

WHITE PAPER

Retail Planning 4.0 : les stratégies gagnantes

Anaplan

En collaboration avec

METIS CONSULTING
A WAVESTONE COMPANY

Le Retail : Une révolution tous les 50 ans ?

Le monde de la distribution de biens ou le Retail a été marqué par trois révolutions majeures : l'arrivée des premiers magasins libre-service « Piggly Wiggly » aux Etats-Unis en 1916, l'ouverture des premiers hypemarchés « Carrefour » en France, en 1963 et l'avènement de l'E-commerce dans les années 2000 !

Si le E-commerce ne représente encore que 7% du retail global en France, contre 16% en Chine, sa part de marché sur certaines familles de produits est comprise entre 15 et 35%, et connaît un développement très rapide, grâce aux multiples avantages qu'il apporte aux clients : large offre, comparabilité des prix, mobilité, praticité et vitesse de mise à disposition des produits.

En route vers l'Omnicanal !

Mais ce nouveau monde du commerce, où le consommateur tout puissant impose un rythme de plus en plus rapide et des désirs toujours plus changeants, connaît une transformation profonde, souvent très contrastée suivant les enseignes. On constate des baisses de trafic et des réductions des parcs magasins pour certaines, tandis que d'autres s'adonnent au développement de services internet et d'ouvertures de points de contact physiques. On parle également de plus en plus de « Omnicanal » ou « Nocanal » ou comment combiner différents types d'interactions clients qu'elles soient physiques ou digitales, selon les étapes du parcours d'achat.

Dans tous les cas, ces investissements pèsent sur le compte de résultat des Retailers et mettent une forte pression sur les coûts et les marges.

Quel impact pour le merchandising et la supply chain ?

Dans ce contexte très volatile, complexe et incertain, l'équation pour les professionnels du Merchandising et de la Supply Chain n'est pas simple. Ils doivent continuer à développer les meilleures pratiques de leur métier avec de nouveaux formats de vente physique (développement de flagships dans les grandes agglomérations, diminution de la taille moyenne des magasins, développement de la franchise, développement des services ...), tout en intégrant les nouvelles exigences de l'Omnicanal, avec des consommateurs, tels que les Millennials, moins prévisibles que leurs aînés dans leur comportement d'achat.

Pour les aider dans leur transformation et dans leur prise de décision et à travers 4 stratégies bien définies, ce Livre Blanc a pour objectif de donner aux professionnels du Retail, une nouvelle vision du planning. Objectif : leur permettre de gagner en rapidité, agilité, précision et efficacité.

Velocity - Agility - Accuracy - Efficiency



Forecast

Procurement Planning

Assortment Planning

Store Replenishment

1/

Segmenter le Merchandising & Supply Chain

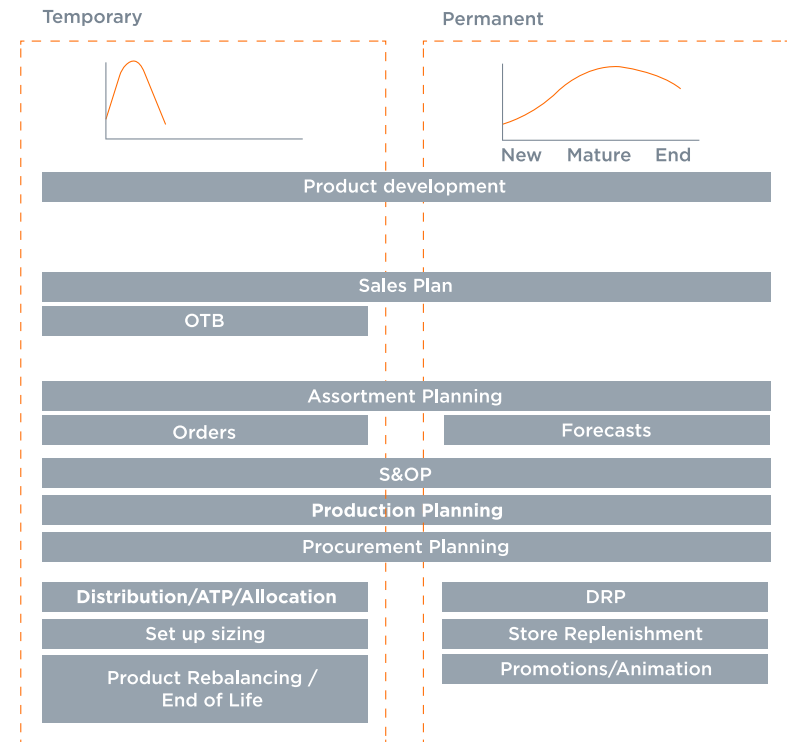
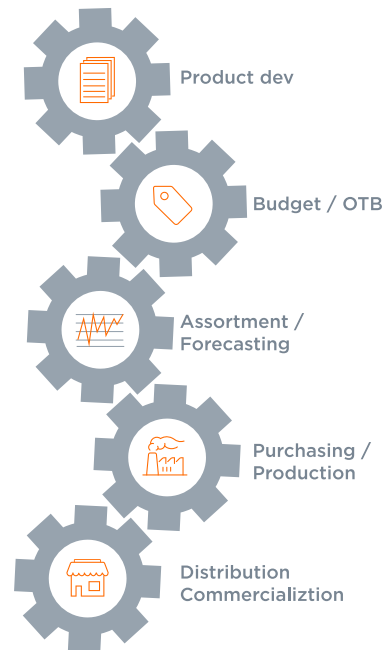
Avant de se préoccuper d'être excellent en exécution, il est indispensable de prendre un minimum de recul, de penser en stratégie, de définir et d'appliquer les bons modèles Merchandising & Supply Chain les plus adaptés à la proposition de valeur de l'Enseigne.

