

# Ждать нельзя внедрять

Кризис заставляет ритейлеров более вдумчиво анализировать свой бизнес, что подогревает интерес к BI-системам. Но решения по бизнес-аналитике, как и большинство IT-внедрений, — инвестиционные проекты. Оправданны ли сегодня затраты на BI?

Автор: Юлия Пильникова

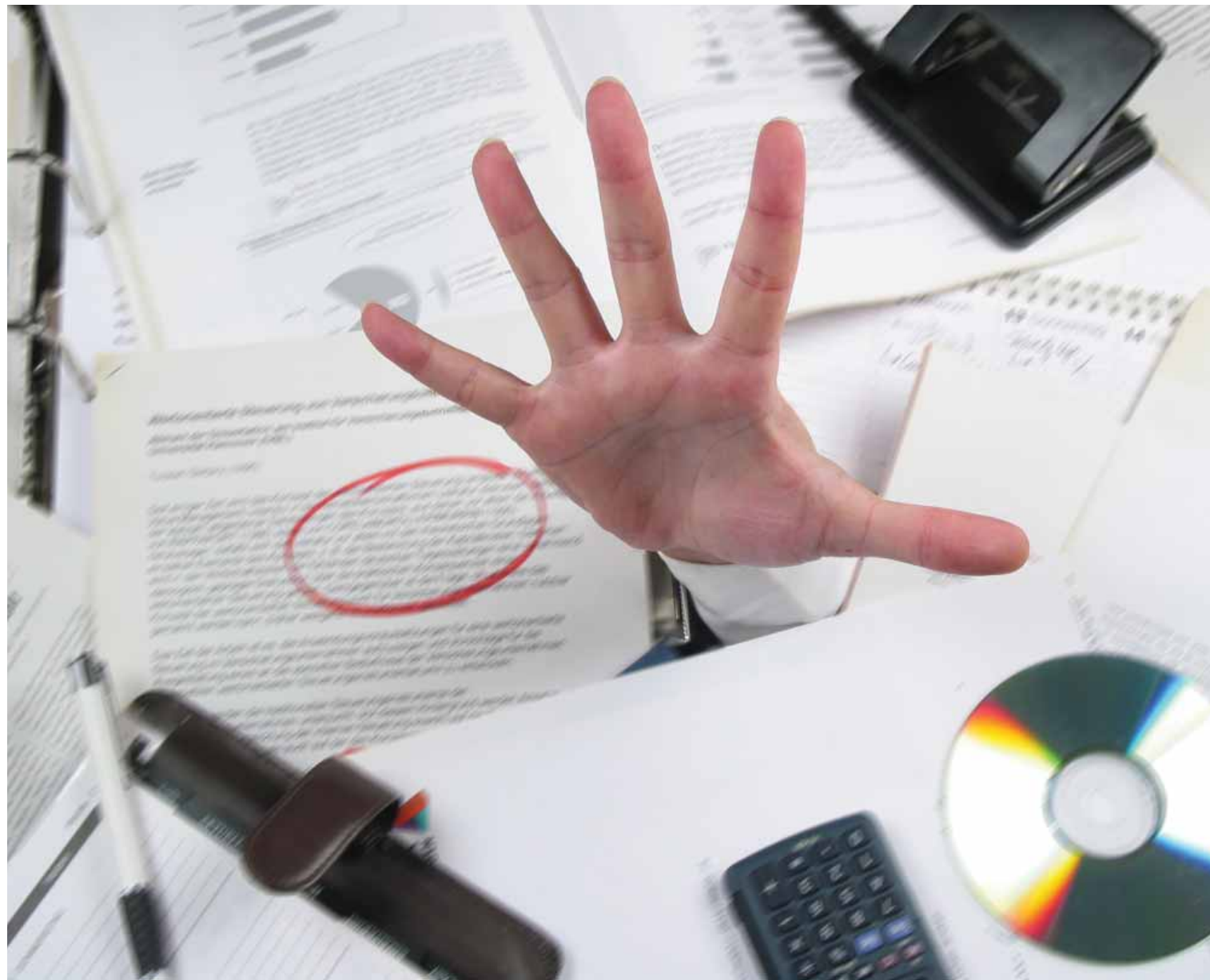


Фото: Shutterstock

## Чтобы не утонуть

Решения бизнес-анализа (Business Intelligence, BI) в России применяются достаточно широко. Например, сотовый оператор «Вымпелком» недавно перевел BI в разряд стратегических областей. Причем всего за два месяца работы системы бизнес-аналитики стоимость ее внедрения окупилась на 65%, сообщает Сергей Федечкин, заместитель директора по архитектуре систем управленческой информации и отчетности «Вымпелкома».

