

Rentowność retailu: gdzie naprawdę powstaje problem?

Jak diagnozować źródła nierentowności, zanim
firma rozpocznie program redukcji kosztów

01 / RETAIL PERFORMANCE



GIVE CHANGE WEIGHT.

PUNKT WYJŚCIA

Spadek rentowności rzadko ma jedną przyczynę.

Kiedy wyniki sieci zaczynają się pogarszać, naturalną reakcją jest poszukiwanie oszczędności.

Redukcja kosztów, renegocjacja czynszów, ograniczenie zatrudnienia, zmiana poziomu wydatków marketingowych czy zamknięcie nierentownych lokalizacji mogą być uzasadnionymi elementami programu naprawczego.

Problem pojawia się wtedy, gdy koszty są jedynie skutkiem głębszej niespójności modelu.

W biznesie retailowym rentowność powstaje poprzez wzajemne oddziaływanie wielu elementów: sprzedaży, marży, struktury oferty, poziomu zapasu, produktywności powierzchni, kosztów lokalizacji, sposobu organizacji działalności i jakości zarządzania.

Zmiana jednego z nich wpływa na pozostałe.

Nadmierna powierzchnia może wymagać większego zatowarowania. Nadmierny zapas może zwiększać presję promocyjną. Promocje mogą obniżać marżę i osłabiać pozycjonowanie. Niższa produktywność powierzchni pogarsza z kolei ekonomikę najmu.

Właśnie dlatego samo ograniczanie kosztów może zmniejszyć skalę problemu, nie usuwając jego źródła.



Pierwsze pytanie zarządcze nie powinno więc brzmieć:

„Gdzie możemy jeszcze obniżyć koszty?”

Powinno brzmieć:

„Co powoduje, że obecny model nie generuje oczekiwanej rentowności?”

FRAMEWORK HEFT7

Sześć obszarów rentowności retailu.

Rentowności nie należy analizować jako pojedynczego wskaźnika.

HEFT7 patrzy na nią jako na wynik działania kilku wzajemnie zależnych elementów modelu biznesowego i operacyjnego.

O1 SPRZEDAŻ I PRODUKTYWNOŚĆ

konwersja · ATV · produktywność

Czy problem wynika z niewystarczającego popytu, słabej konwersji czy niewłaściwego wykorzystania potencjału lokalizacji?

Poziom sprzedaży, dynamika, konwersja, średnia wartość transakcji, liczba produktów w koszyku oraz produktywność lokalizacji i zespołu.

O2 MARŻA I POLITYKA HANDLOWA

cena · rabat · mix

Czy firma generuje sprzedaż, która faktycznie tworzy wartość?

Marża brutto, polityka cenowa, poziom rabatów, częstotliwość promocji, struktura sprzedaży i wpływ poszczególnych kategorii na wynik.

O3 OFERTA I ZAPAS

rotacja · stock · dostępność

Czy kapitał pracuje w produktach, których potrzebuje klient?

Szerokość i głębokość asortymentu, rotacja, dostępność produktów, poziom zatowarowania, zapas nierotujący oraz relacja między zakupami a rzeczywistym popytem.

O4 FORMAT I LOKALIZACJA

m² · format · potencjał

Czy koszt i wielkość lokalizacji odpowiadają jej ekonomicznemu potencjałowi?

Powierzchnia sklepu, produktywność metrów kwadratowych, potencjał lokalizacji, rola punktu w sieci oraz dopasowanie formatu do skali sprzedaży.

O5 KOSZT DZIAŁALNOŚCI

rent · payroll · opex

Które koszty są rzeczywiście nadmierne, a które wynikają z konstrukcji obecnego modelu?

Najem i opłaty, wynagrodzenia, logistyka oraz pozostałe koszty operacyjne związane z prowadzeniem sieci.

O6 MODEL OPERACYJNY I ZARZĄDZANIE

procesy · KPI · decyzje

Czy organizacja potrafi szybko zobaczyć problem, podjąć decyzję i przeprowadzić ją do końca?

Procesy, odpowiedzialność, raportowanie, jakość danych, KPI, sposób podejmowania decyzji oraz narzędzia wspierające zarządzanie.



ZASADA HEFT7

Nie optymalizuj pojedynczego elementu bez sprawdzenia jego wpływu na pozostałe.

OBJAW I PRZYCZYNA

Objaw pokazuje, gdzie. Diagnoza odpowiada, dlaczego.

O1

SPADA SPRZEDAŻ

PIERWSZA INTERPRETACJA:

Lokalizacja straciła potencjał.

MOŻLIWE RZECZYWISTE PRZYCZYNY:

- niedopasowana oferta
- niewłaściwa polityka cenowa
- nadmierne promocje
- niższa konwersja
- niewłaściwy format
- problemy z dostępnością produktów
- osłabienie pozycjonowania marki

O2

ROŚNIE POZIOM ZAPASU

PIERWSZA INTERPRETACJA:

Firma kupuje zbyt dużo.

MOŻLIWE RZECZYWISTE PRZYCZYNY:

- zbyt szeroka oferta
- błędna struktura zakupów
- niedopasowanie zakupów do sprzedaży
- nierotujący towar
- zbyt duży format sklepów
- niedostatecznie szybkie reagowanie na zmianę popytu

O3

**KOSZT NAJMU
JEST ZBYT WYSOKI**

PIERWSZA INTERPRETACJA:

Należy renegotjować czynsz.

