



Д. К. Попенкова

**Эволюционные процессы
в торговле ведущих
мировых государств**

Д. К. Попенкова

**ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ
В ТОРГОВЛЕ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ГОСУДАРСТВ**

Монография

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2023

УДК 339
ББК 65.42
П57

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и экономика»
Новошахтинского филиала ФГАОУ ВО «Южный
федеральный университет»
Оксана Ивановна Радина;

канд. экон. наук, доцент кафедры гражданско-правовых
дисциплин ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет
имени И.Н. Ульянова»
Мария Леонидовна Толстова

П57 Попенкова Д. К.

Эволюционные процессы в торговле ведущих мировых государств : монография / Д. К. Попенкова. – Чебоксары : Среда, 2023. – 76 с.

ISBN 978-5-907688-60-5

Монография посвящена исследованию становления торговли в России и ее современному состоянию. На основе изучения особенностей и характеристик развития торговли на разных временных горизонтах (досоветский период, советское время, постсоветский и современный периоды) обосновано, что цепочка «производство – распределение – потребление», нарушенная в советский период времени, начала восстанавливаться в 2000-е годы и продолжает в настоящее время за счет сближения производства и торговли через развитие собственных торговых марок сетей. Обосновано, что происходит процесс концентрации и укрупнения торговых сетей, приводящий к изменению бизнес-моделей и развитию экосистем. Эволюция торговли неразрывно связана с видоизменением отношений ритейлеров и производителей – выявлено, что у торговых сетей по-прежнему сохраняется высокая зависимость от производителей, но с большой степенью влияния на них за счет производства собственных торговых марок. В настоящее время электронная торговля развивается более высокими темпами, чем оффлайн-торговля, в данном исследовании выявлены факторы развития электронной торговли малыми и средними предприятиями, а также проблемы, с которыми они сталкиваются. Монография будет полезна для научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов и всех, кому интересно развитие торговли.

ISBN 978-5-907688-60-5
DOI 10.31483/a-10540

© Попенкова Д. К., 2023
© ИД «Среда», оформление, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВЛИ В РОССИИ.....	6
Глава 2. ЭКОСИСТЕМЫ КАК ДАЛЬНЕЙШАЯ СТАДИЯ РАЗВИТИЯ РИТЕЙЛЕРОВ	15
Глава 3. РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ В УСЛОВИЯХ ВОЗРАСТАНИЯ РОЛИ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК ...	37
Глава 4. РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	49
Заключение	55
Список литературы.....	59
Приложение 1. Эволюция каналов торговли	64
Приложение 2. Эволюционные процессы развития торговли.....	65
Приложение 3. Явления, характеризующие текущую бизнес-среду	66
Приложение 4. Цифровая бизнес-модель ритейлера	67
Приложение 5. Составные блоки бизнес-модели Schön.....	68
Приложение 6. Жизненный цикл экосистемы	69
Приложение 7. Экосистема Rakuten Group	70
Приложение 8. Экосистема Amazon	71
Приложение 9. Технологические составляющие экосистемы Amazon	72
Приложение 10. Экосистема OZON.....	74
Приложение 11. Продуктовая экосистема в The New School Parsons School of Design.....	75

Введение

Особенностями эволюции торговли в России является советское наследие и тот факт, что международные торговые сети прошли путь на рынках стран Западной Европы длиной в 40–50 лет, а в России он был пройден за менее чем 15 лет.

В настоящее время мир переходит к фазе так называемого Общества 5.0., то есть к когнитивному миру. Это означает взаимодействие с искусственным интеллектом, цифровым двойником человека, с глобальным разумом. Ускоряющееся развитие экосистем содержит в себе вызов – наличие навыков системного мышления, предпринимательского подхода и умение взаимодействовать с ИТ-архитектурами. Развитие именно таких навыков должно ставиться во главу угла в вузах России. Необходимость трансформации собственного сознания и сознания молодого поколения, обучения их новым навыкам является основой успешного развития в будущем. Переход к модели экосистемного мира влечет переход от конкуренции к так называемой «совместной конкуренции» – сотрудничество с конкурентом для достижения общей цели. Данный подход пока чужд малому и среднему бизнесу, принятию в сознании. Со временем произойдет изменение в восприятии себе подобных конкурентов и возникнет необходимость взаимодействия с ними как раз с помощью платформ, являющихся частью экосистем.

В сложном современном мире VUCA исследователи стратегий проявляют все больший интерес к изучению бизнес-моделей. В современных условиях приобретает развитие концепции бизнес-модулирования, которая предполагает сведение к минимуму зависимостей между элементами (модулями) при одновременном увеличении связей внутри модулей. Именно модульность создает условия для возникновения экосистемы. Авторы, рассматривая бизнес-модели розничной торговли, делают фокус на влиянии цифровизации и во главу угла ставят создание ценности для клиентов.

Большинство проведенных исследований посвящено общим вопросам внедрения электронной коммерции B2B малыми и средними предприятиями или взаимосвязи внедрения ИТ с конкурентными преимуществами компаний, и авторы сходятся во мнении, что получение компаниями выгод от внедрения электронной коммерции зависят от уровня ее принятия МСП, и эта зависимость прямая. Электронная коммерция предоставляет фирмам множество

возможностей для роста и преимуществ, таких как: снижение затрат, повышение эффективности, улучшение отношений с поставщиками, доступ к глобальным рынкам, доступ к новым клиентам и поставщикам, повышение производительности, увеличение прибыли и усиление конкурентных преимуществ.

По данным Сбера, в России доля малого и среднего бизнеса в экономике РФ составляет 20–30%, их прибыль в 2018 году составила в среднем 998 000 рублей, в 2019 и 2020 годах по 1,8 млн руб. В связи с пандемией малый и средний бизнес в РФ получил дополнительную поддержку в виде налоговых каникул для наиболее пострадавших отраслей, снижения кредитной ставки для малых предприятий до 7% с действующих 8,5%. За 2020 год наибольшее число новых МСП открыто в сфере оптово-розничной торговли (195583 или 29% от общего числа МСП), сосредоточены они в основном в Москве и Санкт-Петербурге (в столице и области насчитывалось около 125 000 регистрации, в Петербурге – 37 000) [55].

ГЛАВА 1. ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВЛИ В РОССИИ

В начале двадцатого века способность и эффективность обрабатывающей промышленности справляться с беспрецедентным потоком товаров доминировали в научной мысли. Это нашло отражение в росте академического интереса к механической и рациональной науке «тейлоризма», при этом мало внимания уделялось социальным задачам обмена, которые выполняют розничные магазины. В послевоенные 1920-е годы, когда поставки товаров по всему миру стали изобильными, начала укореняться более гуманистическая концепция канала распространения и внимание сместилось в сторону спроса, что нашло отражение в появлении философии «клиент – король». Сравнительно искушенный покупатель 1920-х годов больше не был искателем, а был выбирающим.

Период 1900–1930 гг. характеризуется заметным ростом числа продуктовых магазинов в США, экспериментами с форматами торговли и главным экспериментатором считается Кларенс Сондерс (Мемфис, штат Теннесси), который открыл первый продуктовый магазин самообслуживания в 1916 г. Магазин Piggly Wiggly был построен по принципу конвейера - покупатель двигался по установленному маршруту, затем, расплатившись, выходил из магазина через турникет. Сондерс объединил ключевые идеи, которые легли в основу операций самообслуживания в розничной торговле продуктами питания, а именно: планировка, которая способствовала циркуляции покупателей по всему магазину; расположение товаров, которое позволяло покупателям самостоятельно брать все товары; система оформления покупок на выходе [52]. Появление самообслуживания послужило толчком развития супермаркетов. Общеизвестно, что супермаркеты возникли в Соединенных Штатах, хотя существуют разные мнения относительно точных деталей. Что несомненно, так это то, что изменения в дизайне магазинов и методах продаж были результатом массового распространения, вызванного американскими сетевыми магазинами [22]. Супермаркет как инновация розничной торговли был создан в межвоенный период, в 1920-х годах. Как утверждает Мауо, это была «экономическая эволюция, вызванная ростом городов и технологическими инновациями» [25]. Падение покупательной способности потребителей, вызванное экономической депрессией конца 1920-х

и начала 1930-х годов, сыграло важную роль в необходимости снижения цен, что мог обеспечить супермаркет формата самообслуживания, который пытался предложить широкий выбор товаров, в то же время снижая накладные расходы для снижения цен. Например, супермаркеты «Кинг Каллен», открытые Майклом Калленом в начале 1930-х годов, имели площадь 5200–6400 кв. футов, что примерно в десять раз превышало размеры более ранних магазинов самообслуживания. Около 40% всех продуктов питания в Америке были куплены в магазинах самообслуживания и крупных супермаркетах в 1940 году, увеличившись до 60% к 1947 году, а к 1958 году на такие магазины приходилось около 95% продаж продуктов питания [45].

Исследователь истории розничной торговли Shaw считает, что история ритейла связана с развитием новых форматов, инновационных для своего времени [43]. Он основывается на утверждении Schumpeter, что «конкуренция возникает не из дополнительных магазинов одного и того же типа (так называемая повторяющаяся конкуренция), а из новых форматов – универмагов, сетевых магазинов, супермаркетов» [47]. Эта тема была поднята другими исследователями эволюции розничной торговли в Северной Америке в начале и середине двадцатого века. Так, Bliss расширил идеи Schumpeter, включив в них и такой формат как торговый центр, который он рассматривал как новую инновационную силу в американской розничной торговле в конце 1950-х годов [7]. Аналогичная тема была освещена Fulor в Великобритании в 1950-х – начале 1960-х годов. Авторы поднимали вопрос влияния новых форматов на других ритейлеров (через разрушительную конкуренцию) и культуру потребления в странах [16]. Имеются различия в развитии и распространении разных форматов: универмаг имел несколько центров развития – в Европе и Северной Америке, супермаркет был в значительной степени североамериканской инновацией, которая распространилась в Западную Европу, а затем и по всему миру. Супермаркет представляет собой одно из ключевых нововведений в розничной торговле двадцатого века, которое привело к изменениям в привычках покупок и который стал основой для развития более крупного формата – гипермаркет.

В книге «The evolution and development of retailing» сообщается, что в 1930-х гг. годовая выручка универмага (Department store) составляла 2 000 000 долл. США, а чистая прибыль – всего 2,7% продаж, что объясняется стабильным уровнем продаж при возрастающих расходах по сравнению с 1920-ми годами [15]. У данного формата не было закупочной силы, поскольку отдельно взятый отдел магазина не генерил большую выручку для производителя. Формат прилавка предполагает наличие большого числа сотрудников, в том числе неторгового персонала, появившиеся же сетевые магазины формата самообслуживания показывали лучшие результаты.

В Великобритании формат самообслуживания связан с Кооперативными розничными обществами, которые были сосредоточены на снижении затрат, особенно на труд, в то время как покупателю предлагалось освобождение от очередей. В этом контексте инновация как концепция розничной торговли была сведена к пяти основным преимуществам, а именно: увеличению продаж, снижению затрат на заработную плату, увеличению чистой прибыли, предпочтению покупателей самообслуживанию и отсутствию снижения цен (действительно, при переходе на самообслуживание не происходило снижения цен для покупателя из-за продолжения нормирования продуктов питания в военное время в середине 1950-х годов). Кооперативы руководствовались повышением эффективности, обеспечиваемым операциями самообслуживания. Сочетание эффективных магазинов самообслуживания наряду с относительно высокими дивидендами для участников кооператива дало им сильное конкурентное преимущество. Эта привлекательность находилась под растущим давлением со стороны новых и более крупных супермаркетов – например, Premier Supermarkets. Этот этап характеризовался увеличением размера магазина, расширением ассортимента продукции и, в конечном счете, снижением цен. В результате кооперативы начали терять свое доминирующее положение, и к 1960 году на них приходилось 47% всех магазинов самообслуживания по сравнению с 66% в 1953 году. Безусловно, в условиях растущей конкуренции со стороны крупных супермаркетов, открываемых FineFare, Tesco и Sainsbury, очевидная неспособность измениться становилась все более серьезной проблемой [44].

Hänninen et al. представляет эволюцию каналов продаж от физического магазина до схемы O2O (Omnichannel – to – Omnichannel) в связке с изменением взаимодействия между клиентом и розничным каналом (Приложение 1).

История торговли в России имеет ряд особенностей. Во-первых, советский период наложил свой отпечаток на процессы распределения товаров. Во-вторых, тот путь, который торговые сети прошли на развитых рынках за 40–50 лет, в России был пройден за последние 10–15 лет. Исследование эволюции торговли в России представляет интерес именно ввиду данных особенностей.

1. Досоветский период.

Важным фактором роста розничного товарооборота в дореволюционной России было изменение соотношения между товарным и натуральным потреблением, которое определялось развитием производительных сил, а также социальным составом населения и уровнем доходов отдельных социальных групп. Уровень товарного потребления и его доля в потреблении находились в прямой зависимости от степени разложения крестьянства, то есть занимало наименьшую долю в бюджетах рабочих и низших экономических групп крестьян (в структуре расходов рабочих расходы на питание составляли около 50%) [1]. Товарооборот зависел главным образом от повышения цен, а не от увеличения физической массы товаров. При этом происходил процесс возрастания потребления буржуазными классами с одновременным снижением жизненного уровня широких масс трудящихся. К тому же товарооборот крайне неравномерно распределялся по отдельным районам страны, между городом и деревней.

Перед первой мировой войной в России начался экономический кризис, упал уровень производства, что способствовало укрупнению промышленного производства (при этом Россия отставала по уровню производства от США в 15 раз, Англии – 4 раза). В условиях бедноты начала прошлого века разорившиеся ремесленники устремились в торговлю и получили разрешение на открытие самых мелких форм торговли – ларьки и палатки. Такие мелкие (или как их называли в то время «мелочные») форматы составляли 83% всех торговых объектов. По объему товарооборота наибольшая доля была у магазинов (47%). В целом в дореволюционной России преобладали мелкие и мельчайшие предприятия торговли, средняя численность на одно торговое предприятие составляла 1,3 человека, а наибольшая густота предприятий наблюдалась в столичных губерниях. Всего стационарные торговые предприятия делились на четыре типа (в зависимости от выданного им разряда патента):

1 разряд – оптовые магазины и склады по продаже товаров, крупные предприятия по скупке сельхозпродукции с оборотом более 300 тыс. руб. в год, а также кредитные учреждения с уставным капиталом свыше 200 тыс. руб. К ним относились торговые акционерные общества (по типам реализуемой продукции), мануфактуры, синдикаты. Промышленные синдикаты предпочитали не содержать собственных складов, а продавать синдикатам торговцев, часто созданные ими же (например, синдикат сахарозаводчиков, гвоздильно-проволочный – примеры российских монополий того времени);

2 разряд – магазины, осуществляющие продажу товаров потребителям и мелким торговцам, предприятия по скупке сельхозпродукции на сумму 50–300 тыс. руб. в год, а также кредитные учреждения с уставным капиталом 50–200 тыс. руб.;

3 разряд – мелкие розничные лавки по продаже товаров только потребителям с одним торговым залом, трактиры, чайные, кофейные, табачные, аптеки, книжные, предприятия по скупке сельхозпродукции на сумму 10–50 тыс. руб. в год, а также кредитные учреждения с уставным капиталом свыше 10–50 тыс. руб.;

4 разряд – ларьки и палатки без наемных сотрудников, предприятия по скупке сельхозпродукции на сумму до 10 тыс. руб. в год, а также кредитные учреждения с уставным капиталом до 10 тыс. руб.;

5 разряд – для развозной и разносной торговли [1].

Одной из самых ранних форм торговли, сохранившейся вплоть до революции, были ярмарки, долгое время носившие местный характер, позже превратившись во всероссийские (самой крупной была Нижегородская). С концентрацией торговли в руках крупного капитала - мануфактур, с развитием инфраструктуры роль ярмарок уменьшалась, а расширение стационарной торговли вытесняли их. Еще одной формой торговли были сбытовые кооперативы – товарищества зажиточных крестьян по сбыту сельхозпродукции (в основном масла и сыра). В период первой мировой войны она сменяется рабочей кооперацией.

2. Советский период.

В СССР торговля осуществлялась государством, кооперацией и колхозами и исключала частнокапиталистических торговых посредников.

Государственная торговля осуществлялась торговыми организациями, расположенными в городах и рабочих поселках. Государственная торговая сеть состояла из организации Министерства торговли СССР, отделов рабочего снабжения промышленных и транспортных предприятий (ОРСов), торгово-сбытовых организаций различных ведомств (например, военторги, сети аптек при Министерстве здравоохранения, сети по продаже книг при Министерстве культуры). Прибыль и оборотные фонды находились в распоряжении государства, что связано с тем, что основная масса предметов потребления была сосредоточена в руках государства и направлялась на рынок в соответствии с планами. В 1940 году государственная торговля составляла 63% розничного оборота страны, а на долю государственных оптовых операций приходилось 95% товарооборота. К розничным торговым предприятиям относились универмаги. В 1933 году в крупных городах созданы «Гастроном», «Бакалея», городские торговые сети.

