

Доступность товара на полке: проблематика и решения

Взаимодействие поставщик-ритейлер в сквозной цепочке аналитика-решения-контроль на основе автоматизированного обмена данными

Думитро Чаттерджи

- ❑ Работал с 3х сторон стола: ритейлер – FMCG-бренд – агентства.
- ❑ Монетизировал данные ритейлера.
- ❑ Руководил мерчендайзинговыми проектами.
- ❑ Занимаюсь OSA с 2000 года

Эксперт по бизнес-процессам и аналитике продаж, торговому маркетингу и мерчендайзингу.

25 лет опыта в ритейле, FMCG производителях и маркетинговых агентствах.

Создал полевые структуры развития продаж с национальным охватом (мерчендайзеры, аудиторы, промо-консультанты), разработал стандарты мерчендайзинга и категорийные выкладки, проводил маркетинговые исследования, создавал POSm и торговое оборудование, управлял созданием и внедрением программного обеспечения.

Проводил проекты развития категории (ассортимент, выкладка, оформление) в розничных сетях продовольствия, кондитерских изделий, связи, бытовой техники, ювелирных изделий, детских товаров, интерьера и т.д.

Области экспертизы: аналитико-информационные системы поддержки продаж, полевые структуры исполнения (мерчендайзеры, промо-консультанты, аудиторы), стратегия продаж.

Член жюри индустриальной награды Маркетинг в ритейле POPAI Awards и экспертных групп ECR по Supply Chain и Shopper Marketing, автор семинаров по торговому маркетингу. Автор методик контроля мерчендайзинга, контроля исполнения промо-акций, мотивации торгового персонала. Руководил разработкой программного обеспечения для торгового маркетинга.

Объединённые кондитеры

Mondelez Kellogg's

Вимм-Билль-Данн

PepsiCo Мултон

Bacardi

Colgate-Palmolive

Kimberly-Clark

Efes AB InBev Балтика

Henkel Procter&Gamble

Hoffman-La Roche

Samsung Olympus

Bostik

Билайн Мегафон

Renault Lukoil

Hill's Mars

и другие

Лента, Магнит, Пятёрочка,

Перекрёсток, Дикси, Ашан,

Европа, Сибирский гигант,

Кораблик, Детский мир,

Уютерра, Курский двор,

и другие

О чём мы будем говорить?

- Почему доступность сейчас приобрела большую актуальность?
- Каковы основные направления атаки на проблематику доступности?
- Какие данные сейчас раскрываются ритейлерами?
- Что в бизнес-процессах необходимо будет поменять?
- Какие задачи к ИТ предъявит бизнес для поддержки доступности товара на полке ритейлеров?

Новая реальность



Покупатели стали более экономными и продолжают сокращать расходы



Тревожность –
Ожидание дальнейшего роста цен и экономических трудностей



Увеличение количества покупающих товары СТМ



Рост доли экономящих за счет покупки по промо и переключениям на более дешевые СКЮ



Ушли многие бренды, включая love marks



Увеличились риски неправильного прогнозирования



Конкуренция с форматами с ограниченным ассортиментом



Прозрачность благодаря технологиям – КМ легче делать массовые изменения

Высокая волатильность спроса
Неравномерность поставок

Проблемы Availability



ISA & OSA

- Спрос превысил запас в магазине.
- Не успели выложить товар из запаса.
- Не привезли вовремя следующий заказ.
- Ошиблись с расчётом заказа.

- Виртуальные остатки.
- Закрытая витрина.

- ... и так далее
-

Как мерить отсутствие ISA.

Доля спроса, не удовлетворённого из-за отсутствия товара.

Доля времени, когда товар отсутствовал в торговой точке.

Доля товара, присутствующего в торговой точке в момент аудита.

видение:

Доля трафика торговой точки в то время, когда товара нет в наличии.

Разная важность availability на разных периодах времени

5:00 в понедельник



19:00 в пятницу



Прозрачность - новый стандарт рынка

Online – территория прозрачности

- E-Commerce операторы дают доступ к данным о продажах бренда и категории, а также к метрикам онлайн-поведения покупателей.

