



Кэтрин Бай Бёрнс, Хелен
Энрайт, Джулия Фалстад Хейс,
Кэтлин Маклафлин,
Кристиана Ши

Обновление розничной концепции

Срок жизни типичной концепции розничной компании — взаимосвязанной совокупности товаров, методов обслуживания, мест расположения магазинов и их формата, репутации бренда, придающего уникальность розничному предприятию, — за последние 25 лет сократился в несколько раз. Концепции 1970-х годов оставались эффективными на протяжении 15—16 лет, а потом рост доходов ощутимо замедлился. Идеи, появившиеся еще позже, скорее всего, исчерпают себя примерно за пять лет, после чего темпы роста упадут (см. схему 1). В новых условиях розничные компании должны научиться не просто время от времени обновлять концепции, но делать это постоянно.

Жизненный цикл концепций сокращается по нескольким причинам. Потребители стали требовательнее, они готовы тратить больше времени на поиск нужных им товаров, а ритейлеры усовершенствовали информационные системы, чтобы быстрее отслеживать изменения нужд покупателей и реагировать на них. В целом ожесточилась конкуренция не только в развитых, но и развивающихся странах.

Существующие торговые форматы постепенно устаревают, и розничным компаниям нужно срочно принимать меры. Как только концепция начнет отставать от жизни, финансовые показатели компании могут резко ухудшиться, и восстановить прежние силы ей будет очень трудно. Исследование давно существующих розничных сетей, рост доходов которых на протяжении трех последних лет был отрицательным, показало, что почти половина из них в результате обанкротились, а большинство уцелевших восстанавливали силы не меньше четырех лет (см. схему 2). Чтобы избежать такой участи, розничным компаниям необходимо научиться грамотно, вовремя и часто — а если следовать примеру лучших из лучших, то постоянно, — обновлять свои концепции.



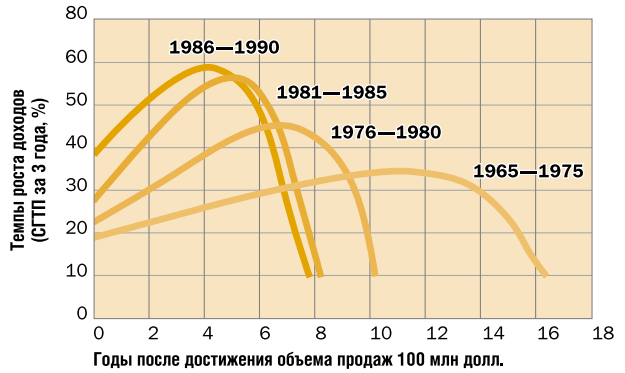
Как провести успешное обновление

Успешные розничные компании придают большое значение обновлению концепции. Эта работа отличается от работы над повышением эффективности компании или создания новой концепции: не ставится задача выгоднее использовать существующую концепцию — важнее подкорректировать ее в соответствии с изменением нужд потребителей. Возможно, придется переключиться на другую группу потребителей, чтобы, скажем, те 15% клиентов, которые при прежней концепции приносили 30% доходов, теперь давали 75%.

Схема 1

Жизненный цикл концепций сокращается

Жизненный цикл*



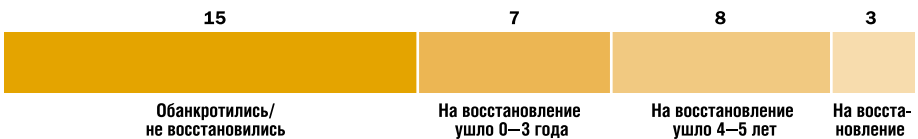
* На основе анализа 15 крупнейших розничных компаний с одной стратегией, достигших объема продаж 100 млн долл. в каждый из периодов.

Источники: Compustat; анализ McKinsey.

Схема 2

Трудности восстановления*

Восстановление 33 розничных предприятий после упадка



* Восстановление определено как возврат на уровень доходов до упадка после трех лет отрицательного роста.

Источники: Compustat; анализ McKinsey.

Обновление концепции часто подразумевает и изменения в структуре активов. Вполне может оказаться, что какие-то магазины компании не вписываются в новую концепцию. Тогда одни придется закрыть, другие — обновить, а некоторых линейных менеджеров сместить. В трех исследованных нами случаях было заменено до трети директоров магазинов и больше половины старших менеджеров.

