



**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

(дипломная работа)

На тему Стратегия российских и зарубежных маркетплейсов

Исполнитель Геннас Закариа

Научный руководитель кандидат педагогических наук, доцент

Фейлинг Татьяна Борисовна

«Защите допускаю»

И.О. Заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

«05» июль 2024 г.

Санкт-Петербург
2024

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение | 3 |
| 1 Особенности стратегического развития маркетплейсов | 6 |
| 1.1 Электронная торговля как бизнес модель | 6 |
| 1.2 Понятие и сущность стратегического развития электронной торговли | 18 |
| 1.3 Роль маркетплейсов в развитии экономики страны | 27 |
| 2 Анализ стратегического развития маркетплейсов на глобальном рынке..... | 34 |
| 2.1 Анализ развития зарубежных маркетплейсов на примере Amazon..... | 34 |
| 2.2 Анализ развития российских маркетплейсов на примере Wildberries..... | 46 |
| 3 Совершенствование стратегий развития российских маркетплейсов | 57 |
| 3.1 Анализ лучших моделей развития российских и зарубежных маркетплейсов | 57 |
| 3.2 Совершенствование стратегии развития Wildberries на основе лучших моделей развития маркетплейсов и оценка ее эффективности | 64 |
| Заключение | 72 |
| Список использованной литературы..... | 74 |

Введение

Современная экономическая среда неразрывно связана с развитием информационных технологий и электронной коммерции. В последние годы маркетплейсы, как онлайн-платформы, стали неотъемлемой частью мировой торговли и коммерции, предоставляя удобные механизмы для взаимодействия продавцов и покупателей.

Первая платформа электронной коммерции подобного типа, бизнес-гигант Amazon, появилась в 1995 году и на данный момент является одним из крупнейших маркетплейсов с восемью филиалами в разных странах мира. Примерами успешного использования онлайн-формата торговли также являются и eBay, Rakuten, Alibaba и отечественные Wildberries, Ozon и другие площадки. Эти положительные кейсы, а также активное развитие интернет-технологий и цифровизация экономики в настоящее время становятся предпосылками для постепенного перехода торговли и продвижения бизнеса из офлайна в онлайн, и экспорт не является исключением. Более того, пандемия и меры самоизоляции по всему миру также неизбежно внесли свои коррективы, приведя в онлайн-магазины новых потребителей.

Актуальность выбранной темы обусловлена быстрым развитием электронной коммерции и растущим интересом к онлайн-торговле. Маркетплейсы стали неотъемлемой частью современной экономической системы и играют существенную роль в процессе торговли. Стратегии развития маркетплейсов имеют прямое влияние на конкурентоспособность компаний в этой отрасли. Однако в настоящее время не достаточно теоретического обоснования моделей стратегического развития российских маркетплейсов.

Тема освещалась в контексте цифрового маркетинга, но не получила глубокого теоретического обоснования. В последние годы проблемы цифрового маркетинга активно исследуются многими отечественными и

зарубежными учеными. В частности, Н. Окландер и Т. Окландер дали сущностные характеристики цифрового маркетинга, И. Златова определила основные методы цифрового маркетинга, Г. Н.

Объектом исследования являются стратегические модели развития электронного бизнеса российские и зарубежные маркетплейсы.

Предметом исследования являются анализ стратегия развития и динамики российских и зарубежных маркетплейсов, их бизнес-моделей, стратегий и масштабов деятельности, а также оценка их влияния на различные аспекты мировой экономики.

Цель работы заключается в исследовании анализе стратегий, применяемых российскими и зарубежными маркетплейсами, с целью совершенствования российского маркетплейса Wildberries выявления особенностей их развития, анализа конкурентного положения и определения факторов, влияющих на их успех.

Работа направлена на расширение понимания механизмов функционирования маркетплейсов, а также на выявление стратегических подходов, которые могут помочь компаниям на этом рынке достичь успеха и долгосрочной устойчивости.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть электронную торговлю (маркетплейс) как стратегическую бизнес модель;
- уточнить понятие и сущность стратегического развития электронной торговли;
- проанализировать воздействия маркетплейсов на модели бизнеса и экономику страны;
- проанализировать развития зарубежных и российских маркетплейсов;
- изучить лучшие модели развития российских и зарубежных маркетплейсов;

– совершенствование стратегии развития Wildberries на основе лучших моделей развития маркетплейсов.

Научная новизна данной работы заключается в осуществлении комплексного исследования стратегий российских и зарубежных маркетплейсов, анализе их особенностей развития и определении факторов, влияющих на их успех. Результаты исследования могут внести вклад в существующую базу знаний о маркетплейсах и предложить новые подходы к стратегическому управлению в данной сфере.

Теоретическая и методологическая основа - в основе исследования лежит сочетание теоретических и методологических подходов. Теоретическая основа работы включает литературный обзор и анализ академических и научных публикаций, касающихся маркетплейсов и стратегического управления. Методологическая основа работы включает использование качественных и количественных методов исследования, таких как анализ данных, сравнительный анализ, а также методы экономического и стратегического анализа.

Практическая значимость данной работы заключается в предоставлении практических рекомендаций для российского маркетплейса ВБ, основанных на изучении российского и зарубежного опыта стратегического развития маркетплейсов. Это поможет российскому маркетплейсам бренду ВБ повысить свою конкурентоспособность, улучшить пользовательский опыт эффективно управлять рисками и применять новые технологии для дальнейшего развития. Кроме того, результаты исследования могут быть полезными для руководителей и участников рынка маркетплейсов, которые заинтересованы в понимании особенностей и стратегий успешных компаний в данной отрасли.

1 Особенности стратегического развития маркетплейсов

1.1 Электронная торговля как бизнес модель

Современная экономика неотъемлемо включает в себя электронную торговлю, которая стала неотъемлемой и объективной частью бизнеса. Различные организации, включая государственные и коммерческие структуры, активно используют инструменты электронной торговли. Вместе с этим, в данной области рыночной экономики происходит быстрое развитие научно-исследовательских процессов, что приводит к появлению новых отраслей науки и научных дисциплин.

Развитие телекоммуникационных технологий привело к тому, что в настоящее время физические и юридические лица во всем мире связаны друг между собой посредством сети Интернет. Интернет, являясь частью информационного пространства, позволил предпринимательству выйти на новую тропу развития. Электронная торговля позволяет осуществлять коммерческие сделки в электронной форме между организациями, организациями и частными лицами, организациями и государственными структурами или госбюджетными организациями, используя Интернет. Таким образом, в последние годы электронная торговля вошла в жизнь крупных и малых предприятий, а также физических лиц и государства.

Истоки развития электронной торговли относят к началу 60-х гг. XX века, когда посредством компьютеров и систем связи начали осуществляться продажа авиабилетов, оказание ряда банковских услуг (банковские системы VISA и др.), заказ товаров по телефону и др. В течение всех этих лет бизнес пользовался системами электронного обмена данными (Electronic Data Interchange) для размещения заказов и их оплаты поставщикам. Однако при этом не использовались сети общего доступа – их просто не было. Поэтому термин «электронная торговля» возник в середине 1990-х гг. в связи с открывшейся возможностью осуществления сделок купли-продажи товара

через Интернет, которая все более становится главным средством осуществления радикальных перемен в соответствующем бизнесе.

Самая первая транзакция была совершена только в 1994 году. Это включало в себя продажу компакт-диска между друзьями через веб-сайт онлайн-торговли под названием NetMarket. С тех пор отрасль претерпела множество изменений, что привело к значительной эволюции.

Традиционные розничные сети были вынуждены осваивать новые технологии, чтобы удержаться на плаву, поскольку такие компании, как Alibaba, Amazon, eBay и Etsy, стали известными на весь мир. Эти компании создали виртуальную торговую площадку для товаров и услуг, к которой потребители могут легко получить доступ.

Новые технологии продолжают облегчать людям совершение покупок в Интернете. Люди могут взаимодействовать с предприятиями с помощью смартфонов и других устройств, а также загружать приложения для совершения покупок. Введение бесплатной доставки, которая сокращает расходы потребителей, также способствовало росту популярности индустрии электронной торговли.

Учитывая, что создание ценности продукта происходит в сотрудничестве с партнерами компании на этапе производства и обмена этим продуктом [4], важно понимать, как бизнес-модель маркетплейса обеспечивает согласованность между мотивами продавцов и покупателей на данной платформе.

Бизнес-модель представляет собой «содержание, структуру и управление сделками, направленное на создание ценности через деловые возможности». Хотя это определение фокусируется на сделках, а не на конкретном продукте, оно подчеркивает важность создания ценности, что является центральным элементом любой бизнес-модели [18].

Существует четыре основных типа бизнес-моделей маркетплейса (см. табл. 1).

Эта классификация условна, но позволяет выделить ключевые виды ценностных предложений, соответствующие им услуги и способы взимания платы за эти услуги.

Таблица 1 – Типы бизнес-модели маркетплейсов

| Тип модели | Примеры | Компоненты модели маркетплейса | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--|---|--|
| | | Ценностное предложение | Добавление (создание) ценности | Формы генерирования выручки |
| Модель коммуникатора | ЯндексМаркет, Introlinks.com | Интеграция фирм и оптимизация процессов, позволяющая снизить общие затраты при повышении скорости реагирования на изменение рынка [18] | Предоставление контента о продуктах: общедоступный каталог, информация о поставщике и продукте, запрос делового предложения, объявления, реклама и прочие информационные услуги (форумы, новости индустрии, календари событий, возможности ведения переговоров и т.д.). | Комиссия за размещение рекламы, комиссия за размещение объявления, комиссия за получение ценных торговых данных. |
| Модель посредника в транзакциях | Wildberries, Amazon, AliExpress | Автоматизация бизнес-транзакций (выполнения заказов) для экономии затрат [17]. | Отбор продавцов и покупателей и динамическое ценообразование: аукцион, частные переговоры, онлайн-сравнение товаров (услуг), персональные предложения и рекомендации клиентам, логистика и фулфилмент, поддержка качества, страхование сделок, аналитика продаж (закупок) и прогнозирование спроса (предложения) и т.д. | Комиссия с транзакции. |

Продолжение таблицы 1

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| Модель координатора цепочки доставки ценности | Wildberries, Amazon, AliExpress, Scoutbee | Координация рынка в роли посредника в цепочке доставки ценности [14]. | Логистическая поддержка, управление запасами. | Оплата за подписку, комиссия за дополнительные услуги. |
| Модель сотрудничества между фирмами | Opentext Business Network, проект маркетплейса «Северсталь» | Интеграция фирм и оптимизация процессов, позволяющая снизить общие затраты при повышении скорости реагирования на изменение рынка [18]. | Содействие сотрудничеству между фирмами: предоставление общей сети для участников, индивидуальное ценообразование, открытость информации о запасах, совместные исследования и разработки, совместный маркетинг и т.д. | Оплата за подписку и участие, спонсорство и разделение выручки (нетипичные формы получения выручки). |

Например, маркетплейс Wildberries сочетает в своем ценностном предложении три модели: коммуникатора, посредника в транзакциях и координатора цепочки доставки ценности. Это пример того, что на рынке часто доминируют смешанные бизнес-модели маркетплейсов.

Ценностные предложения маркетплейсов сосредоточены на улучшении процесса обмена между продавцами и покупателями. Продавцы могут выбирать наиболее выгодные варианты по наименьшей цене, включая удобную для покупателей доставку. Покупатели, в свою очередь, экономят на затратах, связанных с дистрибуцией товаров и услуг.

Преимущества для покупателей на маркетплейсах более очевидны, тогда как привлечение продавцов является более сложной задачей для платформ. Чтобы добиться этого, маркетплейсы предлагают различные дополнительные услуги, которые снижают затраты на продажу товаров. Эти услуги включают привлечение целевой аудитории, предоставление удобных способов оплаты,

организацию доставки и хранения товаров, а также рекламные возможности и многое другое.

Если цели продавцов, работающих через маркетплейс, совпадают, они могут значительно сократить свои общие издержки по сравнению с самостоятельным ведением онлайн-продаж. Это происходит благодаря переносу ключевых процессов на электронную платформу, что делает их более эффективными и менее затратными.

Чтобы бизнес-модель маркетплейса была прибыльной, его менеджменту необходимо не только обеспечить выгодные условия обмена товарами и услугами для всех участников, но и создать у клиентов убеждение, что ценность от использования платформы превосходит затраты на транзакции.

Таким образом, маркетплейс может успешно привлекать как покупателей, так и продавцов, только создавая уникальные ценностные предложения, которые соответствуют специфическим потребностям обеих сторон. Эти предложения должны быть интегрированы в стратегию продвижения услуг маркетплейса, что позволит эффективно справляться с задачей одновременного привлечения и удержания двух сторон рынка.

В зависимости от товаров, услуг и организации компании электронной коммерции, бизнес может выбрать несколько различных способов ведения бизнеса. Вот несколько популярных бизнес-моделей:

- От бизнеса к потребителю (B2C)

Компании электронной коммерции B2C продают продукцию непосредственно конечному потребителю. Вместо того, чтобы передавать товары посреднику, компания B2C совершает транзакции с потребителем, который в конечном итоге будет использовать товар.

Этот тип бизнес-модели может использоваться для продажи товаров (например, веб-сайта вашего местного магазина спортивных товаров) или услуг (например, мобильного приложения по уходу за газоном для бронирования услуг по озеленению). Это наиболее распространенная бизнес-

модель, и, вероятно, именно о ней думает большинство людей, когда они слышат термин электронная коммерция.

- Бизнес для бизнеса (B2B)

Как и в случае с B2C, бизнес электронной коммерции может напрямую продавать товары пользователю. Однако вместо потребителя этим пользователем может быть другая компания. Операции B2B часто связаны с большими объемами, большими спецификациями и более длительными сроками выполнения заказа. У компании, размещающей заказ, также может возникнуть необходимость в выборе повторяющихся товаров, если покупка предназначена для повторяющихся производственных процессов.

- Взаимодействие бизнеса и правительства (B2G)

Некоторые организации специализируются в качестве государственных подрядчиков, поставляющих товары или услуги учреждениям или администрациям. Аналогично отношениям в формате B2B, бизнес производит ценные товары и отправляет их юридическому лицу.

Компаниям электронной коммерции B2G часто приходится удовлетворять запросы правительства о требованиях к предложениям, запрашивать заявки на проекты и соответствовать очень специфическим критериям в отношении продуктов или услуг. Кроме того, могут быть совместные усилия правительства по заключению единого контракта в рамках общегосударственного контракта на приобретение.

- От потребителя к потребителю (C2C)

Продавать товары могут только известные компании. Платформы электронной коммерции, такие как цифровые торговые площадки, связывают потребителей с другими потребителями, которые могут размещать свои собственные товары и осуществлять собственные продажи.

Эти платформы C2C могут представлять собой объявления в стиле аукциона (например, аукционы eBay) или могут требовать дальнейшего обсуждения предоставляемого товара или услуги (например, объявления на

Craigslist). Благодаря новым технологиям платформы электронной коммерции C2C позволяют потребителям покупать и продавать без участия компаний.

- Взаимодействие потребителей с бизнесом (C2B)

Современные платформы позволили потребителям легче взаимодействовать с компаниями и предлагать свои услуги, особенно связанные с краткосрочными контрактами, выступлениями или внештатными возможностями. Например, рассмотрите предложения на Upwork.

Потребитель может запрашивать предложения или взаимодействовать с компаниями, которым требуется выполнение определенной работы. Таким образом, платформа электронной коммерции объединяет предприятия с фрилансерами, предоставляя потребителям больше возможностей для удовлетворения потребностей в ценообразовании, планировании и трудоустройстве.

- Взаимодействие потребителей с правительством (C2G)

В отличие от традиционных отношений электронной коммерции, потребители могут взаимодействовать с администрациями, агентствами или правительствами посредством партнерских отношений C2G. Эти партнерские отношения часто заключаются не в обмене услугами, а скорее в выполнении обязательств.

