

22 июля 2021

Магазин звонит в дверь: доставкой продуктов на дом занялись все ритейлеры

В 2020 году продуктовый онлайн взорвался. Сейчас мы наблюдаем последствия этого большого взрыва. Промежуточный итог таков: доставкой продуктов на дом занялись даже те традиционные офлайн-продавцы, которые изначально не собирались ставить на доставку. И их онлайн-рост впечатляет.

Яркий пример – «ВкусВилл». Когда в 2018 году компания задумалась о пути развития на дороге e-commerce, было определено три направления: B2B, маркетплейсы и доставка, но стремительно врываться в онлайн – такого фокуса в планах не было. «Были планы выйти в онлайн на 3% общего оборота, тогда мы считали, что если удастся, то это будет вау-эффект», – вспоминала Лариса Романовская, управляющая электронной коммерцией компании «ВкусВилл», в выступлении в ходе TAdviser Summit 2021. Однако вместо 3% компания получила 30%.

Такого результата не ожидал никто. По результатам рейтинга Infoline Russia Top Online Food Retail за 2020 год компания «ВкусВилл» оказалась на четвертом месте по обороту (14,9 млрд рублей) среди онлайн-продавцов, уступая только гигантам вроде X5 Retail Group (первое место с оборотом



в 21,9 млрд рублей), стремительно растущему «Сбермаркету» (20,7 млрд рублей) и продуктовому ветерану Всемирной паутины «Утконосу» (16,4 млрд рублей).

Такой «квантовый скачок» в онлайн даром не обошелся. Пришлось срочно делать собственную доставку. Нельзя сказать, что в доковидную эпоху у компании не было доставки. Но это смотря с чем сравнивать. Если с сегодняшним днем, то кажется, что почти не было. «Собственная доставка была у нас и до пандемии, – рассказывает Олеся Машкина, управляющая технологиями компании «ВкусВилл». – Покупатели могли сделать заказ в отдельном приложении «ВкусВилл Экспресс». Саму доставку помогали делать наши партнеры: «Яндекс.Доставка» и Gett Taxi. Но это приложение не было рассчитано на большое количество заказов. Когда в марте прошлого года случился всплеск заказов от покупателей, вся система рухнула. И перед нами встала новая задача – создать систему для доставки, разработать ее буквально с нуля».

Вначале компания пыталась выплывать на том, что есть, ведь упомянутое приложение было выпущено всего за три месяца до ковида, совсем новое, надо использовать. Не были приспособлены к сборке заказов и магазины. У ритейлера традиционно небольшие по площади торговые точки. Когда сборщиков немного, это терпимо. «До ковида у нас было около тысячи заказов в день, мы считали, что это неплохой результат, потому что воспринимали доставку как сервис, а не как отдельное направление, глобальный бизнес», – говорит Лариса Романовская. Однако если заказов становится больше, сборщиков тоже нужно больше. В результате покупателям, которые пришли собственными ногами в магазин, просто не

остается пространства, да и товаров иногда тоже. Посыпались восторги вперемешку с жалобами: «Вы такие классные, отличный онлайн, бесплатная доставка! Только в магазин стало ходить неприятно».

«В первые дни марта 2020 года у нас случился коллапс. Но мы очень быстро вырулили», – замечает Лариса. Коллапс – очень правильное слово. Давайте посмотрим на цифры, помня, что еще в феврале 2020-го у компании было не больше тысячи заказов онлайн. И так, за март 2020-го – 107 тыс. заказов. За март 2021-го – 2,5 млн заказов, в среднем около 100 тыс. заказов в день.

