

Титова Н. А., канд. экон. наук, доцент кафедры теории рынка Новосибирского государственного технического университета, titovangtu@yandex.ru

Колочева В. В., канд. экон. наук, доцент кафедры теории рынка Новосибирского государственного технического университета, vladavk@ngs.ru

Лямзин О. Л., канд. экон. наук, доцент кафедры теории рынка Новосибирского государственного технического университета, oll@fb.nstu.ru

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ PEST-АНАЛИЗА¹

В статье проанализировано макроокружение предприятий розничной торговли г. Новосибирска с помощью количественного метода PEST-анализа. Раскрыта сущность и обосновано применение анализа в сфере розничной торговли для разработки стратегических альтернатив развития предприятия.

Ключевые слова: розничная торговля, торговая компания, PEST-анализ, факторы.

Введение

В настоящее время розничная торговля является одной из самых динамично развивающихся отраслей экономики страны, она активно влияет на социально-экономические процессы и развитие рыночной инфраструктуры городов.

Рост количества торговых предприятий неизбежно приводит к обострению конкурентной борьбы на рынке, что заставляет их искать пути и способы повышения эффективности своей деятельности. Для разработки стратегий развития предприятию необходимо иметь углубленное представление как о внутренних факторах, включающих в себя особенности, возможности и тенденции развития, так и о внешних, влияющих на устойчивость и конкурентоспособность предприятий.

В работе рассмотрено макроокружение предприятий розничной торговли с помощью PEST-анализа, который представляет собой маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (*Political*), экономических (*Economic*), социальных (*Social*) и технологических (*Technological*) аспектов внешней среды. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере коммерческой деятельности. На основе полученной о рынке информации формируются комплекс целей и стратегия компании.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне, позволяющим оценить относительную значимость для предприятия отдельных факторов макросреды.

PEST-анализ осуществляется с применением экспертного подхода, для этого используется метод «совещаний», который предполагает проведение совещания с целью выработки единого коллективного мнения по ре-

¹ Работа поддержана грантом Минобрнауки по проекту ТП-8.536.2011.

шаемой проблеме. В качестве экспертов могут выступать руководители подразделений, маркетологи, администраторы торгового зала, товароведы и другие специалисты.

Этапы проведения анализа

Анализ осуществляется по следующим этапам:

1. Разделение факторов на две группы: угрозы и возможности (табл. 1). Иногда один и тот же фактор может быть и угрозой, и возможностью одновременно — в этом случае рассматриваются оба варианта.

2. Оценка вероятности проявления фактора: 3 — высокая, 2 — средняя, 1 — низкая.

3. Оценка степени влияния фактора на предприятие:

- последствия угроз: 3 — разрушительные, 2 — тяжелые, 1 — легкие;

- влияние возможностей: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — малое.

4. Определение интегральной оценки, показывающей степень влияния конкретного фактора маркетинговой среды на деятельность предприятия в соответствии с вероятностью его проявления:

$$I = \text{вероятность} * \text{степень}. \quad (1)$$

Следовательно, фактор может быть оценен в пределах от 1 до 9 баллов.

5. Оценка полученного значения по шкале (табл. 2). По этой оценке руководство может заключить, в какой степени предприятие зависит от макросреды, какие из факторов среды имеют относительно большее значение для предприятия и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания.

6. Определение влияния на отрасль, отражающее возможное проявление событий при действии определенного фактора.

7. Разработка стратегических альтернатив деятельности предприятия, которые могут способствовать преодолению выявленных угроз и использованию открывающихся

возможностей, с учетом каждого фактора маркетинговой среды.

Заключение

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

1. На деятельность предприятий розничной торговли на уровне угроз наибольшую степень влияния имеют:

- политические факторы: усиление контрольно-надзорных мероприятий органов Роспотребнадзора, нестабильность налогообложения бизнеса, рост налоговой нагрузки, усиление санитарно-эпидемиологического надзора;

- экономические факторы: сокращение доли малых и средних предприятий на рынке.

2. На деятельность предприятий на уровне возможностей наибольшую степень влияния имеют:

- экономические факторы: уход с рынка мелких розничных продавцов, «размытость» для потребителя конкурентного образа торговой точки;

- социальные факторы: доля расходов домашних хозяйств на продукты питания.

