

Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов



Исследование компании Data Insight

2015

Партнеры исследования

arvato
BERTELSMANN



Исследование логистических услуг для интернет-магазинов

«Логистика — главный тормоз развития электронной торговли в России!» — сколько раз я сталкивался и сталкиваюсь с этой фразой на конференциях, семинарах, в частных разговорах, консультируя клиентов. И да, и нет. Наша страна в этом смысле полна контрастов. С одной стороны Почта России (четверть всех доставок в e-commerce) теряет часть заказов, и какая тут торговля?! А с другой, наша страна — единственная в мире, где доставка на следующий день является нормой для рынка, а не благим пожеланием. Добавим сюда больше половины заказов с оплатой при доставке, частичный отказ как норму, огромные расстояния и пробки во всех городах, и мы получим входные условия для бизнеса логистики в России.

Фактически, являясь **главной** составляющей дистанционной торговли, логистика стала самой большой ее «черной дырой». Шутка «интернет-тоговля — это исключительно бизнес по обеспечению работой курьеров» перестает быть шуткой...

Мы провели опрос среди интернет-магазинов, чтобы понять, что они думают о логистике и ее операторах. Исследование содержит большое количество открытых вопросов, чтобы получить не только ответы «как», но и ответы «почему». Анкету разослали более чем в 2000 магазинов и собрали 374 анкеты, результат анализа которых лежит перед вами.

Мы увидели, что магазинам очень нужны логистические операторы и что они вовсе не горят желанием строить свои курьерские службы. Более того, магазины очень лояльны к своим подрядчикам и готовы прощать им многие косяки, в том числе «не совместимые с жизнью». Не в последнюю очередь, правда, из страха перед изменениями и очень плохого знания рынка.



*Федор Вирин,
партнер Data Insight*

Магазинам очень нужны логистические операторы и они вовсе не горят желанием строить свои курьерские службы.

Магазины, особенно когда они маленькие и совсем новые, готовы отдать логистам почти все, начиная с последней мили и инкассации и заканчивая работы с поставщиками. По мере роста компаний, числа заказов, клиентской базы и среднего чека, у магазинов появляется желание забрать часть бизнес-процессов обратно под свое управление.

Но самое главное требование, которое магазины предъявляют логистам — это такой аутсорс логистики, при котором магазин может вообще о ней не думать и заниматься другими важными направлениями, которых немало.

Самое главное мы увидели, что рынок готов к изменениям: к ним готовы магазины, к ним готовы логистические операторы, к ним готовы клиенты, и к ним готова Почта России. При этом на рынке остро не хватает информации об услугах и возможностях от логистических компаний с одной стороны, понимания требований покупателей с другой и требований от магазинов к логистическим компаниям с третьей.

И еще: это исследование не случилось бы без поддержки наших партнеров: arvato Россия, DHL, DPD в России, IML и MaxiPost. Я крайне признателен им всем вместе и каждому из них в отдельности за помощь в подготовке исследования «Логистические услуги для интернет-магазинов».

Увлекательного чтения!

*Федор Вирин,
партнер Data Insight*

Главное требование — это такой аутсорс логистики, при котором магазин может вообще о ней не думать и заниматься другими важными направлениями.

Рынок готов к изменениям: к ним готовы магазины, к ним готовы логистические операторы, к ним готовы клиенты, и к ним готова Почта России.

Содержание

Интервью с Алексеем Прыгиным, генеральным директором МаксиПост	7
Интервью с Михаэлем Печке, генеральным директором группы компаний arvato Россия	13
Интервью с Андреем Гавриловым, председателем совета директоров IML.....	22
Интервью с Леонидом Зондбергом, коммерческим директором DPD в России.....	27
1. Основные результаты	34
Методика исследования.....	38
2. Потенциал аутсорсинга логистических процессов интернет-магазинов в России	43
2.1. Что магазины готовы передавать сторонним компаниям.....	43
2.2. В чем преимущество аутсорсинга логистики	48
3. Точки роста ИМ в логистике	53
3.1. Доставка магистральная и последняя миля.....	56
3.2. Инкассация.....	56
3.3. Обработка возвратов	57
3.4. Работа с поставщиками	58
3.5. Хранение и комплектация.....	60
4. Болевые точки интернет-магазинов в логистике	62
5. Драйверы изменений в организации схемы логистики ИМ	70
5.1. Планируемые изменения	70
5.2. Причины для смены логистического оператора	72
6. Потребности интернет-магазинов	75
Аналитическое агентство Data Insight	79

Список таблиц и рисунков

Рис. 1.1. Распределение интернет-магазинов по количеству заказов в день	39
Рис. 1.2. Распределение интернет-магазинов по размеру среднего чека	39
Рис. 1.3. Распределение интернет-магазинов по среднему весу заказа	40
Рис. 1.4. Распределение интернет-магазинов по доле доставок в Москву и МО.....	40
Рис. 1.5. Распределение интернет-магазинов по схеме организации доставки	41
Рис. 2.1. Готовность магазинов передавать внешним логистическим компаниям отдельные бизнес-процессы.....	45
Табл. 2.2. Как разные интернет-магазины относятся к передаче логистических функций сторонним компаниям	47
Рис. 2.3. Преимущества передачи логистических процессов интернет-магазина на аутсорс	48
Рис. 2.4. Недостатки передачи логистических процессов интернет-магазина на аутсорс	51
Рис. 3.1. Рейтинг логистических процессов интернет-магазинов оказывающих наибольшее влияние на бизнес магазинов в целом.....	55
Табл. 3.2. Как разные интернет-магазины оценивают влияние изменений в логистических процессах на свой бизнес.....	61
Рис. 4.1. Самые проблемные логистические процессы российских интернет-магазинов	64
Табл. 4.2. С какими логистическими проблемами чаще всего сталкиваются разные интернет-магазины	66
Рис. 4.3. Проблемы логистики, которые российские интернет-магазины пока не могут решить	68
Рис. 5.1. Изменения в логистике, запланированные российскими интернет-магазинами на ближайшие 12 месяцев	71
Рис. 5.2. Причины, которые могут заставить российские интернет-магазины изменить схему логистики	74
Рис. 6.1. Автоматизации каких процессов логистики не хватает российским интернет-магазинам	76
Рис. 6.2. Соответствие предложений на рынке логистических услуг для интернет-магазинов реальным потребностям игроков.....	77

Интервью с Алексеем Прыгиным, генеральным директором МаксиПост

Расскажите, пожалуйста, как появление интернет-магазинов изменило логистику: чем отличаются требования и подходы интернет-магазинов к логистическим услугам от всех остальных компаний?

Между рынком логистики до интернет-магазинов и после — целая пропасть. Различия во всем — в клиентах, требованиях, сервисах. Раньше была потребность исключительно в доставке печатной продукции — подписка, счета, документы. Требования к ней были минимальные — разумные сроки и подпись получателя, да и то не всегда.

Что происходит, когда ключевым заказчиком курьерских служб становится e-commerce? Кардинально меняются требования клиентов: они не только заинтересованы в качестве работы курьерской службы, они зависят от результатов ее работы материально. Чем выше скорость доставки и процент выкупа, тем больше их конечная прибыль. Финансовая заинтересованность клиентов в качестве логистических услуг стала основным драйвером этого рынка.

Игрокам пришлось учиться всему практически с нуля. Для начала — принимать деньги. Представляете, что такое правильно организовать процесс инкассации в соответствии со всеми нормами и законами? Далее — колл-центры, без них скорость и выкупаемость никак не повысишь. Чтобы инкассационный процесс, колл-центр, управление складом и все остальные службы работали без сбоев, пришлось создавать мощные IT-системы — готовых не было, все разрабатывалось с нуля. Чем опытнее становились клиенты, тем больше дополнительных услуг они хотели получить. Так появились частичная доставка, доставка с примеркой, смс-оповещения и многие другие сервисы.

И самое важное: рынок логистики для e-commerce потребовал новых курьеров — другого уровня, другой квалификации, другой ментальности. По сути из рядовых



*Алексей Прыгин,
генеральный директор
МаксиПост*

*Кардинально меняются
требования клиентов:
они не только заинтересо-
ваны в качестве работы
курьерской службы, они
зависят от результатов
ее работы материально.*

почтальонов они превратились в курьеров, водителей и консультантов в одном лице. Думаю, что прижилось в новом формате не более 1% старой гвардии, остальные просто не сумели осознать другой уровень ответственности и перестроиться.

Всегда ли эффективнее решать логистические задачи обращением в специализированные компании, или же в определенных случаях имеет смысл делать это через построение внутренних бизнес-процессов?

Это зависит от нескольких факторов. Во-первых, от объемов бизнеса. Собственную доставку чаще всего делают либо очень маленькие интернет-магазины, либо наоборот — супер-большие бренды. Но мотивация у них при этом абсолютно разная.

Мелкие продавцы хотят сэкономить, и чаще всего их курьеры работают без кассовых операторов, то есть, не совсем официально. Или же отправляют товар почтой, не обещая клиенту быструю доставку. Но иметь своего курьера имеет смысл только при совсем небольших объемах.

У крупных брендов совсем другой подход. Те из них, кто делает собственную доставку, стремятся вовсе не к экономии: они идут на внушительные инвестиции ради повышения узнаваемости бренда и дополнительной рекламы. Вопрос спорный, но многие из них считают, что если курьер приезжает на брендированной машине и в фирменной футболке, то это влияет на процент выкупа и лояльность клиентов. Вполне может быть.

На самом деле делать собственную официальную доставку дорого, это самостоятельный, сложный высокотехнологичный бизнес, сильно завязанный на человеческий фактор. Систему мотивации курьеров построить сложнее, чем написать IT-систему. К тому же структуру надо поддерживать в любое время года, а сезонность продаж на рынке еще никто не отменял. Поэтому большинство средних компаний отдают этот процесс на аутсорсинг. Для них это вопрос экономики и отсутствия головной боли, а главное — гарантии качества услуг.

Какие вы видите инновации в логистике, необходимые в первую очередь для западных интернет-магазинов, которые уже пришли на российский рынок или придут в ближайшее время?



Мы работаем для Вас — и это не просто слова!

**О компании МаксиПост
(www.maxipost.ru)**

МаксиПост — специалист в оказании курьерских услуг с 14 летним опытом работы. Нами накоплен богатый опыт сотрудничества с крупнейшими игроками рынка дистанционной торговли.

На сегодняшний день компания осуществляет курьерскую доставку и выдачу заказов через пункты выдачи в более чем 90 городах России. Во всех городах возможен прием денежных средств от Получателя и во многих городах оплата заказа банковской картой при получении. Мы можем дать возможность осуществить примерку товара из заказа и позволить Получателю купить только подходящий для него товар.

Приоритетом компании является сокращение сроков доставки и повышение процента выкупа заказов. Для этого, мы разрабатываем индивидуальную схему работы с каждым нашим партнером, и предлагаем успешно наработанные нами кейсы. Принятые компанией стандарты качества гарантируют высокий уровень оказываемых услуг.

Российский рынок для западных онлайн-ритейлеров — это одна сплошная инновация. Им приходится не просто под него подстраиваться, а делать полную «перезагрузку». Дело в том, что у большинства международных брендов бизнес-процессы выстроены по шаблону, что вполне оправдывает себя в рамках Евросоюза, но абсолютно неприменимо в России. Здесь их IT-системы дают сбой, так как наш рынок работает совсем по-другому. Первый шок у западников случается, когда они понимают, что большинство покупок оплачивается кэшем. Все, система в коллапсе.

Инновации рождаются не на пустом месте, стимулом к их появлению являются человеческие потребности. Вот поэтому, например, российской логистике пришлось научиться работать с кэшем: ну, не любят наши люди безналичный расчет, боятся предоплаты и хотят, как у Ильфа и Петрова «утром — деньги, вечером — стулья», только наоборот: «покажите мне сначала товар, а потом я за него (может быть) отдам вам деньги».

На Западе все по-другому: покупатель выбирает на сайте товар, оплачивает его кредитной картой и через пару дней или чуть больше находит посылку под дверь. Если ему что-то не понравилось, он делает возврат и получает свои деньги снова на кредитную карту. Если бы кто-то рассказал западным пользователям интернет-магазинов о возможности примерки или частичной доставки, они бы умерли от счастья. А в России это все есть и de facto уже является стандартом для отрасли.

Менять систему для западников — большой риск и финансово не оправданно, поэтому большинство из них отдает курьерскую функцию на аутсорсинг.

А какие проблемы возникают при приеме платежей от пользователей у нас в России? Какие требования предъявляют интернет-магазины к логистическому оператору по приему платежей от покупателей?

Никаких не возникает, если курьер оснащен необходимым «инкассационным набором»: у нас в стране более 90% покупок в онлайн — это постоплата наличными.

Главный элемент этого «набора» — кассовый аппарат. Это 100% законодательное требование. И чек на этом аппарате курьер должен пробивать в момент покупки, а не привозить готовый заранее — это нарушение.

Российский рынок для западных онлайн-ритейлеров — это одна сплошная инновация. Им приходится не просто под него подстраиваться, а делать полную «перезагрузку».

Если бы кто-то рассказал западным пользователям интернет-магазинов о возможности примерки или частичной доставки, они бы умерли от счастья

Большинство магазинов предоставляет возможность отказаться от части товара, если вдруг что-то не подошло. Это значит, что курьер должен принять у покупателя деньги только за часть покупок. Частичная оплата должна при этом правильно отражаться в системе. Если IT не заточены под такие схемы, разобраться потом, кто, что купил и за что пришли деньги, чрезвычайно сложно. Зачем клиенту (магазину) такие проблемы?

И наконец, у покупателя должен быть выбор — как платить, наличными или кредитной картой. Сейчас эта услуга только начинает выводиться на рынок. У нас она уже есть.

Расскажите какой-нибудь сумасшедший кейс из своей практики, когда Вам пришлось решать что-то очень сложным или необычным способом.

Вся наша история — это череда кейсов! Рынок развивался с нуля, «аппетиты» заказчиков росли, и нам все время приходилось придумывать какие-то нестандартные решения. Так, например, в свое время наш клиент «Красный куб» захотел иметь возможность продать покупателю часть товара из посылки. И мы придумала способ, как это сделать! А компания «Малина» попросила объединять заказы, чтобы экономить на доставке.

С годами выработалась особая гибкость, которая очень помогает в нестандартных и даже форс-мажорных обстоятельствах. Если помните, в прошлом году под новый год трасса Москва-Питер встала. Водитель машины, перевозившей наши заказы, тоже встал где-то посередине. Отстояв день, он каким-то непостижимым образом вырвался из тисков окружавших его машин и болотами-огородами поехал в объезд через Псков — это был крюк в 500 км! В итоге, он конечно же опоздал, но зато проложил путь всем остальным: мы перестроили маршрут, заложили дополнительное время на дорогу, и в итоге весь груз декабря был доставлен вовремя.

Еще одно необычное решение связано с доставкой... подгузников. Может быть случился бум рождаемости, или большая распродажа, но в какой-то момент количество отгруженных подгузников перевесило возможности наших пунктов самовывоза, куда, в основном, они доставлялись. Готовые отправление просто перестали туда вмещаться. Решение мы придумали следующее: доставляли по мере

необходимости на пункт по несколько паллет с товаром, а заказ формировали прямо на месте. Если чего-то не хватало, привозили новую партию. В общем, вышли из положения.

Какие ключевые проблемы Вы видите в логистике региональных заказов? Как с ними справляются интернет-магазины? Как эта ситуация изменяется со временем?

Уровень сервиса в регионах пока еще отстает от московского: столичные логистические операторы старше, опытнее, у них мощная IT-поддержка, лучшие финансовые возможности и т.д. Интернет-магазины «справляются» с этим по-разному: одни (в основном, крупные компании) строят собственные внутренние подразделения. Другие пользуются почтой России. Третьи — доставляют через курьерские службы.

Все известные логистические компании так или иначе работают с регионами. И чтобы развивать доставку за пределами Москвы и Петербурга, у них есть три пути. Первый — привлекать единого подрядчика, это определенный риск, так как придется соглашаться на предоставляемый им уровень качества (а он не всегда высокий). Второй — работать напрямую с множеством местных подрядчиков. У этой модели достаточно сложное управление и слабые возможности контроля: их по закону и штрафовать нельзя, если это не прописано в договоре. И наконец — открывать собственные филиалы. Это дополнительные инвестиции, но практически единственный путь обеспечить работу на нужном уровне качества.

Попробовав и первый, и второй вариант, мы решили создавать собственные филиалы в регионах. Сейчас их уже 11, еще 5 откроем до конца года. Стратегия себя оправдывает: в тех городах, где мы открываем собственные филиалы, процент выкупа вырастает с 85 до 95%. Это однозначная экономия расходов для конечного клиента.

Что самое сложное в Вашей работе сегодня? Какие проблемы требуют больше всего Вашего внимания для решения?

В нашем бизнесе не бывает так: решил проблему и забыл. Научил курьера хорошо работать и расслабился. Нужно всегда быть в тонусе и не отпускать ситуацию на

Уровень сервиса в регионах пока еще отстает от московского: столичные логистические операторы старше, опытнее, у них мощная IT-поддержка, лучшие финансовые возможности.

самотек — это и есть самое сложное. Мы же не со станками работаем: поломался — починили — запустили. У нас все «завязано» на человеческий фактор, и притом с двух сторон — и на клиентов, и на собственных курьеров.

Требования клиентов, как я уже говорил, постоянно растут, конкуренция на рынке тоже, интернет-магазинам нужно повышать качество работы с пользователями, и здесь без эффективной курьерской службы не обойтись. С курьерами еще сложнее: если их мотивацию не поддерживать на должном уровне или ослабить контроль, показатели тут же падают.

Еще одна зона постоянного внимания — это IT, по мере наращивания новых сервисов, открытия новых филиалов, появления новых клиентов ее нужно постоянно наращивать и совершенствовать.

А самое наверно сложное — это сохранять высокие темпы роста на высоко конкурентном рынке. У логистов есть два пути решения этой задачи — снижать затраты, а значит экономить на качестве. Или же наоборот — повышать качество, но за счет новых инвестиций. Наш путь — повышать качество. Мы не экономим на наших клиентах, ровно наоборот — стремимся сохранить и приумножить их доходы. Поэтому они нас любят 😊.

В нашем бизнесе не бывает так: решил проблему и забыл. Научил курьера хорошо работать и расслабился. Нужно всегда быть в тонусе и не отпускать ситуацию на самотек — это и есть самое сложное.

Интервью с Михаэлем Печке, генеральным директором группы компаний arvato Россия

Arvato оказывает логистические услуги по всему миру. Насколько это большой сегмент в Европе, Америке, Китае, России? В чем принципиальные отличия между странами?

В первую очередь в географических особенностях нашей страны, а также в относительной новизне и неразвитости этого рынка и существующей инфраструктуры. Рынок услуг аутсорсингового фулфилмента развивается поступательно вслед за развитием рынка электронной коммерции и дистанционной торговли. Поскольку сейчас общая доля онлайн ритейла находится на уровне 2%, можно говорить, что рынок находится на начальной стадии своего пути. Основной его характеристикой являются низкий уровень нишевой конкуренции, высокие пороги входа на рынок и невысокая маржинальность. Аналогичные рынки в США, Европе развиты гораздо больше и обладают необходимой инфраструктурой для дальнейшего расширения. Китай - уникальная страна — с точки зрения фулфилмента, демонстрирует феноменальный рост.

Как вы в целом оцениваете сегодня рынок логистики и фулфилмента? Какие процессы на нем происходят? Насколько этот рынок перспективный и ожидаете ли вы существенного роста числа фулфилмент-операторов в России?

Сейчас рынок в достаточной степени сегментирован, его объемы в количественном выражении не превышают 80-100 млн. отправок физическим лицам в год.

