



А. В. ТРАЧУК

Доктор экон. наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент», научный руководитель факультета менеджмента ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», генеральный директор ФГУП «Гознак».

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, инновации, предпринимательство и современные бизнес-модели в финансовом и реальном секторах экономики, динамика и развитие электронного бизнеса, опыт функционирования и перспективы развития естественных монополий

E-mail:

Trachuk_A_V@goznak.ru

В статье рассматриваются особенности формирования бизнес-моделей в сфере электронного бизнеса, их типология и возможности трансформации в условиях сокращающегося рынка. В результате аналитического исследования выделяются основные компоненты и характеристики бизнес-моделей электронного бизнеса в различных кластерах бизнес-моделей. Выделение кластеров бизнес-моделей позволяет установить возможные пути их трансформации в условиях экономической неопределенности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

бизнес-модель, трансформация, электронная коммерция, электронный бизнес.



Н. В. ЛИНДЕР

Кандидат экон. наук, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра исследования эффективности и результативности управления. Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, стратегические альянсы, формирование бизнес-моделей в различных сферах предпринимательской деятельности, динамика и развитие электронного бизнеса, стратегии интеграции и диверсификации российских и международных компаний, инновационно ориентированное межфирменное взаимодействие.

E-mail: natalia_linder@mail.ru

Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды¹

Введение

В условиях динамично изменяющегося рынка компаниям необходимо демонстрировать весьма высокую способность адаптации к новым условиям. Одним из путей адаптации является совершенствование бизнес-моделей. Чтобы компании могли внедрять или совершенствовать бизнес-модели электронной коммерции, им требуется адекватно реструктурировать свои бизнес-процессы и информационные системы, проводить другие изменения.

В данной статье мы попытались определить специфику бизнес-моделей в сфере электронного бизнеса и выделить их основные типы, разделив их на кластеры, проанализировать ключевые компоненты бизнес-моделей и выявить их характеристики. С этой целью был использован метод бинарных переменных. Выделение кластеров по-

зволило сделать ряд выводов в отношении особенностей построения бизнес-моделей в каждом кластере. Кластеризация бизнес-моделей и выявление общих характеристик типов позволяют установить возможности трансформации, направленной не только на повышение эффективности и конкурентоспособности, но и на создание новой ценности для потребителей.

Актуальность исследования состоит в том, что на смену экстенсивному росту за счет расширения географии продаж и роста доходов приходит новая модель выживания, где первостепенное значение имеет создание новой ценности для потребителя. Электронный бизнес позволяет организациям не только уменьшить затраты, но и создать новые бизнес-модели, основанные на предоставлении потребителям новой ценности [Singh M., Byrne J., 2006].

¹ Статья подготовлена на основе результатов исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», проведенного за счет средств бюджетного финансирования в рамках госзадания Финансового университета, 2014.

Электронный бизнес и его модели

Электронный бизнес характеризуется постоянными изменениями границ отрасли, в результате по-новому выстраивается цепочка добавленной стоимости и меняются принципы взаимоотношений участников рынка и стратегических партнеров компаний. На сегодняшний день нет общепризнанного определения понятия электронного бизнеса.

Под электронным бизнесом мы будем понимать такой способ ведения экономической деятельности, направленной на извлечение прибыли, в соответствии с которым ключевые процессы в конкретном бизнесе (бизнес-модели) выполняются и управляются посредством информационно-коммуникационных технологий.

Особенность бизнес-моделей компаний электронного бизнеса связана с воздействием интернет-технологий на каждый вид деятельности, составляющий цепочку создания стоимости. Так, в частности, виртуальные цепочки создания стоимости играют стратегическую роль в сборе, организации, отборе, синтезе и распространении информации [Rayport J., Sviokla J., 1995]. Виртуальные рынки весьма многообразны и взаимосвязаны [Dutta G., Segev K., 1999], там делается акцент на операциях, информации, товарах и сетях. Как электронные, так и мобильные беспроводные бизнес-модели, использующие открытые стандарты для поддержки сетей, объединяет возможность разрушения традиционных границ между фирмами в цепочке создания стоимости. Новые формы взаимосвязи покупателей и продавцов на существующих рынках создают ценность и весьма эффективны за счет уменьшения транзакционных издержек. Виртуальные рынки также характеризуются высоким охватом и полной представленной информацией [Evans Ph., Wurster Th. S., 1999] в отличие от традиционных предприятий, где цепочка создания стоимости относится к физическому созданию стоимости организации [Porter M. E., 1985].

На наш взгляд, в структуру электронного бизнеса входят:

- продажи товаров и услуг с использованием информационно-коммуникационных технологий (электронная коммерция);
- электронные закупки;
- электронная дистрибуция;
- автоматизация внутренних бизнес-процессов;
- удаленное обслуживание клиентов;
- электронный маркетинг;
- формирование среды общения и информационное посредничество;
- обеспечение функционирования информационно-коммуникационной инфраструктуры и электронного взаимодействия.

Анализ данных секторов электронного бизнеса позволил укрупненно представить его в виде трех сфер:

- электронные рынки или площадки e-торговли, включая интернет-магазины и другие площадки, обеспечивающие покупку и продажу товаров, услуг и контента;
- системы взаимодействия: формирование условий для взаимодействия при производстве и распределении товаров и услуг, решение задач по обработке и хранению информации, обеспечению коммуникации и сотрудничества;
- обслуживание клиентов: обслуживание клиентов как таковое, помощь, претензионная работа, отслеживание заказов и т.д. [Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А., 2014].

В рамках описанных сфер и секторов выделяют модели электронного бизнеса. Так, в соответствии с экономической логикой бизнеса (возможные доходы и издержки) Л.Эпплгейт [Applegate L. M., 2006] выделила следующие модели на основе отличия:

- специализированные дистрибьюторские модели (Focused Distributor Models);
- модели портала (Portal Models);
- модели производителя (Producer Models);
- модели поставщиков инфраструктуры (Infrastructure Provider Models).

Еще одна классификация, представленная в работе М. Раппа [Rappa M., 2006], основана на модели получения компаниями дохода и объединяет 9 основных типов:

- посредническая модель (Brokerage Model);
- рекламная модель (Advertising Model);
- модель инфопосредника (Infomediary Model);
- модель производителя (Manufacturer (Direct Model));
- модель продавца (Merchant Model);
- модель сообщества (Community Model);
- партнерская модель (Affiliate Model);
- модель подписки (Subscription Model);
- практическая модель (Utility Model).

Существуют и другие подходы к классификации моделей бизнеса в сфере электронного бизнеса (см.: [Hartman A., Sifonis J., Kador J., 2001] и др.).

Рассмотрим, как компании электронного бизнеса строят свои бизнес-модели в рамках описанных моделей бизнеса, основываясь на существующих исследованиях в области формирования стратегии и бизнес-моделей электронного бизнеса.

Теоретические исследования

Существующие исследования в области стратегии электронного бизнеса и формирования бизнес-моделей можно сгруппировать следующим образом.

