

## РЫНОЧНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК И ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА РИТЕЙЛА К МНОГОКАНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ

© 2016 Михайлюк Михаил Владимирович

кандидат экономических наук

Ростовский государственный университет путей сообщения  
344008, г. Ростов-на-Дону, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2  
E-mail: mihailuk.m@gmail.com

Проводится обобщение современной рыночной практики сложной трансформации цепей поставок и логистики в условиях развития многоканальной модели продаж в отечественной рознице. Этот процесс сопровождается возрастанием значимости логистического сервиса в стимулировании и управлении продажами многоканального ритейла, а также операционным усложнением логистики, наиболее прогрессивное развитие которой сегодня наблюдается у крупных операторов онлайн-ритейла, что формирует риски дальнейшего снижения качества обслуживания для более мелких интернет-магазинов, а также усиливает фрагментацию логистического аутсорсинга, в структуре которого будет происходить упрочение позиции 3PL-провайдеров, имеющих более емкие компетенции для обслуживания интегрированной системы продаж.

*Ключевые слова:* логистика, цепь поставок, многоканальная модель продаж, фулфилмент, онлайн-ритейл.

В 2010-х гг. прогрессивное развитие логистики оказалось связано с трансформацией розничной торговли и развитием многоканального сбыта и новых схем мультиканальных продаж.

Если рассматривать эволюцию логистики в России за последние 20 лет, то можно отметить, что в 1990-2000-х гг. развитие сферы обращения было связано с ростом магистральной логистики, построением и расширением логистической инфраструктуры, которая представляла собой инфраструктурное обеспечение торгово-розничной системы товароснабжения потребительского рынка.

С приходом Интернета и интернет-торговли появление возможности многоканальной организации продаж привело к резкой трансформации розницы в ее привычном понимании.

В отличие от магистральной логистики, многоканальная торговля на порядок усложнила как технологии операционной реализации и маркетингового стимулирования продаж, так и вывела на новый уровень вопросы логистического обеспечения многоканального сбыта. Более того, при относительно быстром развитии интернет-маркетинга и таргетированного предложения перед логистикой многоканальной торговли поставлены на порядок более сложные задачи. При этом фор-

мирование модели покупательского поведения в многоканальном пространстве сформировало достаточно высокие требования к процессу доставки товара. Логистический сервис, возможность получения товара наиболее удобным для покупателя способом составляют важный компонент конкурентного преимущества в многоканальной торговле.

С точки зрения научной эволюции логистики мы можем зафиксировать факт радикального усложнения цепей поставок в многоканальной торговле по сравнению с цепями поставок стационарной розницы. Именно это формирует основной тренд логистического перехода к построению многоканальных схем доставки товара, в которых торговая среда традиционных магазинов приросла линейкой новых каналов поставки: интернет-сайтов, социальных сетей, мобильной коммерции и т.д.

Умножение количества каналов продаж усиливает покупательские ожидания, формируя потребность в широкопрофильном многоканальном обслуживании, в полном пакете которого (от заказа до доставки) покупатель ожидает присутствие уже бесплатной доставки, бесплатного возврата товара в рамках любого канала и мобильного ритейла. В этих условиях максимальная

адаптивность и гибкость цепочек поставок становятся релевантным и практически базовым фактором конкурентного преимущества в многоканальной рознице. То есть логистика становится частью продуктивно-сервисного предложения для потребителя и, что не менее важно, инструментом увеличения продаж и повышения маржинальности сбыта для самого ритейла<sup>1</sup>.

В данной связи стратегические усилия розницы сегодня ориентированы на поиск способов оптимизации цепей поставок с учетом диверсификации каналов распределения товара, который должен быть доставлен в нужное место в нужное время наиболее удобным для покупателя способом.

Таким образом, многоканальная структура продаж существенным образом усложняет цепи поставок, требует учета внутренних и внешних факторов, сокращения издержек на различных уровнях цепи, инвентаризации товара, перемещающегося по нескольким каналам одновременно.

