

УДК 338

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Чернавских Е.Н.

*Старший преподаватель,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация: В данной статье представлена существующая стратегия развития крупной дистрибьютерской компании. В ходе исследования проведен анализ потребителей и конкурентов ООО «Линия 7»; дана оценка конкурентоспособности предприятия; проанализированы факторы макросреды и микросреды. Проведен PEST- и SWOT-анализ, выявлены угрозы и возможности, слабые и сильные стороны деятельности предприятия. Это позволило определить и систематизировать направления по использованию возможностей и сильных сторон для преодоления угроз и слабых сторон.

Ключевые слова: стратегическое развитие, конкуренция, дистрибьюция, торговый ритейл, SWOT-анализ, макросреда.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT OF THE COMPANY

Chernavskikh E.N.

*Senior lecturer,
Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

Abstract: This article presents the existing development strategy of a large distribution company. In the course of the study, the analysis of consumers and competitors of Liniya 7 LLC was carried out; an assessment of the competitiveness of the enterprise was given; factors of the macro-environment and microenvironment were analyzed. PEST and SWOT analysis was carried out, threats and opportunities, weaknesses and strengths of the company's activities were identified. This made it possible to identify and systematize directions for using opportunities and strengths to overcome threats and weaknesses.

Keywords: strategic development, competition, distribution, retail, SWOT analysis, macro environment.

Стратегия развития любой компании является важнейшей составляющей всего менеджмента предприятия. Комплексное изучение и анализ конкурентоспособности предприятия с целью стратегического управления этим процессом – это одно из направлений стратегических исследований, результатом которых является определение привлекательности сегментов рынка, и которое используется для создания стратегии для предприятий с точки зрения производства и сбыта [1].

Исследования проблем стратегического менеджмента и конкурентоспособности нашло отражение в научных трудах Горбашко Е.А., Марковой В.Д., Махиновой Н.В., Никитиной Е.А., Никулиной Е.А., Фатхутдинова Р.А., Черепановой Т.Г., и др. [2; 3; 5; 6; 7; 10; 11].

Группа Компаний «Линия 7» – это один из лидеров в области дистрибьюции и логистики. Сотрудники компании – это команда профессионалов, вдохновляющихся ценностями компании. ООО «Линия 7» стремится предоставить лучший сервис клиентам и партнерам. Ассортимент ООО «Линия 7» насчитывает более 3000 позиций и включает в себя продукты питания, напитки, корма и товары для животных, средства личной гигиены.

Клиентская база ООО «Линия 7» включает в себя более 24000 торговых точек. ООО «Линия 7» оказывает сервис для клиентов всех каналов продаж FMCG, включая крупные локальные сети региона, независимую розницу, специализированные каналы продаж. При работе с клиентами активно используется система электронного обмена данными (EDI).

Команда продаж состоит из 600 торговых представителей и мерчендайзеров, оснащенных планшетами для сбора заказов и предоставления онлайн-отчетности. ООО «Линия 7» использует эксклюзивные и микс-агентские команды. Компания занимает лидирующее положение на рынке дистрибьюции и логистики на территории Уральского и Приволжского округов в компании налажена система логистики в составе группы «Линия 7» действует компания «Логистик L7» позиционирующая себя как 3PL – оператор.

В ходе исследования был проведен анализ факторов макросреды ООО «Линия 7» (таблица 1).

