



Подготовка к автоматизации торгового предприятия: регламентация деятельности

VISION



Консалтинговая компания Bestlog, г.Москва
Бубнов Сергей Андреевич
к.э.н., управляющий партнер

Содержание

1. Торговые сети России сегодня
2. Сравнение и виды моделей ритейла
3. Что такое регламентация
4. Выгоды от регламентации
5. Внедрение и оптимизация
6. Выгоды от регламентации логистики
7. Эффективность регламентации
8. Пример регламентации
9. Заключение



Торговые сети России

- **Сегодняшние тенденции** — укрупнение сетей, региональная удаленность объектов, национальный масштаб деятельности передовых ритейлеров, развитие мультиформатности в рамках одной сети, приход в Россию новых форматов, таких как DIY, победное шествие супер- и гипермаркетов — предъявляют свои требования к информационной системе (ИС) сетевого розничного предприятия.
- Уже не нуждается в доказательствах утверждение о том, что сетевая форма ритейла наиболее эффективна и поэтому перспективна.
- Известно, что для современных форматов сетевой торговли (супер-, гипермаркеты) информационные технологии являются неизменным атрибутом, без которого невозможно их функционирование. Многие сегодня стремятся найти систему, которая отвечала бы уже установившимся в торговом предприятии бизнес-процессам, не всегда понимая, что данный путь зачастую ведет в тупик.
- Правильно ли рассматривать ИС только с позиций сегодняшнего дня, только как «палочку-выручалочку» для сегодняшних потребностей?
- Очевидно, что нет. Но ответ на вопрос: «А что же следует принимать во внимание при выборе и построении ИС в сетевом ритейле?» — не столь очевиден. Попробуем разобраться.
<http://www.bestlog.narod.ru>



Ситуация сегодня

Говоря о сети, мы, прежде всего, имеем в виду организацию ее работы:

- **главное**, чтобы магазины сети работали по единым правилам, были объединены единой торговой маркой, имели единые принципы управления (желательно, управлялись из единого центра) и, как минимум, реализовывали одно из основных преимуществ сетевой компании по сравнению с отдельно стоящим магазином — консолидировали закупку товаров, получая лучшие ценовые условия от поставщиков.
- Торговые сети в России росли естественным образом, зачастую становясь сетями в процессе покупки старых советских торговых помещений.
- Не везде удавалось внедрить единый формат, не сразу встраивалась централизация управления, многие вопросы «оставлялись на откуп» управляющим отдельных магазинов.
- Со временем, с укрупнением масштабов деятельности многие компании столкнулись с необходимостью выработки стратегии, определения позиционирования, выстраивания бизнес-процессов.
- Сегодня все больше примеров того, что российские торговые предприятия изначально, с первого магазина строятся именно как сети — с **сознательным подходом к менеджменту, централизации управления и выбору системы автоматизации.**

<http://www.bestlog.narod.ru>



KPI ритейла

Morgan Stanley в своих исследованиях выделил такие ключевые факторы успеха в розничной торговле:

- оптимальный **формат**;
- качественная **инфраструктура и технологии**, эффективные **операции**;
- масштаб;
- устойчивый **бренд**;
- дисциплинированный, гибкий и инновационный **менеджмент**;
- оптимальное **местоположение**;
- готовность обеспечивать высокую **прибыльность**.



Пирамида успеха



<http://www.bestlog.narod.ru>

Конкурентные преимущества

- Во всех задачах ИС является важным инструментом менеджмента и очень важно, чтобы она была адекватна решаемым задачам торговой компании, при этом соответствовала политике снижения издержек.
- Информационная система должна поддерживать работу любой выбранной модели управления.
- В соответствии с моделью управления строится оптимальная организационная структура менеджмента сетевого оператора.
- Модель и структура организации определяют систему управления торговым предприятием в целом.
- Эффективно функционирующая система управления создает для компании устойчивое не копируемое конкурентное преимущество.
- Формирование конкурентных преимуществ является одной из главных задач разработки стратегии розничной торговой компании.



