



Дмитрий Кольчугин,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», аспирант

# К ВОПРОСУ ОБ АУТСОРСИНГЕ В ЛОГИСТИКЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

**Аннотация.** В статье рассмотрены варианты решения проблемы «инсорсинг/аутсорсинг» в логистике интернет-магазинов. Особое внимание уделено варианту использования логистических провайдеров при обслуживании интернет-магазинов. Автором описаны возможные риски логистических посредников и предложены пути их решения.

**Ключевые слова.** Интернет-торговля, логистический аутсорсинг, логистический провайдер.

**Annotation.** The article discusses solutions to the problem of «insourcing/outsourcing» in the logistics of online retailers. Particular attention is given to the use of logistics providers in servicing online retailers. The author identifies the possible risks of logistics intermediaries and offers ways of addressing them.

**Key words.** Internet retailing, logistics outsourcing, logistics provider.

## Введение

**К**ачественное логистическое обеспечение – один из драйверов развития и ключевая компетенция операторов розничной интернет-торговли, обуславливающая длительность цикла заказа клиента интернет-магазина, поэтому многие отечественные компании предпочитают управлять логистикой самостоятельно, привлекая логистических операторов лишь для выполнения отдельных услуг. Это связано с невозможностью логистических посредников обеспечить комплексное выполнение всех бизнес-процессов, недостаточно высоким уровнем оказываемого сервиса, высокими тарифными ставками за предоставляемые услуги. В то же время выбор инсорсинга предполагает существенные капиталовложения в логистическую инфраструктуру, которые могут позволить себе далеко не все.

## Варианты решения проблемы «инсорсинг/аутсорсинг»

**Р**анее высказывалось предположение [1], что одним из логичных решений проблемы «инсорсинг/аутсорсинг» является стратегическое партнерство с надежными провайде-

рами комплексного сервиса, чей уровень качества сможет поддерживать конкурентоспособность онлайн-магазина. По сути, это означает необходимость развития рынка контрактной логистики, отличающейся от обычного аутсорсинга специализацией на удовлетворении потребностей небольшого количества клиентов на основе долгосрочных контрактов. Только такое партнерство может обеспечить взаимные доверие и заинтересованность сторон, сократить транзакционные издержки и риски, возникающие при передаче ряда функций на аутсорсинг, а также обеспечить хорошее знание персоналом посредника особенностей товара клиента (что немаловажно как при консультировании покупателей интернет-магазина, так и при выполнении их заказов).

Данное предположение нашло свое подтверждение.

Так, на сегодняшний день можно выделить несколько видов компаний, из которых могли бы получиться провайдеры описанного типа:

- 1) крупные, давно существующие на рынке традиционные логистические посредники;
- 2) сами интернет-магазины, вложившиеся в создание собственной логистической и информационной инфраструктуры.

Наличие у первой группы опыта работы на рынке, развитой логистической инфраструктуры, как складской, так и транспортной, позволяет говорить о возможности развития и предоставления с их стороны комплекса логистических услуг интернет-магазинам – фулфилмент-сервис. Одним из существенных факторов, влияющих на выбор логистических провайдеров услуг, является возможность на базе собственной складской сети предоставлять интернет-магазинам набор услуг по ответственному хранению, обработке на складе и доставке заказов региональным покупателям. Развитая складская сеть предполагает присутствие логистического провайдера не в одном регионе страны (а в некоторых случаях и не одной страны), что сокращает длительность цикла заказа клиента интернет-магазина. В ряде источников такое присутствие отмечается как необходимое условие для предоставления логистической поддержки интернет-магазинам [4].

Первый вариант в России представлен следующими примерами: myToys, HARMAN и Itella, Auchan Holding и FM Logistics, SsangYong и «МОЛКОМ» [3]. На сегодняшний день данных примеров не так много, однако можно предположить, что в ближайшее время их будет больше.

В то же время из-за недостаточного количества провайдеров, предоставляющих качественные комплексные услуги, их роль часто выполняют сами интернет-магазины. Прекрасно разбираясь в особенностях онлайн-бизнеса (в том числе в специфике его логистики) и пытаясь окупить инвестиции в собственную логистическую инфраструктуру, они идут по пути лидера мирового интернет-ритейла – компании Amazon – и предлагают комплексный набор услуг другим операторам розничной интернет-торговли. В настоящее время комплексное обслуживание онлайн-магазинов предоставляют такие интернет-ритейлеры, как Ozon, KupiVIP, Otto Group.

