

Состояние логистики в глазах крупнейших e-commerce компаний

 Data Insight

Яндекс  Маршрутизация

2022

Оглавление

Вступление	3	Трудности с февраля 2022 года.....	21
1. Логистика 2022	4	Поиск преимуществ.....	24
2. Разговоры о логистике: герои интервью	7	Первоочередные планы.....	27
3. Разговоры о логистике: модели работы	10	Перспективы рынка: прогнозы.....	31
Логистическая система.....	11	Data Insight	33
Система мониторинга и отчетности.....	13		
Технологии в логистике.....	15		
4. Разговоры о логистике: ключевые тренды ..	18		
Состояние рынка в 2022 году.....	19		

Логистика готова к новым испытаниям



Ирина Караулова

Аналитик Data Insight

Ситуация на рынке логистики постоянно меняется, и уследить за всеми трендами бывает нелегко. Отчёт «Состояние логистики в глазах крупнейших e-commerce компаний» рассказывает о том, как устроена логистика в крупнейших российских интернет-магазинах, какие тренды в 2022 году существуют на рынке логистики, в каком направлении стоит держать движение.

Для подготовки этого отчёта мы провели серию публичных экспертных интервью [«Разговоры о логистике»](#) с десятью директорами по логистике крупнейших e-commerce компаний. В этих беседах мы обсудили различные модели работы логистических систем, важнейшие изменения, произошедшие в этих процессах с февраля 2022 года, новые вызовы, преимущества и перспективы рынка. Отчет включает ключевые тезисы, затронутые экспертами в интервью, и показывает состояние логистики в 2022 году глазами директоров по логистике.

1



Логистика 2022

1 570 млн отправлений и рост 78%

Динамика количества отправлений, 2019-21



Количество отправлений указано с учетом С2С с 3PL-доставкой и MLM, но без учета eGrocery.

Оценки по количеству отправлений построены на основе данных по количеству онлайн-заказов интернет-магазинов и маркетплейсов и данных логистических компаний по количеству отправлений или (для некоторых компаний) по количеству посылок.

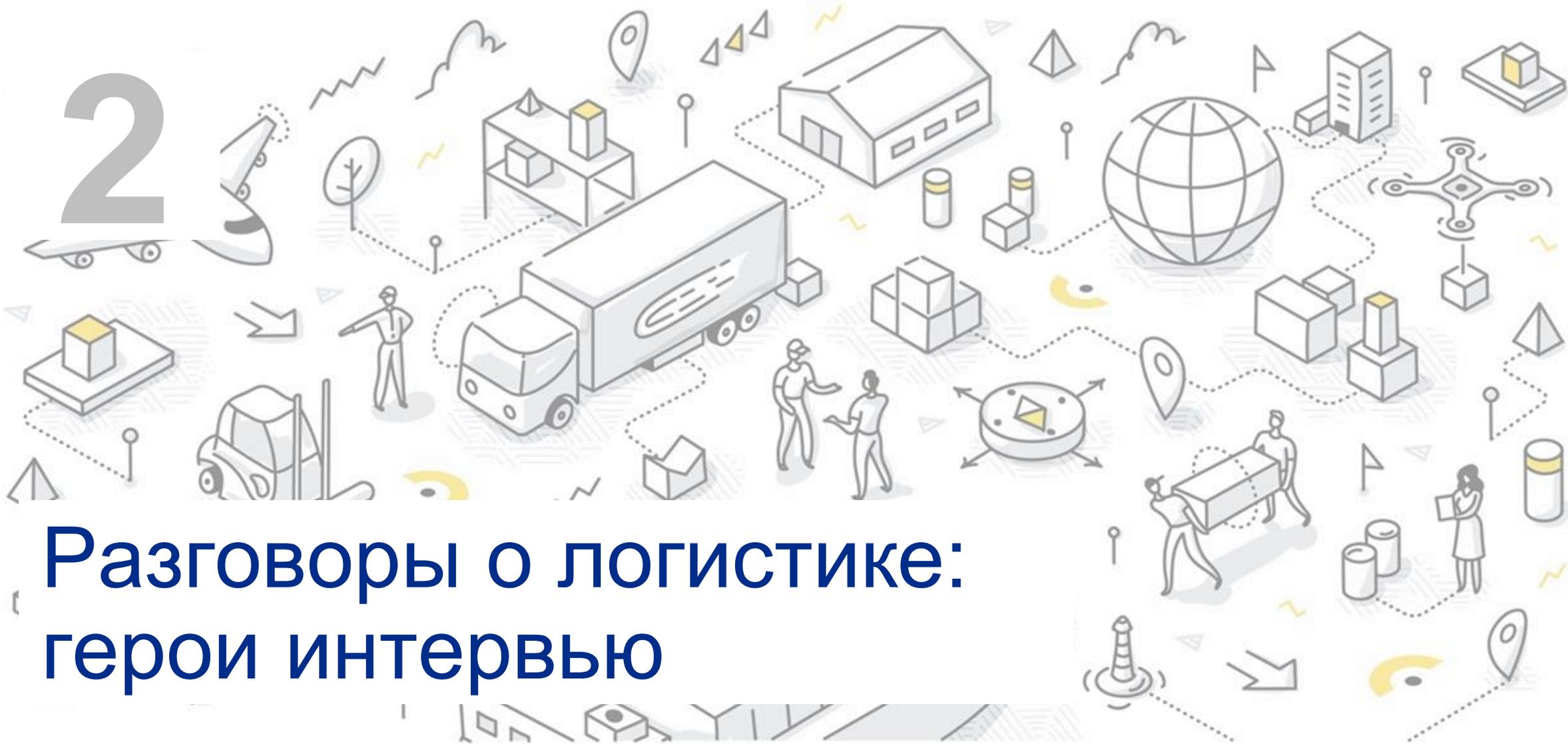
Данные по количеству отправлений, представленные в данном отчете, сопоставимы с данными по количеству «посылок», представленными в отчетах за предыдущие годы.

