

Централизация управления —

Несмотря на кризисные явления на топливном рынке, а в некоторых случаях благодаря этому (жизнь заставляет), рынок нефтепродуктообеспечения не стоит на месте. Некоторые компании еще могут экстенсивно развиваться за счет финансовых средств и других формальных и неформальных ресурсов, но все больше участников рынка задумываются над улучшением качества своего бизнеса — повышением его эффективности...

Как показывает опыт наиболее успешных сетей АЗК и проектов, реализованных компанией «АйТи», у большинства фирм, занимающихся этим бизнесом, есть значительные резервы для повышения эффективности, но надо серьезно поработать над организацией управления в новых условиях, чтобы получить положительный результат.

Раньше при большей доступности нефтепродуктов, более высокой маржинальности на них и меньшей конкуренции прибыль было получить проще, она покрывала многие ошибки. Поэтому некоторые решения принимались и выполнялись недостаточно подготовленно, сейчас же в кризисные периоды это дает о себе знать отрицательными результатами. Например, торговля сопутствующими товарами у многих компаний организовывалась по принципу: «все делают и мы сделаем», «за границей это приносит больше прибыли, чем нефтепродукты», и тому подобные рассуждения, но они не были подкреплены серьезным подходом к этому бизнесу. В результате часто вместо планируемой дополнительной прибыли возникали только новые проблемы и убытки.

Анализ работы сетей АЗК нередко показывает следующую ситуацию:

- ассортимент сложился случайно, управление им не организовано, в результате огромный список товаров, иногда многие десятки тысяч наименований, при этом он постоянно растет, работать с ним становится очень сложно. Для сетей АЗК, как правило, гигантский ассортимент не повод для гордости, а признак серьезных проблем;



- ассортимент большой, товаров много, а продажи недостаточные, вложенные средства замораживаются, требуется дополнительный оборотный капитал, а в кризис его не так просто получить, да и дорого;

- непонятно, что на АЗК есть реально, а что только числится, что надо заказывать, пересортица, просроченные и испортившиеся товары и т.п.;

- поставщики привозят то, что им удобнее, «мы не можем диктовать им условия», при этом расчеты с поставщиками осложнены, так как прогнозировать реализацию и произвести точные расчеты непросто;

- на АЗК разный ассортимент, его учет ведется так, как удобнее старшему или товароведу, т.е. как придется, а на уровне компании результаты

даже нельзя свести и проанализировать.

В такой ситуации прибыль, скорее, чудо, чем закономерный результат. Обычно в поисках решения прорабатывается два основных варианта:

- поиск специалиста(ов), который все организует;

- набор товароведов на каждый комплекс и/или на несколько комплексов и т.п.

Но и в этой части есть особенности, накладывающие серьезные ограничения.

Сети АЗК — это все-таки, как правило, относительно небольшие магазины, содержать на каждом комплексе или даже на нескольких АЗК товароведа, а уж тем более бизнес ориентированного менеджера, для многих компаний — роскошь. ►►

ЭТО НЕИЗБЕЖНО

▶ Но даже если АЗК достаточно крупный, дает хороший оборот и может себе позволить содержать дополнительных сотрудников, то возникает вопрос, а где взять специалистов по торговле? Хороших специалистов по организации розничной торговли, тем более в торговой сети, очень ограниченное количество, а наиболее успешные из них нарасхват. Уж точно для каждого АЗК не найти, а конкурировать за них приходится со все более набирающими силу, в том числе в регионах, торговыми сетями. Таким образом, даже одного профессионала надо не только привлечь, но еще и удержать.

Поэтому обычная ситуация, когда товароведы, чуть лучше других проявившие себя, руководят этим бизнесом, но учет и контроль они еще иногда могут поставить, а вот бизнес — редко, хотя, конечно, и такие успешные примеры есть.

С другой стороны, «родимые пятна» советской торговли, в том числе в бензиновом бизнесе, «впитанные с молоком матери»... В результате, еще и за персоналом нужен контроль и контроль.

Таким образом, важно понимать, что торговля в сетях АЗК — это достаточно сложный бизнес, с серьезными ограничениями по ресурсам, управление которым осложняется территориальной распределенностью АЗК.

