

28 октября 2021

## «Последняя миля»: как стать самым быстрым и надо ли это



Александр Левин,  
Директор  
производственного  
департамента службы  
доставки Voxberry

Срок доставки с каждым годом становится одним из главных конкурентных преимуществ. Но тут возникает много вопросов - как понять, насколько клиенты довольны уровнем сервиса логистической компании, какие оптимальные слоты времени на сегодня, реально ли добиться доставки день в день. «Горизонт событий» делится кейсами и мнением экспертов логистической отрасли.

- Важно понимать, насколько клиенты довольны уровнем сервиса логистической компании. Слышать голос клиента важно для любой компании. Это необходимо, чтобы исправлять процессы, которые неудобны потребителю, улучшать сервис, а также находить новые, эффективные



варианты работы с клиентом. Инструментов для получения обратной связи много: опросы, различные формы для сбора информации, замеры по набору ключевых параметров. Например, в Voxberry мы используем NPS – индекс лояльности клиентов (Net Promoter Score). Эта метрика позволяет определить степень приверженности потребителя бренду по 10-балльной шкале. Для расчета NPS достаточно задать клиенту всего один вопрос: какова вероятность того, что он порекомендует компанию своим друзьям, знакомым или коллегам?

Второй важный инструмент сбора обратной связи — работа с претензиями. Мы собираем их по всем каналам: соцмедиа, формы на сайте, обращения в контакт-центр. Ежемесячно проводим анализ причин обращений, чтобы выявить ключевые точки негатива. На основании выводов меняются процессы, стандарты оказания услуги. Чем меньше претензий вы получаете – тем выше качество сервиса. Например, у Voxberry этот показатель для курьерской доставки сейчас составляет 0,8 на 1000 посылок. Результат хороший, но мы знаем, что можем лучше. Наша цель на следующий год — снизить эту цифру в два раза.

Важно постоянно добиваться сокращения времени доставки. Сейчас логистика ускоряется, особенно в крупных городах, где сервисы доставки продуктов уже приучили потребителей к коротким интервалам. Мы проводили анализ фокус-групп перед внедрением нового формата услуги. Он показал, что для большинства клиентов оптимальные слоты времени — 30-60 минут. Сокращение сроков доставки — это всегда комплекс мер, который затрагивает производственные, логистические и операционные процессы.

Same day — это то, к чему сейчас стремится каждая служба доставки. Такая скорость возможна только при совместной слаженной работе отправителя (интернет-магазина) и доставщика (логистической компании). Интернет-магазину нужно как можно быстрее передавать заказ на доставку, процесс обработки каждого заказа должен быть максимально упрощен, автоматизирован и отработан, чтобы свести к минимуму вероятность сбоев и ошибок, а частота отгрузок заказов должна быть увеличена.

### **Евгений Остряков, Сооснователь сервиса Биржагрузоперевозок.рф**

- "Последняя миля", на мой взгляд, это больше про сервис и конкурентное преимущество, нежели про логистику. Именно умение доставить быстро и вовремя является одним из ключевых преимуществ, позволяющих компаниям отстраиваться от рынка и продавать своих товаров больше и дороже. Качественную "последнюю милю" себе могу позволить компании, зарабатывающие на перемещаемом товаре. Это наглядно видно на примере WB, OZON, YM, VPROK, Самокат и прочих маркетплейсов.

При выходе на рынок компании работают «как часы». Поработав какое-то время, сроки увеличиваются, появляются срывы. Если же делать "последнюю милю" рентабельной, то возникает вопрос плотности заказов, утилизации грузовика, минимального объема заказа и возможной ритмичности. Для построения высокого уровня сервиса необходим прогнозируемый регулярный объем. Иначе всегда придется держать излишнюю емкость машин для обеспечения должного уровня сервиса.

### **Елена Шутюк, Операционный директор 3pl-оператора DostavkaGuru**



- Мировая статистика свидетельствует – для 67% интернет-магазинов существует проблема «последней мили». Парадокс в том, что она же является главным ресурсом формирования клиентской лояльности. Очень часто из-за сбоя на «последней миле» интернет-магазины теряют покупателей, а значит и свою репутацию. Такие факторы, как неправильный адрес, трудности с поиском местоположения, отсутствие дома, вероятность возврата часто усугубляют проблему "последней мили" и негативно влияют на эффективность доставки. Рассерженный человек, недовольный тем, что ему не вовремя доставили заказ, пишет нелестный отзыв о магазине, не разбираясь в том, что виноват не магазин, а служба доставки. Все усилия продавца на раскрутку магазина, товара, повышение лояльности сводятся к нулю.

«Последняя миля» опирается на два столпа: программное обеспечение и человеческий фактор: ответственность, вежливость и пунктуальность курьера или спокойствие оператора call-центра. Конечно же, проблему «последней мили» пытаются решить путем увеличения количества клиентов, расширение сети ПВЗ, разработки нового программного обеспечения, технологий доставки заказа при помощи беспилотных летательных аппаратов и беспилотных автомобилей. На фоне этого многие компании заявляют о высоком уровне сервиса, но все ли его выдерживают?

Сегодня на рынке сложился некий набор услуг, который считается стандартным уровнем показателя этого самого сервиса. В перечень обязательных услуг входят: соблюдение сроков доставки, где sla должен быть 98% и более, доставка день в день, доставка в двух и трехчасовой интервал, прием оплаты за товар, частичная выдача, выдача чека окончательного

расчета в случае доставки предоплаченных товаров, перенос сроков доставки по требованию получателя, бесконтактная доставка, отслеживаемый статус доставки.