Источник: Data Insight – Логистика для электронной торговли 2021

Логистика в 2022 году

- Турбулентное состояние 2022 года сказывается на бизнес-процессах. Логистические компании **сокращают издержки, работают над эффективностью процессов** и масштабируют свои возможности с учетом множества рисков. Сжатие инвестиционного рынка отрезало возможность развивать экспериментальные направления работы, поэтому игроки **замораживают новые проекты** и тратят ресурсы для поддержания внутренних процессов.
- **Себестоимость доставки выросла**, поэтому логисты вынуждены поднимать ценники или сокращать предложение, чтобы сделать операции прибыльными. Вместе с тем **партнеры стали охотнее идти на компромиссы** ради сохранения взаимовыгодного и надежного сотрудничества.
- Уход международных логистических компаний и иностранных клиентов дает **возможности для освоения новых ниш** теми игроками, у которых окажется для этого достаточно ресурсов.
- **Ситуация на рынке труда колеблется на протяжении всего года**. Сначала найм линейного персонала упростился из-за высвобождения сотрудников ушедших компаний и повышения уровня безработицы в стране, однако уже во второй половине года компании вновь ощутили нехватку кадров из-за оттока людей из страны.
- Увеличился спрос на **аутсорсинг «неудобной» логистики** – рискованных направлений или покрытий, которые до этого пытались брать на себя.

2



Разговоры о логистике: герои интервью

10 приглашенных экспертов



Евгений Городков

Руководитель управления собственной доставкой, Lamoda



Станислав Горшенин

Ex-директор по клиентскому сервису и цифровому опыту, М.Видео



Алексей Елагин

Директор по цифровому развитию, КСЭ



Сергей Кондратьев

Директор департамента транспорта, Спортмастер



Михаил Кузнецов

Операционный директор по онлайн-сервисам, Лента

10 приглашенных экспертов



Андрей Накупбаев

Управляющий доставкой,
ВкусВилл



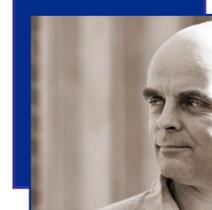
Андрей Поляков

Директор по логистике,
Ситилинк



Максим Рац

Руководитель транспортной
службы eCommerce, Петрович



Анатолий Тенцер

Директор по развитию,
Apteka.ru



Руслан Фахртдинов

Директор транспортной
логистики, Детский мир

3



Разговоры о логистике: модели работы

Курс на омниканальность

Крупные ритейлеры развивают все каналы доставки и расширяют свое присутствие в регионах для приближения товара покупателям.

Для ускорения доставки омниканальные ритейлеры используют свои розничные магазины по всей стране в качестве складов.



Мы используем сервис доставки как до двери, так и до ПВЗ, постаматов, экспресс-доставку день в день. Год-полтора назад мы организовали доставку из опорных магазинов по городу присутствия на следующий день, а, условно, на 200 километров вокруг — за 48 часов. Интересным открытием стало использование постаматов в сетях магазинов у дома: эти точки пользуются высоким спросом, и вообще динамика по доставке в ПВЗ произошла сумасшедшая.

Сергей Кондратьев, Спортмастер



Правильно будет включить в логистическую инфраструктуру и наши склады-магазины, особенно крупные форматы. У нас есть большие магазины на более чем 3 тысячи квадратных метров, где 90% площади — это склад, а 10% отводится на торговые операции и взаимодействие с клиентами. Есть средние магазины, есть и совсем маленькие — в среднем 350 квадратных метров, где сохранена такая же пропорция.

Андрей Поляков, Ситилинк

Комбинированные схемы партнерства

Крупным ритейлерам свойственно стремление к развитию собственных полноценных логистических служб в структуре компании.

При этом, большие магазины часто выстраивают сложные схемы с участием разных партнёров: они подключают к процессам внешних логистических операторов и самозанятых сотрудников, используют заемный транспорт и партнерские сети пунктов выдачи заказов.



Практически весь транспорт у нас — это подрядчики, всевозможный наемный транспорт: где-то фирмы покрупнее, где-то частные перевозчики, где-то водители со своим автомобилем. Сложилось так давно — это как минимум проще в управлении.

Анатолий Тенцер, Apteka.ru



Исторически мы делаем сами почти всю складскую логистику. У нас есть партнеры, которые делают нам фулфилмент на региональных складах. В плане доставки на следующий день в ПВЗ и постаматы нам полностью помогают партнеры. Экспресс частично мы делаем самостоятельно, но преимущественно тоже работаем с партнерами.