Например, загрузка вашей федеральной налоговой декларации на электронный веб-сайт Службы внутренних доходов (IRS) представляет собой транзакцию электронной коммерции, связанную с обменом информацией. В качестве альтернативы вы можете оплатить обучение в своем университете онлайн или перечислить налог на имущество налоговому инспектору вашего округа.

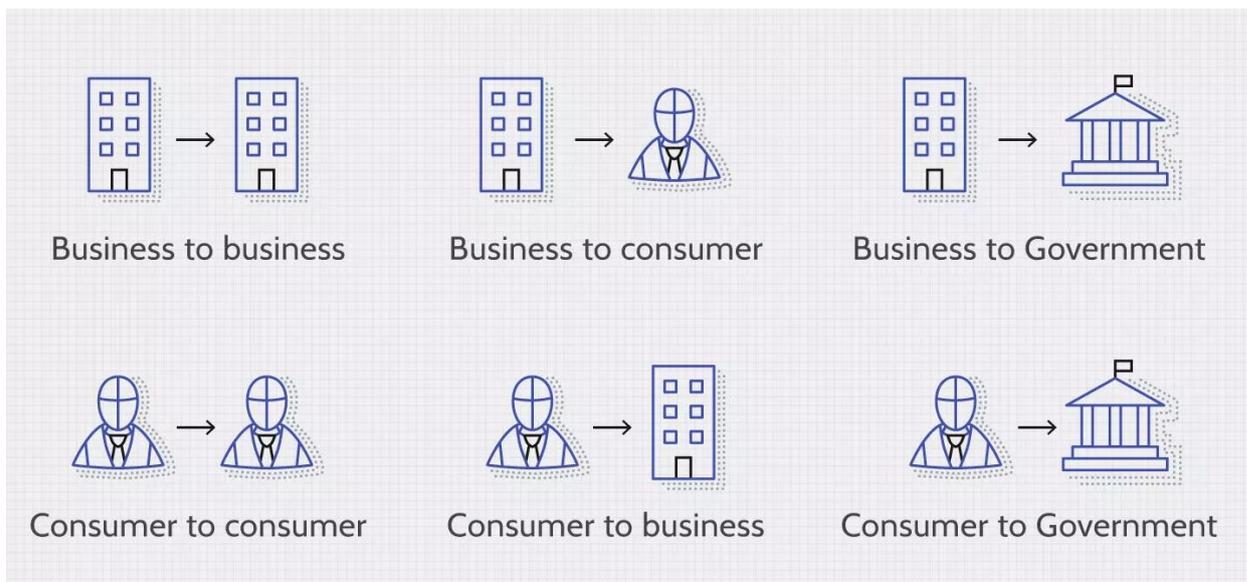


Рисунок 1 – Виды электронной торговли

Помимо определения того, какой компанией электронной коммерции хочет стать компания, бизнес должен решить, как он хочет зарабатывать деньги. Из-за уникальной природы электронной коммерции у бизнеса есть несколько вариантов того, как он хочет обрабатывать заказы, проводить инвентаризацию и отгружать продукцию.

- Дропшипинг

Дропшипинг, который часто считается одной из самых простых форм электронной коммерции, позволяет компании создать цифровую витрину магазина, увеличить продажи, а затем положиться на поставщика в предоставлении товара. При оформлении продажи компания электронной коммерции принимает оплату с помощью кредитной карты, PayPal, криптовалюты или других средств цифровой валюты.

Затем магазин электронной коммерции передает заказ поставщику по прямому назначению. Этот поставщик управляет запасами, следит за состоянием склада товаров, упаковывает товары и доставляет их покупателю.

- Белая маркировка

Компании, работающие в сфере электронной коммерции с белой торговой маркой, используют уже успешные продукты, продаваемые другой

компанией. После того, как клиент размещает заказ, компания, занимающаяся электронной коммерцией, получает существующий продукт, переупаковывает его в свою собственную упаковку и этикетку и распространяет продукт среди клиентов. Несмотря на то, что компания, занимающаяся электронной коммерцией, практически не имеет права голоса в отношении продукта, который она получает, она обычно практически не сталкивается с собственными производственными ограничениями.

- **Оптовая торговля**

Более капиталоемкий подход к электронной коммерции, оптовая торговля, предполагает поддержание достаточного количества товарных запасов, отслеживание заказов клиентов, хранение информации об отгрузках и, как правило, владение складскими помещениями для хранения товаров.

Оптовики могут устанавливать оптовые цены для розничных продавцов или цены за единицу продукции для потребителей. Однако общий подход к оптовой торговле заключается в установлении контактов с покупателями больших партий или множеством мелких покупателей аналогичного стандартизированного продукта.

- **Частная маркировка**

Частная маркировка является более подходящим подходом к электронной коммерции для компаний, которые могут не располагать крупным первоначальным капиталом или собственными производственными площадями для производства товаров. Компании, занимающиеся электронной коммерцией под частными торговыми марками, отправляют планы производителю по контракту, который производит продукт.

Производитель также может иметь возможность отгружать товар непосредственно клиенту или компании, получающей заказ. Этот метод электронной коммерции лучше всего подходит для компаний, которые могут получать заказы по требованию в короткие сроки, но не в состоянии справиться с требованиями по капитальным затратам.

- Подписка

Компании электронной коммерции также могут использовать повторяющиеся заказы или лояльных клиентов, внедряя услуги подписки. За фиксированную цену компания электронной коммерции будет собирать пакет услуг, внедрять новые продукты и стимулировать заключение долгосрочного соглашения по более низкой ежемесячной цене.

Потребитель размещает заказ только один раз и получает заказ по подписке с фиксированной периодичностью. Распространенные продукты электронной коммерции по подписке включают в себя услуги по приготовлению пищи, наборы для сельского хозяйства, модные наборы или товары для здоровья и ухода за собой.

Преимущества электронной коммерции заключаются в ее доступности, скорости получения доступа, выборе товаров и услуг и международном охвате:

1. Круглосуточная доступность. Помимо простоев и планового технического обслуживания, сайты электронной коммерции доступны круглосуточно и без выходных, что позволяет посетителям просматривать веб-страницы и совершать покупки в любое время. Обычные предприятия, как правило, открываются на определенное количество часов и даже полностью закрываются в определенные дни.

2. Скорость доступа. В то время как толпа покупателей в обычном магазине может замедлить работу, сайты электронной коммерции работают быстро, в зависимости от вычислительных возможностей и пропускной способности как потребительского устройства, так и сайта электронной коммерции. Страницы с товаром, корзиной покупок и оформлением заказа загружаются за несколько секунд или даже меньше. Типичная транзакция в электронной коммерции выполняется несколькими щелчками мыши и занимает менее пяти минут.

3. Широкий выбор. Первым слоганом Amazon был. Компания могла так заявить, потому что это был сайт электронной коммерции, а не физический магазин, который должен был размещать каждую книгу на своих полках. Электронная коммерция позволяет брендам предлагать широкий ассортимент товаров, которые затем отправляются со склада или различных складских помещений после совершения покупки. Клиенты, скорее всего, добьются большего успеха в поиске того, что им нужно.

4. Удобный доступ. Покупатели, совершающие покупки в обычном магазине, могут испытывать трудности с поиском определенного товара. Посетители веб-сайта могут просматривать страницы категорий товаров в режиме реального времени и использовать функцию поиска на сайте, чтобы быстро найти нужный товар.

5. Международный охват. Обычные предприятия продают товары клиентам, которые физически посещают их магазины. Благодаря электронной коммерции предприятия могут продавать товары любому, у кого есть доступ к Интернету. Электронная коммерция потенциально может расширить клиентскую базу бизнеса.

6. Более низкая стоимость. Компании, занимающиеся электронной коммерцией Pure play, избегают затрат на содержание физических магазинов, таких как аренда, инвентарь и кассиры. Однако они могут нести расходы на доставку и склад.

7. Персонализация и рекомендации по продукту. Сайты электронной коммерции могут отслеживать историю посещений, поиска и покупок посетителей. Они могут использовать эти данные для предоставления персонализированных рекомендаций по продуктам и получения информации о целевых рынках. Примерами того, как используются такие аналитические данные, являются разделы на страницах товаров Amazon с надписями «Часто покупаемые вместе» и «Клиенты, которые просматривали этот товар, также просматривали его».

К очевидным недостаткам электронной коммерции иногда относят ограниченное обслуживание клиентов, невозможность потребителей увидеть товар или прикоснуться к нему перед покупкой, а также время ожидания доставки товара. Также могут возникнуть проблемы с безопасностью:

1. Ограниченное обслуживание клиентов. Если у покупателей возникает вопрос или проблема в обычном магазине, они обращаются за помощью к продавцу, кассиру или менеджеру магазина. В интернет-магазине обслуживание клиентов может быть ограничено. Сайт может предоставлять поддержку только в определенные часы, а его онлайн-сервисы могут быть сложными для навигации или не позволять ответить на конкретные вопросы.

2. Ограниченный опыт использования продукта. Просмотр изображений на веб-странице может дать хорошее представление о продукте, но это отличается от непосредственного ознакомления с продуктом, например, при игре на гитаре, оценке качества изображения на телевизоре или примерке рубашки или платья. Потребители электронной коммерции могут в конечном итоге приобрести товары, которые отличаются от их ожиданий, и их необходимо вернуть. В некоторых случаях покупатель должен заплатить, чтобы отправить возвращенный товар обратно продавцу. Ожидается, что дополненная реальность улучшит возможности покупателей изучать и тестировать продукты электронной коммерции.

3. Время ожидания. В магазине покупатели оплачивают товар и уходят с ним домой. В электронной коммерции клиенты должны ждать, пока товар будет отправлен им. Хотя сроки доставки сокращаются, поскольку доставка на следующий день и даже в тот же день становится обычным делом, это не происходит мгновенно.

4. Безопасность. Опытные хакеры могут создавать аутентичные веб-сайты, которые утверждают, что продают хорошо известные продукты. Вместо этого сайт отправляет клиентам поддельные версии этих продуктов или просто крадет информацию о кредитных картах. Законные сайты электронной

коммерции также сопряжены с риском, особенно когда клиенты хранят информацию о своей кредитной карте у продавца, чтобы упростить будущие покупки. Если сайт продавца взломан, злоумышленники могут украсть информацию о кредитной карте. Утечка данных может нанести ущерб репутации продавца.

В целом, электронная торговля меняет способ, которым люди покупают и продают товары и услуги, и оказывает существенное влияние на экономику. Она стимулирует рост международной торговли, способствует экономическому развитию и созданию новых рабочих мест.

1.2 Понятие и сущность стратегического развития электронной торговли

Мировой рынок электронной коммерции активно развивается благодаря распространению такого формата торговли, как маркетплейсы.

Бизнес-модель маркетплейсов находится в стадии становления и на её содержание влияют многочисленные, порой противоречивые факторы. Рост популярности маркетплейсов открывает новые возможности, но одновременно создаёт и новые препятствия для участников рынка, что может ставить под сомнение перспективы их использования.

В современной экономике электронная торговля стала объективной реальностью, которую активно используют государственные, коммерческие и другие заинтересованные структуры. Параллельно с этим, быстрыми темпами развиваются научные исследования в этой сфере рыночной экономики, что приводит к возникновению новых научных отраслей и дисциплин.

Электронная торговля (e-commerce) относится к компаниям и частным лицам, которые покупают и продают товары и услуги через Интернет.

Электронная торговля работает в различных сегментах рынка и может осуществляться с помощью компьютеров, планшетов, смартфонов и других интеллектуальных устройств. Посредством электронной торговли доступны

практически все мыслимые продукты и услуги, включая книги, музыку, билеты на самолет и финансовые услуги, такие как инвестирование в акции и онлайн-банкинг.

Как таковая, эта технология считается очень прорывной. электронная торговля - это процесс покупки и продажи материальных товаров и услуг онлайн. В нем участвуют несколько сторон, а также осуществляется обмен данными или валютой для обработки транзакции. Это часть более широкой отрасли, известной как электронный бизнес (e-business), которая включает в себя все процессы, необходимые для управления компанией в режиме онлайн.

Сущность электронной торговли заключается в том, что она обеспечивает возможность совершения коммерческих транзакций в онлайн-режиме, что значительно расширяет географические и временные рамки доступа к товарам и услугам. Это позволяет как крупным корпорациям, так и небольшим предприятиям эффективно взаимодействовать с клиентами и расширять свой бизнес без привязки к физическим ограничениям традиционной торговли.

Термины «электронная торговля» и «электронный бизнес» часто используются как взаимозаменяемые. Термин «электронная торговля» также иногда используется в отношении транзакционных процессов, из которых состоят розничные покупки в Интернете. За последние два десятилетия платформы электронной торговли, такие как Amazon и eBay, способствовали существенному росту онлайн-торговли.

По данным Бюро переписи населения США, в 2011 году на долю электронной торговли приходилось 5% от общего объема розничных продаж. Во втором квартале 2020 года, после начала пандемии COVID-19, на долю электронной торговли приходилось 16,5% розничных продаж. С тех пор этот показатель немного снизился, составив около 15%, поскольку физические магазины вновь открылись. Электронная торговля изменила то, как люди совершают покупки и потребляют товары и услуги.

Все больше людей обращаются к своим компьютерам и интеллектуальным устройствам для заказа товаров, которые могут быть легко доставлены им домой. Таким образом, это изменило ландшафт розничной торговли. Amazon и Alibaba приобрели значительную популярность, вынудив традиционных ритейлеров внести изменения в методы ведения бизнеса. Но это еще не все.

Чтобы не отстать, отдельные продавцы все чаще совершают сделки в электронной торговле через свои личные веб-сайты. А цифровые торговые площадки, такие как eBay или Etsy, служат в качестве бирж, где множество покупателей и продавцов объединяются для ведения бизнеса. Большинство из нас в какой-то момент совершали покупки в Интернете, а это значит, что мы принимали участие в электронной торговле. Само собой разумеется, что электронная торговля распространена повсеместно. Но очень немногие люди могут знать, что история электронной торговли уходит корнями в эпоху, предшествовавшую появлению Интернета.

Маркетплейс - это онлайн-площадка, где продавцы могут предлагать свои товары или услуги напрямую потребителям. Основная особенность маркетплейсов заключается в том, что они объединяют в себе множество независимых продавцов, предлагающих широкий ассортимент товаров или услуг на одной платформе.

Маркетплейсы обеспечивают встречу спроса и предложения, предоставляя продавцам инфраструктуру для размещения своих товаров и услуг, а покупателям - возможность выбора из разнообразных предложений. Это осуществляется через создание виртуального пространства, где продавцы могут создавать свои магазины или профили, загружать информацию о своих товарах, устанавливать цены и условия продажи, а покупатели могут просматривать товары, сравнивать их, оставлять отзывы и совершать покупки.

В современном мире, в эпоху развития интернета и информационных технологий, нельзя недооценить важность интернет-маркетинга. Он является

77 неотъемлемым средством продвижения различных товаров и услуг на рынке с использованием разнообразных инструментов.

Маркетинговая деятельность в организациях играет ключевую роль в достижении целей по увеличению объемов продаж и, соответственно, прибыли. Интернет-маркетинг подразумевает продажи товаров и услуг онлайн через интернет-сайты, мобильные приложения, социальные сети, маркетплейсы.

На протяжении этих лет бизнес активно использовал системы электронного обмена данными (Electronic Data Interchange, EDI) для размещения заказов и их оплаты поставщикам. Однако эти системы не использовали общедоступные сети, так как они еще не существовали. электронная торговля появился в середине 1990-х годов, когда стала возможна реализация сделок купли-продажи товаров через Интернет. Это новшество стало главным средством, способствующим радикальным изменениям в бизнесе.