Устроим темную

«Утконос», старейший игрок на поле продажи еды онлайн, во время карантина тоже столкнулся с вызовами, но не с ИТ, а с персоналом и логистикой. «Во время повышенного спроса на доставку, обусловленного пандемией, «Утконосу Онлайн» не пришлось перестраивать ИТ-процессы, так как у нас цифровизация вписана в ДНК и мы обладаем 20-летней экспертизой в сфере онлайн-продаж», – говорит Мария Артамонова, ИТ-директор компании «Утконос Онлайн». В пиковые дни марта на сайт поступало 3000 запросов в секунду – почти 11 млн в час, рост трафика был на уровне 200–400%. «Пандемия коронавируса стала катализатором для экспоненциального роста онлайн-торговли, особенно продуктов питания. По нашей внутренней оценке, спрос на доставку вырос более чем в три раза. Но наши мобильное приложение и сайт выдерживали нагрузку и работали относительно стабильно. Что касается back-систем, то проблем из-за повышенной нагрузки практически не было. Логистическое ПО, складские системы и весь софт операционной части бизнеса функционировали



бесперебойно, – комментирует Мария Артамонова. – Основной вызов, с которым мы столкнулись, – это нехватка сотрудников службы доставки и ограниченность логистических мощностей».

Проблемы с мощностями не обошли стороной и «ВкусВилл». «Мы уже много что сделали, и хотелось больше не делать ничего. Но мы по этому пути не пошли. Мы посмотрели и увидели, что больше ста тысяч заказов в день на текущих ресурсах обработать не сможем, нужно что-то менять», – не отстает Лариса Романовская. Поменять решили место сборки заказов и открыли первый даркстор. Снова маленькое сравнение. Декабрь 2020 года – у ритейлера целых три даркстора. Немало. Проходит полгода, май 2021 года – «ВкусВилл» открыл 35 дарксторов. Заказы перенаправляются туда.

Похоже, что пандемия стала триггером и для этого процесса тоже. Мы видим более уверенное проникновение дарксторов в российский пейзаж. «Формат дарксторов – это достаточно новый формат для рынка и для логистической отрасли России в целом. На мой взгляд, он более удобен и больше отвечает запросам компаниям сегмента e-grocery тем, что представляет собой «магазин без покупателей», при этом с большим количеством уникальных SKU и возможностью доставлять клиентам ровно то, что они заказали, – рассуждает Мария Артамонова. – Все больше компаний выбирают именно формат дарксторов, а не огромных распределительных центров. Основная задача, которая стояла перед нами, – в кратчайшие сроки расширить и увеличить логистические возможности «Утконоса», чтобы не подводить покупателей. В прошлом году мы успешно, в рекордно короткие сроки, запустили два фулфилмент-центра такого формата: «Мосрентген» и позднее «Волковский», открытие которых позволило нам значительно расширить

логистические мощности. Важно отметить, что склад «Волковский» запускался на системе управления складом (Warehouse Management System) in-house разработки».

«Дарксторы бывают разные, – предлагает определиться с терминами

Вячеслав Коган, директор по развитию бизнеса направления e-commerce

ГК «КОРУС Консалтинг». – Это может быть крупный логистический центр,

который ориентирован только на комплектацию онлайн-заказов. Здесь речь

не идет о доставке за несколько часов – такой даркстор предназначен для

фулфилмента онлайн-заказов с горизонтом в один или несколько дней.

С такими форматами работает, в частности, «Перекресток Впрок». Также

дарксторами могут быть небольшие склады с ограниченным ассортиментом,

разбросанные по всему городу. Такими вариантами оперируют «Самокат»

и «Яндекс.Лавка». Безусловно, экспресс-доставка и дарксторы идут по рынку

рука об руку, так как сеть небольших дарксторов, расположенных буквально

в каждом дворе, позволяет выполнять заказы очень быстро, обеспечивая,

грубо говоря, доставку продуктов к завтраку. Но здесь появляются

ограничения: выполнить заказ быстро можно только из ассортимента

ближайшего даркстора, и покупателю в мобильном приложении или на сайте

показывают только товары в наличии».

По мнению Вячеслава Когана, пандемия повлияла и на проникновение

дарксторов, и на их количество – оно по-прежнему активно растет. На начало

года общее количество дарксторов в России составляло 650 точек, а к концу

года агентство INFOLine прогнозирует рост до 1000 точек. О планах запуска

собственных дарксторов объявила даже «Почта России».

