

УДК 339 DOI: 10.14451/1.219.151

Цифровая трансформация и новые формы бизнеса в розничной торговле

© 2023 **Удальцова Наталья Леонидовна**

Кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента и инноваций. Факультет «Высшая школа экономики». Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Россия, Москва.

E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

Ключевые слова: цифровизация, е-коммерция, розничная торговля, технологии продаж, маркетплейс.

Для решения задач повышения активности и конкурентной устойчивости торгового бизнеса в условиях энтропии и форс-мажора активно используются цифровые технологии, которые помогают оперативно продвигать товары и выстраивать связи с клиентами и партнерами в виртуальной среде. В контексте современных процессов цифровизации целью статьи является определение ключевых проблем цифровой трансформации и новых форм бизнеса в розничной торговле. На примере компании Ozon анализируется динамика наращивания цифровой мощности, выделяются основные проблемы развития маркетплейсов и акцентируется внимание на эффективных формах бизнеса с позиции адаптации к спросу покупателей, расширения сегментов охвата, повышения технологичности процессов и операций в торговых сетях.

Введение

Новая реальность, высокая степень энтропии, информационное развитие мира и коммуникационных технологий в полной мере меняют атмосферу, механизмы и ориентиры потребления, социально-экономические отношения и ресурсное наполнение бизнеса. Уходит или преобразовывается традиционный формат покупки товара в магазине. Однако позади остается не только офлайн-торговля в целом, но и практика функционирования «классических» специализированных онлайн-магазинов. Проследить и выявить тенденции цифровой трансформации бизнеса можно на примере Ozon, выступающего пионером цифровизации, лидером в среде универсальных российских e-commerce платформ

(по версии Data Insight), сильным и развивающимся брендом, в пятерку самых дорогих и высококапитализированных российских интернет-компаний (по версии Forbes) [10].

В соответствии с чем целью исследования является определение проблем цифровой трансформации и новых форм бизнеса в розничной торговле.

К методам исследования относятся методы анализа и синтеза, абстракции и конкретизации, экономического и статистического анализа, эмпирический и графический методы анализа развития е-коммерции.

Научная новизна исследования заключается

в выявлении проблем и направлений цифровизации розничной торговли в условиях санкций и энтропии внешней среды.

Основная часть

При оценке современного состояния сегмента маркетплейсов в российском ретейле, отметим, что в 2020 году был продемонстрирован рекордный темп роста маркетплейсов на 24,17%. В условиях пандемии при ограничении перемещения клиентов увеличение объемов покупок онлайн выстраивалось на основе расширения ассортимента электронных коммерческих услуг. В 2020 году рост достиг 18%, что на 9,4% больше, чем в 2016 г. К 2024 году прогнозируется доля 21,8% (рисунок 1).

Тенденции развития е-коммерции в России отражают мировую динамику. С 2016 г. объем электронной торговли в России вырос в 3 раза и достиг рекордного роста 58,8% к 2020 году. Прогнозный показатель совокупного среднего темпа роста в 2020–2024 гг. составит 34% (рисунок 2) [11, с. 471]. В 2020 г. на крупнейших российских площадках было выполнено 405 млн заказов со средним чеком в 1 780 руб. В 2022 году прирост товарооборота составил 52%, численность аудитории электронной торговли в РФ выросла до 72 млн человек, средний чек в маркетплейсах составил 2 тыс. рублей [4].

К базовым факторам активного роста электронной бизнес-модели относятся, прежде всего, динамика роста общего количества пользователей Интернет (4,95 млрд человек в мире), ускорение развития информационных технологий с гибкой адаптацией к сфере электронной коммерции, внедрение цифровых инноваций (цифровые платформы, цифровые экосистемы, углубленная аналитика big data, технологии «Индустрии 4.0», роботизация, Интернет вещей, нейросети, искусственный интеллект). Кроме того, широкая представленность мощностей, увеличение креативности и привлекательности площадок маркетплейса для продавцов вместе со стремительным изменением поведения потребителя способствовали спросу на цифровые разработки. Дополнительными факторами роста

выступают уход зарубежных брендов и развитие параллельного импорта в России.