По оценкам Владимира Скородумова, директора направления «Ритейл» компании «Корус Консалтинг», рынок BI-систем растет ежегодно примерно на 10%, средства бизнес-анализа лидируют в запросах большинства IT-директоров. При этом Скородумов также отметил, что розница с недавних времен стала одним из главных BI-потребителей наряду с компаниями финансовой отрасли и телекомом.

Обусловлено такое положение дел тем, что розница отличается колоссальным объемом

информации, поясняет Сергей Щербина, директор по маркетингу Группы компаний «Сервис Плюс». BI-система не дает ритейлеру утонуть в этом массиве данных, позволяет правильно организовать его и использовать информацию для анализа и принятия эффективных управленческих решений.

— Кто сегодня использует BI-системы, может быстрее и эффективнее реагировать на изменчивость рынка, в том числе на динамику потребительского поведения. В непростой рыноч-

ной ситуации это особенно актуально и превращается в серьезное конкурентное преимущество, — подчеркивает Владимир Новиков, технический директор компании FIT.

Старший менеджер по продажам Oracle Retail в СНГ Андрей Сумин также добавляет, что в условиях экономической и финансовой нестабильности жизненно необходимо осуществлять контроль затрат и инвестиций. В качестве примера он привел компанию X5 Retail Group, которая с целью сокращения и операционных затрат (на хранение, транспортировку, персонал и др.), и инвестиций в товары решила сократить ассортимент в своих магазинах вдвое.

Чтобы правильно спланировать и операционные показатели, и ассортиментные матрицы магазинов, оптимально разместить товары в пространстве магазина и на торговом оборудовании и, наконец, определить оптимальный ценовой/«жизненный» профиль для различных товарных позиций, по мнению Сумина, и нужны BI-решения.

В подтверждение своих слов эксперт сослался на исследование McKinsey об управлении информационными технологиями в период экономического спада, согласно которому инвестиции именно в системы принятия решений, планирования и оптимизации процессов товародвижения и ценообразования в десятки раз более эффективны, чем простое сокращение затрат в области IT.

Наиболее известные среди международных поставщиков BI-систем — компании SAP Business Objects, COGNOS (IBM), Hyperion (Oracle), Microsoft. Что касается отечественного BI-рынка, то он еще очень молод. Российские поставщики в большинстве своем предлагают функциональные нишевые решения, которые решают не весь комплекс задач бизнес-анализа, а какой-то определенный их спектр.

Хотя следует отметить, что некоторые российские разработки позволяют создавать мощные многомерные базы данных для последующего представления этой информации с помощью BI-систем. Кроме того, среди отечественных систем есть такие, которые учитывают российскую специфику, в частности включают характерную только для России регуляторную отчетность.

## Своими силами

Предпосылки использования решений класса BI уже есть в большинстве розничных компаний.

— Многие не называют эти решения именно бизнес-аналитикой, но де-факто используют именно эти функции, — считает Павел Табаков, менеджер по работе с клиентами компании Columbus IT Russia.

Правда, по мнению Табакова, говоря о BI-решениях, сегодня чаще всего подразумевают собственные разработки ритейлеров или аналитические приложения ERP-систем.

Андрей Сумин подтверждает тот факт, что большинство розничных компаний в России уже используют тот или иной функционал BI, но сегодня чрезвычайно редко можно встретить компанию, которая использует полный спектр современных наукоемких информаци-

онных систем для планирования, прогнозирования и оптимизации бизнеса, контроля и анализа эффективности бизнес-процессов.

— До недавнего времени розничный бизнес рос очень быстро и его прибыльность была настолько высока, что мало кто из компаний задумывался о производительных инструментах бизнес-анализа, — поясняет руководитель направления бизнес-приложений компании «КРОК» Максим Андреев. — Но сегодня компании, которые были более дальновидны и уже имеют в своем активе полноценные BI-системы, лучше чувствуют бизнес, что очень важно в условиях кризиса, и могут своевременно и правильно отреагировать на изменения рынка.

