

# СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ: НА ПУТИ К НОВЫМ ВЕРШИНАМ

КАК СОКРАТИТЬ ЗАТРАТЫ НА 20–40% БЛАГОДАРЯ  
ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ



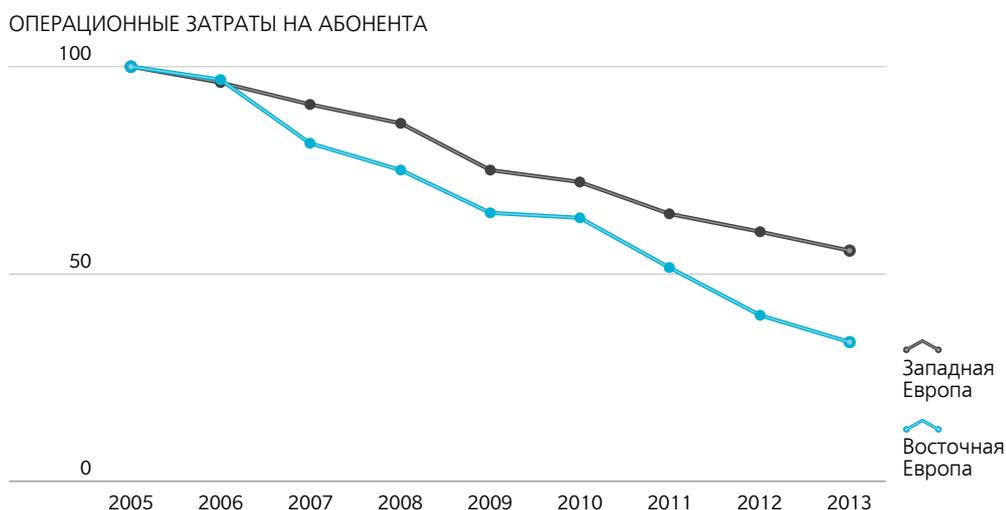
# СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ: НА ПУТИ К НОВЫМ ВЕРШИНАМ

*Сокращение затрат всегда стоит на повестке дня розничных сетей. Как правило, рост затрат всегда опережает рост цен, и бизнес вынужден постоянно придумывать новые способы сохранения текущего уровня прибыльности. Это зачастую приводит к тому, что компании начинают применять поэтапный подход, год за годом понемногу урезая фонд оплаты труда, проводя очередные переговоры с поставщиками и пересматривая смету расходов.*

*Подобные программы являются неотъемлемой частью ежедневной деятельности розничных компаний. Тем не менее, в сложившихся условиях этого становится мало.*

В условиях слабого спроса, избытка торговых площадей и сильной конкуренции со стороны компаний с экономически выгодными бизнес-моделями розничные сети должны полностью пересмотреть свой подход к управлению затратами и стремиться к более значительному сокращению затрат (например, не на 2%, как раньше, а на 20%). Многие компании в других отраслях уже прошли через этот этап: например, за последние десять лет операторы сотовой связи в Европе были вынуждены сократить затраты на абонента на 30% для сохранения рентабельности, поскольку средний доход с клиента существенно снизился (см. Рис. 1). Аналогичная ситуация наблюдается в банковской сфере: многие розничные банки минимизируют затраты за счет перехода на цифровые каналы обслуживания и сокращения количества отделений, в которых клиенты нуждаются все меньше и меньше.

Рис. 1: Операторы сотовой связи сократили операционные затраты на абонента на 30% менее чем за десять лет



Источник: UBS; Wireless Matrix (BoA, Merrill Lynch); Informa Telecoms & Media; CISCO; IEEE; Oliver Wyman

Впервые мы наблюдаем такое количество розничных сетей, готовых к радикальным переменам. Еще несколько лет назад лишь в немногих розничных сетях обсуждалась реализация программ, направленных на внедрение кардинальных изменений, сегодня же такие обсуждения ведутся повсеместно.

Каким же образом розничная сеть может изменить свой подход к оптимизации затрат? Один из способов показан на Рис. 2. В данном случае розничная сеть переходит от постепенного сокращения численности персонала головного офиса к использованию подхода с нулевой базой (zero-based), в рамках которого основное внимание уделяется задачам, действительно значимым для бизнеса.