Модели управления

МАСШТАБ СЕТИ

Региональная

Общациональная

ФОРМАТ СЕТИ

Одноформатная

Мультиформатная

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Инвестиционная

Холдинговая

Централизованная

Лоточная

Гибридная

МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ

Централизованный

Децентрализованный

АРХИТЕКТУРА ИС

Централизованная

Распределенная



Виды моделей

ИНВЕСТИРУЮЩИЙ и синтетически консолидирующий финансовый центр, с практически самостоятельными объектами хозяйствования. Будем называть эту схему построения **«инвестиционной» моделью управления.**

Ее использует значительная часть торговых компаний, которые фактически не являются в полном смысле слова сетевыми ритейлерами (объединены общими инвесторами, либо торговой маркой).

Недостатки такой модели: невозможность использования преимуществ сетевого оператора, существенная зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя, отсутствие консолидации закупок и, как следствие, крайне низкая конкурентоспособность.

С точки зрения информационных систем здесь может успешно применяться «коробочное» ПО. Перспектив сохранения существенной доли рынка за такими «сетевыми» торговыми компаниями не просматривается.



Виды моделей

Центр, стратегически определяющий закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены) и самостоятельные в оперативном управлении объекты торговли.

Будем называть эту схему **«ХОЛДИНГОВОЙ» моделью управления**. Она используется большей частью российских розничных компаний и успешно реализует одну из важных задач сетевого ритейлера — консолидацию закупочной политики.

Это необходимое условие построения эффективного сетевого бизнеса. Чаще всего эту модель управления выбирают розничные операторы, не имеющие распределительных центров и, как следствие, делегирующие функции оперативного взаимодействия с поставщиками менеджерам магазинов.



Виды моделей

Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в логистических операциях по товародвижению (заказ, инвентаризация, переоценка).

Будем называть эту схему **«ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ» моделью управления**. К «централизованной» модели управления стремится большинство вновь открываемых российских сетевых торговых компаний, особенно те, которые имеют распределительные центры, или которые пришли в розницу из опта.

Понятно стремление топ менеджеров розничных операторов в условиях кадрового голода использовать лучшие из имеющихся в компании умов для управления как можно большим числом торговых объектов.

Снижение издержек и эффективность использования аппарата управления при его концентрации в едином центре очевидна и существенна.

Фактически в этом случае мы имеем дело с дистанционным управлением торговыми объектами. Эта модель дает колоссальный эффект тогда, когда все бизнес процессы компании регламентированы и унифицированы.

Данная модель позволяет осуществлять управление непрерывным образом, в отличие от холдинговой модели, где управление имеет дискретный характер — от одного сеанса связи до другого.

<http://www.bestlog.narod.ru>



Виды моделей

Модель с тотальной концентрацией управления в центре и с полным отсутствием функций управления в магазине, кроме отпуска товаров покупателям.

Будем называть эту схему **«ЛОТОЧНОЙ» (вырожденной) моделью управления**. Она применяется в последнее время для работы некоторых форматов магазинов, в основном для сетей «жестких» дискаунтеров.

Для нее характерным является отсутствие какой-либо информационной системы в магазинах (только POS-терминалы).

Эта модель является модернизацией централизованной модели доведенной до полного выхолащивания управленческих функций у персонала магазина.

Менеджеры центра, получая данные с POS терминала и оформляя весь документооборот в системе, полностью управляют всеми бизнес процессами в торговой компании, кроме отпуска товара покупателю.

Это становится возможным при условии, что вся предпродажная подготовка товара производится на распределительном центре компании и весь товар, поставляемый в магазин напрямую от поставщика, промаркирован и заранее описан в системе.



Виды моделей

Может встречаться и «**ГИБРИДНАЯ**» модель управления, когда в одной сети имеются объекты, управляемые централизованно, а часть магазинов может работать по холдинговому принципу.

Этот случай интересен еще и тем, что, по-видимому, он будет чаще встречаться у розничных операторов, строящих общенациональные сети.

Причем региональные «кусты» для центра могут выступать как подразделения, работающие по «холдинговой» модели управления, внутри которых в свою очередь будет применяться либо «централизованная», либо «гибридная» модель управления.



