Общие маркетинговые стратегии обшпотребсоюзов могут дифференцироваться по региональным особенностям функционирования организаций, уровню организации в них маркетинговой и коммерческой деятельности, состоянию их материальных и трудовых ресурсов.

## **Тема 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ РИТЕЙЛА**

### **План семинарского занятия**

1. Показатели и критерии (социальные, экономические) оценки эффективности стратегий ритейла.
2. Оценка эффективности стратегий ритейла методом анализа иерархий.
3. Основные тенденции развития белорусского ритейла.

Л.: [3]; [12]; [24]; [29].

### **Контрольные вопросы и задания**

1. По каким критериям осуществляется оценка стратегии организации?
2. Какие показатели используются для определения эффективности стратегии организации?
3. Назовите методы, применимые для оценки эффективности стратегии ритейла.
4. Каковы тенденции развития белорусского ритейла?

## Задание 11. Оценка уровня стратегического маркетингового управления

Оцените уровень стратегического маркетингового управления в организации.

### *Методические указания по выполнению задания*

Оценка уровня стратегического маркетингового управления в организациях включает:

- выявление приоритетных стратегических направлений развития организации в соответствии с целевыми ориентирами разработки их маркетинговой стратегии;
- учет в маркетинговой стратегии организации стратегических направлений ее развития;
- оценку реализации приоритетных стратегических направлений развития организаций, отраженных в программных документах.

Чтобы выполнить обобщающую оценку стратегического маркетингового управления в организации, определите коэффициент выполнения запланированных мероприятий ее стратегического развития ( $K_{взм}$ ) по итогам реализации программы развития организации на 5-летний период по формуле

$$K_{взм} = \frac{K_{вм}}{K_{зм}},$$

где  $K_{вм}$  – количество выполненных мероприятий;

$K_{зм}$  – количество значимых запланированных мероприятий.

Если  $K_{взм} = 1$ , то это значит, что организацией реализованы все запланированные мероприятия.

Если  $K_{взм} < 1$ , то это свидетельствует о том, что организацией реализованы не все запланированные мероприятия.

Предположим, что результаты расчета коэффициента выполнения предусмотренных количественно выраженных мер стратегического характера по организации ниже 1. Значит, по субъекту хозяйствования наблюдается невыполнение прогнозных значений показателей.

Все приоритетные мероприятия развития организации должны прогнозироваться на следующий отчетный период.

Например, из 23 значимых мероприятий в программе развития организации на планируемый 5-летний период учтены 15.

Коэффициент учета мероприятий ( $K_{ум}$ ) на планируемый 5-летний период рассчитайте по формуле

$$K_{ум} = \frac{K_{зм}}{K_{узм}},$$

где  $K_{зм}$  – количество мероприятий, которые необходимо учесть в программных документах;

$K_{узм}$  – количество учтенных мероприятий в программных документах.

Если  $K_{ум} = 1$ , то это означает, что в программных документах учтены все мероприятия по повышению показателей деятельности организации.

Если  $K_{ум} < 1$ , то это указывает на то, что в программных документах учтены не все мероприятия, связанные с повышением показателей деятельности организации.

Далее определите уровень стратегического маркетингового управления в организации по матрице оценки уровня стратегического маркетингового управления в организациях (рисунок 9).

*Коэффициент выполнения запланированных мероприятий стратегического развития организаций по итогам реализации программных документов*

<i>Коэффициент учета в программных документах значимых мероприятий стратегического развития организаций</i>	$K_{ум} = 1$	$K_{зм} = 1$	$K_{зм} < 1$
		Высокий уровень	Средний уровень, связанный с реализацией мероприятий стратегического маркетингового развития организаций
	$K_{ум} < 1$	Средний уровень, связанный со стратегическим планированием маркетинговой деятельности организаций	Низкий уровень

Рисунок 9 – Матрица оценки уровня стратегического маркетингового управления в организациях

*Высокий уровень* стратегического маркетингового управления отмечается в организациях, в программных документах которых учтены все стратегические направления развития субъектов хозяйствования и все они успешно реализованы.

*Средний уровень стратегического маркетингового управления, связанный с реализацией мероприятий стратегического развития орга-*

низаций, отмечается в субъектах хозяйствования, в программных документах которых учтены все стратегические направления их развития, однако, не все из них успешно реализованы.

*Средний уровень стратегического маркетингового управления, связанный со стратегическим планированием маркетинговой деятельности организаций,* отмечается в субъектах хозяйствования, в программных документах которых учтены не все стратегические направления их развития, однако, все из учтенных направлений успешно реализованы.

