

17 мая 2017

ИТ должен менять бизнес: опыт Melon Fashion Group

Наш клиент, ИТ-директор одной из крупнейших российских сетей модной одежды Melon Fashion Group Алексей Морозов перед тем, как перейти в новую компанию, подвел итоги своей работы и рассказал в авторской колонке о том, как его команде удавалось выходить на 100% эффективность ИТ-проектов, а также поделился своими принципами внедрения инноваций и выбора надежных партнеров.

Больше всего пользы из всех ИТ-систем бизнесу дают прикладные решения, которые избавляют от рутины, упрощают работу с отчетностью, ускоряют взаимодействие разных отделов — то есть автоматизируют корпоративные процессы. Для ИТ-директоров это самые востребованные и обсуждаемые темы, потому что они затрагивают каждого.

Мировая статистика показывает, что в каждой компании есть около 25% проектов, которые не соответствуют заявленным ожиданиям. Я руковожу ИТ-командами с 1997 года и скажу, что ошибок не бывает только тогда, когда ничего не делаешь. Но в Melon Fashion Group нам удалось выработать подход, благодаря которому за два с половиной года у нас не было ни одного неуспешного проекта. Это интересная концепция, которую я смог реализовать только сейчас. В статье я хочу поделиться опытом и подходами к разным аспектам автоматизации, которые дали нам такой результат. Надеюсь,



коллегам она будет полезной.

С чем мы работаем

Начну с рассказа о бизнесе. Melon Fashion Group владеет тремя брендами: befree, ZARINA и LOVE REPUBLIC. Мы не просто продаем одежду и аксессуары — у нас есть дизайнеры, придумывающие и конструирующие модную одежду, есть собственное производство и система продвижения продуктов, что сильно разветвляет и усложняет, в том числе, и ИТ-процессы. В этом году компания поставила амбициозную задачу — расширить сеть из более чем 550 магазинов за пределы СНГ. Пилотом в европейском проекте стал рынок Польши, где мы открыли для покупателей два первых прекрасных магазина Befree в начале апреля 2017 года.

В первую очередь мы занимаемся офлайн-торговлей в классических магазинах. У нас есть eCommerce-каналы, они работают, прежде всего, на позиционирование брендов и имидж. Покупательницы любят примерять красивую одежду, щупать ткани, поэтому мы фокусируемся на офлайн-бизнесе и много экспериментируем с системами для повышения лояльности.

Хороший магазин должен заботиться о покупательском опыте. Чтобы сделать процесс покупки для наших покупательниц максимально приятным и выиграть в обороте, в ИТ-стратегии мы указали, что системы, которые мы используем, должны быть высшего класса, а подход к эксплуатации и внедрению каждой из них должен быть творческим. Об этом речь пойдет дальше.

Как мы реализуем проекты



Есть два принципиальных подхода к реализации взаимодействия с покупателем в торговых точках: сделать процесс покупки быстрым или сконцентрироваться на лояльности. В food-ритейле любое решение призвано ускорить процесс для покупателя и облегчить его для продавца. В fashion-сетях клиент может задерживаться чуть дольше, но ему должно быть приятно делать покупку без ущерба для скорости обслуживания. Лояльность возрастает тогда, когда клиент уходит из магазина с приятным послевкусием.

Чтобы этого добиться, мы даже при внедрении POS-решений, инфраструктурного проекта по обновлению устаревших мощностей, постарались найти новые возможности для бизнеса. В зарубежных сетях мы подсмотрели, как с помощью моноблоков ускоряются процессы в прикассовой зоне. И это выстрел по двум мишеням — мы одновременно повышаем лояльность покупателей, которые не стоят долго в очереди, и продавцов, которые получают удовольствие от работы. Кроме того, это просто очень красиво.

Еще одна моя задача — находить нетривиальные сценарии использования решений. Приведу пример. Последние два года мы меняем формат магазинов — закрываем маленькие и неэффективные, и вместо них открываем большие магазины с новой концепцией визуального оформления с учетом «Вау!»-эффекта. Так вот, POS-моноблоки здесь решают бизнес-задачи — на них транслируется реклама новых коллекций. Благодаря этому мы еще и сэкономили — убрали дисплеи покупателей. Сейчас чек высвечивается на экране в момент покупки, а в остальное время там крутятся промо материалы.

