

БЫСТРАЯ МОДА

НОВЫЙ СТИЛЬ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК



БЫСТРАЯ МОДА

Компании, работающие в одежном ритейле, соревнуются между собой в скорости вывода товаров на рынок. В свете текущих потребительских тенденций товары можно выводить на рынок в рекордные сроки и продавать по низким ценам – и все благодаря оптимизации цепочек поставок, которые становятся более гибкими и позволяют работать с большими объемами. В данной статье мы анализируем, как розничные компании должны действовать в сложившейся ситуации и как им необходимо изменить свои цепочки поставок, чтобы выстоять в конкурентной борьбе. С течением времени новая модель поставок становится все более актуальной и для других непродовольственных секторов, поэтому данный материал будет полезен розничным компаниям вне зависимости от того, что они продают: рубашки, туфли, игрушки или ювелирные изделия.

Появление новой бизнес-модели привело к значительному изменению европейской текстильной промышленности за последние 30 лет. В 80-ые гг. впервые появилось понятие «быстрой моды» и соответствующая бизнес-модель. Через 5-10 лет на рынок «быстрой моды» пришли дискаунтеры: придерживаясь еще более агрессивной ценовой политики, они начали существенно влиять на ожидания потребителей, предлагая товары на 50% дешевле, чем традиционные розничные компании (см. Иллюстрацию 1 и Анализ примеров 1 и 2).

В результате многочисленные мультибрендовые компании, выпускающие по две коллекции в год, были вынуждены уйти с рынка, а многие другие компании, которые еще не начали применять принципы цепочки поставок по модели «быстрой моды» (по крайней мере, для части товаров), несут убытки.

Иллюстрация 1: сравнение ценовых уровней различных компаний



ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

Как мы покажем в Примере 1, цепочки поставок каждого конкретного товара в сегменте «быстрой моды» должны обеспечивать максимальную гибкость, экономическую эффективность и своевременность. Поэтому ассортимент разбивается на четко определенные сегменты, например: лидеры продаж, трафикообразующие и имиджевые товары (см. Иллюстрацию 2), и для каждого сегмента определяется подходящая цепочка поставок.

- **Лидеры продаж**
Объемы этих товаров можно прогнозировать, а доставка из Азии по морю позволяет оптимизировать затраты. Такие товары не подвержены влиянию модных тенденций, поэтому в случае с ними не имеет смысла инвестировать в динамичную и гибкую цепочку поставок.
- **Трафикообразующие товары и яркие новинки**
От разработки концепции таких товаров до того момента, как они окажутся на полке, проходит меньше 20 недель. Европейские компании часто выводят завершающие этапы производства таких товаров в Турцию или Северную Африку, а американские или канадские – в Мексику. Для доставки таких товаров зачастую используются авиаперевозки. Чтобы обеспечить производство в срок и в полном объеме, компании заранее резервируют мощности и подготавливают окрашенные ткани. В рамках завершающего этапа утверждаются модели, посадка и т.д.

Иллюстрация 2: Три категории в дифференцированной цепочке поставок (одежный ритейл)



Благодаря ускоренному производству и частому выпуску новых коллекций, ассортимент компаний, работающих в сегменте «быстрая мода», не устаревает. Это, в свою очередь, приводит к росту продаж и позволяет компаниям устанавливать более выгодные цены и предлагать меньшие скидки. Эти преимущества обычно окупают дополнительные расходы на цепочку поставок, и, как показывает наш опыт, расходы, которые несет традиционная мультибрендовая компания из-за предоставления скидок, можно сократить на 25-50% в результате применения ускоренного подхода.

Также при работе в сегменте «быстрая мода» необходимо учитывать географические особенности стран, где компания ведет бизнес. В таких больших странах, как Россия, с высокой концентрацией логистических мощностей в центральных регионах, розничной сети стоит рассмотреть подход к построению распределенной цепочки поставок. Распространение будет начинаться из центральных регионов, где пополнение запасов может быть осуществлено в течение 24 часов, в то время как для удаленных регионов для этого потребуется больше времени.