«Если говорить об экспресс-доставке в течение 15–30 минут, бизнесу очень важно иметь систему прогнозирования запасов для возможности своевременного пополнения ассортимента ближайшего к покупателю даркстора, автоматизировать ценообразование для управления целевыми показателями по маржинальности с учетом локаций «темных магазинов». Также нужны система распределения заказов курьерам, мобильные приложения для покупателей и сотрудников доставки, а еще возможность перевода чаевых курьерам в электронном виде. Стартовать можно с ограничениями и на существующих системах, как это сделала сеть «Дикси», за пару недель адаптировав платформу «1С:Управление торговлей». Но в дальнейшем при масштабировании бизнеса все равно придется задумываться о применении специализированных систем для разных задач», – полагает Вячеслав Коган.

Одним глазком

Компания «ВкусВилл» рассказала о том, как выглядит в компании ИТ-изнанка процессов сбора и доставки заказов. «Нам нужно было придумать максимально масштабируемое решение, – рассказывает Олеся Машкина. – Если говорить про ИТ-составляющую, это, безусловно, очень важный элемент в системе. Но главная суть на тот момент (март 2020 года) заключалась в продумывании самой технологии. Иными словами, нужно было понять, каким образом мы хотим собирать заказы, чтобы это было быстро и легко масштабируемо. Какую выбрать модель, как курьеры будут забирать заказы, какую технологию распределения заказов придумать. И уже после определения этих целей и задач подключалась ИТ-разработка».

В течение двух месяцев каждый день команда придумывала и создавала различные инструменты, проверяла гипотезы. Где-то половина из них получилась. Половина оказалась вовсе не нужной, но без них не удалось бы найти те самые, нужные, инструменты. «То, что у нас получилось придумать и создать, позволило полностью перезапустить процесс доставки всего за два месяца, а потом масштабировать его на нашей системе. Созданная тогда архитектура позволяет сейчас доставлять 100 000 заказов в день. Но при этом мы каждый день придумываем и реализуем технологии, позволяющие нам расти, – говорит Олеся Машкина. – У нас есть единая база данных MS SQL. Все разработки осуществляются на аутсорсе компанией «Автоматизация и консалтинг», которая помогает работать в основном с 1С и архитектурными решениями. И компанией «Фулстек», которая отвечает больше за web и мобильное приложение».

Чтобы быстро перезапуститься в период пандемии, за два месяца нужно было увидеть всю систему целиком, переработать и сайт, и мобильное приложение, обеспечить весь клиентский путь с нормальной системой оплаты, наладить систему поиска товаров. Создать омниканальность обращений к системе данных.

Путь заказа от оформления до двери покупателя выглядит так: как только заказ поступает в систему, начинается его сборка. «Мы также создали новую технологию и стали собирать все заказы на кассах, что позволило нам подключать магазин к доставке одной галочкой в 1С. Если раньше мы собирали заказы только на кассах, то сейчас с учетом появления дарксторов создаем и тестируем новые технологии в сборке: активно собираем на ТСД (терминал сбора данных на складе), при помощи «умных» тележек, тестируем



параллельную (когда один сборщик собирает несколько заказов) и конвейерную сборки», – описывает Олеся.

После того как заказ собран, его передают курьерам. «У нас есть собственные курьеры (порядка 2000 сотрудников) и курьеры наших партнеров (различные операторы такси), – говорит Олеся Машкина. – Либо заказ переходит нашему курьеру, либо партнеру. И это значит, что у нашего курьера должно быть наше приложение для доставки. С партнерами же у нас качественная интеграция. Еще один важнейший пункт в нашей ИТ-системе – это поддержка: CRM, чат-боты, телефония. Все, что помогает решать возникающие у покупателей вопросы. Инструментов очень много, и мы всегда стараемся найти самые оптимальные».

