

31 мая 2017

Андрей Нестеров, «Интерторг»: Без лишних запасов

Несмотря на динамичные изменения, которые происходят в современном розничном бизнесе, тема управления заказами и смежные с ней вопросы мониторинга товарных потоков на разных этапах логистического процесса остаются актуальными всегда. Об этом Intelligent Enterprise/RE побеседовали с директором по бизнес-процессам торгового дома «Интерторг» Андреем Нестеровым.

Intelligent Enterprise: Путём грамотного выстраивания процессов закупок и мониторинга ситуации уже в ходе их исполнения можно решить целый ряд важнейших задач розничного бизнеса. Какие из них решаются в вашей компании сегодня?

Андрей Нестеров: Вопрос выстраивания системы закупок действительно является одним из центральных в розничном бизнесе, и его так или иначе должна решать любая компания. Могут меняться форматы торговли, механизмы управления внутри самого бизнеса, ассортимент, методы привлечения покупателей, их пользовательский опыт и т. д. Но товар в магазины доставлять необходимо в любом случае.

Пару лет назад перед нами фактически встала более общая проблема товародвижения внутри сети, и когда мы анализировали ее целиком, перед



нами четко обозначилась предметная область, связанная с управлением заказами. Если же проблему эту анализировать дальше вглубь, то в центре внимания оказывается вопрос управления запасами в магазинах. Хорошо известно, что розничный бизнес не должен допускать отсутствия востребованного товара на полках, и в то же время он не очень-то может позволить себе загружать складские площади магазина излишним запасом. На практике же часто получается так, что менеджеры, отвечающие за ассортимент конкретных магазинов, перестраховываются, так как отсутствие товара на полках — это для них, если можно так выразиться, более тяжкий грех. Но и в таком случае если не они лично, то компания в целом несет убытки в связи с замораживанием денежных средств и, как правило, с необходимостью списания нераспроданного товара. Для нас положение осложняется еще и тем, что мы торгуем продуктами питания, часто с ограниченным сроком годности, а наши магазины шаговой доступности, которые мы развиваем наряду с крупным форматом, просто не позволяют хранить большое количество запасов.

Необходимо также сказать, что задача управления заказами для конкретных торговых точек в нашей сегодняшней ситуации ставится в контексте проблемы организации товародвижения во всей сети. В ней сегодня насчитывается более 450 магазинов разного формата и несколько распределительных центров. Мы стремимся к тому, чтобы сформировать единые механизмы движения товаров — от планирования их поступления в распределительные центры до доставки в конкретные магазины. Иными словами, заказ для распределительного центра должен делаться исходя из потребностей наших торговых точек, а в конечном итоге — розничных

покупателей.

Каковы подходы к решению этих задач и соответственно к автоматизации процессов товародвижения в вашей торговой сети?

Начну с того, что традиционно в нашей компании складывался ландшафт автоматизации, которую принято называть лоскутной. В значительной мере это обусловлено тем, что наш бизнес рос в том числе за счет приобретения других сетей, в результате чего использовалось, скажем, не одно кассовое решение. Это же касалось и других систем. Заметный рост количества магазинов начался где-то около четырех лет назад, а еще через два года, когда я пришел в компанию, передо мной уже вплотную встала задача создания единой ИТ-архитектуры.

В общей постановке вопрос о целесообразности политики централизованной или же децентрализованной информационной системы ритейлового бизнеса до сих пор нельзя однозначно считать решенным. Если взять, к примеру, крупные, весьма успешные и очень хорошо всем знакомые российские розничные сети, то одни из них больше исповедуют централизованный, а другие, наоборот, децентрализованный подход. Я скорее сторонник ИТ-централизации и считаю, что качество работы и производительность современных сетей, технические возможности и доступность серверной инфраструктуры, а также практическая реализуемость разных схем предоставления прикладного функционала корпоративному пользователю уже сегодня обеспечивают эффективность в случае применения данного подхода. А впоследствии эти преимущества вероятнее всего станут еще более выраженными.



