Инновационное управление ассортиментом: быстрые возможности увеличения прибыли

Киев, 29.03.2019

Парадокс ритейла

Магазины «упакованы» запасами товаров, но, наряду с этим существует постоянное давление вводить больше и больше новых товаров!

Почему розница продолжает вводить новинки?

Каковы негативные последствия от обновления и расширения ассортимента?

Фундаментальный вызов

Мы хотим иметь:

- ✓ правильные запасы
- ✓ в правильное время
- ✓ в правильном месте

Но, в реальности у нас очень много неправильных запасов товаров

ПОЧЕМУ?

Определение головы, туловища, хвоста ассортимента

Хвост - товары, которые продаются в два раза хуже, чем в среднем в категории (ценовом сегменте) в конкретной торговой точке

Категория определяется с учетом ценового сегмента (далее КЦС - это категория ценовой сегмент)

В конкретной торговой точке в КЦС есть 30 SKU

За 3 месяца в торговой точке по КЦС продано 900 шт. товаров

За месяц по КЦС продается 300 шт. товаров = (900 шт.) / (3 месяца)

Средняя скорость продаж за месяц по одной SKU в КЦС равна 10 шт. = (300 шт.) / (30 SKU)

Можно привести категорию к состоянию: есть голова, туловище и нет хвоста

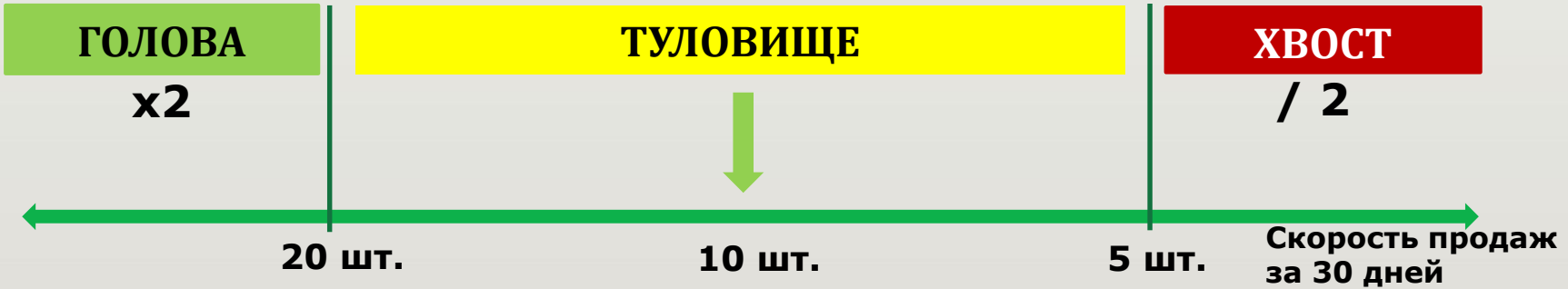
Продукт 1

Продажа:
21 шт.

Средние продажи за 30 дней в категории ценовом сегменте 10шт.

Продукт 2	Продажа: 7 шт.
Продукт 3	Продажа: 6 шт.
Продукт 4	Продажа: 6 шт.

