

15 ноября 2021

Как выстроить омниканальную логистику

Редкая торговая сеть сейчас не мечтает развивать онлайн-канал, чтобы не остаться у разбитого корыта. Как ретейлеру, который принял решение стать омниканальным игроком, перестраивать свою логистику и не прогореть на экспериментах детально объясняет Дмитрий Красилов, руководитель направления Supply Chain Design ГК «КОРУС Консалтинг».

Покупательский трафик продолжает перетекает в сеть — и это вызов для ретейла. В первом квартале 2021 покупателям по всей стране было доставлено порядка 290 млн посылок из интернет-магазинов, по сравнению с аналогичным периодом в 2020 прирост составил 56%. Агентство Infoline прогнозирует, что проникновение e-commerce в России будет 16,5% к 2025 году, против 6% в 2019 году, а одним из факторов роста рынка станет развитие онлайн-торговли в малых и средних городах, где исторически ее присутствие было низким. Наряду с активным ростом e-commerce выявились и основные проблемы рынка – недостаточно развитая и гибкая логистическая и IT инфраструктура. Чем более традиционными и «офлайновыми» были компании до пандемии, тем сложнее для них происходит переход в диджитал. Особенно это касается логистических цепочек, которые необходимо оптимизировать и перестраивать, что требует значительных капитальных инвестиций. Клиенты не вернутся в оффлайн Ключом к



эффективной мультиканальной логистике ретейлера является четкое понимание текущего контекста. Платформа по управлению доставкой Metarack и компания RetailX в 2021 году провели исследование E-commerce Delivery Benchmark Report 2021, в котором попытались ответить на вопрос, какие пост-пандемийные потребительские привычки прочно войдут в нашу жизнь в долгосрочной перспективе. 86% участников исследования продолжают покупать онлайн, несмотря на то, что негативный опыт интернет-покупок за время пандемии вырос в 5 раз. Решающими факторами при выборе торговой сети для 68% респондентов являются скорость и стоимость доставки, а для 56% – ассортимент. Традиционные магазины продолжают посещать 64% опрошенных. Разумеется, цифры меняются в зависимости от географии, но усредненные показатели все же позволяют сделать некоторые выводы. По оценке Data Insight, в 2020 году вырос спрос на срочную доставку, что привело к появлению и быстрому развитию новых моделей — доставки в ограниченном радиусе через сеть дарксторов и доставки по клику. По данным агентства, в первом квартале 2021 года на рынке розничной электронной торговли было доставлено 290 млн посылок, что на 56% выше, чем за аналогичный период 2020. В онлайн — новое обещание клиенту. Первый и основной вопрос, который должна задать себе компания при переходе в мультиканальность – какое обещание в онлайн-канале она готова дать клиенту. Рассмотрим, из чего оно состоит. 1. География обслуживания По сути, это четкое обозначение локации, где компания может и готова обслуживать своего потребителя – конкретный город, область или федеральный округ. Например, в одном из наших проектов по развитию логистики e-commerce канала в качестве географии были определены все



города РФ с населением больше 100 тыс. человек. 2. Предлагаемый ассортимент Текущий ассортимент ретейлера может достигать десятков тысяч позиций разных габаритов. Какой товар предлагать онлайн с учетом доставки – вопрос позиционирования и экономической целесообразности. 3. Доставка заказа Сегодня на рынке большой выбор возможностей: компании привозят товары домой, в офис, предлагают клиенту забрать покупку из ближайшего оффлайн-магазина, пункта выдачи заказов или даркстора. Доставка может осуществляться сторонней курьерской службой, либо собственной, что не менее распространено: Data Insight утверждают, что в первом квартале 2021 года доля собственных служб доставки магазинов выросла на 7 позиций — 71% от всего количества сервисов по сравнению с 64% в первом квартале 2020 года. Согласно результатам исследования E-commerce Delivery Benchmark Report 2021, 82% покупателей предпочитают получать заказ на дом, 9% готовы забирать из ближайшего магазина, 8% — из пункта выдачи заказов и 2% — из постаматов. 4. Время — сервис За последние 1,5 года потребитель значительно повысил ожидания по времени обслуживания в онлайн. Если до пандемии покупатель был готов мириться с доставкой продуктов на следующий день, то сейчас он хочет, чтобы заказ приехал в течение нескольких часов, а лучше – минут. Согласно свежему отчету Data Insight «Рынок срочной доставки», почти половина клиентов, 48%, ожидают ее в пределах двух часов после заказа. Только 10% покупателей считают срочной доставку на следующий день. В том же исследовании говорится, что доставка за несколько часов есть у 81% цветочных и 62% продовольственных магазинов, а день в день привозят товар 95% магазинов этих двух сегментов. Вывод — чем точнее сформулировано обещание по

сервису, тем лучше компания себя позиционирует. Сервис может обещать доставку за 15 минут или через два дня, в одном районе или по всей России, до двери или до постамата. Главное, чтобы пользователь понимал, что выбирает, и действительность соответствовала его ожиданиям. Обещание клиенту является базисом, на котором должна строиться будущая мультиканальная логистическая цепь. Соответствует ли логистическая цепь новым задачам? Обещание клиенту сформулировано, определены основные параметры функционирования онлайн-канала, теперь следует проанализировать свою текущую логистическую цепь. Как это сделать? 1. Необходимо собрать мастер-данные по текущим локациям торговых объектов складской инфраструктуры в заданной обещанием географии. Они содержат в себе основную информацию о бизнесе: о продуктах, о клиентах, о работниках, о материалах и процессах. Например, данные из справочников о весогабаритных характеристиках продуктов, транзакциях, расположении объектов, их свойствах и т.д. 2. Определить ограничения по переводу торговых объектов в дарксторы. Например, недавно «Ашан» заявил, что планирует переоборудовать часть своих гипермаркетов под склады для обслуживания онлайн-канала. На данном этапе необходимо понять, какие именно объекты станут потенциальными кандидатами для переоборудования, удовлетворяют ли они всем требованиям и «впишутся» ли в текущую логистическую цепь с учетом уже действующих складов. 3. Собрать информацию об операционных затратах на товародвижение: стоимость перевозки, хранения, обработки и многое другое, вплоть до зарплаты начальника склада — все должно быть учтено. 4. Оценить потенциальные затраты на переоборудование части торговых площадей или

