

АНАЛИЗ ПРОДАЖ: ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Андрей Краснопольский

Еще пару лет назад для многих ретейлеров ценность систем бизнес-аналитики была не столь очевидна, а сегодня руководство большинства розничных компаний или уже использует системы класса BI (Business Intelligence) или планируют это сделать в ближайшем будущем. В этой статье я постараюсь показать на реальных примерах наших клиентов, какие результаты может принести автоматизация анализа продаж в розничном магазине, а также скажу несколько слов об основах грамотной автоматизации бизнес-аналитики.

Итак, начнем с практики.

ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА

Все мы знаем, что оптимизация ассортиментной матрицы неизбежна, главное — заниматься ею с умом. Ретейл — один из самых динамичных бизнесов, где борьба за покупателя ведется каждую минуту, а значит, при оптимизации придется балансировать между собственными интересами и выгодой клиентов: вам хочется сократить долю низкорентабельных товаров с низким сроком годности в ассортименте, а покупатели хотят приобрести все необходимое в одном магазине (если не в вашем магазине, то соседнем).

Знаю примеры, когда после внедрения ERP-систем компаниям удавалось без всяких специализированных аналитических средств оптимизировать ассортимент так, что рентабельность повышалась на 15–20%. Показатель, соглашусь, весьма неплохой, особенно для ретейла, однако это еще не happy end: через год-полтора их рентабельность опять скатывалась на прежний уровень или ниже. Почему? При принятии решений об исключении товаров из ассортиментной матрицы менеджмент физически не мог учесть все необходимые

факторы и интегрировать два подхода оптимизации — стратегический и логистический.

Представляю вам свой четырехэтапный план-минимум, который нужно провести ДО решения о выводе товара из ассортимента — первые шаги очень типичные, поэтому не останавливаюсь на них подробно. Итак:

1. Досконально проследите динамику продаж и товарных запасов в разрезе товарных категорий и позиций.
2. Проведите как минимум ABC-, а весьма желательно и XYZ-анализ (с учетом коэффициента сезонности). После двух предыдущих шагов у вас появились кандидаты на вывод из ассортимента? Теперь сделайте проверку над ошибками.
3. Оцените роль товара в ассортименте, его жизненный цикл и перспективы развития. Продукт может быть базовым элементом потребительской корзины с высокой оборачиваемостью, приоритетным, сезонным, уникальным и удобным. В зависимости от стратегической роли товара для вашего магазина в ассортименте отсекайте часть кандидатов на вывод.
4. Проанализируйте совместные покупки товаров. Здесь кроется одна из самых важных ошибок

оптимизации ассортимента: люди приходят в магазин за достаточно уникальным товаром и становятся постоянными покупателями, а когда этот товар исчезает, они уходят вместе с ним. Так было, например, с исчезновением варенья из грецких орехов и резким спадом продаж элитного алкоголя в одной небольшой продуктовой сети. Будьте осторожны — иногда сочетания товаров совсем неочевидны!

Из жизни: Эффективность ассортимента в одной региональной розничной сети выросла на 23% после внедрения BI благодаря возможности многофакторного анализа перед выводом товаров из ассортимента.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

Одна из основных проблем, связанных товародвижением, — неэффективность использования оборотных средств. При решении задач пополнения запасов все сталкиваются с задачей прогнозирования потребности на следующий период. Не имея специализированных BI-инструментов, физически невозможно достаточно детально изучать товарную динамику. В итоге возникают проблемы планирования: или снабженцы перестрахо-

АНДРЕЙ КРАСНОПОЛЬСКИЙ

Генеральный директор, эксперт в области систем бизнес-анализа (BI), Консультационная Группа АТК

В 1997 году вместе с партнером, Андреем Тереховым, основал компанию по автоматизации управленческих бизнес-процессов – «Консультационную Группу АТК». Опыт внедрения информационных систем – более 18 лет. Опыт работы с ассоциативным BI – более 3 лет. Имеет высшее техническое образование и MBA Finance, California State University, Hayward (East Bay).