Теории исследования формирования бизнес-моделей и их основных компонентов. Понятие бизнес-модели как инструмента анализа стратегий компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере электронной торговли, рассматривалось как способ получения компанией прибыли [Slywotsky A. J., 1996; Mahadevan B., 2000; Stewart D. W., Zhao Q., 2000]. Затем его применение было расширено и использовалось для определения логики создания и присвоения ценности для потребителя [Zott R., Amit C., 2001; Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S., 2002; Teece D., 2010; Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., 2005]. П. Тиммерс описывал бизнес-модель как описание совокупности продуктов, услуг, информации, участников бизнес-процесса и их роли, а также потенциальных возможностей получения прибыли [Timmers P., 1998]. Дж. Линдер и С. Кантрелл описывали бизнес-модель как логику создания ценности для потребителя и в этом отношении выделяли три вида бизнес-моделей:

- модели реального бизнеса;
- бизнес-модели как совокупность компонентов;
- динамические модели [Linder J., Cantrell S., 2000].

Л. Эпплгейт рассматривала бизнес-модель как структуру бизнеса, совокупность зависимостей между структурными элементами, а также то, как эта система взаимодействует с реальным миром [Applegate L. M., 2006]. Д. Тэпскотт и Д. Тиколл ввели понятие «бизнес-сети» – бизнес в интернете, объединяющий пользователей, дистрибуторов, поставщиков коммерческих служб, инфраструктурных поставщиков и клиентов, использующих сеть для первичных бизнес-коммуникаций и сделок, в систему [Tapscott D., Ticoll D., Lowy A., 2000]. Схожий подход определяет бизнес-модель как архитектурную фигурацию компонентов операций, разработанную для воплощения бизнес-возможностей и предполагающую тесную взаимосвязь с предпринимательскими сетями, показывает способы, в рамках которых возможны операции между компаниями, поставщиками, партнерами и клиентами, объединенными в систему [Amit R., Zott C., 2001].

Р. Хоукинс при анализе бизнес-моделей основное внимание уделял структурированию различных потоков доходов и расходов в целях обеспечения коммерческой эффективности и возможности существования за счет генерируемой прибыли [Hawkins R., 2001]. М. Раппа рассматривал бизнес-модель с точки зрения описания процесса получения компанией прибыли, уточняя ее место в цепочке создания ценности [Rappa M., 2006]. Динамические способности бизнес-модели рассмотрены в работе [Трачук А. В., 2014].

Наибольшее распространение получил подход А. Остельвальдера, в котором бизнес-модель

рассматривается как способ создания, доставки и реализации ценности для потребителя. Бизнес-модель разделена на девять структурных блоков, объединенных впоследствии в четыре бизнес-области: клиенты, ценностное предложение (товар, услуга), бизнес-процесс и экономическая жизнеспособность. Таким образом, в бизнес-модели объединена стратегия компании с ее внутренними структурами, процессами и системами [Osterwalder A., Pigneur Y., 2002].

Теории исследования управления внедрением электронного бизнеса направлены на исследование операционализации бизнес-моделей, вопросов моделирования бизнес-процессов и охватывают все аспекты внутренней среды фирмы, включая производство и управление компаниями в сфере электронного бизнеса. Так, У. Янсен, М. В. Э. Стин и Г. Франкен [Janssen W., Steen M. W. A., Franken H., 2003] выделили различия между моделированием бизнес-процессов традиционных компаний и компаний электронного бизнеса, проанализировали риски, связанные с ведением электронного бизнеса, и предложили использовать принципы проектного подхода к управлению внедрением электронного бизнеса. М.-Л. Чауан и У. Д. Шоу предложили дорожную карту для внедрения электронной коммерции [Chauang M.-L., Shaw W. D., 2005]. Э. Бендоли и Т. Шюенэрр проанализировали процесс внедрения ERP-систем для рынков B2B и сделали вывод, что современные решения в сфере ERP-систем в сочетании с использованием коммуникационных систем позволяют обеспечивать управление любыми бизнес-процессами компании вне зависимости от географического расположения ее подразделений [Bendoly E., Schoenherr, T., 2005]. При этом ERP-системы строятся, как правило, по модульному принципу и в той или иной степени охватывают все ключевые процессы в деятельности компании.

Теории формирования ценности в бизнес-моделях электронного бизнеса рассматривают создание стоимости компаниями сферы электронного бизнеса. В литературе [Amit R., Zott C., 2001; Osterwalder A., Pigneur Y., 2002; Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005] выделены четыре способа создания ценности:

- новизна предлагаемых продуктов;
- низкие затраты для клиента;
- лучшее качество;
- предложение дополнительных услуг.

Новизна предлагаемых продуктов. А. Остельвальтер и И. Пинье считали принципиальным способом создания ценности для потребителя предложение совершенно нового продукта или услуги, производство которых основано на использовании

абсолютно новой технологии. При этом сформированная ценность основана на удовлетворении потребностей клиента, которые раньше не были удовлетворены или были удовлетворены менее эффективно [Osterwalder A., Pigneur Y., 2002].

Низкие затраты для клиента. Можно предложить клиенту продукт или услугу по сравнительно низкой цене, которую компания обеспечивает за счет сокращения либо внутренних издержек на производство продукта или услуги, либо транзакционных. Компании электронного бизнеса являются ярким примером такого рода создания ценности: создают дополнительные удобства по поиску информации, сокращают или устраняют посредников при выполнении операций. Здесь же стоит отметить и эффект запирания [Amit R., Zott C., 2001], когда ценность заключается в высоких затратах на переключение на другие продукты или услуги конкурентов, например если были высокие первоначальные инвестиции или с компанией выстроены определенные взаимоотношения.

Предложение товаров или услуг с наилучшими характеристиками по качеству. Такой способ потребует от компании дополнительных издержек, что, возможно, увеличит цену и уменьшит количество клиентов компании. В данном случае предлагается использовать кастомизацию товаров или услуг, расширять предлагаемый ассортимент, повышать скорость оказания услуг, что, в свою очередь, повышает воспринимаемое потребителями качество [Osterwalder A., Pigneur Y., 2002].

Р. Амит и С. Зотт выделяли четыре типа источников создания ценности:

- повышение эффективности, которое происходит за счет сокращения прежде всего транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок и др.;
- комплиментарность: взаимозависимость между продуктами и услугами для клиентов (как по вертикали, так и по горизонтали), между онлайн-овым и офлайн-овым бизнесом, между применяемыми технологиями и стратегиями предпринимательской активности;
- «запирание» клиентов: в условиях электронного бизнеса уровень конкуренции между компаниями повышается, и тогда необходимы стратегии создания различных программ лояльности для клиентов, углубление кастомизации, создание «счастья» для клиента как драйвера продаж;
- инновационность: для достижения лидерства необходимы постоянные (ежедневные) новации: в предоставляемых услугах, контенте и пр. [Amit R., Zott C., 2001].

Присутствие в цепочке создания ценности всех четырех факторов повысит для клиентов ценность,

создаваемую компаниями электронного бизнеса, и потенциал для дальнейшего рыночного роста.

Исследования метрик для анализа эффективности и результативности применяемых бизнес-моделей. Разработка метрик является эффективным инструментом оценки применяемой бизнес-модели, контроля за расходами, эффективностью социальных медиа и продажами на товарных площадках. Эти измерения помогают выбрать наиболее эффективные направления для развития. Практически любое измерение может стать показателем, отражающим эффективность и результативность (KPI), если есть возможность собрать данные.

