

“Менеджмент: концепции и технологии 21 века”

Жизненный цикл организации X5 Retail Group

Выполнили студенты группы ББИ1904:

Саяхов Камиль

Костарев Альберт

Дряхлов Леонид

Юсупова Арина

Григорашенко Екатерина

Профиль компании

Название: **X5 Retail Group**

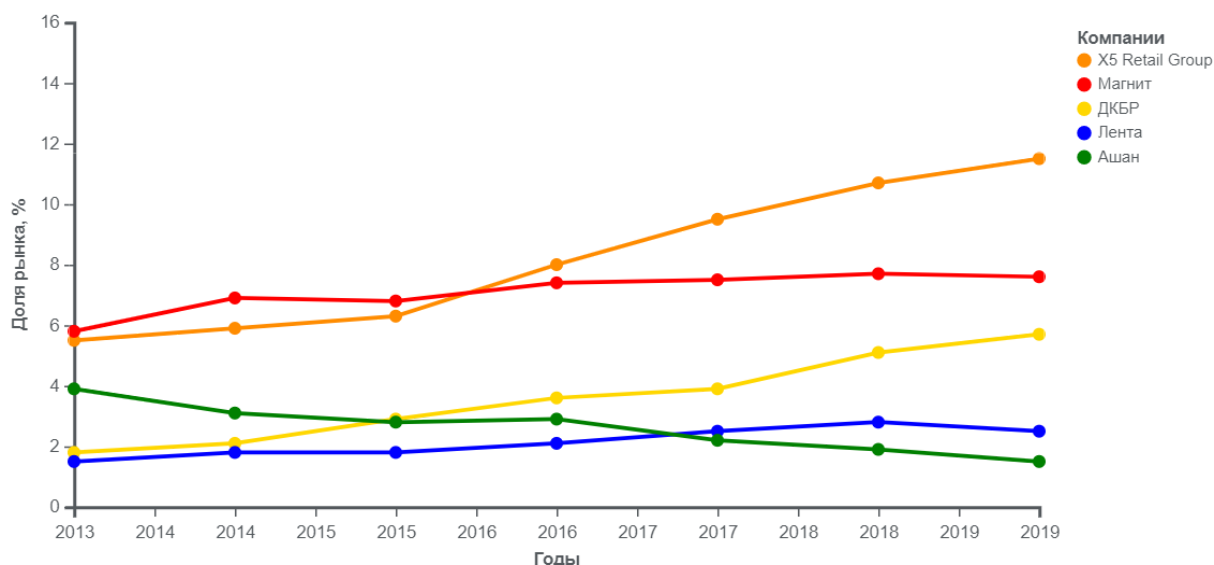
Дата основания: **2006 г.**

Сфера деятельности: **Розничная торговля**

Основная продукция/услуги: **Управленческие услуги нескольких розничных торговых сетей**

Количество сотрудников: **339.716 чел. (2020)**

Анализ основных финансовых показателей за 2013 - 2019 гг:



Источник: [X5 Retail Group / Википедия](#)



График 1. Источник: [Life cycle management in network retail enterprise based on introduction of innovations](#)

Текущая стадия - Расцвет

Для стадии расцвета характерно:

- Баланс между эффективностью и результативностью организации
- Создание новых младенческих организаций
- Повышение уровня персонала
- Определены перспективы развития
- Ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов
- Осуществляется рост как продаж, так и прибыли

Отсюда следует несколько рисков и проблем:

- Необходимость, несмотря на все изменения, которые продолжают происходить, задержаться на этом этапе
- Кризис доверия
- Недостаточная децентрализация

Согласно анализу жизненного цикла одного из крупнейших ритейлеров страны – федерального ритейлера X5 Retail Group, в настоящее время компания находится на стадии расцвета. Основополагающую роль в такой ситуации сыграли инновации, которые постоянно внедряются в деятельность исследуемого ритейлера, и расширение бизнеса за счет открытия новых направлений и поглощения других компаний (с 2014 года были приобретены “Агроторг-Самара”, “Спар-ритейл” и др.). Внедряемые инновации имеют различное происхождение и разнонаправленное влияние.

