

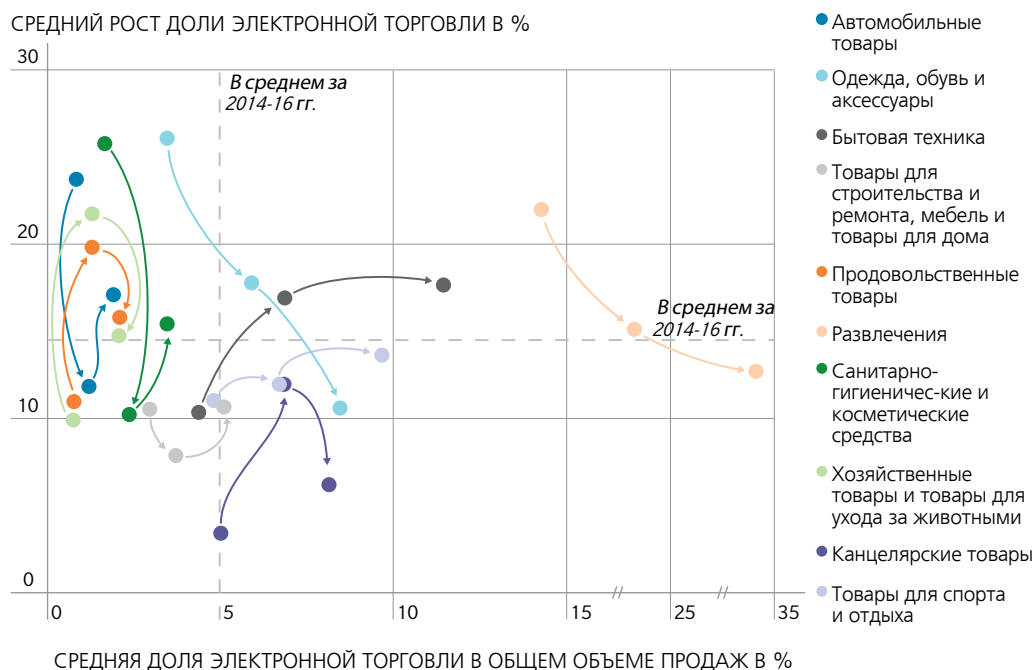
МУЛЬТИКАНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА ОТВЕТ AMAZON



Находясь на начальном этапе развития, электронная торговля продолжает наращивать темпы роста, используя новые подходы к потребителям и охватывая все новые сегменты рынка. Amazon – ведущий игрок на рынке электронной торговли с точки зрения логистики. Этот интернет-магазин постоянно повышает качество обслуживания и заботится об удобстве клиентов. Кроме того, многие другие интернет-магазины устанавливают новые рекорды в части роста и увеличения доли рынка.

Однако важно понимать, что разные области рынка онлайн-торговли достигают необходимого уровня компетенции с разной скоростью. Это поможет розничным сетям разрабатывать правильные продукты и более точно прогнозировать рост и спрос на те или иные товары. В то время как некоторые сегменты (например, бытовая техника и товары для спорта и отдыха) находятся на этапе быстрого развития, другие сегменты электронной торговли (развлечения, одежда) приближаются к этапу зрелости и теряют обороты. Учитывая долю продаж онлайн, для сегмента развлечений это не удивительно. Что касается одежды, осязательные характеристики товаров и эмоциональная вовлеченность потребителей по-прежнему играют важную роль. Все еще не освоены относительно новые сегменты, такие как продовольственные товары, автомобильные товары, хозяйственные товары, товары для ухода за животными. Эти сегменты пока находятся на начальном этапе развития, однако существенные изменения в процессах выполнения заказов и доставки могут привести к значительному ускорению темпов роста.

Иллюстрация 1: Динамика рынка электронной торговли, 2008–2016 гг. (ЕС)
Средние показатели за 2008–2010 гг., 2011–2013 гг. и 2014–2016 гг.