Наиболее опытные компании не останавливаются на этом и добавляют еще один финальный этап: он представляет собой отдельный процесс, который запускается, если та или иная тенденция была упущена. Этот процесс позволяет сократить время от разработки концепции товара до его попадания на полку до десяти и менее недель.

Помимо определения ролей категорий, также применяется механизм получения непосредственной обратной связи. Каждый день магазины сообщают о самых ходовых и неходовых товарах коллекции. Это позволяет оптимизировать производство в соответствии с текущим спросом, что во многом превосходит традиционные модели работы (производство «про запас» или в соответствии с прогнозом). Некоторые розничные компании, которые работают по каталогам или используют несколько каналов продаж, уже начали применять аналогичные подходы для работы со своими товарами.

ПРИМЕР 1

МОДЕЛЬ РАБОТЫ В СЕГМЕНТЕ «БЫСТРОЙ МОДЫ»

В основе бизнес-моделей сегмента «быстрой моды» лежат цепочки поставок, которые позволяют добиваться баланса между рентабельностью, гибкостью и скоростью для различных видов товаров. Такие цепочки поставок обычно состоят из трех компонентов, как показано на Иллюстрации 2. Самые опытные компании не останавливаются на этом и добавляют четвертый процесс для работы с упущенными тенденциями. Этот процесс позволяет сократить время от разработки концепции товара до его попадания на полку до десяти и менее недель.

Осуществляется тщательный контроль цепочки поставок за счет получения непосредственной обратной связи от магазинов. Компания отслеживает самые ходовые и неходовые товары и может вносить корректировки в процесс производства для обеспечения соответствия предложения спросу. Такая модель работы превосходит традиционные модели, в которых товары производятся «про запас» или в соответствии с прогнозом.

Сочетание ускоренного производства и частой смены новых коллекций позволит компаниям, работающим в сегменте «быстрой моды», поддерживать актуальность ассортимента. Это повышает скорость продаж, а более высокая оборачиваемость позволяет устанавливать гораздо более низкие цены, чем в других розничных компаниях на рынке товаров широкого потребления, т.к. дополнительные объемы компенсируют более высокие логистические затраты.

КОНТРАМЕРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИНИМАТЬ ТРАДИЦИОННЫЕ МУЛЬТИБРЕНДОВЫЕ РОЗНИЧНЫЕ КОМПАНИИ

Когда появились первые компании и дискаунтеры, работающие в сегменте «быстрой моды», многие мультибрендовые компании начали больше инвестировать в повышение качества обслуживания, в том числе в ассортимент, визуальный мерчендайзинг и дополнительные элементы: кофе и напитки для посетителей, услуги диджеев и т.д. Но результаты часто оказывались неудовлетворительными, поскольку компании жертвовали торговой площадью ради дополнительных бонусов, расходы на которые оказывались неоправданно высокими.

Гораздо более эффективно вести борьбу с компаниями, работающими в сегменте «быстрой моды», на их собственном поле. Для этого розничным компаниям необходимо ответить на несколько вопросов:

- Для какой части ассортимента было бы экономически целесообразно применять ускоренный подход?
- Какую максимальную скидку можно устанавливать на предметы одежды? Когда более выгодно применять стандартную цепочку поставок, а не более дорогую ускоренную модель?
- Можно ли регулярно пересматривать ранее принятые решения (на уровне отдельных товаров) с учетом изменения факторов в цепочке поставок, которые влияют на стоимость?

