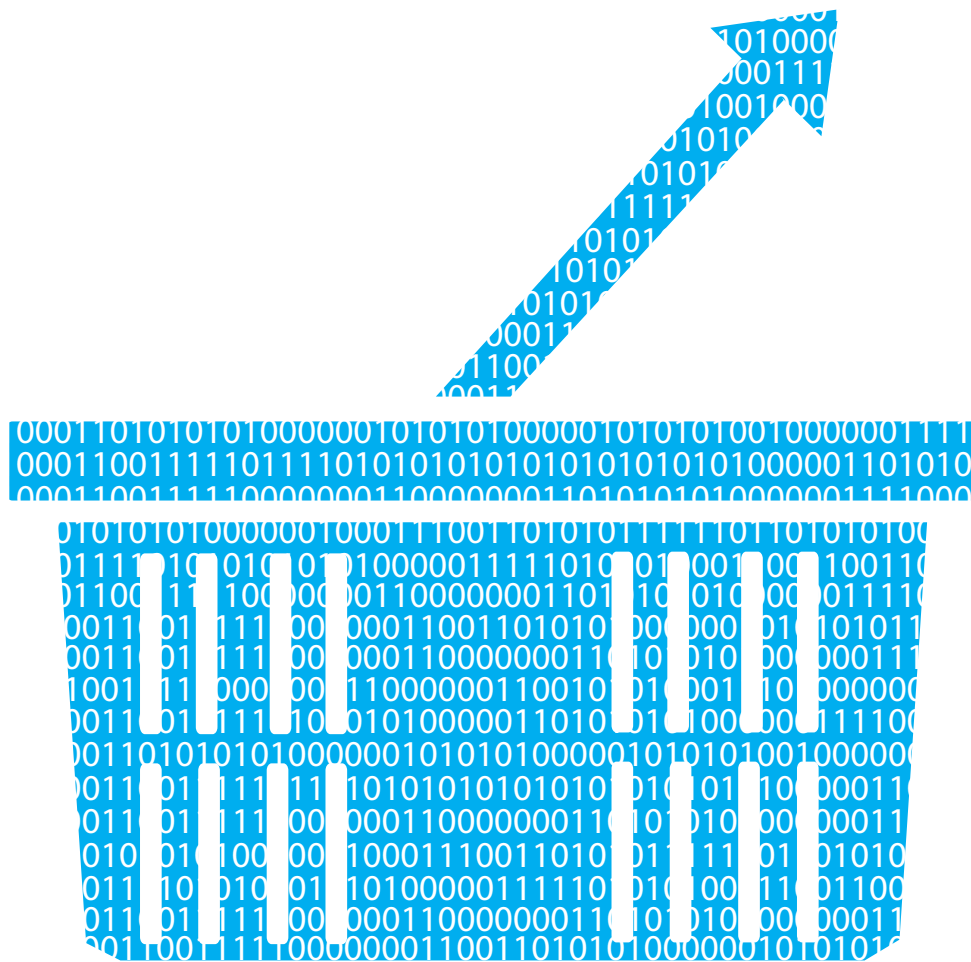


Réduire pour croître ?

Bénéficier d'un avantage concurrentiel grâce à l'assortiment en utilisant les données et la technologie du Big Data.



José Carlos González-Hurtado
President of IRI International

Juin 2016

Sommaire

Page

- 3 La croissance de l'assortiment ralentit
- 5 Réduire l'assortiment sans pénaliser la croissance
- 5 Optimiser le linéaire
- 6 La personnalisation fonctionne
- 7 Le shopper reste local
- 8 Vous avez besoin de Big Data + analyses de données + technologie
- 9 Ciblage et rigueur
- 9 De nombreuses contraintes gênent la transition vers les nouvelles méthodes
- 10 Réduire pour croître : les gagnants et les perdants
- 12 Là où les distributeurs peuvent se tromper
- 13 Les catégories comme les consommateurs sont dynamiques et en constante évolution
- 14 Principaux enseignements
- 15 Références bibliographiques

Le marché n'a jamais été aussi concurrentiel. L'identification et l'utilisation judicieuse des outils permettront aux fabricants et aux distributeurs de produits de grande consommation (PGC) de rester compétitifs et performants.

IRI Assortment Optimisation fournit un ensemble de solutions qui génère du profit immédiatement, en aidant les utilisateurs à répondre aux attentes des shoppers et consommateurs finaux. Cela crée un avantage concurrentiel déterminant.

