

Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции

Аннотация

В статье на основе теории динамических способностей и концепции «бизнес-модель» обоснована актуальность и необходимость формирования компаниями электронной коммерции динамических бизнес-моделей. Продемонстрированы результаты эмпирического исследования, которое проводилось в период с мая 2016 по апрель 2017 г. с использованием индуктивного метода кейс-стади. В ходе анализа динамических бизнес-моделей компаний электронной коммерции получены данные, позволяющие сделать ряд предположений и выводов относительно особенностей формирования их динамических способностей. Авторами сделан вывод, что результатом сильной конкуренции на рынке электронной коммерции, а также стремительного развития технологий и каналов коммуникации является рост требований покупателей к качеству сервиса интернет-магазинов. Систематизирован пул динамических способностей, которые должны быть внедрены в бизнес-модель компаний электронной коммерции: предпринимательская ориентация, непрерывный поиск источников лояльности клиентов, организационное обучение, оптимизация и автоматизация процессов и мобильных приложений, инновационная активность.

ВВЕДЕНИЕ

В современных динамично изменяющихся условиях компаниям необходимо быть адаптивными, способными быстро реагировать на изменения внешней среды. Одним из ключевых драйверов происходящих сегодня изменений в методах ведения бизнеса являются информационные технологии. Они стали незаменимым средством взаимодействия всех субъектов рынка, а также важнейшим инструментом ведения бизнеса.

Термин «бизнес-модель», ставший актуальным для исследователей бизнеса только с конца 1990-х – начала 2000-х годов, сегодня представляет большой интерес. Он используется для описания широкого спектра неформальных и формальных ключевых аспектов бизнеса, включая цель, потенциальных клиентов, предложение, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, торговую практику, процессы управления и пр. [7].

Бизнес-модель лежит в основе существования и развития любого предприятия электронной коммерции. Выбор той или иной модели определяется целями и задачами, стоящими перед данным предприятием, а также тенденциями потребительского поведения.

Некоторые авторы связывают зарождение термина «бизнес-модель» с появлением персонального компьютера и электронных таблиц [12]. Предполагается, что до появления электронных таблиц бизнес-планирование в основном подразумевало статичный прогноз,

а электронные таблицы внесли возможность более аналитического подхода к планированию, поскольку позволяли рассматривать отдельно основные составляющие прогноза.

Другие авторы отмечают совпадение начала повышенного интереса к концепции бизнес-модели с появлением Интернета в середине 1990-х. Именно с этого времени начинается шквал публикаций на данную тему [8].

Персональный компьютер и электронные таблицы стали удобными инструментами, а Интернет и последующее развитие электронной коммерции, в контексте которого особенно часто употребляется данный термин, послужили катализаторами появления концепции бизнес-модели, предпосылки для которой к тому времени уже имелись [4].

В настоящий момент не существует единого подхода к определению понятия «бизнес-модель». Рассматривая концепции бизнес-моделей, можно выделить два основных подхода:

1) бизнес-модель – инструмент анализа процесса получения прибыли (Д. Дебелак, Г. Хэмел, К. Кристенсен и Х. Кагерманн);

2) бизнес-модель – инструмент анализа порядка создания и присвоения ценности предприятием (А. Остервальдер и И. Пинье, Чан Ким и Рене Моборн, А. Сливотски, Л. Швайцер).

Наибольшее распространение на сегодняшний день приобрел подход Остервальдера и Пинье. В основе их



ТРАЧУК Аркадий Владимирович
Доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента менеджмента, научный руководитель Факультета менеджмента; генеральный директор АО «Гознак»

Финансовый университет при Правительстве РФ
125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49
E-mail: atrachuk@fa.ru



ЛИНДЕР Наталия Вячеславовна
Кандидат экономических наук, профессор, заместитель руководителя департамента менеджмента; руководитель научно-исследовательской лаборатории «Стратегии и инновации в бизнесе»

Финансовый университет при Правительстве РФ
125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru



УБЕЙКО Наталья Викторовна
Магистр программы «Управленческий консалтинг»

Финансовый университет при Правительстве РФ
125993, РФ, г. Москва, Ленинградский пр., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru

JEL classification

L81, M21

- ▶ **Arkady V. TRACHUK**
Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Head of Management Dept.,
Academic Director of the Faculty
of Management, Director General
of JSC Gosznak

**Financial University
under the Government of
the Russian Federation
125993, RF, Moscow,
Leningradsky Ave., 49
E-mail: atrachuk@fa.ru**

- ▶ **Nataliya V. LINDER**
Cand. Sc. (Econ.), Professor,
Deputy Head of Management Dept.,
Head of the Research Laboratory
"Strategy and Innovations in Business"

**Financial University
under the Government of
the Russian Federation
125993, RF, Moscow,
Leningradsky Ave., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru**

- ▶ **Natalya V. UBEYKO**
Master of the Management Consulting
Program

**Financial University
under the Government of
the Russian Federation
125993, RF, Moscow,
Leningradsky Ave., 49
E-mail: nvlinder@fa.ru**

Ключевые слова

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ
ЦЕННОСТЬ
РЫНОК B2C

Keywords

DYNAMIC CAPABILITIES
BUSINESS MODEL
E-COMMERCE
VALUE
B2C

JEL classification

L81, M21

Forming Dynamic Business Models by E-Commerce Companies

Abstract

Based on the theory of dynamic capabilities and the business model concept, the authors justify the topicality and the necessity of forming dynamic business models by e-commerce companies. The paper provides the findings of the empirical study held between May 2016 and April 2017 with the use of an inductive case study method. In the course the analysis of dynamic business models of e-commerce companies, the authors collect the data that allow making a range of assumptions and conclusions with respect to special features of formation of their dynamic capabilities. We argue that an intense competition in the e-commerce market and a rapid development of technologies and communication channels result in toughening consumer requirements for the quality of online retailers services. The article systematizes a pool of dynamic capabilities that should be introduced into the business model of e-commerce companies: entrepreneurial orientation, continuous search for sources of customer loyalty, organizational learning, optimization and automation of processes and mobile applications, and innovation activity.

концепции лежит канва бизнес-модели, представленная в работе «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора». Канва бизнес-модели представляет собой шаблон, заполнение которого позволяет увидеть наиболее полную «картину» деятельности предприятия. По мнению авторов, бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации, а необходимость регулярного пересмотра бизнес-модели обусловлена тем, что она позволяет организации оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться [5].

Подход данных авторов в наибольшей степени связывает понятие бизнес-модели с реальностью, так как основывается на разработке удобного прикладного инструмента анализа бизнес-моделей.