Я вижу сегодня на рынке ряд важных трендов:

- Рост числа отправок (не включая трансграничную торговлю) в количественном выражении за 2014 год



*Михаэль Печке,
генеральный директор
arvato Россия*

составил порядка 10-14%; В дальнейшем ожидается рост в основном за счет активной экспансии китайских ритейлеров.

- Рост числа компаний, передающих процессы фулфилмента на аутсорсинг;
- За 2014 год появилось около 40 новых фулфилмент-операторов;
- Наблюдается объединение предложений и создание тесных партнерских отношений между фулфилмент-операторами и курьерскими компаниями;
- Активный интерес к рынку со стороны логистических операторов всех типов, курьерских компаний и онлайн-ритейлеров;

arvato

BERTELSMANN

О компании arvato Россия (www.arvato.ru)

Arvato Россия является дочерней компанией Arvato AG, Германия, принадлежащей крупнейшему в Европе медиа концерну Bertelsmann. Компанию arvato выбирают в качестве бизнес-партнера в разных странах Европы сотни успешных и крупных брендов, среди них: Adidas, Gerry Weber, Tom Taylor, Levi's, Leder und Schuh, C&A, Microsoft, VW, BMW, Bosch, Marc O'Polo, Reebok, Sony Music, United Airlines, Vodafone и многие другие.

На российский рынок компания arvato пришла в 1997 году. Общая численность сотрудников трех предприятий, входящих в группу arvato Россия (ООО Сонопресс, ОАО Ярославский полиграфкомбинат и ООО Дистрибуционный центр Бертельсман), составляет около 1 500 человек.

Группа компаний arvato Россия оказывает широкий перечень аутсорсинговых услуг в секторе B2B и B2C для международных и российских компаний в сферах:

- Организация логистических цепочек поставок (SCM), а также сервисное обслуживание и постпродажное (after sales) сопровождение различного вида оборудования;
- Дистрибуция товаров по территории России, включая производство, комплектацию и поставку товаров в магазины и на центральные склады операторов розничной сети;
- Решения полного цикла для сектора электронной коммерции, включающие разработку, продвижение и поддержку интернет-магазина, фулфилмент заказов, сервисное обслуживание в контакт-центре, финансовое и IT сопровождение, а также маркетинг;
- Полиграфические услуги (аналоговые и цифровые технологии печати книг, брошюр, рекламной продукции и эксклюзивной продукции);
- Репликация и тиражирование медианосителей, упаковка и транспортировка, комплексное управление медиа-архивами и управление цифровыми правами;
- Клиентский сервис, широкий перечень финансовых услуг, в том числе разработка и обслуживание программ лояльности, а также услуги call-центра.

- Крупные игроки наращивают производственные мощности, в Москве и регионах.

Динамика роста этих рынков за последние 5 лет позволила существующим фулфилмент-оператором нарастить свои производственные мощности, а также масштабировать и оптимизировать свои операционные процессы. В целом по рынку маржинальность невысока из-за высоких постоянных затрат, отбить которые получается только при больших объемах отправок. Именно поэтому независимые фулфилмент-операторы появляются все реже, а на рынке пробуют себя онлайн-ритейлеры, курьерские компании и nPL-операторы.

В целом по рынку маржинальность невысока из-за высоких постоянных затрат, отбить которые получается только при больших объемах отправок.

Зачем это делают компании ясно, но как быть потенциальному клиенту, какую из компаний, предоставляющих услуги фулфилмента выбрать? Каковы плюсы и минусы каждого варианта?

Дать однозначный ответ на этот вопрос невозможно, слишком много факторов формируют данное решение. Я бы не стал говорить, что существуют какие-то несомненные преимущества и недостатки каждого из вариантов, просто это принципиально разные модели организации бизнеса. Сервисные компании, как Arvato, будут всегда иметь преимущества с точки зрения комплекса предоставляемых услуг, онлайн-ритейлеры знают, как правильно продавать товар, а курьерские компании будут использовать свою основную компетенцию, доставку до конечного покупателя.

Если говорить в целом, собственнику или владельцу бизнеса нужно учитывать ряд основных критериев для выбора правильного подрядчика. Среди них:

Опыт

Для большинства потенциальных клиентов принципиально важно понимать, опыт решения каких задач есть у логистического оператора, кто его текущие клиенты, какие у него рекомендации.

Портфель услуг

Может ли фулфилмент-оператор гибко подстраиваться под потребности клиента, особенно если речь идет не только о стандартных процессах складской логистики, но и о таможенных услугах, обработке возвратов, создании и поддержании сайта интернет-магазина и пр. Есть тенденция передачи на аутсорсинг одному оператору большинство подобных процессов.

ИТ-решения

Достаточно сложным вопросом остается вопрос интеграции ИТ-систем клиентов и фулфилмент-провайдера, создание безопасной CRM/ERP и WMS систем.

Расположение склада и его характеристики

Все зависит от того, на какой регион или регионы ориентируется интернет-магазин, кто его потенциальные клиенты. От этого в первую очередь зависит выбор расположения склада. Крупным центром в сфере электронной коммерции в России, безусловно, является Москва и Московская область, далее следуют большие города центрального региона. Это важно, когда речь идет о сотрудничестве с международными брендами, для них принципиально, чтобы сервисный центр находился недалеко от основных таможенных и авиагрузовых пунктов.

Во-вторых, характеристики, тип склада. Тут большее значение имеет специфика товара, его хранения. Иногда требуется поддержание особого температурного режима, обеспечение высокой степени безопасности и пр.

Кодекс поведения, этическая составляющая

Для некоторых клиентов принципиально наличие кодекса поведения, они придают огромное значение декларируемым этическим принципам организации, ее истории. Сюда же, я бы отнес и правовые отношения, насколько прозрачны условия сотрудничества.

Цена

Наверное, самый важный параметр и самый сложный. Итоговая цена, формируется из нескольких составляющих: приемка товаров, хранение, обработка и упаковка заказов, работа контакт-центра и т.д. Учитывая, что совокупные затраты на все эти процессы не превышают 10% от итоговой стоимости товара, и учитывая, что эти бизнес-процессы — залог успешной работы интернет-магазина, показатель цены на услуги фулфилмента становится очень относительным. Выбирать провайдера только по цене очень рискованно. Есть большая вероятность не добиться поставленных KPI, позиций на рынке, при этом, не имея шанса повторно завоевать лояльную аудиторию.

Если вернуться немного назад, как изменилась логистика с активным развитием продаж посредством интернета в целом?

Интернет, как вид дистанционной торговли, никогда не будет существовать отдельно, он всегда будет являться одним из каналов реализации товаров и услуг. Так и логистика интернет торговли включает в себя те же процессы, подходы и инструменты, которые используются в классических прl услугах, только адаптированные под единичные отправления физическим лицам. Что изменилось больше всего с тех пор, когда каталоги были основным способом дистанционной продажа — это скорость. Если покупатель раньше был готов ждать месяц или даже два, то сейчас ожидает доставку своего интернет-заказа завтра или послезавтра.

Конечно, есть принципиальные различия в работе в сегментах b2b и b2c. В ситуации, когда продукт будут оценивать физические лица, логистическим операторам нужно быть намного более гибкими. Клиент может скорректировать заказ, или отказаться от него на стадии комплектации, поэтому очень важно иметь IT систему, которая позволяет прозрачно отслеживать движение физических товаров и информации на каждом этапе. Когда Arvato начало свою работу в России, преобладала каталожная торговля, в основном, торговля книгами. С тех пор изменились товарные группы, требования качества и другие KPI, однако сам процесс тот же. Но если раньше у нас могли быть два клиента, осуществлявших 80% всех отправок, то теперь 10-15 клиентов.

Какие процессы логистики интернет-магазинов имеет смысл отдавать на аутсорс? Почему? От чего это зависит? Каковы преимущества внутренней логистики над логистическими компаниями и наоборот?

Все зависит от стратегии и приоритетов развития компании. Частичный или полный аутсорсинг как один из вариантов организации деятельности компании обычно затрагивает непрофильные для бизнеса процессы. Принятие решения о выносе бизнес-процесса на аутсорсинг должно быть обосновано с финансовой и операционной точки зрения.

Я бы выделил следующие ключевые преимущества аутсорса фулфилмента:

- Оптимизация расходов на фулфилмент (большие компании могут эффективнее сокращать издержки, срабатывает экономика масштаба, гибкость при сезонных колебаниях);

Что изменилось больше всего с тех пор, когда каталоги были основным способом дистанционной продажа — это скорость. Если покупатель раньше был готов ждать месяц или даже два, то сейчас ожидает доставку своего интернет-заказа завтра или послезавтра.

- Снижение капитальных затрат, вложений в ИТ, склад, сокращение издержек на персонал;
 - Возможность установить KPI, и отслеживать их выполнение;
 - Общая диверсификация рисков;
 - Повышение качества и скорости формирования готовых отправок;
 - Предоставление покупателям выбора наиболее оптимального вида доставки, оплаты товара.
- Если говорить о слабостях рынка, то прежде всего это:
- Зависимость от поставщика услуг, необходимость подстраивать под него производственные процессы;
 - Риск утечки информации;
 - Малое число операторов и слабая конкуренция между ними отрицательно сказывается на развитии рынка;
 - Возможное увеличение времени решения проблем в экстренных ситуациях, связанное с дополнительным звеном.

При каких объемах отправок стоит думать о передаче фулфилмента внешнему подрядчику?

Это опять же зависит от ряда факторов, например, от изначальной стратегии собственников по развитию бизнеса, однако если говорить обобщенно с финансовой точки зрения, можно выделить следующие интервалы в количестве отправок, соответствующие необходимости во внешнем подрядчике.

- От 1 до 500 отправок в месяц — нет необходимости выстраивать логистические процессы, функция подготовки отправок может быть дополнительной для одного или нескольких сотрудников;
- От 500 до 3 000 отправок в месяц — организация внутреннего фулфилмента (самостоятельно, без привлечения большого количества выделенного персонала);
- От 3 000 до 40 000 отправок в месяц — внешний подрядчик фулфилмент-оператор позволяет бизнесу эффективно расти;
- От 40 000 — построение внутреннего фулфилмента как отдельного бизнес-процесса с возможностью предоставления услуг сторонним клиентам.

Какие ключевые проблемы вы видите в логистике региональных заказов? Как с ними справляются интернет-магазины? Как эта ситуация изменяется со временем?

Ключевая проблема заключается в том, что цепочка поставки товаров в регионы почти никак не зависит от самих интернет-магазинов. Если услуги фулфилмента интернет-магазины выполняют самостоятельно, то доставку практически всегда отдают на аутсорсинг без возможности влияния на этот процесс. Во-вторых, региональный клиент, это такой же клиент с теми же, за исключением сроков, требованиями к сервису. Ключевая проблема в низком уровне сервиса региональной логистики в целом.

Ключевая проблема заключается в том, что цепочка поставки товаров в регионы почти никак не зависит от самих интернет-магазинов.

Как вы оцениваете текущую ситуацию на рынке электронной коммерции в России. Как на него влияет экономика и политика?

Отрасль находится в непростых политических и экономических условиях, в которых будет многое зависеть от главного, сейчас, игрока рынка, государства. Принудительная девальвация национальной валюты в целях поддержания политики протекционизма уже сказалась на стоимости импортной продукции, которая составляет основную долю товаров. Один из главных драйверов, трансграничная торговля, замедлила темпы внутреннего роста по этой же причине. Но если придерживаться усредненного сценария развития рыночной конъюнктуры онлайн торговля может стать драйвером роста экономики. Негативное изменение рыночной конъюнктуры — это всегда вызов и шанс для местных игроков укрепить свои позиции и провести масштабную реорганизацию собственных процессов.

Какие сегменты интернет-торговли сегодня, с вашей точки зрения, предъявляют основной спрос на услуги логистических операторов? Какие сегменты наиболее перспективны в будущем? Что для этого должно произойти в логистике и услугах операторов?

Достаточно трудно говорить о существенном доминировании какого-либо сегмента. Сейчас услугами фулфилмент-операторов пользуются интернет-магазины бытовой техники, электроники, печатной продукции, но, наверное, все-таки приоритет имеют интернет-магазин fashion сегмента.

Если говорить о перспективах развития фулфилмента, то конечно, нужны более гибкие и глобальные IT-решения, ориентированные на мелкий и средний бизнес, учитывающие возможности для мультиканальных продаж. Именно здесь мы видим основной спрос в ближайшем будущем. Именно здесь этот спрос хуже всего удовлетворяется.

Какие варианты сейчас самые популярные при выходе зарубежных компаний на российский рынок? Поделитесь, пожалуйста, своим европейским опытом компании Netrada, которая не так давно вошла в состав Arvato.

Основанием для этой очень крупной сделки стала динамика рынка электронной коммерции за последние 5-10 лет в Европе. Стало очевидно, что за интернет-направлением торговли большое будущее. Сейчас в распоряжении наших коллег имеется ультрасовременный складской комплекс в Ганновере, который начнет работу на полную мощность в начале 2015 года, с пропускной способностью до 400 000 отправок в сутки. Могу добавить, что текущие фактические объемы отправок Arvato для своих клиентов во всем мире превышают в 6-8 раз весь рынок аутсорсингового фулфилмента в России.

Есть несколько основных вариантов, которые стандартно обсуждаются и предлагаются нами для реализации нашим потенциальным клиентам, которые хотят выйти на рынок другой страны (не обязательно России).

Первый и наименее рискованный способ — трансграничная торговля, при котором ритейлер осуществляет продажи посредством единичных отправок через границу со своего локального склада, находящегося не в стране покупателя. Данный вариант больше всего подходит тем компаниям, которые только начинают тестировать рынок, позволяя им шаг за шагом разворачивать на нем свою деятельность. Этот способ практически не требует дополнительных затрат, но его минус — это отсутствие возможностей к масштабированию, сроки доставки, неудобный процесс возврата товара.

Другим вариантом является реализация товарных потоков клиента через онлайн- или оффлайн сеть уже существующего на рынке ритейлера. Фактически, это достаточно традиционный способ вывода товаров в другую страну через систему поставщиков и ритейла.

Если говорить о перспективах развития фулфилмента, то конечно, нужны более гибкие и глобальные IT-решения, ориентированные на мелкий и средний бизнес, учитывающие возможности для мультиканальных продаж.

Третий путь является более классическим, это старт операционной, юридической и финансовой деятельности с нуля. Этот путь, вероятно наиболее дорогой и сложный, но он позволяет обеспечить полноценное присутствие компании на рынке страны с возможностью развивать собственный бренд и находится ближе к покупателям.

Интервью с Андреем Гавриловым, председателем совета директоров IML

Расскажите, пожалуйста, как появление интернет-магазинов изменило логистику?

Думаю, не секрет, что логистика для интернет-магазинов — это одна из ключевых задач для его успешного продвижения и развития. Разумеется, есть ряд основных отличий в логистике для B2C направления: работа с наличными деньгами, их учет, кассовое обслуживание, фискальные чеки, жесткие сроки доставки, что отсутствует в логистике для сектора B2B направлений. Что касается изменений, то с течением времени они могут происходить как на законодательном уровне, так и в структуре изменения платежей, когда клиенты переходят от оплаты наличными за товар на предоплату через платежные системы, либо на оплату банковскими картами. Также возрастает требования к курьерским службам и срокам доставки, появляются более высокие требования по ИТ-интеграциям.

Какие основные проблемы вы видите в работе с интернет-магазинами? Как вы решаете эти проблемы?

В разные периоды появляются различные проблемы. Среди основных я бы выделил: отсутствие структурированности по времени приема заказов и передачи заказов в курьерскую службу, отсутствие надлежащего упаковочного материала, комплектация несовместимых товарных единиц, ненадежные покупатели, некачественный товар, из-за которого проблема часто перекладывается конечным покупателем на курьерскую службу, отсутствие надежных статистических данных по сезонным объемам. Для решения этих проблем мы вводим посменный круглосуточный режим работы склада, предлагаем дополнительные виды упаковочных материалов, а также упаковку на складе, вводим новые услуги под потребности Интернет-магазинов (фулфилмент), вводим для клиентов понятие «Черный список покупателей».



*Андрей Гаврилов,
председатель совета
директоров IML*

Есть ли принципиальная разница с точки зрения логистической компании, в работе с крупными, средними и маленькими интернет-магазинами? Какой рынок вы видите наиболее интересным и перспективным для себя?

Здесь нужно смотреть на работу как извне, так и внутри. Снаружи никакой разницы в сервисе и качестве обслуживания для клиентов быть не должно. Для этого есть такая вещь, как «стандартизированный пакет услуг», который состоит из «скелета» основной услуги и различного набора опций, который предлагается тому или иному сегменту клиентов. Внутри клиенты обычно всегда сегментируются на несколько классов, это необходимо для формирования нагрузки на обслуживающий персонал. Для нас интересны все клиенты. Конечно, с крупным бизнесом в работе есть свои плюсы: под их потребности развивается «отдельный логистический бизнес». Большие объемы заказов позволяют быстрее формировать новые логистические схемы, закупать поточное оборудование, которое быстрее окупается. Далее все эти наработки легче стандартизировать под все категории клиентов. Крупный бизнес наиболее чутко реагирует на все изменения, связанные с введением новых ИТ-технологий, различных программных продуктов/приложений. Крупный бизнес — локомотив роста логистических операторов.

Расскажите, как, на ваш взгляд, следует организовывать доставку интернет-магазину, если он продает нестандартные с точки зрения логистики товары. Есть ли какие-нибудь системные решения?

Разумеется, решения есть. Лично мы разбивали подобные сегменты товаров на отдельные услуги: доставка крупно-габаритных товаров, доставка шин и тд. Под каждый продукт была разработана своя технология доставки: начиная от момента размещения заказов ИМ, до момента получения конечным получателем. Также специально вводятся различные виды упаковочных материалов, изменяются схемы складской логистики, вводится понятие «складских зон» для особых товарных групп. Необходимы соответствующие изменения и в автопарке.



**О компании IML
(www.iml.ru)**

IML – ведущий российский перевозчик товаров для интернет-магазинов.

IML осуществляет как доставку последней мили, так и магистральную логистику для интернет-магазинов. В географии доставки IML 18 крупных городов России. Большие объемы перевозок позволяют осуществлять доставку «на следующий день» в 13 крупных городов центральной полосы: Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Калуга, Ярославль, Орел и т.п. У компании более 40 собственных пунктов выдачи заказов.

На данный момент IML уже доверили доставку более 2000 интернет-магазинов. Среди них: Юлмарт, Билайн, Babadu, 7Bricks, Kira Platinina, Твое, Play-today, Московский Дом Книги, Mamas&Papas, Imaginarium и многие другие.

С декабря 2014 компания IML стала работать по системе «Быстрые деньги»: при инкассации денежных средств курьером, их начисление интернет-магазину происходит через 4 дня безо всяких дополнительных комиссий.

IML – специализированная логистика для интернет-магазинов. Скорость. Качество. Надежность.

Насколько сегодня востребованы услуги фулфилмента для интернет-магазинов? Кто сегодня предъявляет спрос на эти услуги? Какие компании потенциально являются клиентами фулфилмент-операторов?

Начнем с основы данного рынка — складской недвижимости. В последнее время в связи с кризисом ликвидности на финансовых рынках ставки аренды на качественные складские помещения начали расти. Буквально за год увеличение стоимости площади квадратного метра склада может составлять от 15 до 20%. В результате складывается ситуация, когда многие компании предпочитают аренде покупку собственных площадей. В долгосрочной перспективе это оказывается выгоднее, к тому же позволяет учитывать специфику будущей эксплуатации, так как потребности по хранению и обработке товара известны заранее. Но не каждый ИМ готов тратить на это собственные средства, да и долгий срок окупаемости отпугивает многих. В результате очень многие наши клиенты отказались от своих собственных складов в пользу аутсорса. Услуга достаточно востребована у тех Интернет-магазинов, которые выступают на рынке как некая площадка-агрегатор большого перечня товарных групп, которые имеют существенное количество поставщиков товаров и продают товар с бесплатной доставкой при покупке до определенной суммы. Логистические операторы предлагают клиентам комплексный подход: обширную складскую сеть и максимальную гибкость в объемах хранения и обработки, плюс передовые технологии в управлении складом (WMS). Среди последних популярных ноу-хау — автоматизация складских операций. Она позволяет повысить производительность подбора товарных единиц и сократить количество ошибок в процессе.