MOŻLIWE RZECZYWISTE PRZYCZYNY:

- zbyt duża powierzchnia
- niewystarczająca produktywność sklepu
- format niedostosowany do potencjału sprzedażowego
- model, w którym koszt powierzchni nie odpowiada generowanej marży

Objaw mówi, gdzie pogarsza się wynik. Diagnoza odpowiada, co ten wynik powoduje.

Dopiero po rozpoznaniu mechanizmu można zdecydować, czy potrzebna jest optymalizacja kosztów, poprawa operacyjna, przeprojektowanie konkretnego elementu czy transformacja modelu.

ANALIZA DANYCH

Średnia dla całej sieci może ukrywać problem.

Analiza rentowności powinna być prowadzona na kilku poziomach.

Nie wystarczy wiedzieć, czy cała sieć osiąga dodatni czy ujemny wynik.

Trzeba zobaczyć, gdzie ten wynik rzeczywiście powstaje.

Które części organizacji naprawdę tworzą wynik, a które jedynie generują obrót?



Dwa równoległe wymiary analizy:
struktura sieci i oferty oraz kanał sprzedaży.

Na każdym poziomie należy analizować nie tylko obrót, ale także marżę, koszty, zapas i wykorzystanie zasobów.

Dopiero takie rozbiecie pozwala zobaczyć, czy wynik jest rozłożony równomiernie, czy też kilka jednostek finansuje pozostałą część biznesu.

01

GDZIE POWSTAJE
SPRZEDAŻ?

02

GDZIE POWSTAJE MARŻA?

03

GDZIE ZAANGAŻOWANY
JEST KAPITAŁ?

04

GDZIE POWSTAJE LUB
ZNIKA WYNIK?

Jeżeli organizacja nie potrafi odpowiedzieć na te pytania szybko i jednoznacznie, sam brak przejrzystości staje się częścią problemu zarządczego.

MAPA DECYZYJNA

Kiedy redukcja kosztów jest właściwą odpowiedzią?

Przed rozpoczęciem programu oszczędnościowego warto określić, z jakim typem problemu firma rzeczywiście ma do czynienia.



Największe ryzyko pojawia się wtedy, gdy organizacja znajduje się w sytuacji trzeciej lub czwartej, ale traktuje problem jak klasyczny program redukcji kosztów.

Można wtedy obniżyć wydatki, a jednocześnie osłabić sprzedaż, jakość obsługi, dostępność oferty lub zdolność organizacji do odbudowania wyniku.

Czy redukujemy koszt, czy redukujemy zdolność biznesu do generowania wartości?

PYTANIA DO ZARZĄDU

10 pytań przed uruchomieniem programu naprawczego.

01 Które lokalizacje, kanały i kategorie rzeczywiście tworzą wynik firmy?

02 Czy spadek rentowności wynika przede wszystkim ze sprzedaży, marży, kosztów czy produktywności?

03 Jaką część obecnego zapasu uzasadnia rzeczywista sprzedaż i czas jego rotacji?

04 Czy format i powierzchnia sklepów odpowiadają ich aktualnemu potencjałowi?

05 Czy promocje wspierają sprzedaż, czy jedynie kompensują niedopasowanie oferty i jednocześnie obniżają marżę?

06 Czy struktura oferty odpowiada klientowi i pozycjonowaniu, które firma chce utrzymać?

07 Czy warunki najmu pozostają ekonomicznie uzasadnione przy obecnym poziomie sprzedaży i marży?

08 Czy decyzje zakupowe i poziom zatowarowania są powiązane z popytem, sprzedażą i kapitałem obrotowym?

09 Czy odpowiedzialność za wynik poszczególnych obszarów jest jednoznacznie przypisana?

10 **GOVERNANCE**
Czy osoby odpowiedzialne za program mają dane, zasoby i realne prawa decyzyjne potrzebne do jego wdrożenia?

Szczególnie ostatnie pytanie bywa pomijane.

Dobry plan nie wystarczy, jeżeli organizacja nie posiada mechanizmu pozwalającego podejmować i egzekwować decyzje.

„Plan naprawczy jest wart tyle, ile realne prawa decyzyjne pozwalające go wdrożyć.”

HEFT7 PERSPECTIVE

Rentowności nie odbudowuje się przez optymalizację wskaźników w izolacji.

Odbudowuje się ją przez zrozumienie systemu, który te wskaźniki tworzy.

Program naprawczy powinien zaczynać się od diagnozy ekonomiki biznesu i zależności pomiędzy sprzedażą, marżą, zapasem, ofertą, formatem, lokalizacją, kosztami i sposobem zarządzania.

Dopiero wtedy można rozstrzygnąć, czy firma potrzebuje:

01 OPTYMALIZACJA KOSZTÓW

02 POPRAWA OPERACYJNA

03 PRZEPROJEKTOWANIE

04 TRANSFORMACJA MODELU

Jeżeli odpowiedzi na te pytania nie są jednoznaczne, potrzebna jest diagnoza ekonomiki biznesu.

Joanna Smolarczyk

FOUNDER, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

BERLIN · EUROPE

heftseven.com
info@heftseven.com