В то же время у «обновленцев» нет той свободы, что у создателей новой концепции: они вынуждены работать с уже сложившимися брэндом, клиентской базой, активами, персоналом. Но, несмотря на все трудности, многие компании добиваются успеха. Недавно проведенное исследование показало, что у успешно обновивших концепцию компаний средний уровень отдачи на вложенный капитал вырос примерно на 25% (см. схему 3 на с. 34).



Переосмысление концепции

Обновление начинается с изучения существующей концепции: нужно найти все ее сильные стороны, чтобы использовать их в дальнейшем, и недостатки, которые следует устранить. Положительный момент заключается в том, что компании не придется начинать с нуля. Кроме того, даже в самых «запущенных» случаях у любой концепции все равно есть какие-то сильные стороны.

Например, компания Kohl's в середине 1980-х годов ничем не отличалась от других региональных американских дискаунтеров. Она сформировала

относительно прибыльный ассортимент недорогой одежды. Но бурный рост Wal-Mart начал угрожать спокойствию Kohl's. Множество других розничных компаний отреагировали на усиление Wal-Mart переходом в более высокий ценовой сегмент. Но сила Kohl's заключалась в жесткой трудовой дисциплине и низких издержках, и это давало компании значительное преимущество перед другими розничными сетями, в том числе Wal-Mart. Она сумела использовать свои сильные стороны и занять свою нишу. В ее магазинах господствует

атмосфера дорогого универмага (паркетные полы, приятное освещение, хорошо известные национальные брэнды), но в то же время товары продаются по довольно низким ценам. В результате в период, когда многие региональные дискаунтеры обанкротились, объем продаж и доходы Kohl's выросли (см. схему 4).

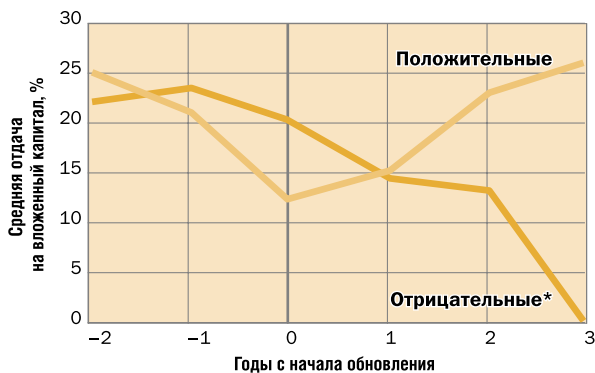
Переосмысление концепции включает четыре элемента.

1. Анализ фронта работ. Многие розничные компании считают, что количественный анализ и исследование рынка противоречат творческому подходу. Тем не менее самые удачливые «обновленцы» первым делом изучают положение на всех фронтах. Они хотят знать, что происходит с покупателями, как воспринимается брэнд, каково положение конкурентов и т.д. (см. «Основные правила “обновленцев”»)

Схема 3

Результаты обновления

Восстановление 33 розничных предприятий после упадка



Положительные

Walgreens, CompUSA, Lowe's, Tesco

Отрицательные

Merry-Go-Round, Revco, Venture, Charming Shoppes, Petrie Stores, Rose's Stores

* В том числе компании, не сумевшие запустить обновление.

Источники: Compustat; годовые отчеты; анализ McKinsey.



Схема 4

История одного обновления

Пример: Kohl's	Kohl's в 1986 г.	Kohl's в 1996 г.	<p>Динамика конкуренции Wal-Mart пытается составить конкуренцию в данном секторе, но...</p> <p>...незанятая ниша появилась после переключения многих сетей на потребителей с более высоким уровнем доходов</p> <p>Конкурентные преимущества Дисциплина, низкие издержки</p> <p>Итоги три тыс. долл. на 1 м² (рост 30% за 5 лет)</p>
Торговая политика	Типичный региональный дискаунтер	Брэнды универмага, политика низких цен	
Ассортимент	Широкий ассортимент одежды и других товаров широкого потребления. В основном небрендированные	Специализация на недорогой одежде национальных торговых марок	
Цены	Всегда низкие цены	Самая низкая цена на национальные брэнды, которые активно продвигаются (70% объема продаж)	
Интерьер и атмосфера	Обычный дискаунтер	Обстановка дорогого универмага (паркетные полы, приятное освещение...), система скидок, централизованные кассы	

Источник: McKinsey.

в конце статьи), потому что понимают: именно осмысление всех этих факторов откроет новые возможности и высветит те уникальные особенности компании, на которые и нужно будет делать ставку.

