

11 января 2016

Станислав Гумницкий, Concept Group: Внимание — всем «продающим» процессам

Сейчас мы сделали большой и важный шаг — внедрились ERP-систему Microsoft Dynamics AX. Это наша главная система, в ней реализовано всё товародвижение — от заказа коллекций поставщику до реализации оптовиками в розничных магазинах.

- **Intelligent Enterprise: Как реализована концепция omni-commerce в вашей компании? Каковы схемы и механизмы? Как она воспринимается с точки зрения технологий менеджмента и что нужно сделать с точки зрения ИТ, чтобы реализовать ее в розничном бизнесе?**

Станислав Гумницкий: Несмотря на то что omni-channel — это очень модный тренд, к которому готовы сами покупатели, с фактическим его внедрением не всё так просто. Самое главное, что далеко не очевидна экономическая эффективность использования этой концепции. Давайте разберёмся.

Логически omni-channel можно разделить на две части. Первая связана с товародвижением, когда процесс начинается с продажи в нашем офлайн- или онлайн-магазине. У Concept Group кроме собственных магазинов есть франчайзинговая сеть, поэтому вероятны и сложные схемы, где покупка

оформляется через нашего франчайзи.

Далее товар должен быть оперативно перемещен между каналами, заказ обработан, а может быть, и возвращен. Реализация этой omni-канальной схемы будет ставить много непростых задач, целесообразность решения которых, да и необходимые бюджеты ставят под вопрос всю общую идею.

К примеру, товар куплен через Интернет, а забрать его клиент хочет в офлайн-магазине. В случае отказа от всей покупки или от какой-то ее части возврат нужно оформить через кассу в магазине, а значит, отнять время у его сотрудников. А мы понимаем, что продавец в первую очередь должен заниматься «живыми» продажами. Но даже если не говорить о возвратах, создание и обслуживание пунктов выдачи товаров в магазинах потребует значительных ресурсов: это и место в подсобных помещениях для хранения интернет-заказов, и трудозатраты на их обработку, и изменения программного обеспечения, и много чего ещё. И здесь нужна поддержка не только со стороны ИТ; главным образом это потребует существенной трансформации процессов и даже бизнес-модели работы ритейлера.

Но и с ИТ тоже возникают вопросы: например, в POS-систему на кассе должна передаваться информация о том, как, по какой цене и на каких условиях была совершена покупка в интернет-магазине. Соответственно нужна интеграция касс с системой эквайринга. И далее вопросы касаются комплектации, отслеживания заказа, его обработки и оформления в магазине.

Но главный вопрос заключается в неочевидности экономической выгоды всех этих сложных упражнений. Хотя у нас хороший оборот по заказам онлайн, который в разы прибавляет от года к году, на текущий момент, думаю,



можно говорить о трех-пяти заказах в день. Конечно, это не очень существенно, и в обозримом будущем мы не видим глобального экономического эффекта.

С другой стороны, omni-канальность существенно повышает удобство для клиентов и в конечном счете влияет на лояльность наших покупателей. Кроме того, существует убедительная статистика, свидетельствующая о сдвиге в принципах потребительского поведения при omni-канальной модели. Поэтому движение в сторону omni-channel мы будем вести, но скорее поступательно, а не одним стремительным рывком — в ходе первоочередных для нас проектов мы будем создавать условия и предпосылки для более плавного перехода на эту схему в будущем.

Вторая часть omni-channel — это трансляция маркетинговых механик и программ лояльности для обеспечения единой цены, акций и условий приобретения товара вне зависимости от того, каким каналом тот или иной конкретный клиент пользуется. Здесь важная задача — идентифицировать покупателя по карте лояльности в магазине и связать его с его же профилем в интернет-магазине. Или наоборот. Эту вторую часть работы мы как раз планируем решить в нашем следующем большом проекте — смене eCommerce-площадки. Сейчас проект переживает паузу в связи с текущей экономической ситуацией, но как только появится возможность, он станет нашим первым приоритетом. У Concept Group четыре веб-сайта, поэтому нам нужна мультисайтовая платформа, и на рынке подходящие нам продукты есть.

Здесь возникает ещё и вопрос CRM-решения — использовать ли механизмы CRM, встроенные в платформу eCommerce, или внедрять отдельную CRM-систему? Дилемма классическая, и опять же встает проблема инвестиций и их возврата: внедрение CRM — вещь затратная, и если крупная федеральная сеть с огромным оборотом при увеличении потока на 1% уже сможет такой проект оправдать, то для нас подобный результат особого веса иметь не будет. А на более смелые цифры рассчитывать слишком оптимистично.

■ Какие значимые ИТ-проекты вы выполняли в последнее время?

Сейчас мы сделали большой и важный шаг — внедрили ERP-систему [Microsoft Dynamics AX](#). Это наша главная система, в ней реализовано всё товародвижение — от заказа коллекций поставщику до реализации оптовиками в розничных магазинах. Совместно с нашим партнером по внедрению «КОРУС Консалтинг» мы запустили систему в июне этого года и сейчас ведем работы по ее доработке и отладке процессов.

