

14 июня 2018

«Business Studio выстраивает мост между стратегией и операционным управлением». Интервью Александра Семёнова для группы BSF

О тенденциях на рынке розницы, будущем ритейла, первых итогах работы собственного сервиса прогнозирования в крупной сети и новом облачном портальном решении в беседе с партнёром по развитию СГО Игорем Галягиным рассказывает президент ГК «КОРУС Консалтинг» Александр Семёнов.

– Александр, как бы Вы сформулировали причины и доводы в пользу успеха в консалтинге как таковом, в целом, без деления на “жанры”?
Существуют закономерности, связанные с уровнем интеллекта, энергией, лидерскими навыками или доминантой является случай, возможность оказаться в нужное время и нужном месте?

Я бы предложил понять сперва, что такое успех и отделить успех в работе от успеха в личной жизни, внешнюю успешность, которую признают окружающие, от внутренней самооценки человека...

Что такое профессиональный успех? Признание внешних по отношению к Вам экспертов - тех людей, мнению которых вы доверяете? Для кого-то это



так. Но для кого-то мерилom успеха в профессии будут деньги, для кого-то – удовлетворение своих внутренних ожиданий, постоянный творческий поиск и творческие свершения.

Говоря об успехе вообще, я думаю, что, прежде всего, важна та оценка, которую дает сам себе и своей жизни человек. Для меня лично успех – это ощущение развития, и именно развитие – фундаментальная и важнейшая для меня составляющая любой профессии. Если ты добился чего-то конкретно сегодня и говоришь: «Я - успешен!», то, что из этого следует завтра, послезавтра? Не может быть успеха как конечной точки пути, если он воспринимается так, то это очень странно.

Успех – это счастливое движение вперед, ощущение причастности к большой цели и ещё – твоё влияние на определение этой большой цели. Потому что, если ты не влияешь на формулировку цели, к которой сам же и стремишься, то это тоже, с моей точки зрения, несколько странная история, в которой я никому не желаю оказаться.

Движение, цель и твое влияние на цель, к которой ты движешься, – вот составляющие успеха. Такое движение возможно при условии, что цель и методы ее достижения соответствуют также твоим личным ценностям, тогда успех – в удачной комбинации личной миссии, личных ценностей и твоей текущей деятельности.

Что касается того, как стать успешным человеком, то есть такое слово: профессионализм. В профессии успешен профессионал – это же логично, не так ли? Если ты профессионал, то это значит, что у тебя есть цель и есть понимание, как ее достичь, есть мотивация к тому, чтобы упорно идти к этой

цели.

Применительно к консалтингу: для того, чтобы находиться в зоне успеха, очень важно понимать, кто является заказчиком твоей работы. Насколько мы способны понять этого заказчика и дать ему тот результат, который он ожидает? В этом процессе есть минимум две составляющие части: требуется, во-первых, понять, что нужно заказчику, и, во-вторых, оценить собственный инструментарий, чтобы быть уверенным в том, что способен выполнить требования того, кто платит за твою работу.

– Как Вы считаете, консультант – это призвание или профессия для начинающих или наоборот - завершающих карьеру специалистов? Как выглядит профиль личности успешного консультанта: седой и энергичный мужчина шестидесяти лет, ученый в очках и с бородой, молодой розовощекий двадцатипятилетний парень – исполнительный, но без фантазии?

Вопрос сложный, поскольку комплексный, давайте разложим его на составляющие части. Первая остановка – вопрос о том, является ли консалтинг призванием или профессией. Если посмотреть на типового консультанта в мире, то кто это такой? Это обычно опытный человек, и, в силу опыта, не самый молодой. Ценность консультанта состоит в его опыте, который он может синтезировать из проектов в разных компаниях и потом приносить его в те проекты, которые он делает сейчас, и именно опыт является той самой ценностью, которую покупает заказчик. Если мы возьмем консультантов, которые, например, внедряют системы SAP в Германии, то вполне нормально, когда их возраст находится в диапазоне от 40 до 50 лет.

Но, так как в России сами ИТ-рынок значительно моложе, средний возраст консультанта у нас ниже.

Отвечая на вопрос, чем обоснован выбор консалтинга в качестве сферы приложения своих сил, то тут нужно иметь в виду специфику нашей работы, которая оказывает существенное влияние на характер и типы людей, которые задерживаются у нас надолго.