Так, Ф. Дж. Риггинс и С. А. Митра предложили методологию сбора информации для метрик трех различных типов, которые нужно считать при оценке стратегических инициатив для развития электронной коммерции [Riggins F. J., Mitra S. A., 2001].

Ф. Ф. Райхельд предложил метод оценки потребительского удовлетворения, или индекс потребительской лояльности, основанный на определении удовлетворенности клиента полученной услугой или приобретенным товаром. Покупателю задается всего один вопрос: какова вероятность того, что он порекомендует товар/услугу другу? В случае, если покупатель будет намерен порекомендовать компанию друзьям и близким, можно считать его в высшей степени лояльным к бренду [Reichheld F. F., 2003].

Ряд работ посвящен количественным методам оценки эффективности электронного бизнеса, например определению затрат на приобретение клиента (CAC), расчету пожизненной ценности клиента, а также методам оценки эффективности с помощью воронки продаж – показателя числа клиентов, перешедших из разряда потенциальных покупателей в разряд покупателей. Количественные метрики являются эффективным инструментом моделирования и управления процессом продаж, с помощью которого можно прогнозировать, контролировать и анализировать его основные этапы.

Теории управления знаниями и технологиями при внедрении электронного бизнеса исследуют процессы моделирования электронной коммерции и управления знаниями в организациях. Так, Т. Дафресн и Дж. Мартин исследовали наилучшие практики моделирования бизнес-процесса для электронного бизнеса [Dufresne T., Martin J., 2003]. Х. М. Ким и Р. Рэмкаран проанализировали лучшие методы управления процессами электронной коммерции при реинжиниринге бизнес-процесса [Kim H. M., Ramkaran R., 2004]. А. Бэзу и А. Кумар рассматривали проблемы управле-

ния технологическим процессом в электронном бизнесе [Basu A., Kumar A., 2002]. Моделирование управления знаниями для моделирования электронной коммерции важно для возможности построения новых процессов. Так, Г. Ксироджинниса и М. Гликэсб предложили метод интеллектуального моделирования зрелости процессов в электронной коммерции [Xirogiannisa G., Glykas M., 2007].

Теория технологической адаптации электронной коммерции основана на технологической модели того, как пользователи принимают и используют технологию [Davis F. D., 1989]. Модель рассматривает множество факторов, оказывающих влияние на решение пользователей о том, как и когда они будут использовать технологию, когда пользователям необходимы новые технологии. Эта модель была применена к электронной коммерции [Bhattacharjee A., 2000]. К. Чжэ, К. Л. Крамер и С. Ксу [Zhu K., Kraemer K. L., Xu S., 2003, 2006; Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. et al., 2004] сосредоточились на эмпирическом исследовании принятия потребителями электронной коммерции.

Теории, рассматривающие особенности стратегического управления и построения стратегии в сфере электронного бизнеса. Наиболее полно структура и этапы формирования стратегии для электронного бизнеса представлены в исследовании П. П. Ли и С. Т.-Л. Чанга [Li P. P., Chang S. T.-L., 2004].

М. Комбэ рассматривал особенности стратегического управления в электронном бизнесе:

- изменение роли информационно-коммуникационной инфраструктуры;
- большое вовлечение инженерного персонала (программистов, системных инженеров) в проектирование бизнес-процесса;
- относительно низкие входные барьеры во внешней среде;
- значительную роль продуктовой дифференциации и большие возможности такой дифференциации, включая процессные и маркетинговые инновации, например управление брендом;
- усиление рыночной власти покупателей и радикальное снижение транзакционных издержек;
- изменение характера отношений с поставщиками (больше предложений, расширение рынка);
- более высокая конкуренция, приводящая к необходимости постоянных (ежедневных) инноваций [Combe M., 2012].

Теоретические исследования показывают, что стратегии ведения электронного бизнеса разнообразны и зависят от давления внешней среды, которое испытывают компании. Далее постараемся выделить кластеры типичных бизнес-моделей в электронном бизнесе.

Методология исследования

Методология формирования выборки. Для достижения целей исследования мы сформировали выборку из 80 компаний электронного бизнеса. Для анализа была использована база СПАРК. Во избежание искажения результатов, обусловленного различием специфики работы в разных сегментах электронного бизнеса, был выбран один сегмент электронной коммерции на рынке B2C (компании розничного ритейла).

Методология выделения кластеров компаний. Для проведения кластерного анализа мы использовали метод бинарных переменных, использовали шкалу, отражающую наличие выделенной характеристики в рассматриваемой компании (при наличии присваивается значение 1, при отсутствии – 0). В рамках каждой компоненты бизнес-модели выделили определенные характеристики, на основе обладания которыми компании были сведены в различные группы, то есть кластер состоит из компаний, обладающих определенным набором характеристик бизнес-моделей.

В рамках компоненты «Формируемая для потребителя ценность» были рассмотрены широта ассортимента товаров (если широкий, присваивается значение 1, при узком ассортименте присваивается значение 0) и географическая широта доставки товаров (значения параметров присваивались аналогично: широкая география доставки – 1, в пределах одной географической зоны – 0) (согласно результатам опроса в рамках исследовательского проекта Финансового университета «Динамика электронного бизнеса: исследования и тенденции», эти две позиции заняли первое место).

Оценка широты ассортимента оценивалась по количеству групп товаров, которые можно приобрести в интернет-магазине. В соответствии с заданным признаком их можно разделить так:

- мультиформатные магазины, в которых предлагаются не связанные между собой по ассортименту товары: бытовая техника, мебель, одежда, предметы быта и др.;
- магазины, специализирующиеся на продаже группы взаимосвязанных товаров;
- узкоспециализированные магазины.

По географическому охвату выделили рынки, на которых работают интернет-компании розничного ритейла:

- локальные: доставка товаров только в пределах одного своего региона;
- местные: доставка товаров в пределах своего и близлежащих регионов;
- национальные: доставка товаров по всей территории РФ;

• международные: доставка товаров как на территории РФ, так и ближнего зарубежья.

Для определения кластеров компаний используем метод иерархического кластерного анализа, согласно которому определяются расстояния между произвольными парами кластеров, а затем в качестве меры однородности можно использовать расстояние Хемминга, которое рассчитывается как отношение количества совпадающих значений к числу всех значений признаков:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m |x_{ik} - x_{jk}|$$

где d_{ij} – расстояние между x_{ik} и x_{jk} ; x_{ik} – значение k -го свойства; x_j – значение k -го свойства. Для определения расстояния между произвольными парами кластеров используем метод максимального локального расстояния. Число кластеров в данном случае будет равно разнице между общим количеством объектов и порядковым номером шага, на котором имеется максимальное расстояние. Результаты расчета представлены в табл. 1 (80 компаний, 78 шагов).

На основе выполненных расчетов можно увидеть два скачка в динамике изменения порога расщепления кластеров на шагах 69 и 74 (выделены полужирным), что говорит о возможности разбиения имеющейся совокупности на два кластера.

