**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНСТИТУТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА»**

**SWOT-АНАЛИЗ КОМПАНИИ «СБЕРМАРКЕТ»**

Курсовая работа студентки 1 курса группы №Б03 программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»

Номеровкиной Ольги Алексеевны



студентки 1 курса группы №Б03 программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»

Нигмановой Милены Маратовны



студентки 1 курса группы №Б06 программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»

Бояр Екатерины Александровны



студентки 1 курса группы №Б06 программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»

Батуриной Марии Кирилловны



студентки 1 курса группы №Б06 программы бакалавриата

по направлению «Менеджмент»

Научный руководитель:

к. э. н,

доц.

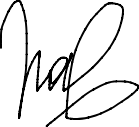
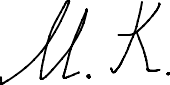
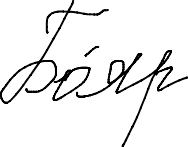
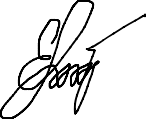
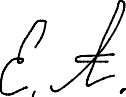
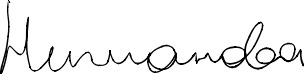
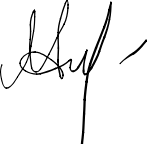
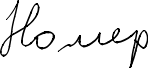
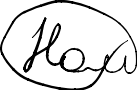
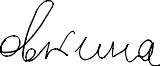
Дмитриева Диана Михайловна



Санкт-Петербург 2024

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

**Мы**, Номеровкина Ольга Алексеевна, студентка 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №Б03), Нигманова Милена Маратовна, студентка 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №Б03), Бояр Екатерина Александровна, студентка 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №Б06) и Батурина Мария Кирилловна, студентка 1 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа №Б06), подтверждаем, что в нашей совместной курсовой работе на тему «SWOT-анализ компании “СберМаркет”», представленной для публичной защиты в мае 2024 года, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.



Оглавление

[Введение 4](#_Toc167206834)

[Глава 1. Общая характеристика компании «СберМаркет» и ее внешней среды 6](#_Toc167206835)

[1.1. История компании и ее текущее положение 6](#_Toc167206836)

[1.2. Внешняя среда компании: основные факторы и тенденции: 6](#_Toc167206837)

[1.2.1. Общая характеристика отрасли, в которой действует «Сбермаркет» и тенденции ее развития 6](#_Toc167206838)

[1.2.2. Основная информация о компании: 7](#_Toc167206839)

[1.2.3. Основные игроки отрасли e-grocery 7](#_Toc167206840)

[1.2.4. Анализ пяти сил конкуренции 10](#_Toc167206841)

[1.2.5. PESTEL-анализ 15](#_Toc167206842)

[1.2.6. КФУ 17](#_Toc167206843)

[Глава 2. SWOT-анализ: основные этапы 20](#_Toc167206844)

[2.1. Первичный SWOT-анализ 20](#_Toc167206845)

[2.2. Поэлементный SWOT-анализ 25](#_Toc167206846)

[Заключение 30](#_Toc167206847)

[Список использованных источников 31](#_Toc167206848)

Введение

«СберМаркет» – это инновационная компания, предоставляющая услуги экспресс-доставки продуктов в России.

Сегодня все больше и больше людей пользуются услугами доставки продуктов на дом. Во время пандемии многие прониклись удобством данного сервиса. С ростом спроса постепенно стирается стереотип о выборе сборщиками продуктов с дефектами, истекающим сроком годности и т.д. Люди на собственном опыте убеждаются в высоком качестве заказанной продукции и доверяют сервисам доставки.

Соответственно, отрасль доставки продуктов активно развивается, в связи чем у СберМаркета появляется все больше новых конкурентов. Усиливается борьба за партнерство с крупными торговыми сетями, появляется необходимость постоянного улучшения всех звеньев системы СберМаркета - от времени доставки продуктов до работы с искусственным интеллектом.

SWOT-анализ нацелен на выявление и определение возможных направлений дальнейшего развития организации путем анализа ее сильных и слабых сторон относительно конкурентов, возможностей и угроз во внешней среде, что делает его актуальным инструментом построения стратегии СберМаркета, направленной на усиление и поддержание своих позиций в столь бурно развивающейся отрасли, ведь российский рынок e-grocery является молодым и самым быстро растущим сегментом электронной коммерции.

***Итак, цель нашей работы:*** выявление возможных направлений дальнейшего развития компании за счет проведения всесторонней оценки организации СберМаркет с помощью SWOT-анализа.

В начале работы мы ставим перед собой ряд задач, выполнение которых поможет достичь поставленной цели.

***Задачи:***

1. Изучить историю компании СберМаркет и ее текущее положение
2. Выделить основные черты и тенденции развития отрасли, в которой работает СберМаркет.
3. Рассмотреть основных игроков отрасли.
4. Провести PESTEL-анализ для определения факторов макросреды, влияющих на организацию.
5. Выполнить анализ пяти сил конкуренции.
6. Проанализировать КФУ
7. Провести первичный SWOT- анализ на основе собранной информации.
8. Провести поэлементный SWOT-анализ.
9. Выявить приоритетные направления дальнейшего развития компании.

Для того чтобы провести первичный SWOT-анализ необходимо располагать информацией об истории развития и текущем положении компании, об отрасли, в которой работает компания, о конкурентах, чтобы определить сильные и слабые стороны рассматриваемой фирмы. Анализ пяти сил конкуренции поможет оценить привлекательность отрасли и разработать эффективную конкурентную стратегию. Необходимо учитывать, что не только факторы микросреды, но и факторы макросреды являются объяснением того, что происходит в отрасли. Именно поэтому мы проводим PESTEL-анализ. Выделение КФУ даст ответ на вопрос: «В чем состоит секрет успеха в данной отрасли?»

Собранная информация будет использована при составлении матрицы SWOT-анализа.

В ходе курсовой работы мы использовали различные источники информации, включая официальные сайты, действующих в отрасли e-grocery компаний, статистические данные, статьи и новостные сайты и др., которые позволили нам получить целостную и достоверную информацию для достижения цели курсовой работы.

**Глава 1. Общая характеристика компании «СберМаркет» и ее внешней среды**

* 1. **История компании и ее текущее положение**

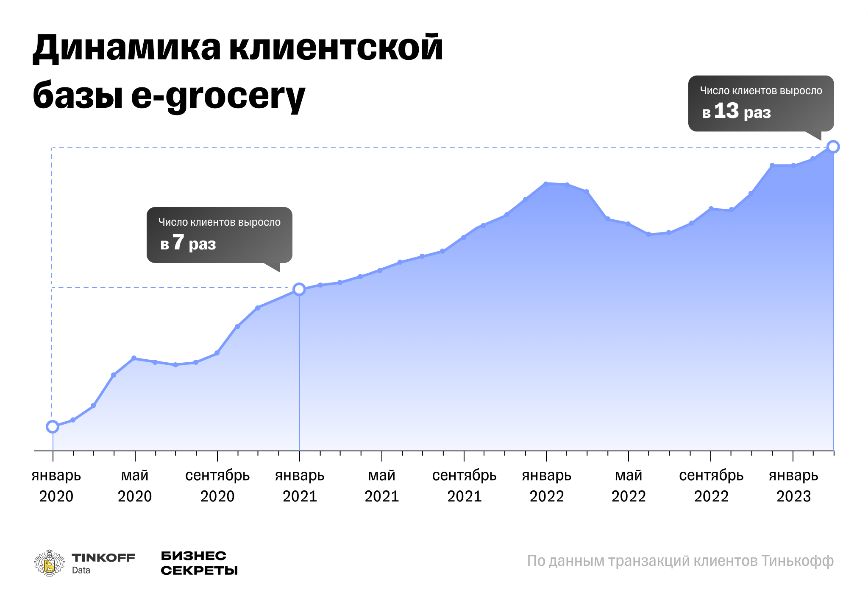
СберМаркет начинал свой путь в 2013 году, тогда он назывался «Instamart» и еще не имел отношения к Сбербанку. Поначалу компания оказывала услуги в сфере B2B, доставляя продукцию в офисы крупнейших компаний, а затем, в 2016 году, перешла на рынок массового потребителя в Москве. С расширением географии и партнерством с крупными ритейлерами, такими как Metro, компания заняла уверенные позиции в нише онлайн-ритейла. В конце 2019 года Instamart объявил о вхождении в экосистему «Сбер». Так началась новая глава в развитии компании, которая теперь известна как СберМаркет.

Сегодня СберМаркет предоставляет свои услуги во многих городах России и имеет впечатляющий список партнеров, включая «Лента Онлайн», «Магнит», «Дикси» и многих других крупных игроков рынка. [30]

1.2. Внешняя среда компании: основные факторы и тенденции:

1.2.1. Общая характеристика отрасли, в которой действует «Сбермаркет» и тенденции ее развития

СберМаркет входит в отрасль e-grocery (отрасль продаж товаров повседневного спроса в сети интернет).