Значительное количество работ, где изучаются бизнес-модели, представляет собой описания того, как компания функционирует в статическом состоянии. Только в исследовании Д. Дж. Тиса уделяется внимание динамическому аспекту анализа бизнес-моделей, что подразумевает непрерывное выявление новых возможностей и их реализацию путем создания новой бизнес-модели [13].

ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Концепция динамических способностей организации, являясь ответвлением

ресурсной концепции фирмы, фокусирует внимание в первую очередь на организационных способностях компании как основном источнике конкурентного преимущества [6]. Концепция динамических способностей была впервые рассмотрена в статье Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуен в 1997 г. и получила дальнейшее развитие в работах таких ученых, как С. Уинтер, К. Эйзенхарт и Дж. Мартин, М. Золло и др. Все они по-своему подошли к определению основных понятий и проработке отдельных аспектов концепции, но, по мнению авторов, можно выделить некоторые общие постулаты. В частности, обобщенное представление о месте динамических способностей в иерархии способностей компании выглядит следующим образом. «У организации существуют:

1) функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли;

2) «ключевые» способности, формирующие ключевые компетенции и поэтому лежащие в основе конкурентного преимущества;

3) динамические способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности в соответствии с изменениями во внешней среде» [1].

По мнению Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена, существует связь между динамическими способностями и конкурентными преимуществами. Авторы считают, что в условиях быстрых технологических изменений динамические способности яв-

ляются основой для создания конкурентных преимуществ.

Д. Тис полагает, что динамические способности состоят из трех измерений, которые необходимо изучать отдельно друг от друга [13]:

1. «Позиции» могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние позиции состоят из уникального набора ресурсов доступных предприятию (финансовые, технологические, структурные, корпоративные). К внешним относится его положение на рынке/активы, репутация и бренд. Существующее положение фирмы в некоторой степени определяет решения, которые могут быть достигнуты и реализованы в будущем.

2. «Линии поведения (деятельность)» связаны с историей организации, т.е. существующее положение компании в основном достигнуто паттернами поведения, определенными в прошлом. И то, куда компания может двигаться в будущем, зависит от деятельности в настоящем, ее формирующей силы, а также решений, принятых в прошлый период.

3. «Процессы» – это основа концепции способностей. С одной стороны, процессы направлены на координацию и интеграцию доступных ресурсов, что рассматривается как статический компонент. С другой стороны, процессы касаются организационного обучения и реконфигурации существующих ресурсов.

Именно процессы дают предприятию способность адаптироваться к окружающей среде. Рассматривая процессы как обучение, автор учитывает как постепенное улучшение текущего положения предприятия за счет корректировки бизнес-модели, так и создание новых возможностей. Второй динамический компонент (реконфигурация) относится к трансформации структуры организационных активов через тщательное наблюдение за внешней средой в отношении ее неоднородности. Он связан с последующими радикальными изменениями. В успешных компаниях взаимодействие таких статических и динамических компонентов принято считать полноценной динамической способностью [3].

К. Эйзенхардт и Дж. Мартин проводят различия между умеренно динамичным и быстро изменяющимся рыночным окружением. И, соответственно, определяют два класса динамических способностей.

Полноценные динамические способности компании направлены на управление непостоянством окружения. Внутри предприятия должен непрерывно идти

процесс создания новых сочетаний ресурсов [2]. Так, динамические способности представляют собой особый вид способностей, которые составляют основу для новых экспериментов и приобретения ресурсов. «Эти способности, основываясь на актуальной информации, помогают одновременно исследовать многочисленные альтернативные варианты действий. Они полагаются на быстро полученное новое знание, координируются незначительным набором простых правил, не сохраняются в организационной памяти и тем самым не обеспечивают прогнозируемых результатов» [2]. «Новая основа для формирования конкурентного преимущества рассматривается в применении способности к быстрому изменению и в соответствии с непрогнозируемыми требованиями рыночного окружения» [14].

Данный подход предполагает создание тотальной обучающейся системы, которая, как предполагается, должна реагировать на каждый сигнал из нестабильного окружения по-новому. Можно сказать, что подход продвигает идею спонтанного реагирования во всей организационной системе.

Подход глобальной динамизации предполагает наличие в высококонкурентных условиях только способности к быстрому приобретению знаний и эффективной импровизации. Причем решение задач не предполагает учет накопленного практического опыта, а конкурентное преимущество может быть достигнуто только благодаря стремительному обучению и гибкости в функционировании.

Однако при таком подходе остается неясным, как организации могут создать разнообразие ресурсов и устойчивое преимущество на этой основе. Результаты импровизированных решений нельзя предсказать, так как каждый раз решения будут разными, а опыта, который позволит точно оценить эффекты от их реализации, не существует [2]. Получается, что успех от спонтанных реакций по большей части зависит просто от удачи или интуиции тех, кто принимает такие решения.

К. Эйзенхардт и Дж. Мартин на самом деле осознают возможность радикальных последствий. Они стараются найти решение для данной проблемы, подчеркивая необходимость существования минимального набора структур и правил. Определенное количество рутин и правил может предотвратить переход организации в состояние хаоса и упадка.

Для того чтобы это предложение имело эффективную реализацию, такие структуры и правила должны четко определяться и функционировать на постоянной основе.

Третий подход к динамизации способностей в основном предполагает заполнение отсутствующего динамического пространства путем внедрения отдельных инновационных рутин, которые позволяют организации преодолеть неэластичность организационных способностей [10]. Инновации определяются как процесс создания любого вида нововведений, которые, основываясь на способностях, ведут к созданию новых моделей для принятия решений. Соответственно, инновации – это организационные процессы, направленные на изменения [14]. Как операционные, так и инновационные рутины (динамические способности) появляются и развиваются в процессе обучения и рассматриваются как результаты предшествующего опыта, приобретенного методом проб и ошибок в рамках коллективного обучения. М. Золло и С. Винтер предлагают формировать отдельные механизмы обучения для создания организационных рутин. Эти механизмы обучения определяются как стадии рекурсивного цикла накопления опыта, приобретения и стандартизации полученных знаний. Предвидя проблему несоответствия и актуальности инновационных процессов, авторы предлагают преодолевать отсутствие механизмов адаптации к непрогнозируемым условиям рыночных изменений путем непрерывного обновления механизмов обучения и совершенствования динамических способностей [11].

Появляется необходимость задействовать подходы, изменяющие структуры и системы внутри организации. В динамически развивающемся и сложном окружении предложенные механизмы обучения не могут выполнять свою функцию в необходимом объеме, потому что они также в своей основе имеют рутины. Отсюда можно предположить, что рутины способны не только обеспечивать гибкость организационных способностей, но и одновременно переводить ценные способности в неактивное состояние [9].

