

23 мая 2017

Роберт Сардарян, ИТ-директор сети «Кораблик»: Мы все очень мало восприимчивы к изменениям

Ритейл захватывает гонка за лучший сервис и самое технологичное взаимодействие с покупателями. Автоматизация помогает оптимизировать внутренние бизнес-процессы, привлечь покупателей в магазин и повысить лояльность. Но разобраться, какие системы будут полезны бизнесу, а какие станут лишь тратой ресурсов и нервов, сложно. О том, как не потеряться в трендах и решениях, но уметь влиять на эффективность бизнеса с помощью технологий, мы поговорили с ИТ-директором сети «Кораблик», Робертом Сардаряном.

— Доходность бизнеса в сфере розничной торговли глобально снижается вслед за падением реальных доходов. Сети розничных магазинов вынуждены сокращать издержки, в том числе и на ИТ. А вы, вы, наоборот, растете на падающем рынке. На ваш взгляд, допустимо ли в современном ритейле экономить на ИТ?

— Падающий рынок влияет на всех, в том числе и на нас. Именно поэтому нам особенно важно показывать эффективность бизнеса. И главное средство для этого — эффективное корпоративное управление. Мы следим за рынком розничной торговли, за нашим положением на нем, за экономикой в целом и



некоторыми другими параметрами. ИТ в этой системе должны обеспечивать бесперебойную работу всех корпоративных приложений и решений, оптимизировать слабые звенья в процессах, чтобы уменьшить расходы. Важна профилактическая часть — мы постоянно мониторим ситуацию и находим элементы системы, которые можно улучшить, например, сократить затраты на неэффективные процессы, а где-то даже ввести новые, оптимальные.

— В каких направлениях в розничной сети, специализирующейся на детских товарах, автоматизация обязательна, а где, наоборот, экономически целесообразно экономить?

— Детский ритейл не уникален. Действуют общие законы — качественный продукт по выгодной цене в правильном месте. Поэтому и процессы одинаковы — закупка, планирование, бесперебойная работа инфраструктуры, механизмы взаимодействия с клиентом. Экономить можно в любой области, кроме взаимодействия с клиентами. Покупатель в магазине хочет видеть приветливого консультанта, который здоровается, улыбается, дает рекомендации — это невозможно автоматизировать, это культура компании. Ведь главное — это лояльность, которая заключается не только в бонусных картах. Это эмоции — людям должно нравиться приходить в магазин.

— Расскажите, как организован ИТ-ландшафт в вашей сети?

— Основная система — это ERP на базе MicrosoftDynamicsAX 2012, на которую мы перешли полтора года назад. В ней находится все, что связано с логистикой, товарным позиционированием, ценами, а также финансовым,

налоговым, управленческим, бухгалтерским учетом. Отдельно есть кассовая система «Супермаг УКМ», платформа интернет-магазина и приложение собственной разработки, программа лояльности, реализованная на решении «Manzana» на платформе MSDynamicsCRM. Отдел кадров и вопросы, связанные с зарплатой, поддерживаются с помощью «1С». Аналитическая система работает на платформе MicrosoftBI. У нас более 150 показателей в BI-системе, с которыми работает вся Компания с разными уровнями доступа. Само решение развернуто на компьютерах и смартфонах, чтобы сотрудникам было удобно следить за текущей ситуацией.

— Системе управления ресурсами предприятия в сети «Кораблик» уже больше семи лет — солидный срок для технологического решения. Расскажите предысторию проекта. Почему вы решили модернизировать систему полностью, а не дорабатывать старую или переходить на совсем другую систему?

— Мы развиваем ERP-систему постоянно. Например, сейчас у нас идет интеграция с логистическими провайдерами — пересматриваем процессы, чтобы оптимизировать доставку, снизить нагрузку на менеджеров за счет автоматизации обмена документами с поставщиками через ЭДО.

На этой платформе мы работаем с 2008 года, когда перевели наши 30 магазинов на MicrosoftDynamicsAX 2004. На протяжении семи лет мы развивали это решение, но компания растет и растут требования к ИТ-системе. Тогда у нас было 150 магазинов, но в планах было 200. Выбор стоял между SAP и Microsoft и мы долго изучали обе платформы. Запускали поэтапно. Первыми в январе 2015 года запустились финансы, которые

переходили с «1С». Следом шли бэк-офисные процессы, связанные с логистикой и мастер-дата. Товарный блок мы вместе с партнером «Корус Консалтинг» переводили поэтапно и сразу пересматривали текущие бизнес-процессы с точки зрения оптимизации. Товарный блок мы переводили одним из последних, в апреле 2016.