Одна сеть АЗС изучила модель потребления сотен клиентов. Определив, когда автовладельцы приезжают на заправку — утром перед работой или днем, забирая ребенка из школы, — исследователи узнали, какие еще остановки делают потребители по дороге: забирают вещи из химчистки, заходят в банк и т.д. (см. схему 5). На основе собранной информации компания определила набор товаров и услуг, которые она могла предложить клиентам в своих магазинах на многочисленных удобно расположенных заправках.

Не менее важно следить за положением дел у конкурентов. Розничная компания, торгующая товарами разных категорий, решила разобратся, почему каждый

Схема 5

Анализ потребительского поведения



Источник: McKinsey.



отдельный магазин приносит ее основным конкурентам больше дохода. Исследовав рынок, она определила степень их проникновения на рынок (долю покупателей, приобретающих у них товары) и то, как часто покупатели ходят в эти магазины. Сотрудники компании также посещали магазины конкурентов, чтобы оценить средний объем покупок. Исследование показало, что, вопреки мнению руководства, компания отставала от конкурентов лишь по одному показателю. Вооруженная новым знанием, она обновила свою концепцию с этой точки зрения, продолжая укреплять остальные позиции.

Открыть путь к обновлению может и детальное изучение внутренних возможностей. Сеть магазинов бытовой электроники Radio Shack оказалась в трудном положении из-за жесткой конкуренции со стороны интернет-магазинов. Было ясно, что Radio Shack проигрывала основным конкурентам сразу по нескольким пунктам: разнообразию ассортимента, уровню издержек и цен. Поэтому компания решила бороться за покупателей на другом направлении: привлечь их удобным расположением своих магазинов, качественным сервисом и грамотной консультацией, то есть сконцентрироваться на тех нуждах потребителей, которые интернет-магазины, не имея торговых залов, не могли удовлетворить по определению. Девиз обновленной концепции гласил: «У вас есть вопросы — у нас есть ответы». Внедряя ее, Radio Shack сделала ставку на два важных преимущества: свои мастерские по ремонту бытовой техники и относительно небольшие магазины, разбросанные по всему городу. Компания также стала предлагать покупателям уникальный ассортимент телекоммуникационных товаров и услуг. А когда она заключила договор с компанией Sprint — одной из крупнейших телекоммуникационных компаний в США — и с предоставляющей услуги спутникового телевидения компанией DirecTV, то превратилась еще и в точку продаж услуг связи.

2. Обновление концепции на основе рационально-творческого подхода. Одной только обширной информационной базы для удачного обновления концепции недостаточно. Компании, успешно обновляющие свои концепции, творчески подходят к анализу полученных фактов. Кто-то делает это интуитивно, кто-то применяет более продуманный структурированный подход.

Положение одной сети аптек заметно пошатнулось с появлением множества торговцев, сбывающих товары по низкой цене: из-за них падала рентабельность торговли лекарствами, отпускаемыми по рецепту. Результаты стандартного анализа, скорее всего, убеждали бы в необходимости тщательнее формировать ассортимент — часть аптек так и поступила. Но приняв участие в семинарах, на которых старшим менеджерам и представителям рекламных агентств, фармацевтических,



медицинских и маркетинговых компаний предлагалось творчески осмыслить проблему обновления концепции, аптечная сеть разработала концепцию «Ваш доктор». В соответствии с ней главными «действующими лицами» в аптеках стали консультанты–фармацевты. Они начали грамотно консультировать клиентов по разным вопросам, помогать им выбрать лекарства и сопутствующие товары. Плакаты в магазинах и специальная литература информирует покупателей о свойствах продаваемых без рецепта лекарств; новая реклама разнообразной косметики подчеркивает ее полезность для здоровья; прямо в аптеках проводятся семинары по вопросам здоровья.

Яркие идеи часто рождаются благодаря наводящим вопросам о неиспользованных возможностях. Недорогие билеты и ограниченный набор услуг компании Southwest Airlines — это, по сути, ответ на вопрос: «За счет чего можно вдвое снизить издержки?» Концепция сети кофеен Starbucks «Роскошь по средствам» — красивая чашка отличного кофе в изящном стильном интерьере — отвечает на другой вопрос: «Какое эмоциональное, психологическое или социальное преимущество предоставляет клиентам наш продукт или концепция?» Такой структурированный подход может оказаться полезным для многих розничных компаний.

