



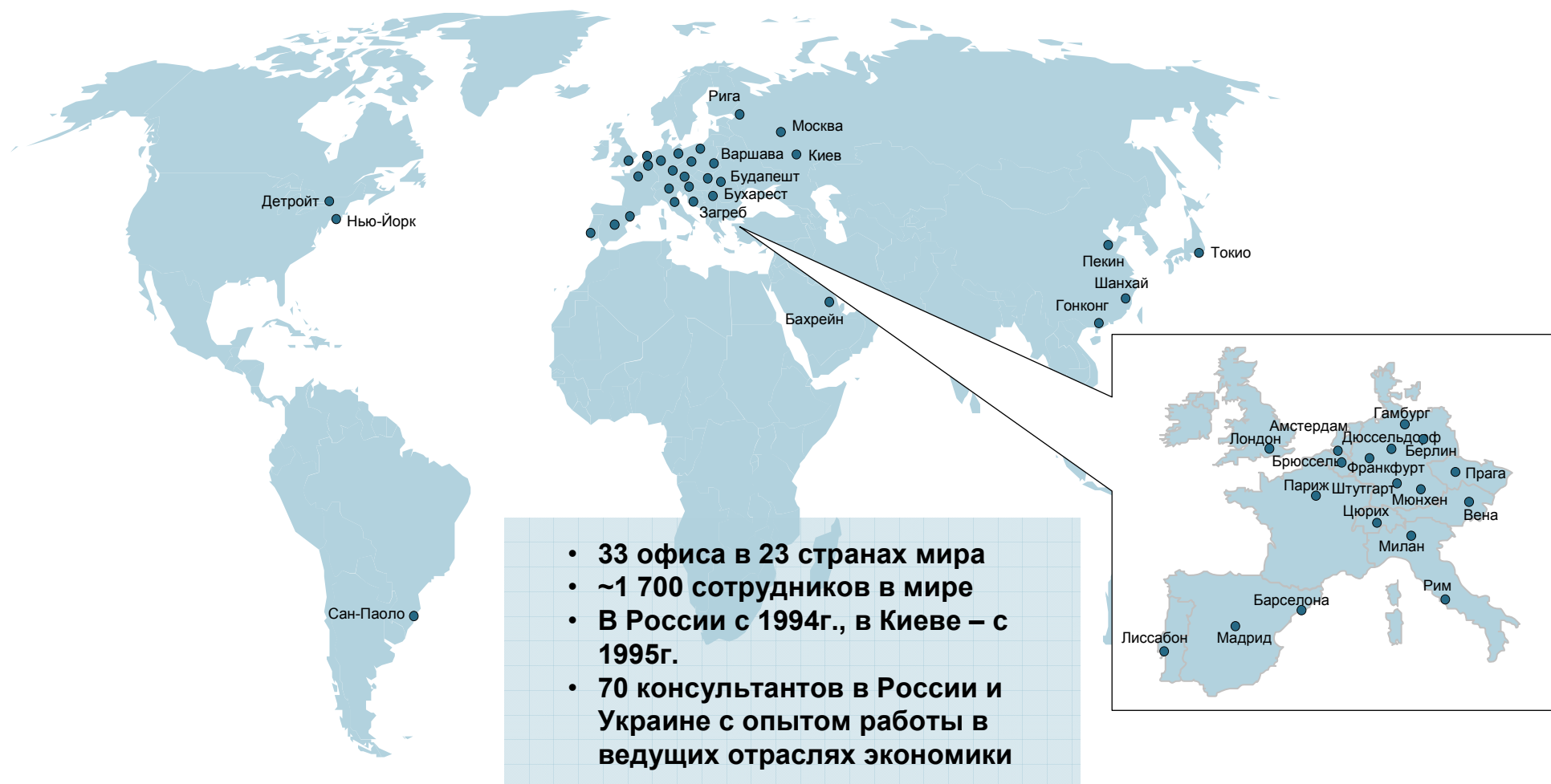
## Как обеспечить дальнейший этап развития розничной сети