Кооперативная торговля осуществлялась системой потребительской кооперации (это объединение рабочих и крестьян при крупных предприятиях с целью доставки, и распределения необходимых для них продуктов) и отдельными предприятиями промышленной кооперации. Потребительская кооперация зародилась в СССР в 1960-х гг., объединяла 35 млн пайщиков и 20 тыс. потребительских обществ. Деятельность потребительской кооперации сосредоточена главным образом на селе, где она осуществляет доставку и распределение товаров, необходимых для сельского населения и колхозов, закупки сельхозпродукции и прием продуктов для сбыта на комиссионных началах. В 1940 году она составляла 23% розничного оборота страны.

Колхозная торговля, введенная в 1932 году, представляла собой неорганизованный рынок страны, что означает, что ее оборот не подвергался прямому планированию, а уровень цен складывался на рынке под воздействием спроса и предложения и не устанавливался государственными органами. Колхозники торговали на городских рынках своей продукцией без частных посредников. В 1940 году составляла 14% розничного оборота страны [3].

В 1931 году объявлен полный запрет на частную торговлю с формированием организаций рабочего снабжения и многофилиальных торговых организаций, которые получили выраженную специализацию по товарным сегментам оптовой или розничной торговли. Для них характерны централизация управленческих

функций, унификация ассортимента, плановое управление. Конкуренции между ОРСами не допускалось, они работали на закрепленных сегментах рынка. С 1930 по 1935 г. введена специальная торговая система «Торгсин», в которой можно было купить все, что угодно, но платить нужно было иностранной валютой или драгоценными металлами [3].

В 1960-х годах получил развитие формат самообслуживания, в 1970-х появились универсамы, с 1970-х развивалась торговля по телефону (стол заказов). В 1985 году в расчете на 10000 жителей в СССР приходилось 20 магазинов, в то время как в США – 61, во Франции – 86, в Японии – 135, Италии – 176 [2].

3. Постсоветский период.

Современная торговля в России берет свое начало с принятием Закона о свободе торговле в 1991 году. В 1990-х началось развитие супермаркетов в России – «Седьмой континент», «Копейка», «Перекресток» и др. В этот период времени упразднена система централизованного распределения потребительских товаров, произведена ликвидация розничных торгов и оптовых баз. С выходом на рынок международных брендов была необходимость в дистрибьюторском звене и в 1990-е торговля отделена от производства оптовым звеном – дистрибьюторами, продающими товары в магазины и на рынки.

В 2000–2001 гг. на рынок вышли международные сети «Ашан» и «Метро» и это дало толчок взрывному росту оборота торговли и развитию инфраструктуры ритейла в стране – строительство качественных складских помещений и магазинов формата самообслуживания.

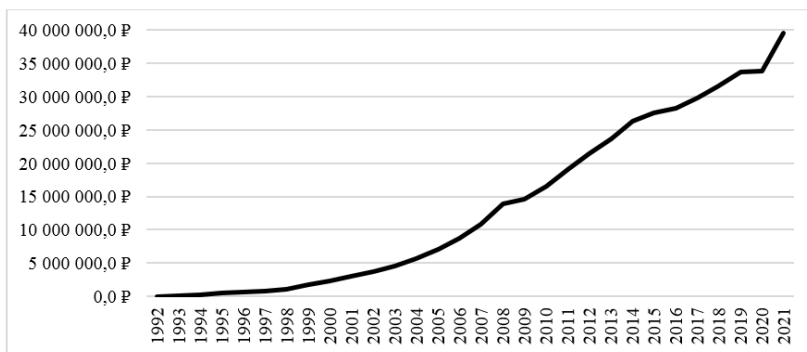


Рис. 2. Оборот розничной торговли по Российской Федерации, млн руб. (составлено автором на основании данных Росстата)

В 2010-х годах происходил процесс активного органического развития торговых сетей, как российских, так и иностранных. Их доля в товарообороте страны увеличилась за последние года до 40%.

В России имеется тенденция к наращиванию доли торговых сетей в товарообороте. Если в 2011 году они составляли около 20% товарооборота, то в 2021 году уже около 40%.

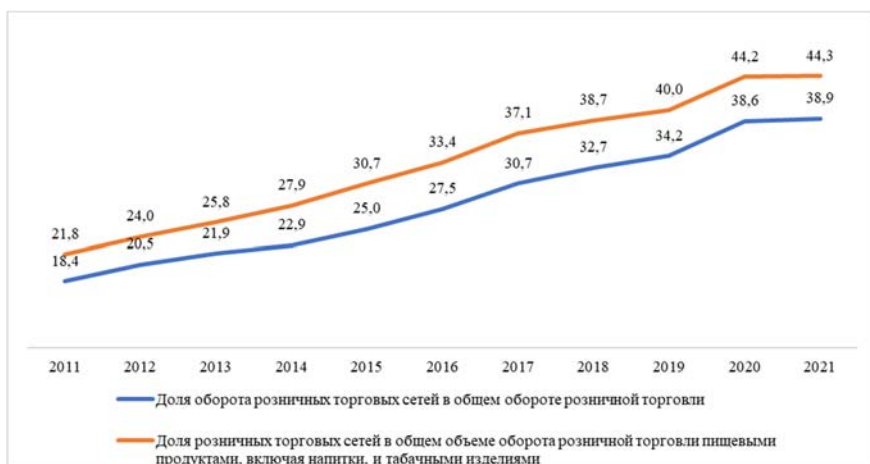


Рис. 3. Доли торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли (составлено автором на основании данных Росстата)

В настоящее время торговые сети взяли на себя функцию дистрибьюторского звена: производители отгружают товар большими партиями на их склады, нет необходимости в дополнительном оптовом звене, а роль дистрибьюторов сводится в лучшем случае к функции логиста.

С распространением собственных торговых марок сетей они становятся заказчиками производства товаров, что означает сближение торговли и производства, что является характеристикой нового этапа развития ритейла в России.

Обобщение этапов развития представлено в таблице 1.

Таблица 1

Исторические вехи развития торговли в России

Этап	Описание	Вывод
Досоветский период	Преобладали следующие формы торговли: ярмарки, сбытовые кооперативы – товарищества зажиточных крестьян по сбыту сельхозпродукции	Постепенная концентрация торговли в руках крупного капитала – мануфактур, развитие инфраструктуры. Появилось звено между производителем и торговлей
Период СССР	Торговля осуществлялась государством, кооперацией и колхозами и исключала частнокапиталистических торговых посредников	Поток товаров и денег контролировался государством, торговый капитал отделен от производства. Выручка от торговли возмещала производству издержки, а производственные предприятия, получив такое денежное возмещение, использовали его для покрытия расходов
Постсоветский период	Свобода торговли, упразднена система централизованного распределения потребительских товаров, произведена ликвидация розничных торгов и оптовых баз. Выход на российский рынок иностранных сетей Ашан и Метро, развитие инфраструктуры ритейлеров. Торговые сети становятся заказчиками производства товаров СТМ	Появление на рынке товаров массового спроса с помощью дистрибьюторов. Исчезновение дополнительного звена дистрибьюторов, чью роль на себя взяли торговые сети. Роль дистрибьюторов сводится к функции логиста. Торговля сближается с производством

Источник: составлено автором.

Эволюция развития торговли в России представлена на схеме Приложения 2.

Обобщая рассмотрение истории развития торговли в России, можно заключить, что цепочка «производство-распределение-потребление» нарушена в советский период времени, начала восстанавливаться в 2000-е годы и продолжает в настоящее время.

ГЛАВА 2. ЭКОСИСТЕМЫ КАК ДАЛЬНЕЙШАЯ СТАДИЯ РАЗВИТИЯ РИТЕЙЛЕРОВ

В середине 1980-х годов Грант описывал фундаментальный сдвиг в балансе сил в распределении потребительских товаров от доминирования производителей в каналах сбыта к доминированию розничных сетей [19]. Сдвиг в пользу розничных торговых сетей сделал их ведущими в цепочке поставок и позволил перейти от предложений поставщиков («supply push») к удовлетворению запросов покупателей («demand pull»). Исследование Ailawadi et al, проведенное среди 909 производителей и 274 розничных сетей США, показывает, что на самом деле не произошло смены власти от производителей к розничным сетям, а случилось следующее: некоторые ритейлеры приобрели значимость, укрупнившись в торговые сети, другие значимость потеряли - следовательно, структура власти изменилась только на уровне розничной торговли и может характеризоваться усилением конкуренции, а не смещением баланса сил [5]. Bloom&Petty на примере Wal-Mart приходят к аналогичному результату, считая, что ответ на вопрос, произошел ли переход власти от производителей к торговым сетям неоднозначный, а речь скорее идет не о власти, а об удовлетворенности торговых сетей отношениями с поставщиками [8].

Чтобы понять властные отношения внутри каналов распределения, несколько авторов рассматривали концепцию зависимости. Weber отмечает, что власть – это свойство социальных отношений, а не атрибут действующего лица [54]. Rahmoun&Debabі рассматривают проблему отношений ритейлер-поставщик с точки зрения конфликта и сотрудничества [40]. В отношениях, основанных на конфликте, каждая сторона стремится доминировать над другой: зависимость агента А от агента В прямо пропорциональна В и обратно пропорциональна возможности А достичь этих целей без В. В этих терминах может быть создана связь с концепцией власти: зависимость одного партнера является основой власти другого в той мере, в какой партнер А полагается на вмешательство В для достижения своих целей. Наусар et al пришли к выводу, что те производители, чья продукция привлекает покупателей в розничные магазины (генераторы трафика), обладают большей переговорной силой [21]. При этом ритейлеры с большим ассортиментом, чем, например, дискаунтеры, испытывают меньшую зависимость от

каждого конкретного поставщика. Авторы обнаружили, что переговорная сила неравномерно распределена между розничными сетями и производителями, зависит от конкретной совокупности участников переговоров, следовательно, один поставщик может иметь большую переговорную силу в одной сети, но иметь низкую переговорную силу в другой.

Корпоративная среда современности характеризуется четырьмя сложными явлениями: нестабильность рынков, ускоряющиеся темпы изменений, сложность, переход власти от компаний к клиентам (Приложение 3).

В сложном мире исследователи стратегий проявляют все больший интерес к изучению бизнес-моделей – термин, введенный Питером Друкером еще в 1954 году, означающий то, как фирма работает (логика) и то, как она создает и обеспечивает ценность для заинтересованных сторон. Согласно Casadesus-Masanell&Ricart, бизнес-модель состоит из двух компонентов: 1 - выбор, сделанный руководством, и 2 - последствия этого выбора. Существует три предмета выбора: политика, активы и управление активами и политикой. Бизнес-модель розничной торговли состоит из (1) набора вариантов целевых клиентов, (2) ценностного предложения покупателей и цепочки создания добавленной стоимости и (3) набора последствий, влияющих в конечном итоге на прибыль [12].

Osterwalder&Pigneur более детально концептуализируют бизнес-модель, состоящую из девяти взаимозависимых частей; ценностное предложение, отношения (с клиентами), клиенты, каналы (коммуникации), доходы, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и затраты. Эта концептуализация бизнес-модели была применена в контексте розничной торговли [38].

В одном из немногих исследований бизнес-моделей розничной торговли Сао утверждает, что бизнес-модель должна включать, по крайней мере, три основные предпосылки: ценностное предложение, способы создания ценности и апроприация ценности, особенно за счет инноваций. Ценностное предложение предполагает идентификацию целевых клиентов и объяснение того, почему они должны купить продукт или услугу. Создание ценности и доставка связаны с дизайном цепочки создания добавленной стоимости розничной торговли. Присвоение стоимости относится к розничной прибыли. Таким образом, бизнес-модель розничной торговли

включает четыре измерения: целевые клиенты, ценностное предложение покупателей, цепочка создания добавленной стоимости в розничной торговле и формула прибыли [11].

Sorescu et al фокусируются на бизнес-моделях розничной торговли и утверждают, что бизнес-модель для розничной фирмы включает в себя три компонента: формат розничной торговли; процессы приобретения, хранения, демонстрации и обмена товарами и услугами, которые удовлетворяют требованиям клиентов, управления розничной торговлей; участники, участвующие в создании и предоставлении клиентского опыта, а также механизмы (такие как системы контрактов и поощрений), которые мотивируют этих участников выполнять свои роли в обеспечении клиентского опыта [48].

В исследовании Mostaghel et al рассматривают аспекты бизнес-модели розничной торговли, на которые повлияла цифровизация и во главу угла ставят создание ценности для клиентов (Приложение 4) [35].

Можно сделать вывод, что в основе бизнес-моделей ритейлеров лежит создание ценности для покупателей.

Schön пишет о том, что в современных условиях приобретает развитие концепции бизнес-модулирования, которая опирается на концепции классиков, но имеет особенность, заключающуюся в самом понятии слова «модульность». Так, под «модульностью» можно понимать сведение к минимуму зависимостей между элементами (модулями) при одновременном увеличении связей внутри модулей. Модуль в этом контексте можно рассматривать как единицу с прочными связями между ее компонентами, которые могут быть удалены неразрушающим образом из системы в целом. Модули соединяются и взаимодействуют друг с другом посредством общих связей или интерфейсов [46].

Schön считает, что важной особенностью модульных систем является то, что они позволяют смешивать и согласовывать разные модули для получения новых конфигураций. Таким образом, повышается гибкость системы, позволяющая успешно реагировать на сложность и нестабильность внешней среды. По мнению автора, бизнес-модель состоит из трех тесно взаимосвязанных блоков. Первый – ценностное предложение – те уникальные ценности, которые бизнес предлагает своим клиентам; второй – модель дохо-

дов – основана на предполагаемых отношениях с клиентами, используемых каналах продаж и логике ценообразования; третий – модель затрат - как компания может выгодно реализовать свое ценностное предложение с помощью использования своих активов (Приложение 5).

Быстрая замена модуля может позволить компании радикально изменить систему создания ценности и, таким образом, значительно повысить стратегическую гибкость. К сожалению, это не всегда реализуемо на практике, но автор концепции убежден, что модульность может происходить и внутри элементов, что повышает стратегическую гибкость. В то же время структура бизнес-модели обеспечивает целостность всей системы создания стоимости. Автор выделяет шесть элементов, для которых актуальна модульность: география, клиенты, предложение товаров и услуг, знание клиентов, каналы продаж, ценообразование, активы и возможности, виды деятельности, партнерская сеть.

Практически любая модульность несет в себе риск потери конкурентного преимущества. Одна из причин заключается в том, что модульность может ограничить потенциал дифференциации компании: если доступ к модулю открыт или его можно получить с рынка, есть вероятность, что конкурент тоже его использует. С точки зрения клиента это потенциально может сделать предложения компаний взаимозаменяемыми. В исследовании Jacobides et al. обосновывается, что модульность создает условия для возникновения экосистемы [24].

Обзор научной литературы по теме экосистем позволяет условно поделить работы на три большие группы: представители первой сходятся во мнении, что экосистемы не являются новым понятием, а берут свои корни из природных, биологических систем; вторая – взгляд на конструкцию экосистемы, которая зависит от структуры взаимозависимых видов деятельности, то есть «ecosystem-as-structure»; третья – создание ценностного предложения.

Первая группа исследователей считает, что не нужно называть экосистемы явлением XXI века. Так, Moore в 1993 году в опубликованной в Harvard business review статье призывает расширить системный подход к стратегии и предлагает рассматривать компанию не как элемент одной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы, ко-

торая охватывает различные отрасли. Мооге дает следующее определение экосистеме: это экономическое сообщество, поддерживаемое набором взаимодействующих организаций и отдельных лиц – членов делового мира, которое производит товары и услуги, представляющие ценность для клиентов, которые сами являются членами экосистемы [34]. В состав экосистемы входят поставщики, ведущие производители, конкуренты и другие заинтересованные стороны. Со временем они развивают свои возможности и роли и, как правило, согласуются с направлением, заданным одной или несколькими центральными компаниями. Компании, занимающие центральное положение, могут со временем меняться, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, поскольку она позволяет участникам продвигаться к общему видению, согласовывать свои инвестиции и находить взаимоподдерживающие роли. В бизнес-экосистеме компании совместно развивают возможности вокруг инноваций, они сотрудничают и конкурируют, чтобы развивать новые продукты, удовлетворять потребности клиентов и в конечном итоге внедрять следующий раунд инноваций. Автор основывается на определении антрополога Грегори Бейтсона понятия «коэволюция», причем как в природных, так и в социальных системах. В своей книге «Разум и Природа», Бейтсон описывает коэволюцию как процесс, в котором взаимозависимые виды эволюционируют в бесконечном взаимном цикле – в котором «изменения в видах А подготавливает почву для естественного изменения в видах В – и наоборот». В качестве примера из природных явлений можно привести отношения хищников и их добычи или цветущие растения и их опылителей.