Рыночно-ориентированная организация многоканального сбыта брендовых товаров требует повышения гибкости выполнения заказов в разрезе всех способов продаж, оценки экономической эффективности движения товара в каналах сбыта.

Проблема состоит в том, что, формируя предложение в нескольких каналах одновременно, ритейлер обязан обеспечить адекватный уровень удобства и быстроту его получения покупателем, это составляет краеугольную часть конкурентного преимущества в сети. Оценивая логистический аспект решения указанной задачи, отметим, что работа в нескольких каналах существенно усложняет управление товарными запасами и заказом. При этом использование всех логистических возможностей эффективного обслуживания многоканального сбыта, сети офлайн-торговых точек позволяет существенно усилить рыночную позицию многоканального розничного торговца.

Одной из сложностей в реализации рассматриваемой задачи является многоканальная инвентаризация сбыта, который в рамках традиционных систем учета разделяется в пределах отдельных систем управления на нескольких складах, не функционирующих как единое целое. Между тем объединение розничных и интернет-магазинов в системе учета товарных запасов, использование торговых точек как центров перемещения товара позволяют быстро перераспределять его в места интенсивного спроса, тем самым избегая дисконтирования продаж, что обеспечивает повышение

рентабельности сбыта. То есть, помимо оперативного удовлетворения спроса за счет быстрого перемещения товара в цепи поставок между каналами и/или точками сбыта, многоканальный ритейлер может получать дополнительную прибыль.

Таким образом, логистическое совершенствование управления товарными запасами в многоканальной рознице позволяет не только повышать конкурентоспособность предложения, усиливать покупательскую лояльность, но и более эффективно монетизировать последнюю. Логистический потенциал организации многоканального сбыта сегодня выступает наиболее релевантным и сложным направлением его дальнейшего развития<sup>2</sup>. Его усиление предполагает решение таких задач, как:

- увеличение онлайн-продаж и повышение оборачиваемости товара при одновременном снижении стоимости товарных запасов;
- совершенствование IT-инфраструктуры;
- оптимизация распределения товарных запасов и ассортимента;
- персонализация многоканального предложения.

Расширение каналов сбыта сопровождается не только усложнением операционной логистики управления запасами, но и изменением транспортной логистики. Отработанные в стационарной рознице модели распределения товара не удовлетворяют возрастающим требованиям многоканальной схемы продаж, где транспорт должен обеспечивать интеграцию каналов сбыта в процессе планирования перевозок.

Несмотря на данные сложности, репликация существующих транспортных моделей, реализуемых логистическими компаниями, представляется более эффективной и менее затратной по сравнению с самостоятельным созданием новых схем доставки. Это позволяет максимально сфокусировать усилия на управлении продажами, брендировании и маркетинге, передавая логистику на аутсорсинг.

Для небольших розничных компаний онлайн-торговли возможность оптимизации издержек при освоении новых возможностей и форматов продаж обеспечивает выход более крупных операторов на рынок логистических услуг и услуг фулфилмента (например, Lamoda, KupiVIP и др.). Этот тренд характеризуется расширяющейся рыночной практикой перехода на логистическое обслуживание к крупному интернет-магазину более мелких или

монобрендового интернет-магазина, что обеспечивает некоторую экономию на коротких интервалах времени.

Однако даже при выделении крупным ритейлером логистического направления в отдельную структуру в перспективе это может привести к конфликту интересов для всех участвующих в данной схеме сторон. Даже при высоком уровне операционной эффективности обслуживания сезонное наступление пиковых нагрузок усилит конкуренцию за резко ограниченные в этот период сервисные ресурсы, в которой сторонняя компания автоматически окажется на втором месте. На высококонкурентном рынке это будет сопровождаться снижением лояльности покупателей, сбоями в логистическом обслуживании, ростом расходов на удержание клиента.