Ритейлеры системно открывают доступ к данным

- Magnit.DMP, X5.Dialog, Лента и другие – доступны к покупке доступа
- Дистрибьюция данных через РитейлСервис24, Aggregation, Nielsen и иные агентства

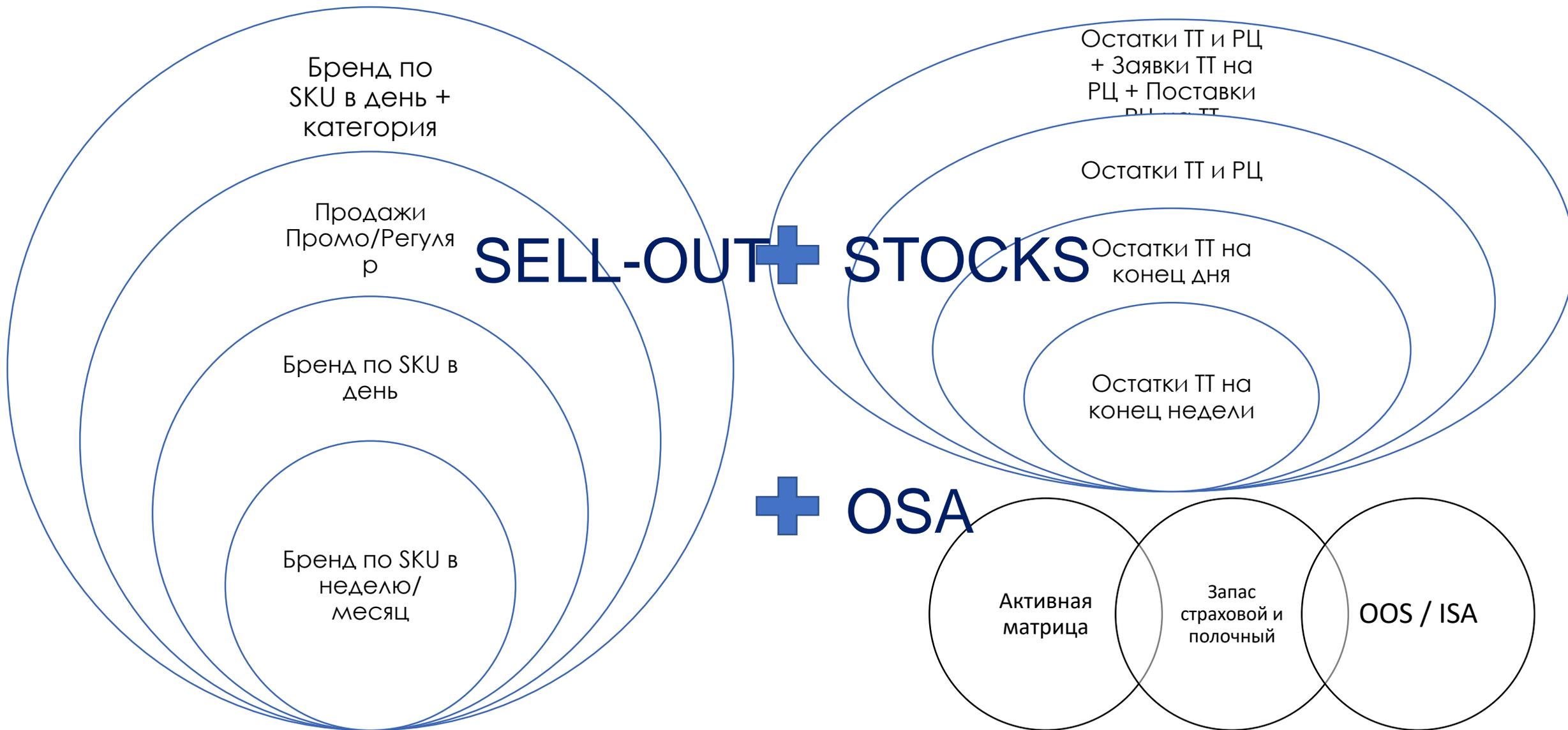
Операторы данных пришли в ритейл-данные

- ОФД и банки уже осуществляют сопоставление данных чеков и платёжных карт так, чтобы «эмулировать» данные о покупательском поведении и продажах.

