



# 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

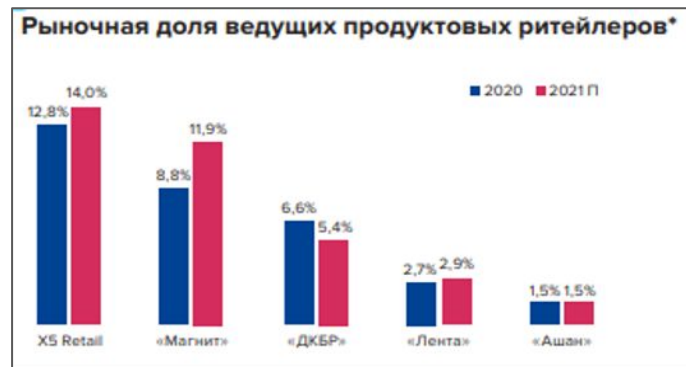



Рисунок 1: Источник – НРА (Национальное рейтинговое агентство)



По данным сайта [Retail.ru](https://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
<b>Политические факторы</b>	
Санкции	-20
Высокий уровень коррупции в РФ	-9
<b>Социальные факторы</b>	
Снижение покупательской способности	-20
Реклама и репутация	16

---





### 3. PESTEL-анализ

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

---

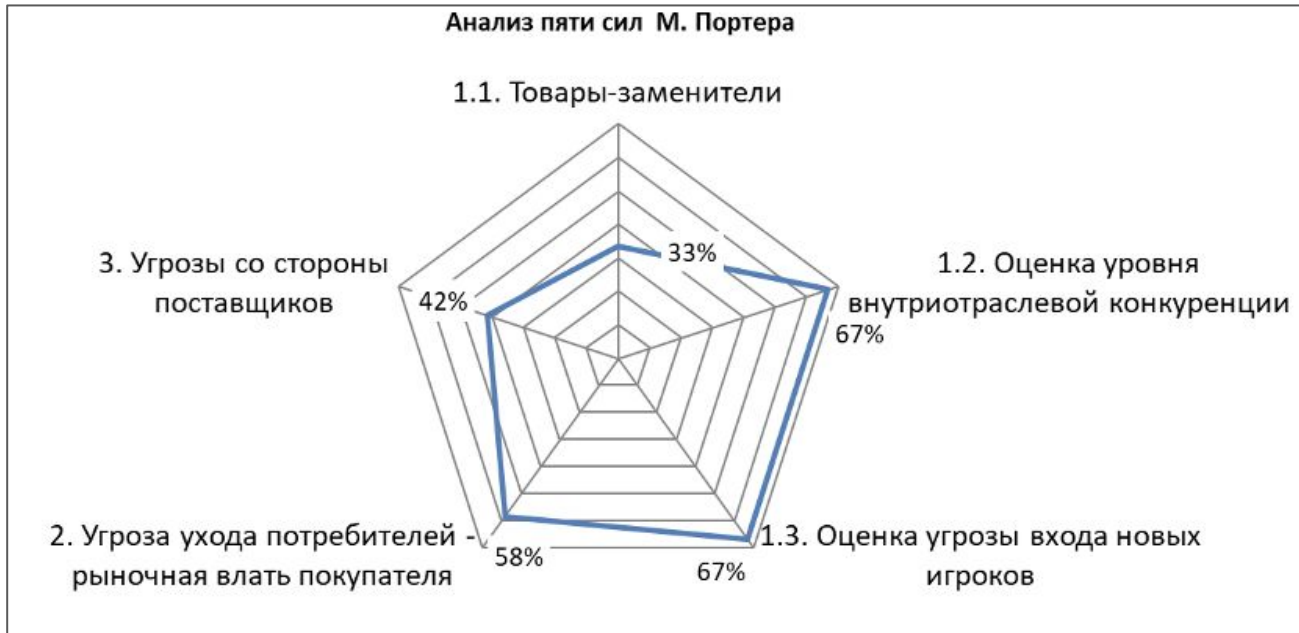
### 3. PESTEL-анализ

Фактор внешней среды	Сила воздействия
<b>Технологические факторы</b>	
Развитие автоматизации и обслуживания	12
Заказ товаров в интернете и доставка	12
<b>Юридические факторы</b>	
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"><li>— Электронная коммерция</li><li>— Система самообслуживания</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Более 62 тыс. онлайн-заказов</li><li>— Установка касс самообслуживания</li></ul>

### КФУ, относящиеся к производству

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



## 4. 2. Анализ ключевых факторов успеха

### КФУ, относящиеся к реализации продукции

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

### КФУ, относящиеся к маркетингу

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



## 4. 2. Анализ ключевых факторов успеха

### КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам

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

### КФУ, связанные с организационными возможностями

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





# 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 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!**