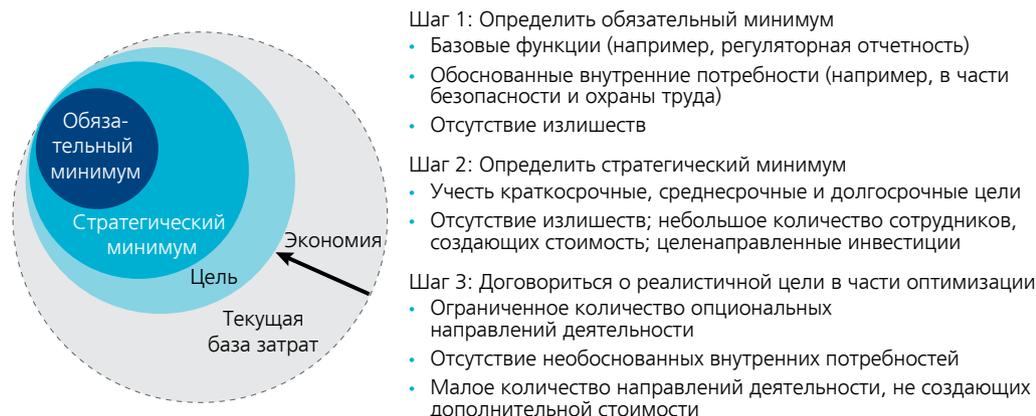
Также важно рассмотреть возможность существенного упрощения и автоматизации процессов – как внутренних, так и связанных непосредственно с обслуживанием клиентов. В этой области многому можно научиться у нового поколения розничных сетей, активно использующих цифровые технологии. Сейчас существуют компании, работающие исключительно через интернет, с оборотом свыше 1 млрд. долл. США и штатом всего в 200 человек. Конечно, традиционные участники рынка существенно отличаются от новых игроков, однако у последних можно многому научиться, ведь их подход к оптимизации процессов включает в себя аналитику и алгоритмы, позволяющие снизить затраты на персонал. В Примере 1 мы описываем процесс трансформации страхового бизнеса с использованием цифровых технологий.

В сфере розничной торговли сокращение ассортимента в категориях, где покупателям не принципиален большой выбор, позволяет существенно упростить многие процессы. В Примере 2 мы рассказываем, как один из дискаунтеров сократил ассортимент товаров в магазинах в среднем на 20%. Выводить товары из ассортимента следует с осторожностью. Негативное влияние на продажи можно минимизировать или даже свести к нулю, если сокращение ассортимента коснется взаимозаменяемых товаров и/или категорий, в которых клиентам не требуется большой выбор.

Подобное упрощение ассортимента позволяет оптимизировать цепочку поставок и операционные модели магазинов, что в итоге приводит к сокращению затрат.

Также одним из решений может стать оптимизация базы поставщиков, направленная на сокращение числа поставщиков и получение более выгодных условий поставки (более подробная информация содержится в нашей статье «Повышение доверия – ключ к повышению ценности» (More Trust Wins More Value). Некоторые розничные сети могут также вывести посредников из цепочки поставок и сконцентрироваться на работе с более прибыльными товарами собственных торговых марок.

Рис. 2: Три шага на пути к использованию подхода с нулевой базой



## ПРИМЕР 1

# СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

## СИТУАЦИЯ

Европейская компания, предлагающая продукты индивидуального страхования, столкнулась с оттоком клиентов, которые уходили к более продвинутым игрокам рынка. Компания пришла к выводу, что залогом успеха является внедрение цифровых технологий, и приняла решение развиваться в этом направлении, чтобы оптимизировать процесс ценообразования и операционную модель.

## ДЕЙСТВИЯ

Мы провели сравнительный анализ, сопоставив деятельность компании с деятельностью конкурентов на рынке страхования и продвинутых игроков других рынков. Это позволило руководству компании иначе взглянуть на ситуацию. Мы привели в пример компанию, обновляющую цены каждые 15 минут, и компанию, которой для обслуживания 750 000 полисов требуется лишь 30 специалистов по работе с клиентами.

Принимая во внимание результаты сравнительного анализа, мы помогли компании пересмотреть ключевые процессы. Одним из предложенных способов оптимизации было предоставление клиентам возможности направлять и отслеживать претензии через интернет-канал, другим – создание единого контактного центра для всех поставщиков. Мы также задействовали более терабайта данных и создали специализированный аналитический инструмент, который проанализировал 8 000 комбинаций факторов риска, 750 000 индикаторов и более 200 миллионов индивидуальных ценовых предложений. На основе данного анализа проводилась еженедельная оценка рисков для клиентов компании.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Компания получила значительные преимущества:

- За 18 месяцев были реализованы инициативы, позволившие компании сэкономить более 100 млн фунтов стерлингов
- Маржа увеличилась более чем на 5 п.п., что стало результатом динамического ценообразования и минимизации рисков
- Улучшилась способность компании оперативно реагировать на изменение цен у конкурентов

## ПРИМЕР 2

# СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ ЗА СЧЕТ УПРОЩЕНИЯ ПРОЦЕССОВ

## СИТУАЦИЯ

Американский дискаунтер, оказавшийся в трудной ситуации, пришел к выводу, что обширный ассортимент товаров усложняет текущие процессы, приводя к значительным затратам.