La croissance de l'assortiment ralentit

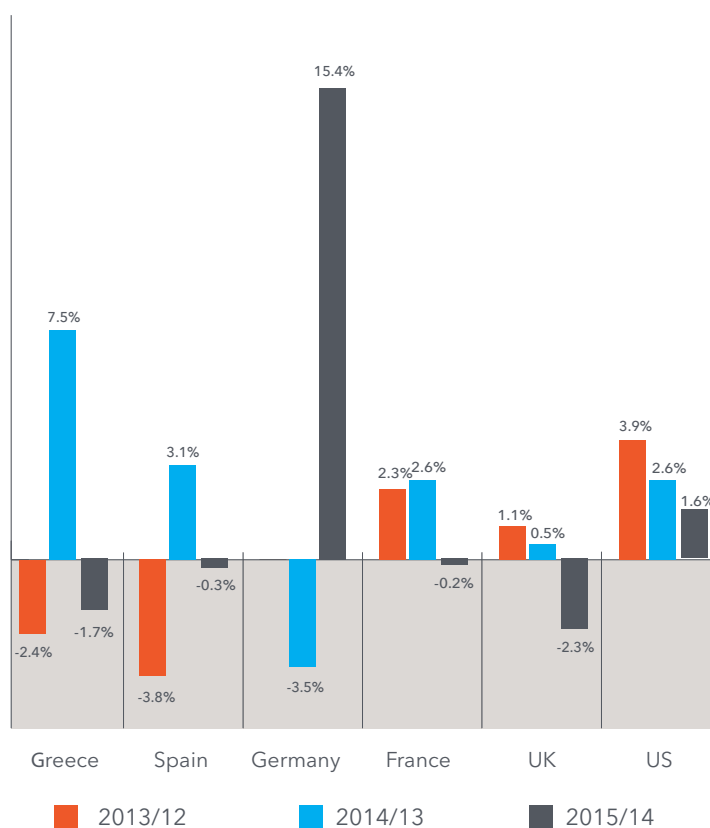
De la même façon que chaque pays connaît une situation économique qui lui est propre, il n'existe pas une seule tendance, mondiale et coordonnée en ce qui concerne l'assortiment. Contrairement à ce que l'on pense souvent, l'évolution des assortiments reflète avant tout les caractéristiques d'un pays notamment sa situation démographique, ses facteurs culturels ou encore sa langue.

Néanmoins, en étudiant les marchés de grande consommation sur le long terme, on observe de manière claire certaines tendances majeures. Ainsi, de nombreux pays ont connu, à des niveaux variés, plusieurs années de fort accroissement des assortiments.

Et, sur les douze derniers mois, la tendance s'inverse et la croissance des assortiments ralentit voire on observe une baisse nette du nombre d'EAN.

Sans constituer un phénomène mondial, cela révèle toutefois une tendance de fond.

Nombre moyen de références, par magasin/semaine, % d'évolution par rapport à l'année précédente

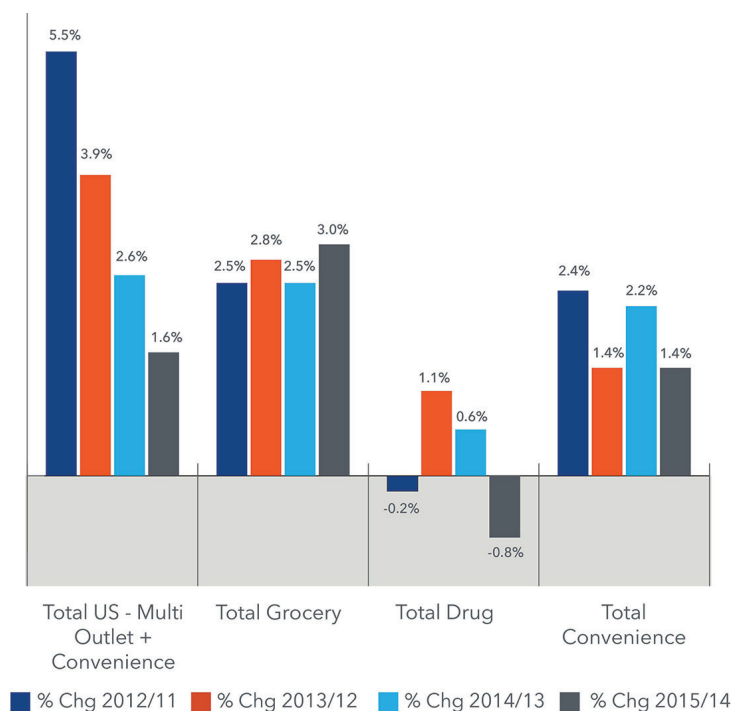


Source: IRI Infoscan™ (hypermarkets and supermarkets) for all countries except for the UK whose coverage is major multiples; for Germany drugstores are also included; for the US convenience stores are also included; for France hard discounters are also included.

APRES PLUSIEURS ANNÉES DE CROISSANCE DES ASSORTIMENTS DANS LA PLUPART DES PAYS, LES TAUX DE CROISSANCE DIMINUENT SUR LA DERNIÈRE ANNÉE VOIRE DEVIENNENT NÉGATIFS.

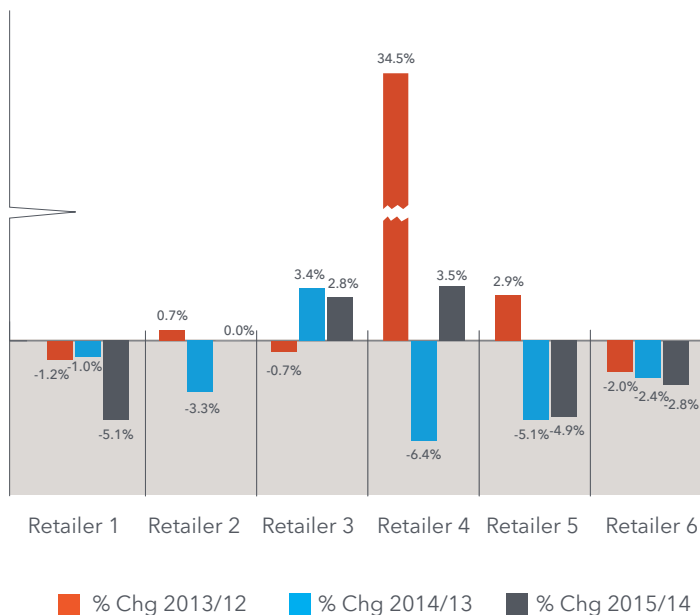
La croissance de l'assortiment ralentit

États-Unis : Nombre moyen de références, par magasin/ semaine, % évolution par rapport à l'année précédente