вались и товара закуплено слишком много, или другая крайность – нехватка товара. Например, посмотрели, что товар А стал хуже продаваться и закупили его меньше, не увидев, что на самом деле спрос на товар не снизился, просто 2 недели товара не было на полках, поэтому и объем продаж упал. BI-системы позволяют проводить детальный анализ динамики и обеспечивать бесперебойное наличие товара при меньших потребностях в оборотных средствах. При активном использовании BI можно добиться сокращения складских запасов минимум на 10% при одновременном увеличении продаж.

Из жизни: Розничное подразделение виноторговой компании Simple включает несколько винотек и онлайн-магазин с доставкой товаров. По итогам внедрения BI во время мирового финансового кризиса 2008 года компании удалось сократить долю затрат на логистику с 5% до 3%, что в абсолютных цифрах – миллионы рублей. На данный момент в организации даже разработано аналитическое приложение QlikView по товародвижению на складе, в котором Simple отслеживает эффективность использования складских площа-

дей. Разными цветами отображаются ячейки: а) оставшиеся в течение выбранного периода пустыми, б) из которых товар не забирали, в) из которых извлекали продукцию с определенной частотой.

ПРОМОАКЦИИ

Большинство ретейлеров иногда (а некоторые – весьма регулярно) продают товары по себестоимости или ниже нее. Я ведь прав? Нет, я сейчас не веду к оптимизации ценнообразования при помощи BI – это вопрос еще одной большой статьи. Я хочу поговорить о тех товарах, которые продаются иногда даже ниже закупочной цены – о товарах, продаваемых в рамках промоакций.

Понятно, когда мы выбираем залежавшийся товар или товар с ограниченным сроком годности для промостойки, но иногда благодаря промоакции «в точку» можно заметно повысить посещаемость магазина, увеличить оборот и приобрести новых покупателей. Как не промахнуться с выбором такого товара-драйвера для промоакции? Проанализируйте, с чем покупают этот товар: если нет устойчивого сочетания в 50% покупательских

корзин, то акция под угрозой. Когда найдете устойчивое сочетание двух-трех продуктов, рекламируйте снижение цены на один из них, а наиболее популярные товары-спутники поставьте рядом с промостойкой. На них можно даже немного повысить цену – заметят единицы.

Из жизни: В начале лета одна крупная торговая сеть приняла решение организовать промоакцию для повышения конверсии. «Что может быть лучше дешевого кваса в жару?» – подумали маркетологи и запустили акцию. Предположение весьма логичное, а экономическое обоснование говорило о том, что можно продавать двухлитровую бутылку кваса даже «в минус». Надо сказать, через полторы недели в минус сеть ушла достаточно сильно: квас стал самым популярным товаром у малого бизнеса – предпринимательские «газели» коробками вывозили квас по цене ниже себестоимости. В итоге складские запасы закончились очень быстро, а обороты не возросли.

Через пару месяцев мы вернулись к ситуации уже по итогам внедрения BI-средства (системы QlikView) в сети и обнаружили интересную ситуацию. Двухлитровая упаковка кваса действительно не имела четкой сочетаемости, а вот литровый квас в 64% случаев покупали с сухариками и в 38% – с пивом. В итоге в конце лета запустили новую промоакцию – копакинг «литровый квас+сухарики», а популярный сорт пива разместили по соседству. Результат: за месяц этой и еще 6 промоакций, разработанных на основе анализа совместных покупок, наблюдалось увеличение

РЕТЕЙЛ – ОДИН ИЗ САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ БИЗНЕСОВ, ГДЕ БОРЬБА ЗА ПОКУПАТЕЛЯ ВЕДЕТСЯ КАЖДУЮ МИНУТУ, А ЗНАЧИТ, ПРИ ОПТИМИЗАЦИИ ПРИХОДИТСЯ БАЛАНСИРОВАТЬ МЕЖДУ СОБСТВЕННЫМИ ИНТЕРЕСАМИ И ВЫГОДОЙ КЛИЕНТОВ.

среднего чека на 1,7% и повышение доходности на 3,9% в среднем по сети.

БОРЬБА С МОШЕННИЧЕСТВОМ

«Большая мозоль» ретейлеров — злоупотребления и мошенничество своих же сотрудников. Главное в выявлении и предупреждении подобных нарушений — прозрачность корпоративной информации.