За время пандемии 2018-2022 численность клиентов, воспользовавшихся услугами доставки, увеличилась в 2 раза: с 15,9 до 33,1 млн. чел. Ограничения на посещение общественных мест, страх заразиться, удаленная работа были катализаторами, спровоцировавшими взрыв спроса на сервисы доставки.

Стабильный рост отрасли e-grocery наблюдается с января 2020 года. Исключение составляет период с мая по июнь 2022 года. Возможной причиной уменьшения спроса является снятие ограничений, связанных со вспышкой коронавирусной инфекции. Кроме того, играет свою роль и начало сезона отпусков.

После этого база клиентов растет в среднем на 4% в месяц. Количество покупателей в 2023 году выросло на 6,5% по сравнению с 2022 годом. Таким образом, прогнозируется дальнейший рост отрасли. [1]

1.2.2. Основная информация о компании:

**Таблица 1.** Основная информация о компании «СберМаркет»

|  |  |
| --- | --- |
| *Миссия компании* | Экономить время, деньги и энергию для чего-то более важного |
| *Выручка за 2023 год* | 165, 6 млрд. руб. |
| *Цель* | Сделать СберМаркет сервисом срочной доставки любых non-food товаров [26] |
| *Ассортимент продукции* | Продукты, бытовая химия, техника, цветы, товары для животных из магазинов и лекарства из аптек [31] |
| *Время доставки* | С 9:00 до 22:00 [29] |
| *Стоимость доставки* | Зависит от суммы и веса заказа, спроса и расстояния до адреса доставки и других факторов [31] |
| *Обслуживаемые населенные пункты* | СберМаркет осуществляет доставку более чем в 360 городах России – от Калининграда до Петропавловска-Камчатского |
| *Среднее количество заказов в день* | 232,5 тыс. |
| *Условия труда для курьеров* | Доход: до 142 тыс. руб. в месяц – для пешего, для водителя – до 169 тыс. руб. в месяц [12][11]  Преимущества: район на выбор, свободный график, бонусы: большие скидки на обслуживание велосипедов, компенсация 10000 руб. при покупке велосипеда.  Стоит отметить, что СберМаркет запустил первый мобильный пункт отдыха для курьеров [18] |

1.2.3. Основные игроки отрасли e-grocery

Конкурентами СберМаркета являются как платформы, предоставляющие доступ к различным магазинам единым сервисом, так и обычные магазины, которые организовали собственную доставку. Основная доля рынка в соответствии с данными отраслевого обзора Infoline приходится на следующих игроков отрасли: «ВкусВилл», «СберМаркет», «Яндекс.Еда», «Лента Онлайн», «X5 Group». «Самокат» не рассматривается в качестве конкурента, так как он был выкуплен “СберБанком”, и теперь входит в одну экосистему с нашей компанией. [1]

В таблицах 2-5 указаны преимущества и недостатки основных конкурентов СберМаркета. Важно отметить, что преимуществом мы называем то, что создает ценность в глазах потребителя, а недостатком, соответственно, наоборот.

1. ВкусВилл

**Таблица 2**. Преимущества и недостатки «ВкусВилла»

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| *Позиционирование «магазина здоровых продуктов».*  Россияне следуют правилам ЗОЖ при покупке товаров повседневного спроса, поэтому продукция "ВкусВилла" пользуется большим спросом. [10][38] | *Достаточно высокие цены на некоторые позиции продукции.*  Продукты ВкусВилла в среднем продаются с наценкой для потребителей. Также урезается граммовка |
| *Бесплатная доставка вне зависимости от суммы заказа.* | *Частое отсутствие некоторых позиций продукции в наличии.* |
| *Отсутствие минимальной суммы заказа.* |  |
| *Бонусная программа.*  За каждый заказ клиенту начисляются бонусы, которые он может тратить на будущие покупки в этом сервисе. |  |
| *Наличие экспресс-доставки для части адресов (от 15 минут до 2 часов)* |  |
| *Удобный интерфейс приложения* |  |
| *Круглосуточная доставка* |  |
| *Широкое региональное присутствие*  Представлен в 20 регионах России |  |

1. Лента Онлайн:

**Таблица 3.** Преимущества и недостатки «Ленты Онлайн»

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| *Широкий ассортимент продуктов.*  В каталоге помимо продуктов питания и напитков есть следующие разделы: «Посуда», «Красота и здоровье», «Товары для детей», «Бытовая химия», «Техника и электроника», «Текстиль для дома», «Одежда и обувь» и др. [16] | *Возможность длительного ожидания доставки.*  Некоторые клиенты указывают на длительное ожидание, которое списывается на высокую загруженность и большое количество заказов. |
| *Круглосуточная доставка в 11 городах* | *Высокая минимальная корзина для заказа.*  Минимальная сумма заказа от 500 до 5000 рублей. Доставка из магазина, который находится в радиусе 10 километров от покупателя, будет бесплатной при заказе от 1 000 рублей. Доставка «на дачу» - 1000 руб. |
| *Удобный интерфейс приложения* |  |
| *Широкое региональное присутствие*  Около 90 городов доставки |  |

1. X5 Group

**Таблица 4.** Преимущества и недостатки «X5 Group»

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| *Широкий ассортимент продуктов.*  Помимо напитков, продуктов питания, средств личной гигиены и бытовой химии, в каталоге есть раздел «Аптечка». Кроме того, осуществляется доставка готовых блюд собственного производства. [39][13] | *Высокая минимальная сумма бесплатной доставки.*  Она составляет 3000 руб. |
| *Удобный интерфейс приложения* | *Неопределенное время и стоимость доставки.*  В некоторых крупных городах, например, в Москве, примерное время доставки может меняться, как и цены на доставку в зависимости от количества заказов. |
|  | *Отсутствие круглосуточной доставки*  (с 9:00 до 23:00) |
|  |  |

1. Яндекс.Еда (главный конкурент)

**Таблица 5.** Преимущества и недостатки «Яндекс.Еды»

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| *Широкий ассортимент доставляемой продукции:*  доставка из магазинов, аптек, цветочных магазинов и ресторанов. Кроме того, продаются уникальные продукты, разработанные Яндекс Лавкой [33][5] | *Высокая минимальная корзина для заказа и высокий порог бесплатной доставки.*  Варьируется в зависимости от магазина или ресторана. |
| *Система лояльности потребителей*  *Клиенты могут тратить баллы “Плюса” на покупки в “*Яндекс Еду”, а также накапливать их с заказов этим сервисом. | *Наценка на блюда из ресторанов.* |
| *Круглосуточная доставка (из некоторых магазинов/ресторанов)* |  |
| *Быстрая доставка по городу.*  В среднем от 10 минут до часа. |  |
| *Удобный интерфейс приложения* |  |
| *Широкое региональное присутствие*  Доставка не только в городах России, но и за границей (Белоруссия, Казахстан, Узбекистан, Армения) |  |

Проанализировав крупных игроков отрасли e-grocery, мы можем сделать вывод, что они составляют СберМаркету достойную конкуренцию. Естественно, у каждой компании есть свои преимущества и недостатки. Чтобы сохранять лидирующие позиции в долгосрочной перспективе, СберМаркету необходимо постоянно совершенствоваться и следить за нововведениями конкурентов,

1.2.4. Анализ пяти сил конкуренции

Анализ пяти сил конкуренции - основа для разработки конкурентных стратегий. Он подразумевает применение микроэкономики при анализе стратегий и фирм, дает оценку привлекательности отрасли. Данный анализ включает в себя следующие пять сил конкуренции: угрозу появления новых конкурентов, угрозу со стороны субститутов, рыночную силу поставщиков, рыночную силу покупателей и интенсивность конкуренции.

Перед началом анализа определим географические границы отрасли доставки продуктов: Российская Федерация.

1. Угроза появления новых конкурентов:

Рынок доставки продуктов сильно концентрирован. В соответствии с исследованием DataInsight, на четырех лидеров рынка приходится три четверти (75%) количества заказов. Это ВкусВилл, СберМаркет, Яндекс.Еда, Лента Онлайн. Следующие 7 игроков занимают 20% рынка заказов. Ещё 4% от общего количества заказов приходится на следующих участников рынка. Кроме этих лидеров, есть сотни небольших игроков, суммарно они занимают не более 1% рынка e-Grocery по количеству заказов. [3][35]

* ***Реакция действующих на рынке фирм на появление нового игрока:***

Крупные игроки отрасли при возникновении сильного конкурента в лице новой фирмы могут предпринять «защитные» меры (снижение цен, специальные предложения для клиентов) и не позволить конкуренту укреплять позиции на рынке.

**Основные барьеры на входе в отрасль доставки продуктов:**

* Эффект масштаба в области спроса (сложность привлечения потребителей)

Для компаний, которые только начинают свою деятельность в отрасли, будет тяжело выдержать конкуренцию со стороны компаний с большой клиентской базой. Покупатели больше доверяют крупным, проверенным фирмам. Влияние «сетевого эффекта».

