QSOFT

ATU EXPRESS

E-COMMERCE & SUPPLY CHAIN KEYNOTE • 2026

Анатомия выхода из маркетплейс-ловушки

Операционный контур и независимая логистика, сохраняющие маржу бренда

РОМАН КАПЛИН
CIO логистической платформы ATU Express • Основатель 3PL • Селлер 100+ SKU

2026

ВИЗИТКА СПИКЕРА

Роман Каплин: 20+ лет в e-commerce и логистике

ATU EXPRESS

Стратегия, P&L, unit-экономика, операции, автоматизация и логистика от основателя бизнеса



РОМАН КАПЛИН
Telegram: @RizzzCo
Москва • Strategic Advisory

3PL ОПЕРАТОР

4 млрд ₽

Оборот группы компаний
- Создана с нуля, 400+ сотрудников
- 1 000+ корпоративных B2B-клиентов
- Полный цикл складской обработки

МАСШТАБИРОВАНИЕ

6 → 110 млн

Рост выручки ATU Express
- Рост оборота за 12 месяцев
- Зона ответственности уровня CEO
- Снижение издержек на -60%

ТОВАРНЫЙ БИЗНЕС

100+ SKU

Действующий селлер
- Собственный бренд на WB и Ozon
- Управление P&L своими деньгами
- Живой опыт складских реалий

ЭКСПЕРТИЗА

3 фокуса

Комплексный взгляд на e-com
- Логистический 3PL оператор
- Селлер с реальным товаром
- Архитектор цепей поставок (AWG)

Фокус доклада: практический взгляд без теоретических иллюзий
«Я смотрю на e-commerce одновременно со стороны логистики, системного консалтинга и своими деньгами — как селлер на складе».


WB
OZON
МИЛЛИОНЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ
КОМИССИИ
ЛОГИСТИКА
РЕКЛАМА
СКИДКИ
ВОЗВРАТЫ
ХРАНЕНИЕ
ШТРАФЫ

Иллюзия роста: All-in Take Rate съедает чистую маржу

ATU EXPRESS

GMV растет в кабинете, но остаток на расчетном счете компании стремительно тает

ВОЛНА БАНКРОТСТВ

130 300

Ликвидаций селлеров за год

Рост закрытий на +17% к прошлому периоду

СОВОКУПНЫЙ ОБРОК

45–55%

All-in Take Rate площадок

Комиссия + логистика + хранение + реклама

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

8,89%

Чистая прибыль на МП

Против 22,49% в D2C в условиях НДС 22%

ЛОВУШКА МАРКЕТИНГА

3 симптома маркетплейс-ловушки

1. Принудительный рекламный оброк: внутренний аукцион («Трафареты») стал обязательным — 12–18% от чека.
2. Товар заперт в чужих руках: селлер лишен маневра остатком.
3. Обезличенный клиент: база принадлежит экосистеме площадки.

ФИНАНСОВЫЙ ТУПИК

Куда уходит операционная прибыль?

- Базовые комиссии выросли с 12–15% до 22–28%.
- Штрафы за малейшие отклонения SLA достигают 50% чека.
- Платное хранение и утилизация возвратов съедают маржу.
- Повторные покупки снова облагаются полным налогом рекламы.

Вывод для бизнеса:
Маркетплейс дает продажи сегодня, но если 100% оборота заперты на площадке — бизнес не принадлежит вам.


ozon
WILDBERRIES
Яндекс Маркет
План В:
Надеемся, что склад не сгорит
ВСЁ БУДЕТ ХОРОШО!
Диверсификация later ::)
ВСЁ ПОД КОНТРОЛЕМ
ГЛАВНОЕ РОСТ
ozon
WILDBERRIES
Яндекс Маркет
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОСТАВЩИКИ
СОБСТВЕННЫЙ СКЛАД
D2C / СВОЙ БРЕНД
МЕНЬШЕ ЗАВИСИМОСТИ
РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ
БОЛЬШИЕ ПЛАНЫ (ПОКА ЕСТЬ СКЛАДЫ)
МАРЖА
ЛОГИСТИКА
СТРАХОВКА
DBS
D2C
СТРАТЕГИЯ 2025+