С этим же решением мы реализуем несколько программ лояльности, причем у каждого бренда она своя, и каждую мы планируем развивать. К примеру, для некоторых магазинов мы пилотно закупаем системы со вторым touch-дисплеем, который будет работать для покупателя. Пока механизм их использования — секрет, но это точно будет необычно и, обязательно, удобно для клиентов.

Все это мы реализовали вокруг POS-решений. Дополнительно мы встраиваем мобильное приложение, новые способы работы с покупателем в торговом зале, решение для самообслуживания, медиа для демонстрации коллекций — все в концепции omnichannel. То есть любой проект еще в процессе внедрения мы наполняем новыми инструментами, вытаскивая максимум, который позволяет конкретная информационная система. Вообще в рамках внутренней концепции Happy Retail мы с начала 2015 года реализовали более 50 успешных инфраструктурных и бизнес проектов, повысивших эффективность нашей розницы и увеличивших продажи.

Для сравнения — раньше была простая система продаж и дисконтные карты со скидкой. Мы сделали ее более гибкой, интегрировали с электронной коммерцией, тремя мобильными приложениями — так мы с нашей стороны влияем на выбор покупателей и общую привлекательность наших брендов.

Как мы ищем инновации

Я считаю, что многие компании делают ошибку, когда концентрируются на поддержке и не развивают, хотя бы минимально, системы. Другая возможная проблема — это процесс ради процесса, когда инвестируются ресурсы, проекты идут, но они ничего в бизнесе не меняют.

ИТ должны не просто поддерживать, но и развивать бизнес. Не зря весь интернет гудит о цифровой трансформации — это действительно дает результат. К примеру, мы, даже если вынужденно меняем процессы под новые нормы законодательства, ищем шансы для бизнеса. Введение 54-ФЗ, закона об онлайн-кассах, мы рассматриваем не как навязанный государством проект — а именно так его рассматривает большинство ритейлеров — а как возможность для улучшения покупательского опыта и оптимизации внутренней инфраструктуры!

В некоторых компаниях, и мы в их числе, развита очень продуктивная практика, когда ИТ предлагает бизнесу новые инструменты, а бизнес тоже ищет «фишки» и рассказывает о них технологическому департаменту. Экспериментов не стоит бояться — пусть взлетит не все, но лучше попробовать хотя бы маленькие вещи, чем оставаться в «хвосте». Конечно, всегда лучше, если технологической системе удалось найти не только то применение, на которое она рассчитана.

Когда мы задумываемся об автоматизации как основных процессов, так и сопутствующих, очень долго обсуждаем, прицеливаемся, «вынашиваем» систему. Может быть, в этом и заключается часть успеха — мы очень много обсуждаем, смотрим, дискутируем, и, когда дело доходит до внедрения, все оказываются в моментальном выигрыше.

Я очень много занимаюсь бенчмаркингом. На рынке большое количество fashion-сетей и бутиков. Мы просто вынуждены биться за покупателей и оборот. Я здесь смотрю на выигрышные решения российских и зарубежных брендов, причем не только на нашем рынке — интересные идеи можно

подсмотреть у DIY-ритейлеров, в ювелирных и сетях косметики.

К примеру, в топовые магазины наших сетей мы сейчас ставим touch-устройства, в том числе и потому, что увидели, как красиво и быстро расправляются с очередями при помощи таких аппаратов крупнейшие сети. Другой пример — мы автоматизировали продажи, тоже с помощью touch-устройств, и теперь при возврате мы не просим клиента ничего заполнять, а просто вбиваем имя, распечатываем документы — и от покупателя нужна только подпись. Думаю, клиенты это ценят. Не то, чтобы для них это было заметно, но они точно чувствуют разницу в скорости и отношении.

Оценка эффективности

Melon Fashion Group отличается от многих ритейлеров тем, как скрупулезно и внимательно менеджмент считает затраты на каждый проект. В ИТ-внедрениях мы рассчитываем эффективность несколькими способами.

Возврат инвестиций. Перед началом любого проекта мы считаем, во сколько нам это обойдется. В комплексных проектах есть нюансы, но даже в них мы считаем возврат инвестиций. После этого этапа мы смотрим, как можем реализовать проект не по классической схеме. Обычно компании принимают решение о внедрении, а через некоторое время после завершения проекта оценивают результаты. Мы же стараемся все проекты реализовывать с использованием принципов Agile, но не в чистом виде, а комбинируя с принципами от классики PMI. И тут для меня очень хороший показатель, что бизнес начинает пользоваться новыми ключевыми инструментами очень скоро. Это дополнительная нагрузка на подрядчика и руководство проектом, но только такой подход помогает бизнесу развиваться быстро.