Определить, доволен или нет уровнем доставки клиент, всегда можно. Существует много вариантов и способов оценки, но главный основополагающий критерий - обращается ли к вам клиент снова. В 20 % случаев уровень сервиса не соответствует заявленному, то есть получается, что основная задача сегодня - это удержание уровня заявленного сервиса.

Многие операционные задачи в компаниях должны быть направлены не только на создание, но и на соблюдение заявленных стандартов.

Логистическим компаниям необходимо работать над стандартизацией и контролем работы курьеров и call-центра, совершенствовать API-протокол и Личный кабинет, сделать процедуру заключения договора через оферту на сайте, получение отчетных документов через систему ЭДО. Эти и другие действия позволят соблюдать качество доставки на «последней миле».

Оптимальные слоты доставки времени - это гарантированные слоты при доставке. Двухчасовые слоты доставки - это оптимальный вариант для рынка.

Одним из желаемых вариантов получения товара клиентом выступает так называемая доставка день в день. Это не только возможность максимально быстро доставить груз покупателю, но и эффективный маркетинговый инструмент. Благодаря быстрому и качественному выполнению заказов день в день можно значительно расширить целевую аудиторию, привлечь новых клиентов. Но не смотря на то, что данный сервис востребован, он имеет высокие затраты как на сборку заказов, так и на доставку конечному получателю. Сервис всегда равно качество доставки «последней мили».

Поэтому без собственной качественной производственной базы и отлаженного IT выдержать заявленные стандарты сервиса невозможно.

**Александр Скульский, Бизнес-архитектор департамента Логистика  
«КОРУС Консалтинг»**

- Пришедший после пандемии 2020 года бум e-commerce навсегда изменил логистику. Этот канал продаж стал конкурировать с традиционным ритейлом. Теперь заказ на дом любых товаров больше не роскошь, а привычный способ совершать покупки. И в этой ситуации доставка конечному получателю – «последняя миля» – стала играть огромную роль. Между двумя похожими продуктами, стоимость которых одинакова или почти одинакова, покупатель выберет тот, что будет доставлен в удобное время и без доплат.

При этом каждый предприниматель и покупатель по-своему понимает, что значит хороший сервис. Кто-то считает, что это постоянное ускорение доставки, а кто-то высоко ценит вежливость и опрятность курьеров. Объективно оценить уровень сервиса ритейлера можно только по доставке нужного товара в заданный срок. С точки зрения покупателя, это простые требования. Но более 90% компаний, которые реализуют товар в e-commerce, пользуются услугами сторонних перевозчиков. Лишь крупнейшие игроки рынка могут позволить себе содержать собственную курьерскую службу. А работа с подрядчиком несет в себе дополнительные риски. Так, перевозчик может вовремя подать свой транспорт к погрузке, но заказ еще не будет сформирован на складе. Важно распределить зону ответственности между складом и перевозчиком. Оптимизация отгрузки – это сокращение времени загрузки транспорта на складе. Решить задачу поможет комплексная работа

трех систем: WMS, Yard-менеджмент (управление транспортом, который уже заехал на территорию) и планировщик, который распределяет машины по временным окнам склада. Постоянный обмен данными между системами обеспечит непрерывную отгрузку без простоев и очередей.

Это ведет к вопросу, можно ли считать короткие временные слоты доставки признаком высокого уровня сервиса. Оптимальная скорость доставки зависит от того, о каких товарах идет речь. Если это продукты питания, то мы, скорее всего, говорим о распределенной сети дарксторов – магазинов-складов, которые выдают товары для онлайн-покупок. В этом случае заказ можно доставить не только в тот же день, а в течение получаса. Другое дело, если распределительный центр, с которого осуществляется отгрузка, находится в соседнем регионе. Доставка день в день возможна только в близлежащие районы.

Нет однозначного ответа, хотят ли покупатели сокращать временные слоты доставки. Результаты опросов говорят о том, что ни предприниматели, ни сами клиенты не считают срочную доставку крупногабаритного товара, например, мебели, значительным преимуществом. Согласно исследованиям, проведенным AliExpress Россия и Российской ассоциацией электронных коммуникаций, большинство предпринимателей считают приемлемым срок от 2 до 7 дней. И лишь 2% опрошенных сообщили, что стараются доставлять товары в течение дня. Получается, что отложенная доставка не способна критично снизить лояльность покупателей.

Спрос на скорость актуален для небольшого количества категорий товаров: готовой еды, продуктов, лекарств, техники, одежды и цветов. Причем

согласно аналитиками Data Insight, еда – это единственная категория, от заказа которой пользователи могут отказаться, если она будет доставлена позже, чем через два часа (об этом заявили 15% опрошенных). Доставки остальных товаров, особенно тех, приемка которых потребует времени (мебель, крупная бытовая техника), покупатели готовы подождать. Тем более, увеличение временных слотов снижает издержки производителей и, соответственно, делает доставку дешевле для конечного покупателя.

Принято считать, что активное развитие e-commerce вынуждает ритейлеров повышать скорости на последней миле: привозить не просто в день заказа, а в течение часа или вообще через 15 минут. На самом деле доставка товаров большинства категорий в течение 7 дней в фиксированное время не только приемлема, но и удобна для клиентов. Намного важнее на конкурентном рынке оптимизировать процессы таким образом, чтобы снизить затраты на логистику и при этом выполнить два необходимых требования: доставить то, что нужно, тогда, когда нужно покупателю. Этого результата компании могут добиться, используя специальное программное обеспечение для автоматизации всей цепи поставок, включая «последнюю милю».

*Источник: Горизонт событий*

