



LA DONNÉE

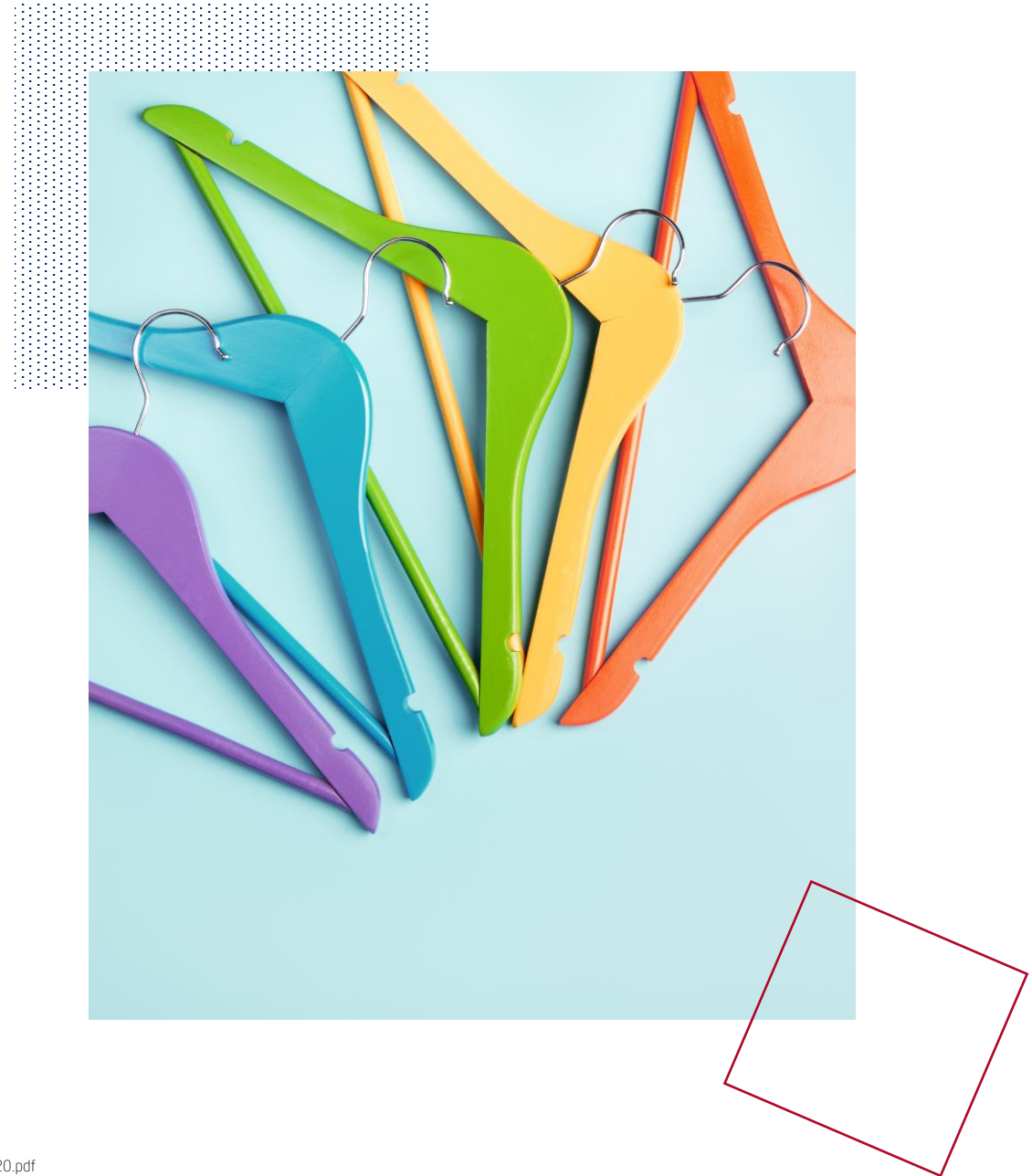
Atout clé des
Marques & Enseignes
pour optimiser les
stocks résiduels



Depuis le 1er janvier 2022, la **loi anti-gaspillage pour une économie circulaire**¹ interdit aux producteurs et distributeurs de produits non-périssables de détruire leurs stocks. Cette loi cristallise la difficile gestion des stocks résiduels et, par extension, la question des modèles marchands.

