

BI-системы в ритейле. Осознанная необходимость

Владимир Скородумов, директор направления «Ритейл» компании «КОРУС Консалтинг» ответил на вопросы Юлии Пильниковой, заместителя главного редактора журнала «Мое дело. Магазин» (www.prph.ru).

1. Насколько широко сегодня используются BI-решения в России, в том числе в ритейле?

Времена экстенсивного роста отрасли уходят — сегодня побеждает тот, кто лучше знает своего потребителя и может предложить самые востребованные товары по лучшим ценам. Да, в связи с наблюдаемым падением покупательской способности, люди начинают все больше считать деньги, выбирать торговые сети, предлагающие минимальные цены и, зачастую, переходить на более дешевые товары. Начинается борьба цен, и в этой борьбе смогут выстоять лишь те, чей бизнес максимально прозрачен и управляем. Те, кто может предсказать спрос, выбрать лучших поставщиков, эффективно управлять складами и цепочками поставок. BI-решения как раз и создают среду для такого управления. Точных данных о том, сколько компаний на сегодняшний день использует BI-решения, мы, конечно, не имеем, но то, что BI-решения недостаточно широко распространены среди российских компаний, это безусловная истина. Многие только приходят к пониманию необходимости использования этих инструментов в своей деятельности.

Наблюдаются позитивные тенденции: рынок BI растет ежегодно где-то на 10%, а средства бизнес-анализа в запросах ИТ-директоров стоят на первом-втором месте.

На основе нашей практики мы можем сказать, что ритейл — один из главных BI-потребителей, наряду с компаниями финансовой отрасли и телекомом. Ритейл — динамичная и высокодоходная отрасль российской экономики. Кроме того, в некоторых городах уровень насыщения сетевой торговли таков, что острая конкуренция чувствовалась там задолго до кризиса. Это одна из причин широкого использования BI-инструментов в рознице.

По нашим наблюдениям, сегодня в российском ритейле BI-решения распространены достаточно широко. Это одна из тех отраслей, где уровень автоматизации гораздо выше, чем в среднем по стране. Все крупные федеральные ритейлеры уже давно внедрили ERP-решения, а внедрение BI-решений — это естественное продолжение построения уже верхнего уровня своего рода пирамиды

информационных систем, поскольку BI-приложения дают максимальный эффект, когда реализованы все низлежащие уровни, когда стандартизованы и автоматизированы процессы финансового, управленческого и оперативного учета.

2. Что мешает более широкому распространению BI-систем в России?

Задачи получения оперативной аналитической отчетности решены в подавляющем большинстве сетей. В крупных федеральных компаниях это, как правило, готовые решения. А у средних игроков чаще используются решения собственной разработки. Таким образом, задачу внедрения средств оперативной аналитической отчетности в значительной степени освоили и ритейлеры, и интеграторы.

В ритейле мы сегодня наблюдаем рост потребности на решения следующего, т.е., верхнего уровня в упомянутой пирамиде. Это, например, решения для прогнозирования спроса, оптимизации цен, оптимизации торгового пространства и т.п. А препятствием на пути широкого распространения таких решений является отсутствие необходимого опыта внедрения таких решений у интеграторов, крайне малое (пока) количество таких проектов в России, острый дефицит специалистов, способных внедрять BI-решения, а также высокая стоимость, как самих программных продуктов такого класса, так и услуг по их внедрению.

3. Какие особенности внедрения и использования BI-систем вы можете отметить в период кризиса?

BI-решения в условиях финансового кризиса особенно актуальны. Кризис заставляет принимать быстрые решения. А руководители не могут принимать правильные решения, если не имеют доступа к оперативной аналитической информации о состоянии своей компании. Поэтому сейчас мы видим особый рост интереса к BI в России.

В связи с финансовым кризисом особенно привлекательны становятся Open Source решения, которые всегда стояли особняком среди BI-решений. Кроме традиционных потребителей в лице государственных компаний, все больший интерес к open source-решениям начинают проявлять и частные компании. При этом можно отметить, что если раньше частные компании использовали ПО с открытым кодом лишь для реализации отдельных компонентов BI-решений, то сегодня имеются решения, выполненные полностью на OS продуктах.

4. Насколько ритейлеру необходимо иметь именно специализированное BI-решение? На что это влияет?