Еще одна традиционная особенность политики автоматизации нашей компании состоит в том, что мы не применяем больших «тяжелых» решений, прежде всего рассчитанных на то, чтобы использовать их по всему фронту прикладных функций автоматизации. У нас, скажем, нет продуктов SAP или Oracle, и соответственно мы не связаны необходимостью обращаться в эти компании за теми же решениями по управлению заказами (или какими-то иными). Хотя у этих поставщиков, безусловно, есть что предложить в данном направлении.

Мы выбрали для себя **решение компании Microsoft**, которое внедряли совместно с «Корус консалтингом». Речь здесь идет о единой логике пополнения запасов в магазинах, основанной на широком спектре имеющихся в ритейловой компании исходных данных и ограничений, а также на всевозможных «возмущениях» спроса в виде рекламных и маркетинговых акций, скидок на тот или иной товар, сезонности и пр. Эту логику, разумеется, можно настраивать (в том числе оперативно) под конкретные магазины, их форматы и складывающуюся на данный момент ситуацию со спросом.

Технологически система для нас доступна в режиме SaaS и находится на площадке провайдера, которому мы традиционно доверяем.

Могу сказать, что алгоритмы выбранного нами решения Microsoft нам удалось фактически на сто процентов настроить на потребности всех наших магазинов от гипермаркетов до небольших торговых точек. Хотя в первое время ввиду необычности ситуации с низкими магазинными запасами постоянно бывали опасения, что продуктов для выкладки на полки вот-вот не хватит. Мы, кстати, поначалу оставили довольно широкие возможности

корректировки данных для менеджеров, занимающихся заказом товаров, но потом поняли, что все их изменения в конце концов менее оптимальны, чем те, что предлагает система. И мы даже запретили некоторым торговым точкам менять что-либо в заказах по определенным товарным категориям. Здесь очень важно отметить, что трудноразрешимые конфликты между значениями, предлагаемыми системой, и мнением специалистов у нас исключены в принципе. Наша система — не «черный ящик», и по каждому рассчитываемому прогнозу в ней предусмотрена возможность дать весьма подробное объяснение, каким образом была получена та или иная цифра.

В итоге значительно снизились запасы в торговых точках и соответственно уменьшилось количество списываемых за отчетный период продуктов. Как следствие увеличился объем свободных денежных ресурсов, находящихся в распоряжении бизнеса на текущий момент. Еще одним тесно связанным с сокращением запасов позитивным фактором явился рост оборачиваемости. Таким образом, на полках теперь находится более свежая продукция, что для продуктового ритейла очень важно. Конечно, просроченным товаром мы не торговали никогда, но если даже говорить об имиджевых преимуществах компании, предлагающей только самые свежие продукты, то они очень осязаемы.

Хорошо продуманные, выстроенные и стабильно работающие системы автозаказа вполне могут стимулировать торговый бизнес к тому, чтобы за исполнением соответствующих процессов полностью следил сам поставщик. То есть чтобы он по собственной инициативе удаленно мониторил ситуацию с запасами в тех магазинах, в которые поставляет продукты, и сам предпринимал все необходимые действия для того,

чтобы эти продукты туда доставить...

Да, такая концепция управления запасами существует и используется на практике. Широкого применения в нашем бизнесе, как, впрочем, и во всем российском ритейле, она пока не нашла. Могу, однако, привести один характерный пример, когда идеи своего рода аутсорсинга управления товарными запасами в магазинах все-таки работают.

Речь в данном случае идет о поставщиках печатной продукции. Их представители следят за присутствием того или иного журнала или газеты на полках (на складе магазина периодика, как правило, не хранится) и сами определяют, что и в каком количестве необходимо заказать. Но здесь ситуация особая. Данная продукция выходит периодически в виде очередного номера, и в этот момент внимание покупателя полностью переключается на свежий экземпляр, а производителю в свою очередь выгодно нераспроданные экземпляры забирать на переработку.