В такой ситуации одно из наиболее эффективных решений — централизация управления. Необходимо сконцентрировать ограниченные ресурсы по ключевым компетенциям и наиболее важные задачи решать на более высоком уровне, а на уровне АЗК должна быть обеспечена работа в основном по обслуживанию клиентов и комплекса.

Это позволит повысить эффективность за счет концентрации редких ресурсов и компетенции, улучшить управляемость бизнесом за счет того, что решения принимают только несколько человек, а остальные должны исполнять.

Централизованная модель управления требует серьезной перестройки бизнес-процессов и их комплексной



автоматизации, поддерживающей достаточно жестко централизованное управление.

Здесь не подойдет вариант сбора отчетов и назначения цен, как это реализовано в большинстве действующих систем. Требуется именно комплексная система, автоматизирующая основную деятельность от головного офиса до каждой АЗК. Основные настройки и бизнес-параметры задаются сверху, на АЗК их исполняют с соответствующим учетом и контролем, а информация о результатах оперативно и без корректировок поступает наверх для анализа и принятия решений.

Компания «АйТи» создает и развивает такую систему для централизованного управления с 1998 г. — это система АйТи-Ойл, на ее примере рассмотрим, как должны быть организованы некоторые основные процессы в части работы с сопутствующими товарами.

Централизованное ведение **всего** ассортимента. Даже, если сеть АЗС очень большая и есть специфика в разных регионах, можно дать некоторые полномочия и права на уров-

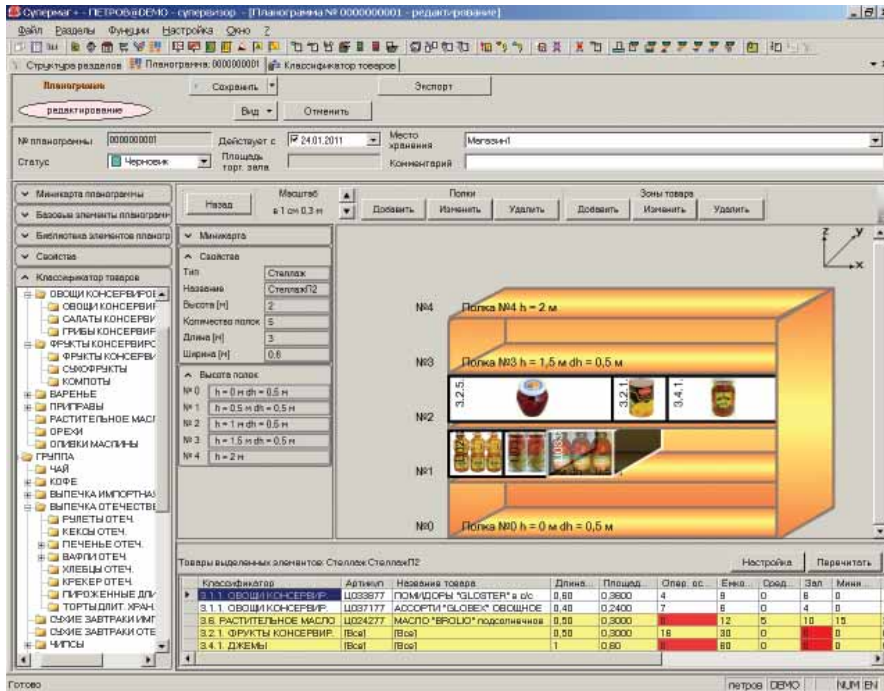
не регионов, но они должны быть обоснованны и ограничены. В противном случае неизбежно ассортимент будет разрастаться и опять становится неуправляемым, при этом есть различные варианты распределения полномочий, но под жестким контролем центра.

Работа с поставщиками должна быть сведена в единую систему. Да, могут быть региональные поставщики и локальные товары, но по ним также должен быть организован строгий учет и контроль:

- ведение прайс-листов и договорных условий;
- организация заказов, в том числе автоматических, централизованных, либо с централизованным контролем;
- контроль исполнения договорных обязательств.

Группировка АЗК по различным признакам, в целях выстраивания ассортимента, ценообразования, маркетинга и для других задач управления, учета и контроля.

