



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

На тему Маркетплейсы товаров: современное состояние и перспективы  
развития в России и в мире

Исполнитель Потовой Андрей Валерьевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«К защите допускаю»

И.О. Заведующий кафедрой

---

доктор экономических наук, профессор  
Семёнова Юлия Евгеньевна

« 05 » Июня 2024 г.

Санкт – Петербург  
2024

## Оглавление

Введение

Глава 1. Маркетплейс в системе дистрибьюции.....	5
1.1 Основные понятия.....	5
1.2 История и развитие маркетплейсов в России и в мире.....	9
1.3 Особенности менеджмента маркетплейсов.....	18
Глава 2. Практические особенности работы организации на маркетплейсе.....	35
2.1 Специфика работы маркетплейса на примере интернет-магазина мебели..	35
2.2 Бизнес-процессы работы организации на маркетплейсах.....	42
Глава 3. Структурные изменения организации при работе на маркетплейсах..	49
3.1 Бизнес-процессы компании на маркетплейсах.....	49
3.2 Оценка эффективности работы организации на маркетплейсе.....	56
Заключение.....	63
Список используемой литературы.....	65

## Введение

Маркетплейсы, несмотря на своё недавнее появление, плотно вошли в современную жизнь человека, и всё больше компаний начинают с ними работать.

Маркетплейсы привлекают малый и средний бизнес лёгким входом и множеством инструментов для развития своего бизнеса. Крупным предпринимателям маркетплейсы служат инструментам расширения влияния и новым каналом сбыта продукции. Повышение интереса со стороны селлеров и покупателей можно подтверждает увеличение объёмов продаж и высокий среднегодовой темп роста.

Актуальность темы исследования заключается в том, что специфика маркетплейсов недостаточно изучена с точки зрения теории и взаимосвязи со смежными областями. Есть большой объем материалов по работе на маркетплейсах, но они носят разрозненный и исключительно практический характер. Поэтому они требуют систематизации и создания теоретической базы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических аспектов работы организации на маркетплейсах и возможности применения элементов менеджмента организации на практике.

Для достижения заданной цели в работе представлены следующие задачи:

1. Определить место, роли, задачи и тенденции развития маркетплейсов в системе управления организацией;
2. Определить подходы к разработке и реализации менеджмента маркетплейсов в организации и определение перечня методов и инструментов взаимодействия;
3. Разработка методологических положений по внедрению системы менеджмента маркетплейсов в организации, разработка предложений по

организационным структурам и информационно-техническому обеспечению деятельности системы менеджмента маркетплейсов.

Объектом исследования являются коммерческие организации и их отделы.

Предметом исследования является система менеджмента коммерческой организации при работе на маркетплейсах.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды зарубежных и отечественных авторов по теории управления и маркетингу, публикации в отечественных и зарубежных периодических изданиях, справочная и энциклопедическая литература, материалы научно-практических семинаров и конференций, практические обучающие материалы на интернет ресурсах.

В рамках прохождения практики мне представилась возможность работать с продвижением организации на маркетплейсах, что послужило практическим фундаментом для данного исследования. Основным вызовом данной работы стало совмещение практических полученных знаний и навыков с теоретической базой знаний, полученных в рамках обучения программы бакалавриата.

## 1.Маркетплейс в системе дистрибьюции

### 1.1 Основные понятия.

Для полного понимания сущности работы необходимо понимание основных понятий, часто встречаемых и используемых в данном исследовании, поэтому мной был разработан список терминов, продемонстрированный в таблице 1.

1. Маркетплéйс (от англ. online marketplace, online e-commerce marketplace; электронная торговая площадка, виртуальная торговая площадка) — платформа электронной коммерции, интернет-магазин электронной торговли, предоставляющий информацию о продукте или услуге третьих лиц.[17]
2. Маркетплейсы товаров – торговая онлайн-площадка, которая выступает витриной для множества селлеров. В какой-то степени маркетплейс выступает посредником между покупателем и селлерами, а также в большинстве случаев берет на себя обязанности по хранению товаров на складах, а также доставки в пункты выдачи заказов. Эти возможности повышают интерес к ним со стороны малого бизнеса, так и начинающих предпринимателей. Маркетплейсы предоставляют возможности селлерам создавать свои магазины, оформлять карточки товаров и самостоятельно устанавливать цены. На маркетплейсах сейчас можно купить практически любой вид товаров: одежду, посуду, детские игрушки, электронику и так далее.

В некоторой степени маркетплейсы выступают посредником между покупателями и селлерами, а также могут брать на себя ответственность за хранение товаров на складах и доставку их в пункт выдачи заказов. Маркетплейсы предоставляют возможность селлерам создавать свои магазины,

развивать их, создавать витрины под свой товар и самостоятельно устанавливать цены.

3. Дистрибуция - процесс, цель которого сделать товар или услугу доступной для потребителя. Это комплекс действий по распределению товаров, организации продаж, доставки и сервиса.[13]
4. Селлер (пер. с англ. Seller, продавец) – малый, средний или крупный бизнес, который продаёт свои товары на маркетплейсах. Селлерами могут стать самозанятые, ИП и юридические лица.
5. Фулфилмент (от англ. Fullfilment – выполнение) – это набор действий направленный на хранение товаров, сборку заказов и его доставку от продавца к покупателю. На маркетплейсах фулфилмент существует в двух видах: FBO и FBS. На самом деле схем существует больше, но в большей степени они являются лишь производными от FBO и FBS. Товары отправляются либо со складов маркетплейса, либо со складов самого продавца.

Рассмотрим схемы подробнее:

- FBO (fullfilment by Operator, доставка со склада маркетплейса) – это модель, при которой на плечи селлера ложиться лишь упаковка, маркировка товара и отвоз партии на склад маркетплейса. Сотрудники маркетплейса уже дальше собирают и доставляют каждый заказ до конечного покупателя, беря за это плату с селлера.
  - FBS (Fullfilment by Seller, доставка со склада продавца) – формат работы, при котором селлер хранит товар на собственном складе. Продавец упаковывает, маркирует и отгружает товары на склад маркетплейса под каждый заказ отдельно.
6. Франшиза – соглашение заключенное между франчайзи(правообладателем) и франчайзером(торговой группой), позволяющее использовать бренд и экспертизу компании для развития собственного бизнеса.[6]

7. Консалтинговые компании – организации или фирмы, специализирующиеся на предоставлении профессиональной консультационной поддержки и экспертного анализа в различных сферах деятельности.[3]

В рамках исследования, компании пользуются услугами консалтинговых фирм, когда планируют выход на маркетплейсы, для создания первоначального магазина или обучение персонала по работе на маркетплейсах. Частные случаи, оставляют полный перечень работ по работе с маркетплейсами на постоянной основе на консалтинговых фирмах.

8. Товарная матрица — это перечень товаров компании. В матрице обозначают наименование каждого товара, характеристики, бренд, количество, срок годности и прочее. Ассортиментную матрицу формируют до открытия магазина, анализируя целевую аудиторию, спрос на товары, конкурентов и поставщиков. Формат магазина определяет, будет ли ассортимент ограниченным или широким и глубоким.[18]
9. Сбыт – это конечный этап продаж, без которого производственный и торговый процессы не имеют смысла.
10. Менеджер маркетплейсов - отвечает за результат работы компании на маркетплейсе: анализирует нишу, общается с поставщиками, подбирает ассортимент, создаёт карточки товаров, организует отгрузку и доставку товаров до потребителей.[19]
11. Бизнес-процессы – совокупность мероприятий или работ, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Управленческая концепция BPM (business process management) рассматривает бизнес-процессы как важные ресурсы предприятия, и предполагает управление ими как одну из ключевых организационных систем.[2] Выделяется три вида бизнес-процессов:
  - Управляющие – процессы, которые управляют функционированием системы, такие как корпоративное управление и стратегический менеджмент.

- Операционные – представляющие основную деятельность организации, создающие основной поток доходов (снабжение, производство, маркетинг, продажи)
- Поддерживающие – обслуживающие организацию (бухгалтерский учёт, подбор персонала, техническая поддержка).

Таблица 1 - Терминологический словарь, используемый в работе.

Маркетплейс (МП)	Торговая онлайн площадка, предоставляющая возможность продавать свои товары сторонним продавцам.		
Дистрибуция	Процесс повышения доступности товаров для покупателей.		
Селлер	Продавец своих товаров на маркетплейсов.		
Фулфилмент	Процесс хранения, сборки и доставки от продавца к покупателю.	FBS	Доставка со склада МП
		FBO	Доставка со склада селлера.
Франшиза	Позволению стороннему предпринимателю возможность использовать свой бренд и экспертизу.		
Консалтинговые услуги	Организация, предоставляющая услуги проф. консультации экспертизы и анализа.		
Товарная матрица	Перечень товаров компании.		
Сбыт	Конечный этап продажи.		
Менеджер МП	Ответственный за работу компании на МП.		
Бизнес-процессы	Работа направленная на создание определенного продукта или услуги.	Управляющие	Управляют функционированием системы.
		Операционные	Представляющие основную деятельность организации.
		Поддерживающие	Обслуживающие организацию

## 1.2 История создания и развитие маркетплейсов.

Появились маркетплейсы в 1995 году, с основания компании Amazon Джеффом Безосом. Первый маркетплейс был создан как сервис по продаже книг. Первое время компания Amazon занималась предоставлением данных по хранящимся книгам, последующим их выкупом с офлайн магазинов и доставкой покупателю – на складах компании хранились лишь те книги, что в ближайшее время должны были отправиться покупателю. Сервис быстро развивался и уже в 1996 году магазин пополнил свой ассортимент компакт-дисками и видеопродукцией.

В 1999 году Amazon дал возможность продавать товары сторонним продавцам и открыл новую торговую площадку zShops. Вплоть до 2002 года сервис расширял свой ассортимент, добавив туда игрушки, одежду и электронику. Помимо расширения на американском рынке Amazon выкупает компанию Jojo в Китае, открыв на его мощностях Amazon China.[1]

В 1999, Джеком Ма, была основана китайская компания Alibaba.Group и запущен оптовый маркетплейс Alibaba. В 2003 году компания запускает в работу маркетплейс Taobao, являющимся самым популярным маркетплейсом в азиатском сегменте и платёжную систему Alipay. В 2005 году компания Yahoo! купила 20% акций компании, но позднее 20% было выкуплено обратно. К концу 2007 года акции компании впервые появились на гонконгской бирже. В 2008 году компанией запускается сайт Tmail.com, на котором в качестве продавцом выступают коммерческие субъекты, начиная от небольших предпринимателей до крупных транснациональных холдингов. В 2009 году основана дочерняя компания Alibaba Cloud, предоставляющая доступ к облачным серверам.

В 2012 году проведен делистинг – исключение ценных бумаг из списка Гонконгской фондовой биржи. В этом же году компания начинает работать в странах СНГ, подписав соглашение о партнерстве с платёжными системами Qiwi, WebMoney, Transfer и Яндекс.Деньги.

В середине 2014 года Alipay реорганизована в самостоятельную компанию Ant Financial, в которую помимо Alipay также вошли: электронный кошелек Alipay Wallet, инвестиционный фонд Yu'e Bao, платформа для оказания финансовых услуг Zhao Cai Bao, микрофинансовая организация Ant Micro и частный банк MYBank. К концу года компания вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу.

В 2016 году компания покупает контрольный пакет акций маркетплейса Lazada.

В 2018 году компания Alibaba Group заключила сделку на 9.5млрд долларов на покупку китайского онлайн сервиса еды Ele.me. В 2019 году Alibaba Group покупает британский платёжный сервис WorldFirst.

87% прибыли компания получает с деятельности маркетплейсов входящих в Alibaba Group. Среди них:

- Taobao – интернет-платформа, предназначенная для продажи широкого ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров. Пользователи портала не платят комиссию. Выручка Taobao генерируется за счёт рекламы и внутренних сервисов. Например, поднятие страниц продавцов в поиске т.д.
- Tmail – платформа обслуживания крупных брендов, таких как: Apple, Adidas, Gucci и т.д., которые продают свои товары китайским покупателям. На сайте нет платной рекламы – монетизация портала осуществляется за счёт оплаты продавцами доступа к торговой площадке, внутренних сервисов и комиссии от сделок.
- AliExpress – известный маркетплейс, специализирующийся на онлайн-торговле. Для реализации товаров на AliExpress продавцы платят единовременный фиксированный взнос в размере 1500 долларов.
- Lazada – стремительно растущая торговая платформа, ориентированная на покупателей из стран Юго-Восточной Азии (Таиланд, Вьетнам, Малайзия, Филиппины и т.д.)

- Alibaba Cloud – предоставляет клиентам доступ к облачным серверам. Интеллектуальная облачная инфраструктура новейшего поколения предоставляет пользователям из Малайзии, Австралии, Индонезии, Сингапура услуги хранения данных, аналитики, вычислительные мощности, облачное ПО и т.д.

По итогам 2020 года на платформы электронной коммерции Alibaba Group пришлось более 55% всей онлайн торговли в Китае и 15% от мирового объема товарооборота. По доле рынка Alibaba Cloud занимает четвертое место в мире, уступая лишь Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud.

В 1998 году на российском рынке электронной торговли возник Ozon, также, по примеру Amazon, начавший с интернет-магазина по продаже книг.

В 1993 году основатели компании, выпускники Ленинградского института авиационного приборостроения, Александр Егоров, Виктор Козлов и Дмитрий Рудаков, начали свой бизнес с создания компании Reksoft, используя для названия первые буквы своих фамилий.

Рексофт занимался разработкой программного обеспечения для зарубежных партнеров. Молодые разработчики нацелились на сотрудничество с зарубежными клиентами из-за более крупного бюджета, чем тот, что могли предложить в России. Заработанные деньги программисты инвестировали в создание сервиса продажи книг.

