

IT-ОРУЖИЕ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

АНАЛИЗ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ПРИМЕРЕ ОДНОЙ ЭКСПАНСИИ

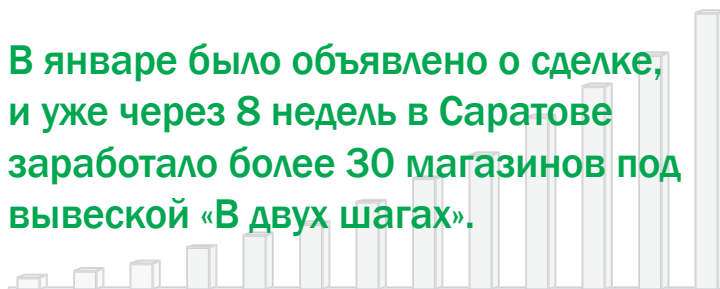
Новая реальность развития экономики в кризисный период диктует свои правила игры, среди которых и оптимизация затрат на IT-оснащение. С каким «вооружением» ритейлеру стоит включаться в борьбу на рынке слияний и поглощений в изменившихся экономических условиях? Достаточно ли той IT-системы, которой уже была оснащена его сеть, или надо вооружиться новым инструментом? Какие подходы к развитию IT-систем наиболее приемлемы для освоения новых территорий: проект- или продукт-ориентированные? На эти вопросы наш корреспондент попытался ответить на примере региональной экспансии по «горизонтальному» принципу, осуществить которую помогла компания FIT и её система GESTORI Pro.

Придется повторить одну, уже порядком затертую журналистами истину: кризис не только тупик, но и возможность. Возможность забрать долю рынка тех, кто уходит, кто не в состоянии вести бизнес в новой кризисной реальности. В наступившей осенью 2008 года эпохе нам довелось наблюдать многие приметы времени: целую феерию объявлений о банкротстве, сделки по приобретению «за один рубль» и прочие экономические аномалии. Причем купить разорившуюся сеть со всеми ее обременениями в виде долгов и обязательств было, как правило, под силу только мощной федеральной сети. Лев Хасис, например, прямо ставил вопрос о выделении «Х5» кредитов для скупки разоряющихся небольших региональных сетей. На этом фоне сделка, произошедшая в начале года в Саратове, несколько удивила отрасль ритейла. Речь идет о приобретении саратовской сети «В яблочко» ростовской сетью «В двух шагах». В январе было объявлено о сделке, и уже через 8 недель в Саратове заработало более 30 магазинов под вывеской «В двух шагах». Причем ранее в попытках региональной экспансии компания «Алекс-Ростов», владелец сети, замечена не была, имела свой дистрибьюторский бизнес и занималась развитием сети в Ростовской области, открывая единичные магазины в ближайших регионах. Саратовская сделка, по признанию Андрея Холопова, учредителя «Алекс-Ростов», была во многом неожиданностью и для ростовчан.

Учитывая вышеперечисленные условия, у нас есть все основания рассматривать проект «Ростов-Саратов» как пример блиц-экспансии, в которой все происходило очень быстро (по меркам экономики, разумеется): начиная от принятия решения до запуска ребрендинговой сети. Немаловажную роль в таком рекордно коротком сроке

запуска сети сыграло её информационное оснащение, а именно система GESTORI Pro от компании FIT – FRANCE INFORMATIQUE & TECHNOLOGIE. Причем к моменту выхода сети на саратовский рынок она уже начала использоваться в ростовской сети «В двух шагах», и для оснащения саратовского «куста» практически не понадобилось усилий. Рассказывает Елена Кудрина, исполнительный директор компании FIT: «Сказать по правде, для оснащения новой группы магазинов «В двух шагах» нашим специалистам даже не пришлось ездить в Саратов. Мы просто предоставили пароли для использования соответствующих лицензий. В информационной системе были описаны объекты учета (магазины), проведены необходимые процедуры отражения логистических операций. А дальше менеджеры из Ростова в реальном режиме времени могли наблюдать и контролировать процессы, происходившие в Саратове, и участвовать в управлении этими объектами. Причем неважно, где они при этом находились: в Ростове или в Саратове, – наша информационная система позволяла им видеть все процессы и принимать участие в них. Следует отметить, что во всей процедуре запуска проекта «В двух шагах. Саратов» внедрение системы GESTORI Pro заняло совсем немного времени: в общей сложности два-три дня,

В январе было объявлено о сделке, и уже через 8 недель в Саратове заработало более 30 магазинов под вывеской «В двух шагах».