Из жизни-1: В одной региональной розничной сети обнаружили парадоксальную ситуацию — основные товарные группы (фрукты, овощи), которые всегда прекрасно раскупались, стали убыточными, притом что спрос на них не падал. Стали проводить детальный анализ по магазинам, времени убыточных продаж и выявили, что это происходит в определенные дни недели в ряде супермаркетов. В итоге выяснилось, что у товароведов был спор с поставщиками, и они постоянно списывали партии товара как бракованные. Так, за два месяца обнаружили 22 тонны «бракованных» арбузов.

Из жизни-2: Пилотный проект в одной крупной сети по продаже мобильных устройств. Мы разработали небольшое приложение по анализу чеков за 2 месяца по всей России (а это десятки миллионов проводок). Демонстрация BI-приложения проходила для всех ключевых групп пользователей — топ-менеджмент, логистика, продажи, маркетинг, финансы, безопасность. Как ни странно, наиболее активно отреагировали специалисты департамента безопасности — буквально в течение 15 минут работы с системой они нашли потенциальные злоупотребления. Оказалось, в Липецке вместе с безумно популярным iPhone за месяц 3 раза продали телефоны другой марки в 2,5 раза ниже себестоимости, при этом никакой промоакции по совместной продаже моделей не проводилось. Тут же, в BI-приложении, провалились до чеков и определили, что все подобные продажи шли через 1 магазин и в определенные смены. Конечно, со злоупотреблением оперативно разобрались.

ОДНА ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ ОШИБОК ОПТИМИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТА: ЛЮДИ ПРИХОДЯТ В МАГАЗИН ЗА ДОСТАТОЧНО УНИКАЛЬНЫМ ТОВАРОМ И СТАНОВЯТСЯ ПОСТОЯННЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ, А КОГДА ЭТОТ ТОВАР ИСЧЕЗАЕТ, ОНИ УХОДЯТ ВМЕСТЕ С НИМ.

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Показатели эффективности магазина привязаны буквально к каждому стеллажу, поэтому необходимо планировать торговое пространство так, чтобы с каждого квадратного метра получать больше прибыли. До сих пор очень многие ретейлеры пренебрегают качественными планаграммами, созданными на основе глубокого анализа продаж. А зря, ведь улучшение мерчандайзинга — это живой недополученный доход каждого магазина.

У вас наверняка есть планаграмма на основе классических рекомендаций по выкладке товара, но они являются очень усредненными и не учитывают ассортиментную, сезонную, демографическую и географическую специфику отдельного магазина. А вот с помощью BI-систем вы можете оптимизировать выкладку товаров не будучи мерчандайзером, выявляя как минимум паттерны покупательского поведения и эффективно используя их при полочном планировании. Один из самых очевидных паттернов покупательского поведения — совместная покупка пива и чипсов. Нетрудно догадаться, что, если поставить пиво и чипсы далеко друг от друга, объем продаж каждого продукта уменьшится. Но BI-системы способны выявлять самые неочевидные сочетания групп товаров. Например, на наших проектах часто выявляются такие сочетания, как пиво и памперсы, томаты и туалетная бумага, яблоки и сыр.

Из жизни: Динамика и объем продаж товаров также должны отражаться в выкладке товара. Так, несколько лет назад «Лента» занялась оптимизацией торгового про-

странства, нацеленной на повышение оборота каждой секции не менее 5%. Официально итоги проекта Space management не сообщались, но, судя по подходу, они добились желаемого. Маленький пример из практики этой сети: до оптимизации всех категорий, они сделали пилотный проект — оптимизировали один стеллаж зубных паст (самая не подверженная сезонности категория), в течение трех недель зубные пасты дали о себе знать — в чистых деньгах магазин заработал 70 тысяч рублей.

РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ BI

Мы рассмотрели некоторые преимущества, которые можно получить при условии использования BI-систем в компании, а теперь небольшая «ложка дегтя» — поговорим о ключевых рисках проекта.