Заемствованный из биологии, термин «экосистема» обычно относится к группе взаимодействующих фирм, которые зависят от деятельности друг друга. Как и в любой природной системе, предполагается, что члены экосистемы получают выгоду от взаимодействия друг с другом и успех, здоровье каждого члена зависит от других. Как и биологические системы бизнес-экосистемы возникают вокруг крупных субъектов и особенности взаимодействия между одними субъектами оказывают влияние на всю систему. Бизнес-экосистема, как и биологическая, и природная, развивается по четырем этапам: рождение, расширение, лидерство и самообновление – или, если не самообновление, то смерть (Приложение 6).

Markin&Calvin и вовсе делают отсылку к розничным рынкам, выявляя в них задатки экосистем. Авторы утверждают, что учреждение розничной торговли и его окружающая среда исконно образуют экосистему, в которой части взаимодействуют и взаимно влияют друг на друга. Чтобы предприятие розничной торговли могло выжить, оно должно поддерживать определенную степень гармонии по отношению к окружающей среде, поскольку его поведение влияет на окружающую среду, и эти эффекты возвращаются в социально-экономическую систему, из этого следует, что учреждение розничной торговли должно постоянно меняться и адаптироваться, чтобы поддерживать относительно постоянные отношения выживания со своей средой, ибо только стремясь достичь определенной формы равновесия с окружающей средой, можно обеспечить долгосрочное выживание [32].

Так, два важных факта, касающихся успеха и выживания розничных учреждений, могут быть объяснены с точки зрения экологических рассуждения. Экологический анализ предусматривает, что у каждого вида или учреждения есть требования, которые являются общими и необходимыми условиями для достижения целей и задач учреждения. Такими требованиями могут быть продажи, прибыль и рост, в то время как в их основе могут лежать такие существенные факторы, как спрос, повседневные потребности, доход и склонность к потреблению. Параллельно с этими требованиями существует необходимость в терпимости. Каждый институциональный тип в экосистеме имеет максимальную и минимальную интенсивность элементов или условия, которые он может выдержать без повреждений. Важно отметить, что требования и терпимость являются взаимодополняющими и, в некотором смысле, противоположными явлениями и секрет роста и выживания заключается в способности учреждения справляться с условиями окружающей среды и использовать свои ресурсы таким образом, чтобы сохранить свою нишу (или долю рынка). Успешные учреждения (те, которые выживают), по-видимому, предъявляют достаточно низкие требования и чрезвычайно высокую терпимость, или же элементы их среды обитания мало меняются, если вообще меняются. Такие торговые учреждения, как публичный рынок, базар и ярмарка, которые характеризуют традиционную устойчивую

среду, характерную для менее развитых стран, являются яркими примерами этого явления.

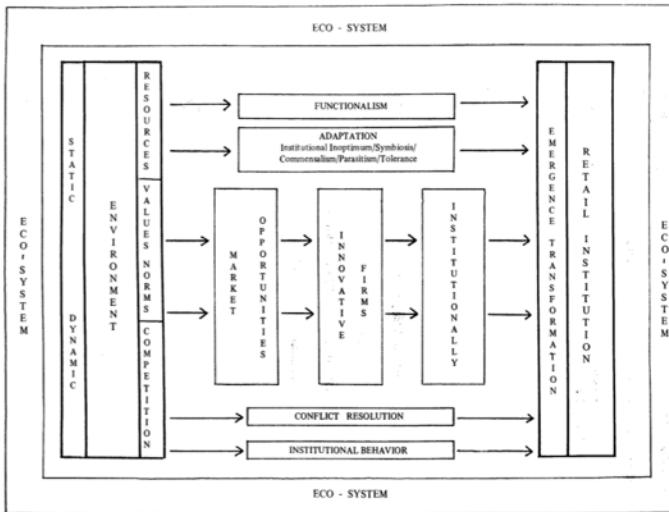


Рис. 5. Схема экосистемы торговли [32]

Вторая группа исследований, в большей степени сконцентрированная на изучении структур экосистем, сходится во мнении, что экосистемы предполагают наличие взаимодополняющих компаний, продуктов или услуг, которые могут принадлежать к разным отраслям и не должны быть связаны договорными соглашениями, но, тем не менее, имеют значительную взаимозависимость. Экосистемы не вписываются в классические отношения между фирмой и поставщиком, систему Пяти сил Портера, не являются они и иерархическими бизнес-структурами. Их можно рассматривать как гибридные структуры, сочетающие рыночные и иерархические взаимоотношения участников. В традиционной организации процесс принятия решений, как правило, структурирован иерархически и предполагает принятие рядовыми сотрудниками более ограниченных решений в рамках своих должностных инструкций, менеджерами среднего звена или топ-менеджерами – более сложных решений. Экосистемы же состоят из автономных лиц или организаций, которые самостоятельно принимают решения в рамках правил и ресурсов платформы. С помощью ограничений платформа определяет, что могут делать участники, как получают прибыль, но тем не

менее участники сами решают, будут ли они вносить свой вклад в деятельность. Таким образом, управленческие решения принимаются платформой, которая играет важную координирующую роль в определении правил участия и обмена, которые в конечном итоге порождают сетевые внешние эффекты (и другие выгоды от координации).

Платформенные экосистемы характеризуются большим набором взаимосвязей, их можно рассматривать как гибридные структуры, и интерес представляет именно организационная природа и структура экосистем и их стратегическое поведение. В традиционной иерархической организации власть основана на владении активами, необходимыми для производства. В экосистемах, напротив, источник власти и власти «хаба» платформы в значительной степени обусловлен контролем над технологической архитектурой в центре экосистемы и центральной ролью в отношениях между рядом игроков, для которых координация является ключевым процессом. То есть, хотя отдача от координации в рамках экосистемы служит стимулом развития, платформа обладает уникальными возможностями для осуществления контроля над участниками, правилами участия и тем, как распределяется прибыль. Так, например, разработчики приложений на платформе мобильных приложений принимают условия и положения и платят сборы и комиссии платформе в обмен на доступ к базе пользователей, инструментам разработки и возможности получения доходов и отзывов от сообщества. Таким образом, отношения между платформой и бизнес-участниками связаны характеризуются меньшей управленческой свободой по сравнению с иерархическими организациями.

Определение экосистем, предложенное Jacobides et al, предполагает, что экосистемы не контролируются кем-то в одностороннем порядке иерархически [24]. Несмотря на всю мощь, которой может обладать центр (если таковой имеется), экосистемы лишены традиционного иерархического контроля (какой есть в Кейрецу, например, или в традиционной модели работы поставщик-ритейлер, где диктуется, что поставляется и по какой цене). То есть экосистемы должны как де-юре, так и де-факто управляться процессами даже несмотря на то, что стандарты, правила и интерфейсы часто устанавливаются «центром», компании же остаются свободными в принятии решений, производя сложный взаимозависимый

продукт или услугу. В исследовании авторы указывают на наличие в экосистеме двух видов дополняющих элементов: во-первых, наличие уникальных взаимодополняющих элементов (они их называют «не дженерики»). Например, чашка чая с водой и пакетик чая не будет являться экосистемой, потому что ее элементы могут быть приобретены самостоятельно, они не являются специфичными, а являются дженериками и производителям не нужно делать совместные инвестиции и усердное сотрудничество, чтобы у покупателя появилась новая ценность – чай в чашке. Составные элементы чашки чая – это товары-дополнители и они не рассматриваются в качестве экосистемы (на рисунке 62 изображены различия между экосистемой, иерархической и рыночной системами взаимодействия компаний). Иными словами, А не функционирует без В, где А и В являются уникальными элементами, или А максимизируется с помощью В. Такая взаимодополняемость может быть сильной (А требует наличия В), специфической (А требует, чтобы В был адаптирован к нему), односторонней (А требует определенной деятельности или компонента В, но не наоборот) или двусторонней, где А и В оба требуют наличия друг друга, что и лежит в основе идеи совместной специализации. Во-вторых, супермодулярная взаимодополняемость: «больше А делает В более ценным», где А и В – это два разных продукта, актива или вида деятельности. Например, экосистема платформа-приложения является односторонней уникальной взаимодополняемостью, поскольку что приложение не функционирует без операционной системы (ОС), а она работает без приложений, а также супермодулярной взаимодополняемостью, поскольку наличие приложений увеличивает ценность ОС, а массовость установки ОС увеличивает ценность приложения.

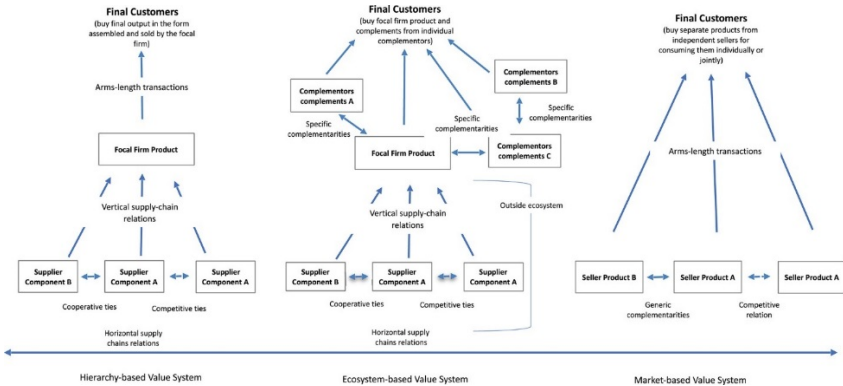


Рис. 6. Различные типы взаимодействий [24]

В исследовании Kretschmer et al. говорится о том, что экосистемы представляют из себя мета-организации и необходимо рассматривать платформенную экосистему как «организацию организаций», то есть мета-организационную форму [28]. Мета-организации объединяют несколько организаций, субъектов, видов деятельности и интерфейсов и опираются на взаимосвязанные социальные или экономические ценностные предложения или бизнес-модели. Таким образом, успех платформ зависит от сотрудничества, координации и интеграции различных и часто очень большого числа организационных подразделений и агентов, некоторые из которых являются прямыми конкурентами. Авторы утверждают, что мета-организации, как правило, возникают, когда между участниками существуют промежуточные уровни взаимозависимости; все участники экосистемы подвержены влиянию внешних факторов в виде сетевых эффектов; действия одного участника могут привлечь дополнительных пользователей в экосистему, поэтому другие участники также могут получить выгоду. Лидер экосистемы представляет собой видимую руку по аналогии с невидимой рукой Смита на традиционных рынках. Метаорганизационные особенности платформенных экосистем подчеркивают роль лидера экосистемы как источника контроля, без формальных полномочий и важность стимулов для поощрения постоянных инноваций.

Теесе считает, что наличие «архитектора», который ставит цель на системном уровне, определяет иерархическую дифференциацию ролей участников и устанавливает стандарты и интерфейсы, является важной и отличительной чертой экосистемы [52].

Третья группа исследований делает больший упор на сущности «ecosystem-as-affiliation», то есть рассматривает экосистемы как сообщества связанных участников, создающих совместную ценность.

Согласно Parker, стратегия экосистемы, как правило, направлена на увеличение числа участников, которые связаны с основным участником или платформой, тем самым повышая ее центральную роль и власть и повышая ценность самой системы за счет прямых и косвенных сетевых внешних эффектов, потенциального взаимодействия участников, которые могут открыть новые взаимодействия и комбинации, которые, в свою очередь, увеличат общую ценность системы [39].

Adner дает следующее определение экосистеме – это согласованная структура разносторонних партнеров, которым необходимо взаимодействовать для создания ценностного предложения [4]. В данном определении согласованность означает степень согласия между участниками относительно своих собственных позиций и целей; успешная же экосистема – та, в которой все участники удовлетворены своим положением, которая достигает, по крайней мере временно, равновесия Парето. Автор вкладывает в определение следующую философию: экосистема по своей сути означает не только множество партнеров, а набор отношений, которые не поддаются разложению на совокупность двусторонних взаимодействий. Многосторонность, которая может быть полностью разложена на прямые и косвенные связи, не требует экосистемного подхода. Для того чтобы конструкция экосистемы имела смысл, между этими отношениями должно существовать критическое взаимодействие. Например, для сторон А, В и С примером неразложимости может служить случай, когда успешный контракт между А и В поддается невыполнению контракта между А и С: анализ отношений А и В в отрыве от С приведет к ложному выводу. При этом важное замечание, что экосистема не равна множественности альянсов. Определяющим свойством партнеров является то, что они являются субъектами, от участия которых зависит ценностное

предложение, независимо от того, имеют ли они прямые связи с основной фирмой (центральное звено экосистемы) или нет. Данное определение помещает ценностное предложение в основу экосистемы – именно предлагаемое ценностное предложение создает границу экосистемы. Определение также подчеркивает центральную роль структуры согласования – один и тот же набор участников, структурированный в двух разных конфигурациях, составляет две разные экосистемы. В исследовании Adner также говорится, что экосистемы позволяют фирмам создавать ценности, которые ни одна фирма не смогла бы создать в одиночку.

Iansiti&Levien определяют деловые сети как экосистемы, характеризующиеся большим количеством взаимосвязанных участников, которые зависят друг от друга в своей взаимной эффективности и выживании [23]. Авторы утверждают, что в экосистеме имеется важная особенность, связанная с созданием ценности: для сохранения целостности системы, ценность, созданная одним элементом, должна быть поделена между всеми элементами системы. Такой эффект означает, что с расширением числа членов системы ее процветание только усиливается. И наоборот, если центральное звено экосистемы не делится созданной ценностью, участники будут искать другие системы, к которым присоединиться. Таким образом, Value sharing является основой, философией работы экосистем, авторы указывают на “общую судьбу” сообщества в целом — производительность отдельных членов связана с общей производительностью экосистемы и необходим центр, который обеспечит устойчивое развитие. Они приводят в пример торговую сеть Walmart, которая еще в прошлом веке создала Walmart’S Retail Link для обмена данными о продажах со своими поставщиками и партнерами – своего рода сеть, переросшую впоследствии в экосистему. Первым партнером торговой сети в обмене данными стала компания Procter&Gamble, которая использовала массив сведений для более точного прогнозирования, планирования производства и запасов.

Г.Н. Константинов выделяет термины «виральность» – способность создавать интерес и привлекательность вхождения в систему и «сетевая ценность» – синергетический эффект от деятельности экосистемы [26].

Исследованиями экосистем в ритейле занимались Böttcher et al, предложив модель экосистемы розничной торговли на базе изучения немецких компаний, которая, однако, является универсальной, что может свидетельствовать о том, что с точки зрения философии, подходов, понимания у экосистем в торговле и экосистем в других сферах не будет много отличий [9].

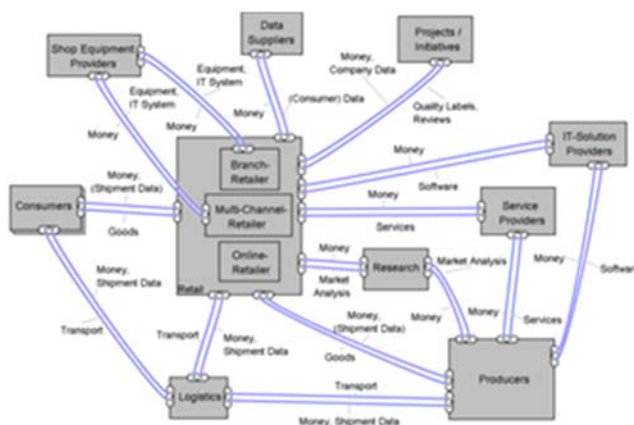


Рис. 7. Модель экосистемы розничной торговли [9]

Систематизация определений приведена в таблице 1.