Движение товаров, о котором мы сейчас говорим, обслуживают менеджеры. Часто они вынуждены делать это не в удаленном режиме из офиса, а, что называется, на месте. В результате их все чаще вооружают разнообразными мобильными устройствами. Сотрудники активно пользуются ими и при приемке товара, и при работе с ним на складе, на магазинных полках и т. д. Для вас эта тенденция что-либо значит?

Конечно, мобильные устройства используются у нас при приемке товара. А когда в прошлом году существенно ужесточились правила движения алкогольной продукции, то помимо количественного соответствия реально поставленного товара и сведений, указанных в накладной, нужно было

проверить дополнительные коды ЕГАИС и читаемость марок. Иначе принять товар мы не имели права. Понятно, что мобильность в этом случае уже фактически становится необходимой.

Приведу еще один характерный пример из нашей практики. Продавец смотрит ценники в торговом зале и если обнаруживает физически поврежденные, то отмечает их в мобильном терминале. Возвратившись на рабочее место, он загружает штрихкоды этих ценников и печатает новые экземпляры. С одной стороны, пример, быть может, и незатейливый, но здесь хотелось бы отметить другое. Во-первых, подобных применений в ритейле можно найти множество, и похожие реализации, я думаю, будут еще изобретаться и у нас, и в других компаниях. Во-вторых, во всех этих случаях, как правило, всегда есть место тюнингу. Ведь вполне можно, например, усовершенствовать процесс таким образом, чтобы данные об испорченных ценниках автоматически передавались по Wi-Fi, а продавец, придя на рабочее место, просто забирает уже напечатанные экземпляры. Так что потенциал у мобильности в ритейле безусловно есть.

Сейчас ритейл активно переходит к Интернету и к так называемому омниканальному формату торговли. Наверняка это может сказаться и на организации товародвижения, и на автоматизации этого процесса...

Интернет-торговля как параллельный канал продаж для крупных классических ритейлеров, в том числе и для нас, все-таки не слишком характерна. Другим вариантом является использование торговых точек сети в качестве пунктов выдачи товаров. Иными словами, покупатель может заказать что-либо на сайте (не из ассортимента магазина), а затем,

в очередной раз придя в магазин за продуктами, заодно забрать и заказ. Многие крупные торговые сети в России уже подошли к такой схеме работы, есть даже примеры, когда подобные проекты закрывались, а затем были открыты вновь.

Так или иначе вопросы развития этого направления в классическом ритейле стоят, и перед нами в том числе. Думаю, пересматривать ИТ-архитектуру или даже внедрять принципиально новые решения автоматизации товародвижения тут вряд ли целесообразно. Скорее необходимо иметь «запас прочности» используемых ИТ-систем по производительности и некоторый резерв для расширения логики. Что касается нашей компании, то мы просчитывали соответствующие варианты развития и пришли к выводу, что наша ИТ-платформа позволяет масштабировать бизнес в этом направлении.

Сейчас в сфере ИТ-поддержки ритейлового бизнеса возникают предложения различных информационных сервисов. Скажем, внешние компании могут установить корреляцию продаж ряда товарных позиций или предоставить вам другие информационные услуги. Характерны ли подобные ИТ-сервисы в сфере управления товародвижением и насколько они востребованы в вашем бизнесе?

Пока мы обходимся своими силами. У нас свое аналитическое хранилище, и мы очень большое количество информации из него получаем сами. Однако в принципе я открыт для сотрудничества. Недавно, например, мы общались с представителями одного из стартапов Сколково, которые как раз занимаются аналитическими сервисами на основе данных о движении

товара по всей логистической цепи. Думаю, что в перспективе, когда информационные средства физического мониторинга товародвижения станут доступнее и совершеннее, когда появится потребность связывать подобными сервисами деятельность разных бизнесов и вместе с тем выйдут на новый уровень средства бизнес-аналитики, подобные ИТ-сервисы сторонних компаний станут более востребованными.

Материал опубликован на портале Intelligent Enterprise/RE, май 2017

