

SWOT-анализ

	+	-
Внутренние факторы	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильные позиции и репутационный ресурс в домашнем регионе. 2. Хорошее финансовое состояние. Есть возможность кредитовать партнёров за счёт собственных средств. 3. *** и ***, - в этих группах есть потенциал войти в тройку лидеров и занять значительную долю рынка. 4. Выполняющий свои задачи базовый функционал (поставки, рентабельность, финансы, IT). 5. Хорошее в целом качество товара. 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компания потеряла смысл жизни. 2. Мы не умеем создавать условия для раскрытия потенциала людей. 3. Низкая полезность для клиента. Нет какой-либо уникальной полезности, значимой для клиентов и/или конечных потребителей специализации.
Внешние факторы	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Территориальная экспансия. 2. Интенсивное развитие каналов, расширение ассортимента поставок в существующие каналы. 3. Потенциальная системная слабость конкурентов. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Падение платежеспособного спроса. 2. Тренд от бытового *** к профессиональному. 3. Полупрофессиональный и любительский *** приобретают черты биржевого товара. 4. Глобальная тенденция на отказ от посредников. Изменение сценария поведения потребителя.

Сильные стороны

Сильные позиции и репутационный ресурс в домашнем регионе. В домашнем регионе компания занимает значительную долю рынка. Марка хорошо известна потребителям. Товар воспринимается как качественный. Хорошее реноме у поставщиков.

Хорошее финансовое состояние компании. Много своих денег. Процессы управления затратами реально работают (хотя иногда с водой выплёскиваем и ребёнка). Ниже, чем у конкурентов, зависимость от доходов от оптимизации налогообложения.

Кредитование за счёт собственных средств компании. С одной стороны, кредиты в нынешних условиях — это большой риск. С другой стороны — это важная для рынка опция и сильный рычаг конкурентной борьбы. Нужно искать, как это системное противоречие снять. Отличное решение нашёл, например, Тинькофф. Цитата: «Кредитный бизнес — это как греться у огня: если далеко, - замёрзнешь, если близко — сгоришь. Нужно постоянно искать правильное расстояние». Т.е. кредиты должны быть динамическими и управляемыми. Для этого он кредитует слабых игроков (с которых может собрать деньги), постепенно повышает кредитный лимит до выхода партнёра в дефолт, но дефолт для заёмщика по-сути технический, подъёмный. Клиент потихоньку рассчитывается (но целиком вернуть кредит не может, сил не хватает), а банк получает преимущество в позиции и резко повышает свою рентабельность. Это просто как пример, нужно свой вариант искать.

*** и ***, - в этих группах есть потенциал войти в тройку лидеров и занять значительную долю рынка

Выполняющий свои задачи базовый функционал (поставки, рентабельность, финансы, IT).

Хорошее в целом качество товара.

Слабые стороны

Компания потеряла смысл жизни. Это корень многих других проблем. Мы НЕ знаем, чего хотим, куда идём. При отсутствии внешней цели фокус внимания и усилий переместился внутрь компании: с достижения новых рубежей на богатую внутреннюю жизнь. Отсюда бюрократия (средство стало целью). Отсюда расфокусировка усилий подразделений: каждый заботится больше о своём, чем об общем. Основные и обеспечивающие подразделения поменялись местами. Процессы, оргструктура, система принятия решений, - всё работает само на себя и с точки зрения достижения каких-либо внешних целей снизило и может продолжить терять эффективность. Сползаем в «казаться» вместо «быть». В перспективе это может привести к полной утрате эффективности ныне работающего и выглядящего вполне надёжным функционала.

Мы НЕ умеем создавать условия для раскрытия потенциала людей и максимально эффективного его задействования в интересах компании. Научиться крайне необходимо, это резко повысит эффективность работы, отдачу, КПД работы в целом и в итоге — прибыль

компании значительно вырастет. Кроме того, это сложноповторимый элемент; если мы научимся, а конкуренты нет, получим системное конкурентное преимущество.

Низкая полезность клиенту, отсутствие уникальной полезности. Если мы не можем добиться уникальной полезности в товаре, то должны достичь этого в чём-то другом. А пока мы не только не уникальны, но ещё и «требовательны не по рангу» :) Мы сейчас в лучшем случае - средние во всём. Товар у нас есть не всегда. Бренд на рынке почти не известен, усилий по его продвижению мы не прилагаем. Далеко не первая цена. Сервис — как минимум не лучший на рынке. Наши торговые представители не стоят у каждого лотка. Сезонный товар обычно опаздывает. Кредиты даём с трудом. Про клиентоориентированность проще промолчать вообще. В общем, в большинстве вопросов мы такие же как все или хуже. Поэтому у нас практически нет входящего потока клиентов. А наша клиентская база медленно, но верно снижается.

Возможности

Территориальная экспансия. На территории России мы представлены очень слабо. Даже минимальное увеличение присутствия значительно увеличит продажи. Захватываем территориальные центры, а дальше уходим в города-стотысячники.

Интенсивное развитие каналов, расширение ассортимента поставок в существующие каналы. Сейчас в среднем мы поставляем в канал 41 SKU, а наша матрица — это более 3000 позиций.

Потенциальная системная слабость конкурентов. К счастью у конкурентов те же проблемы, что и у нас. Они тоже смысл жизни потеряли. Они тоже творческий потенциал сотрудников не умеют раскрывать. И какой-то уникальной полезности у них тоже нет. Просто когда-то они, в силу различных причин, заняли рынок. И сейчас удерживают его исключительно за счёт массы. Их никто не выбивает с рынка не потому, что они сильные, а потому, что они большие; чтобы выбить их просто нужно много денег. Но для них даже опаснее их собственные внутренние проблемы. У многих большая зависимость от доходов от оптимизации налогообложения, проблемы с управлением затратами, с рентабельностью. Поэтому высока вероятность, что следующий кризис кто-то не переживёт, и «в бане сразу станет легче дышать». К реализации этой возможности нужно быть готовыми. А ещё хорошо, что везде, кроме домашнего региона, нас не воспринимают всерьёз, конкуренты «за людей нас не считают». В общем, если создадим хоть какую-то уникальность и условия для раскрытия потенциала сотрудников, конкурентам противопоставить будет нечего: сможем откусывать каналы и территории один за другим.

Угрозы

Наши товарные группы приобретают черты биржевого товара. Ни в отдельных линейках, ни в совокупности ассортимента в целом ничего выдающегося сделать сегодня уже практически невозможно. Если ты значительно хуже конкурентов в ассортименте, - то просто уходишь с рынка. Во всех остальных случаях ты всегда либо «Конкуренты+», либо «Конкуренты-», но принципиального превосходства в товарах, ассортименте и даже продуктах сегодня добиться нельзя: основной инструмент конкурентной борьбы становится

как у биржевых товаров — наличие и низкая цена. Что грозит снижением рентабельности и неустойчивостью позиции на рынках.

Глобальная тенденция на отказ от посредников. Особенно в сегментах технически не сложных товаров. Самостоятельный выход поставщиков на российский рынок. Самостоятельный выход наших партнёров в Китай. В ближайшей перспективе — прямой контакт производителей и конечных потребителей (Яндекс.Такси, Uber, AliExpress — стыковка производителя и потребителя, комиссионный доход): т. е. и розница, и стандартные для нашего рынка интернет-форматы тоже под угрозой. Перспективной видится адаптация модели Яндекс.Такси и AliExpress к нашему рынку.

Падение платежеспособного спроса. Первыми выбывают слабые игроки, поэтому нам нужно хоть в каком-то сегменте становиться лидером, ну или хотя бы в тройку лидеров входить.