

Время стальных гипермаркетов

Как металлоторговцам стать ближе к покупателям

Одним из интереснейших векторов развития отечественных металлоторговцев становится переход на принципы работы гипермаркета. Их клиентами становятся те, кто покупает металлопродукцию не для перепродажи, а для непосредственного использования и поэтому готов доплачивать 4-5% за высокий уровень сервиса.



Анатолий Рукавица

менеджер по работе с корпоративными клиентами «КОРУС Консалтинг». Сотрудничал с такими металлургическими предприятиями, как Ферросплавная дирекция НПИГ «Интерпайп», Ижорский трубный завод (ГК «Северсталь-Групп»), «Северсталь-Инвест», Каширский завод стали с покрытием, КУЗОЦМ, СУМЗ, ПНТЗ, ММЗ

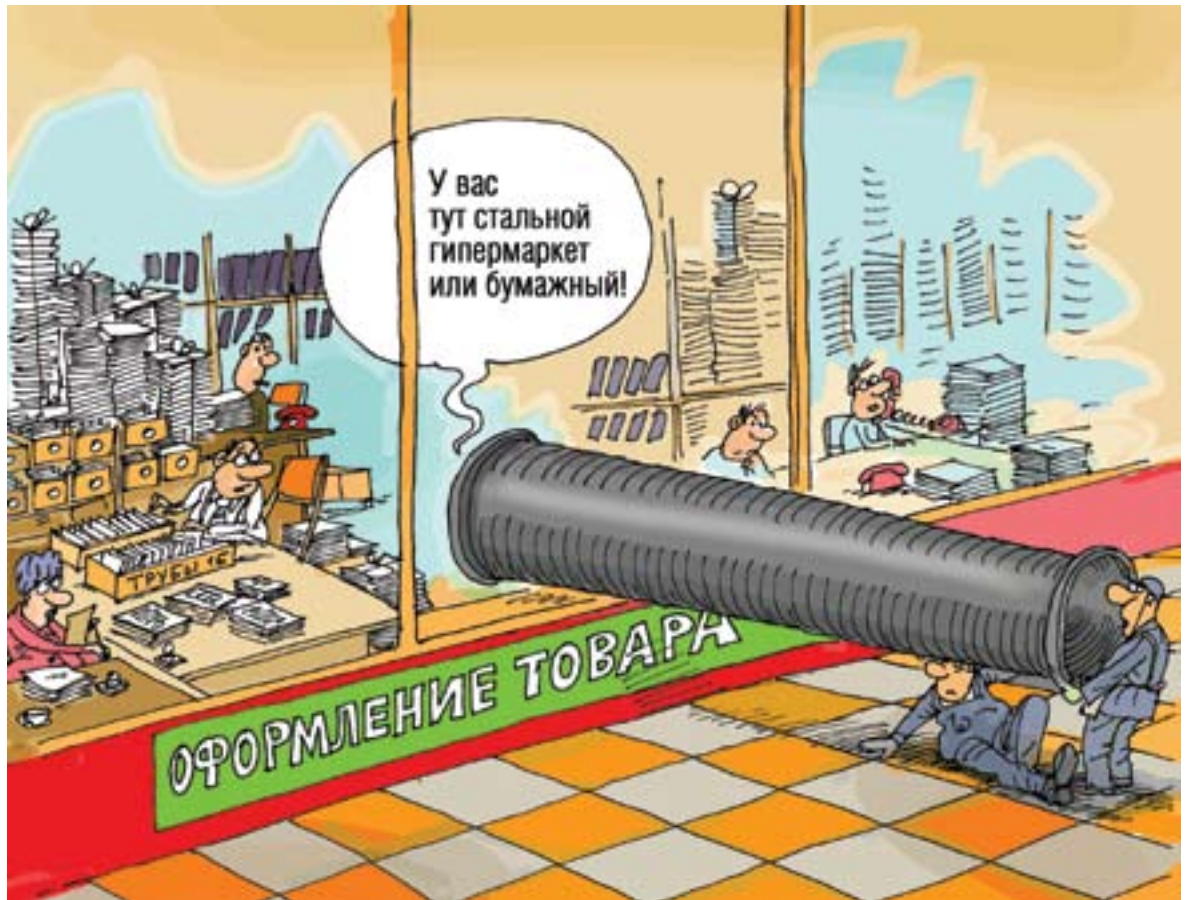
Уровень сервиса как у хорошего ритейлера, так и у металлоторговца складывается из ряда показателей:

- **точность в обслуживании:** наличие необходимого клиенту товара в нужное время.
- **скорость обслуживания клиентов:** здесь выигрывают те предприятия, на которых ведется учет времени нахождения машин заказчика на металлобазе, времени, необходимого на оформление документов, погрузку. Нередко машины в ожидании погрузки остаются за воротами металлобазы, как того требуют нормы службы безопасности. Парадоксально, но незадействованные транспортные ресурсы заказчика при оценке качества обслуживания клиентов многими металлотрейдерами не учитываются, как не учитываются типы и габариты машин клиентов.
- **наличие дополнительных услуг:** доставка, упаковка, нарезка, возможность сделать онлайн-заказ и т.п..