Source: IRI Infoscant™ - Total US Multi Outlet + Convenience Stores

Afrique du Sud : Nombre moyen de références, par distributeur, % évolution par rapport à l'année précédente



Source: IRI

LA DÉCROISSANCE À COURT TERME SE CONSTATE DANS DIFFÉRENTS CIRCUITS ET DE NOMBREUX PAYS.

Réduire l'assortiment sans pénaliser la croissance

Les déréférencements n'engendrent pas automatiquement des impacts négatifs. En fait, il n'y a pas de corrélation négative entre l'évolution des assortiments et celle du chiffre d'affaires.

De manière générale, on observe une croissance de ce dernier sur l'année écoulée malgré la diminution de l'offre produits.

Toutefois, une baisse arbitraire de l'assortiment peut entraîner des conséquences graves.

Les distributeurs et les industriels ont la possibilité de réduire les assortiments en continuant de développer les ventes à condition qu'ils étudient de près ces assortiments grâce aux données et technologies du Big Data. La bonne offre au bon endroit aboutit à des shoppers satisfaits et donc, des opportunités de croissance.

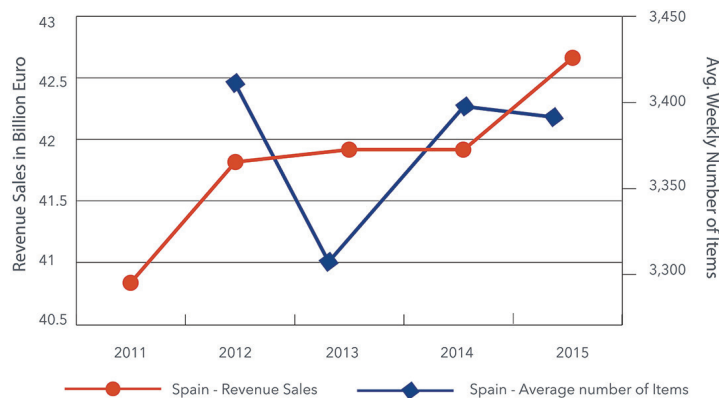
Optimiser le linéaire

Si fabricants et distributeurs souhaitent rationaliser l'assortiment pour offrir le meilleur service aux shoppers, ils doivent maîtriser les leviers de satisfaction ou d'insatisfaction de ceux-ci.

Causes d'insatisfaction :

- Un trop faible espace linéaire pour les marques préférées ;
- Des linéaires encombrés ;
- Une croissance constante de l'offre.

Pas de relation directe entre chiffre d'affaires et nombre moyen de références - Exemple de l'Espagne



Source: IRI Infoscan™ data on average number of items and revenue sales per country

EN ESPAGNE, ON N'OBSERVE PAS DE LIEN ENTRE CHIFFRE D'AFFAIRES ET TAILLE DE L'ASSORTIMENT. AINSI, IL EXISTE UN POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DES VENTES MÊME AVEC UN NOMBRE DE RÉFÉRENCES MOINDRE.

L'optimisation du linéaire passe par une attention toute particulière aux besoins des shoppers et par l'utilisation d'outils pour développer l'assortiment optimal.

La personnalisation fonctionne

La grande distribution est en pleine mutation, mettant les fabricants et les distributeurs de PGC face aux nouvelles tendances et les obligeant à réagir rapidement.

Pour être performant, l'assortiment des magasins et des catégories doit être adapté à des types de shoppers et des types de courses très différents. Il doit évoluer sans cesse au rythme du marché et parfois, croître sur certains segments ou catégories. Les besoins des shoppers diffèrent également énormément en fonction des facteurs démographiques et socioéconomiques, des comportements, de la perception prix, etc.

L'attractivité de certaines enseignes auprès des shoppers s'explique par la bonne prise en compte des contraintes de chaque typologie de shoppers dans le développement de l'assortiment, afin de bien couvrir leurs besoins.

L'approche ciblée de l'optimisation d'assortiment est à l'origine de nouveaux formats de magasins et circuits.

Dans le cas de l'enseigne Carrefour par exemple : au-delà des super- et hypermarchés, les magasins de proximité de l'enseigne ont des configurations adaptées au shopper local (Carrefour City, Carrefour Market, Carrefour Contact, Carrefour Express, ...). De nouveaux circuits se développent également comme le Drive, différents services de Click-and-Collect et le commerce multi-canal devient incontournable pour suivre le consommateur partout où il va.

Enfin, le développement des circuits en ligne s'explique par des consommateurs plébiscitant toujours plus la facilité d'utilisation et la rapidité d'exécution du e-commerce et du m-commerce.

