



ИТ в ритейле: новые технологии как инструмент привлечения клиентов

МАКСИМ БЕЛОУС

В сегменте розничных продаж конкуренция не ослабевает никогда. И уж тем более этого нельзя ожидать в нынешней, мягко говоря, непростой экономической ситуации в стране. Борьба за покупателя оборачивается борьбой за выживание. Для множества ритейлеров, от небольших локальных до сетей федерального масштаба, вопрос стоит не о норме прибыли, а о том, оставаться ли на рынке или сходить с дистанции.

И здесь каждый ритейлер выбирает свою стратегию выживания. Кто-то прибегает к старому, как мир, ценовому демпингу, надеясь за счёт притока потребителей компенсировать снижение маржинальности и заодно ослабить конкурентов. Кто-то оптимизирует бизнес-процессы, стремясь сохранить доходность на приемлемом с коммерческой точки зрения уровне и даже обеспечить задел на будущее развитие. В том, что пора такого развития непременно настанет, сомневаться не приходится: «дыхание» рынка циклично, и за очередным спадом последует новый подъём.

Всё более «продвинутый», разборчивый, склонный к проведению рыночных исследований и сопоставлению доступных предложений покупатель исподволь воспитывает себя сам — благодаря тем цифровым электронным устройствам, что так прочно вошли в его жизнь. По нынешним временам нонсенс — приобретать холодильник или телевизор, не заглянув предварительно на интернет-форумы владельцев различных марок такой техники, не обсудив её достоинства и недостатки с друзьями в соцсетях (в том числе и с весьма компетентными специалистами, которые вполне могут оказаться среди друзей таких друзей).

Розница высоких технологий

Как показывает пример предыдущей серьёзной волны финансового кризиса, лишаясь избытка средств, современные потребители всё менее склонны поступаться качеством продукта, пусть и предлагаемого по существенно более привлекательной цене. Рост общей осведомлённости в финансово-экономических вопросах — в том числе опять же обусловленный активным общением посредством цифровых коммуникаций с непосредственными носителями соответствующих компетенций — заставляет воспринимать народные мудрости вроде «скупой платит дважды» или «мы не так богаты, чтобы покупать дешёвые вещи» уже как осмысленные, заслуживающие обоснованного доверия руководства к действию.

В результате те ритейлеры, которым сейчас, в особенно непростых рыночных условиях, удастся внедрить на своих торговых площадках высокотехнологичные решения для розничной торговли, обеспечат себе серьёзное преимущество и на весь период очередной волны кризиса, и — что самое главное — сразу после возвращения экономической ситуации в более благоприятное русло. Сегодня информационные технологии для ритейла — один из основных инструментов конкурентной борьбы, причём по всему розничному рынку в целом. Как указывает Дмитрий Токар, кто-то делает ставки на интерактивные витрины или видеостены, кто-то специализируется на маркетинговых акциях и т. д. Компания,

которая серьёзно думает о покупателе, использует любые ИТ-инструменты.

По мнению Александра Котова, значимость ИТ в ритейле обусловлена двумя обстоятельствами. Во-первых, ритейл — это прежде всего обслуживание массового покупателя. Тысячи товарных позиций распределяются между множеством потребителей в режиме реального времени. Ни одна розничная точка не справится с задачами учёта и контроля (как внутренними, так и фискальными) без привлечения средств автоматизации — и для учёта товародвижения, и для прогнозирования спроса, и для точной подстройки под каждого покупателя. Во-вторых, традиционный ритейл, закончивший этап экстенсивного роста, работает с низкой маржинальностью, поскольку конкуренция высока.

Кроме ИТ, иных серьёзных конкурентных преимуществ, за счёт которых крупные ритейлеры или небольшие магазины могли бы выиграть в сегодняшней борьбе за клиента, практически не осталось, убежден Александр Шикинов. На первый план выходят нюансы работы, позволяющие на каждом этапе продаж быть эффективнее конкурентов на 2—5% (а значит, в целом продавать больше и лучше конкурентов на 20—30%). Обеспечить такой рост эффективности на каждом этапе работы с клиентами могут лишь такие ИТ-системы, которые позволяют буквально в реальном времени объективно оценивать, насколько эффективны каналы рекламы, насколько продуктивно и правильно отрабатываются обращения клиентов внутри компании, какие товары и почему востребованы потребителями из тех или иных регионов, каких характеристик не хватает клиентам, ушедшим на этапе покупки, складывается ли у клиента положительное впечатление о взаимодействии с компанией, не сталкивается ли он, скажем, со «сломом» процесса на определенном этапе взаимодействия (при доставке товара или при повторном обращении в компанию) и т. п.