По всем этим показателям можно получать сводные KPI по каждому из филиалов.

Слабые звенья

Остановимся подробнее на уровне сервиса, предоставляемом металлоторговцами. Общее качество обслуживания обычно напрямую связано с эффективностью работы отдела продаж. Но здесь также есть задачи, которые трейдерами решаются далеко не всегда: в частности, актуальная информация об остатках для продавцов, максимально широкий ассортимент, постоянное наличие на складе товаров повышенного спроса, предоставление клиентам необходимых возможностей по оплате, бэк-офис,



формирование конкурентных цен. Только некоторые из металлоторговцев рассчитывают стоимость брака, которая составляет из затрат на хранение, транспортировку и т.д.

Часто металлоторговцы используют модель распределенной сети, когда центры продажи расположены в городах, а базы – за их пределами. Например, для склада с оборотом 16 тонн в месяц разрыв связи между центрами продажи и базой на 5 часов может привести к «потере» для продавца до 250 тонн продукции. А дальше возможна «торговля воздухом». Наличие товаров на складе также обеспечивается далеко не всегда: многие просто не учитывают неудобство генерации заявок и ее соответствие объемам заказов закупщиков. Не говоря уже о предоставлении данных о движении вагонов в пути – зачастую это приводит к тому, что клиент сам сообщает о приходе вагонов продавцу. Хотя наличие актуальной информации такого рода позволило бы клиенту вести торговлю в пути, располагая ресурсами уже во время их транспортировки, что сократило бы издержки на хранение и дало бы возможность запланировать приезд заказчиков на склад.



Еще один пример не самой рациональной организации работы складов – потери заказов из-за отсутствия полного ассортимента на складе. Допустим, при 3 отказах в день (и среднем тоннаже транспорта в 16 тонн) за месяц клиентам не будет поставлено более 1000 тонн продукции. Чтобы решить эту проблему, можно прибегнуть к перекупке товара у конкурентов, пусть даже с выходом на себестоимость: главное – удержать клиентов.

Один из характерных примеров недостаточно дальновидного подхода к организации работы складов – отсутствие оперативного учета на открытых или смешанных складах, которых в российской металлоторговле большинство. В качестве «решения» проблемы поиска продукции на складе зимой перед выпадением снега проводится фотосъемка склада. Представьте себе, что при поступлении заказа местоположение конкретной трубы определяется по таким фотографиям: ошибки здесь не редкость, поиск может длиться часами, а в это время машина клиента, возможно, арендованная, ожидает погрузки. Вполне вероятно, что этот клиент к вам

больше не придет. А вот если бы у компании на складе стояла специализированная информационная система, определить расположение продукции на складе было бы достаточно просто: пролет, карман и пакет пронумерованы, кладовщику достаточно посмотреть на дисплей КПК, чтобы определить, где требуется забрать заказ.

От ритейлеров – металлотрейдерам

Организация бизнес-процессов и практика использования информационных систем в других отраслях – это то, что следует перенять российским металлоторговцам сейчас. Например, это касается модели организации торговой сети. У металлотрейдеров может быть несколько баз при отсутствии распределительных центров, при этом на складе приходится оставлять существенный запас не только ходовой продукции, но и продукции с низкой оборачиваемостью, чтобы сгладить специфику производства отечественных металлургов. Учитывая, что конечный покупатель высоко ценит предоставление комплекса дополнительных услуг, такая организация бизнеса требует значительных затрат на оборудование и персонал, тогда как РЦ обеспечивает существенную экономию. По такой схеме уже давно работают ритейлеры. То же можно сказать и об автоматизации складов: в отечественном ритейле наблюдается повышенный спрос на современные WMS-системы (Warehouse Management System – система управления складом). Металлотрейдеры же пока только на пути к пониманию этого.

В заключение я хотел бы привести такой факт. Проведенный опрос 34 металлотрейдеров показал, что на 40% опрошенных предприятий



в области FMCG (товары массового спроса) тоже совсем еще недавно тон задавали производители, которые вели между собой ценовые войны и заботились только о снижении себестоимости и о популярности бренда. А сейчас? Рынком управляют сетевые рознично-оптовые магазины! Вся

структура сбыта, логистики, маркетинга производителей за несколько лет изменилась глубоко и кардинально. Например, крупные производители соков, воды и других подобных продуктов вынуждены паковать свою продукцию не в свои «брендированные» упаковки, а в пакеты с надписями «Лента», «Окей»: судьбу бренда определяет место на полке супермаркета! Так, без всякого сомнения, случится рано или поздно и в металлотрейдинге, хотя это намного более инертный рынок, чем FMCG.

Тимофей Левицкий

начальник Управления информационных технологий ЗАО
«Ижорский Трубный Завод»

работает от 60 до 100 человек. Это свидетельствует о достаточно низком уровне проникновения автоматизации в металлоторговлю. При штате в 900 человек 100 пользователей в системе – показатель бумажного учета, при котором данные из бумажной документации вносятся в систему операторами. В это время развитый российский ритейл эффективно использует западные системы управления на базе Microsoft Dynamics, Oracle, Manhattan WMS и т.д. Очевидно – возможности для роста у металлотрейдеров есть. ■