Tous ces facteurs obligent le secteur à s'adapter rapidement pour satisfaire les besoins des shoppers, garder des linéaires performants et obtenir des résultats financiers satisfaisants.

Le nouveau modèle d'optimisation de l'assortiment prend en compte, pour chaque type de course, les caractéristiques de la décision d'achat basée sur l'attractivité des produits.



Le shopper reste local

Si les fabricants de PGC sont internationaux et si les distributeurs opèrent au niveau régional, les consommateurs et les shoppers, eux, sont locaux. Ce n'est pas seulement une histoire de géographie. Les shoppers se segmentent en groupes caractérisés par des besoins différents. Les distributeurs doivent prendre en compte ces besoins, l'approche unilatérale ne fonctionne plus. Les shoppers aiment la personnalisation et avoir le choix.

Selon le baromètre français Shopperscan, **un choix large et une offre claire sont deux des principaux critères de choix d'un magasin pour les shoppers**. Les autres facteurs importants sont l'emplacement du magasin et le prix.

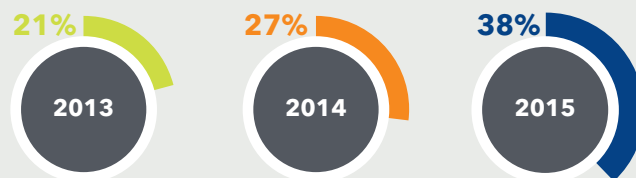
En France, les shoppers sont de plus en plus nombreux à déclarer qu'il est difficile de trouver les produits dans les magasins, car il y en a trop dans les rayons (38 % en 2015 contre 21 % en 2013). En parallèle, ils ne souhaitent cependant pas une réduction massive de l'offre puisque seulement 17 % des répondants déclarent qu'il y a trop de produits dans les rayons des magasins.

L'analyse de ces résultats montre que les décisions touchant à l'assortiment sont stratégiques. Les distributeurs ne devraient pas réduire l'assortiment simplement pour le réduire, mais dans le but de maintenir suffisamment de choix pour couvrir tous les besoins des shoppers sur la catégorie.

Pour les fabricants et les distributeurs, le facteur clé pour développer conjointement le chiffre d'affaires est d'ajuster l'assortiment le plus pertinemment possible pour les consommateurs locaux, et parfois de le réduire !

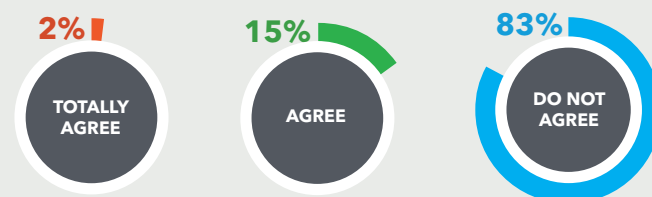
"It is difficult to find products in the aisle due to the high number of products.."

% SHOPPERS IN AGREEMENT



BUT 83% OF THE SHOPPERS DO NOT AGREE WITH THE STATEMENT:

"There are too many items on the shelves!"



Source : IRI France - Total PGC Shopper French database

Vous avez besoin de Big Data + analyses de données + technologies

Alors même que, pour la grande distribution, l'assortiment et l'optimisation déterminent la croissance et la performance, les systèmes traditionnels d'optimisation s'avèrent dépassés et non évolutifs. Ils sont incapables de s'adapter au volume croissant et gigantesque de données et leurs technologies ne peuvent détecter les variations entre un si grand nombre de segments de consommateurs.

Afin de mieux comprendre l'ensemble des caractéristiques produits, les préférences des consommateurs, les contraintes des fabricants et distributeurs, et d'optimiser l'assortiment, il est essentiel d'utiliser une plateforme de Big Data puissante, associée à une grande expertise de l'analyse de données.

En tant que leader dans l'analyse de données et les technologies de mesure des marchés de grande consommation, IRI met la solution d'optimisation d'assortiment au service de la planification des marques et des portefeuilles de produits. Pour la première fois, les utilisateurs peuvent évaluer la performance de leur assortiment et savoir comment l'améliorer et l'optimiser, très facilement.

La solution Assortiment Optimisation d'IRI permet aux fabricants de PGC d'adapter leur assortiment magasin par magasin, pour développer des actions rentables dans un environnement en constante évolution.

IRI propose une combinaison unique de solutions telles que les méthodes d'analyse prédictives et normatives,

les plateformes de modélisation rapides exclusives, des solutions automatisées de tout premier plan, sans oublier l'expérience des consultants en termes d'analyse de données, qui s'appuient sur les technologies de pointe (avec l'écosystème IRI Liquid Data). C'est grâce à cette structure que l'Analytics Centre of Excellence (ACE) d'IRI, mondialement reconnu, a développé la solution Assortiment Optimisation. S'appuyant à la fois sur des technologies et un savoir-faire, elle offre une véritable valeur ajoutée au service de la croissance.

Par ailleurs, elle permet aux distributeurs et fabricants de PGC de produire en quelques minutes ce qui, par le passé, demandait plusieurs semaines de traitement de données et de reporting manuel. Le résultat est une vision dynamique de mesures extrêmement précises, et la capacité prouvée de construire des assortiments qui génèrent de la croissance.

