

24 декабря 2020

Остаться в живых: как цифровые двойники помогают ритейлерам справляться с рисками сезонного ажиотажа

Сезонный спрос – горячая пора для ритейла и ежегодная проверка на прочность для цепей поставок. Какие уязвимости цепей вскрыла пандемия, и как можно противостоять новым рискам с помощью математических моделей? Дмитрий Красилов, руководитель направления планирования и моделирования цепей поставок ГК «КОРУС Консалтинг», рассказывает о самых распространенных рисках для цепей поставок в период сезонного спроса, уязвимостях на которые пролил свет COVID-19, и как можно их нивелировать.

Онлайн vs офлайн

За время пандемии доля e-commerce в США и Европе, по оценкам Deloitte, выросла на 44%. В России этот скачок тоже серьезный из-за так называемого «эффекта низкой базы», небольших стартовых показателей. По прогнозам Data Insight, среднегодовой рост отечественной интернет-торговли ускорится с 28% до 33,2%.

После взрывного роста онлайн-каналов, с которыми стали экспериментировать даже самые консервативные компании в период карантина, очевидно, основная волна продаж во время подготовки к новогодним праздникам пройдет в интернете, что еще больше увеличит долю e-commerce. Аналитики Deloitte прогнозируют, что россияне на эти новогодние праздники намерены потратить порядка 25 тысяч рублей на человека, что на 2% выше фактических затрат в 2019 году. С одной стороны, это позитивный тренд для ритейлеров. А с другой – серьезный вызов для традиционных магазинов.

Ключ к успеху и одна из главных сложностей онлайн-торговли – развитие концепции омниканальной логистики, создание единой среды покупательского опыта.

К примеру, ещё в первом полугодии крупные розничные сети «Пятёрочка» и «Лента» инвестировали в совершенствование логистики, создавали дарксторы. Во второй половине года к ним присоединился «ВкусВилл»: открыл на базе собственных распределительных центров первые полноценные «тёмные магазины».

Выстроить структуру омниканальной логистики и определить оптимальное соотношение онлайн и офлайн помогает оптимизационная математика, технология цифрового двойника цепей поставок.

Один из ярких примеров – кейс голландской сети супермаркетов Jumbo. Ритейлер использовал эту технологию для отработки гипотез снижения затрат на e-commerce: в результате расчетов ни один из предлагаемых сценариев не подтвердил эффективность, но с помощью оптимизационной

математики они нашли новое решение проблемы. Jumbo запустила несколько распределительных центров и магазинов-хабов для интернет-заказов – так доставка «последней мили» стала самой дешевой. И что важно, клиенты не потеряли на уровне сервиса.

Именно трансформация цепей поставок помогает ритейлерам быстро адаптироваться под возросший спрос онлайн-заказов, оставаться конкурентоспособными и предлагать эффективный ассортимент и высокий уровень сервиса.

Известны примеры, когда ритейл-сети для регулирования ситуации с возросшей нагрузкой на доставку использовали части площадей магазинов для складирования, в том числе в высокий сезон. Этот аспект тесно перекликается с бурным развитием омниканальной логистики: часть офлайн-спроса из-за ограничений в передвижениях перешло в онлайн, и традиционная розница частично переориентировалась на исполнение интернет-заказов.

Предварительная оценка экономической целесообразности перехода в онлайн, безусловно, обязательна. В первую очередь, нужно понять, какие капитальные и операционные затраты с этим связаны. Использование цифровых копий логистических цепей помогает оценить все расходы до момента физической реализации и предоставить всю необходимую аналитическую поддержку подобным решениям. К чему ритейлеры и прибегают, готовясь к предпраздничному скачку спроса с начала весны или даже летом.

Высокий сервис vs оптимизация запасов

Около трети россиян делают онлайн-заказы один раз в неделю или чаще, подсчитал «Яндекс.Маркет». Теперь это новая устойчивая привычка, несмотря на то, что многие из нас тогда столкнулись с длительным ожиданием своего заказа, а часть транспортных компаний из-за высокого спроса повышали стоимость своих услуг.

