

Коди Фиппс, Эндрю Росс

# Формула розничной торговли

*Улучшать финансовые показатели и качество обслуживания клиентов за счет повышения эффективности операционной деятельности — идея не новая. Однако с каждым годом эта задача становится все более трудновыполнимой. Сегодня руководителям розничных компаний нужны особые инструменты, которые помогли бы им вырабатывать и применять свои собственные способы снижения издержек, но они слишком заняты и у них слишком мало опыта аналитической деятельности. Поэтому действительно улучшить работу магазинов могут только эффективные, практичные и простые нововведения. Наш опыт показывает, что добиться неплохих финансовых результатов и создать здоровый моральный климат в организации можно, одновременно используя разные подходы: межфункциональный, «снизу вверх», поощряющий инициативу рядовых сотрудников, и бенчмаркинг — установление целевых показателей работы магазинов на основе сравнения.*

**М**ежфункциональный подход позволяет теснее увязывать отдельные виды деятельности, например торговлю и логистику, и в результате работать более согласованно. Подход «снизу вверх» подразумевает активное участие рядовых сотрудников. Применяя его, легче использовать все резервы для роста, повышать квалификацию сотрудников и изменять их поведение. Руководители розничных компаний традиционно ориентируются на показатели, устанавливаемые в результате сравнения с другими аналогичными магазинами. При этом задаются стандартные цели и вырабатываются процедуры, которые затем внедряются по всей компании сверху вниз. Однако часто менеджеры магазинов отрицают полезность сравнительных показателей и утверждают, что из-за тех или иных особенностей местного рынка пользоваться ими в их магазинах некорректно. Кроме того, сравнительные показатели не помогают понять, как работать лучше.

В этой статье мы докажем, что гораздо проще достичь цели, то есть наладить эффективную работу розничных сетей и отдельных магазинов, не просто используя подход сравнительных показателей, а сочетая его с двумя другими — межфункциональным и «снизу вверх». Кроме того, мы поговорим о том, где и как применять эти подходы.

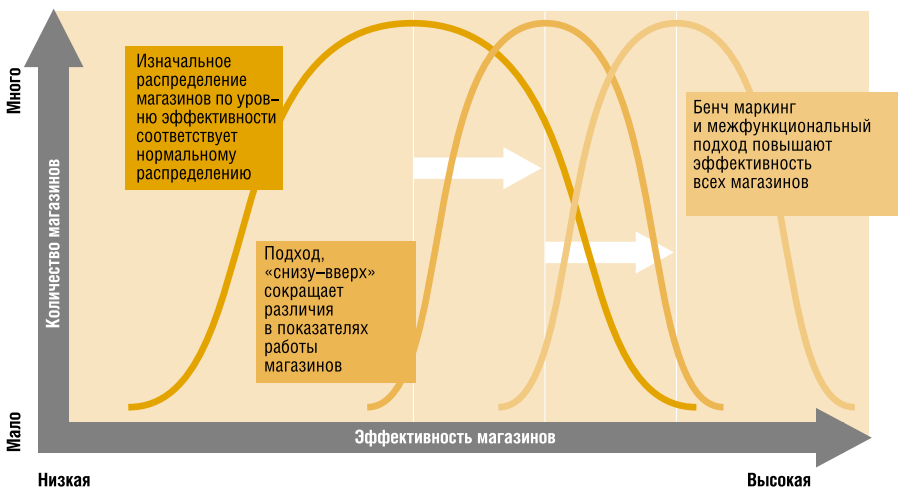
Наш опыт показывает, что с внедрением первых двух подходов в крупных розничных сетях часто значительно снижаются операционные издержки. Компании улучшают качество управления в своих магазинах, сокращают общие издержки и количество персонала, не снижая уровень обслуживания покупателей. А у менеджеров и рядовых сотрудников магазинов есть больше возможностей проявлять инициативу.

