

Management v retailu

Klára Houfová
15. 11. 2011





Hezké odpoledne



Agenda

- **Představení společnosti Ahold**
- **Naše organizace**
- **„O čem“ je operační management v retailu**
- **Naše strategie**
- **Procesy v prodejně**
- **Jak řídíme**
- **Otázky, diskuse**

Ahold

- AHOLD – přední nadnárodní maloobchodní prodejce potravin se sídlem v holandském Amsterdamu, působící v 11 zemích na 2 kontinentech – v Evropě a USA
- 3500 prodejen vlastních, 3000 prostřednictvím společných podniků
- **141 880 zaměstnanců**
- Čisté tržby **28,2 miliardy** amerických dolarů
- **Holandsko** - síť Albert Heijn, Etos, Gall&Gall, internetový obchod albert.nl
- **Česká republika** - Ahold CR - síť prodejen Albert supermarket a hypermarket
- **Slovensko** – Ahold SK – síť prodejen Albert supermarket a Hypernova
- **Švédsko, Norsko, Pobaltí** – společný podnik ICA
- **Portugalsko** – společný podnik s firmou Jeronimo Martins
- **USA** – síť Stop&Shop, Giant Food of Landover, Giant Food Stores of Carlisle, internetový obchod Peapod
- Akcie – nizozemská burza Euronext

Ahold Czech Republic, a.s.

Na českém trhu od roku 1991 pod názvem Euronova – 1. prodejna „Mana“ v Jihlavě.

V současnosti :

- 280 prodejen Albert supermarket a hypermarket
- 14 tisíc zaměstnanců
- 200 milionů zákazníků ročně (r. 2010)
- Roční tržby 2010 – 42 mld. Kč vč. DPH, tj. 2. místo mezi řetězci v ČR
- Podíl na trhu moderních maloobchodních sítí v ČR 17,8%
- Privátní značky : Albert Excellent, Albert Bio, Albert Quality, Euro Shopper



Naše prodejny



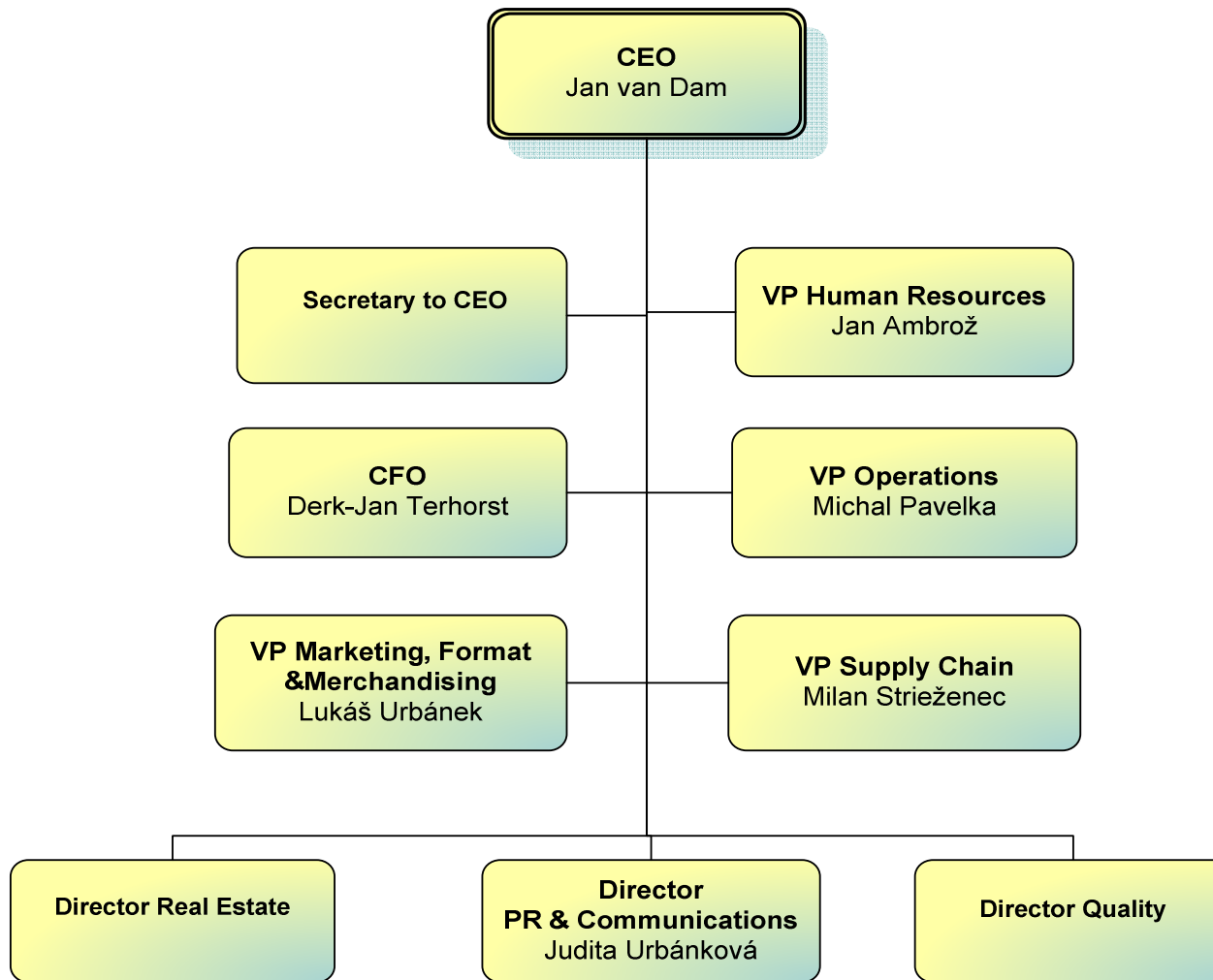
- Celkem 280 prodejen
- 2 formáty – supermarket a hypermarket
- Supermarkety 200 - 1500 m², většina 600 – 1000 m²
- Hypermarkety 2500 – 8500 m²
- Velmi různé lokality – centra měst i periferie, města i vesnice, pěší zóny, sídliště, obchodní centra i metro
- Různý technický stav a různý lay-out
- Obtížnost řízení vzhledem k různosti prodejen
- Procedury, normy i řízení musí být poměrně pružné, nicméně použitelné pro všechny typy prodejen