## ДЕЙСТВИЯ

Розничная сеть решила пополнять только запасы скоропортящихся товаров, которые не нужно резать или упаковывать непосредственно в магазинах. Оптимизируя ассортимент скоропортящихся товаров, мы отказались от товаров, по которым наблюдается большой объем списаний, и сделали акцент на поставке товаров из ближайшего к магазинам розничной сети распределительного центра, чтобы сократить логистические затраты.

Мы также сократили количество товаров, выставяемых на полки поштучно, и посоветовали использовать короба, которые можно выставлять прямо на полки, или, в некоторых случаях, небольшие паллеты (Рис. 3).

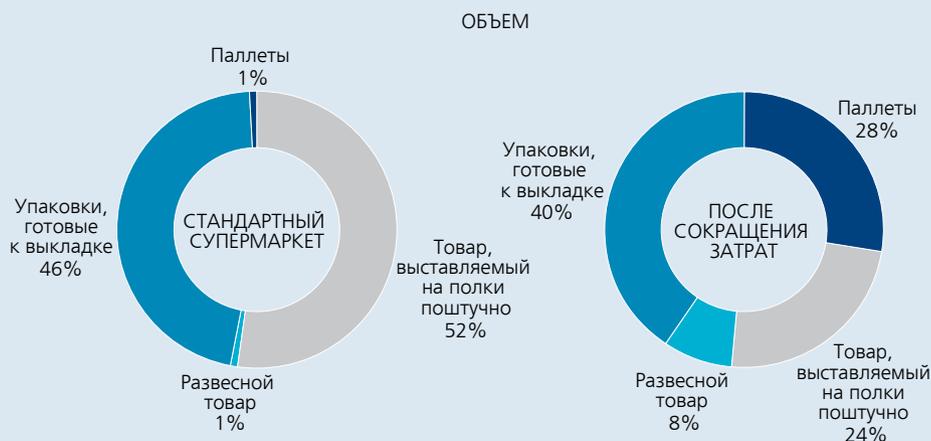
Для ускорения обслуживания на кассе мы поменяли расположение штрихкодов, чтобы информация считывалась с первого раза, и увеличили высоту касс самообслуживания, чтобы после сканирования штрихкода товары удобно было складывать в корзину.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Розничная сеть сократила количество различных товаров в магазинах на 25%, что позволило сократить:

- логистические затраты на 20%
- прочие затраты магазинов (например, затраты на коммунальные услуги, ремонт и уборку) более чем на 5%
- затраты на оплату труда в магазинах более чем на 30%

Рис. 3: Решения для быстрого и эффективного пополнения товарного запаса могут повысить операционную эффективность магазинов на 1–1,5%



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компании в других отраслях добились значительных результатов в области сокращения затрат, и розничным сетям следует брать с них пример. Конечно, для этого им следует мыслить более масштабно – серьезного сокращения затрат невозможно добиться за счет внесения незначительных изменений в существующую бизнес-модель. Розничным сетям придется начать все с чистого листа, забыв о том, как они подходили к решению данной задачи раньше. Трансформация ассортимента и услуг в соответствии с моделью, предполагающей низкий уровень затрат (например, за счет упрощения процессов или внедрения новых решений для самообслуживания), позволит розничным компаниям эффективно работать в будущем.

Конечно, на реализацию таких программ требуется время, но мы ожидаем, что в ближайшие несколько лет многие розничные сети решатся на подобный шаг.

## ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman – один из мировых лидеров в сфере управленческого консалтинга, 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](http://www.oliverwyman.com)

## КОНТАКТЫ

### ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель международной практики розничной торговли

[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)

+49 89 939 49 441

### РИЧАРД МАККЕНЗИ

Соруководитель практики розничной торговли в Азии

[richard.mckenzie@oliverwyman.com](mailto:richard.mckenzie@oliverwyman.com)

+852 2201 1703

### НИК ХАРРИСОН

Соруководитель практики розничной торговли в Европе

[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)

+44 20 7852 7773

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Все права защищены.