Какие существуют решения для работы с полными или частичными отказами? Как можно снизить затраты на обслуживание возвратов? Какие запросы по обработке возвратов предъявляют интернет-магазины?

Как бы банально не звучало, но на отказ покупателя значительно влияет скорость доставки: многие покупатели оформляют заказы в нескольких магазинах, особенно в сезон. Соответственно, чем быстрее мы доставляем заказ, тем меньше вероятности, что покупатель передумает, купит в оффлайне или не у нашего клиента. Мы работаем на опережение :). Второй фактор — это курьер, который привозит за-

На отказ покупателя значительно влияет скорость доставки: многие покупатели оформляют заказы в нескольких магазинах. Чем быстрее мы доставляем заказ, тем меньше вероятности, что покупатель передумает, купит не у нашего клиента.

каз и проявляет (либо не проявляет) клиенториентированность. Многие ИМ предоставляют возможность частичного отказа: на примерку, на выбор, клиент что-то выбрал, что-то вернул. Есть отказы, связанные с эмоциональной стороной совершения покупки: заказал несколько товаров, по приезду курьера — передумал, либо на картинке видел одно, а приехало несколько другое. Решение: максимально быстро доставлять заказ до клиента, проявлять максимальную клиенториентированность при передаче заказа покупателю. А совет для ИМ простой — предоставлять клиентам максимальные характеристики товара при покупке и фотографии максимально приближенные к действительности.

Что касается возвратов — мы совмещаем возвраты с забором товаров с адреса клиента, таким образом, сокращая затраты на дополнительные поездки. Также вводим график возвратов, и мотивируем клиентов на забор возвратов со склада своими силами. Особых требований к возвратам ИМ не предъявляли, главное, чтобы товар был возвращен по графику и не залеживался на складе. А это важно как ИМ, так и логистическому оператору.

Существует ли спрос интернет-магазинов на персонализацию (форма курьеров, упаковка, брендированные машины и пр.)?

Как я уже говорил, данные требования, действительно существуют и на самом высоком уровне в секторе B2B. В секторе B2C таких требований нет. Главное — срок доставки и вовремя возвращенные средства за товар. Брендировать автомобили, в которых перевозится ликвидный товар — привлекать ненужное внимание «определенных» лиц.

Какие сегменты интернет-торговли сегодня предъявляют основной спрос на услуги логистических операторов? Какие сегменты наиболее перспективны в будущем?

Могу сказать, что продолжает расти спрос на услуги логистических операторов у ИМ, продающих детские товары, электронику, бытовую технику. В последнее время вырос спрос на крупногабарит (телевизоры, холодильники). Много заказов на доставку в регионы от ИМ, торгующих одеждой и обувью. Сейчас трудно говорить как перераспределится покупательский спрос, в связи с экономической нестабильностью, но на наш взгляд ИМ, торгующие детскими товарами ежедневного спроса продолжат стабильно ра-

Продолжает расти спрос на услуги логистических операторов у ИМ, продающих детские товары, электронику, бытовую технику. Вырос спрос на крупногабарит.

сти. Основным требованием для логистических операторов продолжают оставаться сроки доставки и оперативность в возврате денежных средств. Также достаточно важным становится фактор изменения технологических подходов: развитие различных программных продуктов, которые позволяют ИМ и логистическому оператору оставаться на связи 24 часа в сутки. И магазину, и покупателю необходимо знать актуальные статусы по заказам, доставкам, отчетности, а также иметь возможность вызвать курьеров в любое время.

На сколько, на ваш взгляд, успешно компании удалось справиться с сезонным увеличением отгрузок?

Что касается сезонного увеличения отгрузок в декабре 2014 года, то можно с уверенностью сказать, что мы справились с ним отлично. Нашим клиентам была предоставлена точная и быстрая доставка в пик сезона, перечисление денежных средств на 4-й день после отгрузки и без комиссии, а также многое другое. Несмотря на общий кризис в стране, компания IML стабильна. В этом, разумеется, огромная заслуга наших партнеров и новой команды, которая стремится работать не на процесс, а на результат.

И магазину, и покупателю необходимо знать актуальные статусы по заказам, доставкам, отчетности, а также иметь возможность вызвать курьеров в любое время.

Интервью с Леонидом Зондбергом, коммерческим директо- ром DPD в России

Федор Вирин: Расскажи, куда движется рынок? Он движется в сторону того, чтобы развивалась собственная логистика, либо это все-таки будет аутсорс, который кажется дешевле?

Леонид Зондберг: Здесь можно говорить о цикличности. Сначала интернет-магазин с небольшими объемами продаж осуществляет доставку собственными силами. Затем он вырастает до уровня сотен заказов в день, начинает продавать в разные города и отдает логистику на аутсорсинг. Когда же магазин достигает уровня, к примеру, Amazon или La Redoute во Франции, он может опять выстраивать собственную логистику или покупать логистических операторов. Многое здесь зависит от объемов и регулярности продаж.

Если рассматривать кейс с моими любимыми магазинами, то зайдя в один из них, ты можешь не только получить свою посылку, заказанную в одноименном интернет-магазине накануне, но по совету консультанта купить что-то еще. Все здорово, мультиканальность продаж налицо, но трафик может быть совсем небольшой. Возникает вопрос про экономику, насколько это все рентабельно с учетом аренды и ФОТа. В итоге, мы зачастую становимся свидетелями того, что логистические компании аутсорсят последнюю милю в подобных магазинах (и последние этому рады из-за нового трафика), и сотрудники начинают выдавать посылки других интернет-магазинов. То есть не магазины аутсорят доставку, а сами логисты аутсорсят последнюю милю у ретейла. Самые крупные сети пунктов выдачи в Европе именно так и выглядят. Это, наверное, немного другой взгляд на аутсорсинг.

Должен быть определенный баланс. Если магазин выходит в регионы, то он вряд ли сможет обойтись без Почты России, потому что она покрывает всю страну. Однако то, что



*Леонид Зондберг,
коммерческий директор
DPD в России*

*Логисты аутсорсят
последнюю милю в сетевом
ритейле, организуя там
пункты самовывоза.*

частные операторы имеют сети пунктов выдачи и доставки до двери, покрывающие потребности более 80% населения, многим интернет-магазинам вполне достаточно. При выходе в регионы лучше найти 2-3 логистических партнеров. Тогда магазин может экспериментировать, строить различные логистические модели и отслеживать, как это все отражается на результатах продаж, уровне сервиса и затратах.

Сейчас темпы роста снижаются, эффективность становится важным фактором успеха — хорошее время для того, чтобы магазины подталкивали логистов к предоставлению более качественных услуг. Это золотое время для аутсорсинга, потому что конкуренция между логистами обостряется, сервис становится лучше. Но, действительно, есть крупные магазины, которые запускают в Москве модель с собственными курьерами или пунктами выдачи. Потом копируют ее в крупных городах, а аутсорсинг используют только для межрегиональной доставки. Таким образом, конечную доставку получателю осуществляет собственный обученный сотрудник — в соответствии с внутренними процедурами. Пока есть рост, такая модель имеет право на жизнь, но при спаде возникает вопрос — что делать с купленными машинами, людьми, арендованными под пункты выдачи помещениями. Аутсорсинг позволяет гибко реагировать на рыночные изменения и спрос, соответственно, экономить на таких издержках, как раздутый штат сотрудников, обучение, собственный или арендованный парк автомобилей и т.п. Такие бизнес-модели, на мой взгляд, признаки незрелости нашего рынка.

ФВ: Мы говорим про логистику интернет-магазинов. Скажи, пожалуйста, как поменялась логистика в тот момент, когда интернет-магазины появились?

ЛЗ: Действительно, когда мы решили начать работать с новым для нас сегментом B2C, у нас уже был большой опыт работы с совсем другим типом клиентов с рынка B2B.

Мы доставляли и доставляем посылки и грузы для клиентов из таких отраслей, как телекоммуникации, автопром, инструменты, косметика, строительное и иное оборудование, фармацевтика и т.д. Для нас требования интернет-магазинов к логистическому сервису были в новинку. И вот когда мы в конце 2010-ого решили заниматься новым



О компании DPD в России
(www.dpd.ru)

Как международный провайдер, DPD в России является признанным лидером на российском рынке экспресс-доставки посылок и грузов, предлагая сервис на уровне современных мировых стандартов. DPD в России осуществляет доставку по более чем 7000 направлениям в стране и в 220 стран мира. DPD в России — это более 130 филиалов и сеть пунктов приема и выдачи посылок.

Частные операторы имеют сети пунктов выдачи и доставки до двери, покрывающие потребности более 80% населения, многим интернет-магазинам этого вполне достаточно.

для нас рынком, то начали с выяснения у самих интернет-магазинов, чего они хотят. И мы получали диаметрально противоположные ответы. Пример из сегмента fashion. Одни просили опцию примерки при доставке. Другие магазины говорили, что этого категорически делать нельзя, т. к. увеличится процент возврата. Третьи настаивали не просто на примерке, но и на возможности частичного возврата. Спрашивается, каким должен быть наш продукт при таких разных потребностях? Достаточно сложно на территории нашей необъятной страны удовлетворить пожелания и тех, и других. Плюс еще есть почтовое законодательство со своими правилами, которые мы обязаны соблюдать. И мы начали, учитывая разноплановые пожелания, создавать отраслевое решение, описали стандарт и дополнительные услуги, которые хотим предложить, разработали тарифы. Внесли изменения в процедурах и инструкциях и приступили к реализации решения.

Не сразу все получалось. В первый месяц работы часть наших курьеров просто забывала взять деньги за товар, потому что они никогда этого не делали раньше. Но мы, безусловно, возмещали интернет-магазинам эти суммы, признавая свои ошибки. На сегодня наша многотысячная армия курьеров доставляет посылки клиентов из обоих сегментов B2B и B2C. Мобильные терминалы и информация в листах доставки позволяет им выполнять правильные действия в зависимости от того, является ли получатель физическим лицом или нет. Опять же, в декабре 2011 года в первый пиковый сезон, перед Новым годом, когда каждую неделю количество заказов увеличивалось на десятки процентов, наш колл-центр не выдержал таких нагрузок. Сделали выводы и принялись за автоматизацию процесса, наладили систему проактивного СМС/Email-информирования, ввели возможность заказа звонка через сайт и т.д. Теперь нагрузка в пиковый сезон существенно меньше, потому что у получателя, например, есть возможность поменять адрес доставки или дату доставки через наш сайт, не звоня в колл-центр. Затем мы столкнулись с потребностью в интеграции IT-систем (по API) с возможностью просчета стоимости доставки, оформления заказов, отслеживанием, печатью наклеек и т.д. Казалось бы, простая вещь — адрес доставки — стал камнем преткновения, ведь у каждого мага-

Часть наших курьеров просто забывала взять деньги за товар, потому что они никогда этого не делали раньше.

Адрес доставки стал камнем преткновения — ведь у каждого магазина свои правила — кто-то валидирует адрес в чекаут-странице, а кто-то позволяет написать его слитно в строку.

зина свои правила: кто-то валидирует адрес в чекаут-странице, а кто-то позволяет написать его слитно в строку. В прошлом году мы инвестировали несколько миллионов в промышленный сервис по разбору адресов, чтобы раз и навсегда решить эту проблему, и мы ее решим.

Кроме самих магазинов, нашими клиентами стали и так называемые агрегаторы. Они предоставляют IT — платформу, в которой собирают пул из курьерских служб, операторов пунктов выдачи и почтоматов. Предлагают логистические услуги маленьким и средним интернет-магазинам, у которых нет времени и ресурсов на заключение договора и интеграцию с несколькими провайдерами. Такие компании присутствуют и в Европе. В Англии, например, компания Метапак агрегирует несколько сотен курьерских служб и 3500 различных услуг и опций.

Если говорить про операционную эффективность, то у нас сильно изменилась система KPI. В сегменте B2B мы всегда всё измеряли килограммами. На последней миле важна была себестоимость 1 кг груза. А теперь нам стало важно, сколько стоит один стоп (доставка по уникальному адресу). С уменьшением среднего веса отправки мы надеялись, что курьер сможет делать существенно больше стопов. На практике оказалось, что это не совсем так: ожидание на адресе, примерка, получение наложенного платежа — все это не увеличивает эффективность. А ведь от количества стопов курьера зависит конечная себестоимость, соответственно, и стоимость для клиента. В Европе участники рынка давно поняли, что если курьер не будет заниматься непрофильными функциями, то стоимость доставки будет низкой. В России еще должны пройти годы, чтобы рынок это принял.

Один из самых важных показателей для клиента в сегменте электронной коммерции — % выкупа товара. Поэтому мы измеряем и отчитываемся за % доставки с 1 раза, постоянно думаем, как его увеличить. Одна из идей воплощена в онлайн-сервисе Predict. Основной смысл такого сервиса — сподвигнуть покупателя приобретать больше товаров у конкретного интернет-магазина, который с помощью нас осуществляет удобную точную доставку. С одной стороны, курьер должен доставлять больше заказов с первого раза, т. к. этот сервис дает возможность получателю заранее изменить дату и временной интер-

У нас сильно изменилась система KPI. В сегменте B2B мы всегда всё измеряли килограммами. А теперь нам стало важно, сколько стоит один стоп.

вал доставки на удобные для него. Таким образом, курьер не будет лишним раз в холостую ездить по городу. С другой стороны, повышается лояльность получателей к интернет-магазину, т. к. он видит, что учитывают его личные планы и ценят его время.

ФВ: Скажи пожалуйста, в итоге есть ли у тебя понимание требований, которые предъявляют интернет-магазины к логистической компании? И в чем разница между этими требованиями и требованиями B2B компании.

ЛЗ: Основное отличие — это наложенный платеж. В B2B его, естественно, нет. А в идеале, логистический оператор должен еще иметь возможность принимать безналичные платежи. И мы этот факт тоже учитываем — уже в 2015 году планируем принимать к оплате карты. Еще в B2C требования к транзитным срокам доставки существенно меньше, чем в B2B.

B2B — это про доставку точно в срок, экспресс-доставку. В B2C, если не брать определенный сегмент дорогих товаров, меньше востребован экспресс, больше важна предсказуемость и коммуникации с получателем. Зачастую клиент согласен на увеличение срока доставки на 1 день, чтобы накануне наш колл-центр созвонился и согласовал дату доставки на завтра.

ФВ: Скажи, а есть ли большая разница между городами России?

ЛЗ: Большой разницы нет. Вопрос в проникновении интернет-торговли. У нас треть всех заказов приходится на Южный регион, Северный Кавказ. Махачкала сейчас в топ-5 городов, хотя это далеко не город-миллионер. Доставляем в Москву, но меньше, чем некоторые локальные курьерские компании. Хочется как-то отличаться, а что здесь можно такого особенного сделать? Непонятно. Мы сильнее в региональной доставке, до того момента, пока не придумаем чем завоевать внутригородской рынок.

В Питере больше возим, чем по Москве. В развитии продуктов для интернет-магазинов мы с самого начала делали акцент на региональную доставку. В то время многие еще вообще не понимали, как выходить в регионы. Кто-то говорил: «В регионы — никакой наложки, никогда». Кто-то говорил: «Нам нужна наложка сразу и везде». Сейчас у нас

B2B — это про доставку точно в срок, экспресс-доставку. В B2C, если не брать определенный сегмент дорогих товаров, меньше востребован экспресс, больше важна предсказуемость и коммуникации с получателем.

доставка с наложенным платежом осуществляется в более чем 5300 населенных пунктов. Фактическая география продаж в российском e-commerce меньше, чем наше предложение. Не так давно мы запустили доставку с наложенным платежом в Казахстан.

ФВ: Скажи, пожалуйста, какую долю сегодня занимает доставка заказов интернет-магазинов в бизнесе DPD?

ЛЗ: На самом деле, смотря как считать. Если считать в посылках, то более трети. А в деньгах доля только приближается к 20%.

Для нас интернет-магазины — главный драйвер роста, важный и интересный бизнес. Вся наша инфраструктура заточена на доставку посылок — автоматические сортировочные линии и т.п. Многие оффлайновые ритейлеры начинают заниматься онлайн, и здесь мы видим эффект синергии. Мы уже работаем со многими оффлайновыми сетями и сейчас помогаем выходить в онлайн (логистикой). Они нас знают, а мы знаем их потребности.

Есть города с населением меньше 50 тыс. человек, где у нас нет своих отделений. Однако мы можем гарантировать сроки доставки и в этом случае, потому что доставка происходит по расписанию. Покупатели из таких городов и поселков готовы подождать, главное, если сроки доставки для них гарантированы и прозрачны. Им важна предсказуемая доставка, но необязательно быстрая.

ФВ: Маленькие логистические компании, в первую очередь, в регионах — это «корм» для тебя — «крупной рыбы» или это база, которая обязательно должна развиваться.

ЛЗ: Такие компании могут успешно и долго работать в нише локальной доставки с максимальным количеством сервисных опций. Например, в Москве много курьерских служб, которые доставляют посылки только внутри города. Кто-то из них развивается в регионы, открывает филиалы или кооперируется с локальными партнерами. И те, и другие могут стать интересными для поглощения с точки зрения крупных федеральных провайдеров за счет наличия уникальных компетенций и большой клиентской базы. Поэтому какая-то консолидация рынка будет, темпы ее прогнозировать сложно, но именно при спаде экономики эти процессы обычно ускоряются.

Для нас интернет-магазины — главный драйвер роста, важный и интересный бизнес.



ПРОСТОЙ ПУТЬ: ОТ РАЗМЕЩЕНИЯ ЗАКАЗА ДО ДОСТАВКИ



www.dhl.ru

1. Основные результаты



Магазины готовы отдавать процессы логистики на аутсорс.

Более 80% респондентов согласились с тем, что использование внешних служб логистики на всех этапах от магистральной доставки до приема и проводки денег клиентов адекватно для бизнеса. Наиболее целесообразно, с точки зрения магазинов, отдавать на аутсорс доставку, инкассацию и обработку возвратов. Опрошенные эксперты однозначно указывают, что использование курьерских компаний — норма для бизнеса, и несмотря на все возможные риски и недостатки, достоинства внешней курьерской службы по сравнению с внутренней, все перевешивает. При этом для разных магазинов причины этого решения могут быть разные: влияют количество заказов в день, средний чек, средний вес заказа, схема организации доставки, а также, скорость роста бизнеса. С увеличением среднего чека или среднего веса заказа готовность магазина отдавать логистические процессы на аутсорсинг снижается.



Аутсорс должен решать проблемы: **снижение затрат, увеличение географического охвата, ускорение и масштабирование процессов.** Однако, самое главное — **компании должны решать проблему логистики так, чтобы клиент (магазин) вообще не думал об этом, а руководитель мог заниматься другими вещами** — это главное требование к логистическим компаниям. В то же время, передача отдельных логистических функций сторонней компании таит серьезные опасности: негибкость предложения, отсутствие контроля за работой подрядчика и, следовательно, зависимость от него. Вызывают много вопросов и высокие цены на логистические услуги. Вместо решения своих логистических проблем благодаря аутсорсингу интернет-магазины боятся получить себе дополнительную головную боль.



Компании должны решать проблему логистики так, чтобы клиент вообще не думал об этом, а руководитель мог заниматься другими вещами.



Почти все (96%) интернет-магазины готовы меняться. Однако какие-либо изменения своей логистики в следующем году планируют лишь 44% магазинов.