Далее предлагается рассмотреть более детально выбор операторами розничной интернет-торговли первого вида компаний – логистических посредников. Это обусловлено тем, что для логистических провайдеров данная деятельность относительно новая и требует подробного рассмотрения ее возможностей, рисков и ограничений, связанных с оказанием услуг интернет-магазинам и способами их нивелирования.

### Возможные риски и проблемы традиционных логистических посредников при обслуживании интернет-магазинов и пути их решения

При оказании услуг интернет-магазинам со стороны логистического провайдера возможны определенные проблемы, риски и ограничения.

1. Пересмотр существующих объемно-планировочных решений на складе.

Склады, которые используют крупные логистические посредники, преимущественно ориентированы на высотное стеллажное хранение, использование которого – не самое удачное решение при работе с интернет-магазинами (каналом интернет-продаж). В этой связи может возникнуть необходимость в разработке новых решений при имеющихся ограничениях в конструкции здания, планировочных решениях, используемом технологическом и подъемно-транспортном оборудовании и дополнительном инвестировании денежных средств. Ситуация вероятна при отсутствии антресоли на складах логистического провайдера или при ее небольших размерах.

Решение проблемы помимо пересмотра существующих планировочных решений и зонирования площадей, выражающееся как минимум в организации зон приемки, комплектации интернет-заказов и обработки возвратов от клиентов интернет-магазина, которые, как правило, отсутствуют на складах логистического провайдера, может потребовать более радикальных шагов. Например, логистический провайдер, не обладая логистической инфраструктурой, отвечающей требованиям грузопереработки и хранения интернет-заказов, может прибегнуть к аренде таких мощностей или инвестировать в строительство нового или переоснащение существующего склада.

2. Одним из главных рисков выступают объемы обработки интернет-заказов.

На первоначальном этапе при выходе на новый рынок логистический провайдер может столкнуться с такой проблемой, как небольшое количество интернет-заказов и соответственно небольшие объемы обработки продукции, которые для него непривлекательны. Тем не менее большинство интернет-магазинов относится к категории небольших и средних. Так, в исследовании Data Insight к небольшим магазинам относят те, чье количество заказов не превышает 30 в день, к большим и средним магазинам – чье количество заказов превышает 30 в день [8]. Для сравнения: лидер рейтинга e-commerce Index top-100 по количеству заказов обрабатывает в сутки 17 000 заказов (WILDBERRIES), а компании, вошедшие в первую десятку рейтинга, – около 2000 или более заказов в сутки [9].

Необходимо отметить, что, несмотря на пример из исследования Data Insight, для каждого логистического посредника определение количества заказов, которое ему будет интересно и перспективно обрабатывать, может варьировать в зависимости от стратегии компании, ее масштабов, профиля клиентов и других факторов.

3. Следствием риска, приведенного выше, могут быть высокие и неконкурентоспособные тарифы на обработку заказов и их хранение. Данная проблема касается в основном небольших клиентов. Она сводится к тому, что клиент, имея небольшой объем хранения и обработки, сталкивается с очень высокими тарифными

ставками за предоставляемые услуги. Использование логистическим провайдером подхода, при котором себестоимость услуг формируется в том числе исходя из распределения затрат пропорционально резервируемой площади хранения клиентом, влечет за собой описанную проблему.

Решение этих проблем видится в следующем.

Необходимо одновременное привлечение нескольких маленьких клиентов с похожей технологией грузопереработки. При этом логистическому



провайдеру для этого типа клиентов целесообразно предусмотреть опцию отказа от требования резервирования мест хранения, которой, как правило, операторы розничной интернет-торговли стремятся избежать.

На российском рынке подобная схема разработана FM Logistics. Решение предполагает создание на складе виртуальной зоны для хранения и обработки товаров одновременно нескольких клиентов без резервирования пространства под каждого из них, что повышает эффективность использования складских ресурсов и дает возможность предлагать клиентам более низкую стоимость услуг с принципом оплаты по факту [7].

В то же время данная опция может повлечь за собой определенные денежные потери.

Для их нивелирования и повышения использования емкости мест хранения логистический провайдер может предлагать услуги, которые предполагают размещение на тех же местах хранения продукции других клиентов. Разумеется, при этом не должны нарушаться принципы товарного соседства.

Этот подход несколько противоречит стандартному, который сводится к размещению продукции разных



клиентов на места хранения в отдельных областях склада. Вместе с тем отход от стандарта несет определенные выигрыши для обеих сторон, тем более что большинство решений для мелкоштучного товара (каковым являются составляющие интернет-заказов) предполагает организацию смешанных мест хранения, когда на одном месте хранится более 1 SKU). Кроме того, размещение продукции разных клиентов на одних местах хранения позволяет придать продукции дополнительное визуальное отличие, что в дальнейшем должно облегчить процесс отбора товара с мест хранения.