### Для достижения успеха нужны все три подхода

Сочетая три подхода — межфункциональный, «снизу вверх» и бенчмаркинг, — можно заметно повысить не только производительность труда и прибыльность, но и объем продаж и качество обслуживания покупателей (см. схему 1). Розничные компании, использующие все три подхода, в результате получили более адекватное представление о структуре своего бизнеса, пересмотрели операционный цикл и наладили более тесное взаимодействие между разными службами и отделами.

Схема 1

#### Эффект комплексного подхода



Источник: McKinsey.

Нельзя не признать, правда, что первые два подхода довольно сложны, они требуют как от руководства компании, так и от самих магазинов больших трудозатрат и сбора большого объема информации. Обычно

такая работа начинается в нескольких наиболее (или наименее) успешных филиалах. Для этого создается обширная база данных, с помощью которой легко оценить издержки, обнаружить их основные источники и перестроить операционные процессы.

### Межфункциональный подход

При этом подходе внимание уделяется всему операционному циклу — от управления товарными потоками до мерчендайзинга и обслуживания покупателей. Эти функции обычно рассматриваются независимо друг от друга, но в этом случае трудно оценить общие издержки и увидеть их основные источники. В идеале и магазины, и руководство компании должны быть заинтересованы в освоении межфункционального подхода — только так удастся оптимизировать издержки принятия решений на всех этапах деятельности компании.

Соответственно, необходимо изучить распределение издержек вдоль всей операционной цепочки и провести «ревизию» всех видов деятельности. Поняв, в чем заключаются основные источники издержек, розничная компания может оптимально усовершенствовать свою систему. В этом ей особенно пригодятся три методики.

#### 1. Комплексный анализ

Увеличивать объем продаж и улучшать качество обслуживания покупателей можно уже на стадии производства, обработки и доставки товаров. Американская розничная компания решила по-новому комплектовать поддоны с товарами перед их отправкой в магазины (см. схему 2). Дистрибьюторские центры компании и раньше стремились усовершенствовать этот процесс, но они не учитывали, что последующая разгрузка поддонов на месте и размещение товаров на полках сказываются на эффективности работы магазинов. Магазины получали поддоны со сваленными в кучу товарами, поэтому их сортировка и размещение на полках отнимали много сил и времени. Перестроив работу дистрибьюторских центров и перейдя к комплектованию по принципу «один поддон на каждый ряд в магазине», компания сократила количество шагов, необходимых для доставки товаров на полки с пяти до трех. В результате экономия составила 0,5% продаж.

Готовность менеджеров дистрибьюторских центров работать по-новому свидетельствует о необходимости пересмотреть всю систему стимулов в розничной торговле: нужно поощрять тех, кто думает не только о собственных издержках. Менеджеры, отвечающие за снабжение, которые раньше не могли превысить свой бюджет, теперь согласились пойти на некоторые дополнительные издержки ради снижения общих

Схема 2

### Повышение операционной эффективности в комплектовании поддонов



**До нововведений:**

- Поддоны приспособлены для дистрибьюторского центра
- Поддоны прибывают в магазин, загруженные разнообразными товарами
- В магазине обработка поддонов проходит пять стадий:
  - 1) их разгружают в подсобном помещении;
  - 2) перевозят в торговый зал;
  - 3) ящики с товарами достают из поддонов;
  - 4) ящики с товарами развозят к соответствующим полкам;
  - 5) товары расставляют на полках.

**После нововведений:**

- В целях максимальной экономии конструкция и размер поддонов изменены
- Прибывающие в магазин поддоны укомплектованы по принципу «один поддон на каждую полку в магазине»
- Обработка поддонов проходит три стадии:
  - 1) их разгружают в подсобном помещении;
  - 2) половину поддонов развозят к полкам;
  - 3) товары расставляют на полках.