Важно отметить, что компания не столкнулась со значительными проблемами на пути к стадии расцвета.

В 2009 году открытие «Зеленых Перекрестков», рассчитанных на привлечение интересов премиум класса, подтверждает использование модели максимизации роста.

В 2012 году произошел запуск интернет-магазина E5.RU

В 2016 году общее количество магазинов превысило 9 тысяч. X5 запускает онлайн-сервис для частных перевозчиков Go Cargo.

В 2017 году произошел запуск онлайн-супермаркета Perekrestok.ru. Открыты новые распределительные центры в Орле, Оренбурге, Перми и Екатеринбурге, Новосибирске и Московской области. В Гонконге открыто торговое представительство X5 для увеличения прямого импорта.

В 2018 году X5 возглавила топ-50 самых быстрорастущих компаний России по выручке и чистой прибыли по версии РБК и вошла в топ-10 ритейлеров Европы по товарообороту по версии IGD.

В 2019 году заметный рост расходов X5 Retail Group на персонал. За 2018 г. коммерческие, общие и административные расходы ритейлера выросли на 91 базисный пункт до 17,7% от выручки. X5 стала больше тратить на сотрудников, так как скорректировала систему мотивации работников в магазинах «в соответствии с рыночными тенденциями». Это коснулось всех форматов магазинов, следует из годового отчета X5.

25 Мая 2020. X5 Retail тестирует интеллектуальную систему планирования работы персонала.

27 октября 2020. X5 Retail Group представила обновленную стратегию развития 2021–2023 годы.

Февраль 2021. X5 Retail Group намерена создать отдельную организацию (без банковской лицензии) для обеспечения различными финансовыми продуктами клиентов ритейловой группы.

19 марта 2021 г. X5 объявляет о росте выручки на 14,1% за 2020 год. Главный исполнительный директор X5 Retail Group Игорь Шехтерман прокомментировал: *“Мы добились хороших результатов по всем основным стратегическим направлениям в части внедрения в нашу деятельность продуктов, основанных на анализе больших данных, которые помогают повысить эффективность наших операций, точность принятия решений и, что самое важное, способность **удовлетворять быстро меняющиеся потребности клиентов.**”*

То, что компания находится на стадии расцвета подтверждают и финансовые данные (график 1): компания не вышла на плато по капитализации и показывает **уверенный рост**.

Компания имеет обширную структуру и развивает несколько направлений рынков: поэтому с аномальной проблемой (недостаточной децентрализацией) не сталкивалась.

Предыдущие стадии жизненного цикла

Стадия 1. Выхаживание

Для стадии выхаживания характерно то, что:

- компания начинает формироваться в качестве идеи
- анализируются и обсуждаются возможности, тщательно продумываются детали

- ищутся единомышленники
- планируются изменить существующую рыночную нишу или занять новую
- основатель/руководитель контролирует большинство процессов

Уже на данном этапе может произойти смерть компании - “кризис старта”, в случае, если основатели не смогли воплотить идею в реальные действия.

Аномальными проблемами на этапе выхаживания будут:

- Непродуманность деталей
- Нереалистичный и фанатичный основатель
- Ориентация исключительно на ROI
- Несоизмеримая с риском преданность делу
- Уязвимый контроль основателя

Учитывая, что Х5 образовалась в результате слияния двух компаний, которые на тот момент уже прошли несколько этапов жизненного цикла, логичнее будет рассмотреть начальные стадии отдельно для “Перекрёстка” и “Пятерочки”.

“Перекрёсток”

Идея создать в России универсам, подобный западным, появилась в 1994 году. Основатели считали, что после начала приватизации, заложились основы совершенного рынка, но многие не рисковали основывать компании из-за разгула рэкеты и неразвитых банков. Поэтому было принято решение занять нишу.

