Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса направления 38.03.02 –

Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2014

**КОТЫГИНОЙ Елены Евгеньевны**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

ОВСЯНКО Дмитрий Владимирович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2018

**Заявление о самостоятельном характере выпускной квалификационной работы**

Я, Котыгина Елена Евгеньевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Сравнительный анализ качества логистических услуг интернет-магазинов», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 4](#_Toc514705636)

[ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ И ИХ ОСОБЕННОСТИ В СФЕРЕ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ 7](#_Toc514705637)

[1.1 Определение и классификация логистических услуг 7](#_Toc514705638)

[1.1.1 Логистика в сфере услуг 7](#_Toc514705639)

[1.1.2 Классификация логистических услуг 10](#_Toc514705640)

[1.2 Развитие логистических услуг в сфере онлайн-торговли 15](#_Toc514705641)

[1.2.1 Влияние электронной коммерции на логистические процессы 15](#_Toc514705642)

[1.2.2 Специфика логистических услуг для интернет-магазинов 19](#_Toc514705643)

[Выводы 23](#_Toc514705644)

[ГЛАВА 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ 25](#_Toc514705645)

[2.1 Виды интернет-магазинов в сфере розничных онлайн-продаж 25](#_Toc514705646)

[2.2.1 Онлайн-ритейлеры 26](#_Toc514705647)

[2.2.2 Сайты-агрегаторы (маркетплейсы) 31](#_Toc514705648)

[2.2 Формы организации логистических процессов интернет-магазинов и типы логистических посредников 32](#_Toc514705649)

[2.1.2 Основные формы организации логистических процессов в предприятиях электронной торговли 32](#_Toc514705650)

[2.2.1. Логистические посредники в сфере электронной коммерции 41](#_Toc514705651)

[Выводы 43](#_Toc514705652)

[ГЛАВА 3. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРАКТИК ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ МИРОВОЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ И ИХ СРАВНЕНИЕ 45](#_Toc514705653)

[3.1 Разработка критериев для проведения сравнительного анализа качества логистических услуг интернет-магазинов 45](#_Toc514705654)

[3.2 Исследование организации логистических процессов интернет-магазинов на примерах компаний Amazon и JD 47](#_Toc514705655)

[3.3 Сравнение применяемых компаниями практик в области логистики 54](#_Toc514705656)

[3.4 Формирование рекомендаций на основе выявленных практик 57](#_Toc514705657)

[Выводы 60](#_Toc514705658)

[Заключение 62](#_Toc514705659)

[Список использованной литературы 66](#_Toc514705660)

# Введение

За последние годы бурно развивающаяся сфера электронной коммерции внесла значительные изменения в традиционную модель глобальной торговли. Основным результатом стремительного распространения доступа в интернет стало то, что теперь глобальная сеть выступает в роли посредника для осуществления транзакций между организациями и их клиентами. Это изменение не могло не отразиться на традиционной цепочке поставок, поскольку логистические операции на каждом из её звеньев были вынуждены активно приспосабливаться к этой новой реальности. В частности, в связи с возникновением предприятий интернет-торговли многим логистическим операторам пришлось не только усовершенствовать свои существующие сервисы, но и расширить предлагаемый спектр услуг, учитывая специфику этой сферы, чтобы освоить канал онлайн-продаж.

Для интернет-магазина логистика является одной из составляющих, на которой базируется его жизнеспособность. В условиях же быстрого развития технологий, требования и ожидания покупателей относительно оказываемых интернет-магазином логистических услуг постоянно возрастают. Для клиента важно, чтобы выбранный товар был в наличии, поскольку в противном случае он имеет возможность просто заказать его у другого продавца. Следовательно, здесь интернет-магазину необходимо грамотное выстраивание процессов прогнозирования и управления запасами. Что касается получения заказа, то на этом этапе уже недостаточно просто доставки заказа из пункта А в пункт Б – требуются различные варианты получения, а также осуществление доставки в максимально короткие сроки. В каждой из рассмотренных ситуаций покупатель так или иначе оценивает качество предлагаемых ему логистических услуг и на этой основе принимает решение о совершении покупки и продолжения в будущем работы с интернет-магазином. Таким образом, для интернет-торговли качество логистических сервисов выходит на первый план, так как оно напрямую влияет на уровень продаж и лояльность клиентов.

Что касается специфики российского рынка электронной коммерции, то основной проблемой здесь является то, что он начал развиваться позднее, чем в странах Запада, соответственно, уровень качества предлагаемых логистических услуг пока тоже отстаёт от мировых показателей. Проблема остается актуальной, поскольку спрос на логистические услуги со стороны российских интернет-магазинов до сих пор превышает их предложение, и многие интернет-магазины предпочитают развивать собственную логистическую инфраструктуру, обеспечивая тем самым контроль над качеством услуг.

В связи с этим, целью данной выпускной квалификационной работы стала разработка рекомендаций по улучшению качества логистических услуг крупных российских интернет-магазинов.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

* определение специфики логистических услуг для интернет-магазинов
* выявление форм организации логистических процессов в компаниях интернет-торговли
* разработка критериев для сравнения качества логистических услуг интернет-магазинов
* проведение сравнения логистических процессов мировых лидеров розничной интернет-торговли
* разработка рекомендаций по организации логистических процессов крупных российских интернет-магазинов на основе анализа лучших практик зарубежных аналогов

Объектом исследования стала организация логистических процессов в интернет-магазинах, а предметом – качество оказываемых ими логистических услуг.

Данная исследовательская работа состоит из трех глав. В рамках первой главы рассматривается понятие логистических услуг и выстраивается их классификация на основе анализа работ различных авторов по данной тематике. Кроме того, исследуется вопрос влияния, оказываемого развитием электронной коммерции на организацию логистических процессов в традиционных цепях поставок, а также указывается специфика логистических услуг для конкретной группы участников рынка электронной коммерции – интернет-магазинов. Во второй главе данной работы проведена классификация объектов данного исследования, интернет-магазинов, и выявлены основные формы организации их логистических процессов. В рамках этой же главы рассмотрены основные типы логистических посредников, предоставляющих услуги компаниям сферы электронной коммерции. Наконец, в третьей главе разрабатываются критерии для проведения сравнения качества логистических услуг интернет-магазинов, проводится исследование организации логистических процессов двух крупнейших мировых игроков рынка – компаний Amazon.com и JD.com и их последующее сравнение. Также формулируются рекомендации относительно возможного применения выявленных практик крупными российскими интернет-магазинами с целью повышения качества их логистических услуг.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались различные электронные базы данных, среди которых EBSCO, Emerald Management Xtra, научная электронная библиотека eLibrary, ИД Гребенникова и другие. Также были изучены тематические печатные журналы под редакцией издательства НИУ «Высшая школа экономики». Для проведения исследования логистических процессов компаний Amazon и JD были тщательно изучены веб-сайты компаний (Amazon.com и JD.com), а также проанализирована информация в различных отраслевых отчетах.

# Глава 1. Понятие логистических услуг и их особенности в сфере интернет-торговли

## Определение и классификация логистических услуг

### Логистика в сфере услуг

В настоящее время сфера услуг становится одной из важнейших движущих сил экономического развития. Всё большая доля мировых ресурсов перемещается в данную сферу, всё большая часть доходов населения направляется на удовлетворение потребностей посредством потребления различного рода услуг. Во всём мире в различных областях экономики можно наблюдать рост количества услуг, увеличение их разнообразия и сложности. Индивидуальные потребители и общество в целом, организации, производящие и использующие продукцию, наряду с потребительскими товарами и продукцией производственного назначения нуждаются также в целом ряде услуг. На рынках проявляется тенденция к формированию комплексного ценностного предложения «продукт-услуга».

Исходя из этого, фактором конкурентной борьбы между компаниями-производителями становится не столько материальный продукт и его характеристики, сколько качество предоставляемых деловых услуг, к числу которых главным образом относятся логистические услуги. Транспортировка продукции, грузопереработка, складирование и хранение – затраты на проведение всех этих операций составляют значительную часть в стоимости готовой продукции. В стремлении к более высокому уровню специализации на производимом товаре и минимизации издержек на проведение сопутствующих процессов компании все чаще прибегают к аутсорсингу логистических услуг.

Логистические услуги оказываются покупателю любой продукции любым участником логистического процесса: собственными силами самого производителя, непосредственным продавцом товара или же организацией, специализирующейся на оказании какого-то вида логистических услуг. Рост количества и разнообразия производимой продукции, повышение требований к условиям ее хранения и перевозки, усложнение процессов транспортировки вызывают необходимость в появлении все новых логистических услуг, которые помогают доставить товар до конечного потребителя и обеспечить правильное и долговременное пользование им[[1]](#footnote-1).

В качестве одной из основных движущих сил, способствующих росту спроса на логистические услуги, многие исследователи выделяют глобализацию[[2]](#footnote-2), и, как следствие, свободное движение товаров. Благодаря этому у предприятий появилась возможность беспрепятственно выбирать оптимальные варианты размещения своих производственных мощностей, а также сбытовых зон по всему миру. Это, в свою очередь, привело к возникновению более сложных цепей поставок. Отсутствие специфических знаний о таможенных процедурах и логистической инфраструктуре стран назначения становились причиной для обращения к специализированным поставщикам логистических услуг.

Другим важным фактором, способствующим увеличению спроса на услуги логистических провайдеров, стала растущая популярность технологии «точно вовремя» (JIT) . С переходом на концепцию JIT управление запасами, так же как и логистическими операциями в целом, стало критично важным с точки зрения производственных и распределительных процессов. Сложности организации операций и затраты на работу в среде JIT побуждали многих потенциальных клиентов дополнять свои собственные ресурсы и имеющийся у них опыт посредством привлечения к работе внешних провайдеров.

Третьим, но не менее важным фактором стало развитие технологий, в частности, электронной торговли, способствовавшее распространению аутсорсинга логистических услуг. Это может быть объяснено тем, что процесс разработки и внедрения новых технологий является довольно продолжительным, а также требует значительных инвестиций при их самостоятельном внедрении компаниями. Поэтому фирмы зачастую прибегают к услугам специализированных посредников, предоставляющих возможность доступа к таким технологиям.

Перед тем как перейти к определению понятия «логистические услуги», вкратце рассмотрим сущность и основные характеристики услуг. В отечественной и зарубежной литературе существует достаточно большое число определений этого термина. В наиболее общем понимании услуга представляет собой результат некоторого действия одного субъекта по удовлетворению индивидуальной потребности взаимодействующего с ним по этому поводу другого субъекта[[3]](#footnote-3). Предоставление услуги может быть как связано с материальным продуктом, так и осуществляться без привязки к определенному товару. Услуга как результат труда имеет особую потребительную стоимость, и эта черта объединяет её с материальным продуктом.

Логистика полностью относится к сфере услуг и выступает в роли технологии управления товародвижением в реальном секторе экономики[[4]](#footnote-4). Как и понятие «услуга», понятие логистических услуг трактуется авторами с различной степенью детализации и используемыми при этом подходами. Стоит также отметить, что в настоящий момент количество публикаций, в которых трактуется понятие «логистические услуги», является весьма ограниченным. Рассмотрим некоторые из существующих определений, приведенных отечественными авторами.

По определению В.А. Шумаева логистическую услугу можно охарактеризовать как «выполнение заказа потребителя на проведение работ по организации потоковых процессов и управление ими с целью их оптимизации и минимизации затрат»[[5]](#footnote-5).

В.И. Сергеевым дается следующее определение: «Логистические услуги определяются как процесс координации нематериальных активов, необходимых для выполнения логистических процедур и операций наиболее эффективным с точки зрения затрат и удовлетворения потребителей способом[[6]](#footnote-6)».

И.О. Проценко определяет логистические услуги как «услуги в области материально-технического снабжения и сбыта, включая транспортировку, складирование и ряд других, связанных с финансированием и управлением поставками в рыночной экономике[[7]](#footnote-7)».

Согласно А.Д. Чудакову логистические услуги – это «представленный покупателю необходимый дополнительный спектр услуг, связанных с предпродажным и послепродажным обслуживанием, а также с действиями, сопутствующими процессу продажи продукции[[8]](#footnote-8)».

Можно отметить, что первые два определения в целом носят обобщающий характер – «проведение работ по организации потоковых процессов и управление ими», «процесс координации нематериальных активов». Последние два определения практически состоит из элементов логистической деятельности и включают в себя конкретные функции – «услуги в области снабжения и сбыта», «спектр услуг, связанных с предпродажным и послепродажным обслуживанием».

Таким образом, основываясь на приведенных определениях, логистические услуги можно рассматривать как комплекс услуг, оказываемых потребителям в виде логистических процедур и операций при организации потоковых процессов и управлении ими.

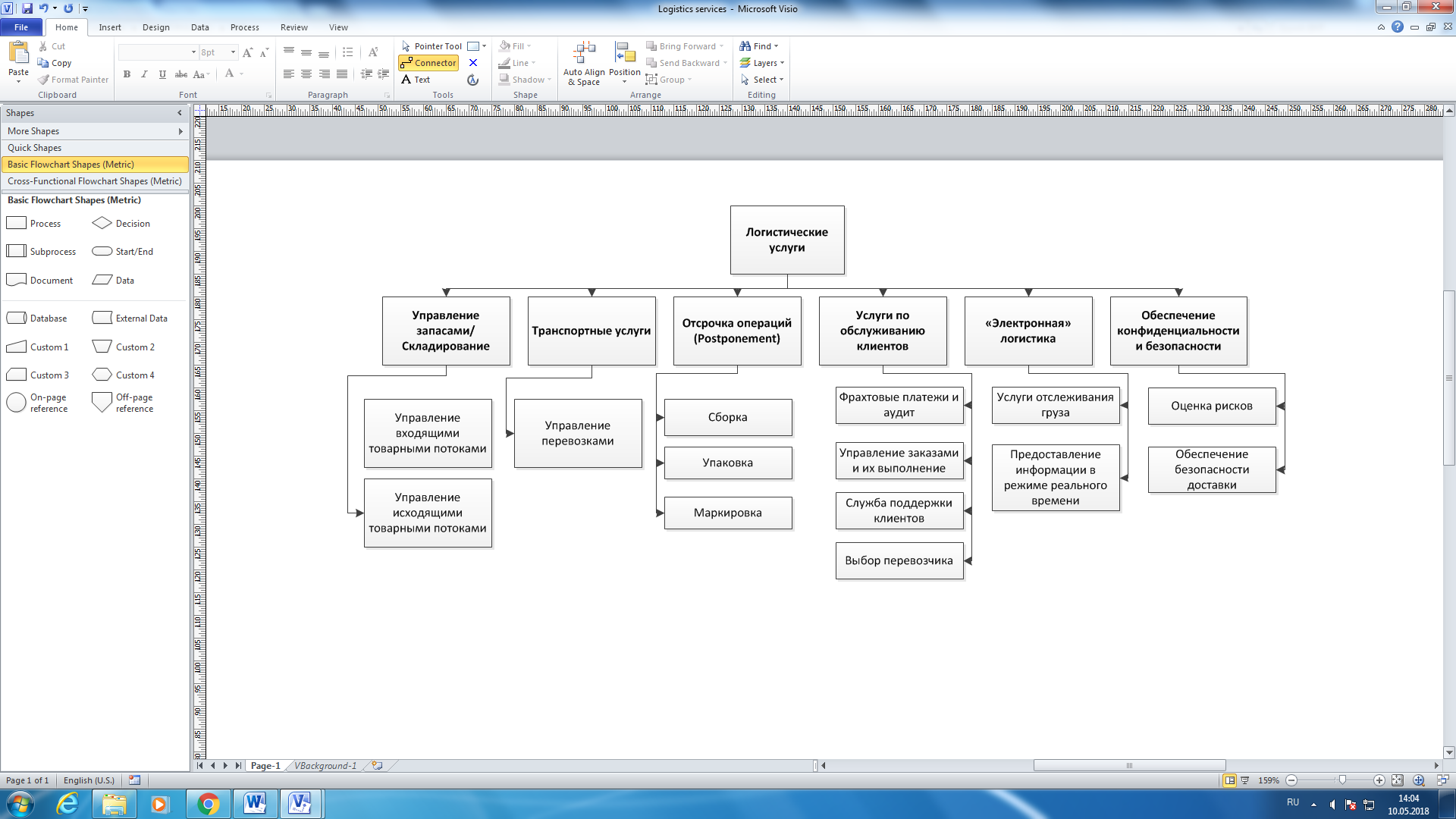
### 1.1.2 Классификация логистических услуг

В настоящее время отсутствует единая классификация логистических услуг. Однако она является необходимой для того, чтобы определить способ для проведения логистических операций и подхода к их оцениванию, способствующие повышению общей эффективности.

В ряде работ зарубежных авторов приводятся общие классификации услуг, реализуемых логистическими посредниками. В целом ими рассматриваются лишь направления предоставления услуг, без указания конкретных логистических операций. Одной из причин для этого служит то, что логистическим посредникам необходимо учитывать в своей деятельности особенности бизнеса их клиентов, т.е. их услуги, как правило, являются кастомизированными для каждого отдельного клиента. Так, в работе [Hsiao et al., 2010] логистические услуги подразделяются авторами на четыре не фрагментированные группы: услуги по управлению запасами, складские и транспортные услуги, а также различные услуги, связанные с обслуживанием клиентов (например, обработка заказов и выбор перевозчика).

Другой группой авторов [Sink and Langly, 1997; Rajesh et al., 2011] были также выделены четыре основных группы логистических услуг. Как и в приведенной выше классификации, здесь авторами были указаны транспортные услуги и услуги, связанные с обслуживанием клиентов. Однако, данные классификации отличаются тем, что в последней услуги складирования и услуги по управлению запасами были объединены в одну группу, а также были добавлены услуги по обслуживанию производственных процессов и упаковке товаров.

В работе [Alkhatib et al., 2015] учитывается важность недооцененных в предыдущих работах электронных логистических услуг и логистических рисков в качестве основных тенденций современной логистической отрасли. Авторами выделяются 6 основных направлений логистических услуг: управление запасами и складские услуги, транспортировка, отсрочка операций (postponement), услуги по обслуживанию клиентов, электронные услуги, услуги по обеспечению конфиденциальности и безопасности [[9]](#footnote-9)(рисунок 1).



