



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

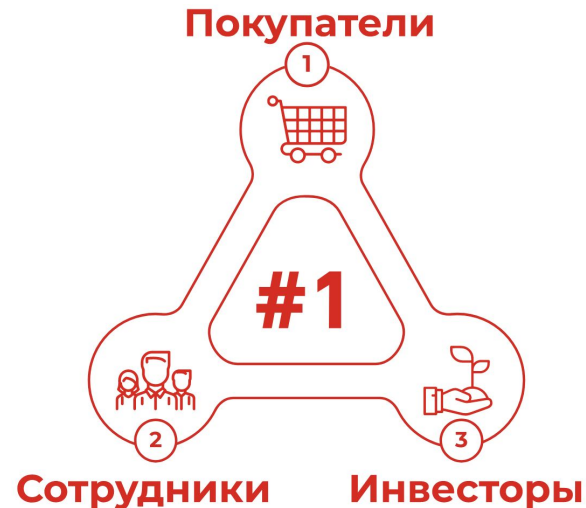
«Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».



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

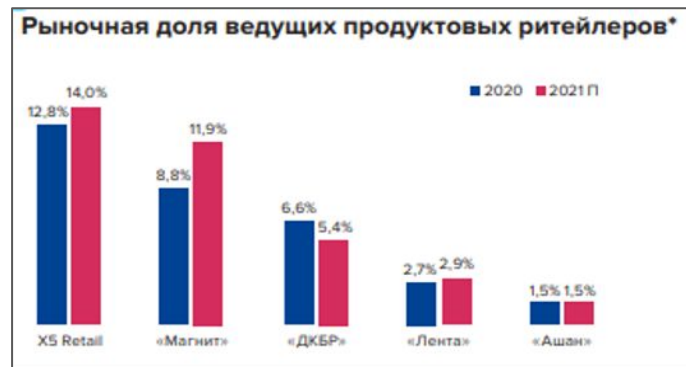



Рисунок 1: Источник – НРА (Национальное рейтинговое агентство)



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 |
| Реклама и репутация | 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 |



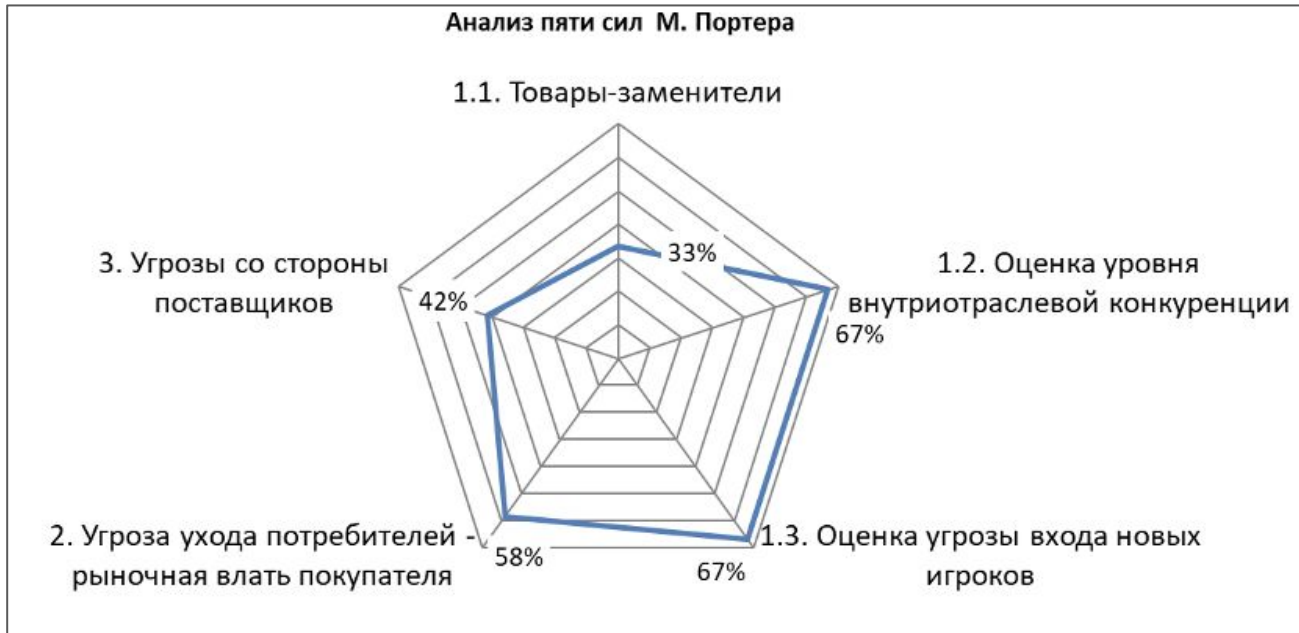
3. PESTEL-анализ

| 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— 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 => 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 мультиформатные 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!