

23 июля 2021

Как наладить возвратную логистику за три шага – опыт Ozon, IKEA и Lamoda

Поддерживать «обратную логистику», когда покупатель отказывается от товара, купленного онлайн, в ретейле дороже и сложнее, чем организовать его доставку. Как превратить работу с возвратами в преимущество, поясняет Андрей Чмырев (ГК «КОРУС Консалтинг»).

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИФИКИ РАБОТЫ РЕТЕЙЛЕРЫ ОБЫЧНО СТАЛКИВАЮТСЯ С ОДНИМ ИЛИ НЕСКОЛЬКИМИ ТИПАМИ ВОЗВРАТНОЙ ЛОГИСТИКИ:

- по инициативе производителя/регулятора/ритейлера; для обслуживания;
- после завершения жизненного цикла товара;
- по инициативе потребителя.

Клиенты могут оформить возврат до получения товара (например, доставка не состоялась) или после него (не подошел размер или качество).



Рациональная организация обратной логистики для клиентов – часть качественного сервиса и CVP (Consumer Value Proposition (ценностное предложение для клиента) – сумма выгод, которые поставщик обещает клиенту получить в обмен на соответствующий платеж клиента. – РБК Pro). Это мощное конкурентное преимущество и важный для клиента аргумент в пользу выбора бренда.

Согласно исследованию Klarna, 84% онлайн-покупателей считают бесплатный и эффективный процесс возврата одним из аргументов в пользу конкретного ретейлера. Однако у бизнеса есть определенные ограничения, поэтому придется искать золотую середину между затратами и идеальными процессами.

КАК УСТРОЕНА ВОЗВРАТНАЯ ЛОГИСТИКА НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ

Например, Amazon, Walmart и другие крупные онлайн- ретейлеры в начале 2021 года начали не только возвращать клиентам деньги за товары, которые не подошли, но и предлагать оставить сам заказ. Ранее ретейлеры принимали товар через офлайн-точки, но из-за пандемии COVID-19 затраты на логистику каждого товара резко возросли. Решение об условиях и способах возврата каждый раз принимается исходя из истории взаимодействия с клиентом, стоимости товаров и их обработки.

Wildberries и Lamoda, понимая важность примерки в fashion- сегменте, позволяют покупателям оставить и оплатить только часть заказа, вернув

оставшиеся товары. Это формирует большой объем «обратного» потока, но тем самым маркетплейсы привлекают на площадку миллионы новых покупателей – количество активных пользователей Lamoda в 2020 году достигло 3,6 млн человек, что на 21% больше, чем в 2019-м.

Функция примерки есть и у Ozon: в компании считают, что потребитель со временем формирует пул любимых брендов, лучше понимает размерную сетку и, примерив одежду несколько раз, будет совершать покупки гораздо смелее. Более того, Ozon всего за один день проверяет товар, который вернули в пункте выдачи. А для крупногабаритных покупок или обладателей премиум-подписки есть услуги курьера, который не только заберет товар, но и оформит заявление на возврат.

Упростили процедуру и в российском AliExpress. Посчитав, что около трети потенциальных покупателей отказываются от покупки из-за сложностей с возвратом, в компании приняли решение разрешить клиентам не объяснять причины возврата.

В возвратной логистике важно минимизировать затраты на последней миле: покупатель или курьер должны иметь возможность сдать товар в ближайшем пункте, который находится в пешей доступности. По такому пути идет IKEA: торговая сеть впервые привлекла для доставки сторонний интернет-магазин. Теперь товары шведской компании можно забрать в пунктах выдачи заказов Ozon, которые «разбросаны» по всей России.

Активно развивает сеть пунктов выдачи заказов и Lamoda – у компании около 400 собственных и 17 тысяч партнерских точек, через которые покупатель может оформить возврат.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ОБРАТНУЮ ЛОГИСТИКУ

ШАГ ПЕРВЫЙ. ПОДГОТОВКА К ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА

- **Определите структуру и динамику объемов обратной логистики:**

найдите драйверы возвратов, которые характерны для вашего бизнеса, и то, по каким каналам они проходят (через собственный интернет-магазин, сторонний маркетплейс), с какой частотой, в каком объеме и т.д.

- **Оцените текущее состояние обратной логистики по каждому каналу:**

насколько хорошо вы знаете своих покупателей, в каком качестве от них возвращается товар, знаете ли вы процент возврата и прочее. Опираясь на эти данные, вы сможете решить, как планировать загрузку склада и как организовать процесс обработки товаропотоков оптимальным образом. Если информации нет или ее не хватает, то сначала надо уточнить детали и сформировать информационное поле, а уже потом делать следующие шаги.

