



Стратегический анализ ПАО «Магнит»

УРБ-22-1

Губицкая Алёна

Казанцева Ирина

Епанова Анастасия

Никитин Иван

Малахов Глеб



1. 1. О компании

- 1998 г. — открыт первый магазин «Магнит» в г. Краснодаре
- Ведущая розничная сеть России с мультиформатным предложением
- Присутствие во всех густонаселенных регионах России (3898 населенных пунктов)
- Более 350 тыс. сотрудников, 17 собственных производств и с/х комплексов, 45 распределительных центров





1. 2. Миссия компании

«Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».



1. 3. Стратегическая цель

Укрепить текущие лидирующие федеральные позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса.

- Фокус на покупателей
- Лучший работодатель
- Эффективные и перспективные каналы
- Современная эффективная платформа



2. Описание отрасли


- Очень концентрированный рынок российских ритейлеров
- Ежегодный прирост продуктовой розницы среди ведущих 20 игроков рынка замедляется
- Продуктовые ритейлеры нацелены на массового потребителя
- По итогам 2021 г. оборот розничной торговли в РФ вернулся к допандемийным значениям



Рисунок 1: Источник – НРА (Национальное рейтинговое агентство)



По данным сайта Retail.ru



Пространственные и временные рамки исследования

- Исследование охватывает деятельность ПАО «Магнит» в масштабе страны
- Исследование проведено согласно данным по состоянию на 2021 год



3. Анализ макросреды



3. PESTEL-анализ

Фактор внешней среды	Сила воздействия
Политические факторы	
Санкции	-20
Высокий уровень коррупции в РФ	-9
Социальные факторы	
Снижение покупательской способности	-20
Падение качества продукции	-16



3. PESTEL-анализ

Фактор внешней среды	Сила воздействия
Факторы окружающей среды	
Снижение потребления электроэнергии и воды	9
Развитие области переработки пластика	4
Экономические факторы	
Высокий уровень инфляции	-20
Повышение цен поставщиков	-16



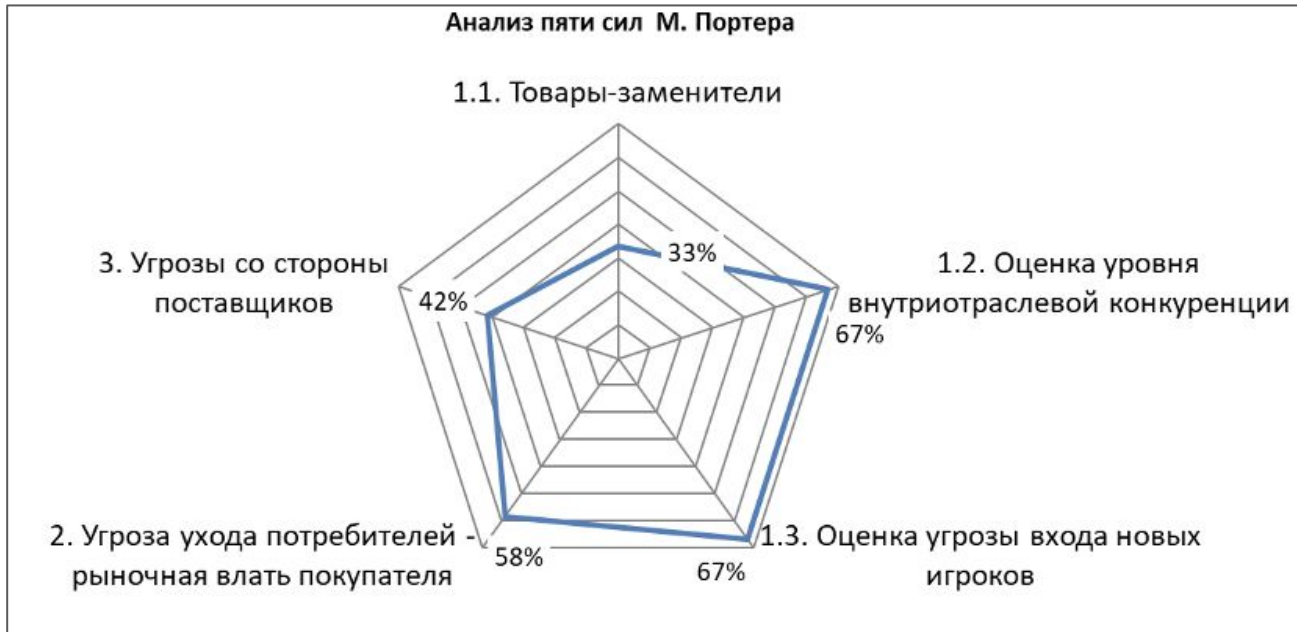
3. PESTEL-анализ

Фактор внешней среды	Сила воздействия
Технологические факторы	
Развитие автоматизации и обслуживания	12
Заказ товаров в интернете и доставка	12
Юридические факторы	
Ввод ограничений на компании-подрядчики	-9
Ввод требований к производству	-9



4. Анализ отраслевого и операционного окружения

4. 1. Анализ по М. Портеру





4. 1. Анализ по М. Портеру

- Поиск баланса между местными и крупными производителями при постоянном расширении ассортимента.
- Развитие собственной торговой марки (прямой импорт, собственное производство).
- Совершенствование клубов лояльности для привлечения новых потребителей и удержания старых.
- Цифровая трансформация (приложение, оптимизация управления магазинами).
- Обновление стратегии HR (корпоративная культура, бренд работодателя, обратная связь).
- Акцент на дискаунтере в регионах.