1. Классификация логистических услуг

**Источник: [Alkhatib et al., 2015]**

Отечественными авторами в основном приводятся перечни логистических услуг с разной степенью детализации. Указанные в работе Н.К. Моисеевой логистические услуги условно можно поделить на два направления – по их функциональному назначению и по выполняемым логистическими посредниками процедурам. К первой группе относятся транспортировка, управление складированием, консолидация отправок, управление запасами, экспедирование, снабжение материальными ресурсами, проектирование и выбор информационных систем, а также консультационные услуги. Ко второй группе можно отнести услуги, связанные с упаковкой товаров, переупаковкой и маркировкой, комплектованием заказов для конечных потребителей и финансовыми расчетами (оформление платежей за перевозки). При этом указанный перечень услуг не является полным[[10]](#footnote-10).

В классификации логистических услуг в работе Б.А. Аникина учитываются лишь наиболее важные услуги, при этом отсутствуют базовые – транспортировка, складирование, снабжение, управление запасами, сбытовая деятельность. Автором выделяются услуги по удовлетворению потребительского спроса на логистические услуги (в эту категорию, вероятно, можно отнести и базовые услуги), услуги производственного назначения, возвратные (реверсивные) услуги, послепродажные услуги, финансово-кредитные услуги, информационные услуги.

В.А. Шумаевым приводится следующий перечень логистических услуг в наиболее общем виде:

* проектирование процессов товародвижения с учетом необходимости минимизации затрат;
* организация снабжения предприятия материально-техническими ресурсами, закупочной деятельности;
* организация сбыта и поставки продукции;
* управление складскими операциями, материальными запасами на складе;
* погрузка, транспортировка, разгрузку товаров;
* формирование и контроль исполнения заказов;
* организация и контроль информационного обеспечения процессов товародвижения[[11]](#footnote-11).

Таким образом, на основании существующих работ, можно составить классификацию логистических услуг по следующим признакам: функциональному назначению, значимости для компании-клиента, направлению деятельности (процедурам), а также функциям логистического управления.

**Классификация логистических услуг**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Признак классификации** | **Вид логистических услуг** | **Содержание услуг** |
| По функциональному назначению | Снабженческие | Обеспечение организаций материально-техническими ресурсами |

**Продолжение таблицы 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
|  | Складские | - Приемка, складирование, грузопереработка, отгрузка продукции  - Комплектация заказов на складе  - Маркировка, сортировка, штрихкодирование, наклейка этикеток на складе |
| Транспортные | Перевозка грузов и пассажиров различными видами транспорта |
| Сбытовые | Распределение и реализация товаров производственного и потребительского назначения |
| Информационные | Информационное обеспечение системы товародвижения |
| По значимости | Основные (ключевые) | Хранение, транспортировка, экспедирование, консолидация, документальное сопровождение грузов |
| Поддерживающие | Процедуры сбора и возврата товара, управление вторичными материальными ресурсами |
| Дополнительные | Стикеровка товара, копакинг (англ. co-packing) – упаковка схожих по ассортименту товаров в комплекты |
| По направлению деятельности | Таможенные | - Таможенное оформление импорта/экспорта грузов  - Услуги таможенных представителей |
| Экспедиторские | - Оформление товарно-транспортных документов  - Оформление приема и передачи груза |

**Продолжение таблицы 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
|  | Финансовые | Проведение операций по оплате логистических услуг |
| Рециклинговые | Организация движения возвратных материальных потоков (брак, оборотная тара) |
| Консалтинговые | Консультирование клиента по всему спектру логистических услуг |
| По потребителю услуги | Услуги в секторе b-2-b | Услуги, оказываемые производственным промышленным предприятиям различных отраслей |
| Услуги в секторе b-2-c | Услуги, оказываемые индивидуальным потребителям |
| По функциям логистического управления | Управление интермодальными и мультимодальными перевозками грузов | - Организация маршрутов перевозки  - Оформление транспортных документов |
| Управление процессом выполнения заказа | - Оформление поступивших заказов  - Формирование портфеля заказов  - Подготовка и оформление товаров к отправлению получателю  - Контроль поступления товаров заказчику  - Поддержание обратной связи с заказчиком относительно качества выполненной услуги |

**Продолжение таблицы 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
|  | Управление материальными запасами | - Планирование запасов  - Оперативный учёт и контроль уровня запасов  - Регулирование запасов |
| Управление качеством логистического сервиса | Контроль показателей, характеризующих необходимый уровень логистического обслуживания |

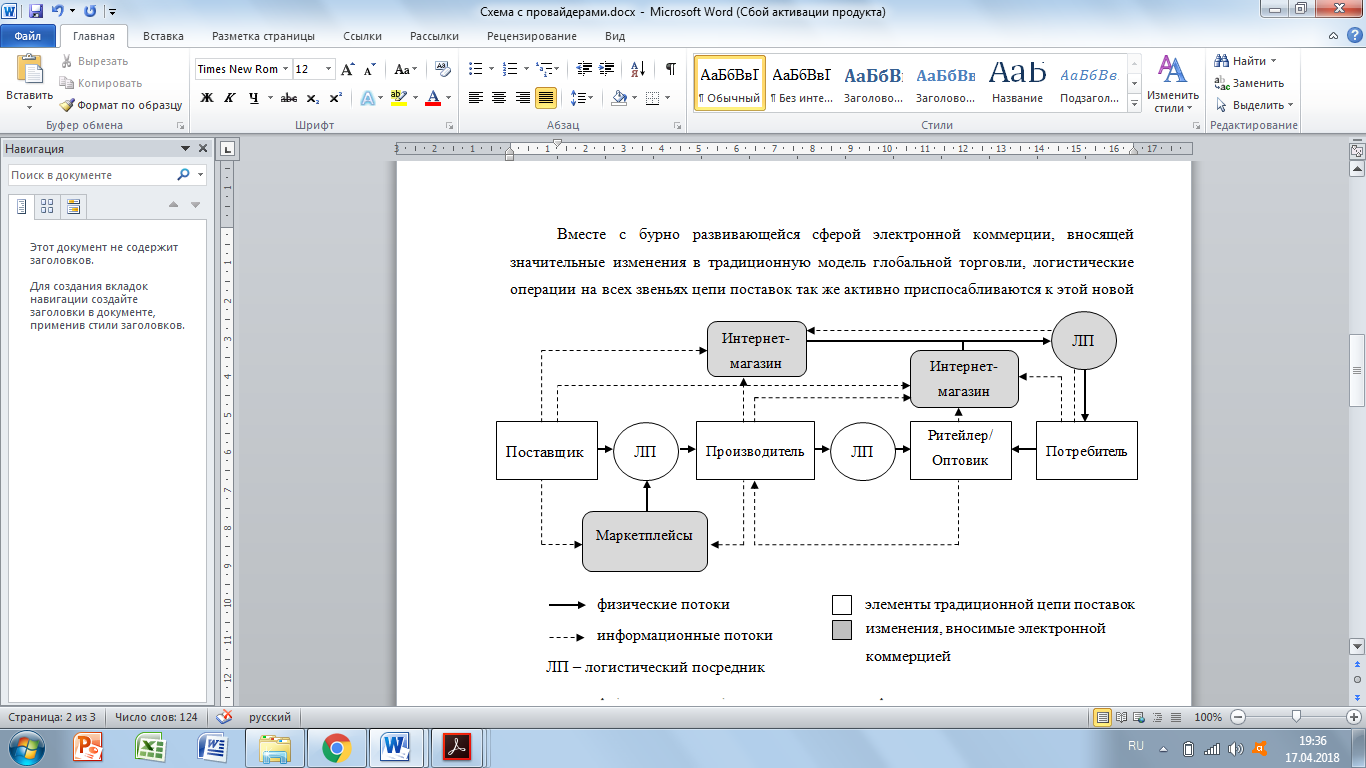
Составлено по: Рыкалина, Шумаев

## Развитие логистических услуг в сфере онлайн-торговли

### 1.2.1 Влияние электронной коммерции на логистические процессы

Начиная с 2000-х годов, интернет-торговля является одним из наиболее динамично развивающихся рынков в мире. Это связано, в первую очередь, с достаточно быстрым распространением широкополосного (фиксированного и мобильного) доступа в глобальную сеть. В настоящее время интернет стал выступать в роли посредника для осуществления транзакций между покупателями и фирмами. Доля онлайн-продаж в общем объеме продаж розничного сектора в мире продолжает расти: с 6,5% в 2012 г. она увеличилась практически в 1,5 раза до 8,6% в 2015 г[[12]](#footnote-12).

Вместе с бурно развивающейся сферой электронной коммерции, вносящей значительные изменения в традиционную модель глобальной торговли, логистические операции на всех звеньях цепи поставок так же активно приспосабливаются к этой новой реальности (рисунок 2).



1. Изменения в цепочке поставок с учетом влияния электронной коммерции

**Источник: [Delfmann, Albers, 2002]**

Основными факторами для изменения традиционной цепи поставок в онлайн-торговле стали возникновение электронных торговых площадок – маркетплейсов – на уровне b2b-сектора и сокращение числа посредников (disintermediation) на уровне b2c-сектора [Delfmann and Albers, 2000]. Указанные изменения (на рисунке – блоки, выделенные серым цветом) могут как дополнять, так и замещать звенья классической цепи поставок[[13]](#footnote-13).

Благодаря электронным торговым площадкам, среди которых eBay, Alibaba и другие, производители и поставщики получили возможность объединения с контрагентами (конечными покупателями, дилерами, дистрибуторами) в едином торговом пространстве. Многие традиционные розничные продавцы и производители выходят на онлайн-рынок для получения дополнительного канала реализации своих товаров. Помимо сокращения числа посредников или экономии на аренде торговых площадей, они получают также возможность расширения своего географического присутствия. Как правило, эти компании обладают значительным опытом и знаниями в решении вопросов, связанных с логистикой, и комбинируют онлайн и офлайн-продажи. В отличие от них, интернет-магазины с изначальной специализацией только на онлайн-торговле зачастую являются более гибкими в своей деятельности.

На настоящий момент могут быть выделены только основные направления влияния электронной коммерции на логистические процессы. Считается, что больше всего изменений, связанных с онлайн-торговлей, приходится на логистику распределения. Так, значительно возросла важность организации процесса доставки до покупателя. Если в традиционной рознице покупатель сам нес расходы по доставке товара из магазина до своего дома, то в сфере электронной коммерции данных сегмент цепи поставок должен интегрироваться со всем процессом логистики, поскольку теперь компания-продавец несет затраты на ее осуществление. Это изменение оказывает значительное влияние, так как компаниям пришлось перейти на комплексное планирование и проектирование эффективных логистических систем, координирующих товарные потоки до стадии получения их конечным покупателем.

Другим направлением влияния электронной коммерции стала тенденция к использованию услуг квалифицированных логистических операторов, т.е. аутсорсингу логистических услуг. Она объясняется тем, что каждая сторона, вовлеченная в онлайн-торговлю, стремится делать только то, на чем специализируется. Таким образом, интернет-магазин получает возможность сконцентрироваться на своих ключевых компетенциях: повышении удобства работы с сайтом, маркетингу, деятельности по привлечению новых клиентов, в то время как логистический оператор будет работать над решением своих задач.

Кроме того, в связи с тем, что интернет-магазин зачастую отправляет малые партии товара в одно место назначения, возросла необходимость в логистических процессах по консолидации заказов для сокращения издержек на их доставку.

Электронная коммерция оказывает существенное влияние и на область возвратной логистики. Такая деятельность характерна и для традиционной розницы, но в сфере онлайн-торговли она приобрела свои специфические черты. Интернет-магазину требуются услуги по возвратной логистике в случаях, когда клиент отказывается от полученного заказа (например, если товар был испорчен в процессе транспортировки или изначально был неисправным) или заказ был отправлен в неверное место назначения. Отсюда возникла необходимость в организации и координации возвратных товарных потоков. В традиционной рознице покупатель может осуществить возврат в магазине, в котором приобретался товар, в то время как в онлайн-торговле ему будет необходимо либо передать его курьеру или в пункт выдачи заказов, либо отправить по почте[[14]](#footnote-14).

**Сравнение характеристик «традиционной» логистики и логистики в сфере электронной коммерции**

Особенности электронной коммерции вызывают необходимость в выстраивании новых подходов для работы в этой сфере. Рассмотрим на примере дистрибуционных центров, какие изменения произошли в основных характеристиках, определяющих организацию их деятельности. Традиционно логистические операторы работали в секторе b2b, где их клиентами, как правило, являлось небольшое число организаций, для которых формировались крупные по размеру заказы. При работе с b2c-сегментом в сфере интернет-торговли логистические операторы должны учитывать следующие характеристики: различный размер заказов – в большинстве случаев отправление небольших партий товаров; возросшее количество заказов в день; требование более быстрой доставки, с возможностью отслеживания стадии исполнения заказа.

В таблице 2 приведены ключевые различия между характеристиками «традиционной» деятельности логистических компаний и логистики в сфере электронной коммерции.

**Сравнение характеристик «традиционной» и «электронной» логистики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **«Традиционная» логистика** | **Логистика в сфере электронной торговли** |
| Спрос | Прогнозируемый и стабильный | Сезонный, фрагментированный и колеблющийся |
| Цикл заказа | Еженедельный/ежемесячный | Ежечасный/поминутный |
| Клиент | Бизнес-предприятие (небольшое число) | Конечный потребитель (значительное количество) |
| Обслуживание клиентов | Реактивное, негибкое | Быстро реагирующее, гибкое |

**Продолжение таблицы 2**

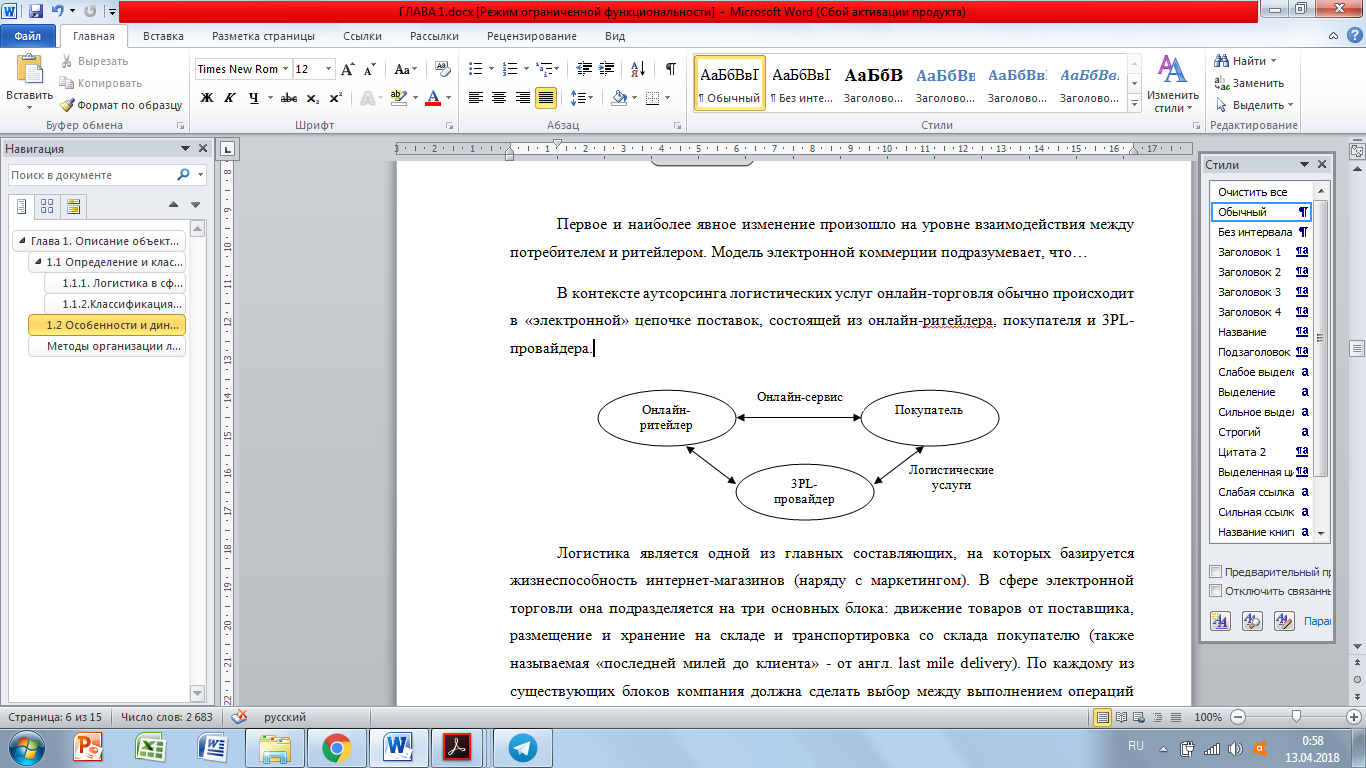
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
| Пополнение запасов | По графику | Мониторинг в реальном времени |
| Модель дистрибуции | Ориентирована на производство | Ориентирована на спрос |
| Тип отгрузки | Балк (bulk) – большое количество грузов, без использования контейнеров | Небольшие партии |
| Пункты назначения заказов | Фиксированное число (в зависимости от количества клиентов) | Большое число (широкий географический охват) |

### 1.2.2 Специфика логистических услуг для интернет-магазинов

Логистика является одной из главных составляющих, на которых базируется жизнеспособность интернет-магазинов (наряду с маркетингом). В сфере электронной торговли она подразделяется на три основных блока: движение товаров от поставщика, размещение и хранение на складе и транспортировка со склада покупателю (также называемая «последней милей до клиента» - от англ. last mile delivery). В случае нахождения клиента в другом регионе до этапа «последней мили» выполняется также магистральная доставка – междугородняя доставка отправлений до города получения между собственными терминалами или терминалами логистической компании. По каждому из существующих блоков компания должна сделать выбор между выполнением операций собственными силами или передачей их на аутсорсинг.

