

20 сентября 2024

## **Дмитрий Ващилов, «КОРУС Консалтинг»: IT в ритейле: от ERP до best-of-breed решений**

За два года рынок ритейла прошел разные стадии принятия новой реальности: от падения объема продаж и самых худших прогнозов покупательной способности до бурного роста в некоторых сегментах и опережающей динамики регионального потребления. **Директор департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг» Дмитрий Ващилов** рассказал TAdviser, как меняется IT в российском ритейле, и смогла ли платформа «1С» закрыть потребности одной из самых технологичных отраслей.

**УХОД ЗАПАДНЫХ ВЕНДОРОВ, САНКЦИИ,  
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ НЕ ОБОШЛИ  
СТОРОНОЙ РИТЕЙЛ. ЗА ЭТИ ДВА ГОДА ОТРАСЛЬ,  
КОТОРАЯ ТРАДИЦИОННО СЧИТАЕТСЯ САМОЙ  
ЗРЕЛОЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИТ, СМОГЛА  
СТАБИЛИЗИРОВАТЬ СВОЕ СОСТОЯНИЕ?**



Продуктовая розница получила геополитическую прививку еще в 2014 году, поэтому последние пару лет не стали для нее шоковыми. Food-ритейл в нашей стране является первопроходцем в вопросах цифровизации, и для него базовые задачи автоматизации товародвижения уже решены. Уход западных вендоров (SAP, Microsoft) не нанес по продовольственным сетям сокрушительный удар. Многие компании нашли для себя способы продлить жизненный цикл текущих [ERP-решений](#), отложив вместе с этим рассмотрение вопроса замены ключевой системы на 3-5 лет. С другой стороны, food-ритейл потерял доступ к зарубежным best-of-breed решениям в области планирования цепей поставок, пополнения запасов, прогнозирования спроса, регулярного и оптимизационного ценообразования, управление торговым залом. Это действительно является проблемой, так как внедрение подобных инструментов для оптимизации наиболее чувствительных с точки зрения эффективности бизнеса процессов крайне важно для сфер торговли с высокой конкуренцией, к которой food-ритейл несомненно относится. На российском рынке можно найти стартапы, но им еще требуется время, чтобы довести продукт для уровня западных решений.

Большинство Non-food ритейлеров остро почувствовали немного подзабытые внешние обстоятельства, столкнувшись со скачками закупочных цен, волатильностью курса, нестабильностью потребительского спроса. И в условиях нарастающей конкуренции вынуждены перенимать ИТ-опыт флагманских отраслей, в первую очередь, продуктового ритейла, чтобы обеспечить свою устойчивость в меняющемся мире. У торговых сетей всех

форматов вырос спрос на технологии, помогающие оперативно управлять валовой прибылью, динамично принимать решения по изменению цен, акций, распродаж, условий работы с поставщиками.

Сейчас рынок ритейла адаптировался к новой реальности и постепенно начал восстановление. Несмотря на то, что покупатели по-прежнему рациональны в тратах, потребительский оптимизм растет. В некоторых регионах наблюдается рост покупательной способности в food и fast fashion ритейле, поскольку появились категории потребителей с резко выросшими доходами. Рынок, естественно, на это реагирует и старается воспользоваться новыми возможностями.

Бурный рост наблюдается в DIY-ритейле. Поскольку рынок стройматериалов и товаров для дома слабо консолидирован, у игроков есть большой потенциал для развития. Но реализовать региональную экспансию в сфере DIY гораздо сложнее, чем в том же food-ритейле. При выходе на новый рынок требуются большие капиталовложения в основные товарные категории: строительные смеси, цемент, гипсокартон, а если есть амбиции захватить существенную долю рынка, то придется задуматься еще и о запуске собственных производственных мощностей либо поиске местных игроков, которые на эксклюзивных условиях помогут обеспечить эту экспансию. И это огромный вызов для ИТ-команд торговых сетей. DIY сейчас ищет платформы класса ERP, которые помогут эффективно выстроить процессы товародвижения. Только с учетом масштабирования бизнеса, роста конкуренции задача стоит шире: компаниям нужно построить правильную ИТ-архитектуру. Мы видим рост значения операционного консалтинга, и на

данный момент помогаем ритейлу подойти к задаче построения системного ландшафта более осознанно.