Во-первых, специфика работы консультанта такова, что постоянно меняются заказчики. Это создает состояние неопределенности и сотрудник на позиции консультанта должен обладать определенным психотипом, чтобы себя комфортно чувствовать. Во-вторых, работа консультанта в нашей компании связана с большим количеством командировок. Понятно, что работать в таком режиме согласен и попросту может себе позволить не каждый.

– Какими качествами должен на Ваш взгляд обладать успешный руководитель консалтингового проекта по внедрению информационной системы? Это должен быть, в первую очередь, технический специалист, глубоко знающий систему, с которой он работает, или все: дипломат и преподаватель?

В руководстве проектом ключевыми являются два слова: «руководитель» и «проект». Руководитель, что очевидно, должен, в первую очередь, руководить, то есть выполнять в отношении проекта действия, совпадающие с ключевыми функциями менеджмента как такового: ставить цели и задачи, анализировать данные, прогнозировать развитие ситуации, мотивировать сотрудников, урегулировать конфликты и так далее. Все это он осуществляет применительно к проекту, который представляет собой деятельность по

достижению уникального результата в условиях ограниченного ресурса.

Я считаю, что умение планировать и умение общаться с людьми для такого руководителя гораздо более ценные навыки, чем знание какой-то конкретной системы. Но в нашем бизнес без знания системы и отрасли в целом невозможно сделать крупный проект, потому что по ходу возникает очень много нюансов, и именно твой собственный предыдущий опыт работы с этой системой и в конкретной отрасли позволяет существенно снизить наступающие риски.

С другой стороны, если ты хороший руководитель проекта, то ты в любом случае изначально создашь модель угроз и рисков проекта, получишь необходимую информацию от экспертов, которых можно найти либо у нас в компании, либо на рынке. Однако руководитель, являющийся техническим экспертом, очевидно сможет сэкономить ресурсы компании, поскольку значительную часть этой работы выполнит собственными силами, без отвлечения других людей.

– Мы обсуждали с Владимиром Репиным недавно тему его доклада на организованной им [конференции](#), посвященной бизнес-процессам в ритейле. Он высказал мысль, что в ближайшем и уже обозримом будущем все магазины превратятся по сути в торговые автоматы: системы, обслуживающие покупателя без помощи линейного персонала. Вендинг вообще существует давно, помню, автоматизированный продовольственный магазин работал в Москве еще в шестидесятые годы, но... Хотя технически возможность продавать любые товары без продавцов и кассиров существует давно, скажем прямо, используется она

очень ограниченно. Другое дело –скоростной Интернет и покупки через него... Что скорее заместит собой традиционную торговлю: магазины-автоматы с роботами и дронами, или Интернет-торговля, когда большинство товаров будет проще заказать через приложение на смартфоне, чем выбирать лично на полке супермаркета?

Существует глобальный тренд, заключенный в том, что все больше и больше товаров покупается через интернет с мобильных устройств. Эта тенденция и является ответом на Ваш вопрос: количество роботизированных операций значительно вырастет и человеческий ресурс при совершении покупок будет сведет к минимуму. Будет ли для организации покупки использоваться смартфон, ноутбук или им на замену придут какие-то другие, более совершенные технологические инструменты, в данном случае не важно.

– Все то время, что мы с Вами разговариваем, я вижу перед собой вот этот плакат, который стоит на подоконнике в Вашем кабинете. И, скажем честно, то, что изображено на нем, сильно отличается от Вами описанной сейчас картины. На плакате в магазине даже кассиры на месте, не говоря о торговом оборудовании, которое хотя и названо «умным», но продолжает быть в деле и участвует в коммуникации между товарами и покупателем. Наверное, в среднесрочной перспективе магазин все-таки сохранится и будет работать? Как будет выглядеть супермаркет «Дикси», например, спустя несколько лет?

Korus inside shop.jpg

Я не знаю, как будет выглядеть магазин конкретно этой сети или других конкретных российских компаний, но мне кажется, что мы все придем к

модели магазинов в формате Amazon Go, в котором практически не будет задействован человеческий ресурс, или же придем к тому, что покупатели будут заказывать все через виртуальные каналы и “физических” магазинов станет на порядок меньше.

Из тех тенденций, которые мы видим сейчас на рынке розницы, – повышение точности планирования и прогнозирования, развитие новых каналов продаж и использование глубоких аналитических инструментов для понимания потребностей покупателей. Параллельно принципиально по-новому начнут выстраиваться логистические каналы, использоваться большая доля роботизированных операций, появятся новые альянсы для более удобной доставки товаров покупателям. В качестве примера могу привести заявление Volvo о скором запуске нового сервиса по доставке покупок прямо в багажник покупателя.