На решение компании интернет-торговли о передаче логистических функций на аутсорсинг влияют два фактора: размер организации и характеристики продаваемых ею товаров. Как правило, здесь можно говорить о «цикличности» принятия такого решения. В самом начале работы интернет-магазин с небольшим объемом продаж старается выполнять все логистические операции самостоятельно, поскольку любые дополнительные затраты могут сделать его бизнес нерентабельным. По мере достижения показателя продаж, исчисляющегося сотнями заказов в день, интернет-магазины начинают доставлять товары в другие регионы и отдают логистику на аутсорсинг. Таким образом, аутсорсинг является характерным для интернет-магазинов со средним уровнем продаж. Когда же магазин достигает уровня очень крупного бизнеса (например, Amazon в США или «Юлмарт» в России), он снова выстраивает собственную логистическую систему или приобретает логистических операторов[[15]](#footnote-15).

В контексте аутсорсинга логистических услуг деятельность интернет-магазинов обычно происходит в «электронной» цепочке поставок (рисунок 3), состоящей из онлайн-ритейлера (интернет-магазина), покупателя и, как правило, 3PL-провайдера. Воспринимаемое качество услуг в таком контексте является более сложным, поскольку во взаимодействие вовлечены сразу несколько сторон. Качество услуг, воспринимаемое покупателем, будет основываться не только на оценке предлагаемого интернет-магазином сервиса (в частности, удобства при осуществлении заказа с сайта), но также в не меньшей степени на оценке предоставленных посредником логистических услуг[[16]](#footnote-16).



1. Модель «электронной» цепочки поставок

Источник: [Lin, 2015]

Исходя из мнения специалистов, работающих на рынке логистических услуг, компании из сферы электронной коммерции предъявляют больше требований к их работе по сравнению с представителями «традиционных» видов бизнеса. В онлайн-ритейле клиенты особенно заинтересованы в качестве услуг логистических операторов, поскольку они зависят от результатов их работы материально: чем выше скорость доставки и процент выкупа заказов, тем больше их конечная прибыль. Финансовая заинтересованность в качестве услуг стала одним из драйверов развития этого рынка[[17]](#footnote-17). Для логистических компаний же интернет-магазины являются одними из самых маржинальных клиентов. Это объясняется тем, что каждый заказ отправляется магазином как отдельная посылка, что фактически означает для посредников «розничную» продажу своих услуг. Как следствие, прибыль от работы с интернет-магазинами выходит наибольшей, но и затраты на единицу доставки, как правило, достаточно высокие.

Логистические провайдеры в сфере онлайн-торговли взаимодействуют как с b2b, так и с b2c-сектором. Отсюда возникают трудности с определением того, кого посреднику считать своим основным клиентом – интернет-магазин или его покупателей. Со стороны логистического оператора требуется серьезная отладка своих бизнес-процессов, а в большинстве случаев и разработка новых под нужды электронной коммерции. На уровне его работы с интернет-магазином можно выделить следующие основные процессы: оформление взаимоотношений, согласование условий предоставления логистических услуг, передача данных о заказах и последующий отчет о статусе их выполнения, расчет за услуги, возможность обратной связи. При взаимодействии с конечным потребителем логистический посредник осуществляет доставку «последней мили», прием оплаты за заказ, ведет трекинг отслеживания заказа и также предоставляет возможность для обратной связи с клиентом[[18]](#footnote-18).

Многим логистическим операторам пришлось не только внести значительные изменения в свою привычную деятельность, но и расширить спектр услуг, чтобы освоить канал онлайн продаж. Помимо усовершенствования стандартных сервисов (введение дополнительных операций на складе, разработка новых маршрутов), им также пришлось добавить принципиально новые, не свойственные традиционным 3PL-провайдерам, функции. Среди них – обеспечение приема платежей, организация call-центра и службы поддержки, предоставление значительного объема услуг в области информационной логистики, и множество других, ранее не относящихся к логистическим услугам.

**Особенности работы с платежами клиентов**

Одним из требований интернет-магазинов к логистическим операторам является принятие оплаты заказов у покупателей, что подразумевает построение процесса инкассации в соответствии с законами и нормами. На российском рынке пользуется наибольшим спросом услуга по оплате заказа наложенным платежом. Это отличает работу провайдеров в этой сфере от работы с b2b сектором, где такая услуга отсутствует. Наложенный платеж означает, что покупатель оплачивает заказ только при его получении на складе курьерской службы или в почтовом отделении. При этом он может также отказаться от заказа и его оплаты, в таком случае товары возвращаются интернет-магазину, и последний несет убытки в размере стоимости услуг курьерской службы. Такой способ осуществления платежа считается наиболее удобным для российских покупателей, поскольку не несет для них никаких финансовых рисков – они могут проверить состояние товара до его оплаты. Кроме того, разнообразие форм принятия оплаты (наличными курьеру, кредитной картой, через интернет-кошелек, систему электронных терминалов) выглядит еще одним значимым преимуществом в глазах покупателя[[19]](#footnote-19).

Стоит отметить, что услуга наложенного платежа является характерной именно для российского рынка, поскольку на Западе покупатели осуществляют заказ по несколько иной схеме: выбирают товары на сайте, оплачивают заказ кредитной картой, и через несколько дней ожидают его доставки. Если полученный товар не устраивает покупателя, он оформляет возврат и получает внесенную оплату обратно на кредитную карту. Поэтому иностранные интернет-магазины, впервые выйдя на российский рынок, столкнулись с определенными проблемами с приемом платежей. Поскольку изменение сложившейся системы для них было бы довольно рискованным и, вероятно, не оправдано с финансовой точки зрения, они передавали функцию курьерской доставки (доставку «последней мили» до клиента) на аутсорсинг[[20]](#footnote-20).

**Услуги call-центра**

Другой особенностью рынка логистических услуг для электронной коммерции является необходимость поддержки клиентов с помощью работы call-центра. Call-центр требуется для обработки заказов как интернет-магазину, так и логистическому посреднику. Последний может предлагать такую услугу как дополнительную с целью увеличения процента успешных доставок и приобретать впоследствии конкурентное преимущество среди других игроков рынка. Call-центр помогает клиентам отслеживать процесс выполнения их заказов, а потому наличие такой функции благоприятно влияет на их восприятие компании. При аутсорсинге интернет-магазином услуг call-центра могут быть рассмотрены различные варианты: логистический посредник может сам обладать собственным call-центром, обеспечивающим согласование доставки, и предоставлять его услуги для приема заказов интернет-магазинов, или же интернет-магазин может обратиться к услугам внешнего call-центра, специализирующегося на работе с интернет-магазинами или универсального для любого бизнеса[[21]](#footnote-21).

**Развитие IT-системы**

Совершенствование информационной системы при работе с интернет-магазинами и их клиентами выходит на первый план для логистического оператора. IT-система позволяет управлять процессами и свободно взаимодействовать всем участникам на каждом этапе логистического процесса. Без отлаженной IT-системы невозможно организовать и обеспечить необходимую степень гибкости сервиса и индивидуального подхода к каждому заказу.

Отсюда можно сформулировать еще одну важную особенность работы логистического оператора в онлайн-ритейле: его информационная система должна обеспечивать работу с b2b и b2c-клиентами одновременно. Иными словами, IT-система должна одинаково эффективно работать в двух принципиально разных моделях бизнеса.

## Выводы

На основе проведенного анализа зарубежных и отечественных научных источников, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день не существует единого определения логистических услуг, равно как отсутствует их универсальная классификация. В различных работах с разной степенью детализации приводятся собственные авторские определения, которые, как правило, либо в большей степени касаются определенного логистического процесса, либо, наоборот, носят широкий обобщающий характер. В целом, логистические услуги можно рассматривать как комплекс услуг, оказываемых потребителям в виде логистических процедур и операций при организации потоковых процессов и управлении ими.

Что касается классификации логистических услуг, то здесь были выявлены различные критерии для их группировки, среди которых функциональное назначение услуг, их значимость для компании, направление деятельности, основной потребитель услуги, а также функция логистического управления. По каждому из признаков, в свою очередь, могут быть выделены различные виды логистических услуг.

Переходя к рассмотрению влияния электронной коммерции, оказываемого на традиционную цепь поставок, можно выделить два основных фактора, ставших причинами для ее изменения – это возникновение электронных торговых площадок на уровне B2B сектора, позволившего поставщикам напрямую выходить на покупателей, а также сокращение числа посредников на уровне B2C сектора. Общие направления изменений затронули логистику распределения, поскольку компаниям интернет-торговли необходимо координировать товарные потоки вплоть до стадии их доставки на домашний адрес покупателя. Другим направлением изменения стал рост спроса на логистические услуги сторонних провайдеров, поскольку интернет-магазины стремятся лучше выполняться свои основные функции, связанные с маркетингом, передавая непрофильную деятельность на аутсорсинг. Возросла также важность консолидации грузов, т.к. большое количество небольших посылок онлайн-ритейлеров зачастую отправляются в одно место назначения. Наконец, изменения затронули и возвратную логистику, процедура организации которой представляет определенные трудности для интернет-магазинов по сравнению с традиционными ритейлерами.

В целом можно отметить, что для логистических провайдеров интернет-магазины являются наиболее маржинальными клиентами, поскольку для них логистические услуги фактически продаются «в розницу». Однако, для того чтобы выйти на рынок онлайн-продаж, логистическим операторам помимо усовершенствования своих основных функций пришлось добавить также новые услуги, ранее для них не характерные. К их числу относятся услуги по работе с платежами клиентов, организация call-центров и служб поддержки клиентов, а также развитие IT-систем, позволяющих работать в B2B и B2C сегментах одновременно.

# Глава 2. Классификация интернет-магазинов и организация их логистических процессов

## 2.1 Виды интернет-магазинов в сфере розничных онлайн-продаж

Интернет-магазин представляет собой интерактивный веб-сайт, рекламирующий товар или услугу, принимающий заказы на покупку, предлагающий пользователю выбор варианта расчета, способа получения заказа и выписывающий счет на оплату[[22]](#footnote-22). Интернет-магазинами осуществляются продажи не только товаров, но также услуг и электронного контента (например, Windows продает свое программное обеспечение через собственный интернет-магазин). Традиционно, интернет-магазины ведут свою деятельность в двух секторах – B2C и B2B. Наиболее популярной в онлайн-торговле является схема взаимодействия B2C, которая подразумевает розничную торговлю через интернет-магазины. Однако не менее динамично развиваются и другие форматы электронного бизнеса, среди которых те, которые сфокусированы на корпоративном и государственном секторе.

В рамках данной работы наибольшее внимание уделено интернет-магазинам, работающим в секторе «Бизнес-потребитель», поскольку именно в этом сегменте логистические операторы осуществляют «розничные» продажи своих услуг, и, соответственно, именно на этом уровне происходят основные изменения в организации деятельности.

На сегодняшний день можно выделить две наиболее общие модели организации деятельности интернет-магазинов в секторе B2C, основываясь на их подходах к выстраиванию логистических процессов – это онлайн-ритейлеры и электронные торговые площадки (маркетплейсы). Конечно, необходимо учитывать, что выделенные модели могут не охватывать всех возможных форм работы интернет-магазинов, поскольку сфера электронной коммерции постоянно развивается и вносит свои коррективы. Однако указанные модели являются достаточными в рамках данной работы с точки зрения описания характерных для них логистических процессов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Модель онлайн-ритейла** | **Модель маркетплейса** |
| Описание | Продажа через веб-сайт товаров, принадлежащих производителю или официальному представителю-ритейлеру | Специализированные посреднические порталы, осуществляющие автоматический сбор и обработку информации от разных поставщиков (интернет-магазинов) по определенным продуктовым направлениям. |
| Организация логистических процессов | Логистические процессы полностью контролируются компанией, владеющей интернет-магазином | Логистические процессы выполняются поставщиком товара;  Логистические услуги могут предоставляться платформой в качестве дополнительных. |

Существуют также компании, применяющие гибридную бизнес-модель. Например, в том случае, когда Интернет-магазин реализует не только свои товары, но и одновременно размещает на своем веб-сайте предложения других ритейлеров. Получается комбинирование двух моделей – онлайн-ритейла и электронной площадки с предложениями от различных поставщиков. Это помогает повысить объем совершаемых торговых операций и обеспечивает более эффективную организацию поставок.

### 2.2.1 Онлайн-ритейлеры

Компании, осуществляющие розничные продажи онлайн, могут быть подразделены на две большие группы[[23]](#footnote-23). К первой относятся те интернет-магазины, которые не имеют физического присутствия, и ведут свой бизнес только посредством глобальной сети. В англоязычных источниках они обозначаются термином «чистые игроки» (pure players). В другую группу входят компании, которые реализуют товары как в интернете, так и в физических точках продаж. Их называют «мультиканальными» или «омниканальными» ритейлерами (multichannel, omnichannel companies). Как мультиканальная, так и омниканальная стратегии подразумевают продажу товаров через несколько физических и цифровых каналов. Ключевое различие между ними заключается в том, каким образом покупатель взаимодействует с этими каналами.

Среди топ-10 стран по объему продаж по итогам 2017 года соотношение долей двух типов онлайн-ритейлеров варьируется (рисунок 4). Можно отметить, что в странах Азии, а также в Германии и России число интернет-магазинов без розничных точек продаж, т.е. реализующих товары только в режиме онлайн, превалирует над числом мультиканальных ритейлеров. В странах же Северной Америки, равно как в Бразилии, Великобритании и Франции, число интернет-магазинов, принадлежащих «традиционным» розничным сетям, опережает число «чистых» интернет-магазинов.

1. График распределения долей между двумя типами онлайн-ритейлеров на рынках интернет-торговли различных стран

Составлено на основе отчетов базы данных Marketline

**Мультиканальные и омниканальные ритейлеры**

С начала нового тысячелетия многие розничные сети стали переходить на мультиканальную стратегию ведения бизнеса, видя в онлайн-продажах один из стратегических каналов реализации товара. К мультиканальным ритейлерам относятся компании, имеющие в своем распоряжении интернет-магазин и традиционные розничные торговые точки. Клиент может осуществить покупку с помощью одного из этих каналов продаж, при этом сами каналы остаются независимыми друг от друга, управляются относительно автономно и имеют разные цели. Так, входящие в состав сети традиционные магазины владеют собственными складскими площадями и обеспечивают потребителя товарами с его помощью. В свою очередь, у интернет-магазина имеется свой склад, в котором проходит комплектация онлайн заказов. Между двумя каналами зачастую развивается конкуренция: ведется борьба за дефицитные позиции номенклатуры, ценовая конкуренция. Отсутствует единая система управления поставками, поэтому клиент, заказавший товар в интернете, не может получить его в обычном магазине той же сети. Примером реализации такого подхода может служить интернет-магазин Smarton, первоначально входивший в группу компаний «М.Видео[[24]](#footnote-24)». При этом мультиканальная стратегия рассматривается как этап развития розничной торговли, на смену которому приходят интегрированные каналы продаж (омниканальная стратегия).

Омниканальность продаж подразумевает интеграцию, удобный переход пользователя с одного канала реализации на другой, единую систему логистики и доставки, интегрированность розничного магазина, интернет-магазина и социальных сетей. В рамках омниканальной стратегии ритейлер использует свою существующую инфраструктуру, чтобы обеспечивать следующие преимущества для клиентов:

* самовывоз из розничного магазина как быстрый, удобный и бесплатный способ получения заказа;
* простой и удобный возврат в пунктах выдачи заказа.

Благодаря переходу к омниканальным продажам компании получают возможность для сокращения своих затрат. Во-первых, происходит уменьшение транспортных издержек, связанных с доставкой заказа клиенту. В данном случае экономия достигается за счет смещения спроса покупателя от доставки заказа на дом (или место работы) к самовывозу из магазина (технология, которая в зарубежных источниках обозначается терминами “buy online, pick-up in store”, “click&collect”). Другой источник сокращения затрат – объединение партий, перевозимых со склада ритейлера.

Осознавая преимущества интегрированных каналов продаж и потенциал их развития, к ним постепенно переходят как «традиционные» розничные операторы, так и интернет-магазины, первоначально не имевшие физических торговых точек. Фактически, это означает появление тенденции к сближению онлайн и офлайн-торговли. На российском рынке наиболее яркими примерами ритейлеров, осуществляющих переход к омниканальным продажам, являются «М.Видео», «Эльдорадо», «Комус», «Юлмарт». Реализация потенциала интегрированных каналов продаж зависит в значительной степени от эффективности логистической деятельности, перед которой возникает целый ряд вызовов[[25]](#footnote-25):

* повышение сложности мониторинга уровня запасов в различных каналах продаж в режиме реального времени;
* усложнение маршрутизации при доставке товара покупателям из-за различных источников снабжения и большого числа адресов доставки;
* необходимость изменения процесса выполнения заказа – осуществление оперативного выбора источника снабжения в зависимости от параметров заказа;
* изменение функций розничных магазинов – при реализации стратегии интегрированных каналов продаж магазины, помимо своих традиционных функций, выступают в роли центров выдачи заказов, приобретенных онлайн. Происходит постепенная интеграция функций складов и магазинов, образование смешанных форматов, что должно найти отражение как в планировочных решениях точек продаж, так и в организации их логистических процессов.

Таким образом, на первом этапе все онлайн-ритейлеры могут быть подразделены на тех, кто продает товары только на своем веб-сайте, и тех, кто использует онлайн продажи в качестве дополнения к своей розничной сети магазинов. Далее внутри каждой подгруппы интернет-магазины можно подразделить по следующим характеристикам: ассортименту и географическому охвату.

По ассортименту предлагаемых товаров среди онлайн-ритейлеров можно выделить универсальные магазины с широким выбором (так называемые интернет-гипермаркеты) и магазины, в которых представлена определенная товарная категория. В первом случае интернет-магазины предлагают покупателю самые различные типы продукции, начиная от электроники и заканчивая садовым инвентарем. В свою очередь, онлайн-ритейлеры с узким товарным ассортиментом специализируются, например, только на электронике и технике, или одежде, обуви и аксессуарах, автозапчастях и авто электронике, товарах для дома и ремонта. В рамках определенной категории последние, как правило, предлагают больший выбор по сравнению с интернет-гипермаркетами.

Наиболее известными представителями категории универсальных онлайн-магазинов в мире являются американские Amazon и Wal-Mart (последний изначально являвшийся традиционным ритейлером), а также китайский JD.com. Эти компании входят в топ-5 мирового рейтинга 50 лучших онлайн-продавцов по объему продаж в 2017 году по результатам исследования Deloitte. В России универсальные интернет-магазины также лидируют по объему продаж, среди них компании «Юлмарт», «Ситилинк», Ozon, «Онлайн Трейд.ру».

