

24 января 2017

Как избавиться от неэффективных процедур и существенно ускорить ключевые бизнес-процессы в ритейле

Исходная точка: в 2004 году один из крупнейших в России продавцов предметов роскоши и одежды мировых брендов ЦУМ принял решение автоматизировать бизнес-процессы с помощью «КОРУС Консалтинг» и **ERP-системы Microsoft Ахapta 3.0**, которая в 2012 году была модернизирована до актуальной версии. ERP-решение, специально доработанное для того, чтобы учитывать специфику сегмента fashion-ритейл, покрыла все основные бизнес-процессы ЦУМа: мелкопартионный учет, закупки и логистику, управление программами лояльности покупателей, планирование и управление сезонными кампаниями, управление товародвижением, сопровождение интернет-продаж, аналитику и прогнозирование продаж.

Как развивалась система, рассказывает заместитель ИТ директора по развитию информационных систем ТД ЦУМ, Евгений Комаров.

КАК ВЫГЛЯДИТ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРА ЦУМА В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ?



В основе всего нашего ландшафта информационных систем лежит [ERP-система](#). Именно в нее мы интегрируем новые ИТ-инструменты. Уже сейчас в Microsoft Dynamics AX выделен большой ритейловый блок, все складские операции, авто-подсортировка, CRM и лояльность, запущено казначейство, интернет-магазин, созданный на платформе 1С-Битрикс, также интегрирован с Microsoft Dynamics AX. Плюс для бухгалтерского и кадрового учета используются решения на базе 1С, тесно интегрированные с ERP-системой. Все системы мы поддерживаем силами собственной команды, большая часть которой поддерживает и развивает именно ERP.

КАКИЕ ЦЕЛИ СТОЯТ ПЕРЕД КОМАНДОЙ?

Усиление и постоянное развитие технологической базы — одна из приоритетных задач для любого ритейлера, поэтому перед нашей ИТ-командой стоят большие задачи. Мы построили схему работы ИТ в ЦУМе таким образом, чтобы на поддержку тратить не более 40% времени.

Остальные часы используются для развития систем, основными функциональными заказчиками которых является бизнес. На данный момент можно выделить несколько наиболее приоритетных направлений, с точки зрения бизнеса.

Большой пласт работы — расширение возможностей для работы с системой лояльности. Бизнес смотрит в сторону более мелкой сегментации и точечного маркетингового взаимодействия с клиентами, так что технологии, на которых построена бонусная система, должны меняться в соответствии с

запросами.

Вторая важная область, в которой задействовано ИТ — это развитие процессов, связанных с интернет-торговлей, в частности, минимизация времени на обработку заказа, ускорение логистики, оптимизация финансового учёта.

Третий важный блок — расширение функциональности систем для работы с персоналом. Меняются расчеты по премированию сотрудников и показатели эффективности, при этом все эти изменения должны оперативно отражаться в Microsoft Dynamics AX, 1С и других инструментах.

Также стоит отметить повышение приоритета увеличения мобильности различных операций. Внедрение решений для автоматизации процесса обеспечения продаж: мобильный ассистент, мобильный POS и т.п.

КАК ПРИНИМАЛОСЬ РЕШЕНИЕ О ВЫБОРЕ ERP-СИСТЕМЫ?

В 2004 году в ЦУМе возникла потребность в унификации бизнес-процессов, и мы поняли, что необходима единая ERP-система. До внедрения Microsoft Dynamics AX мы работали с системой Trade House, данные в которую вручную вносили более 20 операторов информационного отдела. Разумеется, при такой схеме работы невозможно было говорить об оперативности и контроле производительности.



В процессе выбора платформы мы поняли, что большие системы стоят очень дорого, а сроки их внедрения слишком продолжительные. Эти два аспекта были критически важны, поскольку параллельно с модернизацией ИТ-платформ в компании происходили большие организационные изменения. Нам нужна была гибкая, но производительная система, в которой старые и новые сотрудники могли бы быстро разобраться.

В итоге мы выбрали решение от Microsoft. В Microsoft Dynamics AX сейчас работают около 300 человек (130 единовременных пользователей).

КАК РЕШАЛАСЬ ЗАДАЧА ПО УЧЕТУ СПЕЦИФИКИ, СВЯЗАННОЙ С FASHION-РИТЕЙЛОМ, В ХОДЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ?

