

СТРЕМЛЕНИЕ К НУЛЮ

КАК ДОБИТЬСЯ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ ПИЩЕВЫХ ОТХОДОВ



СТРЕМЛЕНИЕ К НУЛЮ

Примерно треть всех производимых продуктов питания для человека портится или выбрасывается, а это почти 1,3 млрд тонн еды в год, что в денежном выражении соответствует 907 млрд долларов США. Во всем мире — как со стороны правительств и представителей торговой отрасли, так и со стороны потребительского сообщества — все острее ощущается необходимость найти решение этой проблемы. При этом вероятность свести пищевые отходы к нулю утопична.

Нулевой уровень отходов — это недостижимая цель, к тому же она потребует резкого сокращения представленности товаров на полке, следовательно, ограничения выбора потребителей. Однако, возможность уменьшения отходов велика, и при правильном подходе, меры, направленные на сокращение отходов, могут принести производителям, розничным сетям и потребителям значительную пользу.

Если розничные сети улучшат свежесть продаваемых товаров и увеличат их срок годности, это позволит не только сократить отходы на уровне потребителей и повысить уровень удовлетворенности покупателей, но и добиться снижения операционных расходов и сокращения отходов на уровне розничной компании.

Помимо этой экономии, те розничные компании, которые будут успешно работать над повышением свежести ассортимента, также смогут увеличить свои продажи и долю рынка и сформировать более положительный образ в глазах покупателей. Например, при снижении уровня пищевых отходов с 2% до 1,5% от объема продаж, средняя розничная компания с чистой маржой на уровне 3% сможет получить рост чистого дохода на 17%.

Мы совместно с Группой по вопросам товарных потерь и представленности товаров объединения ECR изучили, как сокращение пищевых отходов влияет на представленность товаров и наоборот. В этой связи мы инициировали крупное международное исследование, за проведение которого отвечал Технический университет Эйндховена (Нидерланды), лидер в области исследований розничного сектора. Результатом этого проекта стала выработка трех ключевых рекомендаций для компаний розничного сектора, направленных на обеспечение баланса между сокращением отходов и увеличением продаж.

Полный отчет вы найдете по ссылке www.ecr-shrink-group.com.

МЕТОДОЛОГИЯ

В исследовании приняли участие 3 крупных европейских компании продовольственной розницы. Они предоставили данные по 17 000 товаров в 27 магазинах, которые затем анализировали по категориям «кулинария», «фрукты и овощи» и «свежее мясо», на долю которых приходилось около 50% общих продовольственных отходов участников исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ: ГДЕ ДОСТИЖИМЫЙ МИНИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ?

Исследование пришло к трем основным выводам:

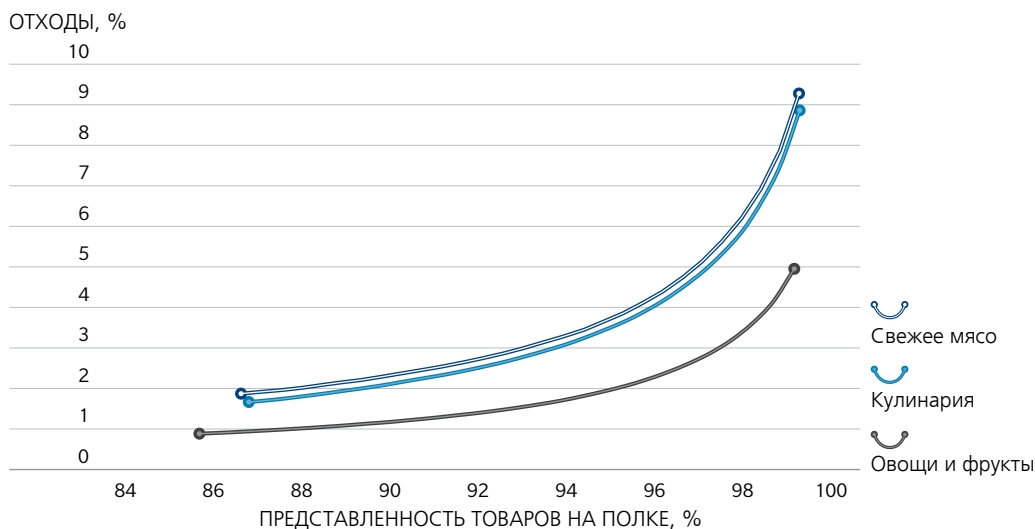
1. Баланс между сокращением отходов и поддержанием представленности товаров зиждется на компромиссе.
2. Существует простой и точный способ прогнозирования уровня отходов.
3. Высокий уровень отходов не всегда означает, что у компании есть существенный потенциал улучшения ситуации.