Что касается сфокусированных на определенной категории товаров интернет-магазинов, то здесь наиболее яркими примерами являются немецкие Zailando и Otto group, специализирующиеся на продажах одежды и обуви. В числе российских онлайн-ритейлеров – «М.Видео», «Эльдорадо», сфокусированные на категории электроники и техники; Wildberries, Lamoda, KupiVIP – с товарной категорией одежда и обувь; Exist.ru, предлагающий покупателям автозапчасти и авто электронику.

В целом, схема работы всех онлайн-ритейлеров является схожей. Товары закупаются компаниями у различных поставщиков и затем размещаются на складе. Можно отметить, что крупнейшие компании данной категории предпочитают развивать собственную логистическую инфраструктуру, объясняя это тем, что только так они могут контролировать качество предоставляемых услуг. Все больше игроков рынка предлагают услуги своих логистических подразделений другим интернет-магазинам, чтобы окупить инвестиции в это направление.

С точки зрения традиционного розничного продавца, затраты на комплектацию заказов, их доставку, а во многих случаях и возврат – основные затраты, которые берет на себя магазин, расширяя свой бизнес в онлайн.

Что касается комплектации заказа, здесь могут быть рассмотрены 2 варианта:

* комплектация проходит в торговых залах или на складах традиционного магазина
* комплектация проходит в специализированных фулфилмент-центрах

При использовании розничных магазинов для снабжения интернет-клиентов розничные операторы с интегрированными каналами продаж должны осуществлять выбор между двумя стратегиями выполнения заказа, влияющими на распределение товарных запасов в распределительной сети. В рамках первой стратегии заказы доставляются со склада в магазин, откуда их впоследствии забирает покупатель. Суть второй стратегии состоит в том, что заказы выполняются непосредственно в розничном магазине, что предполагает увеличение товарных запасов, хранящихся в торговых точках. Выбор одной из стратегий осуществляется на основе сопоставления выгод от сокращения длительности цикла выполнения заказа клиента (проявляющихся в виде повышения выручки фирмы) с дополнительными издержками на содержание запасов в магазинах, с учетом соотношения операционных логистических издержек на складирование, переработку и доставку заказов.

На этапе получения заказа покупателем на настоящий момент существуют 3 наиболее распространенных варианта:

* курьером – до адреса покупателя
* в пункт выдачи заказа (ПВЗ) или почтомат (автоматизированный терминал по выдаче заказов)
* возможность забрать из магазина

### 2.2.2 Сайты-агрегаторы (маркетплейсы)

Принцип работы таких веб-сайтов – объединение на единой электронной платформе поставщиков и покупателей, где сайты выступают своего рода посредниками в сделках между ними. Наиболее известный представитель этой категории – китайский маркетплейс Alibaba. Он ориентирован на работу с b2b-сектором, помогая поставщикам напрямую искать клиентов для своих товаров. Изначально сайт рассматривается как платформа для осуществления оптовых продаж, тем не менее, небольшой процент продаж приходится и на b2c-сферу. Однако в большей степени специализируется на работе с конечными покупателями Aliexpress, принадлежащий Alibaba Group.

В обычной ситуации с бесплатной доставкой продавец сам отправляет заказ покупателю. Как правило, при выборе перевозчика он руководствуется принципом максимальной экономии, а не надежности и скорости работы логистического посредника. Также именно продавец впоследствии отслеживает успешность получения посылки покупателем и решает проблемы с доставкой в случае их возникновения. Зачастую такой вариант осуществления доставки несет больше всего проблем, поскольку компания-посредник никак не может повлиять на выбор перевозчика, осуществить контроль над правильностью оформления заказа и его получения. В ситуациях, когда возникают спорные моменты, компании-посреднику предоставляется арбитражная роль в их разрешении.

Решением проблем с отправками производителей стало создание подразделения Aliexpress Standard Shipping. Принцип его работы заключается в следующем: продавцу не требуется самостоятельное отправление заказа через почту или с помощью услуг логистической компании, вместо этого он передает его в логистический центр Aliexpress, который и занимается доставкой «последней мили».

## 2.2 Формы организации логистических процессов интернет-магазинов и типы логистических посредников

### 2.1.2 Основные формы организации логистических процессов в предприятиях электронной торговли

В электронной коммерции выделяются четыре основные формы организации логистики, каждая из которых отличается объемом логистических процессов, выполняемых интернет-магазином [Kawa, 2014]:

* Инсорсинг логистических услуг – выполнение логистических операций собственным подразделением компании
* Использование услуг фулфилмента – выполнение заказов внешним логистическим провайдером
* Услуги дропшиппинга – организация прямых поставок заказов
* Комплексное обслуживание интернет-магазина (one stop e-commerce)

**Инсорсинг логистических услуг**

Инсорсинг подразумевает включение в организационную структуру компании собственного подразделения логистики, оказывающего определенный спектр услуг. Такая методология противоположна аутсорсингу, при котором логистические операции передаются на выполнение внешнему провайдеру. Однако эти понятия не являются взаимоисключающими, т.е. возможно их одновременное применение. Выбор стратегии инсорсинга обусловлен, прежде всего, низким уровнем сервиса, предоставляемого провайдерами логистических услуг, и дефицитом предложения комплексного обслуживания.

Инсорсинг логистических услуг в сфере электронной торговли в настоящий момент является наиболее популярным. При такой форме организации логистики интернет-магазин самостоятельно выполняет большую часть логистических операций. Инсорсинг является эффективным для малых предприятий, чей масштаб деятельности еще довольно невелик для того чтобы привлекать внешних логистических провайдеров и при этом оставаться прибыльными. Также эта форма организации логистических операций характерна для очень крупных бизнесов, которые работают на репутацию и поддержание высокого качества, что они не всегда могут контролировать, отдавая логистику сторонним службам.

Конечно, не все онлайн-ритейлеры могут позволить себе инвестировать средства в создание собственной логистической инфраструктуры, однако осуществившие это компании могут получить серьезные конкурентные преимущества. Среди них - лучшая контролируемость своего бизнеса и независимость от посредников. Однако при использовании такой модели для компании крайне важно подготовиться к своевременному расширению деятельности. По мере увеличения количества заказов нужно учитывать необходимость найма большего количества персонала и покупки или аренды дополнительных складских помещений. Кроме того, доставка заказа конечному потребителю («последней мили»), как правило, все же передается на аутсорсинг внешним провайдерам. С этой целью к работе привлекаются курьерские компании, службы экспресс доставки и почтовые сервисы[[26]](#footnote-26).

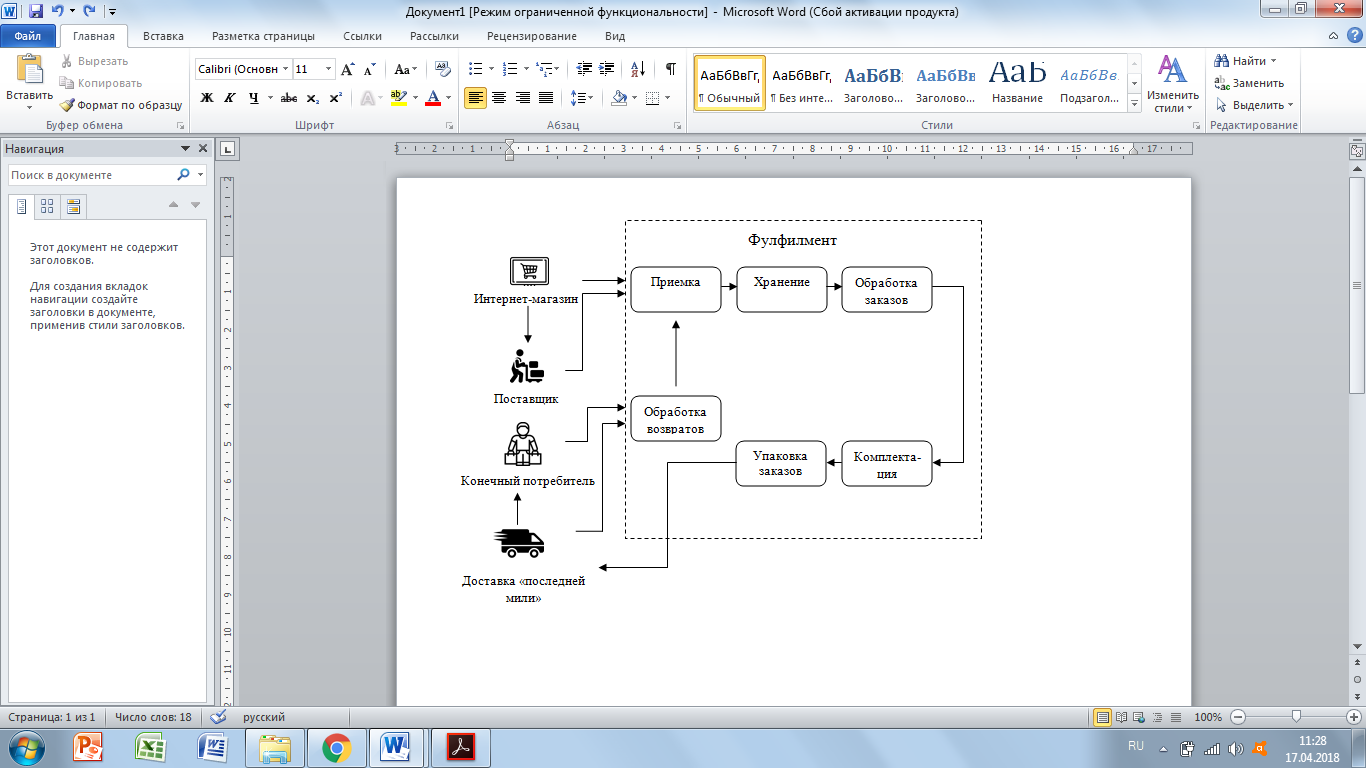
В непродолжительной истории развития отечественной электронной коммерции уже существуют примеры интернет-магазинов, которые идут по пути создания собственной логистической инфраструктуры и инвестируют значительные средства в ее развитие. Примером реализации такой стратегии служит компания Ozon, вложившая более 1,5 млрд. рублей в строительство двух очередей складского комплекса в Тверской области общей площадью порядка 28 тыс. кв. метров[[27]](#footnote-27). Также компания имеет складские комплексы в Москве и Санкт-Петербурге (общей площадью 10 тыс. кв. м) и распределительные центры в Екатеринбурге и Казани. Кроме того, Ozon владеет собственной службой доставки, на базе которой была сформирована новая компания, а также сетью пунктов выдачи в различных регионах России[[28]](#footnote-28).

Такой же стратегии придерживается интернет-магазин одежды KupiVIP, имеющий собственный склад площадью 16 тыс. кв. м. и службу доставки с транспортным парком из 90 машин[[29]](#footnote-29). Другим известным примером является компания Lamoda, владеющая дистрибуционным центром в Московской области площадью 20 тыс. кв. м. с емкостью до 8 млн. товарных единиц. Помимо этого, в собственности компании находятся 50 транзитных складов по России, что позволяет сокращать сроки доставки: на формирование заказов уходит 2-3 часа, затем они отгружаются с московского склада и транспортируются на транзитные склады, чтобы уже на следующий день доставить их клиентам с помощью собственной курьерской службы. Интернет-магазин также имеет в распоряжении собственный автопарк, насчитывающий более 500 машин[[30]](#footnote-30).

Прекрасно разбираясь в особенностях онлайн-торговли и пытаясь окупить инвестиции в собственную логистическую инфраструктуру, приведенные в примерах компании идут по пути лидера мирового интернет-ритейла – компании Amazon – и предлагают комплексный набор услуг другим интернет-магазинам.

**Фулфилмент**

Услуга фулфилмента представляет собой комплекс мер по обработке заказов интернет-магазинов, который включает в себя приемку товаров, хранение, обработку, комплектацию и упаковку заказов[[31]](#footnote-31) (рисунок 5). Решение об использовании услуг фулфилмента является гибким для интернет-магазина, поскольку фулфилмент-оператор способен быстро адаптироваться к изменениям спроса своего клиента в зависимости от его потребностей. Например, при возникновении необходимости возможно увеличение или сокращение площади хранения или количества сотрудников. Кроме того, фулфилмент позволяет интернет-магазину полностью сконцентрироваться на маркетинговой деятельности и продажах. Оператор, в свою очередь, разрабатывает отчеты о своей деятельности для клиента в отношении объема продаж, количества возвратов, жалоб. Некоторые компании также предоставляют дополнительные услуги по ремонту, обновлению и утилизации возвращенных товаров.



1. Организация фулфилмента

Ключевой деятельностью фулфилмент-операторов являются услуги, связанные с хранением товаров. Несмотря на большой потенциал автоматизации складских процессов, существует еще много компаний (в том числе крупнейших), которые в основном полагаются на выполнение операций посредством ручного труда. Это связано с большей экономичностью, а также гибкостью такого подхода. Например, в сезоны пикового спроса фулфилмент-оператор просто нанимает дополнительных сотрудников склада. Исходя из этого, операторам необходимо иметь соответствующую масштабируемую инфраструктуру, которая адаптируется к растущим потребностям клиентов[[32]](#footnote-32).

Список услуг, входящих в компетенцию фулфилмента:

1. Приемка товара

Для хранения информации обо всех товарах, продаваемых в интернет-магазине, у фулфилмент-оператора существует IT-система выполнения заказов. Когда товары поступают на склад, каждая единица регистрируется в локальной системе, после этого пересчитываются показатели остатков товара на складе. Учет осуществляется с помощью считывания заводского штрих-кода. Если такой код отсутствует, или информация на нем не полная, сотрудник склада наносит внутренний штрих-код.

1. Хранение

Товары хранятся на полках, если они не требуют специальных условий хранения, могут быть помещены в ячейки для удобства поиска. Фармацевтические продукты и косметика, требующие особого температурного режима, хранятся в специально оборудованных для этого помещениях. По запросу клиента одежда может храниться на вешалах (вешалы – столбы или жерди с поперечными перекладинами, предназначенные для развешивания чего-либо[[33]](#footnote-33)), а некоторые товары – в закрытых помещениях с ограниченным доступом.

1. Обработка заказов

Учет каждого заказа в системе фулфилмент-оператора может осуществляться путем поступления заявок с сайта интернет-магазина, приема звонков покупателей в call-центре, а также получением списка заказов от интернет-магазина. Call-центр может быть как подразделением фулфилмент-оператора, так сторонней компанией. Взаимодействие интернет-магазина с call-центром может быть организовано в режиме одного окна через фулфилмент-партнера.

1. Комплектация

Процесс сборки поступившего заказа, который может включать в себя несколько товаров, хранящихся в разных местах. Работник склада может собирать один или несколько заказов одновременно.

1. Упаковка

Укомплектованные заказы помещаются в коробки или пакеты для последующей транспортировке покупателю. Этот этап включает также подготовку необходимой транспортной документации: информации о покупателе (адрес, контактные данные) и бланки возврата.

1. Обработка недоставленных заказов и возвратов

Заказ считается недоставленным (недоставка) в случае, если товар был возвращен от курьерской службы и не был довезен до клиента, так как отказ был оформлен заранее. Возврат оформляется, когда заказ был вскрыт покупателем (например, с целью примерки), после чего был возвращен. Если упаковка не была вскрыта, каждый товар из возвращенного заказа заново проходит процедуру приемки, в противном случае перед приемкой товары проходят тщательную проверку на качество.

Вышеупомянутые процессы довольно схожи друг с другом по выполнению у большинства операторов. Характеристики же хранимых товаров и ожидания клиентов могут широко варьироваться.

Каждый из интернет-магазинов обладает своими особенностями, поэтому их потребности в логистических услугах и требования к ним значительно отличаются. Субъекты электронной коммерции – довольно специфическая группа клиентов для фулфилмент-операторов. Как правило, это небольшие компании, которые предлагают довольно широкий ассортимент продукции, но в небольших количествах. Их покупатели заказывают отдельные товары, и географическое расположение пунктов доставки очень разнообразно. По этой причине фулфилмент-операторы не занимаются доставкой «последней мили», а используют для этого услуги транспортных компаний. Клиенты интернет-магазинов хотят иметь широкий выбор способов доставки – от более экономичного и довольно медленного почтового сервиса до переходных форм, дающих возможность забирать заказ из почтоматов (автоматических терминалов по выдаче посылок).

**Фулфилмент-операторы**

Компании, предоставляющие услуги фулфилмента, достаточно разнообразны. На основе анализа их деятельности они могут быть дифференцированы по следующим признакам[[34]](#footnote-34):

* Предоставление услуги фулфилмента в качестве основного направления деятельности (независимые фулфилмент-провайдеры)

Классический операционный фулфилмент считается довольно низкомаржинальным видом бизнеса, поэтому логистическими компаниями предлагается ряд дополнительных услуг, позволяющих увеличить их прибыль. В частности, больше половины российских операторов имеют собственную курьерскую службу, которую используют в дополнение к партнерской. На отечественном рынке примером такой категории компаний считаются Beta Pro, B2CPL, Distance Selling Service (ГК «Аккорд пост»), а также ExpressRMS.