3. Основными стратегическими альтернативами деятельности предприятий торговли в соответствии с выявленными факторами являются:

- для преодоления политических угроз: повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников в области управления качеством, защиты прав потребителей, внедрение на предприятиях международных стандартов финансовой отчетности, выработка и реализация корпоративных стандартов, создание и поддержание инфраструктуры в соответствии с требованиями санитарно-эпидемиологических норм, формирование соответствующего имиджа предприятиями эконом-класса;

- для преодоления экономических угроз: консолидация с крупнейшими отечественными ритейлерами путем создания совместных предприятий, стратегических альян-

PEST-анализ макроокружения предприятий розничной торговли

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Политические факторы					
Усиление контрольно-надзорных мероприятий органов Роспотребнадзора	3	3	9	Проведение контрольно-надзорных мероприятий с целью контроля качества товаров, поступивших на потребительский рынок, и соблюдения прав потребителей	Повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников в области управления качеством и защиты прав потребителей
Нестабильность налогообложения бизнеса, рост налоговой нагрузки	3	3	9	Отсутствие ясности в правилах применения законодательства (например, вопросы возмещения НДС)	Обучение бухгалтеров законодательству в области налоговой политики отрасли
Чрезмерное регулирование отдельных аспектов торговой деятельности	3	2	6	Избыточное количество предоставляемых документов	Внедрение на предприятиях международных стандартов финансовой отчетности, выработка и реализация корпоративных стандартов
Усиление санитарно-эпидемиологического надзора	3	3	9	Большое количество правил, норм и требований законодательных и нормативных актов	Создание и поддержание соответствующей инфраструктуры предприятия
Поддержка Правительством конкурентов экономического класса	2	2	4	Развитие ценовой конкуренции, смещение структуры товарного ассортимента в пользу товаров повседневногo спроса	Предприятиям эконом-класса важно формировать имидж, делая акцент на сочетании низких цен и гарантии качества, отсутствующих на мелкооптовом рынке
Экономические факторы					
Наращивание оборотов иностранными торговыми сетями	3	2	6	Снятие административных барьеров на пути иностранных компаний к отечественным рынкам вследствие вступления России в ВТО приведет к усилению конкуренции отечественных ритейлеров с иностранными торговыми сетями, обладающими мощным финансовым и маркетинговым потенциалом	Консолидация с крупнейшими отечественными ритейлерами, создание предприятий-локомотивов, которые будут в дальнейшем обеспечивать заказами малый бизнес, с целью противостояния иностранным сетевикам

Продолжение табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Сокращение доли малых и средних предприятий на рынке	3	3	9	Ослабление уровня конкуренции на локальных рынках, что создает угрозу снижения розничных цен и ухудшения условий поставок для производителей	Создание малыми и средними розничными предприятиями необходимого потребителям разнообразия ассортимента как конкурентной альтернативы стандартизованному массовому ассортименту сетевиков
Высокая доля «серого» сектора торговли	3	2	6	Отток потребителей, ищущих в товаре прежде всего низкую цену в ущерб его качеству, в «серый» сектор торговли (например, Интернет-торговля)	Активное развитие розничными предприятиями бюджетного сегмента, способного конкурировать по цене с товарами Интернет-магазинов
Дефицит оборотных средств торговых предприятий	3	2	6	Повышение конкурентоспособности крупных предприятий, обладающих собственными финансовыми ресурсами	Сокращение товарного запаса и ассортимента, поиск поставщиков с системной отсрочкой, увеличение кредитного «баласта». Продажа активов западным компаниям
Стагнация оборотов розничной торговли вследствие снижения темпов роста доходов населения области	1	2	2	Падение спроса на дорогостоящие товары, повышение спроса на товары экономкласса, изменение структуры «моделей покупок»	Возможное снижение темпов роста дохода населения предприятие может компенсировать растущей долей рынка товаров повседневного и предварительного спроса на основе развития потребительского кредитования и внедрения программ лояльности
Рост инфляции	2	2	4	Возникновение дополнительного спроса на товары длительного хранения и пользования, изменение характера закупок	Расширение ассортимента товаров повседневного спроса, товаров длительного пользования и хранения
Уровень безработицы	1	1	1	В зонах с высокой безработицей образуются сообщества бедных людей, которые не представляют интереса для розничной торговли	Развитие социально ориентированной торговли с использованием предоставленных рабочих мест данной категории населения