1. БАЛАНС МЕЖДУ СОКРАЩЕНИЕМ ОТХОДОВ И ПОДДЕРЖАНИЕМ ПРЕДСТАВЛЕННОСТИ ТОВАРОВ ЗИЖДЕТСЯ НА КОМПРОМИССЕ

Хорошо известно, что более высокие показатели представленности товаров в магазине с большой вероятностью ведут к увеличению объема отходов.

В рамках исследования удалось провести количественную оценку взаимосвязи между тремя категориями скоропортящихся товаров (см. Рис. 1). Анализ также показал, как варьируется минимальный прогнозируемый уровень отходов по категориям, даже при сохранении одинакового уровня представленности товаров.

Рис 1: Товары с одинаковым уровнем представленности на полке могут различаться по уровню отходов



Источник: Исследование и аналитика Группы по вопросам товарных потерь и представленности товаров объединения ECR и Oliver Wyman

Эти результаты свидетельствуют о том, что верное определение целевого показателя по представленности товара играет важную роль. Если этот показатель завышен, возникает риск избыточных отходов. При этом если компания ставит перед собой агрессивную цель по сокращению отходов, это может негативно сказаться на показателях представленности товаров на полке, упущенных продаж и удовлетворенности покупателей. Выбор правильного целевого показателя зависит от категории и магазина и может в дальнейшем корректироваться.

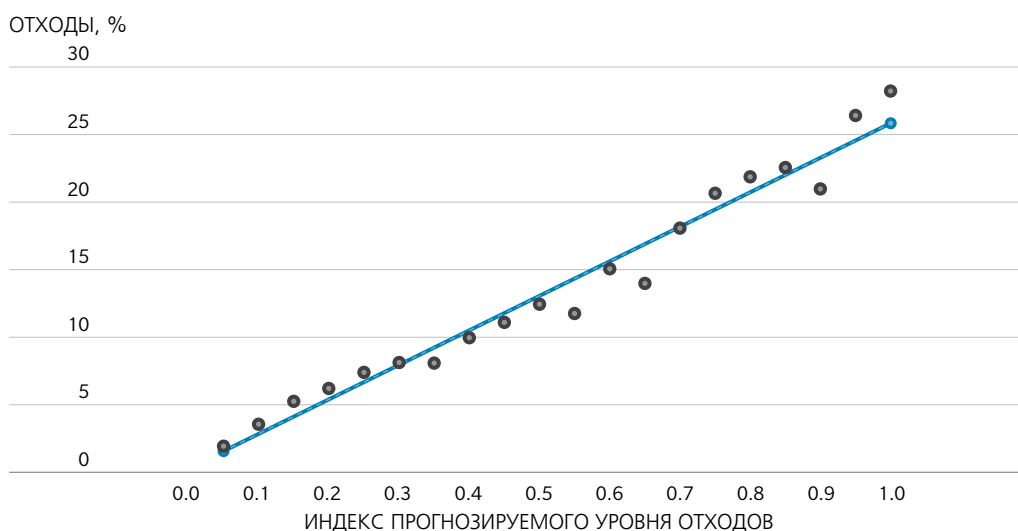
2. СУЩЕСТВУЕТ ПРОСТОЙ И ТОЧНЫЙ СПОСОБ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УРОВНЯ ОТХОДОВ

Зная показатели среднего ежедневного спроса на товар, размер фасовочной коробки и срок годности, можно рассчитать индекс прогнозируемого уровня отходов на уровне фасовочной коробки по каждому товару. Чем выше этот показатель, тем выше вероятность того, что товары в коробке не будут проданы до истечения срока их годности. Чем ниже этот показатель, тем быстрее будут продаваться товары в коробке, что способствует сокращению уровня отходов. Это эффективный индикатор, который помогает понять, какой уровень расходов можно ожидать по каждому товару в магазине (см. Рис. 2).

3. ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ОТХОДОВ НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ, ЧТО У КОМПАНИИ ЕСТЬ СУЩЕСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УЛУЧШЕНИЯ СИТУАЦИИ

Сравнительный анализ 27 магазинов выявил значительные расхождения уровня отходов в категории «фреш». Часть этих расхождений объясняется различиями в дневных продажах магазинов, размере используемых фасовочных коробок и сроками годности товарных запасов. Чтобы учесть эти факторы, эффективность магазина (которая оценивалась как уровень представленности товаров и доля отходов) сравнивали с прогнозируемым уровнем отходов. Такой подход учитывает и ключевые характеристики (например, ассортимент, средний уровень спроса за день и срок годности), которые варьируются как от магазина к магазину, так и от категории к категории.

Рис 2: Средний уровень отходов и индекс прогнозируемого уровня отходов



Источник: Исследование и аналитика Группы по вопросам товарных потерь и представленности товаров объединения ECR и Oliver Wyman

Благодаря этому, можно соотнести фактические показатели каждого магазина с прогнозируемым уровнем отходов — разница между минимальным прогнозируемым уровнем отходов и фактическими показателями свидетельствует о величине потенциала улучшений (см. Рис. 3).

На примере результатов видно, что высокий уровень отходов не обязательно свидетельствует о том, что у компании действительно есть существенный потенциал по его снижению. Однако в то же время магазины или категории с низким уровнем отходов могут значительно отставать от оптимальных показателей. Если розничные компании ошибутся, выбрав магазины с незначительным потенциалом улучшений, то меры по снижению уровня отходов могут быть безрезультатными или даже иметь негативные последствия. Для успешной реализации существующего потенциала крайне важно определить именно те магазины или категории, у которых действительно есть такой потенциал.

ТРИ СПОСОБА СОКРАЩЕНИЯ ОТХОДОВ

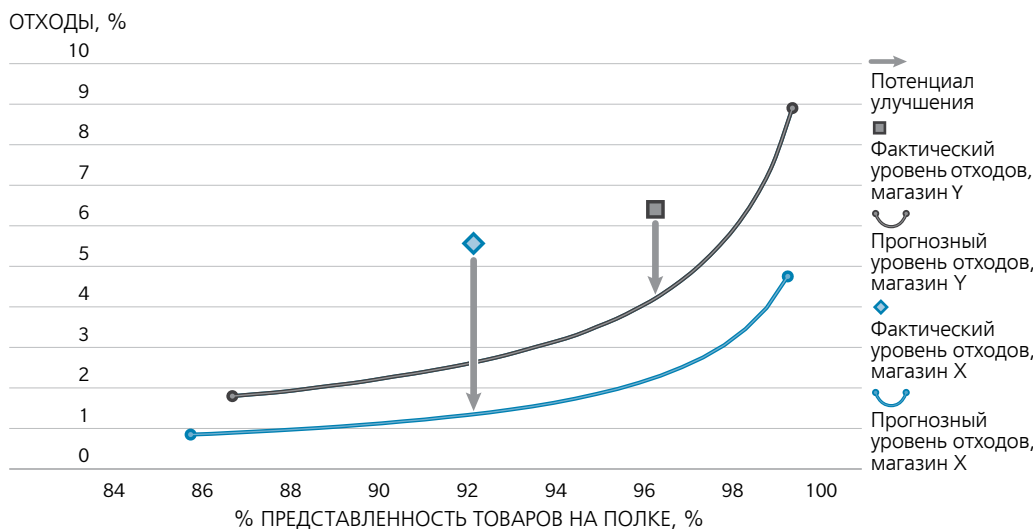
В результате исследования определили три способа, которые помогут сократить уровень отходов в категориях «фреш», это: определение правильных целей по уровню отходов и представленности товаров, определение магазинов и категорий с максимальным потенциалом улучшения и увеличение срока годности.

1. ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛИ ПО УРОВНЮ ОТХОДОВ И ПРЕДСТАВЛЕННОСТИ ТОВАРОВ

Определение целевого показателя представленности товаров на полке — это решение стратегического характера. Для розничных компаний, ориентированных на высокий уровень клиентского сервиса, данный показатель для продовольственных товаров длительного хранения составляет, как правило, 98%. Однако в отношении скоропортящихся товаров подобные компании обычно устанавливают более низкие целевые показатели, поскольку их представленность напрямую влияет на уровень отходов.

Для определения оптимального баланса между представленностью и сокращением уровня отходов расчет прогнозируемого уровня отходов поможет компаниям в полной мере понять, какие последствия будет иметь повышение или понижение целевого показателя представленности.

Рис 3: Фактические показатели отходов в категории «фреш» по 2 магазинам относительно прогнозного уровня



Источник: Исследование и аналитика Группы по вопросам товарных потерь и представленности товаров объединения ECR и Oliver Wyman

Для разных групп товаров в ассортименте магазина свойственны разные целевые показатели. Например, для неходовых товаров с коротким сроком годности целевой показатель представленности на полке должен быть существенно ниже, чем для ходовых товаров со средним или долгим сроком годности, а целевой показатель по уровню отходов — выше.

Дифференциация целевых показателей дает массу преимуществ: как показало исследование, дифференцированные показатели для ходовых и неходовых товаров помогают снизить уровень отходов на 12% или добиться повышения представленности товаров на полке на 1,3% относительно показателей при едином подходе.

2. ОПРЕДЕЛИТЕ МАГАЗИНЫ И КАТЕГОРИИ С МАКСИМАЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ УЛУЧШЕНИЯ

Индекс прогнозируемого уровня отходов легко рассчитать, и это очень эффективный показатель для прогнозирования. Категорийные менеджеры, управляющие цепочкой поставок, специалисты по закупкам и поставщики могут легко определить товары с высоким индексом прогнозируемого уровня отходов и согласовать перечень тех, с которых они начнут работать над снижением уровня отходов.

Кроме того, работа в этом направлении способствует правильному построению диалога между функциональными подразделениями. Коробки более крупного размера помогут снизить затраты на логистику, но в чем смысл такого снижения затрат, если половина товаров из коробки регулярно уходит в отходы?

Сравнительный анализ также помогает определить магазины и отделы категории «фреш» с максимальным разрывом между фактическими и прогнозными показателями уровня отходов. Результаты можно использовать как отправную точку для внедрения передовой практики в низкоэффективных магазинах.

3. УВЕЛИЧЬТЕ СРОК ГОДНОСТИ

Увеличение срока годности скоропортящегося товара всего на 1 день имеет значительный положительный эффект. Для категорий товаров со сроком годности не более 8 дней дополнительный день срока годности способствует сокращению уровня отходов на 42,8% или росту представленности на 3,4%.

Эффективным способом увеличения срока годности в категориях «фреш» является отказ от требований минимальных размеров заказа в центре дистрибуции, благодаря чему обеспечивается максимальная гибкость поставок. При этом компании должны понимать, что подобные меры влекут за собой усложнение операционных процессов и рост затрат. Однако потенциал снижения уровня отходов может иметь внушительные масштабы: в приведенном нами примере удалось, благодаря данному подходу, добиться сокращения отходов на 32,5%, а роста представленности — на 2%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Розничные компании зачастую воспринимают уровень отходов как неизбежность, хотя это — вопрос выбора. У них есть масса возможностей, чтобы добиться сокращения отходов, роста эффективности на уровне категорий и магазинов и увеличения своих доходов. Однако достичь успеха в этом направлении можно лишь за счет нахождения правильного баланса между уровнем отходов и представленностью товаров и полного понимания, какие именно области недостаточно эффективны и нуждаются в улучшении.

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

КОНТАКТЫ

ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель международной практики розничной торговли

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

НИК ХАРРИСОН

Соруководитель практики розничной торговли в Европе

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 20 7852 7773

РИЧАРД МАККЕНЗИ

Соруководитель практики розничной торговли в Азии

richard.mckenzie@oliverwyman.com

+852 2201 1703

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Все права защищены.