В 1996 году на сайте издательства Terra Fantastica была создана книжная лавка. Рексофт работал над базой с данными о сотнях книг, иллюстраций к ним, описаний и отзывов. В 1996 году придумали название Ozon а в 1998 зарегистрировали компанию под данным названием.

Из-за дефолта, произошедшего в тот период, компания Terra Fantastica обанкротилась и ей пришлось продать свою долю в 40% Reksoft, благодаря чему основатели стали полноценными собственниками Ozon.

В 2001 году Ozon стал предлагать свои услуги как маркетплейс, позволяя селлерам продавать их товары на своей площадке. Помимо этого Ozon

предлагал услуги хранения и транспортировки товаров. В 2001 году Ozon расширил свой ассортимент: на интернет-витринах появилась электроника. Компания запустила доставку в 400 городах России.

В 2002 году открылись первые пункты выдачи заказов по программе франшиза. Через пять лет, в 2007 году, компанией был основан собственный туристический бренд Ozon Travel.

В 2014 году компании АФК «Система» и оператор сотовой связи МТС приобрели за 150млн долларов по 10% акций компании.

Через четыре года, в 2018 году, МТС инвестировал в Ozon ещё 1,15 млрд рублей и тогда же, на примере Ozon, перешёл к модели маркетплейса с привлечением сторонних продавцов.

В 2020-ом году компания сменила название на Ozon Holding PLC и вышла на IPO: акции стали доступными для покупки всеми желающими на NASDAQ и Московской бирже. В первые минуты торгов акции выросли в цене на 32%, по итогу первого дня – уже на 42%. IPO принес компании 1.2 млрд долларов инвестиций.

Во втором квартале 2020 года компания пережила ещё один кризис, пошедший ей на пользу – пандемию. Как показано на рисунке 1, оборот российской торговой интернет-площадки вырос на 144% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, обгоняя по этим показателям своего главного конкурента WildBerries, рост которого в данный период достиг 96%.



Рисунок 1 – Темпы роста маркетплейсов в период пандемии.

В 2020 году, впервые со времен основания, продажи сторонними селлерами на площадке превысил 50% от общих продаж, совершенных на торговой площадке. Последующие более строгие ограничения в России не только активизировали поток стихийных покупателей, но и выработал у населения привычку покупать товары именно онлайн, что происходит до сих пор. В 2021 году фирма для развития финтех-направления приобрела за 615 млн рублей Оней Банк, который раньше принадлежал фирме Ашан.[20]

Крупнейшим на 2024 год маркетплейсом в России является WildBerries, основанный Татьяной Бакальчук, - который изначально был интернет-магазином зарубежной одежды, скупаемой на сервисах Otto и Quelle.

Сразу же после запуска рекламной компании начались первые продажи, а через год большой ассортимент и небольшая цена обеспечили начинающую компанию первую популярность. Тогда же и произошло расширение и регистрация бренда ООО «WildBerries».

Основная популярность пришла компании из-за отсутствия на тот момент конкуренции. Так продолжалось вплоть до выхода на рынок KupiVip в 2008 году и Lamoda в 2011.

В 2010 году компания перешла на систему маркетплейса, давая доступ к площадке продавцам. В том же году компании понадобилось открывать в

Москве первый пункт выдачи заказов и отказываться от стратегии работы исключительно с курьерами, в связи с возникшими неудобствами: высокие затраты на крупный штат курьеров и долгое ожидание примерки одежды и обуви покупателями в доме, что задерживало курьеров в одном месте и увеличивало время потраченное на доставку.

К 2012 году пунктов выдачи заказов по всей стране достиг отметки в 134. На данный момент открыто 28000 ПВЗ(пунктов выдачи заказов), ежедневно совершается 7млрд заказов на сайте и приложении WildBerries, а сама компания находится на втором месте, после Яндекс, в топе самых дорогих компаний Рунета.[21]

Data Insight – первое в России агентство, специализирующееся на исследованиях и аналитике в области интернета. Основное направление их деятельности – исследование рынков электронной торговли в России и мире на основе все возможных источников, таких как: опрос покупателей, статистика магазинов и платежных система, данных по посещаемости сайтов и также экспертных оценок. В данной работе мы часто будем обращаться к данным предоставленным данной компании.

Согласно исследованиям Data Insight, в период с 2019 по 2024 года среднегодовой темп роста Российской онлайн-торговли составил 33.2%. При этом объём интернет-продаж вырос с 1,7 трлн. до 7,2 трлн. рублей, что подтверждает повышенный интерес к маркетплейсам как со стороны продавцов, так и покупателей.[16]

Маркетплейсы относительно новое явление для экономики в целом и электронной торговли в частности. Возросшая на данный момент популярность маркетплейсов влияет на весь рынок электронной коммерции. Одним из проявления такого влияние служит то, что ряд интернет-магазинов рассматривает возможность полного расширения до маркетплейса, как показано на рисунке 2.

Универсальные маркетплейсы Amazon, Ozon и Wildberries изначально планировались и создавались как интернет-магазины с конкретной продукцией: книги, как в случае Ozon и Amazon, или одежда, как в случае Wildberries.

Также маркетплейсами, но уже нишевыми стали DNS, Ситилинк и МВидео позволяя продавать на своей площадке технику, а Леруа Мерлен стал нишевым маркетплейсом в сфере товары для строительства. Рассмотрим эти примеры подробнее.

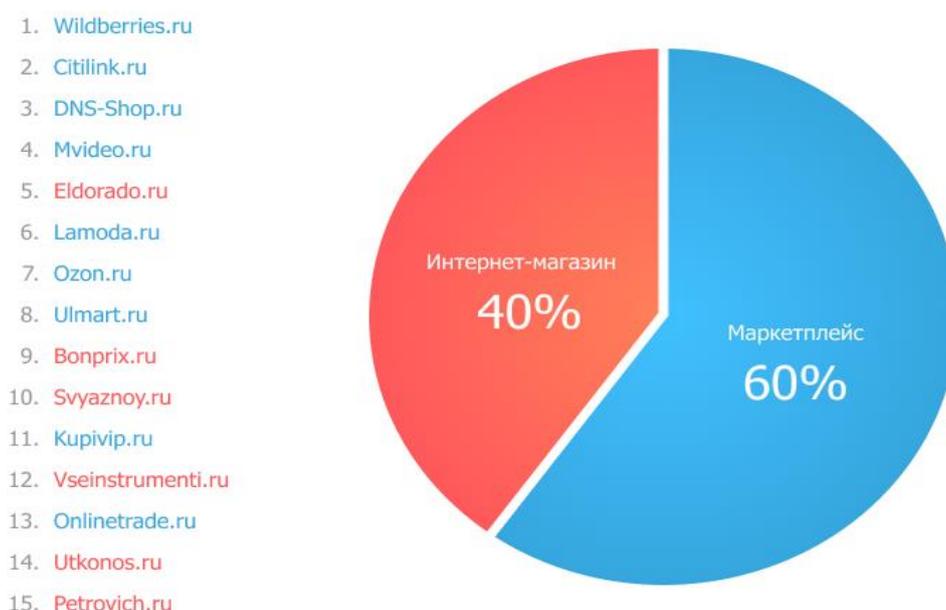


Рисунок 2 - Соотношение интернет-магазинов и перешедших к системе маркетплейс.

Маркетплейсы в современной России пользуются невероятной популярностью. На одном только Ozon за прошлый год количество продавцов увеличилось в 2.5 раза – начинающие предприниматели оценили лёгкость входа на рынок и спешат этим воспользоваться, что отображено на рисунке 3 .

Для выхода на рынок требуются относительно небольшие вложения, так как маркетплейсы берут на себя обязанности по хранению и транспортировке товаров. Также облегчает вход запущенные маркетплейсами, самолично или совместно с образовательными сервисами, курсы и тренинги по тому, как

начать свой бизнес на конкретной площадке, учитывая конкретно их специфику.

Маркетплейсы привлекают к себе малый и средний бизнес, предоставляя им готовые схемы по продвижению и аналитике. По статистике, количество продаж у продавцов, использующие инструменты маркетплейсов, выше в 9 раз, в оборот в 6 раз. По данным Ozon, 82% продавцов используют логистическую систему самого маркетплейса, что позволяет им снизить время доставки до 1-2 дней, что положительно сказывается на рейтинге товара в глазах покупателя.

Популярность маркетплейсов можно оценить по тому, что число продавцов с 2020 года по 2024 год выросло с 100 тыс. до 1.2 млн.[22]



Рисунок 3 - Прирост продавцов маркетплейсов.

Российским предпринимателям, желающим выйти на маркетплейсы иностранных государств, стоит рассмотреть ряд таких стран, как Объединенные Арабские Эмираты, Катар, Турция и особенно Китай.

На данный момент рынок электронной торговли Китая больше рынка США в 10 раз. С выходом могут помочь специализированные консалтинговые компании или госструктура поддержки предпринимателей, что помогут с

созданием местного юридического лица, что является обязательным условием для работы на большинстве зарубежных онлайн-площадок.

Самыми популярными маркетплейсами в Китае являются[10]:

- Taobao – акцентируется на бюджетном сегменте. Зарегистрировано в среднем 303млн. посещений в месяц.
- Pinduoduo – также бюджетный маркетплейс, набравший популярность благодаря системе общих покупок. 203млн посещений в месяц.
- Tmail – среднебюджетный и люксовый маркетплейс. Аудитория - 93 млн посещений в месяц
- JD.com – прямой конкурент Tmail, выигрывающий за счёт более развитой системы складов и логистики. 156млн. Посещений в месяц.

Турецкий рынок по покупательскому поведению схож с российским, а благодаря заинтересованности нашей страны в развитии экспортной торговли на турецком рынке – один из лучших вариантов для российского предпринимателя. В Турции находится Российское представительство экспортного центра, помогающий предпринимателям стартовать.

Популярные маркетплейсы в Турции:

- Trebdyol – самый популярный турецкий маркетплейс. Похож по своему формату на WildBerries и Lamoda. Товарами выступают различные вещи: от одежды и обуви, до косметики и аксессуаров. Посещаемость - 180,7млн. Человек в месяц.
- Hepsiburada – ещё один мультикатегорийный маркетплейс в Турции. 97млн. Пользователей в месяц.
- N11 – мультикатегорийный маркетплейс. Основной конкурент Hepsiburada, без чётко выраженных преимуществ и недостатков. 36,7 млн посещений в месяц.

Выход на рынок ОАЭ и Катара сложнее, но продажа нишевых и люксовых товаров там перспективнее. В этих странах большая доля покупателей-экспатов, привыкших к высокому уровню сервиса и удобства онлайн-покупок.

Также не облегчает задачу обязательное условие – для продажи в этих странах необходимо, чтобы товары физически находились уже на территории страны. Таким образом, придется позаботиться сначала о вопросе аренды склада и наложенной системе логистических путей.

Основными площадками для российского селлера для продажи товаров на рынке этих стран представлены Amazon и NOON.

NOON – это популярный в ОАЭ маркетплейс с огромным выбором товаров и частыми скидками нередко достигающими до 70%. NOON – самый часто посещаемый в Объединенных Арабских Эмиратах маркетплейс, покупатель может заказать на нём: электронику, одежду, обувь, аксессуары, косметику, товары для дома и продукты от ведущих брендов.

### 1.3 Особенности менеджмента маркетплейсов

На данный момент существует достаточное количество маркетплейсов со своей спецификой, что позволяет предпринимателям выбирать подходящий им как по условиям работы, так и по виду предлагаемой им продукции.

Самыми популярными маркетплейсами в мире на данный момент являются:

- Amazon
- Ebay
- Joom
- Aliexpress
- Alibaba
- Taobao
- Walmart

Самыми же популярными в России предоставлены:

- Ozon
- WildBerries
- Lamoda

- СберМегаМаркет
- Яндекс.Маркет
- AliExpress

Потребителям наличие множества маркетплейсов даёт возможность выбирать нужный товар по цене, качеству и другим критериям, так и облегчает поиск товаров. В современном мире малый и средний бизнес опасаются конкуренции с крупными игроками, обладающими налаженными логистическими путями и обширной складской системой – маркетплейсы позволяют нивелировать данную проблему.

Маркетплейсы подходят не только малому бизнесу, но и более крупным компаниям. Например, крупные производители могут расширить и укрепить своё влияние за счёт продвижения продукции на онлайн-площадках.

Во многих компаниях видна тенденция найма или переобучения сотрудников на должность менеджера по маркетплейсам. В крупных компаниях появились целые отделы, занимающиеся продвижением, созданием карточек и ведением документации на маркетплейсах.

В основном, с маркетплейсами работают:

- Предприниматели, которые закупают различные товары оптом и продают их в розницу;
- Производители товаров, в том числе мастера, самостоятельно занимающиеся созданием товаров, и решившие лично продавать их;
- Различные представители брендов и торговых марок.

Для работы на маркетплейсах селлерам необходимо открыть магазин и создать карточки товара: зарегистрироваться в личном кабинете, добавить описания и фотографии товара, и установить цены на свой продукт. После этого селлер может продавать свой товар онлайн.

Маркетплейсы работают по следующей схеме:

- Привлечение и регистрация продавцов;

- Создание продавцами внутри онлайн-площадок своих магазинов, оформление витрин и карточек товаров. Товары они могут производить самостоятельно или закупать.
- Покупатель приобретает нужный ему товар. Оплата происходит на сайте маркетплейса.
- Товары доставляются в пункт выдачи заказов или до двери покупателя, в зависимости от того, что выбрал покупатель. Доставка осуществляется со склада маркетплейса, куда предварительно был завезен товар от продавца, либо продавец сам приносит товар в ПВЗ для дальнейшей отправки покупателю. Это зависит от выбранной системы доставки (FBS или FBO). В любом случае, за перевозку товара отвечает логистическая система маркетплейса.
- Обработка обратной связи и возвратов. Маркетплейсы, как правило, дают гарантии на товар. Если он прибыл на ПВЗ в ненадлежащем виде, был вскрыт, использован или просто не понравился покупателю, тот может отказаться от него. За возвраты маркетплейсы, как правило, списывают определенную сумму с продавца.

