

Перспективные направления и особенности развития цепей поставок многоканального ритейла на потребительском рынке

© 2016 Михайлюк Михаил Владимирович

кандидат экономических наук

Ростовский государственный университет путей сообщения
344008, г. Ростов-на-Дону, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2
E-mail: mihailuk.m@gmail.com

Обосновываются особенности современного развития цепей поставок многоканального ритейла, рассматриваются покупательский опыт и модель покупательского поведения в многоканальном пространстве как детерминанты усложнения управления логистикой многоканального сбыта. Диагностика скорости и радикальности текущей трансформации цепей поставок в системе многоканального ритейла на потребительском рынке позволяет заключить, что современные рыночные практики развития последнего будут характеризоваться более высокой результативностью операционной реорганизации логистики, за ними могут последовать не менее знаковые и масштабные изменения самого рынка с точки зрения интегрированности и взаимозависимости отдельных звеньев в цепи поставок.

Ключевые слова: цепь поставок, многоканальный ритейл, модель покупательского поведения, omnichannel модель.

В современный период, несмотря на более чем два десятилетия рыночного реформирования российской экономики, сфера товарного обращения претерпевает практически революционные изменения, связанные не только с обновлением форматов и каналов коммуникационного доступа к потребителю, но и с изменением роли и значения логистического менеджмента в этом процессе.

Многие годы развитие стационарной розницы стимулировало рост и инфраструктурное усиление магистральной логистики, формирование мощных распределительных центров и т.д. Рост торгового бизнеса, консолидация сетевой розницы, упразднение опта и открытого рыночного формата привели к усилению концентрации капитала в торговле, который стал основным покупателем и арендатором складов на рынке.

Однако проблематика настоящей статьи имеет несколько иной ракурс и связана с трансформацией цепей поставок на потребительском рынке в результате развития интернет-торговли и появления многоканального сбыта, когда часть товара проходит в оффлайне, а часть - уходит в канал онлайн-ритейла.

Это принципиально новый тренд в современной торговле, который радикально изменяет подходы и способы организации продаж, поскольку требует от ритейла формирования новых технологий управления сбытом в бесшовно

интегрированной торговле. Более сложное толкование этой практики породило термин “омниканальная торговля”, который означает одновременное предложение товара покупателю в различных каналах продаж на одинаковых условиях, при единой цене и уровне обслуживания.

В современный период именно в условиях развития многоканального ритейла происходит существенная трансформация цепей поставок, а также системы управления цепями поставок в разрезе отдельных каналов сбыта¹.

С одной стороны, выход торговли в Интернет практически одномоментно был обеспечен необходимыми маркетинговыми инструментами управления продажами, которые сегодня развиваются, но в целом не тормозят сам процесс. С другой стороны, организация многоканального сбыта породила системные трудности именно в части его логистического обеспечения, поскольку наличие товара в канале продаж и ускоренная его доставка с надлежащим уровнем сервиса сегодня превращаются в одно из базовых конкурентных преимуществ².

Проблема состоит в том, что, как таковой, ритейлер сегодня обезличен перед покупателем, который не проявляет к нему необходимого уровня лояльности и использует от 3 до 7 и более каналов поиска и приобретения товаров. Это формирует определенный хаос и неопределенность в модели поведения покупателей, почти

половина которых, используя различные каналы продаж, не демонстрируют высокого и устойчивого уровня лояльности по отношению к ритейлеру, у которого уже приобрели товар. То есть в механике покупательского поведения формируется критерий удобства совершения покупки, ассоциативная привязка к каналу продаж, приобретение товара в котором является более дешевым и/или удобным в зависимости от релевантности данных факторов в системе индивидуальных покупательских предпочтений.

Сегодня развитие различных сетей и Интернета привело к усилению и ускоренной наработке функционала интернет-маркетинга, который позволяет правильно и эффективно выстраивать программы лояльности, разрабатывать инструменты стимулирования спроса и т.д.

В логистике онлайн-ритейла такого прогрессивного роста не отмечается. Более того, ряд сложностей именно в логистической системе многоканального сбыта делают логистику слабым местом в организации продаж. Наличие множества комбинаций получения товара и его возврата приводит к росту логистических издержек, для существенного сокращения которых пока не выработаны необходимые инструменты. Это связано, в числе прочего, с множеством неопределенностей относительно того, каким образом происходит перемещение покупателя от одного канала к другому и каким образом можно точно спрогнозировать спрос и пронормировать запасы в рамках разрозненных каналов сбыта.

Переход к многоканальному мультиформатному сбыту формирует новую эволюционную фазу операционной трансформации логистики, которая не будет простой, в частности потому, что, например, управление запасами и fulfillment по-прежнему дезинтегрированы в разрезе различных каналов сбыта. То есть в условиях трансформации цепей поставок, возникновения новых обособленных звеньев в интернет-логистике и логистике последней мили возникает новая проблема их операционной и, возможно, институциональной конвергенции, которой еще только предстоит найти свое решение³.