Также использовали метод k -средних для разбиения компаний на группы внутри выделенных кластеров. Метод основан на минимизации суммарного квадратичного отклонения точек кластера от центров этих кластеров:

$$V = \sum_{i=1}^k \sum_{x \in S} (x_j - \mu_i)^2$$

где k – число кластеров; s – полученные кластеры; μ_i – центры масс векторов, где i – количество шагов, изменяемое от 1 до k . Используя этот метод, мы получили пять кластеров, поэтому мы разделили компании сначала на два, а потом на пять кластеров. При этом кластеры 1, 2 образуют кластер I, а кластеры 3–5 – кластер II (рис. 1).

Следует отметить, что при разбиении на кластеры I и II фактором деления стал географический масштаб деятельности компаний розничного ритейла, который в большинстве случаев зависит от развития логистических цепочек компаний. При этом кластеры I и II не представляют собой какие-либо типы бизнес-моделей, не имеют общих компонентов и объединяют различные типы бизнес-моделей компаний. Основным отличием бизнес-моделей этих кластеров является наличие у компаний возможностей экстенсивного роста за счет географической экспансии, при этом кла-

стер I объединяет компании, работающие на локальном (региональном) рынке и в большинстве случаев не имеющие возможности географического расширения деятельности (например, доставка свежих продуктов или еды на дом), а в кластер II входят компании, действующие на национальном (международном) рынке. Такое деление обусловлено ориентацией руководства на рост, выражающийся в географическом расширении деятельности, развитии логистических сетей или его ограничении в пользу получения стабильного дохода [Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005].

Разбиение компаний на пять кластеров обусловлено общими характеристиками компонентов бизнес-моделей. Каждый из выделенных кластеров обладает набором типичных характеристик.

Кластер 1 представляет собой узкоспециализированные компании, работающие на локальных рынках, в основном продуктовые ритейлеры, например онлайн-супермаркет «Дом продуктов», компания по продаже свежих молочных продуктов «Мадам Му», интернет-магазины продуктов Proday, «Абрикос». В силу специфики предлагаемых продуктов компании не имеют возможности географического расширения своей деятельности.

Кластер 2 – онлайн-компании, представители офлайн-магазинов на региональном (локальном) рынке, либо являются витринами офлайн-компаний (автодилеры, страховые

Таблица 1
Результаты расчета расстояния Хемминга

Шаг	Коэффициент (d_{ij})
67	1,213
68	1,215
69	1,236
70	1,527
71	1,554
72	1,532
73	1,565
74	1,576
75	2,512

Рис. 1. Кластеры бизнес-моделей компаний электронного бизнеса



Таблица 2

Характеристика выделенных кластеров бизнес-моделей компаний электронной коммерции

Кластер	Формируемая ценность			Собственная логистика	Персонализация интерфейса	Географический охват рынка
	Ассортимент	Программы лояльности	Возможность покупки в кредит, совместная кредитная карта			
Кластер 1	Ограниченный	Нет	Нет	Есть	Отсутствует	Локальный
Кластер 2	Соответствует ассортименту офлайн-магазина	Промоакции, скидки	Нет	Нет	Отсутствует	Локальный, в тех регионах где развивается офлайн-сеть
Кластер 3	Широкий	Бонусные баллы	Да, но не на все товары	Есть	Да, минимальный набор полей	Национальный/международный
Кластер 4	Соответствует ассортименту офлайн-магазина	Многообразие программ лояльности	Да, есть совместная кредитная карта	Нет	Да	Национальный/международный
Кластер 5	Широкий	Многообразие программ лояльности	Да	Есть	Да	Национальный/международный

компании, компании по организации путешествий) и в силу специфики товаров/услуг не могут иметь полноценный электронный магазин либо изначально были открыты как витрины офлайн-магазинов, а затем перешли к полноценному электронному магазину. В данный кластер вошли специализированные магазины, например по продаже кофе и чая «Лаборатория вкуса» (Москва и Московская обл.), товаров для дома и офиса «Фарфор – Хрусталь», «Симфония фарфора», «Сервизофф.ру», «Российская керамика», мебели «Мебель Черноземья», Hoff.ru, ювелирных украшений и др. В большинстве случаев наблюдается не сознательный отказ предпринимателей от географического расширения деятельности, а невозможность или дороговизна доставки (хрупкость товара, негабаритность, необходимость специальной доставки ювелирных, антикварных изделий и др.). Также в эту группу вошли дискаунтеры, которые в большинстве случаев являются сетью, предоставляющей для магазина возможность обмена партиями товара между различными сетевыми отделениями, распределение строится на изучении спроса потребителей. Ассортимент в дискаунтерах сильно ограничен и зачастую состоит из самых необходимых продуктов (не более сотни видов). Среди интернет-дискаунтеров наиболее распространены дискаунтеры электроники, на российском рынке наиболее крупным является TechnoPoint.

Кластер 3 – тип бизнес-моделей онлайн-компаний, российских представителей зарубежного ритейлера. В данный кластер попали в основном интернет-ритейлеры фэшн-индустрии, продающие одежду, обувь, аксессуары: Vonprix, Otto и др.

Кластер 4 – онлайн-представители офлайн-магазинов, развивающих федеральные торговые сети. В эту группу вошли такие компании,

как «Ундия» – сеть специализированных магазинов по продаже кофе и чая, ритейлеры электроники и бытовой техники, например «Эльдорадо», «М-Видео», спортивных товаров и одежды «Спорт-мастер» и др.

Кластер 5 – бизнес-модели мультиформатных интернет-магазинов, использующих стратегию диверсификации, развивающих одновременно несколько сетей под различными торговыми брендами. Это компании, которые предлагают широкий ассортимент товаров и работают не только на национальном рынке, но и за его пределами. Обобщенная характеристика представлена в табл. 2.

Формирование бизнес-моделей и характеристика их компонентов

В настоящем исследовании мы будем понимать бизнес-модель компании как упрощенное описание реализуемых компанией принципов взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, их ролей и потенциальных выгод, источников получения доходов и структуры расходов при реализации на рынке товаров и /или услуг, а также источников возникновения и механизмов продвижения ценностного предложения (предложений) для стейкхолдеров.

Анализ исследований в области формирования бизнес-моделей показывает, что в центре оказывается процесс создания и передачи ценности, за которую готов заплатить потребитель. Ценность создается при помощи уникальной бизнес-модели, являющейся конкурентным преимуществом компании [Christensen С. М., 2001]. Например, мы взяли компании розничного ритейлера, которые работают на одном рынке (локальном или национальном), удовлетворяют одни и те же потребности, используют одни и те же стратегии, но реализуют их в рамках разных бизнес-моделей

и, следовательно, занимают различные конкурентные позиции. В отличие от стратегии, которая направлена на анализ конкуренции, присвоение ценности и конкурентного преимущества, построение бизнес-модели нацелено на изучение ценностного предложения, взаимодействия с партнерами, совместного создания ценности, а следовательно, на потребителя [Арай Ю.Н., Бурмистрова Т.А., 2014]. Отмечено, что для создания новых инновационных бизнес-моделей необходимо управление ценностной сетью (поставщиков, партнеров, их коалиций) [Хамел Г., 2007]. В исследовании мы попытались выявить специфику бизнес-моделей в каждом сформированном кластере и выдвинуть предположения относительно их трансформации в условиях неопределенности.

