

31 января 2022

Последняя миля: как получить максимум от ключевого логистического плеча

Последняя миля в интернет-торговле — один из заключительных этапов Customer Journey, который в значительной степени определяет, воспользуется вашими услугами покупатель снова или нет. При этом она является еще и одним из самых дорогих звеньев в цепочке поставок.

Как спланировать это плечо доставки, чтобы соответствовать ожиданиям клиентов, разбирается **Иван Глушаков**, эксперт в области проектирования и моделирования цепей поставок в «КОРУС Консалтинг».

Доставка под запрос

Все чаще доставка оказываются ключевым фактором, влияющим на решение потребителя о покупке. Рассмотрим несколько примеров.

Пример 1.

Вы собираетесь обновить автомобиль. Вы долго думали об этом, советовались, искали нужную информацию. И вот вы звоните дилерам и спрашиваете, есть ли в наличии машина в конкретной комплектации. Получаете ответ, что сейчас нет, но ее смогут доставить в течение двух



месяцев. При этом вы знаете, что можете купить другой автомобиль буквально завтра, просто приехав в салон и выбрав из ассортимента в наличии.

Большинство из нас, скорее всего, подождут два месяца и купят тот товар, который тщательно выбирали и хотели изначально.

Пример 2.

Вы проголодались и решили воспользоваться доставкой еды. Ваш любимый ресторан кавказской кухни обещает привезти заказ не ранее чем через полтора часа. А вот местный фастфуд доставит горячее блюдо по вашему адресу через тридцать минут.

В этом случае многие из нас не станут ждать в три раза дольше и снизят свой уровень притязаний, заказав пиццу.

Пример 3.

Вы с друзьями ждете выхода новой модели телефона известного бренда. Момент настал, вы делаете заказ. Предлагается 3 варианта: можно выбрать стандартную доставку и получить гаджет на следующий день; можно заплатить больше, выбрать доставку экспресс и получить телефон уже вечером; можно еще увеличить траты, выбрать премиум-доставку и получить товар уже через час.

И вы решаете взять премиум, чтобы стать звездой вечеринки и первым обладателем новинки.

Из этих примеров можно сделать несколько выводов:

- 1.** В жизни есть ситуации, когда конкретные свойства товара существенно важнее времени ожидания. Нет никакого смысла пытаться доставить эти товары быстрее. Сюда можно отнести дорогостоящие покупки — оборудование, транспортные средства, ювелирные изделия, элементы декора, мебель, предметы искусства, вещи ручной работы и работы на заказ и другое.
- 2.** Порой условия доставки могут оказаться важнее второстепенных потребительских свойств товара. В этом случае ее условия будут критичными для пользователя при выборе услуги или продавца.
- 3.** Определенная группа потребителей готова переплачивать, т.е. платить диспропорционально больше за уникальные сервисные предложения.

Примеры подтверждают: каждая категория товаров и пользователей требует свои условия доставки. Чтобы понять, как реализовать последнюю милю в вашем бизнесе, сначала нужно определиться с тем, что кому и как вы продаете, т.е. с «обещанием клиенту».

Планирование последней мили

Пошагово рассмотрим, как бизнесу спланировать последнюю милю.

Шаг 1. Определить Customer Value Proposition

Планирование последней мили в любой компании начинается с составления Customer Value Proposition (CVP) или «Обещания клиенту». Именно оно будет драйвить структуру цепочек поставок и условия

доставки.

Обещание клиенту — это четкое описание ваших конкурентных преимуществ и ценности, которую несет ваш товар. По нему клиент может легко сопоставить условия, которые вы предоставляете, с его желаниями и потребностями, чтобы понять, подходит ему ваше предложение или нет.

Например, в обещание клиенту входит формат, скорость и стоимость доставки, география обслуживания, предлагаемый ассортимент и прочее. Оно может затрагивать разные факторы — от низких цен и свежести до доступности в любое время суток. Все эти «фильтры» являются своеобразными ограничениями, которые необходимо учитывать при организации последней мили.