В «Утконосе» тоже поделились деталями ИТ-кухни доставки. По словам Марии Артамоновой, она составлена из нескольких сервисов. Во-первых, из Transport Management System (TMS), важной части управления цепью поставок. Это набор инструментов, который позволяет поставщикам, перевозчикам и заказчикам автоматизировать логистические процессы, сокращать расходы на перевозки и экономить время. «Данная система состоит из нескольких модулей, которые отвечают за управление способами доставки, временными интервалами, стоимостью, ограничениями, за изменение информации по заказу, за оценку доступности интервалов для витрин с учетом поступивших заказов и текущей емкости доставки, за справочник способов доставки, клиентских услуг и ограничений, за репозиторий интервалов доставки и кат-оффов, операции с интервалами, за расчет сервисного времени вручения по составу корзины, набору клиентских услуг и за сервис сбора телеметрии с автотранспортных средств», – объясняет



Мария Артамонова.

Идем далее: Terminal Service отвечает за управление сетью доставки в пунктах самовывоза – продуктоматах. Layout Service – это сервис раскладки корзины по пакетам, коробам для транспортировки, ячейкам в продуктоматах, он ведет учет зон хранения и групп фрахта. Courier Delivery помогает управлять операционным днем курьерской службы доставки.

«В эту систему входят модули, которые отвечают за приложение курьера, откуда он получает информацию о рейсе, видит актуальные заказы, проходит анкетирование, получает отчеты по рейсу, приложение для механика (фиксирование результатов предрейсового ТО)», – комментирует Мария Артамонова.

Resource Management – управление ресурсами курьерской доставки – это справочник автомобилей, курьеров, времени / сменности работы, планирование / прогноз ресурсов, формирование графиков и нарядов. В эту систему входят web-интерфейсы для работы следующих ролей групп пользователей: начальника автоколонн (планирование автотранспорта для выхода в рейс, управление транспортом, водителями), бригадиров, диспетчеров.

Наконец, терминал сбора данных (ТСД) – это приложение для комплектовщиков фулфилмент-центров, откуда они получают складские задания.

Не взлетим, так поплаваем

Говоря о доставке, нельзя не вспомнить экзотику. Да, про дроны говорили много, но они так и не «взлетели», и технологии тут ни при чем. А вот роботы уже начали ездить по улицам Москвы. Прохожие периодически выкладывают в сеть видеоролики, на которых робот ждет у светофора, аккуратно переходит дорогу или пробирается сквозь сугробы. Бродяга ровер от «Яндекса» «вышел в люди» в декабре 2020 года. А с апреля 2021 года их роботы начали доставлять продукты из магазинов. Первыми к программе подключились «Азбука вкуса» и «ВкусВилл».

«Мы любим тестировать новые форматы, поэтому поддержали идею с подключением ровера к одному из наших магазинов. Сейчас заказов с таким способом доставки немного, но роботов в качестве курьеров выбирают стабильно», – рассказывает Олеся Машкина. Однако, по ее словам, пока это не масштабная история. Среди плюсов был назван один и очень явный: ровер может спокойно дожидаться окончания сборки заказа, если приехал раньше времени. «А плюс для покупателей помимо того, что такая доставка сама по себе интересный интерактив, еще и в том, что она всегда бесплатная», – отмечает Олеся.

Действительно, этот курьер в зарплате не нуждается. Мы поинтересовались у «Утконоса», считают ли они новинку применимой в своей практике. «В ближайшее время мы не планируем подобного сотрудничества, но в будущем, если такой проект имеет хорошую экономику, можно рассмотреть этот вариант», – ответила Мария Артамонова.

«Пока это все же экзотика: не более чем интересный эксперимент, – оценивает перспективы необычных средств доставки Вячеслав Коган. –

О массовости подобных решений говорить не приходится. Их распространению препятствуют климат в России, недостаточно развитая городская среда, обилие многоэтажных домов (такой робот не сможет обеспечить доставку на этаж) и многое другое. Однако индустрия движется и быстро развивается, и наблюдать за этим очень интересно. В мире уже тоже есть несколько таких кейсов-концептов: роботы-доставщики на колесах («Яндекс.Ровер» и Starship Technologies), дроны (Amazon Prime), роботы, которые поднимаются по ступенькам (Continental Urban Mobility Experience (CUbE)). Будущее приближается, и от этого захватывает дух!»