Стратегическая модель

Создание ценностного предложения. Следует отметить, что в бизнес-моделях всех кластеров ценностное предложение постепенно трансформируется и становится шире, чем компания декларировала изначально. Например, чайная компания «Унция» с расширением деятельности не только увеличила ассортимент чая и кофе, но и стала предлагать корпоративные подарки, посуду, подарки для иностранных гостей. Многие компании, объединенные в кластер 2, стали развивать логистические сети и осуществлять доставку не только на локальном рынке, но и по России.

С необходимостью расширения ценности сталкиваются также и компании, работающие на национальных (международных) рынках (кластер II). Компаниям, объединенным в кластеры 4, 5, приходится выполнять операции, не связанные с их основной деятельностью. Например, сеть магазинов электроники и техники «М.Видео» производит ремонт и установку бытовой техники, установку автосигнализации и дополнительного оборудования в автомобиль, настройку и оптимизацию ПК, обучение клиентов работе со сложной техникой. Компании вынуждены создавать новые услуги, чтобы реагировать на потребности и спрос клиентов. Также следует отметить, что в условиях экономической неопределенности расширение ценности происходит более спонтанно, как реакция на изменение поведения и предпочтений потребителей, нежели в стабильной среде, когда компании заранее планируют вывод нового продукта или услуги на рынок. В условиях падающего рынка расширение ценности носит скорее вынужденный характер, обусловленный желанием собственника сохранить имеющуюся долю рынка.

В условиях экономического кризиса возможности расширения ценности ограничены операционной эффективностью. Таким образом,

предприниматель может трансформировать свою бизнес-модель за счет:

- расширения создаваемой ценности и трансформации бизнес-модели при условии ее операционной эффективности;
- концентрации на своей ключевой деятельности (в нашем случае – продаж) и создания партнерской сети для аутсорсинга операций, создающих дополнительную ценность.

Ключевые ресурсы. Для всех проанализированных кластеров характерно проактивное поведение для обеспечения контроля над ключевыми ресурсами. По данным исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», компании электронной коммерции считают своими ключевыми ресурсами, как правило, удобный, эргономичный сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя», наличие стратегии ценообразования, клиентоориентированной культуры, собственной доставки.

Интересным представляется различие кластеров I и II. Так, в бизнес-моделях кластера I в большинстве случаев (82% из числа обследованных) компании не имеют мобильной версии сайта, в кластере II у большинства компаний (76%) есть мобильные версии. Скорее всего, такое различие обусловлено тем, что компании, имеющие сравнительно обширную географию, более прибыльны (географическое расширение влияет на экономическую эффективность) и внедрение мобильной версии оправдано экономически.

Особое внимание привлекли компании кластера 4. В связи с тем что в бизнес-моделях таких компаний электронный магазин – это дополнение к остальной сети, к ключевым ресурсам они относят офлайновые сервисы, предоставляемые онлайн-покупателям. Например, ритейлеры бытовой техники и электроники своим ключевым ресурсом считают пункты обслуживания, которые открыты при офлайновых магазинах.

Независимо от принадлежности к конкретному кластеру компании стремятся иметь длительные взаимоотношения с поставщиками товаров и даже организуют собственное производство. Так, например, компания «Унция», считая своим ключевым ресурсом высококачественные сорта чая, заключает эксклюзивные договоры на их поставку, также для продажи ароматизированных чаев² (в структуре продаж компании ароматизированный чай занимает 70% по весу и 50% в денежном выражении), организовала собственное производство.

Ключевые виды деятельности. Так как мы взяли для анализа компании электронной коммерции (розничный ритейл), то в бизнес-моделях

² Ароматизированный чай – это смесь чистого черного чая с добавлением цветов, фруктов, ягод, сейчас 98% премиального сегмента ароматизированного чая производится в Германии.

всех кластеров ключевым видом деятельности будет управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом. Разница между бизнес-моделями разных кластеров состоит в степени ориентации бизнес-модели компании на конечного потребителя, наличии (например, в большинстве компаний кластеров 3–5) или отсутствии (в большинстве компаний кластеров 1–2) системы управления потребительским опытом, гармонизации подходов по взаимодействию с клиентами между разными каналами продаж и регионами.

Вместе с тем ключевым отличием электронного ритейла является не просто управление потребительским опытом и построение отношений с клиентами, но и акцент на эмоциональное-психологическое восприятие сайта компании. Такой подход обусловлен тем, что продажи в интернет-магазинах осуществляются без непосредственного взаимодействия с клиентом, что требует повышенного эмоционального воздействия за счет сайта.

Операционная модель

Ключевые партнеры. Анализ бизнес-моделей всех кластеров говорит о проактивном поведении компаний по созданию собственной ценностной сети. Сети рассматриваются предпринимателями как важный механизм для создания устойчивости и развития компании. Так, многие предприниматели понимают, что в условиях снижения реальных доходов населения важно предоставление кредитов и стараются найти банки-партнеры, предлагающие разнообразные кредитные программы. Особенно это характерно для бизнес-моделей кластеров 4, 5 (87% из числа обследованных).

Взаимоотношения с клиентами. Для бизнес-моделей всех кластеров электронной коммерции характерно проактивное взаимодействие с клиентами. Это обусловлено тем, что потребительский опыт способен повлиять на то, останется ли клиент с компанией или нет. Например, согласно опросу в рамках работы «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», 86% клиентов прекратили сотрудничество с интернет-компаниями из-за негативного клиентского опыта, 68% – из-за некачественной системы обслуживания, 88% клиентов, получивших положительный опыт работы с компанией, возвращались к ней, 60% клиентов готовы платить больше за более качественное обслуживание. Положительный клиентский опыт и разработка услуг с учетом потребностей клиента способствуют росту выручки.

Еще одним важным моментом, присущим всем кластерам бизнес-моделей, является вовлечение потребителей в процесс создания ценностей, причем в электронной торговле это проще, чем в офлайн-магазинах. Вовлечение потребителей на разных этапах цепочки создания ценности

отличает бизнес-модели электронного бизнеса от других бизнес-моделей. Например, в большинстве бизнес-моделей кластеров 3–5 есть возможность оставить отзыв о приобретенном товаре, пожелания для повышения качества предоставляемых услуг или создания новых. В бизнес-моделях кластера 3 (компаний фэшн-индустрии) реализована возможность потребителям создавать свои модные образы и делиться ими с другими посетителями сайта. Совместное создание ценности позволяет предпринимателям сбалансировать ценностное предложение в условиях ограниченных ресурсов и ведет к повышению устойчивости.

Каналы сбыта. Важным элементом реализации бизнес-проектов является информирование потребителей о товарах/услугах.

Особенностью бизнес-моделей электронного бизнеса является возможность большей кастомизации при использовании традиционных каналов информирования: контекстной рекламы, рассылки и пр. Интересен опыт компаний «Унция», «М.Видео», выпускающих газеты «Чайный листок», «Журнал М.Видео».

Бизнес-модели некоторых компаний в качестве каналов сбыта используют элементы событийного менеджмента. Например, «Унция» на сайте предлагает вступить в «клуб любителей чая, организует цикл занятий, посвященных углубленному изучению чая, его произрастания и производства, культуры и способов потребления, нюансов вкуса и аромата. Это позволяет вовлечь потребителей в процесс не только рационально, но и эмоционально, использовать более яркие, эмоциональные средства продвижения и сбыта продукции.

