

ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНОВ

НОВЫЙ ПОДХОД К ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И УПРОЩЕНИЮ ПРОЦЕССОВ



ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНОВ

Многие розничные компании в различных секторах уже запустили программы по оптимизации операционной деятельности, однако у нас есть все основания полагать, что многие из них упустили из виду значимость централизованных функций для повышения эффективности деятельности магазинов. Сделав ключевые повседневные процессы проще и быстрее, головной офис сможет обеспечить эффективность взаимодействия с клиентами и повысить мотивацию работников. В данной статье мы подробно объясняем, почему подобные действия необходимы, и приводим примеры из передового международного опыта.

Потребность в экономически эффективной операционной деятельности еще никогда не была так высока, ведь конкуренция со стороны интернет-магазинов и дискаунтеров так или иначе влияет на большинство секторов розничной торговли.

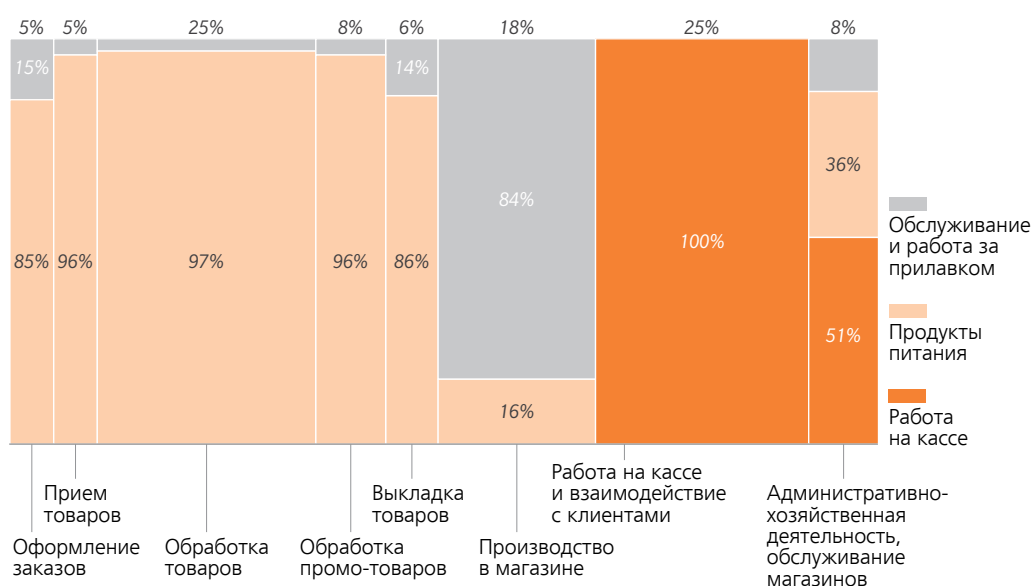
Чаще всего розничные компании стараются сократить затраты, рассматривая закупки, категорийный менеджмент, логистику и операционную деятельность по отдельности. Головные офисы также сокращают бюджет на оплату труда в надежде, что управляющие магазинами найдут выход из ситуации и смогут добиться поставленных целей. В результате розничные компании часто сталкиваются с ухудшением качества обслуживания клиентов и снижением мотивации персонала. Другой вариант развития событий – планирование бюджета и распределение рабочих часов в зависимости от выполняемых функций, однако такой подход зачастую неэффективен, так как магазины не обладают необходимой для этого базой сотрудников.

Мы считаем, что есть более подходящий способ сокращения затрат: нужно перестать рассматривать департаменты как разрозненные единицы и отдать предпочтение централизованному подходу, ориентированному на магазины, чтобы упростить решение задач и снизить затраты. Суть данного подхода состоит в том, чтобы сфокусироваться на взаимодействии персонала и клиентов, оценить возможность улучшения данного взаимодействия, анализируя процессы с точки зрения сотрудников магазинов и клиентов, и более эффективно сокращать сопутствующие затраты на операционную деятельность. Наш опыт показывает, что розничная компания со средним оборотом в 10 млрд евро может, повысив эффективность процессов, сэкономить около 100 млн евро за период от 6 до 12 месяцев. Преимущество данного подхода состоит в том, что он позволяет одновременно улучшить атмосферу в коллективе и уделить внимание взаимодействию с клиентами наряду с экономическими преимуществами.