Обменный пункт

Чуть меньшая экзотика, но все же решение, которое пока не очень ассоциируется с доставкой, – это постаматы. За последние годы они очень сильно прокачались. Их можно найти где угодно: в торговых центрах, в маленьких магазинчиках у дома, есть даже проекты по постаматам в подъездах. Это тем более оправданно, что постамат может работать не только на выдачу, но и на прием, став точкой связи между клиентом и бизнесом или даже между двумя физическими лицами.

Эксперименты с приемом через постаматы пару лет назад проводила московская химчистка кроссовок Sole Fresh. Человек кладет грязные кроссовки в ячейку, компания их забирает, а после очистки снова кладет их в постамат. Точно так же можно отсылать и получать документы, ключи от квартиры – да что угодно. Разработчики подобных систем будущего собираются предусмотреть возможность удаленного управления устройствами. А сами ячейки будут сообщать своему «работодателю», если

они вдруг сломаются или загрязнятся.

А что с едой? Тут тоже все в порядке. Постаматы, которые умеют контролировать внутри себя температуру, называются продуктоматы. Туда можно положить заморозку, молоко или даже лекарства. Продукты, которым холодильник не нужен, помещают в ящики с температурой +20 °С. В Москве направление продуктоматов развивает сервис Freshlocker. Среди партнеров – «Перекресток», «Азбука вкуса», Ozon и другие ритейлеры.

Почему такие продуктоматы могут стать «новым магазином у дома»? Не всем нравятся курьеры, которых нужно ждать, которые часто носят еду в не самых свежих сумках, которые заходят в дом и могут создать этим дискомфорт у одиноких женщин, стариков и детей. Случаи бывали разные. Курьер Delivery Club принес заказ, а после решил воспользоваться оставшимся у него мобильным номером и написал клиентке в мессенджер, предложив «зайти на полчаса и провести время вместе», пока ее мужа нет дома. Компания срочно вынуждена была решать проблему и пообещала, что теперь от курьеров будут скрывать мобильные номера клиентов после выполнения заказов. «Но адрес-то он все равно будет знать, его не скроешь», – заметили пользователи Facebook, в котором эта история и получила огласку. Кстати, случай не единичный, комментаторы вспомнили, что и им писали курьеры, некоторые даже через пару месяцев после того, как осуществили доставку.

«Мы считаем, что это направление перспективное, и сейчас значительно расширили сеть продуктоматов, – поясняет Мария Артамонова. –

В распоряжении компании 100 пунктов самовывоза. Этот удобный формат фуд-шопинга, благодаря которому можно получить заказ на следующий день

после оформления без ожидания курьера. Кроме того, в середине лета мы планируем запуск пилотного проекта продажи готовой кулинарии собственной торговой марки «#Пойдупоем» через микромаркеты, которые компания установит в бизнес-центрах и в жилых комплексах Москвы. На начальном этапе будет установлено несколько десятков микромаркетов. В этом формате выбрать и получить товар можно на месте. Покупателям будет предложен ассортимент из 30 наименований супов, вторых блюд и блинчиков».

Предполагается, что проект обеспечит дополнительное продвижение СТМ компании, познакомит покупателей с «Утконос Онлайн» через сиюминутную покупку, а также обеспечит дополнительный спрос на готовую еду, который стал трендом и ежегодно показывает положительную динамику, например, сейчас это плюс 60% относительно прошлого года.

Как начать

Согласно недавнему опросу KPMG, международной сети консалтинга и аудита, почти все офлайн-ритейлеры в России озаботились доставкой. Лишь 5% опрошенных не планируют ее внедрять. «Даже те, кто решил не внедрять собственную доставку, скорее всего, будут работать с каким-нибудь агрегатором, – считает Вячеслав Коган. – Получается, что такая функция у этих ритейлеров все равно будет. Упускать эту возможность в нынешних условиях неправильно».

