

29 июня 2016

Эволюция fashion-ритейла на пути к ОМНИ-КАНАЛЬНОСТИ

Одно дело - интернет-компании с небольшим оборотом, изначально ориентированные на интернет-продажи и различные в этой области эксперименты, а совсем другое – традиционные крупные ритейлеры, для которых быстро переориентироваться в соответствии с трендом «быть всегда на связи с клиентом» непросто. Как понять, что компания готова к реализации концепции omni-channel, что нужно сделать до того, как начать внедрять новые информационные системы, и какие ошибки чаще всего совершаются на этом нелегком пути, расскажет **Дмитрий Ващилов, руководитель проектов по внедрению ERP-систем департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг».**

Сегодня клиенты всё чаще обращаются к системным интеграторам с просьбой поддержать процесс перехода к омни-канальности с технической стороны. При этом обращаются они на разных этапах данного пути, что позволило нам получить обширный опыт в автоматизации компаний, которые расширяют своё присутствие в несвойственных им ранее каналах продаж.

Рассмотрим, в первую очередь, **вопросы преобразования организационной структуры и ИТ-инфраструктуры**, которые необходимо выполнить компании для успешной реализации концепции omni-channel. В качестве



примера приведу несколько проектов в компаниях из отрасли fashion-ритейл, ставших успешными как сети классических розничных магазинов.

Это одна из тех отраслей, для которой применение стратегии омни-канальности – продажи через интернет-магазины, социальные сети, Яндекс.Маркет и т.д. – в настоящее время является ключевой составляющей для достижения бизнес-результатов.

Новые инструменты и сервисы

Основная цель любой коммерческой компании очевидна. Это получение прибыли. Посмотрим, что может дать омни-канальность для достижения этой цели:

- Увеличение объема рынка за счет увеличения числа покупателей.
- Увеличение ассортимента, персонафикация предложение и, как следствие, увеличение суммы среднего чека.
- Улучшение сервиса и, как следствие, поддержка и повышение лояльности покупателя.

Наряду с основополагающим вопросом получения прибыли необходимо учитывать, что в связи с изменением покупательской модели поведения, смены поколений покупателей, вопрос появления новых сервисов взаимодействия с ними становится в большинстве случаев вопросом не только развития, но и выживания компании на рынке.

На этапе анализа необходимо выявить ограничения сервисов, характерные для конкретного бизнеса.

В качестве примера таких ограничений, характерных для fashion, можно выделить:

- Как обеспечить резерв товара при заказе через интернет-магазин с остатков розничного магазина?
- Можно ли получить и оплатить товар одного бренда компании в магазине другого? А примерить?
- Какова стоимость дополнительных сервисов для покупателя в структуре затрат на продажу (в первую очередь доставки с учетом возвратов и т.п.)?
- Каковы затраты на расширение операционных подразделений компании?

И это лишь небольшая часть стандартных вопросов, которые следует обсудить до старта проекта по внедрению омни-канальности.

Лучше всего эти вопросы решать уже совместно с интегратором, который будет заниматься созданием ИТ-инфраструктуры компании в соответствии с новыми процессами и сервисами. Это позволит использовать опыт партнёра в решении подобных задач, сделает понятными изменения, которые требуется внести в ИТ-инфраструктуру, и, с большой вероятностью, выявит дополнительные вопросы, на которые необходимо дать ответ для формирования собственной модели омни-канальности.

Как пример: на этапе становления своей модели омни-канальности с нами начал работать один из крупных российских ритейлеров, который планировал проект по автоматизации кассового блока. Важным критерием при выборе платформы для автоматизации фронт-офиса были её возможности по реализации стратегии omni-channel. Поэтому мы предложили кассовую платформу, исходя из этой стратегической задачи.

Выбрали систему Microsoft Dynamics AX POS, на которой сейчас ещё не так много проектов в России, но в которой в стандарте заложены огромные возможности по реализации омни-канальности: управление офлайн- и онлайн магазинами, социальными сетями, а также мобильными приложениями и другими каналами.

Но ещё до встречи с интегратором и обсуждения вопроса построения новой ИТ-инфраструктуры руководству компании нужно решить не менее важный, а по очередности первый, вопрос организационных изменений в компании.