Enjeu RSE, financier et logistique majeur pour les marques & enseignes, la **limitation des stocks résiduels devient une priorité stratégique** dans un contexte de pression sans précédent sur les marges : pression sur les coûts d'achat, sur les coûts de transport pour les marges d'entrée, promotion persistante, inflation.

Au-delà d'appliquer la loi, les acteurs de la filière sont poussés à initier une transformation en profondeur de leur modèle marchandise pour passer d'une logique de volume à une nouvelle équation de création de valeur, et ce quel que soit leur positionnement.



[1] <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041553759/2022-03-18/> ; https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Document_LoiAntiGaspillage%20_2020.pdf

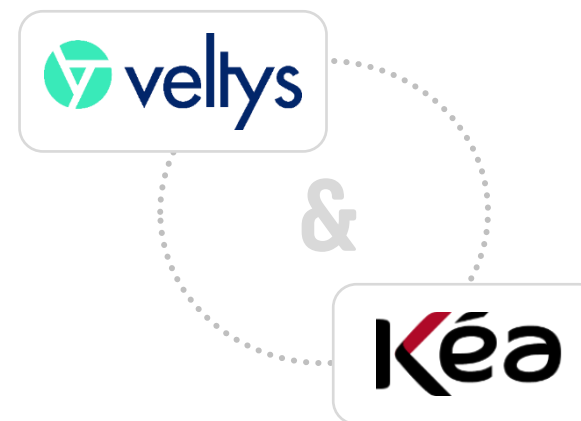
Avec cette nouvelle donne, la donnée est encore plus centrale qu'elle ne l'était déjà dans l'optimisation des achats des acteurs du secteur

Dans une logique de « moins mais mieux », **Veltys et Kea&Partners accompagnent leurs clients sur l'ensemble du cycle de vie des produits**, y compris dans la rationalisation des achats et la gestion différenciée des produits, afin d'augmenter la marge et la productivité par produit et diminuer le BFR. Ces interventions se traduisent directement par **une diminution des stocks résiduels**.

En utilisant la donnée pour comprendre la demande, les marques & enseignes sont désormais capables de construire une offre adéquate à son potentiel de vente avant / pendant les périodes de soldes, et avec des stocks résiduels limités de fin de saison.

Conseil en stratégie et intelligence des données

- > Apport de l'expertise Data (valorisation data, cas d'usage, architecture technique)
- > Capacité de développement (Data science / IA)



Conseil en stratégie et transformation

- > Challenge et mise en perspective business
- > Apport de l'expertise retail, marques & enseignes après 20 ans de missions réalisées pour les acteurs de la filière

Des stocks résiduels importants, générés par une croissance portée par les volumes

Bien que les marques se mettent en ordre de bataille pour proposer des solutions de consommation circulaire, ces propositions n'adressent pas l'origine du problème : la surproduction.

Chaque pièce produite générant un coût écologique – et financier –, il est clé de sécuriser l'existence d'une demande associée.

Dès lors, une meilleure maîtrise de la structuration de l'offre, avec des achats calibrés sur la demande, apporte la solution la plus pérenne au phénomène de surproduction. Innover dans son modèle de prévision d'achats permettra également de définir une nouvelle voie de croissance vertueuse.



Les statistiques permettent ainsi d'objectiver les intuitions des équipes opérationnelles en quantifiant de manière robuste les effets des caractéristiques de l'offre et leurs combinaisons sur la demande client et répondre au triptyque : quel produit ? quand ? et où ?

De telles analyses permettent ainsi aux équipes de développement de se fixer un cadre (par exemple : nombre de hauts, part des tee-shirts dans les hauts, part des coloris de saisons, des imprimés, des *fits* clés par catégorie de produit...) pour construire une collection adaptée à la demande et donc de répondre à la question :

« Quel est le bon produit ?

Dans quelle bonne quantité l'acheter et l'implanter on line / off line ? ».

L'exploitation de la donnée permet également de savoir le moment au cours duquel chaque produit sera le plus productif au cours de la saison et de gérer son implantation en fonction. Elle aide également à maximiser le potentiel de vente des produits hors période de promotion. L'utilisation des données dans la structuration de l'offre permet ainsi de répondre à la question :

« Quel est le bon moment ? ».