Первоначально наиболее распространённым видом электронной торговли была электронная розничная торговля, основанная на трёх ключевых принципах:

1. Постоянно обновляемые каталоги товаров и услуг;
2. Электронные платёжные системы;
3. Системы доставки.

При этом необходимо обеспечивать надлежащий уровень безопасности транзакций и защиты прав потребителей.

Технологически, электронная коммерция включает в себя полный процесс торговли товарами и услугами, где заказ размещается через Интернет, что подразумевает полное заключение сделок в электронной форме. Электронная торговля, в свою очередь, охватывает только часть этого процесса — оплату покупок через Интернет, и рассматривается как часть электронной коммерции.

В электронной торговле охватывается не весь процесс товарно-денежного обмена, а лишь его часть, связанная с куплей-продажей. Это утверждение справедливо для электронной розничной торговли. Электронная оптовая торговля имеет более широкий диапазон функций. В целом, электронная коммерция является более сложным и обширным понятием, чем электронная торговля.

Стратегическое развитие электронной торговли представляет собой долгосрочное планирование и реализацию мер, направленных на укрепление позиций компании на рынке электронной коммерции, улучшение её конкурентоспособности и удовлетворение потребностей клиентов. Этот процесс требует всестороннего анализа текущих тенденций, прогнозирования будущих изменений и адаптации бизнес-модели под новые условия.

Первым шагом в стратегическом развитии электронной торговли является глубокий анализ рынка и конкурентов. Важно постоянно исследовать текущие и будущие тенденции рынка, изучать потребительские предпочтения, технологические новшества и изменения в законодательстве. Понимание сильных и слабых сторон конкурентов позволяет выявить возможности для улучшения собственных предложений и стратегий, что способствует созданию уникального ценностного предложения.

Одним из ключевых аспектов стратегического развития является разработка уникального ценностного предложения. Необходимо определить сегменты рынка, на которых компания будет фокусироваться, и тщательно изучить их потребности и ожидания. Создание продуктов и услуг, которые предлагают уникальные преимущества и решают конкретные проблемы клиентов, помогает компании выделиться на фоне конкурентов и привлечь лояльных потребителей.

Инновации и внедрение современных технологических решений играют важную роль в стратегическом развитии электронной торговли. Использование технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение,

блокчейн и интернет вещей (IoT), позволяет повысить эффективность операций и улучшить пользовательский опыт. Автоматизация процессов, таких как управление запасами, обработка заказов и взаимодействие с клиентами, также способствует повышению эффективности и сокращению издержек.

Оптимизация пользовательского опыта (UX) является ещё одним важным элементом стратегического развития. Создание интуитивно понятного и привлекательного интерфейса для онлайн-платформы улучшает взаимодействие с пользователями и повышает их удовлетворённость. Персонализация на основе данных о поведении пользователей позволяет предоставлять индивидуальные рекомендации и предложения, что способствует увеличению продаж и удержанию клиентов.

Логистика и выполнение заказов также играют ключевую роль в электронной торговле. Эффективное управление цепочками поставок и оптимизация логистических процессов помогают сократить время доставки и уменьшить издержки. Сотрудничество с логистическими компаниями и поставщиками обеспечивает своевременную доставку и высокий уровень обслуживания, что является важным фактором для удержания клиентов.

Маркетинговые стратегии в электронной торговле должны быть многоуровневыми и включать использование различных каналов, таких как социальные сети, поисковая оптимизация, контент-маркетинг и email-маркетинг. Мониторинг и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) позволяют корректировать маркетинговые усилия и улучшать результаты. Важно также обеспечивать юридическую и финансовую устойчивость бизнеса, соблюдая все юридические требования и стандарты безопасности данных, а также разрабатывая устойчивую финансовую стратегию.

Глобальное расширение и выход на новые рынки являются ещё одним аспектом стратегического развития электронной торговли. Оценка и планирование международной экспансии, включая адаптацию продуктов и

маркетинговых стратегий под культурные и законодательные особенности новых регионов, помогают компании расти и укреплять свои позиции на международном рынке. Локализация контента для соответствия языковым и культурным особенностям целевых рынков также способствует успеху на новых территориях.

Электронная торговля опирается на стандартизацию электронных информационных сообщений на всех этапах коммерческих сделок, обеспечивая более эффективное взаимодействие между участниками. Эти участники включают не только традиционных Продавца и Покупателя, но и другие стороны, такие как дилеры, страховые компании, перевозчики и прочие.

Развитие электронной торговли в значительной степени зависит от технической инфраструктуры и технологий электронных платежей, а также от уровня безопасности транзакций. Кроме того, современное развитие электронной торговли во многом определяется инфраструктурой систем кодирования и идентификации информации о товарах, предприятиях и логистических операциях.

Электронная торговля, будучи динамической моделью бизнеса, не только быстро развивается, но и широкомасштабно охватывает все больше новых операций и процессов. Этот процесс включает в себя:

1. Установление виртуального контакта между покупателем и продавцом.
2. Обмен коммерческой информацией.
3. Полный цикл информационного сопровождения покупателя.
4. Поиск, демонстрация, выбор и консультация о товарах, а также их конкурентоспособность.
5. Продажа товаров, включая электронные продукты и услуги.
6. Осуществление взаиморасчетов, включая использование электронных переводов денег, кредитных карт и электронных денег.

7. Управление процессом доставки товаров непосредственно покупателю или указанному им адресу.

8. Послепродажное обслуживание.

Электронная торговля и традиционная розничная торговля обладают существенными различиями в характере своей деятельности и особенностях. Эти различия можно классифицировать следующим образом:

1. Способы привлечения покупателей: В традиционной торговле основными методами являются реклама, оформление витрин, и удобное расположение товаров в магазине. В электронной торговле привлечение покупателей осуществляется через электронные витрины и сайты, где информация о продукции должна быть краткой и наглядной, а навигация - удобной.

2. Психологическое воздействие: В электронном магазине продавцы лишены возможности оказывать психологическое воздействие на покупателей, как это происходит в традиционной торговле.

3. Подача информации о товаре: В электронном магазине покупатели знакомятся с товаром путем изучения информационного описания и характеристик товара.

4. Способы совершения покупок: В традиционном магазине покупатель приобретает товар лично, в то время как в электронном магазине покупка осуществляется через Интернет.

5. Затраты и организация торговли: Электронная торговля позволяет сократить затраты на содержание магазинов, складов и офисов, так как продукция реализуется по оптовым ценам.

6. Простота посещения магазинов: Электронные магазины доступны для посещения из любой точки мира, что делает их более удобными для клиентов.

7. Доступность: Электронные магазины позволяют совершать покупки в любое удобное время, что делает их более доступными для клиентов.

8. Качество обслуживания: В электронном магазине клиентам доступны разнообразные информационные ресурсы и ссылки на независимые источники для получения информации о товарах.

9. Время выхода на рынок: Создание электронного магазина требует меньше времени, чем организация традиционного магазина, что позволяет более быстро реагировать на изменения рынка.

10. Спектр товаров: Электронные магазины обычно предлагают более широкий выбор товаров, а также возможность найти нужный товар напрямую на сайте производителя.

Технологические отличия между электронной и традиционной торговлей начинаются там, где активно используется электронный документооборот. В этом контексте применяется новая технология - цифровая подпись, которая является электронным эквивалентом персональных подписей и используется вместе с шифрованием с открытым ключом для идентификации участников.

Еще одним существенным отличием является использование торговых роботов для поиска информации. Торговые роботы и интеллектуальные агенты помогают потребителям осуществлять более эффективный поиск в интернете. Интеллектуальные агенты способны обучаться со временем, запоминая предпочтения покупателя и его шаблоны поиска, что улучшает обслуживание заказчика в будущем.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что электронная торговля представляет собой финансовые операции и сделки, проводимые через интернет и частные сети связи, в рамках которых осуществляются покупки, продажи и переводы денежных средств. Этот сегмент экономики активно развивается по всему миру.

Важно отметить, что понятия электронная торговля и электронная коммерция не идентичны, при этом первая является частью второй. Электронная торговля имеет свои особенности, такие как виртуальность, глобальное присутствие и отсутствие временных и пространственных ограничений.

1.3 Роль маркетплейсов в развитии экономики страны

Маркетплейсы - это онлайн-платформы, которые объединяют продавцов и покупателей, обеспечивая среду для проведения коммерческих транзакций. Их роль в развитии экономики страны чрезвычайно важна, поскольку они оказывают влияние на множество аспектов бизнеса и социальной жизни.

Сначала рассмотрим их вклад в стимулирование предпринимательства и конкуренции. Маркетплейсы создают доступную платформу для малых и средних предприятий, которые могут начать продажи без значительных финансовых вложений в собственные онлайн-магазины. Это позволяет расширить бизнес и создать новые рабочие места. Кроме того, конкуренция на маркетплейсах стимулирует улучшение качества продукции и сервиса, поскольку продавцы стремятся привлечь больше клиентов.

Важным аспектом является также увеличение доступности товаров и услуг благодаря маркетплейсам. Они объединяют продавцов и покупателей со всего мира на одной платформе, что обеспечивает большой выбор товаров и услуг. Это особенно ценно для потребителей, которые могут иметь ограниченные возможности для посещения физических магазинов или живут в отдаленных регионах.

Маркетплейсы также способствуют увеличению эффективности рынка. Они облегчают процесс сравнения цен и характеристик товаров, что позволяет потребителям принимать более обоснованные решения о покупке. Это также стимулирует продавцов предлагать более конкурентоспособные цены и

условия продажи, что способствует дальнейшему развитию рыночных отношений.

Маркетплейсы играют важную роль в развитии международной торговли, предоставляя возможность для взаимодействия продавцов и покупателей из разных стран. Это способствует увеличению объемов экспорта и импорта товаров и услуг, а также расширяет глобальные рынки для бизнеса. Кроме того, маркетплейсы содействуют инновациям, предоставляя платформу для продвижения стартапов и новых технологий.

Социальный аспект также не следует недооценивать. Маркетплейсы улучшают опыт покупателей, предоставляя инструменты персонализации и удобные способы оплаты и доставки. Это способствует удовлетворению потребностей клиентов и укреплению их лояльности к брендам. Кроме того, маркетплейсы поддерживают малый бизнес и предоставляют возможность молодым предпринимателям внести свой вклад в экономику страны.

Действительно, статистические данные по объему продаж электронной коммерции в Российской Федерации в последние годы свидетельствуют о значительном росте этого сектора экономики. Рис. 2 демонстрирует динамику объема продаж с 2018 по 2022 год, а также прогноз на 2023 год.

Еще более впечатляющий рост продаж наблюдался к 2022 году, когда объем продаж электронной коммерции увеличился до 5,7 трлн рублей. Это говорит о том, что онлайн-торговля продолжает занимать все более значительную долю на рынке розничных продаж.

Прогноз на 2023 год предполагает дальнейший рост объема продаж, который может достичь 7,4 трлн рублей. Это указывает на тенденцию к постоянному росту и укреплению позиций электронной коммерции в экономике страны.

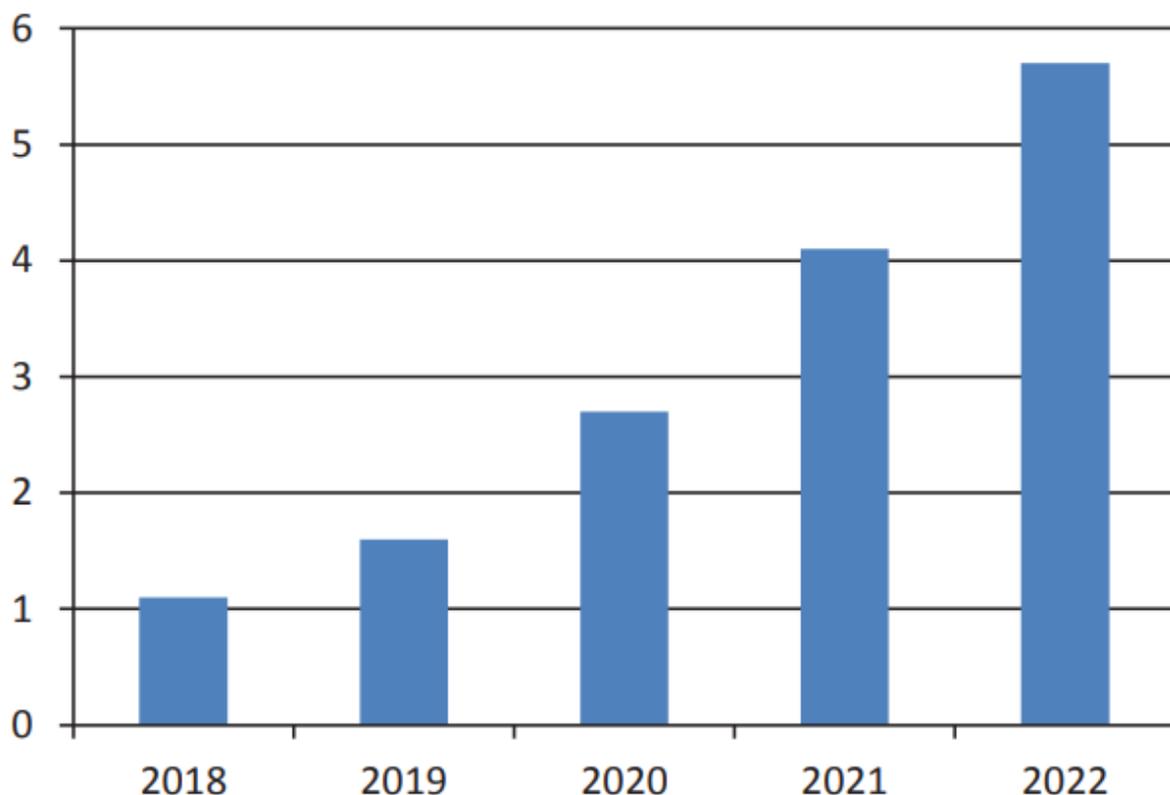


Рисунок 2 – Объем продаж электронной коммерции, в трлн рублей

На графике видно, что объем продаж электронной коммерции, включая продажи с маркетплейсов, увеличивается с каждым годом. В 2018 году этот показатель составлял всего 1,1 трлн рублей. Однако к 2020 году, влияние пандемии COVID-19 привело к резкому росту объема продаж до 2,7 трлн рублей. Этот всплеск востребованности онлайн-торговли подтверждает ее важность и способность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Такие впечатляющие цифры подчеркивают важную роль маркетплейсов для современного бизнеса. Они предоставляют удобную платформу для продажи товаров и услуг, стимулируют конкуренцию и инновации, а также обеспечивают доступность и удобство для потребителей. Все это способствует дальнейшему развитию электронной коммерции и укреплению ее позиций на рынке.

Экономический феномен маркетплейсов представляет собой актуальную тему, требующую детального рассмотрения из-за его значительного влияния

на эволюцию электронной коммерции в будущем. В данном контексте можно выделить несколько ключевых факторов, способствующих стремительному развитию маркетплейсов в сфере электронной торговли:

1. Увеличение масштаба деятельности: Огромная доля заказов от конечных потребителей поступает через несколько крупнейших маркетплейсов, таких как WildBerries, OZON, Яндекс.Маркет и AliExpress. Совокупный объем их продаж составляет более четверти всего рынка, достигая 721 миллиарда рублей. На начало 2022 года доля этих четырех лидеров на рынке представлена следующим образом: WildBerries демонстрирует наибольший прирост, затем идут OZON, AliExpress и Яндекс.Маркет.