Более того, как подчеркивает Елена Истомина, хотя информационные технологии всегда являлись важным инструментом эффективного управления ключевыми процессами, их значимость с каждым годом только повышается. В значительной степени это связано и с тем, что появляется новое поколение потребителей, которые выросли уже в эпоху Интернета. Для ритейла это особенно ощутимо.

Все это заставляет предприятия розничной торговли уделять ИТ особое внимание. Об этом, в частности, свидетельствует начавшаяся в ритейле, как отмечает Андрей Шарак, вторая волна автоматизации, связанная с переходом от систем пяти-семилетней давности, зачастую морально устаревших, к современным решениям.

Практическая сторона вопроса

Один из наиболее эффективных способов привлечения и удержания клиентов — это, безусловно, ведение и анализ баз данных покупателей. Как отмечает Михаил Бурмагин, среди большинства российских предприятий, работающих в розничной торговле, до недавнего времени был распространён массовый маркетинг с использованием каталогов, билбордов и рассылкой сообщений. Сегодня наиболее «продви-

нутые» участники рынка применяют таргетированный маркетинг, направленный на индивидуального клиента, что практически невозможно без использования современных автоматизированных систем для планирования, сегментации и исполнения маркетинговых кампаний. В этом случае каждый клиент получает индивидуальное предложение, сформированное с учетом его предпочтений по наиболее удобному каналу доставки — будь то SMS, телефон или даже обычное письмо. В конечном счёте таким образом создается и повышается лояльность.

Солидарен с этим мнением и Дмитрий Токар, подчёркивающий, что к наиболее перспективным можно отнести ведение баз данных покупателей с многоуровневой аналитикой, которой могут воспользоваться все подразделения компании. Современные ритейловые структуры хранят и обрабатывают гигантские объёмы разнородной информации: чеки, транзакции, интернет-трафик и записи звонков в call-центр, публикации в социальных сетях, электронные письма и многое другое. Но для того чтобы извлечь ценность из данных, их недостаточно просто хранить, нужно анализировать (зачастую в режиме реального времени), а также непрерывно дополнять и сопоставлять с информацией из внешних источников. Благодаря этому у бизнеса появляется немало новых возможностей. В частности, можно узнавать практически всё о своем клиенте и его поведении.

Для небольших и средних интернет-магазинов Александр Шикинов считает одним из самых эффективных направлений использование систем категории call-tracking, позволяющих владельцам магазинов четко понимать, сколько они зарабатывают «на каждом вложенном рубле» и в какой канал рекламы лучше всего вкладывать деньги в данный момент. Причем в каждом конкретном городе и в расчете на ту или иную целевую аудиторию (ЦА).

Впрочем, практики привлечения клиентов в ритейловые торговые точки посредством информационных технологий на данном этапе несут в России, по мнению Александра Котова, точечный характер. К числу наиболее востребованных можно отнести автоматизацию управления ассортиментом, точечную аналитику продаж (в разрезе конкретного магазина), оптимизацию цепочки поставок, создание персонализированных программ лояльности, снижение товарных остатков на складе, системы бизнес-аналитики, включая прогнозирование продаж. Повод для размышления представляют собой и данные проведенного в конце 2012 г. компанией Раунмент опроса, на который сослался Андрей Шарак. Уже тогда опрос этот показал, что из всех доступных цифровых платформ торговые компании активнее всего используют социальные сети. На втором месте — SMS-информирование, так как сегодня с мобильными устройствами практически не расстаются ни взрослые, ни дети.

Впрочем, и по остальным направлениям российский ритейл активно осваивает передовые практики.