Сами маркетплейсы разделяются на:

1. Нишевые;
2. Универсальные.

Нишевые – это маркетплейсы, предоставляющие товары всего по одной категории. Например: строительные товары, предоставляемые в “Леруа Мерлен”, или детские товары в “Детский мир”. Нишевые маркетплейсы сейчас стараются продавать товары не только “своей ниши”, но и близкого к ним назначения.

Универсальные маркетплейсы – те маркетплейсы, на которых покупатель может купить разнообразные товары – от детских товаров до автомобильных. К таким маркетплейсам относятся Amazon, WildBerries и Ozon.

Каждый из видов маркетплейсов имеет как достоинства, так и недостатки, которые стоит учитывать при выборе площадки для торговли. Рассмотрим их.

### Преимущества нишевых Маркетплейсов:

- Умеренная конкуренция: в отличие от универсальных маркетплейсов, на нишевых рынках представлено меньшее количество продавцов.
- Сформированная группа потребителей. Узкоспециализированные маркетплейсы привлекают покупателей с определенными интересами и потребностями, что открывает множество возможностей для малых и средних предприятий. Например, родители, использующие «Детский мир».
- Экспертность: продавцы на нишевых маркетплейсах, как правило, обладают более глубокими знаниями в выбранной сфере. Это позволяет им предоставлять более качественную информацию и поддержку, что высоко ценится покупателями. Благодаря узкой специализированности нишевые маркетплейсы быстрее адаптируются к ожиданиям клиентов, что повышает вероятность успешных продаж.
- Стабильность: на нишевых маркетплейсах резкие скачки цен и изменения условий происходят гораздо реже, чем на крупных платформах, и зависят от сезонности. В связи с этим маржинальность продавцов продолжает стабильно расти.

### Недостатки нишевых маркетплейсов:

- Ограниченный ассортимент: исходя из названия, основным недостатком нишевых маркетплейсов является ограниченный выбор. Это может быть отталкивающим фактором для покупателей, ищущих разнообразие, как следствие, трафик таких площадок будет всегда меньше, чем на универсальных платформах.
- Риск сезонности: если выбранная ниша зависит от сезонных факторов, маркетплейсу может быть сложно поддерживать стабильный поток заказов в течение всего года.
- Плохая логистика: логистика нишевых маркетплейсов зачастую уступает возможностям крупных универсальных площадок, в связи с ограничением количества складов, ПВЗ и распределительных центров. Из-за отсутствия «масштабов» доставка может быть дольше, и покупателям придется ждать.

Преимущества универсальных маркетплейсов:

- Отсутствие ограничений на вид продаваемой продукции: универсальные маркетплейсы на то и универсальные, что конкретной сферы у них нет. Селлер может продавать любой свой товар, и если он заметит, что в скором времени будет большой спрос на другой продукт, он может купить или произвести его, и продать на маркетплейсе без каких-либо проблем.
- Большое количество пунктов выдачи: у современных универсальных площадок огромное количество ПВЗ. Даже в небольших городах России можно встретить пункты выдачи заказов Ozon, WildBerries и Lamoda.
- Меньшее количество барьеров, чем на нишевых МП: на универсальных маркетплейсах более лёгкий вход на площадку и требований по документациям. Также некоторые площадки ведут тренинги по выходу и продажам на их площадке.

Недостатки универсальных маркетплейсов:

- Высокая конкуренция: лёгкий вход и отсутствие на ограничения по товаром приводит к большому количеству селлеров, из-за чего, в свою очередь, у потребителей появляется широкий выбор и больше требований к продукту.
- Большая комиссия: на универсальных маркетплейсах больше различных комиссий и плат.
- Жесткие правила: универсальные маркетплейсы имеют ряд строгих правил: определенные требования по сервису, доставке, обратной связи, обязательным акциям и т.д. Следят за соблюдением этих правил жестко - накладывая санкции и штрафы.

Достоинства и недостатки обоих видов маркетплейсов отображены в таблице 2.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки нишевых и универсальных маркетплейсов.

Преимущества нишевых маркетплейсов	Преимущества универсальных маркетплейсов
Умеренная конкуренция	Отсутствия на вид продаваемой продукции
Экспертность	Большее количество пунктов выдачи заказов
Ценновая стабильность	Меньшее количество барьеров входа
Недостатки нишевых маркетплейсов	Недостатки универсальных маркетплейсов
Ограниченный ассортимент	Высокая конкуренция
Риск сезонности	Большие комиссии
Слабая логистика	Жесткие правила и штрафы за несоблюдения

За свою работу маркетплейсы берут плату с селлеров в виде комиссий и сборов за доставку, хранение, сборку товаров и за сам факт использование своей платформы и т.д. Стоит отметить, что каждый маркетплейс имеет свою специфику, условия использования, плюсы и минусы, как для покупателя, так и для продавца.[24]

По форме оплаты маркетплейсы работают по следующим схемам:

- Комиссия – где маркетплейс берёт с селлера процент или фиксированную сумму с каждой транзакции.
- Подписка – ежемесячная фиксированная оплата за предоставление маркетплейсом возможности покупать или продавать на своей площадке.
- Фримиум (Free+Premium) – форма, при которой маркетплейс бесплатно предоставляет все свои базовые функции, но у продавца и

покупателя есть возможность приобрести более расширенную версию с дополнительным функционалом.

- Оплата за размещение – форма, при которой продавец платит не с каждой покупки, а за каждый размещенный вид товара.
- Смешанные модели – модель, при которой маркетплейс добавил к уже существующей модели ещё одну.

Последняя модель – самая популярная. WildBerries работает как раз по ней – с продавца взимается комиссия 19% с каждой транзакции, но также существует возможность приобрести продвижение своего товара на площадке.

Amazon тоже работает по смешенной системе. Каждое размещение на площадке стоит 0.99 долларов, но за 39.99 долларов можно приобрести месячный безлимит на выкладку. Это не считая процента с транзакций.

Конкурентным преимуществам маркетплейсов перед интернет-магазинами является большие возможности для продвижения и широта ассортимента.

Исходя из концепции 4P, предложенной в 1960 году Эдвардом Котлером, успешная маркетинговая стратегия зависит от грамотного управления каждым из аспектом концепции 4P, где Product (Продукт), Price (Цена), Place (Место), Promotion (Продвижение). Маркетплейсы меняют модель 4P, объединяя в себе 2 из 4 пунктов – продвижение и место[9].

Рекламные бюджеты крупных торговых площадок будут всегда больше, чем у индивидуальных продавцов. В современном мире огромную роль играет посещаемость интернет-ресурса.

У маркетплейсов имеются возможности на повсеместное использование контекстной и таргетированной рекламы, а также на ТВ и медийную рекламу, что повышает узнаваемость бренда.

Узнаваемость бренда повышает спрос по брендовым запросам. Это отслеживается по запросам пользователей в поисковых системах: чаще ищут не «купить автозапчасти», а «Ozon. Купить автозапчасти».

Большую часть трафика маркетплейсов, в отличие от нишевых интернет-магазинов, приходится на мобильные приложения[16]. В свою очередь, мобильный маркетинг и инструменты для продвижения мобильных приложений дают маркетплейсам конкурентное преимущество в привлечение целевой аудитории.

С точки зрения SEO-продвижения (продвижение сайта, через поднятия позиций сайта в поисковых системах) в поисковых системах маркетплейс находится в более выигрышном положении по отношению к интернет-магазинам.

За счёт большого каталога маркетплейсы лучше индексируются поисковыми системами и имеют выше индекс, чем классический интернет-магазин. Конверсия маркетплейсов также будет выше за счёт продуманных конверсионных коридоров, персонализируемых маркетинговых акций и высокого доверия к бренду маркетплейса.

Синтез торговых площадок с информационными технологиями способствует более быстрому развитию маркетплейсов. Такие технологии, как искусственный интеллект, блокчейн и аналитика больших баз данных, не только повысили эффективность и безопасность этих платформ, но и персонализировали опыт покупок для потребителей.

Эта интеграция превратила маркетплейсы в нечто большее, чем просто платформу для покупки и продажи: теперь они являются центрами анализа данных, способствующих принятию обоснованных бизнес-решений и созданию инновационных бизнес-моделей.

Маркетплейсы демократизировали доступ к глобальным рынкам, предоставив малым и средним предприятиям инструменты конкуренции на мировой арене. Они бросили вызов традиционным моделям розничной торговли, побудив к переосмыслению ставших уже привычными стратегий и операций. Маркетплейсы активно влияют сегодня на производственные процессы, экологическую политику и этические нормы ведения бизнеса.

Обратной стороной развития и роста влияния маркетплейсов стали новые осложнения ситуации для малого и среднего бизнеса – более лёгкий вход привёл к увеличению количества предпринимателей, что, в свою очередь, способствует усилению конкуренции. В выигрыше остались покупатели, которые могут выбирать среди тысячи однотипных товаров конкретно подходящий им по цене, качеству, внешнему виду и другим параметрам.

Количество пунктов выдачи заказов, открытых по системе франшиза, дошло до отметки в 13 тыс.

Эксперты говорят о тенденции значительного роста количества субъектов МСП в сфере электронной торговли: с 2019 по 2022 года зафиксирован 13ти кратный рост, а в 2022 году число продавцов на площадках Ozon и WildBerries вырос более чем на 85%[26]. Положительно сказалось на количестве пунктов выдачи заказов возможность открывать не только моно, но и мультибрендовые ПВЗ. Так, например, можно открывать пункты выдачи заказов одновременно Wildberies и Ozon, или Ozon и Яндекс.Маркет. На данный момент монобрендованных ПВЗ всё ещё больше, чем мультибрендованных, но тенденция учащения открытия последних присутствует, это видно на рисунке 4.

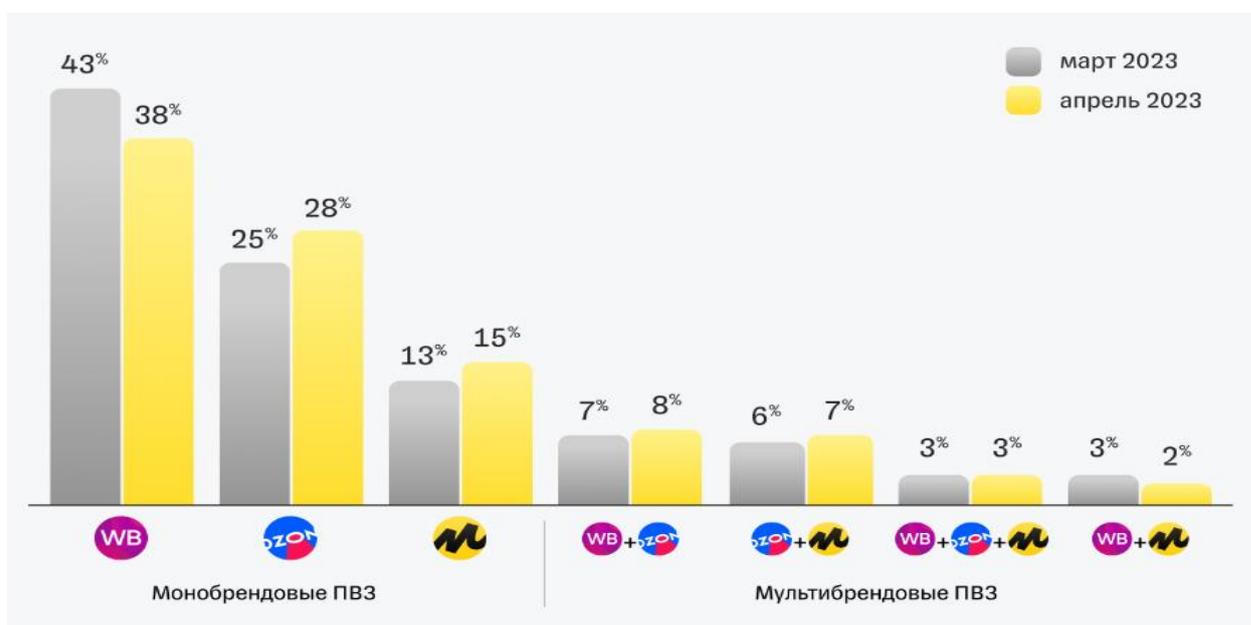


Рисунок 4 - Процентные показатели открытия мульти и монобрендованных ПВЗ.

Взрывной рост 2021 года объясняется пандемией коронавируса. Бизнес искал возможности продавать свой товар, а неработающее население способы заработать.

Скачок роста маркетплейсов также подстегнул развитие сферы логистики и конкретно курьерских служб. В период пандемии, для соблюдения требований о бесконтактной оплате и безопасной доставке, была введена предоплата, когда деньги сразу же списываются со счёта, без необходимости оплачивать картой или наличными деньгами в пункте выдачи заказов или курьеру.

Данное нововведение, из-за первоначальных, на тот момент нерешенных, проблем с возвратом денежных средств при отказе от товара и общему скептическому отношению покупателей к предоплате, отрицательно сказалось на селлерах, занимающихся продажей товаров, для которых необходима примерка (одежда и обувь). К 2023 году проблема с возвратом решилась, а отношение покупателей к предоплате изменилось и уже нет той негативной оценки.

Самым высокооплачиваемым и прибыльным товаром на маркетплейсах на данный момент является бытовая техника и электроника – за данной нишей 30% всех оборотов маркетплейсов. Даже не на профильных маркетплейсах, таких как Aliexpress и Ozon, множество предложений различных девайсов, гарнитур и комплектующих, в последнее время появилась даже возможность заказать полноценные компьютеры и ноутбуки, не говоря уже о стиральных машинах и телевизорах, и что самое главное, предложения отличаются низкой ценой и высоким качеством, не говоря уже о наличии необходимых документов и сертификатов.