Большинство займется расширением охвата на другие регионы.

Значительное количество магазинов собирается начать работу с новыми для себя логистическими операторами.

Почти все (96%) интернет-магазины готовы меняться в случае сильных изменений текущей ситуации, однако **какие-либо изменения своей логистики в следующем году планируют лишь 44% магазинов**. Все те изменения, которые уже запланированы на следующий, нельзя назвать радикальными: они сводятся преимущественно к расширению географического охвата, поискам нового поставщика логистических услуг, открытие новых пунктов самовывоза и даже организации собственной службы доставки.



Иными словами, **у магазинов сейчас много проблем, и логистика — не главная из них**: подавляющее **большинство** тех, кто вообще что-то собирался менять в логистике, **займется расширением охвата на другие регионы** — задачей, в общем, связанной не только и не столько с логистикой. Однако при этом: **значительное количество магазинов собирается начать работу с новыми для себя логистическими операторами** для увеличения охвата и набора услуг магазина для клиентов.



Результаты нашего исследования показывают, что **больше всего проблем вызывает обработка возвратов (36%)**. Однако эти проблемы воспринимаются как неизбежное зло. Возвраты от клиентов есть и никуда не денутся, однако этот бизнес-процесс, являясь «болевым точкой», но не становится «точкой роста»: изменения в нем не приведут к значительному росту бизнеса. При этом проблема возвратов особенно актуальна для средних и крупных интернет-магазинов, а также для магазинов работающих по схеме дропшиппинга. Однако, и эти магазины, в массе своей, не считают эту проблему ключевой для бизнеса.

Больше всего проблем вызывает обработка возвратов (36%).



Магазины лояльны к поставщикам логистических услуг. Причиной возможной смены оператора в первую очередь станет задержка платежей по предоплаченным товарам (44%). Так же магазины учитывают стоимость услуг доставки, выполнение сроков по скорости доставки, внешний вид и качество общения курьеров с клиентами (по 30% респондентов). То есть **логистические компании не лишатся завтра своих клиентов, однако, они также должны контролировать качество своих услуг.**

Логистические компании не лишатся завтра своих клиентов, однако, они также должны контролировать качество своих услуг.



Наибольшее влияние на бизнес интернет-магазина сегодня окажут изменения в доставке в регионы.

Наибольшее влияние на бизнес интернет-магазина сегодня окажут изменения в доставке в регионы (38% респондентов — магистральная доставка и 37% респондентов — последняя миля в регионах). Это сразу откроет магазинам огромный новый рынок сбыта. Многие магазины не могут работать с регионами, потому что не имеют удобной, недорогой и коммерчески эффективной системы доставки за пределы Москвы и Питера. Особенно не хватает гарантированных сроков доставки и автоматизации региональной доставки, без которой процесс становится слишком дорогим.



Приём наличных денег от клиентов (инкассация) также является важной точкой роста (30% респондентов).

Приём наличных денег от клиентов (инкассация) также является важной точкой роста (30% респондентов). Здесь слишком много рисков, связанных со скоростью перевода денежных средств логистическим оператором, а комиссия достаточно велика. Учитывая, что наличная оплата сопутствует сегодня более половине всех покупок в онлайн-магазинах — эта проблема становится ключевой. Сложившаяся же в России практика (предложение оплатить наличными почти не встречается в мировой практике) не изменится в ближайшем будущем.





Удивительным, хоть и ожидаемым результатом нашего исследования стала **неспособность половины интернет-магазинов оценить соответствие предложений логистических услуг, имеющих на российском рынке, их собственным реальным потребностям**. В лучшем случае, российский рынок логистических услуг для интернет-магазинов полностью удовлетворяет потребности не более трети магазинов. Здесь и стоит искать потенциал роста для аутсорсинговых логистических компаний. Малый опыт работы интернет-магазинов с логистическими операторами, консервативность и лояльность к своему оператору без его критической оценки, а также полное незнание рынка — вот характеристики рынка логистических услуг для интернет-магазинов сегодня.

«Ежики плакали и кололись ...»



Половина интернет-магазинов неспособна оценить соответствие предложений логистических услуг, имеющих на российском рынке, их собственным реальным потребностям.

Примерно треть (30%) интернет-магазинов полностью устраивает та степень автоматизации логистических процессов, которую они имеют на настоящий момент.

Вопросы автоматизации логистических процессов не раскрывают однозначной позиции респондентов: **треть игроков (30%) полностью устраивает та степень автоматизации логистических процессов**, которую они уже имеют на настоящий момент, ещё **четверть (25%) магазинов видят необходимость в интеграции отдельных процессов в единую систему**. То есть создания центрального софта, управляющего всеми бизнес-юнитами. Однако все остальные запросы рассыпались на много мелких задач.



Таким образом, мы видим, что автоматизация, хоть и является относительно важной, однако, здесь нет однозначного и полезного всем решения (кроме интеграции), а также нет четкого понимания возможностей и потребностей для автоматизации работы всего магазина, а также его отдельных юнитов.

Методика исследования

Перед нами стояла задача анализа отношения российских интернет-магазинов к услугам сторонних операторов для построению собственных логистических процессов, их видение развития этого рынка. Для решения этой задачи мы построили стрехступенчатую систему анализа, которая состоит из:

1. Предварительный опрос нескольких магазинов разного уровня (средних, совсем небольших и крупных) на уровне директора по логистике, операционного директора, руководителя магазина. Создание анкеты для массового опроса на основе полученных в результате первичных интервью данных.
2. Интервью с руководителями логистических компаний, составление «картины рынка» — сегодняшних трендов и гипотез.
3. Массовый опрос интернет-магазинов для получения числовых ответов и проверки гипотез.

Опрошенные магазины отражают картину для всего e-commerce в стране — в основном это небольшие и средние (как по числу заказов так и по выручке) магазины. Всего было получено 374 анкеты. Основная часть анкеты открытые вопросы (9 вопросов) или оценочные суждения (12 вопросов).

Примерно 80% участвовавших в исследовании интернет-магазинов обрабатывают до 100 заказов в день, при этом средний чек 70% ИМ в выборке составляет сумму от 1000 до 5000 рублей.

Средний вес заказа для половины интернет-магазинов не превышает двух килограмм, и не превышает 10 кг для 85% участников исследования. Доля этих категорий в целом по всей стране еще выше, однако, рост таких категорий как DIY, предметы интерьера и мебель дадут увеличение доли тяжелых и негабаритных товаров, поэтому мы включили в исследование больше магазинов с такими отправлениями.



374 магазина



21 вопрос



**4 интервью
с логистическими
компаниями**

Рис. 1.1. Распределение интернет-магазинов по количеству заказов в день

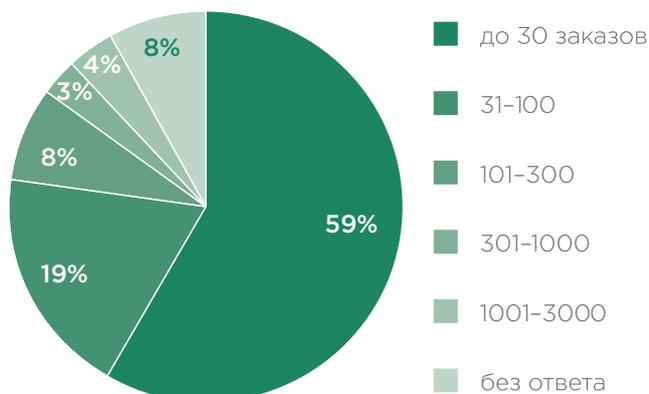
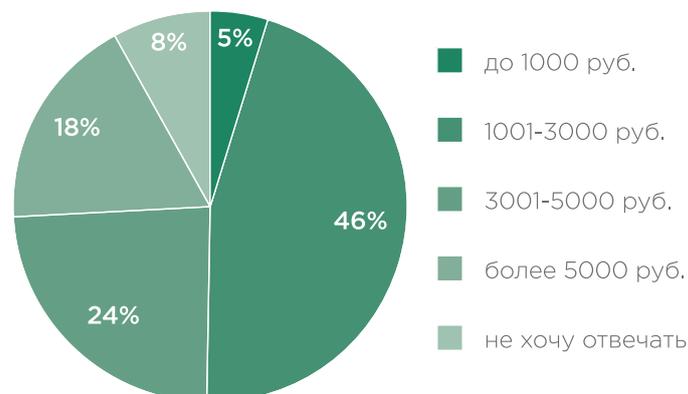


Рис. 1.2. Распределение интернет-магазинов по размеру среднего чека



Среднее количество заказов	Доля респондентов
до 30 заказов в день	59%
31-100 заказов в день	19%
101-300 заказов в день	8%
301-1000 заказов в день	3%
1001-3000 заказов в день	4%
не хочу отвечать	8%

Средний чек	Доля респондентов
до 1000 рублей	5%
1001-3000 рублей	46%
3001-5000 рублей	24%
более 5000 рублей	18%
не хочу отвечать	8%

Треть (32%) магазинов, попавших в выборку, доставляют в Москву и Московскую область две трети своих заказов и больше, и 41% интернет-магазинов отправляют в столичный регион около половины от всех своих заказов (это в первую очередь крупные магазины, у которых хорошо развита региональная логистика). В исследования есть около четверти региональных магазинов (27%), у которых доля покупателей из Москвы достаточно невелика или отсутствует начисто. Необходимо отметить, что региональные интернет-магазины сегодня — одна из точек роста рынка интернет-торговли в стране. При этом они практически лишены возможности отправлять товары покупателей из других городов (в силу крайне централизованной, «солнцеобразной» транспортной инфраструктуры в стране).

Что касается распределения интернет-магазинов, принявших участие в исследовании, по способу организации доставки заказов конечным потребителям, то 37,5% магазинов используют преимущественно (доля превышает 70%)

Рис. 1.3. Распределение интернет-магазинов по среднему весу заказа

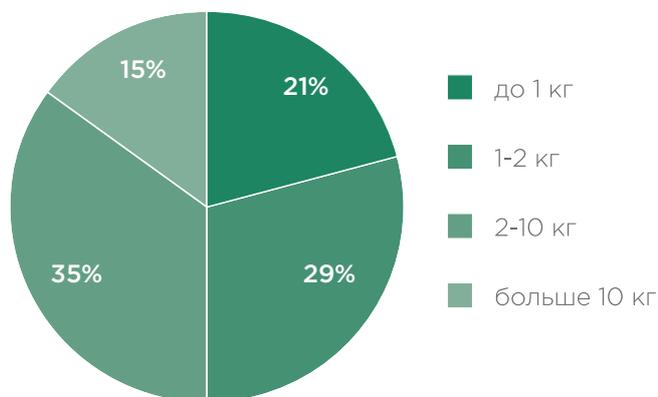
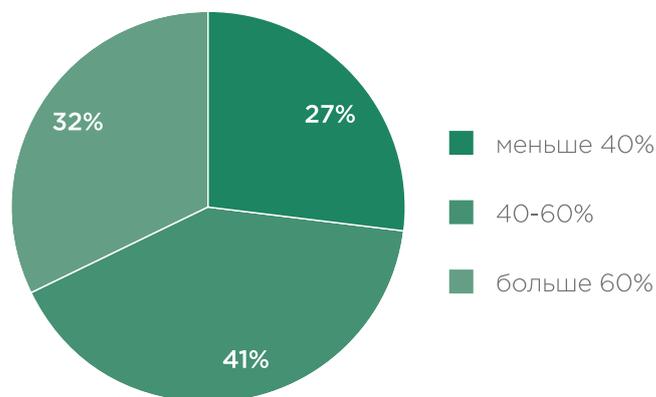


Рис. 1.4. Распределение интернет-магазинов по доле доставок в Москву и МО

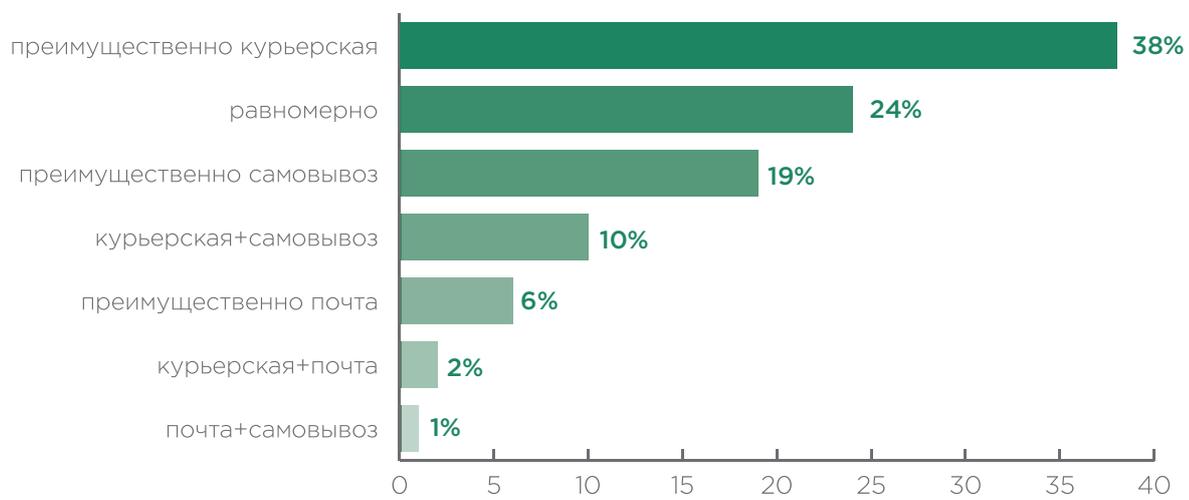


Средний вес	Доля респондентов	Доля доставки в Москву и МО	Доля респондентов
до 1 кг	21%	меньше 40%	27%
1-2 кг	29%	40-60%	41%
2-10 кг	35%	больше 60%	32%
больше 10 кг	15%		

курьерскую доставку, 19,3% используют преимущественно пункты самовывоза, а 23,9% распределяют доставку заказов равномерно по трём каналам — курьерская доставка, почта, самовывоз.

Анкета содержала 9 открытых вопросов (вопросы для самозаполнения), которые предполагали развернутые аргументированные ответы. По результатам проведенного онлайн-опроса можно сказать, что уровень ответов на открытые вопросы не опускается ниже 70% (в среднем — 78%), что является чрезвычайно высоким показателем даже для экспертного опроса. Это означает, что проблемы рынка логистических услуг по-настоящему волнуют менеджеров интернет-магазинов, им есть что рассказать.

Рис. 1.5. Распределение интернет-магазинов по схеме организации доставки



КУРЬЕРСКАЯ ДОСТАВКА

e-commerce

БОЛЕЕ **90** ГОРОДОВ
РОССИИ



ПРИЕМ ЗАКАЗОВ
В 10 ГОРОДАХ
РОССИИ

95%

НЕ МЕНЕЕ 95%
ВЫКУПЛЕННЫХ
ЗАКАЗОВ

6T

БОЛЕЕ 6000
ДОСТАВОК
ЕЖЕДНЕВНО



ПЕРЕВОД ДЕНЕГ
НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ
ПОСЛЕ ВРУЧЕНИЯ
ЗАКАЗА



ДОСТАВКА
НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ
ПОСЛЕ ПОСТУПЛЕНИЯ
ЗАКАЗА НА СКЛАД



ОПЛАТА НАЛИЧНЫМИ
И КРЕДИТНОЙ
КАРТОЙ



ЧАСТИЧНАЯ
ДОСТАВКА
И ДОСТАВКА
С ПРИМЕРКОЙ



УНИКАЛЬНЫЙ
КЛИЕНТСКИЙ
СЕРВИС

МАКСИПОСТ – МАКСИМАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА!

+7 (495) 789-91-50, MAXIPOST@MAXIPOST.RU

WWW.MAXI-POST.RU

2. Потенциал аутсорсинга логистических процессов интернет-магазинов в России

Какие логистические процессы интернет-магазина целесообразно в российских условиях отдавать на аутсорсинг. Ключевые преимущества и недостатки аутсорсинга.

2.1. Что магазины готовы передавать сторонним компаниям

Подавляющее большинство опрошенных считает целесообразным отдать на аутсорс всю доставку до клиента, включая магистраль, последнюю милю и прием денег у потребителей. При этом лишь треть готовы согласиться с тем, чтобы отдать на аутсорс складские процессы: хранение, комплектацию, доставку от поставщиков. Магазины точно не готовы передавать сторонним компаниям работу с поставщиками: получение цен и остатков, заказ товаров у поставщиков.

Если мы посмотрим на цифры, то 87% респондентов согласны передать на аутсорс сбор денег от клиентов, 84% — магистральную доставку в другие города. При этом отдавать внешнему подрядчику магистраль в обратную сторону до Москвы согласны лишь 64%, здесь, скорее всего, сказывается тот факт, что немногие компании имеют такую доставку в своих бизнес-процессах (и тогда эта цифра выглядит очень большой).

В российских условиях также имеет смысл (62% согласны с этим) отдавать на аутсорс обработку возвратов. Не больше 10% экспертов полагают оправданным передавать сторонним компаниям работу с поставщиками, особенно получение цен и остатков, заказ и резервирование товара, оприходование и учёт. То есть респонденты считают чувствительной для своего бизнеса работу с поставщиками,

Подавляющее большинство опрошенных считает целесообразным отдать на аутсорс всю доставку до клиента, включая магистраль, последнюю милю и прием денег у потребителей.

но не считают таковой работу с клиентами (и готовы примириться с частичной или полной потерей контроля над этим процессом).



У нас есть собственная доставка по Москве и мы не собираемся от нее отказываться. Во-первых, оперативно для клиентов. Во-вторых, нет никакой задержки по переводу денег, то есть, мы отвезли, и курьер сразу привез эти деньги нам. В случае транспортной компании эти требования невыполнимы. Наличие своей доставки имеет и другие плюсы: мы гибче, можем оперативно отправить курьера на доставку, подстраиваемся под требования клиента. Более того, заказы, оформленные до полудня, мы обычно отвезим день в день. В случае с транспортной или курьерской компанией, это невозможно. Также для нас очень важно качество доставки, то, как курьер общается с клиентом. Я сам являюсь активным интернет-покупателем и на моей памяти было всего несколько звонков, когда курьер чётко знал что везёт и из какого он магазина. Курьеры — это наше лицо для клиентов!”