Внедрение омни-канальности приводит к необходимости единого управления разными каналами, появлению единых и, зачастую, новых для традиционных подразделений компании KPI. К примеру, если операционные отделы разных каналов продаж частично «забирают» продажи друг у друга или используют сервис друг друга (можно посмотреть товар на сайте – купить в магазине, оформить заказ на сайте – забрать в магазине, оформить заказ на сайте – вернуть в магазине и т.п.), то должно быть единое руководство всеми каналами продаж и единые KPI. В противном случае, в сознании части сотрудников может сформироваться убеждение, что новые каналы продаж мешают старым зарабатывать. А у другой части сотрудников, отвечающей за новые каналы, сложится впечатление, что их все саботируют.

С тем, что ритейлеру потребуются организационные изменения, соглашается наш клиент Concept Group. В интервью журналу «Intelligent Enterprise» (январь 2016 г.) представитель компании приводил пример: «Если товар куплен через Интернет, а забрать его клиент хочет в офлайн-магазине. В случае отказа от всей покупки или от какой-то ее части возврат нужно

оформить через кассу в магазине, а значит, отнять время у его сотрудников. А мы понимаем, что продавец в первую очередь должен заниматься «живыми» продажами. Но даже если не говорить о возвратах, создание и обслуживание пунктов выдачи товаров в магазинах потребует значительных ресурсов: это и место в подсобных помещениях для хранения интернет-заказов, и трудозатраты на их обработку, и изменения программного обеспечения, и много чего ещё. И здесь нужна поддержка не только со стороны ИТ; главным образом это потребует существенной трансформации процессов и даже бизнес-модели работы ритейлера.»

Важен и вопрос управления ассортиментом. Если товарный ассортимент является единым для офлайн и онлайн-площадок, то должен быть единым и отдел категорийных менеджеров (вопрос представления ассортимента не рассматриваем). С другой стороны, если онлайн-каналы, например, используются для продажи старых коллекций или пересекается с магазинами на 30% (допустим, это в основном товары более низкого ценового сегмента), полезно раздельное управление ассортиментом.

Изменение ИТ-инфраструктуры

Когда основные задачи решены – определены необходимые новые сервисы и ограничения для них, есть новая организационная структура и ответственные за проект внедрения омниканальности – пришло время сформировать рамки изменения ИТ-инфраструктуры.

Важно отметить, что в сегменте fashion вопрос внедрения и поддержки процессов комплектации и отгрузки интернет-заказов зачастую становится очень дорогой во всех смыслах задачей для и так обремененного

непростыми процессами распределительного центра. А если доля интернет-заказов становится существенной в обороте компании, то это приводит к необходимости изменения отлаженных годами алгоритмов формирования заказа под новую коллекцию и алгоритма подсортировок.

Ещё один момент, которые обязательно стоит проработать до старта проекта по внедрению омниканальности – **новые требования к анализу данных**.

Традиционный набор аналитик, разработанный в компании для контроля основных показателей деятельности и верой и правдой служивший до внедрения омни-канальности, может «скрывать» затраты каких-то каналов продаж или «размазывать» их по другим каналам. Сам факт меньшей прибыли или отсутствия прибыли не говорит об «ущербности» какого-то канала, но мы должны знать затраты на поддержание каждого канала, в идеале, каждой сделки.

Хотелось бы резюмировать все вышесказанное, выделив несколько советов для тех, кто стоит перед вопросом реализации стратегии омни-канальности. Очень важно при подготовке к подобному проекту пересмотреть организационную структуру компании и внести в нее необходимые изменения до того, как начнется внедрение каких-либо информационных систем. Должен быть произведен тщательный анализ текущей ИТ-инфраструктуры. И, конечно же, большое внимание необходимо уделить выбору ИТ-партнера, с которым вы планируете реализовывать проект. Все эти правила относятся и к сегменту fashion-ритейл. Ведь путь в омни-канальность для fashion-ритейла – приоритет в развитии, в том числе и на российском рынке.

Материал опубликован в издании Global CIO, июнь 2016