

ЛОГИСТИКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ — ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

(РЕЗУЛЬТАТЫ БЛИЦ-ОПРОСА ЭКСПЕРТОВ)

От ред. Традиционно, при подготовке тематического номера, редакция журнала обращается к наиболее авторитетным специалистам с вопросами в формате «блиц». На этот раз они таковы:

1. Как Вы считаете, в каких случаях интернет-продавцам следует осуществлять доставку покупаемых через Интернет товаров собственными силами, а в каких — обращаться к услугам логистических партнеров?

2. Использование каких элементов цепей поставки Вы считаете наиболее эффективным при организации логистики электронной торговли: собственный транспорт (собственные курьеры); курьерские службы; контрактные перевозчики; почта (службы экспресс-доставки)?

3. Одним из слабых мест логистики электронной торговли специалисты считают проблемы с обратной логистикой (*reverse logistics*), т. е. послепродажным обслуживанием, приемом использованных товаров для их переработки и рециклирования и возвратом товаров, от которых покупатель по тем или иным причинам отказывается. Считаете ли Вы эту проблему достаточно серьезной, чтобы она могла оказывать заметное отрицательное влияние на всю систему отечественной логистики электронной торговли?

4. Развитие электронной торговли приводит к таким серьезным изменениям в логистике, как расширение экстернализации. К ее проявлениям специалисты относят, прежде всего, передачу отдельных функций по перевозке, оформлению и курьерской доставке заказанных товаров специализированным фирмам, более тщательное управление продвижением товаров к покупателю и их возвратом, увеличение доли экспресс-доставки, изменение конфигурации сбытовых сетей, создание различного рода межфирменных альянсов и ускорение концентрации в торговле и сфере услуг. Насколько, по Вашему мнению, это актуально для украинских реалий?

Благодарим экспертов за компетентные ответы. Традиционно они размещаются в алфавитном порядке фамилий респондентов.

Денис Горовой, директор по развитию бизнеса Всеукраинского торгового центра в Интернете Prom.ua, Киев:

— 1. Наблюдая опыт наших клиентов — предпринимателей малого и среднего бизнеса, торгующих на Prom.ua, мы рекомендуем начинающим интернет-коммерсантам обращаться к логисти-

ческим партнерам (курьерским службам и службам доставки). Также имеет смысл нанять собственного курьера для доставки по месту, а для доставки в регионы обратиться к перевозчику, когда количество заказов начнет превышать физические возможности предпринимателя обслуживать и отгружать заказы.

2. Prom.ua как торговая площадка всегда выступала за широкий выбор — как ассортимента, так и в данном случае различных способов доставки. Чем их больше, тем лучше и удобнее будет для покупателя, а для продавца будет дополнительным плюсом в обслуживании покупателя. Например, недавно мы интегрировали услуги «Новой Почты» для доставки 11,4 млн товаров из 20 тыс. интернет-магазинов, работающих на Prom.ua.

С точки зрения интернет-предпринимателя, в наличии собственного курьера, службы доставки есть как минусы, так и плюсы. Плюсы в том, что собственный курьер будет лицом вашей компании, вашего бренда и сможет донести ваше ключевое преимущество, дополнительный сервис до клиента. Минусы тоже очевидны — это трудозатраты на поиск, отбор, наем персонала, содержание автопарка и т. п. Мы со своей стороны всегда стремимся предоставить выбор, и простота нашего решения в автоматизации доставки заказов заключается в том, что для малого и среднего бизнеса, торгующего в Интернете, нет нужды заботиться о логистике, содержать штат сотрудников и парк коммерческих автомобилей, арендовать склады и т. п. Мы вместе с партнерами даем возможность

экономить на доставке, переложив это на плечи перевозчика.

При этом курьерская служба или перевозчик не смогут представлять ваш бренд или компанию перед клиентом, следовательно, все поломки и любые неточности в доставке, возникшие при транспортировке, не будут ассоциироваться с вашим брендом или торговой маркой.