**Результаты:**

- В ночную смену сотрудников работает на 20—30% меньше
- Численность персонала на некоторых других участках сокращена на 5—10%
- Экономия составила 20—30 млн долл. в год

Источник: McKinsey.

издержек компании. Эта розничная компания пересмотрела систему стимулов так, чтобы менеджерам было выгодно сокращать издержки в своих подразделениях и в целом работать эффективнее.

## 2. Стройное производство

Применение методике стройного производства для усовершенствования операционных потоков подразумевает жесткое уравнивание спроса и предложения и ликвидацию видов деятельности, не создающих добавленную стоимость<sup>1</sup>. Европейский гипермаркет благодаря методике стройного производства повысил эффективность кассового обслуживания, которое прежде рассматривалось как некая самостоятельная деятельность. Общая производительность труда кассиров была очень низкой, и в гипермаркете в часы затишья мощности простаивали, а в часы пик в кассы выстраивались длинные очереди. Покупатели были недовольны этим, и многие уходили, так ничего и не купив.

Чтобы решить проблему, кассовое обслуживание стали рассматривать не как отдельную функцию, а как процесс, касающийся всех отделов и требующий более гибкого использования персонала. Были проанализи-

<sup>1</sup> Подробнее о методике стройного производства см.: Д. Швец, А. Рожнова. Производственная диета // Вестник McKinsey, 2003, № 3 (5).

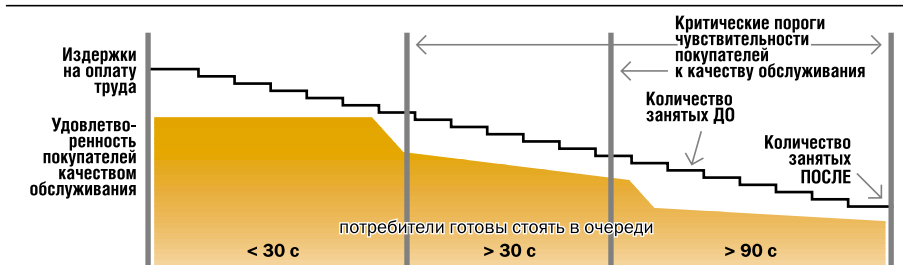
зированы потребности в сотрудниках в пределах каждого часа и всего рабочего дня исходя из длины очередей, а не пропускной способности магазина. В результате очередей в часы пик стало меньше, а общая производительность повысилась на 15—20%.

### 3. Критические пороги

Компании определяют, что и как нужно изменить в обслуживании клиентов, проводя специальные исследования. Американская сеть супермаркетов, определив с помощью серии фокус-групп, какие очереди не отпугивают покупателей, сократила трудозатраты и улучшила обслуживание в отделах деликатесов (см. схему 3). Анализ собранной информации выявил некую закономерность. Оказалось, что покупатели готовы стоять в очереди от 30 до 90 секунд, а дальше наступает критический порог, за которым удовлетворенность клиентов обслуживанием заметно снижается.

Схема 3

#### Применение методики «критических порогов» в работе отдела деликатесов



##### До введения методики:

- Все традиционные виды деятельности (нарезка, фасовка) сосредоточены в отделе деликатесов
- Потребность в персонале определялась на глаз
- Производительность труда и качество обслуживания оценивались поверхностно
- Затраты на оплату труда составляли 38% объема продаж отдела
- Отдел деликатесов не приносил прибыли
- Производительность продаж была ниже, чем в среднем по отрасли

##### После введения методики:

- Отдел деликатесов теперь рассматривается как отдельный цех с двумя основными процессами:
  - > производством
  - > обслуживанием покупателей и продаж
- Виды деятельности с высокими трудозатратами перемещены в центральный цех или упразднены за счет перехода к продаже готовых продуктов
- С помощью фокус-групп установлены пороги чувствительности покупателей ко времени ожидания
- Установлены цели повышения качества обслуживания

##### Результаты

- Затраты на оплату труда сокращены на 20—25%
- Продажи отдела деликатесов выросли на 3%—6%
- Сохранен прежний уровень обслуживания покупателей

Источник: McKinsey.

