

Причины потерь практически не изменились

Как массовая, так и деловая пресса заполнена статьями о мошенничестве при возврате товаров, использовании подложных документов и бандах организованной преступности. Вместе с тем наши респонденты основное внимание уделили проблемам традиционного характера (рис. 1).

Рис. 1: Основные источники потерь по результатам опроса



Источник: исследования компании RSR

Опрошенные нами представители розничного бизнеса тверды в своих убеждениях. Они считают, что их работники и клиенты воруют у них. Забавно, что более озабочены этим вопросом те, у кого дела идут хуже. В то время, как только 56% лидеров розничной торговли считают воровство товаров собственными работниками одним из трех основных источников потерь, 80% предприятий со средними показателями и 70% аутсайдеров уверены в воровстве своего персонала. Доля тех, кто считает клиентов источником своих потерь, существенно меньше, и "только" 53% предприятий среднего уровня относят воровство покупателей к своим 3 основным проблемам. **Нет никакого резона создавать предприятие розничной торговли, изначально считая, что его персонал, являющийся, в конечном счете, лицом компании, начнет воровать при первой возможности.**

Действительно, крупные предприятия розничной торговли (с доходом свыше 1 млрд. долл.) ощущают наличие угрозы со стороны организованной преступности. 41% опрошенных из такой категории отнесли ее к одному из главных источников своих потерь. Они также считают, что самой большой проблемой являются их работники – 74% опрошенных отнесли персонал к первой тройке основных источников сокращения доходов.

"Бумажные потери" остались в 2007 году

ФАКТОРЫ, СОДЕЙСТВУЮЩИЕ ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

При многообразии средств слишком низок уровень их автоматизации

Розничные торговцы используют широкий спектр решений для борьбы с потерями, но по целому ряду причин они отнесены к классу долгосрочных улучшений с минимальной экономической эффективностью.

Например, если посмотреть на рис. 2, можно увидеть пять наиболее популярных у розничных компаний средств борьбы с потерями: программы управления возвратом товаров и отменой сделок, средства видеонаблюдения, увеличение частоты проведения физической инвентаризации, простые средства предотвращения краж типа закрытых шкафов и автоматов для продажи товаров и системы контроля продаж.

Рис. 2: Средств много, но используются они не очень эффективно



Источник: исследования компании RSR

Эти решения неплохо работают и при правильном использовании приводят к хорошим результатам. Вместе с тем, если их рассмотреть с учетом негативных организационных факторов, описанных в разделе V, сомнительные бизнес-процессы снижают их эффективность.

Системы управления возвратом товаров и отменой сделок, системы контроля продаж

Эти средства наиболее эффективны при подаче тревожных сообщений в режиме, близком к реальному времени. С учетом того, что 47% респондентов информируют заинтересованных лиц не чаще раза в неделю о возможных кражах и потерях (см. рис. 15), к тому моменту, когда менеджер по борьбе с потерями узнает о проблеме с возвратом товаров на отдельном объекте, увеличении числа отмененных сделок или подозрительных операций с наличностью, деньги уже давно покинут пределы торговой точки. Наказать виновных сотрудников будет можно, но возврат средств будет очень проблематичным.

Удивительно, но очень малое число розничных торговцев обеспечивает передачу тревожных сигналов о нарушениях на контрольно-кассовых пунктах персоналу в реальном времени. При наличии имеющихся везде каналов связи причина того, что такие сигналы не могут быть переданы из головного офиса или напрямую из системы управления контрольно-кассовыми пунктами в торговое предприятие, совершенно непонятна. Розничные торговцы явно упускают очевидные возможности.

Системы видеонаблюдения

Системы видеонаблюдения используют, по крайней мере, время от времени 86% розничных торговцев, но простое наличие видеокамеры, нацеленной на зону контрольно-кассовых пунктов или на зону приемки товара, не является сильным сдерживающим фактором для мошенников. Чрезвычайно важно реально просматривать и использовать результаты видеосъемки. Как видно из рис. 11, 42% розничных торговцев указывают на отсутствие специалистов для анализа данных по борьбе с потерями и результатов контроля продаж как на фактор, который мешает использовать возможности, предоставляемые средствами борьбы с потерями. Чем увеличивать число тех, кто занимается анализом данных, в особенности видеоматериалов, гораздо эффективнее использовать для этого системы искусственного интеллекта. Сейчас появляется новое поколение приложений, которые выявляют проблемы и информируют о них персонал в реальном времени. Такие приложения должны помочь системам видеонаблюдения реализовать свой потенциал. Мы можем видеть все, что происходит, но до сих пор у нас не было реальных возможностей воспользоваться этим.

Простые средства предотвращения краж (закрытые шкафы и автоматы для продажи товаров)

Проблема с такими простыми средствами предотвращения краж состоит в том, что их легко нейтрализовать, что делает их неэффективными. Кроме того, они требуют специалистов для обслуживания, которых может и не быть в штате торгового предприятия. Ключи к шкафам часто хранятся рядом с ними, что вовсе не способствует их защите.