– Сколько я ни работаю в ритейле, он всегда на моей памяти был отлично автоматизирован, но при этом боролся и продолжает бороться с потерями, вызванными «перезатаркой». Несмотря ни на что, заказы товаров во всех сетях продолжают оставаться неточными, и товар продолжает списываться со складом и магазинов в том или ином количестве, не найдя своего покупателя. Скажите, если говорить по отрасли в целом или по отдельным ее представителям, есть ли динамика сокращения потерь за счет автоматизации и за счет повышения точности прогнозов? Насколько, если перевести в процент от 100, решения «КОРУС Консалтинг» позволяют сегодня сделать точным объем заказа товара для склада и магазина?

Повышение точности прогнозирования продаж действительно является одним из важных приоритетов ритейлеров в настоящий момент. У нас в компании развиваются параллельно два решения для прогнозирования спроса и остатков, которые в зависимости от специфики конкретной торговой сети мы предлагаем заказчику.

Оба они используют ресурсы машинного обучения в облачной среде Microsoft Azure, но одно полностью развернуто на платформе Microsoft, а другое может размещаться в частном облаке заказчика. Если говорить о цифрах, то можно привести пример из последнего проекта для сети магазинов детских товаров «Кораблик», которая использует наш сервис [KORUS | Forecast](#). После подключения к сервису пилотной группы магазинов по категории «Молочная продукция» абсолютная маржа увеличилась на 4%, выручка выросла на 3%, а уровень списания скоропортящихся товаров уменьшился на 8%. При этом мы постарались свести к минимуму вмешательство человека в расчеты прогноза спроса, как по регулярным продажам, так и по промо-акциям.

– Прочитал у Вас в апреле на страничке в сети Facebook пресс-релиз, посвященный презентации «КОРУСом» корпоративного портала на базе 1С-Битрикс24.Enterprise. Что такое «БИТРИКС» от «КОРУС Консалтинг»? Pepsi-кола со вкусом вишни (извините) ,или действительно оригинальная версия «Битрикса24», которая превосходит оригинальный «Битрикс» в его стоковом виде?

Отличие нашего облачного порталного решения для крупных заказчиков на платформе Битрикс 24 Enterprise заключается в том, что по умолчанию в

системе есть функциональность, которые существенно как раз для крупных корпоративных клиентов. Мы предлагаем сервис на базе «Битрикс24» в собственном облаке заказчика и понимаем, как организовать работу с этой системой и с технической точки зрения, и с точки зрения бизнес-процессов, для автоматизации которых она предназначена. Наше решение имеет встроенные каналы интеграции с важными для компании ИТ-системами, в которых содержится информация о сотрудниках, например, с Active Directory, с 1С и другими, и мы свою собственную техническую поддержку, работающую в режиме 24/7. С полным описанием нашего решения можно познакомиться на специально нами созданном [сайте](#).

– Что Вы думаете о программном продукте Business Studio? Насколько на Ваш взгляд велик сегодня его потенциал для бизнеса? И в свете того, что Вы рассказали о «Битриксе», который предлагает «КОРУС Консалтинг», как скоро мы можем ожидать Business Studio в версии, разработанной Вашей компанией?

Сегодня мы очень заинтересованы в том, чтобы развивать у себя это направление, которое пока у нас представлено небольшой практикой. Эффект от нашей работы с Business Studio может быть очень большим, поскольку эффективной может быть синергия совместного использования этой системы вместе с другими, внедрение которых является содержанием проектов, реализуемых «КОРУС Консалтинг».

Внедрение информационных систем невозможно без трансформации бизнес-процессов заказчика, а когда ты говоришь о трансформации процессов, то сразу возникает вопрос о том, что является ее целями, после

чего мы выходим на уровень стратегии компании. Связь бизнес-процессов и стратегии компании – это живая и сложная история, которая прекрасно реализуется как раз с помощью Business Studio. Она, во-первых, выстраивает мост между стратегическим управлением и операционным управлением по целям через процессы, а во-вторых, позволяет – благодаря сохранению моделей процессов - тиражировать лучшие отраслевые практики следующему заказчику.

Мы часто говорим нашим клиентам, что мы не просто готовим для них систему автоматизации, а предоставляем им в результате проекта набор новых и эффективных процессов. С помощью Business Studio эти процессы обретают осязаемую архитектуру, оказываются детально описаны, их можно обсуждать и модифицировать под требования заказчика еще на старте проекта, когда основная информационная система не развернута, а только планируется быть поставленной клиенту.