3. Это действительно проблема, поскольку покупатель не может увидеть продавца, во время покупки нет личного контакта. Кроме того, нет возможности увидеть товар собственными глазами, удостовериться в его качестве и — буквально — потрогать. Согласно рыночной статистике, самый большой процент возвратов — в среднем около 30 % — можно наблюдать в категории «Одежда, обувь, аксессуары». И логистика интернет-магазинов должна быть готова к тому, что может понадобится доставлять несколько вариантов, модификаций товара. Ведь курьерские службы не смогут обеспечить такой уровень сервиса. Например, покупатель при приеме заказа в отделении «Новой Почты» не может проверить качество товара, его работоспособность и другие характеристики — он должен сразу оплатить его и только потом может проверить.

4. Из нашей практики: для малого и среднего бизнеса, торгующего на Prom.ua, такие услуги очень актуальны. У наших клиентов есть проблема в хранении товаров, управлении складами, транспортировке, а значит, и необходимость пользоваться услугами компаний, которые смогут заниматься складскими помещениями и делать отгрузку товара.

Сергей Ерошов, начальник отдел интернет- и мультимедийных продаж торговой сети «Фокстрот», Киев:

— 1. Все, в первую очередь, зависит от ресурсов интернет-продавца: от





того, насколько полно он может удовлетворить своего покупателя в плане сервиса, в данном случае — доставки. Если представленность и технические ресурсы интернет-продавца в регионе приобретаемого товара достаточны, вывод очевиден — приоритет необходимо выставить на свою доставку, так как финансовые затраты на доставку и «рычаги» контроля будут выше, чем через «третьи руки». Если таких ресурсов нет, то необходимо обращаться к логистическим партнерам.

2. В первую очередь, все зависит от поставленных задач — идеального «рецепта» нет. Надо уметь комбинировать, чтобы добиться максимального результата. Нужно уметь проявлять гибкость в каждой ситуации, при этом считать свои затраты и не забывать про «удовлетворенность» клиента от вашего сервиса.

3. Проблема с «reverse logistics» может оказаться достаточно серьезной в случае малой представленности интернет-продавца в регионе покупаемого товара, но практически отсутствовать у достаточно крупных интернет-площадок. Но на данный момент, в связи со стремительным развитием логистических компаний, данная проблема фактически исчезает, так как и

по схеме доставки товара аутсорсингом до покупателя можно осуществить «обратную логистику» между интернет-продавцом и покупателем.

4. На данный момент можно отнести только к крупным фирмам, которые решают оптимизировать свой бизнес-процесс и перейти на новый уровень взаимодействия с клиентами, что также влияет на лояльность к данной компании. Постепенно украинский рынок меняется, подстраивается под новые тенденции и перенимает то, что диктует рынок, поэтому актуальность присутствует и постепенно охватывает новые «горизонты».

Владимир Захарцов, начальник отдела логистики Национальной службы доставки «Ин-Тайм», Запорожье:

— 1. Наверное, к аутсорсингу по этому пункту прибегают практически все фирмы, имеющие дело с доставкой в другие города. Во избежание лишних затрат ритейлеры обращаются к помощи локальных партнеров или в крупные логистические компании. Это позволяет не только сэкономить деньги, но и более эффективно построить свой бизнес. Доставка товаров собственными силами имеет смысл, если



число потребителей ограничено, их местонахождение либо выгодно по расположению, либо находится недалеко от места производства или склада. Если же потребители географически разбросаны в разных районах, а также поставки носят небольшой характер и не имеют цикличности, стоит полностью или частично передать транспортировку на аутсорсинг.

2. С развитием интернет-торговли перед компаниями-продавцами возник вопрос об эффективной организации логистики отправления товаров получателю. Прежде всего, эффективная организация логистических процессов начинается с выбора перевозок собственным транспортом или передачи на аутсорсинг. Современные транспортные компании предоставляют широкий комплекс услуг по доставке товаров для клиентов в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами. Собственные службы доставки используются обычно в пределах небольших регионов. Отдаленные регионы обслуживаются, как правило, почтой или международными службами доставки. Наиболее удобна для покупателя курьерская доставка с возможностью оплаты наличными.