«Черный рынок» ритейл-данных

- Данные ритейлеров многие годы торгуются на рынке вне зависимости от принятых решений по информационной открытости.

Данные по товародвижению: Продажи, Остатки и OSA



Данные – фундамент эффективности ритейл маркетинга сейчас

Как выиграть «по-крупному» в малых форматах ритейла?

- Обеспечить доступность в малых форматах
- Привязать ассортимент к региональным и локальным предпочтениям
- Считать эффективность на реальных данных и прогнозах
- Контролировать исполнение и эффекты всех мероприятий

Умные форматы – для умных покупателей:

- «Среднего» покупателя уже нет – для успеха нужно выделять много кластеров
- Персональные акции уже требуют знания покупателя
- Скоро – рекомендательные сервисы и уменьшение окна выбора
- Креатив надо тестировать: А/В методология вернулась из онлайн в оффлайн.

Системы автоматизации в ритейл маркетинге.

- Дашборды в режиме онлайн получают данные от ритейлера
- Каждый этап воздействия можно оцифровать: как по воронке customer journey, так и по метрикам продаж
- Контролировать эффекты акции не только по итогам, но и в процессе кампании.

OSA по данным о продажах



Логика расчета норматива средних продаж.

1. Обновление норматива происходит 1го числа каждого месяца.
2. Расчет средних продаж в штуках на 1000 посетителей категории/формата и тд за предыдущий месяц, исключая дни без остатков и/или без признака активности товара.
3. Расчет средних продаж в штуках на 1000 посетителей категории/формата и тд за текущий месяц прошлого года, исключая дни без остатков и/или без признака активности товара.
4. Расчет средних продаж в штуках на 1000 посетителей категории/формата и тд за предыдущий месяц прошлого года, исключая дни без остатков и/или без признака активности товара.
5. Итоговый показатель получаем увеличив/уменьшив средние продажи прошлого месяца на изменение продаж текущего месяца прошлого года к предыдущему месяцу прошлого года.

Системное решение OOS

настройка системного снижения OOS



- Регулярные Business Review – встречи для оценки ситуации на данных
- Фиксация проблем и резервов и оценка потенциала роста
- Предоставление аналитики и отчётности в форме, которая удобна для дальнейшего использования и реагирования внутри сети

Доступность: ISA и OSA

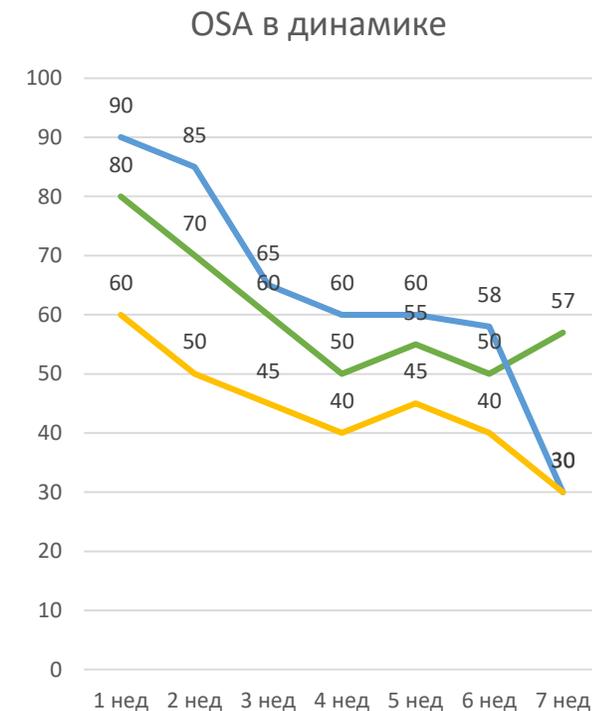
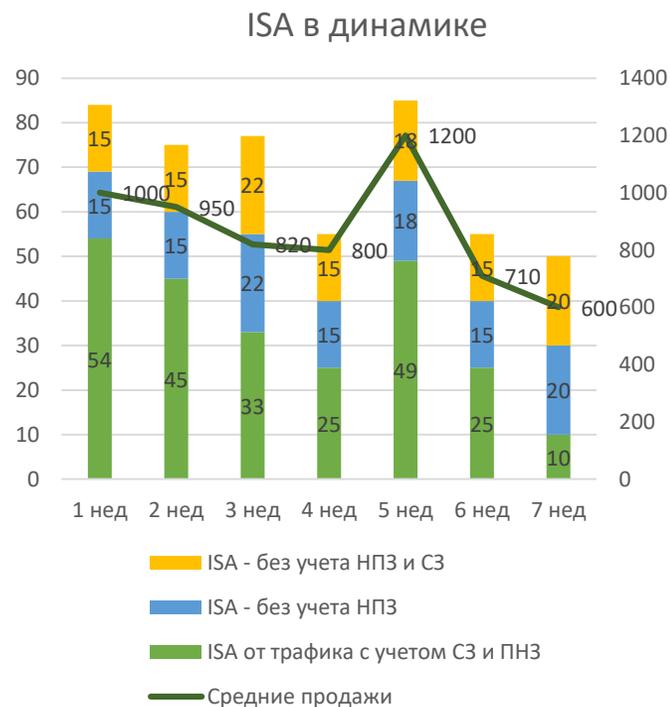
ISA от трафика.