Отметим, что в сфере цифровизации ритейла эксперты выделяют систематическое и глубокое сотрудничество с потребителем на протяжении всего клиентского маршрута, для чего используется карта (схема) маршрута в системе CRM-технологий. Информационное обеспечение и поддержка эффективности операционной деятельности по бизнес-процессам проводится на основе АИС с решением задач управления, поддержки и развития приложений, обслуживания информационной инфраструктуры. Бенчмаркинг и технологическое наполнение глобализации логистики для управления и контроля цепями поставок выстраиваются в системе DRP. Мониторинг ИТ-инфраструктуры и гарантированной системы безопасности с помощью инновационных инструментов, интеграции и масштабирования облачных серверов, маркировки метрик инфраструктуры, настраивания оповещений, визуализации и машинного обучения с переходом на единую платформу [15, с. 23].

Использование технологичной бизнес-модели, по мнению аналитиков, реально возможно только при условии применения стратегии фокусирования, когда площадки предлагать клиентам уникальный набор сопутствующих услуг. Достаточность условий имеется в секторе B2B, где товар или услуга проявляются комплексно, а процесс состоит из особенных процедур и операций, которые невыгодно организовывать для крупных площадок [11, с. 472].

Резкое начало роста онлайн-торговли во многом также связано с пандемией и соответствующими весьма серьезными ограничениями. Дальнейшее сокращение посещаемости торговых центров и продолжение роста онлайн-площадок в России связано с напряженной остановкой, уходом западных брендов, снижением покупательной способности граждан. Маркетплейсы в таких условиях начали продавать аналоги товаров, которые раньше предлагали бренды. В сентябре 2022 года произошел всплеск спроса на термомобель, носки, спальные мешки, обувь

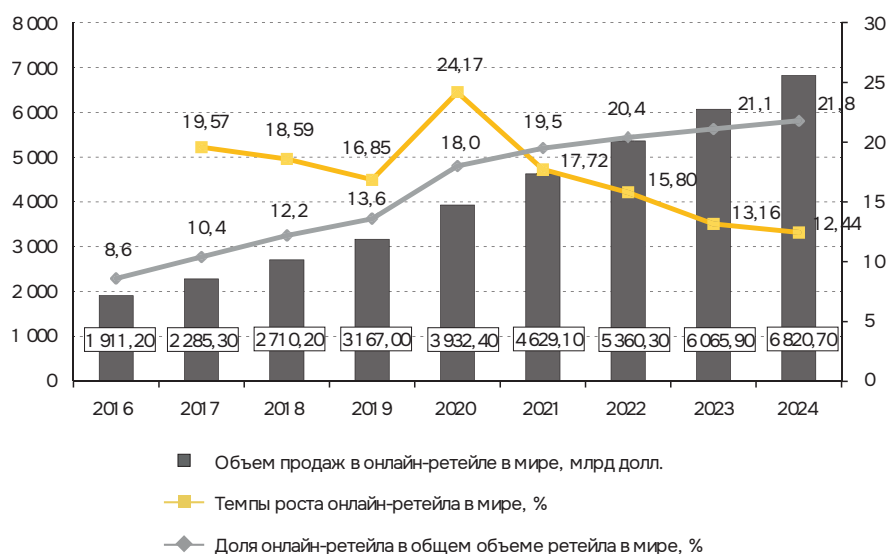


Рис. 1. Динамика глобального рынка электронной коммерции) [11, с. 470].



Рис. 2. Динамика российского рынка e-commerce [11, с. 471].

после объявления о частичной мобилизации [20, с. 115]. В целом спрос на товары, представленные в маркетплейсах, связан с огромным ассортиментом. В оффлайне клиент приходит в конкретный магазин, в котором столь специфический товар для внезапно возросшего спроса может отсутствовать, однако само посещение магазина уже отняло у потребителя временные ресурсы и силы. Поэтому маркетплейсы активно развиваются и уверенно занимают свою позицию на рынке [24, с. 470].

Расширение онлайн-продаж, по данным Тинькофф e-Commerce, в течение года показало мас-

штабное влияние на рост количества активных продавцов на маркетплейсах, увеличение достигло 3 раз [12, с. 470]. Предпринимателей привлекает широкая аудитория, реальность входа на площадки и быстрая реализация товаров. 60% селлеров торгуют на Wildberries, это самая популярная площадка в России. Однако среда меняется и укрепляется тренд на мультиплатформенность, появляются селлеры, готовые работать сразу на нескольких онлайн-площадках. Уже более 30% предпринимателей демонстрируют свои товары на двух и четырех маркетплейсах. Чаще всего для старта выбирают Wildberries (70%), затем обращаются к уровню

Ozon (21%) [12]. Сохраняют свою значимость и популярность площадки для торговли – Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, KazanExpress, AliExpress и СберМегаМаркет. Совокупная доля маркетплейсов Ozon, Wildberries, «AliExpress Россия», «СберМегаМаркет» и «Яндекс.Маркет» составила 69% от общего числа онлайн-заказов на рынке и 44% в стоимостном выражении [24]. Эксперты-аналитики считают, что к 2025 году объем российского рынка электронной коммерции превысит 9 трлн рублей со среднегодовыми темпами роста около 25% [9].

