

IT в торговле. (Куда идти?)

В одном из комментариев к [статье «Позже будет поздно»](#) была описана схема планирования закупок некоего магазина. Схема, которую можно в свою очередь прокомментировать словами: «Купил BMW последней модели, запряг в него волов и вожу на нем сено.»

А теперь о деле. В комментарии идет речь о планировании закупок то ли сетью магазинов, то ли магазином. В ассортименте небольшого магазина «шаговой доступности» насчитываются сотни торговых единиц, то есть товаров, имеющих свой уникальный штрих-код. Номенклатура сетевой торговли насчитывает 15-20 тысяч товарных единиц, а то и больше.

Как выявить предпочтения покупателя? Как оценить динамику продаж тех или иных товарных единиц, различных иерархических групп товаров? Это большая проблема для всей отрасли торговли и она идентифицируется как «логистика» и/или «управление запасами».

Ответы на эти вопросы позволяют снижать свои издержки, а значит, повышать свою конкурентоспособность. Математический аппарат для ответа на эти вопросы хорошо разработан – остаётся разработать программные средства для реализации существующего математического аппарата. Вот здесь и появляется заковыка. Дело в том, что каждый большой магазин или сеть имеют свою службу IT. Назначение службы – обеспечение работы компьютеров, сетей, ликвидация сбоев программ. Программы, функционирующие в таких организациях, как правило, какие-либо клоны 1С: бухгалтерия, склад, магазин и так далее. Часто, кроме этих, эксплуатируются и программы, изготовленные по заказу торговых работников, в меру возможностей видения ситуации. Не вина, а беда всех этих людей: они хотели как лучше, а получилось...

В любой проектной работе, а разработка программного обеспечения, несомненно таковой является, самой важной фигурой является системный архитектор (он же руководитель разработки). Он является, наряду с руководством Заказчика, автором Технического задания (ТЗ). Перед этапом разработки ТЗ, системный архитектор (со своей командой) проводит тщательный аудит всех информационных процессов в организации, выявляет информационные потребности и возможности для обеспечения принятия решений, обсуждает с руководством Заказчика необходимые шаги для реинжиниринга управленческих и информационных процессов. Всё это оформляется в виде информационно-логической (инфологической) модели организации. Инфологическая модель рассматривает процессы «as it is» (как есть) и «as it will be» (как будет) и, практически, конструирует организационный и информационный процессы. Вот этот человек и является ответственным за всё, что получится в результате реализации проекта. Именно эта ответственность и делает проект успешным, в отличие от «самиздатовских» проектов, отличительной чертой которых является отсутствие единого взгляда, единой методологии и единой технологии на выполнение проекта, отсутствие лидера проекта, способного не поддаваться давлению людей и обстоятельств, выдерживающего генеральную линию проекта. Кроме того, необходимо понимать, что существуют

профессиональные отличия между руководителем, учёным и проектировщиком по целям и методам работы и от этих отличий тоже никуда не уйти.

Так вот, возвращаясь к основной теме, доминантой информационных систем для торговли является возможность обработки данных по различным параметрам, характеризующих какие-либо подмножества товаров. К примеру, в магазине продаётся, среди прочих товаров, вино. Одного сорта вина марки «Каберне» могут быть десятки ассортиментных единиц, отличающихся своими штрих-кодами. Кроме «Каберне», могут быть десятки марок «Мерло», «Пара-Нягрэ», «Шардоне», «Рислинг», «Фетяска» - натуральных или специальных вин, красных или белых. Как выяснить, без ручной обработки, какова динамика продаж хересов, мадер, игристых вин? И многое другое.

Для этого необходима классификация и категоризация товаров, где под классификацией понимается отнесение товаров к тому или иному классу по его свойствам, а под категоризацией – отнесение товаров к некоторым подмножествам товаров по общим для потребителя свойствам, таким, например, как «предметы для летнего/зимнего отдыха», «мужская одежда для официальных приёмов» или «предметы для игры в хоккей с шайбой» и так далее.

Сочетание классификации и категоризации позволяет руководству торговой компании иметь достаточно адекватный информационный инструмент управления запасами и товарными потоками. Адекватный потому, что рассматривает товар не только с точки зрения товароведов и поставщиков, но и с точки зрения потребителя и его запросов.