Трудозатраты и деньги. Некоторые проекты, которые не пересекаются с другими контурами, можно оценить сразу после внедрения. Если системой пользуются, и мы ее динамично развиваем в течение полугода-года, то оцениваем проект мы не в деньгах, а по экономии времени персонала и влиянию на лояльность сотрудников. К примеру, систему ServiceDesk мы оценили спустя полтора года после внедрения. Метрикой был показатель удовлетворенности сотрудников компании ИТ-департаментом и совместными процессами, который возрос на целых 45%. Это цифровой показатель, но на него повлиял не только этот проект. Чтобы повысить прозрачность оценки мы примерно каждые полгода проводим опросы внутри компании и уточняем удовлетворенность технологическим департаментом. Это один из примеров нефинансовой оценки KPI проекта.

Как мы выбираем партнеров по внедрению

К сожалению, на рынке не так много подрядчиков, способных привнести в бизнес заказчика что-то интересное. А тех, кто драйвят, причем не продажами, а идеями и тенденциями рынка, почти нет. Мы очень много вкладывались в поиск и оценку своих партнеров, и, к счастью, нашли таких, которых можем советовать. Например, большую часть проектов по внедрению и оптимизации ИТ-решений нам реализовал «КОРУС Консалтинг». И ценим мы в них не только результат, но и то, что они очень много идей, «фишек», путей экономии предлагают и не обижаются, если мы их реализуем уже самостоятельно.

Я считаю, что выбор партнера — тоже наша сильная сторона. Вот на что мы смотрим при выборе.

- **Подход к реализации.** Жизнь ускоряется, и никто не ждет отложенного результата. Поэтому при работе с подрядчиком мы выбираем именно такой подход к реализации. Мы оцениваем, готов ли интегратор или консультант быть гибким, отходить от привычных правил и начальных требований, готов ли он тратить собственное время на обсуждения и переделку определенных этапов, экспериментировать. Мы ценим, когда партнер готов рассматривать проект не только как коммерческую возможность, но как шанс сделать что-то новое.
- **Команда.** Мы смотрим, статична ли она или динамична, способны ли ее члены общаться, давать быстрые результаты, а потом их улучшать. Это для нас критичный показатель.
- **Портфолио.** Здесь мы оцениваем, готова ли команда подкрепить свой опыт, показать похожие проекты и подтвердить рассказы компетенциями.
- **Деньги.** Если подрядчик пытается заложить слишком много финансов на покрытие рисков, то мы с ним не работаем, потому что считаем, что нужно выстраивать партнерские отношения, а не исключительно коммерческие.
- **Автономность решений.** Часть проектов мы делаем самостоятельно и готовы в любой момент отказаться от помощи партнера. Для нас важно, чтобы решения от партнеров были автономными. Это минимизация рисков, потому что наш мир непредсказуем, и, если, к примеру, Центробанк снова поднимет главную ставку в разы, то всем придется потуже затянуть пояса.

Выбор вендоров и решений

Когда мы принимаем решение о внедрении, то обязательно продумываем до мелочей, почему нужно именно это решение, и рассматриваем

альтернативы.

При этом рассматриваем как тяжелые «бестселлеры» — там можно найти массу идей, так и open source продукты для автоматизации некритичных процессов. Если внедрение не затрагивает ключевые корпоративные процессы, то тут мы очень активно рассматриваем в том числе и стартапы, потому что именно они дают возможность что-то резко трансформировать. Повторюсь, нам важно, чтобы мы могли развивать систему не силами подрядчика и вендора, а самостоятельно, иметь способность быстро и недорого подстроить систему к меняющимся потребностям бизнеса.

Решающую роль в выборе решений играет референс в сторону успешных проектов, подтвержденный не столько вендором или интегратором, а бизнесом, то есть заказчиками. Перед принятием решения по ключевым системам я обязательно делаю несколько референс-визитов в компании, где они используются.

Я хочу сказать огромное спасибо руководителям ИТ направлений в компаниях, которые гордятся своими достижениями и помогают своим коллегам искать правильные решения!

Материал опубликован на портале Global CIO, май 2017