

ЭВОЛЮЦИЯ, РОСТ И РЕВОЛЮЦИЯ

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ



ЭВОЛЮЦИЯ, РОСТ И РЕВОЛЮЦИЯ

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Почему крупнейшие сети розничной торговли по всему миру сталкиваются с уменьшением маржи и снижением темпов роста? Отчасти причиной этого являются слабая мировая экономика и высокая конкуренция со стороны интернет-магазинов, однако основная причина заключается в другом: многие розничные сети достигли того уровня развития, когда для возобновления роста недостаточно совершенствования существующих подходов, требуется системная трансформация бизнеса.

Розничные сети проходят различные этапы развития, для каждого из которых характерна отдельная модель роста. В определенный момент времени модели роста перестают работать. Когда это происходит, для нахождения новых возможностей требуются совершенно иные компетенции, а зачастую и иные каналы и форматы. Для перехода от одного этапа жизненного цикла к другому розничной сети необходимо перестроить себя и, по сути, внедрить новый подход к ведению бизнеса. Процесс трансформации может быть болезненным, но розничные сети, обладающие четким пониманием того, что и когда нужно изменить, имеют значительное преимущество перед конкурентами.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ: ОБЗОР

У каждой розничной сети своя история, но, если отбросить детали, ход развития событий часто одинаков: компания проходит определенные этапы, иногда задерживаясь на некоторых из них. Розничные сети добиваются успеха и терпят неудачи при схожих обстоятельствах и, зачастую, в предсказуемые моменты.

На рисунке представлены четыре стандартных этапа развития розничных сетей.

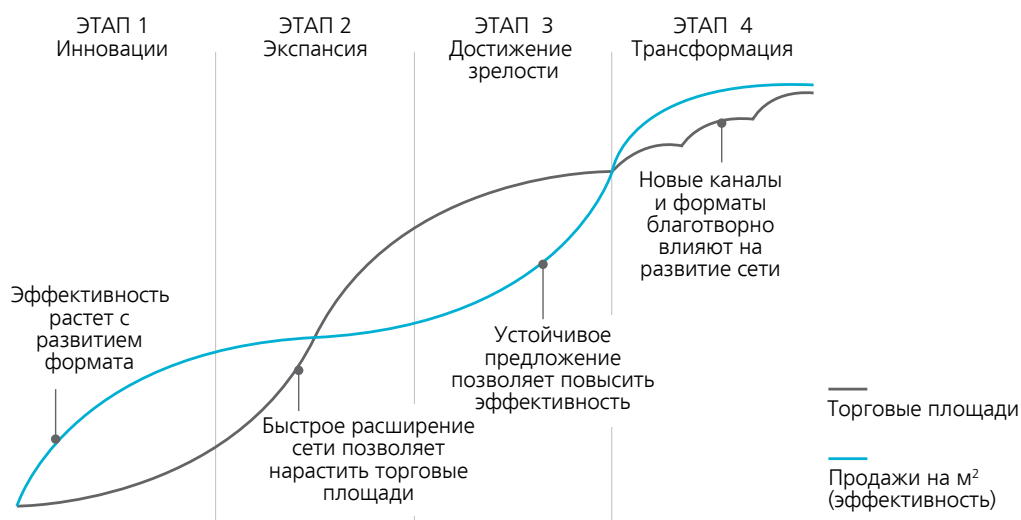
Первый этап — **запуск и инновации**. Молодые компании быстро развиваются в высокопродуктивном формате, который является привлекательным для покупателей и характеризуется положительной динамикой экономических показателей. Таким форматом могут быть традиционные и интернет-магазины, либо их комбинация. Цель данного этапа — сформировать новый и прибыльный бизнес, отличный от бизнеса конкурентов.

Затем следует этап **стремительного роста/экспансии**, целью которого является увеличение масштабов деятельности в кратчайшие сроки. И для традиционных, и для интернет-магазинов создание ценности достигается за счет роста объемов, а не за счет изменения предложения. Ключевую роль играет быстрое и эффективное расширение сети.

