

16 октября 2017

Сети и поставщики: автоматизация взаимоотношений решит проблему недопоставок

Павел Иванов, менеджер системы по взаимодействию между поставщиками и торговыми сетями, ГК КОРУС Консалтинг, и Юрий Костенко, руководитель по разработке ООО «КСР», рассказывают о преимуществах автоматизации взаимодействия между поставщиками и торговыми сетями.

■ **Retail & Loyalty: Каковы на текущий момент основные болевые моменты во взаимоотношениях сетей и поставщиков?**

П. Иванов: Основными проблемами являются систематические недопоставки товара, в результате чего теряется порядка 15%. Товар банально не довозится. Причины могут лежать в разных сферах, но основные – недовоз товара по вине поставщика из-за отсутствия стока, проблемы, связанные с порчей товара при транспортировке, проблемы недопонимания менеджерами потребностей друг друга, а также из-за недостаточной информированности поставщика о ситуации в торговой сети и наоборот. Особняком стоит проблема с недопоставками по вине третьих лиц (наемный транспорт и пр.).

■ **Retail & Loyalty: По вашему опыту, что изменилось во взаимоотношениях поставщиков и торговых сетей (ТС)?**

П. Иванов: Поставщики стали более дисциплинированными, как и торговые сети. В результате оперативного обнаружения инцидентов происходит внутренняя «работа над ошибками» в торговой сети: допустим, категорийный менеджер произвел операцию, которая не соответствует его регламенту. В следующий раз повторения таких инцидентов не происходит. А если это были систематические нарушения регламента, то сразу искореняется большой пласт проблем. В среднем, по результатам внедрения решения Qlik, недопоставки сократились на 5–7%. Мы ведем работу по выявлению причин недопоставок, но в целом крупные поставщики (даже те, кто заверяет, что у них план выполняется на 95%), все равно находят инструменты и возможности улучшить выполнение своих обязанностей перед торговыми сетями.

■ **Retail & Loyalty: Появляются ли новые проблемы во взаимоотношении поставщиков и торговых сетей?**

П. Иванов: Новых проблем не возникает, происходит их трансформация. Хотя сейчас цепочка поставок от поставщика до торговой сети достаточно большая, постепенно ее длина уменьшается.

Ю. Костенко: У нас есть цель – способствовать сокращению цепочки поставки. Сеть хочет работать с поставщиком в направлении укрупнения бизнеса, чтобы поставщик единовременно привозил большое количество товара на федеральный распределительный центр торговой сети, а потом сеть бы сама развозила его. Поставщик таким образом упрощает свою логистику, торговая сеть удешевляет стоимость товара. И торговая сеть поставщику иногда предлагает консолидировать усилия. Однако не все поставщики уверены, что

их продукцию ТС доставит вовремя и что она не испортится при транспортировке. Осознав это, мы стали развивать сервис в направлении раскрытия внутренней логистической сети ТС для поставщиков и открытого отслеживания поставки товара. Следующий этап развития сервиса – не просто показать стадии доставки, а и в случае каких-то проблем в сложной логистике ТС создавать «Руководство к действию», в котором бы было четко прописано, что ввиду опозданий на таких-то этапах потери в RTO составляют столько-то, а, следовательно, нужно сократить «плечо», увеличить план заказов товара или сделать окно доставки меньше.

В течение года появится также дополнительный модуль, способный прогнозировать возникновение инцидентов собственными силами, независимо от поставщика или ТС, основываясь только на собственном опыте и возможностях.

■ **Retail & Loyalty: На решение каких вопросов в первую очередь направлена автоматизация взаимоотношений сетей и поставщиков?**

П. Иванов: Всесторонний анализ и устранение причин недопоставок по всей цепочке (от поставщика до магазинной полки), повышение дисциплины третьих лиц. Скажем, логистических компаний, которые вносят определенную нестабильность в отношения «поставщик-ТС».

Ю. Костенко: Самый простой пример – указание недостоверной информации в документах. Логист при доставке товара проставляет одно время, по факту же оно другое. Сеть с поставщиком друг другу не верили, пока мы не стали показывать им эти данные изо дня в день.

П. Иванов: Повышение продаж, связанное с оптимизацией в торговых точках, поскольку дальнейшим этапом развития нашей системы станет укрупненный анализ продаж. То есть можно будет связать такого рода решение с оптимизацией продаж в конкретных точках. Сервис будет предоставлять возможность посмотреть, пользуется спросом тот или иной товар в торговой точке или нет. В зависимости от плеча доставки можно выяснить, что этот товар есть в более доступной точке, где продается лучше, но его туда не привозят в нужном количестве. Также доступно прогнозирование спроса на продукцию в зависимости от различных факторов.

■ **Retail & Loyalty: Продукты какого класса используются для решения существующих проблем?**

Ю. Костенко: Такие решения создаются по модели «аналитика-как-сервис». Поставщику не нужно ничего внедрять, он буквально за один день может начать работу. В интернет-сервисе будут отражены его данные, поставки, недопоставки и все то, что представляет важность для работы поставщика с торговой сетью. Заходя в веб-сервис через любой удобный браузер или мобильную версию для планшета, он может отслеживать информацию и работать с данными.