Онлайн поднимает голову

Новому поколению покупателей, которое в крупных городах уже выросло в окру-

Наши эксперты



МИХАИЛ БУРМАГИН,
заместитель директора
департамента прикладных
финансовых систем,
«Инфосистемы Джет»



ЕЛЕНА ИСТОМИНА,
директор департамента
Prestima НПО
«Компьютер»



АЛЕКСАНДР КОТОВ,
вице-президент по работе
с ключевыми клиентами,
МАУКОР



ДМИТРИЙ ТОКАР,
заместитель
генерального директора
по работе с крупными
сетевыми торговыми
предприятиями, КРОК



АНДРЕЙ ШАРАК, директор
по продажам в секторе
розничной и оптовой
торговли, SAP СНГ



АЛЕКСАНДР ШИКИНОВ,
директор по продажам,
«Манго Телеком»

нии самых разнообразных цифровых электронных устройств, может казаться, что интернет-магазины — наиболее естественный и общедоступный способ организации ритейла. На деле же, по оценке Дмитрия Токара, на данный момент онлайн-продажи составляют всего порядка 2% от всей розничной торговли. Для грамотной интернет-торговли нужны бизнес-системы, умеющие профилировать покупателя, просчитывать его поведение и выстраивать индивидуальные предложения. Они должны интегрироваться со складом производителя и смежными приложениями поставщиков.

Александр Котов тоже отмечает, что Интернет так и не стал полноценным конкурентом классической рознице, поскольку основные проблемы ритейла — логистика, работа с потребителем и прочие факторы — едины как для онлайн, так и для офлайн. Интернет-витрина может стать только дополнительным каналом сбыта для уже сложившегося ритейлера.

В традиционную розницу и в онлайн людей приводят разные потребности, там предлагаются разные товары, практикуются разные методы ведения бизнеса,

Немодное бюджетирование

ЕЛЕНА ИСТОМИНА

ИТ-рынок предлагает ритейлу широкий спектр инноваций, связанных как с обслуживанием покупателей, так и со взаимодействием с поставщиками: интернет-магазины, программы лояльности, EDI-системы и т. д. При этом оптимизация внутренних процессов такими традиционными методами, как бюджетирование, по-прежнему актуальна. Давайте рассмотрим, с какими сложностями сталкиваются компании розничной торговли при автоматизации бюджетирования.

Безусловно, в розничной торговле во главу угла ставится покупатель: его привлечение и качество обслуживания. Но при этом не надо терять из виду общую картину эффективности деятельности предприятия, его текущей платежеспособности, прибыльности и других ключевых показателей.

Опасности детализации

Сложность планирования в ритейле, как правило, связана с большой номенклатурой товара и непредсказуемостью покупателя. Если число номенклатурных позиций составляет десятки и сотни тысяч, то очевидно, что спланировать продажи с точностью до каждой номенклатуры невозможно, а следовательно, необходимо укрупнять планирование до номенклатурных групп. При этом важно учитывать ключевые разрезы составления бюджета (периоды, категорию покупателей и т. п.). Другими словами, логика «поведения» товаров одной планируемой группы должна быть примерно одинаковой.

Общая картина

Каким бы сложным ни было планирование товарооборота (т. е. бюджета продаж и закупок) — это только часть бюджета. Бюджет организации розничной торговли,

как и любой другой, будет включать и другие статьи: зарплата, аренда, налоги, инвестиции и пр.

Здесь специфика заканчивается и начинаются общие для всех вопросы бюджетирования, в том числе выделение центров финансовой ответственности (ЦФО) и их вовлечение в процесс планирования. Выделение ЦФО уже может стать сложной задачей, если ответственность выделена в нескольких разрезах: по брендам, по видам продукции, по регионам, торговым точкам. Для решения этой задачи потребуются четко выстроить процессы планирования.

В России в отличие от Запада преобладают сети, а не маленькие частные магазины, поэтому задача консолидации отчетности бизнес-единиц играет важную роль. Далеко не всегда удается внедрить единую систему на всё предприятие, и тогда приходится интегрировать имеющееся ПО и методики учета.

Следующая задача — определение состава бюджетов. Тут уже всё зависит от зрелости бюджетирования на предприятии. Кто-то ограничивается тем, что составляет бюджет движения денежных средств (БДДС) на квартал, а кто-то планирует с горизонтом на год, ежеквартально актуализируя полный набор бюджетов: бюджет доходов и расходов (БДР), прогнозный баланс (ПБ), бюджет инвестиций, бюджет остатков, бюджет закупок, продаж т. д. В дополнении могут выделяться ключевые показатели эффективности (KPI).