Таблица 1

Обзор научных статей по теме «экосистемы»

Автор	Суть определения экосистемы
1. Экосистемы как биологические/природные системы	
Markin&Calvin (1981)	Секрет выживания заключается в способности учреждения справляться с условиями окружающей среды и способности к адаптации, балансируя между взаимодополняющими и противоположными явлениями – низкие/высокие требования и низкая/высокая терпимость. Учреждение розничной торговли и его окружающая среда исконно образуют экосистему, в которой части взаимодействуют и взаимно влияют друг на друга

Продолжение таблицы 1

Автор	Суть определения экосистемы
Moore (1993)	<p>Понятие экосистемы близко понятию коэволюции, связано с природными явлениями. Компанию следует рассматривать не как элемент одной отрасли, а как часть бизнес-экосистемы. Как и в любой природной системе, предполагается, что члены экосистемы получают выгоду от взаимодействия друг с другом и успех, здоровье каждого члена зависит от других.</p> <p>Экосистема - экономическое сообщество, поддерживаемое набором взаимодействующих организаций и отдельных лиц – членов делового мира, которое производит товары и услуги, представляющие ценность для клиентов, которые сами являются членами экосистемы</p>
2. Экосистемы как структура	
Jacobides et al (2018)	<p>Взаимодействие компаний координируется вне вертикальной интеграции и без иерархического управления благодаря соблюдению базовых требований, при этом компании остаются свободными в принятии решений, производя сложный взаимозависимый продукт или услугу. Экосистемы должны как де-юре, так и де-факто управляться процессами даже несмотря на то, что стандарты, правила и интерфейсы часто устанавливаются “центром”</p>
Kretschmer et al (2020)	<p>Экосистемы как мета-организации или «организации организаций». Успех зависит от сотрудничества, координации и интеграции большого числа организационных подразделений и агентов, существуют также промежуточные уровни взаимозависимости. Лидер экосистемы представляет собой видимую руку по аналогии с невидимой рукой Смита на традиционных рынках</p>
Teece (2014)	<p>Наличие «архитектора», который ставит цель на системном уровне, определяет иерархическую дифференциацию ролей участников и устанавливает стандарты и интерфейсы, является важной и отличительной чертой экосистемы</p>

Окончание таблицы 1

Автор	Суть определения экосистемы
3. Экосистемы для создания совместной ценности	
Parker (2016)	Увеличение числа участников, которые связаны с основным участником или платформой приводит к повышению ее центральной роли и власти, ценности самой системы за счет прямых и косвенных сетевых внешних эффектов, взаимодействия участников, которые могут открыть новые взаимодействия и комбинации, которые, в свою очередь, еще больше увеличат общую ценность системы
Adner (2017)	Экосистема – это согласованная (участники удовлетворены своим положением, по крайней мере временно достигнуто равновесие Парето) структура разносторонних партнеров, которым необходимо взаимодействовать для создания ценностного предложения. Не только множество партнеров, а набор отношений, которые не поддаются разложению на совокупность двусторонних взаимодействий. Экосистемы позволяют фирмам создавать ценности, которые ни одна фирма не смогла бы создать в одиночку
Iansiti&Levien (2004)	Экосистемы характеризуются большим количеством взаимосвязанных участников, которые зависят друг от друга в своей взаимной эффективности и выживании. Для сохранения целостности системы, ценность, созданная одним элементом, должна быть поделена между всеми элементами системы, с расширением числа членов системы ее процветание только усиливается
Константинов Г.Н. (2019)	«сетевая ценность» – синергетический эффект от деятельности экосистемы и «виральность» – способность создавать интерес и привлекательность вхождения в систему
Böttcher et al (2021)	На основе изучения немецких ритейлеров составили карту экосистемы ритейлера, которая получилась универсальной, применимой не только в торговле

Источник: составлено автором.

Авторское определение экосистемы – это группы фирм и ядро, которые взаимодействуют друг с другом в рамках неиерархической структуры отношений с целью создания такой общей ценности, которую одиночная фирма создать бы не смогла, при этом ценность,

созданная одним элементом, должна быть поделена между всеми элементами системы.

Далее рассмотрим примеры инновационных экосистем крупнейших ритейлеров. У ритейлера Walmart комплексная экосистема: предоставляет медицинские услуги через сеть клиник первичной медико-санитарной помощи, предлагает лабораторное тестирование в магазине в партнерстве с Quest Diagnostics и сотрудничает со страховщиком Humana для продажи планов лекарств Medicare. В сфере финансовых услуг предоставляет карты в партнерстве с Green Dot, услуги денежных переводов через MoneyGram и налоговые услуги через Jackson Hewitt. Walmart Marketplace конкурирует с Amazon.

Аналогичным образом, базирующаяся в Нидерландах компания Ahold Delhaize создала экосистему, которая включает в себя различные бизнес-модели в сфере продуктов питания, такие как доставка продуктов питания через FreshDirect и партнерские отношения в Европе, электронная коммерция с доставкой полной корзины и различные форматы магазинов, включая супермаркеты и круглосуточные магазины. Ahold Delhaize также расширила bol.com, своего рынка непродовольственных товаров, и предпринимает шаги по монетизации и персонализации средств массовой информации в своих предложениях продуктов питания и непродовольственных товаров, используя свои данные о потребителях и аналитические данные.

Еще одним иностранным ритейлером, создающим экосистему, является шведская сеть ICA. По словам ее генерального директора Пера Стрёмберга, они будут развивать партнерство с фармацевтикой в большей степени, а не с фэнш ритейлом, что ближе к продуктам питания, а также с ресторанами [56].

Более 70 предприятий японской Rakuten Group охватывают широкий спектр онлайн- и офлайн-услуг, включая электронную коммерцию, путешествия, цифровой контент, финансовые технологии, такие как кредитные карты, банковское дело, ценные бумаги, страхование, электронные деньги и платежи в приложениях для смартфонов, связь, в том числе мобильную связь, транспортная служба и профессиональный спорт. Объединив эти разнообразные услуги с помощью общей программы членства и лояльности, Rakuten создал одну из самых уникальных и надежных экосистем в мире (Приложение 7).

В ядро маркетплейса входят сервисные компании по трем блокам – коммуникации, данные и операторы (членство). В партнерстве с Japan Post в 2018 году Rakuten запустили услугу, которая позволяет покупателям забирать товары, приобретенные через торговую площадку «Rakuten Ichiba», в почтовых отделениях по всей стране и в постоматах «Накоросу» Почты Японии. В декабре 2020 года Компания и Почта Японии объявили о подписании Меморандума о взаимопонимании, направленного на формирование стратегического партнерства для создания надежной и устойчивой логистической среды. Это партнерство предусматривает обмен данными и использование значительных активов и ноу-хау друг друга, включая общенациональную дистрибьюторскую сеть Почты Японии с ее огромными объемами доставки и данными, а также опыт Rakuten в области прогнозирования спроса и оперативных логистических ноу-хау данных о заказах, разработанных через «Rakuten Ichiba». Tencent Group – глобальная интернет-компания, предоставляющая услуги связи, социальных сетей, игр, цифрового контента, рекламы, FinTech и облачных вычислений. Tencent Group управляет ведущими коммуникационными и социальными платформами в Китае (Weixin и QQ). По мере ускорения глобализации в сфере Интернета и высоких технологий, укрепление отношений с лидером в области передовых технологий, таким как Tencent Group, с целью улучшения услуг посредством сотрудничества может способствовать повышению конкурентоспособности Rakuten. Tencent разделяет стремление Rakuten создавать ценность за счет инноваций и расширения возможностей пользователей и партнеров, поддерживая ее превращение в мирового лидера инноваций. В январе 2018 года Компания и Walmart объявили о стратегическом альянсе с целью расширения охвата пользователей и улучшения услуг за счет использования сильных сторон обеих компаний в Японии и США. Данный пример демонстрирует, что экосистема – это партнерство гигантов, каждой в своей индустрии [63].

Amazon работает с более чем 2 миллионами независимых партнеров в США, включая продавцов, разработчиков, создателей контента, авторов и поставщиков доставки. За 20 лет Amazon приобрела 40 компаний, который стали частью ее экосистемы (Приложение 8).

Ядро экосистемы – маркетплейса Amazon составляют приложения, позволяющие производить листинг товаров на площадку, доставку, автоматическое ценообразование, учет товаров, отслеживание заказов, получать отзывы покупателей, вести коммуникацию с покупателями, оплачивать налоги, вести бухгалтерию, делать на площадке продвижение, получать аналитику. Сервисные предложения Amazon Web Services (AWS) включают все шесть сервисов стека облачных вычислений (Приложение 9).

В США связь поставщиков ИТ-решений (приложений) и маркетплейса осуществляется через, например, SupplierGATEWAY – это отдельный агрегатор приложений, первоначально созданный для управления поставщиками аэрокосмической и оборонной промышленности, впоследствии превратившийся в облачную платформу SaaS для управления любыми поставщиками с целью создания более быстрых цепочек поставок. Данный агрегатор при необходимости проводит оценку рисков, оценку их устойчивости. Агрегатор – сертифицированный партнер Amazon, которого можно тоже считать частью экосистемы. Вырисовывается очень сложный клубок взаимодействий в экосистеме, однозначно без иерархического управления, а с большим числом связей и модулей [58].

Среди российский ритейлеров приведем примеры компаний X5 Retail и Ozon. X5 Group и Сбер приняли решение о совместном развитии сотрудничества по проектам в области электронной коммерции, управления архитектурой данных, развития облачных технологий и искусственного интеллекта, а также создания виртуальных помощников. Основное направление деятельности X5 Group в сфере электронной коммерции будет сосредоточено на развитии сервисов экспресс-доставки, а сервис закупок «Перекресток Впрок» может быть объединен с собственным онлайн-бизнесом Сбербанка и развиваться в рамках его экосистемы, в частности, с маркетплейсом СберМегаМаркет. Игорь Шехтерман, генеральный директор X5 Group, считает, что сотрудничество со Сбером, одним из российских технологических лидеров в области экосистемы и цифровых продуктов, позволит X5 усилить экспертизу в этой области и предложить уникальные продукты и услуги клиентам. В Сбере уверены, что имеется уровень потенциальной синергии в таком сотрудничестве, которое будет взаимовыгодным для обеих компаний и клиентов [65].

Для того, чтобы лучше понять сущность и философию экосистемы, приведем пример Ozon, в чью экосистему входят селлеры и огромное число сервисных компаний, так называемая внутренняя экосистема, – это дочерние компании и сервисы для обслуживания (как для селлеров, так и для покупателей) и принадлежащие самому Ozon. Для того, чтобы маркетплейс функционировал, сервисные компании разделены на следующие блоки: операторы, аналитика, интеграция, контент, логистика, реклама и другие операции. Данные компании и есть «центр» экосистемы и, как видно на рис. 77, этот центр состоит из сотни компаний, сгруппированных по разным направлениям. Данный центр не может восприниматься и функционировать как центр традиционной иерархии управления – с ним можно взаимодействовать, как было выявлено выше при формировании определения и выявлении сущности экосистемы (Приложение 10).

Взаимодействие селлеров и сервисных компаний может быть организовано двумя принципиально разными способами. Первый вариант – сервисная компания оказывает услуги по сопровождению продаж на маркетплейсе с аккаунта клиента-селлера, при этом вознаграждение – комиссия составляет в среднем 6–8% от оборота селлера. Селлер получает пакет услуг – заведение на Ozon определенного числа товаров, настройка витрины, рекомендаций, рекламных кампаний, сопровождение поставки товара, все необходимые действия в личном кабинете, консультации бухгалтерии, склада, логистов. Логистические услуги не входят в такой договор, но они могут оказываться и оплачиваться дополнительно. Второй вариант – работа по договору дистрибуции, при котором сервисная компания закупает у поставщика товары и продает их через собственные аккаунты на маркетплейсе, зарабатывая на разнице между закупочной ценой и рекомендованной розничной ценой. Перечисленные выше услуги при таком варианте могут предоставляться той же компанией, оператором или дистрибьютором, который ведет продажи селлера или производителя на маркетплейсе, или другой специализированной компанией. Поддержка сервисных компаний со стороны Ozon выражается в числе прочего в том, что Ozon делится с технологическими партнерами своей комиссией, которую получает с продавца, а для селлера услуги технологического партнера бесплатны первые 6 месяцев. Технологический

партнер может рассчитывать на 1–2% от стоимости проданных товаров. Точная сумма зависит от нескольких обстоятельств: категории продавца (так как комиссия технологического партнера рассчитывается от комиссии Ozon), кроме того, учитывается оборот продавца, достигаются ли цели по доле рекламных доходов. Кроме того, за каждого нового привлеченного продавца Ozon выплачивает партнеру по 25 000 рублей. При подключении поставщика к маркетплейсу возникает необходимость обмена данными между различными информационными системами. Эту задачу решают интеграторы – компании, которые разрабатывают IT-решения для связи двух и более систем в единый контур.

Яндекс.Маркет также сотрудничает с агентствами, которые могут помочь селлеру подключиться к маркетплейсу и далее работать на нем. У них есть выделенная линия со службой поддержки маркетплейса, поэтому они могут быстро решать проблемы. Услуги агентства, за которые селлеру не нужно платить – это делает маркетплейс: подключение магазина к Маркету через личный кабинет, создание до 10 карточек для товаров, создание Excel-файла для загрузки до 100 артикулов, запуск до 3 кампаний продвижения. Другие услуги агентства, за которые селлеру придется платить: создание фотографий и описаний товаров, хранение товаров и доставка заказов покупателям, интеграция по API и автоматизация рабочих процессов (агентство может настроить обработку заказов на Маркете в CRM-системе селлера, обновлять остатки, цены и получать автоматические оповещения из личного кабинета в месенджерах), продвижение товаров на Маркете, аналитика и регулярная поддержка.

Яндекс.Маркет выделяет три типа партнеров – обычный, технологический и сертифицированный. Зачастую сертифицированными партнерами становятся сами же продавцы, которые достигли такого профессионализма в торговле на площадке, что могут консультировать других, оказывая им услуги. Стоимость услуг составляет 0,32% – 2,18% от оборота продавца на площадке – в зависимости от его категорий, регионов продаж и индекса качества. Сам Яндекс выплачивает от 30 000 до 40 000 руб. за каждого подключенного продавца. Для укрепления сетевой ценности экосистемы Яндекс проводит активное привлечение не только продавцов и парт-

неров для поддержки селлеров, но и желающих открыть пункт выдачи заказов (ПВЗ). Владельцу ПВЗ предлагается выплачивать процент от суммы выданных заказов, бесплатно оформить брендированное помещение и помощь с выбором места для открытия пункта.

Обобщив рассмотрение экосистем, можно заключить, что их так называемый центр – это сотни компаний, это мощная ИТ-архитектура и компании, которые ее поддерживают. Очевидно, нет и речи об управлении сверху вниз или даже о более плоском управлении как в классических бизнес-моделях. Происходит системное взаимодействие и управление ценностью.

С развитием технологий у человека появляется цифровой двойник, затем – когнитивный двойник, а с все большим развитием когнитивного мира полностью изменяется мышление людей в сторону глобализации разума в когнитивном обществе. Глобализация индустриального типа сменяется цифровой глобализацией и человеку придется взаимодействовать с набором самоорганизованных элементов и с ИТ-архитектурой, выполняющей частично функции человека, с сетевой формой бизнеса.

Вызов заключается в трансформации мышления от индустриального типа к мышлению когнитивного мира. Явления экосистем порождает необходимость адаптироваться к децентрализации и, следовательно, необходимость развития предпринимательских навыков, и речь идет как о предпринимательстве внутри корпораций в связи с трансформацией современной корпорации в экосистему, так и личного. Как говорилось выше, путь развития компании через трансформацию в экосистему означает замещение бизнес-единиц на бизнес-модули, экосистема означает организация внутри организации (мета-организация) без иерархических типов управления, что неизбежно требует развития внутреннего предпринимательства.

Второй путь развития экосистемы - на основе формирования сообщества предпринимателей формируется сообщество, которое складывается в предпринимательскую экосистему. Возникает необходимость наличия предпринимательского таланта. Индустриальное понимание успешного предпринимательства: предпри-

ниматель – бунтарь (в смысле бунта за реализацию идей), в результате чего разрушается старое и создается новое, роль предпринимателя сводится к поиску новых путей развития, идей и имеющий после этого накопленное богатство (Шумпетер). Современное видение предпринимательства связано с другими аспектами: во-первых, с интуитивной прозорливостью и способностью делать ясный выбор из увиденных возможностей, поверив в успех своей деятельности. Во-вторых, ключевыми способностями в эпоху экосистем являются: 1 – сетевые взаимодействия и умение выстраивать сетевые связи; 2 – творческая составляющая (видеть пути развития и умение их интегрировать в системные конструкции); 3 – умение пользоваться ИТ-интерфейсами; 4 – умение работать не с фиксированными знаниями, а с ускоряющимся потоком знаний. В-третьих, в эпоху экосистем необходим навык системного мышления, который позволяет видеть системные связи в сложном VUCA-мире. Мир сетевого взаимодействия означает движение от конкуренции (competition) к совместной конкуренции, или сотрудничеству (**coopetition**).

В США уже начали обучение студентов под новый тип взаимодействия – экосистемы. Так, в The New School Parsons School of Design обучают продуктовому дизайну с позиции экосистемы. Осенью 2022 года Школа и LG AI Research начали академическое исследовательское сотрудничество с целью изучения способов, с помощью которых искусственный интеллект может оказывать значимую поддержку работам и обучению творческих профессионалов при создании продукта. данное учебное заведение прививает студентам навыки мышления в плоскости экосистем при конструировании, разработке и создании продукта с учетом инновационных технологий, переработки материалов, внедрения искусственного интеллекта и т.д. (Приложение 11).