* Объем первоначального капитала

Из предыдущего пункта следует, что компаниям, начинающим свою деятельность в отрасли, потребуются значительные затраты на рекламу и улучшения качества оказываемых услуг. Кроме того, чтобы составить достойную конкуренцию лидерам рынка, необходимо привлечь большое количество работников: курьеров, сборщиков, IT- специалистов.

Также важную роль в e-grocery занимает технологическое развитие рынка, что подразумевает значительные затраты на информационные технологии и их развитие. Высокотехнологичное ПО, обеспечивающее управление доставкой, составление маршрута, оптимизация интерфейса, способны создать конкурентное преимущество одних сервисов перед другими.

* ***Нехватка «синих воротничков»***

Стоит отметить, что даже крупные компании сталкиваются с проблемой нехватки курьеров. Молодым организациям нужно суметь предложить еще более выгодные условия работы (зарплаты выше средних по рынку, бонусы и прочие мотивации) курьерам, чем «СберМаркет», «Яндекс.Еда», что подразумевает высокие затраты.

* Преимущества зрелых компаний, не связанных с их величиной

Одним из таких преимуществ является известный бренд, который уже завоевал доверие потребителей.

Также опыт, благодаря которому налажены внутренняя организационная деятельность. Например, в СберМаркете существует специальная система обучения сборщиков заказов, налажены связи с торговыми сетями, детально проработано приложение.

**Итог:** угроза появления на рынке новых игроков возможна. Однако маловероятно то, что они смогут составить конкуренцию крупным компаниям, их присутствие не окажет существенного влияния на «Сбермаркет».

**Оценка:** 1,5.

1. Угроза со стороны субститутов:

Чтобы определить, что можно рассматривать в качестве субститута, необходимо выяснить, какую цель преследует потребитель при использовании сервиса доставки продуктов. Очевидно, главной задачей является получение самих продуктов для их последующего использования.

Соответственно, субститутами могут быть офлайн-покупка еды непосредственно потребителем, либо ведение натурального хозяйства.

**Итог:** угроза со стороны данного субститута существует в том случае, если доставка будет стоить очень дорого и клиенты сочтут более рациональным самостоятельный поход за продуктами, а также в случае ухудшения качества доставляемой продукции. Кроме того, некоторым людям трудно доверить выбор продуктов сервисам доставки.

**Оценка:** 2,5.

1. Рыночная сила поставщиков:

В данном пункте мы считаем логичным рассмотрение рыночной силы торговых сетей, от которых зависит любая компания доставки продуктов, а также рынок рабочей силы.

* Торговые сети:

Онлайн-опрос покупателей, проведенный DataInsight показал, что более половины (55%) респондентов отметили, что свой последний по времени заказ продуктов онлайн совершили в магазине, который имеет традиционные офлайн точки продаж, остальные заказы приходятся на дарксторы. Такой результат свидетельствует о том, что большая часть аудитории предпочитает заказывать онлайн привычные продукты в знакомом магазине и готова доверить доставку курьерской службе самого магазина или специализированному сервису. [3]

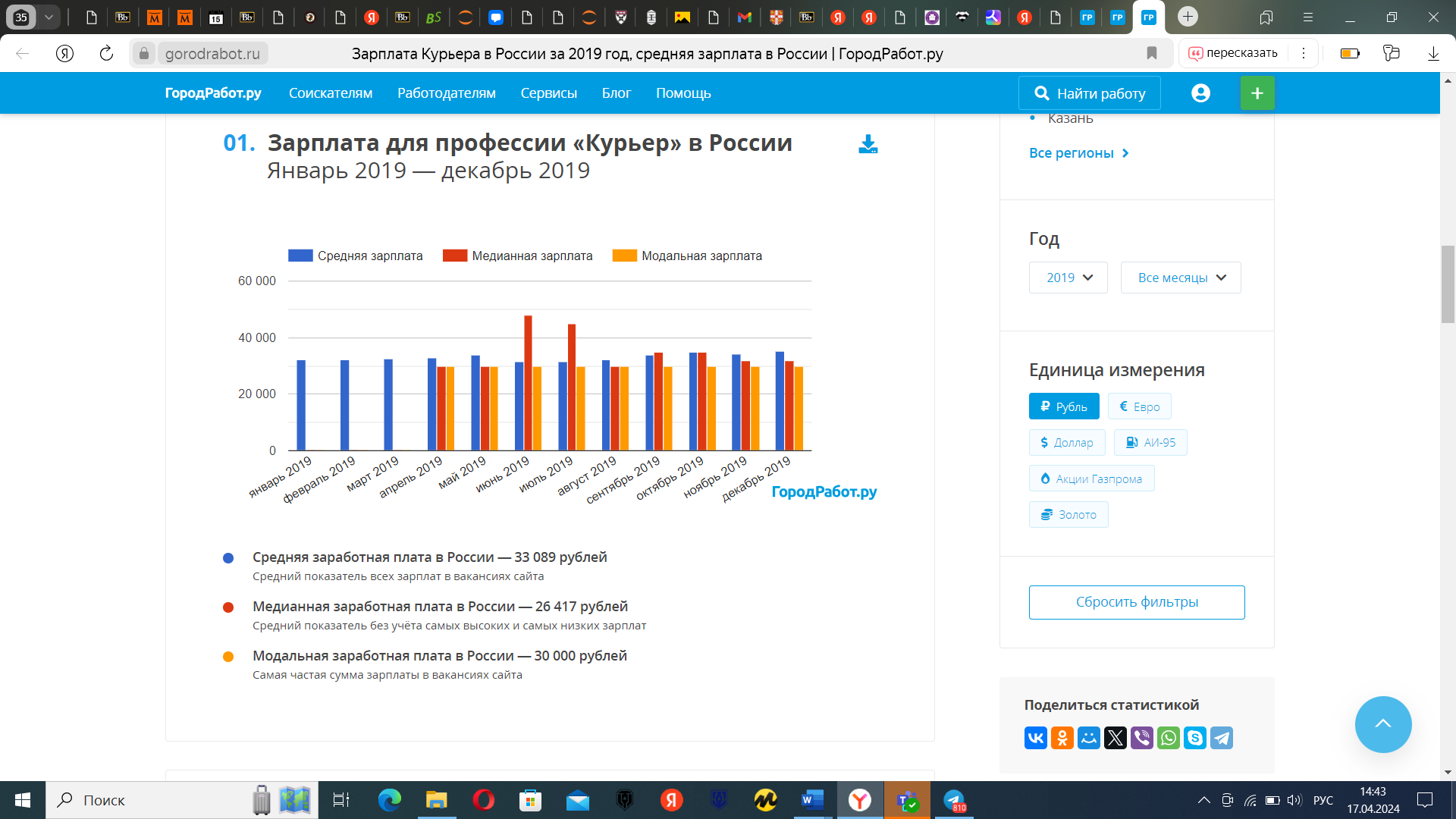
Следовательно, фирмы непосредственно зависят от торговых сетей, особенно от тех, которые имеют реальные точки продаж.

С одной стороны, можно говорить о возможной интеграции поставщика вперед. Однако даже тем торговым сетям, у которых реализуются собственные услуги доставки, таким как «Пятерочка», «Лента», «Магнит», «Вкусвилл» выгодно поддерживать партнерства с другими компаниями по доставке, чтобы увеличивать выручку от продаж.