Таким образом, описываемые в литературе способы динамизации в основном разнятся в выборе направления процесса обучения, основных механизмов динамизации и во взглядах на организационные рутины. Динамические способности обеспечивают обновление

ключевых компетенций компании и привязывают их к динамике ее внешней среды. Таким образом, обеспечивая такое соответствие, динамические способности играют ведущую роль в оптимизации стратегического курса компании.

В данной статье мы попытаемся рассмотреть подходы к практической реализации концепции динамических способностей при помощи формирования бизнес-моделей компаниями электронной коммерции.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

В работе в качестве метода исследования используется сравнительный подход к анализу кейсов, который позволяет понять источники динамических способностей и сделать некоторые обобщения относительно особенностей формирования динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции.

Единицей анализа выступает бизнес-модель компании, работающей в области электронной коммерции. Был проведен анализ четырех кейсов, представляющих интернет-магазины:

- WILDBERRIES.ru – лидер рынка электронной коммерции в России;
- OZON.ru – один из лидирующих онлайн-гипермаркетов;
- UTKONOS.ru – лидер рынка онлайн-торговли продовольственными товарами;
- E5.ru был одним из крупнейших онлайн-гипермаркетов, но прекратил свою деятельность в 2015 г.

Выбор первых трех кейсов обусловлен тем, что каждая из данных компаний занимает лидирующие позиции в своем сегменте рынка электронной коммерции, что характеризует успешный выбор и реализацию бизнес-моделей. Интерес к кейсу E5.ru вызван тем, что данная компания, на первый взгляд, обладала всеми ресурсами для того, чтобы занять лидирующие позиции, однако закрылась после двух лет существования.

Построение кейсов направлено на выявление перечня источников динамических способностей перечисленных компаний, а также связи между успехом компаний и наличием или отсутствием у нее динамических способностей.

В качестве индикатора успешности компаний в настоящем исследовании выбрано два показателя: выручка от реализации, поскольку она отражает поступление денежных средств в результате осуществления деятельности по продаже товаров, и NPS (Net Promoter Score).

NPS (Net Promoter Score) – показатель, с помощью которого оценивается степень лояльности клиентов. Методика была разработана американским маркетологом Фредом Райхельдом (Frederick F. Reichheld), широко известным в бизнес-среде своим новаторским подходом к изучению клиентской лояльности. Поставив перед собой цель определить, какие показатели сильнее всего оказывают влияние на лояльность клиентов, Райхельд обработал и проанализировал гигантский объем данных свыше четырехсот компаний, придя в итоге к выводу, что сильнее всего с лояльностью связана готовность покупателей рекомендовать компанию или продукт своим друзьям, родственникам и знакомым¹.

Соответственно, NPS отражает соотношение между так называемыми клиентами-промоутерами (лояльными клиентами), нейтральными потребителями и детракторами (потребителями, которые оценивают работу магазина как неудовлетворительную). Измерение индекса лояльности NPS происходит на основе опроса потребителей о готовности порекомендовать данный магазин.

Показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$NPS = \text{Количество промоутеров (\%)} - \text{Количество детракторов (\%)}$$

Сам показатель Net Promoter Score всегда отображается как индекс – целое число, а не проценты. Считается, что чем выше NPS, тем стабильнее работает бизнес². Необходимость отслеживания динамики данного показателя как индикатора лояльности потребителей также подтверждается исследованием KPMG, согласно которому покупатели в 95% случаев рассказывают своим близким о неудачном опыте приобретения товаров в магазинах, что, по мнению руководителей компаний, влечет за собой снижение выручки вплоть до 20%³.

Рассмотрение динамики вышеперечисленных показателей позволит оценить, насколько успешно реализуются бизнес-модели исследуемых компаний.

АНАЛИЗ ДАННЫХ

Если трансформация бизнес-модели создает основу устойчивости кон-

курентного преимущества, то для его поддержания необходимо не прекращать процесс творческой адаптации. Нужно выявить и описать механизм поисковой деятельности на основе динамических способностей. С этой целью рассмотрим кейсы компаний OZON.ru, WILDBERRIES.ru, UTKONOS.ru, E5.ru.

Онлайн-магазин OZON.ru был открыт в 1998 г. и является одним из первых российских проектов электронной коммерции в сегменте B2C. Сегодня OZON.ru – это часть OZON Group, куда также входит онлайн-тревел агентство OZON.travel⁴. OZON.ru входит в топ-10 крупнейших интернет-магазинов в России⁵.

С 2015 г. генеральным директором компании является Дэнни Перекальски. После ухода Маэль Гавэ (предыдущего руководителя компании) стиль управления изменился. Ранее компания придерживалась вектора на информационные технологии, лозунгом был «Мы – IT-компания и технологии для нас – главное»⁶. С приходом нового руководителя OZON.ru стала позиционировать себя как relation-компания. На первый план вышли взаимоотношения с клиентами – стремление быть ближе к покупателю. По словам руководителя компании, на сегодняшний день основная цель – наращивать число постоянных покупателей, доверяющих бренду OZON⁷. Стратегия компании – предлагать покупателям все, что нужно, удобно, и по выгодной цене⁸.

На основе анализа деятельности компании, ее сайта, многочисленных интервью руководителей можно выделить следующие источники динамических способностей OZON.ru.

1. Предпринимательская ориентация

Глава OZON Group Д. Перекальски считает себя не столько администратором, сколько генератором идей: «Если бизнес не меняется, он умирает. Моя роль в том, чтобы задавать направление

⁴ Кейсы и решения. OZON.ru. URL: <http://www.criteo.com/ru/case-studies/ozon/#sthash.2l2hhMqo.dpuf>.

⁵ Группа Ozon меняет генерального директора и стратегию. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/03/23/direktor-po-pribili>.

⁶ Интервью главы Ozon.ru Дэнни Перекальски проекту theRunet. URL: <http://www.unkniga.ru/news/5760-intervyu-perekalski-therunet.html>.

⁷ Елена Сушкова: «Каждый день мы мониторим более 360 тыс. товаров». URL: <http://competera.ru/case-study-ozon>.

⁸ Совместный проект ПАО «Аптечная сеть 36,6» и OZON.ru официально стартовал. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/139980547/>.

¹ Индекс лояльности клиентов NPS как метрика репутации компании. URL: <http://retailiq.ru/content/2016/11/6/Indeks-lojalnosti-klientov-NPS-kak-metrika-reputacii-kompanii/#a7>.

² Тренинг «15 дней или 3 недели для рывка» Игоря Манна: отзыв. URL: <http://deloknigi.ru/meropriyatiya/15-dnej>.