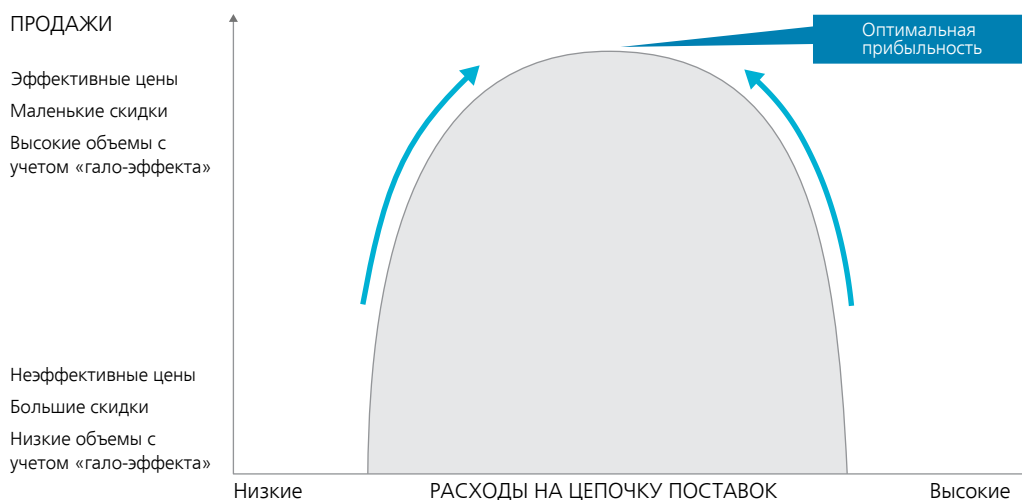
Для ответа на эти вопросы необходимо сравнить дополнительные расходы на ускоренную цепочку поставок с соответствующим приростом продаж на основании количественных показателей. Для этого обычно требуются следующие данные:

1. Соотношение цены и объема продаж по артикулам за прошлые годы
2. Средний размер скидки в течение всего цикла ассортимента
3. Расходы, связанные с различными моделями закупок или цепочками поставок

При наличии такой информации компания может разработать решение по управлению ассортиментом, которое позволит повысить прибыльность линеек товаров в рамках коллекций. Иллюстрация 3 демонстрирует (в несколько упрощенном виде), что цепочка поставок может быть оптимизирована.

Очевидно, что недостаточно только сегментировать товары. Компании необходимо обладать соответствующими навыками для изменения цепочки поставок. И это относится не только к точному управлению производственными мощностями на различных фабриках, но и к навыкам моделирования, которые необходимы для расширения линейки товаров собственных торговых марок.

Иллюстрация 3: Ключевые факторы оптимизации цепочки поставок



ПРИМЕР 2

МОДЕЛЬ РАБОТЫ ДИСКАУНТЕРОВ В СЕГМЕНТЕ «БЫСТРОЙ МОДЫ»

Такие дискаунтеры, как Primark или Forever 21, используют бизнес-модель, которая представляет собой вариацию зарекомендовавшего себя подхода. По сравнению со стандартной формулой дискаунтеры в сегменте «быстрая мода» получают значительно меньшие объемы валовой маржи (менее 40%), стандартизируют процедуры закупок и производства товаров и применяют более высокие требования к эффективности цепочки поставок. В сочетании с оптимизированным штатом и структурой маркетинговых затрат это позволяет им получать умеренную маржу по EBIT, выраженную в однозначных числах, т.е. дискаунтеры в сегменте «быстрой моды» могут покрывать только постоянные издержки при высоких объемах продаж.

Это прибыльная стратегия. Дискаунтерам удается устанавливать такие низкие цены (например, цена на модные футболки иногда составляет всего €3), о которых традиционные игроки на этом рынке могут только мечтать. Цель такой модели ценообразования предельно ясна: завоевать долю рынка и добиться лучшего восприятия ценности со стороны покупателей.

Дискаунтеры в сегменте «быстрая мода» заняли прочные позиции на рынке Великобритании и Ирландии, в других странах Европы их влияние еще не так велико. Несмотря на то, что компания Primark открыла почти 50 магазинов на Пиренейском полуострове и вполтину меньше – в Нидерландах, у них лишь 15 магазинов в Австрии, Бельгии, Франции и Германии. У Peacocks есть небольшое количество франшиз в Греции и странах Восточной Европы. У Forever 21 сейчас открыто около дюжины магазинов в континентальной Европе – компания только начала запланированное расширение сети.