не более того». Надо сказать, что сеть «В двух шагах» – не столь давний клиент компании ГИТ, причем перейти на более эффективную с точки зрения управления торговлей систему руководство сети подвинул именно кризис.

Выбор стратегии наступления: «costрация» или реформа системы управления?

Теперь, когда за плечами уже около 9 месяцев новой реальности, мы видим что первые движения компаний, направленные на преодоление кризиса, были неоправданной паникой. Россия – страна крайностей, и можно вспомнить, как на смену неоправданно высоким затратам пришли неоправданно «драконовские» методы сокращения расходов. Экономить начали на всем, включая канцелярские скрепки и туалетную бумагу. И, разумеется, на количестве и качестве сотрудников. Такая «оптимизация» оборачивалась лишь депрессией в трудовом коллективе, и результат – еще большее снижение работоспособности компании. Получалось так: компания урезала затраты, но доходность падала еще быстрее. Совсем иначе, по мнению Владимира Новикова, технического директора компании ГИТ, должна вести себя компания в кризис: «В кризис важно побыстрее засучить рукава и взяться за работу: резко повысить операционную эффективность бизнеса. Пожалуй, это единственное, что может помочь в этих условиях. Причем результат будет зависеть исключительно от собственных усилий».

Наш герой – сеть «В двух шагах» – вошла в кризис, оснащенная IT-системой «старого поколения». Рассказывает Елена Кудрина, исполнительный директор ГИТ: «У сети «В двух шагах» уже имелись информационные системы, разработанные силами собственных программистов. Однако их неэффективная архитектура, бедность функционала и зависимость от разработчиков не давали возможности масштабного развития, движения вперед. Увидев эту ситуацию, мы начали «подпитывать» руководство сети идеями оптимизации управления за счет более эффективных подходов к построению систем автоматизации розничных продуктовых сетей. В основе таких подходов лежит использование специализированных IT-систем с централизованной архитектурой и ведением товарного учета по средним закупочным ценам. К этому классу относится, в частности, наша система GESTORI PRO, дополненная аналитической системой DiANA: DIGITAL ANALYTICS PRO. Как свидетельствует опыт, их применение позволяет резко повысить операционную эффективность за счет оптимизации логистических операций, сокращения персонала сети таким образом, что управляемость и прозрачность всех процессов от этого только выигрывает, правильного управления



Владимир Новиков

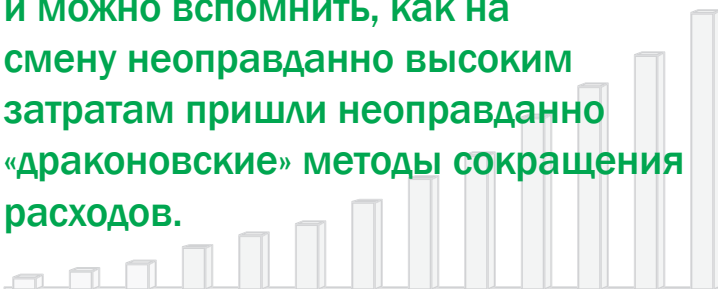
«К проблемам project-ориентированного подхода можно отнести и изолированность заказчика от всего опыта, накопленного другими ритейлерами».

ассортиментом, формирования наиболее востребованной покупателем ассортиментной матрицы для каждого формата магазина, снижения логистических издержек, оптимизации товарных запасов и розничных цен. И это далеко не полный перечень преимуществ и возможностей, появляющихся после внедрения подобных систем. На наш взгляд, руководство сети все правильно восприняло и выбрало верное антикризисное решение». Несомненно, ведущим мотивом при выборе системы автоматизации, позволяющей оптимизировать работу компании, были соответствующие функциональные и архитектурные характеристики системы GESTORI Pro. А что еще предлагает рынок систем для автоматизации торговли?