Сбор факта

Одной из ключевых составляющих бюджетирования остается сбор факта о выполнении бюджета, который позволяет как оценить эффективность текущей деятельности, так и стать основой для более качественного планирования на сле-

дующий период. Но тут опять-таки важна степень «обобщения». Если в ERP-системе отражается движение вплоть до каждого чека и каждой номенклатурной позиции, то выгружать их в систему бюджетирования не обязательно, достаточно суммарных значений по номенклатурным группам.

Аналитикой, посвященной прогнозам и выявлению логики поведения потребителей (в надежде, что такая логика все же существует), можно заняться отдельно. Для этого сначала надо найти хорошего аналитика, который сможет расшифровать все OLAP-кубы, сводные таблицы, графики и прочие премудрости, предоставляемые CRM- или BI-системой. В технологиях обработки больших данных мы пока отстаем от Запада как по возможностям систем, так и по наличию специалистов.

Проблема сбора факта выполнения бюджета может оказаться и в том, что структура данных ERP- или бухгалтерских систем не особо подходит для составления бюджета. В этом случае придется выстраивать сложную систему соответствий аналитик или писать модели и алгоритмы распределения затрат и доходов.

Выбор инструмента

Все эти «сложности», безусловно, требуют высококачественной автоматизации. Excel тут уже не поможет, нужна полноценная CRM-система. При этом надо понимать, что качество автоматизации складывается из организационных и технических параметров и предполагает:

- четкую постановку задачи со стороны руководителя (владелец процесса), который понимает, зачем нужно планировать и как это можно делать;
- выбор подходящей системы. Тут уже у каждого свой метод: описания на сайтах, демодоступ, настройка прототипа, референс-визиты. Главное — не увлечься

выбором и помнить, что любую систему все равно придется адаптировать и подгонять «по фигуре» предприятия;

- выбор команды внедрения. Самостоятельное внедрение — вещь рискованная, особенно если раньше вы никогда этим не занимались, поэтому очень пригодятся специалисты, досконально знающие особенности внедряемой системы и обладающие навыками управления ИТ-проектами;

- грамотное встраивание системы в информационную структуру предприятия. «Одинокой» CRM-система на предприятии никогда не будет. Ее придется интегрировать с ERP, CRM, ECM и другими системами, даже с файлами Excel, в которых могут остаться не автоматизированные на данный момент участки. Поэтому большое внимание потребуется уделить задачам интеграции;

- обеспечение внутренней поддержки системы. Системы планирования и анализа меняются довольно часто. Связано это с тем, что руководителям приходится оценивать деятельность предприятия с разных сторон, постоянно меняя требования к составу представляемой информации. Поэтому с командой внедрения рано или поздно придется расстаться и отдать систему в руки своих специалистов.

Ради чего

Посчитать прямую зависимость прироста покупателей и оборота от внедрения системы бюджетирования вряд ли удастся. Зато вот этот самый прирост запланировать и увидеть без нее будет довольно сложно. Поэтому системы бюджетирования перешли в разряд решений *must have* и уже не рассматриваются как инновации, но от этого они не стали менее нужными.

Автор статьи — директор департамента Prestima НПО «Компьютер».

СПЕЦПРОЕКТ НПО «КОМПЬЮТЕР»

ИТ в ритейле...

◀ ПРОДОЛЖЕНИЕ СО С. 19

действуют разные тренды, — на это указывает Александр Шикинов. Естественно, в офлайн- и онлайн-торговле используются разные ИТ-инструменты, помогающие более точно определить потребности покупателей в конкретном регионе и сегменте, поставить товар в нужную точку в нужное время по адекватной для каждого региона цене — и, следовательно, повысить эффективность торговли в целом. Так, например, небольшие интернет-магазины предпочитают применять более гибкие и масштабируемые решения, направленные на поддержку бизнеса и оптимизацию ключевых бизнес-процессов: системы CRM, интегрированные с телефонией и инструментами BI, call-центры, позволяющие в реальном времени отслеживать все нюансы работы с клиентами, сервисы, направленные на автоматизацию маркетинговых операций, и пр.

Использование классического канала B&M (brick and mortar) и онлайн-торговли (e-commerce) различается в зависимости от сегмента розницы — эту деталь подчеркивает Андрей Шарак. Например, продукты питания не столь успешно продаются в сети, как одежда, обувь, туристические и финансовые услуги. При этом электронная коммерция ежегодно демонстрирует рост, в три-четыре раза превышающий рост канала B&M. Способствуют онлайн-торговле такие факторы, как проникновение широкополосного доступа в Интернет и повышение скорости мобильной связи даже в удаленных точках страны.