Важно отметить, что Интернет является не только более эффективным способом прямого сведения покупателя и продавца. Его преимущества базируются на развитии IT-систем и операционной оптимизации, которые сегодня пока не в состоянии конвертировать представления о пути перемещения клиентов в многоканальном пространстве в совершенствование бизнес-процессов и сокращение издержек в системе многоканальных продаж.

Разная интенсивность потребления и слабо формализуемые пока закономерности изменения

спроса в различных каналах продаж требуют повышения частоты поставок и сокращения их объема, что также вызывает рост издержек, особенно при высокой волатильности спроса, это затрудняет его точное прогнозирование. Все эти сложности накладываются на постоянно растущее в условиях конкуренции требование клиентов максимально снизить стоимость доставки товара вне зависимости от удаленности точки заказа и точки доставки товара.

Источники резервирования запасов в настоящее время не дифференцированы по каналам в расширенной сети, а сам процесс принятия решения о резервировании под заказ является многофакторным и зависит:

- от наличия свободных запасов;
- близости расположения к выбранной клиентом точке доставки заказа;
- динамики перемещения товара в логистической сети;
- затрат на операции для fulfillment;
- и др.

На последнем звене цепочки поставок omnichannel ритейлер стремится оптимизировать решение в логистике последней мили, используя наиболее оптимальные комбинации решений по затратам и сервису.

Основная проблема развития многоканальной торговли состоит в том, что полная монетизация рыночного потенциала бизнес-модели omnichannel требует трансформации всей цепочки поставок - от планирования спроса, ассортимента и цен до пополнения запасов и работы с возвратами, послепродажной поддержкой.

В случае реализации таких изменений транзакционные выгоды от omnichannel достаточно значительны⁴:

- при почти двукратном увеличении трафика продажи возрастают на 22 %;
- конверсия увеличивается почти на четверть, а средний чек - на 32,3 %.

Тем не менее в логистике имеет место ряд проблем на всех этапах совершения покупки:

- отсутствует отдельный учет продаж по разным каналам сбыта;
- не учитывается загрузка персонала магазина заказами из других каналов продаж;
- имеется дефицит информации о товаре в каналах продаж;
- и др.

В перспективе совершенствование логистического менеджмента в многоканальной торговле и сквозная логистическая организация продаж потребуют интеграции показателей эффективности по различным каналам сбыта, которые сегодня дифференцированы по группам и разобщены в части сквозного управления:

- КРІ пути к совершению покупки;
- КРІ последней мили, возвратов и логистической поддержки продаж;
- КРІ работы персонала в магазинах, обслуживающего все каналы продаж.

Все указанное в перспективе даст возможность сократить дивергенцию между покупательскими ожиданиями и реальным уровнем сервиса, что позволит удерживать omnichannel-покупателя в интегрированных каналах продаж.

Тем не менее важно констатировать, что развитие онлайн-ритейла и совершенствование его логистического обеспечения несут позитивный эффект в части продуцирования новых возможностей увеличения продаж.

Во-первых, как выявили исследования компании Deloitte, показатели продаж omnichannel превышают показатели оффлайн-продаж более чем на 208 %, а показатели популярности продаж omnichannel превышают показатели онлайн-продаж более чем на 93 %. При этом присутствие ритейлера в каналах онлайн-продаж стимулирует покупателя увеличивать траты на 25 % к изначально запланированным и повышает его лояльность на 75 %.

Во-вторых, наибольший эффект интернет-торговля имеет в части стимулирования роста трансграничной торговли. Именно возникновение торговых интернет-площадок и сервис-провайдеров позволило локальным производителям выйти на глобальные товарные рынки при отсутствии необходимости самостоятельно выстраивать канал интернет-продаж с нуля.

Возможность роста в Интернете позволила товаропроизводителям не вкладываться в дорогостоящую логистическую инфраструктуру, а просто вывести свое предложение в онлайн, опираясь на логистику кросс-бордера, выстроенную глобальными интернет-магазинами и маркетплейсами.

В настоящее время развитие региональной логистической инфраструктуры и операционно-сервисное усиление логистики “последней мили” формируют расширенный доступ к региональным потребителям, развитие которого будет сопровождаться рядом качественно новых трендов:

- сокращением процента сорванных доставок;
- снижением стоимости логистики “последней мили”;
- активным использованием партнерских сетей для выхода в регионы (Lamoda, KupiVIP развивают автономную логистику в регионах и берут на аутсорсинг сторонние интернет-магазины)⁵.

Объективными ограничениями на пути развития таких цепей поставок являются риски не-

состыковки click-n-connect с операциями оффлайн-магазина, необходимость наличия 2-3 партнеров для организации доставки в несколько регионов, а также ограничения для некоторых категорий товаров.

