

МАРКЕТПЛЕЙС КАК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЭЛЕКТРОННОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА

И.В. Кордина, Д.И. Хлебович

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления
6 декабря 2021 г.

Дата принятия к печати
27 декабря 2021 г.

Дата онлайн-размещения
28 декабря 2021 г.

Ключевые слова

Маркетплейс; бизнес-модель;
электронная коммерция;
ценность

Аннотация

Мировой рынок электронной коммерции активно растет за счет развития такого формата торговли, как маркетплейс. Его бизнес-модель только формируется, на ее содержание противоречиво влияют многочисленные факторы. Рост ее популярности приводит не только к новым возможностям, но и к новым препятствиям для игроков на рынке, которые могут поставить под сомнение перспективность ее использования. Цель работы — выявить, какие стратегические решения, принимаемые разработчиками и менеджментом маркетплейсов, позволяют создать эффективное сочетание целей продавцов и покупателей на платформе, обеспечивая тем самым выгодный обмен для каждого. Анализ эмпирической базы, сформированной на основе вторичной информации, позволил выделить три подхода к изучению маркетплейсов: как механизма, управляющего поведением покупателей и продавцов; как информационной системы; как бизнес-модели электронного посредника. Вывод о противоречии целей, с которыми участники приходят на площадку, актуализирует понимание бизнес-модели маркетплейса, что может способствовать достижению согласованности интересов. Выявлено четыре типа бизнес-моделей маркетплейса, классифицированных на основе трех компонентов: ценностное предложение, формы генерирования выручки, содержание процесса создания ценности. Показаны и преимущества, и недостатки бизнес-модели, заставляющие игроков разрабатывать фокусированные стратегии, а маркетплейсы создавать ценностные предложения как минимум четырех вариантов: стимулирование коммуникации, автоматизация бизнес-транзакций, координация рынка в роли посредника в цепочке доставки ценности, интеграция фирм и оптимизация процессов. Сделан вывод о перспективности бизнес-модели при условии создания конкурентных преимуществ для каждого маркетплейса.

MARKETPLACE AS A BUSINESS MODEL OF E-COMMERCE

Irina V. Kordina, Daria I. Khlebovich

Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation

Article info

Received
December 6, 2021

Accepted
December 27, 2021

Available online
December 28, 2021

Keywords

Marketplace; business model;
e-commerce; value

Abstract

The world market of e-commerce is growing actively due to the development of such format of trade as marketplace. Its business model is only being formed, numerous factors influence its content in contradiction with each other. Its increasing popularity leads not only to new opportunities but also to new obstacles for market players, which can cast a doubt on viability of its use. The purpose of the article is to reveal what strategic decisions taken by developers and managers of marketplaces allow the creation of an effective combination of buyers' and sellers' aims on the platform, thus, providing mutually profitable exchange for everyone. Three approaches to the study of marketplaces have been identified based on the analysis of the empirical base consisting of secondary information: as a framework that controls the behavior of buyers and sellers in the electronic environment; as an information system; as a business model of an e-commerce. It is concluded

ed that there are conflicting objectives with which the key participants come to the marketplace. The understanding of the business model of the marketplace can contribute to achieving consistency between the interests of sellers and buyers. Four types of marketplace business models have been identified, and they are classified into groups according to three components: value proposition, forms of revenue generation, content of the value creation process. It has been shown that the business model of a marketplace has both advantages and disadvantages, which forces market players to develop focused strategies, and at the same time marketplaces to create value propositions of at least four types: communication stimulation, business transaction automation, coordination of the market as of an intermediary in the value chain, integration of firms and process optimization. A conclusion was made about the prospects of a business model with competitive advantages created for each marketplace.

Введение и постановка проблемы

Рост популярности моделей электронной коммерции создает как возможности, так и препятствия для игроков на рынке. Одной из возможностей сегодня становится развивающаяся модель электронного маркетплейса — торговой площадки, соединяющей продавцов и покупателей, а также предоставляющей возможности оплаты, доставки товара и оказания других, связанных с этим услуг. Торговая площадка функционирует с помощью телекоммуникационных технологий и Интернета.

Мировой рынок электронной коммерции развивается за счет двух основных форматов: интернет-магазинов и маркетплейсов¹. Последние обеспечили 57 % продаж в глобальном онлайн-ритейле в 2019 г. и 62 % — в 2020 г.² Ключевая ценность их создания заключается в формировании интерфейса, удобного как для потребителя, желающего сэкономить временной и финансовый ресурс на поиски подходящей альтернативы при приобретении товаров или услуг, так и для продавца, желающего ускорить процессы обмена и передать часть функций (например, маркетинга и продаж) профессионалам в сфере электронной коммерции.

Несмотря на то что маркетплейсы оцениваются как перспективная бизнес-модель, сам процесс создания ценности внутри нее наравне с генерированием выручки может быть не до конца понятен компании, планирующей применение этой бизнес-модели. Что такое маркетплейс как бизнес-модель и в чем ее отличия от других моделей электронной коммерции? Какие элементы должны

быть включены в бизнес-модель при формировании бизнес-плана для такой торговой площадки? На основании чего маркетплейс принимает стратегические решения, позволяющие двум сторонам рынка — продавцам и покупателям — проводить обмен товарами или услугами? Каков ландшафт рынка маркетплейсов в настоящее время и перспективна ли такая бизнес-модель в целом? Ответы на эти вопросы важны как на этапе создания маркетплейса, так и в целом при принятии решения о применении такой модели электронной коммерции. Однако среди исследователей не достигнуто единства относительно ответов на эти вопросы. Подходы к определению сущности маркетплейса и его ключевых характеристик разнятся, его общее понимание все еще не найдено [1]. В исследованиях маркетплейсов отмечается также весомое противоречие в интересах сторон: прозрачность цен, обеспечиваемая маркетплейсом, неизбежно приведет к их снижению, что, конечно, выгодно для покупателей, но отталкивает от участия продавцов тем, что не позволяет им извлекать излишек прибылей, получаемый при неполной доступности информации о ценах у конкурентов [2]. Кроме того, ни продавцы, ни покупатели не заинтересованы в участии на площадке, пока на ней не представлено множество участников [3]. Данные аргументы подводят к выводу о том, что противоречивый характер целей участников делает такую бизнес-модель невыгодной. Однако тенденции на рынке маркетплейсов говорят об обратном: модель и ее формы стабильно развиваются, привлекая все большее количество и продавцов, и покупателей. Поэтому перед исследователями встает вопрос о том, какие стратегические решения, принимаемые разработчиками и менеджментом маркетплейсов, позволяют создать эффектив-