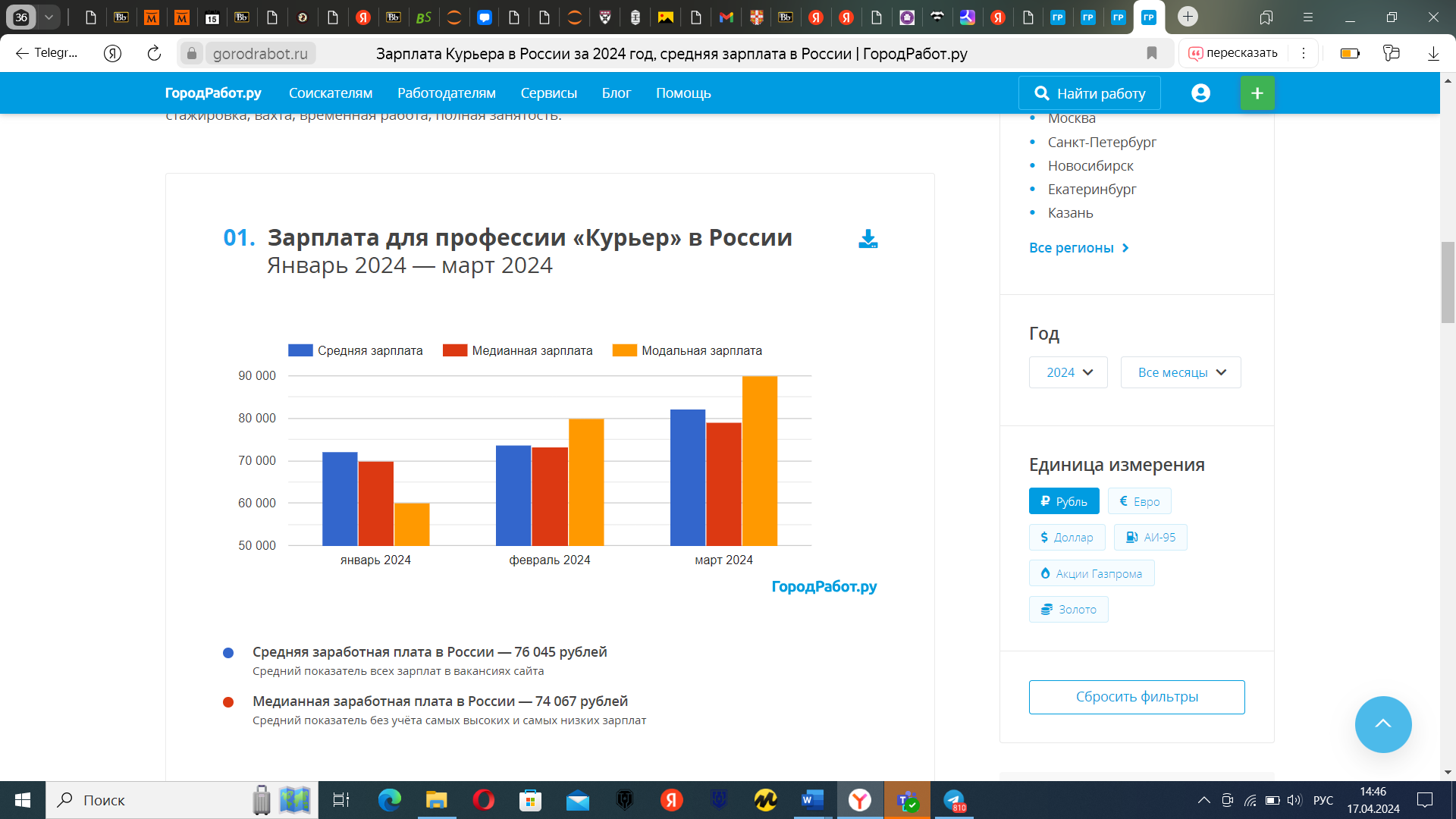
Стоит обратить внимание на то, что сервисы доставки продуктов невозможны без партнерств с торговыми сетями, в то время как бизнес торговых сетей лишь заинтересован в партнерстве с компаниями, осуществляющими услуги доставки, однако не зависит от них. Это значит, что торговые сети могут диктовать свои условия, устанавливать высокие цены за данное сотрудничество.

* Рынок рабочей силы:

Как было упомянуто ранее, компании по доставке продуктов испытывают острую нехватку курьеров и сборщиков. Соответственно, и курьеры, и сборщики могут отказаться от работы за невысокую заработную плату, требовать дополнительные бонусы и премии. Компании вынуждены идти навстречу, чтобы не потерять ценных для данного бизнеса сотрудников. Интересно, что в 2019 году средняя зарплата курьера составила 33089 руб., а в 2024 – 76045 руб.

****

**Рис. 2.** Зарплата курьеров в 2019 году *[7]*



**Итого:** рыночная сила поставщиков со стороны торговых сетей присутствует, но не препятствует развитию бизнеса. А со стороны рабочей силы – достаточно существенна, что отражают сегодняшние ЗП поставщиков.

**Оценка:** 4,5.

1. Рыночная сила покупателей:

* Вероятность выбора покупателем офлайн-покупок высока, поскольку при доставке некачественного товара, при длительном ожидании своего заказа покупатель откажется от сервисов доставки в пользу самостоятельного похода в магазин. Кроме того, он может оставить негативный отзыв и пошатнуть репутацию компании в глазах других клиентов.
* Уровень дохода покупателя не сильно повлияет на спрос на услуги доставки. Возможно, люди откажутся от покупки отдельных продуктов (деликатесов). Таким образом, состав потребительской корзины изменится, а объем останется прежним. Следовательно, услуги доставки не утратят свою актуальность. Однако ситуация может измениться при увеличении цены самой доставки.
* Услуги доставки разных компаний не имеют существенных различий, соответственно, покупатели будут пользоваться преимущественно тем сервисом доставки, который предоставляет наиболее выгодные для них условия. Таким образом, покупатели усиливают конкуренцию на рынке e-grocery.

**Итого:** рыночная сила покупателей играет значимую роль, поскольку покупатели могут полностью отказаться от предоставляемых услуг, а также оказывают влияние на репутацию фирм и их конкуренцию.

**Оценка:** 3,0.

1. Интенсивность текущей конкуренции:

* Отрасль доставки продуктов находится на стадии роста, соответственно, увеличивается число конкурентов и покупателей, осуществляется активная борьба за долю рынка.
* Низкие затраты переключения. Ассортимент доставляемой продукции относительно одинаков во всех торговых сетях. Следовательно, у сервисов доставки низкие затраты переключения от одного поставщика к другому.
* Так как услуги компаний данной отрасли не имеют различий, фирмы стремятся предложить самые выгодные с потребительской точки зрения цены. Крупные организации могут реализовывать бесплатную доставку за счет большой клиентской базы. Таким образом, велик риск начала ценовых войн.

**Итого:** конкуренция в отрасли высокая, ожидается ее рост в ближайшее время.

**Оценка:** 3,5.

**Рис.4.** Пять сил конкуренции

1.2.5. PESTEL-анализ

В условиях ускорения рыночных перемен крайне важно разделять сами факторы и изменения в ведении бизнеса, которые они за собой повлекли. Такого рода исследование внешней среды помогает структурировать улучшения и ухудшения в результатах деятельности компании и наглядно отражают их степень влияния.

**Таблица 6**. PESTEL-анализ компании «СберМаркет»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Интенсивность и характер влияния | Изменение в компании |
| Политические факторы | | |
| Санкции со стороны ЕС | – – Ограничения для иностранных компаний с «российскими корнями», обусловленная внесением их в черный список ЕС | Перерегистрация с Кипра в Калининград [17] |
| Ответные санкции со стороны России на компании из недружественных стран | – – Сложности и расходы, связанные с налаживанием новых логистических цепочек и поиском новых партнеров | Замещение санкционной продукции на похожие товарные группы схожего качества |
| Экономические факторы | | |
| Стабильный рост реальных располагаемых доходов покупателей [25] | ++ Рост спроса и увеличение среднего чека | Значительное увеличение оборота, количества заказов, числа активных клиентов, сокращение издержек бизнес-процессов в основном за счет эффекта от масштаба, снижение стоимости доставки продуктов для самих потребителей. |
| Сильная конкуренция на рынке e-grocery | – – Отток клиентов конкурентам | Увеличение числа партнеров (новые магазины и рестораны), необходимость более выгодных условий доставки, увеличение географии (“СберМаркет” есть в городах, где нет представительства их конкурентов) |
| Правовые факторы | | |
| Вводимые ограничения на передвижение по городу в различных регионах России в период COVID | +++ Огромное увеличение спроса на доставку продуктов | Жители были вынуждены пользоваться доставкой продуктов, а компании – подстраиваться под растущий спрос, изменяя бизнес-модели, все больше увеличивая, в том числе, проникновение в малые города регионов |
| Технологические факторы | | |
| Глобальное совершенствование высокотехнологичного ПО:  1) Инновации в электронной коммерции и технологии доставки: автоматизация процессов, улучшение логистики и т. д.  2) Цифровизация и мобильные технологии: влияние на способы покупки и потребительский опыт | ++ | Скорость доставки сервиса в 2023 году выросла вдвое, чем годом ранее [26] |
| Конкуренция в сфере технологий и интерфейсов | – – Необходимо увеличивать бюджет на разработку пользовательского интерфейса | Совершенствование приложения: интерфейса и дизайна |
| Социокультурные факторы | | |
| Увеличение доверия покупателей к каналу онлайн-продаж | ++ Увеличение количества потенциальных клиентов | Снизились барьеры для покупателей: появились мобильные приложения, были оптимизированы сайты, сократилось время на доставку, были внедрены системы проверки качества сборки заказов, появилась возможность оставлять обратную связь.  Активно используются методы привлечения новых клиентов (например, скидки на первый заказ) |
| Формирование привычки к онлайн-покупкам | ++ Появление постоянных клиентов сервисов доставки и новой культуры потребление | «Работа на качество» для создания клиентской базы постоянных покупателей, различные предложения для постоянных клиентов |
| Экологические факторы | | |
| Тренд на «Зеленую логистику» и экологичные продукты | – – Новая категория расходов, связанные с необходимостью следовать повестке | Запустили в тестовом режиме программу сбора пластиковых пакетов на переработку [20] |
| + Увеличение спроса на экопродукты | Расширение ассортимента, привлечение новых клиентов |
| + Уменьшение расходов в связи уменьшением количества упаковки | Стали упаковывать заказы в меньшее количество пластиковых пакетов и использовать вторичное сырье при их изготовлении [19] |