Кризис мегахабов FBO: оцифровка складских потерь 2026

ATU EXPRESS

Атаки на подмосковные РЦ и дефицит площадей разрушили иллюзию надежности FBO

ВЫБЫТИЕ ПЛОЩАДЕЙ

1,1 млн м²

Складов повреждено

Электросталь, Коледино, Чапаевск

ОТРЕЗАННЫЙ СПРОС

-27,8%

Ёмкости спроса отрезано

потеря спроса ЦФО

ПЛАТНЫЙ ФИЛЬТР

x15–x20

Взлет тарифов приемки

Платные слоты на уцелевших хабах

РЕАЛЬНЫЙ УЩЕРБ

800 млрд ₽

Ущерб селлеров РФ

При страховых выплатах всего 8,2 млрд ₽

СЛЕДСТВИЕ 1

Паралич экспресс-плеча

- Разрушен стандарт Next Day для ЦФО.
- Сроки выросли до 3–7 дней.
- Резкое падение конверсии карточек.

СЛЕДСТВИЕ 2

Принудительный транзит

- Сдача за тысячи км в Сибирь и на Урал.
- Удорожание логистики на +30–45%.
- Риск заморозки товара в пути.

СЛЕДСТВИЕ 3

Замороженная оборотка

- Товар заблокирован на закрытых СЦ.
- Недели ожидания инвентаризации.
- Невозможность вернуть сток селлеру.

СЛЕДСТВИЕ 4

Барьер на входе

- Бесплатные слоты приемки закрыты.
- Платный вход вымывает маржу до продаж.
- Монополия диктует жесткие правила.

Стратегический урок 2026 года:
Хранить 100% оборотного капитала на чужих мегахабах FBO — критический риск остановки всего бизнеса.

4 модели присутствия: почему полумеры убивают маржу

ATU EXPRESS

Честный аудит FBO vs FBS vs DBS vs собственного D2C-контура

МОДЕЛЬ 1

FBO

Склад площадки

- Товар заперт на хабе МП
- Платная приемка x15–x20
- Риски пожаров и атак
- All-in Take Rate > 50%
- Нулевой маневр остатком
- База клиентов закрыта

Итог: Высокий оборот, но риск потери контроля над маржой.

МОДЕЛЬ 2

FBS

Свой склад + логистика МП

- Миф о дешевизне!
- Свои складские косты
- Комиссия МП в полном объеме
- Штрафы за SLA до 50% чека
- Косты 50–55%+ чека
- Каннибализация рекламы

Итог: Дороже FBO! Двойная нагрузка на селлера.

МОДЕЛЬ 3

DBS

Доставка селлера

- Комиссия 15–28% «за воздух»
- Ловушка срока доставки (ETA)
- Пессимизация в выдаче роботом
- X2 бюджет на рекламу
- Подменные телефоны клиентов
- Блокировки за внешние ссылки

Итог: Выдача режется, расходы растут.

МОДЕЛЬ 4

D2C

Свой интернет-магазин

- 100% 1st-Party CRM база
- Эквайринг СБП 0,7%, онлайн 2,5% (не 25%!)
- Повторные заказы по CAC = 0 ₽
- 0 чужой рекламы на витрине
- Защита от демпинга цен
- Прибыль +1 505 ₽ с чека

Итог: Максимальная маржа и независимость.

Инженерное решение:
Не выбирать крайности, а объединить каналы вокруг архитектуры Single Stock (Единого городского склада).


WB
OZON

Каннибализация трафика: как МП перепродает ваших клиентов

ATU EXPRESS

Почему закупка платного внешнего трафика (Директ, блогеры, TG) на маркетплейс экономически абсурдна

ТУПИК МАРКЕТПЛЕЙСА

МАРКЕТПЛЕЙС

Внешний трафик на Wildberries / Ozon

1. Закупка трафика за свой счет:
Вы оплачиваете клики в Директе, посевы у блогеров (50–150 ₽/клик).

2. Переход покупателя в карточку:
Клиент переходит по ссылке прямо в ваш товар.