Руслан Фахртдинов, Детский мир

Важнейшие KPI в логистике

Для оценки работы собственных служб доставки крупные компании как правило ориентируются на стандартные KPI в логистике.

Важнейшим показателем в доставке является своевременность, то есть попадание в выбранные дату и интервал. Для его соблюдения в компаниях к каждому подразделению, участвующему в логистических процессах, также применяются множество различных узконаправленных KPI.



У нас есть 2 основных блока: операционные и финансовые KPI. Естественно, они одновременно не применяются абсолютно ко всем работникам логистики, но в зависимости от конкретного профиля. Для персонала транспорта, например, операционные KPI включают попадание в дату и интервал доставки, а финансовые KPI — затраты на километр пробега, ремонт и обслуживание транспортного средства. Для склада, среди прочих — это скорость выдачи заказа клиенту и полнота его сборки. Для магистральной логистики это попадание во временные слоты загрузки и приёмки на соответствующих складах и магазинах. Еще мы внимательно смотрим на качество — товар должен приехать к клиенту в том виде, в каком он был отправлен.

Андрей Поляков, Ситилинк



Самый главный показатель в логистике — это своевременность, а для компании в целом — NPS (Net Promoter Score), который не падает ниже 82%. Этот показатель говорит о доверии клиентов к бренду, о том, насколько человек готов рекомендовать нас друзьям.

Максим Рац, Петрович

Цифровизация отчетности

При наращивании объемов заказов и показателей для отслеживания многие компании внедряют автоматизированные системы для мониторинга.

Такие сервисы позволяют обрабатывать потоки информации со всех логистических систем и оперативно оповещать об отклонениях в процессах, а также формировать отчеты по разным периодам наблюдений в форме дашбордов, email-рассылок.



За последний год мы переложили все в автоматический режим и больше не сидим в Excel. У нас появился отчетный сервис, который доступен в десктопном режиме и в мобильном приложении. Теперь мы не забываем почту, а можем зайти и посмотреть в моменте в любом разрезе те или иные показатели.

Алексей Елагин, КСЭ



Отчеты, само собой, тоже должны быть объективными, поэтому свои данные они берут из наших учетных систем, а это ERP, TMS, WMS и так далее — в зависимости от того блока, который мы хотим администрировать. Это автоматическая работа более чем на 99%. Горизонты отслеживания разные.

Андрей Поляков, Ситилинк

Ставка на собственную разработку

Многие крупные магазины имеют сильные IT-подразделения в структуре компании и исторически выстраивают автоматизацию логистики на основе внутренне разработанного софта.

Такая система позволяет поддерживать процессы в единой структуре, интегрировать готовые продукты, дорабатывая их под собственные нужды, и просто управлять процессами более адаптивно и гибко.



Как и многие, мы в основном все делаем своими руками. У нас есть собственная разработанная система, которая работает уже 25 лет и обеспечивает поддержку всех процессов в единой системе. У нас есть собственная команда разработки, мы в нее инвестируем и, безусловно, максимально стараемся ее сохранять. Если мы кого-то сокращаем, то кого угодно, только не команду разработки, не технологическую команду.

Алексей Елагин, КСЭ



Всё, что мы используем, — это наши собственные разработки, а не какие-то покупные вещи. В основе лежит наша система, которую мы сделали еще в 2019 году, когда запустили собственный даркстор.

Михаил Кузнецов, Лента

Интеграция внешних решений

Для развития автоматизации в логистике многие компании интегрируют внешние готовые продукты в свои системы.

Одним из приоритетных направлений является внедрение автоматизированных систем для маршрутизации, которые позволяют эффективнее распределять ресурсы компании и ускорять доставку.



На данный момент всё происходит с помощью человека, без применения автоматизированных систем для маршрутизации, расчета эффективности, нагрузки как на сотрудника, так и на транспорт. Иными словами, все маршруты торговых представителей и нашего транспорта готовятся силами наших сотрудников, так называемых логистов. Это на самом деле нормально работает, но мы понимаем, что с ростом и расширением бизнеса необходимы более эффективные методы построения маршрута как для торговых представителей, так и для межскладской и внутригородской логистики. Сейчас мы прорабатываем вопрос внедрения автоматизации в маршрутизацию поездок наших сотрудников.

Евгений Городков, Lamoda



Нужно упрощать маршрутизацию и облегчать работу с кассой. По большому счету это основные направления, сейчас я бы этим ограничился.

Михаил Кузнецов, Лента

Технологии для сборки заказов

Важной задачей становится внедрение автоматизированных систем планирования ресурсов и технологий для упрощения работы линейного персонала.

Например, используются интересные решения для ускорения и качественной обработки и сборки заказов, которые напрямую влияют на удобство работы и ускоряют доставку конечному покупателю.



Буквально сейчас мы опробовали на части магазинов WFM (Workforce management) — систему планирования рабочего времени и ресурсов в наших магазинах. В ближайшее время ожидаем, что будем управлять не только доставкой или обработкой на складе эффективно и качественно, но и планировать ресурсы более адаптивно к той нагрузке, которая будет формироваться на том или ином объекте.