La seule solution qui permet pratiquement en temps réel, d'identifier et évaluer l'impact de toute modification des gammes de produits et ce, avec une vision dynamique.



Ciblage et rigueur

Les bénéfices significatifs que les fabricants de PGC peuvent tirer de cette approche ciblée et rigoureuse de l'assortiment :

- 1 | Augmentation des ventes de la catégorie via l'optimisation de l'assortiment en adéquation avec les besoins du shopper local.
- 2 | Utilisation d'une méthode basée sur les ventes incrémentales, et visant la couverture des besoins locaux.
- 3 | Vision catégorielle dynamique, un mix produit qui fonctionne à l'unisson pour couvrir les différents besoins et désirs des cibles de shoppers.

De nombreuses contraintes gênent la transition vers les nouvelles méthodes

Dans le monde actuel, complexe et fortement individualisé, le « shopper moyen » n'existe pas. Il est impossible de séduire tout le monde tout en espérant un impact maximum sur chaque shopper individuellement, cela peut même nuire à la fidélité.

Par ailleurs, l'utilisation d'indicateurs de chiffre d'affaires seuls dans le processus de sélection ou pour modifier ponctuellement un assortiment s'avère insuffisante. Malheureusement, c'est toujours la méthode la plus fréquemment retenue, car la plus simple à réaliser et à expliquer.

Finalement, tout secteur d'activité se heurte à une problématique majeure : la nécessité de faire évoluer les mentalités. La capacité à regarder l'assortiment comme un tout - et non des références isolées - permet aux distributeurs de comprendre les interactions réelles nettes au sein d'un mix produit. Mais cette notion complexe exige un changement de mentalité de toute l'organisation.

Réduire pour croître : les gagnants et les perdants

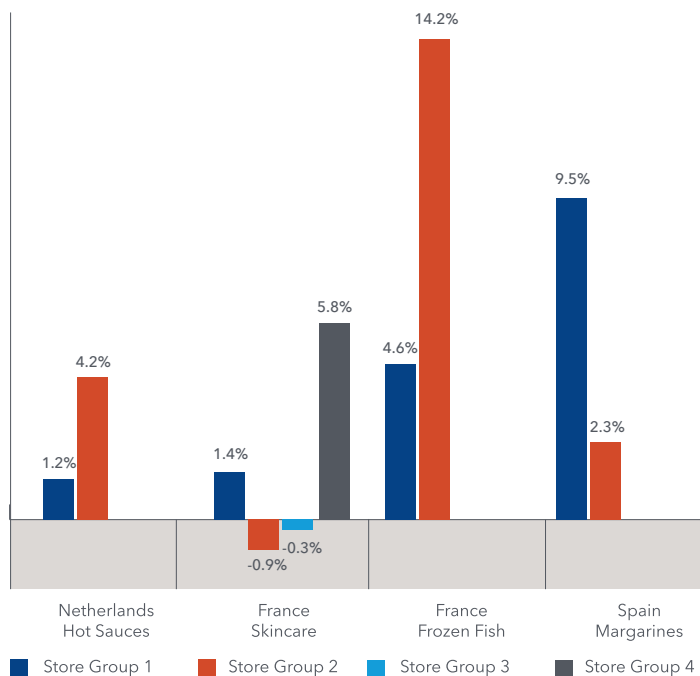
Certains enseignements clés tirés de nos projets d'optimisation d'assortiment montrent de vraies opportunités pour améliorer les performances. Ainsi, des scénarios gagnants-gagnants permettent d'optimiser une catégorie par groupes de magasins dans un pays ou une région. Ceci conduit à des segmentations démographiques et géographiques spécifiques contrôlées.

Par ailleurs, les ventes d'une catégorie atteignent parfois une croissance à deux chiffres après une optimisation de l'assortiment qui tient compte des habitudes d'achat des shoppers locaux.

Alors que les habitudes et besoins des consommateurs évoluent, distributeurs et fabricants ont intérêt à adapter leur offre pour satisfaire non pas un unique marché mondial, mais de multiples besoins en termes d'offre liés à des demandes locales spécifiques.

En pratique, cela revient à dire que l'assortiment optimal se construit au niveau local. En effet, l'assortiment construit au niveau national lisse les variations critiques et ne devrait plus être la référence. En ne tenant pas compte de ces variations, les distributeurs ne répondent pas au souhait des shoppers d'avoir du choix, même s'il est vrai qu'il s'agit de choix extrêmement ciblés conformes à leur mode de vie.

% d'évolution du chiffre d'affaires de la catégorie entre les ventes actuelles et le scénario optimisé, à travers différentes régions/magasins, dans chaque pays.



Notes on the scenarios: win/win constraints were set based on the following rules: keep retailer's private labels, force products with high distribution in the perimeter, keep products from all price tiers. Retailers are different per country.

LES SCÉNARIOS GAGNANT-GAGNANTS D'OPTIMISATION DE LA CATÉGORIE VARIENT DANS CHAQUE PAYS SELON LES GROUPES DE MAGASINS, CONSTITUÉS D'ENSEIGNES, DE RÉGIONS OU DE MAGASINS GROUPÉS EN FONCTION D'AUTRES CRITÈRES DÉMOGRAPHIQUE OU GÉOGRAPHIQUES.