Так, если вы гарантируете доставку в течение получаса, то можете доставлять товары клиентам, находящимся в радиусе 5 км от места хранения или производства товара, с помощью курьеров на велосипеде. Такая схема ограничивает возможность доставки сразу нескольких заказов.

Но при этих вводных нет смысла рассматривать грузовой транспорт, так как погрузка и выгрузка занимают много времени, и чем крупнее автомобиль, тем больше времени требуется, чтобы добраться до клиента и найти парковку.

И напротив, если вы позиционируете вашу продукцию как товар по низкой стоимости, то здесь задача — скомпоновать как можно большее количество заказов в одном доставочном рейсе. При этом увеличивается число остановок и, соответственно, среднее время доставки одного заказа. Важно

понимать, на что рассчитывает ваша целевая аудитория.

Большая часть игроков рынка считает экспресс-доставку необязательной. Согласно результатам [исследования](#) AliExpress Russia и Российской ассоциации электронных коммуникаций, абсолютное большинство предпринимателей уверены, что приемлемый срок доставки заказов — от 2 до 7 дней.

48% респондентов считают идеальным доставлять товар за 2-3 дня, 50% — в течение недели. Против 2%, которые стараются доставлять товары в течение дня.

Шаг 2. Построить модель цепей поставок, которые будут поддерживать CVP

На втором этапе необходимо определить, где и какая инфраструктура нужна: фулфилмент-центры, дарксторы, ПВЗ, постаматы. И выбрать, какой вид транспорта будет обеспечивать доставку на последней миле.

Для решения этой задачи строится цифровая модель цепи поставок с помощью математических методов и инструментов.

Для построения математической модели нужно:

- учесть все разнообразие операций, все типы возникающих затрат, все ограничения, которые влияют на время и стоимость доставки;
- убедиться, что мастер-данные (информация о бизнесе: продуктах, клиентах, работниках, материалах и процессах) консистентны и соответствуют

определенному приемлемому уровню качества, при котором бизнес мог бы доверять результатам расчетов;

- выбрать среду, где вы будете строить модель; для этого можно использовать электронные таблицы или специальные промышленные решения.

Небольшие компании могут считать математическую модель цепей поставок в Excel, но, когда сложность и объемы задач возрастают, электронные таблицы уже не справляются.

В таком случае имеет смысл воспользоваться промышленными решениями по сетевой оптимизации. Они позволяют находить конфигурацию цепей поставок, соответствующую глобальному оптимуму затрат. Другими словами, осуществлять последнюю милю наиболее выгодным для бизнеса способом.

Шаг 3. Убедиться в экономической эффективности выбранной структуры доставки

С помощью математического двойника цепи поставок вы получили «идеальную картинку» последней мили. Теперь необходимо подвергнуть ее стресс-тестированию — сценарному анализу. Под сценарным анализом понимаются ответы на вопросы: «Что, если...?».

- Что, если время комплектации одного заказа увеличится с 15 минут до получаса?
- Что, если я буду возить больше заказов в одном рейсе?
- Что, если я увеличу страховой запас по некоторым категориям продуктов?

- Что, если транспортная компания поднимет тарифы на 20%?
- и другие.

В результате сценарного анализа вы получаете эффективную конфигурацию цепочек поставок и аналитические отчеты по каждому из рассматриваемых сценариев: что будет, если поменять количество заказов в одном рейсе, стоимость аренды склада или время доставки.

В реальной жизни для каждого параметра есть не одно значение, а их распределение, при котором модель будет работать. Поэтому важно видеть, как изменяются результаты в цепочке поставок в целом, когда варьируются ее разные части. Математическая модель показывает, какая конфигурация цепи в итоге устойчивая, а какая сильно зависит от значения параметров.

Например, сценарный анализ может показать, что если один заказ будет комплектоваться не 15 минут, а в два раза дольше, то вы не успеете развезти в срок около 50% заказов, т.е. для половины клиентов будет нарушено CVP — это сильный удар по репутации.

А возможно, и при получасовой комплектации вы также будете успевать развезти вовремя все, кроме 5%. Этот контекст нужно учитывать, когда компания принимает решение и конфигурации цепочки поставок.