*Низкий уровень* стратегического маркетингового управления отмечается в организациях, в программных документах которых учтены не все стратегические направления их развития и (или) не все из учтенных направлений успешно реализованы.

## **Задание 12. Оценка эффективности стратегий организаций методом анализа иерархий**

Проведите оценку стратегий организаций методом анализа иерархий.

### *Методические указания по выполнению задания*

Методом анализа иерархий определена приоритетность следующих альтернативных маркетинговых стратегий кооперативных организаций: сокращение расходов, совершенствование управления, интеграция с партнерами и создание совместных организаций с целью компенсировать внутренние слабости для активной работы на перспективном рынке, проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса, совершенствование факторов производства, ориентация на инновации и т. д. (таблица 28).

Таблица 28 – Критерии выбора альтернативных маркетинговых стратегий организаций потребительской кооперации Республики Беларусь

Стратегия	Критерии	
	Внешняя среда	Внутренняя среда
Сокращение расходов	Затратность обслуживания сельского населения – 0,00569	Факты низкой культуры обслуживания – 0,01371

Продолжение таблицы 28

Стратегия	Критерии	
	Внешняя среда	Внутренняя среда
	Слабая восприимчивость организаций к инновациям – 0,00620	Недостаток собственных оборотных средств – 0,02385. Низкая рентабельность – 0,02696
<i>Итого</i>	0,01	0,06
Совершенствование управления	Низкая покупательная способность сельского населения – 0,00499	Недостаточно высокий уровень взаимодействия, инвестиционной привлекательности – 0,01964. Зависимость в принятии решений от вышестоящих организаций – 0,01772. Отсутствие некоторых типов ключевых квалификаций и компетенций – 0,01547. Открытие новых объектов торговли и общественного питания, развлекательных центров – 0,00821
<i>Итого</i>	0,0049	0,06
Интеграция с партнерами и создание совместных организаций	Рост конкуренции – 0,00615	–
<i>Итого</i>	0,006	–
Совершенствование факторов производства, ориентация на инновации	–	Недостаточно высокий уровень взаимодействия, инвестиционной привлекательности – 0,01964. Низкий уровень технического и технологического оснащения многих производственных кооперативных организаций – 0,01438. Внутренние производственные проблемы – 0,01931
<i>Итого</i>	–	0,05
Проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах бизнеса	Развитие производства в Республике Беларусь – 0,01323	Низкие маркетинговые способности – 0,02497
<i>Итого</i>	0,013	0,024

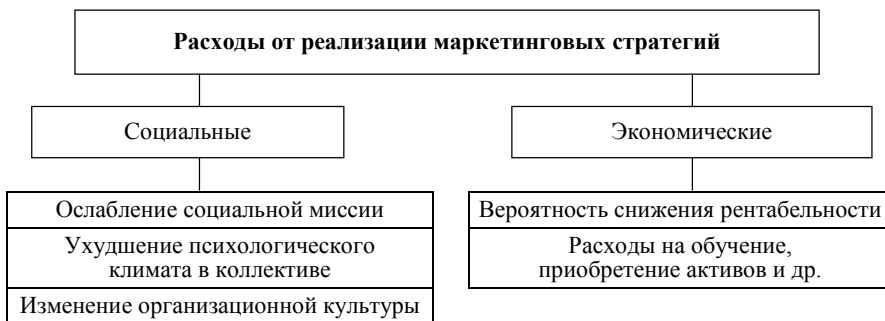


Окончание таблицы 28

Стратегия	Критерии	
	Внешняя среда	Внутренняя среда
Открытие новых организаций (магазинов)	Развитие производства в Республике Беларусь – 0,01323. Хорошая репутация у покупателей на селе 0,01365	–
<i>Итого</i>	0,026	–
Выход на городской рынок	Низкая покупательная способность сельского населения – 0,00364	–
<i>Итого</i>	0,003	–

Наиболее затратные стратегические маркетинговые альтернативы – открытие новых организаций (магазинов) и выход на городской рынок – получили самые низкие итоговые показатели.

Для расчета эффективности маркетинговых стратегий определены расходы от их реализации на основе иерархии расходов методом анализа иерархий (рисунок 10), а эффект – по количественным значениям обобщающих приоритетов стратегий.



*Маркетинговые стратегии*

Рисунок 10 – Иерархия расходов по обеспечению альтернативных маркетинговых стратегий кооперативных организаций Республики Беларусь

Результаты расчета эффективности альтернативных маркетинговых стратегий приведите в таблице 29.