В любом случае логистический провайдер должен стремиться к гибкому управлению имеющимися мощностями, чтобы добиться более высокой загрузки, несмотря на большие колебания и непредсказуемость в канале интернет-продаж по сравнению с традиционным ритейлом [4].

Перспективным вариантом решения указанных проблем видится развитие логистической поддержки для действующих клиентов логистического провайдера. Они наряду с традиционным ритейлом создают новый канал продаж через сеть Интернет (мульти-, омни- и кросс-канальные продажи [3, 6]). Это будет способствовать возможности использовать имеющийся опыт по работе с данными клиентами, сократить затраты на грузопереработку благодаря рациональному использованию персонала при работе с продукцией такого клиента, а также затраты на хранение и транспортировку, так как товар для интернет-магазина будет храниться и перевозиться вместе с товаром для объектов розничной сети.

В российской действительности стратегию интегрированных каналов продаж (omni-channel) реализует, например, «М. Видео», предлагающая покупателям возможность совершать покупку в любое время и в любом месте. Выбор товара может начаться в магазине и переместиться в интернет-магазин, начаться в интернет-магазине и переместиться в магазин торговой сети, начаться и завершиться онлайн или офлайн. «М. Видео» разделяет интернет-продажи на два вида: онлайн-продажи «закази и забери» (Pickup или Pickup in Store) и онлайн-продажи с доставкой товара на дом [10]. Другие ритейлеры, осуществившие переход к модели omni-channel, на российском рынке, – «Эльдорадо», «Комус», «Мегафон», «ЮтINET» и др.

Компаниям, имеющим несколько каналов продаж, ряд авторов рекомендуют выбрать логистический аутсорсинг как минимум на начальных этапах многоканальной интеграции [5].

По мере роста количества интернет-заказов и объема оказываемых услуг логистический провайдер может переключиться на компании, имеющие один канал продаж – через Интернет.

В качестве последующего этапа можно рассматривать также автоматизацию ряда операций (например, комплектации, внутрискладской транспортировки), в том случае, если используемый персонал не будет справляться с требуемым уровнем производительности, и это окажется более рентабельным. Реализация данного этапа более других предполагает выстраивание взаимоотношений между логистическим провайдером и интернет-магазином на базе контрактной логистики.

### Заключение

Предполагается, что становление рынка комплексных услуг на базе контрактной логистики (по какому бы из вариантов оно ни шло) станет одним из ключевых факторов развития электронной розничной торговли в России и увеличения ее масштабов во всех регионах страны. В данной работе автором сделан акцент на выборе традиционных логистических провайдеров, поскольку обслуживание интернет-магазинов для них является сравнительно новым и создает для них ряд вызовов и проблем. Автором рассмотрены лишь некото-

рые из них, с которыми может столкнуться логистический посредник. Другие проблемные моменты и пути их решения будут рассмотрены в последующих работах.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виноградов А.Б., Кольчугин Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли. Ч. 2 // Логистика сегодня. – 2013. – № 6. – С. 348–355.
2. Виноградов А.Б., Богинская М.И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – № 3. – С. 33–43.
3. Кольчугин Д.М. Тарификация складских услуг для интернет-магазинов // Логистика. – 2016. – № 11. – С. 54–57.
4. Delfmann W., Albers S., Gehring M. The impact of electronic commerce on logistics service providers // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – Vol. 3. – № 2. – 2002. – P. 203–222.
5. Pentina I., Hasty R.W. Effects of Multichannel Coordination and e-commerce Outsourcing on Online Retail Performance // Journal of Marketing Channels. – 2009. – Vol. 16. – № 4. – P. 359–374.
6. Picot-Coupey K., Huré H., Piveteau L. Channel design to enrich customers' shopping experiences // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2016. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 336 – 368.
7. FM Logistic предлагает комплексное решение для малого и среднего бизнеса. Электронный ресурс: <http://www.fmlogistic.ru>.
8. Логистические услуги для интернет-магазинов: мнения и ожидания клиентов. Электронный ресурс: <http://www.datainsight.ru/logistica2014>.
9. E-commerce. Index top-100 крупнейшие интернет-магазины России. Электронный ресурс: [http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_Virin-IndexTop100-Oborot2015.pdf](http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI_Virin-IndexTop100-Oborot2015.pdf).
10. Годовой отчет публичного акционерного общества «М. Видео» за 2015 год. Электронный ресурс: <http://invest.mvideo.ru>.