Общим для всех кластеров бизнес-моделей является стремление к мультиканальности сбыта через онлайн-овые и офлайн-овые точки продаж, социальные сети и мобильные приложения.

Получение прибыли. Бизнес-модели всех рассмотренных кластеров используют смешанный подход к получению прибыли: прибыль от продаж и прибыль от оказания дополнительных услуг (доставка, ремонт, установка). Например, компания «М.Видео», помимо товаров, продает сертификаты «Быстросервис», позволяющие потребителям бесплатно производить ремонт товаров в случае его неправильной установки или неправильного использования, демонтаж бракованного товара и монтаж нового товара при наличии исправных коммуникаций, готовых к подключению в течение срока действия сертификата и проч.

Также в бизнес-моделях компаний кластеров 4, 5, использующих возможности предоставления кредитов, предусмотрена возможность получения доходов от платежей по кредитам и проч. Например, в компании «М.Видео» реализован проект «Универсальная

Компоненты бизнес-моделей выделенных кластеров компаний электронной коммерции

Компонент бизнес-модели	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
<i>Стратегическая модель</i>					
Ценностное предложение	Предложение высококачественных товаров с доставкой на дом, экономия времени	Предложение качественных товаров, экономия времени, высокое качество обслуживания	Персонализация интерфейса, удобство доставки и оплаты	Возможность покупок в кредит, ценовое лидерство, программы лояльности	Широкий ассортимент, удобство доставки и оплаты, кросс-продажи, высокое качество обслуживания
Потребительские сегменты	Работающие люди со средним уровнем дохода, не имеющие возможности частого посещения офлайн-магазинов	Работающие люди со средним уровнем дохода, не имеющие возможности частого посещения офлайн-магазинов	Российские потребители от 16 до 55 лет	Российские потребители от 16 до 55 лет	Российские потребители от 16 до 55 лет
Ключевые ресурсы	Поставщики, сайт, наличие каталогов товаров/услуг	Поставщики, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и собственной доставки	Поставщики, транспортные компании, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя»	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя», стратегии ценообразования, клиентоориентированной культуры, собственной доставки	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели, сайт, наличие каталогов товаров/услуг и «карты путешествия потребителя», стратегии ценообразования, клиентоориентированной культуры, собственной доставки
Ключевые виды деятельности	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка, сервисное обслуживание, кредитование	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка, сервисное обслуживание, кредитование	Управление взаимодействием с клиентами и потребительским опытом, продажа, доставка, сервисное обслуживание, кредитование, площадка для других ритейлеров, реклама
<i>Операционная модель</i>					
Ценностная сеть	Поставщики, транспортные компании	Поставщики, транспортные компании	Поставщики, транспортные компании, банки	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели	Поставщики, транспортные компании, банки, рекламодатели
Взаимоотношения с клиентами	Управление клиентским опытом	Управление клиентским опытом	Управление клиентским опытом	Управление клиентским опытом, обещания перед потребителями	Управление клиентским опытом, обещания перед потребителями
Каналы сбыта	Электронный магазин	Электронный магазин, офлайн-отделения	Мультиканальный сбыт	Мультиканальный сбыт	Оmnikanальный сбыт
Получение прибыли	Продажи	Продажи	Продажи, сервисное обслуживание	Продажи, сервисное обслуживание, дополнительные функции	Продажи, сервисное обслуживание, дополнительные функции, реклама
<i>Трансформационная модель</i>					
Вызовы	Повышение значимости географического и социального проникновения		Снижение числа покупок и конверсии, рост стоимости маркетинга	Более чувствительный к цене и качеству покупатель	Сокращение бюджета покупателя, уменьшение среднего чека и стоимости корзины
Трансформация стратегической модели (ценности для потребителей)	Инвестиции в современную логистику Развитие транспортной логистики. Исследования целевой аудитории регионов и разных социальных групп		Укрепление лояльности покупателей, глубокий анализ данных о потребителе	Предоставление полной информации для решения о покупке, включая информацию о стоимости дополнительных сервисов и услуг, гарантий, использование социальных сетей, отзывы, ценность, создаваемая совместно с потребителем	Кросс-продажи, повторные продажи, доступность и удобство покупки в кредит, доступность оплаты кредитными картами, больше точек самовывоза
Трансформация операционной модели	Интегрированный процесс прогнозирования спроса и планирования продаж		Модели стратегического ценообразования	Управление потребительским опытом	ИТ-решения, аналитика и работа с BigData

касса», где осуществляется прием платежей не только по кредитам, но и за услуги ЖКХ, сотовой связи и пр. Обобщенная характеристика бизнес-моделей компаний электронного ритейла представлена в табл. 3.

Рассмотренный нами подход к анализу бизнес-моделей дает понимание архитектуры бизнеса в разных кластерах, раскрывает процессы создания стоимости, но отражает работу компании только в статичном состоянии. Поэтому еще одним важным компонентом бизнес-модели является динамика ее роста и развития, а также ее трансформация. Динамическая модель компании предполагает набор стратегических решений относительно расширения ее деятельности, выбора направления диверсификации, горизонтальное или вертикальное расширение границ рынка, расширение деятельности за счет формирования сетевой модели фирмы.

Трансформация бизнес-моделей

Прежде всего, представляет интерес анализ факторов, влияющих на трансформацию компаниями своих бизнес-моделей. Как показало исследование «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», к основным факторам, влияющим на изменение компаниями электронного бизнеса своих бизнес-моделей в условиях нестабильной внешней среды, относятся изменение макроэкономической ситуации, изменение стратегии поведения и предпочтений потребителей.

Изменение макроэкономической ситуации. Экономические показатели РФ за первый квартал 2015 года говорят о существенном повышении уровня безработицы до 7,1%; снижении реального дохода, которым располагает население, в ценах 2013 года на 2,6%; снижении потребления домохозяйств на 6%, что в номинальном выражении составляет 45,2 трлн руб. (Макроэкономические индикаторы ([б.д.])). Все это ведет к снижению объема рынка розничной торговли на 5,5%.

По данным аналитического исследования Сбербанка России (Россия, [б. д.]), основными макротрендами на рынке потребительских товаров и розничной торговли являются: высокая инфляция (5,5% в 2012 году и 13% в 2015 году), перераспределение расходов на покупку товаров первой необходимости и снижение затрат на одежду, бытовую технику и электронику, отдых. По данным Росстата (Федеральная служба, 2015), темп роста выручки с начала 2015 года в розничном секторе минимален (1,0–2,5%) и существенно ниже инфляции, что оказывает значимое влияние на рентабельность бизнеса.

Однако, несмотря на негативные тенденции, связанные с макроэкономическими трендами,

электронный бизнес продолжает расти за счет увеличения аудитории онлайн-покупателей, хотя его темпы постепенно замедляются. Эта тенденция сохранится и в 2015 году. Предполагается увеличение интернет-аудитории за счет старших возрастных групп. Так, например, доля группы 55+ среди онлайн-покупателей выросла с 8% в 2012 году до 11% в 2014 году. Вместе с ростом числа покупателей увеличивается и средняя частота покупок.