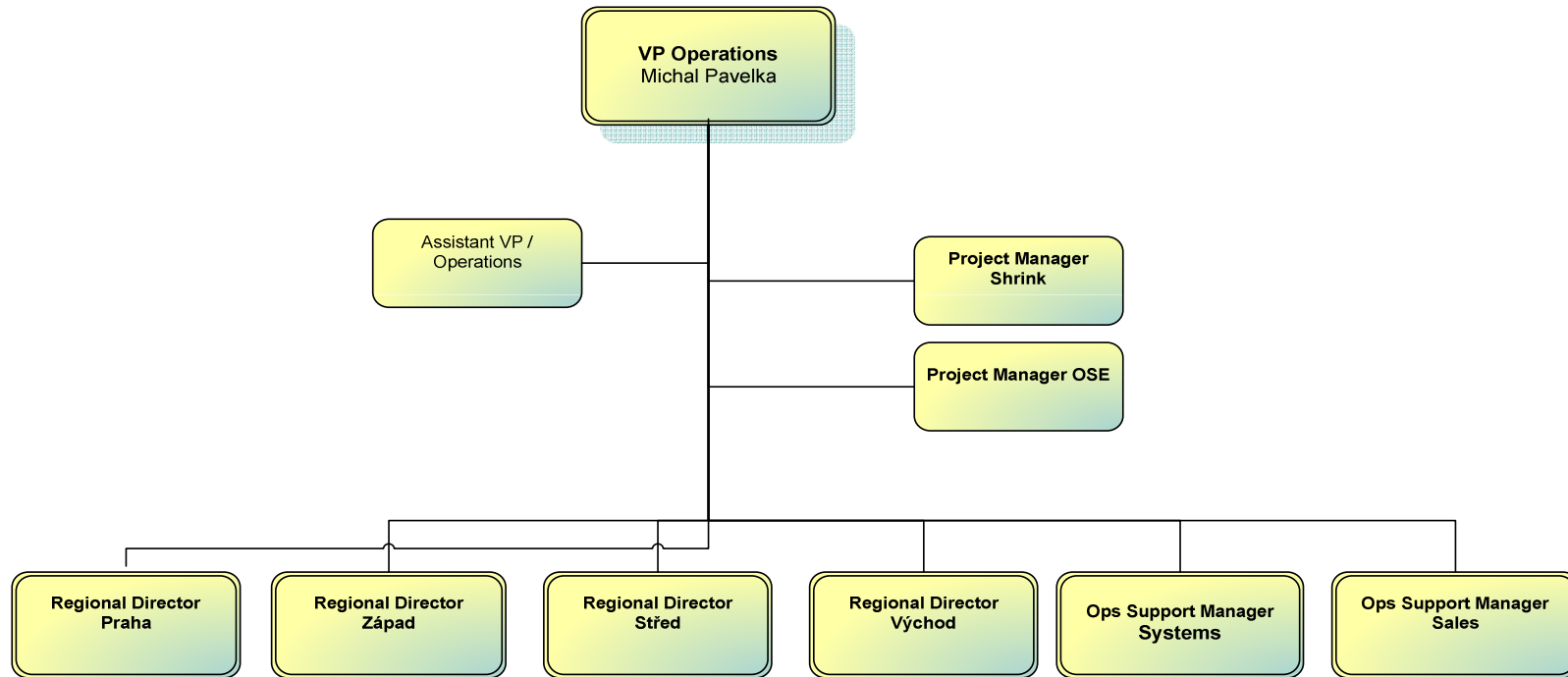
Naše organizace



Operační oddělení v rámci Aholdu