КАК УЧЕСТЬ ПОТРЕБНОСТИ МАГАЗИНОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ РЕШЕНИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ

Чтобы добиться сокращения затрат во всех магазинах сети, главному офису необходимо в первую очередь проанализировать ситуацию и выявить основные причины недовольства клиентов и сотрудников, чтобы в дальнейшем работать над их устранением.

Рис. 1: Деятельность персонала в разбивке по отделам









Источник: Анализ Oliver Wyman

Прежде всего необходимо проанализировать, на что в действительности уходит время персонала в магазинах (см. Рис. 1). В этом вопросе трудно добиться полной прозрачности, поэтому потребуется провести довольно много времени в торговом зале, решая возникающие проблемы. Этот процесс также позволит сформировать ряд гипотез в отношении возможных действий. Основные вопросы:

- На что затрачивается больше всего времени?
- Сколько часов затрачивается тем или иным департаментом на определенные процессы?
- Какие меры оптимизации могут быть предприняты в дальнейшем?

На Рис. 2 приведены некоторые примеры типичных трудностей и возможные варианты решений.

Рис. 2: Решение трудностей, возникающих в магазинах






СИТУАЦИЯ	ПОЯСНЕНИЕ	РЕШЕНИЕ
 <p>Большие расстояния</p>	<p>Расстояния, которые приходится преодолевать сотрудникам магазинов, слишком большие (например, при пополнении товарного запаса или замене ценников на полках).</p>	<p>Сокращение расстояний благодаря расположению контейнеров с товарами на складе в порядке, совпадающем с выкладкой. Наличие у магазинов определенной свободы действий при составлении маршрутов для решения различных задач (например, для замены ценников). См. Пример 1.</p>
 <p>Время ожидания на кассах</p>	<p>Процесс оформления покупки неэффективен из-за ошибок в системе, частых вызовов менеджеров для внесения корректировок, штрихкодов, которые плохо поддаются сканированию, и др. Все это приводит к увеличению времени ожидания и недовольству клиентов.</p>	<p>Проверка читаемости и удобства расположения штрихкодов, а также проверка: соблюдения правил, технической инфраструктуры и квалификации кассиров. См. Пример 2.</p>
 <p>Недостаточная представленность товара</p>	<p>Отсутствие товаров на полках зачастую является следствием использования слишком сложных автоматизированных или наполовину автоматизированных систем размещения заказов, а также прочих инструментов, не несущих дополнительной пользы для персонала. Таким образом, запас товаров является недостаточным.</p>	<p>Выявление наиболее распространенных причин отсутствия товаров, проверка систем прогнозирования и инструментов для управления товарным запасом на наличие недостатков, а также, по возможности, корректировка параметров систем и упрощение используемых инструментов. См. Пример 3.</p>
 <p>Сложные промо-акции</p>	<p>Еженедельное проведение промо-акций усложняет операционную деятельность магазинов. Товары для промо-акций зачастую заказываются за несколько недель до их проведения, а системы прогнозирования несовершенны.</p>	<p>Прогнозирование в отношении промо-акций должно осуществляться централизованно с использованием продвинутых алгоритмов, чтобы магазины могли точно рассчитать необходимое количество товаров.</p>
 <p>Чрезмерная отчетность</p>	<p>Отчетность и выполнение КПЭ отнимают много времени и редко позволяют добиться реальных улучшений. Зачастую такие меры излишни.</p>	<p>Обеспечение связи между отделами в рамках структуры отчетности. См. Пример 4.</p>
 <p>Плохо отлаженная логистика</p>	<p>Доставка не осуществляется в оговоренные сроки, либо отсутствуют некоторые заказанные товары, либо товары плохо упакованы.</p>	<p>Внедрение соглашений об уровне сервиса, которые позволят магазинам более точно осуществлять операционное планирование и придерживаться высоких стандартов в отношении доставки. Это может привести к увеличению затрат в рамках цепочки поставок, однако эти затраты будут компенсированы экономией, которой смогут добиться магазины.</p>
 <p>Планирование работы персонала вручную</p>	<p>Управляющие магазинами составляют штатное расписание на скорую руку. Часто инструменты планирования работы персонала не очень удобны в использовании или малоприменимы в реальной жизни.</p>	<p>Сбор информации о методах работы, используемых в магазинах, а также разработка простого и удобного инструмента для планирования работы персонала с учетом потребностей каждого магазина и требований к рабочей силе.</p>
 <p>Учебные программы не пригодны для поставленных целей</p>	<p>Обучение персонала магазинов включает в себя много теории и мало практики, сотрудники не получают достаточного объема информации о передовых практиках, полезных советах и рекомендациях.</p>	<p>Привлечение персонала магазинов к разработке учебных программ. В идеале обучение должно проходить в торговом зале и включать в себя примеры из реальной жизни и передовые практики. Обеспечение постоянного взаимодействия отдела кадров и отдела продаж с магазинами с целью применения передовых практик и рекомендаций.</p>

