

ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ D2C-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Умови трансформаційних процесів економіки України та навантаження на будівельну галузь у зв'язку із агресією Росії вимагають долати виклики подальшого ефективного функціонування підприємств будівельної промисловості. Практика побудови прямих відносин зі своїми клієнтами, що може бути реалізована через електронну комерцію D2C-моделі прямого збуту споживачу, наразі, для підприємств будівельної промисловості представляє захисне конкурентне середовище на довгострокову перспективу та дозволить отримати прибуток і зростання частки продажів на ринку будівельних матеріалів. Застосування D2C-моделі дасть можливість масштабувати свої можливості, отримати доступ до маркетплейсів, готових до використання платформ та програмного забезпечення, полегшить доступ до онлайн-каналів. У зв'язку з цим перед керівництвом підприємств будівельної промисловості постає питання безболісного переходу на D2C-модель збуту та його ефективної імплементації у господарсько-комерційні процеси.

Наразі визначена тріада D2C: «прихильність вищого керівництва» – «клієнти – є першочерговими» – «цифрові спеціалісти». Основними факторами перешкоджання успіху електронної комерції D2C будівельних підприємств є «індивідуальні фактори» та «фактори перекриття»:

1) зобов'язання вищого керівництва – «індивідуальні фактори» – підприємство дотримується багатьох стратегічних пріоритетів, керівництво підприємства невпевнене у стратегічному виборі та інвестиціях; керівництво здійснює непередбачуваний розмах в напрямках дій;

2) клієнти – є першочерговими – «фактори перекриття» – короткострокова орієнтація, що заважає розвитку клієнтського досвіду та неспівпадіння каналів збуту;

3) цифрові спеціалісти – невідповідність навичок персоналу та їх робочої культури.

Вже сьогодні McKinsey & Company пропонує шість обов'язкових управлінських змін, щоб сприяти ефективній імплементації Тріади D2C в комерційну діяльність підприємства та скористатись його перевагами [1]. Для підприємств будівельної промисловості доцільними буде актуальна реалізація таких управлінських рішень.

1) Щодо визначення зобов'язань та прихильності вищого керівництва. На цьому рівні необхідно визначити області провідних брендів будівельних матеріалів, щоб збільшити їх продажі до максимального рівня. По-перше, керівництву підприємства будівельної промисловості необхідно повністю визначити пріоритетність D2C-моделі через з'ясування ролі електронної комерції та її переваг. Стратегічна роль повинна включати ясність щодо цільових сегментів клієнтів для D2C порівняно з іншими каналами традиційного збуту. Вся робота повинна полягати у формуванні деталей та підтримці розробленої стратегії електронної комерції D2C-моделі підприємства будівельної промисловості. Успіх в електронній комерції вимагає міжфункціональної та міжканальної співпраці в безпрецедентних масштабах, а також сміливого прийняття рішень для досягнення проривів D2C. Це забезпечить задоволення високих стандартів, яких очікують клієнти від онлайн-бізнесу сьогодні.

2) Щодо співвідношення співвідношення ресурсів та випередження інвестицій у форматі «Y+1». Практичним способом управління цим перерозподілом ресурсів було б прийняття в умовах підприємства будівельної промисловості інвестиційної логіки «Y+1». Концепція «Y+1» вимагає коригування ресурсів та інвестицій до початку зростання бізнесу. Необхідно застосувати правило розподілу щодо розрахунку частки інвестицій та очікуваного доходу від D2C. Зрозуміло, що такий підхід може призвести до надмірного вкладання інвестицій в електронну комерцію D2C-моделі збуту порівняно з іншими напрямками бізнесу, але він допоможе підприємству будівельної промисловості перейти від стану «відставання» до «бути попереду». Ці інвестиції необхідно розглядати як стратегічні імперативи довгострокової віддачі, наприклад, інвестиції в IT-капітальні інвестиції. Виконавча команда підприємства будівельної промисловості, що буде призначена відповідальною за цю стратегію, може знайти неординарні способи прийняти рішень про правильні вигоди для розміщення ресурсів електронної комерції, інвестицій та стратегічних рішень. Це дозволить максимізувати вплив своїх інвестицій на зростання можливостей електронної комерції підприємства в цілому.

3) Щодо залучення кваліфікованого персоналу та його збереження для здійснення цифрових технологій. Відсутність справжніх професіоналів для реалізації електронної комерції є сильним фактором, що перешкоджає зростанню D2C-моделі в умовах будівельного підприємства. Пошук та залучення відповідних спеціалістів може бути складним та вимагати культурних, структурних і грошових змін. При жорсткій конкуренції необхідно радикально переосмислювати традиційні методи

покращення кадрового резерву для забезпечення реалізації D2C.