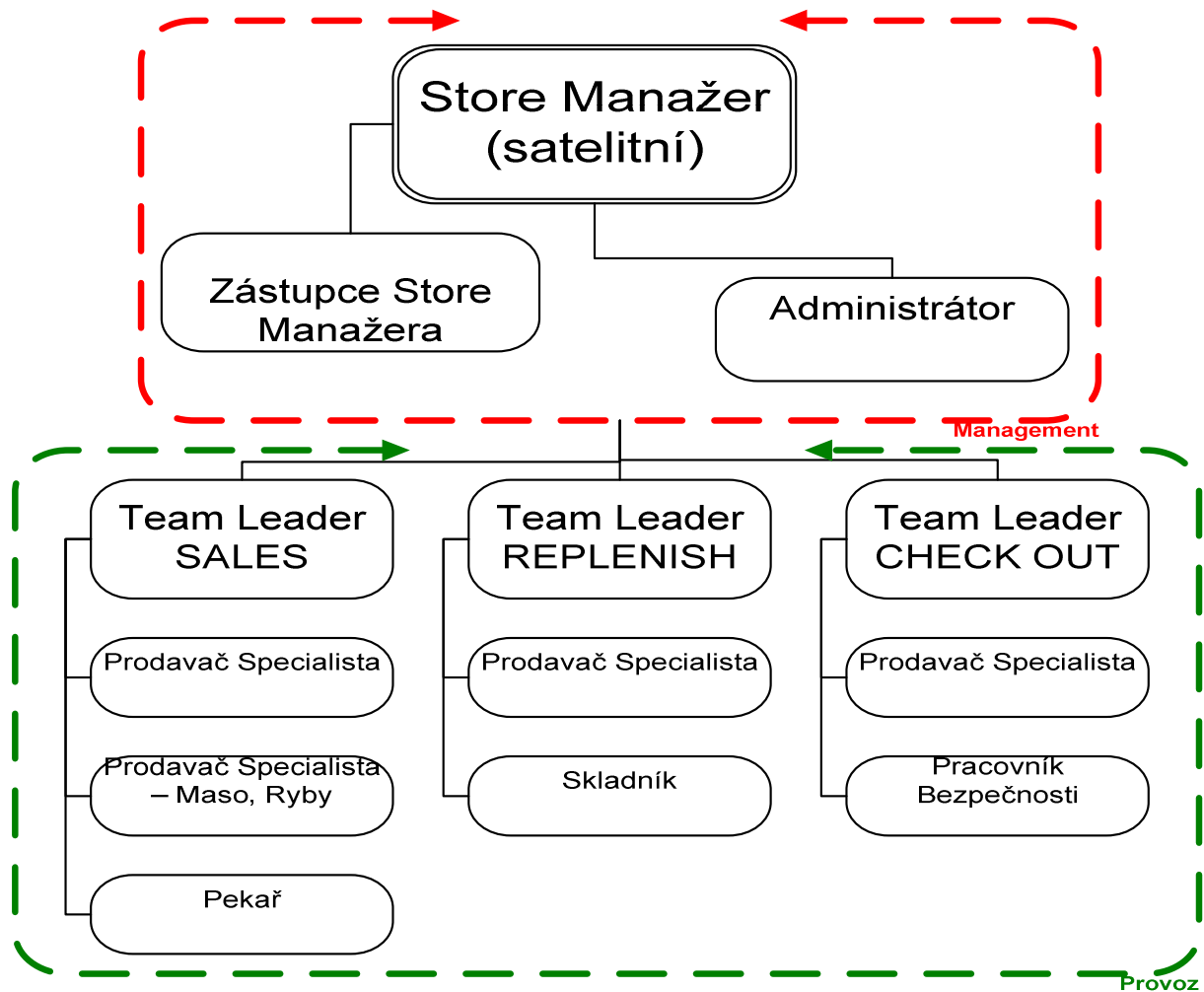
Operační oddělení detailně



Rozdělení prodejen dle regionů



Prodejna



„O čem“ to je?