Таблица 1 – Pest-анализ ООО «Линия 7»¹

Факторы макросреды	События, тенденции, связанные с фактором	Характер влияния	Вероятность наступления события и проявления тенденции	Программа действий и противодействий по данному фактору
Политические	Негативное влияние санкционной политики	-	60%	Своевременная гибкая политика в закупке продукции и реализации
Экономические	Рост ключевой ставки ЦБ, рост курса валюты, удорожание кредитов	-	70%	Изменение ценовой политики и расширение ассортимента по доступным ценам
Экономические	Повышение цен поставщиков	-	50%	Поиск нового поставщика
Социальные	Ухудшение мнения покупателей о компании	-	50%	Введение различных стимулирующих программ (спецпредложения, соц. льготы)

¹ Составлено автором

Социальные	Изменение ценностей и стиля жизни потребителей	+ / -	20%	Расширение ассортиментных групп услуг
Социальные	Влияние СМИ на спрос	+ / -	70%	Проведение акций, стимулирующих программ
Технологические	Развитие конкурентных технологий продаж	+	10%	Повышение спроса с помощью ценовой политики, новых технологий продаж

Сегментирование товарного рынка представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сегментация товарного рынка²

Признаки сегментирования	Сегменты	Профили сегментов
Вид потребителей	Юридические лица: оптовые предприятия	Крупнейшие торговые сети, дистрибьюторские компании
	Юридические лица: розничные предприятия	Самостоятельные торговые точки
География	Свердловская область	Оптовые и розничные предприятия Свердловской области
	Тюменская область	Оптовые и розничные предприятия Тюменской области
	Курганская область	Оптовые и розничные предприятия Курганской области
Тип клиента	Розничные компании	Компании, которые осуществляют продажу товара конечным потребителям.
	Дистрибьюторские компании	Компании, которые закупают продукцию ООО «Линия 7» напрямую.
	Оптовые компании	Компании, закупающие товар у дистрибьюторов и перепродающие его другим оптовикам, или корпоративным и розничным клиентам
Способ заказа услуги	По телефону,	Оформление заявки на продажу по телефону
	Через сайт	Оформление заявки на продажу через сайт

² Составлено автором

	При личном обращении	Оформление заявки на продажу при личном обращении к менеджеру
Сумма закупа	До 50000 руб.	Мелкие клиенты
	От 50000 до 250000 руб.	Средние клиенты
	Больше 250000 руб.	Крупные клиенты

Основными оптовыми покупателями продукции ООО «Линия 7» являются крупнейшие торговые сети, дистрибьюторские компании и самостоятельные торговые точки. ООО «Линия 7» использует такие каналы сбыта как:

- розничные компании, которые осуществляют продажу товара конечным потребителям. Это «Пятерочка», «Ашан», «Перекресток». Является трехуровневым каналом сбыта: производитель – дистрибьютор – сетевой розничный магазин – потребитель;
- дистрибьюторские, т.е. компании, которые закупают продукцию ООО «Линия 7» напрямую. К ним относятся ООО «Партнер», «Диамир К». Указанный канал сбыта является трехуровневым, поскольку имеет следующие звенья в цепочке: производитель – дистрибьютор – розничный магазин – потребитель;
- оптовые компании, закупающие товар у дистрибьюторов и перепродающие его другим оптовикам или корпоративным и розничным клиентам. Этот канал сбыта четырехуровневый: производитель – дистрибьютор – оптовик – розничный продавец – потребитель.

Таким образом, гипермаркеты, супермаркеты, частные продуктовые магазины являются каналами сбыта. Функции остаются неизменными от того, кто возьмётся взять на себя ответственность за выполнение – производитель или посредник. Данных операций большое количество, они согласуются с шестью главными функциями. Их объединяют в две большие основные группы: физическое распределение товаров и соответствующие ему услуги:

1. Физическое распространение товаров. Транспортная функция состоит из доставки товара, разгрузки и логистики. Ассортиментная функция

преобразовывает единицы продукции в единицы реализации. Благодаря этому дистрибьютор имеет возможность сформировать предложение, которое будет соответствовать спросу. Функция складирования обеспечивает доставку на склад вовремя и в достаточном количестве, чтобы удовлетворить клиентов.