Следует отметить изменение географии покупателей. Если на протяжении пяти последних лет локомотивом увеличения количества онлайн-покупателей были регионы, то во второй половине 2014 года наметилась обратная тенденция: Москва и Санкт-Петербург стали наращивать долю покупок, и, скорее всего, эта тенденция продолжится и в 2015 году. Так, 68% от общего числа онлайн-покупок обеспечивается только Москвой и Санкт-Петербургом (Макроэкономические индикаторы ([б.д.])). В результате разрыв между средними затратами в Москве, Санкт-Петербурге и регионах в конце 2014 года достиг почти трехкратного значения и, скорее всего, будет увеличиваться. Поэтому компаниям в ближайшем будущем вряд ли следует менять свои бизнес-модели, расширяя географию продаж.

Изменение стратегии поведения и предпочтений потребителей. Согласно исследованию «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», можно говорить о следующих тенденциях в изменении потребительского поведения:

- в новых условиях поведение потребителей со средним доходом становится схожим с поведением потребителей с низким доходом;
- увеличивается рациональность покупок, длительность и тщательность выбора;
- переориентация спроса с импортных товаров в пользу отечественных, насколько это возможно;
- уменьшение числа людей, интересующихся товарами в интернете, без намерения действительно что-то покупать.

Отсюда можно сделать вывод, что основными вызовами для компаний кластеров 1 и 2 станут удорожание капитала и сокращение инвестиций в результате девальвации, увеличение ставок по кредитам, снижение доходности и падение рынка на 10–30% вследствие роста цен и снижения реальных доходов населения.

Для кластера 3 основным вызовом будет переход российских потребителей от иностранных онлайн-ритейлеров к российским, а для кластеров 4 и 5 – переориентация среднего класса на дешевые товары, уменьшение числа крупных покупок и больший процент самовывоза.

Трансформация стратегической модели. Как было показано ранее, трансформация стратегической модели основывается на изменении ценности для покупателя, если стали другими его привычки и предпочтения. Как показал опрос в рамках исследования «Динамика электронного бизнеса в России: исследования и тенденции», потребители ощутили на себе рост цен и начинают оптимизировать расходы. В зависимости от уровня дохода и стратегии экономии варьируют товарные категории и поведение. Так, покупатели с низким уровнем дохода предпочитают:

- чаще покупать продукты на рынке (38%);
- избегать определенных отделов/полок в магазине, чтобы сократить риск поддаться соблазну и купить что-либо дорогое (36%);
- избегать ходить по магазинам с другими членами семьи для оптимизации расходов, сокращения спонтанных покупок (36%).

Покупатели со средним и высоким уровнем дохода предпочитают:

- увеличивать количество покупок по промо-ценам (17%);
- чаще покупать продукты в интернете (10%).

При этом потребители стали избирательнее: широкий ассортимент продуктов, возможность самостоятельного решения, удобный график работы магазинов влияют на выбор места покупки. Также важным является критерий цены и в силу меняющихся экономических условий следует ожидать более критичного отношения к ценовым предложениям. Возможно оживление интереса потребителей к промоакциям, программам лояльности розничных брендов, увеличение посещаемости интернет-сайтов для осуществления покупок онлайн. При совершении покупок через интернет привлекают моменты, указанные на рис. 2.

Таким образом, компаниям электронного ритейла необходимо внедрение модели стратегического ценообразования. Для этого компаниям кластера I, скорее всего, понадобятся выделение потребительских сегментов и определение ценности, которую они транслируют для каждого сегмента, то есть установление цены с учетом ценности. Компаниям кластера II – варьирование ценовой и скидочной политики по регионам и странам, а также оптимизация стратегии ценообразования в зависимости от сегментов (например, премиум-уровень и базовый уровень). Компаниям

кластеров 3, 4, вероятнее всего, придется оптимизировать портфель продуктов и услуг и ликвидировать малоприбыльную продукцию. Для компаний кластера 5 необходимы упрощение предложений по сегментам, ликвидация предложений, не представляющих ценности и внедрение новой модели обслуживания неактивных клиентов.

Как было показано ранее, для компаний электронного ритейла важную роль, особенно в условиях неопределенности и экономического спада, играет управление потребительским опытом. Несмотря на проактивное поведение компаний всех исследуемых кластеров, следует отметить, что дальнейшая трансформация для поддержания или роста прибыли возможна за счет поддержки бренда компании, включающей мероприятия по привлечению клиентов. Подобным примером можно считать обещание бренда «М.Видео»: «Нам не все равно», который описывает преимущества сотрудничества с компанией и налаженный процесс продаж («Мы тщательно отбираем товары лучших брендов, чтобы наш покупатель был всегда доволен выбором; нам важно, чтобы каждый наш клиент купил именно то, что отвечает его потребностям, и мы профессионально помогаем сделать правильный выбор; мы стараемся знать и понимать своего покупателя. Нам важны искренние и долгосрочные отношения» [М.Видео. [Б.д.]]).

Также необходимы прогнозирование и приведение в соответствие предложения компании на рынке с потребностями клиентов на протяжении всего цикла сотрудничества. В целях удержания клиентов потребуются управление поддержкой клиентов по всем каналам взаимодействия с ними.

Рис. 2. Привлекательность покупок, совершаемых с помощью интернета



Трансформация операционной модели. Для возможности дальнейшего роста компаниям необходим переход от мультиканальной системы продаж к омниканальной. При объединении всех каналов у клиента нет необходимости переключаться с одного на другой, и он получает возможность совершить покупку любым удобным способом. Каждая точка продаж взаимодействует с другими такими же точками. Интернет-магазин находится в единой системе информационного обеспечения с «физическим магазином», продажами в социальных сетях, при этом объединяются базы данных, ассортимент, все операции. Таким образом, интеграция от начала и до конца позволяет ритейлерам создать действительно высокое качество обслуживания. Таким образом, трансформация бизнес-модели направлена на построение

бизнес-структур, ориентированных на потребителя.

Выводы и дальнейшие исследования

На основе проведенного анализа бизнес-моделей в сфере электронной коммерции (розничного ритейла), можно сделать ряд выводов.

Компании электронного бизнеса в условиях неопределенности трансформируют ценностное предложение и бизнес-модель, что связано с изменением внешней среды и необходимостью адекватного реагирования на изменения. При этом, в отличие от условий стабильной среды, такая трансформация спонтанна.