Сравнение моделей

	Информационная архитектура	Преимущества	Недостатки	Применение
Инвестиционная	Автономные системы («коробочное» ПО)	Задачи управления в центре упрощены Проявление инициативы на местах	Зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя Отсутствие консолидации закупок	Не сетевые торговые компании (общие инвесторы, торговая марка)
Холдинговая	Распределенная В каждом магазине - свой сервер и ПО	Гибкость в управлении конкретным магазином	Рост аппарата управления Противоречивость данных Увеличение стоимости системного и прикладного ПО	Центр определяет закупочную политику, но магазины самостоятельны в оперативном управлении
Централизованная	Централизованная Единый сервер БД Наличие выделенного канала связи	Аппарат управления находится в центре Снижение издержек Интенсификация всех бизнес-процессов	Зависимость от канала связи	Одноформатные и мультиформатные сети магазинов



Сравнение моделей

	Информационная архитектура	Преимущества	Недостатки	Применение
<i>Лоточная</i>	<p>Отсутствие ИС в магазинах</p> <p>Обмен информацией с центром - через почту, модем, дискету</p>	<p>Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов</p>	<p>Исключена прямая поставка «новых» товаров в магазин</p> <p>Осложнена технология предпродажной подготовки товаров в магазине</p>	<p>Жесткие дискаунтеры</p>
<i>Гибридная</i>	<p>Распределенно-централизованная</p>	<p>Наиболее приемлемая модель управления для национальных и интернациональных сетевых ритейлеров, обеспечивающая товарную консолидацию в центре</p>	<p>Недостатки холдинговой модели управления</p>	<p>Национальная или интернациональная сетевая торговая компания, где часть магазинов может работать по централизованному, другая часть - по холдинговому, а некоторые магазины - по лоточному принципу</p>



Выбор модели

По оценкам экспертов:

- «централизованная» модель управления является наиболее эффективной организацией локального сетевого ритейлера;
- «инвестиционная» модель управления не является перспективной;
- «холдинговая» модель управления будет все более терять эффективность при ужесточении конкурентной среды;
- «лоточная» модель управления является самой экономичной и достаточно перспективной, однако сфера ее применения достаточно ограничена;
- гибридная «холдинг-централизованная» модель является предпочтительной моделью для построения национальных сетей.



Что такое регламентация?

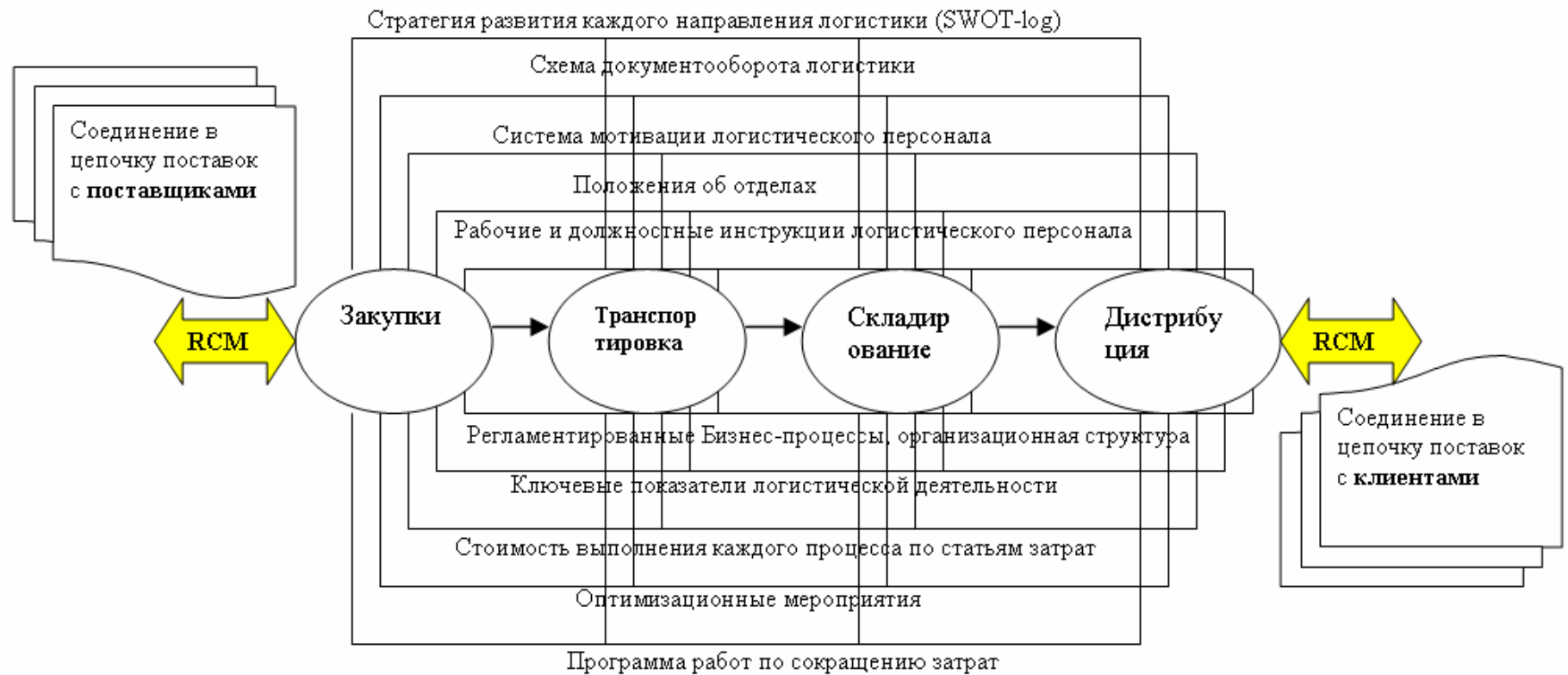
Под регламентацией понимается комплекс взаимосвязанных системных элементов:

