



— Товарищи! Чтoб у нас с вами был порядок, надо выстроить ровную очередь.<sup>1</sup>

## ИТ В РЕТЕЙЛЕ: *не хочу стоять в очереди!*

Очередь, как общественное явление, самый неприятный пережиток прошлых лет, с которым наша страна никак не в состоянии справиться. Очереди сопровождают нас повсюду. Мы стоим в них десятками минут в магазинах, часами — на пограничных переходах, сутками — в ожидании неприлетевших самолетов, месяцами — за новым автомобилем в салоне и годами — в надежде получить для своего чада заветное место в детском саду.



Алексей Затопляев |  
ИТ-директор торговой сети  
«Бауцентр», президент  
клуба ИТ-директоров  
г. Калининграда

### НАСЛЕДИЕ ПРОШЛОГО

— Я повторяю. Подъехавшие на автобусах товарищи имеют право покупать вне очереди!

**Н**аличие очереди неприятно, но объяснимо в ситуации, когда спрос превышает предложение. Когда в советские времена

за случайно «выброшенным» на прилавок кольцом «краковской» колбасы вмиг выстраивался хвост такой длины, что на полметра возделенной полукопчености приходилось полкилометра страждущих от нее откусить, это было понятно. Но когда мы в своем развитии достигли если уж не уровня развитого капитализма, то такого об-

<sup>1</sup> Здесь и далее эпиграфы из произведения В.Сорокина «Очередь». 1985

ществленного строя, когда колбаса, да и абсолютное большинство продуктов и товаров присутствует на прилавках в изобилии, в количестве, достаточном для удовлетворения нужд всех потенциальных покупателей, наличие очередей я не могу оправдать никакими причинами.

Понятно, что очередь можно создать искусственно, например с целью переместить часть стоящих из основной очереди в альтернативную, за право стоять в которой обычно приходится расплачиваться дополнительно. Этим обычно грешат... Ну, в общем, мы знаем, многие этим у нас грешат. Хотя в последние годы заметен существенный прогресс и успехи в общегосударственной компании по борьбе с этим явлением. Даже понятие такое появилось — «электронная очередь», и уже заметны результаты внедрения большого количества проектов по высокотехнологичной организации желающих достояться в правильно стоящие очереди с высоко прогнозируемым временем стояния в ней. Сам вид очереди уже пугает.

Но если вернуться к ретейлу и не брать во внимание случаи исключительные — всякого рода маркетинговые мероприятия, акции, распродажи или своего рода перформансы, которые так грамотно умеет устраивать компания Apple при запуске новых продуктов, то в абсолютном большинстве случаев причина появления очередей до обидного банальна: это неумение работать. Низкая организация труда и пренебрежение временем покупателей приводят к тому, что до сих пор мы очень часто наблюдаем обреченно стоящих к кассе людей, которые с недовольными лицами рассматривают содержимое корзин впереди себя стоящих и мысленно прикидывают, на сколько времени «потянет» та или иная корзинка при оплате ее у кассира. Некоторые, правда, при этом нервно решают для себя дилемму — терпеливо стоять или еще раз пройтись вдоль кассовой линейки в надежде на чудо, на неожиданно освободившегося кассира, который вдруг сумел обслужить кого-то из покупателей неожиданно быстро.

## НАС ЗДЕСЬ НЕ СТОЯЛО

— Прошу вас не шуметь! Соблюдайте порядок!  
Иначе я выведу вас из очереди.

Стоить еще упомянуть и том факте, что очередь — потенциально самое психологически наэлектризованное и эмоционально взрывоопасное место, потому что именно в ней быстрее всего нарастает нетерпение и раздражение у покупателей. Я думаю, каждый был свидетелем того, как особенно нетерпеливые в конце концов бросают свою полную корзину с товаром у кассовой зоны и уходят из магазина. Хорошо, если на время. Плохо, если надолго. Еще хуже, если навсегда. Этот эмоциональный след долго потом не заживает в сознании и возвращаться в магазин за покупками при наличии альтернативы принципиально не хочется.

Все это создает нервную обста-

вообще не представляется возможным. А они могут быть в разы больше.