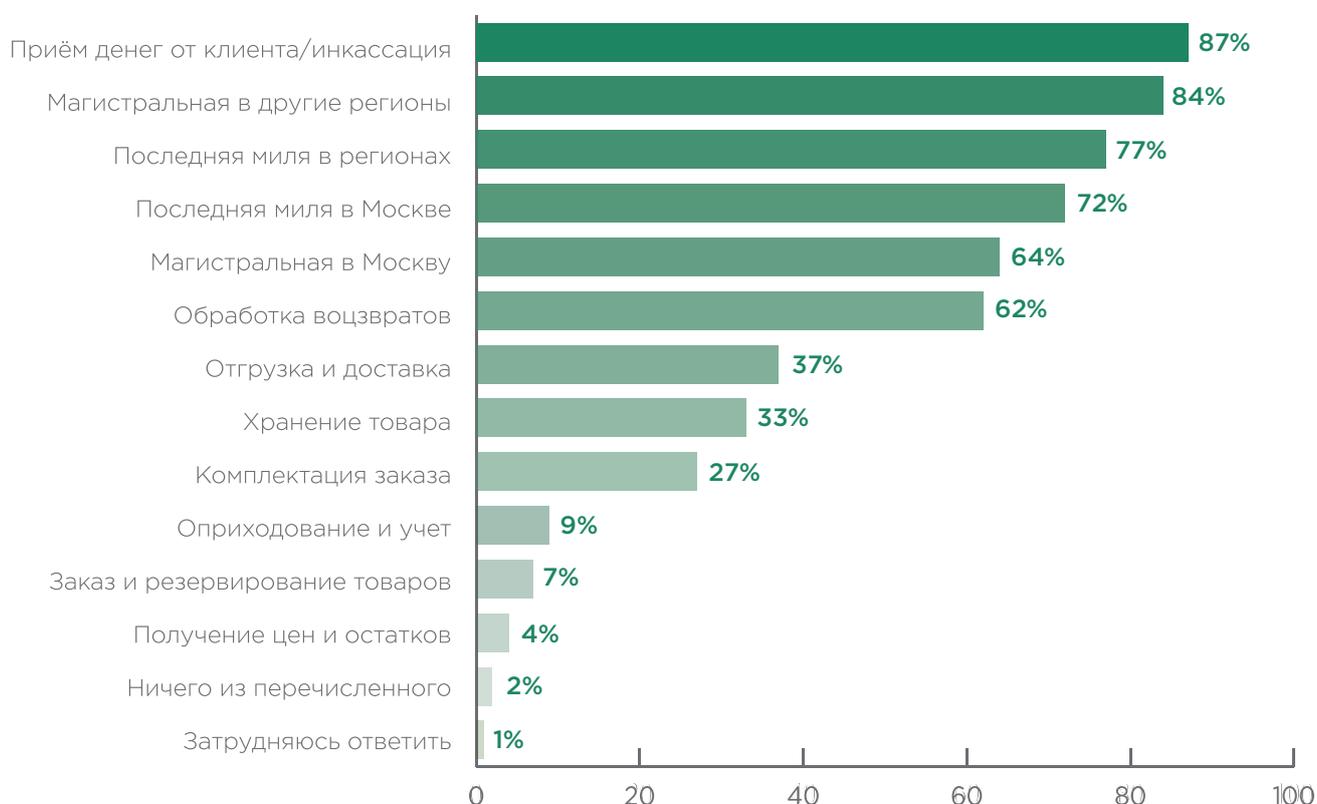
Денис Тюрин, директор по информационным технологиям Audiomania

Ответ на вопрос, какие именно логистические процессы стоит передавать на аутсорсинг, может быть связан с особенностями интернет-магазина, который представляет эксперт.

Менеджеры интернет-магазинов с небольшим числом заказов чаще готовы отдавать на аутсорс отгрузку и доставку от поставщика, а также приём наличных денег от клиента. Чем больше заказов в день обрабатывает интернет-магазин, тем выше готовность менеджеров передать сторонней компании комплектацию заказа и доставку в регионы, т.е. процессы, которые сложно отладить быстрорастущему бизнесу.

Чем выше средний чек, тем меньше готовность интернет-магазинов передавать на аутсорсинг доставку последней мили. Для магазинов премиального и верхнего среднего сегментов возрастает требование (или понимание этих требований) к уровню сервиса, что толкает их созданию собственной курьерской службы для обработки заказов.

Рис. 2.1. Готовность магазинов передавать внешним логистическим компаниям отдельные бизнес-процессы



Уменьшается готовность интернет-магазинов передавать сторонней компании обработку возвратов и по мере увеличения среднего веса заказа. Тарифы на доставку тяжелых и негабаритных грузов оказываются для небольших компаний менее выгодными, чем создание собственной курьерской службы. Кроме того, на рынке (даже московском) гораздо меньше предложений таких сервисов.

Тарифы на доставку тяжелых и негабаритных грузов оказываются для небольших компаний менее выгодными, чем создание собственной курьерской службы.

В цифрах это выглядит так.

Почти половина (44%) интернет-магазинов, обрабатывающих до 30 заказов в день, считают целесообразным передавать на аутсорсинг отгрузку и доставку от поставщика (и только 17% магазинов с количеством заказов больше 30). Различия по тому, насколько готовы интернет-магазины передать сторонней компании инкассацию также ощутимы: 92% против 80%. С другой стороны, 34% менеджеров магазинов с уровнем заказов в день больше 30 инте-

ресуются возможностью передать на аутсорсинг комплектацию заказа (и только 22% магазинов с количеством заказов меньше 30). Заметное различие между магазинами с большим и маленьким количеством заказов в день зафиксировано по готовности аутсорсить магистральную доставку в регионы: 91% против 83% (см. табл. 2.2.).

Для всех интернет-магазинов со средним чеком до 1000 рублей интересен аутсорсинг магистральной доставки в регионы (против 86% в среднем). В то же время, только 20% таких интернет-магазинов (против 64% в среднем) считают целесообразным передавать сторонней компании обработку возвратов. Интернет-магазины со средним чеком от 1 до 3 тыс. рублей сильнее других готовы передавать на аутсорсинг инкассацию (94% против 88%), обработку возвратов (82% против 64%), доставку последней мили в регионах (88% против 79%) и в Москве (82% против 72%). Интернет-магазины со средним чеком от 3 до 5 тыс. рублей значительно меньше других готовы передавать другим компаниям доставку в Москве (52% против 64%) и приём денег от клиентов (76% против 88%). Еще меньше готовы пользоваться услугами сторонних компаний интернет-магазины со средним чеком от свыше 5 тысяч рублей: 47% против 72% для последней мили в Москве и 58% против 79% для доставки в регионы.

К тому, чтобы отдавать на аутсорсинг обработку возвратов готовы 78% интернет-магазинов, средний вес заказа в которых составляет 1-2 кг, 70% интернет-магазинов со средним весом заказа от 2 до 10 кг и лишь 43% интернет-магазинов со средним весом заказа свыше 10 кг. Наконец, те интернет-магазины, которые доставляют в Москву и Московскую область от 40 до 60% своих заказов, готовы с большей вероятностью, передавать на сторону инкассацию (95% против 88%) и обработку возвратов (73% против 64%).

Табл. 2.2. Как разные интернет-магазины относятся к передаче логистических функций сторонним компаниям

	Количество заказов в день		Средний чек, руб.				Средний вес, кг				Доля доставки в Москву и МО, %		
	до 30	31 и более	до 1000	1001-3000	3001-5000	более 5000	< 1	1-2	2-10	> 10	< 40	40-60	> 60
Работа с поставщиками: получение цен и остатков	5%	3%	-	-	4%	11%	-	4%	3%	14%	-	5%	7%
Работа с поставщиками: заказ и резервирование товаров	10%	3%	-	4%		26%		4%	6%	21%		5%	14%
Работа с поставщиками: отгрузка и доставка от поставщика	44%	17%	40%	31%	36%	42%	25%	30%	33%	50%	20%	41%	48%
Работа с поставщиками: оприходование и учет	10%	11%		8%	8%	16%	20%	4%	3%	14%	8%	8%	7%
Хранение товара	33%	29%	60%	27%	36%	32%	25%	30%	33%	36%	32%	27%	34%
Комплектация заказа	22%	34%	40%	24%	24%	32%	20%	22%	30%	29%	20%	24%	28%
Доставка: магистральная в Москву	65%	63%	60%	73%	52%	58%	70%	70%	61%	57%	76%	59%	59%
Доставка: магистральная в другие регионы	83%	91%	100%	86%	84%	84%	85%	85%	91%	79%	92%	81%	83%
Доставка: последняя миля в Москве	71%	74%	80%	82%	72%	47%	90%	78%	67%	50%	72%	70%	76%
Доставка: последняя миля в регионах	79%	77%	80%	88%	76%	58%	95%	89%	73%	50%	76%	84%	76%
Приём денег от клиента/ инкассация	92%	80%	80%	94%	76%	89%	95%	93%	88%	71%	80%	95%	86%
Обработка возвратов	63%	63%	20%	82%	56%	42%	55%	78%	70%	43%	48%	73%	66%

Чем меньше магазин, тем больше процессов он готов «отдавать». По мере роста, он будет в первую очередь налаживать работу с поставщиками и последнюю милю в Москве (или в своем городе). Эти процессы проходят гораздо быстрее для магазинов с высоким ценником, так как последняя миля для них важный кусок бизнеса, а высокий чек позволяет сделать рентабельной собственную курьерскую службу даже при малом числе заказов.

2.2. В чем преимущество аутсорсинга логистики



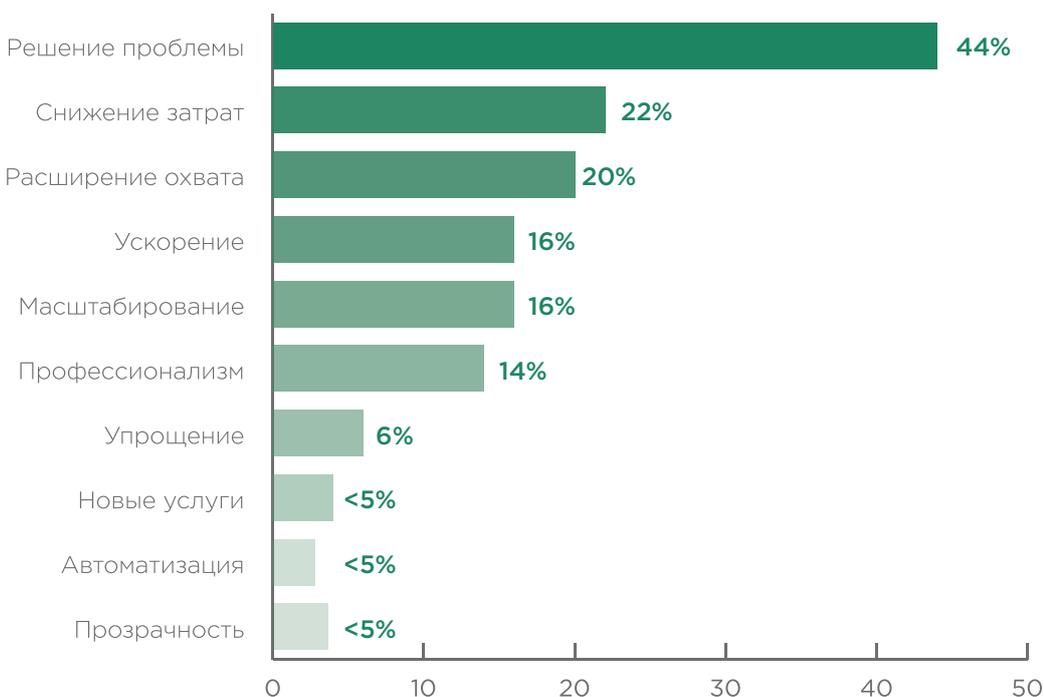
Качество курьеров у всех, более или менее, одинаковое, и оно не идеальное. Есть курьеры, которые хмят, курьеры, которые не дозваниваются клиенту и потом не перезванивают, курьеры, которые клиентов ставят перед фактом: «я через 10 минут у вас, и если вы не выйдете, то я к вам вернусь только завтра». Курьеры у всех компаний примерно одинаковые. Это проблема. Персонал курьерских компаний — самая большая их головная боль, ну и магазинов, потому что покупатели ассоциируют курьера с магазином, а не с курьерской компанией.”

Александра Бровчук, генеральный директор Kinderly.ru

Главное преимущество передачи каких-либо логистических процессов на аутсорсинг — это решение проблемы, связанной с этим процессом, то есть возможность не думать об этом процессе и не заниматься им. Так считают 44% респондентов. Кроме того, аутсорсинг может способствовать снижению затрат (22%), расширению охвата (20%), ускорению (16%) и масштабированию (16%).

Главное преимущество передачи каких-либо логистических процессов на аутсорсинг — это решение проблемы, связанной с этим процессом, то есть возможность не думать об этом процессе и не заниматься им.

Рис. 2.3. Преимущества передачи логистических процессов интернет-магазина на аутсорс



Подробные ответы респондентов достаточно типичны:

«Единственным преимуществом является то, что работать с водителями с оплатой в черный нал (а иначе, в основном, они работать не хотят) самим — неудобно, да и опасно».

«Курьерская доставка — отдельный бизнес, со своими компетенциями, системами, экономикой масштаба и т.д. Отдавая логистику на аутсорс, мы можем сосредоточиться на компетенциях маркетинга, продаж, создания уникального предложения для клиентов».

«На стадии нового магазина и маленьких партий хочется максимально уменьшить стоимость. Например, пока было по 1-2 продажи в день — очень большой накладными затратами были стоимость забора. Было бы здорово, если бы можно было самостоятельно завозить товары, но в место до которого можно добавиться на общественном транспорте. Когда продажи пошли хорошо, то важным критерием было бы оперативность и качество работы. У IML это с этим почти все хорошо, но не всегда понятен статус забора (когда приедет) и отдельных заказов».

Другими словами, это преимущество аутсорсинга в том, что одновременно снимаются тактические затруднения и освобождаются ресурсы для решения стратегических вопросов.

Для небольших интернет-магазинов одним из ключевых преимуществ аутсорсинга является возможность масштабирования своих процессов:

«Для нового бизнеса это важно, т.к. поначалу рост в % очень большой, а самостоятельно развивать с такой скоростью логистику очень тяжело».

«В случае сезонных увеличений нагрузки на собственную логистику подхват дополнительных объемов».

Что касается проблемных точек аутсорсинга логистических процессов, то в числе самых серьезных чаще всего называются: негибкость (33%), отсутствие контроля (31%) и зависимость (12%) — эти три недостатка обычно идут в одной связке:

Для небольших интернет-магазинов одним из ключевых преимуществ аутсорсинга является возможность масштабирования своих процессов.

«Отсутствие гибкости, сложные процессы взаимодействия, зачастую нежелание решать вопросы с каждым конкретным случаем. Логистические компании часто гонятся за объемами, не заботясь о качестве каждой конкретной доставки, в то же время для покупателя неинтересны объемы. Взаимодействие и общение с интернет-магазином посредством курьера и соответственно впечатление о магазине — это все происходит за один раз. Часто неудобен прием заказов — забор часто происходит раньше чем нужно, ездить по Москве на склад тоже не самое удобное занятие. Личные кабинеты часто не подходят под потребности клиентов».

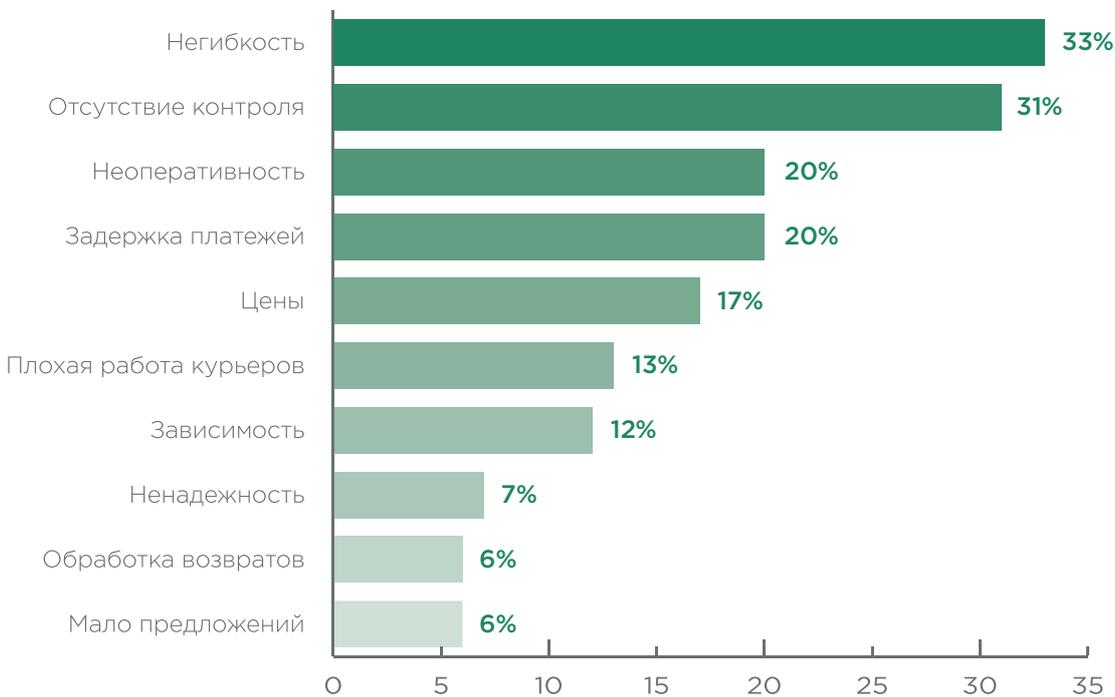
«Для меня неприемлем аутсорс во всем, что касается контактов с поставщиками (это для меня вопрос безопасности собственного бизнеса) и комплектации заказа. Что касается комплектации, у нас нестандартный подход к упаковке (от руки написанное «спасибо» с именем, наклейка на конверт, вложенный леденец), который дает нам огромное количество положительных отзывов от клиентов. Боюсь, что аутсорс не позволит нам таких «излишеств» или не сможет их качественно выполнять. А терять то, что дает нам много лояльных клиентов, не хочется».

«Ключевой недостаток использование внешних логистических компаний: долгий возврат средств, долгий возврат отказов».

«Нет возможности организовать срочную доставку. В последнее время растёт количество клиентов, желающих срочно. Нет возможности работать со сложными клиентами в плане доставки: «Я буду ездить по Москве, пусть курьер позвонит, мы решим, где можно пересечься», «Я буду у метро такого-то во столько то» и т.п.»
«На дорогих продажах с низкой маржой, например ноутбуках, потери на кассовом обслуживании и приёме наличных уже существенны».

Кроме того, среди ключевых недостатков аутсорсинга логистических процессов названы: неоперативность (20%), задержка платежей (20%), высокие цены (17%) и плохая работа курьеров (13%).

Рис. 2.4. Недостатки передачи логистических процессов интернет-магазина на аутсорс (закрытый список вариантов)



Любопытно, что, несмотря на готовность в целом передавать логистические процессы сторонним компаниям, ответов на вопрос про недостатки было на 20% больше, чем ответов на вопрос про преимущества (в обоих вопросах респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов, и общее число ответов на вопрос про минусы было существенно больше). Все вместе это означает две вещи: во-первых, негативного опыта у предпринимателей много, а во-вторых, у клиентов логистических компаний маловато аргументов «за». Почему этих аргументов мало: потому ли, что логистические компании плохо объясняют свои возможности или потому, что основные аргументы хорошо известны и достаточны — мы пока не знаем, но скорее всего справедливы оба варианта.

Интернет-магазины ждут от российского рынка логистических услуг решения своих проблем и боятся получить головную боль.



DPD CLASSIC Parcel

Простой тариф: выбери свою таксу.

Достаточно определить, в какую весовую категорию попадают ваши посылки – до 5, до 15 или до 30 кг и цена станет ясной!

www.dpd.ru +7 (800) 555 45 85



3. Точки роста ИМ в логистике

Какое влияние оказывает на бизнес интернет-магазина логистика? Какая именно часть логистики является наиболее слабым местом и изменения в ней дадут, соответственно наибольший эффект?

По мнению чуть более трети интернет-магазинов (37%), самым слабым местом сегодня является доставка в регионы. Улучшения здесь принесут наибольший эффект для бизнеса за счет расширения клиентской базы. По сути, как показывает наше исследование, многие магазины не работают (или плохо работают) с регионами, потому что не имеют удобной, недорогой, коммерчески эффективной системы доставки за пределы Москвы и Питера (а часто — только Москвы). Основные проблемы здесь: гарантированные сроки доставки (они могут быть достаточно большими, но и клиент, и магазин должны быть уверены в доставке в течение заранее определенного количества дней, а этого как раз и нет), а также автоматизация региональной доставки, отсутствие которой делает бизнес-процесс очень дорогим. Фактически заказы в регионы сегодня обрабатываются в ручном режиме.



Когда ты слишком зависишь от центра, когда у тебя Москва и Питер – критичный кусок твоего бизнеса – хочется избавляться от столичности, хочется диверсифицироваться. И начинать это делать можно только улучшая качество сервиса на последней миле в регионах, где, ввиду простых географических и исторических причин, сделать это не так просто.”