Замысел развивался Михаилом Фридманом - основным акционером «Альфа-Групп» (частная финансово-инвестиционная организация). Фридман пригласил своего друга Александра Косьяненко стать генеральным директором и сооснователем. Проект был подготовлен совместно с западными консультантами и подкреплён маркетинговыми исследованиями. Основатели ездили изучать розничную торговлю за границу, чтобы увидеть разные форматы торговли и понять, как выстраивать организацию.

Первый универсам открылся в 1995 году. Главной задачей было предоставить покупателям удобный сервис и комфортную обстановку для покупок, сохраняя приемлемые цены.

Из этих фактов можно наблюдать перечисленные выше признаки стадии выхаживания. С одной из аномальных проблем компания столкнулась, и идея могла остаться нереализованной: изначально в проект было вложено \$50 млн, но после открытия первого универсама и покупки объектов, предназначенных для открытия новых точек, деньги кончились. Проблему удалось решить: в 1996 году компания Perekrestok Holdings Limited, владеющая «Перекрёстком» привлекла первый зарубежный кредит - 42 миллиона долларов от Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Это событие можно считать переходом на следующий этап.

“Пятёрочка”

Основателем торговой сети «Пятёрочка» был Андрей Рогачев. К 1999 году (году основания сети) Рогачев уже пару раз предпринимал попытки основать компанию в сфере продовольствия, но попытки не были успешными. Однако, “огромное желание не потерять деньги на кризисе 1998 года заставило достать старые проекты, понять, что они уже не годятся, и начать заново”. Пример брали с немецкого дискаунтера Aldi.

Послекризисная ситуация способствовала активному развитию сети: после кризиса рынок сильно просел, стоимость недвижимости была невероятно низкой, поэтому Рогачев активно скупал недвижимость под магазины.

Видно, что прежде чем реализоваться, идея несколько раз переходила в стадию увлечения/кризиса старта.

Стадия 2. Младенчество

Для стадии младенчества характерно:

- Требование наглядных результатов.
- Ограниченное делегирование
- Активность, реагирование на все возможности
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Авторитарное лидерство
- Сотрудники и руководители компании постоянно работают сверхурочно

Из этого вытекает основной риск - “детская смерть”, т.е. ликвидации организации на ранней стадии, неприятие внешней средой.

“Перекрёсток”

В 1997 Ассортимент универсамов «Перекрёсток» увеличивается в четыре раза и насчитывает 10 000 наименований; не менее 27 000 человек в день делают покупки в торговой сети. В 1998 число супермаркетов «Перекрёсток» достигло 20, был открыт собственный распределительный центр, первого в истории российских розничных сетей.

Сотрудники работали по 10-12 часов, рабочая обстановка была более комфортной, чем домашняя: в некоторых универсамах были столовые и душевые для персонала.

Генеральный директор брал на себя множество функций: Косьяненко вспоминает, что иногда проводил опросы среди покупателей и даже ловил в магазине и наказывал воров самостоятельно.

С большинством аномальных проблем этапа младенчества: преждевременной ориентацией на продажи, потерей преданности делу, нежеланием слушать - компания не сталкивалась. Однако в 1998 году, когда доллар подскочил в три раза, компания зафиксировала предбанкротное

состояние компании, поскольку у нее был отрицательный капитал, инвесторы не хотели давать денег. “Я к тому моменту вложил в «Перекресток» все свои накопления, так что лично я стал банкротом” - говорил Косьяненко. Постоянный контроль затрат, мониторинг цен конкурентов и личная вовлеченность гендиректора позволили выйти из этой ситуации.

Переходом на следующий этап можно считать начало освоения торговой сетью «Перекрёсток» региональных рынков в 2002 году.

“Пятёрочка”

К январю 2000 г. в Петербурге насчитывается 17 магазинов.

В компании большое внимание уделялось корпоративной культуре: в 2000ом открывается учебный центр по подготовке кадров и повышению квалификации сотрудников. Рогачев, основатель сети, был для подчиненных, своего рода, настоящим гуру. По его личной инициативе каждое утро за пять до открытия магазина сотрудники пели гимн, кроме того, у них имелся паспорт “Пятёрочки”, включающий заповеди и правила компании.