Видел как-то в презентации на одной из конференций, посвященных ретейлу, интересные цифры. Среднестатистический покупатель проводит в магазине от 20 до 25 минут, при этом на 22-й минуте у него начинает нарастать раздражение, возникает чувство психологического дискомфорта и, как следствие, желание поскорее покинуть магазин. Очевидно, что именно в этой критической фазе покупатель подходит к кассе, чтобы оплатить свои покупки. И у продавца остается очень мало времени, чтобы обслужить покупателя, пока он еще «не перегорел». Буквально пара минут, максимум — 5. Если же покупатель «встал», т. е. вынужден занять очередь у кассы, то какие бы длинноногие и приветливые кассиры его ни обслуживали, конфликт неизбежен. И он проявится

## БОРЬБА С ОЧЕРЕДЯМИ, ПО МОЕМУ МНЕНИЮ, ОДНА ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ ЗАБОТ КАЖДОГО ТОРГОВОГО ЦЕНТРА, КАЖДОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

новку в предкассовой зоне, что, по сути своей, в принципе противоречит назначению этого места. Покупатель приобретает для себя какой-то новый и нужный ему товар. И вместо эмоционального подъема и радостного настроения от совершения этого акта или, как минимум, чувства удовлетворения своей потребности, он получает негатив. А вместе с ним и все окружающие.

Брошенный товар затем нужно разобирать, развести по отделам и разложить по местам выкладки. А порой сделать это не так просто. Сама идентификация товара и знание мест его хранения могут быть компетенцией не одного человека, а целой группы людей, которых нужно привлечь к этой процедуре пересортица, отсюда — недостачи товара. И как следствие, снижение выручек торгового центра. И это только прямые потери. Косвенные, связанные с потерей лояльности клиентом, подсчитать

в той или иной форме — оставленном товаре, недовольно брошенных репликах или открытых претензиях в адрес обслуживающего персонала.

Поэтому борьба с очередями, по моему мнению, одна из самых важных забот каждого торгового центра, каждой торговой компании. Потому что это — борьба за человеческое достоинство, за уважение к человеческой личности, за свободное время, которое в наш стремительный век и так утекает сквозь пальцы непоправимо быстро.

## В НУЖНОЕ ВРЕМЯ В НУЖНОМ МЕСТЕ

— А правильно они догадались  
очередь выпрямить.  
Так быстрее идет.

Хочу поделиться опытом своей компании, который она получила в долгосрочной борьбе с очередями. Объективности ради надо сказать, что вопрос этот, на-

верное, не только, да и не столько в компетенции ИТ-службы. Но я готов солидарно нести свою долю ответственности за этот факт, если он имеет место быть в жизни. И влияние ИТ-службы и внедряемых ею решений на длину стоящей у кассы очереди — я настаиваю на этом — урезать точно не стоит.

За несколько последних лет, особенно на этапе внедрения у себя новой учетной системы Avarda.RetailNetwork, мы многое сделали, чтобы повысить удобство работы кассира на своем рабочем месте, ускорить обслуживание покупателя, предоставить торговому персоналу дополнительные сервисы, которые в результате должны сократить время нахождения покупателя на кассе. И, как следствие, сократить время ожидания всех, стоящих в очереди за его спиной.

Начали мы с детального анализа загруженности касс по часам работы торговых центров. Тривиальная, казалось бы, задача дала при своем решении совершенно неожиданный результат. Оказалось, что имеют место быть дополнительные всплески покупательской активности в течение рабочей недели, которые приходится на раннее утро и на обеденный перерыв. Логически это объяснимо. С утра подъезжают бригады строителей перед выездом на объект, а обед используется собственниками жилья как самое удобное время решить какие-то небольшие текущие вопросы своего квартирного ремонта, чтобы не терять время вечером. Но по факту никто не обращал внимания на этих покупателей, специально пришедших в наши ТЦ в это время. Мало того, поскольку обед совпадал со временем обеденного перерыва у самих сотрудников ТЦ, на это время количество персонала в торговом зале резко уменьшалось.

Что предприняли? Продлили сроки работы части торговых центров, теперь они открываются на полчаса раньше. А «плавающие» графики обеденных перерывов у персонала развели таким образом, чтобы кассовая линейка и продавцы-консультанты были готовы обслужить дополнительный покупательский поток в это время.