Следующей категорией товаров по популярности стали товары для дома и ремонта – это также один из самых востребованных товаров на период пандемии. Сюда же входим мебель и товары для ремонта, поэтому данную

категорию уже чаще покупают именно на нишевых маркетплейсах, чтобы не заниматься самостоятельно сборкой.

Первичный скептицизм по отношению к одежде и обуви с маркетплейсов ушёл, покупатели оценили удобство, а большинство пунктов выдачи заказов оснащены примерочными, новые же пункты выдачи давно оборудуются изначально с ними, поэтому одежда и обувь заняла третье место по покупаемости на маркетплейсах с результатом в 13%.

Товары для детей, для здоровья и продукты составляют по 6% из общей массы. Детские товары нужно покупать часто, поэтому спрос на низкую цену, породило это предложение на торговой площадке.

Товары для здоровья – сюда входят БАДы(биологически активные добавки), спортивное питание и лекарственные препараты, не требующие рецепта врача, пользуются спросом из-за своей частой необходимости, а пунктов выдачи заказов в стране больше, чем аптек.

Спрос на продукты питания на маркетплейсах появился в период пандемии, когда выход из дома был под запретом. Тогда же, например, Ozon, расширился и открыл сопутствующий сервис Ozon.Fresh, где стал продавать продукты питания и готовые блюда с доставкой до дома в этот же день или ближайший час.

Автотовары не самая популярная категория товаров на маркетплейсах. Если что-то незначительное по типу ароматизаторов и аксессуаров покупатели склонны приобретать на маркетплейсах, то покрышки и комплектующие машин чаще в специализирующих магазинах.

Косметика и парфюмерия, книги и товары для спорта и отдыха составляет по 4% процента. К косметике относятся аромамасла и уходовая косметика, имеющие малую стоимость, но частые покупки.

Книги чаще покупают электронные копии, для этого существуют соответствующие торговые площадки, как, например, Литрес.

Товары для спорта и отдыха, такие как: мячи, ракетки, клюшки покупаются на маркетплейсах относительно не часто, но большинство соответствующих производителей вышли на данный канал сбыта.

Оставшиеся 5% занимают все другие категории товаров предоставленных на маркетплейсах. Эти данные отображены на рисунке 5.

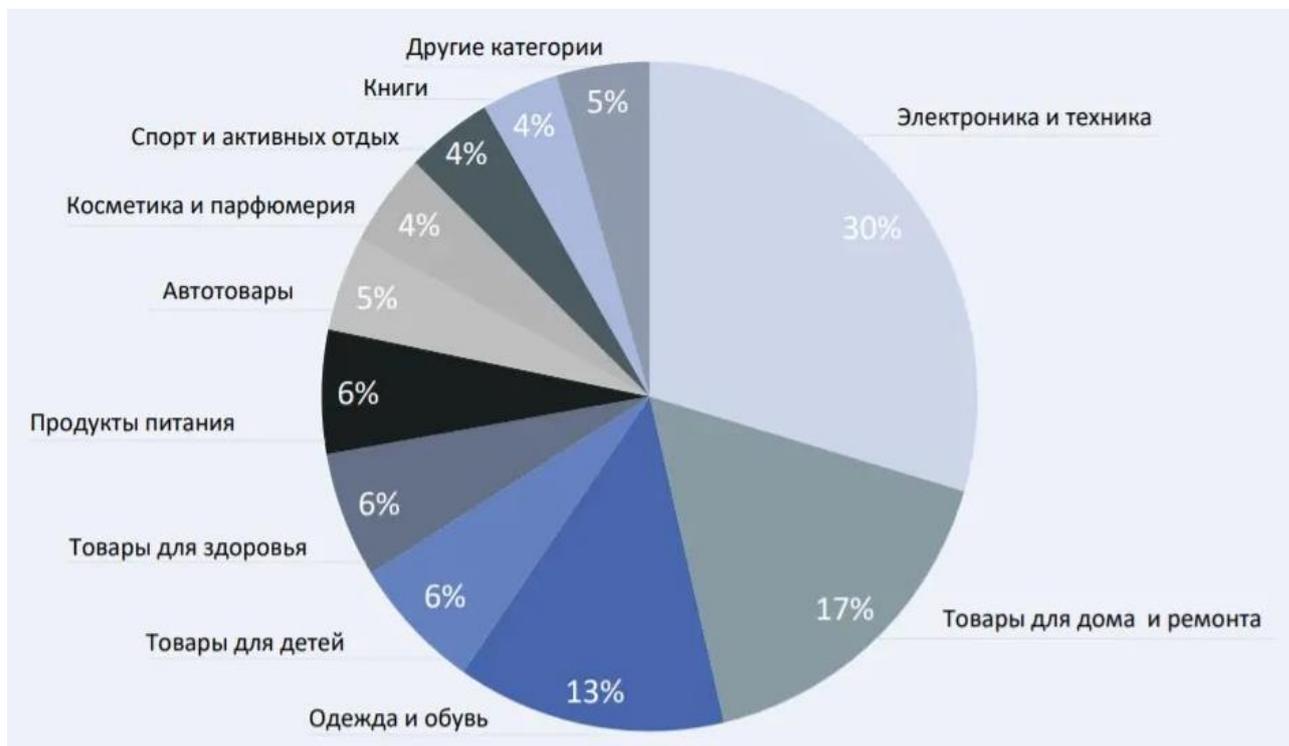


Рисунок 5 - Востребованные категории товаров на маркетплейсах.

Маркетплейсы своим ростом повлияли на тенденции в развитие рекламы. К основным изменениям относятся:

- Переход ритейла на маркетплейс:

Главная причина популярности этого рекламного тренда — надежность, поскольку риск мошенничества минимальный по сравнению с мелкими интернет-магазинами, а рейтинг продавца можно легко отследить по отзывам и оценкам товара. Несмотря на то, что конкуренция на маркетплейсах остается высокой, темпы регистрации новых продавцов замедлились. Это значит, что шансы занять свою нишу сохраняются — для этого нужна востребованная бизнес-идея, качественный товар и продуманная стратегия продвижения, которую можно реализовать через встроенные маркетинговые инструменты.

- Персонализация:

Один из лучших помощников в реализации индивидуального подхода — это искусственный интеллект. Алгоритмы анализируют поведение пользователя на сайте — какие поисковые запросы он вводит, что добавляет в закладки, избранное и «Корзину», сколько времени проводит на разных страницах, как часто к ним возвращается. На основании этого они составляют его портрет, понимают предпочтения и могут даже предсказывать потребности человека.

Например, американская сеть магазинов Target, анализируя изменения в покупках женщин, определяет, что они ждут ребенка и предлагает им скидку на детские товары. И хотя некоторые относят это к слежку и шпионажу, многие считают, что такой анализ идет на пользу и упрощает жизнь покупателей.

- Видеоконтент:

Настоящий тренд последних лет — это короткие вертикальные ролики (Shorts). Обычно они длятся менее минуты, поэтому для их просмотра не понадобится ни концентрация внимания, ни большое количество свободного времени. Но такой формат затягивает — как только заканчивается одно видео, хочется открыть следующее, и так далее. Лента формируется на основании интересов конкретного пользователя, поэтому многие могут листать такие ролики часами.

Этой тенденцией рынка рекламы активно пользуются инфлюенсеры — интегрируя ее в распаковки, обзоры, ASMR-контент и даже короткие видео с полноценным сюжетом. При этом они сохраняют естественную и привычную подписчикам подачу, а потому продвижение партнерских продуктов не вызывает у аудитории негатива и раздражения.

Сфера хранения товаров играет важную роль в современной логистике и управления цепями поставки. Развитие технологий и изменение потребительских предпочтений влияют на тенденции развития складского хозяйства. Рассмотрим ключевые из них, сформирующиеся в ближайшие годы:

- Автоматизация и роботизация:

Одним из самых заметных трендов в складском хозяйстве является рост автоматизации. Роботы, автономные транспортные средства и дроны уже активно используются для выполнения рутинных задач, таких как перемещение товаров и сборка заказов. Этот тренд будет только усиливаться, что позволит сократить трудозатраты и увеличить производительность.

- Экологическая безопасность:

Стремление к сокращению экологического воздействия приводит к разработке и внедрению экологически ориентированных практик в складском хозяйстве. Это включает в себя использование эффективных систем энергоснабжения, уменьшение использования пластика и применение технологий для уменьшения выбросов CO<sub>2</sub> при доставке товаров.

- Гибкие складские помещения:

Оптимизированные системы управления позволяют быстро адаптироваться к изменениям в спросе и поставках. Гибкость также включает в себя аренду складских помещений на короткий срок и использование сторонних складских услуг.

- Складские помещения в городах:

Одним из важнейших пунктов для потребителя является скорость доставки, для обеспечения этого требуются близкие склады.

- Развитие системы складов:

Крупные логистические компании стремятся создать сети складов, чтобы обеспечить более эффективное управление запасами и логистикой. Это включает в себя развитие складов в стратегических местах и использование технологий для оптимизации перевозок между складами.

Рынок логистики активно меняется благодаря трем основным факторам:

- Влияние маркетплейсов. Маркетплейсы продолжают набирать популярность, что увеличивает потребность в работе курьерских служб и расширяет доступность пунктов выдачи заказов.

- Изменение потребительских предпочтений. У потребителя есть запрос на удобную и скорую доставку. Логистические компании быстро адаптируются к тому, чтобы удовлетворить его.
- Технологический прогресс. Кадровый дефицит стимулирует технологический процесс в логистике, а бизнес готовится к тому, что рабочей силы в ближайшее время станет ещё меньше.

Эти изменения приводят к появлению новых логистических решений, таких как быстрая доставка на местном уровне и использование автоматизации[11]. Применение современных технологий, включая постаматы, мобильные предложение и набирающие популярность дроны-курьеры, повышают скорость и качество обслуживания, позволяя компаниям улучшать свои позиции на рынке.

Набор популярности маркетплейсов, внёс серьезные коррективы в работу курьерских служб, включая СДЭК, и расширяет доступность пунктов выдачи заказов.

Эта тенденция влияет на весь рынок доставки. Маркетплейсам с ПВЗ чаще не нужны скоростные перегоны между городами, например, Москвой и Новосибирском. Клиенты готовы ждать несколько дней, если нужный товар отсутствует в их городе. Особенно, если ожидание сделает товар дешевле.

При этом уменьшается рынок авиаперевозок: компании предпочитают экономить и выбирают магистральный извоз. Транспортировка грузов по земле популярнее, даже если занимает больше времени, вместо быстрых, но более дорогих авиаперевозок.

Логистическим компаниям становится важно сотрудничать с маркетплейсами, как с растущими площадками, поэтому они предлагают свои услуги доставки на разных этапах логистического пути: от первой до последней мили, складирование и обработка заказов. При этом важно расширять географию и малых интернет-магазинов, позволяя им выйти за пределы локальных рынков.

Хоть, в целом, логистический сектор достиг определенного уровня насыщенности, а услуги и цены конкурентов стали примерно равными, СДЭК предлагает особое решение для малого бизнеса. Благодаря этому небольшие компании получают возможность масштабироваться без вложений в собственную логистическую инфраструктуру.

Если раньше российские маркетплейсы старались привлечь больше партнеров для осуществления доставки, то начиная с 2021 года отмечается новая тенденция – маркетплейсы создают собственные складские системы и открывают брендированные пункты выдачи заказов. Это позволяет не только сокращать время на доставку заказа до покупателя, но и повышать качество сервиса. Например, в собственных пунктах выдачи заказов маркетплейсы могут оказывать дополнительные услуги, такие как примерка товара и частичный выкуп заказов.

В 2023 году интернет-торговля в России выросла вдвое сильнее, чем рынок в целом[28]. Эксперты «СберАналитика» отмечают, что в первом квартале 2023 года онлайн-продажи увеличились на 14%, на 27% увеличилось во втором, и уже на 24% за июнь.

Эксперты «СберАналитика» уточняют, что максимальная доля онлайн оборота сохраняется в таких категориях как «электроника и бытовая техника» - 44%, «красота и здоровье» - 34%, «одежда и обувь» - 30%.

На данный момент в России выросла потребность в перевозках габаритных товаров. По данным Группы компаний «Деловые Линии», объём перевозок на маркетплейсах в 2023 году вырос в два раза[20]. Если ранее основной поток шёл небольших товаров, но большими партиями, то теперь настало время крупногабаритных товаров мелкими партиями, или даже штучно. К таким товарам относятся: мебель, бассейны, лодки, шины, спорттовары.

Логистические операторы активно развивают доставку в маркетплейсы, выделяя для них отдельное направление и усиливая те этапы, где все более растущему пулу поставщиков чаще всего нужна помощь.

До 2019 года это была доставка из пункта А в пункт Б, то на данный момент доставка включает в себя проверку маркировки и упаковки, маркировку коробок, формирование монопалет, круглосуточную линию техподдержки, в том числе в мессенджерах, специализированный калькулятор для расчёта цены и срока доставки на маркетплейсы, возврат товаров со склада, доставку в соседние страны и персональное обслуживание.

Пользоваться услугами по логистике предоставленными самим маркетплейсом выгодно только на первых порах развития бизнеса. При выходе сразу на несколько маркетплейсов легче пользоваться услугами логистических компаний, которые осуществляют поставки под ключ: промаркируют, упакуют, погрузят, доставят, разгрузят, а на большие партии зачастую делают скидки.

Качество логистики всё повышается, следующим шагом станет возможность делать сборные заказы от разных продавцов, чтобы оптимизировать логистический маршрут и снизить цену на доставку. Сейчас данная функция активно используется лишь при доставке из Китая.

## 2. Практические особенности работы организации на маркетплейсе

### 2.1 Анализ работы маркетплейса на примере интернет-магазина мебели «Мебельбор.ру»

Практическая часть выпускной квалификационной работы пересекается с прохождением моей практики в консалтинговой компании ООО «ПЕРФОМАНС ГРУПП». Задачей поставленных передо мной в ходе прохождения практики была работа с маркетплейсами для клиента компании – интернет-магазин мебели «Мебельбор.ру».

