

REWOLUCYJNE PODEJŚCIE OMNICHANNEL



dr wojciech P I O T R O W I C Z

Associate Professor in Sustainable Supply Chain and Social Responsibility w Hanken School of Economics, Helsinki, oraz International Research Fellow na Uniwersytecie Oxfordzkim.

CZY WIELOKANAŁOWOŚĆ JEST NOWĄ REWOLUCJĄ?

Kilkanaście lat temu, na początku wieku, dodawaliśmy do wszystkiego przedrostek „e-“, tworząc różne odmiany działania w świecie „elektronicznym” – od e-zdrowia, do e-handlu. Handel elektroniczny (electronic commerce) miał być rewolucją, zupełnie nowym sposobem działania firm. Wystarczy jednak wyjść na ulicę w dowolnym mieście na świecie, by zobaczyć, iż tradycyjny handel, fizyczne sklepy, małe i duże, ale też i targowiska nadal istnieją.

zmieniła S I Ę struktura handlu detalicznego i formaty sklepów. Powstały giganty handlowe, takie jak Amazon czy też portale sprzedażowe z Chin, które rozpoczęły ekspansję międzynarodową. Przy czym konkurencja globalna jest nie tylko na poziomie technologii, ale też i „optymalizacji podatkowej”, oparciu o tanią siłę roboczą, ignorowanie zanieczyszczeń środowiska naturalnego i praw pracownika. W międzyczasie pojawił się omnichannel, którym to zajmujemy się w niniejszym tekście.

Omnichannel został zdefiniowany jako kolejny etap rozwoju tuż po multichannel. Różnica polega na tym, iż mamy równolegle istniejące kanały komunikacji oraz takie same procesy transakcyjne. Osobno tradycyjne sklepy, osobno zaś sklepy oparte o strony WWW. W takim podejściu nie ma wspólnych kampanii, informacji o kliencie, nie można oddać rzeczy kupionej przez Internet w sklepie, brak wspólnego zarządzania zapasami, zamówieniami, historią klienta. Oba kanały działają niezależnie od siebie. Wynika to z podejścia

do e-commerce. Jednak czasy się zmieniły, dostęp do narzędzi IT czy sklepów internetowych stał się powszechniejszy, łatwiejszy i tańszy dzięki rozwojowi rozwiązań opartych o chmurę. Internet sam w sobie nie daje już przewagi konkurencyjnej, stał się ogólnie dostępny dla większości przedsiębiorstw, jak wcześniej komputery.

Granica pomiędzy handlem internetowym a tradycyjnym zanikła. Zanikła też przewaga informacyjna sieci handlowych - klient ma dostęp do informacji o produkcie, cenach konkurencji, opiniach zarówno o produkcie, jak i sprzedającym z każdego miejsca i w każdym czasie. Zmiana kanału przez klienta czy wręcz dokonanie pojedynczej transakcji, ale na różnych urządzeniach oraz w sklepie poprzez korzystanie ze smartfona stała się codziennością. Powstało zatem pojęcie „omnichannel”, czyli wielokanałowość.

DEFINIOWANIE WIELOKANAŁOWOŚCI

Jednak, jak w przypadku każdego nowego pojęcia, mamy problem z definicją. Dla klienta może być to możliwość wyboru kanału komunikacji, przeprowadzania transakcji niezależnie od urządzenia czy

Jednak czy aby napewno omnichannel jest dla każdego i to od teraz? Aby wprowadzić proponowane rozwiązanie nie wystarczy stwierdzić: „Od dziś jesteśmy firmą wielokanałową, otworzymy sklep, założymy konto na mediach społecznościowych”.

WIELOKANAŁOWOŚĆ A STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Zarówno dla przedsiębiorstwa działającego tylko w Internecie, jak i tradycyjnego sklepu dodanie i zintegrowanie kanałów komunikacji, transakcyjnych, logistyki oraz marketingu jest nie lada wyzwaniem. Koniecznym staje się wejście w nowy obszar, nauka nowych kompetencji, zmiana struktury organizacyjnej. Każda zmiana jest kosztowna. Mówimy tu nie tylko o inwestycjach w technologię czy też nieruchomości, ale też o elementach, które nie tylko trudniej wycenić, ale też dla których trudno określić prawdziwe koszty całkowite. Zmiana wymaga zatrudnienia nowych ludzi, przekazania nowej wiedzy tym już będącym w organizacji, zdefiniowania i wprowadzenia nowych procesów, sposobu myślenia, systemu wynagrodzeń czy wręcz zmiany kultury firmy. Działania takie zawsze będą objęte ryzykiem. Transformacje dotyczą



*Nie można zapomnieć o logistyce.
Jeśli wdrażamy wielokanałowość, mamy rewolucję.*

fizycznej lokalizacji. Dla działu logistyki będzie to przejrzystość zapasów, rezerwacji, stanów magazynowych w każdym z kanałów sprzedaży. Dla firmy kurierskiej bądź transportowej nie będzie tu większej różnicy od typowego handlu elektronicznego, czyli nadal duże (i wciąż rosnące) ilości drobnych przesyłek, zarządzanie zwrotami, dostawy do umówionego punktu. Wzrasta jednak ilość punktów dostaw (czy odbioru).