## «БОЛЕЕ ОСОЗНАННО» — ЭТО КАК?

ИТ-ландшафт в ритейле стал настолько сложным, что новые бизнес-требования инициируют целую цепочку изменений во всей ИТ-архитектуре, затрагивающую множество интегрированных систем. Сейчас мы делаем проект, который хорошо это иллюстрирует. DIY-ритейлер столкнулся с устареванием своей платформы для товародвижения. Бизнес, у которого есть цели по расширению сети, понимает, что решение нужно менять, но как это сделать? ИТ-команда вложила в него сотни тысяч часов разработки, продукт поддерживает все ключевые операции бизнеса — риски высоки. Возникло много концептуальных вопросов: является ли реализованный в текущей системе товародвижения набор процессов целевым для новой платформы или требуется перераспределение процессов между классами систем в будущей архитектуре? Каковы функциональные рамки, которые необходимо охватить для принятия решения о целевой архитектуре системы — какие смежные процессы значимо влияют на автоматизацию товародвижения?

Отвечая на эти вопросы, мы получаем видение будущей архитектуры, формируем дорожную карту изменений процессов и проектов автоматизации. Широкий roadmap предполагает качественную работу с бизнес-приоритетами — необходимо определить последовательность

проектов в зависимости от задач компании и с учетом ее возможностей на ближайшие несколько лет. Мы вместе с бизнесом определяем ценность, которую дает тот или иной проект, а также стоимость ее достижения. Открыто обсуждаем, является ли та или иная ценность достаточной для того, чтобы понести затраты как на автоматизацию, так и на изменения процессов внутри компании. Так вырабатывается культура непрерывного взаимодействия с бизнесом по оценке эффективности ИТ-инициатив.

Такую комплексную работу с ИТ-изменениями с учетом множества критериев: стратегии компании, текущих и будущих потребностей бизнеса, совокупной стоимости владения ИТ-продуктами и других факторов, мы считаем осознанным подходом к автоматизации.

## **ПОСЛЕ УХОДА ЗАПАДНЫХ ВЕНДОРОВ МЫ ВИДИМ В РИТЕЙЛЕ ВСЕ БОЛЬШЕ КРУПНЫХ ВНЕДРЕНИЙ НА ПЛАТФОРМЕ «1С». В ЧЕМ ОСОБЕННОСТИ ТАКИХ ПРОЕКТОВ?**

Продукты российского вендора сейчас являются ключевыми на рынке, а «1С:ERP» — решением первого выбора на проектах автоматизации товародвижения. Ритейлеры выдвигают требования: обеспечение сквозных процессов с учетом всех требований законодательства и бизнеса, контроль валовой прибыли в режиме реального времени, поддержка различных каналов продаж, сложных логистических цепочек и вертикальной

интеграции (дистрибуция, промышленный дизайн, производство). Это действительно серьезные технические вызовы, которые, во-первых, требуют широкой экспертизы ИТ-партнера, во-вторых, новых подходов к построению архитектуры.

Мы столкнулись с такой задачей на проекте для [«Галамарт»](#), где необходимо было автоматизировать операционный контур и управленческий учет на базе «1С:ERP». Обычно такие внедрения происходят в распределенной архитектуре, но тут стояла задача обеспечить централизацию процессов товародвижения и логистики всех подразделений компании в России и Китае. Это был сложный проект. В исходном ИТ-ландшафте, с одной стороны, бизнес-процессы были распределены между разными базами и системами, с другой стороны, был накоплен большой объем доработок ERP-системы, автоматизирующих особенности процессов заказчика. В итоге ритейлер получил единую инсталляцию «1С:ERP», которая обеспечивает связность процессов по всей цепочке товародвижения, процессирования импортных поставок, каналам сбыта. Китайский офис, который занимается производством и консолидацией товаров, тоже работает в «1С» без каких-либо ограничений. Так что практика «1С:ERP» в ритейле развивается не только усилиями вендора, но и благодаря вот таким крупномасштабным проектам.

**ЕСЛИ НА РЫНКЕ НЕ ХВАТАЕТ БИЗНЕС-ПРИЛОЖЕНИЙ  
ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ ЗАДАЧ В  
РИТЕЙЛЕ, СУЩЕСТВУЕТ ВАРИАНТ ЗАКАЗНОЙ**

## **РАЗРАБОТКИ. МОЖЕТ ЛИ «1С» СТАТЬ ПЛАТФОРМОЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВ?**

Мы считаем, что 1С как платформа позволяет создавать best-of-breed решения для ритейла. Это самостоятельный продукт, который быстро развивается: появляются новые возможности для более тонкой оптимизации производительности с тратой меньших ресурсов — например, управлять индексами уже можно средствами платформы. Код, интерфейсы, фреймворк знакомы большому количеству разработчиков и консультантов.

Проблем с поддержкой и развитием тоже не должно быть, так как на рынке достаточно компетенций. «1С» отвечает всем параметрам импортозамещения, является российской разработкой, входит в реестр программного обеспечения, а значит, не требует дополнительных действий с точки зрения сертификации, согласования использования. Важно, что «1С» поддерживает PostgreSQL, Linux.

