

02 июля 2020

Как превратить магазин в даркстор



Иван Смирнов

эксперт в области автоматизации склада и логистических бизнес-процессов ГК «КОРУС Консалтинг»

О том, как превратить обычный магазин в даркстор. Когда начался коронакризис, объем онлайн-торговли катастрофически резко вырос. И этот всплеск наложился на органический рост сегмента — в течение 2 лет ожидался рост онлайн-ритейла в России на 50%.

Пандемия с карантином ускорили многие естественные бизнес-процессы. Обнажились и проблемы роста: многие сети перестали справляться с нагрузкой из-за возросшего уровня онлайн-заказов, качество их сервиса упало, а запросы покупателей, напротив, выросли — теперь им требуется больший ассортимент товаров и меньшее время доставки.

Новый формат дарксторов стал ответом на эти вызовы, поскольку позволяет компенсировать недостатки, которыми обладают как распределительные центры (РЦ), так и обычные магазины торговых сетей. Первые (РЦ), как правило, находятся на окраинах городов и потому исполняют заказы небыстро. А вторые (обычные магазины) хоть и находятся близко к потребителям, но, как правило, не обладают достаточным штатом и инфраструктурой для оперативного обслуживания еще и онлайн-клиентов.

Дарксторы выглядят как магазины, но без покупателей, рекламы и касс. А по технологиям сборки заказов они ближе к складу, чем к магазину. Причем один сотрудник даркстора может одновременно собирать несколько клиентских заказов, и в этом смысле даркстор значительно эффективнее



магазина. Кроме того, там легче контролировать запасы и переменные затраты. Но магазины все-таки более гибкие структуры, их легче масштабировать и там больше клиентского сервиса. А к преимуществам даркстора перед РЦ можно отнести более низкие постоянные затраты и лучший контроль за запасами.

Формат даркстора возник 20 лет назад. В 2000 году прообраз этого объекта появился во Франции (концепция называлась Aushan Drive). Но покупателю оттуда не доставляли заказ на дом — за ним надо было приехать. То есть первый даркстор больше напоминал современный «МакДрайв», где можно заранее сделать заказ, а потом просто приехать за ним к определенному часу.

В начале нулевых в Великобритании открылся центр дистрибуции онлайн-покупок сети Sainsburys, который уже больше напоминал современный даркстор. А в 2007-2008 годах магазины с подобными концепциями стали пробовать и другие европейские ретейлеры. Ну а первый полноценный даркстор (без покупателей, со стеллажами товаров и быстрой сборкой заказов) в 2009 году открыла сеть Tesco. В 2014 году формат пришел и в США, где его попробовали многие, в том числе гигант Walmart. На данный момент дарксторы есть на каждом континенте, кроме Антарктиды, и их популярность возрастает с каждым годом, что позволило экспертам британского инвестфонда Income REIT назвать дарксторы «моделью продуктового магазина будущего».

В России дарксторы появились совсем недавно. (Например, ретейлер X5 первые семь таких объектов в столице запустили в самый разгар пандемии. — Ред.). Но поскольку практика их создания в мире уже накоплена и шишки набиты — формат стал развиваться быстро, уверенно и с оглядкой на опыт других стран.

Большой плюс для дарксторов — рост маржи при увеличении скорости и точности комплектации заказа. Причем, по статистике, увеличение эффективности отбора товара на 70% обеспечивает рост маржинальности до 4% (по данным исследовательского центра Coca-Cola в Европе). Это очень хороший показатель! Кроме того, развитию формата способствует и то, что в даркстор можно превратить практически любой неэффективный магазин.

Для этого надо внимательно посмотреть на географию своей розницы, на ассортимент и статистику клиентского спроса, составить карту имеющейся инфраструктуры (какие объекты и какой площади есть в наличии, когда там заканчивается срок аренды, можно ли их трансформировать), посчитать затраты на переделку формата и проверить наличие специальной инфраструктуры вокруг (даркстор как маленький склад нуждается в подъездных путях, парковке и др.). Если все рассчитаете правильно, даркстор может оказаться кратно эффективнее прежнего магазина. К слову, даркстор можно построить и с нуля. Но это должно быть дешево. Иначе он мало чем будет отличаться от РЦ.

То должно быть в дарксторе? Поскольку даркстор — это маленькое звено в большой логистической цепи ретейлера, его невозможно создать без системы Warehouse Management System, которая в логистике отвечает за весь жизненный цикл заказа: принимает его в себя, обеспечивает адресное хранение, высокую эффективность комплектации и контроль запасов.

Кроме того, нужен будет бэк-офис для коммуникации с клиентами и платежные системы для обеспечения финансовых операций. А такие функции, как управление заказами, доставка, транспорт, требуются факультативно, поскольку на рынке существует много подобных сервисов хорошего качества на аутсорсинге.

Чтобы не перегружать даркстор высокими (и, как правило, дорогими) технологиями, советую остановиться на точечных решениях.

- Первое — голосовое управление складированием (команды по формированию заказа оператор получает по гарнитуре). В этом случае у сборщика свободны две руки и он может быстрее работать. А ведь из таких мелочей и складывается эффективность формата.
- Второе — дополнительная реальность. У меня есть друзья в Румынии, которые запустили несколько дарксторов с этой технологией. Люди там ходят в очках дополненной реальности (в этих очках и само задание, и подтверждение выполнения команд, и сканирование штрихкодов). Работа с этой технологией спорится еще быстрее. Понятно, что технология стоит денег. Но тут уж кто за что борется — кто-то за скорость, кто-то за бюджет.
- Третья полезная технология — автоматическая идентификация объектов. Пластиковые ящики, в которые операторы собирают конкретный заказ, можно пометить идентификатором, а в зоне погрузки поставить рамки для считывания этих меток. Таким образом информация об отгрузке товара будет поступать автоматически.
- Четвертая технология — система автоматического распознавания бренда cubiscan. Она хорошо подходит для этого формата, поскольку эта технология знает, как оптимизировать упаковку, то есть как положить коробочку с товаром так, чтобы машины возили поменьше воздуха.

Наконец, можно установить в дарксторах конвейеры, карусели, системы размещения товара по световому сигналу. Все они, конечно, ускоряют работу. Но есть риск, что даркстор станет дорогим удовольствием для собственника и будет сильно похож на РЦ. Есть ли в этом смысл?

В любом случае начать запуск даркстора стоит с какой-нибудь одной функции, например только с комплектации заказов. Больших капитальных затрат для этого не потребуется. А потом постепенно можно наладить процессы обратной логистики, подпитки ассортимента, инвентаризации и др. Не хватайтесь за все! Запустите объект в тестовом режиме, получите обратную связь от клиентов о спросе и сервисе и лишь потом думайте о развитии и тиражировании. Иначе ошибки неизбежны.

По мотивам выступления на вебинаре «Как ретейлеру оптимизировать хранение и ускорить доставку», организованным РБК Pro.