ISA от трафика с учетом СЗ.

ISA от трафика с учетом СЗ и ПНЗ.

OSA от трафика

По каждому товару активной матрицы актуальный запас сравнивается с критерием. Результат каждого момента взвешивается по размеру трафика (количеству чеков). Итоговый результат отражает долю людей, затронутых отсутствием товара.



Индикаторы для контроля работы КАМов

Лучше всего для представления ситуации в полях подходит модель работы с ПДЗ: каждое нарушение в полях считается «Инцидентом» и анализ ведется по распределению инцидентов по длительности (например, до 3х дней, 4-7 дней, 7-14 дней, 15+)

Ключевые показатели для анализа по инцидентам

- ✓ OOS/OSA
- ✓ Уровень цен
- ✓ Исполнение промо-акций
- ✓ Исполнение планограммы (доли полки)

Выделение первоочередных проблем для общения с сетью

Город

Филиал

Формат

Магазин

Адрес

Товар

Код товара

Агр. дирекция

Дирекция

Группа закупок

Группа категорий

Категория

Покатегория

День

Неделя

От трафика

От трафика с учетом СЗ

От трафика с учетом СЗ и ПНЗ

Топ 15 магазинов ISA

Москва	40
Санкт	60
...	80
...	85
...	90

Топ 15 филиалов ISA

Филиал 4	40
Филиал 1	60
...	80
...	85
...	90

Топ 15 товаров OSA по факту продажи

Товар 1	40
Товар 2	60
...	80
...	85
...	90

Топ 15 брендов OSA по факту продажи

Бренд 1	40
Бренд 2	60
...	80
...	85
...	90

**Платформа общения на
данных для
максимизации
доступности**

Потребности поставщика и ритейлера в сфере Supply chain и совпадают, и различаются.

РАНЬШЕ

важность совместных усилий в построении цепочки поставок и безшовном потоке информации, используемого для планирования и обеспечения доступности на всём протяжении цепочки поставок от полки до сырья.

СЕЙЧАС

Огромную волатильность покупательского спроса, внезапно, внезапные перестроения логистических цепочек и возможность ухода известных брендов -

и в интересах ритейлера сокращение лояльности покупателей к бренду и обеспечивать наличие товара в нише спроса в целом, а не 1 бренда.

Ограничения цепочки поставки внутри ритейлера на весь объём товарооборота (на всю «реку»), а не изолированно на поток продукции одного поставщика (отдельную «струю в реке»).

РИСКИ для ритейлера

Открытость ритейлера к поставщику в данных используется для того, чтобы переносить фокус внимания в переговорах на внутренние проблемы внутри ритейлера, а не на совместное решение этих проблем с использованием ресурсов поставщика.

Есть ниша для сотрудничества, НО д.б.