Cette segmentation doit être menée en deux étapes.

La première étape nécessite de prendre en compte les caractéristiques clés de la chaîne de valeur du Retailer. Ces caractéristiques sont principalement :

- Le positionnement produits / concept : mass market, premium, luxe access, luxe high end, etc,...
- La structuration de l'offre : marque nationale, Marque propre développée en interne, achat de produits finis,...
- La durée de vie des produits : produits saisonniers, produits one shots, promotions, produits permanents, produits à la commande
- Le poids des canaux de vente : Wholesale, Retail FSS, eCommerce direct, marketplace
- L'intégration verticale : usines en propre vs achats à industriels

Dans une deuxième étape, il s'agit d'appliquer à chacune des situations la bonne stratégie supply chain, c'est-à-dire le bon **modèle Push - Pull** (ou la bonne combinaison de ces modèles) suivant **l'étape du cycle de vie** :



Ainsi une Enseigne Fashion Luxe qui vendait uniquement des produits saisonniers a introduit des gammes permanentes vendues en continuité sur plusieurs saisons. Ces gammes répondent à des besoins clients (produits basiques, intemporels) et ont l'avantage de générer une meilleure rentabilité. En terme de Supply Chain, elles sont gérés selon un modèle mensuel Pull (Prévisions-Calcul de besoins) entièrement nouveau pour l'Enseigne qui a nécessité des nouveaux processus et outils et une adaptation des rôles et des responsabilités au niveau opérationnel.

- Un produit à durée de vie longue ou dans une phase stabilisée peut être piloté en mode Pull par des processus Prévisions / DRP / Réassort automatique des points de vente. Une approche plus automatisée, plus normée, est possible dans ce modèle, puisque le déclenchement d'une vente en magasin permet de tirer le réapprovisionnement en cascade des stocks et in fine de relancer une production. Avec comme modèle ultime, le concept du « Sell One - Make One » qui existe aujourd'hui.
- Un produit à durée de vie courte ou un produit saisonnier (sans historique ni comparable pouvant servir de benchmark) nécessitera une approche initiale plus empirique, avec une phase de cadrage prévisionnelle (volume / valeur et macro / micro) puis des étapes successives finement optimisées suivant le cycle de vie produit : début de saison, milieu de saison et fin de saison pour prendre les bonnes décisions et ainsi, minimiser le stock fin de périodes et maximiser le taux d'écoulement.

Pour chacun de ces modèles, il est indispensable de définir le positionnement et le dimensionnement des stocks tout au long de la chaîne de distribution, d'identifier les opportunités de différenciation retardée, d'accélérer les fréquences et les cycles de planification et d'exécution, de raccourcir les délais (production, livraison, etc.) et de bien identifier les quantités optimums (article, lot, colis multi-ref, etc.) manipulées à chaque étape.