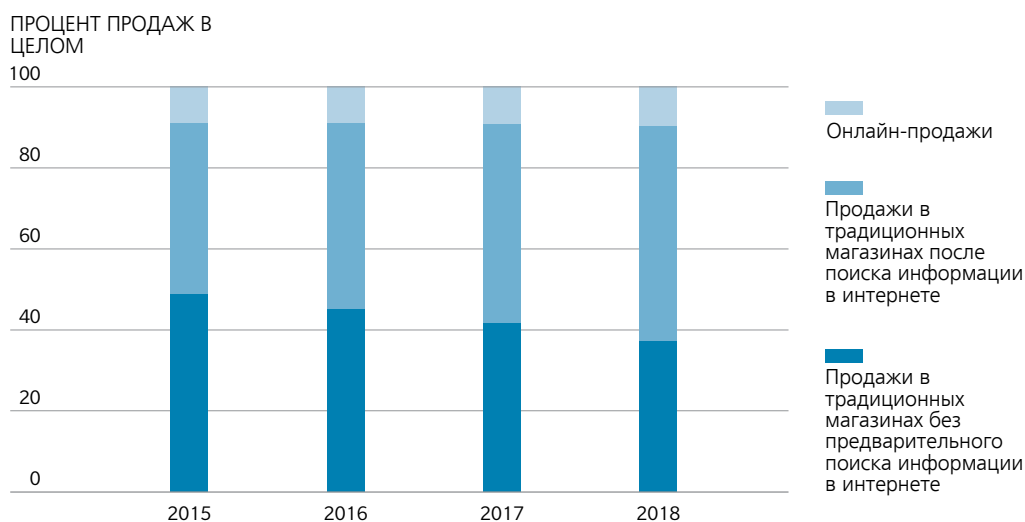


Источник: аналитика Oliver Wyman на базе данных Planet Retail

Хотя ожидания в основном связаны с интернет-торговлей, списывать со счетов традиционные магазины пока рано. В частности, традиционные розничные сети имеют доступ как к онлайн-, так и к оффлайн-каналам, в то время как интернет-магазины лишены этого преимущества. Ценность такой стратегии очевидна. Например, к 2018 г. в Европе на продажи в традиционных магазинах после поиска информации в интернете будет приходиться 44% от общего объема продаж (см. Иллюстрацию 2). Освоение мультиканального подхода, тем не менее, подразумевает разработку стратегий, позволяющих склонить потребителей к покупке – в противном случае традиционные магазины могут стать местом, где потребитель знакомится с товарами, прежде чем купить их в Amazon.

Для перехода к использованию мультиканального подхода необходимо осознать ключевые изменения в поведении потребителей, характерные для этого десятилетия: стремление открывать для себя новые товары, искать информацию, приобретать и забирать товары и осуществлять их возврат без особых усилий в целом ряде физических и онлайн точек доступа¹. Чтобы воспользоваться преимуществами таких изменений в поведении потребителей, необходимо придерживаться кросс-канального подхода, основанного на понимании принципов использования потребителями традиционных и онлайн-каналов. Однако недостаточно просто изменить деятельность магазинов и предложение товаров и услуг: для успешного использования мультиканального подхода требуются развитые компетенции в части логистики и управления цепочками поставок на всех уровнях организации.

Иллюстрация 2: Прогнозные показатели по продажам через различные каналы в Европе, 2015–2018 гг.



- **Продажи в традиционных магазинах после поиска информации в интернете:** покупки, совершаемые в традиционных магазинах после изучения информации о товаре онлайн
- **Онлайн-продажи:** покупки осуществляются онлайн (даже если покупатель забирает товар в традиционном магазине)
- **Продажи в традиционных магазинах без предварительного поиска информации в интернете:** покупки, совершаемые в традиционных магазинах без предварительного изучения информации о товаре онлайн

Источник: «Прогнозные показатели по продажам через различные каналы в Европе, 2013--2018 гг.», Forrester Research, апрель 2014 г.

¹ Для получения дополнительной информации о мультиканальном подходе см. статью «Мультиканальная деятельность: два шага, чтобы выжить и преуспеть» (http://www.oliverwyman.com/insights/publications/2015/apr/omnichannel_operations_two_steps_to_survive_and_win.html).

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ КАНАЛОВ

При переходе к мультиканальному подходу необходимо понимать, как потребители используют различные каналы. В частности это поможет решить возникающие проблемы и избежать потенциальных трудностей. Как можно увидеть из примеров далее, взаимодействие с клиентом может быть многосторонним. Мультиканальные розничные сети понимают, что потребителям необходим ежедневный круглосуточный доступ к товарам. Возможность перехода между традиционными и онлайн-каналами делает процесс покупки более удобным, особенно когда дело касается приобретения брендированных товаров (non-commodity), и дает преимущества, которые нельзя получить в традиционных или онлайн-магазинах. Таким образом, становится понятно, как розничные сети могут конкурировать с Amazon. Они могут:

1) повысить удовлетворенность потребителей качеством товаров и выйти за рамки онлайн-торговли; или 2) сфокусироваться на брендированных товарах, т.е. персонализированных товарах и наборах товаров.