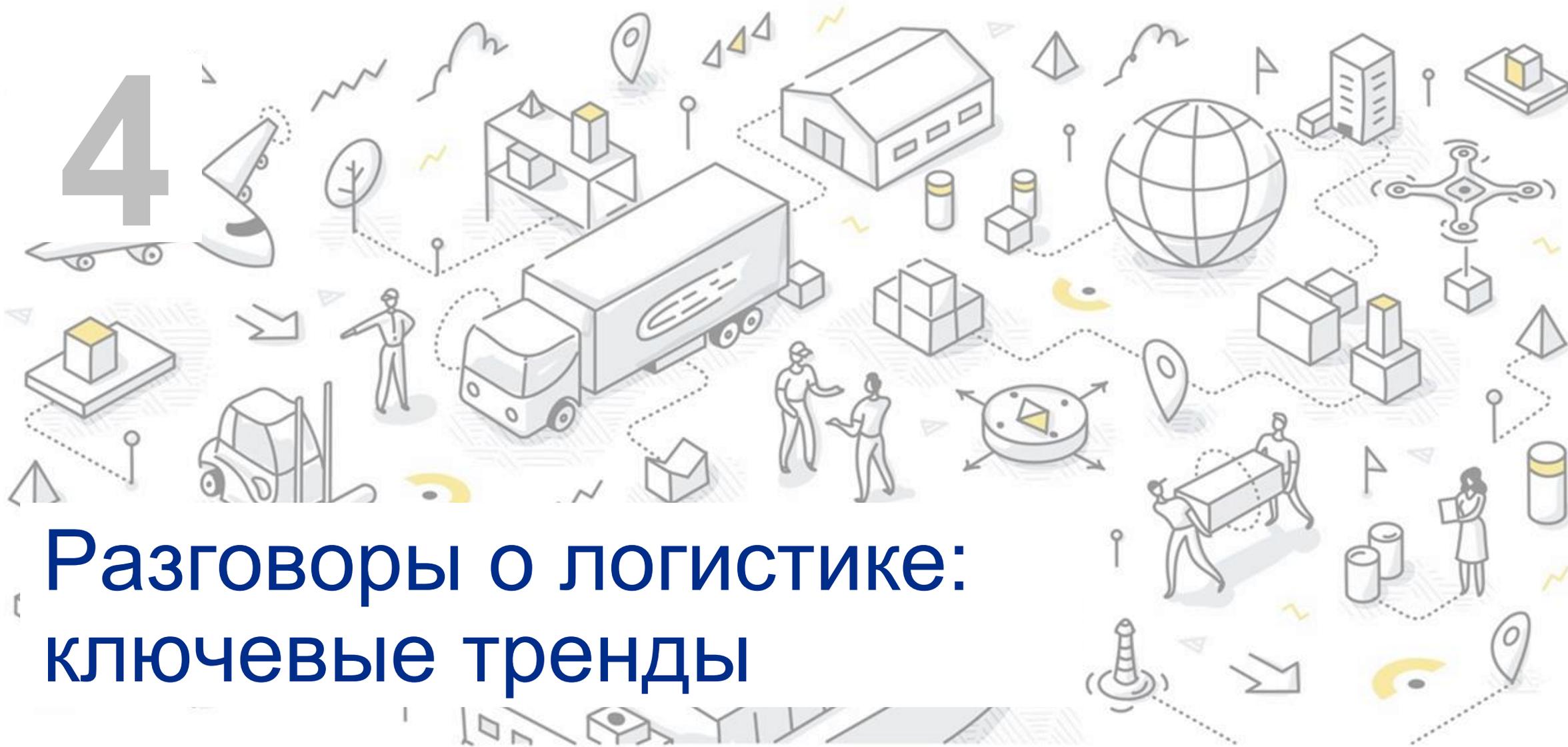
Михаил Кузнецов, Лента



Как пример могу привести технологию сборки с использованием Умной тележки: у сборщика перед глазами большой экран с выведенной на нем информацией о заказе, визуальным отображением товара, который ему нужно взять, и с адресом полки, на которой этот товар лежит. На этом же экране сборщик может провести весь цикл сборки, все операции от начала до завершения и проведения онлайн-оплаты, при этом он движется по четко определенному пути, который тоже экономит силы.

Андрей Накупбаев, ВкусВилл

4



Разговоры о логистике: ключевые тренды

Осторожность и сокращение издержек

Неопределенность — то состояние, в котором в 2022 году оказались все. В случае с логистикой в eCommerce, стало невозможно предсказать, что будет происходить с клиентским спросом и поведением, со стоимостью транспорта и складского оборудования, и многое другое.

В результате в компаниях заметно сократился горизонт планирования: бизнес усиленно работает с издержками и отказывается от рискованных проектов.



Одно слово очень хорошо описывает нынешнюю ситуацию — это «турбулентность». <...> Многие игроки корректируют стратегии, делают фокус на эффективность и прибыльность, где-то замедляют рост, где-то вынужденно снижают клиентский сервис. <...> Мы стали еще более внимательно смотреть на целесообразность и эффективность решений, которые принимаем по развитию собственной доставки.

