

28 июня 2016

Омни-канальность для классического ритейла: через тернии к ...?

Сегодня понятие «омни-канальность» (omni-channel) является одним из самых популярных на тематических мероприятиях и при обсуждении стратегии развития в отрасли розничных продаж. Идея омни-канальности проста и привлекательна – предоставить покупателю одинаковый исчерпывающий сервис во всех доступных ему жизненных пространствах – в традиционном магазине, на сайте компании, в социальных сетях – как в вопросах поиска и получения информации о товаре, так и в вопросах доставки заказа и, что очень важно, послепродажного обслуживания. Мало кто из руководителей традиционных розничных компаний будет убежденно отстаивать позицию, что омни-канальность – не путь его бизнеса. Достаточно взаимодействия с покупателем на уровне традиционного розничного магазина. С другой стороны, на данный момент очень мало примеров крупных ритейлеров, которых можно назвать омни-канальными в определении предыдущего абзаца. О том, как стать ближе к покупателю, расскажет **Дмитрий Ващилов, руководитель проектов по внедрению ERP-систем департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг».**

Информационная система, как главный инструмент поддержки omni-channel



По моему мнению, рынок информационных систем сейчас не в полной мере готов к требованиям крупного бизнеса в части поддержки омни-канальности и находится в ожидании прорыва в этой области.

ERP система прочно заняла роль краеугольного камня ИТ-инфраструктуры крупного ритейлера, в которой автоматизированы все основные процессы компании. В последних версиях современных ERP-систем – например, в Microsoft Dynamics AX -акцент сделан на создание глобальной системы лояльности для сквозного управления продажами во всех каналах. Есть возможности для формирования конкурентных цен на основе текущей ситуации, объемов закупок, накопительных скидок, специальных или ежемесячных бонусных программ, функциональности продажи сопутствующих товаров и много другого.

В тоже время для настоящего гарантированного покупателям сервиса во всех каналах на данный момент приходится вкладывать значительные средства в интеграцию ERP и eCommerce-платформ. Получающиеся решения дороги в разработке, поддержке и развитии и съедают большую часть бюджета на «не бизнес» задачи. Кроме того, остаются не востребованы back-функции eCommerce, так как механики программ лояльности, управление доступностью товара и доступностью сервиса должны быть едиными и уже реализованы, доработаны и внедрены в используемой ERP системе.

Прорывом может стать появление ERP-систем и eCommerce-платформ, работающих на одних данных (нет необходимости в интеграциях) и одних сущностях (таких как, номенклатура и связанные данные, покупатель, заказ – единое развитие решений, большая экономия на логической интеграции

систем). Особенностью развития подобных систем будет необходимость учитывать требования как онлайн, так и офлайн-каналов при реализации любых задач, связанных с покупателем или логистикой, но в нынешних условиях это становится требованием бизнеса.

В качестве примера реализованной стратегии omni-channel можно привести сеть цифровой техники и электроники «Белый ветер». Этот представитель сегмента digital ритейл в свое время выбрал решение Microsoft Dynamics AX 2012 for Retail POS. Система была запущена во всех 149 магазинах – все старые кассовые блоки заменены на современные моно-блоки с единым интерфейсом Microsoft Dynamics Retail POS. Возможность покупки, оплаты и получения товара как в онлайн, так и в офлайн магазинах, единая система лояльности, индивидуальная система скидок, многовариантность оплаты, гибкие кредитные программы – всё это реализовано с помощью одной ERP-системы. Внедрение Microsoft Dynamics Retail POS стало первым шагом к воплощению в жизнь стратегии omni-channel.

Тернистый путь к омни-канальности

В большинстве случаев на самом верхнем уровне в классической рознице, с оффлайн-магазинами, ставится цель – стать омни-канальным бизнесом. На пути к этой цели определяется единственная задача – продавать через интернет и присутствовать в социальных сетях. Целевые показатели продаж в онлайн-каналах, синергия продаж в различных каналах или перераспределение продаж между каналами, дополнительные сервисы для покупателя обычно не обсуждаются или обсуждаются, но в самом общем виде – на уровне лозунгов. Речь об изменении целей и перераспределении

ответственности в рамках существующей организационной структуры, пересмотре логистических процессов в этот момент также не заходит.

Следующим шагом в компании формируется новое подразделение или в одно из существующих подразделений встраивается группа специалистов, часто специально нанятых для выполнения новых функций и не имеющих опыта успешных продаж в компании. Внутри компании создаются условия конкуренции между каналами продаж, которые крайне некомфортны для новых каналов, не имеющих возможности похвастаться существенной долей в обороте, не говоря уже о прибыли. Зачастую, на этом этапе, иницируются проекты по автоматизации новых каналов продаж, самый частый пример e-Commerce. Эти проекты проходят без участия «традиционных» каналов продаж и с поддержкой логистических подразделений «по остаточному» принципу. Надо заметить, что недостаток внимания со стороны большинства подразделений компании и, как следствие этого, «кусочная» и частично дублирующая существующая система автоматизация абсолютно не говорит о небольших финансовых и временных затратах на эти проекты.

Проходит немного времени после того, как новые каналы начали работать: появляются данные для аналитики и отзывы покупателей. Наряду с этим, зреют операционные конфликты внутри компании. И приходит осознание, что для эффективной работы новых каналов надо менять бизнес-процессы в компании в целом: складские процессы, цепочки поставок, операционные процессы в магазинах, маркетинговые активности, процессы колл-центра и т.п. И тогда, наконец, необходимость новой организационной структуры в компании и, банально, определение других KPI становится очевидным.

В этот самый момент ритейлер адаптирует организационную структуру и мотивацию сотрудников под новые условия бизнеса и приглашает ИТ-интегратора. Совместно появляется понимание, что большинство вопросов, связанных с поддержкой омни-канальности с точки зрения ИТ-инфраструктуры, лежит в плоскости изменения процессов (логистика, лояльность, процессы магазинов), заложенных в ERP-систему компании.

Тогда проект по внедрению омни-канальности начинается сначала, но к этому моменту потеряно время и неэффективно потрачен бюджет. Что касается ИТ-инструментов, то есть риск, что останется линейка бесполезных и внедренных не до конца программных продуктов. Самый частый пример – «тяжелая» и дорогая система eCommerce, используемая на 10%, так как большинство её функций (лояльность, маркетинговые акции, ценообразование, поддержка колл-центра, администрирование заказов и т.п.) дублируют соответствующие функции в ERP-системе, а развивать их параллельно в двух системах дорого и крайне неудобно. Остается эдакий «чемодан без ручки», дорогой в сопровождении и требующий поддержки сложной интеграции.

На фоне уже потраченных на проект бюджетов приходится принимать решение о новых незапланированных инвестициях в ИТ.

Материал опубликован в издании Global CIO, июнь 2016