Очень важно следовать установленному процессу, чтобы выявлять, приоритизировать, развивать и реализовывать имеющиеся возможности (см. Рис. 3).

Результаты, как правило, можно оценить уже через 6-12 месяцев. Среди наблюдаемых результатов:

- Сокращение количества человеко-часов на 10-20% благодаря повышению эффективности труда
- Увеличение доступности товара на полках и объема продаж примерно на 5%
- Повышение качества обслуживания клиентов
- Более низкие общие затраты в рамках всей цепочки поставок
- Повышение заинтересованности персонала в успешной деятельности компании.

Рис. 3: Пошаговое руководство по устранению неэффективных процессов в магазинах

1		Оценить текущую ситуацию, составить и проанализировать длинный список предложений, направленных на усовершенствование процессов в магазинах
2		Приоритизировать компоненты списка для нахождения оптимального решения (например, с осторожностью действовать в ситуациях, влекущих за собой значительные затраты для отдельных департаментов, но малые затраты для бизнеса в целом)
3		Обеспечить взаимодействие различных команд и функций
4		Запустить процесс оптимизации и отслеживать изменения: внедрить КПЭ и распределить должностные обязанности
5		Оценить прогресс по каждой инициативе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы полагаем, что розничные сети могут добиться значительного сокращения затрат, выявив и устранив все препятствия, возникающие на уровне головного офиса или из-за отсутствия взаимодействия между департаментами. Такой подход может принести осязаемые результаты уже в первые 6-12 месяцев. Можно также высвободить 10-20% времени персонала и перенаправить его на выполнение других задач, например, работу с клиентами. Показатель представленности товаров на полках можно увеличить примерно на 5%, сократив при этом объем упущенных продаж. Кроме того, если начать прислушиваться к персоналу, удовлетворенность сотрудников компании также начнет расти. Со временем все это приведет к повышению эффективности деятельности компании.

ПРИМЕР 1

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ И УСИЛИЙ, ЗАТРАЧИВАЕМЫХ НА ПОПОЛНЕНИЕ ТОВАРНОГО ЗАПАСА

СИТУАЦИЯ

Розничная сеть оценила расстояние от складского помещения до полок, требующих постоянного пополнения товарного запаса, и время, необходимое для преодоления этого расстояния. Выяснилось, сотрудники тратили четверть своего времени на пополнение товарного запаса.