Евгений Городков, Lamoda



Безусловно, согласно общим тенденциям на рынке, мы сейчас очень сильно сократили горизонт планирования. Если раньше мы писали план, бюджет, финансовые сметы и тому подобное на год, то сейчас горизонт планирования для разработки — это 3 месяца, а для финансовых или производственных вещей — вообще месяц. С моей точки зрения, сейчас на одно из первых мест в плане устойчивости бизнеса выходит умение работать с издержками.

Алексей Елагин, КСЭ

Оптимизация процессов

Экономия и операционная эффективность — на первом месте для большинства компаний в 2022 году.

Цепочки поставок удлиняются и усложняются. Как следствие, логистика становится дороже. Для того, чтобы процессы не становились убыточными, компании вынуждены одновременно и экономить ресурсы, и грамотно инвестировать в те продукты, которые позволят удержать качество сервиса.



Сейчас на первый план выйдет всё, что связано с экономией: какие-то решения, которые позволят сэкономить именно на операционных процессах. Всё, на что нужно потратить деньги, мы планируем только в очень близком горизонте, а всё, что касается экономии, — в долгую. Если мы понимаем, что та или иная вещь принесет экономию сейчас и будет приносить дальше, мы будем ее делать. Если мы знаем, что вещь принесет нам деньги, но неизвестно когда, — скорее всего, мы ее отложим.

Михаил Кузнецов, Лента



Я думаю, что от компаний всё больше и больше будет требоваться операционная эффективность со всеми вытекающими последствиями: всё, что не окупается в рамках юнит-экономики или даже не приносит какой-то дополнительной прибыли — поскольку надо еще и какие-то постоянные затраты отбивать — будет сокращаться.

Анатолий Тенцер, Apteka.ru

Прохождение внесезонных пиков

С первых недель кризиса разрастался ажиотажный спрос на самые разные товары: бытовую технику и электронику, импортные лекарства, товары первой необходимости и товары длительного пользования, одежду и обувь иностранных брендов.

Ажиотаж спровоцировал внесезонные пики в заказах, однако магазины прошли их успешно. Помог опыт предыдущих кризисов.



Запасы на складах уменьшались, соответственно, клиенты стали заказывать доставку из магазинов, нагрузка на них выросла. Но в целом, мы справились, к этому нас подготовил локдаун. К тому же, мы понимали, что продажи в 2-3 раза больше плана долго не продлятся, ну две, две с половиной недели. Так и случилось.

Станислав Горшенин, М.Видео



Безусловно, мы тоже подверглись ажиотажному спросу в феврале и марте, но справедливости ради отмечу: мы с ним справились хорошо. <...> Был крен в сторону товаров длительного пользования: холодильники, телевизоры — в общем, преобладали заказы крупной бытовой техники и телевизоров. Это потребовало разворачивания дополнительных ресурсов в сжатые сроки. Мы уже проходили это в 2014 году и понимаем: месяц-два — и это спадет. Поэтому нужно было реагировать быстро: в течение полутора-двух недель необходимый ресурс был обеспечен.

Андрей Поляков, Ситилинк

Отказ от экспериментов

Сокращение расходов и необходимость экономить отрезают возможность развивать новые и экспериментальные или крупные и рискованные направления работы.

Некоторым компаниям пришлось приостановить или вовсе отказаться от непрофильных направлений, находившихся на стадии разработки до февраля 2022.



У нас есть партнерская сеть ПВЗ и почтоматов, но мы туда немного доставляем. Мы не так давно, к сожалению, начали развивать эту сеть, потому что у наших клиентов доставка в ПВЗ — традиционно доставка через конкурентов, а вот доставка до дома — это к нам. В свое время мы пытались немного расширить эту схему, но, пока были в процессе, у нас случилась текущая ситуация.

Алексей Елагин, КСЭ



Если говорить про нас, то в конце января – начале февраля мы анонсировали и активно начали развивать доставку до клиента за 30 минут. В конце февраля нам пришлось пересмотреть экспансию в этом направлении. Теперь возим тоже быстро — но не настолько, не за полчаса, а минут за сорок – сорок пять. Также немного сократили количество магазинов, подключенных к быстрой модели доставки.

Михаил Кузнецов, Лента

Усложнение сотрудничества

Отношения с партнерами усложняются – магазины вынуждены искать компромиссы или новых подрядчиков.

Сложности возникают не только в работе с зарубежными компаниями, покинувшими рынок. Российские операторы, так же, как и ритейлеры, проводят оптимизацию и меняют условия сотрудничества. Сторонам приходится проявлять взаимопонимание или диверсифицировать базу партнеров.



У нас был уважаемый, хороший, международный подрядчик, который поддерживал ключевой софт. Бабах — санкции. Российские аналоги узко заточены под конкретный бизнес. Например, я в молодости занимался управлением товарным запасом в фармацевтике, потом в Евросети, и понимаю, что универсального продукта внутри России не сделаешь. Поэтому мы прибегаем к помощи иностранных компаний, и то каждый раз с большими доработками, потому что очень много различных нюансов.

Станислав Горшенин, М.Видео



Агенты сокращают свои расходы, идет процесс оптимизации графиков, сроков доставки и в некоторой степени ухудшения уровня сервиса. Наши партнеры начинают экономить, оптимизировать свои расходы и делать финансовые затраты более эффективными, но при этом иногда возникает проблема с уровнем сервиса — такие параметры, как доставка в срок, доставка в интервал, начинают немножко снижаться. <...> Кто-то уменьшает ареал своего географического присутствия.