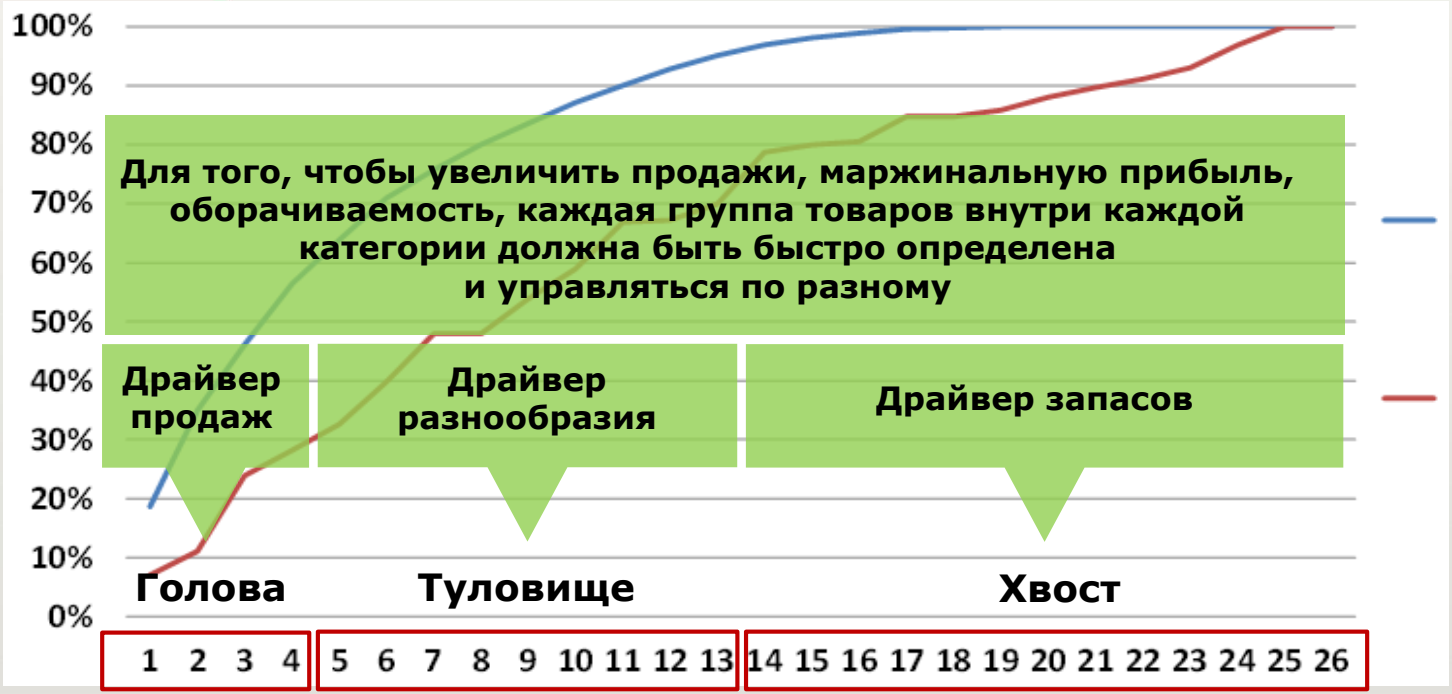
Нет SKU с продажами меньше 5 шт.



В категории ценовом сегменте в конкретной торговой точке:

- **может быть туловище, но нет головы и хвоста**
- **может быть хвост и туловище, но нет головы**

Разные товары ведут себя по-разному



- Если торговая точка продала хвост и его пополнили - это плохо
- Если торговая точка до «последних веников» держит товар, который давно не продавался - это плохо
- Если торговая точка продала бестселлер, то пополнять его не спеша - это плохо

Если торговая точка продала хвост и его пополнили - это плохо

4. Промежуточная цель.

Мы освободили в торговой точке место от хвоста для обновления

На что заменять?

Наименование товара	Г - голова Т - туловище Х - хвост	Продажи за 3 месяца, шт.
Товар1	Г	15
Товар2	Т	7
Товар3	Х	1
Товар4	Х	1
Продажа покупателю или вывоз на центральный склад		

И

1. Новое правило.

Не пополняем хвост в торговой точке

2. Факт.

Иногда хвосты продаются в торговой точке

3. Новое правило.

Из торговых точек на центральный склад вывозятся хвосты, которые продаются в других торговых точках

Рейтинг товара в категории ценовом сегменте определяется

Средние продажи по товару на одну торговую точку, штук = (продажи в штуках во всех торговых точках сети) / (количество торговых точек, в которых товар продается и не является хвостом)

В категории ценовом сегменте рейтингуются все товары по показателю «Средние продажи по товару на одну торговую точку, штук».

В том числе новинки!

На что заменить?

Наименование товара	Место в рейтинге сети в категории ценовом сегменте
Товар 2	1
Товар 1	2
Товар 9	3
Товар 8	4
Товар 3	5
Товар 4	6
Товар 5	7
Товар 7	8
Товар 6	9

Скорость обновления ассортимента не превышает скорость выбытия хвостов

7. Промежуточная цель.

Мы **СИНХРОНИЗИРОВАЛИ** выбытие хвоста из торговой точки с введением нового товара в категорию ценовой сегмент

6. Новое правило

До введения новинки в сеть, используем для обновления категории в торговой точке товары с более высоким рейтингом из собственной сети.