- Технология работы (продаж, закупок, склада ...)
- Бизнес-процессы выполнения работ
- Регламенты выполнения операций
- Показатели эффективности
- Системы мотивации персонала компании
- Схемы документооборота
- Формы и шаблоны документов
- Орг.-штатное расписание
- Технология внедрения

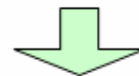


Структура регламентации

Вертикальная интеграция



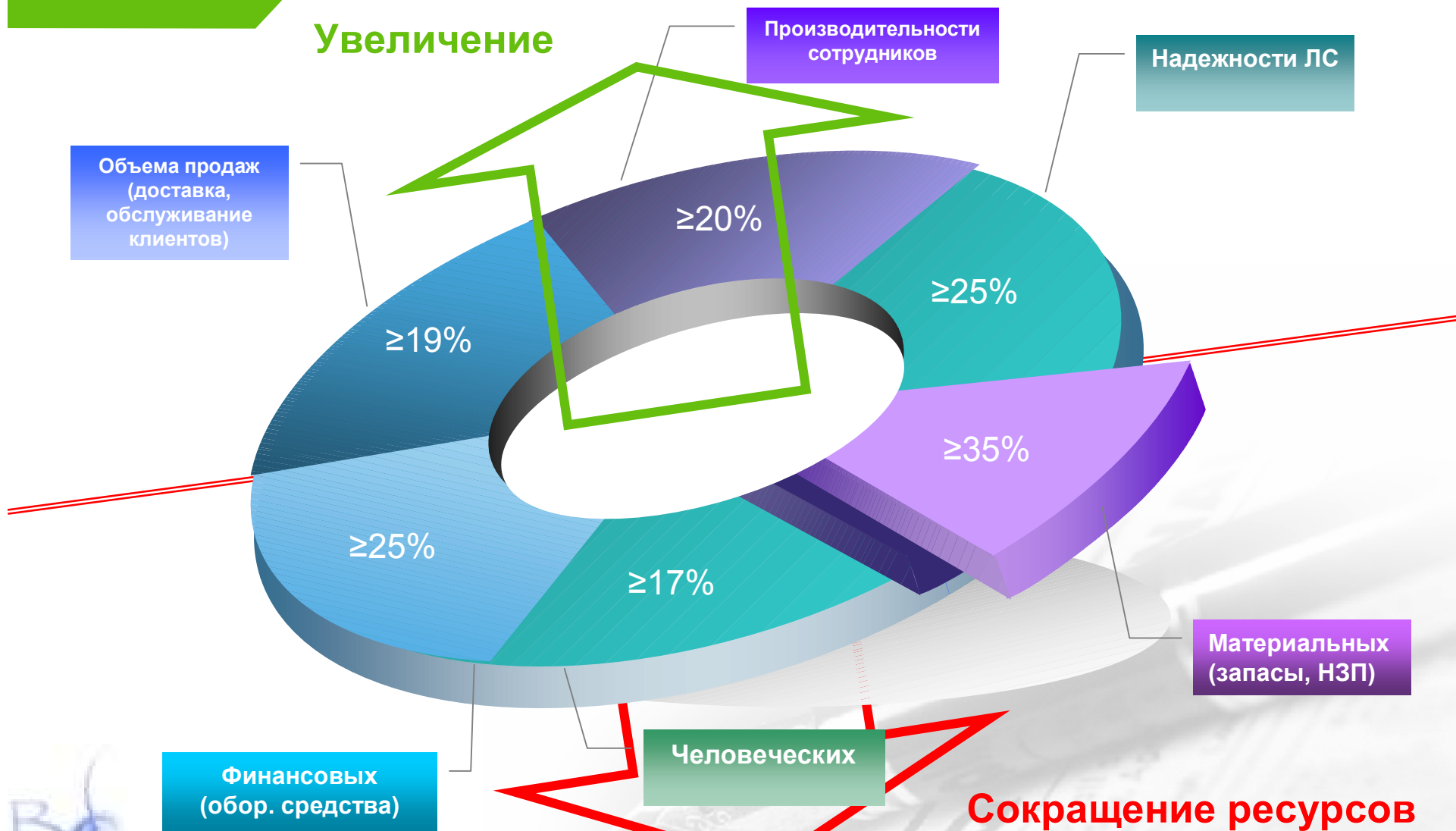
Сокращение длительности логистического цикла