Арсенал «вооружения»

Как известно, в отрасли ритейла существуют несколько подходов к автоматизации деятельности розничных компаний. Один из первых подходов, активно применявшийся пионерами автоматизации – разработка собственных IT-решений: с помощью привлеченных специалистов или даже специально созданного для этой цели IT-отдела. Такой подход реализован, например, в сети «Ашан». Известно также, что какое-то время назад его использовала сеть «Перекресток». Другой подход – адаптация к

Россия – страна крайностей, и можно вспомнить, как на смену неоправданно высоким затратам пришли неоправданно «драконовские» методы сокращения расходов.



нуждам ритейла ERP-систем (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM – система планирования ресурсов предприятия) – корпоративных информационных систем, предназначенных для автоматизации учёта и управления. Примеры таких систем – ORACLE и SAP в высоком ценовом сегменте, MICROSOFT DYNAMICS – в среднем. Третий путь – применение специализированных торговых систем, то есть решений, ориентированных на ритейл. Именно к этому классу систем относится GESTORI Pro.

В зависимости от используемых методов, компании, работающие на рынке автоматизации торговли, можно условно разделить на ПРОЕКТ-ориентированные и PRODUCT-ориентированные. К первым относятся те фирмы, которые ориентируют выполнение заказа на построение индивидуальной системы под конкретного заказчика. В качестве инструментария такого подхода используется первое или второе программное решение (собственная ИТ или настройка ERP). Такой подход при внешней привлекательности и заманчивости получить свою, собственную систему может обернуться ловушкой для клиента. Например, при планировании разработки системы бывает так, что количество поставленных задач начинает возрастать, и на решение вновь открывающихся проблем просто не хватает денег. К тому же заказчик становится слишком зависимым от разработчика, которым зачастую является его собственный работник, а он в любой момент может уйти.

К проблемам ПРОЕКТ-ориентированного подхода можно отнести и изолированность заказчика от всего опыта, накопленного другими ритейлерами. Заказчик вынужден ставить задачи, ограниченные собственным опытом и пониманием, но его опыт не является единственным и окончательно верным.

Что касается PRODUCT-ориентированных компаний, каковой является компания FIT, смысл их работы – в создании и внедрении у всех заказчиков одного и того же программного продукта, представляющего систему с готовыми решениями. Причем этот продукт остается открытым для добавлений и изменений по запросу клиентов, однако его функциональная часть на момент внедрения уже содержит в том числе опыт всех предыдущих проектов. Надо сказать, что переход от ПРОЕКТ- к PRODUCT-ориентированности является естественной эволюцией рынка. Владимир Новиков: «Примерно до 1994 года GESTORI Pro оставалась

Несомненно, ведущим мотивом при выборе системы автоматизации, позволяющей оптимизировать работу компании, были соответствующие функциональные и архитектурные характеристики системы GESTORI Pro

Как сеть «В двух шагах» федеральной стала

- Торговая сеть «В двух шагах» основана 2 августа 2003 г.
- Входит в ГК «Алекс-Ростов».
- Около 100 магазинов формата «у дома» в Ростовской и Саратовской областях, Краснодарском крае и Калмыкии.

Задачи:

- Логистическая интеграция присоединяемых объектов.
- Построение ИС управления единой логистической системой укрупненной сети.

Централизованная архитектура ИС обеспечила:

- ВРЕМЯ: сокращение сроков интеграции объектов в единую логистическую систему.
- ДЕНЬГИ: существенное снижение затрат.
- ПРОСТОТУ: технологические преимущества процесса присоединения новых магазинов в удаленном регионе.