4. 2. Анализ ключевых факторов успеха

КФУ, зависящие от технологий

Фактор	Результат
<ul style="list-style-type: none">— Электронная коммерция— Система самообслуживания	<ul style="list-style-type: none">— Более 62 тыс. онлайн-заказов— Быстрая и качественная доставка товаров (преимущественно самовывоз)— Установка касс самообслуживания

КФУ, относящиеся к производству

<ul style="list-style-type: none">— Разнообразие продукции— Производство собственной продукции— Экологичность производства	<ul style="list-style-type: none">— Широкий ассортимент товаров— Собственное производство («Моя цена», «Магнит»)— Сбор отходов, пригодных для переработки; увеличение поставок товаров в экологичной упаковке
--	---



4. 2. Анализ ключевых факторов успеха

КФУ, относящиеся к реализации продукции

Фактор	Результат
<ul style="list-style-type: none">— Активная экспансия— Удобное месторасположение— Привлечение новых поставщиков	<ul style="list-style-type: none">— Открыто 2 281 новых торговых точек— 870 российских поставщиков — новые партнеры компании

КФУ, относящиеся к маркетингу

<ul style="list-style-type: none">— Привлекательность собственной торговой марки (цена-качество)— Известность торговой сети	<ul style="list-style-type: none">— Доля СТМ в продажах сети > 20 %— Один из ведущих продуктовых ритейлеров в России, лидирующие позиции по числу магазинов и географическому охвату
--	--



4. 2. Анализ ключевых факторов успеха

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам

Фактор	Результат
<ul style="list-style-type: none">— Регулярное проведение анализа рынка (поиск новых ниш)— Увеличение темпов «умной» экспансии	<ul style="list-style-type: none">— Проводятся пилоты новых концепций магазинов и ниш, ведется активный поиск новых направлений продаж— Концентрация на «умном» расширении, подразумевающее высокие критерии доходности для новых открытий

КФУ, связанные с организационными возможностями

<ul style="list-style-type: none">— Разработка стратегии развития компании— Полное ведение документации	<ul style="list-style-type: none">— Подробная стратегия развития до 2025 г— Отчетная документация, с ключевыми показателями в формате для просмотра
--	--



5. Анализ внутренней среды



5. VRIO-анализ

Внутренние ресурсы компании	
Ценные бумаги, акции	Материальный
Широкий географический охват магазинов	Материальный
IT-система	Орг. способность
Навыки и практический опыт сотрудников	Нематериальный
Мультиформатное предложение	Нематериальный




5. VRIO-анализ

Выводы

- Большинство ресурсов ценные, но не редкие => обеспечивают конкурентный паритет
- Мультиформатное предложение обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество
- Необходимо развивать имеющиеся ресурсы, чтобы они выделяли компанию среди конкурентов и укрепляли позиции на рынке

Стратегические гипотезы

- Постоянное увеличение доходности => привлечение акционеров
- Больше офлайн магазинов у дома, дрогери и суперсторов => рост компании на рынке
- Улучшение онлайн-приложений => построение сильного цифрового бренда
- Редизайн магазинов
- Снижение воздействия на экологию



6. Формирование итогов по результатам анализов. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Наибольшее количество прод. магазинов на рынке	Технологические ресурсы не используются в полной мере
Доступная цена на большинство товаров	Отсутствие альтернативных источников прибыли
Широкий ассортимент	Низкая квалификация обслуживающего персонала
Крупнейший работодатель	Высокая ответственность и загрузка не коррелируют с текущим уровнем ЗП сотрудников
Территориальная доступность	
Возможности	Угрозы
Развитие онлайн-платформы	Активное развитие конкурентов(X5, Mercury Retail)
Оптимизация логистических затрат	Экономический кризис => выручка и доходность сети
Изучение и тестирование новых рыночных ниш	Сбои в системе работы с зарубежными поставщиками
Увеличение темпов «умной» экспансии	Размытый фокус потребительской аудитории
Снижение воздействия на окружающую среду	Концепция «низких цен» при высоком уровне инфляции
Автоматизация и роботизация рабочих процессов	



7. Заключение



7. Результаты анализа внешней среды

Конкретные предложения для усовершенствования ключевых процессов в ПАО «Магнит»:

- Продвигать мультiformатные предложения
- Технологические решения — основа продвижения в отрасли
- Сегментация товаров для потребителей (базовые, премиальные)
- Выход на новые ниши (непродуктовые)
- Использование редких ресурсов (поиск новых и экономия старых)
- Акцент на дизайне магазинов и едином бренде



7. Результаты анализа внутренней среды

Конкретные предложения для усовершенствования ключевых процессов в ПАО «Магнит»:

- Территориальная близость к потребителю («умная» экспансия)
- Бренд работодателя
- Формирование цифрового бренда (единая онлайн-платформа, автоматизация и роботизация в рамках магазина)
- Внимание к экологии (тестирование эко-продуктов, экологичность производства)
- Развитие дискаунтера
- Держать баланс между местными и федеральными поставщиками (25/75)



7. Оценка достижения стратегических целей

- Компания активно развивается и укрепляет свои позиции
- Ежегодно расширяется территориальный охват и увеличивается количество магазинов => увеличение числа рабочих мест
- Компания готова к быстрой адаптации в случае потерь каналов поставок (отечественные поставщики или иностранные)
- Активное развитие IT-отдела даёт свои результаты: появляются новые приложения, IT платформы и развивается автоматизация внутренних процессов



Спасибо за внимание!