Как указывают аналитики, самыми сильными драйверами развития онлайн-продаж в России становятся экспресс-доставка и увеличение проникновения в регионах на основе конверсии, лендинга, ценового варьирования и качества услуги. Именно локализация в регионах отражает спрос и сервисную трансформацию при расширении логистической инфраструктуры (пунктов выдачи и постаматов, фулфилмент-центров и сортировочных складов). Построение цепочки поставок в своей основе содержит совокупный потенциал двухэтапного кластерного, дискриминантного анализа и методов ABC. В 2020 году доля регионов России в общей системе онлайн-продаж и доставки была 57%, то к 2025 году долевая региональная представленность увеличится до 68% [18].

Итак, маркетплейсы активно развиваются на основе цифровизации, наращивая мощности и укрепляя инфраструктуру. Расширяется уровень инвестирования в логистику, пространство географического присутствия пунктов выдачи, увеличивается число доступных товарных категорий. Однако в бизнес-модели маркетплейса не исключаются недостатки, которые сдерживают развитие, и вызывают раздражение покупателей. Прежде всего, следует выделить ценовую политику и ценовую конкуренцию в онлайн-сфере.

Ответы 20% продавцов в ходе социологического анализа указывают на очень низкую цену продаж на маркетплейсах или скорее низкую. Такое восприятие ценовой политики вынуждает

селлеров повышать цены в условиях растущих рисков. При этом 65% опрошенных указывают на ограниченные возможности для брендинга. Клиенты маркетплейсов хотят разнообразия по цене и брендам внутри площадки, в связи с чем указывают на нивелирование рисков покупки и повышение ценовой прозрачности [4].

Отмеченная финансово-экономическая проблема, связанная с ценами, усиливают масштабы влияния умеренных и высоких комиссий маркетплейсов при общем недостатке или отсутствии инструментов неценовой конкуренции. Для продавца дорогие посреднические услуги маркетплейса в условиях роста интенсивности продаж и ужесточения конкуренции на площадке вынуждает продавцов отказываться от услуг маркетплейса и создавать собственные онлайн-каналы для продажи товаров [18]. Однако проблемы маркетплейсов связаны не только с сотрудничеством с продавцами, но и внутренними организационными сложностями и внешней нестабильностью.

В новой, весьма неясной и напряженной, реальности появляются интересные информационно-технологические форматы в виде приложения «все в одном», супераппы экосистемы «Сбера», «Мейла» и «Яндекса», сервисы доставки (отсроченная или точная курьерская доставка от двери до двери за один день, автомобильная грузоперевозка по городам до пункта выдачи или постама, железнодорожные и авиаперевозки) [18]. Так команда «Яндекса» интегрирует в свои сервисы версию нейросети, аналогичную ChatGPT, что позволит разработчику существенно повысить функциональные возможности программных продуктов и привлечь внимание аудитории. Для инвесторов новые технологии демонстрируют инновационную активность и соответствие мировым конкурентам. На Яндекс Маркете официально и легитимно предлагаются решения для безопасного пользования услугами и доступом к популярному контенту. Для продавцов на маркетплейсе предлагаются модели FBY, FBS, DBS, которые помогают сформировать заказ при оплате услуги для каждой модели от 30 до 250

руб. за каждый заказ [14].

Еще одна разработка связана обменом документацией в электронном формате с помощью посредника для оптимизация коммерческих процессов. ЭДО на Яндекс.Маркет позволяет снизить затраты на оформление и отправку документации при подключении к системе цифрового документооборота, оперативно и безопасно отправлять нужные документы, использовать для хранения цифровых бумаг удобные облачные хранилища (архивы), хранить информацию на сервере оператора. Помощь оказывают два оператора Диадок и СБИС с тарифами за обслуживание от 1900 руб. за 250 документов или от 500 руб. за 10 пакетов документов в квартал.