ПРИМЕР 1: ПРИОБРЕТЕНИЕ АКУСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ИЗУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О ТОВАРЕ ОНЛАЙН И ПОСЛЕДУЮЩЕЕ ТЕСТИРОВАНИЕ В МАГАЗИНЕ



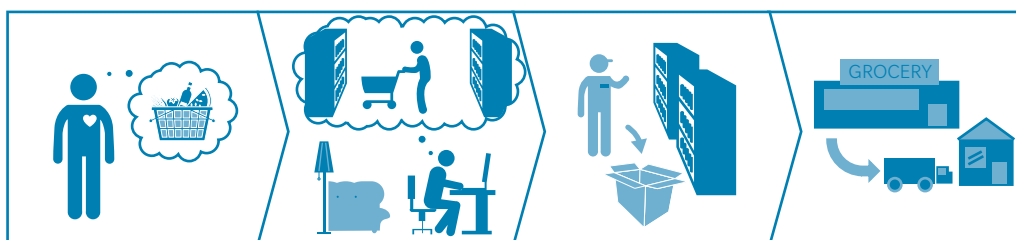
Способность понять желания и предпочтения потребителя онлайн и предоставить ему возможность ознакомиться с товаром вживую перед покупкой – вот главное преимущество мультиканальной розничной сети. Многие магазины начинают работать лишь в качестве выставочных залов для товаров длительного хранения, а это значит, что магазинам необходимо отказаться от хранения собственного товарного запаса. Вместо этого товары хранятся на складах с центральным местоположением, а пополнение товарного запаса в магазинах заменено процессами комплектации и упаковки товаров в центре исполнения заказов. Мощные ИТ-системы, объединяющие логистику традиционной и онлайн-торговли и предоставляющие информацию о товарном запасе в режиме реального времени, так же важны, как и наличие локальных центров поддержки, которые занимаются установкой и обслуживанием.

ПРИМЕР 2: ПОШИВ ОБУВИ НА ЗАКАЗ ПРИМЕРКА В МАГАЗИНЕ, ПОСЛЕДУЮЩАЯ КАСТОМИЗАЦИЯ И ПОКУПКА ОНЛАЙН



Мультиканальные розничные сети могут также получить определенные выгоды от обратного процесса: т.е. они могут давать потребителям возможность ознакомиться с возможными вариантами, почувствовать эмоциональную привязанность к товару и только затем выйти в интернет (дома или прямо в магазине), кастомизировать товар и получить заказанный товар на домашний адрес. С точки зрения логистики возникает вопрос: где должны оказываться вспомогательные услуги, такие как кастомизация товара? Кастомизация в Азии в рамках процесса производства может быть экономически выгодной, но длительные сроки выполнения заказов неприемлемы для потребителей. В этом случае имеет смысл рассмотреть возможность переноса всего производства или процесса кастомизации в близлежащие страны.

ПРИМЕР 3: ТОВАРЫ КАТЕГОРИИ «FRESH» ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАДЕЖНЫХ БРЕНДОВ И ТОВАРОВ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА ДЛЯ ОБЛЕГЧЕНИЯ ПЕРЕХОДА НА ОНЛАЙН-КАНАЛ



Товары категории «fresh» – крупнейший не охваченный электронной торговлей сегмент рынка. Это связано с тем, что потенциальные покупатели в большинстве своем пока сомневаются в способности интернет-магазинов поставлять товары надлежащего качества удобным для них способом. Традиционные розничные сети по продаже продовольственных товаров могут заполнить этот пробел и стать мультиканальными компаниями. Они могут использовать проверенные бренды и завоевывать доверие потребителей за счет высокого качества обслуживания и наличия товаров из регионов. Что касается логистики, то для поставок в густонаселенные области и удобные пункты самовывоза, потребуются местные распределительные центры.

