

# Скрытые резервы

## ИЩЕМ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ

Эффективность розничных торговых сетей в современных условиях решающим образом зависит от того, насколько успешно тот или иной ритейлер решает задачу управления цепями поставок (SCM – Supply Chain Management) для достижения их оптимальности и сбалансированности. Другими словами, насколько ему удастся обеспечить решение классической задачи ритейла: предложить нужные товары, в нужное время, в удобном для покупателей месте и по приемлемым для них ценам.

Чтобы этого добиться, нужно, с одной стороны, хорошо знать своих покупателей и их предпочтения, с другой – выстроить свои ассортимент, закупки и поставки так, чтобы постоянно удовлетворять эти запросы. При этом, делать это так же гибко, как меняется вкус, потребности и возможности покупателей. И при этом избегать как «недозаказа» (упущенной прибыли), так и «перезаказа» («замораживания» оборотных средств, а то и потерь в «скоропорте»).

Как видим, задача эта сложная, зависит от многих критериев и требует от ритейлеров системного подхода к вопросам организации всех логистических процессов в цепочке: от формирования правильного ассортимента товаров и принципов их закупки до управления товарными запасами, включая их транспортировку и размещение.

Выстроив же такую систему SCM, сетевой ритейлер должен уметь оценивать качество ее функционирования, выявлять узкие места и исправлять ошибки – хотя бы потому, что данная система работает в постоянно меняющихся условиях: изменяются потребительские предпочтения, условия закупки товаров у поставщиков и т.п. На умении справляться с решением таких задач строится конкуренция в ритейле.

И до недавнего времени успех в этой конкурентной борьбе зависел исключительно от опыта, таланта и интуиции управляющих. Сегодня на помощь этим важным качествам, значение которых никто не отменял, пришли современные ИТ-инструменты поддержки принятия решений, прежде всего, BI-системы постоянного мониторинга и анализа функционирования цепей поставок. Причем, на каждом участке таких цепей перед аналитическими системами стоят разные задачи, от решения которых зависит: сможем ли мы внести улучшения, оптимизировать выполнение бизнес-процессов, а значит, получить дополнительную прибыль в результате? И какие задачи BI-инструменты должны решать в первую очередь? Давайте в этом разберемся.

### В фокусе анализа – покупатели Задачи анализа CRM (Customer Relationship Management)

С точки зрения теории управления цепями поставок покупатели являются внешними объектами анализа деятельности розничной сети. Именно от их потребительского поведения во многом зависит функционирование цепи поставок. Поэтому анализу их предпочтений следует уделить особое внимание.

В первую очередь, нас должно интересовать: где (в каком магазине), когда (в какие часы работы магазина, день недели, месяц, год), что (какие товары), сколько (штуки, кг, и т.п.) и на какую сумму (рублей) они покупают?

В розничной торговле основная масса покупателей обезличена, но если применить дисконтные или бонусные карты, то можно персонализировать покупки. Таким образом, анализ можно проводить как по всем покупателям, так и по отдельности: по обезличенным и по персонализированным покупателям. Последние, в свою очередь, можно сгруппировать (или, другими словами, «кластеризовать») по определенным признакам. Самая простая группировка может проводиться по типу карты: VIP-клиенты, держатели карт с 3%-скидкой и т.п. Более продвинутой – по типу покупательского поведения, ассортиментным предпочтениям и другим общим признакам.

Если же не проводить социологические опросы, не применяя клиентские карты и основываться только на информации о продажах, то возникают определенные сложности в сегментировании обезличенных покупателей. В этом случае признаками формирования групп клиентов могут выступать, например, размер покупки, время покупки (дни недели и часы) и другие характеристики. Кластеризация на их основе может создать понимание о сегментах покупателей. После чего возникает несколько задач для понимания «своего» покупателя.



•Первый вопрос: **«Где?»**  
Необходимо изучать и отслеживать долю и динамику доли покупок, совершаемых клиентами (обезличенными или персонализированными) в каждом из магазинов, в каждом формате магазинов, в каждом регионе, в продажах компании в целом.

Важным для понимания поведения типового покупателя является также оценка долей интервалов покупок по сумме чека на каждом объекте торговли для каждой категории и подкатегории покупателей.

Сравнительный анализ полученных данных, отображение динамики изменения предпочтений, позволяет отслеживать не только перемены в поведении покупателей, но и оценивать результаты управленческих действий менеджеров компании, их влияние на изменение операционной эффективности магазинов.