3. Действительно существует некая проблема при возврате товаров, от которых по каким-то причинам, отказался клиент. Но эта проблема, прежде всего, связана с недопониманием получателя или недостаточным его информированием об условиях перевозки, а также условиях возврата товара. Зачастую возврат товара оплачивается за счет получателя, тогда как доставка товара входит в его стоимость или за нее платит отправитель. Данных проблем можно избежать, если на сайтах или в интернет-магазинах прописать все условия четко и понятно для клиента или дополнительно сообщать об условиях обратной отправки товара.

4. Развитие электронной торговли действительно вносит новые правила на рынке перевозок. Прежде всего, это связано с доставкой товара получателю в наименьшие сроки, в нужном объеме, с минимальными затратами. Появление интернет-магазинов, покупок через социальные сети, а также на сайтах производителей внесли изменения на рынке доставки товаров. Появилась необходимость в курьерской доставке, а также доставки крупногабаритной бытовой техники на дом. В связи с этим транспортные и почтовые компании расширили комплекс предоставляемых услуг, а также сократили сроки доставки грузов. Развитие данного направления на украинском рынке очень актуально на сегодняшний день и продолжается стремительно.

Николай Лобанов, эксперт по логистике компании «Лобанов-логист», Москва, Россия (<http://www.lobanov-logist.ru/>):

— 1. Интернет-торговля — очень перспективный рынок. По разным оценкам, рынок продаж через интернет-магазины растет во всех странах вместе с развитием информационных технологий. Темпы этого роста внушительные — по разным оценкам, темпы роста





интернет-торговли составляют 30–60% в год. Для сравнения, рынок оффлайн-торговли — обычных магазинов — растет всего на 1–3 % в год.

В то же время процент неудач у интернет-магазинов на порядок выше, чем в обычной торговле. Связано это с тем, что в интернет-торговле 95 % бизнес-процессов так или иначе зависят от эффективности выстроенной логистики и затрат на логистические операции.

Построение логистической системы — это задача не одного дня и нетривиальная, поэтому начинающим компаниям — интернет-магазинам лучше пользоваться услугами фулфилмента от 3PL-операторов, что снизит риски неудачи.

Особенно это актуально при доставке на «последней миле». Создание своей курьерской службы — дело хлопотное и затратное, а во всех населенных пунктах это сделать просто нереально.

По мере развития интернет-магазина можно постепенно создавать собственные логистические структуры. Но не факт, что собственная логистика окажется менее затратной, чем на аутсорсинге.

2. Здесь нет однозначного ответа! Каждое звено логистической цепи нужно тщательно просчитывать по критериям: экономическим — затраты, качественным — уровень сервиса, коли-

чественным — скорость доставки, время обработки заказов.

В некоторых случаях выбирать просто не из чего, так как клиент может находиться там, где работает только Почта России, что касается РФ.

Нужно осознавать, что интернет-торговля — это низкомаржинальный бизнес, поэтому цена ошибки на порядок выше, чем в оффлайне, так как не покроется хорошей прибылью.

Кроме этого, интернет-торговля — это новый, неустоявшийся, быстроменяющийся бизнес, в котором информационные технологии (ИТ) играют важнейшую роль. Средства ИТ — техника, программное обеспечение — обновляются ежемесячно, поэтому закупленное вами оборудование быстро устареет и потеряет свою эффективность и конкурентоспособность в интернет-торговле.

Поэтому далеко не всегда и далеко не все нужно иметь «собственное»!

«Собственное» может не успеть окупиться, как устареет!

3. Да, это еще та «головная боль» для логистов интернет-магазинов!

Процент возвратов в онлайн на порядок выше, чем в оффлайне, в обычном магазине, где покупатель может реально увидеть, пощупать, померить нужную ему вещь. Процент возвратов в интернет-торговле доходит до 40–50 %, что существенно увеличивает затратную часть логистики интернет-магазина.