<http://www.bestlog.narod.ru>

Выгоды от регламентации логистики

Увеличение



Сокращение ресурсов

<http://www.bestlog.narod.ru>



Эффективность регламентации логистики

Для определения необходимости регламентации процессов, рекомендуем воспользоваться формулой:

(Эффект от регламентации / Полные затраты на регламентацию)

где **эффект от регламентации** – состоит в материальной и нематериальной составляющих:

- материальная составляющая получается в результате:
 - выполнения программы повышения производительности труда,
 - сокращения затрат по:
 - ненужным,
 - вредным
 - дублируемым процессам
 - сокращения численности персонала,
 - сокращения непроизводительных выплат,
 - вынужденных простоев транспорта,
 - высвобождения и меньшего образования неликвидных материалов
 - высвобождением оборотных средств от сокращения длительности логистического цикла.
- нематериальная составляющая заключается в возможности:
 - быстрого и четкого управления предприятием
 - повышение капитализации бизнеса на рынке,
 - росту котировок акций
 - считаемости бизнеса (что теряем, и что выигрываем)

<http://www.bestlog.narod.ru>



Эффективность регламентации логистики

- **Полные затраты предприятия на регламентацию** составляют:
 - ✓ затраты на первоначальную разработку системы (с привлечением консультантов ~ 18%);
 - ✓ оптимизация и внедрение системы регламентации (~25%);
 - ✓ поддержку и развитие системы регламентации (~47%);
 - ✓ периодический аудит консультантами системы регламентации и ее настройка (~10%).
- В нашей практике оказания консалтинговых услуг регламентацию логистических процессов принято разделять на следующие виды:
 - частичная регламентация (в рамках одного процесса: доставки, закупки, производства, складирования);
 - сквозная регламентация (по всем процессам логистики предприятия (холдинга));
 - выборочная регламентация (по наиболее затратным процессам логистики предприятия);
 - детальная регламентация (по всем процессам и subprocessам логистики предприятия (холдинга)).



Пример регламентации

- Далее посмотрим конкретный пример описанного проекта регламентации торговой компании



<http://www.bestlog.narod.ru>



Спасибо за внимание!

Ответы на Ваши вопросы.

Консалтинговая компания Bestlog, г.Москва

Бубнов Сергей Андреевич

к.э.н., управляющий партнер

Тел. +7 926 708 8736



<http://www.bestlog.narod.ru>