3. Алгоритмический перехват площадкой:
Маркетплейс обвешивает вашу карточку блоками «Похожие товары», «Цены ниже» и рекламой демпингующих конкурентов.

4. ИТОГОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:
Вы оплатили трафик, а маркетплейс перепродал вашего клиента чужому бренду прямо на вашей странице!

ПРЕИМУЩЕСТВО D2C

СОБСТВЕННЫЙ D2C

Внешний трафик в свой интернет-магазин

1. Закупка трафика на свой домен / TMA:
Клиент попадает в закрытый, брендовый чекаут без чужого шума.

2. Защищенный фокус внимания:
Никаких чужих товаров, чужих баннеров и навязчивого демпинга.

3. Захват 1st-party данных:
Реальный номер телефона, email, история покупок и вкусов.

4. ИТОГОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:
Клиент навсегда закрепляется за вами. Вторая, третья и пятая покупки идут через CRM с CAC = 0 рублей!

Главное правило performance-маркетинга:
Собственный рекламный бюджет должен формировать капитал собственного бренда, а не кормить конкурентов.

DBS Next Day на ПВЗ WB: взлом органической выдачи

ATU EXPRESS

Срок доставки (ETA) имеет вес 30–40% в формуле поиска — как встать в топ без мегахабов FBO

ВЕС В ПОИСКЕ

30–40%

Фактор срока доставки (ETA)

Главный фактор ранжирования в поиске WB и Ozon

ОХВАТ СТОЛИЦЫ

2 361 ПВЗ

Пунктов WB внутри МКАД

Прямая сдача Next Day сервисом ATU Express

ФИКС-ТАРИФ

150 ₽

За доставку заказа в ПВЗ

Экономика городской логистики Next Day

ШАГ 1 • СКЛАД

Склад в Москве

Товар под вашим контролем на городском складе. 0 риска пожаров и платной приемки FBO.

ШАГ 2 • ЗАБОР

Забор в 18:00

Магистральная машина ATU забирает весь дневной пул отправлений на сортировочный хаб.

ШАГ 3 • СДАЧА

Ночная сдача

Ночная сортировка и утренняя сдача на 2 361 ПВЗ Wildberries по всей Москве до 10:00.

ШАГ 4 • ВЫДАЧА

Статус «Завтра»

Алгоритм WB видит срок Next Day и ставит карточку в топ поиска наравне с FBO!

Результат для селлера:
Доступ к 40% денег e-com страны (Москва и МО) с единого городского склада без заморозки оборотного капитала.

Архитектура Single Stock: 4 правила городского склада

ATU EXPRESS

Как питать опт, маркетплейсы и собственный D2C из одного адресного массива без оверселлинга

ПРАВИЛО 1

WMS

Динамические ячейки

- Учет без Excel и хаоса
- Современные онлайн WMS(до 1500 заказов/день)
- Коборочные WMS (для крупных РЦ)
- Комплектация по ТСД
- 100% точность остатков

ПРАВИЛО 2

1,5–3 с

Двухфазный API

- Мгновенная синхронизация
- Soft Reserve: 15-мин холд при добавлении в корзину
- Списание по вебхуку
- Буфер Safety Stock (-2 шт)
- 0 оверселлинга и 0 штрафов

ПРАВИЛО 3

60–90 с

Норматив сборки

- Сборка волнами (Batch Picking)
- Тележка на 15–20 заказов
- Маршрут «змейка» по ячейкам
- Экономия 40% пробега
- Снижение ФОТ склада

ПРАВИЛО 4

1 Окно

Шлюз доставки

- Модули CMS/CRM (Битрикс)
- Агрегаторы (ApiShip, PIM)
- Прямой API оператора
- Единая печать этикеток
- Единое окно возвратов

Золотое правило забора: Склад — это конвейер, а не стоянка экспедиторов!
В 18:00 к рампе подъезжает ровно одна магистральная машина оператора, за 10 минут забирает весь дневной пул (маркетплейсы + D2C) и увозит на сортировку.

Сроки запуска Single Stock Multi-FBS:
При наличии учетной системы переход занимает 2–3 недели без остановки отгрузок и без капитальных затрат в стройку.