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Мебельбор.ру» занимается продажей мебели от проверенных поставщиков, предоставляющих необходимые документы и сертификаты. Магазин занимается как онлайн продажей, на своём интернет-магазине, так и офлайн продажами через магазины. Также присутствуют оптовые продажи.

Помимо этого, компания предоставляет такие услуги как: консультация, доставка и сборка мебели.

Среди своих достоинств компания выделяет:

1. Исключительно качественная и сертифицированная мебель, соответствующая требованиям санитарно-гигиенических норм РФ;
2. Цены на продукцию от производителя, без лишних комиссий;
3. Доставка мебели непосредственно с фабрики в кратчайшие сроки;
4. Строгое соблюдение регламента транспортировки и хранения;
5. Предоставление полного перечня услуг в интернет-магазине. Начиная от подбора мебели, заканчивая доставкой, подъёмом, сборкой и гарантийным обслуживанием;
6. Длительная гарантия от производителя на любое изделие.

В штате компании специализированные сотрудники, способные порекомендовать и подобрать необходимую вам мебель и в случае необходимости приехать к клиенту для более точных рекомендаций, а также максимально быстро и качественно довести и собрать приобретенный вами товар.

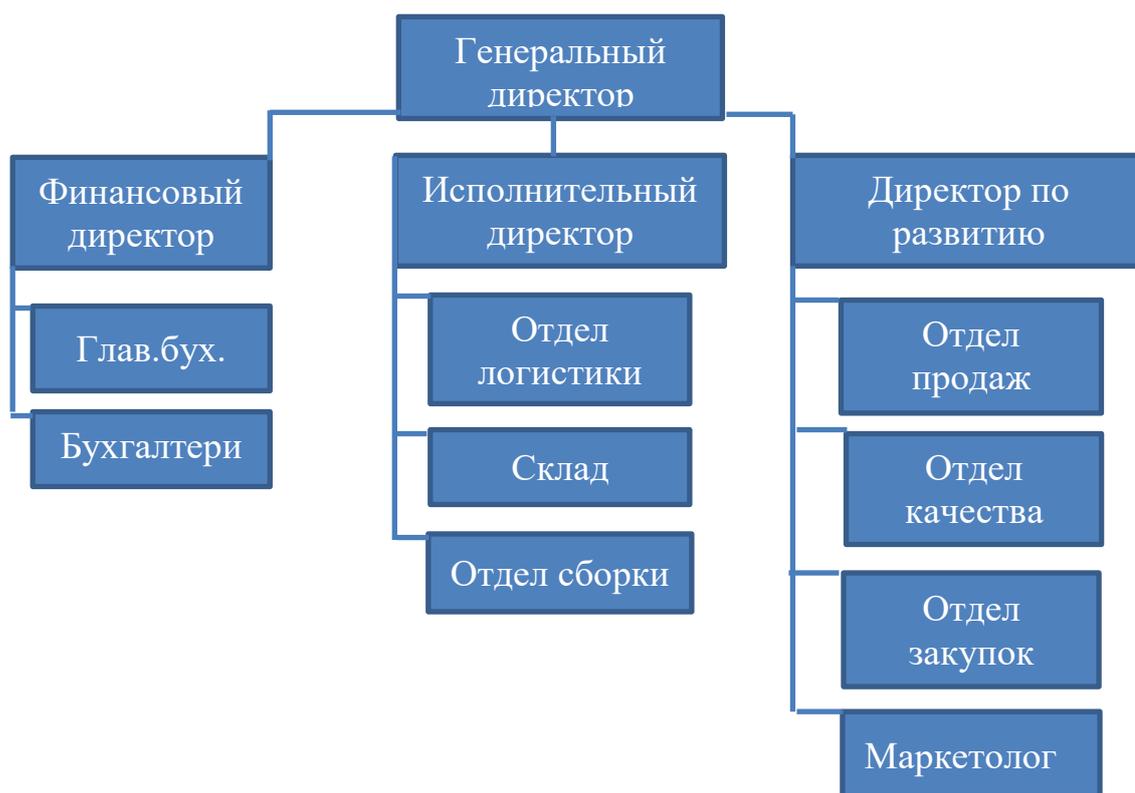


Рисунок 6 – Структурная организация компании «Мебельбор.ру».

Данный интернет-магазин мебели уже продвигался на следующих маркетплейсах: Яндекс.Маркет, Ozon, WildBerries и Мега Маркет. Компания начала активно развивать продажи на маркетплейсах в 2021 году, однако на начало 2024 года выручка на маркетплейсах не превышала 15% от общей выручки компании.

То есть, маркетплейс рассматривалась как одна из моделей продаж для отдельных категорий товаров, на ряду с тремя другими: интернет-магазин, офлайн магазины и оптовые продажи.

Для того, чтобы изучить практическую работу компании мной был изучен ряд практических вебинаров на таких обучающих онлайн-площадках, как Netology.ru, SkillBox, SmartBussines, а также курсы, предоставленные платформой Ozon.

В рамках практики, во время обучения на различных онлайн-площадках, автор познакомился с практической стороной работы маркетплейсов, в частности с их отличиями.

Таблица 3 - Особенности популярных маркетплейсов России.

WildBerries	Ozon	Яндекс.Маркет	Мега Маркет
Топ-1 в России; Самый популярный в регионах; Широкая ПВЗ; Частые скидки; Ограниченный маркетинговый инструментарий; Комиссия от 3%	Мультикатегорийный МП; FMCG – топ-10 продаваемых категорий; Широкая сеть ПВЗ; Совершенствующиеся маркетинговые возможности; Средний чек выше, чем WB; Комиссия от 3%	Интегрирован в самую популярную поисковую сеть в РФ; Известен как сервис сравнения цен и отзывов; Лидирующие категории: электроника и товары для дома; Часть экосистемы Яндекс.Плюс; Комиссия от 1%	Часть экосистемы СберПрайм; Ведущая категория – электроника; Кэшбэк, как инструмент удержания аудитории; Возможность оплачивать бонусами «Спасибо»; Комиссия от 2%

Свою практическую работу я начал с анализа конкурентов. В процессе аудита был выявлен ряд товаров, по которым цена у конкурентов была ниже, на 10-20%, а также сравнивалось оформление карточек товаров.

У ряда конкурентов, особенно у Ozon и WildBerries использовались более привлекательные изображения: с более выгодных ракурсов, правильной

цветокоррекцией и использованием преимуществ товаров и маркетинговых акций. Например: «Гарантия 12 месяцев».

Категория аудита Ozon была: мебель – мебель для хранения – тумбы и комоды – комоды. На Яндекс-Маркете категорией аудита являлось: Мебель – гардеробы, шкафы и комоды – комоды и тумбы – комоды.

Если на Яндекс.Маркете конкуренты пересекались с конкурентами в традиционных рекламных каналах (Яндекс.Директ, Вконтакте и Авито), то конкуренты с торговой площадки Ozon были уникальными. В результате проведенного анализа были выявлены следующие конкуренты:

Таблица 4 - Конкуренты компании-клиента на различных маркетплейсах.

Площадка	Наименование				
Ozon	VSK	BoxWel	GoodMood	ЕвроКомфорт	
WildBerries	NIK-MEBEL	Шведская лавка	LOFTM	ARTY HOME	GARUD
Яндекс.Маркет	VSK	Нонтон.РФ	ВАШАКОМ НАТА	Мебель М	ВашаМебель

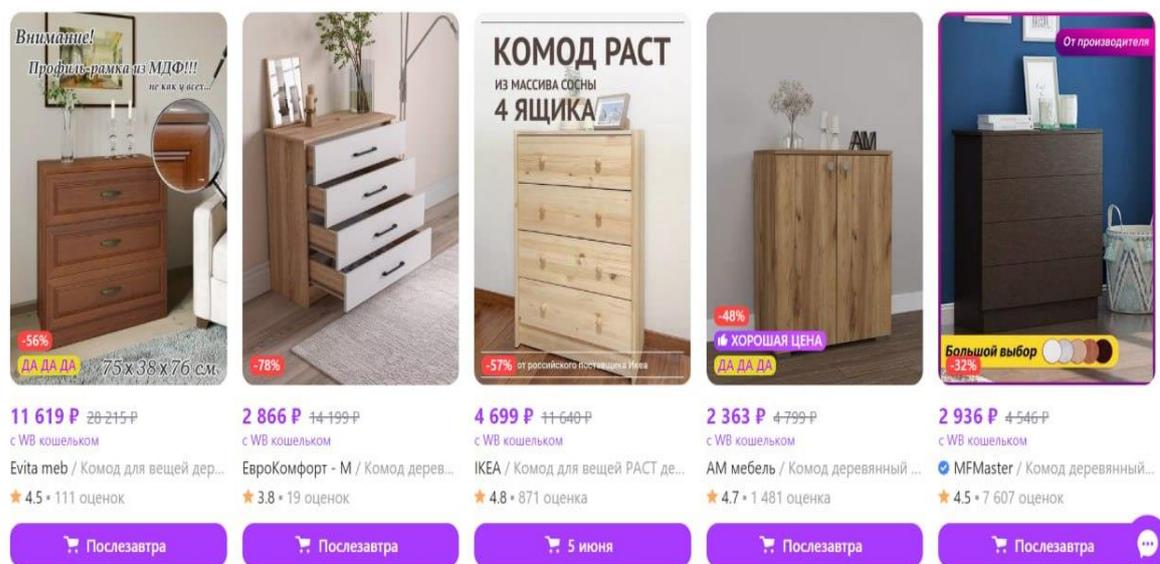


Рисунок 7 - Пример карточек товаров конкурентов.

Для оперативной работы с маркетплейсами было принято решение выделить со стороны компании отдельных сотрудников в каждом отделе для работы с маркетплейсами:

- Закупки;

Занимаются обеспечением наполняемости склада непосредственно на маркетплейсы.

- Склад;

Упаковывают и маркируют товары под требования маркетплейсов.

- Логистика;

Рассчитывают стоимость логистики различных товаров, и ищут оптимальный вариант под каждый товар.

- Работа с отзывами;

Отдел поддержки, разбирающийся с негативными и позитивными отзывами покупателей, решая возникающие проблемы.

- Обработка заказов.

Обрабатывают входящие заказы, отправляя на склад товарные накладные с необходимыми условиями маркировки и упаковки.

Сервисы парсеры, они же аналитические системы – специализированные программные решения, предназначенные для автоматизированного извлечения данных из различных источников. Они анализируют структуру данных, обычно веб-страниц и документов, и преобразуют её в удобный для использования формат. Основные цели использования сервисов-парсеров:

1. Автоматизация сбора данных:

Парсеры автоматически собирают данные с веб-сайтов, участвующих в анализе.

2. Структурирование неструктурированных данных:

Преобразование данных из неструктурированного формата, такого как HTML или текст, в структурированные данные, например таблицы или базы данных.

### 3. Интеграция данных:

Сервисы-парсеры позволяют интегрировать данные из разных источников для последующего анализа и обработки.

### 4. Мониторинг изменений:

Парсеры могут отслеживать изменения на сайтах, что полезно для анализа трендов или оповещения о разных обновлениях.

### 5. SEO-анализ:

Используется для сбора данных о ранжировании сайтов, ключевых словах и другой информации, важной для поисковой оптимизации.

Для работы на маркетплейсе сервисы-парсеры нужны нам для анализа конкуренции, мониторинга изменения цен не только внутри маркетплейса, но и за его пределами, отслеживания спроса на рынке. Помимо этого, парсеры могут помочь с наименованием товара, подсказывая, какой вариант будет выше по алгоритмам маркетплейса.

Аналитические системы использующиеся при работе на маркетплейсах:

- MPStats;
- Shopstat;
- SellerFox;
- SellMonitor;
- Маяк.

Во время прохождения практики было выявлено, что алгоритмы маркетплейсов могут не выдать покупателям ваш товар при неправильном наименовании. Поэтому стоит избегать следующих ошибок при оформлении карточек товаров:

- Сокращение основных слов;

Например: Продаётся телефон – сокращенно слово телефон до «тел.». Покупателем могут быть неправильно поняты, или вообще непоняты сокращения. Также сокращения плохо поддаются алгоритмам маркетплейсов, поэтому покупателям будут реже попадаться такие товары.

- Наличие верхнего регистра (Если это не название бренда, пишущееся полностью с верхним регистром);

Наличие верхнего регистра может оттолкнуть покупателя. Также при модерации карточки товара – ее могут пометить, как каточку с ошибкой.

- Орфографические ошибки;

Орфографические ошибки отталкивают покупателя. Если в названии или характеристики присутствуют орфографические ошибки – доверие к такому товару значительно уменьшится.

- Наличие лишней информации, не влияющей на выбор;

Лишняя информация отвлекает покупателя от выбора конкретного товара.

- Наличие транслитерации;

Транслитерация сложнее читается, она не поддается алгоритмам маркетплейсов и сами маркетплейсы часто бракуют карточки с транслитерацией.

- Призывов купить и подобной агрессивной рекламы;

Подобное не запрещается маркетплейсами, но даже в своих обучающих видео Ozon советует воздержаться от агрессивного маркетинга.

- Переполненность характеристики категориями;
- Наличие категорий, не отображающих реальное состояние товара.

Карточки, информация в которых явно не соответствует действительности не проходит модерацию маркетплейса.

Наименование товара должно быть лаконичным, не перегруженным лишними словами, но с информацией, важной для принятия решения о покупке, например: «Односпальная кровать Эко. 1200x2000. Ясень/Шимо».