Приволжский Федеральный Округ (в т.ч. Саратовская область)

Южный Федеральный Округ (в т.ч. Ростовская область, Краснодарский край и Калмыкия)

ПРОЕКТ-ориентированным решением, когда каждая версия строилась под конкретного клиента. Но потом была поставлена задача сделать ее PRODUCT-ориентированной. С тех пор есть единая – на текущий момент времени – версия GESTORI Pro, в которой, условно говоря, аккумулированы потребности всех клиентов, ее использующих. Новый функционал добавляется практически каждый день, при этом, в силу PRODUCT-ориентированности, он сразу становится доступным всем ритейлерам, использующим систему». По сути, каждый дополнительный запрос клиента (а у компании FIT только в крупномасштабном сетевом FOOD-ритейле их более 80) становится взносом в копилку знаний программы, фактически создавая своеобразный искусственный интеллект и периодически усиливая его. Таким образом, можно назвать систему GESTORI Pro «коллективным разумом ритейла»: очевидны преимущества системы, которые могут быть выражены простой житейской формулой «Одна голова хорошо, а 80 – лучше».

Вместе с GESTORI Pro шагать в регионы...

Итак, анализ проекта «Ростов-Саратов» позволил определить систему GESTORI Pro как успешный инструмент роста компаний. За счет каких качеств? В дополнение к сказанному ранее, тому есть еще несколько немаловажных причин, например, относительно невысокая стоимость, отсутствие ограничений в масштабируемости и высочайшая оперативность внедрения системы. Елена Кудрина: «Если

говорить о стоимости, стоит учитывать, что наш продукт не «коробочный», и цена зависит от масштаба решения. Скажем, лицензии на магазин с тремя кассами могут стоить почти в десять раз дешевле, чем для гипермаркета с 30 кассовыми системами. И это вполне оправдано. В результате, наша система является доступной для большинства типов розничных компаний – как крупных, так и более мелких. Важно отметить, что уникальность наших решений,

По сути, каждый дополнительный запрос клиента (а у компании FIT только в крупномасштабном сетевом food-ритейле их более 80) становится взносом в копилку знаний программы, фактически создавая своеобразный искусственный интеллект и периодически усиливая его.

построенных на основе GESTORI Pro, проявляется еще и в том, что ядро системы, как правило, располагается только на одном сервере, единственном для всей сети. Это и есть основная часть затрат при покупке информационной системы. А когда мы говорим о сетевом проекте, то ввод в строй каждого нового магазина требует еще меньше расходов (ведь ядро уже есть), чего не скажешь о применении других решений, представленных на рынке. Такой принцип построения IT-системы обеспечил и другой плюс: скорость ввода нового сетевого магазина в эксплуатацию занимает пару часов, не больше. Что касается внедрения системы в новой сети «с нуля», то это – 4-8 недель, включая обучение специалистов и менеджеров». Здесь можно только добавить, что система GESTORI Pro чрезвычайно непривередлива к нашим, традиционно российским особенностям – невысокому качеству каналов связи и технического оснащения. И конечно, неоспоримое достоинство системы GESTORI Pro – ориентированность на ритейл и интеграция опыта всех тех, кто использует систему.

Внедряемые вами информационные системы должны быть ориентированы на решение задач сетевой розничной торговли, а не теми, которые разрабатывались для управления производством самолетов или автомобилей.



Елена Кудрина

«Следует отметить, что во всем процессе запуска проекта «В двух шагах. Саратов» внедрение системы GESTORI Pro заняло совсем немного времени: в общей сложности два-три дня».

Владимир Новиков: «Практика наших клиентов, а среди них – каждая четвертая продуктовая сеть из TOP-50 отечественного ритейла, показывает, что выживание в кризис – это умение выбрать правильные инструменты для обеспечения роста компании. Правильными IT-инструментами можно начать пользоваться во всей компании уже через месяц после покупки. Для этого, внедряемые вами информационные системы должны быть специализированы на решении задач сетевой розничной торговли, а не теми, которые разрабатывались для управления производством самолетов или автомобилей. Они должны быть простыми в использовании, отражать потребности и особенности построенного вами бизнеса».

Учитывая солидный возраст компании FIT – FRANCE INFORMATIQUE & TECHNOLOGIE, можно сказать, что и сама компания, и система GESTORI Pro развивались вместе с развитием российского ритейла, который переживал и периоды расцвета, и кризисы. Сегодня, когда отрасль розничной торговли, впрочем, как и вся экономика России, переживает нелегкие времена, 20-летний опыт компании, воплощенный в её программных продуктах – прекрасное средство не только для сохранения, но и для роста вашего бизнеса, в том числе и для региональной экспансии.