1.2.6. КФУ

Для проведения SWOT-анализа деятельности компании нам требуются знания ключевых факторов успеха (КФУ), поэтому приступим к их рассмотрению в следующих таблицах 7 и 8. Для этого, помимо главного конкурента компании – «Яндекс.Еды» – мы выбрали остальные ведущие онлайн-сервисы доставки, которые были затронуты нами в начале работы.  [40]

**Таблица 7.** Идентификация КФУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Что хотят получить клиенты? | Как компании выживают в конкурентной борьбе? | Ключевые факторы успеха |
| 1. Низкие цены/ скидки/бонусы на продукты и услуги | Низкие издержки перевозок, интеграция с экосистемами, предоставление системы лояльности потребителей и различных способов оплаты заказа | Наличие экономии на масштабе перевозок, распространение деятельности в регионах страны |
| 1. Быстрая/бесплатная доставка | Долгосрочное сотрудничество с поставщиками и производителями, привилегированные условия по снабжению, роботизированные системы сборки заказов | Предложение эксклюзивных продуктов, развитая сеть логистики, использование современных технологий трекинга, в том числе ИИ, для оптимизации маршрутов доставки |
| 1. Удобный и современный интерфейс приложения/сайта | Внедрение медиа на электронные платформы и их быстрая работа, запуск супераппов, включающих в себя несколько сервисов | Использование высокотехнологичного ПО, высококвалифицированной команды программистов и тестировщиков |
| 1. Высокое качество продукции и сборки заказов | Персонализация при работе сервиса путём общения с клиентом, высокоэффективная служба поддержки | Контроль на всех этапах деятельности компании с помощью стратегий научного менеджмента и использования современных технологий оптимизации доставки |
| 1. Широкий ассортимент продуктов и услуг | Использование партнёрских отношений с разноплановыми поставщиками, включая производителей продуктов питания, бытовой химии, товаров для дома и др. | Владение расширенной клиентской базой и наличие экономии на разнообразии |
| 1. Круглосуточная работа сервиса | Развитие сети складов в стратегически важных локациях, использование партнёрских соглашений | Небольшое расстояние от складов/дарксторов до клиентов, привлекательность минимального времени доставки для пользователей и стимулирование роста заказов |
| 1. Доступность в разных регионах | Проведение тщательного анализа потенциального спроса на сервисы доставки в новом регионе, действующих на рынке конкурентов, исследование рынка труда. Принятие решения по выходу на новый географический рынок на основе полученной информации | Широкое (не менее 100 городов) региональное присутствие |

**Таблица 8.** Оценка анализируемой компании по сравнению с конкурентами

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Компания «СберМаркет» | Конкурент «Яндекс.Еда» | Конкурент «ВкусВилл» | Конкурент «X5 Group» | Конкурент «Лента Онлайн» |
| КФУ-1 | +++ | +++ | ++ | + | + |
| КФУ-2 | ++ | ++ | +++ | ++ | ++ |
| КФУ-3 | + | +++ | ++ | ++ | + |
| КФУ-4 | ++ | ++ | +++ | ++ | ++ |
| КФУ-5 | +++ | +++ | ++ | ++ | +++ |
| КФУ-6 | + | ++ | + | – | ++ |
| КФУ-7 | +++ | +++ | ++ | ++ | ++ |

Где:

“+++” – присутствует в высокой степени;

“++” – присутствует в средней степени;

“+” – присутствует в слабой степени;

“–“ – не присутствует.

Проанализировав КФУ в отрасли e-grocery, мы оценили степень наличия данных факторов у СберМаркета и его основных конкурентов. Исходя из составленной нами таблицы (**Таблица 8**), можно сделать вывод о том, что СберМаркету стоит сфокусироваться на улучшении электронных платформ сервиса и обеспечении круглосуточной доставки.

Глава 2. SWOT-анализ: основные этапы

2.1. Первичный SWOT-анализ

* *Сильные стороны*

На наш взгляд, сегодня критически важные преимущества компании приносит широкое **региональное присутствие**. В настоящее время люди много путешествуют по России, ездят в командировки, поэтому им важно иметь возможность воспользоваться полюбившимся и проверенным сервисом доставки в любой точке нашей страны. Региональная экспансия «СберМаркета» началась в августе 2018 года выходом на рынок Казани. В прошедшем году география сервиса была расширена на 200 городов, общее количество обслуживаемых населённых пунктов достигло 360 в 83 регионах РФ, что делает компанию лидером территориальной экспансии среди конкурентов. [23] Её главный конкурент, «Яндекс.Еда», представлен лишь в 186 городах. «СберМаркет» также охватывает географически не только отрасль e-grocery, но и сервис доставки non-food товаров: компания сотрудничает с более 22 аптечными сетями по всей России, что выделяет её среди других сервисов доставки. [40]

**Выгодные условия для клиентов** – следующая конкурентная сила «СберМаркета». Сегодня компания активно развивает взаимодействие с b2b отраслью: например, предоставляется бесплатная доставка для всех b2b клиентов. Два года назад СберМаркет стал первым сервисом, который внедрил механики BMPL (Buy Mere Pay Less). BMPL или «Покупай больше, плати меньше» позволяет клиенту получать выгоду от увеличения корзины товаров. [40]

Что касается физических лиц, летом 2022 года была запущена отдельная категория на сайте и в мобильном приложении, которая сейчас называется «Здесь дешевле». Пользователям был предоставлен доступ к самым популярным среди потребителей товарам с ценами ниже, чем в offline-магазинах до 30%. Кроме того, как утверждает Ольга Макарова, директор по маркетингу «СберМаркета», значительно растёт тренд на экспресс-доставку, которая развивается в компании ещё с 2021 года и на данный момент занимает существенную долю её общих продаж. При этом увеличиваются и другие виды доставки: самовывоз и плановая (к определенному времени). В 2020 году началось развитие системы лояльности клиентов: «Сбер» представил подписку «СберПрайм» со скидками на сервисы из своей экосистемы, которая гарантирует повышенные бонусы за покупки в «Сбермаркете». [32] В 2021 году появилась возможность оплаты бонусами «СберСпасибо», что до сих пор подкрепляет привлекательность сервиса для клиентов. А в прошлом году сервис доставки продуктов запустил новую механику программы лояльности — «Любимая категория». Покупатель, назначив одну категорию в качестве «любимой» из пяти предложенных на выбор, может получать 5% бонусы «СберСпасибо» за покупки в этой категории.[36]

Велика **интеграция с экосистемой «Сбербанка»**: помимо «СберСпасибо» функционирует вход по Сбер ID и клиенты могут размещать свои заказы с помощью голосового помощника «Салют». Популярность и закрепившийся статус «Сбера» приносит СберМаркету ещё одно конкурентное преимущество, проявляющееся в доступе к широкой клиентской базе, инфраструктуре для логистики и платежей в рамках единого бренда. [40]

Сотрудничество со многими партнёрами и продавцами на взаимовыгодных условияхпозволяет получать дополнительное финансирование испособствует **расширению ассортимента услуг и товаров**, что, в свою очередь, удерживает потребителей. Компания в 2023 году открыла для сторонних компаний рекламную платформу своего сервиса, которой раньше могли пользоваться только постоянные партнёры «СберМаркета». [40]

Кроме того, компании удаётся эффективно использовать **рекламные инструменты** для достижения своих целей в области маркетинга: например, свежий рекламный ролик о 3D-еде, которая танцует под вирусную песню «СберМаркет: Еда! И да! И да! И да!», собрал рекордное количество просмотров и вызвал шквал комментариев в социальных сетях. Мы уверены, что такая реакция зрителей повлекла за собой увеличение продаж. [27]

Однако компания сталкивается с некоторыми трудностями, затрудняющими её положение на рынке, о чём мы подробнее расскажем далее.