традиционного склада под даркстор, т.е. определить разовые капитальные затраты на трансформацию и закупку оборудования. 5. Определить требования к инфраструктуре вокруг даркстора, в первую очередь – подъездные пути, возможность парковки транспорта, места утилизации бытовых отходов. Математическое обоснование изменений После сбора данных появится возможность провести анализ для принятия математически обоснованного решения о трансформации логистической цепи в омниканальную. Рассмотрим основные этапы:

Определение потенциальной емкости спроса

Цепи поставок в ретейле и FMCG являются «demand driven», то есть их структура и потоки определяются спросом потребителей на продукцию. Для определения структуры, потоков и стоимости цепи поставок в онлайн-канале нужно понимать потенциальную емкость спроса. Как это сделать? Например, с помощью антропологических исследований. Это изучение населения, которое является вашей целевой онлайн-аудиторией в конкретной географической локации, его покупательских предпочтений и возможностей. Такие исследования проводятся с детализацией до категорий товаров. Категории определяются в соответствии с условиями хранения и транспортировки до места выдачи заказа. Важно отметить, что описанным образом определяется лишь верхнеуровневая «бюджетная оценка» емкости рынка, позволяющая оценить, «стоит ли игра свеч».

Определение потенциальных локаций для складов обслуживания онлайн-канала

Этот этап пропускается, если компания при выходе в омниканальность рассматривает только существующие торговые объекты или склады как центры обслуживания онлайн-канала. Чтобы реализовать эту задачу, нужно собрать данные и создать математическую оптимизационную модель. Она поможет определить потенциальные географические локации, из которых возможно обслуживание клиентов.

На этом же этапе емкость рынка в рублях трансформируется в спрос, агрегированный до центра исполнения заказа в штуках в разбивке на товарные категории. Например, один из наших клиентов стремился занять X% рынка — Y млрд рублей. Зная покупательскую способность населения, количество жителей и поисковых запросов в разрезе населенных пунктов и товарных категорий, мы смогли разбить эти Y млрд на более детальный спрос. То есть посчитали, что в Самаре спрос на товары для животных в 2023 году будет Z млн рублей.

Анализ инфраструктуры локаций

Необходимо убедиться, что в определенных локациях имеется необходимая для функционирования центра исполнения заказа инфраструктура. Ее самый распространенный формат – даркстор. Эта задача также может быть реализована при помощи специализированных агентств, занимающихся городскими исследованиями. Если по результатам анализа в заданных локациях необходимая инфраструктура не будет найдена, требуется вернуться на шаг назад и, изменив требования, провести анализ еще раз. Также на данном этапе стоит проанализировать присутствие потенциальных партнеров (например, igoods, «СберМаркет») и конкурентов, то есть других

есом-игроков, которые могут забрать часть спроса.

Аренда коммерческой недвижимости

Здесь определяется финальный перечень объектов, с указанием адресов и коммерческих условий по аренде.

Выбор оптимальной конфигурации цепи поставок с учетом новых объектов и эшелонов

Опять обращаемся к оптимизационной математической модели. С ее помощью определяется финальный список дарксторов с учетом операционных и капитальных затрат. Результатом этапа являются аналитические отчеты с информацией по объектам, капитальным инвестициям и операционным затратам, объемам обработки и требованиям к производительности каждой из новых точек.

Определяем реально достижимую долю рынка

На первом этапе мы определили теоретически достижимую емкость рынка, сейчас считаем реальную, с учетом всех затрат на товародвижение. От нее будет зависеть финальная конфигурация омниканальной цепи поставок. Делается это с помощью сценарного анализа, а математическая оптимизационная модель представляет возможность проводить его в безрисковой среде до выделения реальных инвестиций. Входными предпосылками будут гипотезы о различных размерах спроса (долях рынка), а результат – список дарксторов для открытия и конфигурация цепочек для каждой версии спроса, плюс аналитические отчеты по каждому из

рассматриваемых сценариев.

Анализ сквозной цепи поставок

Важно отметить, что тут мы решаем принципиально иную задачу, чем на предыдущих этапах. У нас зафиксирована инфраструктура и цель состоит в определении оптимальных параметров товародвижения с учетом наличия уже двух каналов – онлайн и офлайн. Анализ также проводится на математической оптимизационной модели, и результатом этапа будут аналитические отчеты и рекомендации по оптимальному уровню централизации ассортимента, эшелонированию запасов в зависимости от их оборачиваемости, параметрам пополнения запасов в дарксторе.

Выполнив все эти шаги, вы будете готовы к корректному переходу от традиционной к мультиканальной логистике. Затраты на товародвижение являются одной из основных статей расходов торговой компании, а оптимальные логистические цепи сегодня – основное конкурентное преимущество ретейлера. Сделать их максимально эффективными при переходе к омниканальности – залог успеха.