2. Сопутствующие услуги. Финансовые услуги нужны в тот момент, когда дистрибьютор приобретает товар производителя, принимая риск по реализации на себя. В материальные услуги входят доставка, размещение, возврат, технические и ремонтные работы, которые осуществляются по гарантии. Коммуникация идёт по двум направлениям: по нисходящей и восходящей. По восходящей работает связь дистрибьютора и клиента. ООО «Линия 7» массово информирует об объявлении цен, предоставляет информацию о качестве товара, даёт советы продавцам и рекламирует продукт в торговых точках, проводит акции. По нисходящей: коммерческая информация, которая поступает к поставщикам, то есть объем продаж, отзывы клиентов, оценивание профессионализма дистрибьютора.

Обычно производители, которые реализуют свою продукцию через дистрибьютор, не контактируют с клиентами. Поэтому они стремятся изучить принадлежащий им рынок и проводят углублённый анализ процесса продаж, чтобы лучше узнать потребителей. ООО «Линия 7» придерживается краткосрочного маркетинга. Сбыт контролируется ежедневно, анализируется информация о структуре и объемах продаж. Структура каналов сбыта ООО «Линия 7» в 2022 г. представлена на рисунке 1.

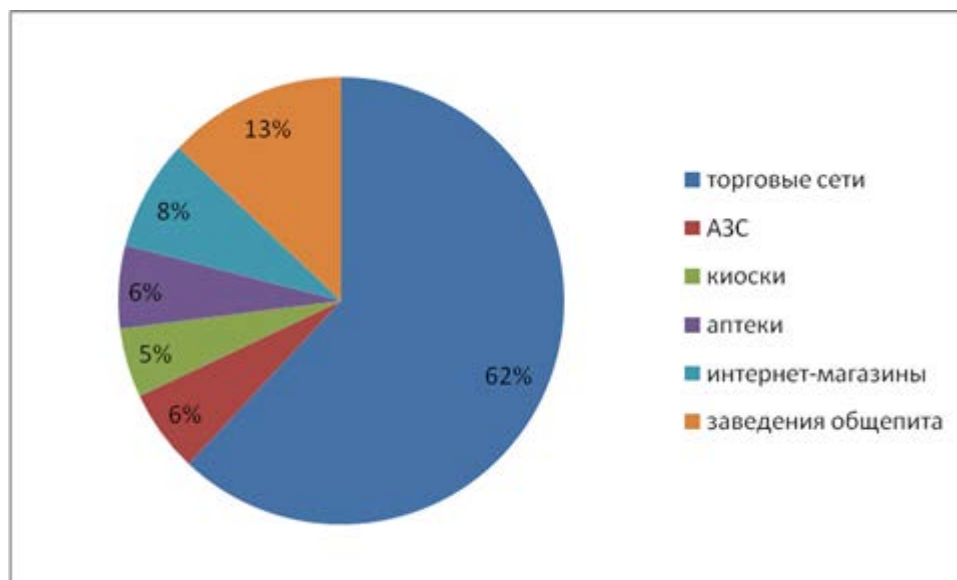


Рисунок 1 – Структура каналов сбыта ООО «Линия 7» в 2022 г³

Таким образом, основной канал сбыта ООО «Линия 7» – это торговые сети: «Пятёрочка», «Верный», «Лента», «Ашан», «Гипербола», «Кировский» и др.

Построим матрицу БКГ для ООО «Линия 7» по принципам (рисунок2):

- ось X: доля в объеме продаж компании (рассчитывается как отношение объема продаж услуги к объему продаж всей компании за соответствующий период);
- ось Y: темпы роста продаж услуги по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данной услуги за текущий период к объему продаж этой же услуги за предыдущий период);
- точка раздела услуг по темпам роста можно определить как средний темп роста всех услуг компании за оцениваемый период. Точка раздела услуг по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех услуг компании.