* *Слабые стороны*

Компания сталкивается с проблемами в интенсификации: выдающиеся идеи развития компании (бонусные программы, система лояльности и др.) теряют свою эффективность из-за **недоработок в технологической составляющей** сервиса. Мы изучили отзывы клиентов приложения «СуперМаркет» (новая версия приложения компании после введённых в Appstore ограничений) и приложения «СберМаркета» в GooglePlay. Убедились в данных INFOLine о низкой средней оценке приложения – всего 3 балла из 5 возможных, что является самым низким показателем среди всех крупных представителей e-grocery в России. Клиенты отмечают проблемы в работе электронных платформ, в особенности, приложения. Так, многочисленные лаги затрудняют оплату заказа и использование баллов «СберСпасибо», часто происходит блокировка аккаунтов пользователей, а некоторые промокоды на скидку не действуют. Более того, СберМаркет в значительной степени **отстаёт** от конкурентов **в инновационном аспекте**: к примеру, «Яндекс. Еда» недавно внедрила доставку на трибуны стадионов и музыкальных концертов, которая пользуется большой популярностью, а также запустила доставку из ресторанов роботами и разработала собственный электровелосипед для курьеров. Подобных внедрений анализируемый нами онлайн-сервис не делал. [40][33][34]

Относительно реализации заказов хотелось бы отметить **нехватку кадров**, сборщиков и курьеров, а также их **некомпетентность** при выполнении своей работы, что замедляет скорость доставки и снижает доверие покупателей. Пользователи сервиса указывают на многочасовые задержки доставки, несоответствие привезённого товара заказу и неквалифицированную службу поддержки. [22]

В то же время сотрудники жалуются на проблемы с оплатой труда и **равнодушное отношение руководства** к ним, что, по нашему мнению, отчасти и приводит к потери мотивации со стороны работников и влияет на качество оказания услуг компании. Примечательно, что в топ-менеджменте компании происходят значимые перестановки – за последний год сервис покинули три вице-президента и CEO. Это тоже существенно может сказываться на рабочем климате “СберМаркета”. [22][21][14]

* *Возможности*

Множество правовых, экономических, социальных и других факторов могут изменить динамику ­развития компании в положительную сторону. Рассмотрим самые серьёзные из них.

С учётом особого внимания Минэкономразвития РФ к реализации цели по **развитию регионов** и стимулирования экономического развития в них применяемая компанией стратегия территориальной экспансии видится более чем перспективной. Финансирование государством строительства инфраструктуры в нестоличных городах, привлечение туда специалистов и гарантирование им достойной заработной платы колоссально повысит уровень жизни населения в этих городах и впоследствии увеличит спрос на потребительские товары, доставкой которых, в том числе, занимается СберМаркет.[4]

Ещё одним фактором, который принесёт компании успех, является **совершенствование правового регулирования** онлайн-торговли. При условии ослабления налогового гнёта для представителей e-commerce, обеспечении их госсубсидиями, установлении чётких правил в области такого вида торговли СберМаркет сможет повысить свою конкурентоспособность и будет располагать бо́льшими средствами для вложений в инновации.

Останавливаясь конкретно на **технологических разработках**, мы не можем не отметить объективные преимущества, которые приносит в бизнес НТП сейчас и будет приносить в будущем. Так, беспилотные транспортные средства могут изменить логистические схемы, сокращая время доставки до минимума и снижая затраты. А внедрение нового способа оплаты с помощью цифровых финансовых инструментов (ЦФА), работающих на блокчейне, может обеспечить более безопасные и прозрачные транзакции, улучшая доверие клиентов к СберМаркету и уменьшая риски финансовых мошенничеств.

Принимая во внимание **усиление экологических движений**, мы предполагаем, что люди все больше стремятся уменьшить негативное влияние на окружающую среду. Компания в силах реагировать на этот тренд, улучшая свои экологические практики. [15]

**Учитывание сезонных факторов при планировании акций и запасов**, на первый взгляд, кажется несущественной стратегией для такого крупного представителя рынка, как СберМаркет. Однако одна только адаптация под эти факторы способна увеличить продажи в разы, ведь спрос на определённые виды товаров увеличивается в праздничные дни и памятные даты, во время сельскохозяйственных периодов и смены погодных условий, во время проведения спортивных и культурных мероприятий, накануне начала учебного года и т.д.

В настоящее время наблюдается **изменение потребительского поведения** от совершения покупок продуктов офлайн в сторону использования сервисов доставки. Люди склонны делегировать бытовые задачи (в том числе и покупки продуктов) с целью экономии времени, что увеличивает спрос на сервисы доставки, создает ценность данной отрасли и является стимулом дальнейшего развития компаний-игроков.

* *Угрозы*

Пандемия COVID-19, а следом за ней – западные санкции сильно ударили по экономике страны и всем её действующим игрокам. Таких **непредвиденных явлений может случаться множество**, и никакая отрасль, тем более бизнес от этого не застрахованы.

Чрезвычайную опасность вызывает нехватка рабочей силы в стране, вызванная оттоком кадров за границу и демографической ямой. Многие сотрудники переосмыслили ценности и отношение к работе после ковидных времён. По словам генерального директора HeadHunter Дмитрия Сергиенкова, невостребованных специалистов сейчас нет. [24]

Более того, нельзя исключать вероятность **усиления позиций конкурентов**: по мнению Анастасии Кудрявцевой, генерального директора компании, уже сегодня конкуренция на рынке крайне высокая и будет таковой в текущем году. Она уверена, что для удержания лидерской позиции СберМаркету нужно расти быстрее рынка, ведь, по прогнозам, в 2024 году сфера продаж товаров повседневного спроса через интернет вырастет ещё на 40% по сравнению с 2023 годом. [2]

**Таблица 9.** Матрица первичного SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| *Сильные стороны (S)*   1. Широкое региональное присутствие 2. Выгодные условия/предложения для разных категорий клиентов (в т.ч. система лояльности потребителей) 3. Разнообразие предлагаемых товаров и оказываемых услуг 4. Интеграция с экосистемой Сбербанка 5. Совершенный рекламный инструментарий | *Слабые стороны (W)*   1. Проблемы в функционировании электронных платформ 2. Отставание в инновационной сфере от конкурентов/нехватка эксклюзивных внедрений 3. Дефицит курьеров и сборщиков 4. Проблемы с доставкой и обслуживанием клиентов 5. Неблагоприятный рабочий климат в компании |
| *Возможности (O)*   1. Развитие регионов РФ, на которые вышла/планирует выйти компания 2. Поощрение сферы онлайн-торговли со стороны законодательства 3. Технологические прорывы 4. Распространение экологических трендов 5. Увеличение спроса на товары и услуги в связи с сезонностью 6. Изменение потребительского поведения в сторону заказа продуктов онлайн | *Угрозы (T)*   1. Усугубление геополитической/социально-экономической обстановки в стране и в мире 2. Сокращение предложения компетентной рабочей силы на рынке труда РФ 3. Обострение конкурентной борьбы в отрасли |

Определив сильные и слабые стороны компании «СберМаркет», возможности и угрозы внешней среды, мы переходим к разработке стратегий компании, которые обеспечат организации конкурентное преимущество в будущем.

2.2. Поэлементный SWOT-анализ

**Таблица 10.** Матрица поэлементного SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны (S)**   1. *Широкое региональное присутствие* 2. *Выгодные условия/предложения для разных категорий клиентов (в т.ч. система лояльности потребителей)* 3. *Разнообразие предлагаемых товаров и оказываемых услуг* 4. *Интеграция с экосистемой Сбербанка* 5. *Совершенный рекламный инструментарий* | **Слабые стороны (W)**   1. *Проблемы в функционировании электронных платформ* 2. *Отставание в инновационной сфере от конкурентов/нехватка эксклюзивных внедрений* 3. *Дефицит курьеров и сборщиков* 4. *Проблемы с доставкой и обслуживанием клиентов* 5. *Неблагоприятный рабочий климат в компании* |
| **Возможности (O)**   1. *Развитие регионов РФ, на которые вышла/планирует выйти компания* 2. *Поощрение сферы онлайн-торговли со стороны законодательства* 3. *Технологические прорывы* 4. *Распространение экологических трендов в области потребления* 5. *Увеличение спроса на товары и услуги в связи с сезонностью* 6. *Изменение потребительского поведения в сторону заказа продуктов онлайн* | **SO Стратегические опции**   1. Расширение присутствия на российском рынке   (S1S4S5O1O6)   1. Привлечение высококвалифицированных IT специалистов   (S4O3)   1. Разработка специальной схемы, позволяющей отказаться от использования полиэтиленовых пакетов   (S5O4)   1. Создание уникальной электронной платформы   (S4O3) | **WO Стратегические опции**   1. Внедрение дронов и автоматизированных транспортных средств для доставки продуктов   (W2W3W4O2O3O5)   1. Внедрение инноваций в бизнес (W2O2O3) 2. Выход в регионы, в которых требуются рабочие места (W3O1) |
| **Угрозы (T)**   1. *Усугубление геополитической/социально-экономической обстановки в стране и в мире* 2. *Сокращение предложения компетентной рабочей силы на рынке труда РФ* 3. *Обострение конкурентной борьбы в отрасли* | **ST Стратегические опции**   1. Поддержание имеющихся бонусов для клиентов, а также создание новых выгодных предложений   (S2T1)   1. Использование совершенного рекламного инструментария в качестве конкурентного преимущества (S3S5T3) | **WT Стратегические опции**   1. Совершенствование системы мотивирования менеджеров (W5T3) 2. Совершенствование системы обучения операционного персонала и улучшение условий труда (W3W4T2) 3. Технологическая реформация электронных платформ СберМаркета (W1T3) |

***SO:***

1. Расширение присутствия на российском рынке (S1S4S5O1O6)

Географическая экспансия позволяет увеличить клиентскую базу, что способствует росту прибыли. Следовательно, СберМаркету выгодно расширять свое присутствие на российском рынке. Во-первых, чтобы снижать риски, связанные с зависимостью бизнеса от одного географического рынка. Во-вторых, чтобы удовлетворять растущий спрос на сервисы доставки, связанный с **трендом на заказ продуктов онлайн** и повышением уровня жизни и численности населения провинциальных городов благодаря **проводимой государством политике по развитию регионов**.