Михаил Ильин, ex-Директор по продукту, Ламода, Россия



Мы интернет-магазин, мы доставляем, в любой регион, куда ездят какие-либо службы доставки. Хочется живой пример привести. Село Рассказово Тамбовской области, туда мы доставляем только Почтой России. Все миллионники у нас закрыты курьерскими службами. Не только в миллионники, но и в достаточно много городов с численностью более 500 тысяч человек ездит СДЭК, DPD, либо есть PickPoint. Практически, в любой крупный город до Новосибирска, до Красноярска, есть курьерская компания.”

Александра Бровчук, генеральный директор Kinderly.ru

Второй блок проблем касается приёма наличных денег от клиентов (30%) — это тот самый процесс, который наиболее целесообразно отдавать сторонней компании в современной России. Здесь много рисков, связанных со скоростью перевода денежных средств и высокими комиссиями. Ситуация осложняется тем, что во многих сегментах электронной торговли уровень доверия клиентов пока невысок и оплата наличными деньгами является для них единственным приемлемым вариантом, тем более, что такой вариант им устойчиво предлагается.

Как уже отмечалось, цена инкассации логистическими компаниями достаточно высока по сравнению со стоимостью собственной курьерской службы. Что еще важнее: все операции с логистическими компаниями автоматически выводят платежи покупателей из серой зоны, что также недопустимо для ряда магазинов.

Каждый пятый интернет-магазин беспокоят проблемы в процессах отгрузки и доставки от поставщика (23%), комплектации заказа (21%) и обработки возвратов (19%).

Стоит отметить, что 8% опрошенных игроков (и это статистически значимый результат) уверены в отсутствии необходимости изменять что-либо в своих логистических процессах, поскольку никакие изменения не смогут оказать существенного влияния на их бизнес.

Региональная доставка всех уровней является наиболее значимым для бизнеса логистическим процессом. Его изменение даст наибольший положительный эффект для магазина.

Работа склада: обработка возвратов, комплектация заказов, оприходование товаров от поставщика — второй по степени влияния на бизнес интернет-магазина блок процессов в логистике.

Региональная доставка всех уровней является наиболее значимым для бизнеса логистическим процессом.

Работа склада: обработка возвратов, комплектация заказов, оприходование товаров от поставщика — второй по степени влияния на бизнес интернет-магазина блок процессов в логистике.

Рис. 3.1. Рейтинг логистических процессов интернет-магазинов оказывающих наибольшее влияние на бизнес магазинов в целом (респонденты могли выбрать не более трех наиболее проблемных бизнес-процессов)



Чтобы получить более глубокое представление о тех проблемах логистики, которые интернет-магазины вынуждены решать прямо сейчас, мы попросили участников опроса рассказать о своей ситуации подробнее. Курсивом выделены самые типичные и характерные ответы на открытый вопрос. Мы сделали сортировку в соответствии с частотой упоминания проблем.

3.1. Доставка магистральная и последняя миля



У нас есть сложившиеся отношения с компанией, которая занимается локальными грузоперевозками. В распоряжении этой компании есть множество водителей, которые с удовольствием что-нибудь куда-нибудь отвезут. Как правило, мы уже знаем водителей, которые там работают, и среди них есть достаточно вменяемые люди, которым можно поручить осуществление доставки до клиента. Если тебе по какой-то причине не хватает автомобилей, то в один звонок эта проблема, как правило, решается.»

Кирилл Соколин, генеральный директор ИМ «КупиСтол»

В процессе доставки в Москву интернет-магазины хотят максимальной скорости, идеально — добиться доставки день в день, а в процессе магистральной доставки в другие регионы — кроме оперативности, ещё и определённости:

«Наиболее болезненные - точки контакта с конечным клиентом. Правильная работа в этих точках позволяет мотивировать клиента на дальнейшие покупки.»

«Магистральная доставка в другие регионы имеет очень большие интервалы. Типичный срок доставки «3-5 дней» не устраивает ни нас, ни клиента. Гарантию даже строго «5 дней» не дает почти никто.»

В процессе доставки в Москву интернет-магазины хотят максимальной скорости, идеально — добиться доставки день в день, а в процессе магистральной доставки в другие регионы — кроме оперативности, ещё и определённости.

В процессе доставки последней мили и в Москве, и в регионах проблемы одинаковы:

«Потому, что доставка последней мили самая сложно автоматизируемая; потому что это наиболее болезненные точки контакта с конечным клиентом. Безупречная доставка в руки клиента дает положительные отзывы о работе магазина вообще. А положительные отзывы приводят новых клиентов.»

3.2. Инкассация

Общее состояние бизнеса зависит от того, насколько быстро сторонние логистические компании могут возвращать интернет-магазину денежные средства остро необходимые ему для операционной деятельности:

Общее состояние бизнеса зависит от того, насколько быстро сторонние логистические компании могут возвращать интернет-магазину денежные средства.

«Увеличение скорости перевода средств существенно снижает риски работы с аутсорсерами доставки. Ну и в принципе, чем быстрее в мой магазин возвращаются деньги, тем проще мне планировать закупки, работать со своим складом и т.п., что, несомненно, улучшает общее состояние бизнеса».

Эффект от увеличения скорости может быть значительным:

«Если бы быстрее получали деньги от курьерских компаний, оборачиваемость улучшили бы в 2 раза».

Одна из проблем аутсорсинга инкассации — высокая комиссия за услугу:

«Приём денег / инкассация формирует мои отношения с логистическим сервисом — большая комиссия погубит бизнес или негативно скажется на отношении с клиентами. При этом, важно помнить, что прием [наличных] денег — это рост объема продаж в том сегменте, где клиенты еще мало доверяют».

3.3. Обработка возвратов

В процессе обработки возвратов особенные нарекания вызывает низкая скорость и проблема с возвратами, причем сложности есть не только в возврате товаров на склад магазина, но и в возврате денег клиенту:

«В данный момент возвраты везут долго, товар не может быть продан, для нас это невыгодно».

«Нужен возврат прямо до склада поставщиков».

«Возвраты надо обрабатывать оперативнее, также не все умеют отдавать клиенту наличные за возврат, магазинам самостоятельно приходится решать эту проблему».

«Если есть возможность, чтобы доставщик мог оформлять помимо приема возвращаемого товара еще и сам возврат суммы покупателю (которая списывается потом с магазина), это значительно бы ускорило процесс, и увеличило лояльность покупателей. Иначе мы вынуждены

просить покупателя отправить почтой заявление на возврат, оформленное по образцу, с приложением паспортных данных и реквизитов счета, только после получения бухгалтер может сформировать платежку для клиента. Обычно это занимает 3-4 недели. Клиент уже максимально недоволен к этому времени. А отправить авансом мы не можем — вдруг покупатель потом не пришлет письмо? Соответственно у нас нет оснований для перечисления средств кому-то. А это штрафы и проблемы от налоговой».

3.4. Работа с поставщиками

Мы помним, что этот процесс большинство магазинов не хотят отдавать сторонним компаниям, однако, этот же процесс сегодня в России является одним из самых сложных. Логистический оператор мог бы выступить промежуточным звеном между поставщиками и магазинами в самых разных аспектах. Это было бы очень востребовано, но в первую очередь маленькими и недавно открывшимися магазинами, которые еще не успели построить собственные отношения с поставщиками.



На складе самым сложным участком в последние полгода является, именно, приемка товаров. Она достаточно геморройная, потому что большинство товаров приходит без штрих-кодов поставщиков, мы многие товары принимаем паками, коробами и так далее, а продаем мы штуками, конкретными цветами, то есть мы делаем разбивку той номенклатуры, которая у нас приходит от поставщика. Для нас сложно и трудоемко принимать товары.»

Александра Бровчук, генеральный директор Kinderly.ru

В процессе заказа и резервирования товаров есть сложности с оперативным обновлением информации:

«Получение от поставщика нужного количества товара по нужной цене в нужное время способно повысить продажи в разы и при этом не заморозить обычно ограниченные средства ИМ в товаре».

По нашим наблюдениям, интернет-магазины часто страдают не от того, что не могут продать товар, а от того, что у них нет денег на весь нужный товар всего своего ассортимента, который при его наличии был бы продан сегодня же.

«В нашей сфере поставщики не дисциплинированы, остатки не корректны, большое кол-во отказов мы имеем из-за того, что поставщик не смог дать актуальные остатки или в онлайн режиме зарезервировать товар».

По нашим наблюдениям, интернет-магазины часто страдают не от того, что не могут продать товар, а от того, что у них нет денег на весь нужный товар всего своего ассортимента, который при его наличии был бы продан сегодня же.

В процессе отгрузки и доставки от поставщика сложно работать без собственного склада:

«Нет ни одной логистической компании, которая ежедневно способна забирать товар от поставщика или от несколько поставщиков и привозить в магазин, не заезжая на собственный склад».

«Наш магазин работает по схеме дропшипинга. У логистических компаний такая схема работы вызывает затруднения».

Наконец, процесс оприходования и учета тоже может быть проблемной зоной:

«Мы теряем продажи из-за задержек на складе, связанных с внесением информации о товарах, прибывших от поставщиков».

Наконец, одна из ключевых проблем работы с поставщиками — отсутствие стандартов обмена информацией (и отсутствие обмена информацией в целом). Решение этих задач требует усилий не только от магазинов и логистических операторов (если они участвуют в этом), но и от самих поставщиков, так как требует переработки/создания IT инфраструктуры склада поставщика.

«У всех поставщиков разные варианты обмена информацией. Проталкивать свой стандарт поставщику для небольшого магазина очень сложно. У всех «свои» правила. А вот, если крупная логистическая компания будет аккумулировать информацию от поставщиков и станет неким шлюзом между поставщиками и магазинами, то это может быть интересно. Грамотно разработанные форматы обмена + API — вот чего не хватает».

3.5. Хранение и комплектация



Я активно думаю над сервисами фулфилмента. Мне тяжело об этом думать, потому что фулфилмент часто берет за единицу, а у меня их очень много. В заказе может быть 100 единиц, но они дешевые, поэтому, если фулфилмент берет 60 рублей, например, за обработку одной единицы в заказе, то мне это невыгодно. У меня все товары очень маленькие, но если бы нашелся классный и хороший фулфилмент-центр, который бы мне подошел, возможно, я бы, вообще, перестал заниматься всеми этими проблемами — логистикой и всем прочим, и занимался бы уже маркетингом, рекламой, чем угодно, но не оптимизировал бы проблемы по логистике.»

Леонид Левданов, GlamGlam.ru

В процессе хранения и комплектации товара многим бы хотелось оптимизировать финансовые и временные затраты:

«Передача склада на аутсорс сокращает затраты на содержание собственного склада и сотрудников».

«Комплектация и передача на доставку сэкономят временные ресурсы моего магазина».

В зависимости от того, какими характеристиками обладает интернет-магазин, изменяется его восприятие значимости для всего бизнеса отдельных логистических процессов. Так, интернет-магазины с небольшим количеством заказов (не более 30 в день) предпочитают думать над изменениями в процессах отгрузки и доставки от поставщика (27% против 14%), а также инкассации (33% против 26%).

С другой стороны, интернет-магазины с уровнем заказов больше 30 в день чаще делают ставку на улучшение доставки последней мили — как в Москве (26% против 10%), так и в регионах (49% против 32%).

Разные предложения от логистических операторов нужны не только для магазинов с разным числом заказов, но и для магазинов с различным средним чеком.

Табл. 3.2. Как разные интернет-магазины оценивают влияние изменений в логистических процессах на свой бизнес

	Кол-во заказов в день		Средний чек, руб.				Средний вес, кг				Доля доставки в Москву и МО, %		
	до 30	31 и более	до 1000	1001-3000	3001-5000	более 5000	< 1	1-2	2-10	> 10	< 40	40-60	> 60
Работа с поставщиками: получение цен и остатков	5%	11%	-	4%	8%	11%	-	7%	6%	14%	8%	-	10%
Работа с поставщиками: заказ и резервирование товаров	6%	14%	-	8%	12%	5%	-	11%	12%	7%	8%	8%	10%
Работа с поставщиками: отгрузка и доставка от поставщика	27%	14%	40%	18%	32%	21%	20%	26%	24%	29%	16%	27%	28%
Работа с поставщиками: оприходование и учет	5%	3%	-	2%	4%	11%	-	4%	-	14%	4%	5%	3%
Хранение товара	14%	9%	-	14%	8%	16%	20%	-	9%	14%	8%	11%	17%
Комплектация заказа	22%	17%	40%	20%	24%	16%	35%	7%	18%	29%	16%	30%	17%
Доставка: магистральная в Москву	10%	6%	-	6%	16%	11%	5%	4%	15%	14%	12%	3%	14%
Доставка: магистральная в другие регионы	37%	40%	40%	27%	48%	53%	35%	30%	42%	57%	32%	32%	52%
Доставка: последняя миля в Москве	10%	26%	20%	12%	20%	21%	30%	19%	6%	14%	20%	11%	14%
Доставка: последняя миля в регионах	32%	49%	40%	37%	28%	58%	35%	48%	27%	36%	36%	38%	34%
Приём денег от клиента/ инкассация	33%	26%	20%	29%	32%	32%	25%	33%	30%	36%	32%	35%	21%
Обработка возвратов	16%	23%	20%	20%	16%	16%	20%	19%	18%	21%	20%	24%	7%

Точки в логистике, изменения в которых дадут наибольший эффект для интернет-магазинов с зависят от размера среднего чека. 40% магазинов с обычной стоимостью заказа до 1000 рублей делают ставку на улучшения в процессе отгрузки и доставки от поставщика (против 23% в среднем) и в процессе комплектации заказа (против 21% в среднем). В то же время, только 20% таких интернет-магазинов (против 30% в среднем) рассчитывают на позитивный эффект от улучшений в процессе инкассации. Магазины со средним чеком от 1 до 3 тыс. рублей меньше других рассчитывают на изменения в магистральной доставке в регионы (27% против 38%). Заметно большие ожидания от изменений в доставке последней мили выказывают магазины со средним чеком от свыше 5 тыс. рублей — в Москве (53% против 38%) и регионах (58% против 39%).

4. Болевые точки интернет-магазинов в логистике

В каких процессах логистики российские интернет-магазины встречаются наибольшее количество проблем? Какие из этих проблем магазины пока не могут решить?

Мы задавали два близких блока вопросов «изменения в каких процессах логистики компании принесут наибольший результат» и «какие логистические процессы вызывают наибольшее количество проблем». Таким образом, мы разделяем «точки роста» — ответ на первый вопрос и «болевые точки» интернет-торговцев соответственно. Эти блоки вопросов и ответов являются одновременно дополнением и противовесом друг другу.

Любопытно, что наиболее проблемные области и области, в которых можно добиться наибольшего результата — это не одно и то же. Иными словами, у магазинов есть проблемные бизнес-процессы в логистике, которые, однако, они не оказывают существенного влияния на бизнес, а поэтому улучшения в них экономически нецелесообразны (или магазины так думают).

У магазинов есть проблемные бизнес-процессы в логистике, которые, однако, они не оказывают существенного влияния на бизнес, а поэтому улучшения в них экономически нецелесообразны (или магазины так думают).



Если к нам на склад попал новый товар, от которого отказались по какой-то причине (покупатель приоткрыл упаковку, ему не подошел цвет), то схема работы приблизительно следующая: если товар ликвидный, то он остается ждать своего покупателя у нас на складе; если товар неликвидный, то мы попытаемся его вернуть поставщику. Если поставщик не принимает возврат (поставщики бывают разные), то в этом случае мы его уценим и продадим со скидкой. У нас есть сложный момент, когда товар возвращается от клиента в некондиционном состоянии. В этом случае мы его разбираем, дефектуем, заказываем у производителя новые детали, доукомплектовываем, при необходимости делаем полностью новую упаковку. На выходе мы получаем товар готовый к продаже, который уже прошел дополнительную проверку качества.”

Кирилл Соколин, генеральный директор ИМ «КупиСтол»

Результаты нашего исследования показывают, что больше всего проблем вызывает обработка возвратов (36%). Стоит помнить при этом, что на благоприятный для бизнеса эффект от изменений в этом процессе рассчитывают почти в два раза меньше компаний (19%). Возможно, часть менеджеров воспринимает проблемы с обработкой возвратов как неизбежное зло.

Возможно, часть менеджеров воспринимает проблемы с обработкой возвратов как неизбежное зло.

Возвраты — часть бизнеса интернет-магазина, существенно большая, чем для традиционной розницы. Для магазина со своим складом эта проблема болезненна, но не чудовищна, но для магазинов, работающих по схеме дропшипинга — это выливается в возврат поставщику (ручная работа) или в «висяк» на складе. Возвраты — большая головная боль, сложный, неавтоматизируемый процесс (даром, что многие крупные магазины просто списывают возвраты и выставляют из в распродажи по сниженной цене). Однако уменьшение издержек на возврате кроется не в автоматизации этого процесса, а в улучшении клиентского сервиса. Поэтому в большинстве случаев можно просто поставить еще одного человека, который будет только возвратами и заниматься, и для магазина с количеством заказов до 1000-1500 в день это будет достаточной «автоматизацией» — более эффективной чем инвестиции в ПО.



У нас очень маленькая доля возвратов. Возвраты есть, эти возвраты занимают доли процентов от общего количества заказов, и эти доли в 95% — “наложка”. Ситуаций, когда курьерская доставка и отказ, можно, вообще, вычеркнуть, потому что это единичные случаи. Когда же речь идёт о региональной доставке с типом оплаты наложенный платёж, то тут и возникают эти отказы, так как клиент ничем не обязан.”

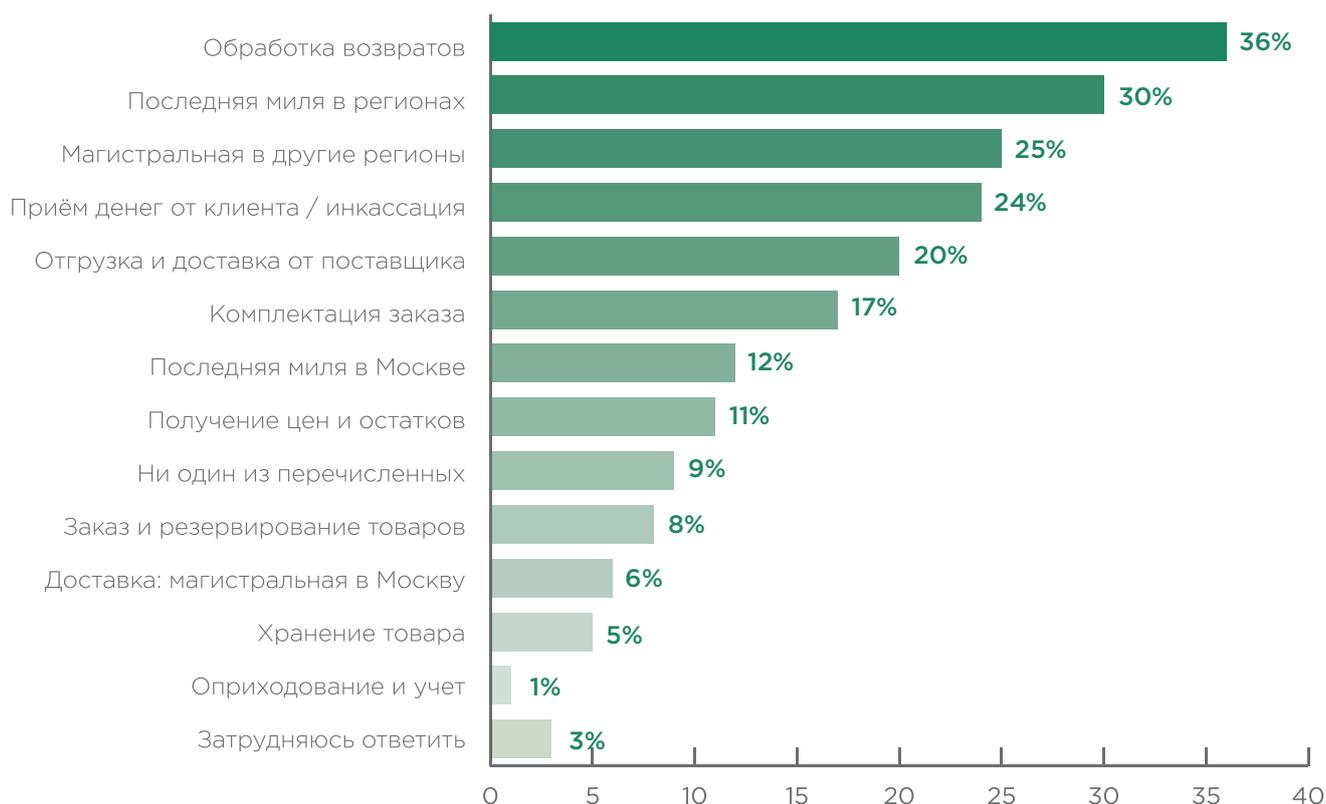
Денис Тюрин, директор по информационным технологиям Audiomania

Немного меньше проблем приносит доставка последней мили в регионах (30%) и в Москве (25%), а также прием денег от клиента / инкассация (24%). Эти проблемы, пускай их и меньше, воспринимаются как более серьёзные из-за эффекта, который они оказывают на весь бизнес.