Союз Независимых Сетей России

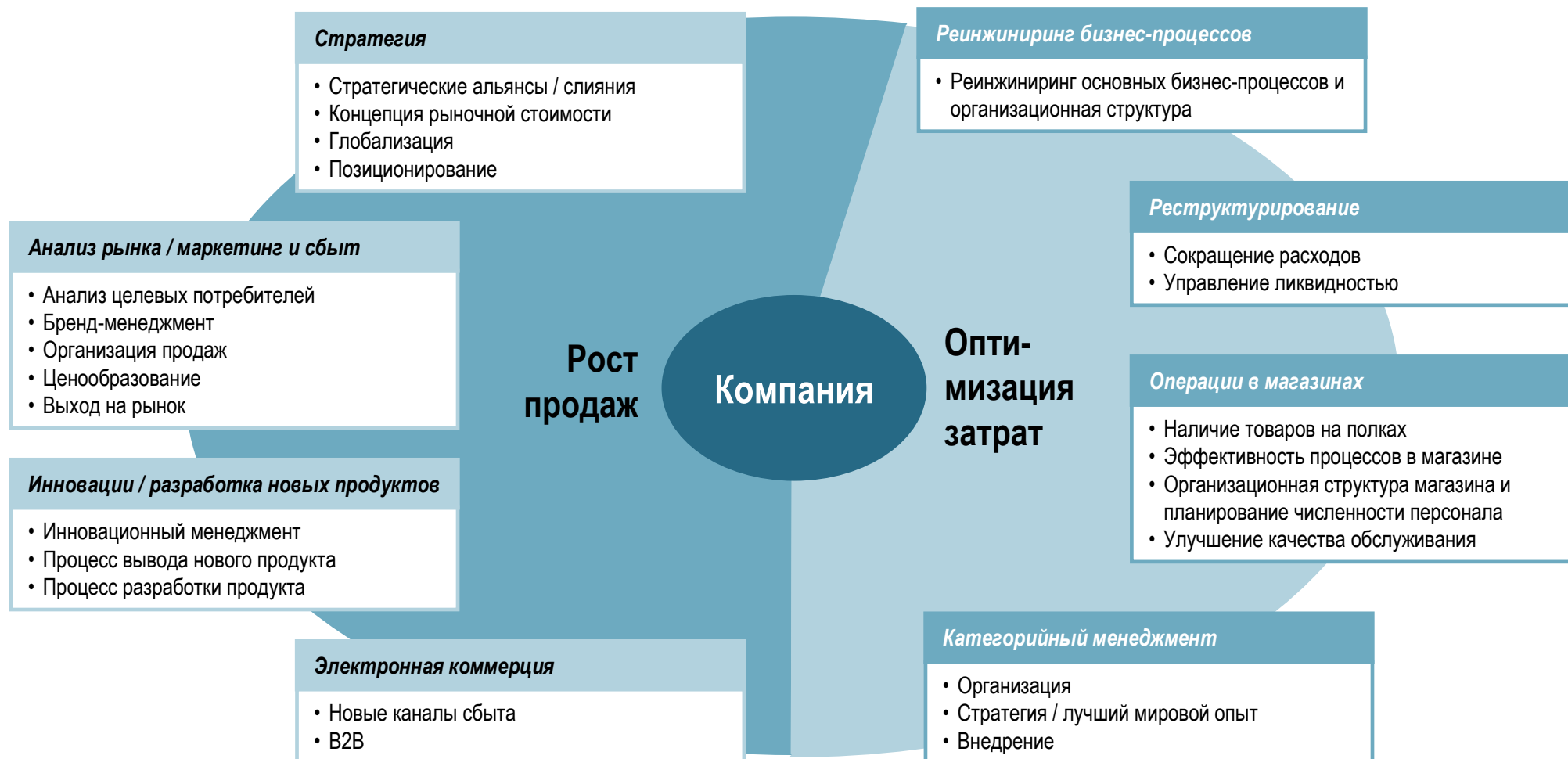
Ольга Сагирова, член Правления  
Roland Berger Strategy Consultants

