

08 мая 2024

Оmnиканальная логистика: опоздать нельзя доставить

РАЙ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ...

По данным ряда исследований, компании, которые не предлагают своим клиентам возможность omnikanального взаимодействия, в скором будущем могут покинуть рынок. «Омни» является сладкой грезой и одновременно самым страшным кошмаром ритейлеров, ведь чтобы обеспечить клиентам «бесшовное» взаимодействие в каждом из каналов продаж, планирование ассортимента, управление запасами и организация доставки должны работать как часы. Потерять неосязаемый «капитал» покупательской лояльности очень просто: достаточно, например, один раз задержать доставку, не предусмотреть возможность примерки или не предложить удобно расположенных пунктов выдачи.

Причиной того, что клиентам сейчас нужен «гибридный» формат взаимодействия с продавцом, стали две противоположные тенденции. С одной стороны, мы наблюдаем взрывное развитие онлайн-торговли. Покупки в Интернете стали восприниматься как норма: это безопасно, удобно и быстро. Рекомендательные системы, рейтинги и отзывы, легкая возможность возврата, обилие ПВЗ и гибкая логистика уверенно сформировали новое



покупательное поведение. С другой, вездесущий онлайн, особенно после пандемии, подсветил ценность оффлайн-опыта. Люди посещают магазины не только, чтобы примерить или посмотреть какую-то вещь: важной становится эмоциональная составляющая покупки, возможность личного касания с брендом.

... ИЛИ МИННОЕ ПОЛЕ ДЛЯ РИТЕЙЛЕРА?

Необходимость обеспечить покупателям безграничные возможности взаимодействия ложится на плечи ритейлеров – в первую очередь, в виде расходов на содержание требуемой инфраструктуры обслуживания. Бизнес – это всегда баланс между возможностями и ограничениями. Никто не может открыть бесконечное количество складов и хранить на них неограниченный ассортимент, который бы доставляло бессчетное количество курьеров. Это утопия.

Задача куда прозаичнее (и сложнее!): есть конечный ассортимент, который нужно оптимально распределить между каналами продаж, есть 5-10 способов доставки, каждый из которых генерирует определенные расходы и занимает некоторое количество времени, есть предложение конкурентов, которое задает стандарты в отрасли. А также есть бесконечное количество форс-мажоров, которые могут случиться при доставке: от путаницы в заказах или их утери до необходимости везти штучный товар из одного конца страны в другой. К примеру, потому что единственная позиция в наличии находится в магазине во Владивостоке, а заказали ее в Калининграде.

Что делать ритейлеру: привезти товар себе в убыток? Или отказаться от доставки и потерять клиента? Пока продавец решает вопрос организации омниканальности внутри такой «вилки» вариантов, он едва ли сможет выйти на операционную прибыль. Лучшее решение: не допустить необходимости подобного выбора. Именно поэтому правильная стратегия «омни» – это не пристройка к основным бизнес-процессам. Она начинается с планирования и пронизывает все процессы в компании.

Оптимально соотнести логистическую инфраструктуру и обещание клиенту можно, смоделировав все варианты цепочек товародвижения с помощью оптимизационной математики. Подобная математически рассчитанная омниканальная стратегия, с одной стороны, позволит выполнить CVP (Customer Value Proposition) и сохранить покупательскую лояльность, а с другой – обеспечит прибыльность бизнеса.

МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ СТРАТЕГИИ «ОМНИ»

Рассмотрим, как задача планирования инфраструктуры может решаться на примере fashion-индустрии. Это наиболее наглядный пример, поскольку в модном ритейле федерального масштаба речь идет о тысячах наименований товара, которые распределены по всей стране. Именно высокая вариативность определяет выбор в пользу специализированного



математического инструмента, который обеспечит гибкость решения инфраструктурной задачи на стратегическом уровне планирования.

Нулевым шагом создания инфраструктуры для поддержания стратегии «омни» является определение предпосылок, на которых будет строиться модель. Фактически это и есть те самые возможности и ограничения, которые существуют в бизнесе. Для fashion это предсезонное и внутрисезонное планирование ассортимента и его распределение в каналах продаж на основе прогноза спроса, а также формулирование CVP по срокам и стоимости доставки для каждого из каналов.

ЭТАП 1. СБОР ДАННЫХ, СОЗДАНИЕ И КАЛИБРОВКА

Изучив все предпосылки, а также данные о том, как логистика ритейлера работает прямо сейчас, мы создаем математического двойника цепи поставок. Достоверность модели обеспечивает ее калибровка: на историческом периоде мы соотносим фактические затраты и те, которые рассчитала модель, и устраняем расхождения.

ЭТАП 2. ГРИНФИЛД АНАЛИЗ

Это инструмент выбора оптимальных локаций, который учитывает только спрос. Он показывает, какая инфраструктура лучше всего выполняла бы CVP, если бы мы строили ее «с нуля». Итогом этого шага является список потенциально успешных локаций логистических объектов.

ЭТАП 3. БРАУНФИЛД АНАЛИЗ

На этом этапе на полученный список локаций мы накладываем данные об уже имеющейся инфраструктуре, а также берем в расчет транспортные тарифы, стоимость складских услуг и прочие затраты. Результатом данного шага является формулирование целевого состояния инфраструктуры: мы понимаем, где и какие объекты необходимы бизнесу. При этом, «какие» параметризуются максимально точно: конкретная локация, площадь и назначение объекта, привязка к спросу, который будет обслуживать объект, объем инвестиций в строительство и расходы на эксплуатацию.

ЭТАП 4. СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ

Это этап тестирования гипотез, который позволяет уточнить модель. Мы можем проверить, что будет, если изменятся тарифы на транспорт, вырастет или упадет спрос, если бизнес поставит цель занять более значительную долю рынка или выйти в новый регион.

Итогом моделирования становится пошаговый (обычно годового) план развития складской инфраструктуры ритейлера, а также оптимальная конфигурация товародвижения, которая позволит выполнить обещание клиенту, генерируя наименьшую стоимость доставки для продавца.

При этом, модель как инструмент принятия решений не используется однократно для создания единственно верной и неизменной стратегии. Напротив, постоянный пересчет модели с учетом новых предпосылок становится фундаментом адаптивного развития бизнеса.