Интересным является зерокодинг, сущность которого заключена в разработка лендингов, сайтов и приложений по готовым решениям. Инструментальное сопровождение опирается на облачные платформы, позволяющая разрабатывать Bubble или веб-приложения без программирования, переход на программно-конфигурируемые сети WAN [17, с. 81].

Суммируя данные предпосылки, можно отметить, что основными проблемами маркетплейсов являются:

- сохранение и усиление значительной и жесткой конкуренции между лидерами рынка,
- активизация необходимости масштабного инвестирования в складскую инфраструктуру,
- получение рекламаций вследствие низкого качества товаров селлеров,
- использование селлерами маркетплейса как вынужденного и нежелательного партнера, подталкивающего к снижению цены и повышению комиссии, что препятствует эффективному сотрудничеству партнеров,
- недостаточная разработка технологий и механизмов бизнеса и бизнес-процессов в условиях внешней нестабильности (волатильности экономики и курсов валют, геополитическим трансформациям).

Оценивая экономику Ozon, укажем на важный

факт: компания остается убыточной – за 9 месяцев 2022 года убыток составил 46,975 млрд руб. с ростом на 30,5% к 2021 году [14]. Однако аналитики считают эту ситуацию нормальной для игроков в сфере электронной торговли. Например, Amazon, работающий на рынке с 1994 года, достаточно долго оставался убыточным. Однако разница, конечно, есть: Amazon – глобальная компания, представленная в 30 странах, в отличие от которой Ozon заперт внутри своего рынка из-за санкций и геополитики [1]. Так или иначе, к 2023 году ситуация в финансовой сфере не является критической для компании.

Представляется возможным, что для преодоления текущих проблем компании необходимо диверсифицировать бизнес, осуществлять инвестиции в логистику (масштабирование инфраструктуры с фокусом на регионы), маркетинг и сотрудников. С позиции диверсификации компания уже формирует различные источники повышения выручки, развивает платные услуги, сервисы финтех B2B и B2C. Цифровые сервисы позволяют ускорить финансовые потоки, получение займа, а карты Ozon для покупателей обеспечивают удобные решения по оплате и возврату денежных средств [1].

Возможность формирования собственной экосистемы разноплановых продуктов, схожей с концепцией Сбера, позволяет видеть значительные перспективы устойчивого роста бизнеса. Также маркетплейсу доступны удобные возможности выхода на новые рынки с учетом мировой геополитической и экономической конъюнктуры. Важно отметить, что для эффективности внедрения технологий необходима точечная диверсификация: компания должна повышать инновационную активность, но при этом сохранять запас прочности и оперативно перестраивать, отказываясь от неэффективных и непрофильных сервисов и услуг. Для увеличения дохода реальны услуги логистики для внешнего рынка и реклама сторонних компаний на своих площадках. В июне Ozon одним из первых запустил продажи товаров, ввезённых в страну по схеме параллельного импорта [1].

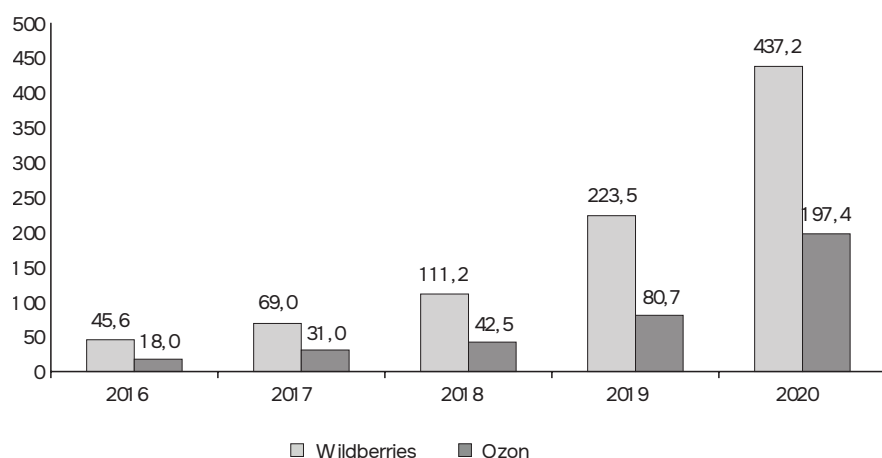


Рис. 3. Оборот крупнейших российских маркетплейсов, млрд руб. [11, с. 472].