С тех пор в правило вошла регулярная еженедельная рассылка соответ-

ствующей отчетности каждому директору ТЦ с графиками загрузки его касс за предыдущую неделю. Торговле это помогает редактировать графики работы кассиров таким образом, чтобы оперативно реагировать на изменения в «загрузке» касс.

## МОТИВАЦИЯ КАССИРОВ И КАССОВЫЙ МОДУЛЬ

— Черненко быстрой отпускает.  
— Да обе они нормально работают, просто народу много.

Следующий шаг заключается в том, что если уж обращаться к статистике досконально и глубоко, то нужно сделать результаты этого анализа постоянными, преобразовав их в один из ключевых показателей мотивации работы кассиров. Мы остановились на среднем времени обслуживания покупателя, а если быть точнее, то на времени, которое тратит кассир на оформление чека. У кого из кассиров это время меньше, тот, соответственно, лучше работает (в предположении, конечно же, что все кассы на кассовой линейке равноправны). Этот показатель был включен в систему мотивации кассиров, напрямую оказывая влияние на размер заработной платы.

Мы также очень плотно сотрудничали с разработчиками системы Avarda при создании кассового модуля в этой системе. На момент начала проекта кассовый модуль существовал только в базовом функционале, умея регистрировать реализацию товара по документу под названием чек. Потратив довольно много ресурсов на то, чтобы сделать «конфетку», мы в результате получили реализацию, которую оцениваем сейчас очень высоко. И самой лучшей оценкой является, конечно же, мнение самих кассиров, работающих с этим ПО. За последние несколько лет его эксплуатации практически нет нареканий на надежность и производительность, и абсолютно нет претензий к интерфейсу и функциональности.

Кассовый модуль умеет не только регистрировать продажи и возвраты, но и очень гибко обеспечивает поддержку сложных дисконтных и бонусных систем, умеет работать с мягкими и отложенными чеками, стыкуется с системами эквайринга Сбербанка и Аль-

фабанка, поддерживает несколько типов фискальных регистраторов, имеет гибко настраиваемый интерфейс. Кассиры работают на кассе без помощи мышки, имеют возможность видеть на экране монитора длинные спецификации чеков целиком и осуществлять поиск товара в каталоге не только по его штрихкоду, но и по номенклатурному коду товара, коду поставщика, наименованию. Итоговая сумма отображается на экране монитора увеличенным шрифтом и видна не только кассиру, но и покупателю.

И при этом, что следует отдельно отметить, касса работает в режиме online с БД учетной системы, развернутой в торговом центре. Это обеспечивает работу с реальными остатками товарных запасов торгового подразделения на всех рабочих местах. Это условие мы изначально считаем самым критичным для DIY-торговли, когда торговое подразделение обслуживает и розничный



Зачем инвестировать в то, что быстро обесценивается? Не закупайте компьютеры! Используйте лизинг.

[www.3stepit.pф](http://www.3stepit.pф)  
[www.3stepit.com](http://www.3stepit.com)

**КОМПЬЮТЕР КАК УСЛУГА. ИТ-ФИНАНСИРОВАНИЕ И НЕ ТОЛЬКО.**

**3 STEP IT** 

115035 Россия, Москва  
Садовническая наб., 79  
Тел: +7 (495) 788 00 43  
Факс: +7 (495) 788 00 06

реклама

поток клиентов, и одновременно ведет мелкооптовые продажи.

## ЭРГОНОМИКА РАБОЧЕГО МЕСТА КАССИРА

Я однажды пошел жаловаться на продавщицу, нахамила мне, зашел к директору, а там своя очередь...

Организация наших рабочих мест на кассах подразумевает посадку кассира вполоборота к покупателю. Мы ее считаем самой удобной в DIY. Слишком много в строительных товарах грязных, сыпучих или тяжелых продуктов. Если сидеть лицом к покупателю, то придется пронести их между собой и терминалом, что просто неудобно. Да и вероятность испортить оборудование несравнимо выше. Несколько раз, например, разливали краску на транспортер. Всякие сыпучие продукты, типа фуги или гипса, имеют обыкновение при легком прикосновении к пакету испускать вокруг себя, как размножающиеся спорами грибы, строительную мелкодисперсионную пыль. В таких условиях ни один агрегат долго не выживает. Поэтому именно так организованы наши рабочие места на кассах.