Réduire pour croître : les gagnants et les perdants

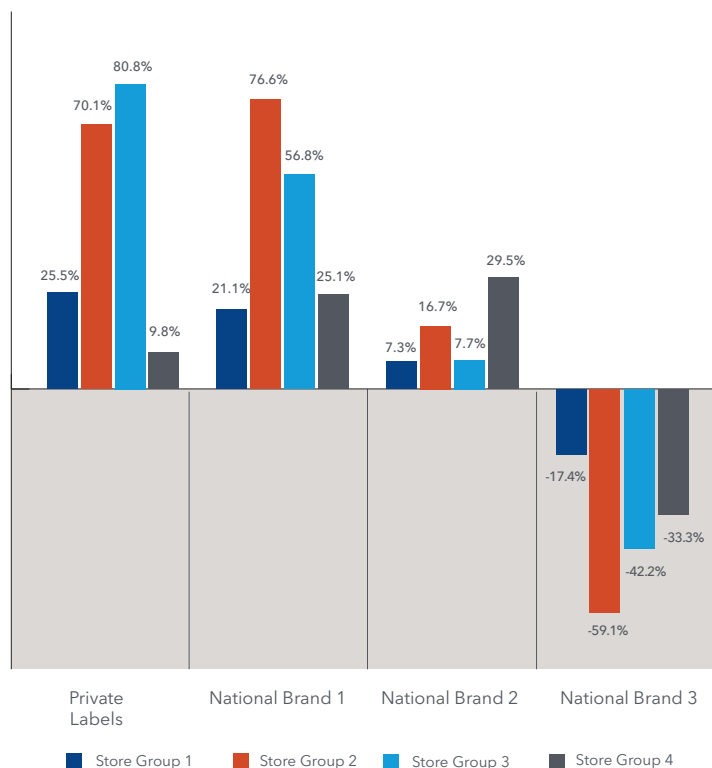
La solution Assortment Optimisation d'IRI permet de comprendre :

- Que les meilleurs scénarios d'optimisation de l'assortiment peuvent avoir des impacts radicalement différents au sein d'un même pays ;
- L'impact d'une segmentation par circuits/ typologies/ régions ;
- L'effet positif sur le résultat net des distributeurs et des fabricants

Les gains sont généralement positifs pour la plupart des groupes de magasins mais pas de mêmes niveaux.

Avec les bonnes solutions, les fabricants et distributeurs de PGC peuvent générer de la croissance (même si toutes les marques ne gagnent pas et pas toutes avec les mêmes niveaux).

% d'évolution du chiffre d'affaires des marques entre le scénario optimisé et les ventes actuelles au niveau total catégorie, à travers différentes régions/magasins. Exemple de la catégorie poissons surgelés en France.



Note: win/win constraints based on keeping retailer's private labels, forcing products with high distribution in the perimeter, keeping products from all price tiers. Annual assessment.

L'OPTIMISATION D'UNE CATÉGORIE VIA DIFFÉRENTS SCÉNARIOS DE MARQUES CONDUIT À DES RÉSULTATS DIFFÉRENTS EN FONCTION DES CIRCUITS (OU AUTRES GÉOGRAPHIES) DANS CHACUN DES PAYS.

Là où les distributeurs peuvent se tromper

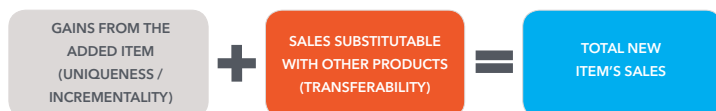
Ne passez pas à côté d'un potentiel de croissance pour votre catégorie : utilisez une approche basée sur les ventes incrémentales et ayant pour objectif la couverture des besoins d'assortiment locaux.

On dit généralement que le référencement d'un produit vient cannibaliser les ventes d'un autre, que les ventes totales de la nouvelle référence proviennent de transferts des autres marques, auxquels s'additionnent, mais pas toujours, des ventes additionnelles liées au caractère unique du produit.

De plus, construire chaque assortiment local avec le bon ensemble d'attributs peut impacter fortement la catégorie ou la marque, puisque ces attributs augmenteront les ventes incrémentales de chaque produit et minimiseront les transferts.

Les méthodes traditionnelles d'optimisation se basent souvent uniquement sur le volume. Pourtant, les approches analytiques démontrent que se contenter de déréférencer les produits à faible niveau de vente est une erreur car on ne tient pas compte du facteur « transfert » (ou inversement de l'incrémentalité) de chaque produit.

L'optimisation des catégories par élimination des références qui ont les plus faibles taux de ventes incrémentales est une méthode bien plus efficace.