С одной стороны, выход операторов онлайн-торговли на рынок логистики и услуг фулфилмента фактически копирует уже имевший ранее место в стационарной рознице переход дистрибуторов в формат 3PL-провайдеров. Заметим, что устоявшейся практикой является расширение специализации торгового бизнеса, который, накапливая дополнительный материальный ресурс, пытается освоить смежное направление - логистику, что позволяет оптимизировать издержки и получить дополнительную добавленную стоимость.

С другой стороны, можно предположить, что данный тренд несет в себе риски нарушения рыночной устойчивости в перспективе. Рынок наберет обороты, крупный онлайн-ритейл уйдет далеко вперед в части развития логистических компетенций, а колебания спроса и рыночной конъюнктуры внезапно сделают зависимость сторонних операторов от логистического аутсорсинга более видимой и критической.

Между тем важно отметить, что мы рассматриваем достаточно специфически сложный бизнес, в котором многоканальная организация сбыта на первоначальном этапе развития в условиях быстрорастущего рынка требует дополнительного более эффективного операционно-сервисного подкрепления, в данном случае со стороны. Несмотря на возможности получения стороннего логистического обслуживания, развитие современных интернет-магазинов сопровождается размытием компетенций, порождаемым сверхэкспансивным ростом, что снижает фокус рыночного позиционирования, повышает уровень схожести товарного предложения онлайн-ритейлеров. При больших инвестициях сни-

жение эффективности рыночного роста удлинит сроки окупаемости проектов и приводит к закрытию или дестабилизации работы части онлайн-операторов (E5, "Сотмаркет", Enter).

Основными имманентными трендами рынка являются его консолидация, а также развитие различных сервисов, включая логистический аутсорсинг и фулфилмент-сервис<sup>3</sup>. На этом фоне возрастает востребованность именно логистического сервиса, полнофункциональный формат которого интегрирует в себе 3PL-обслуживание (товарная логистика, управление цепочками поставок, масштабирование складской логистики, доставка), а также более специализированные фулфилмент-функции.

Таким образом, современная трансформация и развитие многоканального ритейла сопровождаются стимулированием и управлением продажами, в которых одинаково важное значение имеют как инструменты цифрового маркетинга, так и компетенции информационной логистики, которая позволяет отследить положение товара в цепи поставок и максимально быстро доставить его покупателю. При этом маркетинг и логистика глубоко переплетены и взаимозависимы. Нехарактерные для логистики услуги интернет-маркетинга позволяют поддерживать рост продаж и необходимый - достаточный уровень загрузки транспортно-складской инфраструктуры.

В целом, в близлежащей перспективе знаковые изменения на рынке логистических услуг для сложного многоканального ритейла маловероятны. При этом практически все операторы - от крупных компаний до мелких 3PL-провайдеров, доставочных сервисов, транспортных компаний или фулфилмент-операторов - смогут усилить свое нишевое предложение и закрепиться на рынке.

Развитие рынка логистических услуг будет характеризоваться расхождением конкурентных позиций крупных и мелких операторов. В частности, небольшие специализированные фулфилмент-операторы будут испытывать конкурентное давление со стороны 3PL-провайдеров, которые имеют более широкие компетенции для роста в рамках данного направления. Аналогичный разрыв будет наблюдаться не в пользу первых и в логистике для b2b-сегмента. Это состояние разноуровневого сервиса будет поддерживаться непрерывным повышением требований рынка к уровню и качеству логистики, формируя расширенные и устойчивые эмпирические предпосылки для перехода в новую фазу - автоматизации логистических операций.

Важно отметить, что реализация данного этапа на российском рынке может оказаться относительно несложной по причине отсутствия “эмпирически уплотненного” опыта активного применения иных подходов, которые потребовали бы их трансформации. При этом мы рассматриваем крайне сложные технологии управления цепями поставок, в которых движение товара должно правильно учитываться и отображаться во всех каналах и/или точках продаж. Даже при отсутствии товара в цепи продавец должен удержать покупателя и гарантировать доставку товара в необходимое место за понятный и прогнозируемый период времени при предельно удобном способе совершения покупки.