3. Внутреннее и внешнее обновление. Многие компании получили отличные результаты, реорганизовав свою внутреннюю деятельность, например усовершенствовав операционные процессы и логистику и тем самым создав более устойчивые конкурентные преимущества в обслуживании клиентов: в ассортименте товаров, ценовой политике, услугах и других важных для покупателей характеристиках.

Рассматривая возможности для роста, в 1980–х годах производитель фастфуда Taco Bell пошел именно таким путем. Компания разглядела новую возможность для развития в сегменте очень дешевого, но качественного быстрого питания и одновременно снизила цены по основным пунктам меню более чем на 25%. Уровень продаж сразу же подскочил примерно на 60%. Однако, чтобы концепция привлекательных цен оказалась жизнестойкой, необходимо было снизить затраты и обслуживать растущие объемы продаж, а для этого — кое-что изменить во внутреннем устройстве компании. Компания провела внутреннюю реорганизацию, переведя приготовление пищи на аутсорсинг и укрепив систему управления поставками. Благодаря этому высвободился персонал, который теперь обслуживал огромный поток клиентов; там, где раньше была кухня, появились дополнительные места; стало проще поддерживать высокое качество продукции, при сохранившихся больших объемах продаж сократились издержки на оплату труда.



Американский гигант CompUSA, торгующий компьютерами и электроникой, связал обновление с развитием внутренней деятельности, которая поддерживает и одновременно опирается на концепцию розничных продаж. Например, тренинговый центр обслуживает розничных покупателей и проводит в магазинах обучающие программы для корпоративных клиентов. Отдел, обслуживающий корпоративных клиентов, использует магазины как базу для торговых представителей и службы доставки товаров. Клиенты, заказывая товары по почте из разных уголков страны, могут не тратить деньги на пересылку и вернуть покупку в магазины сети. Эта вспомогательная деятельность не только увеличила доходность CompUSA, но и позволила компании занять прочные позиции на многих направлениях ее бизнеса помимо розничной торговли.

4. Разработка экономической модели концепции. Наконец, компании, успешно обновляющие свои концепции, составляют подробную экономическую модель концепции и уточняют ее до тех пор, пока не сочтут жизнеспособной и прибыльной.

Одна розничная компания хотела привлечь новых покупателей и сильнее привязать к себе уже существующих, заинтересовать их, чтобы они чаще посещали ее магазины. Достигать поставленную цель предполагалось расширением ассортимента за счет товаров для детей, созданием интерьеров в стиле «хай-тек» и повышением качества обслуживания покупателей. Но прежде чем запускать проект, компания решила подстраховаться и как следует просчитать экономическую «подоплеку» концепции. В результате она пришла к трем ценным выводам.

Во-первых, экономическое моделирование показало, что затраты и запланированные инвестиции оправдаются только при повышении уровня продаж на 60%, а сравнение с конкурентами и исследование рынка убеждало, что вероятность столь резкого увеличения объема продаж очень мала. Поэтому компания пересмотрела концепцию и оценила отдачу от инвестиций по отдельным категориям товаров и услуг. Она отказалась от таких дорогостоящих и неприбыльных видов деятельности, как персональное обслуживание покупателей, и смогла увеличить свои доходы, не изменив суть концепции.

Затем компания просчитала прямую прибыль от реализации отдельных категорий товаров, чтобы определить, какие категории приносят наибольший доход на единицу торговой площади. Анализ показал, что компании следует сузить ассортимент, продавать больше игр и мягких игрушек и совсем отказаться от книг, компакт-дисков и одежды для детей.



Наконец, компания смоделировала отдачу от инвестиций по типам магазинов, изменяя допущения для конкретных магазинов в зависимости от демографической ситуации в районах их расположения и объемов продаж. Оказалось, что незачем декорировать каждый магазин в стиле «хай-тек» — прибыль от этого не вырастает. Фактически анализ показал, что большие инвестиции нужно делать только в магазинах, находящихся в районах, где живет довольно много высокообразованных потребителей в возрасте от 18 до 45 лет со средним или высоким уровнем доходов. Поэтому компания решила распределять инвестиции в соответствии с демографическими особенностями каждого района.

Пилотные проекты

Когда изложенная на бумаге концепция ни у кого не вызывает возражений, компания запускает пилотный проект, чтобы убедиться в жизнеспособности общей идеи, проверить на практике свои представления о клиентуре, операционной деятельности и экономической составляющей. Притом что большинство розничных компаний осознает важность пилотных проектов, не многие извлекают из них реальную пользу. В то же время лучшие компании отличаются именно умением грамотно запускать пилотные проекты и использовать их результаты.