Но есть здесь и свои проблемы. Эффективное взаимодействие с покупателями через канал электронной коммерции требует поддержания на высоком уровне показателя Customer Experience. Например, серьезной проблемой является организация

служб доставки — в этом российские ритейлеры пока уступают зарубежным конкурентам, например, в США. Иногда усложнена процедура возврата товара, который был заказан через Интернет, но пользователю не подошел.

Вся информационная рать

Одно из важнейших достоинств информационных технологий — готовность за разумное время управлять с упорядочением огромных объемов данных. Многие торговые компании, напоминает Елена Истомина, уже более десятка лет назад внедрили у себя системы, которые накапливали информацию по чекам покупателей. И уже тогда возникал вопрос: что делать с такой громадой данных, как ее использовать? Нужен сложный математический аппарат и достаточные технические мощности, причем к системе должен «прилагаться» еще и хороший аналитик, а его, может так оказаться, найти сложнее, чем внедрить систему.

Андрей Шарак, в свою очередь, приводит пример с покупателем, который заходит в магазин и сразу получает на свой мобильный телефон информацию о выгодных коммерческих предложениях, отвечающих его предпочтениям. Подобное положительное взаимодействие с клиентом позволяет повысить возможность совершения покупки в данной торговой точке в восемь раз. Растет потребность в хранении и обработке больших массивов данных: от GPS-координат для проведения целевых промоакций до анализа состава и стоимости среднего чека. Все это позволяет ритейлеру больше знать о своих постоянных и потенциальных покупателях, выявлять тенденции, скрытые в «больших данных», для прогнозирования спроса и объемов продаж продукта.

В то же время на данный момент лишь 7% западных организаций инвестировали средства в «большие данные» — об этом

свидетельствует Александр Котов. Перед ритейлерами уже в самое ближайшее время встанет вопрос о том, как информацию превратить в прибыль. Дополнительный сдерживающий фактор — высокая стоимость и сложность внедрения таких решений. Данное направление еще некоторое время будет развиваться исключительно благодаря крупным федеральным сетям.

Вместе с тем, по данным IDC, на которые сослался Дмитрий Токар, сектор розничной и оптовой торговли стал в 2012 г. крупнейшим потребителем публичных облачных сервисов. Структура использования сервисов на базе частных облаков была иной: на первом месте оказался финансовый сектор, в то время как торговля заняла второе место. Существуют задачи, с которыми ритейлер не может справиться самостоятельно — только потому, что это не его профиль. Нарастание производительности систем, оперативное предоставление необходимых бизнесу решений, устранение нехватки квалифицированного ИТ-персонала — вот лишь некоторые сферы, в которых облачные технологии помогают бизнесу. Переход в облако нивелирует проблемы в тех областях, которые косвенно влияют на бизнес, перекладывая их на плечи провайдера. А у ритейлера появляются возможность заниматься развитием бизнеса, аналитикой собственной деятельности.

Александр Шикинов особо отмечает, что внедрение систем работы с большими данными всегда обходится недешево. При этом внедряющие их крупные ритейлеры не застрахованы от критических ошибок при проектировании и внедрении, которые в будущем могут свести на нет всю работу системы лояльности. «Маленьким» здесь намного проще: для них уже есть масса готовых решений, закрывающих функции оперативной аналитики и помогающих практически всегда безошибочно откликаться на текущее состояние бизнеса. Причем именно облачные решения позволяют

наиболее быстро понять и исправить ситуацию. К примеру, одно лишь правильное распределение входящих вызовов по квалификации продавцов или операторов интернет-магазина позволяет на 10% увеличить воронку продаж в первый же месяц использования такой схемы. И это практически без затрат и задержек!

Время розничной мобильности

Каждого современного покупателя, стоит ли он уже у прилавка розничного магазина или только собирается за покупками, сопровождает цифровой мобильный терминал, а то и несколько: смартфон, планшет, гибридное устройство. Совершенно логично задействовать эти аппараты в качестве персонализированного канала для информационного сообщения между ритейлером и его клиентом. Рынок смартфонов, а также мобильных приложений в России стремительно увеличивается на фоне широкого распространения мобильного Интернета. В то же время мобильные технологии в ритейле с каждым годом все больше нацелены на распознавание ситуации, в которой оказался потребитель, и на ее моделирование.