¹ Глобальное развитие e-commerce // IPG.Estate. URL: https://rgud.ru/documents/2020-IPG.Research_E-commerce.pdf (дата обращения: 29.04.2021).

² Digital Commerce 360 : сайт. URL: <https://www.digitalcommerce360.com> (дата обращения: 29.04.2021).

ное сочетание целей продавцов и покупателей на платформе, обеспечивая тем самым выгодный обмен для каждого. Выгодность обмена выражается в ценности посредством предложения клиентам уникальной услуги маркетплейса [4], находящейся в центре бизнес-модели. Необходимо понять, как эта ценность формируется.

Цель статьи заключается в том, чтобы, используя теорию бизнес-моделей, сформулировать набор уникальных услуг маркетплейса в виде ценностных предложений, с помощью которых такая площадка преодолевает основное противоречие между продавцами и покупателями на площадке, а также описать сигналы внешней среды, определяющие дальнейшие перспективы для маркетплейсов как для игрока в сфере электронной коммерции.

Подход к исследованию

Исследование основывается на использовании терминологического аппарата и подходов, разработанных для концепции бизнес-модели П. Тиммерсом [там же; 5]. Ключевое положение связано с тем, что бизнес-модель описывает то, как бизнес (в данном случае маркетплейс) формирует ценность для себя (прибыль), а также фокусируется на координации внутренних и внешних процессов, определяющих взаимодействие с партнерами и покупателями [6]. Описательный характер исследования позволяет сформулировать основные признаки объекта исследования, построить типологию и систематизировать значимые факторы влияния на объект.

В качестве эмпирической базы используются данные, полученные в ходе проведения кабинетных исследований и работы со вторичной информацией, отражающей деятельность маркетплейсов. Применение теории бизнес-моделей позволяет охарактеризовать услуги, предоставляемые маркетплейсом, описать их выгоду для участников платформы, а также определить ценностные предложения, предоставляемые электронной площадкой, которые дают возможность нивелировать противоречие между продавцами и покупателями и сделать их сотрудничество выгодным. Эмпирическая база позволяет охарактеризовать ситуацию на рынке маркетплейсов, описать динамику их развития и выявить сигналы, которые могут указывать на дальнейшие перспективы развития данной бизнес-модели.

Маркетплейс как объект изучения, бизнес-модель, услуги, ценность для каждого из участников, а также перспективы развития

модели на рынке — целая совокупность «точек изучения», формирующих актуальный исследовательский ландшафт. Полученные результаты и выводы могут быть использованы в процессе принятия решений о проектах по открытию и развитию торговых площадок нового типа, при проведении оценки применимости бизнес-модели для конкретной практики электронной коммерции и формировании основного ценностного предложения, которое будет в дальнейшем влиять на стратегию маркетплейса, поскольку является центральным элементом бизнес-модели.

Понятие маркетплейса: ключевые аспекты дискуссии

Первое упоминание о маркетплейсе относится к концу 1980-х гг. [7], а попытки систематизации новой рыночной структуры предприняты в 1987 г. [8]. С тех пор исследовательское поле и круг вопросов, затрагивающих аспекты функционирования маркетплейсов, значительно расширились. Дискуссия об их сущности, содержании, особенностях, возможных основаниях для классификации ведется активно и в академической, и в бизнес-сфере. Вероятной причиной может быть многочисленность конфигураций маркетплейса на рынке. Это привело к появлению ряда авторских трактовок (табл. 1).

Существующая в литературе взаимозаменяемость понятий «электронный рынок» (англ. *electronic market*) и «электронный маркетплейс» (англ. *electronic marketplace*) требует уточнения, так как между ними есть существенное различие. Оба термина являются производными от аналогичных понятий, использующихся в экономической теории. Маркетплейс — это конкретное место, где продавцы и покупатели встречаются для купли-продажи определенных товаров, в то время как под рынком понимается механизм, через который набор продавцов и покупателей взаимодействует друг с другом для определения цен на товары, услуги и другие активы с последующим обменом ими.

Разделение понятий «электронный рынок» и «электронный маркетплейс» происходит аналогично: первый является абстрактным понятием, представляющим собой совокупность всех рыночных структур, созданных на основе электронных средств коммуникации (иными словами, существующих в виртуальном пространстве); второй — это организация, которая предоставляет для участников рынка — продавцов и покупателей — виртуальную площадку для обмена товарами и услугами [9]. Мы используем