А) на взаимовыгодной основе и

Б) с чёткими рамками и обязательствами,

ВМЕСТО общих тезисов о взаимопроникновении/диффузии ответственности в деле поддержания наличия

Ближайшее будущее

Закупка данных о товародвижении

- позволит поставщику нарастить свои возможности по реагированию на проблемы: через мерчендайзеров, улучшение планирования промо и поставок и т.д.
- Мотивация: именно платная основа получения этих данных будет стимулировать поставщиков использовать данные во всей их полноте и глубине, а не рассматривать как неизбежное зло коммерческих условий.

Платформы

- Развитие различных промежуточных платформ и сервисов, которые могут обрабатывать такие данные и выдавать actionable dashboards и быстрее реагировать на потребности поставщиков в обработке и представлении данных, чем большие структуры типа ритейлеров.

Обратный поток

- Организация обратного потока данных от поставщика до ритейлера (с возможным посредничеством платформ). Например, поток данных о фактическом наличии товара в магазинах от мерчендайзеров поставщика может помочь сети оптимизировать работу над OSA.
- А данные (агрегированные) по продажам поставщика в отдельном формате торговли в отдельном регионе могут стать основой для понимания ритейлером объёма нереализованных продаж из-за операционных проблем.
- Всё это необходимо рассчитывать на уровне отдельного инцидента и агрегировать для приоритезации в отработке и развитии эффективности.

Следующие этапы

Тикеты

- Система тикетов для фиксации проблем и отслеживания их решения.
- Агрегация (различные индексы, рейтинги и другие агрегатные оцифровки успешности решения проблем) поможет использовать эти данные в операционной деятельности (в т.ч. внутри ритейлера).
- (отсутствие такой агрегации и приоритетов как раз является проблемой реализации обычных систем тикетов в области OSA – т.к. при перегрузке системы отсутствует возможность уделить внимания отдельной проблеме).

Business review

- Фиксация проблемных ситуаций на уровне дашбордов и обмен такими дашбордами как основы для предметного обсуждения между поставщиком и ритейлером.
- Приоритезация
- В рамках системы business review –встреч между поставщиком и ритейлером.

Интерфейс

- Интерфейс обмена данными между прогнозными моделями поставщика и ритейлера.
- Обсуждать не прошлые, а будущие продажи.
- Модели поставщиков охватывают большой объём продаж, но с меньшей гранулярностью и меньшим количеством факторов.
- Модели ритейлеров учитывают большее количество факторов, но собственно в рамках одной сети.
- Возможно внедрение облачных моделей как платформ для обменов коэффициентами моделей и интерфейсом для сценарного планирования на основе консенсусного прогноза моделей обеих сторон.

Прогнозирование продаж

- Текущая ситуация: прогнозирование на основе экстраполяции данных прошлых периодов + корректировки на основе экспертных оценок.
- Разрабатываемая методика прогнозирования продаж учитывает дополнительные

Траффик	Гало-категории	Ассортимент и Доступность товара	Планируемые промо
<ul style="list-style-type: none">• Общую динамику траффика в магазинах, а также динамику траффика отдельных сегментов покупателей.• В том числе изменения частоты покупок и отслеживание stock-up – закупок.	<ul style="list-style-type: none">• Динамику продаж категорий и товаров, которые связаны в покупке с данными• Динамику товаров в категории, канибализирующих продажи данной SKU	<ul style="list-style-type: none">• Изменения в ассортиментной матрице• Отслеживается падение запаса ниже критических значений в ТК.• Запас в наличии на РЦ. Прогноз наполнения новых ТТ.• Возможен учёт данных о полочном OOS от поставщика.	<ul style="list-style-type: none">• Промо на ближайшие недели зафиксированны в системе. Промо на дальнейшие недели экстраполируются на прошлых данных.• Учитываются как промо внутри категории, так и в соседних (комплементарных и конкурирующих)

Дальнейшее развитие прогнозной модели может включать, например, учёт прогноза погоды, фактического OOS, прогноз оптовых продаж и онлайн-продаж, и учёт других факторов.

Спасибо за внимание!

**Думитро
Чаттерджи**

Dumitro@gmail.com

+79067290244