Клиент может оформить заказ, находясь в любой точке планеты, с помощью Интернета или телефона, оплатить его любым комфортным для себя способом (кредитная карта, наличные, чек, бонусы, webmoney) и забрать в том месте, какое ему удобно. При этом, отмечает Дмитрий Токар, покупатель получает послепродажное обслуживание по месту своего нахождения. Предположим, заказ был сделан на сайте, подтвержден с помощью SMS, а получен в обычном розничном магазине или в специальной ячейке по пути с работы домой. Так, в Японии с помощью omni-channel сегодня каждый второй житель совершает покупки (вплоть до упаковки яиц) через специальные автоматы, бронируя ячейки там, где удобно забрать заказ. Однако для корректной работы этого сервиса требу-

Настоящее проникновение ИТ в СМБ только начинается

Что отделяет устойчиво успешное предприятие от основной массы “среднячков” и отстающих? Где то ключевое звено, за которое можно вытянуть всю цепь? И готовы ли российские предприятия внедрять эти идеи? Об этом рассказывает Дмитрий Бызов, генеральный директор компании “Манго Телеком”, крупнейшего российского провайдера облачных бизнес-приложений с интегрированной телефонией (виртуальная АТС, центр обработки вызовов, CRM и др.).



Дмитрий Бызов

Можно ли выделить главную проблему, решение которой гарантированно сделает предприятие более устойчивым и конкурентоспособным?

Да, сегодня такая проблема есть. Перефразируя известное выражение классика, можно сказать, что она отнюдь не в состоянии рынка, хотя он действительно переживает трудности, а в головах предпринимателей и управленцев.

Среди них четко выделяются две непересекающиеся группы. Первая гораздо более многочисленна, и ее представители любые трудности, с которыми сталкивается их компания, связывают с кризисом, с активностью конкурентов, с нерадивостью сотрудников, тупостью покупателей... С чем угодно, только не с отсутствием на их предприятии системы менеджмента. Такие руководители не могут мгновенно ответить на вполне естественные вопросы. Каков план продаж? Насколько он реалистичен, можно ли его повысить и насколько? А если нет, то почему? Какова воронка продаж, т. е. доля контактов, становящихся сделками? Насколько загружены сотрудники отделов продаж и сопровождения клиентов? Какую долю их рабочего времени составляют простои? Правильны ли нормативы и работает ли система мотивации, в частности KPI? И так далее. Поразительно, но менеджеры даже не ставят перед собой эти вопросы! А если временами и задумываются о них, успокаивают себя мыслью о том, что эти данные просто невозможно собрать. Тем более невозможно постоянно

располагать ими, основывать на них ежедневную управленческую деятельность, буквально каждый шаг предприятия.

Это совершенно ложная установка, но она позволяет замаскировать главную проблему, заменив ее многочисленными частными действиями: постоянной заменой персонала, тренингами, “разносами”, бесконечными совещаниями для выработки каких-то волшебных выходов и т. п. Казалось бы, все шаги разумны, а прорывного результата все нет... Да его и быть не может!

Ведь правильный путь диаметрально противоположен. На любом предприятии — будь то стартап или крупная компания — именно по точной объективной и актуальной информации о бизнесе должны выверяться все управленческие решения и беспристрастно оцениваться их эффект.

Как это связано с ИТ?

Без ИТ-систем управление на основе объективных данных невозможно, поэтому такие

системы фактически становятся не только рабочим местом управленцев, но и обязательным посредником в их общении друг с другом.

Это не теория. Такие предприятия с повышенной управленческой культурой не просто встречаются, они составляют основу нашей клиентской базы, что и дает мне возможность говорить уверенно. Это десятки тысяч организаций, и их бизнес из года в год устойчиво растет, хотя они работают на том же рынке, что и все остальные его участники.

Иными словами, сегодня есть четко локализованная проблема, ясен способ ее преодоления, имеются конкретные инструменты и реальный опыт, доказывающий реализуемость и правильность всего подхода. И подход этот основан на ИТ и телекоме.

Насколько важна специфика сегмента рынка и конкретного предприятия?