Подобный опыт необходимо перенимать и российским ВУзам. Необходимость трансформации собственного сознания и сознания молодого поколения, обучения их новым навыкам является основным вызовом при ускоряющемся развитии экосистем.

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ В УСЛОВИЯХ ВОЗРАСТАНИЯ РОЛИ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

Продукция под собственными (частными) торговыми марками торговых сетей (СТМ), или Private labels (PL), – товары, связанные с брендом розничной торговой сети, или несвязанные, но продаваемые исключительно данной сетью. Преимуществами СТМ для потребителей являются: более низкая по сравнению с национальными брендами производителей цена, отсутствие необходимости ждать промо-акции.

Валаскова и др. утверждают, что частные торговые марки претерпели значительные изменения, особенно с точки зрения качества, став серьезным конкурентом национальным брендам (National brand, NB). Значительный рост закупок продукции под частными торговыми марками был зафиксирован на изучаемом авторами словацком рынке во время последнего экономического спада, когда потребителям пришлось сократить свои расходы, что продолжилось и в посткризисный период. Авторы обнаружили, что частные торговые марки меняют отношения между розничными продавцами и их поставщиками в целом: поставщики брендированных товаров сталкиваются не только с вертикальной конкуренцией со стороны розничных сетей, но и с горизонтальной конкуренцией (СТМ сетей) [53].

Bertoli et al. обосновывают, что доверие потребителей к ритейлеру положительно влияет на готовность потребителей покупать СТМ. Когда доверие потребителей к ритейлеру высокое, готовность потребителей к покупке возрастает на 36,9% [6]. Это, по-видимому, согласуется с ролью, приписываемой доверию в процессе покупки, которая может быть обобщена в снижении воспринимаемого риска и, следовательно, в упрощении процесса оценки. Влияние потребительского доверия к ритейлеру гораздо сильнее для потребителей, которые психологически вовлечены, чем для тех, кто этого не делает, но и для них готовность покупать возрастает по мере роста доверия к ритейлеру.

Обширное количество академических эмпирических исследований по теме СТМ изучало влияние воспринимаемого качества,

справедливости цен, имиджа магазина, воспринимаемой ценности, доверия, удовлетворения и рисков на намерения о покупке. Rubio et al считают, что концепция доверия является одной из наиболее продуманных конструкций при объяснении поведенческих намерений потребителей. Концепция доверия к бренду относится к готовности потребителя полагаться на способность бренда выполнять заявленную им функцию: чем выше степень воспринимаемого качества бренда производителя, тем больше доверие к бренду производителя [42]. Кроме того, степень воспринимаемого качества влияет на доверие потребителей к PL. Kopuk дополнил исследования изучением, во-первых, влияния формата продуктового магазина на доверие к бренду производителя и торговой сети; во-вторых, выявил зависимость между доверием к бренду производителя и доверием к товару СТМ этого производителя; в-третьих, выявил влияние воспринимаемого качества производителя на доверие к товару СТМ и, в-четвертых, проанализировал посредническое влияние воспринимаемого риска между доверием к бренду производителя, доверием к PL и намерением купить [27].

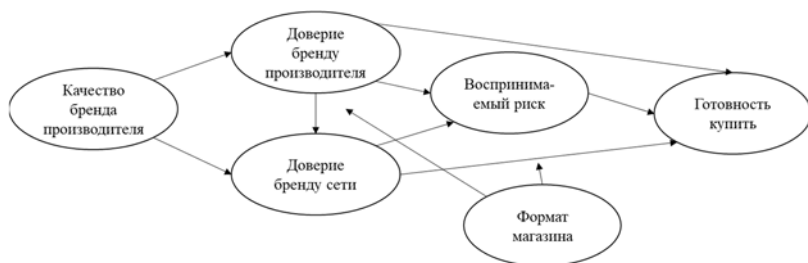


Рис. 1. Влияние факторов на готовность совершить покупку [27]

Результаты исследования показали, что доверие к бренду производителя побуждает потребителей доверять собственной марке сетей, производимой данным производителем, что, в свою очередь, повышает готовность купить. Это означает, что надежность бренда производителя играет важную роль в укреплении доверия к СТМ. Другими словами, оценка качества является важнейшим предиктором при определении доверия. Полученные результаты также подтвердили немаловажную роль формата магазина в отношении взаимосвязи между доверием к PL и готовностью купить, и что эта

степень доверия выше в супермаркетах (они могут восприниматься как имеющие более высокий имидж, чем дискаунтеры) [60].

Таблица 1

Обзор исследований на тему роли СТМ

Автор	Суть исследования
Валаскова и др.	СТМ становятся серьезным конкурентом национальным брендам в период экономического спада, когда потребители вынуждены экономить
Bertoli et al	доверие потребителей к ритейлеру положительно влияет на готовность потребителей покупать СТМ
Rubio et al	степень воспринимаемого качества влияет на доверие потребителей к PL
Konuk	доверие к бренду производителя побуждает потребителей доверять СТМ, что повышает готовность купить

Источник: составлено автором.

За всю историю существования бренды сетей эволюционировали от универсальных, дешевых, некачественных, бюджетных частных марок до брендов с более выгодным по сравнению с национальными брендами соотношением цены и качества, а затем и в частные марки премиум-класса.

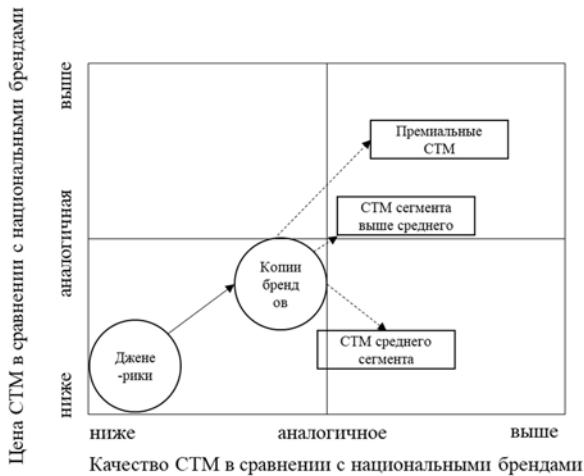


Рис. 2. Типология частных марок торговых сетей (составлено автором)

Такая многоуровневая стратегия позволяет охватить все сегменты покупателей: чувствительных к цене, но не чувствительных к качеству, основных потребителей среднего ценового сегмента, ищущих приемлемое качество по более низким ценам и сегмент чувствительного к качеству, ищущего ценность. Gielens K. et al. считают, что многоуровневая стратегия PL ориентирована на различные потребительские сегменты, но в первую очередь фокусируется на цене и качестве как атрибутах выбора. Авторы задаются вопросом, предполагает ли будущая стратегия СТМ многоуровневость или ритейлерам следует принять новые стратегии в соответствии с текущими тенденциями рынка, и приходят к выводу о необходимости принятия новой стратегии, которую они называют стратегией «smart PL», которая сможет обеспечить сети большую дифференциацию, лояльность и маржу [18].



Рис. 3. Эволюция СТМ в ритейле [18]

Такая эволюция объясняется следующими факторами.

1. Эволюция самого потребителя. Согласно данным The Marketing Insider, представители поколения Z, как правило, более склонны покупать продукт, который наилучшим образом соответствует их потребностям и системам убеждений, менее лояльны к брендам и не поддаются их влияниям. Такие понятия, как инклюзивность, прозрачность, экологичность, устойчивость, этические нормы и товары справедливой торговли, находят отклик в этом потребительском сегменте больше, чем у других поколений [49].

2. Конкуренция. В то время как традиционно основным конкурентом СТМ были национальные бренды, новые ценностные предложения, предлагаемые онлайн, создают гораздо более широкую конкуренцию, и производители разных брендов могут, минуя посредников, обращаться непосредственно к потребителям в цифровом формате, что может привести даже к удешевлению продукции. Розничные сети формата дискаунтер исторически предлагают товары базовых потребностей по максимально низким ценам – на 30–50% ниже цен традиционных розничных продавцов, что им уда-

ется за счет СТМ. Торговые сети Aldi и Lidl являются крупнейшими продавцами PL по всему миру (доля PL достигает 90%). Другим сетям, у которых не такая закупочная сила как у европейских дискаунтеров, конкурировать в сегментах эконом и среднем становится все сложнее, поэтому ритейлеры ведут конкуренцию в плоскости дифференциации [61].

3. Коллаборация национальных брендов и СТМ. Сотрудничество с производителями NB может принимать различные формы, одним из путей является запуск инновационных продуктов. Производители NB могут использовать свои ноу-хау в области продуктов – например, ритейлер товаров для здоровья и красоты AS Watson заключил партнерство с брендом косметики премиум-класса Shiseido для совместного создания эксклюзивной линейки средств по уходу за кожей, что говорит о поиске взаимных интересах через сотрудничество известных брендов и СТМ сетей.

С повышением качества СТМ проблема наличия надежных поставщиков становится все более актуальной. Существует несколько типов производителей товаров СТМ.

1. Крупные производители А-брендов, которые производят как свои собственные бренды, так и продукцию под частными торговыми марками.

2. Среднего уровня производители так называемых В-брендов (менее известные и рекламируемые, чем А-бренды), которые концентрируются на производстве частных торговых марок. При угрозе вывода из ассортимента сети В-бренда данным производителям зачастую ничего не остается, кроме как согласиться на производство СТМ.

3. Производители, специализирующиеся исключительно на производстве СТМ и не продвигающие свои собственные бренды. При обращении к таким поставщикам сети не могут получить полный аналог бренда в собственном исполнении, но попытаться или создать уникальный товар, и это как раз ложится в стратегию smart PL, или путем подбора рецептуры (ингредиентов, деталей) стараться создать подобие бренда.

Для частных торговых марок премиум-класса поиск надежных производителей со стандартами качества представляется затруднительным и часто единственной возможностью получить PL премиум-класса является обращение к производителям высшего

уровня (А-брендов), среди которых немного тех, кто готов помимо знаменитых брендов начать производство СТМ. Следовательно, розничные сети обращаются к ведущим В-брендам, которые из-за слабых конкурентных позиций и давления со стороны роста РЛ, как правило, готовы согласиться на производство СТМ либо для увеличения объема, либо для заполнения свободных мощностей, хотя они могут и не соответствовать уровню качества и/или инновациям, требуемого розничными сетями. Это создает дилемму для производителей высшего и среднего уровня – существует неопределенность в отношении вероятности того, что другой поставщик сможет и захочет поставлять РЛ, пока один отказывается. С одной стороны, производство РЛ для розничной торговли производителями брендов может рассматриваться как возможность для будущего роста и источник дохода от эффекта масштаба. С другой стороны, поставка РЛ влечет за собой существенные риски. Во-первых, производители брендов, поставляющие розничным продавцам конкурирующий бренд (СТМ), вероятно, приведут к некоторой каннибализации их собственных брендов. Во-вторых, если есть другой производитель бренда, желающий поставлять РЛ, производитель брендов, решивший не поставлять, останется без потенциальной выручки. В-третьих, отказ от поставок может привести к потере переговорной позиции, сокращению места на полках и ухудшению отношений с торговой сетью.

Факторами принятия решения производителя о начале производства СТМ являются: наличие свободных производственных мощностей, наличие альтернативных поставщиков, которые могут согласиться на производство СТМ, угроза вывода поставляемого производителем бренда, прибыль, получаемая от поставок РЛ, потенциальная каннибализация СТМ и бренда производителя. Схематично факторы, влияющие на зависимость отношений «ритейлер-производитель», представлены на рис. 4.

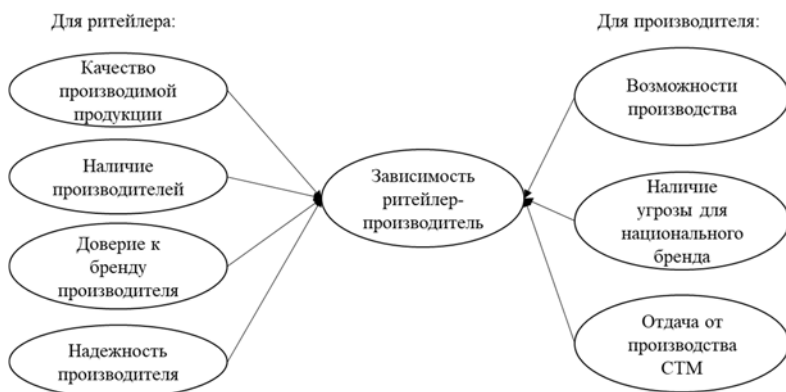


Рис. 4. Зависимость «ритейлер-производитель» СТМ
(составлено автором)

Исследования в области моделей взаимодействия розничных сетей с производителями СТМ посвящены достижению стратегического равновесия «цена-качество» в зависимости от типа товара СТМ и производителя. Kumar et al разрабатывают модель, в которой торговая сеть выбирает для РЛ производителя А-брендов, а не специализированного производителя, когда размер потребительского сегмента, чувствительного к качеству, больше, чем потребительского сегмента, чувствительного к цене, а также если невысоки требования к марже. Сеть выбирает специализированного производителя для РЛ, когда потребительский сегмент, чувствительный к цене, больше, чем потребительский сегмент, чувствительный к качеству [29].

Milberg et al считают, что с большей вероятностью сети выбирают производителя высококачественных брендов для поставки своего премиального товара СТМ и предпочитают позиционировать его как можно ближе к лидеру рынка, а производителя более низкого качества – для поставки РЛ среднего и низкого ценовых сегментов. С учетом того, что розничные сети предлагают все больше трехуровневых портфелей РЛ (эконом, средние и премиальные продукты), они ищут производителей, которые могут создавать дифференцированные предложения [33].

Сотрудничество с поставщиками в области производства СТМ может носить характер интеграции. Как правило, обратная интеграция на практике означает следующее: розничная сеть изначально продает два конкурирующих между собой бренда, которые поставляются двумя разными производителями и должна решить, с каким производителем интегрироваться для производства продукта собственной торговой марки. Могут быть варианты выбора производителя с более высоким качеством, а если уровень их качества сопоставим, тогда встает вопрос выбора по цене. Chambers et al рассматривают влияние переменных производственных издержек на конкурентное поведение в условиях дуополии, когда производители конкурируют по качеству и цене. Авторы обнаружили, что кажущиеся незначительными изменения кривизны функции затрат могут привести к кардинально различным результатам равновесия, включая степень дифференциации качества, и у сети встает вопрос, какого производителя выбрать – который предлагает более высокое или более низкое качество [13]. Среди крупных ритейлеров Kroger объединяет и управляет 37 производственными мощностями по всей территории США, производя продукцию СТМ, на долю которой приходится 25,5% продаж. Target также владеет производством и контролирует дистрибуцию посредством интеграции. Обратная интеграция – отличительная черта бизнес-модели Zara, Wal-Mart, Home Depot и Toys «R» Us. Самым знаменитым и ставшим хрестоматийным примером стратегии обратной интеграции является изученный Li&Chen пример «игры Stackelberg». Авторы обосновали, что и розничная сеть, и поставщик, выигрывают от интеграции, поскольку отрицательный эффект – усиление ценовой конкуренции – может быть компенсирован ее положительным эффектом – расширением охвата рынка. Затраты на организацию интеграции и относительная эффективность сразу двух брендов (поскольку им обоим необходимо продаваться на полках) являются движущими силами стратегии интеграции, а уровень качества и себестоимость единицы продукции для каждого бренда определяют эффективность. При этом, когда качество у обоих брендов являются эндогенными, розничному продавцу выгоднее интегрироваться с производителем с более низкой ценой [31].

Таблица 2

Обзор исследований на тему взаимодействия торговых сетей
и производителей при сотрудничестве с СТМ

Автор	Что рассматривалось
Kumar et al	<ul style="list-style-type: none"> – для СТМ премиум-класса сети выбирают производителей А-брендов вместо тех, которые специализируются на производстве СТМ; – для СТМ эконом-сегмента сеть выбирает специализированного производителя PL
Milberg et al	<ul style="list-style-type: none"> – для СТМ премиум-класса сети выбирают производителя высококачественных А-брендов; – для поставки PL среднего и низкого ценовых сегментов выбирают производителя более низкого качества. С учетом разнообразия ценовых сегментов в одной сети она выбирает производителей с дифференцированным предложением
Chambers et al	в условиях дуополии производителей сеть стремится к оптимальному выбору одновременно и по цене, и по качеству. При изменении качества может произойти кардинальное изменение равновесия с ценой и у сети возникает выбор производителя - который предлагает более высокое или более низкое качество
Li&Chen	при равном качестве у двух производителей сеть отдает предпочтение предложению с более низкой ценой

Источник: составлено автором.