2. Феномен роста маркетплейсов рассматривается с точки зрения как потребителя, так и продавца. Сформировавшийся стереотип потребительского поведения способствует повторным покупкам. Для конечного потребителя самым рациональным выбором является интернет-площадка с широким ассортиментом товаров и надежным сервисом. Положительный опыт покупок на одном из популярных маркетплейсов склоняет покупателя оставаться на платформе для дальнейших покупок, предпочитая избегать экспериментов. Этот закон экономии усилий и консервативное потребительское поведение приводит к формированию привычки совершать покупки по определенному сценарию. В этом аспекте маркетплейсы опережают интернет-магазины, так как последние имеют свои индивидуальные особенности клиентского сервиса, формирования корзины и платежной системы, что, несмотря на определенную степень удобства, может вызывать дискомфорт у новых покупателей.

3. Наличие приложения маркетплейса на устройствах сокращает расстояние между покупателем и продавцом, улучшая доступность и удобство покупок. Борьба за присутствие на экранах мобильных устройств в пользу крупнейших маркетплейсов усиливается. Приложение известного маркетплейса заменяет множество специализированных интернет-магазинов,

привлекая потребителей своей популярностью и удобством использования. Пользователи склонны к загрузке приложений известных маркетплейсов, так как вероятность их частого использования выше, чем приложений специализированных интернет-магазинов.

4. Повышенный уровень доверия. Известным компаниям больше доверяют потребители. Предпочтение отдается маркетплейсам с хорошей репутацией и узнаваемым брендом, минимизируя риски покупок в малоизвестных интернет-магазинах. Покупатели считают покупки на площадках с известным брендом более безопасными.

5. Привлекательные цены. Экономия за счет масштабов и закупочной силы маркетплейсов позволяет им предложить товары по более низким ценам, чем в среднем рыночном сегменте. Маркетплейсы часто ассоциируются с низкими ценами, что формирует у покупателей представление об их привлекательности с точки зрения ценообразования.

6. Большой выбор. Маркетплейсы предоставляют широкий ассортимент товаров, позволяя потребителям выбирать из разнообразных вариантов в различных ценовых категориях и брендах. Это обеспечивает удобство и комфорт для покупателей, предоставляя им возможность найти всё в одном месте.

7. Надежный и предсказуемый сервис. Удобство обслуживания является ещё одним фактором, привлекающим покупателей к маркетплейсам. Отсутствие необходимости самостоятельной организации доставки товаров и стандарты качества логистики и доставки, установленные маркетплейсами, способствуют уверенности покупателей в надежности предоставляемых услуг.

Таким образом, маркетплейсы предоставляют привлекательный сервис для конечных потребителей и выгодные условия для продавцов. Баланс между этими факторами способствует привлечению поставщиков и создает благоприятную платформу для успешного развития маркетплейсов как ключевых игроков в электронной торговле.

Доминирование маркетплейсов на рынке B2C предрешено на ближайшие годы с быстро растущей динамикой. Вместе с этим доля интернет-магазинов неизбежно сокращается, однако это не означает, что их онлайн-бизнес обречен на провал.

В качестве альтернативы маркетплейсам остаются нишевые интернет-магазины, которые имеют четкое позиционирование, лояльную целевую аудиторию и уникальный товар, не предлагаемый маркетплейсами. Для создания успешной системы онлайн-продаж необходима дифференциация. Прямые продажи через собственный интернет-магазин для производителей являются перспективным путем, более маржинальным, чем продажи на площадке маркетплейса.

Для уникального, нишевого товара, требующего экспертной консультации или технической поддержки, массовый потребительский трафик не обеспечивает успешные продажи. Продавец должен создать полный цикл продаж, логистику, обслуживание клиентов и техническую поддержку для того, чтобы прямые онлайн-продажи были конкурентоспособны с работой на маркетплейсе.

Производители в сегменте B2B имеют прекрасные возможности занять свое место на рынке электронной торговли. Успешными примерами являются многочисленные интернет-магазины полного цикла онлайн-продаж в сферах медицинского оборудования, буровых установок и запчастей для тяжелой спецтехники.

Маркетплейсы формируют новую бизнес-модель, доступную для многих отраслей. При этом их доминирование как основного формата электронной торговли не исключает возможности для развития отдельных интернет-магазинов, которые обладают уникальным товаром и собственной целевой аудиторией.

Выводы по первой главе:

В современном бизнес-мире электронная торговля становится неотъемлемой составляющей стратегий компаний, их ключевым инструментом для достижения роста и увеличения прибыли. Маркетплейсы, в качестве одной из форм электронной торговли, играют существенную роль в этом процессе, являясь своего рода виртуальным рынком, где потребители могут приобрести широкий спектр товаров и услуг от различных продавцов. Они создают удобное пространство как для покупателей, так и для продавцов, обеспечивая взаимодействие и сделки между ними в рамках единой платформы.

Стратегическое развитие электронной торговли представляет собой сложный и многогранный процесс, направленный на обеспечение конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости маркетплейсов. Этот процесс включает в себя не только внедрение новых технологий, но и постоянное совершенствование пользовательского опыта, оптимизацию внутренних бизнес-процессов и расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Важными компонентами стратегического развития являются адаптация к изменяющимся рыночным трендам, установление долгосрочных партнерских отношений и формирование устойчивой конкурентной позиции на рынке.

Маркетплейсы играют значительную роль в экономическом развитии страны, поскольку они способствуют увеличению объемов торговли и стимулируют активность предпринимателей. Таким образом, электронная торговля и развитие маркетплейсов представляют собой не только новые возможности для бизнеса, но и важный фактор экономического роста и развития страны в целом. Это направление требует постоянного развития и инноваций, чтобы успешно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и оставаться конкурентоспособным в долгосрочной перспективе.

2 Анализ стратегического развития маркетплейсов на глобальном рынке.

2.1 Анализ развития зарубежных маркетплейсов на примере Amazon

В мире существует множество маркетплейсов, которые предлагают различные товары и услуги. Некоторые из них являются крупнейшими и наиболее популярными на рынке.

На данный момент по всему миру работает огромное множество различных онлайн-маркетплейсов. При этом 50 из 100 ведущих электронных торговых площадок, запущены в 2011 году или позже. К ним относятся розничные торговцы, которые существуют некоторое время и совсем недавно начали разрешать другим торговцам продавать на своих сайтах.

Продажи на таких торговых площадках, как Alibaba, Amazon, eBay и др., составили 62% мировых интернет-продаж. И хотя на три ведущих торговых площадки - Taobao, Tmall и Amazon - приходится почти 66% из суммарной выручки в 2,67 трлн долларов, несколько других торговых площадок по всему миру показали рост показателей почти на 100% в прошлом году

Таким образом, активный рост рынка маркетплейсов очевиден, они становятся все более влиятельными игроками среди торговых операторов, что создает предпосылку для более подробного изучения и обозначения отличительных черт, особенностей функционирования, проблем и перспектив каждого из них. Это - трудо- и времязатратная, но перспективная задача. В данной работе будут рассмотрены только несколько крупнейших игроков рынка России, США, Запада и Азии.

Для отечественного сектора e-commerce характерны опережающие темпы роста, но общий объем рынка невелик составляет всего 1% общемирового. Как правило, на более крупных рынках выше потенциальный объем выручки и прибыли. Наиболее интересными рынками с точки зрения охвата и платежеспособного спроса являются США, Европа и Азиатско-Тихоокеанский

регион, в котором особенно выделяется Китай. Однако имеет смысл рассматривать и отдельные страны, где e-commerce развивается опережающими темпами и, как следствие, открывается больше возможностей как для локальных продавцов, так и для импортеров, которые могут использовать современные возможности торговли через маркетплейсы.

Такие сайты, как Amazon, произвели революцию в мире платформ онлайн-продаж. Amazon — это популярный веб-сайт для многих покупателей: около 44% покупателей Amazon говорят, что они всегда проверяют цены на Amazon, прежде чем совершать покупку на другом сайте. И он входит в число 15 самых посещаемых веб-сайтов в мире.

Одним из самых больших преимуществ продаж на Amazon является доступ к многомиллионной базе покупателей гиганта рынка. Однако большой проблемой может стать конкуренция.

В 1994 году бывший руководитель хедж-фонда Уолл-стрит, Джефф Безос, предвидевший потенциал интернета, приступил к созданию. После выбора нового названия возник вопрос о продукте, и решением стала продажа книг. Несмотря на сомнения финансовых экспертов, Amazon.com уже в первый год своей деятельности привлекла 180 тысяч аккаунтов. В мае 1997 года компания провела успешное IPO, привлекая 54 миллиона долларов на бирже NASDAQ.

В конце того же года компания достигла отметки в 1 миллионе аккаунтов, принося выручку в размере 148 миллионов долларов (что в следующем году выросло до 610 миллионов долларов). Экспандируя операции, компания начала продавать разнообразные товары, включая музыку, видео, электронику, игры и многое другое. Используя инструменты персонализированных рекомендаций и отзывы покупателей, Amazon активно привлекал клиентов, способствуя формированию сообщества потребителей. В 2000 году Amazon открыла доступ для малых компаний и частных лиц к продаже товаров через свою платформу.

Через два года после этого запущена Amazon Web Services (AWS), подтверждая статус компании как не только розничного, но и технологического гиганта. AWS предоставляет разработчикам и маркетологам статистику в Интернете, а также облачные вычислительные мощности через Elastic Compute Cloud и услуги хранения данных через Simple Storage Service. В 2007 году Amazon представила электронные читалки Kindle, стимулируя развитие рынка электронных книг.

В 2009 году Amazon запустила свою первую издательскую линию под названием Amazon Encore, предоставляя частным лицам возможность издавать свои электронные книги. Через два года она была переименована в Amazon Publishing, фокусируясь на создании собственных изданий. Amazon успешно преодолел путь от книжного магазина до стал мировым лидером в сфере электронной коммерции. На протяжении всего этого развития бренд продолжает привлекать внимание своей стратегией разумных и конкурентоспособных цен в различных сферах товаров и услуг.

Amazon успешно выстроил уникальный бренд, с удержанием низких марж на свои товары и услуги. Эта стратегия делает компанию привлекательной для покупателей, которые ценят разумные цены на весь ассортимент. С одной стороны, для продавцов, использующих платформу Amazon, предоставляется уверенность в простоте продаж своих товаров по всему миру. В настоящее время Amazon является крупнейшей в мире розничной сетью, представляющей себя как универсальный бренд, нацеленный на мировое лидерство.

Как публичная компания, Amazon имеет разнообразных акционеров, но ее основатель Джефф Безос удерживает значительную долю владения, составляющую приблизительно 10%. Несмотря на свой уход с поста генерального директора в июле 2021 года и переход на позицию исполнительного председателя совета директоров, его влияние на компанию остается значительным. В отличие от других технологических холдингов,

Amazon представляет собой официальную холдинговую группу, объединяющую такие сервисы, как Amazon Music, Amazon Prime Video, устройства Kindle и Alexa, Amazon Web Services (AWS) и многие другие.

Таблица 2 – Финансовые показатели Amazon за период с 2019 по 2023 годы

| Показатель | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|
| Капитализация, млн \$ | 930 565 | 1 662 083 | 1 716 804 | 846 844 | 1 425 571 |
| Выручка, млн \$ | 280 522 | 386 064 | 469 822 | 513 983 | 554 932 |
| Операционная прибыль, млн \$ | 14 541 | 22 899 | 24 879 | 12 248 | 37 738 |
| ЕБИТДА, млн \$ | 36 330 | 48 079 | 59 312 | 54 169 | 60 916 |
| Чистая прибыль, млн \$ | 11 588 | 21 331 | 33 364 | -2 722 | 33 258 |

В период с 2019 по 2023 год Amazon продемонстрировал впечатляющий рост в ключевых финансовых показателях, утверждая свою позицию как мирового лидера в сфере электронной коммерции. Капитализация компании колеблется от 930,565 миллиона долларов в 2019 году до 1,425,571 миллиона долларов в 2023 году, отражая динамичный характер ее развития.

Выручка Amazon также стремительно увеличивалась с 280,522 миллиона долларов в 2019 году до внушительных 554,932 миллиона долларов в 2023 году, подчеркивая уникальные стратегии расширения бизнеса. Операционная прибыль испытала колебания, восстановившись до 37,738 миллиона долларов в 2023 году после снижения в 2022 году.

ЕБИТДА отражает положительную динамику, увеличившись с 27,762 миллиона долларов в 2019 году до 60,916 миллиона долларов в 2023 году. Это свидетельствует о высокой операционной эффективности и успешном внедрении инноваций.

Несмотря на нестабильность, чистая прибыль достигла 33,364 миллиона долларов в 2021 году, временно снизилась в 2022 году, но успешно восстановилась до 33,258 миллиона долларов в 2023 году. Годовые финансовые показатели подчеркивают значительный рост выручки, операционной прибыли и EBITDA, подтверждая устойчивость и стратегическое видение Amazon в глобальной экономике.

Для полного понимания механизмов заработка Amazon необходимо рассмотреть разнообразные направления ее деятельности.

Amazon Marketplace, составляющий более 42% доходов компании, представляет собой огромную площадку интернет-магазинов, где Amazon взимает плату от продавцов за продвижение и рекламу товаров, что приносит 117,71 млрд. долл.

Бизнес-модель Amazon Prime, основанная на подписке, стала ключевым элементом роста бренда. Более 150 млн. подписчиков получают доступ к потоковому видео, музыке, бесплатной доставке и другим удобствам.

Amazon Web Services (AWS), предоставляющий комплексные ИТ-услуги, является основным, хотя и не единственным, источником прибыли.

Сервис электронного чтения Amazon Kindle приносит доход от продаж книг и инфопродуктов, а также обеспечивает привлечение трафика в программу Prime, давая возможность независимым авторам зарабатывать.

Более 17 600 патентов компании используются и лицензируются, что приносит дополнительные доходы.

Рекламная платформа Amazon Advertising предоставляет рекламодателям возможность эффективно продвигать свою продукцию на платформе Amazon.

Бизнес-модель Amazon охватывает несколько ключевых аспектов. Клиентские сегменты разделяются на три категории: продавцы, покупатели и разработчики. Продавцы, представляющие компании, используют платформу Amazon для расширения своей аудитории. Разработчики, связанные с Amazon

Web Services (AWS), варьируются от стартапов до крупных предприятий. Покупатели – миллионы людей, выбирающих Amazon для приобретения товаров и услуг.

Ценностные принципы, устанавливаемые Джеффом Безосом, включают низкие цены, быструю доставку и широкий выбор. Однако фокус на удобстве, выделенный как главное предложение, предоставляет потребителям доступ к крупнейшему розничному ассортименту с оперативной интернет-доставкой.

Каналы распределения охватывают различные платформы, включая основной сайт, мобильное приложение и брендовое приложение, такое как Amazon Prime. Использование API-интеграций и маркетинговых кампаний, с более чем 20 млрд. долларов вложений в интернет-маркетинг в 2022 году, дополняет обширный многоканальный подход. Таким образом, Amazon строит успешную бизнес-модель, акцентируя внимание на различных клиентских сегментах, предлагая выгодные ценности и используя разнообразные каналы для достижения глобальной аудитории.

Amazon нацелен на установление прочных и долгосрочных отношений с клиентами, обеспечивая разнообразные каналы коммуникации, такие как автоматизированные отзывы и комментарии, а также служба поддержки через телефон, онлайн-чат и электронную почту. Доходы Amazon формируются из разнообразных источников, включая разовые продажи и подписки от покупателей, комиссии от продаж, реклама товаров и услуги по доставке от продавцов, а также подписки и платежи за использование от разработчиков.