Москва, 25 октября 2007 года

## Roland Berger является крупнейшей международной консалтинговой компанией европейского происхождения



# Roland Berger оказывает самый широкий спектр консультационных услуг для розничных компаний



## Четыре ключевых вопроса встают перед розничными сетями при достижении ими определенной фазы развития

**1** На каком этапе развития находится в настоящий момент российский рынок розничной торговли?

**2** Какие форматы будут пользоваться наибольшим спросом? Есть ли необходимость развивать мультиформатную сеть?

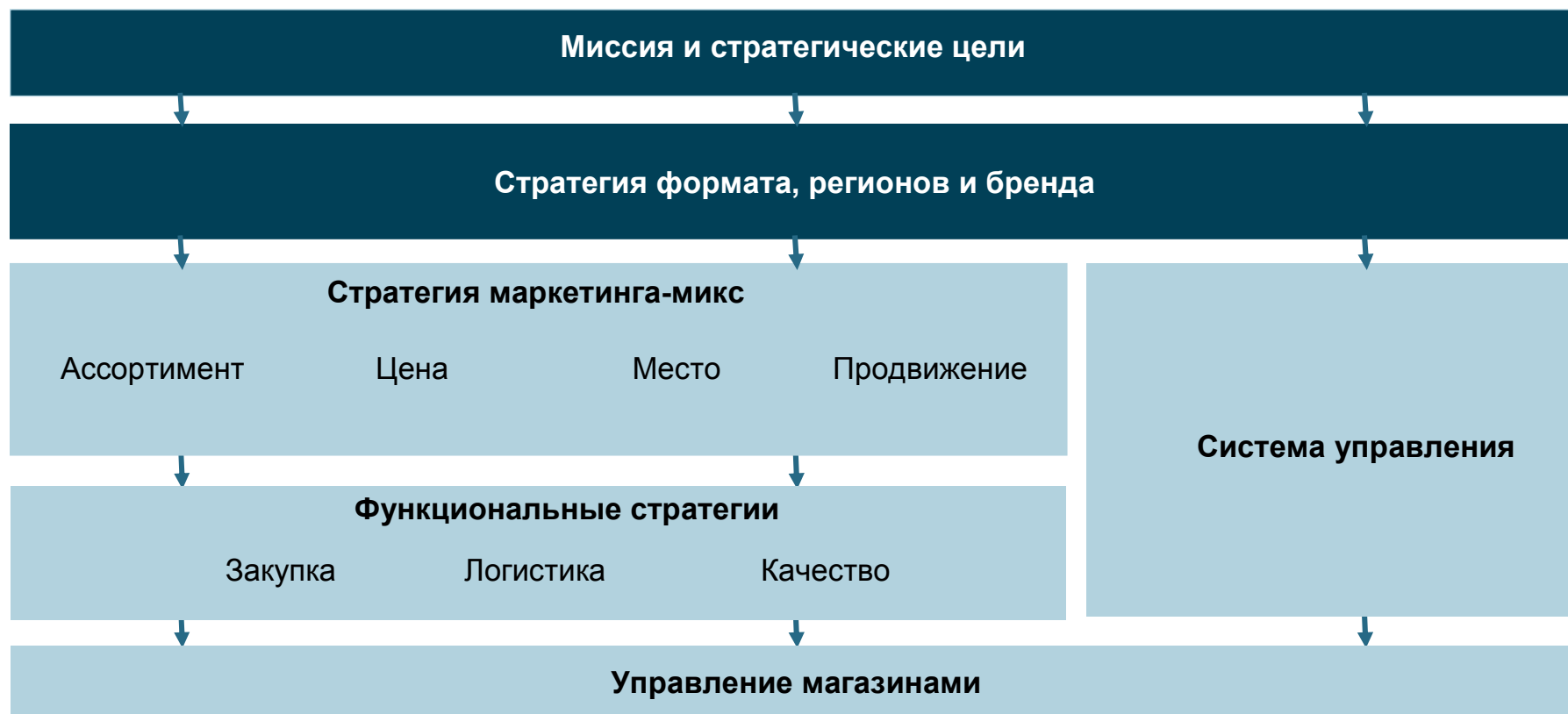
**3** Как работать с новыми для сети регионами?