Понятия «маркетплейс» и связанные с ним термины

Группа терминов	Определение
Электронный рынок / Electronic market	Механизм, соединяющий множество продавцов и покупателей с помощью электронных средств коммуникации через центральную базу данных (1987) [8]
	Межорганизационная информационная система, через которую множественные продавцы и покупатели взаимодействуют с целью осуществления одного или нескольких рыночных действий: нахождение партнера, выбор конкретного партнера для проведения транзакции и проведение транзакции (1998) [10]
	Межорганизационная информационная система, которая обеспечивает электронное взаимодействие между покупателями и продавцами (2001) [11]
	Сетевая информационная система, выполняющая функции инфраструктуры для покупателей и продавцов, позволяющая им обмениваться информацией, осуществлять транзакции и выполнять другие действия, связанные с процессами, до, во время и после транзакции (2006) [12]
Электронный маркетплейс / Electronic Marketplace	Межорганизационная информационная система, позволяющая покупателям и продавцам обмениваться информацией о ценах и предложениях товаров (1991) [2]
	Виртуальная рыночная площадка, где покупатели и продавцы встречаются для обмена информацией о предложениях продукта и ценах, для переговоров и бизнес-транзакций (2000) [13]
	Уникальная виртуальная площадка, которая собирает многочисленных продавцов и покупателей на одной виртуальной рыночной площадке (2003) [14]
	Посредник, который использует ИТ-возможности и правила ведения бизнеса для стимулирования межорганизационных взаимоотношений в определенной индустрии (2002) [15]
	Межорганизационная информационная система, которая позволяет нескольким покупателям и продавцам, а также другим заинтересованным сторонам общаться и совершать сделки через динамическое центральное рыночное пространство, поддерживаемое дополнительными услугами (2004) [16]
	Межорганизационная информационная система, позволяющая покупателям и продавцам из определенной рыночной области обмениваться информацией о предложениях продуктов и ценах на них (2006) [17]
	Информационная площадка, владельцем которой является независимый посредник, которая соединяет множество организаций-покупателей с множеством организаций-продавцов (2006) [3]
	Виртуальный информационный посредник, встроенный в промышленную сеть и поддерживаемый телекоммуникациями, созданный, чтобы несколько покупателей и поставщиков обменивались информацией и совершали транзакции (2006) [18]
Конкретное агентство или инфраструктура, позволяющая участникам встречаться и осуществлять рыночные транзакции, перенесенные на электронный носитель (2015) [9]	
Бизнес-модель, объединяющая продавцов и покупателей, совершающих сделки посредством онлайн-платформы, предлагающей широкий и глубокий ассортимент разных товарных категорий и комплекс услуг, с момента оформления заказа до его получения (2020) [19]	

второй подход, так как исследование концентрируется на особенностях маркетплейса как бизнес-модели для отдельной компании.

Три подхода к изучению маркетплейсов может быть сформировано на основе анализа исследований. Эти подходы оказывают влияние на окончательное понимание сущности маркетплейса и его основных характеристик (табл. 2).

Результаты исследований подчеркивают особую роль маркетплейса как посредника между участниками рынка. Выполняя ее, любой маркетплейс сталкивается с трудной задачей балансирования. Участвующие продавцы используют механизм продуктового листинга, т.е. публикуют предложения

о своих товарах (услугах), их характеристики и цены. Такая ценовая прозрачность удобна покупателям, поскольку она позволяет отобрать большое количество продуктовых предложений от множества продавцов, сравнить их и выбрать наиболее подходящий продукт по наименьшей цене [8]. В результате цены на товары (услуги) продавцов после их вступления на площадку снизятся из-за повышенной ценовой конкуренции, что может оттолкнуть их в дальнейшем от использования посреднических услуг маркетплейса [20]. Уменьшение ценовой прозрачности на площадке в пользу продавцов не разрешает данное противоречие, так как делает ее непривлекательной для покупателей, иными

Таблица 2

Теоретические подходы к изучению маркетплейсов

Подход	Описание
Маркетплейс как механизм, управляющий поведением покупателей и продавцов в электронной среде [2; 8; 20]	Теория трансакционных издержек описывает механизм, объясняющий, как маркетплейс, соединяя на электронной площадке продавцов и покупателей, значительно снижает затраты на поиск и выбор продуктовой альтернативы для покупателя за счет ценовой прозрачности, что, в свою очередь, отталкивает продавцов, так как приводит к общему снижению цен на продукты, представленные на площадке
Маркетплейс как информационная система, связывающая между собой продавцов и покупателей и предоставляющая возможности не только для обмена товарами и услугами, но и для обслуживания прочих связанных бизнес-процессов [8; 13–15; 17]	Описывает, как маркетплейс преодолевает негативные последствия общего снижения цен на товары, и на основании выделенных подходов формулирует типологию маркетплейсов, существующих на рынке, а также основные стратегические решения, принимаемые маркетплейсами с целью привлечения клиентов на свою платформу
Маркетплейс как бизнес-модель в сфере электронной коммерции, применяя которую организация выполняет роль электронного посредника между продавцами и покупателями [5; 18]	Теория бизнес-моделей описывает услуги маркетплейса с точки зрения ценности, доставляемой клиентам, что позволяет объяснить метод, с помощью которого маркетплейс использует ресурсы и создает ценностное предложение, отличное от конкурентов, позволяющее впоследствии получать доход от продажи данных услуг клиентам, нивелируя негативные последствия противоречий продавцов и покупателей на платформе

словами, вся идея создания маркетплейса станет бессмысленной. Следовательно, для того чтобы добиться привлекательности для двух сторон, маркетплейс должен предлагать им такие услуги, ценность от использования которых превысила бы общие затраты каждой из сторон [13].

Авторы разделяют позицию, согласно которой электронный маркетплейс собирает на одной площадке множество продавцов и покупателей, в ином случае он не является маркетплейсом. Те площадки, на которых продавец представлен в единственном числе, — это онлайн-магазины или реселлеры. Ситуации монополии, где существует один покупатель, называются электронными закупочными системами, обычно встречающимися на B2B-рынке, где крупный покупатель создает собственную электронную площадку, собирая на ней продавцов для более эффективной организации процесса снабжения [14].

Исходя из специфики маркетплейса предполагается, что он обеспечит продавцам нахождение множества покупателей на своей площадке и, наоборот, покупателям — большое количество продуктовых предложений от множества продавцов [3]. Соответственно, для достижения существенного уровня дохода с целью поддержания своего бизнеса маркетплейсу необходимо достичь критической массы двух сторон — и продавцов, и покупателей — одновременно. Принимая во внимание противоречие целей, с которыми эти участники приходят на площадку, как на

этапе проектирования маркетплейса, так и на этапе его развития необходимо уточнить его бизнес-модель, способную в перспективе принести такому электронному посреднику устойчивый поток прибыли [21].