Если нет кандидатов на замену из рейтинга сети, то используем новинки для замены хвоста

И

Наимено-вание товара	Г- голова Т-туловище Х-хвост	Продажи за 3 месяца, шт.
Товар1	Г	15
Товар2	Т	7
Товар3	Х	1
Товар4	Х	1

Продажа покупателю или вывоз на центральный склад

Наимено-вание товара	Место в рейтинге сети в категории ценовом сегменте
Товар 2	1
Товар 1	2
Товар 9	3
Товар 8	4
Товар 3	5
Товар 4	6
Товар 5	7
Товар 7	8
Товар 6	9

4. Промежуточная цель.

Мы освободили в торговой точке место от хвоста для обновления

Почему скорость обновления ассортимента может превысить скорость выбытия хвостов?

9. Желательное явление

Мы существенно снизили риск обновить ассортимент торговой точки неуспешным товаром

И

6. Новое правило

До введения новинки в сеть, используем для обновления категории в торговой точке товары с более высоким рейтингом из собственной сети.

Если нет кандидатов на замену из рейтинга сети, то используем новинки для замены хвоста

8. Факт

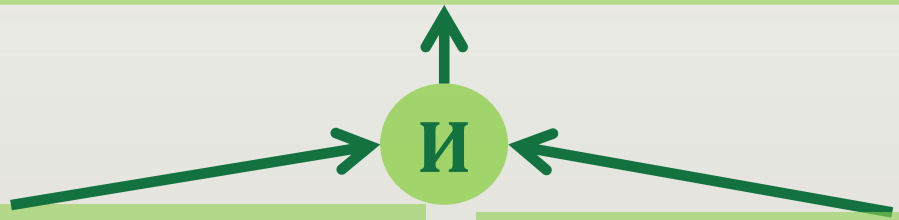
50% новинок генерируют продажи

50% новинок становятся хвостом

Увеличение выбора для покупателя без дополнительных вложений денег в товар, торговые площади, оборудование

10. Желательное явление

Мы регулярно делаем больше успешных обновлений ассортимента торговой точки, без ухудшения оборачиваемости товара



9. Желательное явление

Мы существенно снизили риск обновить ассортимент торговой точки неуспешным товаром

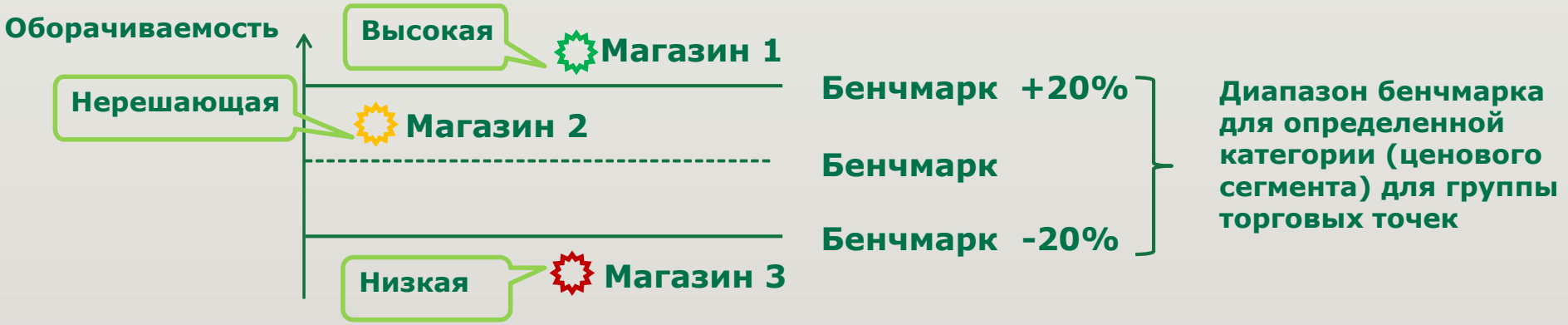
7. Промежуточная цель

Мы синхронизировали выбытие хвоста из торговой точки с введением нового товара в категорию ценовой сегмент

В каком состоянии категории с учетом ценовых сегментов в разных торговых точках?