Это действительно серьезная проблема, но решаемая! Вот от того, кто как решит эту задачу минимальными средствами, и будет зависеть конкурентоспособность на интернет-рынке.

Наличие у интернет-магазина возвратной логистики является серьезным конкурентным преимуществом и признаком зрелости магазина, признаком его надежности.

Поэтому возвратная логистика в интернет-торговле оказывает заметное влияние на электронную коммерцию.

4. Вы, наверное, имели в виду «интернализацию», которая направлена на разделение труда между участниками логистического процесса!?

Логистика, как вам известно, всегда ищет «золотую середину» — оптимум!

Чем больше разнородных звеньев в цепи поставок, чем сложнее система, тем ниже ее надежность, ниже качество работы и выше логистические затраты в единице товара.

Поэтому повторюсь, цепочку поставок нужно тщательно просчитывать, чтобы найти оптимальное количество звеньев цепи. Не нужно забывать о проблемах межфункционального взаимодействия, тем более в разнородных системах управления процессами. Эти проблемы создают дополнительные затраты в логистической цепи, тормозят прохождение по ней товара.

Д. С. Манишин, free-lance logistic, Новосибирск, Россия:

— **1.** «Купить или сделать самому?» — один из краеугольных вопросов для любого бизнеса и одновременно — ключевая логистическая стратегия. Ответ: «Если дешевле купить — покупай (отдать на аутсорсинг); если выгоднее делать самому — делай сам», не всегда стратегически верен, хотя на первый взгляд логически правилен. Да, сегодня для уменьшения издержек интернет-продавец «отдаст» доставку логисти-

ческому оператору, но через год стоимость таких услуг, а также зависимость от них, может стать «головной болью», а своего специалиста, обладающего нужными практическим опытом и теоретическими знаниями, не окажется. Поэтому для каждого конкретного интернет-проекта (в зависимости от группы ТМЦ и желаемых границ территории охвата потенциальных клиентов) необходима детальная проработка вопроса доставки товаров покупателям с расчетом экономических показателей эффективности и привязкой их к долгосрочному стратегическому прогнозу развития бизнеса. В любом случае, логист должен стремиться к снижению затрат на операции и к увеличению операционной прибыли. Будущее — за комплексными решениями. Задача минимум — не увеличивать затраты на операции. Задача максимум — сократить операционные затраты в логистике. Стратегическими задачами современной логистики являются: 1 — сокращение операционных затрат в единицу времени и на единицу продукции; 2 — сокращение времени на проведение операций (быстрая дистрибуция); 3 — ускорение инновационных процессов; 4 — рациональное использование ресурсов и альтернатив.



2. Какой бы ни был выбран способ доставки и вид взаимодействия с контрагентами, в любом случае за все заплатит конечный покупатель, для которого не важно, как и кем, но важно, насколько быстро (когда?), относительно недорого (сколько?) и без брака (качественно) будет доставлен именно его заказ. Для электронной коммерции возможен один из трех вариантов работы: а) создавать свой отдел доставки, в состав которого войдут курьеры, водители-экспедиторы, менеджер по планированию маршрутов доставки; б) заключить договор с логистическим оператором, который будет полностью решать вопрос доставки товаров; в) применить комплексные, альтернативные решения, например доставку по городу выполнять своими курьерами, а доставку между городами «поручить» логистическому оператору (к примеру, два или три интернет-магазина могут создать альянс и для доставки товаров использовать одних и тех же курьеров. Как вариант, интернет-магазин может начать участвовать в акционерном капитале логистического оператора, купив долю бизнеса, для контроля тарифов). Выбор, как и сама логистика,

