

Производительность труда в ритейле

Вопрос о производительности труда в ритейле сегодня актуален, как никогда, и требует серьезного подхода.



Екатерина Шустер

Управляющий партнер компании Retail4Retail

Закончила МВА в Техническом университете Карлсруэ. 7 лет проработала в области customer service в лидирующих немецких компаниях. В 2005 г. вернулась в Россию, сначала работала в ритейле, теперь – в ритейл-консалтинге.

www.retail4retail.ru

Значительная часть мира затронута очередными волнами экономической нестабильности, и главная проблема для многих государств – дефициты бюджетов, ставящие порой эти страны на грань дефолта. Европейский подход к решению проблемы – повышение финансовой дисциплины и ограничение средств, которые государство направляет в «бюджетную» сферу. Уменьшение количества рабочих мест и понижение зарплаты усиливают риск возникновения рецессии. Кризис сопровождается ростом цен на продукты. Перспективы дефицита продуктового сырья – сигнал для немедленных действий финансовых инвесторов. Спекулятивные инвестиции в стоки сырья могут оказаться прибыльными и безрисковыми. Вследствие этого можно планировать даже более значительный рост цен на продукты, чем ожидалось бы из сравнения объема спроса и предложения. Скорее всего, ритейл почувствует это в конце 2012 г. и в 2013 г.

Ритейлерам придется действовать в усложнившихся условиях рынка. Покупательское поведение среднестатистического посетителя магазина окажется под «двойным» ударом, включающим в себя более осторожный подход к тратам в общем и противостояние росту цен покупательской корзины. Вновь повторится сценарий 2007–2008 гг. Поэтому сети, сумевшие сформировать и удержать имидж самой лучшей ценовой выгоды, выиграют, а те, которые не будут убедительны в создании ценового имиджа, столкнутся со значительным отрицательным LfL (падение продаж like for like).

Создание ценового имиджа и изменения покупательской корзины могут привести к снижению маржинальности. Для сохранения прибыльности необходимо будет это компенсировать заранее продуманным и запланированным снижением затрат. Иначе ваш бизнес потеряет экономический смысл, а собственники сетей начнут искать возможности продажи предприятия.

Две главные составляющие затрат традиционной торговли:

- трудозатраты
 - недвижимость (аренда, покупка, строительство).
- Именно на них приходится 70% всех операционных расходов.

При этом трудозатраты можно понизить в результате увеличения самой производительности (объемов работы, выполняемой человеком в час «throughput by man-hour»).

График 1. Ранжирование проблем, названных руководителями 12 сетей в качестве главных ограничений роста производительности труда.

1	Текучка персонала	В 7 сетях указали как причину №1
2	Отсутствие практики/знаний, которые позволяют решить задачу роста производительности	В 12 сетях указано, как одна из 3 главных причин
3	Низкое вовлечение производителей в вопросы производительности труда в ритейле (в основном, проблемы упаковок, интеграции обмена данными, надежности снабжения)	
4	Логистика (недостаточная или отсутствие интеграции (РЦ))	
5	Недостаточно развита система данных (IT)	

График 2. Сравнительная таблица показателей производительности.

Производительность, измеренная как объем продаж месяца, отнесенная к количеству человеко-часов, отработанных всем персоналом магазина в течение месяца (данные за период 3–6 месяцев 2011 г.)

Обзор 18 сетей Европы и 12 сетей России

Данные в € в час

	EU		RU	
	Лидеры	Средние показатели	Лидеры	Средние показатели
Гипермаркеты	5100	3900	4350	3050
Супермаркеты	3500	3200	2850	2050
Дискаунтеры	12900	9300	нет данных	

Мы провели масштабное исследование 23 торговых сетей, чтобы понять, с какими проблемами в области персонала и производительности труда сталкиваются российские ритейлеры. Предлагаю подробнее ознакомиться с его результатами, чтобы понимать, как можно снизить расходы в области трудовых затрат.

В ходе контактов и проектных работ с 23 сетями (членами СНГ и вне Союза) 21 из них отметила вопрос производительности труда и стабильности персонала как главную проблему (см. график №1). Задача повышения производительности труда представлена в графиках 2 и 3, где даны показатели производительности (средние и самые высокие) по типам форматов и в разбивке EU/Россия, а также изменения показателей производительности по 3 ключевым типам ритейла (супермаркет, гипермаркет, дискаунтер) за последние 10 лет с учетом инфляции и с учетом роста заработных плат на рынках (EU).

Главные пункты плана достижения высокой производительности труда

Текучка персонала

В большинстве сетей среди рядового персонала преобладает контингент, который мигрирует между компаниями, часто меняя работу. В 17 сетях цикл ротации рядового персонала – меньше 1 года. Если взять для примера штат, в котором состоит 40 человек основного персонала, то получится, что каждую неделю кто-то увольняется, а кого-то принимают.