Руслан Фахртдинов, Детский мир

Преимущества в омниканальности

Омниканальная модель большинства крупных ритейлеров позволяет эффективно и взаимовыгодно использовать собственные ресурсы и мощности для развития многих процессов, в том числе логистических.

Так, помимо использования части площадей розничных магазинов в качестве складов, магазины продумывают, как обучить взаимозаменяемый персонал и выстроить гибкую и технологичную внутреннюю инфраструктуру.



У нас, как и у примерно половины игроков рынка, есть преимущества в нашей синергии с офлайном. Эту синергию мы сейчас в разы увеличиваем. Нам нужно максимально эффективно использовать ресурсы друг друга, в том числе продумать, как сборщики и продавцы из магазинов могли бы максимально заменять друг друга. Конечно, мы и раньше это делали, но сейчас это выходит на первый план.

Михаил Кузнецов, Лента



У омниканальных игроков есть большое преимущество: инфраструктура в виде магазинов уже есть, за годы работы выстроены каналы пополнения товарных запасов — поэтому магазины можно эффективно использовать как инфраструктуру для «последней мили».

Руслан Фахртдинов

Высвобождение ресурсов

Уход некоторых игроков освободил складские площади, а стоимость транспорта начала колебаться.

События этого года, безусловно, негативно сказались на стоимости транспорта и комплектующих, однако эксперты отмечают, что преимущества можно искать в освободившихся ресурсах, например, складских площадях и транспортных мощностях.

””

Иногда наступает «время перевозчика» — это когда продажи растут, все стабильно работают и спрос превышает предложение. Тогда перевозчик диктует условия и поднимает тарифы. Есть и обратная ситуация перенасыщенности транспортного ресурса — это «время грузовладельцев». Нынешний нестабильный год вместил в себя оба периода, и только те, кто чувствуют ситуацию, держат руку на пульсе и не работают просто по договорам, которые лежат давно на полочке, способны владеть ситуацией на рынке и сейчас могут, конечно, значительно сэкономить.

Сергей Кондратьев, Спортмастер

””

Экономика замедляется, с рынка уходят некоторые иностранные компании, но здесь есть и положительный эффект — подрастает вакансия складских площадей. Транспорт на внутрироссийских маршрутах сейчас можно фрахтовать по адекватным тарифам.

Андрей Поляков, Ситилинк

Изменения на рынке труда

Эксперты отмечают, что поиск линейного персонала упрощается. Скорее всего это происходит из-за высвобождения сотрудников ушедших компаний и относительного снижения активности конкурентов. При этом на такой тренд не стоит рассчитывать как на долговременный.

Вместе с тем зарплатные ожидания кандидатов, наметившиеся с пандемии, не снизились.

””

Стало чуть проще нанимать сотрудников, в том числе торговых представителей, сотрудников в ПВЗ, сотрудников склада. Не скажу, что нам стало супер просто, но, если сравнивать с 2021 годом, когда после пандемии очень сильно рос e-commerce и «последняя миля», курьер стал, наверное, самой популярной вакансией на HeadHunter и на других поисковых площадках, сейчас стало гораздо проще.

Евгений Городков, Lamoda

””

Ситуация по линейному персоналу сейчас стала проще, поскольку рекрутинговая активность игроков, в том числе маркетплейсов и доставочных компаний, снизилась по объективным причинам, также компании оптимизируют свой штат из-за снижающихся объемов.

Андрей Поляков, Ситилинк

Удержание эффективности процессов

Качество и эффективность остаются главным приоритетом у большинства крупных компаний.

При резком увеличении расходов и ограниченных бюджетах такая цель требует умения работать с издержками и развивать только те направления работы, которые гарантированно принесут компании прибыль и окажутся востребованными.



Мы сейчас еще больше фокусируемся на качестве. Мы понимаем, что где-то — в угоду эффективности — снижается скорость, и поэтому хотим оставить другие вещи неизменными. <...> Всё, что касается операционной эффективности, — безусловно, это всё как вышло на первый план, так сейчас и идет. То есть всё, что касается повышения утилизации, повышения эффективности сборки, дозагрузки курьеров и комплектовщиков. Можно собирать и отвозить как можно больше заказов за единицу времени, тратить меньше времени на ненужные действия.

Михаил Кузнецов, Лента



Мы должны повышать текущий уровень сервиса, который предоставляем нашим клиентам, должны адаптироваться, быть более эффективны. Качество и эффективность — вот две вещи, которые на повестке имеют первостепенное значение. А дальше — масштабируемость и готовность быстро развернуть логистическую инфраструктуру.

Андрей Поляков, Ситилинк

Освоение новых ниш

Несмотря на то, что в 2022 году многие компании прекращают или приостанавливают развитие узколокальных и экспериментальных проектов, есть и те игроки, которые видят в сложившейся ситуации новые возможности и открывают для себя ранее неопробованное направление работы или вовсе новую нишу.