Все три примера показывают, как розничные сети могут объединить онлайн- и оффлайн-каналы и избежать возможных трудностей. Тем не менее, переосмысление каналов, форматов магазинов и предложения не будет эффективным, если отсутствует грамотная логистика, т.е. если отсутствуют нужные товары в нужных местах по оптимальной цене.

С логистикой связаны разнообразные трудности. Для начала давайте рассмотрим несколько вопросов, на которые необходимо ответить перед переходом к использованию мультиканального подхода:

- Какие товары должны храниться рядом с магазинами или в магазинах, на центральных / региональных складах, производиться на заказ?
- Можно ли применять одну и ту же логику к товарам разных категорий («fresh», одежда и обувь, мебель и бытовая техника)?
- Должны ли процессы пополнения товарного запаса или выполнения онлайн-заказов определять местоположение производства?
- Нужны ли центральные хранилища с большим запасом неходовых товаров?
- Должен ли товарный запас перемещаться между магазинами или между складами?
- Как управлять возвратом товаров в оффлайн-магазинах?

Правильные ответы на эти и другие вопросы будут зависеть от целевого уровня удовлетворения ожиданий клиента. Например, для работы с клиентом, которому нужен самый дешевый товар, потребуется иная организация цепочки поставок, нежели для клиента, которому нужна кастомизация товара, или клиента, которому нужна доставка в день покупки и установка. Таким образом, мультиканальным сетям нужно понять, когда и почему потребители будут склоняться к определенному предложению, а также сформировать оптимальный бизнес-кейс и соответствующую цепочку продаж. Идея проста: не нужно жаловаться на успех Amazon или других магазинов электронной торговли, если в вашей компании не все процессы хорошо продуманы.

Также необходимо выходить за рамки стандартной практики традиционных розничных сетей: например, в дополнение к сети традиционных магазинов можно создать интернет-магазин с собственным товарным запасом. Использование информационно-технологического и программного обеспечения для создания веб-сайтов и управления логистикой зачастую влечет за собой высокие издержки. Более того, они не могут сравниться в эффективности с упорядоченными логистическими процессами онлайн-игроков. В результате розничная сеть не в состоянии реализовать тот потенциал прибыли, который связан с удовлетворением потребностей клиентов, использующих различные каналы покупок, а ведь именно эти клиенты, как показывают исследования, покупают чаще и тратят больше, чем те, которые используют только один канал.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ЛОГИСТИКЕ

Решения для поддержки логистических процессов и цепочки поставок будут в некоторой степени зависеть от особенностей компании. Тем не менее, есть элементы, на которые следует обратить внимание всем розничным сетям.

Прежде всего, розничной сети нужно определить, какая модель взаимодействия с потребителями представляет для нее интерес. Необходимо разработать бизнес-кейсы для всех возможных комбинаций онлайн- и оффлайн-каналов и понять, как надо организовать цепочку поставок, чтобы обеспечить наибольшее удобство для потребителей и наибольшую экономическую выгоду для себя.

Кроме того, мультиканальный подход требует согласованности между товарами и логистическими процессами. Требования к цепочке поставок в рамках всех каналов и жизненного цикла всех товаров – от кастомизации, доставки, установки до послепродажного обслуживания и возврата товара – должны быть четко определены.

После этого розничная сеть может заниматься разработкой концепции интегрированной логистики и исполнения заказов. Основное внимание в рамках такой концепции должно уделяться пяти элементам:

- **Как товары будут поступать к покупателям и обратно?** Для розничной сети важно уметь предсказать, когда, где и какие товары могут понадобиться потребителям, а также с какой вероятностью они захотят их вернуть. За счет использования традиционных торговых точек и инноваций, которые позволяют повысить точность прогнозирования, ускорить процессы, выбрать оптимальное местоположение и обеспечить гибкость процессов, мультиканальные розничные сети могут добиться высокой степени дифференциации в сравнении с интернет-магазинами. Примеры таких инноваций включают в себя наличие товаров для спонтанной покупки, возможность заказа онлайн и последующего самовывоза / возврата товаров, изменение маршрутов доставки в режиме реального времени.
- **Как будет осуществляться пополнение товарного запаса / выполнение заказов?** Результаты анализа показывают, что затраты на операции с товарами, продаваемыми онлайн, могут составлять от 60 до 120% от затрат на операции с товарами, продаваемыми в традиционных магазинах. Таким образом, необходимо оценить, стоит ли объединять традиционные и онлайн-каналы с точки зрения затрат и эффективности и как это лучше сделать. Например, региональный склад, обслуживающий как традиционные, так и интернет-магазины, может быть подходящим вариантом для розничной сети, торгующей декоративными тканями (особенно с учетом растущей потребности в доставке в день покупки). Однако в случае с продовольственными товарами, даже с товарами категории «фреш», ситуация иная: пополнение товарного запаса в магазинах требует транспортировки большого объема товаров, а не формирования и отправки отдельных заказов.
- **Какой товарный запас необходим и где его хранить?** Поскольку работа с товарным запасом – стандартная задача в рамках оптимизации цепочки поставок, мультиканальные розничные сети должны справляться с повышенной сложностью процессов (например, более широким ассортиментом) дополнительными способами оформления заказов и