— Какие основные цели ставились перед ИТ-департаментом с точки зрения бизнеса? Какие блоки были автоматизированы на базе новой системы?

— Мы хотели перейти на единую платформу, которая позволит контролировать бизнес-процессы из одного центра. Второй задачей была автоматизация ручных процессов — логистики и внешнего импорта. Третье — полная прозрачность процессов — чтобы видеть, что происходит на каждом этапе. Раньше в некоторых процессах был разрыв.

В результате мы убрали нестыковки между товарным и финансовым блоками — теперь все происходит в одной системе и быстро. Ценообразование и смежные метрики стали понятнее. К примеру, сейчас мы точно знаем, как изменение цен влияет на выручку, затраты и прибыль. Логистические процессы тоже стали прозрачнее. Раньше было неочевидно, к чему приведет долгое хранение товаров, а теперь мы можем прогнозировать разные варианты развития событий.

— Каковы итоговые параметры внедренной системы (производительность, количество рабочих мест и др.)?

— Количество рабочих мест увеличилось только за счет бухгалтерии, которая перешла с «1С» новую систему. Если говорить о результатах, то производительность в некоторых процессах выросла, а другие процессы, наоборот, замедлились, потому что теперь сотрудникам нужно вводить в систему более подробную информацию. Например, если раньше бухгалтер вбивал только сумму, то сейчас нужно вводить гораздо больше данных по документу в целом. Из-за этого у нас было серьезное падение производительности на первых этапах проекта, но постепенно удалось нарастить темпы. Люди привыкли, по-иному расставили приоритеты в работе. Помогло и то, что некоторые процессы удалось исключить, и вместо ручной работы операция автоматически выполняется в течение дня. Пользователей, которым сложно было перейти на новое решение, мы и убеждали, и договаривались с ними, и требовали использовать новую системы. Мне лично пришлось провести много встреч с директорами магазинов и рассказывать им о том, что мы делаем и будем делать в плане внедрения ERP, какие преимущества даст им переход.

— Вы оценивали, насколько экономически эффективным было внедрение?

— Это сложно оценить. Мы понимали, что если не сделать сейчас, завтра уже будет поздно. ERP — основная система Компании, оценивать выгоду нужно в разрезе разных процессов. Конечно, если где-то завели документ, он автоматически переходит в бухгалтерию со всеми необходимыми проводками. Не нужно вручную вбивать данные и делать проводки — это на себя берет решение. Но сказать, что мы ускорились после внедрения в два раза нельзя. Мы видим разные результаты.

— Цель любых инноваций – повышение эффективности обслуживания клиента или снижение сопутствующих розничному бизнесу издержек.

Как будут развиваться ERP-системы в ритейле в ближайшие годы?

— Основная проблема таких систем в том, что они слишком тяжелые и монолитные. Темп жизни увеличивается, и у бизнеса нет времени на долгие внедрение и адаптацию. Чтобы произвести в ERP какое-то изменение, нужно много времени — системы большие, и модули очень тесно связаны между собой так, что изменение в одном из них может сильно изменить работу другого.

Часто бизнесу нужны изменения завтра, а в реальности получается в течение пары месяцев, когда это уже не так актуально. Тренд на принятие быстрых решений и быструю их реализацию очень важен по всем направлениям. Например, запустилась технология оплаты покупок через ApplePay, к нам пришли клиенты, а мы не можем принять оплату, потому что должны обновить банковское ПО, адаптировать его и сделать ряд других манипуляций. У конкурентов то же самое. На уровне пилотных проектов интересные нововведения быстры и хороши, но масштабные проекты на всю торговую сеть чрезвычайно сложные, и быстрых внедрений я не видел.

— Интересные цифровые решения появляются регулярно, но далеко не всегда можно предугадать реальную бизнес-пользу от таких инвестиций.

Как ИТ-директор, какой политики вы придерживаетесь, чтобы найти этот баланс между риском оказаться догоняющим на высококонкурентном рынке и рациональной экономией?

