

БЕГУЩИЕ ПО ЛЕЗВИЮ ОЖИДАНИЙ:

КАК МЕНЯЕТСЯ ЛОГИСТИКА В В2В ПОД ВЛИЯНИЕМ РОСТА ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В В2С

Сергей Потапов, директор по логистике крупнейшего производителя сэндвич-панелей с пенополиуретановым утеплителем «ПрофХолод», рассказывает об изменениях в подходе к логистике со стороны производителя.

Малые формы IKEA

Мир логистики стремительно меняется. По мнению одного из ведущих мировых новостных порталов Business Insider, в следующие 30 лет мы увидим больше изменений в сфере логистики и транспорта, чем за весь последний век. Бизнес-процессы изменятся еще сильнее: ожидается, что

трансформация случится в 10 раз быстрее и будет в 300 раз существеннее, чем во время последней промышленной революции.

За примерами далеко ходить не нужно. Весной этого года IKEA объявила о смене глобального подхода к обслуживанию клиентов и поставила перед собой цель стать к ним ближе. Вместо крупных логистических центров компания планирует создать сеть небольших сортировочных складов, улучшая сервис доставки продукции. От слов – к делу. Уже в августе шведская компания анонсировала открытие в Петербурге первого магазина малого формата. Ожидается, что магазин займет площадь всего 585 м², расположится он в торгово-развлекательном комплексе. Для сравнения, площадь магазина IKEA в подмосковных Химках составляет 29 500 м². Новый магазин будет представлять дизайн-студию, где можно будет приобрести готовые интерьерные решения, оформить доставку и купить товары из онлайн-магазина.

Идея не нова, напротив, она вполне логична, эволюционна и отвечает современным вызовам потребительского рынка. IKEA с 2013 г. экспериментирует с форматами магазинов, чтобы успевать реагировать на изменения запросов потребителей и действия конкурентов, в том числе в логистике. Причем мы говорим не только о В2С, но и В2В-сегменте. Границы между ними с точки зрения доставки товаров постепенно стираются, этот процесс открывает дорогу новым возможностям и одновременно уве-

личивает конкуренцию, особенно когда на рынок выходят новые игроки или технологии.

Яндекс-трансформация

Уже сегодня горожане с помощью специальных транспортных приложений могут проверить, скоро ли приедет автобус или троллейбус, который они ждут, а компании, благодаря датчикам GPS, значительно упростили логистику. В компании «ПрофХолод» мы используем GPS-датчики на машинах, чтобы рассчитать время, когда водитель приедет на производство или доставит груз клиенту.

Новые технологии помогают не только пассажирам, но и водителям. «Яндекс» постепенно превращает свой навигатор «Яндекс-карты» из однозадачного приложения в многозадачный сервис. Навигатор уже информирует о превышении скорости, а вскоре сможет подобрать удобные для водителя заправки, исходя из остатка топлива в баке. «Яндекс» сообщает, что для модернизации интерфейса приложения в навигатор уже встроен голосовой помощник Алиса. Робот поможет решить за рулем самые разные задачи. Уже не нужно на глаз определять загруженность участка дороги на экране навигатора, достаточно спросить Алису о времени нахождения в пробке.

В будущем «Яндекс» планирует захватить и В2В-сегмент. Сервис поможет с планированием: подскажет, как уменьшить количество машин для доставки груза, сократить издержки, в



какой последовательности отправлять машины по точкам, чтобы оптимизировать маршруты.

Лондонская логистика

Созданная в 2013 г. лондонская компания What3Words придумала, как помочь человеку ориентироваться в незнакомом городе. Ведь далеко не всегда города обладают удобной системой адресов: в Токио номера домов часто зависят от близости здания к Императорскому дворцу; в индийском Дели даже местные водители могут часами плутать по району в поисках нужной улицы; а в африканских странах адресов нет и в помине. Да что далеко ходить. Если вы соберетесь в Оружейный переулок в Москве, аккуратнее, не попадите в Ружейный, из-за этой ошибки легко опоздать на важную встречу: по пробкам от одного переулка до другого ехать почти полчаса.