Таблица 3 – Данные для построения матрицы БКГ для ООО «Линия 7»⁴

Услуга	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж	Темп роста	Относительная доля рынка
	2021	2022			

³ Составлено автором

⁴ Составлено автором

			конкурентов, тыс. руб.		
Продукты питания	152662	156746	746410	103%	21%
Напитки	54932	53487	53487	97%	100%
Корма и товары для животных	60635	59247	423193	98%	14%
Средства личной гигиены	47367	44845	498278	95%	9%

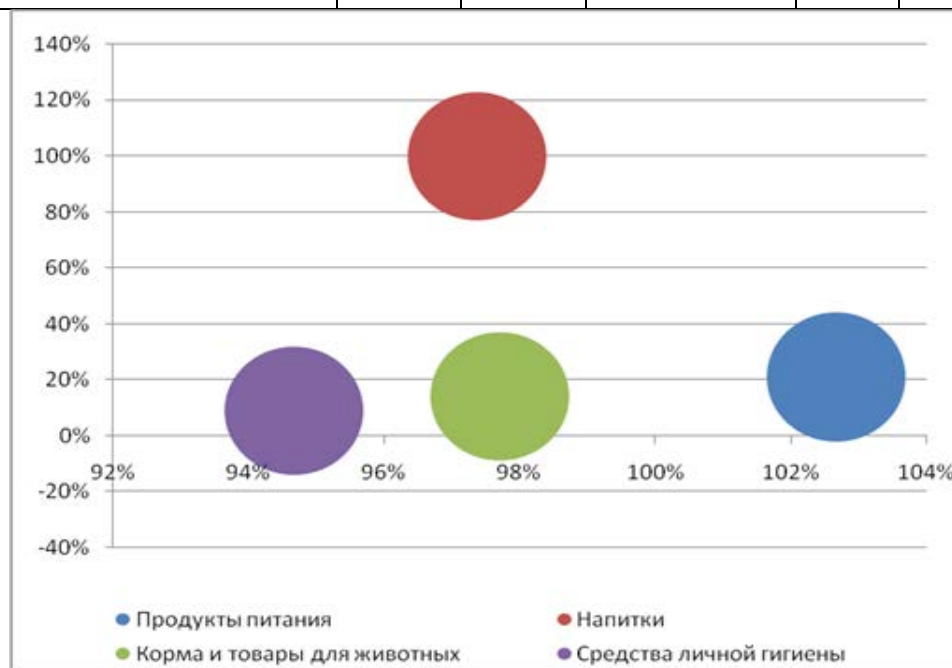


Рисунок 2 – Анализ ООО «Линия 7» по матрице БКГ⁵

Таким образом, в квадрант «Звезды» попадают продукты питания. Они обладают растущими темпами роста продаж и наибольшей долей в объеме продаж.

Основными конкурентами ООО «Линия 7» являются торговые компании «Кредос», «Инвика», ТК «Бест». Эти компании были выявлены на том основании, что они предприятия являются крупнейшими в сфере дистрибуции в г. Екатеринбург. Все конкуренты являются дистрибьюторами, которые являются официальными посредниками-представителями экономических интересов компаний-товаропроизводителей.

Конкуренты ООО «Линия 7» – это фирмы, занимающиеся распространением товаров того товаропроизводителя, с которым они сотрудничают. Лишь только после этого осуществляется продажа продукции

⁵ Составлено автором

фирме, выступающей в роли дилера. Кроме непосредственно посреднических функций в сфере торговли дистрибьюторы также способны оказывать определенные информационные и маркетинговые услуги.

Конкуренты ООО «Линия 7» – это продавцы, имеющие высокоорганизованную структуру активных продаж. Они могут присутствовать как в сфере оптовой, так и в сфере розничной торговли.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика конкурентов⁶