В такой динамике изменения персонала невозможно сформировать лояльность. Независимо от того, как построены процессы в магазинах, при такой скорости изменений достижение высоких показателей производительности невозможно. «Краткосрочный» сотрудник – это 30%–40% времени низкой эффективности:

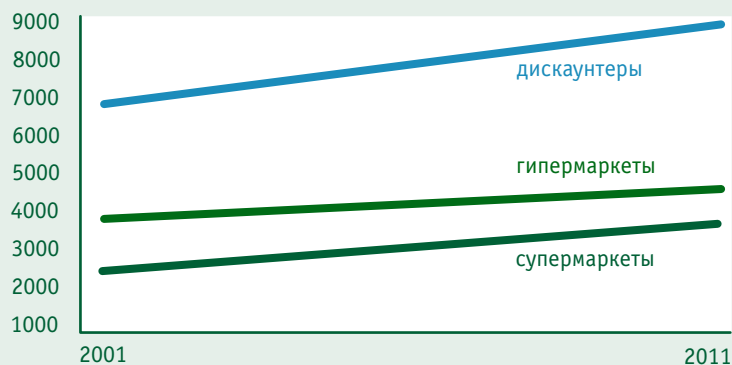
- период низкой эффективности работы во время обучения;
- момент и период, когда сотрудник приходит к решению (не всегда сразу же информируя руководство) о поиске другого места работы – соответственно, с этого времени неизбежно снижение эффективности (нет отдачи для работодателя, которого решил покинуть).

Как решают этот вопрос в Европе

Более 80% сетей (подавляющее большинство международных и значительная часть европейских локальных продуктовых сетей) используют вместо простых, краткосрочных систем мотивации (ежемесячные премии) системы средне- и долгосрочные или комбинированные краткосрочные со средне- и долгосрочной составляющей.

В простом представлении это выглядит так: каждый месяц работы, каждое выполнение периодических задач (планы продаж, лимиты списаний и т.д.) перекладывается на премиальную часть, которая выплачивается каждый месяц и накапливается на своеобразном счете сотрудника. Чем дол-

График 3. Тренды роста средних показателей производительности (измеренных, как объем продаж, разделенный на количество человеко-часов данного периода)



Сравнительные данные темпов роста стран Европы (EU25):

Рост средней заработной платы в периоде 2011-2012 – в среднем, 1,97% в год

Инфляция в периоде 2011-2012 – в среднем, 2,1% в год

Данные: Евростат

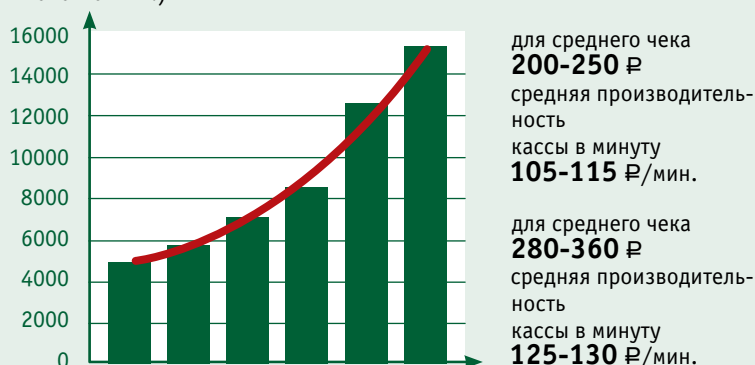
График 4. Производительность труда на кассах

- при одинаковом, среднем уровне обучения кассиров,
- при выполнении основных технических требований (надежность сканирования, наличие размена и т.д.).

Разница в производительности между сетями связана с размером среднего чека.

Нет возможности прямо составить сравнительный бенчмаркинг без учета фактора среднего чека.

Анализ усредненных данных сетей – сгруппированных по объему среднего чека (данные 22 локальных сетей, за исключением данных и сетей с крайне высокими и крайне низкими показателями/данные 2010-2011 гг.)



для среднего чека **200-250 руб.**
средняя производительность кассы в минуту **105-115 руб./мин.**

для среднего чека **280-360 руб.**
средняя производительность кассы в минуту **125-130 руб./мин.**

Эффективное время работы кассира, в среднем

(реальное распределение – при использовании гибкого графика и планировании времени соответственно потоку покупателей)

88%

время эффективной работы кассира (обслуживание, продажи)

12%

«потерянное» время (жалобы, пояснения, подготовка и закрытие кассы, передача кассы другому кассиру и т.д.)

График 5. Производительность приемки

Критический фактор работы приемки – сбалансированный план заказов и поставок.