Ключевые ресурсы компании включают технологическую инфраструктуру, физические объекты (офисы, склады), человеческие ресурсы и бренд. Основные направления деятельности включают разработку, поддержание и расширение платформы, создание контента, логистику и маркетинг. Ключевые партнеры Amazon включают продавцов, аффилированных партнеров, разработчиков, создателей контента, дочерние компании и логистические компании. Структура расходов включает в себя

поддержание и развитие ИТ-инфраструктуры, обслуживание клиентов, разработку программного обеспечения и содержание инфраструктуры. Конкурентами Amazon являются интернет-магазины, такие как Walmart, Alibaba, eBay, Rakuten, Newegg, а также облачные услуги Microsoft и Google. Далее мы проводим анализ Матрицы Ансоффа на примере компании Amazon, с целью изучения стратегий ее роста и развития. Рассматриваются четыре ключевые стратегии: рыночная проникновение, развитие рынка, развитие продукта и диверсификация.

| | | ПРОДУКТЫ | |
|-------|--------------|---|--|
| | | Существующие | Новые |
| РЫНКИ | Существующие | Стратегия проникновения на рынок (увеличение продаж на текущих рынках, привлечение новых клиентов и укрепление позиции лидера в электронной коммерции.) | Разработка продукта (расширение ассортимента товаров и услуг, таких как развитие собственных брендов или внедрение новых технологий, например, умных устройств (Amazon Echo) или автономных доставочных дронов.) |
| | Новые | Освоение рынка (расширение ассортимента товаров и услуг, таких как развитие собственных брендов или внедрение новых технологий, например, умных устройств (Amazon Echo) или автономных доставочных дронов.) | Диверсификация (вход в смежные отрасли, такие как фармацевтическая индустрия (приобретение компании PillPack) или розничная торговля продуктами питания (приобретение Whole Foods Market).) |

Рисунок 3 – Матрица Ансоффа на примере компании Amazon

Источник: Составлено автором на основании проведенного исследования

Amazon стратегически применяет различные стратегии из Матрицы Ансоффа для своего развития. В первую очередь, фокусируется на рыночной

проникновении, стремясь увеличить свою долю на уже существующих рынках. Для этого активно расширяет ассортимент товаров и услуг, улучшает клиентский опыт и привлекает новых клиентов, что способствует укреплению ее позиций в электронной коммерции.

Во-вторых, Amazon успешно осуществляет стратегию развития рынка, расширяя свою деятельность на новые рынки и регионы. Глобальная экспансия, включая введение в новые области, такие как облачные вычисления и потоковое видео, служит яркими примерами данной стратегии, обеспечивая расширение клиентской базы и создание новых источников дохода.

В-третьих, в стратегии Amazon особый акцент уделяется развитию продукта. Компания вкладывает ресурсы в создание новых продуктов и технологий, чтобы соответствовать потребностям клиентов и оставаться в инновационном центре внимания.

В конечном итоге Amazon использует стратегию диверсификации, расширяя свою сферу деятельности на новые продукты и отрасли с целью снижения рисков и создания новых источников дохода. Примерами успешной диверсификации для Amazon служит вхождение в новые области, такие как фармацевтическая индустрия и розничная торговля продуктами питания.

С применением разнообразных стратегий из Матрицы Ансоффа, Amazon продолжает укреплять свое положение на рынке электронной коммерции, расширять свое воздействие на новые рынки и инновационно развивать новые продукты. Несмотря на активное развитие, компания остается уязвимой к внешним факторам, таким как политические и экономические изменения, что подчеркивает важность проведения PEST-анализа, представленного в таблице 3.

Таблица 3 – PEST-анализ компании Amazon

| Политические факторы | Экономические факторы |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Политическое влияние: Регулирование в сфере электронной коммерции и цифровых услуг становится значительным фактором, оказывающим воздействие на деятельность Amazon. Изменения в законодательстве, такие как нормы по защите данных или изменения в налоговой политике, могут существенно повлиять на операционные расходы и стратегии ценообразования компании. • Международные торговые соглашения: Тарифы и международные торговые соглашения становятся важным фактором. | <ul style="list-style-type: none"> • Экономическая динамика: Общее экономическое состояние и уровень потребительского спроса в различных регионах оказывают влияние на объем продаж и доходы Amazon. Экономическая стабильность и общая обстановка на рынке труда также влияют на расходы компании и покупательскую активность клиентов. • Валютные риски: В связи с глобальной деятельностью, Amazon подвергается риску валютных колебаний. Изменения в обменных курсах могут сказываться на доходах и прибылях компании при конвертации валюты. |
| Социокультурные факторы | Технологические факторы |
| <ul style="list-style-type: none"> • Изменение потребительских предпочтений: Динамика изменения потребительских предпочтений и поведения оказывает влияние на спрос на товары и услуги, предлагаемые Amazon. Увеличение требований к удобству онлайн-покупок и возрастающий интерес к устойчивым и экологически ответственным продуктам требуют соответствующих адаптаций со стороны компании. • Общественное мнение: Взгляд общественности и отношение к компании могут существенно влиять на ее репутацию и образ. Amazon должен учитывать социальные аспекты, такие как этика в сфере труда, устойчивость и конкуренция. | <ul style="list-style-type: none"> • Инновации: Внедрение технологических новшеств предоставляет Amazon новые возможности для развития и улучшения своих продуктов и услуг. Применение искусственного интеллекта, автоматизации, робототехники, умных устройств и дронов может существенно повлиять на логистику и операционные процессы компании. • Конкуренция: Технологические изменения в отрасли электронной коммерции и цифровых услуг могут сформировать конкурентную среду, воздействуя на Amazon. Внедрение новых технологий и появление новых участников на рынке требует от Amazon. |

PEST-анализ для Amazon выделяет важность учета внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность компании.

Политические факторы могут представлять вызовы для Amazon, требуя внимательного реагирования. Экономические аспекты, включая рост экономики и валютные флуктуации, играют ключевую роль в финансовых результатах компании.

Социокультурные изменения требуют гибкости и способности адаптироваться к новым требованиям рынка. Технологические факторы становятся определяющими в успехе Amazon в сфере электронной коммерции и цифровых услуг.

Amazon обязана систематически отслеживать и оценивать эти факторы, разрабатывая стратегии для успешной адаптации к изменениям в окружающей среде. Постоянная гибкость и инновационный подход необходимы для эффективного использования возможностей и преодоления вызовов, представленных внешними факторами.

Amazon не только является активным участником в современном бизнес-ландшафте, но и оказывает значительное влияние, формируя его. Независимо от направления взгляда - будь то мировые рынки или цифровое пространство - влияние Amazon является неоспоримым.

Быстрая адаптация к изменениям на рынке впечатляет, но что выделяет ее на фоне других компаний?

Таким образом, стратегия диверсификации Amazon через слияния и поглощения соответствует горизонтальной интеграции. Путем приобретения аналогичных компаний Amazon горизонтально расширила свою аудиторию интернет-пользователей.

Далее представлен SWOT-анализ Amazon, который структурирует сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы (см. таблицу 4).

Таблица 4 – SWOT -анализ компании Amazon

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Бренд. Будучи гигантом электронной коммерции, Amazon имеет сильный имидж бренда на рынке и занимает второе место по оценке стоимости бренда, уступая лишь Apple; • Ориентация на потребителя. Разумные цены, индивидуальные предложения и отзывы формируют лояльное потребительское сообщество; • Инновации. Amazon постоянно разрабатывает новые продукты и услуги, совершенствуя при этом свой обычный бизнес; • Низкая структура затрат. Поскольку Amazon не содержит физических магазинов и имеет небольшой объем товарно-материальных запасов, ей удается поддерживать низкую структуру затрат, что обеспечивает низкую маржу; • Большой выбор. Компания располагает обширным ассортиментом продукции, что позволяет покупателям приобретать все на одной платформе; • Партнеры. Более 2 млрд. наименований товаров можно приобрести у сторонних продавцов. | <ul style="list-style-type: none"> • Подражатели бизнес-модель Amazon. Предприятия розничной торговли в Интернете становятся все более распространенными, и Amazon столкнулась с сильными конкурентами; • Неудачи и провалы. Fire Phone стал большим провалом, а Kindle Fire не получил ожидаемого роста; • Условия труда. Имеются негативные отзывы об обращении с сотрудниками, что отрицательно сказывается на репутации компании; • Зависимость от дистрибьюторов. Это ставит Amazon перед широким кругом проблем, особенно с учетом пересмотра условий доставки товаров. |

Продолжение таблицы 4

| Возможности | Угрозы |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Экспансия своей деятельности. Amazon может расширить свою деятельность в развивающихся странах; • Физические магазины. Увеличение числа розничных магазинов может привлечь покупателей и составить более сильную конкуренцию традиционным ритейлерам; • Приобретения «конкурентов». Amazon совершила несколько крупных покупок, например Zappos, и это может увеличить долю рынка и снизить конкуренцию. | <ul style="list-style-type: none"> • Регулирование со стороны государства. Некоторые государственные нормативные акты могут угрожать распространению продукции Amazon в некоторых странах; • Эксплуатация труда. Компания Amazon подверглась тщательному контролю со стороны США за то, что якобы поддерживает партнерские отношения с компаниями, которые нарушают права человека; • Киберпреступность. Она может угрожать безопасности платформы и ее пользователей; • Конкуренция. Помимо крупных розничных компаний, Amazon также сталкивается с сильными конкурентами в области сервисов потокового видео. |

Компания успешно интегрировала различные сегменты американского розничного рынка, приобретая компании, такие как Whole Foods Market, Zappos и Shopbop, с основной целью увеличения доли рынка. Вертикальная интеграция, направленная на увеличение потенциала и совместное

использование ресурсов, реализуется через сделки по слиянию и поглощению для усовершенствования цепочки создания стоимости.

2.2 Анализ развития российских маркетплейсов на примере Wildberries

Маркетплейс – это торговая интернет-площадка, где пользователи могут онлайн приобрести в одном месте товары у различных продавцов, зарегистрированных на этой платформе. Маркетплейс выступает в качестве посредника между продавцом и конечным покупателем. На долю маркетплейсов приходилось более 68% рынка онлайн-продаж в секторе B2C по данным Forrester Analytics [1].

Маркетплейсы оцениваются продавцами как крайне эффективный канал для размещения своих товаров. В 2022 году 64% продавцов отметили значительный рост объема своих продаж благодаря участию на маркетплейсах. [4].

Wildberries - это один из крупнейших российских онлайн-магазинов и маркетплейсов, специализирующихся на продаже различных товаров. Основанный в 2004 году, Wildberries смог занять ведущие позиции в российской электронной коммерции и привлечь миллионы покупателей как представлено на Рисунке 4.

Основными конкурентами являются такие компании, как «Ozon», «Яндекс», «1С» и др. Они также представляют широкий ассортимент товаров на своих официальных сайтах.

Можно предположить, что их устойчивое финансовое положение связано с инновационными разработками и широким выбором ассортимента на маркетплейсах. Примечательно то, что на сайте компании представлено около 4 млн. товаров от 40 000 производителей — от мировых брендов до локальных предприятий.

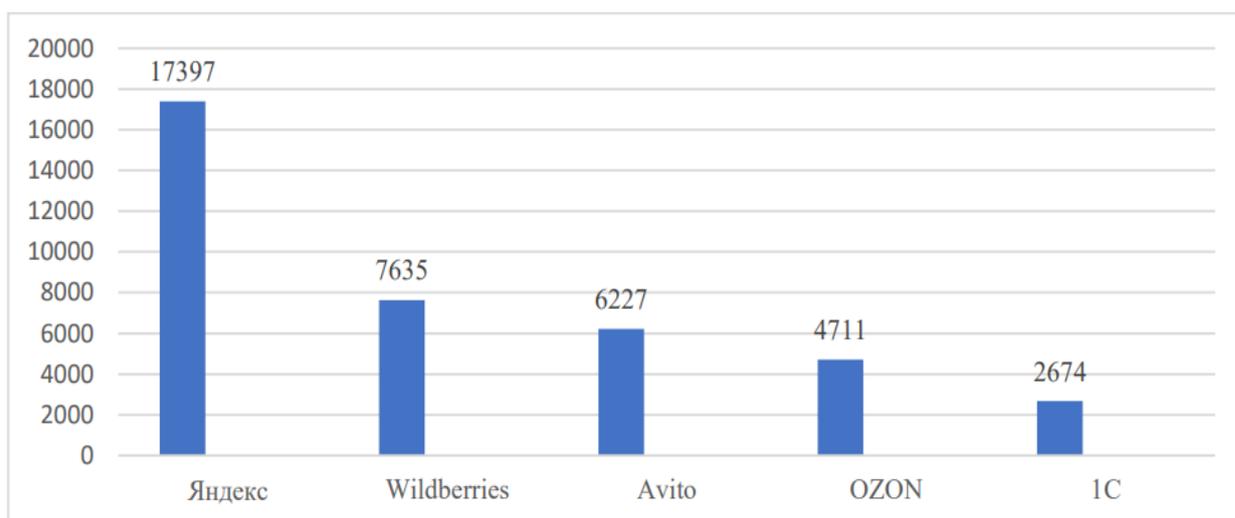


Рисунок 4 – Положение компаний на российском рынке, 2022 г., млрд. долл.

Исходя из данных, представленных на рисунке 4, можно отметить, что лидирующие позиции занимает компания Яндекс, стоимость которой составляет 17 397 млрд. долларов, и «Wildberries».

Такие показатели выше, чем аналогичные характеристики таких конкурентов, как «Ozon» и «Avito». В 2022 г. выручка, полученная от торговой деятельности, выросла на 98% и составила 1,67 трлн. рублей, как представлено в Таблице 5.

Таблица 5 – Операционные результаты компании «Wildberries» в 2022 г.

| Показатель | 2022 г. | 2021 г. | Изменения, 2022/2021 |
|---|---------|---------|----------------------|
| Оборот от продаж товаров, трлн руб. | 1,67 | 0,84 | 98% |
| Число проданных товаров, млрд шт. | 1,9 | >1 | 81% |
| Общее число заказов, совершенных пользователями, млрд шт. | 1,5 | 0,81 | 88% |

Исходя из данных, представленных в Таблице 1, общее число заказов, которые были совершены в течение года, составило 1,5 млрд. штук, что больше на 88% по сравнению с прошлым годом. При этом количество

проданной продукции составило 1,9 млрд., в 2021 г. — меньше 1 млрд. Этому в большей степени способствовали не только изменения в поведенческих привычках потребителей (например, возникновение бесконтактной оплаты как следствие карантина, принятого во время глобальной пандемии COVID-19), но и эффективное управление цепочкой создания стоимости. Так, в 2022 г. «Wildberries» арендовала новые объекты складской инфраструктуры на 2 млн. м²., которые отвечают за распаковку и проверку поступающей продукции, хранение и учет товаров, сортировку и упаковку заказов, а также доставку продукции покупателям.

Большинство товаров, представленных на маркетплейсе, либо относятся к социально-значимым, либо направлены на благоустройство дома, обеспечение хорошего здоровья, как представлено на рисунке 4. Другие популярные категории продукции: здоровье, оборудование для умного дома и безопасности, садоводство.