И тем не менее, первоочередным условием дальнейшего развития цепей поставок в многоканальной торговле является обеспечение ее омниканальности за счет интегрированного присутствия ритейлера во всех каналах продаж, что формирует основную ценность omnichannel продуктово-сервисного предложения для современного покупателя, которое может оказаться в 2-4 раза выше совокупного эффекта, достигаемого в рамках мультиканальных продаж.

Наиболее важным компонентом данного процесса выступает обеспечение удобства совершения покупок одновременно во всех каналах продаж. Основным ограничением в решении этой задачи выступает необходимость значительных вложений в IT и цепочку поставок, что обеспечит полноценную интеграцию оффлайн- и онлайн-каналов продаж.

Таким образом, переход от организации оффлайн-продаж к организации онлайн-продаж породил многоканальную конфигурацию цепей поставок, развитие которой сегодня сопровождается не менее стремительным качественным переходом к omnichannel-ритейлу. Данный переход является неизбежным и обусловлен спецификой функционирования самой системы многоканальной торговли, которая продуцирует достаточно специфический customer experience, что требует более эффективного, понятного, комфортного и непротиворечивого (единого) продуктово-сервисного предложения во всех каналах сбыта, образующего формат omnichannel-пространства.

Современная omnichannel-модель уже включает ряд элементов, усиление которых в перспективе потребует значительных изменений в операционном управлении онлайн-ритейла, расширения КРІ, позволяющего системно измерить эффективность единого продуктово-сервисного предложения в пространстве интегрированных каналов сбыта. К таким элементам можно отнести следующие:

- доставка на глобальном уровне cross-border оператором. Масштабы трансграничной торговли возрастают, что позволяет расширить границы рынка, диверсифицировать сбыт, снизить зависимость от колебания внутренней конъюнктуры и риски узко локализованного предложения. Все это означает повышение эффективности производства за счет развития экспорта, что соответствует лучшим мировым практикам раз-

вития производства, базирующимся на выходе за пределы преференциальной политики закрытости, на которой потерпели неудачу многие модели внутренне-ориентированной импортозамещающей индустриализации в СССР, Восточной Европе и Латинской Америке в конце 1980-х гг.

Применительно к российским интернет-магазинам крайне важным является развитие продаж отечественной продукции, в том числе на внутреннем рынке, что позволит составить конкуренцию зарубежным интернет-магазинам и маркетплейсам и, вероятнее всего, окажется эффективнее менее результативного сегодня копирования сбыта последними товара, импортируемого в Россию;

- развитие автономных интернет-магазинов и размещение предложения на marketplace;
- локализация предложения интернет-магазина - дифференциация предложения для различных стран и регионов. Данная дифференцированная торговая политика должна быть коррелирована с логистическими возможностями ее реализации в отдельных регионах и/или мультирегиональных рынках сбыта;
- персонализация предложения и коммуникационного взаимодействия с клиентами в разрезе каналов omnichannel. Исходя из наличия различных каналов продаж предложение должно быть более дифференцированным как в части маркетинговой подачи продукта, так и в части его сервисно-логистического сопровождения. В перспективе развитие омниканального предложения будет сопровождаться расширением инструментов его дифференциации, обеспечивающей отстройку от конкурентов. При этом крайне важно определить, какие компоненты будут определять "оригинальность" предложения: инновация самого продукта, его сервисная упаковка или логистика доставки. Данный баланс будет

активно трансформироваться с учетом передового покупательского опыта и маркетингового управления omnichannel-сбытом. Именно в этой плоскости будут формироваться решения и практики, обеспечивающие конкурентные преимущества в пространстве мультиканального сбыта.

Кроме того, с нашей точки зрения, научно-практическая оценка особенностей, скорости и радикальности текущей трансформации цепей поставок в системе многоканального ритейла на потребительском рынке позволяет заключить, что современные рыночные практики развития последнего будут характеризоваться более высокой результативностью операционной реорганизации логистики. За этим могут последовать не менее значимые и масштабные изменения самого рынка с точки зрения интегрированности и взаимозависимости отдельных звеньев в цепи поставок.

¹ Аlikoшвили Г. Сегодня рынок требует интегрированных логистических решений // LOGISTICS. 2015. □ 6.

² Богинская М., Виноградов А. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора // Логистика и управление цепями поставок. 2015. □ 3.

³ См.: Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность // Retail&Loyalty. 2015. □ 7 (52); Его же. Цепочка поставок в рамках omnichannel-ритейла. ПЛАС-Форум "Online&Offline Retail 2016" / По данным исследовательской компании Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/2016/online-offline-retail-forum.html>.

⁴ Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов 2016 // По данным исследовательской компании Data Insight. URL: <http://logistics.datainsight.ru/opinion16>.

⁵ Лапин С. Трансграничная онлайн-коммерция в РФ: логистика выходит на первый план // Retail&Loyalty. 2015. □ 3 (48).

Поступила в редакцию 03.10.2016 г.