Параметры	«Линия 7»	«Кредос»	ТК «Бест»	«Инвика»
Качество оказания услуг	высокое	высокое	низкое	высокое
Стоимость товаров	рыночная	рыночная	рыночная	рыночная
Финансы	высокая рентабельность	высокая рентабельность	высокая рентабельность	высокая рентабельность
Товар	продукты питания, напитки, корма и средства личной гигиены	продукты питания, напитки	продукты питания	продукты питания, напитки
После-продажное обслуживание	достаточно высокое	достаточно высокое	достаточно высокое	достаточно высокое
Автоматизация бизнес-процессов	присутствует	присутствует	присутствует	отсутствует
Предпродажная подготовка	достаточно высокая	достаточно высокая	достаточно высокая	низкая
Концепция	достаточно высокая	высокая	достаточно высокая	высокая

Конкуренты ООО «Линия 7» закупают и продают товарную продукцию крупными партиями, имеют собственные склады и транспорт. Чаще всего они не пользуются правом приобретения товара в полную собственность.

На основании проведенного опроса были сделаны выводы, которые представлены в форме листа оценки конкурентоспособности компании относительно предприятий-конкурентов в таблице 5.

⁶ Составлено автором

Таблица 5 – Лист оценки конкурентоспособности ООО «Линия 7» относительно предприятий-конкурентов⁷

	Линия 7	Кредос	Инвика	Бест
1. Услуги и товары				
качество	5	5	3	5
процесс оказания	5	4	4	4
полнота ассортимента	5	5	3	5
компетентность и профессионализм персонала	2	4	5	4
автоматизация бизнес-процессов	2	4	3	5
итого баллов	19	22	18	23
2. Цена				
прейскурантная	4	4	4	5
наличие скидок	5	5	5	5
итого баллов	9	9	9	10
3. Каналы сбыта				
формы сбыта	5	4	3	4
степень охвата рынка	4	4	4	5
итого баллов	9	8	7	9
4. Продвижение услуг				
реклама	4	4	5	4
индивидуальная продажа	4	4	4	4
интернет-продвижение	5	5	5	4
итого баллов	13	13	14	12

На основе проведенного анализа рынка товаров ООО «Линия 7» и основных конкурентов компании на рисунке 3 представим многоугольник конкурентоспособности ООО «Линия 7».

⁷ Составлено автором

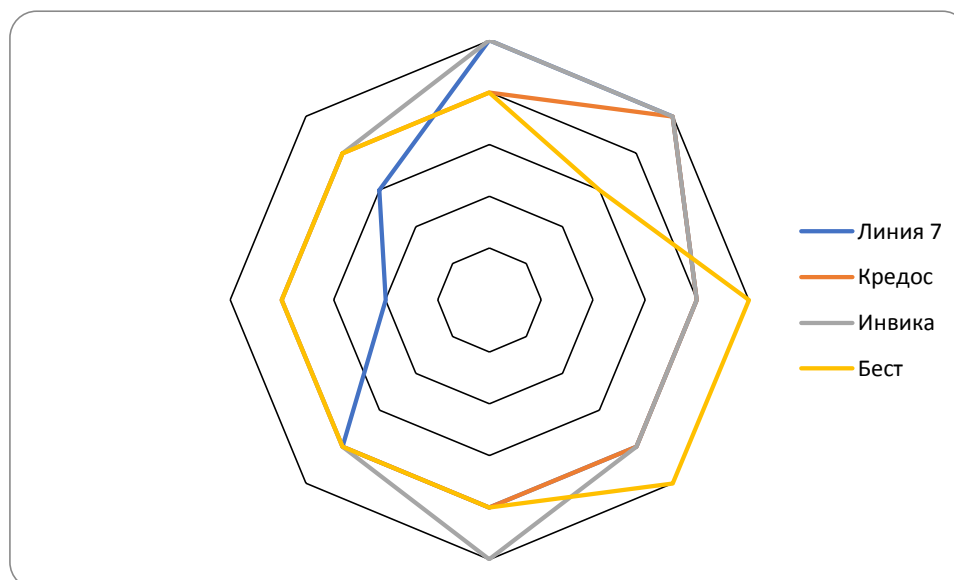


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Линия 7»⁸

Таким образом, на основании построенного многоугольника и листа оценки конкурентоспособности ООО «Линия 7» можно сделать вывод, что наивысшие баллы у рассматриваемой компании по сравнению с конкурентами в части каналов сбыта. Цены на товары у всех рассматриваемых компаний примерно одинаковы. Наименьшие баллы у рассматриваемой компании ООО «Линия 7» по сравнению с конкурентами в части автоматизация бизнес-процессов – это является главным отрицательным фактором в деятельности компании.