Idea wielokanałowości jest, jak wiele idei promowanych jako coś przełomowego, czymś co ma być nowym rozwiązaniem, rewolucją która zmieni handel, opcją bez której, jeśli przedsiębiorstwo nie upadnie, to przynajmniej straci rynek.

też i firm mających już dział handlu elektronicznego, bowiem część „internetowa” istnieje niejako obok handlu „tradycyjnego”. Często jest zarządzana przez inne zespoły, czasem wręcz niemające bezpośredniego kontaktu z Klientem, a i w wielu wypadkach konkurujące o zasoby organizacji. Jeszcze większy problem mają firmy działające tylko w handlu tradycyjnym, a mające ograniczoną ekspozycję online, typu informacyjna strona WWW i konto w mediach społecznościowych.

Dlatego kluczową kwestią staje się podjęcie początkowej decyzji na poziomie strategicznym, poprzedzonej analizą i wypracowaniem nowej strategii.



„Zarówno dla przedsiębiorstwa działającego tylko w Internecie, jak i tradycyjnego sklepu dodanie i zintegrowanie kanałów komunikacji, transakcyjnych, logistyki oraz marketingu jest nie lada wyzwaniem.

REWOLUCJA, ZAMIĄST EWOLUCJI

Czy wielkanałowość jest na pewno konieczna, a jeśli tak - czy już teraz? Później można przejść do analiz dotyczących tego jak (o ile) da się wprowadzić strategię w życie (i za ile). Zmiana organizacji na wielokanałową nie może być podjęta poprzez dział IT, marketingu czy logistyki. Jest ona zmianą na poziomie strategicznym.

Oczywiście można powiedzieć, iż wielkanałowość stała się koniecznością (bo Amazon, bo nowe modele biznesowe). Jednak to wyłącznie generalizacja. Na rynku nadal będzie miejsce dla organizacji, które działają w oparciu o minimalne wykorzystanie technologii, ograniczone do mediów społecznościowych, strony, lokalizacji na mapach, jednak bez pełnej funkcjonalności, takiej jak zakupy, zarządzanie zwrotami we wszystkich kanałach. Tutaj nie ma złotego środka, wszystko zależy od aktualnej i przyszłej grupy docelowej, asortymentu i strategii cenowej, relacji z klientami, aktualnej sieci sprzedaży i logistyki. W końcu można wchodzić w omnichannel poprzez ewolucję, sukcesywnie dodając nowe rozwiązania, testując je i jednocześnie się ucząc.

Nie można zapomnieć o logistyce. Jeśli wdrażamy wielkanałowość, mamy rewolucję. Nie jest to równoległe zarządzanie dwoma niezależnymi kanałami: sprzedaży i logistyki, jak dla opcji multichannel, sklep tradycyjny oraz i internetowy, lecz integracja wszystkich kanałów. Mamy zatem zarówno dostawy do sklepów, w opakowaniach zbiorczych czy paletach, a także dostawy przesyłek dla pojedynczego klienta. Dodatkowo - nie tylko dostawy poprzez kuriera bądź pocztę do domu klienta, ale też paczkomaty (w tym chłodzone dla żywności), odbiór w sklepie

(click and collect) czy też odbiór punkcie. Zmiany te wymagają nowych rozwiązań, które dotyczą całego łańcucha dostaw, nie zaś tylko przebudowy procesów wewnętrznych. Musimy stworzyć odmienne relacje z dostawcami, nowymi partnerami biznesowymi, trzeba również liczyć się z inwestycjami w nową infrastrukturę, np. magazyny czy centra kompletacji, systemy IT i szkolenie. Środki należy przeznaczyć także na prozaiczne kwestie, które muszą zostać zdefiniowane i rozwiązane, np. pakowanie przesyłek, ich sortowanie i kompletacja, optymalizacja tras dostawy, sposób kalkulacji kosztów wysyłki, czas realizacji zamówienia, zmiany w koszyku lub anulowanie zamówienia, identyfikacja klienta odbierającego towar, czasy i dni dostaw. Lista jest długa. Część zagadnień, początkowo wydających się prostymi, może być skomplikowanym problemem do rozwiązania. Oczywiście obsługę części procesów można zlecić wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, poprzez outsourcing, jednak wiele modeli nadal jest na etapie testów. Zatem nie ma gwarancji, iż wybieramy rozwiązanie optymalne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Dodatkowo oddajemy element najważniejszy, czyli kontakt z klientem w obce ręce.