Инфраструктурный паритет: 65 000+ независимых точек выдачи

ATU EXPRESS

Миф о монополии ПВЗ опровергнут открытыми данными: D2C доступен у кассы каждого продуктового

МУЛЬТИПРОВАЙДЕР

65 000+

ПВЗ и постаматов в РФ

5Post, СДЭК, Яндекс Маркет, Почта России

У КАССЫ ПРОДУКТОВ

25 000+

Точек выдачи 5Post

Внутри универсамов «Пятёрочка» и «Перекрёсток»

ДОСТУПНОСТЬ

300–500 м

Радиус доступности

Для 95% жителей городов России от 50 000 чел.

ФЕНОМЕН СОПУТСТВУЮЩЕГО ТРАФИКА

70+ млн визитов в день у касс X5

• 85%+ всех онлайн-заказов в РФ забираются самовывозом (Data Insight).
• Сеть Ozon — 82 тыс. точек, но независимый пул на 65 000+ дает идентичную плотность у дома!
• Человек не идет специально в чужой подвал — он забирает посылку вашего D2C у кассы продуктового магазина, покупая хлеб и молоко.

ЕДИНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ

Мультипровайдерный виджет чекаута

• Покупатель видит привычную карту с выбором ближайшего ПВЗ (5Post, СДЭК, Яндекс) в едином интерфейсе.
• Автоматический расчет оптимального тарифа и срока доставки.
• Сквозная печать штрихкодов и трекинг в реальном времени.
• Единый возвратный шлюз без лишней логистики.

Вывод для D2C:
Независимый бренд через единую интеграцию получает федеральное покрытие, не уступающее маркетплейсам.

Управляемая курьерка: точные 3-часовые слоты против МП

ATU EXPRESS

Москва и Санкт-Петербург генерируют 40%+ денег e-com РФ (АКИТ) — как побеждать в сервисе курьерки

ТОЧНОСТЬ СРОКА
98,4%
SLA доставки в срок
Собственный автопарк 365 дней в году до 22:00

УДОБНЫЙ СЛОТ
3 часа
Интервалы Next Day
Утро (10-13), день (14-18), вечер (18-22)

ПЕРВАЯ ПОПЫТКА
› 94%
First Attempt Delivery
Против 72–76% при 12-часовых окнах МП

ВЫСОКИЙ ВЫКУП
85%
Выкуп в Fashion
С примеркой и выбором (против 35–42% на МП)

ПРОБЛЕМА МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Размытое 12-часовое окно «с 9 до 21»

• Курьер маркетплейса звонит за 15 минут до приезда — клиента нет дома или он на работе.
• Итог: перенос доставки, срыв SLA, недовольство покупателя.
• Доставка с первой попытки падает до 72–76%, порождая лавину повторных холостых рейсов.

СТАНДАРТ ЗРЕЛОГО D2C

Премиальный клиентский опыт бренда

• Курьер приезжает в выбранный слот — к утреннему кофе или к возвращению домой после работы.
• Сервисные опции: примерка 15 мин, частичный выкуп, подъем КГТ экипажем из 2 человек.
• Личный контакт курьера повышает лояльность и формирует повторные покупки.

Экономика сервиса:
First Attempt Rate › 94% ликвидирует затраты на холостые выезды и сохраняет маржу доставки.

Экономика невыкупов: где на самом деле сгорает прибыль

ATU EXPRESS

Сравнение затрат на возвраты на маркетплейсах и в собственном интернет-магазине

НЕВЫКУПЫ НА МП

55–65%

Возвраты в Fashion

8–14% в FMCG, косметике и кофе

ПРЯМЫЕ ПОТЕРИ

6–15%

Вымывание выручки

Прямое плечо + обратное плечо + бой товара

БЕНЧМАРК D2C

‹ 0,5%

Возвраты в зрелом D2C

Реальный показатель 0,4–0,8% (менее 1 на 150 шт)

ПОКАТУШКИ МАРКЕТПЛЕЙСА

Культура импульсивного заказа

- Постоплата провоцирует клиента заказывать 5 платьев или 3 кофемолки «на посмотреть».
- Каждая покатушка списывает прямую и обратную логистику с селлера.
- Потеря товарного вида: 3–5% товаров списываются в бой и брак из-за вскрытия и небрежной примерки.

