

ΓΡΑΦΕΙ Ο ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, EXECUTIVE CONSULTANT PLANNING A.E.

Το 80% των e-shop είναι ζημιογόνα.

Το δικό σας;



Λυπάμαι που για μία ακόμα φορά η στήλη αυτή επαληθεύεται, αλλά το είχαμε γράψει σε προηγούμενο τεύχος: «Ετοιμαστείτε για δεύτερο lock down στα μέσα φθινοπώρου και ίσως τρίτο την άνοιξη του 2021. Θα επανέλθουμε στα επίπεδα του 2018 σε πέντε χρόνια (2024)».

Λίγοι στην αγορά προετοιμάστηκαν, και οι περισσότεροι τώρα τρέχουν. Και ήρθε καπάκι και το BLACK FRIDAY. Και όλοι καταφεύγουν στο e-Commerce. Από τα super market προφανώς και τα retail τεχνολογίας, μέχρι ρούχα, έπιπλα, παιχνίδια, ακόμα και πάροχοι υπηρεσιών (καθαριστήρια, τσαγκάρικα, επισκευές οικιακών συσκευών, κλπ).

Το e-shop είναι ΜΟΔΑ. Στήνεις ένα site, φωνάζεις και ένα courier και θεωρητικά πιστεύεις ότι τελειώνεις. Αν γίνει όμως ένας απολογισμός της αποδοτικότητας του όλου business, θα δείτε ότι στο 80% των περιπτώσεων, αυτές είναι ζημιογόνες, όπως ειπώθηκε από έγκυρα χείλη στα πλαίσια του Logistics e-Com Forum που διοργανώσαμε η PLANNING και το SUPPLY CHAIN INSTITUTE τον Ιούνιο 2018. Εμείς είχαμε ειδοποιήσει την αγορά από το 1ο συνέδριο Logistics e-Com τον Ιούνιο 2018 με πολλά case studies και Key Note Speaker τον κ. Κώστα Δελήγιαννη, υπεύθυνο των Fullfilment Centers της Amazon στην Ευρώπη και αντίστοιχα τον Ιούνιο 2019 με Key Note Speaker τον κ. Coen F. Schluter, Director Operations e-Commerce της Delhaize Βελγίου.

Και όλα αυτά πολύ προ κορωνοϊού. Το γράψαμε και σε αυτήν την στήλη. Δυστυχώς όμως όλο το βάρος είχε και έχει δοθεί στη marketing διάσταση του e-Commerce (στόχος να πουλήσουμε) και το logistics είναι σε νηπιακή κατάσταση, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε ζημιογόνες χρήσεις. Τη δε περίοδο του πρώτου lock down, μην αυταπατόμαστε, τα περισσότερα e-Commerce βρέθηκαν σε δεινή θέση, κάνοντας να παραδώσουν 8 και 10 και 15 ενίστε ημέρες και με πολλά λάθη. Και τώρα στο δεύτερο lock down, δεν τα πάμε και πολύ καλύτερα.

Ας δούμε λοιπόν 4 πρακτικές συμβουλές που προκύπτουν από την εμπειρία της PLANNING έχοντας στήσει αρκετά από τα πιο επιτυχημένα e-Commerce projects του Ελληνικού χώρου.

I. ΟΡΓΑΝΩΣΤΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ – ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ ΣΑΣ

Όταν οι παραγγελίες είναι της τάξεως των 2-5 γραμμών, δεν μπορείτε να τις εκτελείτε με τον κλασσικό τρόπο, όπου ένας ricker παίρνει ένα παραγγελιόχαρτο και σαρώνει την αποθήκη. Θα βγάλει το πολύ 40-60 γραμμές την ώρα ή 250-350 γραμμές την ημέρα. Με κόστος 65-85€/βάρδια το άτομο, προκύπτει κόστος περίπου 0,25€/γραμμή. Άρα 1€ για μία παραγγελία 4 γραμμών.

Απαιτείται κάποιας μορφής συγκεντρωτικό picking. Είτε με καρότσι pick2cart για να συλλέγονται 6-8 παραγγελίες ανά βόλτα, ή συγκεντρωτικό picking (π.χ. 20-30 παραγγελιών) και μετά ένα wall όπου σπάνε οι παραγγελίες, είτε ακόμα και robots στυλ Amazon (30.000€ στοιχίζει το ένα, όσο ένας εργαζόμενος σε 2 χρόνια).

Στόχος να ανέβει η παραγωγικότητα στις 150-250 γραμμές/ώρα (τετραπλασιασμός) και άρα το κόστος από 1€ να πέσει στο 0,25€ για μία παραγγελία 4 γραμμών.

II. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΤΕ ΤΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΣΑΣ

Μετρήσεις της PLANNING δείχνουν χρόνο συσκευασίας μιας παραγγελίας, με έκδοση του αντίστοιχου συνοδευτικού παραστατικού, voucher κλπ, της τάξεως των 2-6min. Με κόστος εργατολεπτού περίπου 0,15...0,17€/min, προκύπτει κόστος 0,5...1,0€ που μαζί με το κόστος χαρτοκιβωτίου φτάνει 0,7...1,2€/παραγγελία.