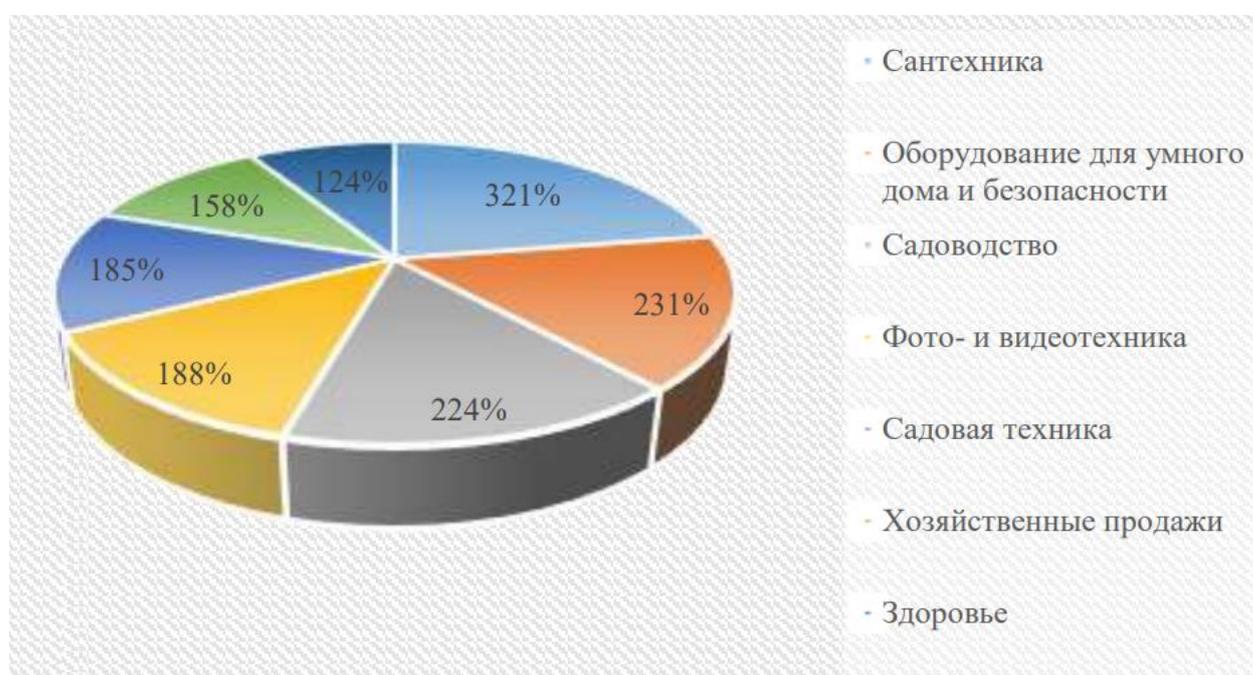


Рисунок 4 - Наиболее успешные категории товаров, представленных на маркетплейсе в 2022 г

Одной из ключевых особенностей Wildberries является его обширный ассортимент товаров. Покупатели могут найти здесь широкий выбор

продукции в различных категориях, таких как одежда, обувь, аксессуары, товары для дома, косметика, электроника и многое другое. Благодаря партнерству с тысячами продавцов, Wildberries обеспечивает разнообразие товаров и возможность выбора из множества брендов и моделей.

Wildberries также выделяется своей системой отзывов и рейтингов. Покупатели имеют возможность оставлять отзывы о товарах и продавцах, а также выставлять оценки. Это позволяет другим пользователям получить информацию о качестве товаров и надежности продавцов, что способствует принятию информированных решений при покупке.

Удобство использования и простота навигации являются еще одними преимуществами Wildberries. Сайт и мобильное приложение предлагают удобный поиск, фильтры и категории, которые помогают пользователям быстро найти нужные товары. Также встроенная система сообщений облегчает общение между покупателем и продавцом.

Wildberries уделяет особое внимание качеству обслуживания и доставки товаров. Они предлагают различные варианты доставки, включая курьерскую доставку, пункты выдачи и почтовые службы. Кроме того, Wildberries разработал собственную службу логистики, чтобы обеспечить быструю и надежную доставку по всей стране.

Wildberries занимает лидирующие позиции среди всех маркетплейсов на российском рынке. По итогам 2022 года общий оборот GMV (Gross Merchandise Volume) составил 1669 млрд руб. [3], что на 98% больше, чем в предыдущем году.

Среди продавцов на маркетплейсах большинство — это дистрибьюторы брендов: 40-50% на разных площадках. Меньше всего дистрибьютеров на Wildberries, где самая высокая доля брендов, подключившихся к продажам напрямую. Продавцы Яндекс Маркета отличаются более низкой долей производителей товаров. В качестве первой площадки продавцы выбирают Wildberries, а второй площадкой OZON.

В среднем каждый продавец использует 2 маркетплейса. 37% продавцов Wildberries планирует выйти на Ozon в ближайшее время. [10]. Самые стабильные продавцы торгуют на Wildberries. В среднем 80% продавцов вне зависимости от количества подключенных площадок 80 продолжают работать на маркетплейсах через год старта торговли. На Ozon остаются 70% продавцов.

Основные продавцами являются одиночные предприниматели или продавцы со штатом сотрудников до 5 человек, которые составляют 97%. Среди наиболее популярных товарных категорий маркетплейсов выделяются одежда и обувь, товары для дома и дачи, электроника и техника, косметика и детские товары, товары для спорта и активного отдыха, автотовары.

Маркетплейсы монетизируются за счёт комиссий от продавцов и дополнительных оплат за услуги. Цель маркетплейса – обеспечить эффективное взаимодействие продавца и покупателя. Продавцы могут заниматься реализацией продукции собственного производства или продавать продукцию от поставщиков. Цены на товары устанавливают продавцы, однако по внутренним правилам маркетплейс вправе делать скидку на товары и включать их в перечень товаров на распродажу. Один и тот же товар могут предлагать разные продавцы. Для всех участников установлены одинаковые правила работы

Масштабный рост продаж по России и СНГ, расширение инфраструктуры и программ поддержки для новых продавцов делают торговлю на маркетплейсах все более и более привлекательной для бизнеса. Плюсы и минусы представления товаров на электронных площадках разбираем в этой статье.

Вместе с тем следует отметить, что цифровые технологии в условиях цифровой экономики оказывают трансформирующее влияние на рынок онлайнритейла в России. Об этом свидетельствует конкурентная среда, в которой работают компании электронной коммерции, примером которой является «Wildberries».

Это свидетельствует о необходимости для компаний электронной коммерции постоянно адаптироваться к изменениям на рынке и удовлетворять потребности потребителей в цифровую эпоху. То, как современные компании электронной коммерции могут оптимизировать свои маркетинговые стратегии в цифровой среде, чтобы справиться с быстрыми изменениями и жесткой конкуренцией на рынке, заслуживает глубокого изучения.

Большую роль в развитии конкурентоспособности рассматриваемой компании сыграла эффективная маркетинговая стратегия, в основу которой положено использование цифровых инструментов. Особенно выделяется контент, публикуемый в официальных социальных сетях «Wildberries»: внедряются как яркие видеоматериалы, представляющие фирменный цвет бренда, так и публикуются сведения о предстоящих распродажах. К тому же, в них сосредоточена основная часть целевой аудитории, которые представлены платежеспособными молодыми людьми, которые получают высшее образование или работают по профессии, следят за трендами, публикуемыми в социальных сетях, поддерживают любимые бренды. Так, в Вконтакте приблизительное количество подписчиков составляет около 1 млн. человек — это означает, что сайт более удобен для потребителей. Контент публикуется каждый день, фотографии и видеоматериалы выдержаны в едином цвете. В них, как правило, сосредоточено обсуждение тенденций развития моды, демонстрируются новые товары, появившиеся на маркетплейсе. Также представлены обсуждения, в которых пользователи могут решить проблемы, связанные с доставкой товаров и их возвратами. Менеджеры отвечают достаточно быстро и не оставляют ни одно сообщение без внимания. Аналогичные материалы публикуются в официальном телеграмм-канале бренда, который был создан ввиду того, что деятельность «Twitter», «Facebook», «Instagram» запрещена на территории Российской Федерации.

Сфера e-commerce стремительно развивается в стране, и львиная доля от общего объема интернет-продаж приходится на покупки через маркетплейсы.

Рост популярности крупнейших маркетплейсов России, таких, как Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и СберМегаМаркет, привлекает бизнес продавать свои товары через данные площадки.

И все же торговля через онлайн-площадки остается одним из ведущих направлений сферы e-commerce в России. Объемы продаж и географический охват растут ежемесячно, что делает маркетплейсы эффективным инструментом продаж для бизнеса.

К основным преимуществам эксперты и продавцы относят безусловно быстрый старт. Торговлю можно начать сразу, после регистрации и создания карточек товара. Раскрутка и создание собственного интернет-магазина может занять от полугода.

Охват аудитории — еще один из основных плюсов торговли через онлайн-платформы. Миллионы покупателей посещают маркетплейсы ежедневно. Реклама площадок сейчас очень широко распространена.

Масштабная реклама площадок обеспечивает экономию на внешней рекламе. Продавцу не нужно вкладываться, чтобы раскрутить узнаваемость магазина. Но чтобы выделиться внутри маркетплейса, придется вкладывать средства уже во внутреннюю рекламу площадки.

Развитая система инфраструктуры и логистики дает возможность продавцам доставлять товары во множество городов и стран, в том числе в самые отдаленные. География продаж на маркетплейсе действительно широка. Тут еще необходимо сказать, что затраты на логистику и доставку крупнейшие маркетплейсы берут на себя, что существенно помогает сэкономить на доставке.

К большому плюсу торговли на маркетплейсе также можно отнести отсутствие необходимости проводить расчеты с клиентами самостоятельно. Если продавать только через маркетплейс на основании агентского договора, то продавцу не нужно приобретать онлайн-кассу и регистрировать ее в налоговой, заключать договор с оператором фискальных данных и прочее.

Преимуществом также является возможность протестировать новый товар быстро. На маркетплейсе можно оценить реальный спрос на новый товар и получить достоверные отзывы покупателей.

Широкая линейка категорий товаров дает возможность продавцу торговать сразу в нескольких нишах.

Судя по результатам опросов, основными сложностями торговли на маркетплейсах продавцы видят: высокие комиссии, серьезную конкуренцию и трудности с развитием индивидуального бренда. Рассмотрим подробнее, с чем сталкиваются продавцы.

Одним из самых сложных вопросов для продавцов является высокая конкуренция. Тысячи продавцов предлагают один и тот же товар, и, чтобы выделиться, продавцам необходимо снизить цену, что бывает очень не выгодно.

Как уже говорилось выше, продавцу сложно раскрутиться как индивидуальному бренду на маркетплейсе. Покупатели чаще всего ассоциируют покупку с самой онлайн-площадкой, а не с индивидуальным магазином.

Условия маркетплейсов тоже могут быть проблематичными для торговли. Для того, чтобы товар показывали в выдаче поиска, продавцу необходимо участвовать в широких скидочных акциях, даже если это приводит к потере прибыли.

Комиссии онлайн-площадок, штрафы и иные платежи продавцы тоже относят к минусам. Комиссии площадок различаются: чтобы организовать торговлю выгодно, необходимо изучить рынок.

Интенсивное развитие маркетплейсов делает их эффективным каналом продаж для селлеров.

Это направление торговли имеет как свои объективные плюсы, так и минусы. Выход на маркетплейс требует тщательного знакомства с правилами и условиями площадки и понимания, на какую площадку максимально выгодно выходить.

Таблица 6 – Сравнительный анализ развития зарубежных и российских маркетплейсов

| География присутствия | Сильные стороны | Слабые стороны | Показатели прибыли и рентабельности |
|---|--|--|---|
| Amazon | | | |
| Мировой, особенно США и Европа | Масштабирование, обширный ассортимент, эффективная логистика | Высокая конкуренция, зависимость от онлайн-торговли | Высокая прибыль, высокая рентабельность |
| Alibaba | | | |
| В основном в Китае, но также в других странах | Широкий ассортимент, превосходная инфраструктура для электронной коммерции | Зависимость от китайского рынка, интенсивная конкуренция | Значительный рост прибыли, высокая рентабельность |
| Wildberries | | | |
| Россия и страны СНГ | Лидерство на рынке, обширный ассортимент товаров | Зависимость от российского рынка, логистические вызовы | Растущая прибыль, устойчивая рентабельность |
| Ozon | | | |
| Россия | Широкий ассортимент, разнообразные услуги, развитая логистика | Конкуренция на рынке, убыточность в начальных этапах | Рост прибыли, планы по повышению рентабельности |

Источник: Составлено автором на основании проведенного исследования

В то время как российские платформы, например, Wildberries, и Ozon, успешно адаптировались к региональным особенностям, предоставляя высококачественные услуги в соответствии с местными требованиями и законодательством.

Регулирование играет ключевую роль, создавая вызовы и возможности для устойчивости и роста в обоих контекстах.

Выводы по второй главе:

Анализ развития Amazon показывает, что этот маркетплейс является ярким примером успешной стратегической эволюции в электронной торговле. Amazon начал свою деятельность как онлайн-книжный магазин, а затем, благодаря продуманной стратегии, расширил ассортимент до практически всех категорий товаров, включая электронику, одежду, продукты питания и многое другое. Ключевыми факторами успеха Amazon стали инновационный подход к логистике и обслуживанию клиентов, постоянное внедрение новых технологий, таких как алгоритмы персонализации и искусственный интеллект, а также масштабирование бизнеса через приобретение и интеграцию различных компаний.

Эти меры позволили Amazon не только удерживать лидерские позиции на мировом рынке, но и постоянно увеличивать свою долю, устанавливая стандарты для других участников рынка. Таким образом, опыт Amazon демонстрирует, как грамотная стратегия и готовность к инновациям могут привести к глобальному успеху в электронной торговле.

Анализ развития Wildberries, одного из ведущих российских маркетплейсов, показывает, что компания смогла успешно адаптироваться к специфике российского рынка и занять лидирующие позиции благодаря уникальному подходу и целенаправленной стратегии. Wildberries начала свою деятельность как интернет-магазин одежды, но постепенно расширила ассортимент до широкого спектра товаров, включая электронику, бытовую технику, продукты питания и многое другое.

Ключевыми факторами успеха стали гибкая ценовая политика, эффективная логистика, значительные инвестиции в IT-инфраструктуру и постоянное улучшение пользовательского опыта.

Особое внимание уделяется развитию региональных складов и пунктов выдачи заказов, что позволяет компании обеспечивать быструю и удобную доставку по всей стране. Опыт Wildberries показывает, что глубокое

понимание местных потребительских предпочтений и адаптация бизнес-модели к региональным условиям могут способствовать успешному развитию маркетплейса на национальном уровне.

Сравнительный анализ развития зарубежных и российских маркетплейсов на примере Amazon и Wildberries показывает, что, несмотря на различия в масштабе и условиях рынков, обе компании достигли значительных успехов благодаря стратегическому подходу к бизнесу и готовности к постоянным инновациям. Amazon, благодаря своей глобальной экспансии и внедрению передовых технологий, стал мировым лидером в электронной торговле.

В то же время Wildberries, адаптировав свою стратегию к специфике российского рынка и обеспечив высокое качество обслуживания, занял лидирующие позиции на национальном уровне. Эти примеры демонстрируют, что успешное развитие маркетплейсов требует не только значительных инвестиций и инновационных решений, но и глубокого понимания потребностей рынка и умения адаптироваться к его условиям.

3 Совершенствование стратегий развития российских маркетплейсов

3.1 Анализ лучших моделей развития российских и зарубежных маркетплейсов

Маркетплейсы играют ключевую роль в современной мировой и российской экономиках, предоставляя удобные платформы для торговли товарами и услугами. Эти платформы соединяют продавцов и покупателей, обеспечивая эффективные процессы покупки и продажи. В рамках анализа лучших моделей развития маркетплейсов рассмотрим ключевые аспекты, подходы и стратегии российских и зарубежных платформ.

Wildberries является одним из ведущих маркетплейсов в России, предлагая разнообразный ассортимент товаров от одежды до электроники. Модель развития компании включает фокус на расширение ассортимента, инвестиции в логистику, внедрение технологических инноваций и региональную экспансию. Wildberries активно создаёт собственные логистические центры и пункты выдачи, что позволяет ускорить доставку и улучшить качество сервиса. Технологические инновации, такие как использование искусственного интеллекта и машинного обучения для персонализации, помогают улучшить пользовательский опыт. Компания также активно расширяет своё присутствие на рынках СНГ и Европы, что способствует её росту и увеличению доли рынка.