Третий этап — **достижение зрелости**. Основная и, как правило, самая сложная задача на данном этапе — обеспечить рост объема продаж при том же количестве магазинов. На этом этапе наиболее успешные розничные сети добиваются значительных результатов в усовершенствовании предложения и извлечения ценности из него, получая при этом существенную прибыль.

На заключительном этапе необходима **полная трансформация**. На этом этапе ситуация схожа с тем, что наблюдается на ранних этапах развития: появляются новые форматы и каналы, предлагаются новые услуги, внедряются новые механизмы увеличения прибыли, проводятся слияния и поглощения.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 1: РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ



Тот факт, что розничные сети проходят несколько этапов развития, очевиден. Гораздо менее очевидно то, что необходимые на том или ином этапе компетенции существенно различаются. Вот почему переход от одного этапа к другому может вызывать затруднения. Естественной реакцией на снижение темпов развития может стать стремление к увеличению объемов или более эффективному решению существующих задач, однако это стремление в корне неверно. Вместо этого компаниям необходимо развивать новые компетенции. Это гораздо более трудная задача, характеризующаяся значительной степенью неопределенности, но это единственный способ перейти к следующему этапу развития. Вот почему крайне важно понимать, что требуется для решения такой задачи.

ОТ ЗАПУСКА К РОСТУ

Новые форматы постоянно тестируются в отрасли розничной торговли. На первом этапе развития внедрение инноваций и непрерывное усовершенствование процессов необходимы, чтобы повысить шансы компании на успех. Рост будет незначительным, поскольку основной задачей на данном этапе является повышение эффективности небольшого числа имеющихся магазинов — необходимо найти формат, привлекательный для покупателей и показывающий достойный финансовый результат.

Розничные сети на этапе запуска и внедрения инноваций, как правило, возглавляют руководители с нестандартным взглядом на вещи. Готовность к принятию рисков и везение, несомненно, играют свою роль, но найти удачный и реплицируемый формат, как правило, могут лишь те, кто в состоянии отследить нереализованные потребности покупателей и кто обладает талантом удовлетворять такие потребности с пользой для себя.

Давайте сравним эту ситуацию с тем, что наблюдается на этапе быстрого роста розничных сетей. Успешное развитие розничных сетей в рамках второго этапа во многом обусловлено операционной эффективностью и дальновидностью в части управления торговыми площадями.

Как только розничная сеть находит подходящий формат, она, как правило, начинает развиваться очень быстро, переходя от одного рынка к другому. На этом этапе необходимо по максимуму сократить затраты, а управление всей сетью должно быть столь же эффективным, как в первых нескольких магазинах сети. Это под силу лишь розничным сетям с отлаженной работой операционного департамента, поэтому не вызывает удивления наличие эффективной централизованной организационной структуры со значительной степенью контроля в развивающихся розничных сетях, находящихся на втором этапе. Управление таким бизнесом осуществляется системно: у руководства нет времени на индивидуальную работу с каждым из магазинов.

Выбор правильных локаций магазинов также может иметь решающее значение на данном этапе. Объем продаж в магазине с удачным местоположением может быть более чем на 10% выше объема продаж магазина, расположенного менее удачно. Это дает значительные преимущества в части прибыли бизнесу с высоким уровнем фиксированных издержек (см. рисунок). В некоторых случаях подобная дополнительная прибыль достигается за счет более эффективной работы с недвижимостью.

Умение находить недооцененные местоположения или сократить затраты на строительство могут повысить прибыльность как минимум на 5%, а со временем принести и более значительную выгоду.