## **КАК В ТЕКУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ ТРАНСФОРМИРОВАЛОСЬ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ?**

Не последнюю роль в восстановлении рынка сыграла трансформация управления продуктом, которую многие ритейлеры сейчас активно реализуют. Во-первых, из-за невысокой узнаваемости новых торговых марок

все чаще компании переходят на категорийное управление ассортиментом. Это характерно даже для тех отраслей, которые раньше были «брендозависимыми» — например, косметика и парфюмерия.

СТМ (собственная торговая марка) больше не про «дешево и сердито». Торговые сети вкладываются в формирование брендов и повышают их привлекательность в глазах потребителя. Логотип ритейлера на упаковке становится знаком качества, а на фоне малоизвестных брендов, которые недавно к нам пришли, еще и более «родным». СТМ-товары успешно конкурируют с другими марками из среднего и высокого ценовых сегментов. Из этого вытекает еще один тренд — запуск ритейлерами собственного производства. В поисках инструментов повышения маржинальности ритейлеры пробуют новые виды бизнеса. Производство товаров — как собственное, так и контрактное — теперь характерно для многих сегментов FMCG.

**СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО — ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РИТЕЙЛА, КОТОРЫЙ ТРЕБУЕТ ИНЫХ ПОДХОДОВ К АВТОМАТИЗАЦИИ. ЧТО НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ТОРГОВОЙ СЕТИ, КОТОРАЯ ХОЧЕТ ЗАПУСТИТЬ ПРОИЗВОДСТВО?**



Существуют разные подходы: производство может быть сервисом и обеспечивать ассортимент конкретной торговой сети, либо полноценным бизнес-юнитом, который создает продукцию для рынка. Компаниям, которые сочетают в себе бизнес в сфере ритейла и производство, очень важно на старте решить вопрос — где формируется прибыль. Если она возникает в цепочке от производства до продажи, то необходимо воспринимать создание продукта как неотъемлемую часть удовлетворения спроса и настраивать процессы управления так, как будто ритейл и производство — это единая компания, формирующая товарную себестоимость. Естественным решением в таком случае будет автоматизация торговых и производственных бизнес-процессов в рамках единой платформы. Но здесь надо учитывать риски производительности и возможности масштабирования. Если предполагаем, что будет расти объем производственных процессов или глубина автоматизации в рамках единой платформы (например, появятся оперативное производственное планирование, распределение заказов по рабочим центрам или процессы, характерные для MES-систем), то автономность платформы становится настолько же важной, как в случае, например, WMS-систем. Здесь мы снова возвращаемся к идее, что важно осознанно подходить к построению целевой ИТ-архитектуры и учитывать бизнес-цели компании.

Если же мы рассматриваем производство как отдельный бизнес-юнит, то автоматизация должна решать задачи самостоятельного управления себестоимостью, логистикой, товарными запасами.



## **КАЖЕТСЯ, ЧТО РОЗНИЦА НАШЛА СЕБЯ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ И УЖЕ СТРОИТ ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ. ЧТО МОЖНО ОЖИДАТЬ В ОБОЗРИМОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?**

Насыщение рынка маркетплейсов приведет к тому, что потребитель сам сбалансирует соотношение каналов продаж в зависимости от товарных категорий. Мы получим четкое представление о том, какие продукты и в каком объеме люди готовы покупать онлайн, а что останется в классической рознице. Появится больше специализированных маркетплейсов, которые обеспечивают более высокий уровень сервиса по своим товарным категориям, качественный ассортимент, возможность большего контроля поставщиков.

Ритейл всеми силами пытается быть доступным и интересным потребителю, почти каждая крупная сеть имеет свою доставку или пользуется услугами подрядчиков, развивает каналы продаж, предлагает свои СТМ. Задачи автоматизации будут усложняться за счет различных комбинаций и сочетаний каналов продаж и вертикальной интеграции бизнеса. Нужно будет одновременно поддерживать все существующие каналы, решать сложные вопросы, связанные с ценообразованием, каннибализацией спроса, обеспечением уровня сервиса, логистикой, планированием поставок и производства. В связи с этим крупные традиционные сети могут столкнуться с проблемой ментального устаревания ИТ-архитектуры, ее усталости от



накопленной в километрах кода изменений бизнес-процессов.

И, очевидно, произойдет выравнивание степени автоматизации по всем видам ритейла. Игроки «подтянут» свои инструментарий до уровня food-ритейла, электроники, маркетплейсов, и мы увидим полноценную цифровую трансформацию отрасли.