Для идентификации товаров используются беспроводные ручные сканеры штрихкодов с интерфейсом Bluetooth. Выбор обусловлен тем, что кассиру периодически приходится вставать со своего рабочего места и даже выходить из-за кассовой стойки, чтобы отсканировать крупногабаритный или тяжелый товар.

Часть торговых центров оснащена системами пневмопочты, что, безусловно, делает жизнь кассира намного более спокойной. Инкассация в них происходит без необходимости закрывать кассу, объявляя на ней технический перерыв.

В какой-то момент я был практически уверен, что организация рабочего места у нас близка к идеалу, пока однажды не встретился с приятелем, последние 13 лет безвыездно прожившим в Канаде. Приехав как-то после такого долгого перерыва в страну навестить родных, он ради интереса сам походил по всем магазинам в городе, сравнивая уровень жизни, качество товаров и культуру обслужива-



## ОТСУТСТВИЕ ЧИТАБЕЛЬНОГО ШТРИХКОДА НА ТОВАРЕ — ЭТО, ПОЖАЛУЙ, САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

ния. Зайдя в наш торговый центр, мой знакомый остался категорически недоволен тем сервисом, который он получил. И главной нашей ошибкой с его точки зрения была организация как раз рабочей кассовой зоны. «У нас в Канаде, — заявил он мне обиженным тоном, — принято, чтобы кассир, обслуживая стоящего перед ним покупателя, сам был в этот момент на ногах. В любом магазине, в любом торговом центре. Тем самым он проявляет к покупателю свое уважение»... Видимо далеко еще России до мировых стандартов. Не помню, чтобы подобный вопрос хотя бы раз возникал в довольно частых дискуссиях на тему улучшения качества обслуживания покупателей.

### МЯГКИЙ ЧЕК

— А отпускают быстро?  
— Да. Там четыре продавца.  
— Четыре? Это хорошо.

Дополнительное нововведение, которое было привнесено с запуском системы Avara, — возможность оформления в торговом зале так называемых «мягких» чеков (которые в обзорах зачастую называют «убийцами очередей») и последующего автоматического включения их спецификации в фискальный документ.

Для наших торговых центров площадью до 14 000 кв. м этот механизм актуален тем, что покупатель, «путешествуя» по разным отделам магазина, зачастую вынужден обращаться к продавцам-консультантам за помощью в выборе и получении товара. Товар разнообразный, зачастую сложный, требующий проверки комплектности и работоспособности. Есть товар мерный, например, отрезаемый от рулона кусок коврового или линолеума. Поэтому получается, что за время посещения ТЦ покупатель совершает не одну, а фактически несколько покупок, получая предпродажный сервис фактически от нескольких продавцов сразу. И каждая такая операция фиксируется в «мягком» чеке, где видна стои-

мость конкретной покупки. На кассе же остается только предъявить товар для контроля и сканировать штрих-код чека, чтобы сформировать общую спецификацию всех совершенных покупок и подсчитать общую сумму покупки с учетом всех предпочтений, на которые покупатель может рассчитывать совокупно.

### ОТЛОЖЕННЫЙ ЧЕК

— Вот отпущу старую очередь и буду вас обслуживать.

Еще одна возможность, которой мы пользуемся несколько более осторожно, заключается в том, чтобы сэкономить время на обслуживании покупателя, у которого уже на кассе возникло «последнее желание» что-либо в своей покупке поменять. Инициатива прерваться, к сожалению, может исходить и не от самого покупателя, а по причинам более банальным. Требуется выяснить ситуацию с реальным наличием товара на остатке. Необходимо дождаться вызванного из отдела консультанта, который поможет с правильной идентификацией товара.

Что обычно происходит в такой ситуации? Очередь недовольно переминается с ноги на ногу, последние переходят в соседнюю кассу, а задерживающий

движение покупатель совершенно неоправданно краснеет за вынужденную заминку.