На кассах мы используем решение «1С: Розница», которое внедрили в ноябре 2014го. Конечно, рассматривали и другие продукты, но по стоимости они сильно отличаются в большую сторону, а по функциональности на сейчас данное решение вполне устраивает. Дело в том, что нашей основной задачей в этом внедрении была реализация маркетинговых механик и их централизация. А нынешний маркетинг может практически самостоятельно реализовать все идеи — на момент внедрения в систему было заложено девять механизмов, после запуска дописали еще несколько. Сейчас работа организована следующим образом: есть календарь маркетинговых акций, которые планируются и настраиваются по множеству параметров. Если же

механика акции нова и в системе еще не заложена, то маркетинг привлекает ИТ-отдел, и мы реализуем ее в системе. Но, нужно сказать, по прошествии полугода после внедрения «1С: Розницы» задачи на разработку поступать перестали, так что отдел маркетинга теперь справляется со своей работой самостоятельно.

■ **Хотелось бы более подробно услышать о ключевых аспектах ИТ-поддержки ритейлового бизнеса на перспективу и в частности о развитии архитектуры автоматизации omni-канальности. Тут, очевидно, можно говорить об интегрированном комплексе, состоящем из различных ИТ-систем, и из наших предшествующих публикаций на эту тему следует, что разные компании и расставляют акценты по-разному...**

На мой взгляд, в ритейле основной тренд остается неизменным — увеличение скорости продаж, и постоянная оптимизация касается всех этих процессов, в том числе ассортиментного планирования и планирования товародвижения. У нас очень высокая оборачиваемость и короткий цикл жизни продукта, поэтому непродажи для нас выливаются не только в недополученную прибыль, но и в расходы на хранение и реализацию стоков.

Первой нашей задачей было увеличить скорость формирования заказов в системе для оптовых клиентов. Второй — повысить эффективность механизмов, связанных с eCommerce, и интегрировать eCommerce с ERP-системой. Цепочка здесь следующая: в eCommerce-системе создается заказ, он поступает в **Microsoft Dynamics AX**, где должен быть быстро обработан и отправлен в WMS-систему, физически укомплектован, а отчет об этом через

ERP возвращается в eCommerce. Сейчас наша главная задача лежит в области оптимизации складского учета, потому что в процессе внедрения ERP мы перестроили многие учетные процессы, что в свою очередь требует ответной реакции со стороны распределительного центра и WMS.

У нас в магазинах практически нет подсобных помещений, почти вся площадь — это торговая площадь магазина. С одной стороны, это дает нам существенную экономию на аренде, с другой — все наши продажи могут вестись только в условиях постоянных подсортировок. Если мы вовремя не отследили потребность, не привезли оперативно товар из распределительного центра, то это означает, что товар мы не продали и он останется лежать на складе. И здесь ERP даст нам возможность максимально оперативно отслеживать возникающую потребность в товаре и как можно быстрее восполнять ее в каждом магазине, обеспечивая высокую скорость работы сотрудников с матрицей подсортировки. Сейчас на обработку одного магазина сотрудник в среднем тратит двадцать минут, проводя анализ по весьма широкому списку параметров, и это уже неплохой результат.

Нам интересны также системы планирования ассортимента в магазинах, и если бы не текущая экономическая ситуация, мы подошли бы к этому вопросу вплотную. Сейчас для этих целей планируется использовать [функциональность ERP](#).

Что касается систем управления мерчандайзингом в магазинах, то этот вопрос для нас менее актуален, главным образом благодаря стандартизации нашей розницы. У нас есть несколько форматов магазинов, торговая активность которых предполагает существование как ассортиментных

матриц, так и принципов мерчандайзинга. Все процессы и принципы стандартизированы. Поэтому системы, позволяющие выявлять и эксплуатировать какие-то индивидуальные черты магазинов, трафик их посетителей, особенности локального спроса, в свете наших текущих задач не являются первоочередными. К тому же подобного рода системы поднимают целый пласт смежных вопросов: видеонаблюдение, видеоаналитика, комплексная аналитика и пр. Конечно, все это полезно и интересно, но для нас это не задачи ближайшего будущего — опять же исходя из наших оценок соотношения затрат и эффективности.

■ **Каковы приоритеты при решении вопросов развития информационной поддержки бизнеса в компании и эксплуатации существующих систем? Какую роль здесь играют ИТ-департамент, другие подразделения, а также внешние ресурсы?**

Я проповедую идею аутсорсинга: всё, что не является нашей профильной деятельностью, считаю нужным отдавать «на сторону». Поэтому всё, что касается нашего сайта, — весь креатив, дизайн, контекстное продвижение — мы отдаем подрядчикам, чью работу курируют компетентные сотрудники в компании. Таким образом, все вопросы, связанные со стратегией и маркетингом, решаются централизованно, а вот дальнейшее исполнение выводится за пределы компании. В том числе и сайт — у нас сторонняя поддержка и программного, и аппаратного обеспечения, размещенного в облаке.

Сейчас главная миссия нашей ИТ-службы во взаимодействии с отделом интернет-продаж — это поддержка интеграции с ERP: данные по номенклатурам, ценам, заказам, остаткам и прочие параметры товара. Однако

безусловно, что когда мы внедрим полноценную систему eCommerce, нам придется обзавестись и соответствующим отделом по поддержке этой платформы, и необходимым оборудованием внутри компании. На данном этапе развития и при нынешнем качестве аутсорсинговых услуг это будет экономически более оправданно по сравнению с выводом этой функции в облако и на аутсорсинг.