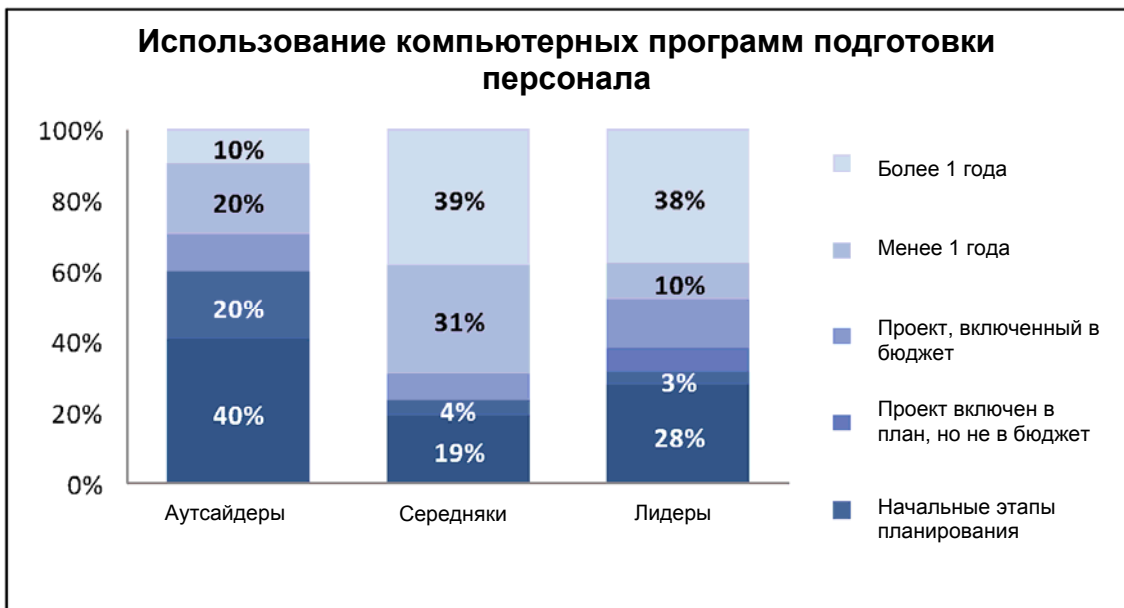
Увеличение частоты проведения физической инвентаризации

С учетом того, что розничным торговцам необходима количественная оценка окупаемости инвестиций в любые инициативы, интересно отметить, что многие из них рассматривают физическую инвентаризацию как средство борьбы с потерями. В любом случае, это можно рассматривать как некий инструмент отчетности. К моменту проведения физической инвентаризации товаров и денежных средств уже давно нет. Мы признаем, что эти процедуры нужны аудиторам для сверки бухгалтерской отчетности, а коммерсантам для организации пополнения запасов, но розничные торговцы должны иметь четкое представление о назначении и эффективности физических инвентаризаций. Они регистрируют то, что уже случилось, не указывая, когда и как это произошло, и что необходимо сделать, чтобы это больше не повторилось.

Повышение осведомленности персонала с помощью компьютерных обучающих программ

Почти 40% лидеров и середняков использовали компьютерные программы подготовки персонала свыше одного года (рис. 3), хотя середняки раньше относились к этому средству более серьезно. Еще 31% компаний внедрило такие программы в прошлом году.

Рис. 3: Расширение использования компьютерных программ подготовки персонала как средства борьбы с потерями



Источник: исследования компании RSR

Аутсайдеры наименее заинтересованы в использовании компьютерных программ подготовки персонала для борьбы с потерями, а лидеры рынка стали более активны в их освоении. Мы рассчитываем отследить, как будут работать в сфере борьбы с потерями середняки в течение будущего года, с тем, чтобы понять, начнут ли такие инициативы приносить результат.

По мнению более чем 30% респондентов, "бумажные потери" (те, которые вызваны административными ошибками, а не кражей товаров, денежных средств или сознательными манипуляциями с ценами) все еще относятся к первой тройке факторов, влияющих на сокращение доходов. Эти потери существуют вне зависимости от сектора рынка, производительности предприятия, его размера или даже от того, использует оно или нет метод учета по розничным ценам. Нам это показалось удивительным, поскольку обычно такие потери связываются главным образом с ошибками в учете и их влиянием на вмененные затраты на поддержание запасов¹. Для тех, кто использует метод учета по фактической себестоимости, такие потери могут быть вызваны только ошибками при калькуляции цен на закупку товаров и отсутствием связи между системами учета кредиторской задолженности и инвентарными книгами.