КОГДА НАЧИНАТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ?

Розничная торговля предметами одежды – не единственный сектор, в котором цепочки поставок будут играть решающую роль в ближайшем будущем. Все больше компаний в непродовольственном сегменте корректируют ассортимент и модели цепочки поставок товаров с точки зрения скорости и экономической эффективности. Этот процесс наиболее очевиден в сфере торговли обувью, аксессуарами и игрушками, где доля товаров, подверженных влиянию модных тенденций, неуклонно растет уже много лет. Во всех этих секторах наблюдается сокращение жизненных циклов коллекций.

Готовы ли компании непродовольственного сектора сделать следующий шаг в управлении цепочкой поставок? Чтобы ответить на этот вопрос, компаниям необходимо сделать следующее:

1. Проанализировать возможность дифференцировать цепочку поставок и соответствующие расходы, в т.ч. связанные с производством товаров рядом с местами их реализации.
2. Разработать комплексный план реструктуризации цепочки поставок, в т.ч. упорядочения товарных наименований, улучшения автоматизированных процессов, долгосрочного планирования мощностей и сроков изготовления.
3. Определить дополнительные навыки, которые будут необходимы (в т.ч. разработать системы быстрой обратной связи и обсудить возможности для более тесного сотрудничества с поставщиками в обмен на данные по продажам).
4. Объективно оценить готовность компании к реализации необходимых изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-модели, применяемые в сегменте «быстрой моды», уже произвели переворот в одежном ритейле. Мы предполагаем, что на очереди другие сегменты непродовольственной розницы, в которых преобладают товары, подверженные влиянию модных тенденций. Розничные компании могут опередить эту тенденцию, если сегментируют ассортимент и цепочку поставок и перейдут к применению ускоренной модели там, где это является целесообразным. Несмотря на то, что такие изменения могут сделать работу компании более сложной, они также могут привести к значительному повышению конкурентоспособности – а значит, будут более чем оправданы.

О КОМПАНИИ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman является ведущей международной компанией в области управленческого консалтинга, сочетающей глубокую отраслевую и предметную специализацию в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и трансформации бизнеса.

Специалисты практики «Розничная и оптовая торговля» компании Oliver Wyman обладают глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем, что требуется для достижения успеха в розничной торговле: стремление удовлетворить потребности потребителей, нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы уверены, что наш практический подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

www.oliverwyman.com

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ БОЛЕЕ ПОДРОБНО ИНФОРМАЦИИ

ФИЛИП ГАДЖЕН

Глава московского офиса Oliver Wyman
philip.gudgeon@oliverwyman.com
+7 495 787 7070

ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель практики розничной торговли в Европе, Африке и на Ближнем Востоке
james.bacos@oliverwyman.com
+498993949441

КРИС БЕЙКЕР

Соруководитель практики розничной торговли в Северной Америке
chris.baker@oliverwyman.com
+1 312 345 2965

РИЧАРД МАККЕНЗИ

Соруководитель практики розничной торговли в Азии
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

ФРЕДЕРИК ТОМАС-ДЮПУИ

Руководитель практики розничной торговли в Северной Америке
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208

БЕРНАР ДЕМЕР

Руководитель практики розничной торговли во Франции и странах Пиренейского полуострова
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33145023209

НИК ХАРРИСОН

Руководитель практики розничной торговли в Великобритании
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 207 8527773

МАРИЯ МИРАЙЕС КОРТЕС

Руководитель практики розничной торговли в странах Пиренейского полуострова
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

СИРКО СИМССЕН

Руководитель практики розничной торговли в Центральной Европе
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+498993949574

Copyright © 2016 Oliver Wyman. All rights reserved.