³ KPMG. URL: <https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html>.

развития»¹. Руководитель подчеркивает необходимость постоянного поиска идей для развития и свое участие в нем.

Помимо этого, руководитель компании испытывает все сервисы на себе и своих близких. Если в ассортименте отсутствуют товары, в которых возникла необходимость у него и у его близких или коллег, то они добавляются в ассортимент. «Даже если этот товар нужен только одному человеку. Это наш бизнес»². Также о предпринимательской ориентации Д. Перекальски свидетельствует тот факт, что он черпает вдохновение из положительных отзывов покупателей³.

2. Быстрое реагирование на спрос потребителей

За последний год наблюдается сильное изменение ассортимента, в том числе за счет возросшей ориентации на потребителя. Ранее основным фактором формирования ассортимента и цен выступал уровень маржи, который компания рассчитывала получить от товаров, т.е. в ассортимент включалось то, что выгоднее продавать. В ассортименте присутствовало несколько сотен товаров-индикаторов, на которые устанавливались сверхконкурентные цены, а все остальное продавалось дороже, чем в других магазинах⁴. На сегодняшний день философия формирования ассортимента звучит иначе: «От нужд компании мы перешли к нуждам покупателей»⁵.

Помимо этого, один из ключевых принципов ритейлера – «Всё, что нужно». В связи с этим на основе потребностей покупателей ассортимент товаров OZON.ru каждую неделю увеличивается на 20–30 тыс. новых позиций⁶.

3. Быстрое реагирование на динамику цены у конкурентов

Чтобы предлагать самые выгодные цены для покупателей, ритейлер ежедневно мониторит более 360 тыс. товаров с помощью Competera Price Intelligence и других партнеров, получая до 12 млн строк данных для анализа в сутки⁷. По словам руководителя

¹ Группа OZON меняет генерального директора и стратегию.

² Генеральный директор интернет-магазина OZON.ru о том, почему все торговцы бегут в онлайн. URL: www.dp.ru/a/2016/08/10/Bit_chastju_seksitemi/.

³ Интервью с членами АКИТ. URL: <http://www.akit.ru/interview-with-the-ceo-ozon-ru/>.

⁴ Группа OZON меняет генерального директора и стратегию.

⁵ «Идет война за каждый рубль»: Дэнни Перекальски – об интернет-торговле и бизнесе OZON.ru. URL: www.the-village.ru/village/business/interview/218663-direktor-ozon.

⁶ Елена Сушкова: «Каждый день мы мониторим более 360 тыс. товаров».

⁷ Там же.

OZON.ru, на сегодняшний день главный фактор, влияющий на политику ценнообразования, – цены конкурентов⁸.

4. Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним

В связи с тем что в настоящее время наблюдается тренд на патриотизм и популяризацию российских товаров, OZON.ru запустил новый проект «Это все мое, родное». Всего ассортимент нового раздела насчитывает порядка 150 тыс. товаров. Ежедневный трафик данного раздела достигает 10 тыс. чел., при том что прочие категории в магазине за день посещают от 1 до 8 тыс. покупателей⁹.

Помимо нового раздела, следуя тренду возрастающего спроса на приобретенные продукты в Интернете, был запущен старт продаж свежих продуктов на собственной витрине. В рамках нового направления компания предлагает своим покупателям свыше 1 200 наименований свежих продуктов. Средний чек в этой категории – 2 500 р., такой же, как и в среднем в OZON.ru¹⁰.

Ориентация на потребителя OZON.ru выражается также в том, что сотрудники компании каждый день изучают отзывы и предложения покупателей, полученные непосредственно с сайта, в результате опросов, обзвонов, e-mail-рассылок и прочих источников, на основании чего сразу происходит реагирование в виде улучшения поиска, контента, доставки, ассортимента и пр.¹¹ По мнению генерального директора компании, чтобы построить правильные отношения с клиентами, нужно постоянно слышать клиентов, видеть клиентов и понять благодаря им, что нужно улучшать для расширения и продолжения отношений¹².

5. Развитие мобильного приложения

На сегодняшний день официальное приложение OZON.ru на платформе iOS и Android установлено более 7 млн раз. Доля продаж через приложение OZON.ru растет, рост – 270%, с 3% в 2014 г. до 11% в 2015 г.¹³

В OZON.ru подсчитали, что конверсия трафика в заказы у мобильного приложе-

ния самая высокая и достигает 2,5%, в то время как для мобильной и десктопной версий сайта она равна примерно 2%. При этом в приложении больше заказов оплачивается вперед – 60%, тогда как при покупках с мобильных экранов на сайте – 30%¹⁴. Таким образом, мобильное приложение формирует ядро лояльных клиентов.

По словам web-директора OZON.ru Михаила Осина, стремительный рост мобильного приложения объясняется повсеместным распространением мобильных устройств, развитием мобильного Интернета и доработками, которые непрерывно осуществляются в приложении¹⁵.

6. Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов

Ритейлер обновил программу лояльности OZON Status. В частности, реализован принцип «cash back» (возвращение до 30% стоимости товара в зависимости от типа покупки), а также появились скидки на доставку¹⁶.

Вместо стандартных накопительных систем баллов и скидок, OZON Status предлагает своим пользователям разнообразные привилегии, например, обладатели статусов Silver, Gold или Platinum имеют эксклюзивный доступ к распродажам, купоны на бесплатную доставку, выделенную линию в колл-центре и пр.¹⁷

Помимо обновления программы лояльности, была запущена кобрендинговая карта Бинбанка и OZON.ru – карта платежной системы Visa категории Platinum с технологией бесконтактных платежей payWave. Держатель карты получает бонусы – до 10% от суммы любой покупки в интернет-магазине OZON.ru, а при оплате любых других покупок и услуг клиенту начисляется 1%. На остаток собственных средств на счете банк начисляет бонусы в размере 5% годовых¹⁸.

По словам Д. Перекальски, для лояльности необходимо постоянно добавлять что-то в отношения с клиентами¹⁹.

¹⁴ Поведение покупателей OZON летом 2016 года. URL: <https://www.shopolog.ru/news/povedenie-pokupateley-ozon-letom-2016-goda/>.

¹⁵ OZON стал мобильным на треть.

¹⁶ OZON обновил логотип и позиционирование. URL: <https://www.shopolog.ru/news/ozon-obnovil-logotip-i-pozitsionirovanie/>.

¹⁷ OZON инвестирует в новую программу лояльности 1 млрд рублей. URL: <https://www.shopolog.ru/news/ozon-investiruet-v-novuyu-programmu-loyalnosti-1-mrd-rublej/>.