* Предоставление услуги фулфилмента другими интернет-магазинами

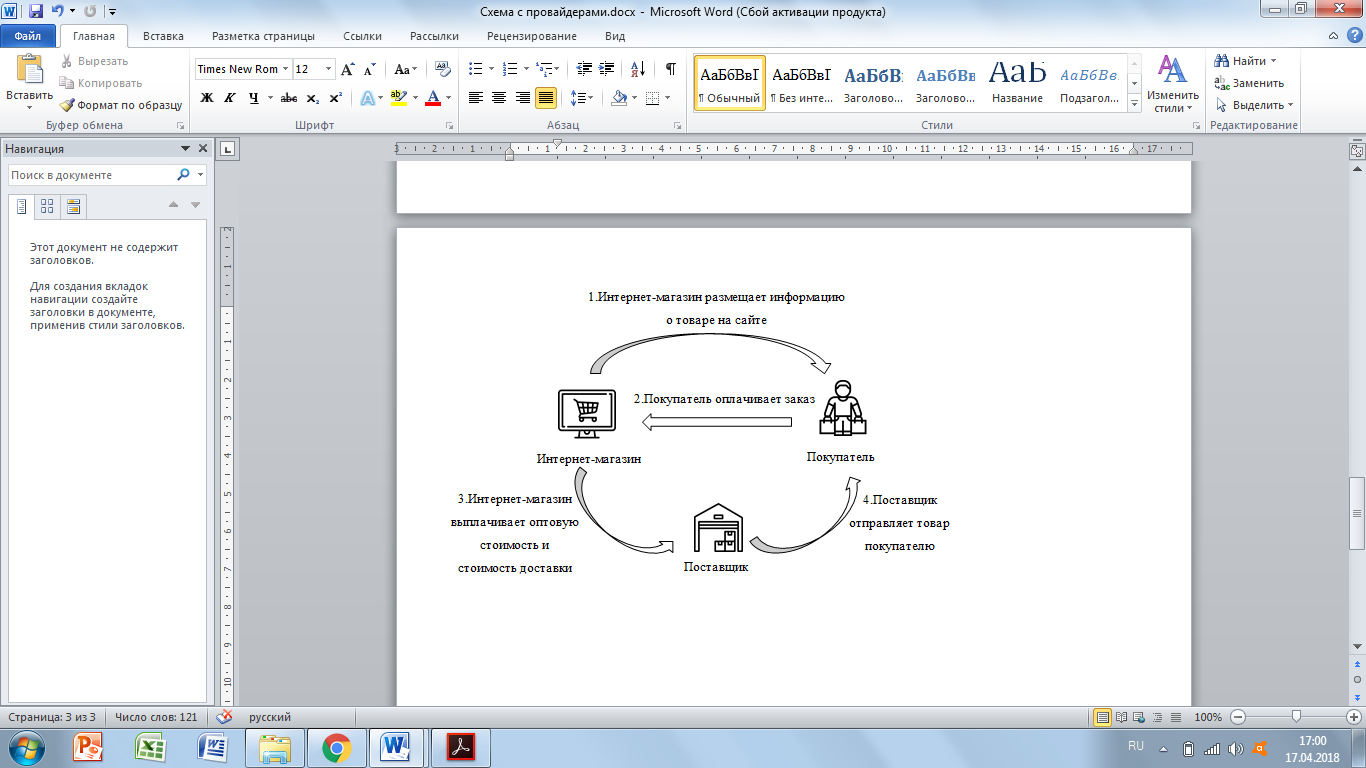
Многие компании как в России, так и за рубежом, последовали примеру американской торговой платформы Amazon, которая помимо своей основной деятельности в сфере онлайн-продаж предлагает также услуги фулфилмента для других интернет-магазинов. Среди российских интернет-магазинов, подразделения которых предоставляют другим услуги фулфилмента – KupiVIP E-commerce Services, Lamoda B2B, еTraction (является частью Otto Group Россия).

* Предоставление услуги фулфилмента логистическими компаниями

Традиционным логистическим операторам предоставление услуги фулфилмента для интернет-магазинов позволяет добиться синергетического эффекта с существующими операциями (например, использование тех же складских помещений и систем организации хранения). Требуется только приобретение специального оборудования (портативных сканеров, стеллажей), а также обучение своих сотрудников знаниям о товарах клиента. Наиболее известными представителями этого типа посредников на российском рынке являются компании DHL, DPD, Arvato, а также Molcom.

**Прямая поставка**

Прямая поставка или дропшиппинг (от англ. dropshipping) представляет собой схему работы, при которой заказ принимается к перевозке не у интернет-магазина, а у дистрибьютера (поставщика) и доставляется напрямую покупателю, сделавшему заказ[[35]](#footnote-35). При таком подходе товары не размещаются на складе интернет-магазина, что позволяет избежать затрат на их хранение. Доход онлайн-ритейлера в таком случае определяется как разница между ценой реализации и ценой приобретения товара у поставщика, за вычетом налогов и других сопутствующих статей затрат. При этом права владения, пользования и распоряжения на товар не переходят к посреднику в лице интернет-магазина, и зачастую даже не происходит никакого документального оформления отношений. Электронный ресурс реализует товары дистрибуторов или производителей от своего имени, оформляя заказ на прямую поставку заказа конечному покупателю после получения от него оплаты. Именно поставщик занимается логистикой и осуществлением доставки заказа до клиента[[36]](#footnote-36). Схематично модель дропшиппинга представлена на рисунке 6.



1. Организация прямых поставок

Применение такой модели не является новшеством, однако расцвет модели прямых поставок неразрывно связан с развитием глобальной сети. Компания Zappos начала использовать такую схему продаж еще в 1999 году, ее применяют также Amazon и Aliexpress. По оценкам исследовательского агентства Data Insight, специализирующегося на рынке электронной коммерции, на российском рынке порядка 15%[[37]](#footnote-37) интернет-магазинов самостоятельно собирают деньги с покупателей и организуют процесс дропшиппинга.

В целом дропшиппинг характерен для компаний среднего размера, которые не хотят идти на риск заморозки своих активов в запасах, в частности, когда они расширяют свой ассортимент. Использование данной модели позволяет магазинам больше сфокусироваться на деятельности по привлечению клиентов.

В сфере электронной коммерции сформировались два подхода к реализации модели дропшиппинга:

* «полный» дропшиппинг, при котором интернет-магазин не имеет собственного склада, и его логистическая деятельность основывается на операциях внешних провайдеров;
* «частичный» дропшиппинг, при котором только отдельные товары хранятся на складе сторонней компании.

Модель «полного» дропшиппинга работает хорошо, если предлагаемые товары поступают от одного поставщика, который обладает широким ассортиментом продукции. Определенные трудности возникают при реализации заказов, в которых товары исходят от различных поставщиков, а также при возврате заказов конечными потребителями. По этой причине применение дропшиппинга требует разработки соответствующих процедур для организации потоков информации, упаковки заказов, платежей и возвратов.

**Комплексное обслуживание интернет-магазина**

Такая модель является своеобразным расширением услуг фулфилмента и подразумевает поддержку интернет-магазина не только в области логистики, но и в области обслуживания клиентов, маркетинга, ИТ-решений и финансов и учета одной компанией. Другими словами, клиенту предоставляется интегрированный сервисный пакет услуг. В него могут входить следующие услуги[[38]](#footnote-38):

* получение товаров у поставщика и их доставка на склад;
* таможенное оформление импортных грузов;
* прием заказов клиентов и сопровождение их выполнения операторами call-центра;
* доставка заказов клиентам с помощью собственных курьерских служб, сети пунктов самовывоза или отправление посылок «Почтой России»;
* перечисление полученных от покупателя денежных средств интернет-магазину;
* интеграция информационных систем.

Сотрудничество с одним логистическим посредником в соответствии с моделью комплексного обслуживания предоставляет интернет-магазинам возможность для передачи ответственности за решение всех операционных задач, что позволяет улучшить их координацию.

В настоящее время направление комплексного обслуживания интернет-магазинов на российском рынке представлено относительно небольшим числом посредников. Среди наиболее известных к их числу можно отнести «Курьер.ру», Ritm-Z, «Алло? Бегу!». Другие компании, оказывающие подобные услуги, как правило, невелики и не обладают достаточным опытом работы. Многие из них фактически являются операторами-координаторами, организующими работу узкоспециализированных субподрядчиков.

### 2.2.1. Логистические посредники в сфере электронной коммерции

Как уже отмечалось ранее, интернет-магазину не обязательно самостоятельно выполнять логистические функции, передав их выполнение на аутсорсинг квалифицированным посредникам. Главным преимуществом такого подхода считается возможность для концентрации на собственных компетенциях, в то время как решение всех вопросов по логистическим процессам отдаются сторонней компании. Кроме того, преимуществом аутсорсинга является снижение затрат интернет-магазина. В частности, для бизнесов с небольшим объемом продаж аутсорсинг позволяет избежать затрат на привлечение дополнительных сотрудников (курьеров) и аренду складских помещений. Наконец, аутсорсинг логистических услуг может использоваться для расширения географического охвата деятельности интернет-магазина.

Однако передача логистических функций может также быть связана с определенными проблемами. Наиболее значимыми из них являются отсутствие контроля над деятельностью посредника и несоответствующее качество его услуг. Специалистами отмечается, что при собственном контроле интернет-магазина логистические процессы выполняются более качественно, поскольку в большей степени соответствуют запросам клиентов. Что касается специфики российского рынка, то здесь интернет-магазины относят к недостаткам также высокий уровень тарифов на логистические услуги (из-за низкого уровня конкуренции между провайдерами и необходимостью окупать значительные расходы на аренду складских помещений) и недостаточное разнообразие услуг.

**Типы логистических посредников**

Несмотря на то что логистические операторы стали специализироваться на услугах для интернет-магазинов относительно недавно, уже сейчас представителей этого сегмента рынка можно классифицировать по нескольким признакам. В работе А.Б. Виноградова и Д.М. Кольчугина логистические посредники подразделяются на группы по 3 основным признакам:

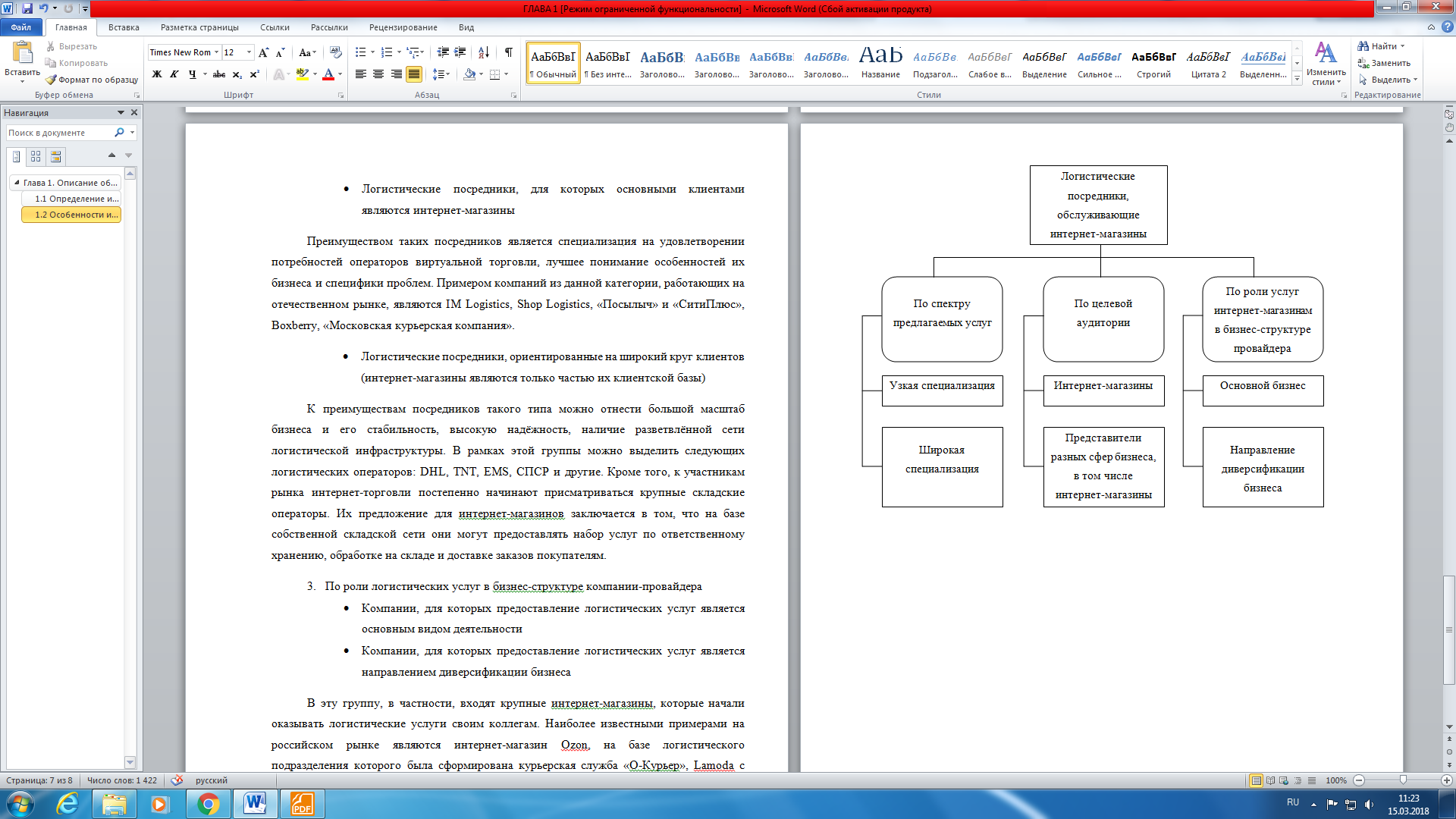
* спектру предлагаемых услуг
* целевой аудитории
* роли услуг интернет-магазинам в бизнес-модели провайдера[[39]](#footnote-39).

По спектру предлагаемых услуг выделяют узкоспециализированных логистических посредников и посредников, предлагающих набор услуг. К числу первых относятся компании, выполняющие только одну основную функцию: это курьерские службы, службы экспресс-доставки товаров, транспортные организации, компании, развивающие сеть почтоматов (автоматических терминалов по выдаче заказов, состоящих из ячеек для хранения и интерфейса для выдачи заказов). Указанные посредники могут также обладать собственной сетью пунктов выдачи заказов, что привносит дополнительную ценность для клиентов. К группе логистических посредников, предлагающих набор услуг, относится существенно меньшее количество компаний. В их услуги входят: ответственное хранение, приемка товаров и их сортировка на складе, комплектация заказов, предпродажная подготовка товаров – упаковка, маркировка, а также доставка заказов, возврат товаров на склад. Кроме того, некоторые компании предоставляют дополнительные услуги по получению товаров у поставщика и организации их доставки на склад.

По признаку «целевая аудитория клиентов» выделяют логистических посредников, для которых основными клиентами являются интернет-магазины, и посредников, ориентированных на широкий круг клиентов (интернет-магазины являются только частью их клиентской базы). Логистические операторы первого типа специализируются на удовлетворении потребностей операторов онлайн-торговли, а потому лучше понимают особенности их бизнеса и специфики проблем. Примером компаний из данной категории, работающих на отечественном рынке, являются IM Logistics, Shop Logistics, «Посылыч», «СитиПлюс» и Boxberry. Для посредников, ориентированных на широкий круг клиентов, характерен больший масштаб бизнеса и его стабильность, высокая надёжность, наличие разветвлённой сети логистической инфраструктуры, а также имеющийся опыт работы. В рамках этой группы можно привести следующих логистических операторов: DHL, TNT, EMS, СПСР и другие. Кроме того, к участникам рынка интернет-торговли постепенно начинают присматриваться крупные складские операторы. Их предложение для интернет-магазинов заключается в том, что на базе собственной складской сети они могут предоставлять набор услуг по ответственному хранению, обработке на складе и доставке заказов покупателям.

По роли логистических услуг в бизнес-структуре компании-провайдера организации подразделяются на те, для которых предоставление логистических услуг является основным видом деятельности, и те, для которых предоставление логистических услуг является направлением диверсификации бизнеса. В последнюю группу, в частности, входят крупные интернет-магазины, которые начали оказывать логистические услуги своим коллегам. Наиболее известными примерами на российском рынке являются интернет-магазин Ozon, на базе логистического подразделения которого была сформирована курьерская служба «О-Курьер», Lamoda с курьерской службой LamodaExpress[[40]](#footnote-40), а также Wildberries.

Общая схема классификации логистических посредников, обслуживающих интернет-магазины, может быть представлена следующим образом (рис.3):



1. Классификация логистических посредников в сфере онлайн-торговли

Источник: [Виноградов, Кольчугин, 2013]

## Выводы

На сегодняшний день можно выделить две основных бизнес-модели, на основе которых компании электронной коммерции работают в секторе розничных продаж – это модели онлайн-ритейла и электронных торговых площадок (маркетплейсов). Онлайн-ритейлеры, в свою очередь, могут быть подразделены на интернет-магазины, функционирующие только «онлайн» и реализующие товары исключительно с помощью глобальной сети, и мультиканальных ритейлеров. Последние используют канал интернет-продаж в качестве дополнения к существующей традиционной розничной сети. Мультиканальные ритейлеры могут интегрировать эти каналы продаж, переходя к так называемой омниканальной стратегии, создавая единую логистическую структуру, однако из-за сложности внедрения такого подхода большинство компаний находятся только на первичных стадиях такой интеграции. Что касается маркетплейсов, то для них веб-сайт выполняет роль посредника между множеством продавцов и покупателей и, как правило, логистические услуги при такой модели бизнеса интернет-магазином не оказываются, все услуги продавцы оказывают самостоятельно

Основными формами организации логистических процессов в интернет-магазинах считаются: задействование внутренних ресурсов (инсорсинг логистических услуг), выполнение заказов силами третьей стороны (фулфилмент), организация прямых поставок (дропшиппинг), а также комплексное обслуживание. Каждая форма отличается в зависимости от степени выполнения логистических операций собственными силами интернет-магазина.

Несмотря на то что логистические операторы стали специализироваться на услугах для интернет-магазинов относительно недавно, уже сейчас представителей этого сегмента рынка можно классифицировать по нескольким признакам: по спектру предлагаемых ими услуг, по целевой аудитории, а также по роли услуг интернет-магазинам в бизнес-модели провайдера.

# Глава 3. Выявление практик организации логистических процессов компаний-лидеров мировой интернет-торговли и их сравнение

## 3.1 Разработка критериев для проведения сравнительного анализа качества логистических услуг интернет-магазинов

Как уже отмечалось во второй главе работы, логистическая деятельность интернет-магазинов в общем виде подразделяется на три основных блока: движение товаров от поставщика, хранение на складе и комплектация заказов, а также транспортировка со склада покупателю – так называемая доставка «последней мили» до клиента. Кроме того, своими особенностями обладает и организация возвратной логистики, удобство её процедур для клиента. На каждом из выделенных этапов интернет-магазину требуются те или иные логистические услуги, которые могут оказываться как собственным подразделением компании, так и внешними провайдерами. Качество предоставляемых услуг оказывает влияние на удовлетворенность клиента совершенной покупкой и, как следствие, на итоговый финансовый результат компании.