Мошенничество - много шума в СМИ при минимальном беспокойстве со стороны розничных торговцев

Наряду с использованием подложных документов мошенничество при возврате товаров и операциях с кредитными картами занимает центральное место в телевизионных программах и публикациях прессы. Но похоже, что предприятия розничной торговли не слишком обеспокоены этой проблемой. Дело в том, что по большей части торговые предприятия (особенно в Северной Америке) не несут никакой или практически никакой финансовой ответственности за мошеннические операции. Как правило, за них отвечают банки. В результате все эти махинации не сильно сказываются на валовой прибыли предприятий розничной торговли.

В любом случае, связанные с мошенническими операциями затраты учитываются как чрезвычайные расходы, что не влияет на валовую прибыль таких компаний. Мы также можем отметить, что в ЛЮБОМ случае для предприятий розничной торговли, особенно в Северной Америке, подсчет совокупных затрат не представляет особых проблем. Финансовые показатели (за небольшим исключением для предприятий электронной торговли) типовой розничной компании пока еще мало зависят от мошеннических операций.

Проблемы бизнеса: рост товарооборота, усиление недоверия к персоналу и необходимость поиска более эффективных способов борьбы с потерями

Акционеры компаний розничной торговли активно подталкивают их к постоянному росту товарооборота, но сами предприятия считают, что такой рост делает их более уязвимыми для разного рода мошенников. Для них этот фактор является более существенным, чем прямое давление со стороны большого бизнеса и банков, нацеленное на усиление их защиты от мошенничества. На рис. 4 показаны основные проблемы бизнеса у опрошенных нами предприятий розничной торговли - именно они являются стимулом для инвестиций в новые способы по борьбе с потерями. Главной проблемой остается рост товарооборота.

Поскольку мы давно работаем в области розничных продаж, нам следовало бы меньше удивляться устойчивости недоверия к персоналу со стороны опрошенных торговых компаний. Вместе с тем, мы были просто поражены, что 74% из них напрямую заявило о том, что они не доверяют своим работникам, вне зависимости от сектора рынка, размера предприятия или его производственных показателей.

¹ Обсуждение метода учета по розничным ценам не входит в число тем, охватываемых настоящим отчетом. Для удобства изложения будем считать, что себестоимость запасов (что обычно отражается в балансе) принимается равной себестоимости товарных запасов в розничных ценах.

Рис. 4: Атмосфера недоверия и стоящие за этим проблемы

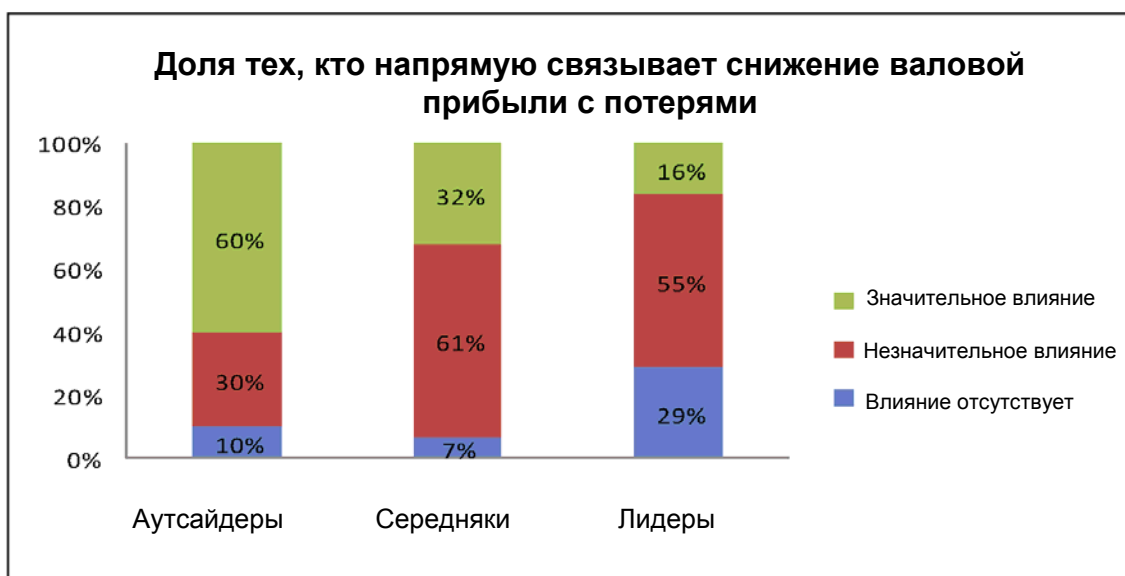


Источник: исследования компании RSR

Аутсайдеры считают потери основной причиной снижения валовой прибыли

Как показано на рис. 5, в то время как все предприятия розничной торговли называют потери среди причин снижения валовой прибыли, аутсайдеры считают их основной причиной.

Рис. 5: Аутсайдеры считают потери основной причиной снижения валовой прибыли



Источник: исследования компании RSR