В специальном приложении от What3Words эта задача решена так: каждому объекту присвоен адрес из трех коротких слов, не несущих значения. К примеру, *deed.cross.times*. Кажется, это просто набор букв, но в реальности процесс поиска заметно упростился: чтобы найти нужное место, надо вбить в приложение обычный адрес, и система сама конвертирует его в трехзначный формат, либо необходимо ввести три заветных слова.

Сервис оказался популярным среди обычных пользователей и бизнесменов: в этом году переосмысленные названия адресов используются в навигационной системе автоконцернов Daimler и Jaguar Land Rover, популярного производителя GPS-устройств TomTom. В трех африканских странах приложением What3Words уже пользуются почтальоны, на карибском острове Сен-Мартен – курьеры Domino's Pizza.

Непредсказуемые маршруты

Все эти трансформации делаются в угоду потребителю, требования которого неумолимо растут. Если в 2015 г., по данным исследования Deloitte, «быстрая доставка» ассоциировалась с 3–4 днями, в 2016 г. – всего с двумя.

Потребитель, надеясь на увеличение скорости доставки, доплачивать за это не готов. Как показывают опросы общественного мнения, доплата за скорость не входит в планы 64% респондентов.

Чем больше люди покупают в Интернете, тем быстрее растут требования к логистике, делая ее все более сложной. Если раньше один грузовик доставлял товары из распределительного центра ритейлеру, то сегодня «последняя миля» доставки того же объема товаров отдается на откуп разным грузовикам, каждый из которых не обязательно полностью загружен. Как следствие, все более непредсказуемыми становятся маршруты грузоперевозок до ритейлеров, точек самовывоза или домов потребителей.

Схожая тенденция отмечается в B2B. Все больше компаний, работающих в этом сегменте, рассчитывают быстрее получать продукцию, видеть более гибкие и прозрачные предложения в логистике по меньшей цене.

Согласно проведенному в Канаде опросу, почти половина всех компаний, к которым приезжают недогруженные машины, просят поставщиков об ускоренной доставке товаров.

Западные эксперты отмечают, что давление на прибыльность и операционную деятельность логистических компаний усиливается с каждым годом.

По их мнению, сейчас на рынке превалирует бизнес-модель *manufacturer to customer* (производитель потребителю) или *direct to customer* (напрямую потребителю). В рамках новой бизнес-модели складская и транспортная инфраструктура будет замещена большими логистическими суперсетями, которые обеспечат быстрые, и, возможно, автоматизированные поставки от производителей.

Новые тенденции российского рынка логистики

В российской бизнес-среде логистика долгое время воспринималась как неизбежная затратная часть, которую приходилось закладывать в себестоимость товара. Торгово-производственные компании были вынуждены инвестировать в строительство складов, закупать транспорт и формировать логистические отделы. При этом топ-менеджмент компаний стремился сократить расходы на логистику по принципу «чем меньше затрат, тем лучше».

■ Выход на рынок иностранных ритейлеров и западных логистических провайдеров усилил конкуренцию и задал новый ритм в цепи поставок. Стало очевидно: чем быстрее и качественнее производитель может доставить продукт клиенту, тем счастли-



Сергей Потапов,
директор по логистике
компании «ПрофХолод»

вее становится клиент и тем больше у него оснований вновь обратиться к этому же производителю.

- Постоянный рост требований потребителя к товару, сервису, доставке и ее качеству заставляет меняться и гигантов, и мелкие компании. Сегодня мы уже не просто хотим купить телевизор. Мы пойдем к тому ритейлеру, у которого нужная нам модель точно есть в наличии, который доставит телевизор, установит и настроит программы. Клиенты в B2B точно так же стремятся сэкономить время, снизить риски по срокам и сохранности груза при транспортировке.
- Продавцы постоянно изучают потребности клиента. Чтобы выделиться среди конкурентов, производители вынуждены повышать точность планирования. Все чаще стали звучать новые для российского бизнеса понятия: JIT (*just in time* – точно в срок), OOS (*out of stock* – отсутствие в запасе), S & OP (*sales and operations planning* – планирование продаж и операций) и др. Более требовательные клиенты заставили уделять внимание межорганизационной (получить вовремя материал – произвести вовремя продукт – вовремя доставить его до клиента) и межфункциональной (получает материал отдел снабжения, хранит складская служба, производит – производственная, доставляет отдел логистики) координации.