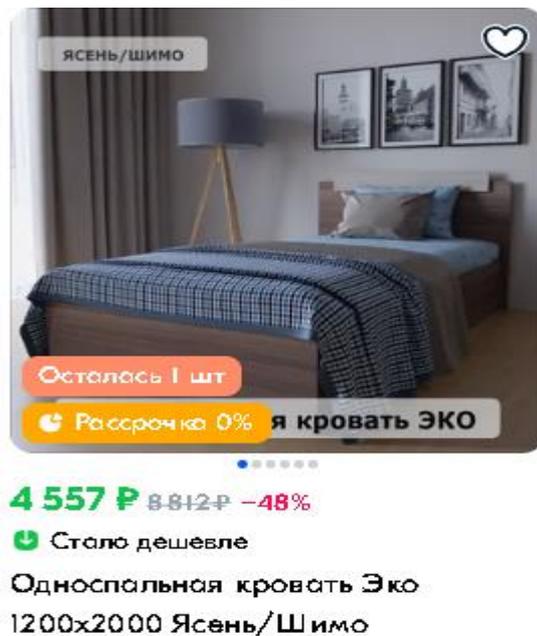


Рисунок 8 – Пример правильной основной страницы карточки товара.

## 2.2 Бизнес-процессы работы организации на маркетплейсах

В рамках прохождения практики автор изучил следующие бизнес-процессы:

- регистрация кабинета;
- предоставление всех необходимых документов;
- прохождение модерации;
- Создание карточек товаров;
- Отбор видеоконтента для оформления карточек товаров;
- заведение и рекламных компаний;
- Отбор товаров для размещения;
- Формирование товарной матрицы;
- Отслеживание и отработка отзывов;
- Анализ конкурентов.

Анализ конкурентов включает в себя следующие работы:

Анализ ассортимента и предоставленных категорий. Первоначально такой анализ проводится в ручном режиме, но при большом объеме товаров и предложений – используются специальные сервисы-парсеры.

Таблица 5 - Понятия и формулы использующиеся в работе.

Термин	Формула	Зачем считать
Выручка	Кол-во проданных товаров*стоимость единицы	Весь объем денежных средств, полученных от реализации товаров
Прибыль	Выручка-затраты	Положительность финансовых результатов
Маржа	Выручка- переменные расходы	Сколько денег осталось от выручки, может быть отрицательной
Маржинальность	$(\text{Маржа}/\text{выручка}) * 100\%$	Эффективность продажи товара. Не может быть больше 100%
Наценка	$(\text{Маржа}/\text{переменные расходы}) * 100\%$	Сколько бизнес добавляет к себестоимости. Может быть больше 100%

Важные компоненты необходимые карточке товара при выкладке на маркетплейсах:

- Нейминг (наименование товаров);
- Характеристика;
- Описание;
- Фотография;
- Инфографика;
- Видеоконтент;
- Rich-контент;
- Работа с вопросами и отзывами.

Нейминг товара – первое, на что обращает внимание покупатель при выборе товара. Название товара один из важных факторов, влияющих на его ранжированность. Во время прохождения практики было выявлено, что алгоритмы маркетплейсов могут не выдать покупателям ваш товар при неправильном наименовании. Поэтому стоит избегать следующих ошибок при оформлении карточек товаров:

- Сокращение основных слов;
- Наличие верхнего регистра (Если это не название бренда, пишущееся полностью с верхним регистром);
- Орфографические ошибки;
- Наличие лишней информации, не влияющей на выбор;
- Наличие транслитерации;
- Призывов купить и подобной агрессивной рекламы.

Следующим критерием ранжированности товара является характеристика. Характеристика товаров участвует в процессе фильтрации товаров. Учитывая, что пункты характеристики помогают покупателю искать товар – маркетплейсы следят за отсутствием переполненности и противоположности. К параметрам учитываемым в характеристике относятся:

- Материал
- Размер и сезон (если это одежда)
- Габариты (ширина, глубина, высота)
- Цвет
- Гарантийный срок

Описание товара – более подробное описание товаров. Не участвует в алгоритмах подбора, но важность в том, что здесь может содержаться информация, влияющая на окончательный выбор покупателя, или информация, предупреждающая возникающие вопросы.

Фотография – первое, на что обращает покупатель во время поиска товара. Фотография товара не участвует в алгоритмах подбора. Помимо необходимых критериев, выдвигаемых самим маркетплейсов, например, чтобы товар не содержал нарушение авторских прав, содержание контактных данных продавца или содержание оскорбительного контента, так и было выявлено, правильно подобранные фотографии влияют на его кликабельность (CTR – кликабельность – соотношение просмотров карточки к её показам).

Критерии эффективности изображения:

- Крупное фото товара;
- Грамотное ранжирование фото в фотогалерее товара;
- Наличие более трёх фото товара;
- Наличие фото состава;
- Фото в стиле lifestyle.

Инфографика - Графический способ подачи информации в виде картинок. В инфографику могут входить и другие элементы: текст, стрелки, диаграммы, блоки и схемы, однако ключевую роль играют именно изображения. В алгоритмах подбора инфографики также не участвуют. На маркетплейсах, в основном, инфографики представлены коллажами фотографий, на которых описаны преимущества данного товара. Инфографики следует вставлять в фотоподборке третьим-четвёртым фото, чтобы покупатель успел рассмотреть сам товар. В инфографике будет не лишним наличие фото с характеристиками товара.

Видеоконтент – это быстрый показ товара в реальных условиях и с различных сторон. Для эффективности видеоконтента необходимо, чтобы:

- В видео было рассказано о конкретном товаре, а не бренде;
- Не было ссылок на другие артикулы;
- Продукт показывался в действие;
- Показаны яркие эмоции от использования товара.

В видеоконтенте, также как и инфографике, будет целесообразно вставить инструкцию по применению и эксплуатации товара.

Rich-контент – рекламное описание с графикой, фотографиями, видео о товаре, мини-лендинг о товаре, который позволяет не только привлечь покупателя, но и удерживать его, вовлекая и последовательно раскрывая все особенности товара.

## Рекламные кампании

AliExpress	OZON	WILDBERRIES	СБЕР МЕГАМАРКЕТ	Яндекс Маркет
<ul style="list-style-type: none"> <li>• акции платформы и магазина;</li> <li>• купоны и промокоды магазина;</li> <li>• встроенные инструменты ретаргетинга;</li> <li>• стримы в приложении AliExpress Россия;</li> <li>• аффилиатная программа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реклама товаров — размещение товаров на страницах категорий, карточках товаров и в результатах поиска (оплата — за показы);</li> <li>• медийная реклама — размещение баннеров, брендовых полок, а также видеорекламы (оплата — за показы).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• медийная реклама: баннеры на главной странице и в разделах;</li> <li>• самостоятельный запуск кампаний с помощью инструмента "WB.Реклама": создание и загрузка баннеров, выбор места и сроков;</li> <li>• размещение товаров в выдаче каталога;</li> <li>• продвижение через соц.сети Wildberries, E-mail-рассылку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• медийная реклама: размещение динамического или статического баннера на главной странице, в товарном блоке, разделе "Акции", листинге;</li> <li>• интеграция в рекламные площадки: медийная, контекстная, видео и ТВ реклама;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продвижение на Маркете с помощью рекламных кампаний и за пределами маркетплейса с помощью Яндекс Директа;</li> <li>• программа лояльности для подписчиков Яндекс.Плюс;</li> <li>• участие в акциях, создание промокодов для покупателей;</li> </ul>

Источник: собственные данные AliExpress Россия, Ozon, Wildberries, СберМегаМаркет, Яндекс.Маркет.

Рисунок 9 - Рекламные компании, предлагаемые маркетплейсами.

Из вышеперечисленного интернет-магазин использовал для продвижения следующие инструменты: размещение объявлений на страницах категорий (в данном случае, мебель), акции по наиболее продаваемым товарам, продвижение через социальные сети и сервис Яндекс. Директ (у Яндекса. Директ с 2023 года есть отдельный тип рекламной кампании для продвижения магазинов на маркетплейсах).

На данный момент, из популярный маркетплейсом, rich-контент отсутствует исключительно на WildBerries. Целесообразнее создавать rich-контент, когда вам необходимо привлечь больше внимания к своему бренду и у вас есть на это бюджет.

Работа с вопросами и отзывами – продуманность политики ответа на негативные и позитивные отзывы повышает доверие к бренду в целом, и товару

в частности. Необходимо продумать для каждой ситуации минимум пять шаблонов ответа, чтобы не отвечать однообразно. Стоит добавлять к карточке товара склейку из отзывов, что добавит рейтинга в глазах покупателя, при открытии карточки.

Unit экономика - Экономическая модель, которая позволяет быстро определить, окупается проект или нет. Для этого рассчитывают расходы бизнеса на каждую юнит-единицу - покупателя, пользователя или товара. Учитывают затраты на ее привлечение, удержание, производство. В данном случае мы берём один из товаров, который продаём на маркетплейсе.

Для определения цены на товары использовал Unit экономику на примере следующего товара: «Комод Сириус Б 2.83 Дуб сонома».

Таблица 6 - Unit экономика товара

Формирование цены	
Цена продажи	9555р.
Себестоимость	5370р.
Логистика	500р.
Комиссия маркетплейса	1146р.
Налог	668
Прибыль	1859

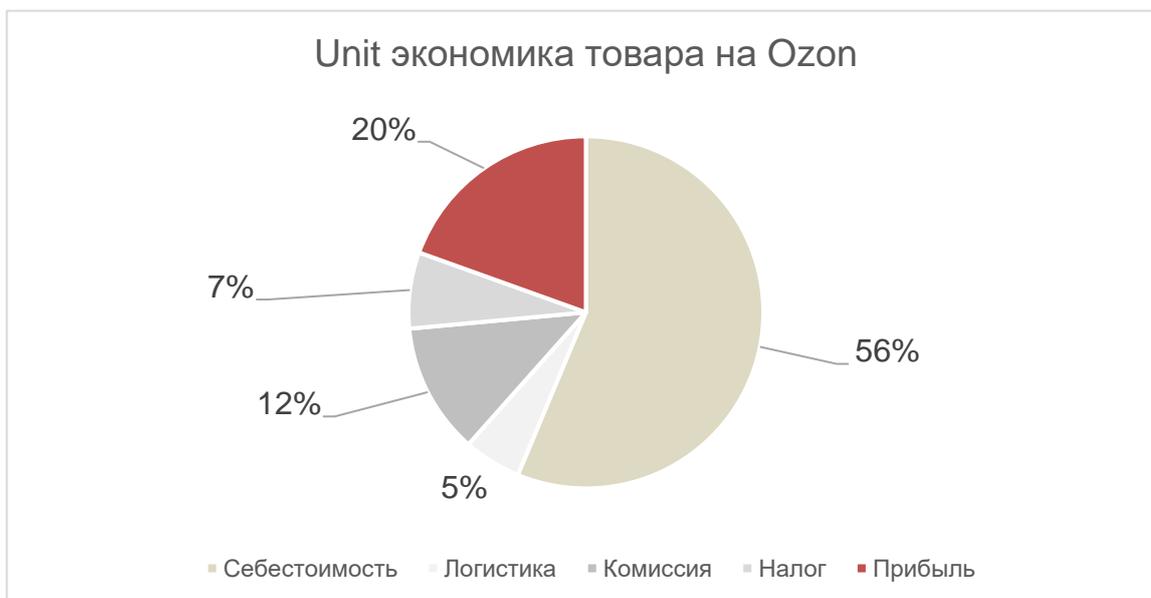


Рисунок 10 - График Unit экономики товара.

Рассчитаем также маржу и маржинальность единицы нашей продукции. От выручки мы отнимаем переменные затраты. То есть, маржа будет:

$$9555 - 5370 = 4185.$$

Маржинальность будет:

$$(4185/9555)*100\%=43,7\%$$

Таким образом, мы узнаём, что маржинальность, она же эффективность продажи товара составляет 43,7%. По подобной методологии было проработано более двухсот товаров из следующей категории: столовая мебель, комоды и тумбы, стеллажи и шкафы.

В результате анализа, средняя маржинальность по категориям составила: столовая мебель - 42%, комоды и тумбы – 45,1%, стеллажи и шкафы – 39,6%. При выборе товара для размещения на маркетплейсе учитывались также его габариты и вес для снижения издержек на логистику и хранения товаров. В ходе прохождения я дал рекомендации переработать карточки товаров на WildBerries и сделать упор именно на эту торговую площадку, в связи с её перспективностью и низким уровнем конкуренции.

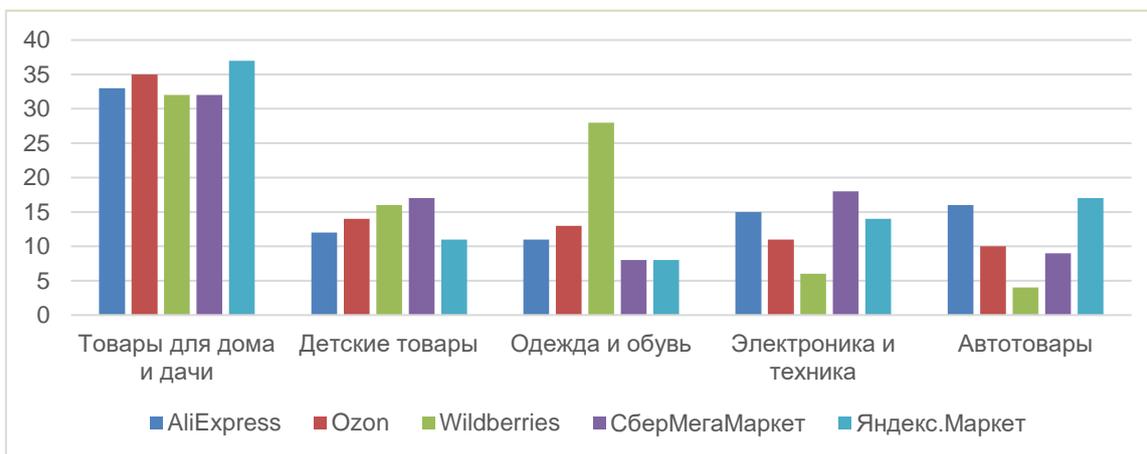


Рисунок 11 - Популярные категории на различных маркетплейсах.