Остается открытым вопрос оптимизации площади складских помещений. Насколько финансово оправданными являются продолжающиеся инвестиции в склады, или же это просто стратегические решения в отношении устойчивости и расширения компании — задача, требующая глубокого изучения.

В контексте цифровизации маркетинга и маркетинговых идей развития остановимся на проблеме формирования широкого круга лояльных потребителей, для которых Ozon запустил подписку Ozon Premium. Подписка была запущена лишь в феврале 2019 года, что, по оценкам некоторых экспертов, стало достаточно запоздалым и малоприбыльным решением [4]. Приложение Ozon Premium, которое обеспечивает доступ к бесплатной доставке курьером, может быть использовано только при заказе от 499 рублей, но при этом не на все товары. Оформление подписки дает право на скидку и быструю доставку Ozon Express с кешбэком до 15% с упрощенным возвратом по выделенной линии поддержки клиентов. Для оформления подписки Ozon Premium клиент платит по 199 рублей в месяц или оплачивает услуги за год 1790 рублей. Вообще подписка выгодна и клиенту, и компании, потому что обеспечивает постоянный приток денег, активизирует покупательское поведение клиентов и стимулирует подписчиков делать покупки чаще, больше товаров покупать, чтобы «окупить» расходы по подписке, используя услу-

гу по быстрой и бесплатной доставке и предложенные скидки. Актуальной задачей становится нахождение сущностного специализационного лица бренда и его укрепления в сознании потребителя.

Для электронной торговли остаются проблематичными вопросы обоснованной и выверенной нормативно-правовой базы, регламентации налогообложения, гарантированной защиты персональных данных пользователей от вредоносных программ в Интернет-среде, соблюдения прав потребителей, поддержания аутентификации пользователей, защиты прав интеллектуальной собственности; минимизации потерь финансового сектора и банков от внедрения электронных валют [22, с. 14]. Кроме того эксперты выделяют факторы, которые препятствуют переходу розничной торговли к цифровизации, ограничение государственной поддержки и инвестиций для бюджетирования технологий, неопределенность и нестабильность среды, высокие риски внедрения, низкий уровень окупаемости инвестиций цифровой трансформации по компаниям, недостаточное цифровое образование и компетенции специалистов, отсутствие сбалансированной цифровой стратегии в маркетинговой политике компаний.

Выводы

1. В 2021 г. для онлайн-торговля получила совокупную выручку по лидерам e-commerce Wildberries, Ozon и Aliexpress на 89,3% больше

- в объеме ₽1,6 трлн. Компания Ozon как пионер электронной торговли с ростом выручки на 127,1% стала лидером среди конкурентов.
2. Перспектива развития ритейлеров связана с цифровизацией технологий повышения производительности, эффективности продаж и формирования уникального предложения для покупателя, технологии для удержания покупателя по адаптивным ценам. Оборот интернет-торговли в России в 2023 году может увеличиться на 25–30% и достигнуть 6,3–6,6 трлн рублей.
 3. Цифровизация в коммерции предполагает сочетание социальных и цифровых задач для сквозного проникновения новых технологий и глубокого изменения структуры и характера гибридного потребительского рынка. Трансформационные процессы развиваются под влиянием дифференциации связей по регионам с экспансией крупных сетей, концентрации ресурсов, слияния потенциалов в рамках многоканальных индивидуальных подходов (разработок). Особую роль играют инновационная активность и стратегии цифровизации, обусловленные индивидуальным уровнем компетенций, профессионализма и подготовленности специалистов, условиями внедрения, уровнем управления и регулирования, финансовыми возможностями, спецификой категорий и ассортимента реализуемых товаров, потребительскими ценностями и требованиями.
 4. Наиболее используемыми и применимыми являются цифровые продукты, связанные с технологиями электронной коммерции, разработкой приложений, модернизацией сетевой инфраструктуры. Актуальны и требуют углубленной разработки технологии для отслеживания и управления запасами, программы лояльности, для развития мобильного опыта обслуживания и качества сервиса.