Руководитель бизнес-направления информационно-аналитических систем компании «Микротест» Кирилл Толмачев отмечает растущий интерес к BI-решениям со стороны компаний, у которых таких решений еще нет.

## У каждого свой

Основная польза от использования BI-систем, по мнению Сергея Белинского, руководителя направления «ТНП/Торговля» Центра отраслевой экспертизы SAP компании «САП СНГ», заключается в единых для всей компании методологии и алгоритмах расчета показателей деятельности.

— Неоднократно нам приходилось наблюдать, как между представителями разных подразделений одной компании возникали споры, чей отчет правильный, только потому, что люди использовали одни и те же термины применительно к разным показателям либо когда один и тот же показатель рассчитывался по-разному в разных подразделениях. С единой BI-системой такого быть не может, — соглашается Владимир Скородумов из «Корус Консалтинга».

Данные в BI собираются из учетных систем или даже из файлов, подготовленных вручную, по определенным заранее правилам, по жестко утвержденному регламенту.

Еще один плюс решений по бизнес-аналитике — возможность получать информацию максимально оперативно. Все основные KPI как по компании в целом, так и по отдельным подразделениям и сотрудникам отображаются на интуитивно понятной dashboard.

По словам Натальи Городецкой, руководителя SAP-департамента компании «Норбит», также важно, что при использовании решений класса BI можно обрабатывать данные на отдельном вычислительном ресурсе, не влияя при этом на производительность основной информационной системы. Вдобавок ко всему сама технология BI позволяет так агрегировать и структурировать данные, чтобы обработка информации шла максимально быстро.

## Посадить девочку

Основной конкурент современных BI-систем — это электронная таблица, в большинстве случаев Microsoft Excel. По мнению Билла Хостмана, вице-президента исследовательской компании Gartner, несмотря на многие годы и значительные средства, потраченные на создание кор-

поративных BI-систем, многим компаниям так и не удалось по-настоящему связать аналитику и бизнес, заставить сотрудников отказаться от «мышления в стиле Excel».

— Российские компании предпочитают «посадить девочку», которая бы только и занималась тем, что сводила несколько отчетов в Excel, нежели внедрить полноценное решение по бизнес-аналитике. Но с ростом объема данных количество таких операций и трудоемкость их выполнения резко возрастают, и эта информация уже не поддается ручной обработке. В условиях кризиса гораздо выгодней «автоматизировать» подобные операции и оптимизировать затраты на персонал, — убежден Максим Баринин, руководитель отдела управления отраслевыми решениями компании «Астор».

По словам Сергея Белинского, нужно понимать, что отчеты, полученные в Excel, у каждого свои: как правило, каждый сотрудник из источников, известных ему одному, собирает информацию, обрабатывает ее, сохраняет у себя на локальном диске, вносит правки и при необходимости составляет отчеты. BI-решение же предполагает общие для всей компании аналитику и данные, которые собираются и обрабатываются строгими едиными алгоритмами с минимальным участием человеческого фактора.

Павел Табаков из Columbus IT Russia отмечает, что, как правило, у заказчика нет качественно выстроенного хранилища данных, которое бы стало поставщиком вводной информации для анализа. Причем не просто структурированной информации, но и достоверной и корректной.

— Практически во всех розничных компаниях в том или ином виде автоматизированы кассовые операции, существует система складского учета и так далее. Однако если в компании нет единой учетной системы, объединяющей все эти учетные контуры, комплексно анализировать информацию по всему циклу движения товара — от закупки до кассы — невозможно. Такую ситуацию можно наблюдать довольно часто, — признает Александр Сиркин, директор сегмента «Розница, FMCG и финансы» департамента корпоративных систем управления компании IBS.

Как для западного, так и для российского ритейла характерна гетерогенная IT-платформа. В России причиной тому стали стихийные автоматизации, которым не уделялось должного внимания: разные люди в разное время устанавливали различные IT-приложения и системы. В западном ритейле это связано с тем, что автоматизация здесь началась достаточно давно и поэтому на сегодняшний день сложился очень неоднородный по уровню развитости ландшафт информационных систем.

## Quick wins

Даже если у ритейлера в данный момент нет хорошей ERP-системы и нет времени на ее внедрение, Сергей Белинский все равно призывает внедрять BI хотя бы в тех подразделениях компании, где качество первичных данных позволяет это сделать.