””

Особенность заключается в службе, которая одновременно привозит и устанавливает технику. Они всё привезут, занесут, подключат, подметут, пропылесосят, уберут коробки. Эти люди есть у нас в штате, и это то направление, в которое нельзя переинвестировать.<...> Конечно, текущие события нарушили наши планы с точки зрения масштаба деятельности бизнеса, но в плане фокуса это для компании сейчас супер критично. Более того, это та точка роста для компании, которую никто не сможет повторить на рынке.

Станислав Горшенин, М.Видео

””

С точки зрения клиентской работы мы, безусловно, будем пытаться заниматься неким импортозамещением. У нас много клиентов ушли с рынка — надо их кем-то замещать. Поэтому сейчас мы очень большую ставку делаем на развитие того, чего не делали никогда раньше — CRM-маркетинга, когда мы более активно будем работать с промо-акциями.

Алексей Елагин, КСЭ

Цифровизация логистических процессов

Внедрение цифровизации и автоматизации в логистические процессы остается одной из важнейших задач.

Крупные ритейлеры продолжают инвестировать в автоматизацию логистики. В долгосрочной перспективе это позволит снизить расходы на логистические процессы при повышении их эффективности.



Мы прекрасно понимаем, что алгоритмы, которые есть на данный момент, способны рассчитывать маршруты эффективнее, лучше и быстрее любых экспертов. Они гибче и быстрее адаптируются к каким-либо изменениям — будь то ремонт дорог, пробки и другие критичные вводные. В части «средней мили» мы уже активно занимаемся внедрением технологии имитационного моделирования наших цепей поставок и создаем цифровых двойников операционных моделей межскладской и внутригородской логистики, анализируем пропускную способность нашей инфраструктуры.

Евгений Городков, Lamoda



Компания постоянно внедряет самые современные технологии для управления складским комплексом, а он — сердце логистики. Если бы у нас не было современных складов, мы бы не успевали вовремя привозить такие объемы. Сейчас на складах «работает» WMS, которая автоматизирует многие процессы управления складом (хранение, отгрузку и т.д.).

Максим Рац, Петрович

Развитие складской системы

Особенно отмечается важность инвестирования в развитие системы складов и управления складского комплекса.

Развитая сеть складов позволяет эффективнее распределять ресурсы и приближать товар клиенту, ускоряя доставку.



Мне кажется, в новых реалиях для увеличения скорости будут востребованы другие навыки — компаниям нужно будет сделать так, чтобы у них было не одно, а два сердца [склада], три, четыре. Если ты приводишь часть параллельного импорта из Казахстана, часть из Кореи или из Китая, то имеет смысл привезти партию, например, в Новосибирск, там растаможить и тут же распределять по местным магазинам. Но не тащить из Новосибирска в Москву, потому что так настроена программа. Компании, которые смогут сделать так, что у них есть несколько сердец, независимо питающих организм — вот те, кто выигрывают абсолютно точно. А схема с одним сердцем, мне кажется, уже не работает.

Станислав Горшенин, М.Видео



Если говорить про логистику в части e-commerce, прежде всего открывать большее количество опорных магазинов или складов интернет-магазинов, либо еще каких-то точек под другими названиями для более эффективного распределения товарного запаса, ускорения доставки и приближения товара к клиентам.

Сергей Кондратьев, Спортмастер

Усиление важности последней мили

Количество онлайн-покупателей продолжает расти — вероятнее всего, значимость «последней мили» продолжит укрепляться.

Вместе с тем, некоторые представители сегмента eGrocery отметили, что, в случае повышения цены на доставку и дальнейшего снижения доходов населения, клиенты могут предпочесть чаще покупать продукты офлайн, чтобы сэкономить.



«Последняя миля», или доставка заказов до клиентов — неважно, от бизнеса к клиенту или от клиента к клиенту — очень связана с электронной коммерцией. Клиент переходит в онлайн, электронная коммерция очень сильно растет, темпы только нарастают — как после пандемии, так и в этом году. Конечно, «последняя миля» — очень значимый процесс, и ее значимость не будет меняться, потому что клиентам очень удобно получать заказы как по адресу, так и в пункте выдачи.

Евгений Городков, Lamoda



С точки зрения эволюционной цели «последняя миля» делает более доступными продукты ВкусВилла для покупателей. <...> Как пример можно привести такое соотношение: в регионах, где у нас плотность магазинов поменьше, доля онлайн выше. Это говорит о том, что покупатель еще может прийти в доступный для него магазин, но там, где доступность офлайн-магазина меньше, доля онлайн-покупок будет выше, и, соответственно, большему количеству покупателей будут доступны наши товары.

Андрей Накупбаев, ВкусВилл

Смена приоритетов

Кризисная ситуация меняет приоритеты: в 2022 году многие компании сосредотачиваются прежде всего на удержании низкой стоимости доставки и высокого качества клиентского сервиса.

Другие же направления развития, такие как маркетинговые активности, скорость доставки, могут временно отойти на второй план.



От скорости восстановления спроса будет видно, насколько рынок готов играть в ту же игру с онлайн, как играл до этого. Потому что большей части из тех плюшек, которые предлагали онлайн-игроки-ритейлеры для привлечения клиентов — промо-коды, подписочные, скидочные истории, доставка за две минуты, — нет уже сейчас. Кажется, что людей будут меньше привлекать какими-то плюшками и будут больше «покупать» именно качеством сервиса и обслуживания, а также стоимостью услуг.