Управление запасами и потоками товаров начинается с формирования ассортиментной политики, а ассортиментная политика основывается на оперативном анализе продаж: то, что хорошо продается и приносит прибыль, не меньшую нормы, должно рассматриваться как товар, не подлежащий исключению из ассортимента. Все это, конечно, банально. Но не банальны схемы анализа, учитывающие особенности товарных категорий и товароведческих классов. Я выше написал о том, что, если товар приносит прибыль, не меньшую нормы, то он не исключается из ассортимента. Сложнее с товарами, приносящими прибыль меньшую нормы или даже убыточными. Не всегда их исключение из ассортимента положительно влияет на товарооборот. Тонкие методы численного анализа продаж позволяют выявлять убыточные товары, положительно влияющие на стабильность или даже рост общего товарооборота. Интересен пример, приведенный в частной беседе одним из «гуру» российского категорийного менеджмента. В одном из крупных российских магазинов исключили из ассортимента элитный брэнд пива – в неделю его продавали всего пару ящиков. Но как только его исключили – резко упала продажа дорогих памперсов. Связь, конечно, смешная. Провели [ретроспективный анализ чеков](#). Оказалось, что в большинстве чеков, где зафиксированы памперсы, зафиксированы и покупки элитного пива. Отсюда вывод. И вообще, методы классификации и категоризации товаров дают возможности выявлять основные пропорции товарного ассортимента по различным разрезам: тенденциям спроса и потребления, причинно-следственным связям как в разрезе календаря, так и в разрезе проведенных акций и так далее. Эта информация даёт возможность для эффективного прогнозирования и планирования торговой деятельности.

Опять возникает вопрос: а что бухгалтерский учёт (БУ) не даёт таких возможностей? Как и для промышленных предприятий, однозначно можно ответить одним словом: нет. БУ не рассматривает товарные запасы и товарные потоки как обобщённые потоки, а только как струйки в этих потоках, элементы в товарных запасах. Да это и не является его прерогативой. Лет 20-30 назад, в условиях весьма ограниченного по номенклатуре ассортимента БУ, используя ручную доработку, мог выполнять эту функцию. Сейчас же, когда в магазинах десятки и сотни разновидностей, видов, типов, классов товаров, нужны другие информационные инструменты, обеспечивающие реализацию методов управленческого учёта.

Так в чем же состоит методика управленческого учёта и задачи, которые управленческий учёт решает в торговле?

Сначала о задачах. Здравое мышление каждого предпринимателя, а коммерсанта – тем более, требует «держать руку на пульсе» - он не должен допустить затоваривания, и, прежде всего, товарами, имеющими ограниченный срок годности: ну не купит у него никто рыбку «второй свежести», если у соседа-конкурента есть рыбка единственной, настоящей свежести, да и по цене не большей, чем у него.

С другой стороны, если у коммерсанта к приходу покупателя товара уже нет, то где гарантия, что покупатель, идущий после 19 часов с работы и желающий купить кефир, в другой раз зайдет не к нему, а к конкуренту. То есть вечное нахождение между Сциллой и Харибдой, между вероятностью того, что товар попадет в разряд просроченных и вероятностью того, что его не будет хватать покупателям.

Следующий тип задач, необходимый при управлении торговым предприятием – анализ состояния расчётов с каждым поставщиком (по текущим платежам, предоплате, поставкам, отсрочкам, задолженностям, скидкам и так далее) с учётом курсов валют и курсовой разницы.

Управленческий учёт даёт возможность анализа потоков финансовых средств, позволяет получить баланс на любую дату, контролировать и планировать исполнение бюджета. Он даёт возможность «держать руку на пульсе». В этом состоит главная особенность методики управленческого учета. Поэтому западные менеджеры 90% ресурсов инвестируют в системы управленческого учёта и лишь 10% – бухгалтерский учёт.

Хотелось бы посоветовать местным предпринимателям в области торговли подумать о том, что и в своём отечестве есть если и не пророки, то уж точно специалисты, способные разработать информационно-компьютерную систему, обеспечивающую все необходимые функции управленческого учёта, да ещё и стыкующуюся со столь уже привычной системой БУ «1С».

Автор – Иван Артамонов, системный аналитик, директор по науке INTLAB SRL

Взято с <http://upravlenie-zapasami.ru/>