Так как СберМаркет уже **присутствует более чем в 360 городах**, ему будет проще захватывать новые географические рынки благодаря имеющемуся опыту. **Известный бренд и развитая система маркетинга** помогут компании быстрее привлечь клиентов. Кроме того, СберМаркет может получить финансовую поддержку от Сбера.

1. Привлечение высококвалифицированных IT специалистов (S4O3)

Высококвалифицированные IT-специалисты помогут грамотно внедрить в бизнес использование **активно развивающихся, новых технологий**. Именно широко известный, надежный и **престижный бренд** способен привлечь опытных профессионалов.

1. Разработка специальной схемы, позволяющей отказаться от использования полиэтиленовых пакетов

(S5O4)

Продукты доставляются в полиэтиленовых пакетах, которые не подвергаются биологическому разложению и наносят ущерб природе. Сегодня **экологические движения** набирают все большую популярность. При совершении покупок офлайн многие люди используют рюкзаки, шопперы и др., но не имеют альтернативы полиэтиленовым пакетам при заказе продуктов онлайн. Соответственно, компания может разработать специальную схему, которая позволит ей полностью отказаться от использования полиэтиленовых пакетов. Например, клиент получает продукты в плотной тряпочной сумке, отдавая за нее залог. При следующей встрече с курьером, т.е. при следующем заказе, клиент возвращает сумку. В свою очередь, должная **рекламная кампания** данного подхода привлечет новых постоянных клиентов, неравнодушных к проблемам окружающей среды.

1. Создание уникальной электронной платформы (S4O3)

Учитывая **технологические прорывы**, электронные платформы СберМаркета могут стать супераппом или большим маркетплейсом, который обеспечит пользователям доступ ко множеству сервисов: к медиапроектам партнёров, например, к телешоу о здоровой еде или к мастер-классам по йоге, а также **ко всей экосистеме «Сбера»** с возможностями кросс-продаж и кросс-промоушенов. Также на площадках «Сбера» нужно разместить «кнопку» перехода на сервис СберМаркета. Таким образом, многомиллионная аудитория узнает об этом онлайн-сервисе. Это значительно упростит жизнь пользователям и сэкономит их время: им не придется скачивать десяток приложений для совершения разнообразных действий. А ведь «экономия времени, энергии и денег людей для чего-то большего» – и есть миссия компании.

***WO:***

1. Внедрение дронов и автоматизированных транспортных средств для доставки продуктов (W2W3W4O2O3O5)

Острый **дефицит курьеров**, а также высокий транспортный трафик в больших городах приводит к **недовольству клиентов** из-за невозможности компании обеспечивать оперативную доставку. Ослабление налогового гнета для представителей e-grocery и **госсубсидирование** данной отрасли даст возможность для большего инвестирования в **технологические разработки**. Внедрение дронов и автоматизированных транспортных средств для доставки продуктов позволят отказаться от человеческих трудовых ресурсов и увеличить скорость доставки вне зависимости от ситуации на дороге, погоде и др., что особенно актуально при **увеличении потребительского спроса в праздники и памятные даты**, а также **сократить отставание от конкурентов** в инновационной сфере. [6][9] Кроме того, подобного рода технологии позволят начать осуществлять круглосуточную доставку с меньшими издержками.

1. Внедрение инноваций в бизнес (W2O2O3)

**Отставание в инновационной сфере** СберМаркета от конкурентов помогут устранить **технологические прорывы**, происходящие в настоящее время, и **государственное субсидирование отрасли e-grocery**, обеспечивающее компанию средствами, необходимыми для реализации нововведений. Например, искусственный интеллект может отслеживать наиболее часто заказываемые пользователем товары и уведомлять его об изменении их цены. Кроме того, можно последовать примеру Яндекс.Еды и предоставить курьерам более практичный, быстрый и экологичный по сравнению с автомобилем вид транспорта – электровелосипед или электроскутер.

1. Выход в регионы, где требуются рабочие места (W3O1)

Решить проблему с **дефицитом курьеров** можно посредством выхода в **развивающиеся регионы**, в которых требуются рабочие места. Например, высокий уровень безработицы наблюдается в республике Дагестан, Ингушетии, Бурятии.[28] Таким образом, осуществив выход на данные географические рынки, СберМаркет сможет легко найти сборщиков и курьеров.

***ST:***

1. Поддержание имеющихся бонусов для клиентов, а также создание новых выгодных предложений (S2T1)

**Растущий уровень инфляции и снижение реальных доходов населения** уменьшает спрос людей на заказ продуктов онлайн с целью экономии на стоимости доставки. Чтобы избежать данную угрозу необходимо улучшить **уже имеющиеся бонусы** и ввести новые, более выгодные по сравнению с конкурентами предложения. Например, внедрение дронов и беспилотных роботов поможет сократить издержки на доставку, что позволит уменьшить саму стоимость доставки. Кроме того, создание такого предложения как «каждая пятая доставка – бесплатная» не будет оказывать существенного влияния на выручку, зато облегчит финансовое положение клиентов и повлияет на их выбор сервисов доставки в дальнейшем.

1. Использование совершенного рекламного инструментария в качестве конкурентного преимущества (S3S5T3)

Активно проводимая, грамотная, детально разработанная **реклама** СберМаркетом **широкого ассортимента предлагаемых товаров** привлечет внимание потенциальных потребителей, что будет сильным оружием компании в **обострившейся конкурентной борьбе в отрасли e-grocery**.

***WT:***

1. Совершенствование системы мотивирования менеджеров (W5T3)

**Неблагоприятный рабочий климат в компании** свидетельствует о неправильно функционирующем менеджменте, причиной которого является низкая мотивация менеджеров. Если не предпринять никаких мер, то в дальнейшем СберМаркет перестанет быть конкурентоспособным, учитывая **обострение соперничества в отрасли e-grocery**. Для избегания данной угрозы необходимо усовершенствовать систему мотивирования менеджеров. Например, помимо установки четких и достижимых целей, предоставления вознаграждений за хорошие результаты работы, необходимо учитывать индивидуальные предпочтения и потребности менеджеров, то есть использовать разнообразные способы мотивации. Кроме того, особенный фокус нужно направить на стимулирование командной работы и сотрудничества. Достичь этого помогут регулярные совместные тренинги, корпоративы и коллективные цели.

1. Совершенствование системы обучения операционного персонала и улучшение условий труда (W3W4T2)

**Сокращение компетентной рабочей силы на рынке труда РФ** приводит к острой **нехватке курьеров и сборщиков** в компании, а также к **некачественному обслуживанию клиентов**. Необходимо привлечь трудовые ресурсы за счет улучшения условий труда: повышения заработной платы, распространения в других городах мобильных пунктов отдыха для курьеров, улучшение экипировки курьеров (покупка шлемов и другой защиты для велосипедистов) и др. Для улучшения обслуживания клиентов необходимо усовершенствовать систему обучения персонала. Например, проводить экзамены по качеству сборки продуктов раз в полгода, а не только в начале работы.

1. Технологическая реформация электронных платформ СберМаркета (W1T3)

Сайт компании и мобильное приложение – первое, с чем имеют дело люди, обращаясь к онлайн сервисам доставки. **Проблемы в функционировании электронных платформ СберМаркета** делают его менее конкурентоспособным, тем более в условиях **увеличения соперничества на рынке e-grocery**. Как модернизировать электронную платформу компании прописано в пункте SO 4.

Заключение

В рамках данной работы мы проанализировали отрасль e-grocery, в которой действует «СберМаркет», познакомились с историей компании и ее текущим положением. Для достижения цели нашей работы мы проанализировали факторы микро и макросреды, составив на их основе анализ пяти сил конкуренции, КФУ и PESTEL-анализ.

Так, с помощью анализа пяти сил конкуренции, мы выяснили, что рыночная сила поставщиков, в данном случае курьеров, оказывает наибольшее влияние на компании, действующие в отрасли. На основе анализа КФУ мы выделили сильные и слабые стороны компании, а благодаря PESTEL-анализу выявили возможности и угрозы макросреды.

На основе собранной информации нами была составлена матрица первичного SWOT-анализа, исходя из которой мы разрабатывали стратегии для возможного развития организации «СберМаркет» в будущем, реализуя возможности и совершенствуя сильные стороны компании, устраняя угрозы и ее слабые стороны.