Нет возможности эффективной организации процесса приемки супермаркета для модели снабжения, в котором количество поставок, особенно при одних разгрузочных воротах, превышает 20 в день!

Условия увеличения производительности приёма		
• Рекомендованный подход к графику поставок	Лимит 15-18 поставок в день для средних супермаркетов – 800-1000 м ² (одни ворота приемки)	10-12 поставок для малых магазинов (300-600 м ²)
<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость логистической интеграции «сухих» через РЦ. • Консолидация их поставок – одна поставка ассортимента РЦ • Поставки ежедневные – трансфер товара с приема прямо к пополнению в зале. • Прием без контроля паллет / отправленных с РЦ. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Установка и мониторинг целевых параметров скорости приемки – определение времени на процесс – от открытия ворот / прибытия грузовика; до закрытия ворот / отъезда грузовика – для данного объема поставки. 		

Выборочная проверка количества / нет проверки количества для поставок с собственного РЦ (Средние показатели Европы, достигаемые лидирующими сетями средних магазинов в России)

Производительность «чистой» приёмки, ₺ в час	
приём «чистый»	70 000
Реальное распределение времени работы ГЗ	
чистый приём	45%
Другое (документы, передача товара в зал, возврат тары и т.д.)	55%
«Реальная» производительность приёмки	
приём «реальный»	38500

Соответственно, для приёма суммарного объема поставок

Не включает работы супервайзера и сотрудника контроля/охраны

Объём, ₺	Необходимое число человеко-часов
200 000	4,4
300 000	6,6
400 000	8,8
500 000	11

График 6. Производительность прилавка

Нет детального бенчмаркинга работы производства прилавка

Среднее время обслуживания одного покупателя

- Горячие блюда.....370 секунд
- Салаты/ холодные блюда180 секунд
- Нарезка..... 160 секунд

(данные 3 сетей России) - усредненные, 2011 г.

Выделяется разница между ритейлом Европы и России:

В длине прилавков (в России длиннее)

Количестве продавцов прилавка (в России больше)

Выделения части прилавков – как открытые – для самообслуживания (в России значительно меньше)

ше и лучше работаешь, тем больше накапливается. Таким образом, те, кто лучше знают свою работу и рабочие процессы, накапливают больше. Использовать эти пункты можно в определенном алгоритме и интервалах, которые ограничивают текучку персонала и значительно увеличивают средний период работы в одной сети (на сегодня в Европе, по данным исследования 5 стран и 8 сетей, этот период превышает 4,5 года – текучка в 4,5 раза меньше, чем текучка в российской торговле).

Если определить для себя основные процессы, происходящие внутри магазина, и понять, какие возможности увеличения производительности существуют на каждом этапе, картина получится следующей:

- Работа касс: ограничение возможностей может быть сильно связано с:
 - техникой
 - средним чеком (подробнее: график №4).
- Прием поставок: огромные возможности, связанные со «спонтанной логистикой» в локальных сетях России и низкой степенью оптимизации;
 - из-за самой переработки матрицы, графика поставок, параметров запаса и мест его размещения в магазине (что на полках/что в подсобках);
 - возможности увеличения производительности даже до +130 (подробнее: график №5).

• Пополнение:

- Оптимизация матрицы, параметров запаса, графика поставок, графика пополнений и главной организации IN-STORE -LOGISTICS (где размещен запас, как размещен, какими средствами перевозится внутри магазина – надеемся, не покупательскими тележками, – как прописан сам процесс пополнения и инструкция по пополнению, какие планыграммы)
- Возможности увеличения производительности – от 70% до 150%. Другими словами, вы можете тот же самый объем пополнять, используя в два с половиной раза меньше трудозатрат, если процесс пополнения организуете по современным стандартам ритейла.

- Работа продавцов (прилавков в магазине)
 - Здесь возможности связаны не столько с изменением процессов, сколько с изменением стандартов. В подавляющем большинстве сетей России длина/объем ассортимента прилавочной торговли значительно больше, чем в сетях Европы. В то же время все, наверное, согласятся, что в сетях Европы (особенно в супермаркетах) акцент на FRESH сильнее. Это, наверное, какой-то миф, что без десятков салатов, десятков блюд и т.д. нельзя создать хорошего магазина. Предлагаем посмотреть на данные по продажам, контролю качества, данные по списаниям, а лучше всего провести время в зале и понаблюдать несколько часов за поведением покупатель у прилавка (подробнее: график №6) ■

Текст подготовлен на материалах компании «Retail4Retail», при поддержке ее учредителя Павла Прокопа.

Все фотоматериалы, проектные визуализации, графики и данные, использованные в материале, предоставлены компанией Retail4Retail.