Библиографический список

1. Amazon по-русски, или Чемодан без ручки: что будет с Ozon после IPO в США / The Bell. — URL: <https://thebell.io/amazon-po-russkili-chemodan-bez-ruchki-cto-budet-s-ozon-posle-vyhoda-na-amerikanskuyu-birzhu> (дата обр. 25.01.2023).
2. Ozon: прибыль на горизонте? / Expert.ru. — URL: <https://expert.ru/expert/2021/38/ozon-pribyl-na-gorizonte> (дата обр. 25.01.2023).
3. Ozon. О компании. — URL: <https://corp.ozon.ru> (дата обр. 25.01.2023).
4. Будущее маркетплейсов: от навоза до экскаваторов / Expert.ru. — URL: <https://expert.ru/expert/2022/37/buduscheye-marketpleys-ov-ot-navoza-do-ekskavatorov> (дата обр. 25.01.2023).
5. Буянов А. С. Роль маркетплейсов в развитии электронной торговли // Human Progress. — 2022. — Т. 8, № 3. — С. 5.
6. Габалова Е. Б. Маркетплейс: современный инструмент повышения продаж // Modern Science. — 2021. — № 6–2. — С. 35–37.
7. Елин И. Д. Маркетплейс — будущее электронной коммерции // Global and Regional Research. — 2019. — Т. 1, № 1. — С. 101–106.
8. Еремеева А. И. Маркетплейс: факторы, влияющие на кризисные процессы // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — № 3. — С. 118–122.
9. Итоги 2022 года для маркетплейсов по версии Тинькофф: россияне потратили на них в полтора раза больше денег / Тинькофф. — URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/24012023-results-of-2022-for-marketplaces-according-to-tinkoff> (дата обр. 25.01.2023).
10. Как развивается бизнес Ozon / Открытый журнал. — URL: <https://journal.open-broker.ru/analitika/kak-razvivaetsya-biznes-ozon> (дата обр. 25.01.2023).
11. Кордина И. В., Хлебович Д. И. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества // Известия Байкальского государственного университета. — 2021. — Т. 31, № 4. — С. 467–477.
12. Кто и как продает на маркетплейсах в России / Тинькофф eCommerce. — URL: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/tinkoff-ecommerce-research.pdf> (дата обр. 25.01.2023).
13. Куликова О. М., Суворова С. Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2020. — 6 (48). — С. 50–55.
14. Лаборатория Касперского и Яндекс Маркет делают цифровую безопасность доступнее / Лаборатория Касперского. — URL: https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/2022_laboratoriya-kasperskogo-i-yandeks-market-delayut-cifrovuyu-bezopasnost-dostupnee (дата обр. 25.01.2023).

15. Ласенко Д. В. Российский ретейл в период пандемии // *In Situ*. – 2022. – № 1. – С. 21–25.
16. Площадка маркетплейс как инновационная бизнес-технология / Т. И. Бухтиярова [и др.] // Педагогическая наука и практика. – 2021. – 2 (32). – С. 102–105.
17. Романцова П. С., Шахватова С. А., Маркова Е. С. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции // *Инновационная экономика и право*. – 2022. – 4 (23). – С. 80–87.
18. Рынок маркетплейсов в России 2022 года: цифры, факты, прогнозы / Lemon. – URL: <https://lemon.online/blog/kopiya-ryinok-marketplejsov-v-rossii-2022-goda-czifryi-faktyi-prognozyi> (дата обр. 25.01.2023).
19. Собиров Б. Ш. Новый ретейл : аналитика лучших практик // *Вестник научной мысли*. – 2021. – № 5. – С. 35–38.
20. Табышова А. К. Маркетплейс (онлайн платформа электронной коммерции) как эффективная бизнес-модель торговли в условиях пандемии // *Известия ВУЗов Кыргызстана*. – 2020. – № 5. – С. 113–117.
21. Цифровая активность организаций розничной торговли. – М. : НИУ ВШЭ, 2019. – 13 с.
22. Цыбовский В. Л., Горелова Т. П. Проблемы формирования и функционирования ретейл-бизнеса в условиях цифровой экономики // *Вестник Академии*. – 2018. – № 1. – С. 10–17.
23. Чернухина Г. Н. Поведение потребителей в контексте интернет-инноваций в ретейле // *Бизнес. Образование. Право*. – 2019. – 1 (46). – С. 299–303.
24. Что происходит с рынком маркетплейсов и стоит ли в него вкладываться / *Financial One*. – URL: <https://fomag.ru/news/cto-proiskhodit-s-ryнком-marketpleysov-i-stoit-li-v-nego-vkladyvatsya> (дата обр. 25.01.2023).