В компании рассчитали, сколько продавцов и кассиров должны обслуживать покупателей, чтобы время ожидания не достигало критического уровня. Одновременно в ее супермаркетах стало продаваться больше нарезанных и расфасованных мясных изделий. Благодаря этим мерам продажи выросли на 5%, поскольку покупатели оценили нововведение, а издержки на оплату труда в отделе деликатесов сократились более чем на 20%.



## Подход «снизу вверх»

В торговых сетях меры по повышению операционной эффективности редко касаются рядовых сотрудников. На них часто смотрят как на исполнителей, задачи которым ставит руководство компании и которым оно спускает единые для всей сети стандарты. Такой подход не учитывает реальных потребностей конкретных магазинов и особенностей их работы, подрывает доверие рядовых сотрудников к руководству и отрицательно сказывается на моральном климате компании.

Некоторые ведущие розничные сети давно уже поняли, что добиться серьезных успехов без непосредственного участия рядовых сотрудников невозможно, и, внедряя новаторские подходы, пытаются заинтересовать персонал в улучшении показателей работы. Магазины этих компаний, вместо того чтобы пассивно исполнять навязанные им сверху процедуры, реализуют собственные инициативы, часто предлагаемые рядовыми сотрудниками, и в этом их поддерживает руководство. Успех подхода «снизу вверх» обеспечивают три ключевых компонента.

### 1. Создание информационной базы

Важнейшее условие успеха — наличие детальной информации о происходящем. Данные должны «высвечивать» источники издержек на уровне магазинов и выше — в цепочке поставок. Без такой информации магазины не видят ясно, что нужно изменить в своей работе, а что нет, в чем причина низкой эффективности основных операционных процессов (см. схему 4 на с. 64). Лишь вооружившись фактами, руководство магазинов сможет перейти от субъективных оценок и спонтанных действий к тщательному анализу всех последствий тех или иных решений. Например, магазины могут пойти на увеличение издержек в одном отделе, при условии что из-за этого сократятся издержки всего магазина, или выделять больше средств на обучение работников, чтобы более гибко использовать персонал.

### 2. Участие рядовых сотрудников

Розничным компаниям для всех своих магазинов следует разработать стандартные процедуры, благодаря которым рядовым сотрудникам было бы проще выдвигать новые идеи. Менеджеры в магазинах должны иметь доступ к информационной базе и обладать полномочиями на месте решать возникающие проблемы, например обсуждая их с сотрудниками. Тогда они смогут разрабатывать, проверять на практике и внедрять нововведения, необходимые именно их магазину. Менеджеры должны информировать о своих идеях руководство компании, чтобы оно могло распространять эти идеи и на другие магазины.

Схема 4

### Анализ трудозатрат в магазине в рамках основных операционных процессов

Основные процессы	Часов в неделю	Виды деятельности в магазине	Часов в неделю	Задачи	Часов в неделю
<b>Управление товарными потоками</b>	2000	Разгрузка	300	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разгрузка трейлеров</li> <li>• Учет</li> <li>• Подготовка продуктов</li> </ul>	200 25 75
		Размещение товаров	1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доставка в торговый зал</li> <li>• Размещение на полках</li> </ul>	300 700
		Снятие товаров с полок	500	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор</li> <li>• Доставка</li> <li>• Размещение на складе</li> </ul>	150 300 50
		Смена экспозиции	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка планogramмы</li> <li>• Размещение товаров</li> <li>• Пересмотр планogramмы</li> <li>• Смена стеллажей</li> </ul>	50 100 25 25
<b>Мерчен-дайзинг</b>	200	Размещение обозначений	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение и смена</li> <li>• Аудит</li> </ul>	35 15
		Смена ценников	150		

#### Преимущества создания базы данных

- Есть информация для выявления глубинных причин низкой эффективности
- Данные по разным процессам позволяют устранить проблему дублирования функций
- Позволяет сравнивать с аналогичными магазинами
- Позволяет измерить экономию

Источник: McKinsey.