Приведем пример производителя Honest Tea, к которому обратилась сеть супермаркетов Safeway с просьбой создать линию органических чаев под собственной торговой маркой. Новая линия, несомненно, повлияет на существующие продажи Honest Tea в Safeway. Даже при том, что супермаркет предлагал справедливую цену, сделка в конечном счете была бы невыгодной для производителя, однако, если бы Honest Tea не согласился, Safeway наверняка нашла бы другого поставщика (например, конкурента Tazo). Компания Honest согласилась на сделку, разработав новую линию Safeway «O Organics», которая напоминала вкус и сладость продуктов конкурента Tazo и меньше конкурировала с их брендом. Параллельно с этим компания отклонила аналогичный запрос от ритейлера Whole Foods, поскольку данная сеть настаивала на копировании рецептуры брендированного самого популярного чая Honest [10].

Эволюционные процессы в торговле ведущих мировых государств

В 2022 году в странах Европы на долю собственных торговых марок пришлось 36% объема продаж товаров FMCG, что на два процентных пункта выше, чем годом ранее. Наибольшая доля отмечается в Швейцарии и Испании.

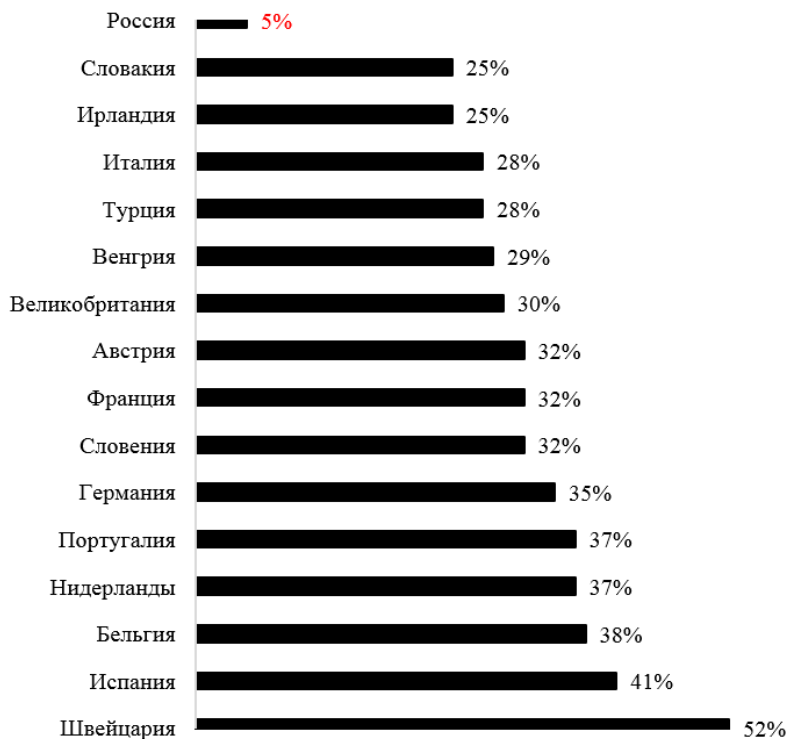


Рис. 5. Доля СТМ в розничных продажах по разным странам мира (составлено автором)

Как было сказано выше, экономические кризисы являются драйвером роста частных марок, что обусловлено разницей в цене между национальными брендами и СТМ от 20 до 30% и необходимостью покупателей экономить. Рост цен на продукты питания на европейских рынках приводит к росту доли частных торговых марок, однако наиболее растущими рынками по итогам 2022 года оказались Ливан, Казахстан, Турция, что объясняется эффектом низкой базы.

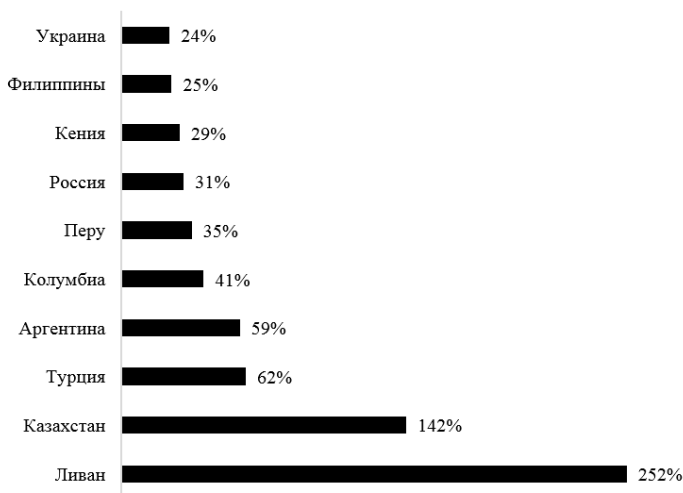


Рис. 6. ТОП-10 стран с ростом доли СТМ в товарообороте (составлено автором)

По данным NielsenIQ, в России на долю СТМ приходится около 5% продаж, а их рост составил за 2022 год 31%. В продовольственном ритейле рост продаж СТМ в два раза превышает рост брендов, в непродовольственном – в четыре раза, при этом в электронной торговле доля СТМ непродовольственных товаров достигла 7%, а темпы роста составили 172% год к году [52].

Исторически собственные марки развивали крупные продовольственные торговые сети. Так, каждый четвертый проданный товар в сети «Ашан», почти каждый пятый товар в «Магните» продается под собственной торговой маркой. Доля СТМ в продажах «Магнита» по итогам шести месяцев 2022 года увеличилась на 2 п.п., превысив 20%, портфель СТМ насчитывает 25 брендов с 4 000 позициями. В продуктах питания имеется тренд на товары для сторонников ЗОЖ – сеть супермаркетов «Перекрёсток» активно развивает СТМ «Зеленая линия», выделив СТМ в стратегически важное направление с лабораторией качества и тестированием продуктов. События весны 2022 года, когда бренды объявили об уходе с рынка, лишь подстегнули развитие СТМ в России. Так, с полок магазинов сегмента косметики исчезло большое число товаров международных брендов как в связи с

уходом с рынка, так и в виду объявленного повышения цен более 50%. В сети «Улыбка радуги» потребителям предлагаются теперь товары СТМ более доступные по цене, аналогичным образом и в сети «Л'Этуаль» – компания в 2022 году сделала фокус на брендах, которые производятся в России, и на СТМ DOLCE MILK, SODA, MogiKi DogiKi. В портфеле торговой сети «Магнит Косметик» в 2022 насчитывалось 14 брендов СТМ в разных категориях, в том числе бренд корейской уходовой косметики KuMiNo, а доля СТМ в матрице составляет 10%. В сегменте электроники группа «М.Видео-Эльдорадо» отмечает рост спроса на технику собственных торговых марок, продажи которой за первое полугодие 2022 года увеличились на 60% относительно прошлого года. Сеть онлайн-магазинов «Ситилинк» анонсировала запуск продаж крупной и мелкой бытовой техники под собственным брендом. Маркетплейс «Яндекс.Маркет» также приступил к продаже продукции СТМ электроники и бытовой техники.

Приведенные выше рассуждения и примеры позволяют заключить, что несмотря на то, что ритейлеры оказывают большое влияние на распределение места на полке среди национальных и собственных брендов, качество продукции под собственной торговой маркой в основном определяется производителями и в этой связи у ритейлера по-прежнему сохраняется высокая зависимость от производителей, но с большой степенью влияния на них (в ситуации производства брендов ритейлер не может влиять в той же мере, как при производстве СТМ).

ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Малые и средние предприятия (МСП) являются важной частью экономики развитых стран, чего не скажешь о развивающихся странах. По данным ОЭСР (2012 г.), более 95% предприятий в развитых странах – это МСП, в которых занято почти 60% населения. В США МСП - важная часть экономики, включающая более 5 миллионов предприятий, то есть 99% всех компаний. Они создают около 65% новых рабочих мест в частном секторе и обеспечивают работой более половины сотрудников частного сектора [14]. Соединенные Штаты являются мировыми лидерами в сфере электронной коммерции B2B, поскольку американские МСП широко интегрировали интернет-технологии в свой бизнес. По мнению многих исследователей, именно освоение малыми и средними предприятиями электронной коммерции позволит вносить им критический вклад в ВВП и экономику развивающихся стран, как это происходит в развитых. В развитых странах внедрение электронной коммерции малыми и средними предприятиями позволило дать толчок росту рынка электронной коммерции, а для развивающихся стран электронной торговли B2B еще предстоит стать новым драйвером их экономического развития.

Преимущества электронной коммерции для МСП

Развитие e-commerce стало ключевым в успешном развитии МСП, поскольку позволяет им найти свою нишу в конкуренции с большими корпорациями, выходить на новые рынки. При этом получаемые от электронной коммерции преимущества зависят от того, до какого уровня развивают информационные технологии малые и средние предприятия. В своем исследовании Chad Lin, Yu-An Huang & Janice Burn приходят к выводу, что чем проактивнее подход компании в части внедрения ИТ, тем больше преимуществ от такого внедрения она получает [14]. Под преимуществами автор подразумевает рост выручки и сокращение затрат, корпоративный имидж. Результаты также показывают, что организационная ИТ-зрелость оказывает значительное положительное влияние на уровень готовности организации к внедрению электронной коммерции B2B.

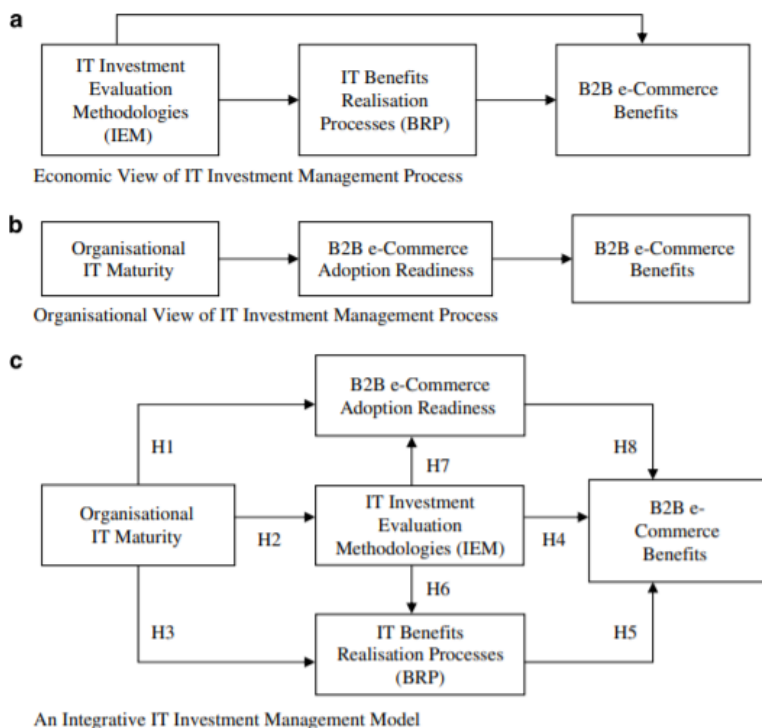


Рис. 1. Влияние ИТ на получение преимуществ от e-Commerce [14]

Предыдущие исследования о развитии электронной торговли МСП выявили ряд важных преимуществ внедрения электронной коммерции: увеличение доходов организации и рост прибыли, обеспечение стабильности в динамичной конкурентной среде за счет сотрудничества, взаимодействия с партнерами через внедрение технологий. Дополнительные преимущества электронной коммерции включают повышение производительности и получение эффекта масштаба за счет увеличения продаж и снижения затрат. В дополнение к этому может быть достигнуто расширение клиентской базы за счет улучшенной способности проникать на глобальные рынки с помощью получения легкого доступа к информации в международном масштабе [58].

Другими преимуществами развития электронной торговли являются повышение степени удовлетворения потребностей клиентов и улучшением качества услуг. Это связано с ростом числа повторных сделок через создание базы лояльных клиентов, что может быть реализовано МСП посредством электронной коммерции. К такому роду преимуществ можно отнести и более быстрое реагирования на запросы покупателей, и отслеживание степени удовлетворенности клиентов. Этого можно добиться за счет улучшения взаимодействия с клиентами, поставщиками и партнерами.

Кроме того, внедрение технологий может помочь МСП повысить внутреннюю эффективность. Например, эффективность цепочки поставок, контроль запасов и обработки заказов. Дополнительные преимущества внедрения ИТ касаются процесса принятия решений и работы менеджеров: технологии предоставляют менеджерам более широкий доступ к информации и знаниям, а также более совершенные методы и модели для принятия функциональных и стратегических решений.

Rahayu R., Day J провели опрос 274 респондентов – представителей МСП Индонезии и выявили, что более 90% ответивших считают ключевыми преимуществами внедрения e-commerce являются: рост продаж, рост эффективности, повышение имиджа компании, улучшение внешних коммуникаций. При этом четверть респондентов не согласна с тем, что внедрение ИТ в торговлю МСП помогает повысить степен удовлетворенности покупателей и снизить закупочную цену товаров. В целом исследователи приходят к выводу о наличии большого числа преимуществ развития онлайн-торговли малым бизнесом [41].

Mehrtens et al предполагают, что существуют три основных фактора, влияющих на решения МСП о развитии ИТ: предполагаемые выгоды, организационная готовность и внешнее давление. Что касается выгод, то они проявляются в улучшении коммуникаций с покупателями, способности собирать информацию о покупателях и конкурентах, повышении имиджа малого и среднего бизнеса. Что касается готовности владельца бизнеса к внедрению ИТ, то по мнению авторов, МСП, которых привлекает интернет-торговля, как правило, более предприимчивы, склонны к риску, инновационны и креативны. Что касается внешнего давления, в первую очередь речь идет о клиентах, поставщиках и сотрудниках [30].

Наличие преимуществ от использования электронной коммерции, связанных с конкурентоспособностью, маркетингом, эффективностью бизнеса, выявленные в существующих исследованиях, позволяет предположить, что они будут влиять на принятие решений руководителями МСП в отношении процесса внедрения и уровня использования электронной коммерции в этих предприятиях.

Барьеры развития электронной коммерции МСП

Выявленные барьеры можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние барьеры внедрения технологий в МСП включают в себя знания и осведомленность о преимуществах внедрения технологий для бизнеса, имеющихся ресурсах, сопротивление изменениям, принятию рисков и неопределенности, характеристику самого бизнеса, технологическую готовность МСП, квалификацию рабочей силы, необходимое для изменений время.

Таблица 1

Обзор внутренних барьеров развития e-commerce МСП

Барьеры	Авторы исследований
Осведомленность менеджмента о выгодах внедрения ИТ для их бизнеса	Ayeh, 2006; Chen and McQueen, 2008; Heung, 2003; Kula and Tatoglu, 2003; Simmons et al., 2008; Stansfield and Grant, 2003a, 2003b; Stockdale and Standing, 2006; Zheng et al., 2004
Недостаток знаний о том, как и какие технологии можно внедрять	Kartiwi and MacGregor, 2007; Migiرو and Ocholla, 2005; Mirchandani and Motwani, 2001; Scarborough and Zimmerer, 2003; Warden and Tunzelana, 2004; Webster et al., 2006
Высокие расходы на оборудование и технологии	Ayeh, 2006; Beck et al., 2005; Chen and McQueen, 2008; Ghamatrasa, 2006; Migiرو and Ocholla, 2005; Mirchandani and Motwani, 2001; Pilat, 2003; Rao et al., 2003; Wahid, 2007; Webster et al., 2006
Высокие расходы на ведение сайта	Ankar, 2003; Kula and Tatoglu, 2003; MacGreogor and Vrazalic, 2005; Nour, 2002; Riquelme, 2002
Стоимость ведения и поддержания e-commerce	Heung, 2003; Kim, 2006
Высокие финансовые ресурсы	Ayeh, 2006; Grandon and Pearson, 2004; Jin, 2007; Migiرو and Ocholla, 2005; Skoko et al., 2008; Stansfield and Grant, 2003b; Stockdale and Standing, 2006; Zheng et al., 2004

Окончание таблицы 1

Непринятие новых технологий персоналом	Dyerson and Harindranath, 2007; Heung, 2003; Warden and Tunzelana, 2004
Нежелание брать риски	Pilat, 2003; Small Business Advisory Group, 2004; Zheng et al., 2004
Неочевидность выгод от развития технологий	Dyerson and Harindranath, 2007; Ghamatrasa, 2006; Kamel and Hussein, 2002; Kim, 2006
Маленький размер компаний	Ayeh, 2006; Beckinsale and Levy, 2004; Heung, 2003; Rogers, 1995; Simmons et al., 2008

Источник: составлено автором.

Внешние барьеры делятся на восемь видов: юридические проблемы, вопросы безопасности, внешняя поддержка, доступность общественной инфраструктуры, успешные модели для подражания, проблемы клиентов, бизнес-среда и принятые технологические атрибуты.