¹⁸ БИНБАНК и OZON.ru запустили совместную карту. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/139196413/>.

¹⁹ Малый и клиентоориентированный.

⁸ «Идет война за каждый рубль»: Дэнни Перекальски – об интернет-торговле и бизнесе OZON.ru.

⁹ OZON сделал ставку на патриотизм. URL: <https://www.shopolog.ru/news/ozon-sdelal-stavku-na-patriotizm/>.

¹⁰ OZON.ru начал продавать свежие продукты. URL: www.ozon.ru/context/detail/id/137983648/.

¹¹ «Идет война за каждый рубль»: Дэнни Перекальски – об интернет-торговле и бизнесе OZON.ru.

¹² Малый и клиентоориентированный. URL: <http://businessuccess.rbc.ru/article/malyj-iklientoorientirovannyj/>.

¹³ OZON стал мобильным на треть. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/138007468/>.

7. Непрерывный процесс развития сайта и услуг

Сайт постоянно изменяется. Изменения касаются первой страницы, корзины, дизайна сайта, упрощения его структуры для удобства покупателей. Также совершенствуется карточка товара, например, напротив каждого товара указана дата, когда он может быть доставлен¹.

На сегодняшний день руководство компании считает ключевым изменением в части совершенствования услуг возможность осуществлять доставку на следующий день для 30% населения России².

По словам Зои Ли, генерального директора OZON Доставки, для OZON.ru важно постоянно улучшать условия обслуживания покупателей, поэтому в этом году для жителей Москвы были введены короткие 3-часовые интервалы курьерской доставки, а также запущена доставка день в день³.

8. Оптимизация и автоматизация процессов

В компании непрерывно происходит процесс улучшения каждого этапа продажи. Например, был разработан алгоритм автоматического снижения цены – роботы постоянно мониторят другие сайты «белых продавцов», поэтому цена на товар может снижаться до 5 раз за день. Ведется работа по оптимизации логистики, работы в пунктах выдачи. И даже в части улучшения коробок для оптимизации процесса доставки⁴.

9. Организационное обучение

Примером обучения сотрудников является обучение операторов чувствовать человека, общаться с ним так, чтобы разговор был живым, не создавалось ощущения робота. Это позволяет покупателю ощутить, что компания его слышит, что он для компании важен, и повышает его лояльность по отношению к магазину⁵.

10. Широкий спектр способов продвижения

Маркетинговая стратегия компании коррелирует с общей стратегией. Усилия

¹ Генеральный директор интернет-магазина Ozon.ru о том, почему все торговцы бегут в онлайн.

² Доставка на следующий день для 30% населения России. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/137967972/>.

³ Интервью. Дэнни Перекальски. URL: <https://rns.online/interviews/Glava-Ozon-o-perspektivah-IPO-tovarah-dlya-vzroslih-i-zakone-Yarovoi-2016-08-22/>.

⁴ Интервью главы Ozon.ru Дэнни Перекальски проекту theRunet. URL: <http://www.unkniga.ru/news/5760-intervju-perekalski-theRunet.html>.

⁵ Правила заботы о клиентах от Ozon.ru. URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/other/pravila-zaboty-o-klientakh-ot-ozon-ru/>.

компании сосредоточены на завоевании лояльности клиента и выстраивании долгосрочных взаимоотношений с ним, а не в быстром и краткосрочном приобретении клиента. Этим путем компания рассчитывает заполучить как лояльных клиентов, так и постоянных покупателей своего бренда⁶.

Помимо использования всех возможных инструментов маркетинг-микса (от контекстной рекламы до ТВ), в маркетинговый инструментарий компании входит геолокационный маркетинг.

Использование средств маркетинга, основанного на геолокации, обусловлено желанием компании иметь возможность обратиться к клиенту в нужное время и в нужном месте, используя соответствующий персонализированный контент и многомерные маркетинговые решения⁷. Так, компания использует геолокационные технологии при рассылке PUSH-сообщений⁸.

11. Инновационная активность

OZON.ru предлагает клиентам и партнерам различные разработки. Рассмотрим наиболее интересные из них.

В мобильное приложение была добавлена функция «SCAN IT!», позволяющая мгновенно добавлять товары в корзину путем сканирования штрих-кода продукта. Пользователь может просканировать через приложение штрих-код любого продукта у себя дома и автоматически добавить его в корзину для последующего заказа. Ежедневно при помощи функции «SCAN IT!» сканируется более 7 000 штрих-кодов товаров⁹.

Также впервые на российском рынке специалистами OZON.ru разработано решение TradeUP, идея которого состоит в том, что для запуска интернет-магазина на сайте бренда не разрабатывается отдельная техническая платформа и инфраструктура, а используются ресурсы OZON Group. На имиджевом сайте производителя в отдельном разделе создается интернет-магазин полностью в стилистике бренда, куда транслируются товарные позиции производителя, представленные на OZON.ru. Делая покупки в таком интернет-магазине, клиенты фактически заказывают товар на OZON.ru. Интернет-ритейлер полностью обрабатывает за-

⁶ 4 главных тренда в геолокационном маркетинге на 2016 год. URL: <http://aptractor.ru/info/articles/geolocation-2016.html>.

⁷ Там же.

⁸ Использование геолокации в push-уведомлениях. URL: <https://spark.ru/startup/jeapie/blog/9753/ispolzovanie-geolokatsii-v-push-uedomleniyah>.

⁹ Интервью главы Ozon.ru Дэнни Перекальски проекту theRunet.

казы: берет на себя доставку, оказывает услуги call-центра, принимает платежи и выполняет складские функции по своей обычной цене. Ассортиментом продукции управляет бренд, а цены подгружаются с OZON.ru¹⁰.

Помимо этого, компания внедрила свою собственную платформу управления большими данными (DMP)¹¹.

Теперь рассмотрим специфику функционирования интернет-магазина WILDBERRIES.ru.

Доля товарной категории «fashion» занимает значительную долю во всей структуре российского e-commerce. Так, по данным исследовательского агентства Data Insight, по итогам 2015 г. доля «fashion» в российском онлайн-ритейле составила 20%, а явным лидером стал WILDBERRIES.ru с долей 39% всех заказов в интернет-магазинах одежды и обуви. В то же время, по данным Data Insight, рост сегмента «fashion» в российском e-commerce замедляется¹².

Изначально в основе бизнес-модели WILDBERRIES.ru лежала перепродажа продукции немецких каталогов Quelle и Otto. На сегодняшний день клиенты магазина выбирают из более чем 100 тыс. наименований от 1,9 тыс. брендов¹³. По данным РБК, ежемесячная аудитория магазина составляет 8,6 млн чел. В день совершается около 70 тыс. заказов.