РЕШЕНИЕ

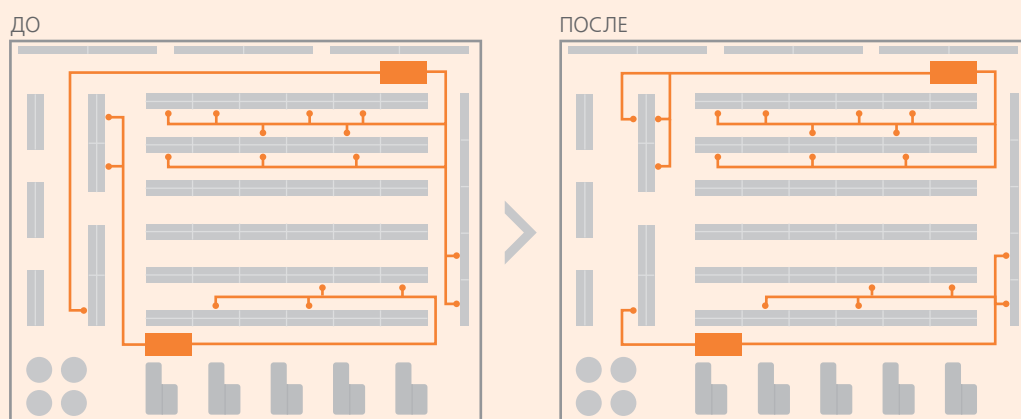
Сотрудники департамента логистики и управляющие магазинами вместе работали над оптимизацией процесса пополнения товарного запаса, стараясь упростить сбор товаров в складском помещении и сократить расстояние до полок (см. Рис. 3) Система хранения была реорганизована, порядок расположения товаров был приведен в соответствие со стандартной выкладкой в магазинах. Для этого были сформированы кластеры товаров, которые в магазинах располагались в непосредственной близости друг от друга. На складе такие товары также находились рядом.

РЕЗУЛЬТАТ

Расстояния, которые необходимо преодолевать сотрудникам для пополнения товарного запаса, сократились на 20%, а время, затрачиваемое на пополнение товарного запаса, сократилось на 10% (в неделю, на магазин). Постоянный контроль над сформированными кластерами товаров позволил с легкостью добавлять новые товары и вносить сезонные изменения в ассортимент.

Рис. 4: Сокращение расстояний, преодолеваемых при пополнении товарного запаса

РАССТОЯНИЯ, ПРЕОДОЛЕВАЕМЫЕ ДЛЯ ПОПОЛНЕНИЯ ТОВАРНОГО ЗАПАСА



НА **20%** СОКРАТИЛИСЬ РАССТОЯНИЯ
НА **10%** СОКРАТИЛОСЬ ВРЕМЯ, ЗАТРАЧИВАЕМОЕ НА ПОПОЛНЕНИЕ ТОВАРНОГО ЗАПАСА

Источник: Анализ Oliver Wyman

ПРИМЕР 2

СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ОЖИДАНИЯ НА КАССАХ

СИТУАЦИЯ

Большинство розничных сетей используют кассовые системы со встроенными элементами для обеспечения безопасности, чтобы предотвратить кражи и мошенничество. Использование таких мер предосторожности иногда требует присутствия менеджера для внесения корректировок, что может увеличивать время ожидания клиентов на кассе.

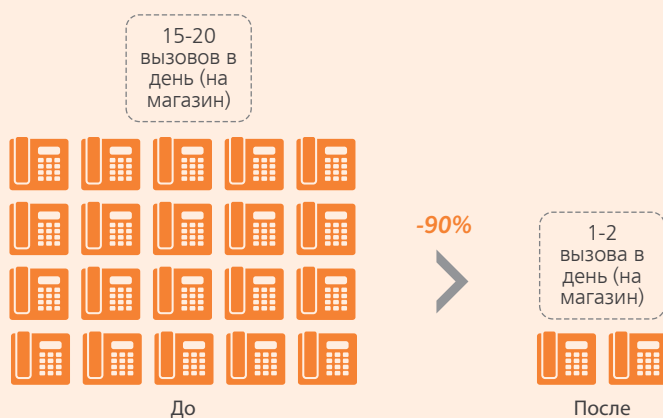
РЕШЕНИЕ

Мы порекомендовали составить список всех процессов, требующих присутствия менеджера, и проанализировать, как часто случались подобные ситуации и сколько времени заняло решение проблемы. Правила осуществления операций на кассах, сформулированные головным офисом, также были проанализированы. Были оставлены лишь самые необходимые из них. Например, компания отказалась от некоторых оповещений о необходимости внесения корректировок. Также были пересмотрены правила в отношении минимальной суммы покупки, при которой для внесения корректировок требуется присутствие менеджера.