Ценообразование должно быть автоматизировано: настраиваются бизнес-параметры, по которым це-



ны могут изменяться практически в автоматическом режиме в зависимости от заданных параметров. Должны быть реализованы различные варианты ценообразования, в том числе с учетом:

- цен поставщика(ов);
- акцизов, налогов и других издержек;
- маркетинговых параметров;
- защиты от ошибок персонала и «убыточных цен»;
- и многих других параметров и вариантов.

Работа с новыми ценами на АЗК также максимально автоматизирована:

- получение новых цен и принятие к исполнению;
- подготовка актов переоценки;
- печатать новых ценников;
- контроль исполнения новых цен из центра.

Расположение товаров на АЗК (мерчандайзинг). Хороших специалистов по выкладке товаров (мерчандайзеров) найти в России не лигче, чем специалистов по организации розницы. Поэтому система имеет сервис, позволяющий сформировать планogramмы (схемы расположения товаров) для каждого АЗК или для определенных групп и типов станций. Далее эти планogramмы передаются на АЗК, исполнители должны сделать «как на картинке». В случае необходимости менять в дальнейшем,

это можно делать и в электронном виде. Таким образом, квалифицированные специалисты, показывают исполнителям, как должно быть.

Приемка товаров. Если на станции грамотно построена работа с поставщиками, они должны привозить то, что вы заказывали, с исполнением соответствующих требований: штрих-коды и т.п. Приемка товаров, в таком случае, будет проходить максимально быстро, а ускорить ее можно за счет использования ручных терминалов, они эффективно позволяют также проводить инвентаризацию.

Для ведения детальной работы в системе по товарам, требуется много дополнительной информации, в систему следует вносить номера сертификатов, а в некоторых случаях и описания товаров, фотографии, вести учет партий, сроков годности товаров, их автоматизированное отслеживание и многое другое.

Промо-акции. Часто для проведения промо-акций разрабатываются новые упаковки, штрих-коды, по сути, это новые товары. И операторы должны помнить о промо-акциях, работать с их условиями. Акции заканчиваются, а справочник товаров разрастается, возникает путаница, ошибки и проблемы с клиентам. В АйТи-Ойл ответственные за промо-акции и продвижение товаров задают в офисе необходимые параметры,

формируют комплекты и спускают их на АЗК для исполнения. На АЗК система сама контролирует сочетание товаров, наборы и параметры промо-акций и рассчитывает по ним условия покупок, если надо информируя операторов и клиентов о призах, в том числе учитывая призовой фонд. Задача операторов — продавать, задача системы — контролировать действие промо-акций и их исполнение.

Поддержка принятия решения.

Для того чтобы решения были эффективными, надо владеть реальной информацией о работе сети АЗК и иметь инструмент для анализа большого объема данных. АйТи-Ойл предоставляет заказчикам максимальные возможности по бизнес-аналитике. Есть большое количество готовых специализированных аналитических отчетов, но заказчики и самостоятельно могут проводить такие анализы. Причем эта отчетность предоставляется и на мобильных устройствах для удаленной работы, значительно улучшая качество принимаемых решений.

Таким образом, можно отметить, что рыночные условия, особенности ведения бизнеса в сетях АЗК, имеющиеся ограничения и задачи, которые необходимо решать, позволяющая сделать вывод, что **централизация управления — это неизбежный путь для развития и повышения эффективности бизнеса.**

А такая задача может быть решена только с использованием комплексной автоматизации.

В данной статье приведена лишь очень небольшая часть задач и варианты их решения в АйТи-Ойл при централизованной модели управления, полное знакомство даже с основными функциями системы требует значительно большего места и времени, это всегда можно сделать в компании «АйТи.Смарт» и у наших заказчиков, у которых система уже установлена. ■

Александр Федин
генеральный директор
компании «АйТи. Смарт системы»

Адрес: 115280, г. Москва,

БЦ «Омега Плаза»,

ул. Ленинская Слобода, д. 19, стр. 6

Т.: +7 (495) 974-79-79; 974-79-80

Ф.: +7 (495) 974-79-90

E-mail: oil@it.ru

www.itoil.ru, www.it.ru