В части средств получения оперативной аналитической отчетности имеет смысл говорить не столько о специализированных для ритейлера решениях, сколько о решениях, преднастроенных для ритейлера. Большинство аналитических показателей являются универсальными для отрасли. Например, оборот и маржа на квадратный метр, оборачиваемость, анализ уровня потерь от Out-of-stock, отчеты like-for-like, оценки уровня сервиса поставщиков, анализ предпочтений покупателей, широкий набор показателей в разрезе категорий и т.д.

Поэтому использование преднастроенных для нужд ритейлера хранилищ данных, с уже настроенными показателями и измерениями, существенно сокращает стоимость и сроки таких проектов.

Если же рассматривать следующий уровень BI-решений для ритейлера, то они изначально являются отраслеориентированными. Решения для планирования структуры категорий или для повышения эффективности использования торгового пространства попросту и не могут использоваться нигде, кроме ритейла.

5. Как обеспечить эффективность использования BI в компании? На что именно нужно обратить внимание?

Для обеспечения должного эффекта от внедрения BI-решений в первую очередь руководство должно четко понимать, какие цели и задачи преследуются, какие решения будут приниматься при помощи этих инструментов, какой информации не хватает сегодня для принятия этих решений.

Кроме того, следует обратить внимание, чтобы вся компания разговаривала на одном языке и все подразделения использовали бы единые (стандартные на уровне компании) алгоритмы расчета показателей деятельности. Неоднократно нам приходилось наблюдать, как между представителями разных подразделений 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.

Также очень важно спланировать, как будут развиваться потребности компании в аналитике. Возможность реализации будущих потребностей компании очень сильно зависит от того, как построено информационное хранилище. Именно

оно является фундаментом системы, от которого зависит, насколько прочным и гибким будет само решение. При построении хранилища нужно не только держать в голове текущие задачи компании, но и ориентироваться на перспективу, предусматривать варианты расширения системы. Ничего не забыть помогут преднастроенные модели и отраслевая экспертиза интегратора.

Еще один из факторов, влияющих на эффективность, это связь с решениями для бюджетного управления. Совместная реализация этих двух классов систем позволит добиться максимальной прозрачности и управляемости. Это как раз та ситуация, когда ценность единой системы значительно превосходит ценности отдельных её частей.

6. Кто, в первую очередь, должен пользоваться BI?

Розничная торговля не только очень динамичный бизнес, но и сфера деятельности, где очень много нюансов. Как говорят ритейлеры, «retail is detail». Поэтому главные потребители BI – это руководство компании.

Решения в ритейле принимаются очень стремительно. В наиболее успешных компаниях полномочия по принятию решений делегируются туда, где они могут быть приняты максимально быстро. Таким образом, основные потребители аналитической информации и пользователи BI – это категорийные менеджеры, специалисты, ответственные за промоактивности, специалисты по логистике, маркетологи, представители служб по работе с покупателями, специалисты по торговому пространству.

7. Как для каждого отдела компании будет полезно BI-решение, в том числе в период кризиса. Какие задачи тот или иной отдел с его помощью может эффективно решать?

Руководство компании:

- контроль деятельности компании, наблюдение за тенденциями и принятие оперативных и стратегических решений.

Операционная деятельность:

- контроль достижения целевых операционных показателей по региональным кластерам и отдельным магазинам.

Категорийные менеджеры:

- анализ структуры категорий;
- анализ цен и маржи по категории, подкатегориям и отдельным позициям;
- анализ доходности категории;
- оптимизация цен и скидок.

Байеры (или закупщики, если эта деятельность отделена от управления категориями):

- контроль уровня сервиса, обеспечиваемого поставщиками, принятие решений о выборе или смене поставщика.

Промо:

- анализ результатов промоакций.

Управление торговым пространством:

- анализ оборота и операционной прибыли на квадратный метр по категориям, подкатегориям и отдельным позициям, сопоставление целевых и фактических показателей;
- разработка планограмм.

Маркетинг:

- анализ предпочтений покупателей;
- анализ структуры «покупательской корзины».

Логистика:

- анализ уровня запасов, оборачиваемости и движения товаров; анализ и оптимизация цепочек поставок.

Финансы:

- динамика продаж, кредиторской задолженности;
- контроль себестоимости;
- анализ структуры затрат в различных разрезах (региональные кластеры и отдельные магазины, отделы)
- внутри магазинов, товарные категории);
- формирование управленческой отчетности.

Безопасность:

- выявление организации хищений.

Этот список можно продолжить и для всех остальных подразделений предприятия розничной торговли.



Владимир Скородумов,
директор направления «Ритейл»
компании «КОРУС Консалтинг»