РЕЗУЛЬТАТ

Как показано на Рис. 5, в результате мы добились сокращения количества вызовов менеджера на 90%, а риски при этом не выросли. Это позволило розничной сети сэкономить 5-10 часов работы менеджера и кассира в неделю и сократить время ожидания для клиентов на кассе.

Рис. 5: Изменение правил для повышения эффективности кассовых операций



Источник: Анализ Oliver Wyman

ПРИМЕР 3

СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОТСУТСТВУЮЩИХ ТОВАРОВ

СИТУАЦИЯ

Наличие товаров на полках является залогом удовлетворенности клиентов и позволяет избежать упущенных продаж (Рис. 6). Существует множество причин отсутствия товаров. Например, в одной из розничных сетей в 60% случаев товары отсутствовали по вине самих магазинов (проблемы с пополнением товарного запаса, заказ товаров вручную, неэффективная выкладка товаров и др.), а в 40% случаев отсутствие товаров было обусловлено процессами в головном офисе (Рис. 7).

РЕШЕНИЕ

Головной офис внес изменения в системы прогнозирования, изменил частоту поставок, внедрил более эффективные инструменты для управления товарным запасом. Обучение, проведенное среди сотрудников, отвечающих за наличие товаров, позволило им ознакомиться с возможными сценариями, а также получить ценные советы и рекомендации.

РЕЗУЛЬТАТ

Представленность товаров на полках увеличилась на несколько процентных пунктов, в особенности в сложные периоды перед праздниками. Внесение изменений в автоматизированные системы прогнозирования позволило сократить объем изменений, вносимых вручную. Процесс пополнения товарного запаса в целом стал более эффективным.

Рис. 6: Как клиенты реагируют на отсутствие товаров

ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА



Рис. 7: Какова причина отсутствия товаров на полках?



Источник: Анализ Oliver Wyman

ПРИМЕР 4

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

СИТУАЦИЯ

В то время как для большинства розничных сетей обработка больших объемов информации для формирования отчетности не является проблемой, довольно сложной задачей может оказаться выбор нужных данных. Во многих случаях отчетность и КПЭ закреплены за отдельными департаментами. Нам также известны случаи, когда формы отчетности двух департаментов должны были отражать одни и те же КПЭ, но выяснилось, что использовались разные подходы к расчету показателей. Разрозненная отчетность не позволяет отследить влияние принимаемых решений на деятельность других департаментов (например, влияние решений, принимаемых специалистами по продажам, на работу департамента логистики). На Рис. 8 показана ситуация, когда изменение планogramм категорийными менеджерами осуществлялось без учета того, сколько усилий потребуется для реорганизации полочного пространства.

РЕШЕНИЕ

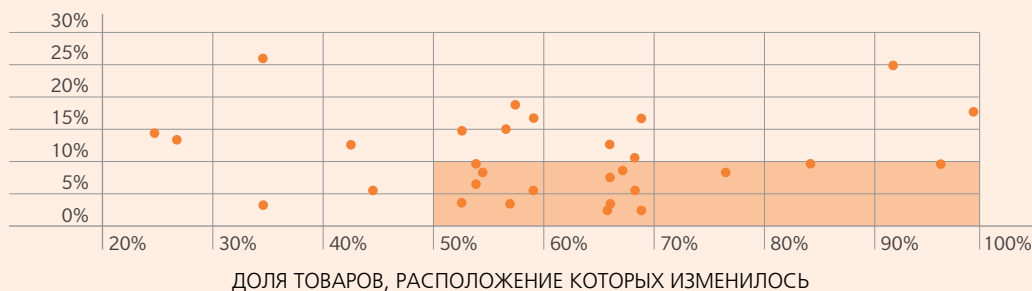
Мы выбрали довольно радикальный подход, который подразумевал отказ от всех имеющихся форм отчетности и создание новых шаблонов с нуля. Наша задача состояла в упрощении и упорядочении отчетности. Что касается планogramм, мы внедрили КПЭ, которые позволили продемонстрировать категорийным менеджерам в головном офисе фактическую стоимость внесения изменений в категории: половина внесенных в планogramмы изменений отразилась на расположении более чем половины товаров на полках, при этом в ассортимент было введено менее 10% новых товаров.