Новогодний ажиотаж будет мягче того, что было в пандемию. Многие компании извлекли серьезный урок из этой «репетиции» и входят в высокий сезон более подготовленными. Например, компании-партнеры grocery-ритейлеров по доставке «последней мили», такие как iGooods и «Сбермаркет», значительно нарастили штат персонала и работают над уровнем сервиса. Другие лидеры рынка – «Яндекс.Еда» и Delivery Club – предлагают самовывоз из ресторанов, закрепляя тренд на быструю бесконтактную доставку и желание потребителей побаловать себя на праздниках, компенсируя сократившееся посещение заведений.

Другие онлайн-ритейлеры, как, например, «Утконос», открывают дополнительные склады, запускают экспресс-доставку и выходят за пределы столичного региона. А это означает организацию новой складской инфраструктуры, создание в некоторых случаях хаб-сателлитные цепочки поставок, когда один склад «подпитывает» другой товарами. С помощью цифровых двойников ритейлеры просчитывают, где и какой ассортимент держать, чтобы это было выгодно бизнесу и помогало поддерживать заданный уровень сервиса, а именно скорость и способ доставки.



Ритейлер всегда стоит перед выбором. С одной стороны – повышение уровня сервиса, который подразумевает наращивание товарных запасов, с другой – оптимизация этих запасов. Оптимизационная математика помогает искать баланс между стоимостью и уровнем клиентского сервиса, рассматривая альтернативные возможности перемещения товаров до двери клиентов и оценивая риски.

В период подготовки к высокому сезону цифровой двойник помогает оценить, порог спроса, который позволит компаниям поддерживать или сохранить заданный уровень сервиса. Подобную ситуацию решал более полугода назад один из крупнейших российских ритейлеров – он оценивал устойчивость своей логистики в случае временной приостановки работы из-за карантина. Сеть оказалась заложником: с одной стороны из-за возросшего спроса на доставку резко выросла нагрузка на склады, с другой – нехватка персонала из-за мер безопасности и самоизоляции, необходимость поддерживать привычный уровень производительности. Появилась реальная угроза, что некоторые региональные склады не смогут обслуживать магазины, а это порядка 400-500 точек на каждый из них. С помощью технологии цифровых двойников ритейлер просчитал план действий: оценил загрузку логистических мощностей при «подключении» к нему новых магазинов, проанализировал уровень клиентского сервиса в случае, если близлежащие склады закроют на карантин, и пр.

Дальнейшего ужесточения карантинных мер не произошло, склады не закрыли, но крупный федеральный игрок обладал всеми расчётами для принятия верных управленческих решений. По мнению генерального директора «Магнита» Яна Дюннинга, в том или ином виде коронавирусные

ограничения могут сохраняться до массовой вакцинации, по этой причине предпраздничный сезон стал для ритейлера «особенно непростым». Цифровые двойники – это не волшебная таблетка, которая спасёт ритейлера от неэффективности в логистике. Это инструмент планирования, который помогает делать взвешенный выбор.

Если, к примеру, в каком-то конкретном федеральном округе ожидается рост спроса в 3 раза, ритейлер может «спросить» у двойника, что будет в этом случае с цепью поставок и что нужно сделать, чтобы сохранить заданный уровень сервиса. В качестве рекомендации технология, возможно, предложит открыть сеть дарксторов, просчитает увеличение затрат на содержание новых складов и пр. На руках руководителя по логистике будут все сценарии расчета, чтобы их сравнить и принять решение, которое сохранит уровень сервиса и продаж.

Мы живем в удивительное время. Весна 2020 года была сложна своей непредсказуемостью, высокий же сезон для ритейлеров абсолютно прогнозируем, даже в новых реалиях уже привычной самоизоляции. Мы стали свидетелями того, что компании, которые инвестировали в цифровую трансформацию до коллапса, вызванного пандемией, оказались в канун праздников в более выигрышном положении, чем их менее дальновидные конкуренты. Как никогда ранее, математические модели цепей поставок помогают руководителям принимать решения об уровне запасов, сервиса и связанными с этими расходами, реагируя на значительные изменения условий ведения бизнеса.

Источник: New Retail