Шаг 4. Выбрать партнеров по предоставлению логистических услуг

С помощью сценарного анализа вы также сможете оценить, стоит ли пользоваться сторонними услугами на последней миле или обойтись

собственными мощностями. Есть и третий вариант — комбинировать то и другое.

Многие компании на российском рынке используют сторонние мощности в цепочках поставок. Это и складская инфраструктура, и транспорт, и персонал. Использование сторонних мощностей — не самое дешевое решение, но позволяет избежать просадок по эффективности и спокойно проходить высокий сезон.

Однако Data Insight сообщает, что в первом квартале 2021 доля собственных служб доставки у представителей ритейла и eCommerce выросла на 71% по сравнению с 64% за аналогичный период в 2020 года.

Рынок понимает, что в нынешних реалиях делегировать функции контрагенту — серьезный риск, хоть сторонние провайдеры и несут финансовую ответственность за уровень сервиса на своем участке цепи — и стремится снизить его влияние на бизнес.

Шаг 5. Произвести необходимые изменения в компании

Работа со сторонними компаниями и выстраивание эффективной цепи поставок, в том числе последней мили, требует определенного уровня зрелости бизнеса. Компании необходимо организовать работу по планированию человеческих и транспортных ресурсов — по своевременному отслеживанию, оперативной обработке и комплектации, своевременной передачи заказов.

В таком случае оргструктура сможет поддерживать заявленный в обещании клиенту сервис.

Повысить качество последней мили компаниям могут помочь ИТ-системы:

- системы моделирования и планирования, с помощью которых строится математический двойник логистики, проверяются сценарии работы последней мили для поиска и проектирования оптимальной конфигурации цепочки поставок компании;
- системы операционного планирования и исполнения, такие как ERP, TMS, WMS, YMS и другие, которые помогают вести учет товаров и отслеживать их путь до непосредственной отгрузки;
- системы мониторинга (Control tower), которые позволяют не только отслеживать решение задач в реальном времени, но и оперативно разбираться с возникающими проблемами: специалист с помощью этих систем видит, где заказ находится прямо сейчас, а также весь маршрут транспортного средства, который его доставляет.

Шаг 6. Получать обратную связь от клиентов и выстроить системную работу по поддержке или повышению уровня сервиса

Если компания хочет удержать и развивать клиентскую базу, ей необходимо собирать обратную связь и соответствовать обещанию.

Существуют различные метрики — например, [NPS \(индекс лояльности клиентов\)](#), работа с претензиями — чтобы своевременно выявлять проблемы и понимать, какой критерий из заявленного обещания клиенту не

выполняется или где не оправдываются ожидания потребителя.

Главный показатель эффективности последней мили — это прибыль компании и лояльность клиентов. Комплексно оценить свое заключительное плечо доставки компаниям способен чек-лист.

Итак, что нужно сделать, чтобы этот этап сделал бизнес максимально конкурентноспособным:

- 1.** Сформулировать обещание клиенту — CVP. Определить, какие условия вы можете предоставить потребителю, чтобы он мог сопоставить их со своими ожиданиями.
- 2.** Спроектировать цепь поставки, которая поддержит ваше CVP. Следует определить, какая инфраструктура и какой вид транспорта необходимы для реализации последней мили.
- 3.** Протестировать в безрисковой среде выбранную структуру доставки и убедиться в ее эффективности при помощи сценарного анализа.
- 4.** Решить, стоит ли пользоваться сторонними услугами на последней миле, обойтись собственными мощностями или комбинировать и то, и другое.
- 5.** Организовать оргструктуру компании, настроить работу по планированию человеческих и транспортных ресурсов, чтобы поддерживать заявленный в CVP сервис.
- 6.** Выстроить получение обратной связи от клиентов для поддержания и повышения уровня сервиса. Оставайтесь на связи с пользователями, убедитесь, что все обещания выполняются, а также обрабатывайте претензии, чтобы понимать, что еще в доставке необходимо улучшить.