Характеристики маркетплейса как бизнес-модели

С учетом того что ценность продукта создается в сотрудничестве с партнерами компании при производстве этого продукта и обмене им [4], описание бизнес-модели маркетплейса важно для понимания того, как внутри площадки достигается согласованность между мотивами участия продавцов и покупателей. Бизнес-модель — «содержание, структура и управление сделками, разработанное таким образом, чтобы создавать ценность за счет деловых возможностей» [там же]. Несмотря на то что данное определение концентрируется на сделках, а не на конкретном продуктовом предложении компании, оно учитывает создание ценности, что является ядром бизнес-модели [18], и включает в себя три элемента:

- ценностное предложение — полезность, извлекаемая клиентом из информации, продукта или услуги, полученных от маркетплейса;

- процесс создания (добавления) ценности — трансформация маркетплейсом менее ценных ресурсов в более ценные предложения клиентам;

- присвоение ценности — способы ввоза выручки в компанию.

Можно выделить четыре основных типа бизнес-модели маркетплейса (табл. 3).

Данная классификация условна и позволяет выделить основные виды ценностных предложений и соответствующие им услуги, а также способы взимания платы за эти услуги. Например, маркетплейс Wildberries в основе своего ценностного предложения совмещает три модели — модель коммуникатора, посредника в транзакциях и координатора цепочки доставки ценности. Это одно из свидетельств, что на рынке преобладают смешанные бизнес-модели маркетплейсов.

Ценностные предложения маркетплейсов направлены на более эффективный процесс обмена между продавцами и покупателями, где первые имеют возможность выбрать наиболее подходящую альтернативу при наименьшей цене, включая доставку товара наиболее удобным для потребителя образом, а вторые — экономии на затратах, связанных с процессами дистрибуции товаров (услуг). Для покупателей выгода маркетплейса более очевидна, в то время как привлечение продавцов для посредников — более трудная задача. Это возможно только при предложении набора

Таблица 3

Типы бизнес-модели маркетплейсов

Тип модели	Компоненты модели маркетплейса		
	Ценностное предложение	Добавление (создание) ценности	Формы генерирования выручки
Модель коммуникатора: ЯндексМаркет, Introlinks.com	Стимулирование коммуникации в результате быстрой передачи информации и доступа к большому ее объему при меньших издержках [2]	Предоставление контента о продуктах: общедоступный каталог, информация о поставщике и продукте, запрос делового предложения, объявления, реклама и прочие информационные услуги (форумы, новости индустрии, календари событий, возможности ведения переговоров и т.д.)	Комиссия за размещение рекламы. Комиссия за размещение объявления. Комиссия за получение ценных торговых данных
Модель посредника в транзакциях: Wildberries, Amazon, AliExpress	Автоматизация бизнес-транзакций (выполнения заказов) для экономии затрат [17]	Разовые продажи товаров или услуг, возможности сравнения товаров и цен на них: электронные каталоги и технологии фильтрации объявлений, составление сопроводительной документации, онлайн-оформление и оплата заказа и т.д.	Комиссия с транзакции
Модель координатора цепочки доставки ценности: Wildberries, Amazon, AliExpress, Scoutbee	Координация рынка в роли посредника в цепочке доставки ценности [14]	Отбор продавцов и покупателей и динамическое ценообразование: аукцион, частные переговоры, онлайн-сравнение товаров (услуг), персональные предложения и рекомендации клиентам, логистика и фулфилмент, поддержка качества, страхование сделок, аналитика продаж (закупок) и прогнозирование спроса (предложения) и т.д.	Оплата за подписку. Комиссия за дополнительные услуги
Модель сотрудничества между фирмами: Opentext Business, Network, проект маркетплейса «Северсталь»	Интеграция фирм и оптимизация процессов, позволяющая снизить общие затраты при повышении скорости реагирования на изменение рынка [18]	Содействие сотрудничеству между фирмами: предоставление общей сети для участников, индивидуальное ценообразование, открытость информации о запасах, совместные исследования и разработки, совместный маркетинг и т.д.	Оплата за подписку и участие. Возможно спонсорство и разделение выручки (нетипичные формы получения выручки)

дополнительных к продуктовому листингу услуг, удешевляющих затраты на продажу товаров (привлечение целевого клиентского трафика на платформу, предоставление возможностей для оплаты товаров, доставка и хранение товаров, возможности рекламы и т.д.). Иными словами, если совместимость целей компаний-продавцов, участвующих в маркетплейсе, высока, то, перенося указанные ранее процессы на электронного посредника, они могут функционировать при меньших общих издержках, чем при самостоятельном развитии онлайн-продаж [14]. Таким образом, для обеспечения необходимой доходности бизнес-модели маркетплейса его менеджменту следует не только сделать процесс обмена товарами и услугами на платформе выгодным для каждого участника, но и сформировать у клиентов платформы восприятие, что ценность от использования услуг маркетплейса превышает затраты на осуществление транзакции. Таким образом, маркетплейс может преодолеть сложности одновременного привлечения двух сторон только путем создания для клиентов уникальных ценностных предложений, ориентированных на их специфичные потребности, которые в дальнейшем будут использованы в стратегии продвижения услуг маркетплейса.

Потенциал для развития бизнес-модели

За последние пять лет наблюдалось стабильное развитие сферы электронной коммерции: рост составил 105,8 %³. В 2020 г. отмечался рекордный темп роста — 24,17 %, который, согласно прогнозам, снизится в течение следующих четырех лет до 12,44 %. На увеличение популярности покупок онлайн в мире также указывает рост доли электронной коммерции в общем объеме розничной торговли: в 2020 г. показатель составил 18 %, что на 9,4 % больше, чем в 2016 г., к 2024 г., согласно прогнозам, он составит 21,8 % (рис. 1).