Перший метод передбачає відбір найкращих спеціалістів підприємства, а також просування або ротацию їх на ролі D2C-моделі збуту. Відповідний спеціаліст може бути знайдений шляхом оцінки навичок, мислення та придатності для ролі в електронній комерції D2C підприємства будівельної промисловості. По-друге, пріоритетними повинні бути «якірні» найми з інших організацій на керівні посади. Ці якірні найми не тільки зможуть принести необхідні навички, досвід та довіру, але також допоможуть підвищити профіль організації D2C, що, у свою чергу, допоможе залучити найкращих спеціалістів у відповідні функції та команди. По-третє, для швидкого масштабування всієї організації D2C на різних рівнях, можна здійснити стратегію «найм-поглинання» – ефективна рекрутингова стратегія придбання команди спеціалістів-стартаперів для масштабування електронної комерції на підприємстві. Такі дії можуть привести до зміни мислення вищого керівництва та дозволять розставити пріоритети в електронній комерції. Це один з найскладніших, але ефективних способів залучення фахівців. Він вимагає міцного зв'язку з іншими ключовими стратегічними імперативами D2C, крім спеціалістів, такими як продукт, клієнтська база та технології. Ці три методи можуть допомогти уникнути підводних каменів ефективної імплементації D2C-моделі збуту, пов'язаних з відсутністю досвіду або невідповідністю фахового персоналу.

4) Щодо усунення внутрішнього протистояння між D2C та цілями роздрібних партнерів.

Щоб вирішити напругу щодо асортименту, рекламних акцій і цін, потрібна зміна мислення. Керівництво підприємства будівельної промисловості повинне перестати розглядати міжканальне протистояння як діяльність без отримання прибутку. Необхідно оцінити можливість перетворити її на безпрограшну співпрацю в каналі електронного збуту, що сприятиме зростанню як бренду, так і роздрібних партнерів. Зростання електронної комерції за D2C-моделлю збуту, може доповнити зростання каналів непрямої дистрибуції та призвести до загального збільшення частки ринку. Природним наслідком досягнення цього є оновлений рівень довіри з боку партнерів роздрібною торгівлі, постійний рівень доходів та націнка, що буде оцінена роздрібними продавцями. Ця зміна мислення також має бути перетворена на зміни, спрямовані на споживача.

5) Щодо формулювання бачення клієнтського досвіду і постійного прагнення до нього. Усі найуспішніші підприємства електронної комерції запровадили масштабовані рішення для збору клієнтського досвіду, починаючи від дизайну мобільного та веб-досвіду, закінчуючи гнучкими варіантами отримання та доставки, а також до персоналізації, використовуючи прогностичні моделі. Поняття застосування прогностичних моделей є важливим, оскільки це означає, що підприємство будівельної промисловості зможе визначити потреби та ймовірну поведінку своїх клієнтів у масштабі, а також інформацію проте, що очікують клієнти від платформи та рівня обслуговування, що змінює їх думку та заважає зробити покупку, як їх зареєструвати як лояльного клієнта. Крім того, зростання прогностичної аналітики буде спрощувати процес переходу від даних до дії. Збір клієнтського досвіду повинен стати фундаментальною частиною повсякденної діяльності підприємства будівельної промисловості.

6) Щодо виходу за рамки витрат, створивши довготривалу цінність клієнта (наприклад, підписка, лояльність, широкий портфель пропозицій). Кінцевий механізм сприяння зростанню електронної комерції за D2C-моделлю для підприємства будівельної промисловості пов'язаний з клієнтським досвідом і має базуватись на тому, щоб бути економічно вигідним. Канал електронної комерції повинен покладатись на набір основних клієнтів, оскільки утримання клієнта коштує до п'яти разів менше, ніж залучення нового. Крім того, підвищення рівня утримання клієнтів лише на 5 відсотків зможе збільшити прибуток підприємства будівельної промисловості на 25–95 відсотків. Тут доцільно застосовувати всі три моделі повторюваних довгострокових відносин з клієнтами: зміна бізнес-моделі на підписку, розробка програм лояльності, що пропонують реальну цінність в обмін на лояльність, та/або створення спільнот брендів для зв'язку з клієнтами на соціальному та емоційному рівні.

Запропоновані напрями управлінських змін щодо ефективної імплементації D2C-моделі збуту обґрунтовують шляхи подолання проблем впровадження електронної комерції, і визначають курс для підприємств будівельної промисловості, що прагнуть скористатися перевагами цієї швидкозростаючої та інноваційної сфери. Внесення таких змін має свою ціну, але вигоди є значнішими. Електронна комерція показала, що вона буде продовжувати зростати, і D2C-модель є основною сферою, в якій підприємства будівельної промисловості можуть змінити свої відносини з електронною комерцією, щоб максимізувати свої переваги та залишитись конкурентоспроможними в онлайн-світі. Щоб не відставати, D2C-модель збуту слід поставити на порядок денний лідерства підприємства на ринку - і найпотужніший спосіб зробити це - визначити її цінність у змінах в управлінні підприємством будівельної промисловості.

Література:

1. The six must-haves to achieve breakthrough growth in e-commerce D2C.URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-six-must-haves-to-achieve-breakthrough-growth-in-e-commerce-d2c> (the date of access: 18.11.2022)