Что касается первого этапа – движения товаров от поставщика, то здесь важным показателем для оценки качества логистических услуг интернет-магазина с точки зрения покупателя является наличие товара, информация о котором была размещена на витрине веб-сайта, на складе продавца. Другими словами, в зависимости от того, каким образом организован процесс взаимодействия интернет-магазина с поставщиками и насколько тщательно спрогнозирован спрос на те или иные товарные категории, клиентом в итоге принимается решение о совершении покупки. Если товар отсутствует в наличии, или же покупателю необходимо достаточно долгое время ожидать его поступления, то, скорее всего, он предпочтет приобрести этот продукт в другом месте, и таким образом его лояльность к интернет-магазину снижается.

На следующем этапе организации хранения товаров на складе и комплектации заказов критерием для оценивания качества может служить скорость сборки заказа, т.е. то количество времени, которое необходимо интернет-магазину от момента регистрации заказа в его IT-системе до непосредственной отправки покупателю. На скорость в данном случае влияют технологии, применяемые при организации процесса фулфилмента, и, в частности, то, в какой степени задействуется ручной труд, а какие складские процессы являются автоматизированными.

Третий этап – доставка «последней мили» до покупателя - может быть опять же оценен с точки зрения времени и предлагаемых интернет-магазином способов получения заказа. В данном случае на скорость, в первую очередь, может повлиять то, насколько развита логистическая инфраструктура компании-продавца. Чем больше в распоряжении интернет-магазина распределительных центров и центров по комплектации товара, расположенных в непосредственной близости к населенным пунктам с потенциально высоким уровнем спроса, тем больше вероятность получения заказа покупателем в максимально короткие сроки. Что касается способов получения заказа, то здесь преимуществом с точки зрения клиента будет считаться их разнообразие.

Наконец, не менее важной является оценка того, как организован процесс возвратной логистики товаров, приобретенных в интернет-магазине. В зависимости от того, насколько простой и удобной с точки зрения покупателя будет данная процедура, во многом зависит уровень его удовлетворенности предоставляемыми услугами интернет-магазина. Наличие различных вариантов способа возврата товара или его замены, а также минимизация затрат, которые несет при этом процессе клиент, могут считаться критериями, соответствие которым повышает уровень обслуживания в глазах покупателей.

Таким образом, были выделены следующие наиболее общие критерии для проведения сравнения качества логистических услуг интернет-магазинов (таблица 4).

**Критерии для сравнения качества логистических услуг интернет-магазинов**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии** | **Применяемые интернет-магазинами практики** |
| Организация складского хранения товаров | Размещение запасов на собственных/арендуемых складах или организация поставок со складов третьих лиц |
| Способы комплектации в центрах выполнения заказов (фулфилмент-центрах) | * Степень автоматизации процесса комплектации заказов * Применение новых технологий (например, использование робототехники) |
| Варианты и сроки доставки | * Количество способов доставки «последней мили» до клиента * Минимальное время ожидания получения заказа |
| Организация процессов возврата | * Количество способов возврата и замены товара * Затраты, которые несет покупатель |

В качестве объектов для проведения анализа организации логистических процессов были выбраны два интернет-магазина, являющихся мировыми лидерами в сфере розничных онлайн-продаж – это американская компания Amazon (Amazon.com) и китайская JD (Jingdong, JD.com). Важно отметить, что данные онлайн-ритейлеры с момента своего основания относятся к категории компаний электронной коммерции, не имеющих розничных точек продаж, т.е. ведущие свой бизнес только «онлайн». Выбор именно этих компаний обусловлен тем, что как Amazon, так и JD являются инновационными компаниями, которые в числе первых в мире разрабатывают и внедряют новые практики организации логистических процессов, на которые впоследствии равняются и другие участники рынка, чтобы не уступать им в конкурентной борьбе. Поэтому на основе проведения сравнительного анализа логистических услуг, предоставляемых данными компаниями, можно будет сделать вывод о тенденциях, которые уже сейчас существуют на рынке или в скором времени будут распространены среди его участников.

## 3.2 Исследование организации логистических процессов интернет-магазинов на примерах компаний Amazon и JD

**Общая характеристика компании Amazon**

Amazon.com, Inc. – американский онлайн-ритейлер, являющийся лидером мирового рынка по объему розничных интернет-продаж. Штаб-квартира компании расположена в Сиэтле, штат Вашингтон. Начиная свою деятельность в середине 1990-х годов как небольшой интернет-магазин по продаже книг, на сегодняшний день компания представляет собой настоящего «гиганта» электронной коммерции: предлагает широкий ассортимент товаров, охватывающий 34 категории, а также владеет филиалами в 10 странах помимо США. Amazon удалось совершить настоящую революцию в торговле: среди покупателей бренд компании ассоциируется не только со скоростью и комфортом, но и в целом считается символом онлайн-торговли. Совершая покупки на Amazon.com, клиенты выбирают не только и не столько товары, сколько сервис, и именно сервис является для компании самым мощным маркетинговым инструментом. Миссия и видение Amazon состоят в том, чтобы быть самой клиентоориентированной компанией в мире, создать место, где люди смогут найти все, что они хотели бы купить онлайн[[41]](#footnote-41).

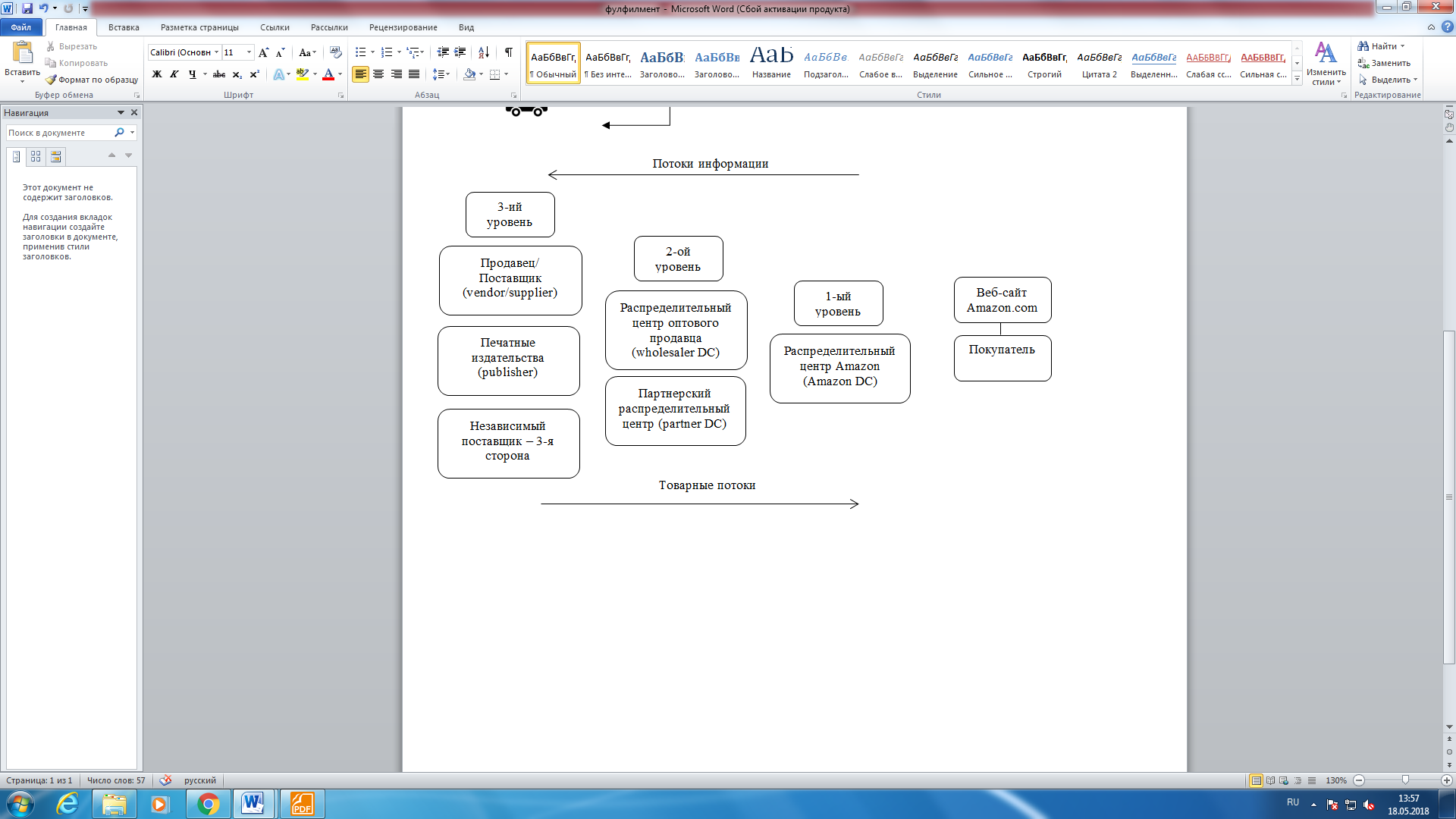
По мере того как компания постепенно развивалась от формата небольшого интернет-магазина по продаже книг к глобальному лидеру электронной коммерции, предлагающему широкий ассортимент товаров, значительно усложнялись её логистические процессы. Для того чтобы справиться с постоянно растущим объемом заказов, Amazon расширяет свою логистическую сеть как в США, так и за рубежом.

**Организация взаимодействия Amazon с поставщиками и особенности складского хранения**

В США Amazon осуществляет свою деятельность на основе реализации двух бизнес-моделей, выступая одновременно в качестве продавца и посредника. В первом случае компания доставляет заказы покупателям напрямую с собственных распределительных центров, а во втором веб-сайт Amazon.com выступает как платформа для размещения предложений товаров от сторонних продавцов (иными словами, вторая модель представляет собой форму маркетплейса).

В целом Amazon работает по модели многоуровневой организации запасов (Multi-tier Inventory Model[[42]](#footnote-42)), где потоки информации проходят от уровня 1 (распределительные центры Amazon) до уровня 3 (поставщики и производители), а товарные потоки идут в обратном направлении. Такая стратегия позволяет компании оптимизировать затраты на хранение, интегрируя собственный объем запасов с запасами на складах организаций-партнеров, в целом обеспечивая необходимый уровень обслуживания клиентов. Как правило, на собственных складских площадях Amazon размещает товары, на которые предъявляется наиболее высокий спрос со стороны покупателей, чтобы иметь возможность быстро реагировать на поступающие заказы, а также не подвергать риску указываемые сроки доставки. В свою очередь, наименования с меньшим спросом приобретаются у дистрибьюторов/производителей по мере получения на них запроса от клиента.

На первом уровне в модели организации запасов находятся собственные распределительные центры Amazon (рисунок 8). На втором – распределительные центры оптовых продавцов и партнерские распределительные центры, сотрудничество с которыми позволяет компании избежать дефицита товаров, указанных в списке ее ассортимента, но временно отсутствующих на складе. Наконец, третий уровень включает в себя сторонние компании, размещающие свои предложения на сайте Amazon.com. На этом третьем уровне возможны два варианта организации взаимодействия: заказы, сделанные клиентами у сторонних продавцов (third-party sellers) с помощью сайта Amazon, выполняются собственными силами поставщиков (fulfilled by the merchant – FBM), или же с помощью мощностей Amazon (fulfilled by Amazon – FBA). При выполнении заказов собственными силами поставщиков запасы хранятся на принадлежащих им складских площадях, и все затраты на обработку и доставку заказов клиенту они несут сами. Передавая же процедуру по выполнению заказов Amazon, поставщики имеют возможность размещения своих товаров в распределительных центрах Amazon, а также передают ответственность за транспортировку. Компания взимает со сторонних поставщиков комиссионный сбор за каждый реализованный на его веб-сайте товар. Кроме того, продавцы, передающие исполнение заказов Amazon, оплачивают дополнительные услуги по сборке, упаковке и доставке.



1. Многоуровневая модель запасов Amazon

**Составлено по: [Chiles, Dau, 2012]**

**Особенности работы центров выполнения заказов (фулфилмент-центров)**

В то время как понятие крупных распределительных центров уже не является чем-то новым, увеличение объемов онлайн-продаж спровоцировало спрос на строительство помещений нового типа – центров выполнения заказов (fulfillment centers). И здесь сложно найти компанию, которая смогла бы обойти Amazon по количеству таких сооружений. В США компания владеет 122[[43]](#footnote-43) центрами выполнения заказов. Можно выделить несколько типов таких центров, каждый из которых предназначен для определенного вида товаров: небольших сортируемых, крупных сортируемых, крупных не сортируемых (нестандартных), дорогих товаров, а также одежды и обуви. Некоторые из них представляют из себя центры, где товары собираются и формируются в заказы с помощью ручного труда, в некоторых используются механизированные системы транспортировки и сортировки, а другие являются автоматизированными, и на них работают роботы, большей частью занимающиеся подъемом тяжелых грузов.

Определяющими факторами для выбора места размещения фулфилмент-центров выступают расстояние от районов с большим потенциальным спросом, а также величина налоговых платежей, которая отличается от штата к штату.

**Доставка заказов покупателю**

На территории США компания Amazon предлагает своим клиентам два основных варианта получения заказа – это курьерская доставка на домашний или рабочий адрес покупателя или размещение посылки в ячейке почтомата Amazon Locker. Стоит отметить, что курьерская доставка выполняется силами сторонних 3PL-провайдеров, т.е. компания предпочитает полностью передавать эту услугу на аутсорсинг. В значительной степени Amazon полагается на сотрудничество с такими компаниями как FedEx и UPS (United Parcel Service). В свою очередь, Amazon Locker представляет собой сеть почтоматов с ячейками и экраном, которые обычно располагаются в супермаркетах. Предполагается, с их помощью клиент сможет забрать посылку в любое удобное для него время в течение трёх суток с момента получения электронного письма с извещением о доставке заказа в указанный им при оформлении постамат. Всего такой услугой могут воспользоваться жители более 50 городов страны, в которых расположены более двух тысяч таких почтоматов[[44]](#footnote-44).

Минимальный срок получения заказа – осуществление доставки в тот же день, но такая услуга позиционируется компанией скорее как дополнительная опция, нежели устоявшаяся практика. В целом, воспользоваться услугой экспресс-доставки имеют возможность все покупатели интернет-магазина, но только подписчикам сервиса Amazon Prime она предоставляется бесплатно при условии совершения покупки, превышающую определенную сумму. Стандартное же время доставки для компании составляет 2-3 рабочих дня после оформления заказа.

**Организация процесса возврата товаров**

Возврат товара или его замена является традиционной процедурой, которую предлагают большинство онлайн-ритейлеров, однако компания Amazon, в рамках клиентоориентированной стратегии, сумела обойти своих конкурентов и в этом вопросе. Чтобы упростить процесс с точки зрения покупателя, возможность возврата и замены товара изначально закладывается в разделе информации о заказе в личном кабинете пользователя. Покупателю необходимо зайти в свой аккаунт на сайте Amazon.com, оформить запрос на возврат товара и выбрать предпочитаемый способ отправки. Существуют опции возврата по почте (с помощью услуг почтовой службы США или компании UPS) или с помощью сервиса самообслуживания Amazon Locker. Благодаря Amazon Locker клиент получает возможность возврата посылки без очередей и почтовых сборов – ему достаточно набрать номер заказа на экране и опустить товар в открывшуюся ячейку. В случае замены новый товар приходит, как правило, в течение двух дней после оформления возврата.

Таким образом, на основе проведенного исследования выстраивания логистических процессов Amazon.com на рынке США, можно отметить, что для компании характерным является аутсорсинг услуг складирования и курьерской доставки. В обоих случаях такой выбор объясняется стремлением к сокращению издержек – на хранение запасов и создание и поддержание собственной службы доставки. Также, несмотря на то, что именно Amazon задала тренд на мировом рынке на осуществление доставки в тот же день, сама компания реализует такую услугу

**Общая характеристика компании JD**

Компания JD.com, также известная как Jingdong, а ранее носившая название 360buy – китайский онлайн-ритейлер, штаб-квартира которого расположена в Пекине. Является одним из мировых лидеров рынка по объему розничных онлайн-продаж, конкурирует на рынке Китая, главным образом, с компанией Alibaba. Свою деятельность в сфере B2C розничных продаж JD начала в 2004 году как небольшой интернет-магазин по продаже CD дисков, но постепенно диверсифицировала свой бизнес, запустив продажи электроники, мобильных телефонов, компьютеров и другой техники. В настоящий момент предлагает покупателям широкий ассортимент товаров, являясь интернет-гипермаркетом.

В целом можно отметить, что приоритетом компании является развитие собственной логистической инфраструктуры, которая охватывает более двух тысяч городов в Китае. Во многом это может быть объяснено тем, что рынок логистических услуг Китая, и в частности, услуг складского хранения и выполнение заказов, а также доставки «последней мили» до клиента, менее развит по сравнению с другими странами. По данным Китайской Федерации по логистике и закупкам (China Federation of Logistics & Purchasing) затраты на логистику в ВВП страны составляют 14,9%, что на 5% выше, чем средний показатель по миру, и вдвое больше, чем в США, Японии и Германии.

**Организация взаимодействия JD.com с поставщиками и особенности складского хранения**

По аналогии с Amazon, на рынке онлайн-торговли Китая JD.com осуществляет деятельность по двум основным бизнес-моделям – прямых продаж и посреднической деятельности [[45]](#footnote-45)(маркетплейс). Б*о*льшая часть выручки компании, в процентном выражении составляющая примерно 90%, образована за счет реализации именно модели прямых продаж. Работая в качестве продавца, компания закупает товары у производителей и дистрибьюторов и размещает их на собственных складах, а затем реализует потребителям с помощью веб-сайта.

Платформа JD.com позволяет сторонним продавцам, обладающим надежной репутацией и хорошо зарекомендовавшим себя на рынке, продавать свои продукты через сайт компании. Данная платформа торговой площадки была запущена компанией в 2010 году, чтобы расширить ассортимент предлагаемой продукции для дальнейшего повышения лояльности клиентов. Помимо этого, они могут также воспользоваться ведущей в отрасли инфраструктурой для выполнения заказов JD.com, и другими услугами, повышающими итоговую ценность для клиента – услугами в сфере маркетинговой и финансовой деятельности.