Продолжение табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Снижение инвестиционной привлекательности отрасли торговли	3	2	6	Инвестированию в отрасль препятствуют непрозрачность российских компаний и соответствующее отсутствие доверия между участниками рынка. Как следствие, снижение эффективности конкуренции и замедление темпов распространения современных стандартов работы	«Замораживание» открытия новых торговых центров, продвижение в регионы, где еще не так высока конкуренция, сотрудничество с западными конкурентами путем создания совместных предприятий, стратегических альянсов, использования франчайзинга
Социальные факторы					
Рост стоимости потребительской корзины	3	1	3	Рост стоимости потребительской корзины приводит к перераспределению средств населения в пользу товаров повседневного спроса и снижению потребления товаров предвартельного и особого спроса	Участие в реализации социальных проектов на территории НСО по использованию дисконтных карт для социально незащищенных слоев населения
Изменение численности возрастных сегментов покупателей	2	1	2	Изменение численности возрастных групп потребителей приводит к перераспределению покупательских предпочтений, а также изменению мотивов покупки. Как результат, перепады спроса на те или иные потребительские блага	Предприятиям торговли необходимо адаптировать структуру своего ассортимента в зависимости от покупательских предпочтений возрастных групп потребителей. Развитие социально ориентированной торговли
Технологические факторы					
Низкий уровень проникновения Интернета	2	1	2	Низкая географическая доступность товаров для населения России	Развитие предприятием удаленных каналов продаж (электронная форма торговли, магазины реализации товаров по каталогам) с целью экономии на таких издержках, как дорогостоящая торговая инфраструктура, содержание персонала торгового зала, высокие арендные ставки. Как следствие, рост географической и ценовой доступности товаров

Продолжение табл. 1

ВОЗМОЖНОСТИ					
Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия	
Экономические факторы					
Уход с рынка мелких розничных продавцов	3	3	Повышение лояльности покупателей к крупнейшим ритейлерам	Развитие конкурентных преимуществ крупных сетевиков на основе условий поставок, технологичности торговых процессов с целью создания лояльности покупателей	
«Размытость» для потребителя конкурентного объема торговой точки	3	3	Растущие требования потребителей к ассортименту, качеству, доступности предоставляемой продукции, а также уровню обслуживания и атмосфере торговой точки	Формирование инфраструктуры, предусматривающей создание комфортных условий для приобретения товаров населением, повышения качества и культуры обслуживания, ценовой доступности товаров. Разработка и соблюдение внутрифирменных стандартов	
Изменение структуры потребительских предпочтений	3	2	Изменение системы ценностей и образа жизни потребителей приводит к перемещению акцентов с функциональных свойств материальных продуктов на качество предоставляемых услуг	Предложение все большего количества услуг, оптимизация структуры ассортимента	
Финансовая поддержка со стороны государства предприятий малого и среднего бизнеса	1	3	Выделение средств областного бюджета для осуществления мероприятий Программы «Развитие торговли в НСО в 2012–2014 гг.». Введение системы дифференцированных арендных ставок на площади, находящиеся в муниципальной или региональной собственности	Соблюдение условий о предоставлении субсидий за счет средств бюджета НСО. Привлечение в торговлю и в сектор логистических услуг организаций и представителей малого бизнеса, для которых существуют арендные ставки делают бизнес экономически нецелесообразным	
Льготное предоставление площадей и земли под строительство торговых объектов	1	2	Предоставление земель и площадей под строительство торговых объектов и объектов инфраструктуры на основе открытых тендеров/аукционов, обеспечивающих прозрачность процедуры выделения земель и площадей	Увеличение доступности площадей и земельных участков для развития торговых и логистических организаций как стимул для развития отечественных торговых сетей, малого и среднего торгового бизнеса	