Функционал отложенного чека позволяет на время прервать формирование текущего чека до выяснения причины заминки, за это время оформить покупку следующему в очереди, а потом вернуться к отложенному чеку ровно с того момента, на котором кассир прервал его формирование. Уверен, этот обслуженный покупатель будет считать себя счастливым и «прыгать до небес» от такого везения.

Конечно, мы стараемся следить и за достижениями других компаний в борьбе с очередями. Одни кажутся более эффективными, другие — менее. Читал как-то, например, про голосовой поиск товаров в каталоге при отсутствии идентификации по штрихкоду. Не уверен, что есть практический эффект, но решение, безусловно, интересное, из XXI века.

### ЧТО ТОРМОЗИТ ОЧЕРЕДЬ?

— Скажите, а почему очередь не двигается?  
— Торговать еще не начали.

К сожалению, несмотря ни на какие усилия, очереди в магазинах все равно сохраняются. Каковы же основные причины, которые больше всего тормозят очередь? Их несколько, но все они в большинстве своем связаны либо с низкой предпродажной подготовкой товара (низкое качество печати кодов, недолговечность термомпечати, низкое качество контроля при приемке товара), либо с неправильной организацией труда кассиров на кассах (отсутствие необходимого резерва по кассовым рабочим местам для обслуживания пиковых нагрузок, низкая квалификационная подготовка кассиров, дефицит персонала). Я принципиально не говорю про производительность и надежность системы. Как говорится, «этот вопрос вообще не обсуждается»!

Отсутствие читабельного штрихкода на товаре — это, пожалуй, самая большая проблема торговых сетей. Несмотря на наличие контроля всего входящего товаропотока и на процедуру присвоения собственных внутренних штрихкодов для однозначной идентификации товара, до кассы все равно доходит товар без штрихкода, с нечитатель-

ным кодом или с кодом, при прочтении которого товар не находится в каталоге или идентифицируется неверно.

Чем крупнее торговая сеть, тем проче должна решаться эта проблема путем перекалывания ответственности за подготовку товара на его поставщика. Но есть и целый перечень объективных обстоятельств, которые ситуацию не дают побороть до конца. В специфике DIY таких товаров, на «теле» которых штрихкод просто не держится, хоть отбавляй. И приходится кассиру заниматься совсем несвойственной ему работой — «изучать товар».

### НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

— Порже лучше стоять.  
И очередь быстрее пойдет.


Бывая за границей, часто видишь устройства, которые кажутся пока что недоступными или неприменимыми в нашей торговле просто по причине другой ментальности населения

страны. Например, кассы самообслуживания, на которых ты сам взвешиваешь товар, регистрируешь его и сам же его оплачиваешь. На западе таких примеров уже сколько угодно, у нас пока — только разговоры про интересный западный опыт.

Хотя ситуация меняется и в этом вопросе. Стойки самостоятельной регистрации авиабилетов уже появились, весы для печати штрихкодов во многих сетях уже перешли из рук продавцов непосредственно в руки покупателей. Надеюсь, что наше отставание от уровня западного обслуживания все-таки будет сокращаться.

Я очень расстраиваюсь, когда сам попадаю в очередь, поскольку теряю свое личное время. Но я еще больше расстраиваюсь, когда вижу очереди в магазинах своей компании. Мне бы хотелось, чтобы каждый пришедший к нам покупатель был обслужен качественно и быстро. Тогда он точно вернется к нам за покупками еще многого раз. ■

Центр международной торговли, 10.00–16.00



**АКАДЕМИЯ АЙТИ**




ПЕРВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
по авторизованному обучению «АйТи–КАДРЫ»

Все об авторизованном обучении для специалистов:  
**Microsoft, Cisco, Autodesk**

- Фрагменты учебных курсов
- Лабораторные работы
- Пробное тестирование

Круглый стол для IT и HR-руководителей  
“Управление ИТ-обучением”

Участие в конференции **БЕСПЛАТНОЕ** по предварительной регистрации\*:

[www.academy.it.ru](http://www.academy.it.ru)  
(495) 662-7894

реклама

\*Регистрация действительна только после подтверждения организаторов.