Логистика для продавца: три главные задачи

В новой бизнес-модели логистика взяла на себя роль управления цепями поставок, стала инструментом повышения конкурентоспособности компании. Тактика минимизации логистических расходов сменилась их оптимизацией при сохранении требуемого уровня логистического обслуживания.

Если потребителю выгодно заказывать логистику у продавца с точки зрения снижения рисков и затрат на поиск транспорта, то производитель с помощью логистики решает собственные задачи:

1) *повышение имиджа и конкурентоспособности за счет контроля цепи поставок.* Правильно выстроив логистику, производитель отстраивается от конкурентов и демонстрирует лучший сервис. Очевидно, что качество доставки влияет на лояльность клиента, и здесь существует огромный потенциал для улучшений, особенно в российских условиях. Актуальный пример из практики компании «ПрофХолод». Если покупатель приобретает наши холодильные двери на стороннем сайте или заказывает стороннего перевозчика, мы получаем продажу, но теряем возможность выстроить взаимоотношения. В то же время если опыт работы с нашим брендом понравится покупателю, мы можем совершенствовать отношения и дальше, и

положительное впечатление, конечно же, выйдет за рамки логистики.

Например, мы можем предоставлять клиенту точную информацию о дате доставки и исправно выдерживать сроки. Или разработать инструкцию, какие автомобили подходят для транспортировки и почему.

Мы разработали такую инструкцию, выложили ее на сайте profholod.ru и перевели в формат инфографики, чтобы наглядно показать отличия между автомобилями и причины, по которым нам, например, не подходят грузовики, в которые продукцию можно загружать только сзади. Более того, мы разработали инструкцию для тех компаний, которые оплачивают «последнюю милю» доставки, заказывая ее в крупных компаниях;

2) *точность планирования позволяет совершенствовать наши внутренние бизнес-процессы.* Понимая важность сроков, компания становится гибкой и адаптивной к изменчивому спросу. Особенно важны сроки доставки продукции в строительном бизнесе: клиенты рассчитывают время получения сэндвич-панелей или холодильных камер таким образом, чтобы на стройплощадке оказались и башенные краны, и бригады монтажников. Как правило, часы работы крана оплачиваются до получения продукции: нарушение сроков поставки может привести к простоя и вполне осязаемым убыткам.

Логистический кейс «ПрофХолода»

Далее на примере своей компании мы продемонстрируем все этапы стратегии логистического обслуживания. Она разработана с учетом клиентских требований и подходит пользователям наших услуг по стоимости и качеству. С помощью этой программы мы стараемся максимально снизить нагрузку на заказчиков при организации самостоятельной доставки нашей продукции и увеличить долю оказываемого логистического сервиса.

При выборе стратегии мы руководствовались несколькими соображениями:

1. Сэндвич-панели с пенополиуретановым утеплителем PIR и PUR, холодильные двери, которые мы производим, имеют, как правило, внушительные габариты, поэтому необходимо внимательно относиться к выбору подходящего транспортного средства. Грузовик должен строго соответствовать требованиям по внутренним габаритам кузова, иметь сдвижные стойки, стяжные крепежные ремни и т.д. Водитель обязан соблюдать правила и инструкции по креплению, транспортировке и разгрузке продукции.

Если наш клиент принимает решение вывезти сэндвич-панели или двери самостоятельно, то, как правило, тратит время не только на поиск подрядчика, но и на уточнение всех обстоятельств с транспортной компани-

ей, которые обычно занимают немало времени. Невнимательное отношение к мелочам может привести к тому, что продукция просто не поместится в машину, или мы откажемся ее загружать, если поймем, что сэндвич-панели или двери точно не доедут до адресата в идеальном состоянии.