Окончание табл. 1

	Вероятность проявления (от 1 до 3)	Степень влияния на предприятие (от 1 до 3)	Интегральная оценка (в баллах)	Влияние на отрасль	Стратегические альтернативы развития предприятия
Технологические факторы					
Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	2	2	4	Опоздав с модернизацией, предприятие теряет свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям	Потребности ритейла в эффективных технологиях (например, связь между кассами и центральной базой данных торговой компании, устройства для борьбы с кражами). Применение предприятиями торговли систем электронных платежей за товары и услуги
Социальные факторы					
Увеличение рождаемости	1	2	2	Может повлиять на уровень потребления товаров для новорожденных	Расширение ассортимента «детских» товаров
Доля расходов домашних хозяйств на продукты питания	3	3	9	Доля расходов домашних хозяйств на продукты питания в России составляет около 23%. Это указывает на то, что рынок розничной торговли в России еще не достиг точки насыщения продовольственными товарами, и ситуация на рынке FMCG остается стабильной	Совершенствование взаимоотношений между местными товаропроизводителями и сетевыми розничными предприятиями
Популярность экопродуктов	2	1	2	Возможность расширения ассортимента за счет экопродуктов	Формирование ассортимента за счет лучшего понимания потребностей потребителей и возможностей производителей
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	2	2	4	Возрастание роли продуктов быстро приготовления и соответствующей бытовой техники, применение систем электронных платежей за товары и услуги, популяризация супермаркетов готовой еды	Развитие собственного производства полуфабрикатов и готовой пищи

Таблица 2

**Шкала степени влияния факторов
на деятельность предприятия
в соответствии с вероятностью
их проявления**

№	Содержательное описание градаций	Числовое значение
1	Высокая степень влияния фактора	6,1–9,0
2	Средняя степень влияния фактора	3,1–6,0
3	Низкая степень влияния фактора	1,0–3,0

сов, использования франчайзинга, развитие конкурентных преимуществ крупных сетевиков, создание необходимого потребителям разнообразия ассортимента товаров повседневного и предварительного спроса на основе развития потребительского кредитования и внедрения программ лояльности, формирование инфраструктуры, предусматривающей создание комфортных условий для приобретения товаров населением, повышения качества и культуры обслуживания, развития дополнительных услуг;

- для преодоления социальных угроз: развитие социально-ориентированной торговли, использование дисконтных карт для социально незащищенных слоев населения, адаптация структуры ассортимента к покупательским предпочтениям возрастных групп потребителей, расширение ассортимента «детских» товаров, «экопродуктов», развитие собственного производства полуфабрикатов и готовой пищи;

- для преодоления технологических угроз: развитие таких удаленных каналов про-

даж, как электронная форма торговли, магазины реализации товаров по каталогам, внедрение новых технологий в автоматизацию торговой деятельности путем установления связи между кассами и центральной базой магазина, применения устройств для борьбы с кражами, систем электронных платежей за товары и услуги.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования:

- 1) методики количественного метода PEST-анализа для любой отрасли;
- 2) результатов исследования при разработке тактических и стратегических программ развития предприятий розничной торговли.

Список литературы

1. Колочева В. В., Титова Н. А., Попова А. Г. Анализ макроокружения предприятий розничной торговли г. Новосибирска с помощью PEST-анализа // Интеграл. 2012. № 4 (65). С. 136–137.
2. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
3. Коваленко А. И., Полевой А. В. Конкурентные стратегии розничных сетей продуктов питания: классификация и эмпирический анализ // Современная конкуренция. 2012. № 5.
4. Ведомственная целевая программа «Развитие торговли на территории Новосибирской области на 2012–2014 годы». URL: <http://minrpp.nso.ru/Documentation/programm/razvittorgovli/Pages/default.aspx>.

O. Lyamzin, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Market, Novosibirsk State Technical University, oll@fb.nstu.ru

N. Titova, PhD (Economics), Associate Professor, Novosibirsk State Technical University, titovangtu@yandex.ru

V. Kolocheva, PhD (Economics), Assistant Professor, Novosibirsk State Technical University, vladavk@ngs.ru

THE DESIGN OF STRATEGIC ALTERNATIVES OF DEVELOPMENT OF RETAILERS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT, USING PEST-ANALYSIS

The article analyzes the macro environment of retailers Novosibirsk using a quantitative method PEST-analysis. The essence of the method. The application of the analysis in the retail sector for the development of strategic alternatives for the company.

Key words: retail trade, trading company, PEST-analysis, factors.