Тенденции в России соответствуют общемировым: с 2016 г. объем электронной торговли вырос в 3 раза, показав в 2020 г. рекордные 58,8 %, став лидером по данному показателю в мире⁴. Прогнозируется, что российский рынок электронной коммерции сохранит позиции самого быстрорастущего среди крупнейших рынков. Прогнозный показатель совокупного среднегодового темпа роста в 2020–2024 гг. составит 34 % (рис. 2)⁵.

³ Statista. Global No. 1 Business Data Platform. URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 29.04.2021).

⁴ Data Insight : информ. агентство. URL: <https://www.datainsight.ru> (дата обращения: 29.04.2021).

⁵ Neto Global Pty Ltd. URL: <https://www.netohq.com> (дата обращения: 29.04.2021).

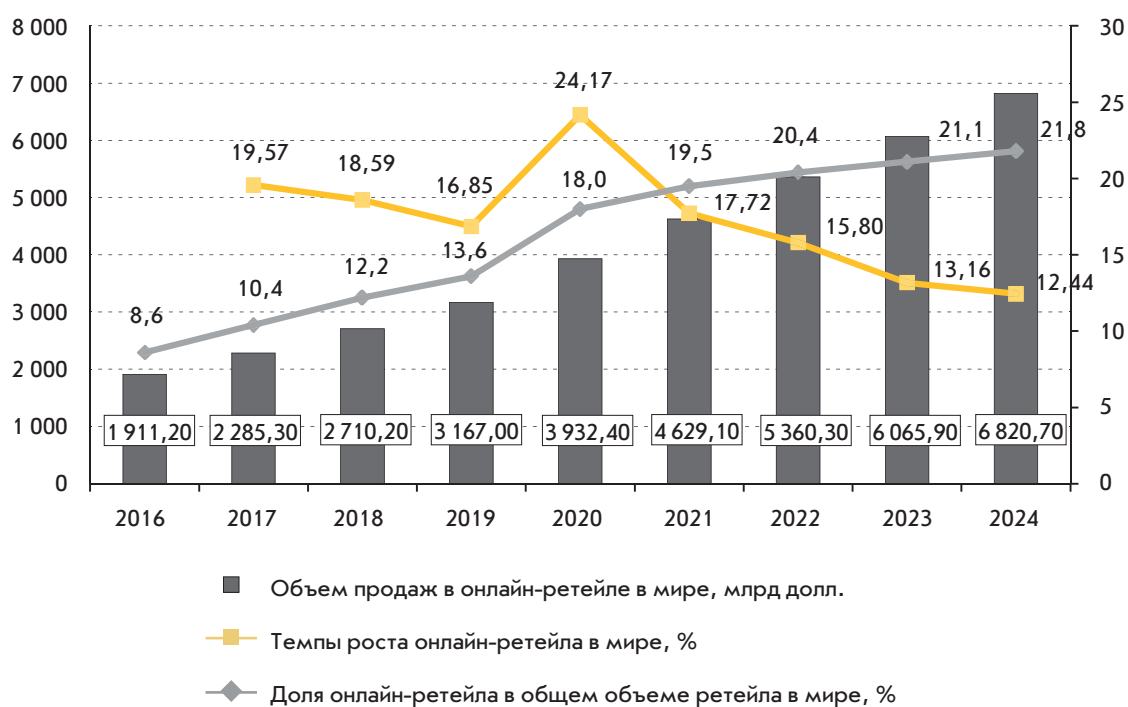


Рис. 1. Динамика глобального рынка электронной коммерции

Составлен по данным: Statista. URL: <https://www.statista.com>; E-commerce forecast / Groupm. URL: <https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/groupmecom-mercerforecast.pdf>.

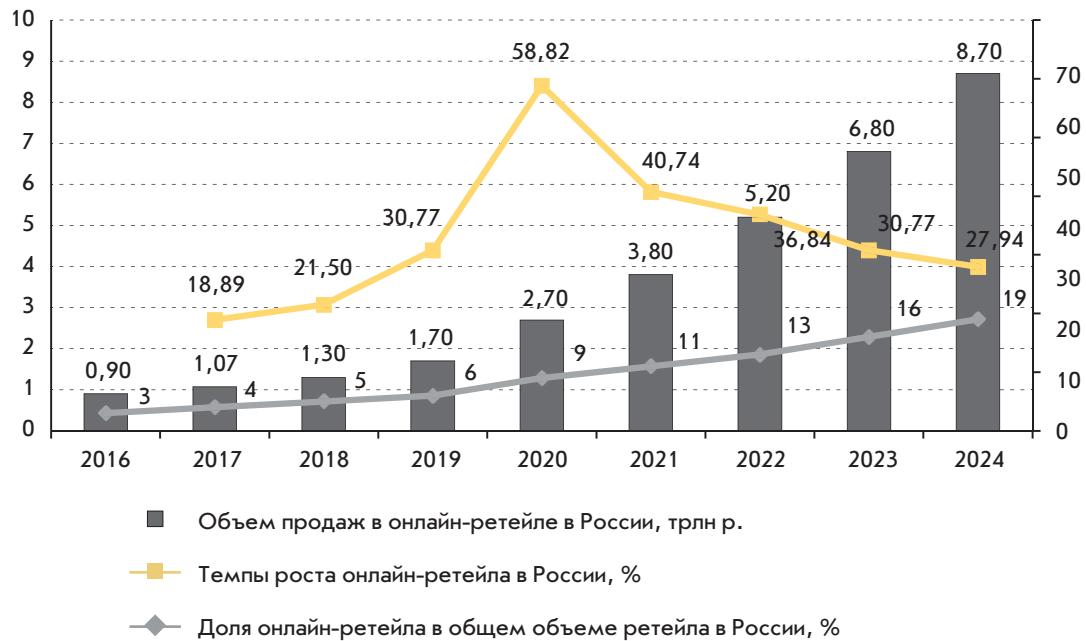


Рис. 2. Динамика российского рынка e-commerce

Составлен по данным: Statista. URL: <https://www.statista.com>; Data Insight : информ. агентство. URL: <https://www.datainsight.ru>; National Report on E-Commerce Development in Russia / United Nations Industria; Development Organization. URL: <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/9920890/unido-file-9920890>.