**4** Как не потерять управляемость сети в условиях динамичного роста? Как обеспечить новую волну роста?



# В разработке и реализации стратегии все ее элементы должны быть неразрывно связаны друг с другом

Описание логики разработки стратегии



Основные элементы рыночной стратегии

Функциональные стратегии, позволяющие операционализировать рыночную стратегию

# Российский розничный рынок все еще далек в своем развитии от фазы насыщения

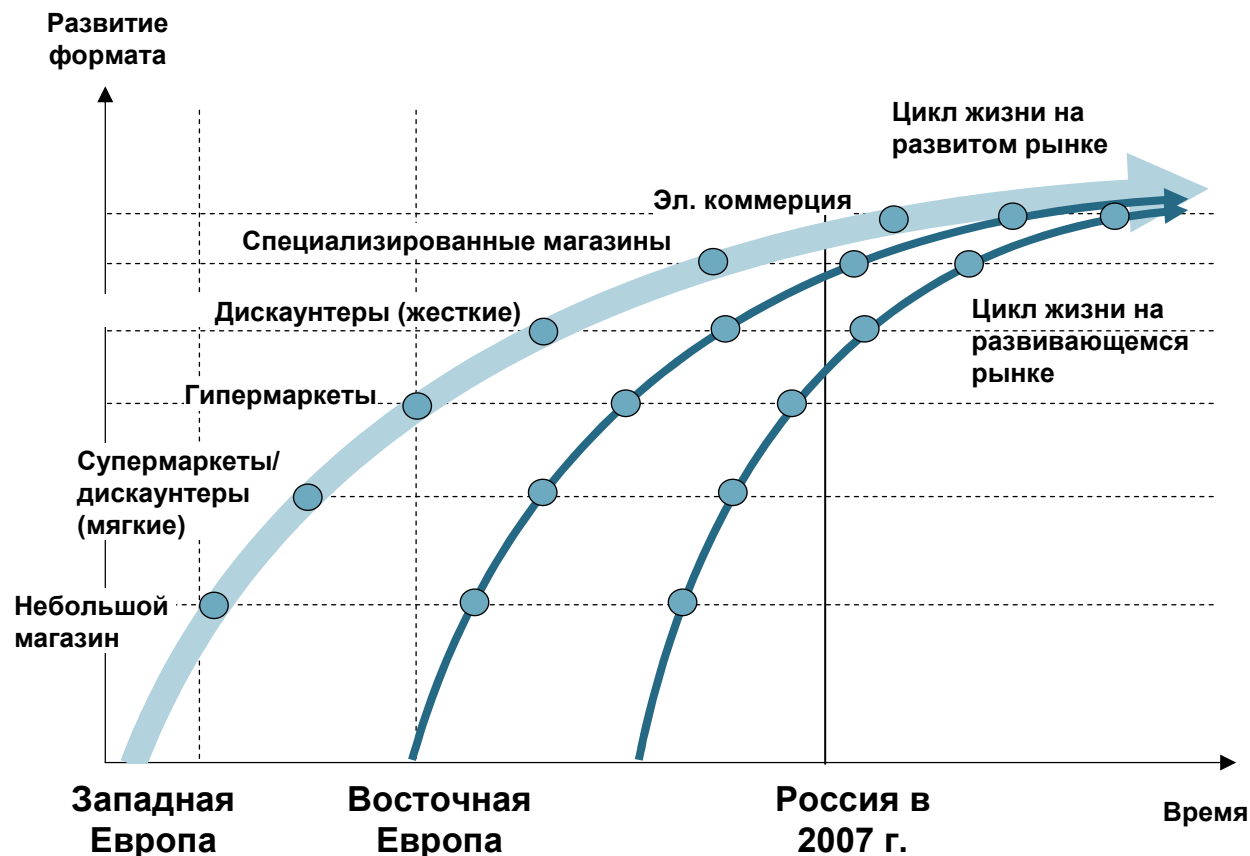
Динамика современных розничных рынков



1) Польша, Венгрия, Чешская республика 2) Италия, Испания, Португалия 3) Германия, Франция, Великобритания, Нидерланды, Бельгия

## Форматы демонстрируют схожую логику развития – в ЦВЕ и России динамика развития форматов будет выше

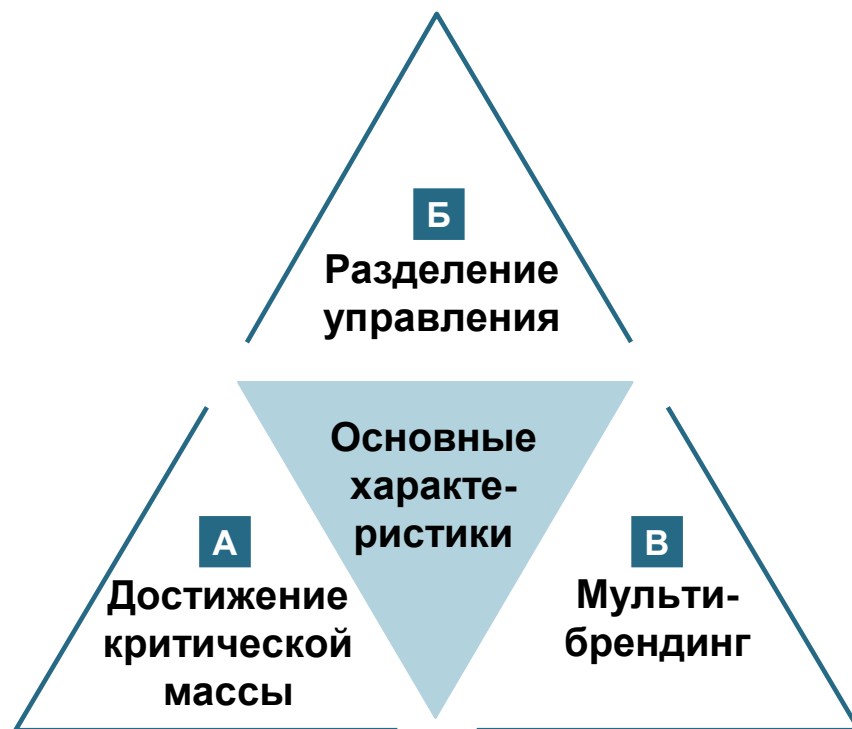
### Логика развития форматов



- Эволюция розничных форматов в большинстве стран идет схожим путем
- Сокращенный жизненный цикл на развивающихся рынках
  - Экспансия западных розничных фирм ускоряет «естественное развитие»
  - После удовлетворения спроса на покупки в крупных торговых центрах **удобное расположение магазина** становится ключевым фактором
- Слияния и поглощения на рынке также станут стимулом эволюции форматов