ОСОЗНАННОСТЬ СОБСТВЕННОГО D2C

Предоплатный защищенный чекаут

- Свыше 80% заказов оформляются по предоплате (СБП, карты, Pay-сервисы), отсекая праздный интерес.
- Осознанный бренд-выбор: клиент идет за конкретным проверенным товаром.
- Регуляторный барьер: по ст. 25 ЗОЗПП продовольственные товары надлежащего качества возврату не подлежат.

Финансовый итог:
В D2C оборотный капитал работает на полке и в заказах, а не зависает в бесконечных возвратах по стране.

P&L чека 5 000 ₽: +1 505 ₽ чистой прибыли бренда

ATU EXPRESS

Постатейный разбор розничного заказа: почему в собственном D2C операционная прибыль выше в 3,3 раза

Статья расходов	Маркетплейс (FBO)	Собственный D2C	Разница в пользу D2C
Выручка заказа (GMV)	5 000 ₽	5 000 ₽	—
Себестоимость товара (COGS 30%)	1 500 ₽	1 500 ₽	0 ₽
Комиссия площадки / Эквайринг	1 100 ₽ (22%)	45 ₽ (СБП 0,7%)	+1 055 ₽ (+96%)
Логистика, 3PL и хранение	900 ₽ (18%)	600 ₽ (3PL + доставка)	+300 ₽ (+33%)
Маркетинг / Привлечение	750 ₽ (15% ДРР)	600 ₽ (Blended CAC 12%)	+150 ₽ (+20%)
IT-инфраструктура и сервисы	100 ₽	100 ₽	0 ₽
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	**650 ₽ (13,0%)**	**2 155 ₽ (43,1%)**	**+1 505 ₽ (+231%)**

ЭКОНОМИКА МАРКЕТИНГА

Обоснование Blended CAC 12% против 15% ДРР маркетплейса

- Первое привлечение в Яндекс.Директе стоит 1 200–1 500 ₽ (выше ДРР площадки).
- Но при Repeat Rate 35–45% стоимость 2-го, 3-го и 4-го заказов почти равна 0 ₽ (мессенджеры, push, email).
- Взвешенный Blended CAC снижается до 600 ₽ (12%), в то время как маркетплейс берет 15% ДРР за каждый повторный заказ!

Итог юнит-экономики:
D2C генерирует 2 155 ₽ чистой операционной прибыли с каждого чека 5 000 ₽ против 650 ₽ на маркетплейсе (+231%).

Макромодель на 500 млн ₽: +28 млн ₽ чистой прибыли в год

ATU EXPRESS

Влияние налоговой реформы (176-ФЗ, НДС 22%) и реальный опыт лидеров рынка РФ и США

МОНОСЕЛЛЕР МП

44,4 млн ₽

Чистая прибыль на МП

Рентабельность 8,89% при обороте 500 млн ₽

БЕЛЫЙ D2C

72,4 млн ₽

Чистая прибыль в D2C

Рентабельность 14,49% с полным зачетом НДС

ГОДОВАЯ ДЕЛЬТА

+28 млн ₽

Прирост чистой прибыли

+63% чистых денег в карман владельца бизнеса!

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕНЧМАРК

Опыт США: Amazon + Shopify

- Исследование Marketplace Pulse: 48% ведущих брендов применяют комбинированную модель Amazon + Shopify.
- Маркетплейс используется как витрина первичного захвата холодного трафика.
- D2C аккумулирует повторные покупки, клубную лояльность и подписку.
- Темпы роста выручки таких брендов в 2,1 раза выше моноселлеров.

РОССИЙСКИЙ КЕЙС

Tasty Coffee: 3+ млрд ₽ оборота

- Абсолютный лидер рынка свежеобжаренного кофе в РФ с операционным ядром в собственном D2C.
- Свежая обжарка под заказ, прямая доставка, IT-экосистема и закрытая программа лояльности.
- Присутствуют на маркетплейсах, но не конкурируют в ценовом демпинге: база клиентов замкнута в D2C.
- Полный вычет входящего НДС по белой рекламе и логистике.