Но и те магазины, которые уже начали работать с доставкой, часто находятся в самом начале пути. Крупным компаниям целесообразно разрабатывать

и внедрять собственную систему управления доставкой (Customer Delivery System). Подобные системы позволяют улучшить качество и ускорить планирование доставки, так считает Сергей Цветаев, директор по развитию бизнеса компании «Норбит» (входит в группу «Ланит»): «Эти плюсы достигаются благодаря усилению контроля за работой транспортных компаний: мониторинга процессов доставки в режиме реального времени и возможности выявлять проблемы в автоматическом режиме. Система доставки обеспечивает точный учет затрат и оптимизирует себестоимость перевозок. В таких проектах немаловажным фактором считается и обеспечение безопасности персональных данных клиентов при передаче их транспортным компаниям».

Обычно CDS состоит из четырех блоков: планирование и маршрутизация, мониторинг и исполнение, мобильное приложение курьера, администрирование. Система «цепляет» данные о комплектации заказов, подбирает транспорт в зависимости от габаритов груза и далее отвечает за погрузку предметов в нужном порядке с учетом оптимизационной задачи «рюкзака». Например, у одного водителя может быть восемь рейсов, и, если положить заказы в неправильном порядке, то придется разгружать всю машину.

В качестве трекинга можно использовать как собственный нарисованный сервис, так и подключить «Яндекс.Маршрутизацию». За всеми процессами следит логист-оператор: он знает о местоположении машин, а также созванивается с заказчиком (предупреждает о времени доставки). Чем сложнее и габаритнее груз, тем больше требуется административной работы. Финальный этап доставки товара покупателю («последняя миля») помогают

оптимизировать технологии Big Data. Они подсказывают ритейлерам, как оперативно перестроить маршрут и подобрать подходящий транспорт для конкретного заказа. «Сервисы учитывают большое количество характеристик при ежедневном создании маршрутов: зоны доставки, пробки, ремонт дорог, выбор транспорта, совместимость грузов, упаковка товаров и т. п., – комментирует Сергей Цветаев. – Подобный сервис команда «Норбит» создала для сети строительных магазинов «Леруа Мерлен». Конечно, эталоном «последней мили» можно считать сервисы Amazon».

Данил Шелехов, руководитель логистической платформы «Яндекс.Маршрутизация», считает, что на первых этапах запуска собственной доставки компании нужно автоматизировать четыре важные задачи: сбор заказов, планирование маршрутов, контроль их выполнения и сервисную поддержку клиента. По его мнению, в первую очередь нужно задуматься о CRM-системе, которая позволит систематизировать обработку заказов. Желательно, чтобы у нее была возможность интеграции с системой бухгалтерского учета, например, с 1С. Кроме того, необходимо автоматизировать и формализовать процесс обработки заявки, чтобы решить вопрос с тем, как они будут попадать в CRM. Это можно делать вручную, а можно настроить автоматическую синхронизацию с сайтом.

После того, как заказы приняты, предстоит решить следующую задачу: спланировать маршруты доставки для курьеров. Для того чтобы учесть все пожелания клиентов и возможности курьеров их выполнить, требуется автоматизация этого процесса. «Самое простое решение на старте бизнеса, когда объемы небольшие, а заказы доставляют один-два курьера – воспользоваться бесплатной автоматической оптимизацией маршрута прямо

на «Яндекс.Картах», – предлагает Данил Шелехов. – Для каждого маршрута можно добавить до 50 адресов, а также указать дату и время старта маршрута, чтобы правильно учесть пробки. Кнопка «оптимизировать» появится после добавления четвертой точки и поможет построить оптимальный маршрут в автоматическом режиме».