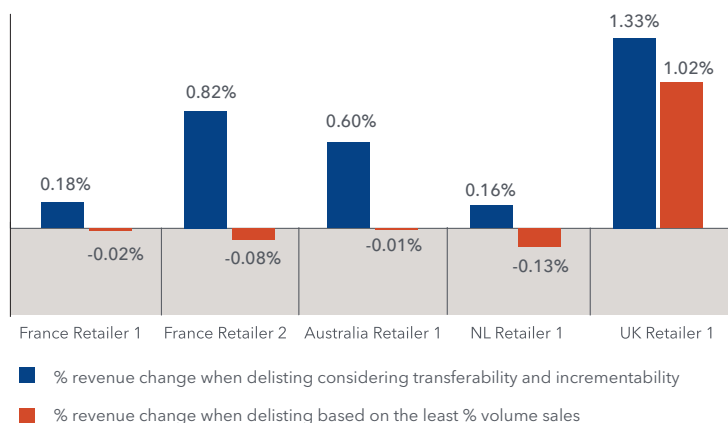


LORSQUE VOUS AJOUTEZ UNE RÉFÉRENCE DANS UN ASSORTIMENT, VOUS PRENEZ DES VENTES AUX PRODUITS EXISTANTS, AINSI LES VENTES TOTALES NE SONT PAS SEULEMENT LES VENTES GÉNÉRÉES PAR LA RÉFÉRENCE ADDITIONNELLE. EN EFFET, LA CANNIBALISATION (OU LES TRANSFERTS) DES AUTRES MARQUES DOIT ÉGALEMENT ÊTRE PRISE EN COMPTE.

Les résultats ci-dessous illustrent la puissance de l'outil Assortiment Optimisation d'IRI. La comparaison entre la méthode traditionnelle consistant à déréférencer les petites références et la méthode qui élimine les références sur la base de leur incrémentalité est révélatrice.

Ainsi, le chiffre d'affaires est susceptible d'augmenter même après une réduction de l'assortiment. L'élément fondamental est la prise en compte de l'incrémentalité et de la cannibalisation (transferts) de chaque référence au sein de chaque groupe.

Scénarios simulant les ventes d'une catégorie selon l'ancienne et la nouvelle méthode de déréférencement



Note: % change in category revenue sales within each retailer, between the actual vs. simulated revenue. Removal of about 10% lowest performing items. Retailers are different per country

CET EXEMPLE DÉMONTRE QU'IL EST POSSIBLE DE DIMINUER L'ASSORTIMENT D'UNE CATÉGORIE (ICI DE PRÈS DE 10 %) ET DE NÉANMOINS ACCROÎTRE LES VENTES VALEUR À CONDITION D'UTILISER LA BONNE MÉTHODE.

Pour analyser l'incrémentalité et les transferts, il est nécessaire d'utiliser des capacités de traitement de Big Data, un process d'analyse de haut niveau et des technologies fonctionnelles proposées par IRI.

Les catégories sont dynamiques et en constante évolution, comme les consommateurs

La croissance peut être significativement accélérée en considérant la catégorie comme un mix de produits dynamique plutôt qu'un ensemble de produits isolés.

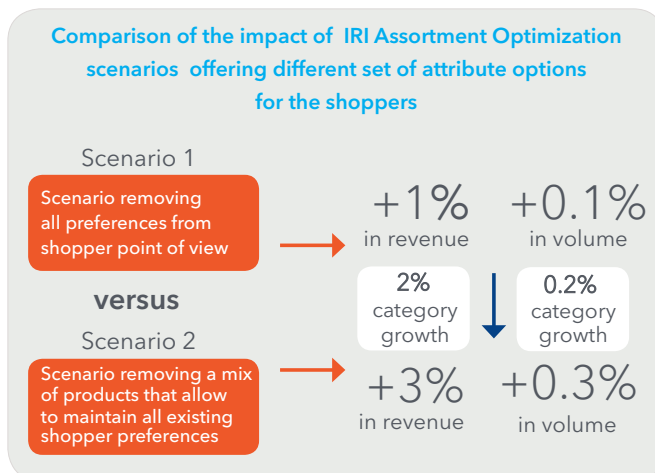
En général, les shoppers plébiscitent un assortiment qui leur permet d'identifier facilement les produits recherchés. En magasin, ils ne recherchent pas un seul produit et ils ne regardent pas non plus un seul produit pour se repérer.

Il y a donc un véritable manque à gagner à travailler les produits de façon isolée plutôt que de considérer l'adéquation de tout l'ensemble. A contrario, il est possible de générer une croissance supplémentaire en étudiant les caractéristiques des produits et la meilleure implantation du linéaire, en construisant des assortiments spécifiques pour des magasins ayant un profil de shoppers similaire.

Vouloir absolument trouver le « point de saturation » optimal de l'offre ou le nombre optimal de références, c'est partir du principe que toutes les références ont une incrémentalité constante. Or, les modèles analytiques démontrent le contraire !

Les points de saturation varient et dépendent du mix produit à un instant donné. Même les références à faibles ventes apportent leur contribution et répondent à des préférences de shoppers. Reste à trouver le bon équilibre entre maintenir assez de variété pour le consommateur et surcharger l'offre.

En utilisant Assortment Optimisation d'IRI, vous pourrez simuler un scénario de diminution de 15 % de l'offre et observer l'impact direct sur les achats, compte tenu des



LE PREMIER SCÉNARIO GÉNÈRE UNE CROISSANCE SIGNIFICATIVEMENT INFÉRIEURE PAR RAPPORT AU DEUXIÈME SCÉNARIO DANS LEQUEL LES CONSOMMATEURS PEUVENT SWITCHER PLUS FACILEMENT ENTRE LES PRODUITS PUISQUE TOUS LES CHOIX RESTENT DISPONIBLES.