Стратегии успеха Wildberries включают агрессивную ценовую политику с регулярными скидками и акциями, простоту использования платформы с поддержкой различных способов оплаты, а также обучение и поддержку продавцов для улучшения их работы на платформе. Все эти меры направлены на повышение лояльности клиентов и укрепление позиции на рынке.

Ozon — ещё один ключевой игрок на российском рынке маркетплейсов. Компания реализует модель развития, основанную на диверсификации

ассортимента товаров, создании собственной логистической сети и инвестициях в IT-инфраструктуру.

Ozon предлагает широкий выбор категорий товаров, включая FMCG, электронику, книги и многое другое. Развитие собственной сети складов и пунктов выдачи заказов позволяет ускорить доставку и повысить её надёжность. Постоянное улучшение IT-инфраструктуры обеспечивает высокую скорость работы сайта и мобильного приложения, что повышает удобство для пользователей.

Стратегии успеха Ozon включают программу лояльности Ozon Premium для постоянных клиентов, высокое качество клиентского сервиса и внедрение инновационных решений для улучшения пользовательского опыта.

Компания также предлагает финансовые продукты, такие как рассрочка и кредитование, что делает покупки более доступными для широкой аудитории.

Если говорить о модели развития компании Amazon, то Amazon является ведущим мировым маркетплейсом, с глобальным присутствием и широкой диверсификацией услуг.

Модель развития компании включает глобальную экспансию, предоставление различных услуг, таких как облачные вычисления (AWS) и потоковое видео (Prime Video), а также значительные инвестиции в исследования и разработки. Amazon активно внедряет инновации, такие как дроны для доставки, искусственный интеллект и роботизация.

Основной принцип компании — ориентация на клиента, что проявляется в политике, направленной на максимальное удовлетворение потребностей покупателей.

Стратегии успеха Amazon включают подписку Prime Membership, которая предоставляет бесплатную доставку и доступ к ряду других услуг, создание мощной логистической сети с собственными складами и

транспортными средствами, а также использование данных и аналитики для оптимизации всех аспектов бизнеса.

Эти меры позволяют Amazon сохранять лидерство на рынке и постоянно улучшать пользовательский опыт.

Amazon стратегически применяет различные стратегии для своего развития. В первую очередь, фокусируется на рыночной проникновении, стремясь увеличить свою долю на уже существующих рынках.

Для этого активно расширяет ассортимент товаров и услуг, улучшает клиентский опыт и привлекает новых клиентов, что способствует укреплению ее позиций в электронной коммерции.

Во-вторых, Amazon успешно осуществляет стратегию развития рынка, расширяя свою деятельность на новые рынки и регионы.

Глобальная экспансия, включая введение в новые области, такие как облачные вычисления и потоковое видео, служит яркими примерами данной стратегии, обеспечивая расширение клиентской базы и создание новых источников дохода.

В-третьих, в стратегии Amazon особый акцент уделяется развитию продукта. Компания вкладывает ресурсы в создание новых продуктов и технологий, чтобы соответствовать потребностям клиентов и оставаться в инновационном центре внимания.

В конечном итоге Amazon использует стратегию диверсификации, расширяя свою сферу деятельности на новые продукты и отрасли с целью снижения рисков и создания новых источников дохода.

Примерами успешной диверсификации для Amazon служит вхождение в новые области, такие как фармацевтическая индустрия и розничная торговля продуктами питания.

В то время как российские платформы, например, Wildberries, Ozon успешно адаптировались к региональным особенностям, предоставляя высококачественные услуги в соответствии с местными требованиями и

законодательством. Регулирование играет ключевую роль, создавая вызовы и возможности для устойчивости и роста в обоих контекстах.

Таким образом, стратегия диверсификации Amazon через слияния и поглощения соответствует горизонтальной интеграции. Путем приобретения аналогичных компаний Amazon горизонтально расширила свою аудиторию интернет-пользователей. Компания успешно интегрировала различные сегменты американского розничного рынка, приобретая компании, такие как Whole Foods Market, Zappos и Shopbop, с основной целью увеличения доли рынка. Вертикальная интеграция, направленная на увеличение потенциала и совместное использование ресурсов, реализуется через сделки по слиянию и поглощению для усовершенствования цепочки создания стоимости.

Alibaba Group управляет крупнейшими маркетплейсами в Китае — Taobao и Tmall. Модель развития компании основана на создании широкой экосистемы, включающей электронную коммерцию, финансовые услуги (Alipay), облачные вычисления (Alibaba Cloud) и развлечения.

Концепция объединяет офлайн и онлайн торговлю, создавая seamless experience для пользователей. Alibaba активно поддерживает малый и средний бизнес, предоставляя платформу для их развития как в Китае, так и за его пределами. Глобальная экспансия компании направлена на продвижение на международные рынки, особенно в Юго-Восточной Азии и Европе.

Стратегии успеха Alibaba включают внедрение системы электронных платежей Alipay, обеспечение безопасности и удобства транзакций, проведение масштабных фестивалей распродаж, таких как которые привлекают миллионы покупателей.

Alibaba также активно внедряет инновации и передовые технологии, такие как искусственный интеллект и большие данные, для улучшения работы платформы и создания уникального пользовательского опыта.

Таблица 7 – Сравнительный анализ моделей развития маркетплейсов

| Аспект | Wildberries | Ozon | Amazon | Alibaba |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Фокус на клиенте | Скидки и акции, удобный интерфейс | Программы лояльности, высокое качество сервиса | Подписки (Prime Membership), премиальные услуги | Поддержка малого и среднего бизнеса, фестивали распродаж |
| Технологии и инновации | Инвестиции в AI и машинное обучение | Улучшение IT-инфраструктуры | Внедрение AI, роботизация, дроны для доставки | Внедрение AI, большие данные |
| Глобальная экспансия | Расширение в СНГ и Европу | Начало экспансии в страны СНГ и Европу | Глобальное присутствие | Активное расширение на международные рынки, особенно в Юго-Восточной Азии и Европе |
| Диверсификация услуг | Преимущественно торговля товарами | Продукты рассрочки и кредитования | Облачные вычисления (AWS), потоковое видео (Prime Video) | Финансовые услуги (Alipay), облачные вычисления (Alibaba Cloud) |
| Логистика | Собственные логистические центры | Создание сети складов и пунктов выдачи | Мощная логистическая сеть с собственными складами и транспортом | Интеграция офлайн и онлайн логистики |
| Интеграция офлайн и онлайн | Фокус на онлайн торговлю | Преимущественно онлайн торговля | Концепция «New Retail», объединение офлайн и онлайн торговли | Концепция «New Retail», интеграция офлайн и онлайн торговли |
| Использование данных | Персонализация через AI | Оптимизация работы через IT-инфраструктуру | Оптимизация всех аспектов бизнеса с помощью данных и аналитики | Использование больших данных для оптимизации бизнеса |
| Финансовые продукты | Ограниченный ассортимент финансовых услуг | Рассрочка и кредитование | Широкий спектр финансовых услуг | Электронные платежи (Alipay), финансовые сервисы |

Эта таблица детально отражает ключевые аспекты и стратегии развития четырех маркетплейсов, демонстрируя их уникальные подходы и методы достижения успеха на рынке.

В общем, маркетплейсы непрерывно развиваются под влиянием множества факторов, включая технологические инновации, изменения в поведении потребителей и глобальные экономические тенденции.

Искусственный интеллект и машинное обучение играют ключевую роль в этой эволюции, позволяя создавать более персонализированные услуги и продукты, а также автоматизировать и оптимизировать бизнес-процессы для повышения эффективности.

Интеграция интернета вещей (IoT) способствует созданию экосистем, где устройства взаимодействуют друг с другом, улучшая функциональность и предлагая новые сервисы. Это также поддерживает развитие смарт-городов, где маркетплейсы играют важную роль в управлении городской инфраструктурой.

Блокчейн-технологии обеспечивают безопасность транзакций, что особенно важно для финансовых и криптовалютных платформ. Децентрализованные приложения (dApps) позволяют пользователям взаимодействовать напрямую, без посредников, что усиливает тренд к децентрализации, особенно в финансовой сфере.

Одной из важных инноваций является внедрение голосового поиска. Маркетплейсы активно интегрируют голосовые помощники и технологии распознавания речи, чтобы упростить процесс поиска товаров и услуг для пользователей. Голосовой поиск позволяет покупателям быстрее находить нужные товары, а также получать персонализированные рекомендации, что значительно улучшает пользовательский опыт.

D-обзоры также становятся важной частью маркетплейсов. Это детализированные и интерактивные обзоры товаров и услуг, включающие видео, 3D-модели и виртуальные туры. Такие обзоры помогают пользователям

лучше оценить продукт перед покупкой, предоставляя больше информации и визуальных данных. D-обзоры способствуют увеличению доверия к платформе и повышению уровня удовлетворенности клиентов.

Расширенная и виртуальная реальность становятся неотъемлемой частью маркетплейсов, улучшая пользовательский опыт, например, в виртуальных торговых площадках, а также в образовательных платформах, где создаются интерактивные обучающие сценарии.

Кибербезопасность и защита данных приобретают все большее значение. Использование блокчейна помогает обеспечить безопасность данных, а развитие методов защиты персональных данных отвечает общественным требованиям конфиденциальности.

Маркетплейсы стремятся к расширению своих экосистем, объединяя различные отрасли и предоставляя широкий спектр услуг. Это требует создания партнерских отношений и привлечения разработчиков для постоянного развития и расширения функциональности платформ.

Глобальная доступность и инклюзивность также являются важными аспектами развития маркетплейсов. Расширение доступа к цифровым технологиям помогает преодолеть цифровой разрыв и способствует инклюзивным инновациям, учитывающим потребности различных пользовательских групп.

Экологическая устойчивость становится важным приоритетом. Маркетплейсы внедряют зеленые технологии и устойчивые методы для снижения экологического воздействия, а также оптимизируют энергопотребление для эффективного использования ресурсов.

Цифровая экономика продолжает расти, и цифровые товары и технологии становятся центральными элементами мировой экономики. Это требует эволюции бизнес-моделей к более гибким и адаптивным, способным эффективно реагировать на изменения рыночных условий.

Наконец, инновации в оплате, такие как криптовалюты и цифровые кошельки, становятся все более распространенными, а персонализация услуг и контента усиливается благодаря использованию данных и алгоритмов, что позволяет предоставлять более точные рекомендации.

Эти тенденции показывают стремление маркетплейсов к внедрению передовых технологий, обеспечению устойчивости и инклюзивности, а также к постоянному удовлетворению потребностей современного общества.

3.2 Совершенствование стратегии развития Wildberries на основе лучших моделей развития маркетплейсов и оценка ее эффективности

Развитие маркетплейсов является одной из ключевых тенденций в электронной коммерции, и для успешного роста Wildberries необходимо учитывать передовые практики и инновации в этой области. Совершенствование стратегии развития Wildberries должно основываться на внедрении технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, IoT, голосовой поиск и D-обзоры. В этом разделе рассмотрим, как эти технологии могут быть интегрированы в стратегию компании для достижения конкурентного преимущества.

Во-первых, искусственный интеллект и машинное обучение. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет маркетплейсам создавать более персонализированные услуги и продукты. Wildberries может применять ИИ для анализа покупательских данных и предпочтений клиентов, чтобы предлагать им персонализированные рекомендации. Автоматизация бизнес-процессов с помощью ИИ способствует оптимизации управления ресурсами и повышению операционной эффективности. Например, автоматизированное управление складскими запасами и логистикой может значительно снизить операционные затраты и улучшить обслуживание клиентов.

Во-вторых, интеграция интернета вещей (IoT). Интеграция IoT-устройств в маркетплейс Wildberries позволит создать более эффективные экосистемы, где устройства взаимодействуют друг с другом. Это может включать умные датчики для мониторинга складских условий или устройств для отслеживания доставки в реальном времени. В контексте смарт-городов, Wildberries может участвовать в проектах по развитию городской инфраструктуры, используя IoT для улучшения логистических процессов и повышения качества обслуживания клиентов.

Кроме того, блокчейн и децентрализация. Внедрение блокчейн-технологий обеспечит высокий уровень безопасности транзакций, что особенно важно для финансовых операций и защиты данных клиентов. Децентрализованные приложения (dApps) могут позволить клиентам и партнерам взаимодействовать напрямую, без посредников, что повысит прозрачность и доверие к платформе. Wildberries может использовать блокчейн для обеспечения безопасности и прозрачности всех транзакций, а также для создания новых сервисов, основанных на смарт-контрактах.

Также важны технологии расширенной и виртуальной реальности. Интеграция технологий расширенной (AR) и виртуальной реальности (VR) в Wildberries улучшит пользовательский опыт. Виртуальные торговые площадки позволят клиентам «примерять» товары перед покупкой, что особенно актуально для одежды и аксессуаров. В образовательной сфере AR и VR могут быть использованы для тренингов и обучения персонала, создавая интерактивные и увлекательные обучающие сценарии.

Не менее значимо внедрение голосового поиска. Внедрение голосового поиска в маркетплейс Wildberries сделает процесс поиска товаров более удобным и быстрым для пользователей. Голосовые помощники могут предоставлять персонализированные рекомендации и упрощать навигацию по платформе. Это особенно важно в условиях растущего числа мобильных пользователей, которые предпочитают голосовые команды текстовому вводу.

Wildberries может разработать собственные голосовые интерфейсы или интегрировать существующие решения, такие как Google Assistant или Amazon Alexa.

Кроме того, 3D-обзоры играют важную роль. Введение 3D-обзоров на платформе Wildberries поможет пользователям лучше оценить продукты перед покупкой. Эти обзоры могут включать видео, 3D-модели и виртуальные туры, что позволяет клиентам получить полное представление о товаре. D-обзоры повышают доверие к продукту и платформе в целом, способствуя увеличению уровня удовлетворенности клиентов и снижению количества возвратов.

Интеграция передовых технологий и лучших практик в стратегию развития Wildberries поможет компании укрепить свои позиции на рынке маркетплейсов. Использование ИИ и машинного обучения для персонализации и автоматизации, внедрение IoT для создания эффективных экосистем, использование блокчейн-технологий для обеспечения безопасности транзакций, а также применение AR и VR для улучшения пользовательского опыта — все это способствует созданию конкурентного преимущества. Внедрение голосового поиска и D-обзоров улучшит взаимодействие с пользователями и повысит их удовлетворенность. Совершенствование стратегии развития Wildberries на основе этих инноваций позволит компании продолжать расти и оставаться лидером в сфере электронной коммерции.

На основе практического опыта Wildberries и ее текущего положения в цифровых трансформациях ожидается, что компания сохранит лидерство в этой области в ближайшие 10 лет. Вместе с тем, следует учитывать, что будущее подвержено неопределенности, и различные факторы могут повлиять на ее траекторию в цифровых трансформациях.

Рассмотрим несколько ключевых аспектов, которые необходимо учесть, анализируя перспективы Wildberries в цифровой трансформации в ближайшем десятилетии:

- **Лидерство в электронной коммерции:** Wildberries уже установила себя как ведущий игрок в сфере электронной коммерции на российском рынке и в ряде других стран, и это доминирование, вероятно, будет продолжаться. Специфическое внимание компании к обслуживанию клиентов, оперативной доставке и персонализированным рекомендациям позволяют ей удерживать значительную долю рынка. В условиях дальнейшего расширения электронной коммерции Wildberries может использовать свой опыт и инвестиции для укрепления своего лидерства.

- **Инвестиции в искусственный интеллект и автоматизацию:** Wildberries активно инвестирует в технологии искусственного интеллекта и автоматизации, усовершенствуя различные аспекты своей операционной деятельности. Реализованные улучшения, такие как персонализированные рекомендации и эффективное управление логистикой, подчеркивают ее стремление к инновациям. В условиях постоянного прогресса в области искусственного интеллекта и автоматизации, Wildberries, вероятно, будет продолжать внедрять эти технологии для повышения эффективности операций и исследования новых возможностей роста.