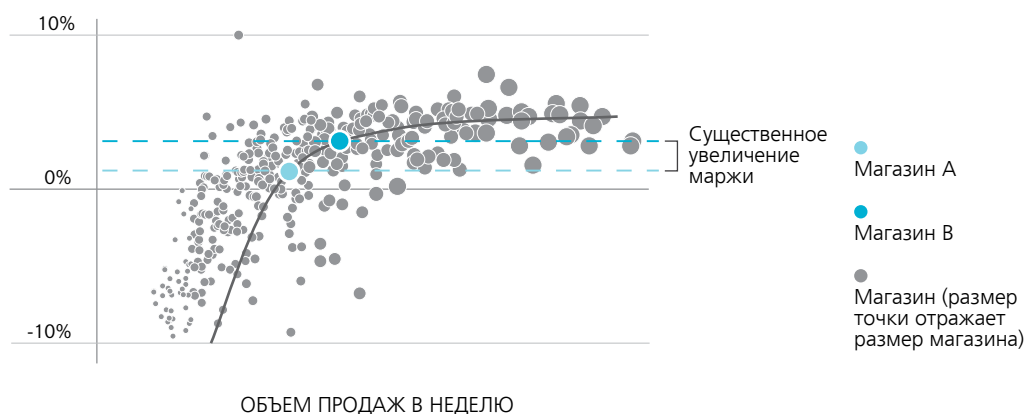
Что же все это значит? Руководители розничных сетей, переходящих на второй этап развития, часто приходят к осознанию того, что творческий подход к управлению и готовность к принятию рисков, которые раньше были столь важны, теперь становятся скорее помехой. У многих вызывает неприятие тот факт, что от предпринимательского подхода к управлению, позволившего добиться успеха на предыдущем этапе, следует отказаться, заменив его более стандартным подходом к ведению деятельности.

Многим розничным сетям удалось успешно перейти к новому этапу развития, некоторые из них добились чрезвычайно высоких темпов роста. Лучшим примером является, пожалуй, Walmart, но мы можем привести и другие примеры сетей по всему миру. В Германии такими примерами являются дискаунтеры и Media Markt, которые развивались достаточно быстро, достигнув в течение десяти лет уровня масштабного бизнеса. В то же время многочисленным подававшим надежды розничным сетям не хватило дисциплины перейти от дальнейшего создания инноваций к репликации имеющегося формата, и это не позволило им достичь этапа быстрого роста и стать известными среди покупателей.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 2: ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МАЛЕНЬКИХ ПОБЕД

Контроль над фиксированными издержками приносит сетям значительную выгоду. Пример: сравнение двух аналогичных магазинов с различным уровнем издержек

МАРЖА ПО ЕВИТ



ОТ РОСТА К ЗРЕЛОСТИ

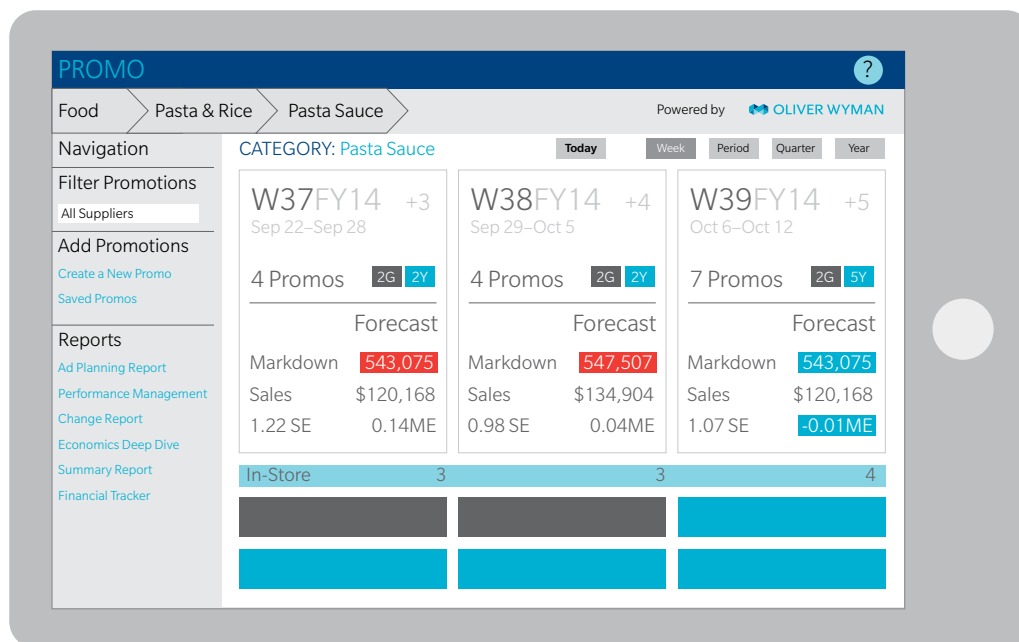
Достижение зрелости в развитии розничных сетей является, пожалуй, еще более сложной задачей. По мере уменьшения количества доступных удачных мест для открытия новых магазинов растущий уровень конкуренции между зрелыми сетями ставит под вопрос жизнеспособность самой компании. Ситуация усложняется еще и постоянным, хотя и часто упускаемым из виду, сокращением маржи, которое является следствием того, что инфляция от роста заработной платы опережает инфляцию потребительских цен.