## Примеры типовых аналитических задач в ритейле, решаемых с помощью BI-систем



### Анализ динамики продаж

- Контроль динамики основных показателей торговых точек
- Выявление факторов сезонности
- Прогнозирование всплесков продаж
- Анализ динамики оборотных средств по товарам и магазинам
- Выявление Out of shelves (отсутствие товара на полке)



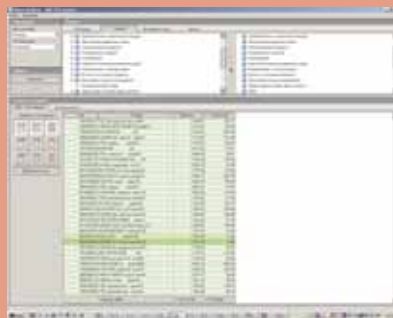
### Почасовой анализ продаж

- Оценка покупательского потока
- Анализ времени покупок персонализированных клиентов
- Оценка загрузки кассиров
- Определение времени выкладки и завоза товара
- Определение времени проведения промоакций



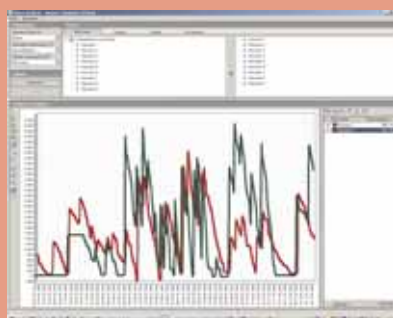
### Позиционирование

- Определение целевой группы покупателей по диапазону чеков, приносящих основную часть прибыли
- Выявление отличий покупателя выходного дня от покупателя рабочего дня
- Проведение других видов анализа с учетом диапазонов по величине чека



### ABC-XYZ-анализ продаж

- Разбиение товаров на группы по их эффективности
- Выявление лучших/худших товаров в зависимости от целевой группы покупателей
- Определение наиболее и наименее эффективных групп товаров или отделов для оптимизации ассортимента



### Анализ запасов

- Анализ ритмичности закупок
- Выявление Out of stock (отсутствие товара на складе)
- Выявление затоваривания
- Выявление «забытых» товаров

Источник: компания FIT.

— BI-проекты — это, как правило, quick wins, быстрые победы. Время внедрения таких решений гораздо меньше, чем у среднестатистической ERP-системы, а результаты хорошо видны. Те же dashboard, внедренные своевременно, позволяют значительно повысить скорость получения данных и отчетов, — поясняет Белинский. — Кроме того, BI-система хорошо продемонстрирует руководству и собственникам компании, какую отдачу они могут получить от инвестиций в информационные системы.

«Пошаговое» внедрение систем бизнес-анализа позволяет еще более сократить сроки реализации проекта.

— В текущих условиях большинство компаний не хотят начинать проекты, эффект от которых станет заметен больше чем через полгода. Поэтому сейчас мы обязуемся дать заказчику видимый результат уже через два месяца, — рассказывает Максим Андреев из компании «КРОК». — За это время мы, конечно, не создадим BI-системы, охватывающей весь функционал компании, но построим полноценную систему бизнес-аналитики — процедуру выгрузки данных, небольшое хранилище, инструментарий для подготовки отчетности и анализа — в какой-то отдельной области или подразделении компании, где проблемы стоят наиболее остро. Так пошагово можно создать BI-подсистемы для всех подразделений компании.

По этой схеме «КРОК» уже работает с некоторыми заказчиками, в частности с розничной сетью «Спортмастер». Осенью прошлого года интегратор создал для ритейлера работающий прототип системы, которая анализирует продажи более 250 магазинов сети и складские остатки. Сейчас специалисты «Спортмастера» проходят обучение.

Однако при «пошаговом» подходе нет гарантий, что хранилище и BI-система, построенные постепенно, не будут отличаться от того, что было бы создано сразу и в полном объеме.

— Единственная гарантия заказчика — профессиональные знания и опыт интегратора, — признает Максим Андреев.

По мнению Владимира Новикова из компании FIT, сократить сроки внедрения и получить максимальный эффект от BI в ритейле помогут специально подготовленные, настроенные и протестированные алгоритмы решения аналитических задач отрасли. А основное в рознице, как отмечает Новиков, это анализ продаж, так как именно он дает возможность определить предпочтения и корзину покупателя, разработать персональный маркетинг, воздействовать на формирование спроса.