В fashion-ритейле важную роль играет сезонность товара. Из-за неё один и тот же товар учитывается по партиям, а не по номенклатуре. Это влияет на ценовую политику, планы по закупкам товара и другие процессы. Второй важный момент — обновление ассортимента. 80 — 90% товаров обновляются каждые полгода, а результаты продаж мы считаем не только по количеству товара, но и по маркам и категориям.

В Microsoft Dynamics AX есть классификаторы, но наш формат обновлений не был предусмотрен, так что сразу после запуска мы проводили большую оптимизацию. Ещё один важный аспект — огромный ассортимент магазина. При запуске ERP у нас было больше млн. наименований товаров, сейчас —

более полутора. При этом активный, постоянно обновляемый ассортимент — это около 800 тыс. наименований.

КАК СОТРУДНИКИ ВОСПРИНЯЛИ НОВУЮ СИСТЕМУ?

Проект по внедрению ERP-системы шел больше года, и на этапе реализации ТЗ и требования к функциональности несколько поменялись, в том числе и потому что за несколько месяцев до запуска системы в эксплуатацию у нас произошли большие организационные изменения, что повлекло за собой изменение требования к ERP-системе.

Конечно, были сложности с отношением сотрудников к новой системе.

Административные меры с указанием использовать Microsoft Dynamics AX не дали большого эффекта. В итоге сработала правильно построенная система обучения, состоящая из серии внутренних тренингов по работе с системой и высокая гибкость интегратора.

С негативом вокруг недочётов в работе инструмента мы боролись с помощью нашего интегратора, «КОРУС Консалтинг», консультанты которого общались с пользователями, уточняли претензии и оперативно решали проблемы.

Нам очень сильно помогла поэтапная схема запуска. Вначале мы ввели ERP-систему для самой маленькой секции — детских товаров, большую часть ошибок мы отловили как раз в результате первого запуска, поэтому при расширении на остальные секции всё было довольно гладко.

КАКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ СО СТОРОНЫ ЦУМА БЫЛИ ВОВЛЕЧЕНЫ В ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ?

Больше всех были вовлечены сотрудники, работающие с инфраструктурой, базами данных, серверами, и другие ИТ-специалисты. Ощутимым было участие отдела операторов, которые принимали звонки и работали с негативом. Разумеется, большую роль играл бизнес: коммерческий департамент, бухгалтерия, которые были заинтересованы в проекте.

КАКИЕ У ВАС ПЛАНЫ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ?

Прямо сейчас мы плотно работаем над усложнением функциональности для работы с лояльностью в модуле CRM в части сегментации и персональных предложений клиентам, проведения различных акций, оптимизации и ускорения логистики, перевода части торговых операций на мобильные терминалы. Впереди проекты по мобильной печати и финансовому учёту. Замечу, что все проекты планируется реализовывать силами внутренней ИТ-службы ЦУМа.

КАКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ВЫ МОГЛИ БЫ ДАТЬ КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ ВНЕДРЕНИЕ?

Заказчик должен понимать, что он хочет получить. Нужно максимально вовлекать бизнес, внедрять функциональность по этапам, и к моменту запуска уже иметь специалистов, сопровождающих работу системы. Очень советую потратить больше времени на выбор подрядчика.

Важный аспект — заложить лишнее время под каждый проект, например, прописать дополнительные возможности, которыми можно пожертвовать на финальной стадии работ. Это как балласт в виде мешков с песком на воздушном шаре: в конце проекта сроки на каждую задачу уменьшаются, появляются нюансы, которые необходимо учитывать в уже разработанной системе.

Последний, но очень важный пункт — заказчику необходимо выдерживать обозначаемые сроки. Многие клиенты пытаются излишне ускорить подрядчика, договариваясь об укороченных сроках на этапы проекта. Но работает такая стратегия неэффективно, т.к. это воспринимается как низкая серьёзность намерений - все входят в некоторый ступор и неразбериху.

Так что основной совет — даты должны быть чёткими, прогнозируемыми и абсолютно точно выполняемыми, т.е. осознанными и принятыми всеми участниками проекта.

Материал опубликован на портале Global CIO, январь 2017