Рост зрелых сетей имеет иную природу и обусловлен ростом сопоставимых продаж. Ограниченные в торговых площадях розничные сети вынуждены бороться за свою долю рынка. Побеждают в такой борьбе сети с наилучшим предложением покупателю.

Как мы уже говорили, существует огромная разница между навыками, необходимыми розничным сетям для развития на текущем этапе, и навыками, которые доказали свою эффективность на предыдущих этапах. Рост сопоставимых продаж обеспечивается грамотной коммерческой деятельностью и маркетингом, а не только выстроенной операционной деятельностью магазинов. Стремление к локальной дифференциации и индивидуальный подход к созданию предложения в отдельных магазинах или группах магазинов, которые ранее считались нецелесообразными, теперь открывают для сетей новые возможности.

Для формирования оптимального предложения для покупателей зрелым розничным сетям необходимо уделять внимание аспектам, где они напрямую взаимодействуют с покупателем: товарам и услугам, созданию ценности и продвижению бренда. Требуются инструментарий и процессы, позволяющие принимать повседневные решения быстрее, проще и лучше, чем конкуренты. Чтобы этого добиться, наиболее успешные зрелые розничные сети тратят годы на поиск квалифицированных специалистов и совершенствуют уровень аналитических компетенций. Контроль над возрастающей сложностью достигается в том числе за счет использования правильно подобранного инструментария. Он помогает решить крайне важные задачи, стоящие перед бизнесом, и рассчитан на обработку беспрецедентных объемов данных в короткие промежутки времени. Специальные приложения используют обработанные данные, представленные в интуитивно понятной форме для принятия эффективных решений.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 3: ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ МНОГОМИЛЛИОННОГО ФИНАНСОВОГО ЭФФЕКТА ПУТЕМ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОМО-АКЦИЙ



ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ

Розничная сеть испытывала высокое давление со стороны онлайн-игроков.

Была необходима проработка подхода к проведению промо-акций, чтобы обеспечить стабильное финансирование снижения уровня цен.



УЧАСТИЕ ИТ

Компания Oliver Wyman разработала приложение, которое сопоставляло имеющиеся данные по промо-акциям и ценообразованию. Результаты представлялись в наглядном виде для принятия эффективных решений.

Приложение было успешно внедрено в коммерческий процесс, интегрируя отраслевые знания, аналитические материалы и модели.



РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА

- Принятие быстрых, эффективных и аналитически обоснованных решений
- Повышение уровня контроля для коммерческой функции, ответственность за результаты
- Увеличение возможностей по аналитике и коммуникации со стратегическим департаментом

Чтобы увеличить долю рынка, необходимо убедить покупателей других розничных сетей перейти к вам. Важно дать покупателям то, что они действительно ценят и зачем идут в магазин: в продовольственных магазинах — большой выбор скоропортящихся товаров, в магазинах электроники — высокую квалификацию сотрудников торгового зала, и т.д. Розничные сети, которые не готовы в корне изменить подход к ведению бизнеса на данном этапе, останавливаются в своем развитии при достижении уровня зрелости. В качестве примера розничных сетей, успешно преодолевших переход на следующий этап, можно называть Kroger, Target и Tesco: работая на разных рынках и в разное время, каждая из этих сетей применяла передовые технологии и подходы к маркетингу и коммерческой деятельности, чтобы обеспечить дифференциацию своих магазинов и обойти конкурентов.