Запуская такой проект, компания быстро выводит концепцию на рынок и затем «обкатывает» ее. Разработав более-менее реализуемую концепцию, одна компания, торгующая товарами повседневного спроса, открыла шесть экспериментальных магазинов, а затем, изучив результаты, усовершенствовала концепцию. Компания сначала расширила долю одной из категорий товаров, надеясь таким образом получить конкурентное преимущество, но позже сократила ее на 35%, поскольку потребители прохладно встретили новшество. Пользующиеся спросом товары для удобства клиентов разместили при входе в торговый зал, но и это оказалось невыгодным: сделав покупку, люди сразу уходили из магазина. Тогда было решено разложить эти товары в глубине магазина. Покупатели проходили бы по всем торговым рядам и, как рассчитывали авторы идеи, заодно приобретали бы другие товары. На одну из новых категорий товаров спрос превзошел все ожидания, однако высокие операционные и капитальные издержки уменьшали отдачу на инвестированный капитал, поэтому от этих товаров отказались. Наконец, новая рекламная кампания не принесла особых результатов, поэтому было решено изменить структуру затрат на рекламу и саму рекламную концепцию. В целом же все изменения позволили значительно улучшить показатели компании.



Успех или провал пилотного проекта зависит от его организации. Два пилотных проекта, запущенных сетью специализированных магазинов, позволили руководителям компании узнать много нового о том, как выбирать место для магазинов, подбирать персонал и контролировать эффективность, просчитывать объем инвестиций. Целью первого пилотного проекта было проверить концепцию супермагазина с высоким уровнем сервиса. Испытательной площадкой стал магазин с высокими показателями прибыльности. Дополнительно, чтобы поднять качество обслуживания, было нанято около 70 сотрудников; на реконструкцию супермаркета компания потратила 1,5 млн долл. В итоге уровень продаж взлетел невероятно высоко, но слишком большие затраты обесценили экономическую привлекательность концепции. К тому же, поскольку концепция была опробована только в одном, высокоприбыльном магазине, компания не могла точно предсказать, удастся ли и тем, у которых более скромные показатели, достичь такого же роста объема продаж. Эксперимент не стали распространять на все магазины сети.

Но вторая попытка оказалась удачной. Компания запустила пилотные проекты в нескольких магазинах, более типичных для сети. Испытывались два варианта концепции — с разными объемами инвестиций и ассортиментом. Проводила эксперимент небольшая многофункциональная команда, она же должна была продолжить его в других магазинах. Компания внимательно анализировала результаты, учитывая большой спектр финансовых показателей, в том числе рентабельность инвестированного капитала и чистую приведенную стоимость, оценивая реакцию потребителей, организовывая фокус-группы и наблюдая, как покупатели выбирают товары.

Компания следила за контрольными магазинами и обрабатывала результаты так, чтобы учитывалось падение объема продаж в расположенных недалеко от необновленных магазинах, реакция конкурентов и разница в издержках, обусловленная спецификой каждой торговой точки. В итоге в обновленных магазинах объемы продаж увеличились на 15%, и концепция была распространена на все остальные филиалы.

Как найти средства

Одна из самых важных сторон обновления — финансовая. Учитывая масштаб требуемых изменений и высокую интенсивность использования активов в розничной торговле, затраты на обновление могут оказаться непомерными. Компании, грамотно осуществляющие обновление, жестко контролируют операционные и капитальные затраты. Только так можно быстро получить отдачу и облегчить финансовое бремя обновления.

Быстро внедряйте удачные идеи. Пилотные проекты позволяют компаниям быстро опробовать целый набор идей. Успешные компании быстро внедряют прибыльные схемы, даже не дожидаясь воплощения всей концепции. Розничная компания, торгующая товарами повседневного спроса, проверяя сразу несколько идей усовершенствования продаж, увеличила объемы реализации напитков и кондитерских изделий без существенных преобразований в магазинах. Не дожидаясь завершения эксперимента, компания немедленно внедрила удачный опыт. Продажи и доходы от данной категории товаров выросли в ее филиалах на 5—10%.

Соотносите объем капиталовложений со способностью каждой торговой точки создавать стоимость. Реализуя пилотные проекты, компании видят, как и где новая концепция создает стоимость, и поэтому, зная, какую прибыль приносит тот или иной магазин, могут предусмотреть необходимый для каждого объем инвестиций. Сеть АЗС определяла объемы капиталовложений, исходя из типа запраvoyной станции и ее потенциала. Компания потратила 750 тыс. долл. на снос и реконструкцию станций средних размеров, которые нельзя было расширить, но у которых, по ее мнению, был высокий потенциал для совершенствования. Бесперспективные заправки были закрыты или выставлены на продажу, а большие станции с пунктами автосервиса — перепроданы меньше чем за 20 тыс. долл.

