Интервью с Алексеем Прыгиным, генеральным директором МаксиПост

Алексей Прыгин, генеральный директор 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.

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

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 сбоя, 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

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, стремится 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?

MaxiPost
Курьерская компания
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.

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

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 дверью. 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.

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

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 онлайне — 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.

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 пошлом 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 нескольку 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.

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

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

Михаэль Печке, генеральный директор 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. отправлений физическим лицам в год.

Я вижу сегодня на рынке ряд важных трендов:

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

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 отправлений. 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 отправлений.

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 недоставки 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 складкой 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 npl услугах, только адаптированные под единичные отправления физическим лицам. Что изменилось больше всего с тех пор, когда каталоги были основным способом дистанционного продажа — это скорость. Если покупатель раньше был готов ждать месяц или даже два, то сейчас ожидает доставку своего интернет-заказа завтра или послезавтра.

Что изменилось больше всего с тех пор, когда каталоги были основным способом дистанционного 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 начинало 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 отправлений, 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);

- 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 отправлений;
- 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 отправлений 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 отправлений, соответствующие необходимости во внешнем подрядчике.

- От 1 до 500 отправлений в месяц — нет необходимости выстраивать логистические процессы, функция подготовки отправлений может быть дополнительной для одного или нескольких сотрудников;
- От 500 до 3 000 отправлений в месяц — организация внутреннего фулфилмента (самостоятельно, без привлечения большого количества выделенного персонала);
- От 3 000 до 40 000 отправлений 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.

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.

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 отправлений в сутки. Могу добавить, что текущие фактические объемы отправлений 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 отправлений 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.

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

Андрей Гаврилов, председатель 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».

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.

ЛОГИСТИКА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ
IML

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 Plastinina, 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 оффлане 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 передачи 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?

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

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-

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.

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 стремиться работать не на процесс, а на результат.

Интервью с Леонидом Зондбергом, коммерческим директором DPD в России

Леонид Зондберг, коммерческий директор 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 выдач в Европе именно так и выглядят. Это, наверное, немного другой взгляд на аутсорсинг.

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

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

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.

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

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 CMC/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-

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.

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

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-

вал доставки на удобные для него. Таким образом, курьер не будет лишний 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.

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.

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

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 онлайном, 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.

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

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.