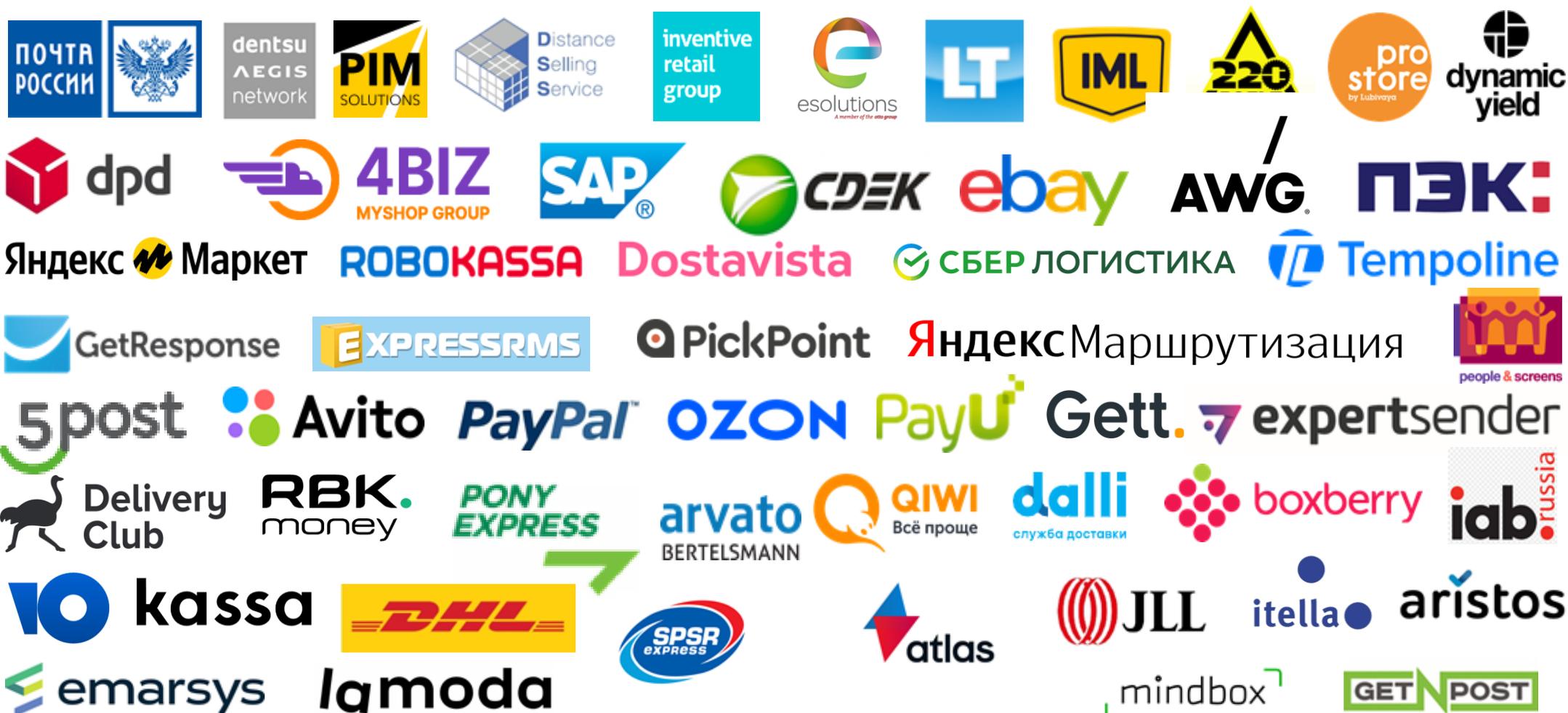
Михаил Кузнецов, Лента



Инвестиции компаний в скорость доставки будут уменьшаться. Низкая себестоимость доставки каждого заказа, высокая экономическая эффективность всех звеньев цепи будут играть решающую роль в ближайшее время. Многим компаниям снова придется пересматривать предложение в части стоимости и сроков доставки. Мы видим, что это уже происходит.

Руслан Фахртдинов, Детский мир

Партнеры Data Insight



Исследования Data Insight



Последняя миля для интернет-торговли 2022



Выход на рынок Китая: продажи на маркетплейсах 2022



Онлайн-рынок косметики 2021



Разговоры о логистике 2022



Селлеры на российских маркетплейсах 2022



Интернет-торговля в России 2021

Рекламодатель ООО "Дейта Инсайт", ИНН 7701902289, 117452, Москва, Симферопольский бульвар, д. 25 корп. 4, пом.6

Data Insight

Data Insight - первое в России агентство, специализирующееся на **исследованиях и консалтинге** в области eCommerce и digital рынков.

Наши исследования – datainsight.ru

Связаться с нами:



a@datainsight.ru



+7 (495) 540 59 06



datainsight.ru



[T.me/DataInsight](https://t.me/DataInsight)



[Vk.com/data_insight](https://vk.com/data_insight)



[YouTube](https://www.youtube.com/DataInsight)



[Dzen.ru/datainsight](https://dzen.ru/datainsight)