Таблица 29 – **Эффективность альтернативных маркетинговых стратегий кооперативных организаций Республики Беларусь**

Стратегия	Эффект	Расходы	Эффективность (отношение эффекта к расходам)
Сокращение расходов	0,187 01		
Совершенствование управления	0,184 10		
Проведение мероприятий по повышению прибыльности сфер бизнеса	0,148 57		
Интеграция с партнерами и создание совместных организаций с целью компенсации внутренних слабых сторон для активной работы на перспективном рынке	0,166 37		
Совершенствование факторов производства, ориентация на инновации	0,161 57		
Открытие новых организаций (магазинов)	0,100 94		
Выход на городской рынок	0,086 79		

Определите, в какой последовательности следует позиционировать маркетинговые стратегии по критерию эффективности.

## ***СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ 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 (45). – С. 311–318.
5. **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). – С. 24–32.
6. **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.
7. **Бондаренко, О. Г.** Методика оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь / О. Г. Бондаренко // Вестн. Белгор. ун-та кооперации, экономики и права. – 2013. – № 1 (45).
8. **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.
9. **Бондаренко, О. Г.** Методика анализа маркетинговой среды организаций (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь) / О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина // Фундаментальные и прикладные исслед. кооперативного сектора экономики. – 2013. – № 1. – С. 18–25.

10. **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.
11. **Велесько, Е. И.** Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
12. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2006. – 296 с.
13. **Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика : учеб. / Е. П. Голубков. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2008. – 496 с.
14. **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М, 2008. – 288 с.
15. **Никишкин, В. В.** Маркетинг розничной торговли. Теория и методология / В. В. Никишкин. – М. : Экономика, 2003. – 210 с.
16. **Парамонова, Т. Н.** Конкурентоспособность организации розничной торговли : учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – М. : КноРус, 2008. – 105 с.
17. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – Изд. 7-е, испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

### Дополнительная литература

18. **Административные** процедуры и документы Белкоопсоюза [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http:// www.bks.by](http://www.bks.by). – Дата доступа : 15.02.2012.
19. **Бурый, Е.** Стратегия – не роскошь, а условие выживания / Е. Бурый // Дело (Восток + Запад). – 2009. – № 12. – С. 22–23.
20. **Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2000. – 464 с.
21. **Грибов, В. Д.** Основы бизнеса : учеб. пособие / В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
22. **Дэй, Д.** Стратегический маркетинг : учеб. / Д. Дэй. – М. : Эксмо-Пресс, 2002. – 640 с.
23. **Ефимов, И. С.** Стратегия и тактика управления коммерческой

сделкой: подготовка, заключение, исполнение : учеб. пособие для вузов / И. С. Ефимов. – М. : Дело, 2002. – 536 с.

24. **Мешайкина, Е. И.** Стратегическое управление организациями в динамичном окружении / Е. И. Мешайкина // Бел. экон. журн. – 2001. – № 1. – С. 53–62.

25. **Национальная** стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года : одобр. Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь 6 мая 2004 г. / редкол. : Я. М. Александрович [и др.]. – Минск : Юнипак, 2004. – 202 с.

26. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2007–2013.

27. **Пигунова, О. В.** Матричный подход к разработке ассортиментной концепции предприятия розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Экономика. Финансы. Упр. – 2002. – № 4. – С. 46–53.

28. **Регионы** Республики Беларусь : стат. сб. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2013. – 810 с.

29. **Саати, Т.** Аналитическое планирование. Организация систем : [пер. с англ.] / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

30. **Статистический** ежегодник Республики Беларусь. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2013. – 634 с.

31. **Хейвуд, Дж. Б.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2002. – 156 с.

## ***СОДЕРЖАНИЕ***

Пояснительная записка.....	3
Планы семинарских занятий, контрольные вопросы и задания, задания для аудиторной и самостоятельной работы, методические указания по их выполнению.....	4
Тема 1. Общетеоретические основы стратегического ритейла.....	4
Тема 2. Стратегический анализ маркетинговой среды торговой организации.....	5
Тема 3. Определение стратегий ритейла.....	43
Тема 4. Оценка эффективности стратегий ритейла.....	45
Список рекомендуемой литературы.....	52

Учебное издание

## **СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II ступени**

Автор-составитель  
**Бондаренко Оксана Григорьевна**

Редактор Е. В. Седро  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 27.03.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,50. Тираж 55 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»**

---

Кафедра коммерции и логистики

# **СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования II ступени**

Гомель 2015