РЕЗУЛЬТАТ

В результате удалось добиться большей прозрачности процессов принятия решений. Благодаря новым КПЭ категорийные менеджеры поменяли свой подход к работе, ведь в действительности даже немногочисленные случаи введения и выведения товаров из ассортимента существенно влияли на расположение большого числа товаров на полках.

Рис. 8: Выявление неэффективных изменений за последние три месяца

ДОЛЯ НОВЫХ ТОВАРОВ



Примечание: Точка = одно изменение в планogramме

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СТАТЬИ



СТРЕМЛЕНИЕ К НУЛЮ

КАК ДОБИТЬСЯ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ ПИЩЕВЫХ ОТХОДОВ

Примерно треть всех производимых продуктов питания для человека портится или выбрасывается. Розничные компании часто рассматривают эти отходы как неизбежный факт. Однако, отходы - это последствия выбора покупателей. И ритейлеры имеют возможности для их снижения, улучшая работу с категориями и эффективность хранения. При правильном подходе, меры, направленные на сокращение отходов, могут принести производителям, розничным сетям и потребителям значительную выгоду. В данной статье мы рассматриваем три варианта решения данной задачи.

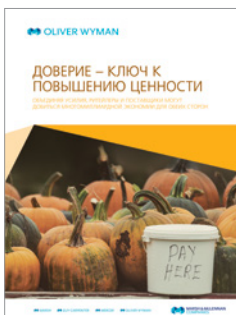


ОТКАЗ ОТ ЗАВИСИМОСТИ

ПОЭТАПНЫЙ ПЛАН СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛА ПРОМО-АКЦИЙ В ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЕ

В розничной системе наблюдается своеобразная зависимость от промо-акций: они помогают быстро справиться со сложными ситуациями, но в долгосрочной перспективе компании начинают зависеть от них, а отказаться от их использования становится практически невозможно.

В данной статье мы проанализируем, почему промо-акции стали использоваться в качестве меры для быстрого достижения результатов, и рассмотрим, каким образом их чрезмерное использование негативно влияет на розничные компании, производителей, покупателей и окружающую среду. Также мы рассмотрим план успешного отказа от данной зависимости, состоящий из шести этапов.



ДОВЕРИЕ – КЛЮЧ К ПОВЫШЕНИЮ ЦЕННОСТИ

ОБЪЕДИНЯЯ УСИЛИЯ РИТЕЙЛЕРЫ И ПОСТАВЩИКИ МОГУТ ДОБИТЬСЯ МИЛЛИАРДНОЙ ЭКОНОМИИ ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН

В нашей новой публикации мы рассказываем, как розничные компании и поставщики могут сформировать взаимовыгодные партнерские отношения, которые позволят противостоять давлению, вызванному колебаниями экономической конъюнктуры, быстро меняющимися потребностями покупателей и новыми регуляторными требованиями. Мы проводим параллели с другими международными рынками, где ритейлеры и поставщики вместе разрабатывают взаимовыгодные решения вместо того, чтобы стараться получить максимальную выгоду в ущерб компании-партнеру. Такое сотрудничество может принести миллиарды долларов совокупной маржинальной прибыли.

ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman – один из мировых лидеров в сфере управленческого консультирования, сочетающий широкий отраслевой опыт с экспертными знаниями в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и реструктуризации бизнеса.

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем рецепт успеха в розничной торговле: страсть к обслуживанию потребителей, постоянная нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

www.oliverwyman.com

КОНТАКТЫ

ДЖЕЙМС БАКОС
Руководитель международной практики
розничной торговли
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

НИК ХАРИСОН
Соруководитель практики розничной
торговли в Европе
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

МОСКОВСКИЙ ОФИС

ЕВГЕНИЙ РАГУЗИН
Практика потребительского рынка и
розничной торговли
evgeny.raguzin@oliverwyman.com
+7 495 787-70-70

Все права защищены