2. Организация процесса транспортировки доставляет много хлопот и неудобств нашим покупателям. Они несут налоговые риски в случае сотрудничества с непроверенными поставщиками и финансовые издержки на содержание штата собственных логистов, парка автомобилей.

Перед отделом логистики были поставлены две тактические задачи: оптимизировать тарифы на доставку продукции и улучшить качество транспортировки.

В рамках первой задачи мы расширили существующую базу контрагентов, чтобы усилить конкуренцию между перевозчиками.

Автоматизировав закупки, компания перешла на электронные торговые площадки. Подбирая исполнителя по Интернету, мы увеличиваем скорость и прозрачность обмена заявками, повышая лояльность перевозчиков и выстраивая с ними долгосрочные взаимоотношения.

Повышение лояльности логистических компаний осуществляется также быстрой и оперативной погрузкой транспорта: среднее время от приезда до выезда грузового автомобиля из «ПрофХолода» составляет два часа, что на 30% ниже показателя 2016 г., и мы четко соблюдаем сроки оплаты.

Для выполнения второй задачи, улучшения качества транспортировки, совместно с IT-отделом мы разработали систему оценки и контроля контрагентов по качеству исполнения заказов, которая позволяет видеть рейтинг каждого перевозчика в баллах, подсчитываемых автоматически. Программа встроена в ERP-систему компании и доступна отделу логистики и менеджерам по продажам. Формируемый рейтинг позволяет осуществлять выбор в пользу лучших контрагентов.

За каждую поездку система начисляет или снимает с перевозчика баллы в соответствии с четырьмя показателями, каждый из которых имеет свой вес важности.

1. *Точность подачи транспорта на погрузку в днях.* Подача машины должна осуществляться в требуемый нами день, пусть даже с опозданием. Разра-



с помощью автоматизированной системы, интегрированной в ERP-систему, мы упростили выбор перевозчиков, мотивировав контрагентов лучше следить за четкостью исполнения заказов.

ботанный алгоритм фиксирует нарушения со стороны контрагента.

2. *Время подачи в часах.* Если мы просим приехать в час дня, лучше приехать к этому времени, но не обязательно быть пунктуальным до минуты.

3. *Наличие претензий со стороны клиента по итогам перевозки.* Полученная нами рекламация, например, на потертости полотна двери из-за неверного крепления ремней, учитывается в системе и отмечается снятием баллов.

4. *Качество документооборота.* Очень важно, чтобы поставщики услуг вовремя предоставляли закрывающие документы, этот показатель тоже имеет значение, хотя и не приоритетное.

Для корректного учета баллов количество нарушений сопоставляется с количеством совершенных рейсов, в результате этих действий самые дисциплинированные перевозчики оказываются наверху рейтинга.

Таким образом, с помощью автоматизированной системы, интегрированной в ERP-систему, мы упростили выбор перевозчиков, мотивировав контрагентов лучше следить за четкостью исполнения заказов. Система работает несколько месяцев и экономит отделу логистики время на принятие решений о выборе перевозчика.

Впереди новые задачи, реализация которых направлена на улучшение взаимодействия и координации между смежными отделами компании, участниками цепи поставок, повышение точности планирования и т.д. Предстоит работа по минимизации человеческого фактора в логистических операциях. Например, при формировании схем погрузки менеджеры по продажам для быстроты отправки грузов иногда предлагают использовать схемы, не соответствующие нашим инструкциям.

В заключение необходимо подчеркнуть, что схемы улучшения клиентского опыта, зарекомендовавшие себя в сегменте B2C, возможно адаптировать и для сектора B2B, с учетом того, что работать придется с более сложными процессами. Например, расходные материалы в строительстве часто закупает строительный подрядчик, а принимает объект конечный пользователь. Однако есть еще проектировщики, закупщики и другие лица, принимающие решения... Найти взаимоприемлемое гибкое решение для этих клиентских групп одновременно непросто, но мы уверены, что тот, кто поставит перед собой такую задачу, приобретет новые конкурентные преимущества. ■