Управленческий вывод:
D2C — это не альтернатива маркетплейсу, это генератор чистой маржи и защита от налоговой реформы.

ИИ-коммерция 2026–2027: что происходит после выбора ИИ

ATU EXPRESS

ТРАНЗАКЦИОННЫЙ API-СЛОЙ

IN-AGENT CHECKOUT

1. Покупка в диалоге ассистента (YCP / GigaChat / TMA)

• Развитие протоколов агентной коммерции:
Яндекс YCP (Алиса / Нейро), Сбер GigaChat, Telegram Mini Apps.

• Бесшовное оформление в 1 клик:
Внешний ИИ покупателя не перенаправляет человека на маркетплейс, а бьет в открытый API вашего D2C.

• Мгновенное списание из Single Stock за 1,5–3 секунды.

• Статус Merchant of Record:
Деньги зачисляются на ваш счет по ставке СБП 0,7%, а клиентский профиль сохраняется в вашей CRM.

ПРЕДИКТИВНЫЙ РЕТЕНШН

PREDICTIVE CRM

2. Автоматизация повторных продаж по CAC = 0 ₽

• Расчет персонального цикла потребления:
Нейросеть в вашей CRM точно знает: пачка кофе выпивается за 24 дня, банка витаминов — за 40 дней.

• Персонализированный оффер ровно в срок:
За 3 дня до исчерпания в мессенджер прилетает push: «Алексей, ваш бленд заканчивается. Повторить доставку в привычный ПВЗ к четвергу?».

• Оплата в 1 тап через СБП.

• ИТОГ: Retention Rate взлетает до 55–65% при CAC = 0 рублей! На маркетплейсе это технически невозможно.

3 правила зрелого D2C: манифест независимости для бизнеса

ATU EXPRESS

Инженерные стандарты построения устойчивого e-commerce контура для топ-менеджмента

ПРАВИЛО 01

01

Архитектурный Single Stock

• Не дробите оборотный капитал и склады.
• Единый ячеистый массив хранения питает опт, маркетплейсы и чекаут D2C.
• Синхронизация по API за 1,5–3 сек исключает оверселлинг и штрафы.
• Товар всегда под вашим контролем.

ПРАВИЛО 02

02

Мультипровайдерное «Одно окно»

• Склад — конвейер, а не стоянка курьеров. Ровно одна вечерняя магистральная машина в 18:00 забирает весь дневной пул.
• Оператор консолидированно сдает заказы в сеть 65 000+ ПВЗ и курьерку.
• Единый биллинг и сквозные возвраты.

ПРАВИЛО 03

03

Логистика как фундамент LTV

• Точные 3-часовые слоты Next Day.
• SLA соблюдения сроков — 98,4%.
• Возвраты менее 0,5% (против 55% на МП).
• Пожизненный клиентский опыт (LTV).
• Повторные заказы по CAC = 0 рублей.

Финальный манифест независимости:
Если 100% ваших продаж и логистики заперты внутри маркетплейса — ваш бизнес вам не принадлежит. Вы арендуете право на продажи по непредсказуемой ставке чужой оферты.

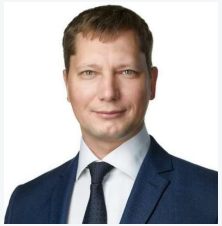
Стратегический выбор:
Маркетплейсы дают продажи сегодня. Собственный D2C и независимый логистический контур создают бизнес, который будет принадлежать вам завтра!

КОНТАКТЫ И ВОПРОСЫ

Забирайте управление цепями поставок в свои руки!

ATU EXPRESS

Аудит логистики, расчет unit-экономики розничного чека и настройка Single Stock Multi-FBS



РОМАН КАПЛИН

CIO платформы ATU Express
CDPO RomeoRossi.it
Селлер WB и Ozon (100+ SKU)

ATU EXPRESS

@RizzzCo
Задайте вопрос по докладу и аудиту логистики

a2-express.com
Платформа ATU Express: тарифы и подключение

Спасибо за внимание! Готов ответить на ваши вопросы.
Роман Каплин • Консалтинг, аудит логистики и запуск независимого D2C-контура