непостоянным объемом товарных запасов. С другой стороны, если логистика изначально хорошо продумана, общий уровень товарных запасов зачастую можно значительно сократить за счет централизованных поставок и нескольких уровней пополнения товарного запаса / выполнения заказов.

- **Какие вспомогательные услуги будут поддерживаться в рамках цепочки поставок?** Мультиканальная розничная сеть должна определить, какие вспомогательные услуги преподносят товар в более выгодном свете и как/когда включать их в производственный процесс / процесс выполнения заказов. Например, если предполагается возможность кастомизации товара, должна ли такая кастомизация осуществляться производителем, сторонней компанией или на складе / в центре исполнения заказов?
- **Какие ИТ-решения потребуются?** Эффективная деятельность мультиканальной розничной сети требует объединения систем управления товарным запасом для традиционных и онлайн-продаж, а также новых компетенций и возможностей в части прогнозирования спроса на товары онлайн. Также необходима объединенная система управления оборотным капиталом. Кроме того, для использования мультиканального подхода нужно предоставлять потребителям актуальную информацию о доступности товаров.

ОБОЙТИ AMAZON

Мы считаем, что традиционные розничные сети могут не только успешно конкурировать с Amazon и другими ведущими интернет-магазинами, но и привлекать покупателей благодаря реализации инновационных идей. Такие розничные сети могут получить значительную долгосрочную выгоду за счет развития мультиканальной системы, которая подчеркивает их сильные стороны и учитывает постоянно меняющееся поведение потребителей. Этому будет способствовать продуманная цепочка поставок и структурированные логистические процессы.

О КОМПАНИИ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman является ведущей международной компанией в области управленческого консалтинга, сочетающей глубокую отраслевую и предметную специализацию в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и трансформации бизнеса.

Специалисты практики «Розничная и оптовая торговля» компании Oliver Wyman обладают глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем, что требуется для достижения успеха в розничной торговле: стремление удовлетворить потребности потребителей, нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы уверены, что наш практический подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

www.oliverwyman.com

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ БОЛЕЕ ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИИ

ФИЛИП ГАДЖЕН

Глава московского офиса Oliver Wyman

philip.gudgeon@oliverwyman.com

+7 495 787 7070

БЕРНАР ДЕМЕР

Руководитель практики розничной торговли во Франции и странах Пиренейского полуострова

bernard.demeure@oliverwyman.com

+33 145 021 209

ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель практики розничной торговли в Европе, Африке и на Ближнем Востоке

james.bacos@oliverwyman.com

+49 899 394 9441

НИК ХАРИСОН

Руководитель практики розничной торговли в Великобритании

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 207 851 7773

КРИС БЕЙКЕР

Соруководитель практики розничной торговли в Северной Америке

chris.baker@oliverwyman.com

+1 312 345 2965

МАРИЯ МИРАЙЕС КОРТЕС

Руководитель практики розничной торговли в странах Пиренейского полуострова

maria.miralles@oliverwyman.com

+34 615 036 406

РИЧАРД МАККЕНЗИ

Соруководитель практики розничной торговли в Азии

richard.mckenzie@oliverwyman.com

+852 2201 1700

СИРКО СИМССЕН

Руководитель практики розничной торговли в Центральной Европе

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 899 394 9574

ФРЕДЕРИК ТОМАС-ДЮПЮИ

Руководитель практики розничной торговли в Северной Америке

frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com

+1 514 350 7208

Copyright © 2016 Oliver Wyman. All rights reserved.