Модель расширения/сокращения выбора в категории ценовом сегменте

- Мы разбиваем торговые точки на группы подобных (размер, продажи …)
- Мы определяем бенчмарк (ориентир) для оборачиваемости каждой категории (ценового сегмента) в каждой группе, на основе средних показателей группы
- Оборачиваемость каждой категории (ценового сегмента) затем оценивается по сравнению с бенчмарком
- Отклонение до ±20% считается нерешающим (шум)



На какое количество SKU мы должны менять размер категории ценового сегмента?

Мы можем применить следующий набор правил для каждой категории (ценового сегмента) в торговых точках:

Оборачиваемость

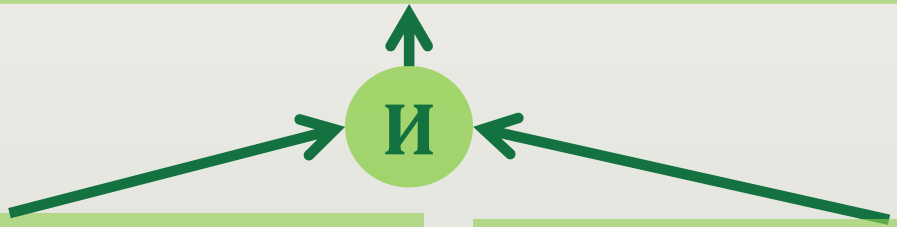
Низкая	Нерешающая	Высокая
Сузить ассортимент путем выведения хвоста для приближения к бенчмарку оборачиваемости*	Оставить ассортимент как есть	Расширить ассортимент на 10% для тестирования влияния на рост продаж

* Подвергается существенному (33%) снижению на любой категории ценовом сегменте

Увеличение выбора в категории (ценовом сегменте) без рисков

12. Желательное явление

Мы регулярно расширяем предложение торговой точки в категории (ценовом сегменте) проверенными товарами



6. Новое правило

До введения новинки в сеть, используем для обновления категории в торговой точке товары с более высоким рейтингом из собственной сети.

11. Новое правило

Мы регулярно увеличиваем предложение в категории (ценовом сегменте) в торговых точках, где оборачиваемость существенно лучше средней

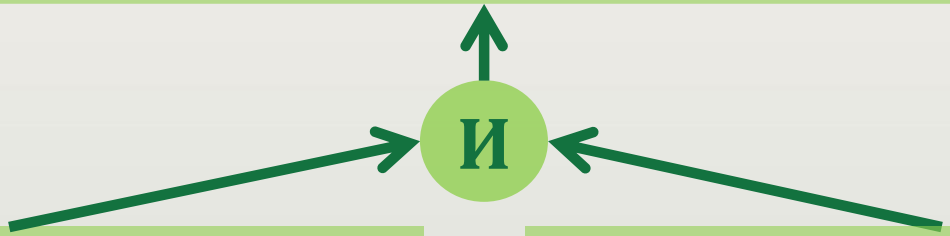
Увеличение выбора в категории ценовом сегменте (КЦС)

- Достигнуто состояние: целевое значение КЦС в торговой точке равно количеству SKU на остатке
- Подождать время, равное бенчмарку оборачиваемости (в днях) +20%. Проверить, генерирует ли продажи новое SKU
- Повторить анализ размера КЦС в торговой точке

Сокращение выбора в категории ценовом сегменте без рисков

14. Желательное явление

Мы регулярно сокращаем запас торговой точки по категории ценовому сегменту (за счет удаления хвоста) без угрозы потерять продажи