- **Проанализируйте стратегическую роль каждой товарной группы:**

какие из них развивают продажи и повышают лояльность к бренду. Это поможет приоритизировать задачи и верно распределить имеющиеся ресурсы. Разложите модели возвратов товарных групп по этапам. Какие из них вы готовы реализовать самостоятельно, а что отдать на аутсорсинг? К примеру, недорогие товары с простым процессом обработки можно спокойно

передать партнеру, разгрузив собственные мощности.

- **Актуализируйте бизнес-кейсы для каждой группы товаров** и оцените привлекательность инвестиций в каждый из них. Просчитайте, какие идеи могут быть наиболее выгодными с точки зрения возврата вложенных средств, и направьте силы на их внедрение.
- **После этого этапа можно начинать развитие обратной логистики.** По наиболее важным направлениям необходимо спланировать складскую и ИТ-инфраструктуру и продумать возможность партнерств, чтобы минимизировать часть расходов на старте.

ШАГ ВТОРОЙ. АВТОМАТИЗАЦИЯ ВОЗВРАТОВ

Автоматизация и развитая инфраструктура помогают экономить на транспортировке и сокращать цепочку поставок. К примеру, бракованный товар должен доставляться напрямую производителю. Во время приемки сотрудники вносят в систему данные о выявленных дефектах, и на следующих этапах система формирует уведомление о том, что заказ не стоит оставлять на складе ретейлера, а нужна доставка напрямую партнеру через кросс-докинг (получение и отгрузка без размещения в зоне долговременного хранения). Так компания может существенно сократить время и стоимость транспортировки.

Сквозная автоматизация позволяет запустить новую доставку после возврата день в день, минуя склад. Как только товар попадает обратно в пункт выдачи

от первого покупателя, сотрудники проверяют и регистрируют его в системе. Затем, если он пригоден для следующего цикла продаж, курьер забирает товар для доставки следующему клиенту. Подобную модель практикует Amazon – такая доставка доступна для подписчиков сервиса Prime.

Более того, менеджеры склада могут увеличить выручку за счет обратной логистики, устраняя ненужные точки соприкосновения и увеличивая прозрачность процессов.

ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ АВТОМАТИЗАЦИИ ОБРАТНОЙ ЛОГИСТИКИ

- 1. Разделение процессов.** Отделяйте обработку товара после его получения и первичной проверки от подготовки к перепродаже или возврату поставщику. Это ускоряет процесс и снижает связанные с ним издержки.
- 2. Авторизация возвратов.** Используйте для этого портал для клиентов. В нем вы можете создать номера отслеживания и контролировать процесс в режиме реального времени, снижая при этом риск мошеннических возвратов.
- 3. Контроль возвратов при приемке.** Готовьте товары, которые вернулись от покупателей, аналогично товарам, поступающим от производителя или поставщика. Такая практика обеспечит точную инвентаризацию и предотвратит случаи замораживания заказа в результате возврата.
- 4. Отслеживание возвратов.** Отслеживайте товары, не предназначенные для продажи (например, акционные или промо наборы), – это защитит от

ошибочных отправок.

5. Технологии отбора. Технологии снизят количество ошибок при сборке заказа. К ним относятся ручные сканеры, системы голосового отбора или очки дополненной реальности (специальные AR-очки, на которых отображаются подсказки для сотрудников, например куда пойти, сколько товаров взять и куда положить).

6. Интеграция. Интегрируйте процессы обратной логистики с существующими системами поставок. Потоки данных между системами управления складом, транспортом, закупками и другими решениями по взаимодействию с участниками цепочки поставок создают прозрачную систему, которая обеспечит своевременный запас и удовлетворение спроса.

7. Документооборот. Отправляйте документацию по поврежденному или бракованному товару поставщику, продавцу или производителю, используя единую систему электронного документооборота.

Автоматизация процесса ускоряет возврат денежных средств.

ШАГ ТРЕТИЙ. ПУТЬ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

Обратную логистику невозможно улучшить раз и навсегда. Можно спроектировать процесс оптимальным образом и автоматизировать его на всех этапах. Но, чтобы система работала и удовлетворяла требования покупателей, важно отслеживать обратную связь и непрерывно улучшать

сервис в мелочах.

Общайтесь с вашими покупателями и собирайте обратную связь. Стоит ли расширять способы возврата: магазины, партнерские пункты, курьерская служба? Нужна ли примерка товара? Каким должен быть срок возврата? Задавайте вопросы своим клиентам, чтобы сделать действительно полезный и эффективный сервис, который будет формировать лояльность к бренду. Так вы можете узнать о моментах, которые не предусмотрели или посчитали второстепенными.

Доставка уже давно является неотъемлемой частью клиентского сервиса в e-commerce. Покупатели ожидают не только быстрого получения товара, но и комфортного способа его вернуть. Именно поэтому «перепридумывание» обратной логистики – мощная точка роста для бизнеса. Игроки рынка, которые первыми внедряют комфортный и приятный сервис в этой области, получают неоспоримое преимущество в конкурентной борьбе.