С увеличением объема и появлением новых курьеров задача по построению маршрута усложняется. Некоторые компании тратят на планирование несколько часов, тогда как с помощью ИТ-решения можно за пару минут перебрать миллионы возможных комбинаций и приблизиться к оптимуму, который поможет снизить стоимость доставки. «По нашим замерам, автоматическое решение стабильно превосходит ручное на 20%», – уверяет Данил.

После того как маршрут построен, наступает равнозначный по важности этап – выполнение этого маршрута. Для автоматизации данного участка существуют мобильные приложения, где каждый курьер будет видеть свой маршрут, а логист – состояние доставки по всем курьерам. Работает это так: приложение передает GPS-сигнал по мере выполнения маршрута. Таким образом, логист видит трек курьера, последовательность прохождения точек и изменение статуса доставки. Как правило, такие приложения идут в связке с системами автоматической маршрутизации.

Разумеется, не все существующие на рынке решения жизненно необходимы. Есть ПО обязательное, а есть – опциональное. Выбор обязательного софта напрямую связан с задачами и приоритетами бизнеса. «С точки зрения финансовой выгоды в первую очередь необходима автоматизация процесса

планирования маршрутов, – подчеркивает Данил. – Для простого примера, иллюстрирующего пользу автоматической маршрутизации, возьмем задачу по доставке тысячи заказов в день. Допустим, что до внедрения алгоритмов планирования маршрут курьера состоял из 20 точек. Это значит, что для доставки 150 заказов потребуется около семи машин. В результате автоматической маршрутизации маршруты уплотняются, и курьер успевает обработать не 20, а уже 25 заказов. Значит, для доставки 150 заказов потребуется не семь, а уже шесть машин. Разница в одну машину, расходы на которые составляют пять тысяч рублей в день, или 150 тысяч в месяц, и будут прямым экономическим эффектом автоматизации».

По мнению Ашота Григоряна, директора по развитию бизнеса компании Life Ray, обязательным является курьерское приложение с возможностью управлять заказом, принимать оплату, пробивать онлайн-чеки и отправлять актуальный статус в учетную систему. Опциональные функции – маршрутизация, онлайн-контроль, автоматизация сбора обратной связи, управление тайм-слотами. «Чем больше требований к уровню и скорости доставки, тем больше сервисов необходимо», – говорит он.

Весь процесс – от заказа на сайте до передачи товара клиенту – должен быть оцифрован. На складе, как правило, работники используют корпоративные смартфоны со специальным сканером либо терминалы сбора данных (ТСД). «В случае с курьерами все зависит от бизнеса и его модели, – подчеркивает Ашот. – Если сотрудники работают в штате, то материальная ответственность лежит на них, и в этом случае лучше купить профессиональное оборудование. Если курьеры на аутсорсе, то любой смартфон на платформе Android поможет

в работе с заказом: поиск, работа с позициями, выбор способа оплаты, непосредственно оплата и передача данных в информационную систему компании».

Дорогое удовольствие

Наконец-то мы заговорили о деньгах. Сколько нужно инвестиций в ИТ, чтобы ритейлер получил собственную отличную доставку? «Масштабируемое решение без ограничений в интеграции, способное справиться с объемами от 3000 заказов в день, обойдется примерно в 50 млн руб., – говорит Ашот Григорян. – Если пользоваться готовым SaaS-решением, стоимость обработки заказа будет примерно 20 руб., но это не включая затраты на работу курьера (до 300 руб.). Разделений по типу ритейлера не существует. Основной вопрос – в объеме заказов».

«Разработка Customer Delivery System, о которой я говорил, может стоить от 100 до 200 млн руб., – комментирует Сергей Цветаев. – И на реализацию проекта требуется один-два года в зависимости от масштаба. Может показаться, что если использовать сервисы подписки или коробочные решения, то система доставки будет стоить дешевле. Однако здесь главное – понять, чего хочет заказчик и какие у него планы развития. Нужно учитывать, что с увеличением количества отгрузок вырастет стоимость подписки на сервисы доставки, а коробочное решение ограничено по кастомизации и доработке. По нашему опыту, к собственной разработке приходят ритейлеры, которые сначала попробовали коробочное решение, потом перешли на подписку, далее подняли подписку до определенного уровня отгрузки и поняли, что это обходится им очень дорого. Пройдя весь этот путь,

компании решают разработать собственную систему доставки».