На рис. 3 представлены данные об обороте крупнейших глобальных маркетплейсов, а рис. 4 отражает динамику оборота двух крупнейших российских маркетплейсов — Wildberries и Ozon. В 2020 г. крупнейшие российские площадки исполнили 405 млн заказов со средним чеком в 1 780 р.⁶ Факторами такого активного роста бизнес-модели являются увеличение общего количества пользо-

вателей Интернета, развитие информационных технологий и их адаптация к сфере электронной коммерции, цифровые инновации, технологии сбора и анализа больших данных, увеличение привлекательности площадок маркетплейса для продавцов, а также изменение поведения потребителя, все больше предпочитающего покупать онлайн.

Меняется и поведение потребителя. «Путь покупателя» начинается со сравнения альтернатив на маркетплейсах: так, до 63 %

⁶ Data Insight : информ. агентство. URL: <https://www.datainsight.ru> (дата обращения: 29.04.2021).

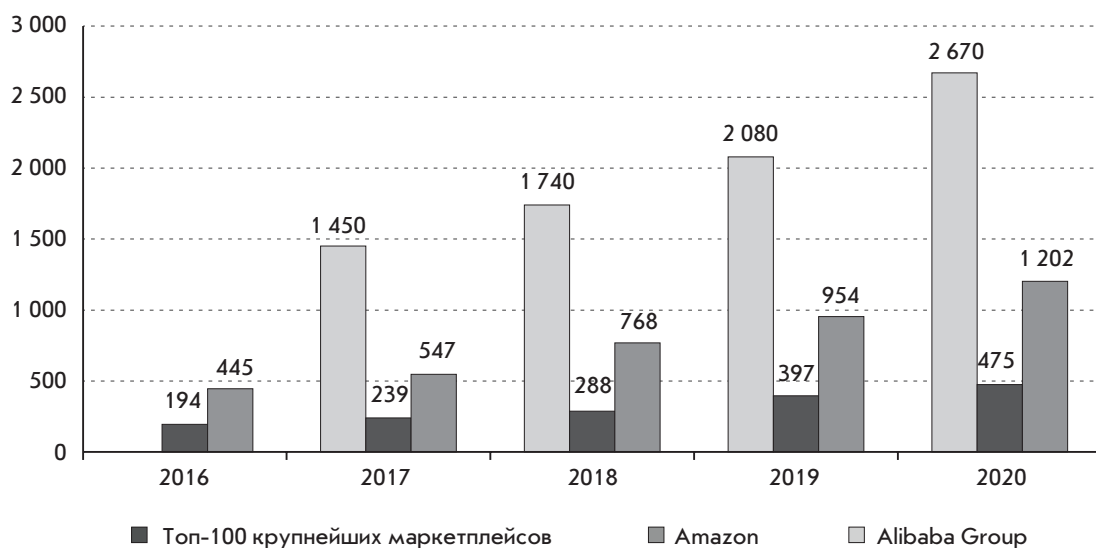


Рис. 3. Оборот крупнейших мировых маркетплейсов, млрд долл.

Источник: Statista. URL: <https://www.statista.com>

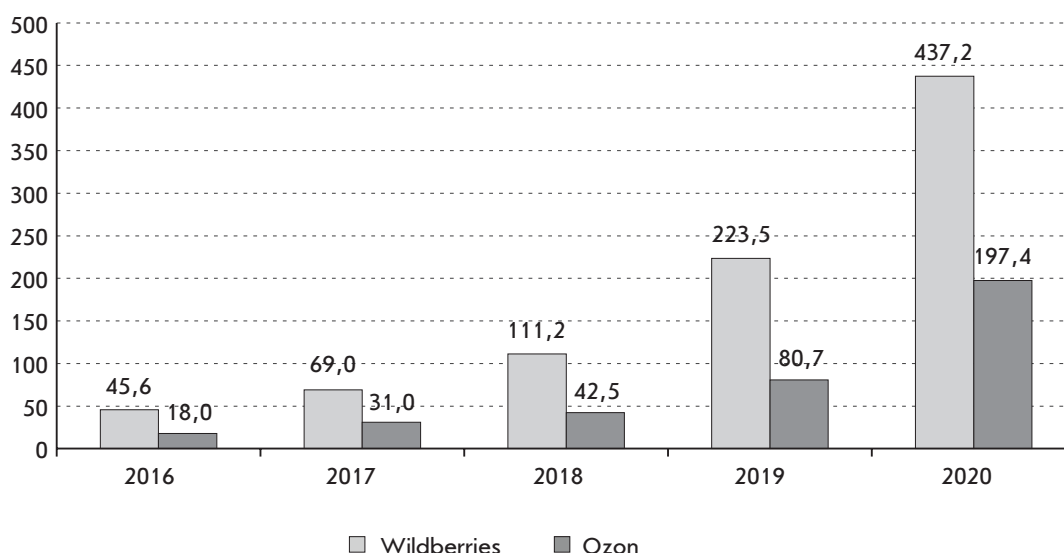


Рис. 4. Оборот крупнейших российских маркетплейсов, млрд р.