Для сохранения и удержания рыночной доли

Список литературы

1. Арай Ю. Н., Бурмистрова Т. А. (2014) Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве // Российский журнал менеджмента. № 4. С. 55–78.
2. Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А. (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление. № 6. С. 60–69.
3. Трачук А. В. (2014) Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
4. Хамел Г. (2007) Во главе революции/Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks. 360 с.
5. М. Видео. ([Б.д.]) URL: <http://www.mvideo.ru>.
6. Макроэкономические индикаторы состояния российской экономики, итоги 2014 г. ([Б.д.]) // Исследования РБК-research. URL: <http://marketing.rbc.ru/industry/1203743.shtml>. Дата обращения: 12.03.2015.
7. Россия: обуздать инфляцию издержек. Аналитическое исследование Сбербанка. ([Б.д.]) // Сбербанк России. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/analytics/macroeconomics>. Дата обращения: 12.03.2015.
8. Федеральная служба государственной статистики (2015). URL: <http://www.gks.ru>. Дата обращения: 12.03.2015.
9. Amit R., Zott C. (2001) Value Creation in e-Business // Strategic Management Journal. Vol. 22, N 6–7. P. 493–520.
10. Riggins F. J., Mitra S. A. (2001) Framework for Developing E-Business Metrics Through Functionality Interaction // Working Paper, Georgia Tech. Atlanta: Wiley. P. 3–13.
11. Applegate L. M. (2006) E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape // The Academy of Management Journal. Vol. 39, Iss. 1. P. 216–234.
12. Basu A., Kumar A. (2002) Research Commentary: Workflow Management Issues in e-Business // Information Systems Research. Vol. 13, N 1. P. 1–14.
13. Bendoly E., Schoenherr T. (2005) ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25, Iss. 4. P. 304–319.
14. Bhattacharjee A. (2000) Acceptance of e-commerce services: the case of electronic brokerages // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Vol. 30, N 4. P. 411–420.
15. Chauang M.-L., Shaw W. D. (2005) A Road map for E-business Implementation // Engineering Management Journal. Vol. 17, N 2. P. 3–14.
16. Combe M. (2013) Introduction to e-business; Management and strategy. Boston, MA.: Routledge. 380 p.
17. Christensen C. M. (2001) The past and future of competitive advantage // MIT Sloan Management Review. Vol. 4, N 2. P. 105–109.
18. Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. (2002) The role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off companies // Industrial and Corporate Change. Vol. 11, N 3. P. 529–555.
19. Davis F. D. (1989) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // MIS Quarterly. Vol. 13, N 3. P. 319–340.
20. Dufresne T., Martin J. (2003) Process Modeling for e-Business, INFS 770 – Methods for Information Systems Engineering // Knowledge Management and E-Business. P. 1–28.
21. Dutta G., Segev K. (1999) Exploring Corporate Strategy. Cambridge: Prentice Hall. 423 p.
22. Evans Ph., Wurster Th. S. (1999) Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. Boston, MA.: Harvard BusinessSchool Press. 216 p.
23. Hartman A., Sifonis J., Kador J. (2000) Net Ready: Strategies for Success in the Economy. NY: McGraw-Hill. 315 p.

компаний электронного ритейла создают комплекс дополнительных услуг, развивают партнерские сети. Они проактивно формируют ценность совместно с потребителями и таким образом увеличивают продажи. Поскольку продажи в интернет-магазинах осуществляются бесконтактным способом, компании инвестируют в современные веб-сайты, систему логистики, мобильные платформы. Все это обеспечивает интернет-магазинам конкурентное преимущество.

В электронной коммерции больше возможностей для исследования профиля пользователей и персонализации продаж, выявления целевых групп и моделирования сценариев поведения клиентов средств. Все это делает электронную коммерцию более конкурентоспособной в условиях неопределенной внешней среды.

Результаты исследования показывают, что выделенные кластеры бизнес-моделей имеют свои специфические особенности, влияющие и на возможности их трансформации.

Представляются необходимыми проведение дальнейших исследований в области выделения специфики бизнес-моделей в других сегментах электронного бизнеса, их типологизация, а также возможности трансформации. В частности, это могло бы помочь сконструировать траектории развития компаний электронного бизнеса, то есть провести анализ смены бизнес-модели компании с течением времени, и выявление факторов, которые на это влияют, а также выделить компании, выбравшие одинаковую бизнес-модель развития в тех или иных условиях, то есть одинаковые траектории – динамические группы компаний электронного бизнеса.

24. **Hawkins R.** (2001) *Second Language Syntax: A Generative Introduction*. Oxford: Blackwell. xvi+386 pp.
25. **Janssen W., Steen M.W.A., Franken H.** (2003) *Business Process Engineering versus E-business Engineering* // *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*. P. 135c1–135c9.
26. **Rayport J., Sviokla J.** (1995) *Managing in the Marketplace* // *Harvard Business Review*. Nov. – Dec. P. 62–69.
27. **Kim H. M., Ramkaran R.** (2004) *Best Practices in e-Business Process Management Extending a Re-engineering Framework* // *Business Process Management Journal*. Vol. 10. P. 27–43.
28. **Li P. P., Chang S. T.-L.** (2004) *A Holistic Framework of e-Business Strategy: The Case of Haier in China* // *J. Global Inf. Manage.* Vol. 12. P. 44–62.
29. **Linder J. C., Cantrell, S.** (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Institute for Strategic Change // *Working Paper*, Accenture Institute for Strategic Change. P. 72–88.
30. **Mahadevan B.** (2000) *Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy* // *California Management Review*. Vol. 42, N 4. P. 55–69.
31. **Morris M., Schindehutte M., Allen J.** (2005) *The entrepreneur's business-model: toward a unified perspective* // *Journal of Business Research*. Vol. 58. P. 726–735.
32. **Rappa M.** (2006) *Business Model on the Web* // *Managing the digital enterprise. The Executive's Journal*. Vol. 16, N 4. P. 26–32.
33. **Rayport J. F., Sviokla J. J.** (1995) *Exploiting the Virtual Value Chain* // *Harvard Business Review*. Nov./Dec. P. 5–16.
34. **Osterwalder A., Pigneur Y.** (2002) *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business* // *Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference*. P. 1–12.
35. **Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.** (2005) *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept* // *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 15. P. 1–43.
36. **Timmers P.** (1998) *Models for Electronic Markets* // *Electronic Markets*. Vol. 8, N 2. P. 239–247.
37. **Teece D.** (2010) *Business models, business strategy and innovation* // *Long Range Planning*, 43, N 2–3. P. 172–194.
38. **Tapscott D., Ticoll D., Lowy A.** (2000) *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press. 431 p.
39. **Porter M. E.** (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 380 p.
40. **Reichheld F. F.** (2003) *The one number you need to grow* // *Harvard Business Review*, Vol. 81, N 12. P. 46–54.
41. **Singh M., Byrne J.** (2006) *Performance Evaluation of e-Business in Australia* // *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. Vol. 8, Iss. 1. P. 71–80.
42. **Slywotsky A. J.** (1996) *Value migration*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 325 p.
43. **Stewart D. W., Zhao Q.** (2000) *Internet marketing, business models, and public policy* // *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 19, N 2. P. 287–296.
44. **Xirogiannisa G., Glykas M.** (2007) *Intelligent Modeling of e-Business Maturity* // *Expert Systems with Applications*. Vol. 32, N 2. P. 687–702.
45. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S.** (2006) *The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: a Technology diffusion Perspective on e-Business* // *Management Science*. Vol. 52, N 10. P. 1557–1576.
46. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S.** (2003) *Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors* // *European Journal of Information Systems*. Vol. 12, N 4. P. 251–268.
47. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. et al.** (2004) *Information Technology Payoff in e-Business environments: An International Perspective on Value Creation of e-Business in the Financial Services Industry* // *Journal of Management Information Systems*. Vol. 21, N 1. P. 17–54.