Каждый пятый магазин часто встречается с проблемами на этапе отгрузки и доставки от поставщика (20%) и комплектации заказа (17%). В то же время, каждый десятый опрошенный интернет-магазин не сталкивается с логистическими проблемами вообще.

Каждый десятый опрошенный интернет-магазин не сталкивается с логистическими проблемами вообще.

Рис. 4.1. Самые проблемные логистические процессы российских интернет-магазинов (респонденты могли выбрать не более трех вариантов из списка)



Разные типы интернет-магазинов различаются и по тому, какие логистические процессы создают для них максимальное количество проблем. Менеджеры небольших магазинов (не более 30 заказов в день) чаще других сталкиваются с проблемами, в процессах отгрузки и доставки от поставщика (23% против 9% в среднем по всем магазинам) и процессах магистральной доставки в регионы (29% против 20% в среднем по всем магазинам). С другой стороны, менеджеры больших и средних магазинов (больше 30 заказов в день) чаще вынуждены решать проб-

лемы, вызванные процессом получения цен и остатков (20% против 6% в среднем по всем магазинам), комплектации заказа (23% против 13% в среднем по всем магазинам) и обработки возвратов (57% против 22% в среднем по всем магазинам). По нашему мнению, это связано с большим ассортиментом и необходимостью его частого изменения, но не с собственно количеством заказов. Просто у магазинов с большим ассортиментом обычно и заказов больше.

Для магазинов с разным средним чеком, 60% интернет-магазинов со средней стоимостью заказа до 1000 рублей решают проблемы, вызванные отгрузкой и доставкой от поставщика (против 20% в среднем) и магистральной доставки в регионы (против 24% в среднем). В то же время, практически ни один из таких интернет-магазинов (против 37% в среднем) не сталкивается с проблемами, вызванными обработкой возвратов. Интернет-магазины со средним чеком от 3 до 5 тыс. рублей напротив вынуждены решать проблемы, вызванные процессом обработки возвратов, чаще других (48% против 37% в среднем). Что касается магазинов с чеком свыше 5 тыс. рублей, то они чаще остальных сталкиваются с логистическими проблемами, связанными с доставкой в регионы: магистральной (32% против 24% в среднем) и, особенно с проблемой последней мили (53% против 31% в среднем).

Мы задали открытый вопрос «какие задачи/проблемы в логистике вы не можете решить сегодня» без уточнений «почему» — нам было важно понять, что именно интернет-магазины считают неразрешимыми проблемами.

Те логистические проблемы, которые магазины пока не могут решить, не совпадают с самыми массовыми проблемами. Хотя самая частая проблема логистики интернет-магазина — обработка возвратов, самые серьёзные логистические проблемы, которые магазины пока не могут решить, — это ускорение доставки (23%), увеличение охвата (20%) и работа с поставщиками (13%). Впрочем, для 10% интернет-магазинов нет таких логистических проблем и задач, которые они в настоящий момент не могли бы разрешить.

Табл. 4.2. С какими логистическими проблемами чаще всего сталкиваются разные интернет-магазины

	Количество заказов в день		Средний чек, руб.				Средний вес, кг				Доля доставки в Москву и МО, %		
	до 30	31 и более	до 1000	1001-3000	3001-5000	более 5000	< 1	1-2	2-10	> 10	< 40	40-60	> 60
Работа с поставщиками: получение цен и остатков	6%	20%	20%	8%	12%	16%	10%	15%	3%	29%	12%	11%	10%
Работа с поставщиками: заказ и резервирование товаров	6%	14%	0%	8%	8%	16%	5%	7%	9%	14%	8%	14%	7%
Работа с поставщиками: отгрузка и доставка от поставщика	25%	9%	60%	22%	8%	21%	5%	26%	27%	14%	12%	16%	34%
Работа с поставщиками: оприходование и учет	-	3%	-	-	4%	-	-	-	-	-	-	-	3%
Хранение товара	6%	3%	-	6%	4%	5%	5%	4%	3%	7%	4%	5%	7%
Комплектация заказа	13%	23%	20%	16%	8%	26%	15%	7%	12%	36%	24%	19%	7%
Доставка: магистральная в Москву	5%	6%	20%	4%	8%	-	5%	4%	6%	7%	-	5%	10%
Доставка: магистральная в другие регионы	29%	20%	60%	18%	24%	32%	30%	22%	27%	21%	24%	27%	24%
Доставка: последняя миля в Москве	13%	11%	20%	8%	20%	16%	20%	7%	9%	29%	8%	11%	21%
Доставка: последняя миля в регионах	29%	34%	40%	24%	24%	53%	30%	33%	30%	29%	32%	32%	21%
Приём денег от клиента/ инкассация	25%	20%	20%	20%	32%	21%	20%	30%	18%	29%	24%	24%	21%
Обработка возвратов	22%	57%	-	35%	48%	37%	35%	30%	42%	36%	28%	49%	21%
Ни один из перечисленных	11%	3%	-	12%	4%	-	15%	7%	9%	-	16%	5%	3%

При этом большая часть задач относится к оптимизации существующих процессов, но есть и задачи, которые действительно пока не имеют решения. Вот достаточно типичные ответы респондентов:

«Доставка наложенным платежом в другие государства».

«Прописание штрафных санкций за невыполнение KPI с курьерскими компаниями в договоре Сокращение сроков доставки в регионы (ограничения текущих курьерских компаний)».

«Самое проблематичное для нас — забор товара от поставщика. Очень много проблем с качеством и товар приходится выбирать буквально по одной штуке. Но, возможно, это особенность нашего бизнеса. Мы занимаемся стеклоизделиями».

«Доставка в сетевые магазины (Энтер). Ни одна логистическая компания за это пока не берется».

«Проблема технического обслуживания своего небольшого штата пеших курьеров (15-25 человек). Формирование маршрутов, учет наличных денег и сдачи, печать отчетов».

*«Хотелось бы взаимодействовать с одной компанией. Но нет такой, которая давала бы одновременно:
а) удобную и быструю курьерскую доставку во многих городах; б) сеть постаматов / пунктов выдачи; в) эффективную работу с почтой России. Поэтому приходится работать с тремя компаниями, каждая из которых наиболее удобна по одному из этих направлений».*

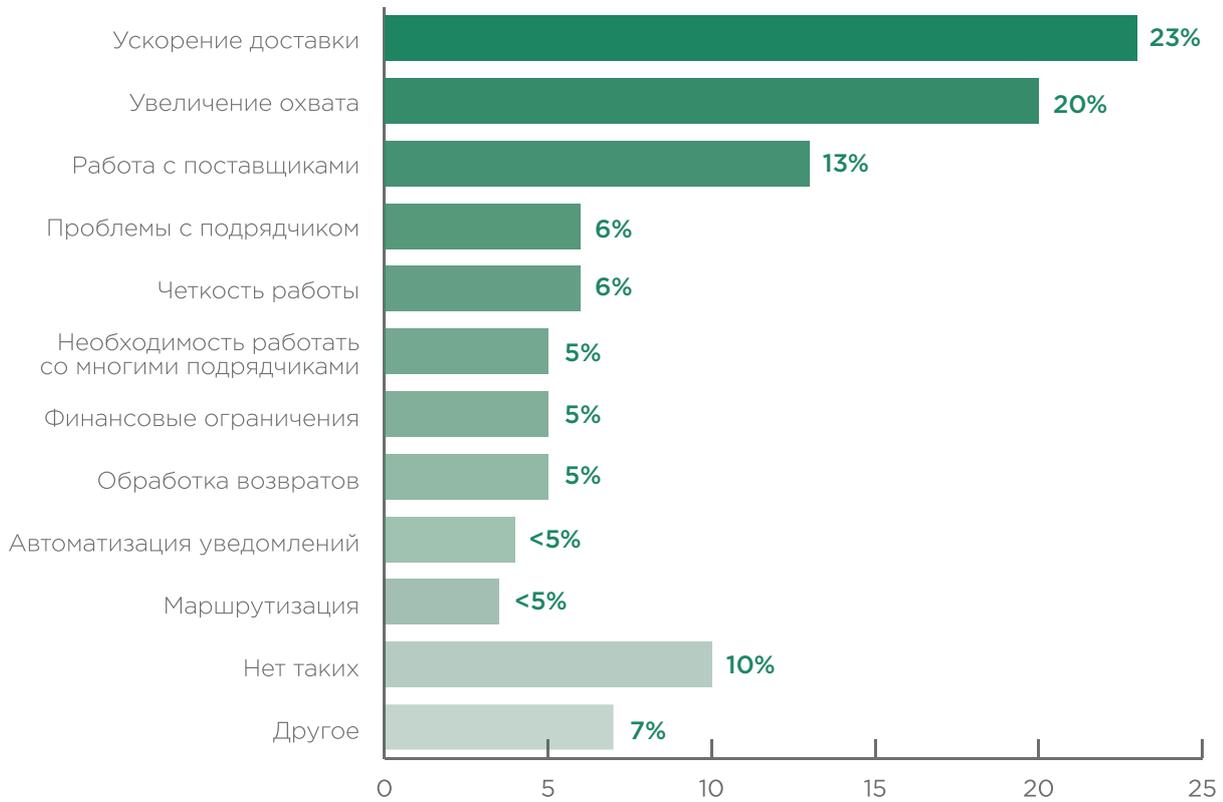
«Доставка составных товаров, когда клиент смотрит несколько товаров и берет только один. Например, такое в одежде или в люстрах».

Проблемы большинства магазинов довольно типичны. Индивидуальное предложение нужно только крупным клиентам.

Около 5-6% интернет-магазинов так же сталкиваются с такими пока нерешенными для них логистическими трудностями как проблемы с подрядчиком или необходимость работать со многими подрядчиками одновременно. Отладка четкой работы — вечная проблема менеджмента, а финансовые ограничения — неизбежность большинства стартапов.

Показательно, что доля ответов «другие» достаточно невысока. Иными словами — все важные проблемы были учтены в ходе опроса в списке предложенных респондентам вариантов.

Рис. 4.3. Проблемы логистики, которые российские интернет-магазины пока не могут решить





СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ
ЛОГИСТИКА ДЛЯ
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ



БЫСТРЫЕ ДЕНЬГИ

-  0% комиссия
-  4 дня на возврат денег

2007

На рынке
с 2007 года



Доставка в 13 городов
на следующий день

2000+

Более 2000
клиентов



Пункты выдачи
в 11 городах России

IML — Скорость. Качество. Надежность.

5. Драйверы изменений в организации схемы логистики ИМ

Может ли что-нибудь заставить интернет-магазин изменить схему организации логистики и поставщика логистических услуг? Если да, то что? Какие изменения в схеме организации логистики планируют интернет-магазины в ближайшие 12 месяцев?

В нашем исследовании мы получили ответы на эти вопросы: почти все магазины готовы меняться в случае сильных изменений текущей ситуации, но какие-либо изменения в своих логистических процессах в 2015 году планируют лишь 44% магазинов. Изменения в магазинах могут касаться, как внутренних процессов, так и подрядчиков — логистических операторов.

Почти все магазины готовы меняться, но какие-либо изменения в своих логистических процессах в 2015 году планируют лишь 44% магазинов.

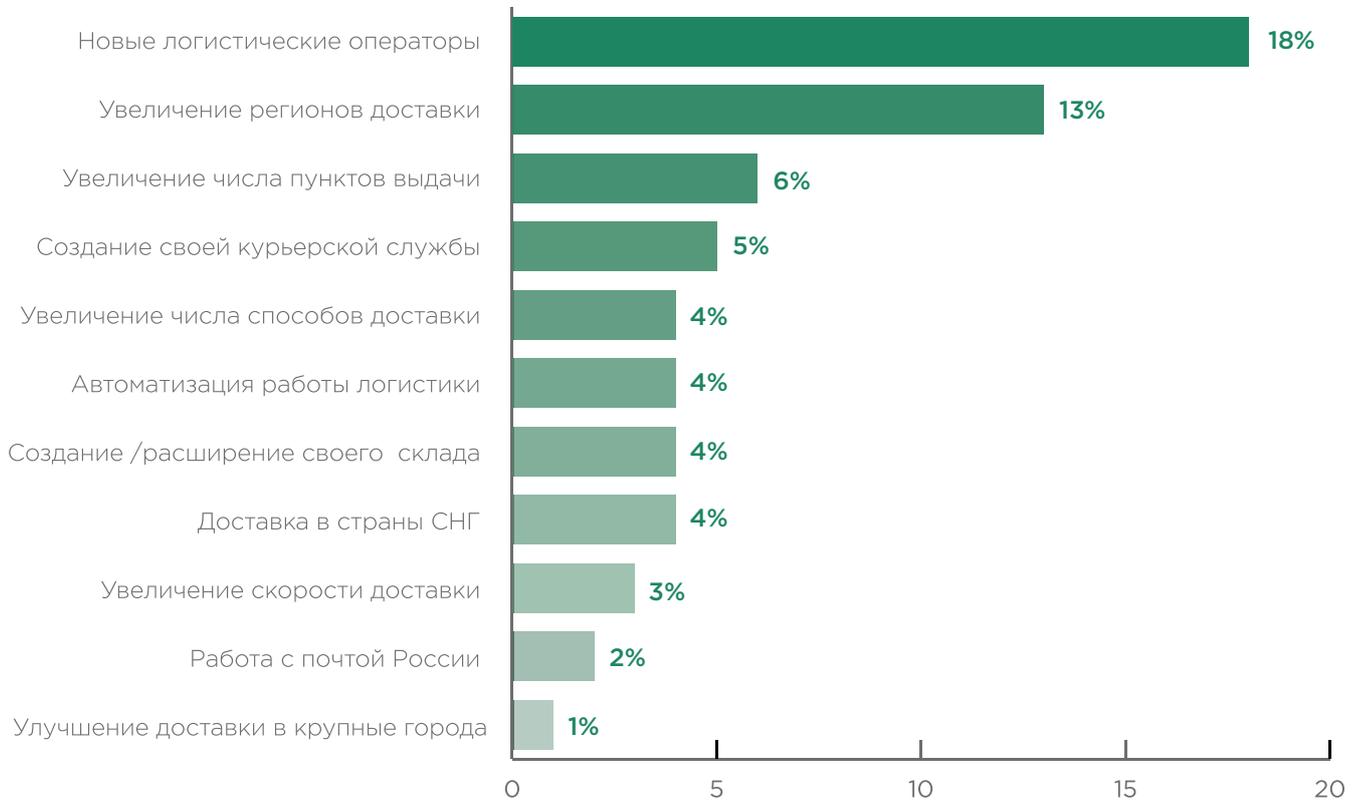
5.1. Планируемые изменения

Большинство магазинов (56%) не собираются ничего менять в своих логистических процессах в 2015 году. Из тех же, что собирается что-то менять, самая большая часть собирается добавлять новые курьерские службы (без учета тех, кто хочет менять курьерскую службу). Основная причина, работы с новыми логистическими операторами — увеличение зоны доставки на всю Россию, на соседние страны, а самое главное — на те территории, куда сейчас доставляет только Почта России.

Из остальных причин стоит выделить увеличение числа пунктов самовывоза (6%) и увеличение числа способов доставки (введение ПВЗ, постоматов), однако, доля респондентов, которых волнует этот вопрос — невелика.

«Поиск второго партнера по доставке заказов, который сможет охватить всю Россию без помощи Почты России».

Рис. 5.1. Изменения в логистике, запланированные российскими интернет-магазинами на ближайшие 12 месяцев (респонденты могли выбрать несколько вариантов)



«Подключение нескольких компаний, возможно, подключение локальных перевозчиков. Возможность переброски товаров из РМ в РМ. Доставка товара для самовывоза или адресной доставки из более чем двух точек забора товара».

«Подключение агрегатора доставок для покрытия регионов, по которым сейчас доставляем только почтой РФ».

«Мы планируем расширить географию доставки. Если в данный момент мы возим через курьерскую компанию по Москве и Питеру, то начав работать с транспортными компаниями, мы сможем доставлять заказы по регионам. Надеемся, что это увеличит наш товароборот».

Иными словами, у магазинов сейчас много проблем, и логистика — не главная из них: подавляющее большинство тех, кто вообще что-то собирался менять в логистике, займется расширением охвата на другие регионы — задачей, в общем, связанной не только и не столько с логистикой. Однако при этом: значительное количество магазинов собирается начать работу с новыми для себя логистическими операторами для увеличения охвата и набора услуг магазина для клиентов.

У магазинов сейчас много проблем, и логистика — не главная из них: большинство займется расширением охвата на другие регионы. Значительное количество магазинов собирается начать работу с новыми для себя логистическими операторами.

5.2. Причины для смены логистического оператора

Самая главная причина, которая может заставить интернет-магазин сменить подрядчика — это задержка в переводе денег, полученных от наложенного платежа (44% респондентов). При этом очень небольшое количество респондентов указали, что для них критически важна стоимость наложенного платежа (возможно, потому, что она примерно одинаковая по всем компаниям). С большой вероятностью столь большое значение этого фактора объясняется масштабными задержками выплат, произошедшие на рынке в 2013 и 2014 году у нескольких логистических операторов.

Самая главная причина сменить подрядчика — это задержка в переводе денег.

С большим отрывом за перечислением средств следует соблюдение сроков доставки (33%). В ответах респондентов формулировка превалировала как «срыв сроков доставки». Важно, что сами по себе сроки доставки не так критичны (видимо, они уже у всех достаточно близки), важно именно их соблюдение. Сюда же можно отнести и то, что груз вообще доставили: 16% респондентов отметили в качестве фактора смены оператора большое число недоставок (курьер не дозвонился, не состыковался ...) и порчи товаров в ходе транспортировки.

Третьим по значимости фактором (32%) является стоимость услуг. При этом стоимость услуг — это единственный фактор, который может заставить перейти компанию к другому оператору не «от плохой жизни» а «к лучшим условиям». Фактически — низкие тарифы — это единственный способ привлечь и переманить к себе новых клиентов.

Наконец, четвертый важный фактор — это качество коммуникации курьеров с получателями заказов (30%). Этот критерий в ответах респондентов формулировался как «грубые курьеры» или «много нареканий на курьеров» — как фактор, который заставил их поменять курьерскую компанию.

Следует обратить внимание, что разница 30-33% в числе ответов на эти факторы не является статистически значимой, поэтому факторы соблюдения сроков, стоимости и качества коммуникации следует считать равнозначимыми.