**Особенности работы центров исполнения заказов (фулфилмент-центров)**

Онлайн-ритейлер JD.com выигрывает у своих конкурентов на рынке Китая во многом за счет развития собственной логистической инфраструктуры. Такая стратегия позволяет компании полностью контролировать процесс выполнения заказов и, как следствие, оказывать клиентам более качественные услуги. В частности, JD предоставляет лучшие в своем классе услуги по выполнению заказов в принадлежащих ей фулфилмент-центрах. Кроме того, с помощью собственной инфраструктуры поддерживаются не только собственные продажи компании, но также и продажи третьих лиц, которые реализуют товары с помощью маркетплейса JD.com. Всего в распределительную сеть компании входят 7 фулфилмент-центров, 27 распределительных центров и 486 складов.

Являясь инновационной компанией, приоритетом JD является построение высокоэффективной логистической системы. Под этим подразумевается постепенный переход к полной автоматизации большинства процессов. Примером реализации такого подхода можно считать открытие в 2017 году полностью автоматического сортировочного центра в городе Куньшань[[46]](#footnote-46). Весь процесс движения посылок в этом центре – начиная от сортировки и заканчивая погрузкой на грузовые автомобили – выполняется без задействования ручного труда. По сравнению с традиционными сортировочными центрами с неполной автоматизацией, такая система является намного более эффективной. Около 9000 посылок могут быть отсортированы за один час.

**Доставка заказов покупателю**

По сравнению со многими другими компаниями электронной коммерции, работающими на рынке интернет-торговли Китая, JD.com отличается, в первую очередь, тем, что оказывает услуги по доставке «последней мили» до клиента с помощью собственной курьерской службы. Интернет-магазином были вложены значительные средства в её создание и развитие, объясняя эти инвестиции тем, что именно на данном этапе клиент непосредственно взаимодействует с компанией, соответственно, необходима б*о*льшая степень контроля над оказываемым качеством услуг по доставке товара.

Этот факт, а также развитие сети складского хранения, позволили сократить время доставки покупателям и измерять его не в днях, а в часах. Клиентам компании предоставляется стандартная услуга по доставке посылки в тот же или на следующий день, что является уровнем обслуживания, с которым на настоящий момент не может сравниться ни одна компания в мире. Такая услуга экспресс-доставки доступна при заказе большинства товаров, если он был размещен до 11.00 утра. По статистике, порядка 90% заказов JD.com доставляется в тот же день.

Помимо курьерской доставки, в распоряжении компании находятся более шести тысяч[[47]](#footnote-47) точек самовывоза (delivery stations and pickup stations), с помощью которых клиенты также могут получить свои заказы.

**Организация процесса возврата товаров**

С точки зрения организации процесса возврата товара, заказанного на сайте JD.com, можно отменить, что в данном аспекте взаимодействия с компанией у покупателя могут возникнуть определенные трудности. Согласно информации, предоставленной на веб-сайте компании, для оформления возврата клиенту нужно отправить электронное письмо по адресу службы поддержки клиентов. К нему необходимо прикрепить фотографии товара и штрих-кода, по которому ведется отслеживание. Также в письме необходимо указать краткую причину, по которой оформляется возврат. В течение двух дней запрос будет рассмотрен службой, и будут предложены возможные варианты возврата[[48]](#footnote-48).

## 3.3 Сравнение применяемых компаниями практик в области логистики

Подводя итог проведения исследования организации логистических процессов в интернет-магазинах Amazon.com и JD.com, можно прийти к выводу, что в целом методы их работы являются схожими. Главной общей чертой, несомненно, является тот факт, что обе компании активно инвестируют средства в создание, поддержание и развитие собственной логистической инфраструктуры. За счет этого они получают возможность значительного контроля над соблюдением определенного уровня качества оказываемых логистических услуг. Кроме того, и Amazon.com, и JD.com, помимо осуществления основной деятельности в качестве продавцов товаров, работают также как посредники - предоставляют третьим лицам возможность для размещения информации о своих товарах на их веб-сайте, с дополнительной опцией передачи всех логистических операций на исполнение посреднику.

Приоритетным направлением деятельности обеих компаний является совершенствование логистических процессов за счет внедрения новых технологий. Оба интернет-магазина активно работают в направлении автоматизации и роботизации складских процессов, повышая при этом эффективность деятельности своих центров выполнения заказов. На сегодняшний день полная автоматизация все еще является скорее исключением, чем правилом, однако существует тенденция к сокращению задействования ручного труда в сортировочных процессах. Кроме того, в стадии тестирования как Amazon, так и JD находятся новые способы доставки товаров – использование дронов и грузовых машин, работающих в режиме самоуправления. Конечно, осуществление таких вариантов доставки в больших масштабах на сегодняшний день является невозможным, но, тем не менее, компании ведут активную работу по поиску способа упрощения доставки и сокращения требующихся для ее осуществления затрат.

Если говорить о различиях, то они заключаются, в основном, в выстраивании логистических процессов на стадиях доставки «первой» и «последней» мили, т.е. в способах взаимодействия с поставщиками товаров, а также с конечными покупателями. Компания Amazon использует многоуровневую модель организации запасов, интегрируя объем запасов товаров, которые обладают высоким спросом, на собственных складах, с запасами на складах партнеров, тем самым не неся затрат на хранение многих наименований продукции, указанных в ассортименте. Что же касается JD.com, то для этого интернет-магазина характерен несколько иной вариант организации работы в рамках данного этапа. В отличие от Amazon, китайский онлайн-ритейлер не имеет партнерских соглашений с производителями и дистрибьюторами на предмет аутсорсинга услуг складирования, поэтому несет б*о*льшие затраты на хранение товаров из всего представленного ассортимента.

Сравнивая время доставки заказов, которые предлагают Amazon.com в США и JD.com в Китае, можно говорить о предложении лучшего сервиса со стороны китайского игрока. 90% его заказов доставляются потребителям в тот же день, более того, такая услуга для большинства товаров из ассортимента является бесплатной. Это стало возможным благодаря развитию обширной дистрибьюторской сети и собственной службы доставки компании. Для Amazon среднее время исполнения заказов равняется 2-3 дням, при этом экспресс-доставка предлагается скорее в качестве дополнительной опции, нежели стандартного сервиса.

Из предложенных способов получения товара в обоих случаях были выявлены две опции. Первая – это курьерская доставка на домашний или рабочий адрес клиента, с той разницей, что интернет-заказы Amazon доставляются силами сторонних провайдеров, в то время как JD.com содержит для этих целей собственный штат курьеров. Вторая опция предполагает самовывоз заказов, в случае Amazon эта услуга предоставляется с помощью развитой сети почтаматов Amazon Locker, а в случае JD – обширной сети фирменных пунктов выдачи заказов.

Наконец, рассматривая вопрос организации возвратных потоков, здесь можно судить о преимуществе политики возвратов и обмена товаров, реализуемой компанией Amazon. Американский интернет-магазин предлагает два способа отправки возвращаемого товара, выбор которого зависит от его удобства для покупателя. При отправке товара посредством услуг почты с отправителя взимается только стоимость почтовой марки, остальные расходы Amazon берет на себя. При отправке же возврата через постамат Amazon Locker покупателю вовсе не требуется нести никаких затрат. Что касается политики JD.com по данному вопросу, то на веб-сайте компании предоставлено довольно небольшое количество информации для клиента по этой теме. В целом, покупателю необходимо обратиться в службу поддержки, описать и предъявить фотографии товара, объяснить причину возврата, и только в течение нескольких дней после обращения клиент сможет узнать о тех условиях, по которым может быть произведен возврат.

Суммируя все вышесказанное, в наиболее общем виде рассмотренные критерии и практики организации логистических процессов интернет-магазинов Amazon и JD могут быть приведены в таблице 5.

**Сравнение практик организации логистических процессов Amazon и JD**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Amazon.com** | **JD.com** |
| Организация складского хранения товаров | * Интеграция запасов на собственных складах с партнерскими * Предоставление возможности сторонним компаниям использовать складские мощности компании | * Хранение всех запасов на собственных складах * Реализация модели маркетплейса, в рамках которой другие продавцы могут воспользоваться услугами компании по выполнению заказов |
| Способы комплектации в центрах выполнения заказов (фулфилмент-центрах) | Существуют как центры с применением ручной обработки заказов, так и частично автоматизированные склады | Введение в эксплуатацию первых полностью автоматизированных центров. Однако значительная часть работы в центрах выполнения заказов все еще выполняется ручным трудом |

**Продолжение таблицы 5**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
| Варианты и сроки доставки | * Курьерская доставка выполняется силами сторонних логистических провайдеров * Доставка в тот же день предлагается в качестве опции, на настоящий момент не является отлаженной практикой * Всего 2 способа получения заказа: курьерской службой или самовывоз из почтомата Amazon Locker | * Наличие собственной курьерской службы, отказ от работы со сторонними компаниями * 90% заказов доставляются в тот же день (при их оформлении до 11.00) * Всего 2 способа получения заказа: курьерской службой или самовывоз из пункта выдачи заказов |
| Организация процессов возврата | Создание условий для максимально удобного процесса возврата. Две основных опции – отправка почтой или помещение в ячейку Amazon Locker | Отсутствие конкретной информации относительно способах организации возврата на сайте компании. Все вопросы решаются в индивидуальном порядке со службой поддержки клиентов |

## 3.4 Формирование рекомендаций на основе выявленных практик

Основываясь на результатах проведенного сравнительного анализа, можно сформулировать ряд рекомендаций для российских крупных онлайн-ритейлеров, работающих в сфере розничных продаж.

**Передача на аутсорсинг части логистических функций**

Поскольку жизнеспособность интернет-магазина в значительной степени основывается на выстраивании его логистических процессов, затраты, которые компания несет в случае самостоятельного их выполнения зачастую составляют большую часть в общем объеме расходов. Отсюда следует вывод, что перевод некоторых статей затрат на логистику из категории постоянных издержек в переменные позволяет «разморозить» определенную часть финансовых средств, которые интернет-магазин может направить на развитие своей профильной деятельности – маркетинг и привлечение новых клиентов. Этого можно достичь за счет передачи выполнения некоторых (или комплекса) логистических услуг интернет-магазина профессиональному провайдеру, другими словами, передать их на аутсорсинг. На примере стратегии компании Amazon можно увидеть, какие выгоды несет в себе аутсорсинг операций складского хранения. Обладая собственными запасами товаров, на которые предъявляется наиболее высокий и стабильный спрос, интернет-магазин имеет возможность быстрого реагирования на поступающие на них заказы покупателей. В то же время, Amazon избегает значительных затрат на хранение запасов с низкой оборачиваемостью, выстраивая партнерские отношения с их поставщиками в отношении аутсорсинга их услуг складирования. Иными словами, оставляя за собой право на указывание таких товаров в списке своего ассортимента, интернет-магазин по мере необходимости доставляет их со складов партнера в собственный центр выполнения заказов, но лишь при возникновении соответствующего спроса.

**Тенденция при выполнении заказов в фулфилмент-центрах – автоматизация процессов**

Пример практик организации логистических процессов компаний Amazon и JD является иллюстрацией того, что уже в скором будущем число операций, выполняемых с помощью ручного труда в сортировочных центрах и центрах выполнения заказов, будет сведено к минимуму. Переход на автоматизацию процессов внутри этих центров позволяет интернет-магазинам достигать сразу нескольких преимуществ: сокращать затраты на выплату заработной платы персоналу, а также ускорять процессы обработки и комплектации заказа и минимизировать общее число ошибок, поскольку при их осуществлении будет исключен человеческий фактор. Повышение скорости комплектации, в свою очередь, отразится на возможности обработки большего числа заказов за определенный промежуток времени, а значит, ускорится и доставка «последней мили» до клиента.

Конечно, процесс автоматизации требует значительных финансовых инвестиций со стороны интернет-магазинов и перед принятием решения о его внедрении необходимо провести предварительный анализ. Во-первых, необходимо определить, насколько интенсивным является спрос на товары интернет-магазина, т.е. каково среднее число обрабатываемых им заказов и целесообразно ли внедрение новых технологий в том случае, если для фирмы характерен небольшой объем продаж. Однако для крупных представителей сферы электронной коммерции с большой вероятностью такое вложение средств окажется финансово выгодным, поскольку оно может быть окуплено за счет увеличения объема обработанных заказов.

**Сокращение времени доставки заказа**

Считается, что именно компания Amazon официально стала первым онлайн-ритейлером, осуществляющим доставку заказа в тот же день. И чтобы оставаться конкурентоспособными, многие интернет-магазины повысили требования к своим 3PL-провайдерам, ожидая от них предложения услуги экспресс-доставки такого же качества. В целом, введение такой опции доставки заказа стало ответом на постоянно растущие потребности клиентов. И в настоящий момент экспресс-доставка заказа в тот же день зачастую рассматривается уже не как преимущество интернет-магазина, а как стандартная практика организации получения товара клиентом.

На примере компании JD.com, 90% заказов которой доставляются в тот же день, можно сделать вывод, что в данном случае фактором, способствовавшим достижению успеха компании, стало осуществление значительных инвестиции в создание собственной логистической инфраструктуры. В частности, за счет расширения сети дистрибуционных центров, располагая их ближе к населенным пунктам с большим потенциальным спросом, а также развивая собственную курьерскую службу, качество услуг которой является более контролируемым по сравнению со сторонними провайдерами, компания смогла вывести свою услугу по доставке на качественно новый уровень.

По статистике, российские покупатели интернет-магазинов за последние годы стали отдавать предпочтение самовывозу в качестве способа получения заказа, все в меньшей степени прибегая к услугам курьерских служб. Крупные онлайн-ритейлеры, зная о существовании такой тенденции, стали активно развивать собственную сеть пунктов выдачи заказов. Таким образом, учитывая специфику российского рынка онлайн-торговли, но ориентируясь при этом на сложившиеся тенденции в мире, компании могут ускорить время получения заказа клиентом через пункты самовывоза, повышая тем самым удовлетворенность процессом совершением заказа со стороны покупателя и гарантируя его лояльность к своей компании.

**Упрощение процедуры возврата товара для клиента**

Как на этапе доставки заказа покупателю важную роль в оценке им качества оказываемых услуг играет наличие опций для выбора, так и при организации процедуры возврата ее удобство для клиента будет во многом определяться количеством предлагаемых альтернатив. Среди рассмотренных примеров сервис компании Amazon с точки зрения покупателя будет оценен лучше, поскольку интернет-магазином процедура возврата была продумана с точки зрения минимальных затрат со стороны клиента.

Многих российских покупателей от приобретения товаров в интернете до сих пор останавливают потенциальные сложности процесса возврата и обмена. Поэтому, идя навстречу клиенту, и предлагая ему вернуть товар наиболее удобными способами – по почте за счет компании, бесплатно в пункте выдачи заказов, через сеть почтоматов, передавая товар на руки курьеру – крупные интернет-магазины смогут расширить свою клиентскую базу, поддерживая высокий уровень своей репутации.

## Выводы

В рамках данной главы были разработаны критерии для проведения сравнения качества логистических услуг интернет-магазинов. К ним были отнесены: организация складского хранения товаров, способы комплектации в центрах выполнения заказов (фулфилмент-центрах), варианты и сроки доставки, а также организация процессов возврата. На основе данных критериев было проведено исследование практик организации логистических процессов в двух компаниях-мировых лидерах розничной онлайн-торговли – Amazon.com и JD.com.

Проанализировав организацию логистических процессов в интернет-магазинах Amazon.com и JD.com, можно прийти к выводу, что в целом методы их работы являются схожими. Главной объединяющей чертой является тот факт, что обе компании активно инвестируют средства в создание, поддержание и развитие собственной логистической инфраструктуры. За счет этого они получают возможность значительного контроля над соблюдением определенного уровня качества оказываемых логистических услуг. Различия же в применяемых практиках заключаются, в основном, в выстраивании логистических процессов на стадиях доставки «первой» и «последней» мили, т.е. в способах взаимодействия с поставщиками товаров, а также с конечными покупателями.

Содержание разработанных рекомендаций для российских крупных онлайн-ритейлеров в общем виде на основе анализа практик лидеров мирового рынка состоит в следующем:

* Выстраивание партнерских отношений с поставщиками товаров, передавая им на аутсорсинг хранение запасов с низкой оборачиваемостью. В таком случае сокращаются затраты на хранение, и при этом сохраняется уровень обслуживания клиентов
* Необходимость автоматизации работы сортировочных центров и центров выполнения заказов. Это позволит достичь сразу нескольких преимуществ: ускорить процессы обработки и комплектации заказа и минимизировать общее число ошибок, поскольку при их осуществлении будет исключен человеческий фактор.
* Необходимость внедрения практики организации поставки в тот же день, но с учетом специфики российского рынка: компании могут ускорить время получения заказа клиентом через пункты самовывоза, повышая тем самым удовлетворенность процессом выполнения заказа со стороны покупателя и гарантируя его лояльность к своей компании.
* Упрощение процедуры возврата для клиентов: многих российских покупателей от приобретения товаров в интернете до сих пор останавливают потенциальные сложности процесса возврата и обмена. Поэтому, идя навстречу клиенту, и предлагая ему вернуть товар наиболее удобными способами – по почте за счет компании, бесплатно в пункте выдачи заказов, через сеть почтоматов, передавая товар на руки курьеру – крупные интернет-магазины смогут расширить свою клиентскую базу, поддерживая высокий уровень своей репутации.

# Заключение

В соответствии с поставленной целью исследовательской работы были разработаны рекомендации по улучшению качества логистических услуг крупных российских интернет-магазинов.

Причиной для рассмотрения проблемы качества оказываемых российскими интернет-магазинами логистических услуг стало отставание этого показателя от мировых стандартов, в большей степени по причине того, что отечественный рынок электронной коммерции начал развиваться гораздо позднее многих зарубежных стран. Таким образом, постепенно выполняя задачи исследования, поставленная цель разработки рекомендаций была достигнута.

На первом этапе работы были рассмотрены теоретические основы и концепции понятия логистических услуг, а также составлена их наиболее общая классификация. Было выявлено, что на сегодняшний день число научных публикаций по данной тематике является довольно ограниченным, кроме того, не существует единого определения данного понятия, равно как и универсальной классификации логистических услуг. Тем не менее, основываясь на существующих авторских определениях, в рамках данной работы логистические услуги были рассмотрены как комплекс услуг, оказываемых как физическим, так и юридическим лицам в виде логистических процедур и операций при организации потоковых процессов и управлении ими.