•Второй вопрос: **«Когда?»**  
В ритейле недельный цикл продаж является преобладающим. Поэтому анализ должен вестись не только по месячному календарю, но и по недельному.

Кроме того, очень важно знать, как распределяется интенсивность и объем покупок в течение рабочего времени магазинов, чтобы оценить эффективность работы магазина в каждый час конкретного дня недели, а также определить, каковы доли покупок в эти часы тех или иных групп клиентов.

Этот анализ важен не только для определения загрузки и планирования графика работы персонала магазинов, но и для определения лучшего времени для проведения тех или иных мероприятий по продвижению товаров, рекламных акций.

•Третий вопрос: **«Что?»**  
Изучение того, что именно покупают ваши клиенты, является основой для формирования ассортимента, который способен принести максимально возможную прибыль. Важно понимать потребности каждого из сегментов покупателей, выбранных целевыми в результате позиционирования. Причем, не только в торговой сети в целом, но и особенности, отличия покупательского спроса в каждом магазине, формате, регионе. Классическим методом здесь является ABC-анализ продаж в выбранном для изучения сегменте покупателей, например, владельцев определенных типов дисконтных карт.

Важным для понимания покупателей является анализ товарных предпочтений для определенных интервалов сумм покупок, например, только тех, которые в результате приносят бизнесу основной доход. Выделяем чеки, например, формирующие в сумме 80% выручки, выясняем, что их интервал составляет 150-450 рублей, и только на них проводим анализ.

В этой связи особенно актуальным является сравнительный анализ продаж в разных магазинах, форматах, регионах и в компании в целом для анализируемых сегментов покупателей или интервалов покупок.

•Четвертый вопрос: **«Сколько?»**  
Сколько товаров в чеке, сколько самих чеков пробито, как распределяются чеки по интервалам сумм покупок, каково количество покупок по часам времени работы объектов торговли? Все это важно знать для каждого сегмента покупателей.

Частота продаж товаров или вариация интенсивности покупок часто являются дополнительным критерием принятия решений после проведения ABC-XYZ анализа. Но важно проводить его не только по всем продажам, но и в контексте выбранного сегмента покупателей или интервала сумм покупок.

Опять-таки, динамика изменений и сравнительный анализ в разрезе магазинов, форматов, регионов и компании в целом, а также различных временных периодов позволяет не только определять сезонные колебания, но и выявлять тренды в структуре предпочтений.

•Пятый вопрос: **«На какую сумму?»**  
Самый интереснейший вопрос для бизнеса. Здесь ответ может выражаться в виде выручки, валовой прибыли, суммы предоставленных дисконтным

клиентам скидок. Важно иметь возможность определять эти величины не только в разрезе магазинов, форматов, регионов и компании в целом, но для каждого сегмента покупателей в отдельности. Видеть динамику этих критериев, сравнивать результаты анализа по разным объектам и временным интервалам в контексте выбранных групп покупателей – важный этап в понимании вклада в бизнес розничной сети конкретных групп покупателей.

### В фокусе анализа – магазины Задачи анализа функционирования объектов розничной компании

Магазины сети – это внутренние объекты анализа деятельности компании. Типичным анализом объектов торговли является определение вкладов каждого магазина в бизнес компании по разным критериям: выручки, валовой прибыли, количества чеков, количества товаров в чеке, дохода с квадратного метра и в расчете на одного сотрудника (эконометрика) и др.

Важной характеристикой в оценке работы магазинов является анализ товарных запасов, которые на них сосредоточены, в частности, в контексте оценки эффективности их использования.

Анализ оборачиваемости, выявление отсутствия товаров в запасах и обнаружение периодов отсутствия их на полке – это задачи, от решения которых напрямую зависит эффективность бизнеса и лояльность покупателя. Клиент должен быть уверен в том, что товар, который предлагается торговой сетью, он может купить в любое время. Это очень важная составляющая формирования покупательской лояльности.

Другой вид анализа объектов розничной компании – почасовой анализ продаж. Он имеет два аспекта. С одной стороны, он показывает интенсивность потока покупателей, и вес, «вклад» каждого часа работы магазина в бизнес, что позволяет оптимально планировать ресурсы компании.

С другой стороны (при задании другого набора параметров анализа), дает представление о распределении покупок определенных товаров по часам работы магазина. Этот анализ может оказаться полезен при планировании поставок или производстве скоропортящихся товаров или полуфабрикатов для минимизации потерь.