Таблица 2

Обзор внешних барьеров развития e-commerce МСП

Барьеры	Авторы исследований
Законодательные ограничения	Azam, 2007; Ghamatrasa, 2006; Heung, 2003; Warden and Tunzelana, 2004
Недостаточная уверенность в онлайн-транзакциях	Azam, 2007; Chen and McQueen, 2008; Ghamatrasa, 2006; Kula and Tatoglu, 2003; MacGregor and Vrazalic, 2005; Mirchandani and Motwani, 2001; Nour, 2002; Rao <i>et al.</i> , 2003; Webster <i>et al.</i> , 2006
Недоверие к интернет-операциям	Álvarez <i>et al.</i> , 2007; Anckar, 2003; Chen and McQueen, 2008; Heung, 2003
Неуверенность в технологиях e-commerce technologies	Buhalis and Laws, 2001; Kartiwi and MacGregor, 2007; Zheng <i>et al.</i> , 2004
Государственное регулирование	Ayeh, 2006; Dutta and Coury, 2003; Beckinsale and Levy, 2004; Rao <i>et al.</i> , 2003; Skoko <i>et al.</i> , 2008
Недостаток поддержки и помощи	Chen and McQueen, 2008; Stansfield and Grant, 2003a
Ограниченная государственная поддержка	Dutta and Coury, 2003

Барьеры	Авторы исследований
Слабое обеспечение общественной инфраструктуры	Azam, 2007; Chen and McQueen, 2008; Dutta and Coury, 2003; Rao <i>et al.</i> , 2003
Доступность интернет-соединения	Ayeh, 2006; Chen and McQueen, 2008; Ghamatrasa, 2006; Samoilenko and Osei-Bryson, 2008
Подтвержденные истории успеха	Zheng <i>et al.</i> , 2004
Доверие покупателей	Álvarez <i>et al.</i> , 2007; Zeithaml <i>et al.</i> , 2002
Возможность испытания (технология может быть принята в ходе испытания)	Azam, 2007; Kendall <i>et al.</i> , 2001; MacGreogor and Vrazalic, 2005; Moore and Benbasat, 2001; Rogers, 1995
Сложность ИТ	Azam, 2007; Beckinsale and Levy, 2004; Dyerson and Harindranath, 2007; Kendall <i>et al.</i> , 2001; Lim, 2008; MacGreogor and Vrazalic, 2005; Moore and Benbasat, 2001; Rao <i>et al.</i> , 2003; Venkatesh and Davis, 2000
Высокая скорость изменения технологий	MacGreogor and Vrazalic, 2005
Невозможность протестировать и после этого принять решение	Azam, 2007; Kendall <i>et al.</i> , 2001; MacGreogor and Vrazalic, 2005; Rogers, 1995
Неготовность клиентов	Álvarez <i>et al.</i> , 2007; Ayeh, 2006; Heung, 2003; Kartiwi and MacGregor, 2007; MacGreogor and Vrazalic, 2005; Nour, 2002; Tucker, 2008

Источник: составлено автором.

Барьеры развития электронной коммерции МСП можно поделить по типам, помимо предложенного деления на внешние и внутренние. Организационные барьеры: размеры компаний, отношение менеджмента, ограниченность знаний персонала компаний, неочевидность выгоды. Технологические барьеры: недостаток знаний у покупателей, недостаточность развития инфраструктуры, небезопасность операций в Интернете. Социокультурные барьеры: языковые, покупателям необходим контакт с продуктом перед покупкой. Финансовые барьеры: недостаточная степень безопасности операций онлайн, высокие затраты на технологии, высокие затраты на поддержание электронной коммерции. Внешние барьеры: регулирование государством, законодательные ограничения, слабая государственная поддержка.

Заключение

Монография посвящена исследованию становления торговли в России и ее современному состоянию.

1. Обобщая рассмотрение истории развития торговли в России, можно заключить, что цепочка «производство-распределение-потребление» нарушена в советский период времени, начала восстанавливаться в 2000-е годы и продолжает в настоящее время. На основе изучения особенностей и характеристик развития торговли на разных временных горизонтах (досоветский период, советское время, постсоветский и современный периоды) обосновано, что цепочка «производство – распределение – потребление», нарушенная в советский период времени, начала восстанавливаться в 2000-е годы и продолжает в настоящее время за счет сближения производства и торговли через развитие собственных торговых марок сетей. Обосновано, что происходит процесс концентрации и укрупнения торговых сетей, приводящий к изменению бизнес-моделей и развитию экосистем.

2. Проведен обзор подходов к бизнес-моделям в целом и к ритейлерам в частности и сделан вывод, что в их основе лежит создание ценности. Изучены бизнес-модели: Osterwalder&Pigneur – карта из девяти взаимозависимых частей, одним из которых является ценностное предложение, Сао – модель, в основе которой ценностное предложение, Sorescu – модель зависит от формата магазина, Mostaghel – бизнес-модели розничной торговли под влиянием цифровизации, а во главу угла снова ставится создание ценности для клиентов. Изучено понятие «модульности» и выявлено, что в условиях нестабильности внешней среды именно модульность позволяет успешно реагировать на ее сложность и нестабильность, смешивая и согласовывая разные модули для получения новых конфигураций. Быстрая замена модуля может позволить компании радикально изменить систему создания ценности. Именно модульность является основой создания и условием возникновения экосистемы и этот термин не является новым, а берет свои корни из биологических/природных систем. Выявлены различия между экосистемой, иерархической и рыночной системами взаимодействия компаний. В традиционной иерархической организации власть основана на владении активами, в экосистемах источник власти

«хаба» платформы обусловлен контролем над технологической архитектурой в центре экосистемы. Сущность экосистемы сводится к взаимодействию компаний вне вертикальной интеграции и без иерархического управления, благодаря соблюдению базовых требований и архитектурной поддержке «центра». Исследована сущность экосистем с точки зрения создания ценности: задача экосистемы сводится к увеличению числа участников, которые связаны с основным участником или платформой, что приводит к повышению ее центральной роли и власти, ценности самой системы за счет прямых и косвенных сетевых внешних эффектов, взаимодействия участников, которые могут открыть новые взаимодействия и комбинации, которые, в свою очередь, еще больше увеличат общую ценность системы. Составлено авторское определение экосистемы, которое одновременно основывается и на особенностях структуры, и на специфике создания ценности. Экосистемы – это группы фирм и ядро, которые взаимодействуют друг с другом в рамках неиерархической структуры отношений с целью создания такой общей ценности, которую одиночная фирма создать бы не смогла, при этом ценность, созданная одним элементом, должна быть поделена между всеми элементами системы. Изучены примеры экосистем на примере нескольких маркетплейсов, в которые входят селлеры и огромное число сервисных компаний, так называемая внутренняя экосистема, – это дочерние компании и сервисы для обслуживания, что и есть «центр». Центр представляет собой тысячи компаний, он не может являться управляющей надстройкой, с которой продавцам можно выстроить иерархическую модель взаимодействия. Это подтверждает философию, заложенную в определении экосистемы о необходимости взаимодействия для создания совместно разделяемой ценности.

3. Выявлено, что в период экономического спада покупатели охотнее переключаются на СТМ в желании экономить и такое переключение происходит быстрее, чем восстановление к покупкам национальных брендов, что связано с изменением отношения к РЛ как ритейлерами, так и покупателями. С развитием торговыми сетями СТМ поставщики брендированных товаров сталкиваются с горизонтальной конкуренцией и вынуждены принимать решения о согласии сотрудничать с сетью по производству товара СТМ. Про-

изводители решают дилемму, связанную, с одной стороны, с угрозой замены в ассортименте торговой сети национальных брендов товарами СТМ, с другой стороны – согласием на производство СТМ в условиях, когда это согласие может дать конкурент, с третьей стороны – создание каннибализации продаж своим брендам торговыми марками сетей. У торговой сети, как и у производителя, имеется дилемма, связанная с поиском баланса между ценой и качеством товара СТМ, а с учетом повышения качества СТМ проблема наличия надежных поставщиков становится все более актуальной. Торговая сеть делает выбор из двух конкурирующих между собой брендов, с кем начать производство СТМ – более высоким качеством или наоборот, а при сопоставимом уровне качества выбор происходит по цене. Факторами, способствующими запуску СТМ ритейлером являются: качество продукции, наличие производителей, доверие к бренду производителя, надежность производителя. Для производителя факторами принятия решения о согласии производить для торговой сети СТМ являются: возможности производства (наличие свободных мощностей), угроза для национального бренда, получаемая прибыль. Вопрос выбора производителя СТМ крайне актуален в связи с тем, что доверие к бренду производителя побуждает потребителей доверять СТМ, а это в свою очередь повышает готовность купить товар, помимо этого, имеется прямая взаимосвязь между доверием в ритейлере и доверием в его СТМ. Для укрепления такой связи ритейлерам в настоящее необходимо искать оптимальный баланс между ценой и качеством товара, а выбор поставщиков является более ответственным процессом с ростом доли СТМ.

4. В настоящее время электронная торговля развивается более высокими темпами, чем оффлайн-торговля, в данном исследовании выявлены факторы развития электронной торговли малыми и средними предприятиями, а также проблемы, с которыми они сталкиваются. Наличие преимуществ от использования электронной коммерции, связанных с конкурентоспособностью, маркетингом, эффективностью бизнеса, выявленные в существующих исследованиях, позволяет предположить, что они будут влиять на принятие решений руководителями МСП в отношении процесса внедрения и уровня использования электронной коммерции в этих предприя-

тиях. Барьеры развития электронной коммерции МСП можно поделить по типам, помимо предложенного деления на внешние и внутренние. Организационные барьеры: размеры компаний, отношение менеджмента, ограниченность знаний персонала компаний, неочевидность выгоды. Технологические барьеры: недостаток знаний у покупателей, недостаточность развития инфраструктуры, небезопасность операций в Интернете. Социокультурные барьеры: языковые, покупателям необходим контакт с продуктом перед покупкой. Финансовые барьеры: недостаточная степень безопасности операций онлайн, высокие затраты на технологии, высокие затраты на поддержание электронной коммерции. Внешние барьеры: регулирование государством, законодательные ограничения, слабая государственная поддержка.

Монография будет полезна для научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов и всех, кому интересно развитие торговли.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дихтяр Г.А. Внутренняя торговля в дореволюционной России / Г.А. Дихтяр. – М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1960. – 237 с.
2. Погребняк А.И. История торговли советского периода. Новые факты, суждения / А.И. Погребняк; Красноярский государственный университет. – Красноярск. – 2001. – 359 с.
3. Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика / В.П. Чеглов. – М.: Проспект, 2016.
4. Adner, Ron. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // *Journal of management*. – 43.1. – 2017. – P. 39–58.
5. Ailawadi, K.L.; Borin, N; Farris, P.W. (1995): Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 71 (3), 1995. S. 211–248.
6. Bertoli G., Busacca B., Imperato M. Premium private label: how product value, trust and category involvement influence consumers willingness to buy // *Italian Journal of Marketing*. – 2020. – Т. 2020. №2. – С. 143–161.
7. Bliss P., Schumpeter J. The «Big Disturbance» and retailing // *Social Forces*. – 1960. – 39. – Pp. 72–76.
8. Bloom, P.N.; Perry, V.G. Retailer power and supplier welfare: The case of Wal-Mart // *Journal of Retailing*, 77. – 2001. – p. 379–396.
9. Böttcher, T.P., Rickling, L., Gmelch, K., Weking, J. and Krcmar, H. Towards the Digital Self-Renewal of Retail: The Generic Ecosystem of the Retail Industry // 16. International Conference on *Wirtschaftsinformatik*. – 2021.
10. Brandenburger A., Nalebuff B. The rules of co-opetition // *Harvard Business Review*. – 2021. – Т. 99. №1. – С. 48–57.
11. Cao, L. 2014. Business Model Transformation in Moving to a Cross-channel Retail Strategy: A Case Study. *International Journal of Electronic Commerce* 18 (4): 69–96.
12. Casadesus-Masanell R, Ricart JE. 2010. From strategy to business model and onto tactics. *Long Range Planning* 43(2): 195–215.
13. Chambers C., Kouvelis P., Semple J. Quality-based competition, profitability, and variable costs // *Management Science*. – 2006. – Т. 52. №12. – С. 1884–1895.
14. Chad L., Yu-An H., Janice B. Realising B2B e-commerce benefits: the link with IT maturity, evaluation practices, and B2BEC adoption readiness, *European Journal of Information Systems*. – 2007. – 16:6, 806–819.

15. Findlay, A.M., Leigh S. Retailing: The evolution and development of retailing. Vol. 1. Taylor & Francis. – 2002.

16. Fulop C. Competition for Consumers: A study of the Changing Channels of Distribution. – London, 1964.

17. Gauri D.K., Jindal R.P., Ratchford B., Fox E., Bhatnagar A., Pandey A., Navallo J.R., Fogarty J., Carr S., Howerton, E. Evolution of retail formats: Past, present, and future // Journal of Retailing. – 2021. – 97 (1). – Pp. 42–61.

18. Gielens K. et al. The future of private labels: towards a smart private label strategy // Journal of Retailing. – 2021. – Т. 97. №1. – С. 99–115.

19. Grant R.M. Manufacturer-retailer relations: the shifting balance of power // Johnson, G. (ed), Business Strategy and Retailing. – 1987. – 43–58. London: Wiley.

20. Hänninen M., Kwan S. K., Mitronen L. From the Store to Omnichannel Retail [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/profile/Mikko-Haeninen-3/publication/346017234_From_the_store_to_omnichannel_retail_looking_back_over_three_decades_of_research/links/5fb6268a92851c933f3d5a58/From-the-store-to-omnichannel-retail-looking-back-over-three-decades-of-research.pdf (дата обращения: 20.03.2023).

21. Haucap J. et al. Bargaining power in manufacturer-retailer relationships. – DICE Discussion paper, 2013. – №107.

22. Henksmeier K.M. The Economics of Self-Service in Europe. – Paris, 1960.

23. Iansiti M., Levien R. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. – Harvard Business Press. – 2004.

24. Jacobides, Michael G., Carmelo Cennamo, and Annabelle Gawer. «Towards a theory of ecosystems». Strategic management journal 39.8 (2018): 2255–2276.

25. Klassen H.C. Mayo, James M., The American Grocery Store: The Business Evolution of an Architectural Space (Book Review) // Business History Review. – 1994. – Т. 68. №3. – С. 423.

26. Konstantinov G.N. Entrepreneurial talent in the cognitive world. Interview Series. – 2019.

27. Konuk F. A. Trust transfer from manufacturer to private label brand: The moderating role of grocery store format // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2020. – Т. 54. – С. 101955.

28. Kretschmer, Tobias, et al. «Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies». *Strategic Management Journal*. – 2020.

29. Kumar N., Radhakrishnan S., Rao R.C. Private label vendor selection in a supply chain: Quality and clientele effects // *Journal of Retailing*. – 2010. – 86 (2). – Pp. 148–158.

30. Levy, M., Powell, P. SME internet adoption: Towards a transporter model. Paper presented at the 15th Bled Electronic Commerce Conference on eReality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia. – 2002, June 17–19.

31. Li W., Chen J. Backward integration strategy in a retailer Stackelberg supply chain // *Omega*. – 2018. – Т. 75. – С. 118–130.

32. Markin, R.J., and Calvin P.D. The transformation of retailing institutions: Beyond the wheel of retailing and life cycle theories // *Journal of Macromarketing*. – 1.1. – 1981. – P. 58–66.

33. Milberg S.J., Cuneo A., Langlois C. Should leading brand manufacturers supply private label brands to retailers: Calibrating the trade-offs // *Industrial Marketing Management*. – 2019. – Т. 76. – Pp. 192–202.

34. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard business review*. – 1993. – Т. 71. №3. – С. 75–86.

35. Mostaghel R. et al. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends // *Journal of Business Research*. – 2022. – Т. 146. – С. 134–145.

36. Nordmark J. Amazon's Ecosystem Map. – Jun 17, 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/@jon-nordmark/amazons-ecosystem-map-d25abcac9613>

37. Okunola M.A. The Future of Amazon: Coopetition, Big Data and EU Antitrust. A Mixed-Method Single Case Study-Realist Review Arranged in a Series. International Anglia Ruskin University London. – 2021.

38. Osterwalder, A and Y, Pigneur, 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries; Game Changers; and Challengers*. Wiley, Hoboken, New Jersey.

39. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., Choudary, S.P. *Platform revolution*. New York, NY: Norton and Co. – 2016.

40. Rahmoun M., Debabi M. Dependence and commitment: Main determinants of negotiation between suppliers and retailers // *International Journal of Marketing Studies*. – 2012. – Т. 4. №3. – С. 100.

41. Rahayu R., Day J. E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia // *Eurasian Business Review*. – 2017. – Т. 7. №1. – С. 25–41.