Chaque Enseigne a un modèle dominant, mais certaines combinent efficacement plusieurs modèles. L'un des enjeux, pour de nombreux Retailers, est de pouvoir gérer simultanément leur développement commercial en combinant un pilotage par la demande et un pilotage par l'offre. Dans ce cadre, il est indispensable de réconcilier en permanence ces modes de pilotage, pour éviter la cannibalisation entre produits et pour optimiser la gestion des capacités en magasin. Les processus de type S&OP sont ainsi indispensables et permettent de gérer cette transversalité.

2/

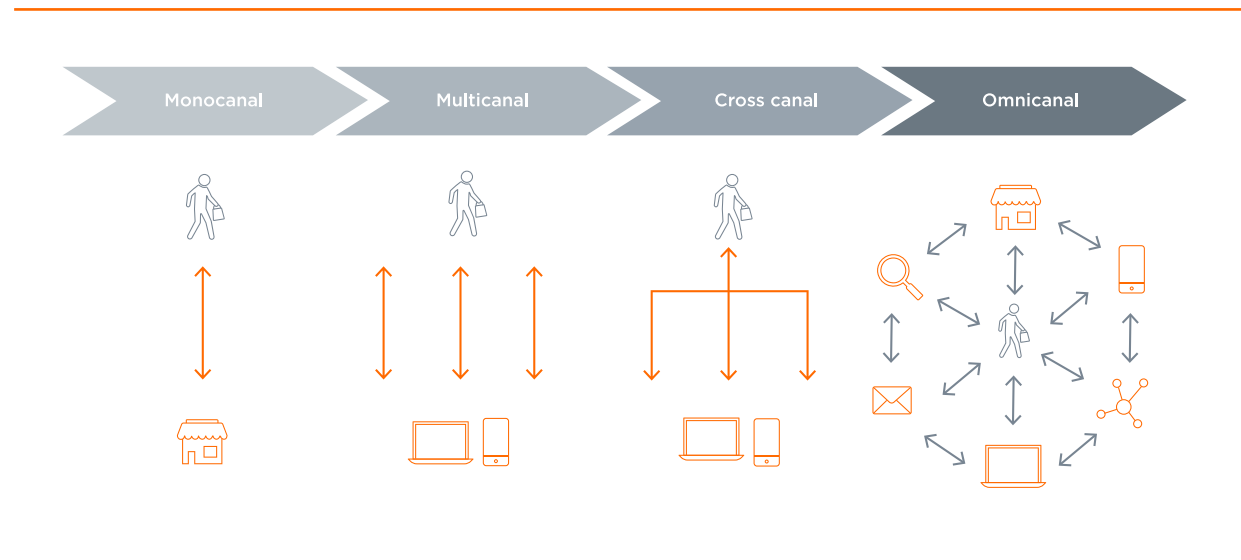
Passer d'un modèle monocanal centré point de vente à un modèle Omnicanal centré client

Historiquement, les processus Merchandising et en particulier les stratégies d'assortiments, se sont construits dans un environnement monocanal (magasins) avec une approche essentiellement différenciée suivant la taille du point de vente ou son potentiel de vente.

Aujourd'hui, l'équation est plus complexe. Une approche pleinement Omnicanal nécessite de repenser les processus métiers en ne se focalisant plus uniquement sur le magasin, mais en intégrant davantage d'informations liées au client et à son parcours d'achat.

Deux illustrations sur ce sujet : 1 - **Le Store Clustering** qui permet de catégoriser les magasins et d'automatiser les processus de planning, est en train d'évoluer sur deux axes :

- La prise en compte de la **typologie client** dans le clustering (client local vs client touriste, tranche d'âge, pouvoir d'achat, client fashion vs client casual, etc,...). Pourquoi devrait-on positionner le même assortiment dans 2 magasins qui ont le même chiffre d'affaires alors qu'ils ont une structure client complètement différente ?
- **L'omnicanalité du magasin** : quel pourcentage de click & collect dans son CA ? Est-il un point d'expédition (ship from store), etc. Aujourd'hui en France, 50% des ventes omnicanales sont des ventes click & collect en magasin ; mais de par leur localisation, tous les magasins n'ont pas le profil de magasin 'Click & Collect', d'où une grande disparité d'activité.