О начальных этапах развития “Пятёрочки” известно немного, но судя по быстрому росту, компания не сталкивалась с аномальными проблемами на этапе младенчества.

Переходом на следующий этап можно считать начало развития франчайзинговой сети торговой сети «Пятёрочка».

Стадия 3. Детство

Для стадии младенчества характерно:

- Преодоление нехватки денег и рост продаж
- Ориентация на продажи
- Поиск новых проектов
- Организация вокруг людей, а не вокруг задач
- Отсутствие строгих должностных обязанностей

Отсюда следует несколько рисков и проблем:

- Создается иллюзия процветания компании
- Продажи превышающие возможности
- Стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а членам семьи и друзьям, в результате чего организацией управляют непрофессионалы, а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса

“Перекрёсток”

В 2002 году начинается освоение региональных рынков. Происходит введение первых частных марок. Начиная с 2003 компания приобретает несколько сетей магазинов, а также выходит на международный рынок в 2005 году, покупая четыре магазина сети SPAR в Киеве. В течение начала 2000-ых

сеть выигрывает несколько премий и число магазинов по всей стране превышает 100.

В это же время попытки европеизировать стандарты работы в магазинах не были успешными: “Мы продвинулись, но не принципиально. Мы постоянно себя сравнивали с конкурентами, эффективность была на 15-20% выше. Но это был наш потолок. Я не знаю, как сейчас, но мне кажется, что нация мало изменилась в этом плане. По крайней мере на 2005 год я мог поклясться, что наши люди живут беднее, потому что работают медленнее и хуже.”

Компания успешно расширялась и увеличивала продажи. Новые проекты в виде поглощения различных сетей магазинов и попыток модернизации процессов работы проходили с переменным успехом, но имели место быть. Активный наём новых специалистов, в том числе из-за границы демонстрировал лишь начало утверждения строгих должностных обязанностей.

Судя по известной информации, единственной аномальной проблемой в развитии компании на данном этапе была небольшая проблема с коммуникацией между начальством и новыми сотрудниками-иностранцами. Но это была скорее проблема менталитетов в начале работы и, в итоге, ее успешно преодолели.

Компания успешно смогла обойти ловушку основателя.

Переходом на следующий этап можно считать появления X5 Retail Group и смена руководства компании.

“Пятёрочка”

В 2002 году «Пятёрочка» была продана «Альфа-групп» более чем за \$100 млн. Начиная с этого же года компания начала стремительно расти. Выход на международный рынок с точками в Казахстане и Украине, открытие самого большого дистрибьюторского центра на северо-западе России и к 2004 открытие более ста точек только внутри страны.

По итогам работы 2004 года международный журнал Retail World поставил торговую сеть «Пятёрочка» на восьмое место в мире среди наиболее перспективных компаний. Также была получена награда «За вклад в развитие розничной торговой сети СПб». Награда присуждена комитетом экономического развития, промышленной политики и торговли Санкт-Петербурга.

До продажи «Пятёрочки» можно было заметить развитие таких аномальных проблем, как отсутствие ответственности и отсутствие фокуса, так как основатель компании не был заинтересован в ее дальнейшем развитии и стремился продать её. Однако, после смены владельцев компания вышла на путь стремительного развития и с минимальным количеством проблем устремилась на лидерские позиции.

Новые проекты в виде появления множества новых точек и выхода на международный рынок, а также ориентация на продажи подтверждает нахождение компании на стадии детства.

Компания успешно смогла обойти типичную ловушку основателя благодаря тому, что она была продана.

Переходом на следующий этап можно считать появления X5 Retail Group.