SKLEP MIEJSCEM BUDOWANIA MARKI

Jak zaznaczyłem na początku tradycyjne sklepy są dalekie od wyginięcia. Jednak możemy też oczekiwać, iż zmieni się ich rola, choć powstaną tu niewątpliwie różnice pomiędzy grupami towarów oraz formatami. Przy czym zakupy przez kanały elektroniczne mogą służyć, temu aby klient pojawił się w sklepie po odbiór zamówionego towaru (Click and Collect), lub też zwracając produkt dostarczony w paczce. Stworzenie systemu odbioru który będzie czymś więcej niż tylko

repcją w kącie sklepu gdzie wydajemy towar daje możliwość interakcji z klientem, nowego otoczenia, przedstawienia oferty, oraz sprzedaży. Tutaj dodatkowo mamy dodanie technologii znajdujących się w sklepie, oraz systemów do których może podłączyć się klient za pomocą własnego urządzenia (tabletu, czy smartfonu). Do takich rozwiązań możemy zaliczyć te znane już i używane, jak WiFi, kody QR, ale też i rozwijające się dopiero, czyli ekrany typu Virtual Mirror, kioski interaktywne, czy wręcz rzeczywistość wirtualna (Virtual Reality). Sklep, szczególnie w sektorze towarów, stanie się punktem gdzie skupiają się różne kanały, gdzie klient ma kontakt nie tylko z ekranem, ale też fizycznymi produktami, pracownikami oraz innymi klientami. Sklep będzie miejscem budowania marki.

Czytając powyższe możemy wywnioskować, że wielokanałowość niesie za sobą sporo zmian i że ryzyko jest zbyt duże, by iść tą drogą. I owszem, jeśli nie będzie systematycznego podejścia do wdrożenia wielokanałowości, istnieje ryzyko niepowodzenia. Dlatego ocena rozwiązań zarówno polskich, jak i zagranicznych, jest niezbędna, i to jak najbardziej niezależna, obejmująca nie tylko zyski, ale też koszty oraz ryzyko. Analiza rozwiązań wychodząca poza marketing i opowieści o „szansie którą musimy wykorzystać” i hasła „bez omnichannel firma zginie”. Nie jest bowiem sztuką chwalić się super nowoczesnym rozwiązaniem, tyle iż przynoszącym straty, na coś takiego mogą sobie pozwolić tylko nieliczni, dla których innowacja, oraz ponoszenie ryzyka, jest częścią modelu biznesowego. Większość zaś powinna przyjąć podejście pragmatyczne i związane z tym jak działamy na co dzień. Mając na uwadze jaki jest aktualny poziom użycia technologii, jeśli jesteśmy przedsiębiorstwem już sprzedającym zarówno tradycyjnie jak i w Internecie, to zmiany jakie są wymagane będą mniej radykalne, niż u tych którzy mają oparcie tylko w tradycyjnym handlu. Zatem lepszą opcją jest wprowadzenie najpierw ograniczonej sprzedaży internetowej, z ograniczoną możliwością odbioru, czy dostawy, towarów, niż budowa skomplikowanego systemu. Podejście ewolucyjne, zamiast rewolucyjnego, dodawanie nowych funkcjonalności, krok po kroku, np. w pierwszej kolejności dla części asortymentu, czy w obszarach

miejskich, które są łatwiej dostępne. Dodatkowo przy analizie rozwiązań zagranicznych należy ocenić czy mogą być przeniesione na rynek polski, bowiem jak technologie używane już, lub testowane, są takie same lub bardzo podobne, to struktura rynku, infrastruktura IT i logistyczna, wymagania klienta a co za tym idzie użycie technologii, jest zróżnicowane nawet w obrębie krajów Unii Europejskiej, a wręcz pomiędzy poszczególnymi regionami (np. obszary wielkomiejskie a wiejskie).

PODSUMOWUJĄC

Jak z jednej strony wielokanałowość jest nowym trendem, to z drugiej też trudno będzie od niego uciec. W Polsce już teraz mamy mały popyt na pracowników do magazynów, czy realizacji dostaw przesyłek. Brak ludzi będzie wymuszał przejście na nowe rozwiązania, automatyzację sortowania, kompletacji, magazynów, punktów odbioru. Jednocześnie klient się zmienia, osoby używające technologii od dziecka będą stanowiły coraz większy procent społeczeństwa, infrastruktura teleinformatyczna też się rozwija. Czyli mamy z jednej strony wymagania klienta, z drugiej konieczność informatyzacji i automatyzacji wymuszonej przez rynek pracy. Oba te elementy powodują, iż będziemy widzieli rozwój handlu wielokanałowego, choć nie oczekujemy tylko sukcesów, nie wszystkie proponowane rozwiązania się przyjmą. Jeśli chodzi o wielokanałowość jesteśmy na etapie eksperymentowania.

Wróćmy do tytułowego pytania: Czy omnichannel jest rewolucją? Tak, to nowy sposób obsługi klienta, nowe technologie, nowe rozwiązania, nowy sposób budowy łańcucha dostaw, jednak nie dla wszystkich i nie od razu. Dla jednych przedsiębiorstw będzie to rewolucja, a dla innych ewolucja i powolna integracja kanałów sprzedaży i komunikacji z klientem. Dodatkowo będziemy mieli różnice w zależności od specyfiki towaru oraz docelowej grupy klientów. Tak czy inaczej, omnichannel będzie się rozwijał, zaś po latach, kiedy powszechne będą już procesy elektroniczne oraz zamawianie przez urządzenia, przewagą konkurencyjną może być dostęp do żywego człowieka, w tradycyjnym sklepie. ●