В данной главе я разобрал практический аспект работы с маркетплейсами, с инструментами, которые применяются для их работы и проблемы, возникающие в ходе работы с торговыми площадками. В заключительной главе данной работы мы разберём варианты решение этих проблем с помощью принятия определенных управленческих решений.

### 3. Структурные изменения организации при работе на маркетплейсах

#### 3.1. Модели работы организации на маркетплейсах.

Маркетплейсы сейчас используются организациями по различным причинам. Крупные игроки стартуют свои продажи на маркетплейсах в основном ради увеличения аудитории и продаж.

Также частой причиной предприниматели называют возможность продавать в другие регионы и повышение узнаваемости бренда, при этом, с минимальными затратами – не придётся самостоятельно настраивать межрегиональные логистические цепочки и вкладываться в рекламу.

Для части предпринимателей маркетплейсы стали возможностью выйти в онлайн без затрат на создание и содержание сайта.

Причиной выхода на маркетплейсы для некоторых послужила возможность снизить издержки на товары, тем самым повысив прибыль и снизить цену на товары.

Несмотря на несомненные плюсы предоставляемые маркетплейсами для предпринимателей, далеко не все успели выйти на данный рынок. По данным Tinkoff eCommerce, на данный момент, только пятая часть всех предпринимателей в сфере электронной коммерции в России активно используют маркетплейсы в работе.

Автор выделяет 3 основных причины, почему 4/5 коммерческих организаций пока не используют маркетплейсы: отсутствие необходимых знаний и компетенций, сфера, не подходящая для маркетплейса (например, оказание услуг или работа с b2b сегментом), ограничения самих площадок.

На маркетплейсах есть ограничения на следующие виды товаров:

- Оружие – ножи, топоры и огнестрельное оружие выкладывать на торговых площадках запрещено.
- Лекарственные препараты, отпускающиеся только с рецептом врача.
- Никотиносодержащая и алкогольная продукция также находится под запретом для продажи на маркетплейсах.
- Взрывоопасные, легковоспламеняющиеся и пиротехнические товары выкладывать запрещено.

Предприниматели из остальных сфер могут спокойно начинать работать с маркетплейсами.

Эксперты предполагают, что к 2025 году свои магазины на маркетплейсах откроют ещё тысячи крупных предпринимателей. Пока большая доля селлеров – это малые предприниматели.

На рисунке 7 показаны частые причины выходов предпринимателей на маркетплейсы.



Рисунок 12 - Причины использования маркетплейсов продавцами.

На сегодняшний день, среди компаний использующих маркетплейсы в своей деятельности вырисовывается две тенденции: ряд компаний используют маркетплейсы лишь как дополнительный канал сбыта, другие же, наоборот, полностью перешли на работу с маркетплейсами.

Переход компаний на маркетплейсы как единственный канал сбыта позволяет сократить расходы на содержание штата продавцов и консультантов, и убрать расходы на поддержание офлайн магазина. В тех компаниях, что полностью перешли на маркетплейсы – работа по оформлению кабинета, создание карточек товаров, разработка акций и т.д. переходит в отдел маркетинга в то время, как отдел продаж переквалифицируется в отдел поддержки клиентов. Он занимается тем, что решает их вопросы, обрабатывает и отвечает на отзывы и комментарии, оставленные покупателями.



Рисунок 13 - Роль маркетплейсов как канала сбыта.

На первый план такого подхода выходит работа аналитиков, работающих с ассортиментом, ценовым предложением, сроками доставки. Они анализируют средний цикл реализации разных товаров на маркетплейсе для формирования оптимальной товарной матрицы, без недопустимого на маркетплейсах, простоя товаров на складах.

Отдел закупки/снабжения в данной системе синхронизирует работу с товарными остаткам, доступными на маркетплейсах – проверяет их наличие и подгружает не хватающие товары. Риск работы с маркетплейсами заключается в том, что продавец платит большую комиссию за товар, находящийся на складах маркетплейса свыше определенного срока на складе маркетплейса. При переходе только на маркетплейсы компании имеет смысл производить закупать/продавать товар с быстрой оборачиваемостью.

Важность работы аналитика обуславливается необходимостью продавцов подстраиваться под потребности и особенности конкретного маркетплейса.

На практике это должно реализовываться следующим образом: аналитический отдел организации исследует продажи на маркетплейсах по товарам и категориям за определенный период - в идеальном варианте год (несколько лет), для понимания сезонности спроса на продукцию. На основании полученных данных компания принимает решение о расширении или сужении линейки товаров.

Сужение линейки товаров позволяет сократить себестоимость товара, увеличив его маржинальность. Выбранная товарная матрица передается в отдел закупок или в отдел производства, для последующей реализации.

Как мы знаем из принципа Парето 20% усилий дают 80% результатов. При работе с товарной матрицей на маркетплейсах этот закон приобретает новую актуальность - в связи с особенностями и правилами маркетплейса необходимость в производстве и реализации плохо продаваемой продукции отпадает, так как нет необходимости заполнять витрину магазина.

Аналитик подобной работой снижает риски селлера и минимизирует издержки организации, связанные с хранением товара.

При ином варианте организация использует маркетплейс, как дополнительный канал сбыта продукции. В таком случае автор считает обоснованным создание отдела по работе с маркетплейсом.

На начальных этапах будет правильным шагом найм сторонней организации или специалиста для выполнения данных работ, в связи с их профильными компетенциями и наличием опыта работы с маркетплейсами. Зачастую организации привлекают не консалтинговую компанию, а отдельного сотрудника – менеджер маркетплейсов.

Менеджеры маркетплейсов делятся на три типа по опыту работы:

1. Junior, начинающий – занимающийся первичным созданием кабинета, оформлением карточек товара, работой с акциями и отчетностью по площадке.
2. Middle (опыт от 1 года), - отличие от начинающего в том, что выбрал себе конкретный вектор развития. Умеет грамотно

формулировать и ставить техническое задание на создание контента, запускать и анализировать рекламные кампании, экспериментировать с `SEO и принимать решения на основе отчётов МП.

3. Hard, продвинутый (опыт от 2 лет) - умеет не только работать с инструментами маркетплейсов, но и управлять группой сотрудников, обучать и следить за их работой.

Помимо этого, у менеджеров маркетплейсов есть разделение по типу занятости:

Фрилансер, особенностями которого являются:

- Имеет статус самозанятого.
- Гибкий график, удалённо от офиса.
- Привлекается при ограниченном бюджете или непостоянном объёме работ.
- Выбирает техническое задание, на которое специализируется.

Штатный сотрудник на стороне бизнеса.

- Работает на постоянной основе в штате компании.
- Выполняет технические и стратегические задачи.
- Имеет опыт работы с категорией товаров бизнеса или схожей маржинальностью.
- Может работать не только с маркетплейсами, но и с другими каналами продаж.
- Часто является переобученным маркетологом или контент-менеджером из штата компании.

Менеджер по маркетплейсам со стороны агенства.

- Узкопрофильный специалист – на каждый аспект деятельности на маркетплейсах в агенствах назначен свой сотрудник.
- Обладает разнокатегорийной экспертизой.

В дальнейшем, при увеличении оборотов, создание своего отдела по работе с маркетплейсами. При создании отдела обязанность менеджера маркетплейсов распределяется между несколькими должностями.

Основными должностями, необходимые для эффективной работы отдела являются: аналитик, контент-менеджер, видеограф/фотограф, дизайнер, руководитель отдела, менеджер по взаимодействию с отделами.

Разберем кратко структуру отдела и должностные обязанности его сотрудников.

Таблица 7 - Сотрудники отделы работы с маркетплейсами и их обязанности.

Сотрудник	Основные обязанности
Аналитик	Анализ продукции компании и возможность вывода на маркетплейсы.
Менеджер по связям с отделами.	Взаимодействие с другими отделами компании, для поддержания работы своего отдела. Самостоятельная закупка/отгрузка товаров на МП.
Видеограф/фотограф	Создание визуального контента, использующегося при создании карточек товаров.
Контент-менеджер	Создание карточек товаров. Постановка ТЗ для видеографа/фотографа.
Руководитель отдела. Менеджер по маркетплейсам	Контроль работы отдела. Принятие решений на основе данных полученных от аналитиков. При необходимости, способен исполнить обязанности любого сотрудника отдела.

Видеограф/фотограф, и дизайнер, занимаются созданием контента для карточки продукта, который отправляется к контент-менеджеру, для последующей выкладки на торговой площадке. Аналитик занимается тем, что

анализирует имеющийся спрос на продаваемые товары, прогнозирует рост спроса на товары, которые организация может произвести/закупить.

Эти данные аналитик отправляет руководителю отдела, чтобы он предоставил их вышестоящему руководству.

Задачей менеджера по связям с отделами является: запрос на аналитические данные от отдела аналитики, контактирование с отделом производства/закупок об количестве возможной продукции, с отделом логистики о возможностях и проблемах возникающих с доставкой товаров.

Таблица 8 - Преимущества и недостатки различного использования МП.

Как единственный канал сбыта.		Как дополнительный канал сбыта.	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
Охват широкой аудитории	Конкуренция	Дополнительный источник дохода	Увеличение расходов
Лёгкий старт	Ограничения в управлении своим брендом	Повышение узнаваемости	Отсутствие контроля. Распыление внимания.
Удобная инфраструктура	Зависимость от одного канала продаж	Независимость от одного канала продаж	

Как показано в примере во второй главе, компании на данный момент используют маркетплейсы как дополнительный канал сбыта определенных товаров, наиболее подходящие под параметры.

Использование маркетплейсов, как дополнительный канал сбыта эффективное решение для предпринимателей, уже имеющих стабильный бизнес, но желающих увеличить продажи и привлечь новых покупателей.

Использование маркетплейсов как единственного канала сбыта требует внимательного анализа преимуществ и недостатков для конкретного бизнеса, в связи с большими рисками.

### 3.2. Оценка эффективности работы организации на маркетплейсе.

В данной главе описаны две модели использования маркетплейсов: как единственный канал сбыта и как дополнительный канал сбыта. Выделены следующие преимущества комбинирования каналов сбыта: дополнительный доход, повышение узнаваемости бренда, независимость от успешности единственного канала сбыта. Исходя из этих преимуществ, автор работы считает, что смешенная модель использования маркетплейсов более эффективная. Для оценки эффективности данной модели, предлагается использовать следующие показатели:

Показатели экономического характера:

- Выручка;
- Маржинальность;
- Чистая прибыль.

Маркетинговые показатели:

- ROI;
- ДРР.

Как оценить эффективность отдела маркетплейсов? Для определения эффективности отдела маркетплейсов, необходимо поставить цель, чего вы намерены достичь, используя маркетплейсы как канал сбыта. Такими целями могут служить: увеличение объёма продаж, привлечение новой аудитории, повышение узнаваемости бренда и другие цели.

Следующим шагом будет выбор ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволят вам оценить продвижения при достижении целей. После этого стоит собрать данные о продажах, трафике, конверсии и других метриках, которые способны помочь оценить эффективность маркетплейса как канала сбыта. Это поможет провести анализ и выявить сильные и слабые стороны присутствия на маркетплейсах.

Автор предлагает следующую методологию: сравнить канал маркетплейса с другими каналами сбыта. Критерии оценки эффективности:

- Сравнение по выручке;
- Валовой и чистой прибыли;
- Маржинальности.

Для более глубокого анализа введем 2 маркетинговых показателя оценки эффективности:

- 1 ДРР,% - Доля Рекламных Расходов.
- 2 ROI,% (return of investments) - рентабельность инвестиций.

При классической схеме продаж ДРР,% рассчитывается из соотношения затрат на рекламу к итоговой выручке. Для маркетплейсов ДРР будет рассчитан иначе, чем для классической модели сбыта. На маркетплейсе ДРР,% рассчитывается как соотношение прямых затрат на продажу (комиссия маркетплейса и затраты на продвижение) к итоговой выручке.

$$\text{ДРР} = \frac{\text{расходы на рекламу}}{\text{доходы от рекламы}} \times 100 \%$$

Рисунок 14 – Формула доли рекламных расходов.

Организация может сравнить эти показатели для классической системе сбыта и для сбыта через маркетплейсы. Однако такая методология хоть и позволяет сделать сравнительный анализ, не отражает полную картину. Например: на маркетплейсе может быть выше ДРР%, но при этом ниже издержки, и выше маржинальность.

Для более глубокого анализа используем показатель рентабельность инвестиций (ROI,%). Методологическое преимущество показателя ROI заключается в том, что он учитывает все издержки компании при продажах. В том числе: заработную плату сотрудников, логистику, аренду помещений, закупку товара.

$$ROI = \frac{\text{ДОХОД} - \text{ЗАТРАТЫ}}{\text{ЗАТРАТЫ}} \times 100\%$$

Рисунок 15 - Формула ROI.

Если ROI больше 100%, то продвижение рентабельно, Если меньше, то продвижение убыточно.

Ограничения для компании при продажах на маркетплейсах, связанные с их спецификой:

- отсутствие возможности предложения покупателю дополнительных услуг, предоставляемых компанией: такие как сборка, обслуживание, страхование и т.п.
- Нет возможности продажи сопутствующих товаров: некоторые предприниматели формировали свою бизнес-модель через продажи сопутствующих товаров (при продаже стола - рекомендовать к нему стулья, скатерть, вазу и т.п.). Маркетплейс не даёт такую возможность, оставив лишь небольшую рекомендацию для покупателя в графе "с этим товаров покупают".
- сложности с продажами B2B: при продаже B2B привычная схема, когда оптовая закупка дешевле - маркетплейсы рассчитаны на единичные покупки. Также этому препятствует политика конфиденциальности маркетплейсов – селлеры не знают, кто покупает их товары и нет возможности стимулировать повторные продажи.
- Отсутствие возможности с индивидуальным подходом к клиенту: продажа на маркетплейсах исключает возможность подобрать более подходящий индивидуальный заказ для клиента. Например: нельзя

подобрать кухонный гарнитур, подходящий по цвету и размеру определенному клиенту.