Источник: Data Insight : информ. агентство. URL: <https://www.datainsight.ru>

покупателей посещают сайты Amazon или Walmart для первоначального поиска товаров⁷. После продолжительных периодов нахождения дома омниканальные покупки все больше закрепляются в паттернах потребительского поведения и способствуют росту электронной коммерции. До пандемии только 9 % покупателей в мире делали покупки онлайн регулярно, но после введения ограничений уже 27 % потребителей сказали, что в 2020 г. они совершили первые онлайн-покупки, 44 % — стали делать покупки еженедельно, а 23 % — несколько раз в неделю⁸. В 2020 г. 66 % опрошенных потребителей сообщили, что они совершают омниканальные покупки, что подтверждает необходимость развития возможностей доступа потребителей к товарам компаний на площадках вроде маркетплейсов. В 2020 г. 51 % интернет-пользователей хотя бы один раз приобретали товары на маркетплейсах⁹, при этом 97 % из всех клиентов, осуществлявших покупки онлайн, приобретают что-то на маркетплейсах¹⁰. В основном (72 %) покупатели ценят маркетплейсы за уровень цен и возможность их сравнения с предложениями разных продавцов¹¹.

Бизнес-модель маркетплейса характеризуется и недостатками, сдерживающими ее развитие. К ним относятся, во-первых, аспект ценовой конкуренции. Так, 20 % про-

давцов считают цену продаж на маркетплейсах очень низкой или скорее низкой, а 65 % отмечают, что возможностей для брендинга на площадках не хватает¹². Заинтересованность продавцов в отстройке от конкурентов внутри площадки говорит о том, что среди клиентов маркетплейсов еще остается запрос на более эффективное нивелирование негативных последствий ценовой прозрачности. Во-вторых, отмеченный недостаток усиливают умеренные и высокие комиссии маркетплейсов¹³ при общем недостатке инструментов неценовой конкуренции и росте комиссий. Если посреднические услуги маркетплейса воспринимаются продавцом как дорогие, то с учетом более интенсивной конкуренции на площадке вероятно, что часть продавцов откажется от таких услуг в пользу развития собственных онлайн-каналов продаж. В-третьих, по мере развития интернет-торговли в мире отрасль консолидируется, а позиции крупнейших маркетплейсов (Amazon, Alibaba, Wildberries, Ozon) на рынке только укрепляются¹⁴. Это делает вход новых игроков крайне сложным или невозможным, так как на упомянутых площадках представлен широчайший ассортимент. Использование бизнес-модели становится возможным только при условии применения стратегии фокусирования для тех индустрий, где особенности товара вынуждают пло-

⁷ Neto Global Pty Ltd. URL: <https://www.netohq.com> (дата обращения: 29.04.2021).

⁸ Nielsen IQ. URL: <https://nielseniq.com> (дата обращения: 29.04.2021).

⁹ Data Insight : информ. агентство.

¹⁰ Там же.

¹¹ Там же.

¹² Data Insight : информ. агентство.

¹³ Там же.

¹⁴ Российский рынок интернет-торговли: итоги 2019 года, тренды 2020-го / НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/373094071.pdf> (дата обращения: 29.04.2021).

щадки предлагать клиентам особый набор сопутствующих услуг (например, мебель, где необходимы новые решения по подбору и заказу товаров, а также оптимизации логистики), или в секторе B2B, где товар или услуга комплексны, а процесс включает в себя особенные процедуры, организовывать которые для крупных площадок невыгодно.

Выводы и перспективы исследования

При альтернативных бизнес-моделях электронной коммерции выбор может быть сделан в пользу маркетплейса с учетом сигналов внешней среды, говорящих о предпосылках его развития высокими темпами. Перспективность рассматриваемой бизнес-модели объясняется рядом ее характеристик: посреднику она позволяет сконцентрироваться на процессах маркетинга, дистрибуции и логистики, продавцу — на создании и развитии продукта, покупателю — на приобретении товаров и услуг на более выгодных условиях. Однако невозможно отрицать существующее противоречие целей участников платформы, возникающее в результате ценовой прозрачности. От того, как маркетплейс нивелирует негативный эффект от данного противоречия, зависит его доходность, следовательно, решение о нивелировании — одно из важнейших. Теория бизнес-моделей подтверждает, что обеспечить согласованность целей участников на платформе возможно путем формулирования уникальных ценностных предложений маркетплейса клиентам. Их может быть четыре типа: стимулирование коммуникации, автоматизация бизнес-транзакций, координация рынка в роли посредника в цепочке доставки ценности, интеграция фирм и оптимизация процессов. Разработка ценностных предложений — важный элемент при создании нового маркетплейса или для развития существующего. Менеджмент маркетплейса должен представить ценность посреднических услуг маркетплейса для основных участников так, чтобы сбалансировать их цели на площадке, т.е. сделать выгоды клиентов от проведения транзакций на маркетплейсе выше затрат на них.

Принимая решение о применении бизнес-модели маркетплейса, следует учитывать и сложности, диктуемые внешней средой. В результате увеличения популярности маркетплейсов происходят перемены в их клиентской аудитории (заинтересованных продавцах): это новые игроки, но уже не на рынке целиком, а на отдельных нишах. Примером может служить маркетплейс «Бронницкий ювелир» или проектируемый маркетплейс «Северсталь» (закупки на рынке B2B). Очевидно, для новых игроков вход на рынок будет затруднен из-за консолидации большой доли рынка у крупных игроков. Это ведет к тому, что при создании проектов маркетплейсов необходима тщательная отстройка от конкурентов и применение стратегии фокуса для предложения уникального продукта. Более того, менеджменту маркетплейсов предстоит решить вопрос о недостаточности инструментов неценовой конкуренции, поэтому на площадках будут еще развиваться инструменты продвижения и брендинга, доступные продавцам.