Стадия 4. Юность

Для стадии юности характерно:

- Конфликты и противоречия между старыми и новыми сотрудниками
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Смена лидерства
- Смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности

Отсюда следует несколько рисков и проблем:

- Преждевременно старение из-за неспособности организации принять смену руководства
- Отсутствие новых идей/проектов
- Несоответствие деятельности организации запросам рынка

В 2006 году произошло слияние сетей “Пятёрочка” и “Перекресток”, новая объединенная компания стала называться X5 Retail Group N.V. и в её состав на тот момент входило более 600 магазинов. Далее будет идти разбор уже объединенной компании.

После слияния “Перекрестка” и “Пятерочки” Александр Косьяненко (генеральный директор “Перекрёстка”) отошел от оперативного управления розницей, став членом совета директоров. А через два года оставил и этот пост. По его словам, он был единственным в “Альфе”, кто выступал против сделки с “Пятерочкой”.

В 2007 году X5 приобрел еще несколько сетей и увеличил количество точек до более 800. В “Перекрестке” запустили программу лояльности. Топ-менеджеры X5 вошли в число самых профессиональных менеджеров России в категории «Торговля».

В 2008 году компания приобретает еще одну ключевую сеть гипермаркетов - “Карусель”. Расширяясь на территории России и других стран, к концу года компания стала владеть более 1,1 тыс. точками, а также выиграла несколько наград, как одна из лучших розничных сетей страны. В сентябре стало ощутимо сказываться влияние финансового кризиса на крупноформатные магазины. X5 Retail Group сообщила, что ее инвестпрограмма сокращается в этом году на 400

млн долларов, до 1 млрд долларов. Отложено открытие трех гипермаркетов, запланированное на этот год.

К 2009 году общее количество магазинов Х5 превысило 1,3 тыс, благодаря поглощению более мелких сетей и открытию новых точек. “Пятёрочка” стала победителем премии «Марка №1 в России», учреждённой группой компании РБК, в номинации «Торговая сеть». Произошло открытие первого супермаркета премиум-класс “Зелёный Перекрёсток”. Х5 открыла в Подмоскowie свой первый федеральный распределительный центр по обработке непродовольственных товаров.

За описанный период, две компании успели объединиться в одну и сменить руководство. Несмотря на интенсивное развитие, приобретая существующие и развивая новые точки компания стала повышать качество предоставляемых услуг. Введение программы лояльности в одной из сетей также это подтверждает.

Компания успешно справлялась с возможными рисками и кризисом 2008 года. Также Х5 смогли избежать ловушек связанных с преждевременным старением компании благодаря тому, что смена руководства была грамотно организована и новые проекты связанные с развитием и расширением сети постоянно претворялись в жизнь.

Переходом на новый этап можно считать становление “Пятёрочки” маркой №1 в России и появление “Перекрёстков” премиум-класса.

Выводы

Х5 Retail Group своей зрелости и стабильности не достигла: несмотря на выход на фондовую биржу и богатый опыт ведения бизнеса, компания по-прежнему растёт, поглощая других игроков в retail сфере. Также важно отметить совсем недавнее ноу-хау от компании в виде сети магазинов “Чижик”, которая в силу своей стратегии является новой для российского рынка. Поэтому свой потенциал в полной мере она не реализовала и по-прежнему растёт, повторяя цикл и продолжая оставаться на стадии расцвета. В планах компании на ближайшие несколько лет проекты связанные с открытием новой организации и продолжением развития и улучшения старых подразделений, поэтому мы предполагаем, что Х5 Retail Group будет находится на данном этапе жизненного цикла еще как минимум несколько лет.

Список используемых источников

[Специальный проект Forbes и Х5 Retail Group](#)
[Х5 Retail Group - История](#)

[«Чтобы делать бизнес, надо сначала понять, кто ты есть»](#)

[История компании Перекрёсток](#)

[X5 Retail Group - Финансовые показатели](#)

[X5 Retail Group представила обновленную стратегию развития 2021–2023 годы](#)

[X5 Retail тестирует интеллектуальную систему планирования работы персонала](#)

[Владелец «Пятерочек» озаботился условиями труда рядовых сотрудников](#)

[X5 множит продукты - Ритейлер создает финансовую структуру](#)