Enfin, ces méthodes permettent d'objectiver les intuitions concernant les performances des magasins, à la fois intrinsèques mais également pour chaque catégorie de produits :

« Est-ce que certains magasins vendent plus de manteaux tandis que d'autres vendent plus de maillots de bains et pourquoi ? Quel est le potentiel de vente de chaque magasin et donc son offre optimale ? Quel magasin a besoin de quelle taille ? »

Il est ainsi possible de répondre à la question « quel est le bon endroit ? » et de réduire le stock résiduel global qui serait lié à du stock immobilisé. Ces analyses permettent notamment d'optimiser les réassorts mais également les transferts en cours de saison.



La donnée pour mieux acheter

Enfin, l'utilisation des données permet aux entreprises de revoir leurs pratiques d'achats et d'optimiser ces derniers.

L'objectif des achats est de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge dégagés à partir des volumes achetés sous la contrainte de crédits d'achats et de minimum de quantités. En utilisant les résultats d'analyses statistiques, il est possible de prédire le potentiel de CA et de marge pour chaque produit et ainsi d'aider à la prise de décision dans la répartition des crédits d'achats / open to buy entre les produits.

Des modèles de prédiction robustes et tenant compte de leur vision peuvent être mis à disposition des acheteurs pour les encourager à acheter au potentiel (et non au minimum de quantité).

En achetant mieux, sur une structure de collection maximisant la productivité, nous pouvons optimiser le BFR, les marges et diminuer le stock résiduel tout en contrôlant leurs crédits d'achats et leur taille de collection.

Cette approche s'adapte à tous les acteurs du secteur et leur organisation et système en place et implique une nécessaire transformation des pratiques métiers des équipes Offre, Gestion, Achats « amplifiées » par la data.

L'expérience nous montre qu'une transformation culturelle est clé et se mène en co-construction avec les équipes.



LES AUTEURS

Kéa



*Céline
Choain*

Senior Partner chez Kéa & Partners, Céline est en charge de la pratique 'Marques & Enseignes' du cabinet. Depuis plus de 20 ans, elle accompagne des marques de retail et des maisons de luxe dans leur stratégie : positionnement de marque, expansion internationale, efficacité opérationnelle et commerciale, et due diligence. En France comme à l'international, elle intervient principalement sur les sujets de création de valeur (acquisition, développement international, conception de nouveaux business et digitalisation) ainsi que sur les sujets de compétitivité spécifiques au secteur (optimisation des processus de création-collectionning, time to market, stratégie sourcing, performance des réseaux de vente).

vellys



*Nicolas
Dupuis*

Partner et responsable de la pratique Retail & Grande consommation de Veltys, Nicolas s'est spécialisé dans l'estimation structurelle des fonctions de demande (identification des déterminants de la demande + élasticité prix) depuis 8 ans. Il porte la pratique Retail de Veltys et intervient notamment sur des sujets d'optimisation de la décote soldes et d'opérations commerciales pour des enseignes de grands magasins et retailer mid-market, des projets d'optimisation de la structure de collection pour des retailers mid-market et de refonte du pricing de grands groupes. Titulaire d'un doctorat en économie à la TSE (spécialisé en économétrie structurelle et économie industrielle), Nicolas a reçu le Prix du meilleur article de recherche par un jeune chercheur (Meeting européen de l'Econometric Society 2014) et a publié un article sur le Revenue Management dans le Review of Network Economics.



EN SAVOIR PLUS SUR VELTYS & KEA

Veltys est un cabinet de conseil en stratégie, spécialisé dans l'intelligence des données. Alliant théorie économique, data science, technologie et data management, Veltys propose un accompagnement sur-mesure pour redéfinir la stratégie d'entreprise ainsi que son mode opérationnel.

Organisé en practices sectorielles, le cabinet accompagne ses clients depuis la recommandation stratégique avec une vision holistique, jusqu'au déploiement de filière data à travers quatre offres : Advisory, Experts, Factory et Academy. Nourri par un lien très fort avec la recherche, Veltys assure un haut niveau d'intervention tout au long du continuum data.

Kea & Partners est un cabinet de conseil en stratégie et management auprès des directions générales, fondé en France en 2001. Avec ses 220 consultants à Paris et à Lyon et ses 15 bureaux à travers le monde, il intervient dans tous les secteurs d'activité, au service des transformations des entreprises : stratégie et croissance, RSE, digital et data, modèle opérationnel, structure et gouvernance, innovation et prospective, management et leadership. 1er cabinet de conseil européen « société à mission », certifié B-Corp, Kea & Partners est reconnu pour apporter des solutions créatives et trouver les modèles qui feront l'économie de demain.

NOUS SUIVRE

www.veltys.com

www.kea-partners.com

