

image not found or type unknown



**ПАО «Магнит»** — российская холдинговая компания, занимающаяся розничной торговлей. В 2020 году под управлением компании: более 15 000 магазинов «Магнит у дома», более 500 магазинов «Магнит семейный», более 5 000 магазинов «Магнит косметик», более 800 магазинов «Магнит аптека», более 20 магазинов «Магнит опт». Всего «Магнит» насчитывает более 20 000 торговых точек и более 300 тысяч сотрудников. Магазины компании расположены более чем в 3 700 населенных пунктах РФ. Компания «Магнит» имеет собственный тепличный комплекс «Зелёная линия». Его площадь 130 га. Также компания имеет свой собственный индустриальный парк, рассчитанный на размещение 20 предприятий. Его площадь 236 га. У компании также имеется собственный автопарк, насчитывающий более 6 000 автомобилей.

«Магнит» – вторая по величине розничная сеть в России. Ее выручка за III квартал 2019 г. составила 342,6 млрд руб. – на 10,5%, чем в III квартале 2018 г.

**Деятельность:** организация относится к отрасли обслуживание общественных и личных потребностей населения.

#### **Миссия предприятия :**

Мы закрываем самые важные потребности россиян простым и доступным способом через семью предложений «Магнит», которые связаны омниканальной системой с лучшей на рынке программой лояльности и вознаграждений.

**Основной целью** ОАО «Магнит» является удовлетворение растущего спроса потребителей.

Обеспечение максимального объема продаж всего заявленного ассортимента.

**Стратегической задачей** является достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит».

**Цель компании:** обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

## **Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:**

-оптовая торговля;

-розничная торговля;

-осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);

-производство: продуктов из мяса и мяса птицы; готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных; мяса и пищевых субпродуктов сельскохозяйственной птицы и кроликов; переработка и консервирование рыб и морепродуктов; переработка и консервирование картофеля; переработка и консервирование овощей; производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения; прочих пищевых продуктов; готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления; хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;

-предоставление услуг по тепловой обработке и прочим способам переработки мясных продуктов по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;

- деятельность автомобильного грузового специализированного и неспециализированного транспорта; аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;

-сдача внаем собственного недвижимого жилого и нежилого имущества, подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого жилого и нежилого имущества.

## **2. Описание и анализ корпоративной стратегии**

Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

**Цель стратегии:** Увеличить рыночную капитализацию за 5 лет; Лидерство в кошельке потребителя

**Миссия стратегий:** Мы закрываем самые важные потребности россиян простым и доступным способом через семью предложений "Магнит", которые связаны омниканальной системой с лучшей на рынке программой лояльности и вознаграждений.

### **Задачи:**

Расширить базу клиентов

- Сохранение текущей базы потребителей – сегменты, занимающие более 50%

рынка, чувствительные к цене

и выбирающие формат "У дома"

- Дополнительная цель – привлечь сегменты, для которых важен клиентский опыт и которые менее чувствительны к цене

Покрыть более широкий спектр ключевых потребностей клиентов

- Лидерство в продуктовом Ритейле
- Расширение в "здоровье", детские товары,

товары для питомцев, общепит, финансы/

телеком

- Для каждой потребности – предложение на

уровне

конкурентной среды

- Рост в доле кошелька потребителя

Выиграть в каждой локации, адаптировать предложения под местную специфику

- Адаптация под локальные

миссии за счет совокупного предложения (напр., еда + аптеки + товары для детей)

- Максимально возможное покрытие потребностей людей, живущих в каждой локации, по сравнению с конкурентами

Обеспечить легкое переключение между всеми форматами

- Самая выгодная на рынке программа лояльности

за счет мультиформатной системы

- Получить максимальную долю в кошельке через мультиформатный подход.

**Ключевая задача:** работа с ассортиментом на основе социологии и «больших данных». Основой бизнеса «Магнита» по-прежнему считаются регионы, везде будет базовая линейка продуктов, товары сверх нее будут меняться в зависимости от предпочтений на местах. Также «Магнит» намерен к 2023 году расширить список товаров собственного производства в магазинах с нынешних 9% до 20%.

Кое-где «Магнит» уже внедряет CVP, и рост выручки там составил до 30%. О смене подхода новый гендиректор «Магнита» Ольга Наумова вкратце рассказывала еще в июле. В итоге, по данным компании, за июль-август выручка ускорила рост. План на 2018 год оставлен прежним: открытие 1500 магазинов «у дома», 700 магазинов косметики, 20 супермаркетов, капитальные затраты на уровне 55 млрд рублей.

В стратегии корпорации наблюдаются признаки **стратегии роста**.

Была разработана эффективная бизнес-модель, позволяющая высокими темпами наращивать общее количество магазинов. Также в компании я можно увидеть стратегию **вертикальной интеграции**, которая проявляется в усилении контроля над посредниками, которые заняты распределением или продажами.

Вертикальная интеграция может осуществляться в прямом и обратном направлениях. **Обратная интеграция** осуществляется в направлении контроля над поставками сырья и нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов.

Предпосылки для выбора обратной интеграции в ПАО «Магнит»:

- имеющиеся поставщики дороги и ненадежны;
- организация конкурирует в отрасли, которая быстро растет;
- организация имеет необходимые ресурсы;
- преимущества стабильных цен.

При реализации данной стратегии сократятся издержки за счет лучшей координации, будут гарантированы поставки и продажи в период низкого спроса, улучшится контроль качества, повысятся технологические преимущества, а также произойдет увеличение прибыли.

Изучая информацию про дальнейшие планы компании можно увидеть **стратегию диверсификации**. Помимо кафе, фармацевтических товаров менеджеры предложили внедрить в концепцию «магазин в магазине» товары для детей, игрушки и товары для животных. По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.

Инвесторы нервно отреагировали на планы руководства компании в связи с чрезмерно завышенными требованиями и большим объемом необходимой работы. Но опираясь на данных внутреннего анализа корпорации, можно с уверенностью заявить, что у руководства есть все шансы реализовать эту стратегию.

### **3. Выводы**

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка стратегии развития предприятия - это процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей (карты целей компании и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз). Стратегия развития также определяет успех организации в долгосрочной перспективе. Исходя из этого мы видим, что главная задача руководства предприятия, верно указать стратегию компании и вовремя ее корректировать согласно постоянно изменяющимся тенденциям.

По результатам проведенного анализа можно сказать, что ПАО «Магнит» занимает хорошее положение на рынке, имеет все предпосылки для завоевания большей доли, увеличения объемов реализации и преумножения клиентской базы. Однако, слабыми сторонами являются низкие заработные платы и, как следствие, текучесть кадров. Главная угроза - наличие достаточного количества конкурентов.

Выделенные стратегии предложены для возможного развития организации.

Их применение в дальнейшем позволят:

-Поднять плотность продаж с 1 кв. м. по всей сети с повышением до 35% во многих регионах

-Увеличить долю рынка до 15% к 2023 г., сохранив рентабельность по EBITDA

-Поднять ROIC и обеспечить рентабельность инвестиций за счет критического анализа и экспертного управления проектами, включая новые открытия.

## **Источники**

1. <https://magnit-info.ru/about/strategy/Magnit%20Transformation%20Strategy%20RUS%20v3.pdf>
2. <https://www.gks.ru/>
3. <https://www.e-disclosure.ru/>