В многоканальном ритейле имеют место различные модели, которые предполагают разную специализацию: только на интернет-торговле, только оффлайн-магазины, комбинацию стационарной розницы и интернет-магазинов, модель “закажи в Интернете - получи дома” и т.д. То есть при многоканальной структуре продаж решается задача расширения доступности товара для части покупателей, которые находятся вне контура цепи поставок.

В условиях кризиса и потребительской депрессии условия для роста и развития онлайн-ритейлакратно усложняются. Продажи сокращаются, возможность повышения цен ограничена, а стоимость доставки возрастает. При этом потребность в реализации качественного обслуживания и доставки фактически уводит цену на второй план. Время обработки заказов постоянно сокращается, а преимущества в решении этой логистической задачи становятся фактически решающими.

Именно логистика сегодня формирует скрещенные множества операционно-технологических процессов в системе многоканального сбыта, в котором расширение доступности товара находится в стоимостном конфликте с такими задачами, как сокращение запасов и снижение себестоимости продаж. В условиях непредсказуемости продаж по нескольким каналам одновременно, ритейлер, тем не менее, должен сократить стоки на складе, обеспечивая при этом высокую скорость поставки товара и приемлемую цену. Априори решение такой задачи при минимальных запасах в цепи возможно только за счет быстрого перемещения товара и обслуживания, т.е. за счет логистики. В этом специфика онлайн-ритейла<sup>4</sup>. Данная специфика и условия только укрепляются по мере развития онлайн-розницы и возрастания конкуренции со стороны

предложения. На развитых рынках, например Европы, заказ и доставка сегодня возможны в один день. Развитие такой оперативной логистики усиливает давление на стационарную розницу, индикатором чего, в частности, является закрытие 40 % оффлайн-магазинов в Великобритании.

Все сказанное позволяет апостериори заключить, что переход к многоканальной организации продаж в современной розничной торговле уже не является маргинальным трендом, а формирует неизбежную и объективную данность рынка. Однако реализация мультисканальной модели продаж возможна только при условии системной технологической трансформации ритейла на платформе, которая позволит объединить различные каналы сбыта и форматы коммуникационного доступа к потребителю. При функциональной ограниченности ERP-системы такой переход возможен только на базе SCM.

Подытоживая вышеприведенные выводы, резюмируем следующее. В современный период развитие логистики потребительского рынка характеризуется прогрессивными сдвигами, связанными с усложнением цепей поставок и операционной логистики в процессе развития многоканальной модели продаж. Данный тренд несопоставим по глубине происходящих в логистике изменений с тенденциями, которые характеризовали рост, развитие и трансформацию магистральной логистики по мере развития сферы товарного обращения России в последние два десятилетия.

С точки зрения эволюции научного знания логистики логистическое обеспечение многоканального ритейла будет сопровождаться расширением задач, находящихся на стыке логистики и маркетинга, в которых на фоне формирующегося покупательского опыта и практики конкурентного развития онлайн-ритейла приоритетное значение будет иметь именно логистика.

<sup>1</sup> Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России: мифы и реальность // Retail&Loyalty. 2015. № 7 (52).

<sup>2</sup> Грынив Н., Киндий М., Малыш Я. Многоканальные логистические системы в розничной торговле // Проблемы экономики и менеджмента. 2014. № 3.

<sup>3</sup> Кузменко Ю., Окольников И., Савельева И. Выбор стратегии развития сферы торгового обслуживания, основанный на логистической интеграции // Вестник ЮУрГУ. 2016. Т. 10, № 3.

<sup>4</sup> Латин С. Трансграничная онлайн-коммерция в РФ: логистика выходит на первый план // Retail&Loyalty. 2015. № 3 (48).