## Многие сети развивают несколько форматов, но мировой опыт показывает, что только как отдельный бизнес после достижения критической массы в основном формате

Обзор основных принципов развития мультиформатных сетей



### А Достижение критической массы

- Развитие традиционного формата для достижения его критической массы и его превращения в стабильный самостоятельный бизнес
- Использование потенциала роста внутри успешного формата

### Б Разделение управления

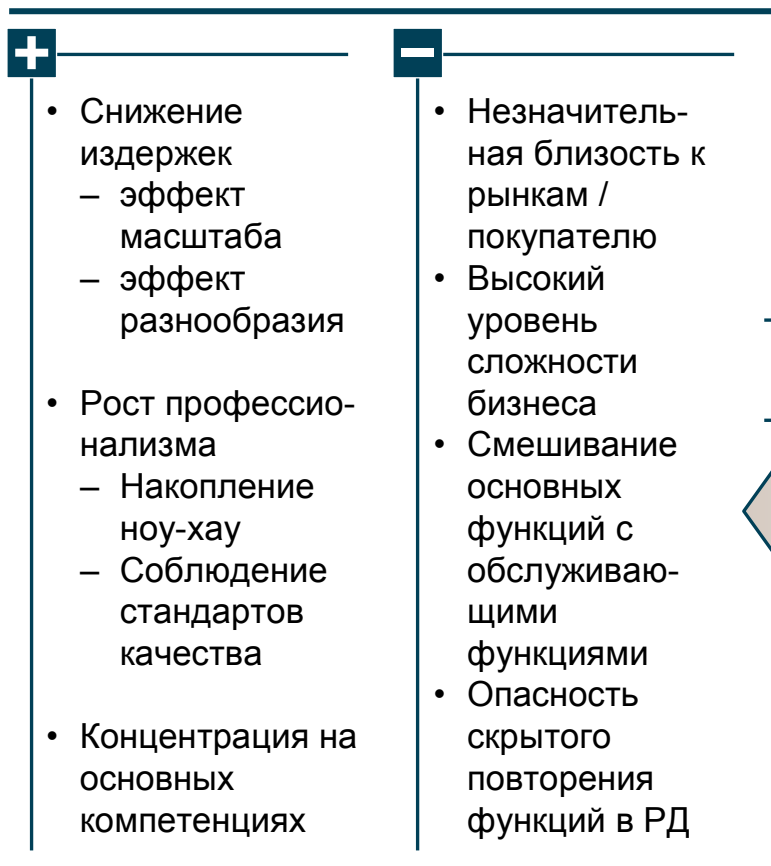
- Различные форматы управляются независимыми организациями
- Выполнение центральных функций едиными внутренними сервисными подразделениями (напр., маркетинг, закупки, продажи)

### В Мульти-брендинг

- Каждый формат под своим брендом

## При выходе в новые регионы розничные сети сталкиваются с необходимостью принятия решения об уровне централизации управления

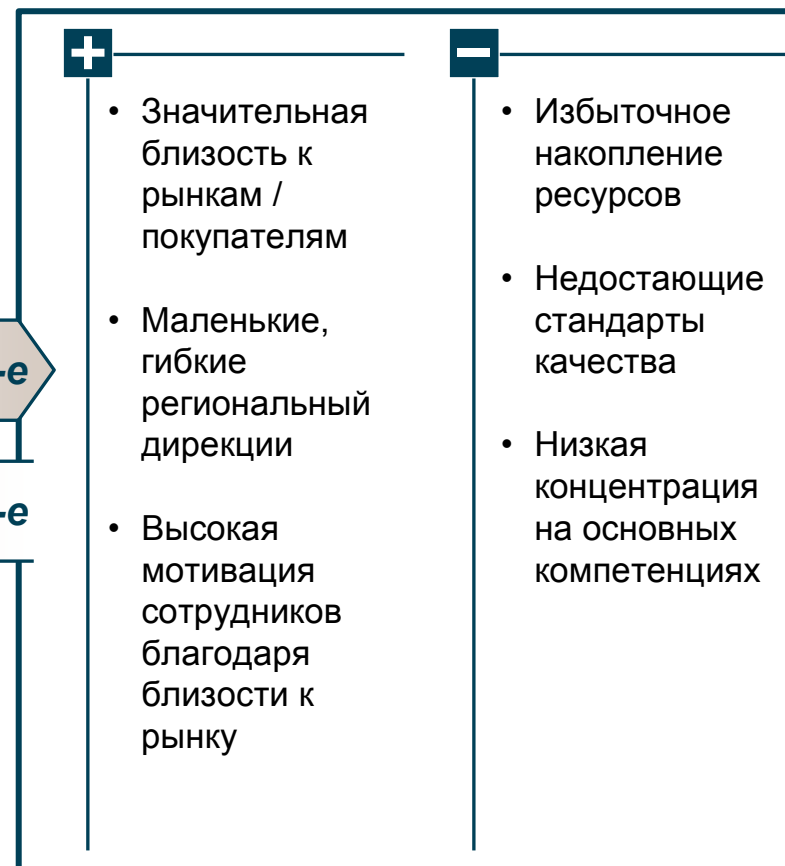
### ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ



1970-е/1980-е

1990-е/2000-е

### ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

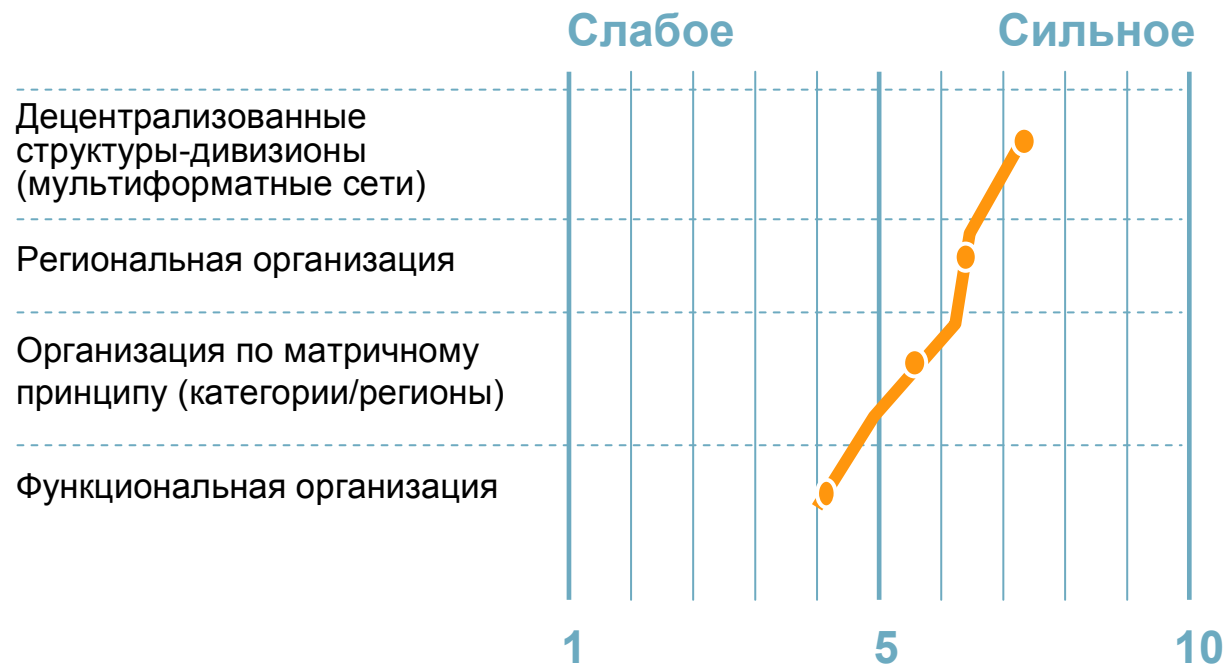


## Практика показывает, что децентрализованные структуры безусловно способствуют росту, но только в условиях жесткого контроля издержек

### ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ

### СОДЕЙСТВИЕ РОСТУ...

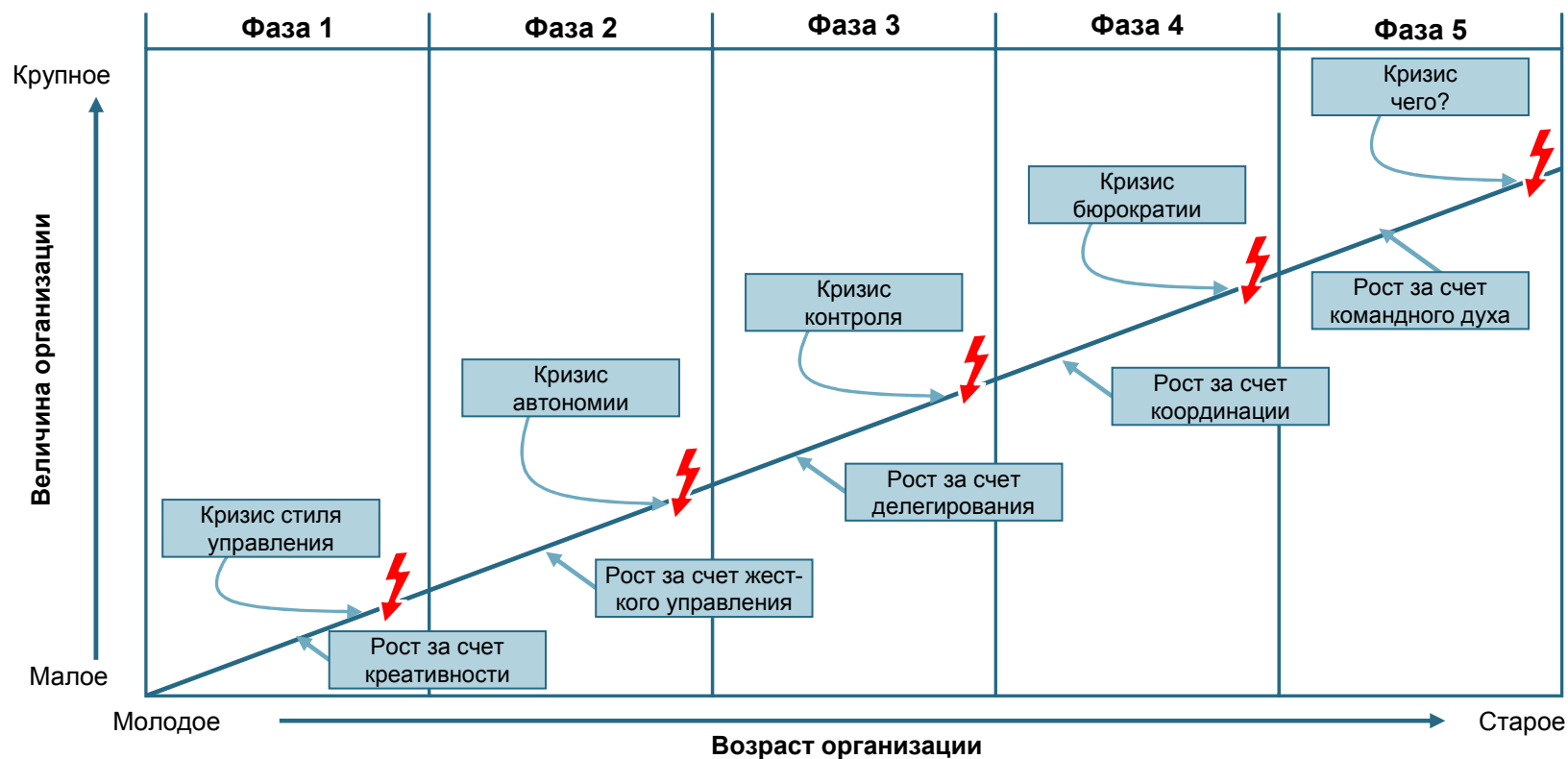
### ... НО КОНТРОЛЬ ИЗДЕРЖЕК



- Сосредоточение децентрализованных подразделений на их главных задачах в сфере продаж, некоторых элементов маркетинга, поддержания стандартов обслуживания и некоторых элементов работы с локальными рынками труда
- Последовательное выделение всех административных функций, которые под действием эффекта масштаба могут возникать в корпоративном функциональном центре
- Радикальная "очистка" систем отчетности и планирования