Интернет-магазин WILDBERRIES.ru выбран победителем в номинации «Лучший e-commerce-ритейлер года» по итогам 2015 г. на церемонии вручения профессиональной премии в индустрии моды PROfashion Awards. Главным принципом выбора победителей конкурса в этом году стали их следование нестандартному пути развития, применение инновационных концепций и способность оставаться на плаву в изменяющихся условиях рынка¹⁴.

Как отмечает руководство компании, с 2014 г. из-за кризиса поведение клиентов стало менее предсказуемым, а кошелек – менее полным. Поэтому даже

¹⁰ OZON.ru создал решение по продажам товаров на имиджевых сайтах брендов. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/139003794/>.

¹¹ О каких технологиях расскажут на конференции eTarget. URL: <http://rb.ru/news/etarget/>.

¹² Fashion сегмент в онлайн-ритейле: за счет чего возможен рост? URL: https://new-retail.ru/business/e-commerce/fashion_segment_v_onlayn_riteyle_zh_schet_chego_vozmozhno_rost3831/.

¹³ Как российской Wildberries удалось обойти международных онлайн-ритейлеров. URL: www.rbc.ru/business/18/11/2015/564b7fac9a79472a455b791.

¹⁴ Wildberries намеревается увеличить оборот до 50 млрд к концу 2016 года. URL: <https://www.retail.ru/news/139936/>.

успешной WILDBERRIES.ru приходится меняться¹.

Основные источники динамических способностей WILDBERRIES.ru следующие.

1. Предпринимательская ориентация

Компания была основана Татьяной Бакальчук как семейный бизнес, и за 12 лет бизнес «на дому» вырос в один из самых успешных проектов в интернет-ритейле². До запуска проекта в 2004 г. она преподавала английский язык³. По словам Т. Бакальчук, в основе ее успеха лежит способность принимать рискованные решения, доверие своему чутью, исходя из понимания того, что нужно клиентам⁴. Это, безусловно, свидетельствует о предпринимательской ориентации руководителя компании.

2. Быстрое реагирование на спрос потребителей

Специалисты компании регулярно производят анализ предпочтений клиентов, анализ того, что можно каждому из клиентов предлагать, формируют целевые предложения для каждого микро-сегмента, основанного на различных параметрах: ценности клиента, его лояльности и пр.⁵

Сотрудники WILDBERRIES.ru каждый час отслеживают продажи на сайте и сравнивают показатели с аналогичными данными сутки, неделю и год назад. Если цифры ухудшаются или если снижается число пользователей, сотрудники в режиме онлайн придумывают и запускают скидочную акцию или делают отдельным группам клиентов спецпредложение⁶.

3. Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним

В связи со снижением покупательской способности в результате кризисных явлений покупатель ищет в каждой категории более дешевый продукт. Чтобы «поддержать» своих покупателей в кризис, WILDBERRIES.ru начала добавлять

в ассортимент товары-аналоги по более низкой цене⁷.

Помимо этого, когда начало проявляться падение рынка, WILDBERRIES.ru стала работать с новыми категориями товара – электроника, книги, ювелирные украшения, парфюмерия, спорттовары⁸. По словам Т. Бакальчук, это позволяет быстрее нарастить трафик и клиентскую базу. Сейчас категории, не относящиеся к одежде и обуви, занимают 25% всего ассортимента и показывают хороший рост⁹.

4. Развитие мобильного приложения

Мобильное приложение WILDBERRIES.ru полностью синхронизировано с сайтом. Помимо стандартного функционала в мобильном приложении компании реализован раздел, где можно найти готовые образы от стилистов. Комплекты подбираются из тех изделий, которые есть в наличии¹⁰.

5. Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов

Для постоянных покупателей WILDBERRIES.ru действует программа лояльности, которая заключается в предоставлении скидок. Размер скидок не фиксированный, а зависит от того, что и на какую сумму было куплено. Кроме того, налажена бесплатная доставка без выходных по территории России, бесплатная примерка и в случае, если товар не подошел, возврат без удержания дополнительной комиссии, более сотни пунктов самовозова и четыре различных способа оплаты¹¹.

Также покупателям предлагается приобрести товары в кредит, регулярно проводятся скидочные сессии, раздачи промокодов, распродажи и пр.¹²

Компания развивает модный блог, синхронизированный с ассортиментом сайта, который позволяет подогревать интерес покупателей к товарному предложению магазина.

6. Непрерывный процесс развития сайта и услуг

Обновления на сайте WILDBERRIES происходят ежедневно: обновляются коллекции товаров различных брендов,

появляются новые фирмы, какие-то товары раскупаются, происходит оптимизация разделов на сайте, а также интерфейс¹³.

7. Оптимизация и автоматизация процессов

В связи с активным ростом компании WILDBERRIES.ru возникла необходимость в оптимизации IT-инфраструктуры. В результате внедрения новой инфраструктуры компанией Dell WILDBERRIES.ru получила гибкое и масштабируемое решение, способное обеспечить высокую производительность при обработке больших объемов данных, увеличить скорость обработки клиентских запросов через веб-сайт, обеспечить непрерывность бизнес-процессов и снизить энергопотребление¹⁴.

Помимо этого, WILDBERRIES.ru использует облачные технологии для оптимизации работы складов – решения Dell VDI для виртуализации рабочих столов обеспечивают компании высокую степень защищенности IT-инфраструктуры¹⁵.

Компания в своей деятельности также использует ERP, CRM системы, систему электронного документооборота¹⁶, курьерское приложение, портал поставщиков, интерфейс для филиалов и пр.¹⁷

По словам Т. Бакальчук, в компании происходит непрерывный процесс оптимизации затрат, компания не тратит деньги на то, на что тратят конкуренты (не покупает наружную рекламу, баннеры, ТВ и т.д.). «Стараемся автоматизировать процессы, внедрять новые технологии, перенимать опыт успешных зарубежных интернет-магазинов. Идти в ногу со временем. Несмотря на масштаб компании, оперативность проведения изменений очень высокая»¹⁸.

8. Организационное обучение

По мере внедрения новых IT-систем и прихода новых сотрудников компания производит оплачиваемое обучение сотрудников для повышения их компетенций и эффективности деятельности.

¹³ Мобильное приложение Wildberries: новые грани шопинга.

¹⁴ Wildberries строит инфраструктуру ЦОДа на базе оборудования Dell. URL: <https://www.osp.ru/resources/releases/?rid=21799>.

¹⁵ Там же.

¹⁶ Переход на электронные документы в отдельно взятой торговой сети. Пример Synerdocs и Wildberries. URL: <https://www.pcweek.ru/white-papers/detail.php?ID=188723>.