Быть может, все-таки проще делегировать эту область партнерам? Если посмотреть на опыт торговых компаний, то мы видим, что каждый этот вопрос решает по-своему. Metro изначально пользуется партнерскими решениями, тогда как сеть «ВкусВилл» принципиально с самого начала ориентировалась только на себя. «На наш взгляд, оптимальный путь – организовать собственную доставку, а также пользоваться ресурсами партнеров, например, «СберМаркетом» и прочими сервисами, как это делают «Перекресток», «Азбука вкуса», Metro. Аудитория сетей и партнеров пересекается минимально, поэтому у ритейлеров появляется дополнительный канал продаж», – разъясняет Ашот Григорян.

Выбор подхода к доставке зависит не от типа ритейлера, а от того, что именно и насколько быстро он хочет запустить. Так считает Данил Шелехов: «Если компании нужен простой вариант, например, доставка до клиента на следующий день и позднее, то он вполне может начать запуск собственной курьерской службы. Однако при более сложной схеме – доставке день в день или экспресс-доставке – потребуется больше ресурсов и логистической экспертизы. Кроме того, играет роль и временной фактор: если у всех конкурентов уже есть доставка и запуститься нужно быстро, то времени на запуск собственной службы может не хватить».

В случаях сжатых сроков и сложности доставки ритейлеры чаще обращаются к партнерам за той самой логистической экспертизой, чтобы оценить экономический эффект. «Мы видим, что через один-два года работы с партнерами компании задумываются о своей доставке, – рассказывает

Данил Шелехов. – Как правило, ее запускают те компании, для которых доставка является важным бизнес-процессом с точки зрения бренда и конкуренции на рынке. Кроме того, своя доставка более гибкая и управляемая, чем партнерская, а чем крупнее компания, тем больше зон для оптимизации у нее возникает».

Подходы к организации доставки самые разные. Можно отдать сборку и доставку на аутсорсинг, что позволит обеспечить большую удовлетворенность покупателя. «У внешнего сборщика не будет стимула положить в корзину продукт с истекающим сроком годности и вызвать этим негатив потребителей, – рассуждает Вячеслав Коган. – Другой подход – полный контроль фулфилмента (хранения и доставки). Некоторым ритейлерам это дает уверенность в качественном выполнении заказа. Единого рецепта не существует».

Чтобы получить отличную собственную доставку, недостаточно только инвестиций в ИТ, хотя они тоже будут немаленькими. К ним относится адаптация существующей системы товарного и финансового учета, внедрение платформ прогнозирования спроса и ИТ-решений, обеспечивающих своевременную подсортировку продукции. Также необходимы автоматизация тачпойнтов для сбора заказов (веб-сайт, мобильное приложение, колл-центр), система ценообразования и средства для приема платежей курьерами. И нужно заложить расходы на собственный автопарк, зарплаты сборщикам, доставщикам, водителям, сотрудникам колл-центра и много чего еще.

Хит-парад ошибок

Не все розничные сети задумываются о масштабировании своих ИТ-решений, тогда системы перестают справляться при взрывном росте спроса. «Такую проблему хорошо продемонстрировала пандемия, – напоминает Вячеслав Коган, – когда в ее начале почти все сайты и приложения доставки просто «лежали».

По мнению Данила Шелехова, серьезной проблемой могут стать ошибки в исходных данных. Часто они хранятся разрозненно и не приведены к единому виду. В результате алгоритм планирования не может их корректно обработать, поэтому приходится потратить время на систематизирование и упорядочивание исходной информации.

Некоторые компании воспринимают автоматизацию как фоновый процесс, в результате чего ее завершение сильно затягивается. Конечные сроки и следующие действия должны быть понятными, а у проекта должен быть один ответственный руководитель.

Источник: Мой Магазин