Тогда процесс усовершенствования деятельности всей компании становится живым, последовательным и понятным и управляют им те, для кого все и делается, а не сидящее где-то высоко начальство, передающее магазинам стандартные инструкции. У руководства магазинов появляется больше времени на аналитическую работу, когда можно спокойно посмотреть, что удастся, а что не очень, и принять решения, соответствующие индивидуальным потребностям магазинов (см. схему 5).

### 3. Пилотные проекты

Чтобы сделать свою деятельность максимально эффективной и при этом не нарушить ежедневную работу магазинов, идеи, предлагаемые самими магазинами, нужно реализовывать поэтапно, от одного звена розничной сети к другому. Их можно опробовать в 4—6 магазинах, собрать здесь нужную информацию, выявить возможные направления для дальнейших усовершенствований и получить первые быстрые результаты. В идеале в пилотных проектах должны участвовать и самые успешные, и отстающие магазины. По результатам можно выявить наиболее и наименее эффективные методы работы, и тогда будет понятно, в какую сторону развиваться. Успешно проведя пилотный проект, вооружившись новыми идеями и поверив в свои силы, специальная «пилотная» группа должна поочередно внедрять новые подходы в остальных магазинах сети.

Схема 5

### Вовлечение рядовых сотрудников в выработку новых идей



### Роль бенчмаркинга

С помощью общей информационной базы, в которую стекаются данные из всех магазинов, розничные сети могут выявить истинные причины различий в эффективности своих филиалов. Важно, однако, сравнивать сопоставимые величины, то есть показатели магазинов, работающих в одинаковых рыночных условиях. Сравнение с аналогичными магазинами — хороший способ подтянуть отстающих и выявить самые эффективные методы, которые другие магазины применяют в похожей ситуации. Бенчмаркинг позволяет руководству обоснованно пресекать попытки менеджеров оправдать отставание своего магазина особенностями рынка или демографической ситуацией.

Американская сеть супермаркетов сравнила работу кассиров в двух своих магазинах — самом передовом и самом отстающем — и обнаружила 20-процентный разрыв в производительности их труда (см. схему 6 на с. 66). Менеджеры отстающего магазина оправдывались тем, что у них выше доля покупателей, расплачивающихся чеками. Анализ, однако, показал, что дело обстояло как раз наоборот: таких покупателей было больше в самом эффективном магазине. Директору отстающего магазина поставили цель: повысить производительность труда кассиров на 20%. С помощью нескольких нововведений (было составлено новое расписание, все кассиры прошли специальные курсы повышения квалификации, их работа ежедневно тщательно контролировалась) магазин достиг цели через три месяца.



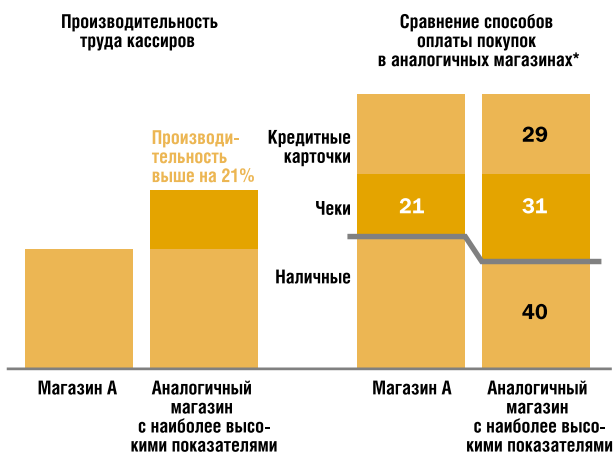
## С чего начать

Мы советуем розничным сетям внедрять описанные подходы в три этапа, параллельно в головном офисе и в контрольных группах магазинов. На каждом этапе основное внимание следует уделять пяти процессам: управлению товарными потоками, мерчендайзингу, обслуживанию покупателей и продажам, работе касс и администрации.