— Если у ритейлера уже внедрена логистическая система GESTORI Pro, на установку и запуск аналитической системы для анализа продаж и запасов DiAna: Digital Analytics Pro уходит около двух рабочих дней, — рассказывает эксперт. — Если же предстоит интеграция с любой другой логистической или просто учетной системой, то на согласование форматов и последующую загрузку данных из этого пакета в систему DiAna отводится до 20 рабочих дней. При этом ритейлер вполне может самостоятельно силами своего IT-отдела справиться с выгрузкой данных в заранее согласо-



Фото: Shutterstock

ванном формате или воспользоваться услугами поставщика применяемой им учетной системы.

Как сообщил Кирилл Толмачев из компании «Микротест», наряду с минимальными сроками внедрения и относительно невысокой стоимостью специализированное BI-решение учитывает специфику российского рынка и подходит для небольшого и среднего бизнеса.

## Спонсор проекта

Но, как показывает практика, даже идеально внедренное решение не заработает, если персонал не будет им пользоваться. Максим Андреев с сожалением замечает, что довольно часто сотрудники компаний по инерции продолжают пользоваться Excel и не доверяют отчетам, полученным из BI.

— Если инициатором проекта выступает IT-руководитель, то нужно обязательно найти заинтересованного менеджера со стороны бизнеса, который станет так называемым «спонсором проекта», — рекомендует Александр Сиркин. — Этот менеджер сформулирует насущную для него прикладную бизнес-задачу, которая, в частности, должна быть решена в ходе внедрения. Если у проекта будет такой «локомотив», то сотрудники поверят в эффективность BI-решения и начнут им пользоваться.

Один из заказчиков «КРОК» — Группа компаний «Интегра» внедрила у себя BI-систему корпоративной отчетности. Драйвером проекта стал исполнительный вице-президент по планированию, управлению эффективностью де-

## BI как инструмент изучения потребителей

Компания Aberdeen Group в декабре 2007 г. опубликовала результаты исследования, проведенного среди торговых компаний с целью определить степень и направления использования программных продуктов для бизнес-анализа. Для этого было опрошено 200 ритейлеров, из которых 67% уже используют BI-системы и 26% планируют их внедрять в ближайшее время. 20% всех опрошенных торговых компаний по совокупности достигнутых ими показателей (рост прибыли, процент постоянных покупателей и т. п.) были отнесены аналитиками Aberdeen Group к «лучшим в своем классе», 50% оценены как «среднячки» и 30% отнесены к наименее успешным. Согласно результатам исследования, 50% «передовых» компаний расценивают BI как инструмент для выявления изменений в потребительском спросе, необходимый для того, чтобы оперативно реагировать на происходящие на рынке процессы. 38% при помощи BI-систем рассчитывают делать более точные прогнозы, и 38% используют их для повышения лояльности и удержания покупателей.

При этом если большинство компаний в сегментации клиентов опираются на анализ продаж, то наиболее успешные компании, как правило, пытаются выявлять типичные модели поведения покупателей.

тельности и контролю Группы «Интегра» Алексей Урусов. Он популяризировал решение среди других топ-менеджеров, рассказывал на различных корпоративных мероприятиях о том, как оно помогает повысить эффективность работы компании.

— На наш взгляд, получилось одно из лучших, дающих полноценную отдачу BI-решений. Сегодня, спустя год после внедрения, системой ежедневно пользуются несколько сотен сотрудников компании, — резюмирует Максим Андреев.

Владимир Новиков подчеркивает, что важно построить управление людьми так, чтобы они были заинтересованы в качественном выполнении того бизнес-процесса, за который несут ответственность. Тогда у них будет потребность в быстром и достоверном анализе результатов своей деятельности. А если будет такая потребность, то BI-решение будет востребовано и его внедрение пройдет успешно.

Павел Табаков замечает, что часто проекту вредит психология «незаменимого сотрудника», которая особенно распространена среди менеджеров среднего звена. По словам эксперта, человек с такой психологией категорически не приемлет полное раскрытие имеющейся в его распоряжении информации, расценивая ее как инструмент поддержания своего влияния и сохранения за собой своего кресла. BI же подразумевает полную открытость информации. Решением проблемы может стать волевое политическое решение о внедрении, которое предполагает невозможность решить поставленную задачу никак иначе, кроме как при помощи BI-системы.