# Модель Грейнера точно описывает эволюцию, через которую проходят многие различные сети

Модель развития компании Грейнера

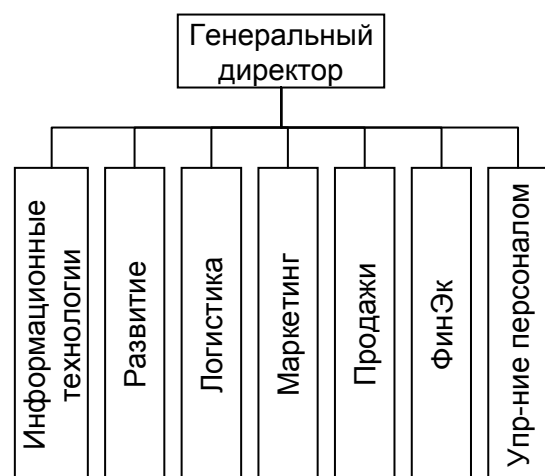


## Эволюция розничных сетей сопровождается развитием разных типов организационных структур

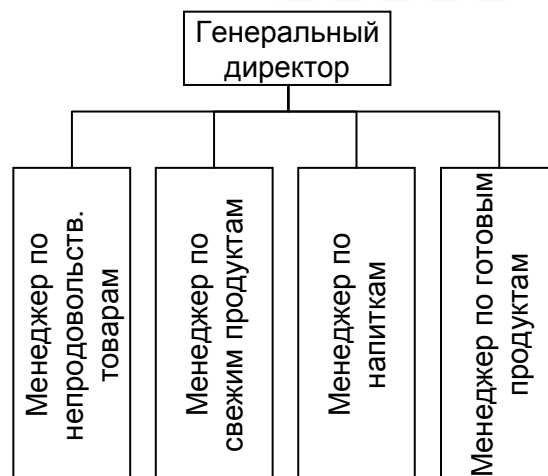
Примеры типов организационных структур розничных сетей

### По функциям

Большинство российских сетей

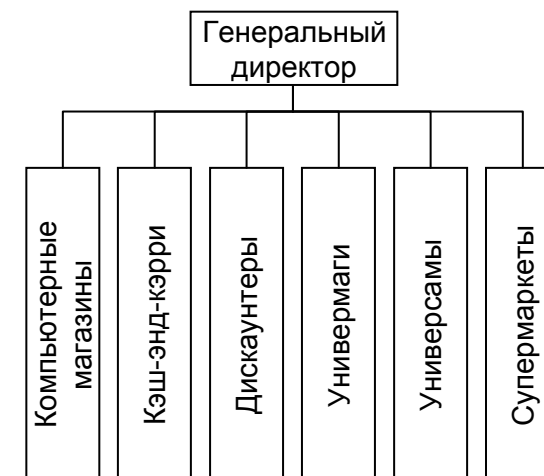


### По категориям



### По форматам

**METRO AG**



## На этапе динамичного роста критичным становится настраивание всей системы управления на реализацию стратегии роста



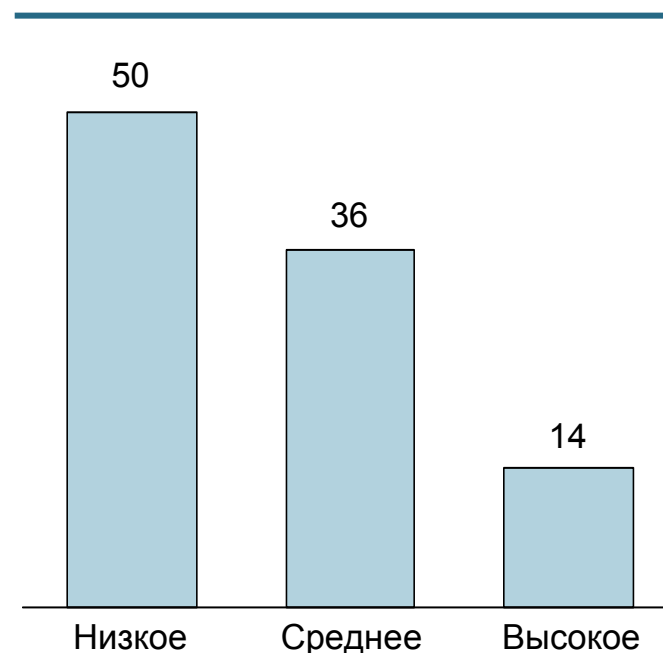
## В начале проекта по изменению организации лишь незначительная часть сотрудников видит в нем необходимость

- Roland Berger провел **исследование по управлению изменениями** в 2004/5гг.
- **22 компании** поделились **опытом по проведенным проектам организационных изменений**



- В большинстве компаний **сотрудники сначала не понимали необходимости/срочности проекта изменений**
- Большинство компаний испытывали **затруднения на начальном этапе внедрения изменений**, если кризис не был ощутим (например, потому что в компании была отличная финансовая ситуация)

Понимание срочности [% от общего числа компаний]



## Пять взаимосвязанных элементов являются ключом к успешному управлению изменениями

### Развить компетенцию

- Определить необходимые компетенции для будущего развития
- Идентифицировать потребности в обучении и рекрутинге
- Мотивировать на личное развитие/изменение

- Идентифицировать группы сотрудников по их отношению к изменениям (приверженность, пассивная или активная поддержка, равнодушие, саботаж)
- Выбрать подход к мотивации групп на изменения

### Создать приверженность

### Определить содержание изменений

- Сформировать содержание изменений и установить их цели
- Сформировать понимание необходимости и срочности изменений
- Проанализировать особенности сложившейся корпоративной культуры (отношения, принятие решений, лидерство)

- Выделить целевые группы коммуникаций (внутренние и внешние)
- Выбрать методы и средства коммуникации (устные и письменные)
- План-график коммуникаций

### Проводить открытую коммуникацию