¹⁷ Wildberries. Естественный Agile. URL: <http://hbr-russia.ru/upload/iblock/930/9307346b74c695dd388e1f3dc5798bd4.pdf>.

¹⁸ Татьяна Бакальчук: «То, что раньше казалось невозможным, стало возможным».

¹ Семейный универсам: как педагог и радиодизайнер создали «Вайлдберриз». URL: <http://www.rbc.ru/magazine/2016/12/582c3f9e9a7947777c6b82c1>.

² Там же.

³ В рейтинг РБК самых успешных женщин-руководителей вошла только одна представительница онлайн-бизнеса. URL: <https://vc.ru/n/rbc-woman-seo-2016>.

⁴ Татьяна Бакальчук: «То, что раньше казалось невозможным, стало возможным». URL: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/tat-yana-bakal-chuk-to-cto-ran-she-kazalos-nevozmozhnym-stalo-vozmozhnym/>.

⁵ Case study: Как компания Wildberries решает задачи клиентской аналитики? URL: <http://analytikaplus.ru/?p=2627>.

⁶ Семейный универсам: как педагог и радиодизайнер создали «Вайлдберриз».

⁷ Там же.

⁸ Татьяна Бакальчук: «То, что раньше казалось невозможным, стало возможным».

⁹ Семейный универсам: как педагог и радиодизайнер создали «Вайлдберриз».

¹⁰ Мобильное приложение Wildberries: новые грани шопинга. URL: <http://webtun.com/android/6056-mobilnoe-prilozhenie-wildberries-novye-grani-shopinga.html>.

¹¹ Интернет-магазин Wildberries: от момента создания до наших дней. URL: <http://pokupkivinternete.ru/poleznye-sovety/article/49814>.

¹² Там же.

9. Широкий спектр способов продвижения

Помимо стандартных способов продвижения в Интернете (контекстная реклама и пр.) WILDBERRIES.ru использует витрины в социальных сетях.

Компания UTKONOS.ru уже 16 лет является лидером рынка интернет-продаж продовольственных товаров, идет в ногу со временем и предлагает клиентам качественный сервис. За это время она прошла путь от сети магазинов до крупнейшего в России онлайн-гипермаркета. Сегодня UTKONOS.ru предлагает 39,7 тыс. наименований товаров, куда входят продукты, товары для детей, косметика, предметы гигиены, товары для животных, бытовая техника, текстиль, книги, канцтовары и пр.¹ В структуре ассортимента 40% наименований составляют продовольственные товары, 60% – непродовольственные². Сейчас пул постоянных покупателей интернет-магазина, которые делают заказы раз в месяц, – 90 тыс. чел.³

В 2013 г. произошли существенные изменения в бизнес-модели компании: были закрыты все офлайн-точки в пользу реализации товаров полностью через Интернет⁴.

Источники динамических способностей UTKONOS.ru следующие.

1. Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним

По словам Дмитрия Лебедева, исполнительного директора интернет-гипермаркета UTKONOS.ru, на сегодняшний день в Москве, городе стрессов, все хотят питаться качественными, здоровыми, правильными продуктами, что находит отражение в ассортименте компании.

Помимо этого наблюдается рост популярности благотворительности. В ассортименте UTKONOS.ru присутствует вода, 100% прибыли от продажи которой направляется в фонд помощи хосписам «Вера». UTKONOS.ru планирует расширить линейку благотворительных товаров⁵.

¹ «Утконос» проводит масштабную маркетинговую акцию. URL: <http://www.retail-loyalty.org/news/utkonos-provodit-masshtabnyu-marketingovuyu-aksiyu/>.

² «Утконос»: «Появление конкурентов пойдет на пользу нашему бизнесу». URL: <https://www.retail.ru/interviews/84848/>.

³ Маршрут отхода. URL: <http://kommersant.ru/doc/2453053>.

⁴ Там же.

⁵ Благотворительный ритейл: вода в помощь хосписам. URL: <http://www.retail-loyalty.org/news/blagotvoritelnyy-riteyl-voda-v-pomoshch-hospisam/>.

2. Развитие мобильного приложения

Мобильное приложение UTKONOS.ru было запущено в августе 2012 г. и с тех пор регулярно подвергается видоизменениям. Кроме традиционного функционала (каталог, корзина, избранное и пр.) оно распознает штрих-коды продуктов, автоматически находит их в каталоге ритейлера и предлагает покупателю их приобрести. В приложении есть возможность отслеживать путь заказанного товара⁶, находить товары с помощью голосового поиска⁷, составлять списки покупок и избранный каталог, в котором группировать товары по потребностям покупателя, а также при формировании нового заказа учитывать предыдущий⁸.

По словам Дмитрия Сытина, заместителя генерального директора UTKONOS.ru по информационным технологиям, сейчас на продажи через мобильное приложение приходится почти 1% оборота ритейлера⁹.

3. Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов

Компания развивает собственную накопительную программу лояльности «Уткобонус», позволяющую накапливать баллы за покупки (1% от каждой покупки, 1 балл = 1 рубль) и расплачиваться ими за последующие заказы. Помимо этого, UTKONOS.ru предоставляет покупателям возможность приобретения продовольственных товаров в кредит.

4. Непрерывный процесс развития сайта и услуг

Компания уделяет большое внимание преобразованию сайта в части функционала и навигации. По данным UTKONOS.ru посетители сайта стали примерно на треть реже уходить с ресурса, посмотрев одну его страницу¹⁰.

Говоря о развитии услуг UTKONOS.ru, прежде всего необходимо отметить внедрение специализированных продуктов. Совершая заказ в продуктомасте, клиенты получают товары, которые можно оплатить на сайте или банковской картой в терминале¹¹.

⁶ «Утконос» продолжает менять модель. URL: <http://oborot.ru/news/13140/21>.

⁷ «Утконос» выкатил новое приложение. URL: <http://www.e-pepper.ru/news/utkonos-vykatil-novoe-prilozhenie.html>.

⁸ «Утконос» прибавит мобильности. URL: <http://www.retailer.ru/item/id/63014/>.

⁹ Дмитрий Сытин, «Утконос»: «Максимальный срок, на который можно полностью отключиться от работы – сутки». URL: <http://www.globalcio.ru/workshops/127/>.

¹⁰ «Утконос» продолжает менять модель.

¹¹ «Утконос» позаботился о тех, кто часов не наблюдает за работой. URL: http://logirus.ru/news/infrastructure/utkonos_pozabotilsya_o_teh_kto_chasov_ne_nabludaet.html.