- **Экспансия в новые секторы:** Wildberries демонстрирует склонность к расширению в новые области, активно нарушая традиционные сферы. Компания успешно вышла за рамки традиционной электронной коммерции, предлагая клиентам широкий ассортимент товаров от одежды и обуви до электроники и продуктов питания. С высокой вероятностью можно предположить, что Wildberries продолжит расширение в новые области, стремясь извлечь преимущества из новых технологий и изменений в потребительских предпочтениях.

- **Регулирование и социальные вызовы:** С продолжением роста и воздействия Wildberries в различных отраслях, компания сталкивается с усилением регулирования и социальными вопросами. Проблемы, касающиеся конфиденциальности данных, конкуренции, трудовых стандартов и

доминирования на рынке, могут оказать влияние на будущую траекторию компании. Подобно другим лидерам рынка, Wildberries стремится к расширению географического охвата, чтобы привлечь больше клиентов и увеличить объемы продаж. Давайте рассмотрим, как развиваются сценарии для Wildberries

Таблица 8 – Развитие сценариев Wildberries

| Платформа | География присутствия | Сфера использования | Развитие сценариев |
|-------------|--|---|--|
| Wildberries | Россия, СНГ (Казахстан, Беларусь, Армения, Киргизия) | розничная торговля, логистика, потребительские технологии, мода и аксессуары, бытовая техника и электроника, товары для дома и сада | <ul style="list-style-type: none"> • Расширение географического охвата • Инвестиции в логистическую инфраструктуру • Внедрение технологий искусственного интеллекта для персонализации и оптимизации • Увеличение ассортимента товаров • Развитие программ лояльности и улучшение клиентского сервиса |

Если рассмотреть анализ инноваций и планы на будущее, то: Wildberries, как компания, успешно преодолела пропасть и превратилась в доминирующего игрока в электронной коммерции и других отраслях. Компания завоевала признание у ранних и поздних клиентов, расширяя свои предложения, улучшая обслуживание и применяя новые технологии. Ориентация на клиента, конкурентоспособные цены и быстрая доставка привлекли широкую клиентскую базу.

Таким образом, несмотря на успешное преодоление пропасти в электронной коммерции и технологических решениях, Wildberries продолжает свое развитие, внедряя инновации в различных отраслях. Компания активно

ориентируется на новые рынки и клиентов, расширяя свой ассортимент продуктов и услуг. Анализ моделей изменений:

- 8-шаговая модель изменений Коттера: Wildberries поддерживает элементы этой модели, осознавая необходимость изменений в динамике рынка и ожиданиях клиентов. Компания эффективно информирует сотрудников о необходимости трансформации, создавая срочность. Также в Wildberries сформирована руководящая коалиция, определяющая стратегию цифрового будущего.

- Модель ADKAR: Wildberries, вероятно, фокусируется на повышении осведомленности, внедрении желания принимать изменения и обеспечении необходимых знаний и навыков. Компания стремится к успешному внедрению цифровых инициатив на уровне индивидуальных сотрудников.

- Модель McKinsey 7-S: Wildberries учитывает элементы этой модели в цифровой трансформации, согласуя стратегию с организационной структурой. Инвестиции в технологическую инфраструктуру, системы и управление кадрами соответствуют принципам этой модели.

Важно подчеркнуть, что представленные модели предоставляют основы и концепции, которыми компании могут руководствоваться при управлении процессами изменений. Однако, их прямое применение может изменяться в зависимости от уникального контекста и культуры организации. В свете уникальных подходов и внутренних практик Wildberries, цифровая трансформация компании складывается из сочетания этих принципов управления изменениями в сочетании с собственными методологиями и подходами.

Цифровая трансформация Wildberries на следующее десятилетие предоставляет широкий спектр возможностей для роста и инноваций. Однако, для успешного перехода важно рассмотреть и преодолеть потенциальные

риски. Ниже представлены ключевые риски и предлагаемые стратегии их решения:

- Кибербезопасность: С расширением цифрового присутствия Wildberries становится подвержена угрозам кибератак и утечке данных. Для борьбы с этим, компании следует акцентировать внимание на инвестиции в надежные меры кибербезопасности, включая регулярные аудиты, обучение сотрудников и внедрение многоуровневых систем безопасности.

- Проблемы конфиденциальности данных: С расширением цифровой трансформации, Wildberries должна обеспечивать защиту личной информации клиентов, соблюдая правила конфиденциальности. Это включает в себя внедрение прозрачных методов обработки данных, получение явного согласия пользователей и регулярные оценки воздействия на конфиденциальность.

- Проблемы регулирования: Глобальное расширение Wildberries влечет за собой изменения в условиях регулирования. Для эффективного управления, компания должна взаимодействовать с регулирующими органами, соблюдать местные законы и демонстрировать приверженность честной конкуренции.

- Адаптация рабочей силы: Цифровая трансформация может вызвать перемещение рабочей силы. Wildberries следует инвестировать в программы переквалификации, создавая культуру непрерывного обучения и обеспечивая благоприятную рабочую среду.

- Этические соображения: Внедрение новых технологий поднимает этические вопросы. Wildberries должна разработать принципы ответственного использования искусственного интеллекта, поддерживать разнообразие в разработке технологий и внедрять прозрачные процессы принятия решений. Взаимодействие с экспертами и заинтересованными сторонами может обеспечить важные перспективы в решении этических проблем.

Таким образом, процесс цифровой трансформации в Wildberries несет в себе как возможности, так и риски. Сосредоточив внимание на аспектах

кибербезопасности, конфиденциальности данных, соблюдении нормативных требований, адаптации персонала и этических аспектах, Wildberries способна эффективно управлять рисками и обеспечить успешное завершение процесса трансформации. Превратившись из онлайн-магазина в многофункциональную платформу, Wildberries продолжает демонстрировать силу непрерывных инноваций и ориентации на потребности клиентов, расширяя свое влияние в различные отрасли в эпоху цифровых технологий.

Заключение

Маркетплейсы существенно способствуют экономической устойчивости и адаптивности, предоставляя разнообразные сервисы и гибкие формы взаимоотношений. Их преимущество заключается в простоте использования для решения разнообразных задач.

На российском рынке активно развиваются различные цифровые платформы и экосистемы, такие как Wildberries, Avito, Ozon, AliExpress Россия, Сбер, СберМаркет, ВТБ, Тинькофф, Яндекс, VK, Лаборатория Касперского, 1С, ЦФТ, HeadHunter и другие. Их воздействие на ключевые секторы экономики становится неотъемлемым.

Результаты исследования выделяют высокий уровень доверия общества к цифровым платформам и экосистемам. Более 70% пользователей используют их для различных задач, таких как заказ товаров, продвижение услуг, поиск работы, аренда или покупка недвижимости. Около 28% загружают личный контент, используют банковские приложения и обмениваются сообщениями. Доля отказавшихся от определенных сервисов составляет всего 2–5%, причиной чего чаще всего является недостаточный уровень доверия.

Ожидается, что Amazon продолжит свое лидерство в сфере электронной коммерции, сосредоточив внимание на обслуживании клиентов и инновациях в сфере логистики. Внедрение искусственного интеллекта и автоматизации направлено на повышение операционной эффективности. Amazon Web Services (AWS) сохранит свою ведущую роль в области облачных вычислений, однако ожидается усиление конкуренции. Расширение компании в новые секторы, такие как развлечения и здравоохранение, предвидится, однако возможны регуляторные и социальные вызовы, влияющие на ее будущее.

Исследование подтверждает, что цифровые платформы способны изменять глобальные рынки и усиливать конкуренцию, принося выгоды потребителям и обществу. Однако их восприятие как непоследовательных

конкурентов традиционными предприятиями связано с несоответствием нормативным требованиям. Антимонопольные органы в различных странах выступают против чрезмерного регулирования экономики платформы, опасаясь потери ее потенциальных преимуществ.

Среда цифровых платформ может представлять потенциальные угрозы для конкуренции из-за сетевых эффектов, придающих платформам рыночное преимущество. Они могут злоупотреблять своим доминирующим положением через эксклюзивные соглашения с поставщиками или грабительское ценообразование, однако их статус доминирующих на рынке не всегда однозначен в различных сценариях конкуренции.

При создании платформ для традиционных компаний ключевое значение имеют: технологии, включая создание сложных информационных систем, применение методов машинного обучения и искусственного интеллекта; организация сложной цифровой экосистемы; разработка и укрепление систем организационного капитала и управления. Централизованный подход для внутреннего контроля оказывается недостаточным, поскольку значительная часть стоимости создания превышает традиционные границы компании.

Список использованной литературы

1. Агеев, А.И. Управление цифровым будущим: Мир новой экономики/ А.И. Агеев // .-2019. - №4. - С. 16-22.
2. Агеев, А.И. Цифровое общество: архитектура, принципы, видение / А.И. Агеев // .-2019. с. 114-125.
3. Аналитика по рынку e – commerce в России 2020: сайт. – URL: <https://www.akit.ru/аналитика-акит2018/> (Дата обращения: 26.03.2024) . – Текст: электронный.
4. Артамонова О. В. Актуальность использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке // Молодой ученый. — 2020. — №10. — С. 184-187.
5. Гарифуллин, Б.М. Виды бизнес – моделей компаний в цифровой экономике/ Б.М. Гарифуллин, В.В. Зябриков // Креативная экономика. – 2019. Том 13. №1 – С.83-92.
6. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI: 10.18721/JE.11602.
7. Гелисханов, Т.Н. Юдина, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020.Том 11. №6.- С. 22-36.
8. Голосовые помощники для бизнеса // URL:<https://a2is.ru/catalog/golosovie-pomoshniki>(дата обращения 05.03.2024). – Текст: электронный.
9. Григорьева, В.Н. Проблемы сегментации потребительского рынка в цифровой среде/ В.Н. Григорьева, Я.Ю. Салихова // Маркетинг Менеджмент в цифровой экономике. – 2021. Том 2. №2. – С. 48 – 64.
10. Есть ли место новым игрокам на рынке?: сайт. – URL: <https://www.retail.ru/articles/novaya-volna-marketpleysov-v-b2c-est-li-mesto-novym-igrokam/> - (дата обращения 03.03.2024)

11. Индекс цифровой грамотности: сайт. – URL: <https://www.nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost/> (Дата обращения: 23.03.2024) . – Текст: электронный.
12. Интернет – торговля в России 2019: сайт. – URL: http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_Ecommerce2019.pdf (Дата обращения: 07.03.2024) . – Текст: электронный.
13. Исследование DataInsight. Онлайн – рынок книг: сайт. – URL: [4http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Books2019-rus.pdf](http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-Books2019-rus.pdf) (Дата обращения: 19.05. 2024) . – Текст: электронный.
14. Исследование DataInsight. IAB RUSSIA – Рынок мобильной рекламы в России в 2018/2019г: сайт. – URL: <http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI-IAB-Mobile2019.pdf> (Дата обращения: 07.03. 2024) . – Текст: электронный.
15. Как использовать искусственный интеллект в ecommerce?: сайт. – URL: <https://www.likeni.ru/analytics/kak-ispolzovat-iskusstvennyu-intellekt-v-ecommerce/>(дата обращения 02.05.2024) . – Текст: электронный.
16. Катькало В. С., Клемина Т. Н., Чайка В. А., Шемракова В. Н. Методические указания для подготовки годового курсового проекта по теме «SWOT-анализ компании». 6-е изд., испр. и доп. — СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2019 — 66 с.
17. Кашон, Г. Дэниелс, К. Лобел, Р. Роль скачкообразного ценообразования на сервисной платформе с возможностью самостоятельного планирования / Г. Кашон, К. Дэниелс, Р. Лобел // Управление производственными и сервисными операциями. – 2022. Том 19, №32022 – С.368 – 384.
18. Лapidус, Л.В. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: учебник/ Л.В. Лapidус. – М., ИНФРА-М, 2019 – 479с.
19. Марченков А. А. Маркетплейсы как главный тренд электронной

коммерции // Научные стремления. – 2019. – № 26.

20. Месропян, М. В. Цифровые платформы – новая рыночная сила: сайт. – URL: [https:// www.econ.msu.ru/sys/ raw.php?o =46781&p/](https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p/) - (дата обращения 09.04.2024) . – Текст: электронный.

21. Микромоменты – новая модель маркетинга: сайт. – URL: <http://www.byyd.me/ru/blog/2019/06/micromoments/> (Дата обращения 01.12.2024) . – Текст: электронный.

22. Мирошкина, Е. Пошлины на покупки за границей в 2020 году: сайт. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/poshlina-pokupki-2020/> (Дата обращения: 01.03.24) . – Текст: электронный.

23. Моазед, А. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели/ А. Моазед, Н. Джонсон - М.: Альпина Паблишер, 2019 – 288с.

24. Мути, И. В чем разница между стратегией платформы и бизнес-стратегией и стратегией продукта: сайт. – URL: <https://www.idr.is/do-you-know-the-> (дата обращения 09.05.2024) . – Текст: электронный.

25. Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Гелисханов И.З. Цифровая платформа как институт эпохи технологического прорыва платформы.// Экономические стратегии, 2022. Том 5. С. 22-29.

26. Платформенный подход Intel: сайт. – URL: [http:// www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=8655/](http://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=8655/) (дата обращения: 23.01.2024) . – Текст: электронный.

27. Проши. ADKAR, Модель перемен в бизнесе, правительстве и нашем сообществе: сайт. – URL: [https://www.prosci.com/adkar/adkar-model /](https://www.prosci.com/adkar/adkar-model/) (дата обращения: 21.02.2024) . – Текст: электронный.

28. Развитие регулирования: новые вызовы в условиях радикальных технологических изменение. Доклад НИУ ВШЭ: сайт. – URL: https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004575/4%20Развитие_регулирования.pdf (Дата обращения 26.11.2024) . – Текст: электронный.

29. Росстат. Информационное общество: сайт. –

URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/ статистика/ наука и инновации/it_ технологии/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/статистика/наука_и_инновации/it_технологии/) (дата обращения: 11.05.2024) . – Текст: электронный.

30. Самиев, П. А., Закирова, В. Р., Швандар, Д. В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал. – 2020г.

31. Создание цифровых стимулов для цифровой ориентации на потребителя в экосистемах платформ: сайт. – URL: [https://doi.org/10.1016/j . jbusres.2021.08.068](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.068) (дата обращения: 21.05.2024). – Текст: электронный.

32. Тирумалай, М. С. Путь цифровой трансформации Microsoft: Управление информационными системами/ М. С. Тирумалай, С.А. Синха//Социс. – 2019. – № 8. – С. 75–83.

33. Траут, Д. Позиционирование: битва за умы / Д.Траут — СПб.: Питер, 2022. — 313 с.

34. Что будет с e-commerce в 2021, 2022 и 2023: сайт. – URL: <https://oborot.ru/articles/chto-budet-s-ecommerce-v-2021-2022-i-2023-i127977.html> (Дата обращения: 28.02.2024) . – Текст: электронный.

35. Шаболкин, С. Озон до сих пор неприбылен. Что происходит с бизнесом/ С.Шаболкин: сайт. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/afk-ozon/> (Дата обращения: 26.03.2024) . – Текст: электронный.

36. Шваб, К. Четвертая промышленная революция/ К.Шваб. – М.: Эксмо, 2021 – 208с.

37. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер/ В.Эванс – М.: БИНОМ. Лаборатория знания, 2019. – 459с.

38. Amazon получила официальное разрешение на использование дронов для доставки: сайт. – URL: https://pikabu.ru/story/amazon_poluchila_ofitsialnoe_razreshenie_na_ispolzovanie_dronov_dlya_dostavki_7687647 (Дата обращения: 19.05.2024) . – Текст: электронный.