■ **Retail & Loyalty: Насколько «аналитика-как-сервис» выгоднее торговой сети, чем какое-то свое проприетарное решение?**

Ю. Костенко: Только у одной российской торговой сети есть свое решение для работы со всеми поставщиками сразу. Но его сложно назвать аналитическим, это всего лишь набор отчетов в виде таблиц. Это решение работает медленно и непрозрачно, никак не реагируя на запросы

поставщиков: что пришло из штаб-квартиры, тем и надо пользоваться. В идеале система должна реагировать на каждую просьбу, даже самую незначительную. Качественный продукт получается только тогда, когда есть работа с клиентом. А поставщик – наш клиент. Для торговой же сети поставщик – фактически подчиненный. Пользоваться готовым решением для сети в 200–300 раз дешевле, нежели разрабатывать что-то свое и внедрять «с нуля». Методология должна быть открыта и видна всем – и поставщикам, и торговой сети. То есть, увидев конкретную цифру, можно отследить, из чего она складывается, как ведутся расчеты. Обычно же торговая сеть высылает поставщику просто агрегированную цифру недопоставки, затем они целый квартал разбираются, как эта цифра получилась. В свое время для нас было удивительно, что торговые сети и поставщики не могли даже посчитать, сколько средств теряет каждый.

■ **Retail & Loyalty: Насколько сложно начать пользоваться такого рода продуктом? Нужно ли обучение?**

П. Иванов: Продукт имеет ассоциативную модель предоставления данных и не требует подготовки каких-либо запросов к базе данных. Если взять тот же Microsoft Excel, то у него есть интеграция с базой данных, что предполагает задание определенных параметров того, что ты хочешь оттуда выгрузить.

QlikView – платформа, на которой создан сервис, - предоставляет возможность моментального связанного анализа данных по любому показателю. Портал логично структурирован с точки зрения смыслового наполнения: есть блок дэшбордов, блок статистической информации, прогнозирования, стоки и т.д. Можно сразу понять, в чем причина возникшей проблемы.

■ **Retail & Loyalty: Какие вы могли бы дать рекомендации сетям по управлению взаимоотношениями с поставщиками?**

П. Иванов: Первое – избавляться от ручного труда. До сих пор используется ручное управление через MS Excel, сверки и т.д. То есть наблюдаются попытки создания аналитики на базе решений, не предназначенных для этого, например, те же ERP-системы. Нужно переходить на отраслевое специализированное ПО, которое и разрабатывается для этих целей.

Кроме того, нужно подходить к анализу возникающих проблем совместно, не закрывая друг от друга свои данные. Хотя у каждой компании есть допустимый уровень разглашения информации, даже поделившись минимумом данных с другой стороной, можно облегчить работу на длительную перспективу и снизить риски в будущем.

■ **Retail & Loyalty: Сколько времени занимает включение данных торговой сети или поставщика в систему: прописывание политик, категорий данных для общего использования и т.д.?**

П. Иванов: Средний кейс подключения ТС к системе – полгода. Больше всего трудностей лежит в сфере исследования торговой сети – насколько она внутренне упорядочена и требуется ли гармонизация данных. В процессе исследования зачастую выявляется много фактов, которые мы не можем понять. На этапе подключения мы обнаруживаем гигантское количество внутренних ошибок, как технических, так и процессных. Так как внутри ТС все работают по своим внутренним правилам, страдают и данные, и поставщики. Торговые сети отличаются тем, что нарушают свои же внутренние регламенты, и взаимодействие между отделами налажено слабо. ИТ-отдел

слабо связан с коммерческим отделом, а задать вопрос «почему так происходит?» зачастую некому. «Кто-то когда-то что-то настроил, и в компании так повелось».

■ **Retail & Loyalty: Есть ли какие-то отраслевые стандарты, которые позволяют упорядочить взаимоотношения между ТС и поставщиками?**

Ю. Костенко: Да, такие стандарты есть, между ТС и поставщиками в логистике, например. Если их соблюдать, то можно многого добиться. Если бы 12 лет назад в Россию не пришел стандарт обмена данными между поставщиком и сетью, то нашего решения, скорее всего, сейчас бы не существовало. Сейчас в России около 500 розничных сетей (от 50 магазинов), и данный стандарт работает у половины из них. Если считать по объему рынка – стандарты внедрены у 70% рынка. Локомотивами выступают западные поставщики и компании, внедряющие у себя западную экспертизу.

П. Иванов: Однако стоит разделить между собой просто использование стандарта и его эффективное использование. Эффективно его используют около 40% участников рынка. Номинально используют все. Скорее всего, такая ситуация связана с недостатком экспертизы на российском рынке и нехваткой профессиональных кадров.

■ **Retail & Loyalty: Есть ли сейчас какие-то объективные препятствия для российских ТС и поставщиков для перехода на модель «аналитики-как-сервиса»?**

Ю. Костенко: Есть два фактора – внешний и внутренний. Внешний – это законодательно обозначенный стандарт оформления электронных документов. Российские законы никак не коррелируют с европейскими

стандартами, поэтому для работы приходится внедрять в систему и европейский, и российский стандарты. Поскольку друг друга они закрывают неполноценно, то бывают перекосы: кто-то из участников рынка использует только российские стандарты оформления, кто-то и те, и те. Внутренний фактор – различие в стандартах внутри самих поставщиков и сетей. Даже описание товара каждый может делать по-своему. В итоге товар иногда только из-за этого не могут вовремя поставить. Торговые сети зачастую просто не хотят внедрять общепризнанные стандарты классификации, поскольку такое внедрение сложно экономически обосновать хотя бы в среднесрочной перспективе. Внедрение системы электронного документооборота можно обосновать экономией бумаги, выраженной в конкретных цифрах ее стоимости. Если внедрение международных стандартов было бы бесплатным – ТС поддержали бы его. Но когда требуются затраты на специалистов и изменения системы ERP, то это стоит очень дорого. По моему субъективному мнению большую роль в нежелании внедрять международные стандарты играет все-таки внутренний фактор.