- На первом этапе особое значение приобретает анализ экономических показателей работы магазина и основных решений

Схема 6

### Сравнение с похожими магазинами не позволяет отстающим оправдать плохую работу



Сравнение с аналогичным магазином показало, что в магазине А чеками расплачивается даже меньше покупателей, чем в самом производительном магазине. Поэтому магазин А должен повысить производительность обработки чеков

\* На производительность также влияют размер заказа, различия в спросе/количестве покупателей, издержки на обслуживание, процедурные различия.

Источник: McKinsey.

головного офиса, дистрибьюторских центров и других факторов, от которых зависят издержки в магазинах. Нужно составить схему, на которой было бы видно, какие решения оказывают наибольшее влияние на общие издержки каждого из пяти процессов. Эти данные покажут, что и как совершенствовать в первую очередь: использовать ли спущенные сверху показатели или поощрять инициативу сотрудников, занятых в планировании закупок товаров и рекламных акций, а также работников головного офиса и торговых залов.

- Второй этап предусматривает систематическое выявление истинных источников избыточных издержек. На основе общего анализа возможностей для улучшения нужно выработать программу действий. А для этого необходимо детально изучить процесс принятия решений, проводить обсуждения и при участии всех сотрудников определять первоочередные усовершенствования.
- Третий этап предусматривает разработку детального плана действий, который учитывал бы все возможности для улучшений каждого из пяти процессов. План должен включать рекомендации по проведению организационных и инфраструктурных изменений, таких как смена ответственных за управление процессом, установление новых показателей и введение новых стимулов.



Все эти три этапа вполне можно осуществить за три–четыре месяца. Наши данные показывают, что за год действия программы потенциал экономии за счет перестройки межфункциональных процессов на уровне всей сети может быть реализован на 30%, а за счет изменений на уровне магазинов благодаря подходу «снизу вверх» — на 15—20%. Полностью потенциал экономии в рамках всей сети может быть реализован за полтора года, а в рамках отдельных магазинов — за два года.

---

Главное в разработанном специалистами McKinsey подходе к улучшению операционной деятельности розничных сетей — сочетание нескольких подходов: межфункционального, «снизу вверх» и бенчмаркинга.

Когда одновременно применяется межфункциональный подход и поощряется инициатива, тогда усилия, направленные на усовершенствование всей деятельности компании, достигают цели. Реализуя идеи рядовых сотрудников, менеджеры магазинов обретают навыки совершенствования операционной деятельности, а продавцы получают доступ к данным и методикам, необходимым для налаживания межфункциональных процессов и реализации спущенных сверху инициатив.

Ведущие розничные сети, с которыми нам приходилось работать, все чаще отказываются от ограничений, накладываемых традиционными, стандартными подходами, и поощряют сотрудников за новые идеи по улучшению операционной деятельности. Умело сочетая разные подходы, они существенно улучшили работу своих магазинов.

Однако эти улучшения — не конец, а лишь начало процесса. Увидев на практике, что можно эффективнее выполнять свою работу и улучшать деятельность всей сети, рядовые сотрудники становятся самым ценным «источником» инноваций и роста. В нынешних условиях, когда жизненный цикл бизнес-концепций в розничной торговле сокращается, а технологические изменения ведут ко все более частой смене парадигм, компании не должны игнорировать этот источник.

*Статья была опубликована в The McKinsey on Retail в 2000 г.*

**Коди Фиппс** (Cody Phipps) — бывший сотрудник McKinsey

**Эндрю Росс** (Andrew Ross) — партнер McKinsey, Чикаго