Внедрение системы бизнес-аналитики — это далеко не панацея и увеличения прибыли сама по себе покупка системы не принесет. Я считаю, важнейший риск, связанный с реализацией систем Business Intelligence, — это сотрудники. Дело не в том, что будет сопротивление инновациям — с правильно выбранной BI оно минимально, потому что система решает реальные, набившие оскомину проблемы компании. Важнее другое — что ваши люди будут делать с информационным потоком, которого они так просили. Когда у них появятся необходимые данные, слитые из кассовых, ERP, CRM и складских систем в едином, удобном формате, станут ли они принимать эффективные решения? Есть ли у вас сотрудники, которые смогут проанализировать данные гра-

КОГДА НАЙДЕТЕ УСТОЙЧИВОЕ СОЧЕТАНИЕ ДВУХ-ТРЕХ ПРОДУКТОВ, РЕКЛАМИРУЙТЕ СНИЖЕНИЕ ЦЕНЫ НА ОДИН ИЗ НИХ, А НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ТОВАРЫ-СПУТНИКИ ПОСТАВЬТЕ РЯДОМ С ПРОМОСТОЙКОЙ. НА НИХ МОЖНО ДАЖЕ НЕМНОГО ПОВЫСИТЬ ЦЕНУ – ЗАМЕТЯТ ЕДИНИЦЫ.

мотно, сделать адекватные выводы и на основе исторических данных и аналитических прогнозов принять верные управленческие решения? Есть три варианта ответа:

- Если нет таких работников, то можете отложить журнал: у вас есть дела важнее – набирайте правильных людей!
- Если вы не уверены, это тревожный сигнал – стоит пересмотреть политику подбора персонала. Прошу читать дальше, но помните: без кадров, в которых вы можете быть уверены, BI не принесет вам много пользы.
- Если да, рад за вас, и... продолжим!

КАКАЯ BI-СИСТЕМА ВАМ ПОДХОДИТ?

«Строго говоря, чем Excel не BI-система?» Пока вы задаете себе этот вопрос, вам, скорее всего, не нужен специализированный инструмент – если у вас 5 магазинов и ваши данные за квартал-год прекрасно ворочаются в Excel, можно не задумываться над вопросом приобретения BI-системы. Как говорит Борис Михалин, руководитель BI-де-

партамента, «потребность в аналитической системе должна быть выстрадана» компанией, только в этом случае ретейлер получит хороший результат от внедрения.

Если же есть понимание, что «подручными» средствами справиться уже не получится, то вам действительно нужна специализированная система класса Business Intelligence.

КАК ВЫБРАТЬ BI?

На основе длительного опыта работы с ретейлерами из разных областей (ТД «Копейка», Spar, «Ол!Гуд», Salamander, «Гудвин» и т. п.), у меня сформировался список требований к BI, наиболее критичных именно для компаний розничной торговли:

- Быстрота. Ретейлеры – одни из тех компаний, для которых быстрота системы очень критична. Во-первых, очень много данных для анализа – огромная номенклатура, сотни, тысячи, сотни тысяч транзакций в день! BI-система должна работать с терабайтами данных очень быстро, иначе теряется смысл ее использования.

Во-вторых, сам розничный бизнес очень динамичен, решения нужно принимать стремительно, и система бизнес-аналитики должна эту стремительность поддерживать, а не тормозить.

- Гибкость. Ретейлерам нужно оперативно анализировать ситуацию, вырабатывать действенные решения и максимально точные прогнозы, поэтому к аналитике требования высокие – нужна возможность оперативно добавлять новые измерения и срезы, «проиграть» сценарии развития событий, изменить представление данных. Статичные, жесткие системы дают меньший эффект в ретейле.
 - Качественный пользовательский интерфейс. Внедрение BI – такое же введение изменений, как и любое другое, поэтому, чем проще, понятнее и эффективнее устроено рабочее место аналитика, тем успешнее будет применение системы. Интерфейс должен быть удобным, интуитивно понятным и информативным.
- Конечно, есть еще много критериев, которых я не коснулся – это эффективная консолидация данных из разных ретейловых систем, соотношение «цена-качество», продуманная визуализация, функционал drill-down и drill-through и т. д.
- По моему мнению, к основным критериям ретейлеров наиболее приближены такие инновационные и легкие BI, как, например, QlikView и Tableau. Однако традиционные BI-системы типа Cognos, Business Objects, SAS и подобные повышают капитализацию сильнее... Выбирать, конечно, вам.