Разделите финансовое бремя. Компании, проводящие обновление, находят способы разделить финансовое бремя с теми, кто непосредственно заинтересован в их успехе, главным образом — с поставщиками и производителями. Они обычно поддерживают розничные компании, выпуская новые товары, проводя программы по продвижению товаров и исследованию предпочтений потребителей, предоставляя свои складские площади. Иногда помогают и государственные органы. Власти выделили деньги одной североамериканской компании на открытие школы розничного дела, в которой служащих самой компании, а также некоторых клиентов, поставщиков и сотрудников других «дружественных» розничных предприятий учили, как проводить обновление по разным направлениям — в обслуживании, рекламе, организации поставок.

Другие компании договариваются о налоговых льготах или уступках. Девелоперы торговых центров, заинтересованные в улучшении показателей работы обновленных магазинов, иногда снижают плату за аренду, сдают дополнительные площади по низким ценам, устанавливают новое оборудование и т.д. Идея состоит в том, чтобы повсюду искать источники финансирования и привлекать перспективных партнеров к реализации проекта обновления.



Информируйте потребителей

Обновляя концепцию, компания должна что-нибудь придумать, чтобы заставить потребителей забыть прежнюю концепцию и создать «нужные» эмоции и ожидания по отношению к новой. Иногда приходится искать новые рекламные ходы. Одна компания сменила рекламное агентство, потому что его сотрудники, несколько лет работавшие со старой концепцией, плохо воспринимали и претворяли в жизнь новые идеи.

Для каждой розничной компании важно наладить эффективное взаимодействие с потребителями в самих торговых точках. Разные компании применяют разные подходы к информационной политике и обучению персонала. Один из универмагов отдает предпочтение «каскадному» подходу, при котором менеджеров обучают в главном офисе и на местах, а они, в свою очередь, обучают продавцов. Другая компания использует презентации на местах.

Не останавливайтесь на достигнутом

Чтобы обновление концепции принесло успех, не останавливайтесь на достигнутом. Надо все время искать, проверять и внедрять новые идеи, которые помогли бы вам работать еще эффективнее.

Английская сеть аптек Boots в середине 1980-х годов перешла от крупного формата «Здоровье и домашний очаг» к более скромному «Красота и здоровье». Хотя переход был почти полностью осуществлен к 1990 г., Boots не переставала работать над концепцией обновления. В 1992 г. она открыла пробный продуктовый магазин в Лондоне. В 1993 г. основала аптеки в супермаркетах Sainsbury's и наняла консультантов по гомеопатии. В 1994 г., сделав ставку на идею здорового образа жизни, открыла в своих основных филиалах отделы полезных для здоровья продуктов и товаров. К 1995 г. Boots перезапустила производство косметики под собственной торговой маркой и учредила журнал — в нем потребители могли прочитать о новых товарах для здорового образа жизни, прежде всего компании Boots. В это же время были опробованы «карты постоянного покупателя» в Норвиче и новый дизайн магазина в Ноттингхэме. В 1996 г. в каждой аптеке появились пункты врачебной консультации, а также стартовала рекламная кампания, построенная на точно подмеченных тенденциях последних лет. Она проходила под девизом «Хорошее здоровье — прекрасный вид». В результате магазины Boots образца 1997 г. имели мало общего с магазинами десятилетней давности. Однако, как нередко бывает со всеми реформами, концепция так часто подправляется, что невозможно понять, где начинается одно усовершенствование и завершается другое.

Нет предела совершенству

Розничным компаниям необходимо научиться постоянно совершенствоваться. У некоторых компаний, например американской сети ресторанов Sizzler и супермаркетов A&P, в 1980-х дела пошли на лад, но едва их обновленные концепции начали устаревать, они упали духом. Те же, кто непрерывно оттачивал свои концепции, как, например, магазины Gap и аптеки Walgreens, удержали высокий уровень доходов (см. схему 6).