В ходе исследования проведен SWOT-анализ ООО «Линия 7» (табл. 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «Линия 7»⁹

	Возможности	Угрозы
	Автоматизация бизнес-процессов Продвижение в Интернете Слабая конкуренция Повышение профессиональной компетентности торговых представителей Расширение количества каналов сбыта	Снижение покупательской способности Снижение платежеспособности потенциальных клиентов Обострение конкуренции Изменение потребностей и требований покупателей на рынке Насыщенный рынок

⁸ Составлено автором

⁹ Составлено автором

	Сотрудничество с другими дистрибьюторами Наличие на рынке потенциальных клиентов Присутствие на рынке различных дистрибьюторов	Лояльность покупателей к старым конкурентам Увеличение требования к качеству реализуемых товаров
Сильные стороны Широкий ассортимент Налаженные отношения со многими торговыми сетями Высокая прибыльность Большая доля на рынке Наличие методик продаж Широкая сеть покрытия в Свердловской области и за её пределами	Внедрение системы автоматизации бизнес-процессов Привлечение новых клиентов через интернет Наличие неудовлетворенного спроса на рынке Разработка программы по подготовке торговых представителей Увеличение спроса на товар в новых каналах сбыта	Увеличение он-лайн продаж Введение новых товарных позиций с целью повышения покупательской способности Повышение сервиса и лояльности к клиентам
Слабые стороны Отсутствие системы автоматизации бизнес-процессов Нехватка профессиональных менеджеров по продажам Высокая зависимость от платёжеспособности населения Недостаточная осведомленность целевой аудитории (низкая рекламная активность)	Повышение эффективности бизнес-процессов за счет их автоматизации Найм высококвалифицированных менеджеров по продажам Совершенствование концепции презентационных материалов Продвижение услуг через Интернет Внедрение новых технологий продаж	Снижение доходов Рост цен поставщиков Снижение среднего чека Снижение доли рынка

Таким образом, можно сделать вывод, что основными сильными сторонами являются широкий ассортимент, налаженные отношения со многими торговыми сетями, широкая сеть покрытия в Свердловской области и за её пределами. Главной слабой стороной является отсутствие системы автоматизации бизнес-процессов. Также можно отметить актуальную проблему снижения спроса в связи с ростом цен, нехватку профессиональных менеджеров по продажам, высокую зависимость от платёжеспособности населения. Среди наиболее существенных угроз можно отметить санкционную политику, снижение покупательской способности, снижение платежеспособности потенциальных клиентов, обострение конкуренции.

Библиографический список

1. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента : монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. - 240 с.
2. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2021.–488 с.
3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
4. Малышева В. Г. Стратегический риск-менеджмент как эффективный способ управления организацией // Научно-практические исследования. – 2021. – № 1-8(36).
5. Махинова Н.В. Направления совершенствования конкурентной стратегии торговой сетевой компании// Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5.
6. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. [Текст] / Е.А. Никитина, В. В. Выборнова. – Белгород: БГТУ им.В. Г. Шухова, 2022. – 91 с.
7. Никулина О. В. Стратегическое управление как элемент системы менеджмента организации // Управление предприятиями и организациями: проблемы и решения: AUS PUBLISHERS, 2021.
8. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 274 с.
9. ROIF EXPERT.Исследование рынков. - URL: <https://roif-expert.ru/>
- 10.Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2019. – 504 с.
11. Черепанова Т.Г. Анализ конкурентных позиций сетевой торговой компании // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4.

Оригинальность 91%