— Решения, связанные со взаимодействием с покупателями, требуют знаний, потому что и систем, и методологических подходов невероятно много. Самое важное — уметь отделять эффективное от экспериментов. К примеру, многое, что показывает Amazon в пилотных проектах, не выстреливает на массовом сегменте. У Apple получается лучше. Никто не задумывался, что можно оплачивать покупки так, а потом появилась идея, и через год все уже пользуются этим способом. Бывают обратные ситуации, когда о тенденции говорят десятилетиями, но до широкого их применения дело не доходит. Технологии разные и скорость их внедрения тоже очень разная.

Чтобы понять, во что стоит вкладываться, что нужно подсказать бизнесу, мы становимся такими же клиентами, ходим в свои магазины, думаем, чего не хватает, удобно ли покупать. Нужно понимать, какая ниша, например, быстрая оплата, должна быть заполнена, потому что покупатель хочет это получить. А еще важно с самого начала понимать, дает ли технология нужный эффект. Может быть, этой же цели вы сможете добиться другими путями, без дорогостоящих ресурсов. На крупных конференциях часто показывают виртуальные примерочные, зеркала, которые говорят, сколько лайков вы сможете собрать с этой одеждой — но вижу я такое только на выставках. В обычных магазинах Лондона или на Манхэттене ничего такого нет.

Ритейл традиционный, но очень конкурентный рынок. Находятся инноваторы, которые пробуют внедрять новое у себя. За такими случаями нужно следить, нужно пробовать делать пилоты, делать ошибки и искать свои варианты. К примеру, два-три года назад тема iBeacon была очень горячей. Все о ней говорили, но массового внедрения не произошло, но мы решили даже пилот не делать, потому что было понятно, что такая тонкая тема, которая потребует

больших ресурсов для реализации с неочевидной выгодой. Сегодня уже есть понимание, какой эффект может дать iBeacon интегрированный в общую платформу коммуникаций с покупателем.

— Есть еще одна модная тема — цифровая трансформация. Какова, на ваш взгляд, перспектива технологий, не просто повышающих эффективность существующих, а создающих принципиально новые процессы? Насколько российский розничный рынок готов к такому повороту?

— Без цифровой трансформации сейчас уже никуда. Трансформация – это не мода, а необходимость. Для нас это в первую очередь связано с взаимодействием с нашим покупателем. Как человек я с опаской отношусь к тому, что кто-то будет знать меня и даже предугадывать мое поведение, но, как Компания, мы хотим понимать и контактировать с нашим покупателем в любом канале продаж, делать более персонализированные предложения, угадывать пожелания. Сбор клиентских данных осуществляют многие компании, а вот эффективно их использовать умеют единицы. На конференциях, посвященных технологиям в ритейле, показывают, как можно проанализировать поведение клиентов, но реальных кейсов ни у кого нет или о них не говорят.

Мы собираем много данных о поведении покупателя, вплоть до того, сколько времени человек находится в магазине. Но что дальше? Мы можем сделать простые выводы, но если человек ничего не купил после посещения магазина, а мы отправим ему письмо на следующий день, то не факт, что это поднимет продажи. Мы все равно собираем и анализируем информацию с помощью CRM и BI.

— Вы были в январе на конференции NRFBigShow 2017. Какие впечатления? Поспеваает ли отечественный ритейл за коллегами из Европы и США?

— На протяжении последних трех лет идет обсуждение клиентского поведения. Это видео-аналитика, простая аналитика, набор средств и решений для сбора клиентских данных. Но тут мы снова возвращаемся к кейсам — как с этими данными работать никто не рассказывал. Интересно было на выставке — сейчас серьезно увеличивается количество поставщиков из Юго-Восточной Азии. Это видно по пространству, которое они занимают на стендах. Я всегда обращаю на них внимание, потому что компании из этого региона предлагают недорогие решения, которые позволяют оптимизировать затраты. В целом, на выставке было много интересных идей. Например, электронные ценники-дисплеи, которые позволяют крутить на них рекламу или оставлять как ценник, и управлять всем этим с планшета. Для привлечения внимания наверняка этим будут многие пользоваться. Выставка — это отличный сборник идей. Нужно оценивать, и, самое важное, учиться грамотно применять. Мы все очень мало восприимчивы к изменениям, но, если не меняться, есть риск остаться далеко позади рынка.

Материал опубликован на отраслевом портале рынка детских товаров RDT-IINFO, май 2017