— процесс весьма творческий и философский. В любой компании действует эмпирическое правило Вильфредо Парето, которое можно применить к значимости покупателей интернет-магазина: 20 % покупателей «приносят» 80 % прибыли (товарооборота). Именно для этих покупателей, возможно, необходимо предоставлять «бутиковый сервис» — более дорогая упаковка (более плотная, надежная коробка), более быстрая доставка заказов (не классической почтовой службой, а, как вариант, DHL). 80 % оставшихся клиентов генерируют 20 % товарооборота (дохода), и эти клиенты тоже должны быть обслужены, их много, заказывают они по чуть-чуть, но, тем не менее, совместно они «создают» выручку для интернет-магазина. Для этой группы клиентов возможна сравнительно более дешевая доставка, но с большим сроком ожидания. Логист интернет-проекта должен помнить о таком показателе, как удельный вес операционных логистических затрат в конечной цене продукта, и понимать, что клиент принимает решение о покупке исходя из цены самого товара и стоимости доставки, безусловно, и по другим важным для каждого

отдельно взятого клиента причинам (например, эксклюзивность вещи). Если взять стоимость товара за 100 %, то из них 15 % — это средний удельный вес логистических издержек в конечной цене продукта. (Если рассмотреть 15 % отдельно и принять логистические издержки за 100 %, то в них



войдут: 40 % — затраты на складское хозяйство, 30 % — транспортные расходы, 20 % — фонд заработной платы логистического персонала, 10 % — операционные затраты на иную инфраструктуру).

3. Возврат товара покупателем по тем или иным причинам (в соответствии с законодательством или по более расширенному, самим интернет-магазином, списку причин возвратов) сам по себе является одним из технологических процессов в логистической системе компании, но не проблемой. Соответственно, как и любой бизнес-процесс, технология возврата должна быть заранее проработана логистами интернет-магазина (составлены технологические карты процесса возврата, произведены технико-экономические расчеты, средние прогнозные годовые расходы на возврат учтены в цене товаров) и отвечать современным требованиям рынка интернет-торговли, что создаст положительную ауру вокруг интернет-проекта ввиду его клиентоориентированности и клиентолюбия, по сравнению с теми интернет-магазинами, в которых возвраты не принимаются (отмечу, что клиентопотокания быть не должно). Считаю, что возвраты не будут причиной резкого спада объемов интернет-продаж. Убежден, что логисты должны работать не над технологиями возвратов, а все без исключения сотрудники компании должны выполнять возложенный на каждого функционал эффективно и результативно, постепенно снижая уровень возвратов (например, давать более точное описание моделей одежды с указанием размерных характеристик каждой детали вещи).

4. Данный вопрос актуален не только для интернет-бизнеса и не только для Украины. Многие компании создают альянсы, что позволяет повышать маржинальную прибыль, увеличивать

территорию присутствия бизнеса, совместными усилиями противостоять давлению поставщиков товаров и услуг (получать дополнительные скидки, отсрочку и услуги). Темпы экстернализации в последнее время замедлились, так как произошло заполнение существующей аутсорсинговой инфраструктуры, а развитие новой, более современной, технологичной и инновационной не произошло, поэтому многим компаниям, чтобы обеспечить требуемый уровень сервиса для своих клиентов, приходится создавать собственный отдел логистики, контролировать его работу, вследствие чего нести дополнительные транзакционные издержки, вместо того, чтобы сосредоточиться и заниматься непосредственно своим делом (например, если речь идет об интернет-магазине брендовой одежды, то отбором коллекций, маркетингом, PR-акциями, показами, встречами-пикниками с VIP-клиентами, онлайн-аукционами).

Для Украины, как и для других стран, актуальными видятся следующие четыре основные задачи современной логистики:

1. Сокращение операционных затрат в единицу времени и на единицу продукции.

2. Сокращение времени на проведение логистических операций (например, срок доставки должен уменьшаться, но одновременно нужно снижать затраты на доставку, и при этом качество доставки страдать не должно).

3. Ускорение инновационных процессов (т. е. для улучшения качества логистических операций нужны инновации).

4. Рациональное использование ресурсов и альтернатив. Поиск альтернативных поставщиков товаров (сырья) и услуг. ■