Динамика изменений и сравнительный анализ работы магазинов позволяет сгруппировать объекты торговли в так называемые «кластеры» (группы) по схожести клиентских предпочтений, чтобы в дальнейшем упростить задачи анализа и оптимизации бизнес-подходов в каждом из кластеров.

### В фокусе анализа – товары Аналитические задачи категорийного менеджмента

Товары и товарные категории – это внутренние объекты анализа деятельности компании.

Как правило, вся товарная номенклатура в розничной компании классифицируется в виде «дерева» или иерархии. Признаки классификации могут быть разными, но ритейлер всегда стремится, чтобы, с одной стороны, они были интуитивно понятны, например, при поиске товара в информационной системе, с другой стороны, узлы классификатора имели аналитическую ценность для бизнеса.

Некоторые операторы стремятся построить классификатор по принципу восприятия ассортимента самим покупателем, следуя, например, по дереву покупательских решений при выборе товара.

В некоторых случаях в основе классификации лежит принцип организации управления ассортиментом или закупкой, например, организация, основанная на идее категорийного менеджмента.

Так или иначе, мы имеем дело не только с товаром, но и с категориями, подкатегориями, подподкатегориями (второй уровень вложенности) и т.д. товаров, которые предстоит анализировать.

Многообразие подходов к классификации показывает, что любая иерархия не может удовлетворять всем потребностям анализа.

Наряду с анализом категорий по классификационному дереву (иерархии), одновременно возникает потребность рассматривать товары, сгруппированные и по другому принципу, например, многочисленным ассортиментным матрицам, описывающим структуру активного ассортимента портфеля сетевой, в общем случае, мультиформатной трансрегиональной розничной сети. Или группировка по так называемым «товарным ракурсам», которыми пользуется категорийный менеджер, объединяя товары по различным признакам: например, бренды или частные торговые марки в рамках рассматриваемой категории.

Таким образом, анализу подлежат многочисленные группы товаров или целых категорий в рамках многочисленных группировок, сформированных по различным признакам классификации.

### В фокусе анализа – поставщики Задачи анализа SRM (Supplier Relationship Management)

Поставщики, как и покупатели, являются внешними объектами анализа деятельности розничной компании.

Важным видом анализа качества взаимодействия с поставщиком является определение его вклада в бизнес компании: насколько востребованы его товары клиентскими сегментами, выделенными для целей позиционирования.

Также одной из ключевых характеристик в оценке работы с поставщиком является объем его товарных запасов, которые сосредоточены в компании, и то, насколько они оправданны. При этом важно проводить этот анализ не только по всей номенклатуре поставщика, но и в разрезе каждой категории с учетом ее оборачиваемости.

Ранжирование поставщиков по объему товарных запасов и объемам продаж (в контексте всей номенклатуры или конкретной категории, а также в разрезе магазинов) дает оценку важности поставщика и уровня взаимодействия с ним.

## Что?

Компания FIT предлагает DiAna: Digital Analytics Pro — специализированную аналитическую систему для ритейла класса BI.

## Зачем?

Уже на следующий день вы сможете начать получать дополнительную прибыль за счет оптимизации ассортимента, сокращения товарных запасов, повышения оборачиваемости.

## Когда?

Прямо сейчас: В новых экономических условиях использование такой системы становится оправданным, как никогда.

## Цена вопроса?

- Одно из главных отличий DiAna: Digital Analytics Pro: она не заменяет, а дополняет любую учетную систему, которой Вы уже пользуетесь.
- Вы можете не беспокоиться о возможных технических сложностях: система не требует настройки и обучения персонала.
- DiAna: Digital Analytics Pro может быть установлена за один день.

## Используют сейчас и видят выгоду:



**Лидер внедрений в РФ:**  
**40+** сетей используют систему DiAna: Digital Analytics Pro

## Следующие шаги:

- Узнать больше о специализированной аналитической системе для ритейла класса BI DiAna: Digital Analytics Pro по адресу: [www.fit.ru/bi](http://www.fit.ru/bi)
- Обратиться в компанию France Informatique & Technologie (FIT):



fit FIT Group Company

Россия, 125009, Москва, Дегтярный переулок, 4-1  
Тел.: (495) 787 4940, факс: (495) 792 5078  
E-mail: [info@fit.ru](mailto:info@fit.ru) ● [www.fit.ru](http://www.fit.ru)

За 20 лет работы в России компания FIT автоматизировала более 1000 предприятий розничной торговли, в том числе более 100 сетевых