Το INBOXING είναι πολύ σημαντική διαδικασία. Αν δε σας επιστρέφεται ένα ποσοστό της τάξεως του 3%...5% των παραγγελιών (κλασσικό στα Ελληνικά e-shops), προκύπτει ένα επιπλέον κόστος 0,10...0,15€ ανά αποστελλόμενη παραγγελία. Πλησιάζουμε πάλι το 1€ ανά παραγγελία.

Υπάρχουν λύσεις αυτοματισμού όπως τα mail bags, τα συρρικνωτικά και άλλα που μπορούν να κατεβάσουν το κόστος στα 0,5€/παραγγελία.

III. ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΤΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ LAST MILE ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΑΣ

Εδώ δεν είναι θέμα κόστους γιατί τα κόστη είναι ήδη πολύ χαμηλά.

Βρίσκουμε τιμές courier με 1,5€-2€. Βεβαίως η διανομή μεγαλύτερων παραγγελιών (πάντα e-Shop) φτάνει στα 4-6€/παραγγελία. Εδώ το πρόβλημα είναι το μήκος του χρόνου παράδοσης, η πληροφόρηση του πελάτη για το status της παραγγελίας και την ημερομηνία παράδοσης, το customer experience που πάσχει πολύ και γενικά τα θέματα του last mile που δημιουργούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε αυτούς που το προσφέρουν.

IV. ΚΑΝΤΕ ABC ΑΝΑΛΥΣΗ. ΧΕΙΡΙΣΤΕΙΤΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΓΚΑΜΑΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΑΓΟΡΩΝ ΣΑΣ

Τα περισσότερα e-Shop έχουν τεράστια γκάμα και αν δούμε τις κλάσεις της ABC ανάλυσης θα δούμε ότι η Α κλάση που κάνει το 75% του τζίρου περιλαμβάνει μόλις το 8%...20% των εμφανιζόμενων προϊόντων, η Β που κάνει το 20% του τζίρου περιλαμβάνει το 20%...40% των προϊόντων και η C που κάνει μόλις το 5% του τζίρου περιλαμβάνει το 40%...60% των προϊόντων. Είναι δεδομένο ότι τα αποθέματα στα C προϊόντα είναι πολύ χαμηλά (της τάξεως του 2-4 δηλαδή 3-6 μηνών αποθέματα) και εκεί ελλοχεύουν οι απαξιώσεις των προϊόντων.

Αν έχετε π.χ. μία απαξίωση της τάξεως του 2%...5% του τζίρου και η μέση παραγγελία σας είναι 50...100€, προκύπτει πάλι ένα κόστος της τάξεως του 1...5€ ανά παραγγελία. Ας θεωρήσουμε μέσο όρο 2€. Και αυτήν την απαξίωση την ευνοούμε είτε καταστρέφοντας προϊόντα, είτε σκοτώνοντας τιμές.

Υπάρχουν αλγόριθμοι που βοηθούν να αξιολογήσετε τη γκάμα σας, να την στοχοποιήσετε εκεί που θα έχετε κέρδος, να κάνουν σωστή πρόβλεψη πωλήσεων για να κάνετε τις σωστές αγορές, να σας προφυλάξουν από τα dead stock και τις απαξιώσεις. Χρησιμοποιήστε τους. Είναι αμαρτία όλος ο κόπος να πηγαίνει χαμένος λόγω κακής διαχείρισης αποθεμάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Το e-Shop θέλει καλό σχεδιασμό και ειδικά καλό operations-logistics σχεδιασμό. Δείτε το παράδειγμα των κορυφαίων e-Shops στυλ Amazon, πόσο βάρος έχουν ρίξει στα logistics.

Μόνο με αυτούς τους 4 βασικούς παράγοντες που αναπτύξαμε παραπάνω, μαζέψαμε κόστος της τάξεως:

- i. 1€ για picking
- ii. 1€ για packing

- iii. 2...5€ για last mile
- iv. 1...5€ για απαξιώσεις

Μαζεύεται ένα σύνολο της τάξης των 5...12€ ανά παραγγελία. Πόση είναι η μέγιστη παραγγελία σας; 50...100; Φτάνουμε σε ένα ποσοστό 10%...20%. Με τι margin δουλεύετε; Και τι σας μένει για να καλύψετε όλα τα υπόλοιπα λειτουργικά σας έξοδα;

Γι' αυτό αναφέραμε στην αρχή ότι το 80% των Ελληνικών e-Shops είναι ζημιόγωνα. Αν καταφέρετε και ρίξετε τα κόστη με μεθοδολογίες που αναφέραμε πιο πάνω στα i) 0,25€, ii) 0,5€, iii) 1,5...3€, iv) 0,5...1,5€, τότε προκύπτει εξοικονόμηση 2,5...4€ ανά παραγγελία. Να πως γινόμαστε κερδοφόροι.

Θυμίζω πάντα ότι στόχος των επιχειρήσεων είναι το ΚΕΡΔΟΣ. Ο ΤΖΙΡΟΣ είναι μέσον για επίτευξη κέρδους, αλλά πιθανόν και ζημίας εάν δε λειτουργήσει το logistics-operations καλά. Εδώ είμαστε και εγώ και οι συνεργάτες μου στην PLANNING να σας βοηθήσουμε να κάνετε το e-Shop σας ΚΕΡΔΟΦΟΡΟ. ■



Ο Σταμάτης Ανδριανόπουλος είναι Executive Consultant PLANNING A.E.