Конечно, их нельзя полностью отрицать, однако в контексте обсуждаемой темы их значимость не так велика. Сегодня для подавляющего большинства предприятий СМБ первостепенны именно общие проблемы менеджмента и борьбы за клиента. И именно их решение делает положение на рынке прочным и предсказуемым, позволяет обрести уверенность в себе и дает необходимые ресурсы, чтобы в дальнейшем перейти к решению задач второго и третьего порядков.

Кстати, это приятное известие для предприятий. Ведь сходство задач позволяет, несмотря на их специфику, с успехом применять одни и те же ИТ-инструменты. А поставщики решений, видя широкий рынок, могут больше средств инвестировать в разработку, снизить цену, сохранив необходимый для развития объем прибыли. Именно так действуют сегодня лидеры рынка “облачных” бизнес-приложений.

Что это за инструменты?

В принципе, это любые строительные блоки системы менеджмента на основе понятных

управленческих идей и точных объективных данных. Однако не все они равноценны. Наиболее важные решения, позволяющие в цифрах увидеть, как на самом деле работает вся компания, ее подразделения (особенно те, которые участвуют в общении с клиентами) и отдельные сотрудники. И, конечно, инструменты, прямо повышающие первичные и повторные продажи. Среди последних особо выделяются средства автоматизации обработки потоков обращений, а также формирования и укрепления лояльности клиентов, их позитивного опыта взаимодействия с компанией (Customer Experience). К счастью, эти категории решений существенно перекрываются, их пересечение — это триада ВАС, ЦОВ и CRM (с интегрированными функциями телефонии). Разумеется, я говорю только о таких реализациях этих систем, в которых имеются мощные встроенные средства сбора, аналитической обработки и визуализации управленческой информации.

Насколько гибкими должны быть такие ИТ-решения?

На мой взгляд, излишняя гибкость губительна, ведь она приводит к сложным решениям, которые надо долго изучать и настраивать. А это влечет задержки и появление профессиональных посредников между менеджером и данными — аналитиков и консультантов. Но для СМБ жизненно важна скорость реагирования на рыночные возможности, своевременность решений, возможность мгновенно внедрить новую маркетинговую или управленческую идею и сразу оценить результат. А это возможно только при наличии множества тщательно спроектированных готовых сводок, позволяющих увидеть предприятие со всех сторон и на разных уровнях детализации. Кстати, именно такой подход мы используем в нашей линейке “облачных” бизнес-приложений с интегрированной телефонией “Манго-Офис”. И рынок подтвердил его правильность.

ется стопроцентная автоматизация всего бизнеса, в частности выстроенная система онлайн-коммерции, идеально отлаженный процесс управления запасами и распределения товаров.

Александр Шикинов согласен с тем, что покупатели стали намного более информированными, чем раньше. Если на мобильный телефон клиента приходит какая-то аналитическая информация об услуге или же, просканировав QR-код, он получает доступ к объективным отзывам о продукте, экспертным или основанным на рекомендациях купивших их людей, то это работает куда эффективнее, чем простое рекламное сообщение. Работа с экспертизой, создание качественного экспертного социума — одно из самых перспективных направлений, позволяющих наиболее эффективно привлекать новых клиентов.

С помощью мобильных устройств с поддержкой NFC покупатель может просканировать товар и получить расширенную информацию о нем, которую не увидишь на ценнике, — об этом напоминает Александр Котов. Для ритейлера такой шаг — рекламная возможность, реализуемая почти без затрат. Помимо этого можно оплатить товар на кассе в “одно касание”, а значит, снижается время ожидания в очереди. К инновационным ИТ-инструментам можно отнести и видеоналитику, которая дает более полное представление о поведении покупателей. Можно оценить угол и перемещение взгляда, алгоритм передвижения по торговому залу различных групп потребителей. Еще одним новшеством являются цифровые ценники. Они могут автоматически корректировать цены на товары с истекающим сроком годности, информировать покупателей о новинках, о дополнительных скидках.

Аналитика и перспективы

Главная задача, на которую нацелены предприятия розничной торговли, желающие

выиграть в битве за конкурента, — это, конечно, формирование положительного опыта взаимодействия с покупателем, так называемый customer experience. Это масштабная задача, затрагивающая все ключевые бизнес-процессы ритейлера: планирование, формирование заказа, отслеживание цепочек поставок, дистрибуцию, логистику. Ритейлерам необходимо обрабатывать огромные объемы данных о покупательских предпочтениях, о лояльности к торговой сети и различным брендам, о демографической и финансовой ситуации.