42. Rubio N., Villaseñor N., Yagüe M. J. Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2017. – Т. 34. – С. 358–368.

43. Shaw G. Transferring a retail innovation: The early stages of supermarket development in post-war Britain // *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte // Economic History Yearbook*. – 2005. – 46.2. – P. 57–70.

44. Shaw G., Andrew A. British co-operative societies as retail innovators: Interpreting the early stages of the self-service revolution // *Business History*. – 2008. – 50.1. – P. 62–78.

45. Shaw G., Louise C. Andrew A. Selling self-service and the supermarket: The Americanisation of food retailing in Britain, 1945–60 // *Business History*. – 2004. – 46.4. – P. 568–582.

46. Schön O. Business model modularity—a way to gain strategic flexibility? // *Controlling & Management*. – 2012. – Т. 56. №2. – С. 73–78.

47. Schumpeter J. *Business Cycles* // Vol. 1, New York: McGraw-Hill Book Co. – 1939

48. Sorescu, A., R. T. Framback, J. Singh, R. Rangaswamy, and C. Bridges. 2011. «Innovations in Retail Business Models». *Journal of Retailing* 87 (1): 83–96.

49. Sharma V. Marketing to Gen Z: death of brand loyalty? – 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mediapost.com/publications/article/331541/marketing-to-gen-z-death-of-brand-loyalty.html> (дата обращения: 20.01.2023).

50. Salma Dahbi, Chihab Benmoussa What Hinder SMEs from Adopting E-commerce? A Multiple Case Analysis. *Procedia Computer Science* 158 (2019) 811–818.

51. Teece, D.J. Business ecosystems // M. Augier & D.J. Teece (Eds.), *Entry in Palgrave Encyclopedia of Management*. – 2014.

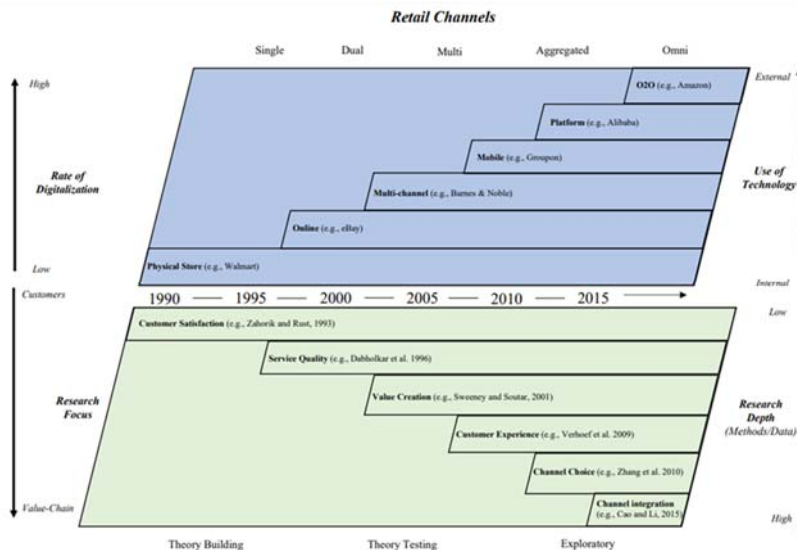
52. Towsey R.G. *Self-Service Retailing*. London. – 1964.

53. Valaskova K., Klietkova J., Krizanova A. Consumer perception of private label products: An empirical research // *Journal of Competitiveness*. – 2018. – Т. 10. №3. – С. 149.

54. Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley. – CA, University of California Press. – 1978.

55. Бизнес сосредоточился на торговле. Какие сферы и города выбирают предприниматели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/samyepribylnye-sfery-biznesa-v-2020-2021-godah/ (дата обращения: 04.09.2021).
56. Building ecosystems around physical and online grocery offerings: An interview with Per Strömberg
57. DI-EcosystemMarketplaceOzon-2020-Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://datainsight.ru/sites/default/files/DI-EcosystemMarketplaceOzon-2020-Report.pdf> (дата обращения: 18.03.2023).
58. Global Supplier Management Platform [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.suppliergateway.com/sustainability-assessments/> (дата обращения: 26.02.2023).
59. Mckinsey Report June 7, 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/building-ecosystems-around-physical-and-online-grocery-offerings-an-interview-with-per-stromberg> (дата обращения 03.06.2023)
60. Nielsen [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/stm-i-rynok-kak-menyuetsya-rol-chastnyh-marok/> (дата обращения: 03.06.2023).
61. Nielsen [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/how-inflation-is-impacting-private-label-sales-trends-globally/> (дата обращения: 03.06.2023).
62. NielsenIQ 2022 – год СТМ в России: новые категории и новые товары на рынке private labels [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/2022_god_stm_v_rossii_novye_kategorii_i_novye_tovary_na_rynke_private_labels/?ysclid=ldm14luvd352379263
63. Rakuten Group Ecosystem [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://global.rakuten.com/corp/about/> (дата обращения: 06.07.2023).
64. School of constructed environments. Building Product Ecosystems [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sce.parsons.edu/blog/building-product-ecosystems/> (дата обращения: 05.08.2023).
65. X5 Group and Sber discuss ecosystem partnership expansion [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://retailtechinnovationhub.com/home/2022/2/22/x5-group-and-sber-discuss-ecosystem-partnership-expansion> (дата обращения: 23.08.2023).

Эволюция каналов торговли



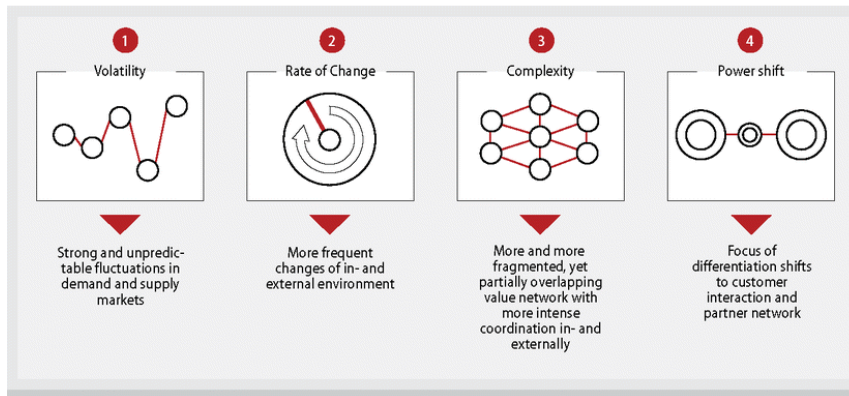
Источник: Hänninen M., Kwan S.K., Mitronen L. From the Store to Omnichannel Retail. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mikko-Haenninen-3/publication/346017234_From_the_store_to_omnichannel_retail_looking_back_over_three_decades_of_research/links/5fb6268a92851c933f3d5a58/From-the-store-to-omnichannel-retail-looking-back-over-three-decades-of-research.pdf

Эволюционные процессы развития торговли



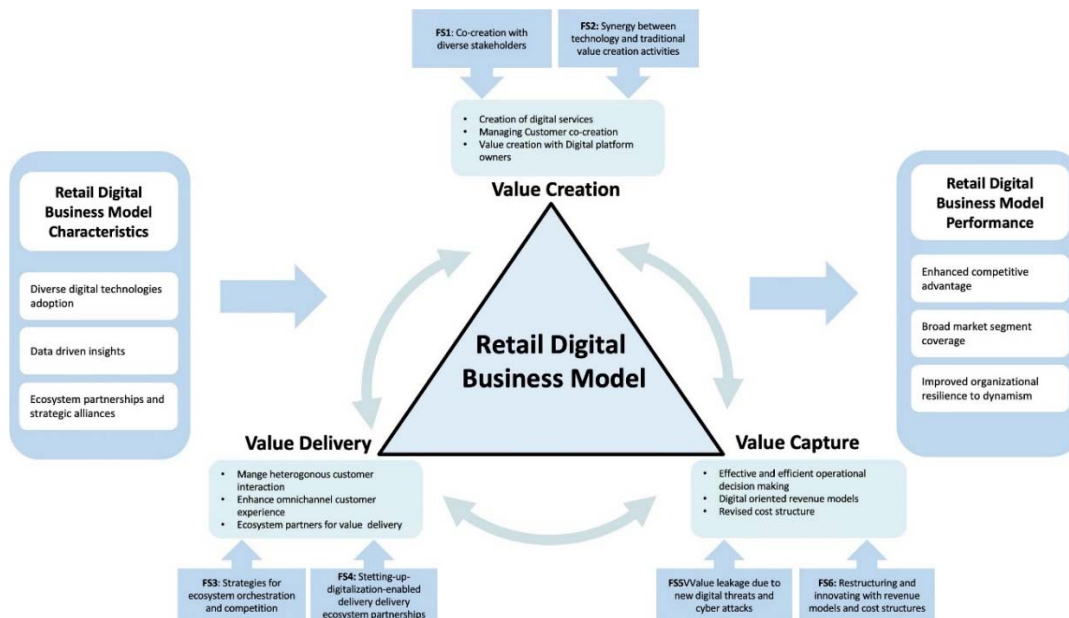
Источник: составлено автором.

Явления, характеризующие текущую бизнес-среду



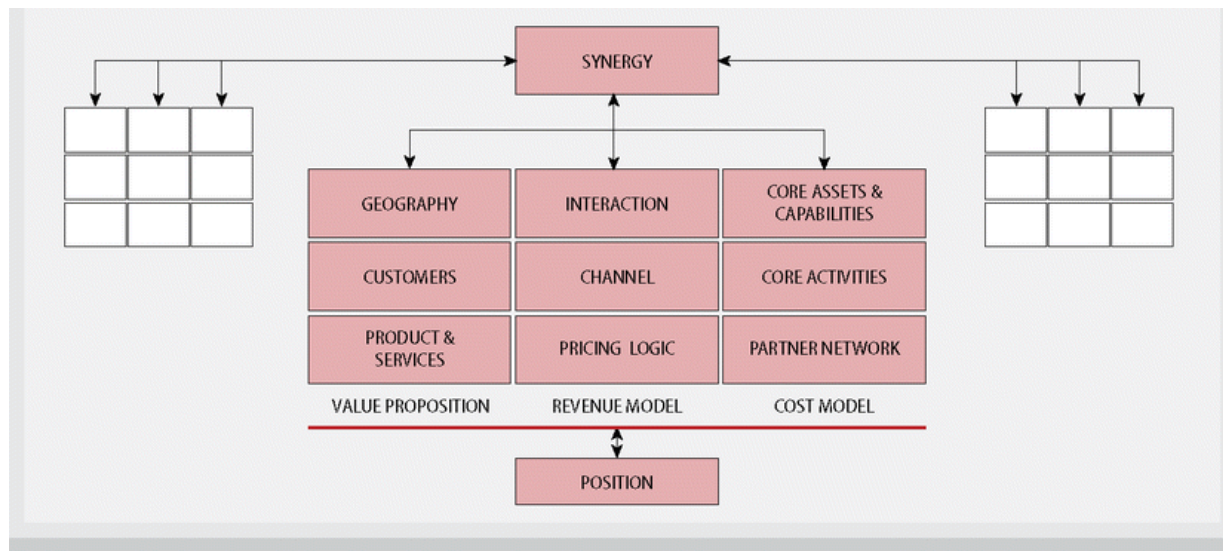
Источник: Schön O. Business model modularity—a way to gain strategic flexibility? // Controlling & Management. – 2012. – Т. 56. №2. – С. 73–78.

Цифровая бизнес-модель ритейлера



Источник: Schön O. Business model modularity—a way to gain strategic flexibility? // Controlling & Management. – 2012. – Т. 56. №2. – С. 73–78.

Составные блоки бизнес-модели Schön



Источник: Schön O. Business model modularity—a way to gain strategic flexibility? // Controlling & Management. – 2012. – Т. 56. №2. – С. 73–78.

Жизненный цикл экосистемы

The Evolutionary Stages of a Business Ecosystem		
	Cooperative Challenges	Competitive Challenges
Birth	Work with customers and suppliers to define the new value proposition around a seed innovation.	Protect your ideas from others who might be working toward defining similar offers. Tie up critical lead customers, key suppliers, and important channels.
Expansion	Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to scale up supply and to achieve maximum market coverage.	Defeat alternative implementations of similar ideas. Ensure that your approach is the market standard in its class through dominating key market segments.
Leadership	Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue improving the complete offer.	Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem, including key customers and valued suppliers.
Self-Renewal	Work with innovators to bring new ideas to the existing ecosystem.	Maintain high barriers to entry to prevent innovators from building alternative ecosystems. Maintain high customer switching costs in order to buy time to incorporate new ideas into your own products and services.

Источник: Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard business review. – 1993. – Т. 71. №3. – С. 75–86.

Экосистема Rakuten Group



Источник: Интернет-сайт Rakuten <https://global.rakuten.com/corp/about/>

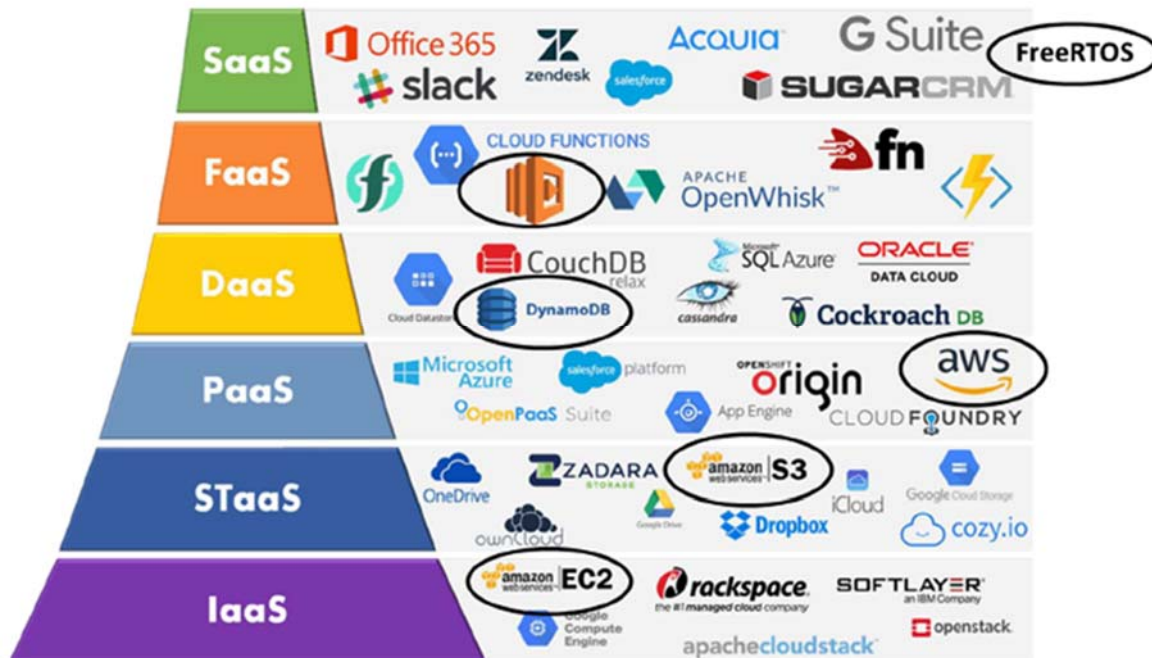
Экосистема Amazon



Источник: Nordmark J. Amazon's Ecosystem Map. – Jun 17, 2020. URL: <https://medium.com/@jonnordmark/amazons-ecosystem-map-d25abcac9613>

Технологические составляющие экосистемы Amazon





Источник: Okunola M. A. The Future of Amazon: Coopetition, Big Data and EU Antitrust. A Mixed-Method Single Case Study-Realist Review Arranged in a Series. International Anglia Ruskin University London, 2021.

Экосистема OZON



Источник: DI-EcosystemMarketplaceOzon-2020-Report. URL: <https://datainsight.ru/sites/default/files/DI-EcosystemMarketplaceOzon-2020-Report.pdf>

Продуктовая экосистема в The New School Parsons School of Design



Источник: School of constructed environments. Building Product Ecosystems. URL: <https://sce.parsons.edu/blog/building-product-ecosystems/>

Научное издание

Попенкова Дарья Константиновна

**ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ
В ТОРГОВЛЕ ВЕДУЩИХ МИРОВЫХ ГОСУДАРСТВ**

Монография

Чебоксары, 2023 г.

Компьютерная верстка *Е. В. Кузнецова*

Дизайн обложки *Н. В. Фирсова*

Подписано в печать 19.09.2023 г.

Дата выхода издания в свет 22.09.2023 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 4,42. Заказ К-1184. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12

+7 (8352) 655-731

info@phsreda.com

<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75

+7 (8352) 655-047

info@maksimum21.ru

www.maksimum21.ru