Следующим этапом стало определение степени влияния электронной коммерции на традиционную цепь поставок. Здесь были выделены два основных фактора – это возникновение электронных торговых площадок (маркетплейсов) на уровне B2B сектора и сокращение числа посредников на уровне сектора B2C. Также были отмечены общие направления изменений, среди которых: произошедшие изменения в логистике распределения, рост спроса на логистические услуги внешних провайдеров со стороны интернет-магазинов, возросшая важность консолидации грузов и изменения в возвратной логистике. Что касается специфики логистических услуг для интернет-магазинов, то здесь было выявлено, что помимо усовершенствования существующих сервисов логистическим провайдерам было также необходимо добавлять в свой спектр услуг новые, ранее для них не характерные. К их числу относятся услуги по работе с платежами клиентов, организация call-центров и служб поддержки клиентов, а также развитие IT-систем, позволяющих работать в B2B и B2C сегментах одновременно.

Далее была произведена классификация игроков рынка B2C в секторе розничных онлайн продаж. Было определено, что в настоящий момент можно выделить две основные модели, по которой работают интернет-магазины в данном секторе – это модель онлайн-ритейла и модель маркетплейса. Онлайн-ритейлеры, в свою очередь, подразделяются на интернет-магазины без розничных точек продаж, т.е. изначально осуществляющие свою деятельность только «онлайн», и на мультиканальных ритейлеров, использующих веб-сайт в качестве дополнительного канала продаж к традиционной розничной деятельности. Что касается маркетплейсов, то для них веб-сайт выполняет роль посредника между множеством продавцов и покупателей и, как правило, логистические услуги при такой модели бизнеса интернет-магазином не оказываются, все услуги продавцы оказывают самостоятельно.

На основе анализа зарубежной литературы было определено, что основными формами организации логистических процессов в интернет-магазинах считаются: задействование внутренних ресурсов (инсорсинг логистических услуг), выполнение заказов силами третьей стороны (фулфилмент), организация прямых поставок (дропшиппинг), а также комплексное обслуживание. Они отличаются друг от друга в зависимости от того, какова степень выполнения логистических процессов собственными силами интернет-магазина.

Наконец, на последнем этапе работы были разработаны критерии, по которым можно провести сравнение качества логистических услуг интернет-магазинов. Такими критериями стали: организация складского хранения товаров, способы комплектации в центрах выполнения заказов (фулфилмент-центрах), варианты и сроки доставки, а также организация процессов возврата. На их основе было проведено исследование практик организации логистических процессов в двух компаниях-мировых лидерах розничной онлайн-торговли – Amazon.com и JD.com, и впоследствии был составлен сравнительный анализ применяемых практик.

Подводя итог проведения исследования организации логистических процессов в интернет-магазинах Amazon.com и JD.com, было определено, что в целом методы их работы являются схожими. Главной общей чертой, несомненно, является тот факт, что обе компании активно инвестируют средства в создание, поддержание и развитие собственной логистической инфраструктуры. Однако были выявлены и различия, касающиеся организации логистических процессов на этапе складского хранения и доставки конечному покупателю.

Содержание разработанных рекомендаций для российских крупных онлайн-ритейлеров на основе анализа практик лидеров мирового рынка заключается в следующем:

* Выстраивание партнерских отношений с поставщиками товаров, передавая им на аутсорсинг хранение запасов с низкой оборачиваемостью. Таким образом, не сокращая предлагаемый ассортимент товаров, крупные интернет-магазины могут следовать практике Amazon, интегрируя объем собственных складских запасов с запасами на складах партнеров. В таком случае сокращаются затраты на хранение, и при этом сохраняется уровень обслуживания клиентов
* Необходимость автоматизации работы сортировочных центров и центров выполнения заказов. Это позволит достичь сразу нескольких преимуществ: ускорить процессы обработки и комплектации заказа и минимизировать общее число ошибок, поскольку при их осуществлении будет исключен человеческий фактор. Повышение скорости комплектации, в свою очередь, отразится на возможности обработки большего числа заказов за определенный промежуток времени, а значит, ускорится и доставка «последней мили» до клиента.
* Необходимость внедрения практики организации поставки в тот же день, но с учетом специфики российского рынка: по статистике, российские покупатели интернет-магазинов за последние годы стали отдавать предпочтение самовывозу в качестве способа получения заказа, все в меньшей степени прибегая к услугам курьерских служб. Крупные онлайн-ритейлеры, зная о существовании такой тенденции, стали активно развивать собственную сеть пунктов выдачи заказов. Таким образом, учитывая специфику российского рынка онлайн-торговли, но ориентируясь при этом на сложившиеся тенденции в мире, компании могут ускорить время получения заказа клиентом через пункты самовывоза, повышая тем самым удовлетворенность процессом совершением заказа со стороны покупателя и гарантируя его лояльность к своей компании.
* Упрощение процедуры возврата для клиентов: многих российских покупателей от приобретения товаров в интернете до сих пор останавливают потенциальные сложности процесса возврата и обмена. Поэтому, идя навстречу клиенту, и предлагая ему вернуть товар наиболее удобными способами – по почте за счет компании, бесплатно в пункте выдачи заказов, через сеть почтоматов, передавая товар на руки курьеру – крупные интернет-магазины смогут расширить свою клиентскую базу, поддерживая высокий уровень своей репутации.

Таким образом, в ходе данной работы были выполнены все поставленные задачи и достигнута цель исследования.

# Список использованной литературы

1. About Amazon Locker [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Amazon. – Режим доступа: https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910660
2. About JD.com [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании JD. – Режим доступа: http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-homeprofile
3. Alkhatib, S. F., Darlington, R., & Nguyen, T. T. (2015) Logistics Service Providers (LSPs) evaluation and selection: Literature review and framework development. Strategic Outsourcing: An International Journal, 8(1), 102-134
4. Amazon Global Fulfillment Center Network [Электронный ресурс] // MWPVL International. – Режим доступа: http://www.mwpvl.com/html/amazon\_com.html
5. Chiles, C.R., & Dau, M.T. (2005) An Analysis of Supply Chain Best Practices in the Retail Industry with Case Studies of Wal-Mart and Amazon.com
6. Delfmann, W., Albers, S., & Gehring, M. (2002) The impact of electronic commerce on logistics service provider. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32 (3), 203-222.
7. How to partner with JD.com [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании JD. – Режим доступа: http://corporate.jd.com/forPartners
8. JD.com opens first unmanned sorting center [Электронный ресурс] // ChinaDaily.com. – Режим доступа: http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/201708/03/content\_30338693.htm
9. Kawa, A. (2017) Fulfillment Service in E-commerce Logistics. LogForum, 13(4), 429-438.

Lamoda заработает на доставке заказов других ритейлеров [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/11/12/616584-lamoda-dostavke-zakazov

1. Lin, Y., Luo, J., Cai, S., Ma, S., & Rong, K. (2016) Exploring the service quality in the e-commerce context: a triadic view. Industrial Management & Data Systems, 116(3), 388-415
2. Ozon вкладывает в собственную логистику [Электронный ресурс] // Retail.ru Ритейлеру и поставщику. – Режим доступа: https://www.retail.ru/news/138543/
3. Razzaque, M.A., & Sheng, C.C. (1998) Outsourcing of logistics functions: a literature survey. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 28(2), 89-107
4. Wang, Y., & Pettit, S. E-Logistics: Managing Your Digital Supply Chains for Competitive Advantage / Y. Wang, S. Pettit. – 1st ed. – Kogan Page, 2016.
5. Виноградов, А.Б., Богинская, М.И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора / А.Б. Виноградов, М.И. Богинская // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. - №3. – С. 33-43.

Виноградов, А.Б., Кольчугин, Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 1) / А.Б. Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. - №5. – С. 286-298

Виноградов, А.Б., Кольчугин, Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 2) / А.Б. Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. - №6. – С. 348-355.

1. Логистика интернет-магазина [Электронный ресурс] // Логистический портал «Лобанов логист». – Режим доступа: https://www.lobanov-logist.ru/library/all\_articles/60232/
2. Логистика интернет-торговли в России [Электронный ресурс] // Логистический портал «Лобанов логист». – Режим доступа: https://www.lobanov-logist.ru/library/362/60240/
3. «Мнения и ожидания клиентов 2016» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компани – Режим доступа: http://logistics.datainsight.ru/sites/default/files/DI-LogisticOpinion2016-web.pdf
4. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2015» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2015\_web.pdf
5. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2017» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2017\_web.pdf
6. «Фулфилмент для интернет-торговли» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Fullfilment-2016\_web.pdf
7. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2016» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://logistics.datainsight.ru/sites/default/files/logistika\_doklad\_2016\_web.pdf
8. Особенности работы логистических провайдеров в онлайн-ритейле [Электронный ресурс] // Логистический портал «Лобанов логист». – Режим доступа: http://www.logists.by/library/view/osobennosti-raboty-logisticheskih-provaiderov-v-online-riteyle
9. По материалам конференций InterLogistika2013 [Электронный ресурс] // Отраслевой портал Logistics.ru. — Режим доступа: http://www.logistics.ru/scm/news/po-materialam-konferenciy-interlogisika2013.
10. Полушкин, Д.П. Применение схемы прямых поставок в электронной коммерции / Д.П. Полушкин // Синергия наук. – 2017. - №16. – С. 152-156.

Рыкалина, О.В. Теория и методология современной логистики / О.В. Рыкалина. - М.: Ниц Инфра-М, 2016. – 240 с.

1. Рынок интернет-торговли России [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики. – Режим доступа: https://dcenter.hse.ru/data/2017/03/10/1169536647/Рынок%20Интернет-торговли%20в%20РФ%202016.pdf

Фомина, Т.Г., Соколова, А.С. Интернет-магазин: понятие и виды [Электронный ресурс] / Т.Г. Фомина, А.С. Соколова // Наука - Rastudent.ru. – 2014. – № 2 – Режим доступа: http://rastudent.ru/nauka/2/1179/

Шоул, Д. Сервис – это маркетинг. Как зарабатывать миллиарды долларов на сервисной стратегии / Д. Шоул // Маркетинговые коммуникации. – 2017. - №3. – С.162-166.

Шумаев, В.А. Рынок логистических услуг: особенности и проблемы / Шумаев В.А. // Логистика сегодня. – 2017. -№1. – С. 70-76.

1. Рыкалина, О.В. Теория и методология современной логистики / О.В. Рыкалина. - М.: Ниц Инфра-М, 2016. – 240 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Razzaque, M.A., & Sheng, C.C. (1998) Outsourcing of logistics functions: a literature survey. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 28(2), 89-107 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шумаев, В.А. Рынок логистических услуг: особенности и проблемы / Шумаев В.А. // Логистика сегодня. – 2017. -№1. – С. 70-76. [↑](#footnote-ref-3)
4. там же [↑](#footnote-ref-4)
5. там же [↑](#footnote-ref-5)
6. Рыкалина, О.В. Теория и методология современной логистики / О.В. Рыкалина. - М.: Ниц Инфра-М, 2016. – 240 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. там же [↑](#footnote-ref-7)
8. там же [↑](#footnote-ref-8)
9. Alkhatib, S. F., Darlington, R., & Nguyen, T. T. (2015) Logistics Service Providers (LSPs) evaluation and selection: Literature review and framework development. Strategic Outsourcing: An International Journal, 8(1), 102-134 [↑](#footnote-ref-9)
10. Рыкалина, О.В. Теория и методология современной логистики / О.В. Рыкалина. - М.: Ниц Инфра-М, 2016. – 240 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шумаев В.А. Рынок логистических услуг: особенности и проблемы / Шумаев В.А. // Логистика сегодня. 2017. -№1 [↑](#footnote-ref-11)
12. Рынок интернет-торговли России [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики. – Режим доступа:https://dcenter.hse.ru/data/2017/03/10/1169536647/Рынок%20Интернетторговли%20в%20РФ%202016.pdf [↑](#footnote-ref-12)
13. Delfmann, W., Albers, S., & Gehring, M. (2002) The impact of electronic commerce on logistics service provider. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32 (3), 203-222. [↑](#footnote-ref-13)
14. Логистика интернет-магазина [Электронный ресурс] // Логистический портал «Лобанов логист». – Режим доступа: https://www.lobanov-logist.ru/library/all\_articles/60232/ [↑](#footnote-ref-14)
15. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2015» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2015\_web.pdf [↑](#footnote-ref-15)
16. Lin, Y., Luo, J., Cai, S., Ma, S., & Rong, K. (2016) Exploring the service quality in the e-commerce context: a triadic view. Industrial Management & Data Systems, 116(3), 388-415 [↑](#footnote-ref-16)
17. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2015» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2015\_web.pdf [↑](#footnote-ref-17)
18. По материалам конференций InterLogistika2013 [Электронный ресурс] // Отраслевой портал Logistics.ru. — Режим доступа: http://www.logistics.ru/scm/news/po-materialam-konferenciy-interlogisika2013. [↑](#footnote-ref-18)
19. Особенности работы логистических провайдеров в онлайн-ритейле [Электронный ресурс] // Логистический портал «Лобанов логист». – Режим доступа: http://www.logists.by/library/view/osobennosti-raboty-logisticheskih-provaiderov-v-online-riteyle [↑](#footnote-ref-19)
20. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2017» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2017\_web.pdf [↑](#footnote-ref-20)
21. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2015» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2015\_web.pdf [↑](#footnote-ref-21)
22. Фомина, Т.Г., Соколова, А.С. Интернет-магазин: понятие и виды [Электронный ресурс] / Т.Г. Фомина, А.С. Соколова // Наука - Rastudent.ru. – 2014. – № 2 – Режим доступа: http://rastudent.ru/nauka/2/1179/ [↑](#footnote-ref-22)
23. Wang, Y., & Pettit, S. E-Logistics: Managing Your Digital Supply Chains for Competitive Advantage / Y. Wang, S. Pettit. – 1st ed. – Kogan Page, 2016. [↑](#footnote-ref-23)
24. Виноградов, А.Б., Богинская, М.И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора / А.Б. Виноградов, М.И. Богинская // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. - №3. – С. 33-43. [↑](#footnote-ref-24)
25. Виноградов, А.Б., Богинская, М.И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора / А.Б. Виноградов, М.И. Богинская // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. - №3. – С. 33-43. [↑](#footnote-ref-25)
26. Kawa, A. (2017) Fulfillment Service in E-commerce Logistics. LogForum, 13(4), 429-438. [↑](#footnote-ref-26)
27. Виноградов, А.Б., Кольчугин, Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 2) / А.Б. Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. - №6. – С. 348-355 [↑](#footnote-ref-27)
28. Ozon вкладывает в собственную логистику [Электронный ресурс] // Retail.ru Ритейлеру и поставщику. – Режим доступа: https://www.retail.ru/news/138543/ [↑](#footnote-ref-28)
29. Логистика интернет-торговли в России [Электронный ресурс] // Логистический портал «Лобанов логист». – Режим доступа: https://www.lobanov-logist.ru/library/362/60240/ [↑](#footnote-ref-29)
30. Lamoda заработает на доставке заказов других ритейлеров [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/11/12/616584-lamoda-dostavke-zakazov [↑](#footnote-ref-30)
31. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2016» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://logistics.datainsight.ru/sites/default/files/logistika\_doklad\_2016\_web.pdf [↑](#footnote-ref-31)
32. Kawa, A. (2017) Fulfillment Service in E-commerce Logistics. LogForum, 13(4), 429-438. [↑](#footnote-ref-32)
33. «Фулфилмент для интернет-торговли» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Fullfilment-2016\_web.pdf [↑](#footnote-ref-33)
34. Kawa A., 2017. Fulfillment service in e-commerce logistics. LogForum 13 (4), 429-438. [↑](#footnote-ref-34)
35. Основной доклад «Логистические услуги для интернет-магазинов 2017» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Logistic-2017\_web.pdf [↑](#footnote-ref-35)
36. Полушкин, Д.П. Применение схемы прямых поставок в электронной коммерции / Д.П. Полушкин // Синергия наук. – 2017. - №16. – С. 152-156. [↑](#footnote-ref-36)
37. «Мнения и ожидания клиентов 2016» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Data Insight. – Режим доступа: http://logistics.datainsight.ru/sites/default/files/DI-LogisticOpinion2016-web.pdf [↑](#footnote-ref-37)
38. Виноградов, А.Б., Кольчугин, Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 1) / А.Б. Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. - №5. – С. 286-298 [↑](#footnote-ref-38)
39. Виноградов, А.Б., Кольчугин, Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 2) / А.Б. Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. - №6. – С. 348-355. [↑](#footnote-ref-39)
40. Виноградов, А.Б., Кольчугин, Д.М. Логистическая поддержка развития операторов розничной интернет-торговли (часть 2) / А.Б. Виноградов, Д.М. Кольчугин // Логистика сегодня. – 2013. - №6. – С. 348-355. [↑](#footnote-ref-40)
41. Шоул, Д. Сервис – это маркетинг. Как зарабатывать миллиарды долларов на сервисной стратегии / Д. Шоул // Маркетинговые коммуникации. – 2017. - №3. – С.162-166. [↑](#footnote-ref-41)
42. Chiles, C.R., & Dau, M.T. (2005) An Analysis of Supply Chain Best Practices in the Retail Industry with Case Studies of Wal-Mart and Amazon.com [↑](#footnote-ref-42)
43. Amazon Global Fulfillment Center Network [Электронный ресурс] // MWPVL International. – Режим доступа: http://www.mwpvl.com/html/amazon\_com.html [↑](#footnote-ref-43)
44. About Amazon Locker [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Amazon. – Режим доступа: https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910660 [↑](#footnote-ref-44)
45. How to partner with JD.com [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании JD. – Режим доступа: http://corporate.jd.com/forPartners [↑](#footnote-ref-45)
46. JD.com opens first unmanned sorting center [Электронный ресурс] // ChinaDaily.com. – Режим доступа: http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/201708/03/content\_30338693.htm [↑](#footnote-ref-46)
47. About JD.com [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании JD. – Режим доступа: http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-homeprofile [↑](#footnote-ref-47)
48. About JD.com [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании JD. – Режим доступа: http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-homeprofile [↑](#footnote-ref-48)