„O čem“ je management retailu

- Procesy jsou relativně jednoduché
- Je jednoduché nakoupit rohlík a prodat jej s marží, ze které si odečteme náklady a realizujeme zisk
- Problém je ve velmi vysoké četnosti maloobchodních operací
- V prodejnách máme až 70 000 položek, které jsou navíc průběžně obměňovány
- Žádná z položek nesmí chybět a musí být přesně umístěná a označená
- Žádná položka nesmí být zbytečně na skladě a blokovat místo a kapitál
- Mnoho položek má krátké záruční lhůty
- Máme desítky prodejen různé velikosti a v různých lokalitách
- Máme téměř 14 000 zaměstnanců velmi různé úrovně, vzdělání a kvalifikace, částečně se základním vzděláním a nevyučených v oboru

„O čem“ je managementu retailu

- Sortiment zboží, síť prodejen i skladba zaměstnanců se velmi rychle mění
- V retailu máme silné a slabé dny (PO vs. PÁ), silné a slabé týdny (týden před výplatou, týden po výplatě), specifické sezony (Velikonoce, Vánoce, letní sezona – specifika v centrech měst vs. rekreační lokality)
- U citlivého zboží hraje významnou roli dokonce i počasí (prodej zboží ke grilování, ovoce – melouny apod.)
- Vliv na prodejnost našeho zboží má i chování naší konkurence
- Přesto všechno musí být správný počet „rohlíků“ na správném místě a ve správném okamžiku každý den (+ 70 000 dalších položek)

Naše strategie

Naplňujeme firemní strategii...



Priority pro prodejny

- **Číselné priority = základní finanční cíle prodejny**
 - Tržby
 - Total Shrink (manka, škody, přecenění)
 - Produktivita práce

- **Operační priority = dosažení vysoké operační úrovně**
 - Doplněnost
 - Správné označení zboží
 - Pořádek, čistota, hygiena
 - Rychlá obsluha bez front
 - Chování k zákazníkům