Un exemple très intéressant nous vient de Alibaba et sa stratégie Retail avec le développement de supermarchés 'physiques' sous l'enseigne Hema Fresh. Pour affiner les assortiments par magasin, ils utilisent les préférences d'achat des clients de Tmall (leur enseigne online) qui habitent dans un rayon de 5 km de chaque magasin.

Si il y a un secteur ou l'influence des blogueuses a un impact déterminant sur les ventes, c'est sans doute le Maquillage. Les nouvelles marques stars comme NYX (groupe L'Oréal) qui compte 200 magasins sur tous les continents et dont la clientèle est principalement composée des jeunes femmes de 15-25 ans peuvent en témoigner !

2 - Historiquement les intentions d'achat des consommateurs s'exprimaient sur le point de vente et c'est là où le vendeur expérimenté pouvait les transformer en actes d'achats. Aujourd'hui les **intentions d'achats s'expriment prioritairement sur les sites marchands et les réseaux sociaux**. Capter ces informations prédictives permettra d'améliorer la qualité des provisions de ventes et du réapprovisionnement. On peut citer ainsi deux cas de figure :

- Un nombre de clics important et un temps moyen élevé passé sur une Fiche produit de la part d'un client connu et géolocalisé dans la zone de chalandise du magasin de Montélimar peut inciter à réapprovisionnement tel ou tel article en quantité plus importante que prévue.
- Une revue positive d'une blogueuse influente sur un produit de beauté va à coup sûr faire décoller les ventes de cet article en magasin dans les jours suivants et dans des proportions très importantes. Capter cette information en temps réel et agir en conséquence permettront d'éviter des ruptures de stocks et d'augmenter le chiffre d'affaires.

3/

Aligner les processus de bout en bout et connecter les outils de planning

Un processus global de Retail planning, depuis la construction budgétaire (ventes, achats) jusqu'au réapprovisionnement magasins en passant par les assortiments, comprend en général une bonne quinzaine de sous-processus différenciés suivant le cycle de vie produit.

Ces 15 étapes sont rarement intégrées, elles sont souvent la succession de processus spécifiques créés ou pilotés par des directions différentes, avec des mailles de temps ou des structures de données hétérogènes, des outils bureautiques locaux qui communiquent peu ou pas entre eux et qui entraînent des saisies multiples. Cette fragmentation a pour conséquence des prises de décision ralenties et souvent basées sur des données incomplètes et tronquées.

L'alignement de bout en bout des processus nécessite également en général un travail d'ajustement des rôles et responsabilités entre les différents intervenants [Marketing, Merchandising, Supply Chain, Retail, Finances, Manufacturing] pour fluidifier les processus tout en gardant à l'esprit que les objectifs poursuivis (disponibilité en magasin, taux d'écoulement, niveaux de stock) sont par essence transversaux.

Réconcilier et intégrer les processus de Retail sont non seulement des enjeux de productivité opérationnelle, mais aussi de vitesse et de qualité de prise de décision.

A ce titre, les initiatives ‘phygiales’ les plus marquantes viennent sans doute aujourd’hui des grands Pure Players internet qui investissent le terrain du Retail physique. Amazon (avec Wholefoods, Amazon Go ou Amazon Bookstores), et Alibaba (avec Hema Fresh, Home Times, Starbucks et Auchan) développent des concepts retails innovants ou les technologies digitales sont mises au service de l’expérience d’achat en magasin avec un levier très fort autour de la personnalisation. Mais les grands groupes de Retail ne sont pas inactifs, en témoignent les investissements très importants de Walmart à la fois sur l’omnicanal avec l’intégration de Jet.com et sur les nouveaux concepts de magasins avec le programme Code8.

4/

Intégrer les nouvelles technologies

Nous sommes aujourd’hui dans une période de très forte innovation technologique, et même s’il faut rester prudent sur des effets de mode, il faut aussi savoir fonctionner en mode Test & Learn et adopter de nouvelles approches ou solutions sans appréhension.