Внедрение любых инноваций, по свидетельству Александра Котова, — зачастую длительный и затратный процесс, который требует привлечения различных поставщиков оборудования и услуг. Чтобы обеспечить окупаемость инноваций, ритейлерам необходимо сначала выстроить корректную и эффективную работу действующей инфраструктуры, включая традиционное оборудование и ИТ-системы. Оперативно, экономично и, главное, одновременно все эти задачи может решить именно аутсорсер.

Сегодня ИТ-системы поддерживают практически все этапы работы крупных ритейлеров, указывает Александр Шикинов. Так, наиболее традиционными для них уже стали средства анализа показателей эффективности деятельности, предоставляемые различными ERP-системами. Кроме того, предприятия среднего и малого бизнеса (СМБ) следят за непрерывностью и целостностью процессов работы с клиентами, а при формировании верных бизнес-процессов стремятся учитывать, анализировать и использовать массу самых разных данных о клиентах, поступающих в компанию и обрабатываемых облачными АТС и CRM-системами: запись разговоров с заказчиками, регион клиента, связанные со следующими заказами пожелания, категорию заказчика и сегмент рынка, который он представляет, технические сервисы,

которые могут улучшить работу клиента в случае, если интернет-магазин продает ПО, и пр.

По мнению Дмитрия Токара, лавинообразный рост объемов информации в мире — одна из ключевых тенденций. На уровне торговой фирмы это постоянно обновляемые данные о продажах, товарах и ценах, информация для профилирования покупателей и анализа их поведения. Для компаний гигантский объем данных — это одновременно и большая сложность, и огромные возможности. Сложность в том, что без профессиональных систем бизнес-аналитики разобраться в данных практически невозможно. Тем не менее такими возможностями сегодня пользуется далеко не каждый ритейлер. И это несмотря на то, что большинство ВІ-систем от известных мировых лидеров давно доступны на российском рынке.

Хотя в целом сегодня принципы работы крупных ритейлеров приближаются к европейским стандартам, основной проблемой для них, отмечает Александр Шикинов, по-прежнему остается достижение оптимального соотношения стоимости, качества и времени внедрения ИТ-решений. А поскольку качество внедрения справедливо находится в приоритете, при работе над такими проектами у крупного ритейлера образуются “долгострой”. Для среднего же и малого бизнеса вариант долгого внедрения (и освоения) бизнес-решений просто неприемлем. Чтобы не потерять динамику развития и не снизить показатели и маржинальность бизнеса, СМБ нужно постоянно работать “на пределе эффективности”. И соответственно все время отслеживать, насколько продуктивны сотрудники, насколько гладко идет работа с клиентом на каждом этапе — от генерации целевого звонка и его правильного приема до доставки нужного товара.

Говоря о наиболее частых проблемах, с которыми сталкиваются поставщики ре-

шений, интеграторы и ИТ-службы предприятий розничной торговли при внедрении новейших технологий работы с покупателями, Михаил Бурмагин упоминает ситуацию, когда готовое “коробочное” решение крупнейшего производителя ПО в ходе проекта приходится переделывать под “исторически сложившиеся” требования заказчика. Это может привести не только к увеличению сроков и бюджетов проекта, но и к уменьшению “бонусов” от внедрения нового программного обеспечения. Происходит это из-за изменившейся архитектуры и большого объема кастомизации системы. В такой ситуации данные риски важно “донести” до основного бизнес-заказчика в самом начале проекта и раскрыть все преимущества новейших технологий.

Елена Истомина, в свою очередь, видит основную проблему текущего этапа автоматизации в многообразии используемых систем на предприятии и мобильных устройств у покупателей, поставщиков и номенклатуры товаров и т. д. Только грамотная интеграция систем и методик позволит получить эффективный инструмент управления. Причем для внедрения обязателен тандем профессиональной команды внедрения, специалисты которой детально знают возможности внедряемой системы и обладают навыками управления сложными ИТ-проектами, и управленцев предприятия-заказчика, досконально знающих свою компанию и способных оценить предлагаемые инструменты с точки зрения эффективности последующего применения.

Еще одна важная проблема — это необходимость непрерывного развития. Не стоит надеяться, что внедренная система проживет хотя бы год, не требуя изменений. Она должна динамически меняться вместе с компанией, которая просто обязана постоянно предлагать своим покупателям новые продукты и новый уровень обслуживания.