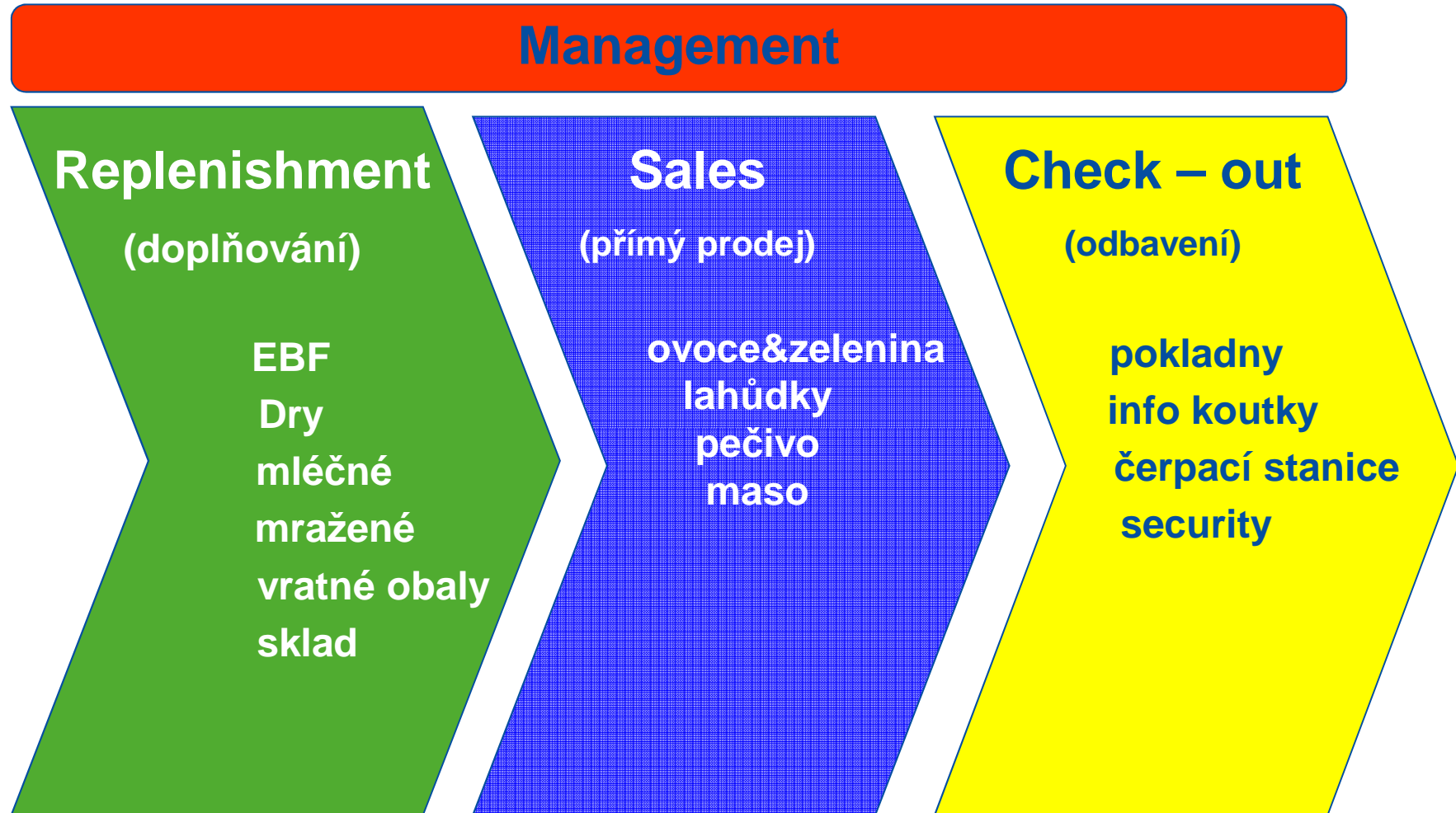


Hlavní číselné ukazatele pro prodejny

- Tržby
- Total shrink (škody + manka + přecenění prodejny)
- Produktivita práce, mzdové náklady
- Optimální dostupnost zboží
- Povinný sortiment
- Fronty
- Chování k zákazníkům
- Interní audit
- Angažovanost zaměstnanců
- Bezpečnost potravin
- Certifikace prodejen (bezpečnost potravin + merchandising)
- Vybrané druhy ostatních nákladů (údržba, security, úklid, balicí materiál)

Naše (nejdůležitější) procesy

Procesy v prodejně



















Jak řídíme

Náš Management model: DM

- 1 x týdně telemeeting s RD a SM o plnění cílů (priorit)
(podle potřeby každodenní komunikace)
- 1 x za 4 týdny porada Regional Management Teamu
(= RD + DM + HR + Security + Controlling)
- 1 x za 4 týdny porada se Store Managery
(podle potřeby i mimořádné porady)
- 1 x za 1/4 roku porada DM s vedením operačního úseku + hosté z centrály
- Office day – vyřizování písemností, faktur, převodů majetku apod.
- HR jednání – podle potřeby, rozvoj a přesuny zaměstnanců + 2x ročně jejich hodnocení

Náš Management model: DM

- Návštěvy prodejen – 60 x za 4 týdny
- Krátké návštěvy – protokoly a statistika
- Dlouhé návštěvy – protokol
- Příprava na dlouhou návštěvu
- Akční plán z dlouhé návštěvy
- Dlouhá návštěva a akční plán = základ pro posun prodejny dopředu



Náš Management Model: SM

- 1 x týdně porada SM s vedením prodejny
- 1 x měsíčně porada vedení prodejny se všemi zaměstnanci (plnění cílů, priority, důležité informace, motivace)
- Porady a další komunikace se zaměstnanci = základ pro pozitivní motivaci a angažovanost zaměstnanců
- Angažovanost zaměstnanců celé společnosti se měří zpravidla 1 x za 2 roky externí agenturou

Jak pracuji?

- Mám k dispozici služební auto, Black Berry, notebook
- Návštěvy prodejen si rozvrhuji i do ranních a večerních hodin
- Pravidelně pracuji o víkendech (minimum je 3 víkendové dny za 4 týdny)
- Najezdím asi 2000 km týdně





**Děkuji za vaše
otázky!!!**