Применение данных стратегий поможет компании сохранить высокие позиции в отрасли в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. **businesstat.ru [Электронный ресурс]: Анализ рынка доставки еды в России в 2018-2020 гг, прогноз на 2023-2027 гг | URL: <https://businesstat.ru/images/demo/food_delivery_russia_demo_businesstat.pdf>**
2. comnews.ru [Электронный ресурс]: "СберМаркет": что год 2023-й принес, что 2024-й готовит | URL: <https://www.comnews.ru/content/231756/2024-02-27/2024-w09/1008/sbermarket-chto-god-2023-y-prines-chto-2024-y-gotovit?ysclid=lw3krdzj1b397156416>
3. **datainsight.ru [Электронный ресурс]: Сравнение сервисов быстрой доставки продуктов | URL: <https://datainsight.ru/sites/default/files/DI_services_eGrocery_express_delivery_2022.pdf?ysclid=lurgxbua2d908974362>**
4. **economy.gov.ru [Электронный ресурс]: Минэкономразвития: не менее 70% финансирования новых индивидуальных программ развития регионов пойдет на стимулирование экономики | URL: <https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_ne_menee_70_finansirovaniya_novyh_individualnyh_programm_razvitiya_regionov_poydet_na_stimulirovanie_ekonomiki.html?ysclid=lw3ujzm7fw119490515>**
5. **eda.yandex.ru [Электронный ресурс]: Cайт компании | URL: <https://eda.yandex.ru/>**
6. fooddelive.ru [Электронный ресурс]: Инновации в сфере доставки | URL: <https://fooddelive.ru/blog/innovacii-v-sfere-dostavki-kak-fooddelive-ru-menyaet-podhod-k-polucheniju-edy-vody-cvetov-i-produktov-iz-magazinov/>
7. **gorodrabot.ru [Электронный ресурс]: Статистика зарплат в России за 2019 – «Курьер» | URL: <https://gorodrabot.ru/salary?p=курьер&y=2019>**
8. **gorodrabot.ru [Электронный ресурс]: Статистика зарплат в России за 2024 год – «Курьер» | URL: [https://gorodrabot.ru/salary?p=курьер#:~:text=По%20данным%20ГородРабот.,90%20000%20рублей%20(модальная)](https://gorodrabot.ru/salary?p=курьер" \l ":~:text=По%20данным%20ГородРабот.,90%20000%20рублей%20(модальная))**
9. high-tech.plus [Электронный ресурс]: Топ-5 революционных технологий в доставке товаров | URL: <https://hightech.plus/2018/09/25/top-5-revolyucionnih-tehnologii-v-dostavke-tovarov>
10. **incrussia.ru [Электронный ресурс]: Как устроен бизнес сети «ВкусВилл» | URL: <https://incrussia.ru/understand/kak-ustroen-biznes-seti-vkusvill-issledovanie-inc/>**
11. **job.sbermarket.ru [Электронный ресурс]: Работай водителем-курьером в городе Санкт-Петербург | URL: <https://job.sbermarket.ru/voditel-kurer>**
12. **job.sbermarket.ru [Электронный ресурс]: Работай курьером в городе Санкт-Петербург | URL: <https://job.sbermarket.ru/peshii-kurer>**
13. **journal.tinkoff.ru [Электронный ресурс]: Обзор X5 Group: лидер сектора продуктового ретейла | URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/review-five/>**
14. **kommersant.ru [Электронный ресурс]: «Сбермаркет» обновляет состав | URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6237528?ysclid=lw24cmwphx356884636>**
15. **kommersant.ru [Электронный ресурс]: Органика на блюде | URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5368519?ysclid=lw40j52la7290777697>**
16. lenta.com [Электронный ресурс]: Cайт компании | URL: <https://lenta.com/?ysclid=lwfgqs4v8n549320955>
17. mef.legal [Электронный ресурс]: «СберМаркет» перерегистрировался с Кипра в Калининграде | URL: <https://mef.legal/news/sbermarket-pereregistrirovalsya-s-kipra-v-kaliningrade>
18. **new-retail.ru [Электронный ресурс]: СберМаркет запустил первый мобильный пункт отдыха для курьеров | URL <https://new-retail.ru/novosti/retail/sbermarket_zapustil_pervyy_mobilnyy_punkt_otdykha_dlya_kurerov/>**
19. nia.eco [Электронный ресурс]: Маркетплейсы снизили количество используемой упаковки | URL: <https://nia.eco/2022/12/20/54171/>
20. oborot.ru [Электронный ресурс]: Экологически чистый "СберМаркет" | URL: <https://oborot.ru/news/ekologicheski-chistyj-sbermarket-i117531.html>
21. **otzovnik.com [Электронный ресурс]: Работа сборщиком заказов СберМаркет - отзывы сотрудников | URL: <https://otzovik.com/reviews/rabota_sborschikom_zakazov_sbermarket/8/?ysclid=lw247gdjsj508701720>**
22. **otzovnik.com [Электронный ресурс]: Сервис доставки товаров СберМаркет – отзывы | URL: <https://otzovik.com/reviews/servis_po_dostavke_produktov_sbermarket_russia/?ysclid=lw244nxf66854802039>**
23. **rbc.ru [Электронный ресурс]: Технологии, ассортимент, регионы: как развивается рынок e-grocery | URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/660a7c599a794770a23ea160>**
24. **rbc.ru [Электронный ресурс]: Рабочая драма: почему на рынке труда не хватает специалистов | URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/interview/25/09/2023/650c018c9a7947b493eb7012?ysclid=lw3o7uot2x350205499>**
25. rbc.ru [Электронный ресурс]: Росстат оценил реальные доходы россиян за квартал и пересмотрел за год | URL: <https://www.rbc.ru/economics/27/04/2024/662ce63c9a7947773fb71fab>
26. retail.ru [Электронный ресурс]: «СберМаркет» рассказал об итогах 2023 года и поделился планами на 2024 год | URL:<https://www.retail.ru/news/sbermarket-rasskazal-ob-itogakh-2023-goda-i-podelilsya-planami-na-2024-god-26-fevralya-2024-238035/>
27. **retail.ru [Электронный ресурс]: СберМаркет: Еда! И да! И да! | URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/sbermarket-eda-i-da-i-da/?ysclid=lw27npmqwa453253315>**
28. riarating.ru [Электронный ресурс]: Рейтинг регионов по динамике рынка труда - 2024 | URL: <https://riarating.ru/infografika/20240401/630260435.html>
29. **sbermaket.ru [Электронный ресурс]: Доставка и оплата | URL: <https://sbermarket.ru/delivery-and-payment>**
30. **sbermaket.ru [Электронный ресурс]: О компании | URL: <https://sbermarket.ru/sp/about-metro?ysclid=lwfe6ng9bm185968185>**
31. **sbermarket.ru [Электронный ресурс]: Доставка в СберМаркете | URL: <https://sbermarket.ru/sp/delivery-lenta>**
32. **sbermarket.ru [Электронный ресурс]: Супербонусы и даже больше! | URL: <https://sbermarket.ru/sberprime?ysclid=lvxxr3cgxm925898335>**
33. **smart-estet.ru [Электронный ресурс]: Как компания Яндекс.Еда стала лидером на рынке доставки еды в России | URL: <https://smart-estet.ru/articles/kak-kompaniya-yandeks-eda-stala-liderom-na-rynke-dostavki-edy-v-rossii>**
34. **stik.pro [Электронный ресурс]: Тренды электронной коммерции на 2024 год | URL: <https://stik.pro/blog/trendy-electronnoy-commercee-na-2024-god/?ysclid=lw3sh9i9jf924099678>**
35. **svmatrix.online [Электронный ресурс]: Стратегическое поведение российских компаний на рынке e-grocery | URL: <https://svmatrix.online/gallery/402%20Андерсен%20e-grocery.pdf>**
36. **tadviser.ru [Электронный ресурс]: Запуск «Любимой категории» | URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:СберМаркет:_Программа_лояльности?ysclid=lvxycqkza0626064987>**
37. **tinkoff.ru [Электронный ресурс]: Исследование Тинькофф: как изменился рынок доставки продуктов за последние 3 года| URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/14062023-tinkoff-research-how-e-grocery-market-has-changed-over-the-past-three-years/>**
38. **vkusvill.ru [Электронный ресурс]: Cайт компании | URL: <https://vkusvill.ru/>**
39. **x5.ru [Электронный ресурс]: Cайт компании | URL: <https://www.x5.ru/ru/>**
40. **Отраслевой обзор Infoline E-grocery Russia Top 2023 год С.8-39; 190-310. | URL: <https://drive.google.com/file/d/1GNlIHir9a3YZUUi1eDDPufNn8cbV5tyz/view?usp=sharing>**