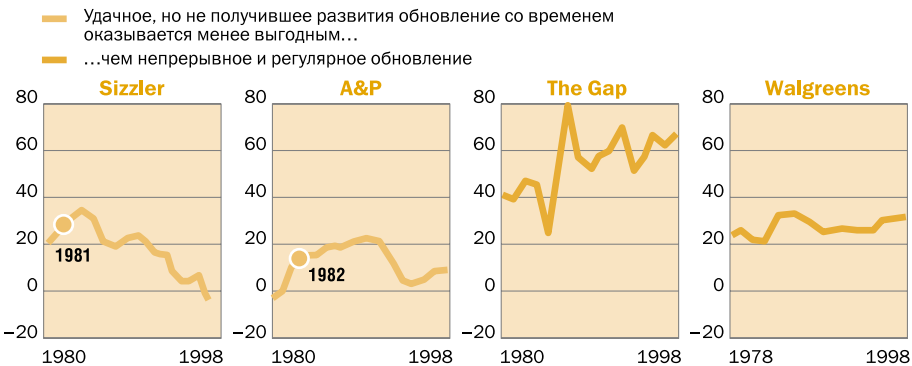
Для постоянного обновления розничному предприятию нужно соблюдать три правила.

1. **Никогда не останавливать процесс обновления.** Чтобы достигнуть успеха, надо всегда смотреть в будущее и искать новые решения, находить их, проверять и быстро внедрять.

Схема 6

Постоянное обновление лучше единовременного

Отдача на инвестиции до вычета налогов как процент объема продаж



Источник: McKinsey.

Сначала компании изучают положение дел в отрасли, чтобы понять, как изменились потребности потребителей или деятельность конкурентов и поставщиков. Компания Walgreens для этого исследует рынок, с помощью сложной системы слежения собирает информацию о том, что происходит в каждом конкретном магазине и с каждым отдельным товаром, сотрудники ее главного офиса активно взаимодействуют с продавцами. Американская сеть Smart & Final изучает предпочтения потребителей непосредственно в магазинах и отправляет своих сотрудников «на разведку» к конкурентам.

Выдвижение идей можно стимулировать формальными механизмами. В компании Smart & Final выработку идей рассматривают как неотъемлемую часть стратегического планирования. В одной сети



супермаркетов за это отвечает та же группа, которая разрабатывает концепцию развития. McDonald's поощряет сотрудников, высказывающих хорошие идеи (многие из них, например Чикен Макнагетс, стали частью концепции).

Большинство компаний быстро и без больших затрат проверяют самые многообещающие идеи в специально приспособленных для этого магазинах. У компании Wal-Mart есть несколько фирменных магазинов, где она вместе с производителями тестирует новое торговое оборудование, продукцию и варианты ее размещения; McDonald's запускает пилотные проекты в 20% своих ресторанов; а у продавцов бытовой техники и электроники Smart & Final и Circuit City есть экспериментальные магазины. Европейская сеть супермаркетов создала специальные команды, которые в магазинах изучают реакцию покупателей на новые идеи — от установки нового оборудования до появления новых приемов обслуживания.

2. Создавать гибкую систему управления активами. Непрерывно совершенствующиеся компании так управляют своими активами, чтобы получить больше свободы маневра. Творчески переосмыслив проблему управления активами, канадская сеть супермаркетов Loblaws в корне изменила традиционный подход: она владеет торговыми точками (продать их легко, а разорвать договор об аренде сложно), но оборудование (его можно переустановить, как только это потребуются) берет в лизинг. Wal-Mart покупает и арендует площади больше, чем ей нужно, но таким образом компания может в любой момент расширить объем торговли или преобразовать магазины в крупные торговые центры.

Со временем требования к расположению магазинов изменяются, поэтому компаниям необходимо эффективно использовать активы, чтобы иметь возможность быстро закрывать магазины и открывать новые. Обновив свою концепцию, Smart & Final оставила лишь 20 из 84 магазинов. Компания Lowe's за пять лет реорганизовала треть из своих 330 магазинов, после того как приняла новую концепцию, позволяющую ей успешно конкурировать с Home Depot.

Гибкое управление активами распространяется и на торговое оборудование. Реформируя свою деятельность, одна розничная компания оснастила торговые залы модульным оборудованием, которое можно легко демонтировать, переставить, а потом снова собрать.

3. Непрерывно обучать сотрудников. В компаниях, где постоянно обновляют концепции, рядовым работникам приходится часто приспособливаться к новым правилам торговли и потому — приобретать



новые навыки. Компания Smart & Final обучает персонал в специально созданном центре Smart University. Ее 26 инструкторов работают на местах — так можно вовлечь в процесс обучения больше сотрудников. Затраты частично компенсируются за счет государственного финансирования и платного обучения клиентов, производителей и сотрудников других розничных компаний.