Существующие сложности применения бизнес-модели маркетплейсов ставят перед исследователями задачи по его дальнейшему изучению. Для более точного формулирования стратегий, доступных новым игрокам, возможно применение модели «пяти сил конкуренции» М. Портера и описание базовых стратегий, доступных для маркетплейсов. Перспективным направлением изучения представляется эмпирическая оценка факторов, влияющих на мотивы вступления на площадки маркетплейсов продавцов и покупателей, что позволит сформулировать более точные ценностные предложения для клиентов маркетплейсов. Поскольку электронные площадки получают данные о ценах, объеме продаж и закупок продавца, что обычно является коммерческой тайной, то актуализируется еще один предмет исследования — оценка уровня доверия к маркетплейсам со стороны продавцов. Все это свидетельствует о будущей активной полемике в отношении изучаемого объекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Wang S. Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarification / S. Wang, N. Archer. — DOI 10.1080/17517570601088380 // Enterprise Information Systems. — 2007. — Vol. 1, iss. 1. — P. 89–112.
2. Bakos J.Y. A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces / J.Y. Bakos. — DOI 10.2307/249641 // MIS Quarterly. — 1991. — Vol. 15, iss. 3. — P. 295–310.
3. Soh C. Electronic Marketplaces and Price Transparency: Strategy, Information Technology, and Success / C. Soh, M.L. Markus, K.H. Goh // MIS Quarterly. — 2006. — Vol. 30, iss. 3. — P. 705–723.
4. Zott C. The Business Model: Recent Developments and Future Research / C. Zott, R. Amit, L. Massa // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, iss. 4. — P. 1019–1042.

5. Timmers P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // *Electronic Markets*. — 1998. — Vol. 8, no. 2. — P. 3–8.
6. Dubosson-Torbay M. E-Business Model Design, Classification and Measurements / M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur. — DOI 10.1002/tie.1036 // *Thunderbird International Business Review*. — 2002. — Vol. 44, no. 1. — P. 5–23.
7. Alt R. Twenty Years of Electronic Markets Research — Looking Backwards towards the Future / R. Alt, S. Klein. — DOI 10.1007/s12525-011-0057-z // *Electronic Markets*. — 2011. — Vol. 21, no. 1. — P. 41–51.
8. Malone T.W. Electronic Markets and Electronic Hierarchies / T.W. Malone, J. Yates, R.I. Benjamin. — DOI 10.1145/214762.214766 // *Communications of the ACM*. — 1987. — Vol. 30, no. 6. — P. 484–497.
9. Classification Framework for Data Marketplaces / F. Stahl, F. Schomm, G. Vossen, L. Vomfel. — DOI 10.1007/s40595-016-0064-2 // *Vietnam Journal of Computer Science*. — 2016. — Vol. 3, no. 3. — P. 137–143.
10. Choudhury V. Uses and Consequences of Electronic Markets: An Empirical investigation in the Aircraft Parts Industry / V. Choudhury, K.S. Hartzel, B.R. Konsynski. — DOI 10.2307/249552 // *MIS Quarterly*. — 1998. — Vol. 22, iss. 4. — P. 471–507.
11. Grewal R. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets / R. Grewal, J.M. Comer, R. Mehta. — DOI 10.1509/jmkg.65.3.17.18331 // *Journal of Marketing*. — 2001. — Vol. 65, no. 3. — P. 17–33.
12. Lancaster A. The Relationship between Buyer and a B2B e-Marketplace: Cooperation Determinants in an Electronic Market Context / A. Lancaster, L.F. Lages. — DOI 10.1016/j.indmarman.2005.03.011 // *Industrial Marketing Management*. — 2006. — Vol. 35, no. 6. — P. 774–789.
13. Archer N.P. Managing in the Context of the New Electronic Marketplace / N.P. Archer, J. Gebauer ; Michael G. DeGroote School of Business. — 2000. — URL: <https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/5469/1/fulltext.pdf>.
14. Grieger M. Electronic Marketplaces: A literature Review and a Call for Supply Chain Management Research / M. Grieger. — DOI 10.1016/S0377-2217(02)00394-6 // *European Journal of Operational Research*. — 2003. — Vol. 144, no. 2. — P. 280–294
15. Christiaanse E. Business-to-Business Electronic Marketplaces and the Structure of Channel Relationships / E. Christiaanse, M.L. Markus // *Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2002, Barcelona, December 15–18, 2002*. — Barcelona, 2002. — Paper 21.
16. Stockdale R. Benefits and Barriers of Electronic Marketplace Participation: an SME Perspective / R. Stockdale, C. Standing // *Journal of Enterprise Information Management*. — 2004. — Vol. 17, no. 4. — P. 301–311.
17. Examining the Relationship between Electronic Marketplace Strategy and Structure / C. Standing, P.E.D. Love, R. Stockdale, D. Gengatharen. — DOI 10.1109/TEM.2005.861801 // *IEEE Transactions on Engineering Management*. — 2006. — Vol. 53, no. 2. — P. 297–311.
18. Zheng W. The Business Models of E-Marketplace / W. Zheng // *Communications of the IIMA*. — 2006. — Vol. 6, iss. 4. — URL: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol6/iss4/1>.
19. Куликова О.М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли / О.М. Куликова, С.Д. Суворова. — DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008 // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. — 2020. — № 6 (48). — С. 50–55.
20. Bakos J.Y. Information Links and Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets / J.Y. Bakos. — DOI 10.1080/07421222.1991.11517920 // *Journal of Management Information Systems*. — 1991. — Vol. 8, iss. 2. — P. 31–52.
21. Afuah A. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases / A. Afuah, C.L. Tucci. — New York : McGraw-Hill, 2003. — 480 p.

Информация об авторах

Кордина Ирина Васильевна — магистрант, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: irina12.01.96@gmail.com.

Хлебович Дарья Игоревна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: daria.khlebovich@gmail.com.

Для цитирования

Кордина И.В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И.В. Кордина, Д.И. Хлебович. — DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477 // *Известия Байкальского государственного университета*. — 2021. — Т. 31, № 4. — С. 467–477.

Authors

Irina V. Kordina — Master's Degree Student, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: irina12.01.96@gmail.com.

Daria I. Khlebovich — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: daria.khlebovich@gmail.com.

For Citation

Kordina I.V., Khlebovich D.I. Marketplace as a Business Model of E-Commerce. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2021, vol. 31, no. 4, pp. 467–477. (In Russian). DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477.