Важно, что подавляющее большинство ответов содержало более одной причины, необходимой для смены провайдера логистических услуг (среди ответивших среднее число причин — 2,2). Таким образом, можно уверенно сказать, что магазины подходят к выбору и оценке провайдера комплексно и провала в какой-нибудь одной части услуг недостаточно в большинстве случаев для смены поставщика услуг.

Итак, мы видим очень хороший для рынка показатель: важнейшие критерии выбора логистического оператора для магазина наряду со своевременным возвратом денег и общей стоимостью услуг — это качество коммуникации курьера с клиентами магазина и соблюдение сроков доставки. Иными словами, для магазинов качество предоставляемых услуг даже сейчас также важно, как и их стоимость.

«Цены на доставку, сроки доставки заказа до клиента, сохранность груза, грубость, при общении с покупателями, сотрудников терминалов».

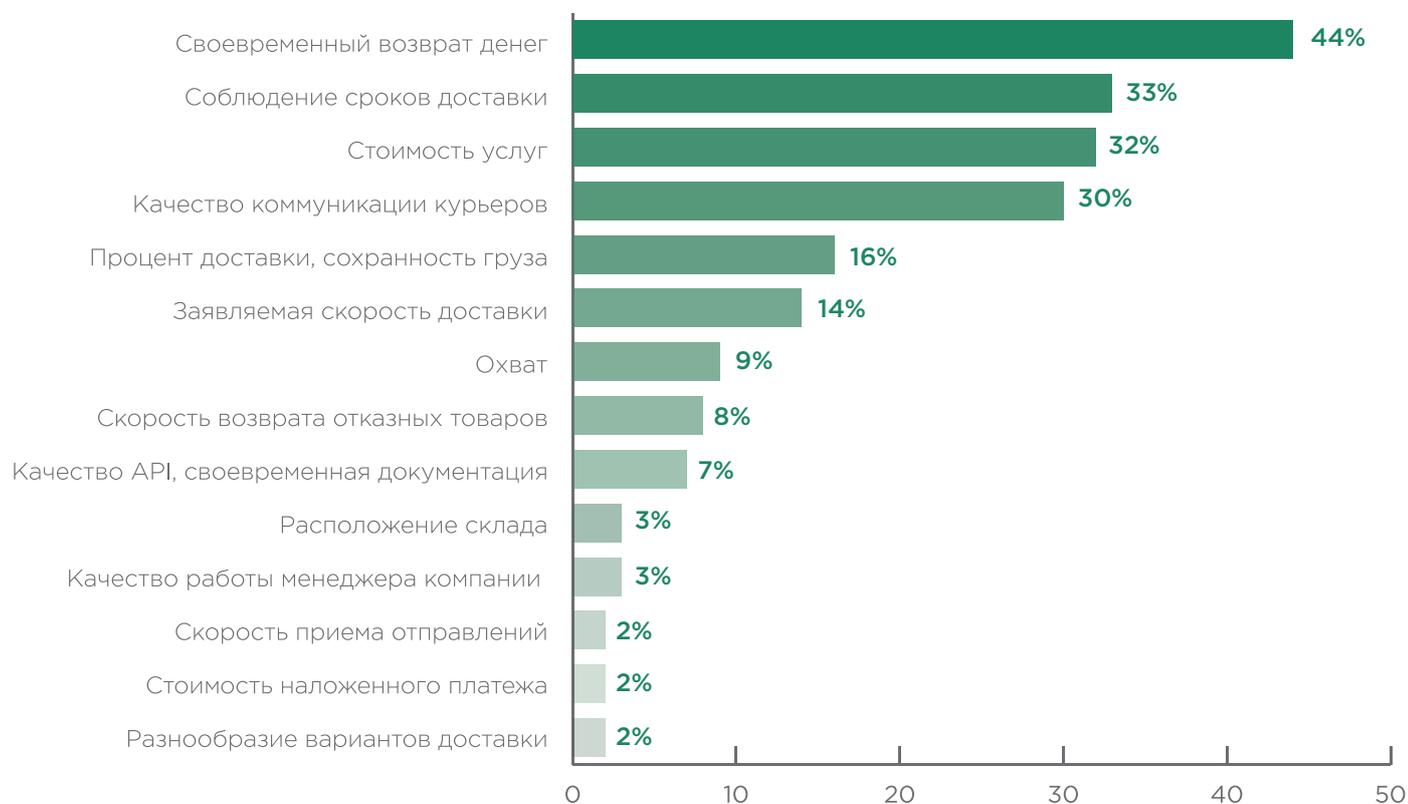
«Растущая задолженность по передаче денежных средств от покупателя к нам. Грубость курьеров. Сменили две логистические компании именно из-за жалоб покупателей на хамство курьеров. Частые опоздания курьеров по времени доставки (об этом судим по звонкам покупателей)».

«Ненадежность поставщика услуг (особенно в высокий сезон), финансовые риски работы с поставщиком, неадекватная ценовая политика».

Качество коммуникации курьера с клиентами магазина и соблюдение сроков доставки.

Для магазинов качество предоставляемых услуг даже сейчас также важно, как и их стоимость.

Рис. 5.2. Причины, которые могут заставить российские интернет-магазины изменить схему логистики
(респонденты могли выбрать несколько вариантов)



6. Потребности интернет-магазинов

Какие логистические услуги следует автоматизировать? Насколько предложения логистических услуг соответствуют потребностям и задачам магазина? В каком сегменте логистических услуг наибольшие пробелы сегодня?

Задавая вопросы про автоматизацию, мы в первую очередь хотели понять, что понимают и думают сами магазины, на эффективность и себестоимость процессов которых эта автоматизация напрямую влияет.

Примерно треть (30%) интернет-магазинов полностью устраивает та степень автоматизации логистических процессов, которую они имеют на настоящий момент. Ещё четверть (25%) магазинов говорят о необходимости интеграции отдельных процессов в единую систему.

Примерно треть интернет-магазинов полностью устраивает та степень автоматизации логистических процессов, которую они имеют на настоящий момент.

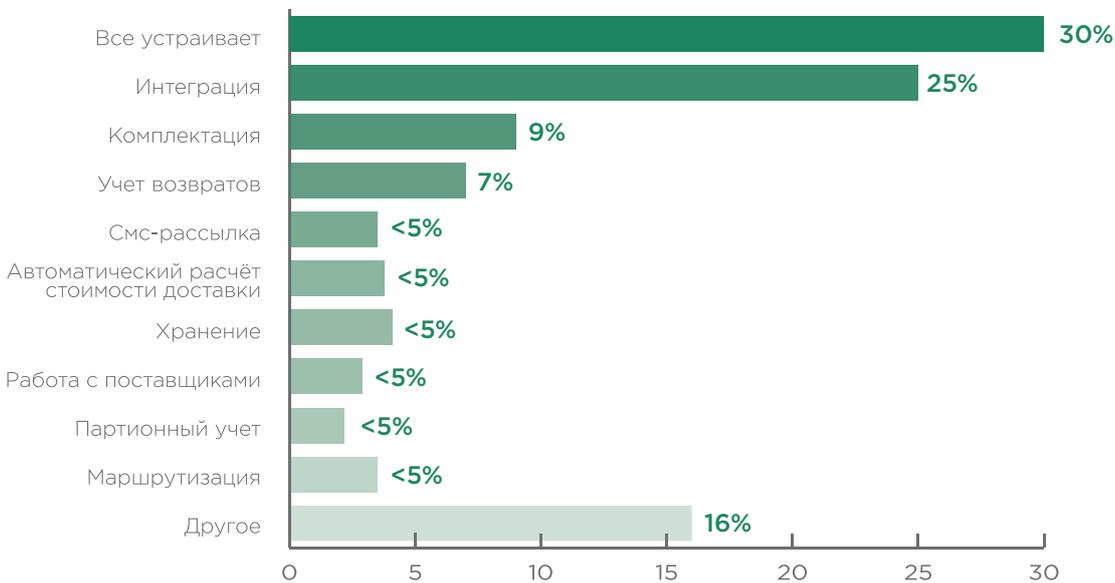
Далее с существенным отставанием называются более частные потребности: необходимость автоматизации процессов комплектации заказа (9%) и обработки возвратов (7%). Среди прочих логистических процессов интернет-магазина, которые стоило бы автоматизировать, упомянуты: смс-рассылка, расчёт стоимости доставки, хранение и работа с поставщиками (все менее 5%). Кроме того, в некоторых случаях интернет-магазинам требуется автоматизация партионного учета и маршрутизации (также менее 5%).



В зависимости от количества заказов, в первую очередь, от оборота, мы постоянно сталкиваемся с необходимостью перестраивать процессы, потому что, когда на складе работают 2-3 человека, это одно, когда 7 — это другое, когда их 20, и склад работает в сменном режиме с различными циклами, когда люди уже не универсальны, а с определенной функциональностью несколько групп людей, то нужно менять процессы. Складская логистика — это та часть, которая требует постоянной автоматизации. Мы постоянно там что-то автоматизируем, переделываем.”

Александра Бровчук, генеральный директор Kinderly.ru

Рис. 6.1. Автоматизации каких процессов логистики не хватает российским интернет-магазинам (респонденты могли отметить любое количество пунктов)

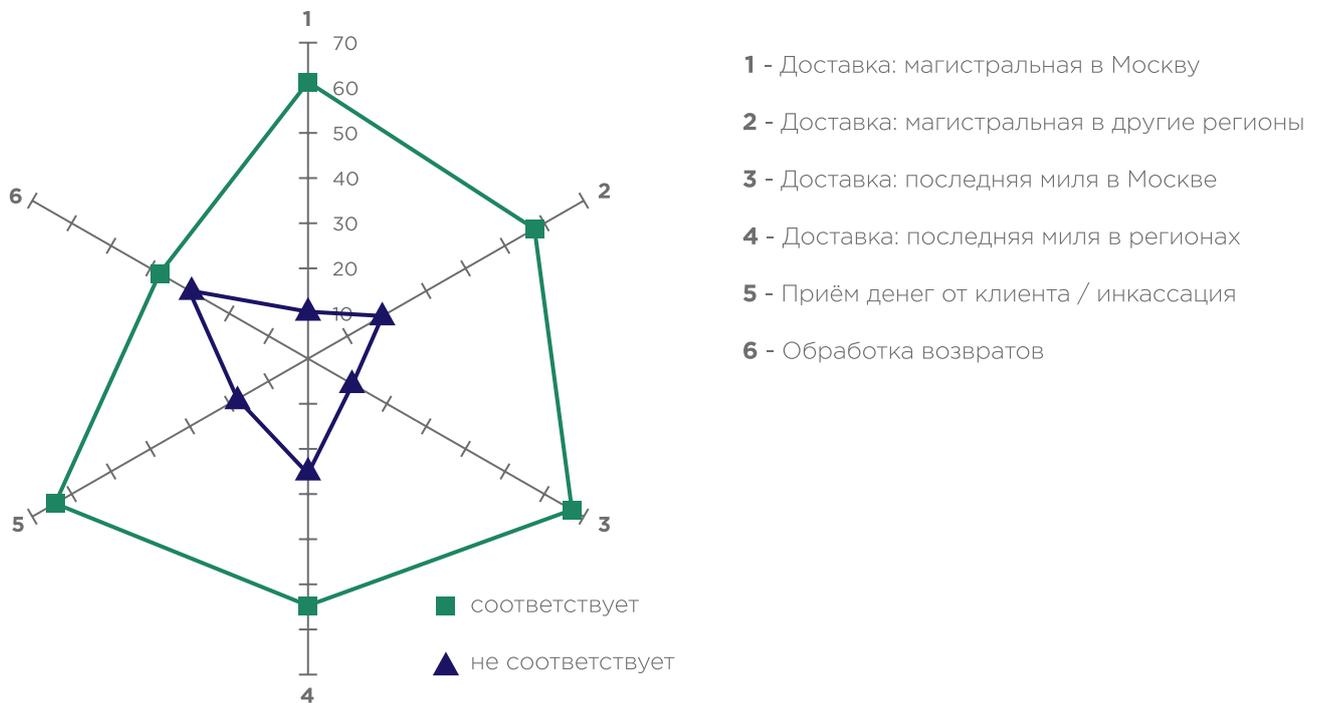


Таким образом, мы видим, что большая часть респондентов довольна текущей степенью автоматизации логистики и не видит необходимости в ее улучшении. Любопытно, что разброс задач магазинов показывает, что «несчастливы все по-своему», и что единая задача — это лишь интеграция разрозненных кусков ПО в единую систему, управляющую насквозь всеми потоками в магазине.

Большая часть респондентов довольна текущей степенью автоматизации логистики и не видит необходимости в ее улучшении.

Также в ходе исследования мы просили интернет-магазины оценить, насколько предложения логистических услуг, имеющих на российском рынке, соответствуют реальным потребностям магазинов. Вопрос этот вызвал довольно сильные затруднения: больше половины участников опроса не смогли оценить логистические предложения для работы с поставщиками, хранения товара и комплектации заказа. Около 20-30% затруднились оценить предложения по доставке и обработке возвратов. Меньше всего проблем (но всё равно довольно много) вызвала оценка предложений по приёму денег от клиента / инкассации (17,9%).

Рис. 6.2. Соответствие предложений на рынке логистических услуг для интернет-магазинов реальным потребностям игроков



	Предложение на рынке					Индекс соответствия (% полностью соотв. — % полностью не соотв.)
	полностью не соответ- ствует	скорее не соответ- ствует	скорее соответ- ствует	полностью соответ- ствует	затруд- няюсь ответить	
Работа с поставщиками: получение цен и остатков	18%	8%	7%	<5%	66%	-16%
Работа с поставщиками: заказ и резервирование товаров	17%	7%	6%	<5%	67%	-13%
Работа с поставщиками: отгрузка и доставка от поставщика	8%	12%	9%	5%	66%	-3%
Работа с поставщиками: оприходование и учет	9%	5%	11%	<5%	72%	-7%
Хранение товара	4%	9%	20%	10%	57%	7%
Комплектация заказа	5%	11%	17%	7%	60%	2%
Доставка: магистральная в Москву	6%	5%	33%	28%	28%	23%
Доставка: магистральная в другие регионы	3%	16%	39%	19%	24%	16%
Доставка: последняя миля в Москве	5%	7%	38%	29%	22%	25%
Доставка: последняя миля в регионах	<5%	22%	35%	20%	20%	16%
Приём денег от клиента / инкассация	5%	13%	35%	29%	18%	25%
Обработка возвратов	9%	21%	25%	12%	32%	3%

В результате опроса стало ясно, что лучше всего дела с предложением на рынке логистических услуг обстоят для инкассации (которая полностью соответствует потребностям 29% интернет-магазинов) и доставки в Москву, как магистральной (28%), так и последней мили (29%). Предложения по доставке в регионы полностью соответствуют потребностям в этих услугах несколько хуже (примерно только для пятой части интернет-магазинов): магистральная доставка — 19%, доставка последней мили — 20%. Хуже всего потребностям интернет-магазинов соответствуют предложения по работе с поставщиками.

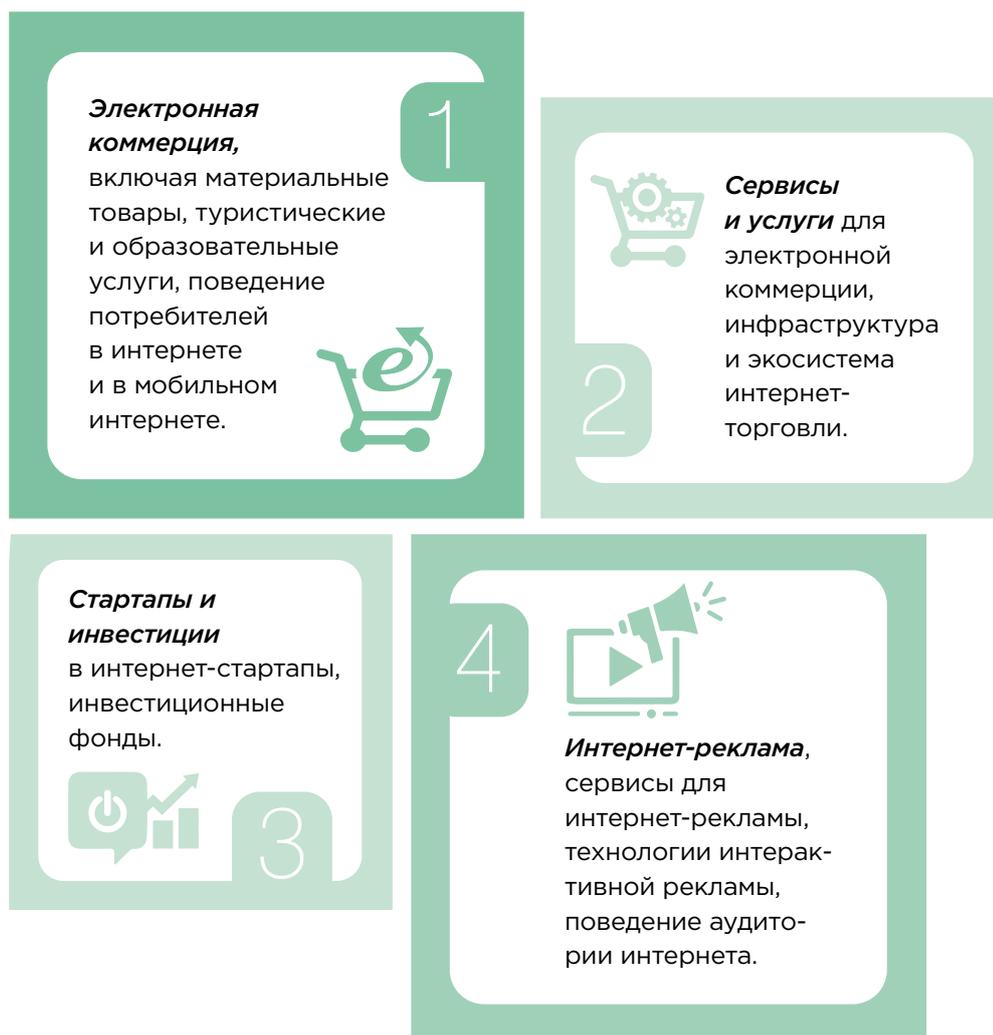
При этом, полученные нами данные показывают, что даже в лучшем случае, российский рынок логистических услуг для интернет-магазинов полностью удовлетворяет потребности не более трети потребителей. И здесь легко увидеть серьезный потенциал роста компаний-игроков на российском рынке.

Аналитическое агентство Data Insight

Основанная в 2010 году, компания специализируется на исследованиях интернета и в интернете.

Наша ключевая компетенция — анализ неоднородной информации, поиск источников, сопоставление различных данных, порой несовместимых. Все данные, которые мы выпускаем на рынок, проверяются различными методиками таким образом, чтобы получить непротиворечивые результаты.

Ключевые направления исследований компании:



Услуги, которые мы оказываем:

- 1.** Исследование для интернет-компаний, инвестиционных компаний, сервисов и пр. по запросу. Примеры исследований уточните у нас напрямую или приходите с задачей, а мы подумаем, как ее решить.



- 2.** Предоставление готовых отчетов по различным сегментам интернета. Список существующих отчетов Вы можете уточнить у нас на сайте или по телефону.

- 3.** Консультации интернет-проектов на разных стадиях по вопросам стратегии развития, маркетинга, технологиям.



- 4.** Мониторинг новостей электронной коммерции, интернет-рекламы, технологических стартапов.

- 5.** Презентационные исследования/ контент-продукты для информационной поддержки компании и запуска новых продуктов.



НАШИ КЛИЕНТЫ:

- PayPal
- PayU
- TIU
- Связной
- Банки.ру
- Адмедиа
- SoftKey
- Media3
- Adventum
- Dentsu
- CIAN
- CityAds
- Fastlane Ventures

DA
TA
insight

www.datainsight.ru

Тел: +7 495 540-59-06

a@datainsight.ru

Исследования интернета в России и СНГ