В некоторых компаниях заводят персональные учетные карточки, чтобы изменить поведение всех сотрудников. Сеть АЗС изучила, что, где и как покупают ее клиенты, выдала всем своим сотрудникам, от старших менеджеров до уборщиц, учетные карточки с указаниями, как себя вести (например, сколько секунд приветствовать посетителей), чтобы новая концепция заработала и компания достигла финансовых целей. В карточках также были указаны целевые показатели деятельности. Сотрудников вознаграждали за достижение хороших результатов или перевыполнение плана. По мере развития концепции с помощью карточек можно было управлять поведением сотрудников и ставить перед ними новые задачи.

Вдобавок компании думают над тем, как увеличить свою производительность. Одна европейская розничная компания организовала ротацию персонала таким образом, чтобы все сотрудники смогли принять участие в работе группы, отвечающей за обновление концепции и внедрение новых идей. Включая в группу одновременно всего 4—5 человек, компания непрерывно обновляла свою концепцию и совершенствовала организацию.

Обновление концепции может придать компании новые силы и создать значительную стоимость. Это трудная задача, но решить ее можно, если творческий подход к выработке концепции дополняется железной дисциплиной и собранностью при ее реализации. Важно не ограничиваться одноразовой успешной акцией: удержаться в лидерах можно, лишь пристально следя за изменениями рынка, гибко управляя активами, проверяя и оттачивая концепции. Компании знают, что непрерывное обновление — залог успеха в розничной торговле.



Основные правила «обновленцев»

1. Поймите, почему покупатели приходят в ваш магазин. Узнав, куда еще кроме заправки автомобилисты заезжают по дороге на работу, сеть АЗС увеличила доходы, предложив своим клиентам дополнительные товары и услуги. Люди, естественно, предпочли покупать продукты, сдавать вещи в прачечную и брать напрокат видеокассеты в одном месте — на заправке, — вместо того чтобы тратить время на утомительные поездки по городу.

2. Поймите, как люди покупают. Розничная компания пришла к выводу, что покупатели интересовались тремя–четырьмя категориями товаров, но покупали только товары одной–двух. После того как компания перепланировала торговые залы и иначе разместила товары, люди стали покупать то, к чему прежде только присматривались. Это принесло реальные доходы.

3. Поймите, что означает ваш брэнд для покупателей, где вам доверяют, а где нет. Компания Sears славилась высоким качеством своего «мужского» ассортимента — инструментов и приборов, но ей удалось убедить представительниц слабого пола прийти и узнать Sears с «женской» стороны, купив неплохую одежду.

4. Поймите, что нравится (и не нравится) клиентам в ваших конкурентах. Smart & Final поняла, что, хотя клиенты отоваривались в больших магазинах из-за низких цен, им кажется неудачным их расположение, не нравятся их огромные торговые залы и ограниченность ассортимента. Компания решила открыть магазины меньшего размера, но которые находились бы ближе к потребителям и небольшим поставщикам. Попытка оказалась удачной.

5. Узнайте «кухню» конкурентов. Получив представление об организации дела у конкурентов, руководители Тасо Bell поняли, что затраты их компании на оплату труда и другие операционные издержки будут ниже, чем у конкурентов, если перевести часть производства на аутсорсинг. Таким образом, Тасо Bell удалось при привлекательных ценах добиться хороших финансовых результатов, а у конкурентов не нашлось достойного ответа.

6. Поймите, какие уникальные преимущества вашей компании нужно развивать. Сеть аптек выяснила, что покупатели выделяют ее среди других из-за «осведомленности в медицинских вопросах» и «прочных связей с клиентами». Основываясь на этой информации, компания в условиях жесткой ценовой конкуренции заняла особую нишу со своей



концепцией, в которой упор делался на вопросы здоровья, предлагая расширенный ассортимент товаров для здоровья и дополнительные консультации.

Статья была опубликована в The McKinsey Quarterly, 1997, № 2

Кэтрин Бай Бёрнс (Kathryn Bye Burns) — бывший сотрудник

Хелен Энрайт (Helen Enright) — бывший сотрудник

Джулия Фалстад Хейс (Julie Falstad Hayes) — бывший сотрудник

Кэтлин Маклафлин (Kathleen McLaughlin) — партнер, Торонто

Кристиана Ши (Christiana Shi) — директор Калифорнийского центра высоких технологий, Лос-Анджелес