- Сложности при продажах крупногабаритных товаров.
- Обязательное соблюдение продавцом ценовой политики маркетплейса: маркетплейс оставляет за собой право обязать продавца сделать акцию на какой-либо товар, и вводить санкции за их несоблюдение. Так в 2021 году, продавцам, отказавшимся делать акцию на свой товар в 25%, повысили комиссию на 8-12%.

На мой взгляд, компании стоит использовать комбинированный метод продаж, так как на маркетплейсах есть ряд ограничений. Комбинирование каналов сбыта позволит расширить возможности для лавирования и продаж, не завися, при этом, от одного. В таком случае, продвижением своих других товаров и удержанием клиентов служат рекламные карточки, с QR-кодом и ссылками на сайт с продукцией.

Современный мир ещё не полностью ушел от покупки товаров офлайн, а ограничения доставки маркетплейсов, которые нет возможности убрать на данном техническом этапе делает выбор маркетплейсов как единственного канала сбыта нецелесообразным. Несмотря на это, использование торговых площадок как стартовую точку, или способ увеличения продаж, автором работы позиционируется, как оптимальным решением для дальнейшего развития, с минимальными рисками.

Подводя итоги, компании стоит продолжить использовать маркетплейсы как дополнительный канал сбыта, а также создать собственный отдел работы с маркетплейсами, подчиняющийся директору по развитию – это улучшит соответствия описания товара и его реальных характеристик, так как сотрудники компании лучше разбираются в своём товаре.

Верным шагом будет сформировать отдел аналитики, он будет полезен не только для анализа рынка на маркетплейсах, но и при других видах продаж. Избегая перегрузки директора по развитию, обязанности по управлению

отделом закупок и отделом качества может взять на себя исполнительный директор.

После подобных перестановок организационная структура компании должна выглядеть следующим образом:

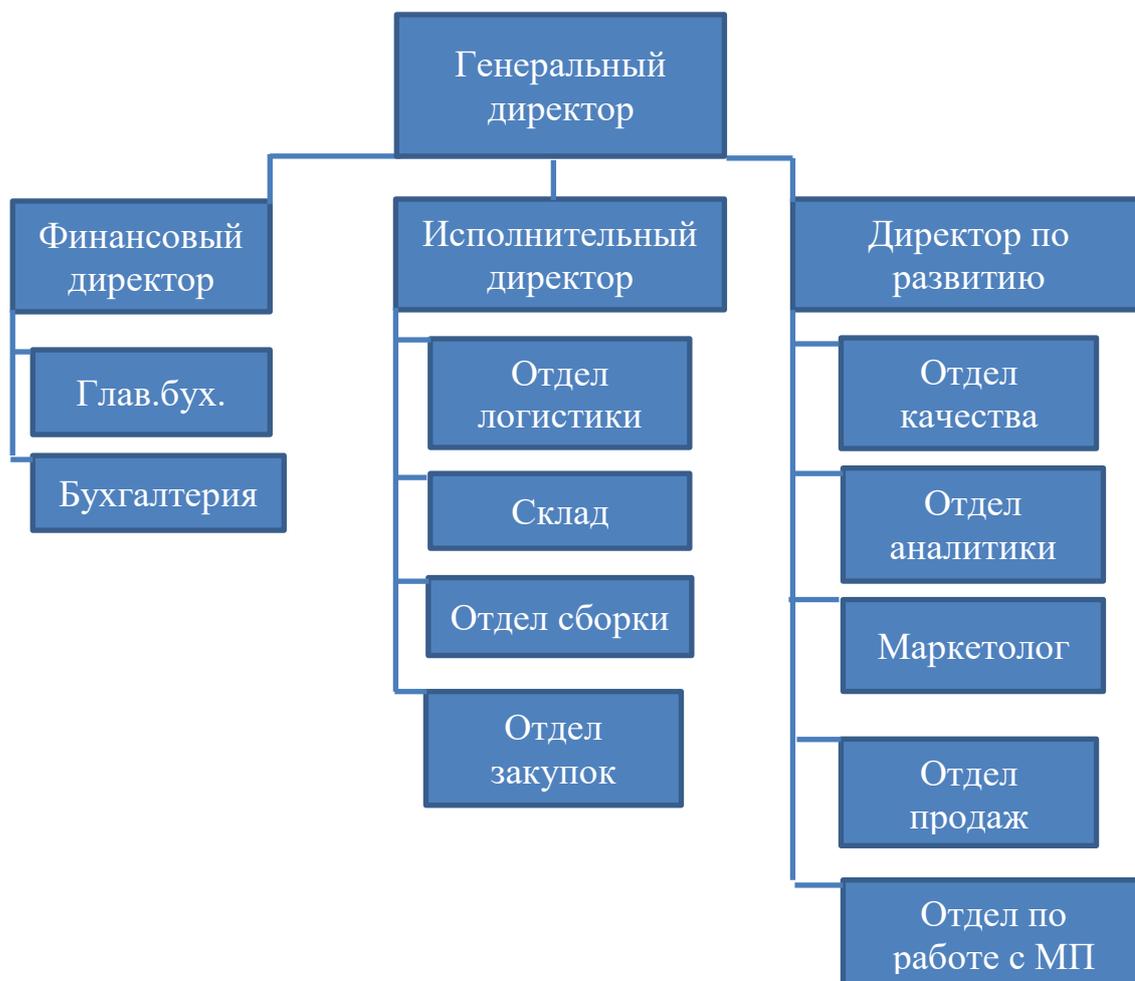


Рисунок 16 – Предложение по структурной организации компании.

Перестановки и формирование новых отделов повлечёт за собой увеличение расходов, но позволит с минимальными рисками развиваться на новом рынке.

Компании стоит рассмотреть возможность выхода на рынок Мега.Маркета. Данный маркетплейс не перенасыщен товарами, как тот же Ozon или WildBerries, так и уровень предложений по категории «мебель» низок.

Для использования доставки маркетплейса Мега.Маркет необходимо следовать их требованиям к сборке заказов по схеме FBS:

1. Вес каждого грузоместа не должен превышать 35 килограмм;
2. Сумма сторон грузоместа не должна превышать 80 сантиметров;
3. Наличие необходимых маркировок;
4. Отсутствие дефектов на товарной упаковке;
5. Наличие подходящей упаковки для товара;
6. Отсутствие пустого пространства в коробке;
7. Наличие необходимых сопроводительных документов.

Мега.Маркет не занимается упаковкой товаров, поэтому продавцу необходимо самостоятельно упаковать свой товар по следующим требованиям маркетплейса:

1. Непрозрачный курьер-пакет, если товар мелкий;
2. Трёхслойный гофрокороб, если товар крупный, а также бьющийся или режущий;
3. Заполнение пустого пространства бумагой, пенопластом или пузырчатой плёнкой;
4. Наличие на упаковке необходимых маркировок, включая номер заказа, ID продавца, имя покупателя, регион и адрес доставки.

Также следует рассмотреть товарную матрицу и подобрать товары, подходящие по условиям логистики торговых площадок – это позволит использовать услуги доставки маркетплейсов те товары, что не требуют сборки, или те, что покупатели способны собрать самостоятельно, не привлекая собственную логистическую систему, а задействуя мощности маркетплейсов. Это позволит на начальных этапах с минимальными вложениями, без расширения собственной логистической схемы, увеличивать продажи на выбранном маркетплейсе.

Отдел работы по маркетплейсам и отдел аналитики - это мощный синергетический дуэт, который может обеспечить успешное развитие компании на маркетплейсах. Отдел работы по маркетплейсам будет заниматься привлечением пользователей, созданием привлекательного имиджа и обслуживанием клиентов, а отдел аналитики будет анализировать результаты и помогать оптимизировать стратегию маркетплейса. Вместе они смогут помочь компании повысить свои позиции на маркетплейсах, увеличить количество клиентов и улучшить эффективность маркетинговых кампаний.

Заключение

В первой главе мы рассмотрели теоретическую часть понятия маркетплейс и возникновение этого понятия в истории мировой электронной коммерции, изменения смежных сфер, связанных с возросшим влиянием маркетплейсов.

Во второй главе был проведён анализ деятельности интернет-магазина «Мебельбор.ру» на маркетплейсах.

В третьей главе были предложены шаги по грамотному выходу на маркетплейс и повышению эффективности работы компании на торговых площадках.

Проведя исследования доступных ресурсов, автор пришел к выводу, что рост маркетплейсов в ближайшее время не остановится, а будет лишь усиливаться, стимулируя продолжение развития смежных направлений (логистика, хранение, реклама), что делает из маркетплейсов наиболее привлекательную отрасль в сфере электронной коммерции. В ходе написания данной работы автор не только убедился в актуальности темы исследования, но и столкнулся со сложностями.

При работе с источниками в рамках ВКР был применен синтез и анализ как теоретических, так и практических материалов. А именно монографии, научные публикации, обучающие материалы, энциклопедии, справочники. Главная методологическая сложность заключалась в небольшой теоретической проработке темы маркетплейсов с обилием сугубо практических материалов с зачастую спорными выводами.

Практическим фундаментом работы выступила производственная практика, которую проходил автор в мае 2024 года и столкнулся со спецификой работы на маркетплейсах как сотрудник консалтинговой компании. Реальный опыт работы по продвижению на площадках Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет позволил получить практические знания и навыки, полезные не только при написании квалификационной работы, но и в будущей трудовой деятельности.

В рамках выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- Дано и раскрыто определение понятия маркетплейса.
- Описан процесс создания и развития этого явления в России и мире.
- Была сделана попытка разработать теоретическую базу такого направления как менеджмент маркетплейсов.
  - Разобраны практические инструменты для работы с маркетплейсами.
  - Разработана структура отдела по работе с маркетплейсами в рамках организации.
  - Выработаны методология и критерии оценки эффективности данного отдела.

В связи с решением этих задач цель выпускной квалификационной работы я считаю выполненной. Выводы, сделанные в работе, несомненно, имеют практический смысл для организаций и индивидуальных предпринимателей, который работают или планируют работать с маркетплейсами, и вносят свой пусть и небольшой вклад в теорию изучения этой предметной области. «эта тема меня заинтересовала, я бы хотел продолжить её изучение в более практическом и прикладном аспекте».

Список литературы:

1. Брэд Стоун. Магазин «всё для дома»: Джефф Безос и эпоха Амазона. 2013
2. Виски М. Управление бизнес-процессами: концепции, языки, архитектуры. 2012
3. Горемыкина Т.К., Осипенкова О.Ю. Международные стандарты аудита – М: Издательство МГИУ, 2007
4. Гибон Ф. Показатели эффективности. 1990
5. Голивцова Н.К. Тенденции развития маркетплейсов в условиях пандемии. 2022
6. Догвань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. Практическое пособие для предпринимателей / Сульповар Л.В. (науч. Ред.), Замолдвина Н.В.,(ред.). – Тольятти: Дока-Пресс, 1994
7. Куликова О.М., Суворова С.Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли. 2020
8. Ф. Котлер Маркетинг менеджмент. Экспресс курс . 2006
9. Ф. Котлер Основы маркетинга. Краткий курс. 2015
10. Литвинов Е.А., Савинов Ю.А., Тарановская Е.В. Современное состояние и перспективы международной торговли на маркетплейсах. 2021
11. Меньшикова М.В. Современные тенденции развития логистики маркетплейсов. 2022
12. Приходько К.С., Куцегреева Л.В., Салий В.В. Цифровая трансформация экономики России под воздействием развития маркетплейсов. 2022
13. Райзенберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е издание, переработ. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.
14. Чкалова О.В., Копасовская Н.Г., Большакова И.В. Электронные маркетплейсы как драйвер развития рынка продуктового ретейла. 2022
15. Шендрик П.В. Теоретические особенности функционирования маркетплейсов. 2022
16. Data Insight <https://datainsight.ru/>

17. Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-11-07/determining-where-to-sell-onlinebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
18. InSales <https://www.insales.ru/blogs/university/assortimentnaya-tovarnaya-matritsa-chto-eto-takoe-kak-ee-sostavit-primery>
19. Partner. Yandex. Market <https://partner.market.yandex.ru/blog/grow-on-marketplaces/kto-takoj-menedzher-marketplejsov/>
20. Деловая среда. <https://dasreda.ru/learn/blog/article/1865-istoriya-razvitiya-i-uspeha-kompanii-ozon>
21. LinDEAL. <https://lindeal.com/people/tatyana-bakalchuk-istoriya-uspekha-i-biografiya-osnovatelnicy-wildberries-i-samoj-bogatoj-zhenshchiny-rossii>
22. Tinkoff eCommerce <https://www.tinkoff.ru/about/news/21072022-tinkoff-research-number-of-marketplace-sellers-has-tripled-in-year/>
23. EnterChina. <https://enterchina.ru/blog/polnyiy-gayd-po-e-commerce-v-kitae-gde-i-kak-kitayskie-polzovateli-pokupayut-tovaryi-onlayn/>
24. Netology  
[https://netology.ru/profile/program/mrplfree/lessons/188457/lesson\\_items/992091](https://netology.ru/profile/program/mrplfree/lessons/188457/lesson_items/992091)
25. ADPASS <https://adpass.ru/bolee-60-polzovatelej-sovershayut-pokupku-cherez-mobilnoe-prilozhenie/>
26. Tass <https://tass.ru/ekonomika/16579849>
27. РБК+ <https://spb.plus.rbc.ru/news/660518397a8aa9ff43539556>
28. Деловые Линии. <https://pr.dellin.ru/smi/obem-perevozok-na-marketplejsy-vyros-v-dva-raza-za-2023-god/>
29. SkillBox. <https://intensive.skillbox.ru/marketplace-specialist/record/>
30. Tinkoff Data. <https://secrets.tinkoff.ru/trendy/portret-prodavca-marketplejsov-2023/>