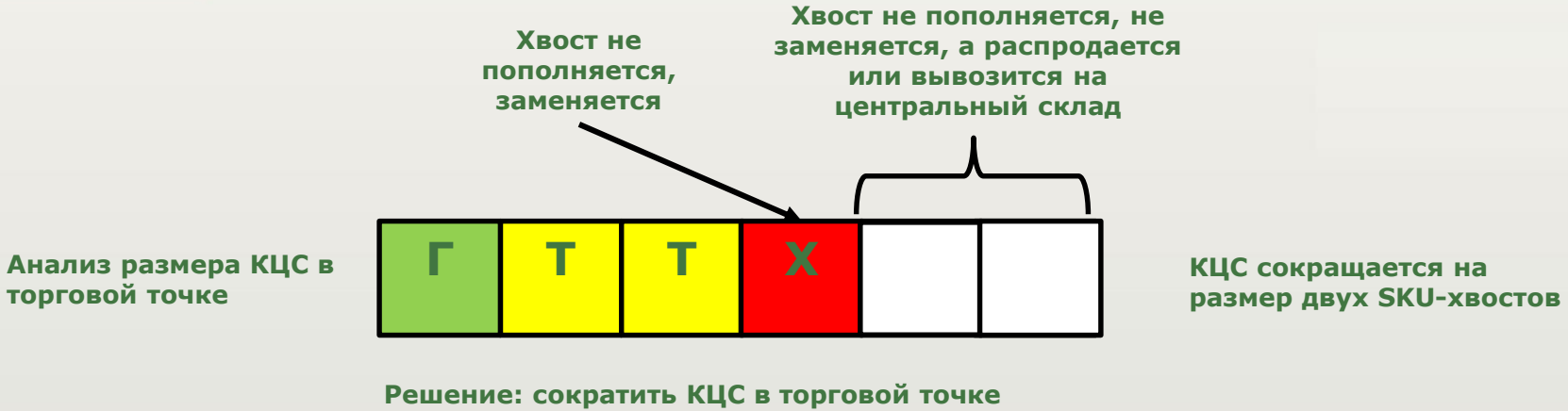
13. Новое правило

Мы регулярно сокращаем за счет хвостов предложение в категории (ценовом сегменте) в торговых точках, где оборачиваемость существенно хуже средней

2. Новое правило

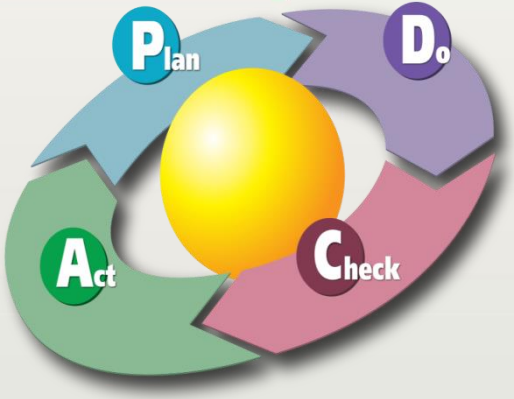
Не пополняем хвост в торговой точке

Сокращение выбора в категории ценовом сегменте (КЦС)



- Подождать время, пока товар будет распродан или вывезен на центральный склад
- Достигнуто состояние: целевое значение КЦС в торговой точке равно количеству SKU на остатке
- Повторить анализ размера КЦС в торговой точке

В управление ассортиментом заложена модель непрерывного улучшения процессов



PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка) модель непрерывного улучшения процессов. Также известен как принцип «Деминга-Шухарта»

Планирование - устанавливаем целевой размер категории (ценового сегмента) в торговой точке (далее он будет регулироваться динамически)

Действие - приводим к целевому размеру количество SKU в категории (ценовом сегменте) в торговой точке. Путем: вводим новинки, не пополняем хвосты.

Проверка - сравниваем оборачиваемость категории (ценового сегмента) в торговой точке с «бенчмарком» по группе торговых точек.

Корректировка - изменяем (оставляем как есть) целевой размер категории (ценового сегмента) в торговой точке

Настройка ассортимента под спрос в локации направлена на удержание и привлечение трафика

15. Желательное явление.

Мы увеличиваем продажи и улучшаем оборачиваемость торговых точек сети

И

14. Желательное явление

Мы регулярно сокращаем запас торговой точки по категории ценовому сегменту (за счет удаления хвоста) без угрозы потерять продажи

10. Желательное явление

Мы регулярно делаем больше успешных обновлений ассортимента торговой точки, без ухудшения оборачиваемости товара

12. Желательное явление

Мы регулярно расширяем предложение торговой точки в категории (ценовом сегменте) проверенными товарами

Подробнее о теории ограничений для розничной торговли в книге

Контакты

Офис Apple Consulting®
расположен по адресу:
Украина, Киев, 01004, бизнесс-центр «Макулан»,
ул. Большая Васильковская, 9/2, офис 8
Тел.факс: +38 (044) 495 2728, 495 2729, 495 2770

E-mail: info@applecons.com.ua
www.applecons.com.ua

https://www.facebook.com/groups/toceurope/

http://courses.prometheus.org.ua/courses/NaUKMA/TC101/2015_T1/about