ОТ ЗРЕЛОСТИ К ТРАНСФОРМАЦИИ

На пути розничных сетей к дальнейшему росту стоит еще один переход. Вне зависимости от того, насколько он эффективен, каждый формат имеет свои границы развития. В качестве возможного решения розничным сетям, переходящим на четвертый этап развития, необходимо полностью пересмотреть свой подход к ведению бизнеса и сформировать новый набор навыков и компетенций. Зрелым розничным сетям необходимо выйти на передовой рубеж разработки новых форматов. Требуется готовность к экспериментам и возможным неудачам. Также важной частью процесса является поиск недавно появившихся на рынке компаний, которых можно приобрести и быстро вывести на новый уровень. Вновь на данном этапе на первый план выходит творческий и предпринимательский подход к управлению, который являлся двигателем развития розничных сетей на первом этапе пути. Однако применение такого подхода в сети, насчитывающей сотни магазинов и десятки тысяч сотрудников, — задача абсолютно иного масштаба.

Розничным сетям также необходимо искать возможности для роста за рамками основного направления бизнеса, например, обратить внимание на новые категории товаров и каналы или рассмотреть альтернативные бизнес-модели. Использование онлайн-канала дает возможность добавлять к ассортименту новые категории товаров, избегая известных ограничений торгового пространства и необходимости поддерживать определенный уровень товарных запасов.

Это также означает, что распределению пространства должно уделяться больше внимания. Когда отдельные категории переходят в онлайн-канал, розничным сетям необходимо как можно быстрее занять освободившееся пространство новыми товарами. Репутация бренда может использоваться при выводе новых услуг на рынок, например, когда розничные сети предлагают банковские услуги, открывают рестораны или фитнес-центры. Что касается альтернативных бизнес-моделей, наблюдаемая в настоящее время тенденция к использованию модели подписки и модели аренды (отчисление процента от прибыли арендодателю) может до некоторой степени распространиться на все секторы розничной торговли.

Существует множество возможностей, и предсказать, как та или иная идея реализует себя на практике, практически невозможно. Говоря о внедрении новых форматов, следует отметить важность быстрой адаптации к новым условиям и готовности к постоянным усовершенствованиям. За наиболее показательными примерами розничных сетей, которые успешно осваивали новые форматы, следует обратиться к британской продовольственной рознице. Такие магазины, как Tesco и, в меньшей степени, Sainsbury, развивали новые форматы небольших магазинов, в то же время выходя на рынок финансовых услуг и другие рынки в начале 2000-х гг.

Конечно, многие розничные сети сейчас работают над переходом к многоканальной модели обслуживания, но в большинстве случаев пока сложно сказать, какие из них добьются успеха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на кажущиеся существенными различия между секторами и географией, розничные сети проходят через аналогичные этапы развития и сталкиваются с похожими трудностями в предсказуемые моменты времени. Смогут ли они поддерживать темпы роста и оставаться конкурентоспособными — в значительной степени зависит от того, насколько хорошо они подготовлены к переходу на следующий этап. Возможно, это прозвучит слишком прямолинейно, но для перехода от одного этапа развития к другому компаниям необходимо переосмыслить ситуацию и изменить принципы, лежащие в основе их бизнеса. Такие изменения даются непросто как с культурной, так и с финансовой точки зрения, но розничные сети, которым это удастся, получат уникальные навыки и компетенции, что в дальнейшем обеспечит достижение выдающихся результатов, в отличие от тех сетей, которые не успели провести переход на следующий этап своевременно.

ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗАДАТЬ СЕБЕ КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

1. **На каком этапе развития мы находимся?** Понимание текущей ситуации абсолютно необходимо для формирования долгосрочного плана развития и прогнозирования возможных трудностей, с которыми придется столкнуться.
2. **Есть ли у нас необходимые навыки и компетенции?** Отсутствие необходимых навыков и компетенций — это существенная проблема, которая должна быть решена, если компания хочет ускорить процесс развития.
3. **Сколько времени будет длиться этот этап?** Каждый фактор роста рано или поздно перестает действовать, и любой этап развития подходит к концу. Вам нужно помнить об этом, когда вы будете составлять программу развития компании. Помните, что подготовка может занять несколько лет — поэтому чем раньше вы приступите к работе, тем лучше.
4. **Какие навыки и компетенции потребуются нам на следующем этапе?** По мере того, как приближается срок перехода на новый этап развития, необходимо устранять пробелы в навыках и компетенциях. Важно понимать, что такие пробелы, вероятно, есть: переход от одного этапа к другому неизбежно требует кардинальных изменений и абсолютно нового образа мышления.

О КОМПАНИИ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman является ведущей международной компанией в области управленческого консалтинга, сочетающей глубокую отраслевую и предметную специализацию в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и трансформации бизнеса.

Специалисты практики «Розничная и оптовая торговля» компании Oliver Wyman обладают глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем, что требуется для достижения успеха в розничной торговле: стремление удовлетворить потребности потребителей, нацеленность на результат и непрерывающаяся борьба за расширение возможностей. Мы уверены, что наш практический подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

www.oliverwyman.com

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ БОЛЕЕ ПОДРОБНО ИНФОРМАЦИИ

ФИЛИП ГАДЖЕН
Глава московского офиса
Oliver Wyman
philip.gudgeon@oliverwyman.com
+7 495 787 7070

ДЖЕЙМС БАКОС
Руководитель практики розничной торговли в Европе, Африке и на Ближнем Востоке
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

КРИС БЕЙКЕР
Соруководитель практики розничной торговли в Северной Америке
chris.baker@oliverwyman.com
+1 312 345 2965

ВАИ-ЧАН ЧАН
Соруководитель практики розничной торговли в Азии
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

БЕРНАР ДЕМЕР
Руководитель практики розничной торговли во Франции и странах Пиренейского полуострова
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

НИК ХАРРИСОН
Руководитель практики розничной торговли в Великобритании
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

РИЧАРД МАККЕНЗИ
Соруководитель практики розничной торговли в Азии
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

МАРИЯ МИРАЙЕС КОРТЕС
Руководитель практики розничной торговли в странах Пиренейского полуострова
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

СИРКО СИМССЕН
Руководитель практики розничной торговли в Центральной Европе
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

ФРЕДЕРИК ТОМАС-ДЮПЮИ
Руководитель практики розничной торговли в Северной Америке
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208

Copyright © 2016 Oliver Wyman

Все права защищены. Настоящий отчет не должен копироваться или распространяться полностью или частично без предварительного письменного разрешения компании Oliver Wyman, и Oliver Wyman не несет ответственности за какие бы то ни было действия третьих лиц в отношении данного отчета.

Данные и мнения, представленные в данном отчете, были собраны и сформированы компанией Oliver Wyman. Настоящий отчет не содержит в себе рекомендаций по инвестированию средств и не должен использоваться для получения таких рекомендаций или вместо консультирования с экспертами в области бухгалтерского учета, налогообложения, юриспруденции или финансов. Компания Oliver Wyman сделала все возможное для использования полной, актуальной, надежной информации, однако в отношении такой информации не дается никаких явных или подразумеваемых гарантий.

Oliver Wyman не принимает на себя обязательств по пересмотру настоящего отчета для отражения изменений, возникающих после даты настоящего отчета. Oliver Wyman не несет ответственности за любые убытки, связанные исполнением рекомендаций, изложенных в данном отчете, или использованием приведенных в отчете источников информации. Настоящий отчет не является предложением о покупке или продаже ценных бумаг. Настоящий отчет не может быть продан третьим лицам без предварительного письменного разрешения Oliver Wyman.