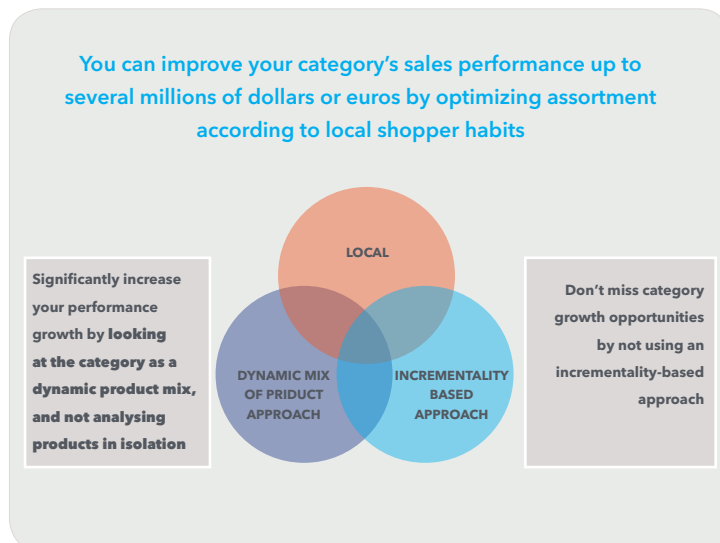
caractéristiques des produits. Exemples de scénarios possibles :

- Scénario 1 : retrait d'une option entière pour le consommateur, par exemple toutes les références d'un format donné, ici les formats x10-x13.
- Scénario 2 : retrait de 15 % de références dans chaque segment, en couvrant ainsi toutes les choix pour le consommateur mais avec une offre plus étroite. Par exemple, tous les formats, x10-13, x15 et x16-18 sont conservés.

Le deuxième scénario, dans lequel les consommateurs peuvent plus facilement switcher entre les produits, en conservant l'ensemble des choix de départ, génère toujours des gains plus importants que le premier scénario, où le choix est réduit.

Principaux enseignements

- 1 Analysez séparément des magasins et régions différents. Assurez-vous d'avoir la plus grande granularité géographique dans votre projet d'optimisation d'assortiment, et de tenir compte des préférences locales.
- 2 Utilisez une méthode basée sur les préférences consommateurs (par exemple les attributs). Pour stimuler la croissance par l'évaluation de l'incrémentalité et des transferts, une méthode basée sur les attributs apporte les résultats les plus complets.
- 3 Mettez en œuvre des solutions qui considèrent incrémentalité et transferts de manière dynamique. En effet, chaque linéaire est organisé différemment impliquant différents résultats d'incrémentalité pour une référence donnée.



LE MEILLEUR OUTIL D'OPTIMISATION DE L'ASSORTIMENT PEUT VOUS AIDER A GÉNÉRER DE LA CROISSANCE MÊME AVEC UNE RÉDUCTION DE L'ASSORTIMENT.

Assortiment Optimisation offre aux fabricants et aux distributeurs une approche stratégique qui combine de manière simple et automatique :

- Les besoins locaux
- Une méthode basée sur l'incrémentalité
- Une approche dynamique

Désormais, grâce aux bons moyens et outils stratégiques, vos équipes peuvent consacrer plus de temps à réfléchir au mix produit.

Références bibliographiques :

1. The effect of product assortment on buyer preferences

Itamar Simonson - Journal of Retailing - Volume 75, Issue 3, Autumn 1999 - Pg 347 - 370

2. Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach

Peter Boatwright; Joseph C. Nunes - Journal of Marketing - July 2001, Vol. 65, No. 3, pp. 50-63

3. Localisation vs Personnalisation: Les nouveaux Enjeux de l'assortiment

Steve Rowen - February 2015 - Retail Systems Research

4. Retailing 2015: New Frontiers

PriceWaterhouseCoopers - TNS RetailForward

5. Retail 2020: Assortment Optimization

Ray Gaul - July 13, 2015 - LinkedIn - European Retailing in the Week Ahead - Week 29, 2015

6. Is there variety in duplicity? Assortment Optimization

Gabriel Jiménez - Nov 17, 2015 - LinkedIn Pulse.

Pour plus d'informations

Contactez votre consultant IRI habituel **ou envoyez un email à : EU.Marketing@IRIworldwide.com**

À propos d'IRI : IRI est un des leaders dans la fourniture de données stratégiques sur les marchés, les consommateurs, l'exposition média ainsi que les analyses prédictives et l'anticipation qui permet l'action. Au-delà de la simple fourniture de données, nous aidons nos clients des secteurs des PGC, de la distribution et de la pharmacie OTC à stimuler leur croissance en identifiant les facteurs majeurs pour leur activité et en mesurant leurs impacts. Développez votre entreprise avec **www.iriworldwide.com**

Suivez IRI sur Twitter : **[@IRI_INTL](https://twitter.com/IRI_INTL)**

IRI France, 4 rue André Derain - 78244 Chambourcy Cedex, France, tel +33 (0)1 30 06 22 00

Copyright © 2016 IRI. All rights reserved. IRI, the IRI logo and the names of IRI products and services referenced herein are either trademarks or registered trademarks of IRI. All other trademarks are the property of their respective owners.