L’apport des nouvelles technologies peut se faire à différents niveaux :

- 1. L’utilisation des outils professionnels.**
De plus en plus, les Responsables du merchandising et de la Supply Chain attendent de leurs outils professionnels le même type de connectivité et d’interface visuelle qu’ils ont lorsqu’ils utilisent leurs applications favorites à titre personnel (Facebook, Instagram, WeChat, Twitter, etc.)
- 2. L’interaction avec les réseaux sociaux.**
Cette interaction va faciliter les feedbacks clients et peut fournir également des indications avancées sur des comportements consommateurs. Ainsi, de nombreuses start-ups spécialisées par marché se focalisent sur la captation de ces signaux (images, commentaires,...) et la fourniture clés en main d’informations packagées utilisables dans les systèmes de planning.
- 3. La meilleure compréhension des comportements clients.** Les fonctions avancées Analytiques, le Big Data combiné avec du Deep Learning, permettent une meilleure compréhension des comportements clients, une segmentation plus pointue selon la complexité des interactions multicanal

et multimédia ainsi que l’optimisation des processus de planning.

- 4. L’automatisation des processus.** Grâce à ses fonctionnalités d’auto-apprentissage et sa puissance de calcul, le Machine learning aide à automatiser le processus des prévisions de vente et d’en améliorer la qualité.
- 5. La Customization des processus et le développement agile.** De nombreuses entreprises construisent des business models différenciels ou adoptent des processus métiers innovants nécessitant des fonctionnalités IT qui ne sont pas forcément disponibles sur le marché. Utiliser des outils de développement rapides de nouvelle génération permet non seulement de fonctionner en mode Test & Learn sur des business models, mais également de mettre à disposition des fonctionnalités parfaitement adaptées pour l’entreprise.
- 6. Le travail collaboratif et la scalabilité.**
Les technologies Cloud permettent de briser les silos et de favoriser la collaboration des différentes équipes sur les mêmes bases de données, tout en évitant d’échanger des fichiers Excel, principale source d’erreurs et d’inefficacité. Ces technologies permettent également de gagner en agilité en étant capable de monter rapidement en puissance sur tel ou tel processus sans avoir besoin d’attendre l’achat de tel ou tel équipement physique.



Conclusion

Le monde dans lequel nous évoluons est de plus en plus centré sur les clients et notamment sur les données clients. Nous avons besoin d'informations toujours plus fines, plus détaillées et d'outils performants pour la capter et l'agglomérer en agrégats pertinents facilement compréhensibles et utilisables par les professionnels.

En même temps, les cycles de décision se raccourcissent dans un contexte de plus en plus instable et les décisions sont de plus en plus complexes à prendre.

Dans ce monde à **haute vélocité** qui nécessite à **la fois agilité et efficacité**, le **Retail Planning 4.0** apporte :

- L'**efficacité** grâce à des processus End to End intégrés, automatisés et fréquents, centrés sur un client devenu Omnicanal.
- L'**agilité** par la capacité à redéfinir rapidement des processus métiers, à faire travailler ensemble des équipes distantes, ou à intégrer facilement de nouvelles technologies.

Auteurs



Jean-Marc Soulier

Président
Metis Consulting



Tuyen Phan

Directeur Associé
Metis Consulting

A propos d'Anaplan

Anaplan se positionne à l'avant-garde d'une nouvelle ère de la planification connectée. Pour toutes leurs fonctions métier, les grandes entreprises à croissance rapide font confiance à la plateforme en mode cloud d'Anaplan pour prendre des décisions plus judicieuses, élaborer des plans plus pertinents et gérer leurs processus de planification avec une efficacité et une rapidité accrues.

Pour en savoir plus, visitez anaplan.fr

A propos de Wavestone

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ». Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France. Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.

A propos de Metis Consulting

Spécialisé en supply chain management et business transformation, Metis Consulting est un cabinet de conseil, regroupant 40 consultants, basés à Paris. Notre objectif est d'aider nos clients à transformer leurs ambitions en réalités opérationnelles, avec un double apport : la vision stratégique d'un conseil de direction et le pragmatisme et l'expertise d'un conseil opérationnel. Très présent dans les secteurs du Retail, du eCommerce, du Luxe et des Biens de consommation, le cabinet intervient en France et à l'international (40% des projets), aussi bien sur des problématiques de stratégies de distribution (Modèles opérationnels, Network Design, RTMs), de Supply Chain Planning (Processus, organisation et IT: S&OP, assortiments, prévisions, planification et approvisionnements) et de Supply Chain Exécution (fulfillment, transport, IT), avec de nombreuses expériences et une véritable expertise en Supply Chain Omnicanal.