5. Оптимизация и автоматизация процессов

В компании UTKONOS.ru используется программный продукт, который осуществляет маршрутизацию – базовым критерием является попадание во временной интервал доставки, выбранный клиентом, затем в приоритете сокращение расстояния между адресами. Программный продукт оценивает ежедневно план/факт движения по всем маршрутам и вносит корректировки в плановое время нахождения автомобиля между заказами исходя из времени доставки (час пик, ночь, день), дня недели (пятница, воскресенье), времени года (зима, лето)¹². До 2013 г. маршруты доставки вручную формировали менеджеры магазинов, теперь все маршруты (несколько тысяч в сутки) составляет специализированное программное обеспечение. Благодаря этому время ожидания заказа сократилось с четырех до двух-трех часов для 95% клиентов.

Помимо этого, на складах используется виртуальный робот, который отслеживает сроки годности и блокирует места хранения товара с истекающим сроком годности, чтобы он не попал в комплектацию¹³.

Все машины оборудованы системами слежения, которые позволяют контролировать, когда машина приезжала к клиенту. Показатели температуры в кунге снимаются каждые три минуты и передаются в ЦД – так происходит контроль курьера на предмет использования холодильной установки.

6. Организационное обучение

По мнению руководителей компании, курьеры должны быть свои, а не нанятые на аутсорсинге, поскольку они в глазах покупателя – лицо компании. Поэтому необходимо инвестировать средства в обучение персонала. Так, все стажеры в компании проходят обучение и жесткий отбор¹⁴. По словам директора UTKONOS.ru, все сотрудники, вступающие в контакт с клиентом, должны соблюдать установленные стандарты поведения. Например, курьер обязан позвонить, представиться, спросить, удобно ли принять заказ, потом поблагодарить за то, что купили¹⁵.

7. Широкий спектр способов продвижения

UTKONOS.ru стремится расширить границы своего рекламного присут-

¹² «Утконос»: «Появление конкурентов пойдет на пользу нашему бизнесу».

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

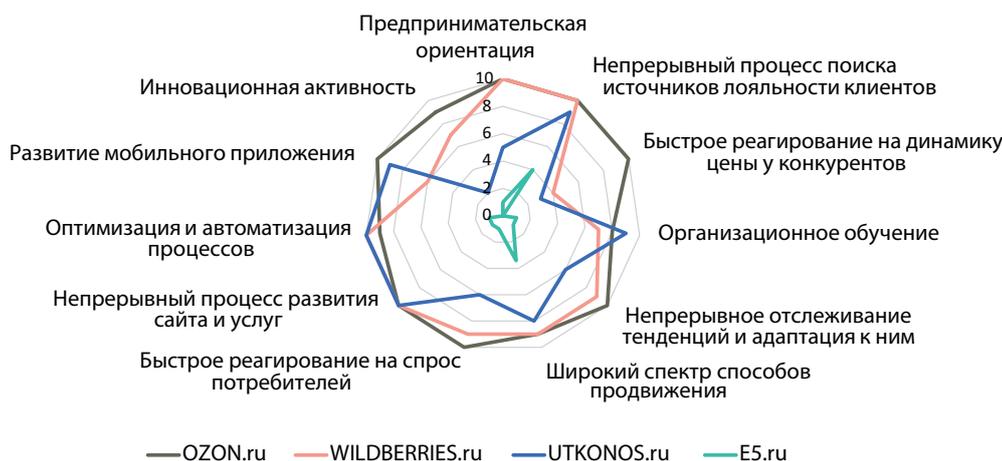


Рис. 1. Оценка динамических способностей исследуемых компаний электронной коммерции

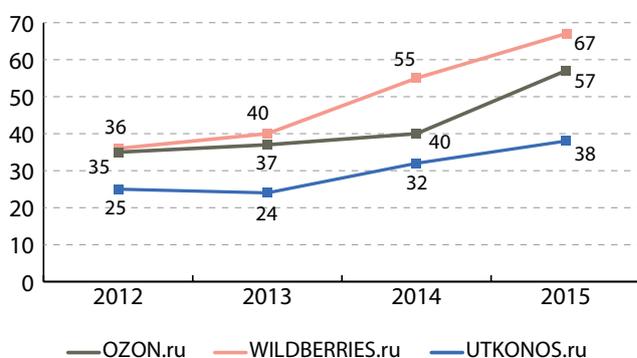


Рис. 2. Динамика NPS рассматриваемых компаний за 2012–2015 гг.

магазинам X5 Retail Group и возможность контакта с многомиллионной аудиторией «Пятерочек» и «Перекрестков»⁵.

Проект E5.ru был реализован для удобства покупателей и экономии времени, был призван дать возможность совершать покупку товаров в привычном месте с достойным сервисом, а также традиционным способом оплаты в кассе магазина. В среднем за день сайт посещало около 100 тыс. чел.⁶

Генеральный директор E5.ru Кирилл Гродинский отмечал, что одна из целей E5.ru – приучить клиентов офлайн-магазинов покупать в онлайн⁷.

Идея проекта состояла в создании интернет-магазина для той части российской интернет-аудитории, которая никогда не покупала в Интернете. Сотрудники компании произвели расчет, по итогам которого выяснилось, что главными барьерами для покупки являлись недоверие и неудобство. Повышение степени доверия к бренду должно было быть достигнуто за счет подчеркивания в коммуникациях, что E5.ru – часть X5 Retail Group, владельца брендов «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель». Предполагалось, что для целевой аудитории осознание того факта, что покупка будет совершена не в абстрактном интернет-пространстве, а у реальных людей, работающих в магазине по соседству, которым можно будет предъявить претензии

⁵ Владелец «Пятерочки» и «Перекрестка» продает 75% интернет-магазина E5.ru. URL: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/10/28/h5-retail-otklyuchaetsya-ot-interneta>.

⁶ E5.ru признан самым ярким проектом года. URL: https://www.x5.ru/common/img/uploaded/files/130412_X5_E5.pdf.

⁷ E5.ru и компания IQcard запускают программу кредитования покупателей. URL: <http://test2.iqcard.ru/company/publications/article19>.

ствия, выходя в новые для себя медиа, используя решения в области мобильной рекламы, performance marketing, офлайн-медиа¹.

8. Иновационная активность

Сотрудники компании на протяжении нескольких лет занимались разработкой робота-комплектовщика и изобретали устройства, призванные максимально автоматизировать работу склада, однако это оказалось нецелесообразно. По словам эксперта по логистике Николая Лобанова, в складской логистике давно созданы подобные решения². Поэтому иновационная активность компании не является источником динамических способностей.

Рассмотрим кейс компании E5.ru, покинувшей рынок в 2015 г.

В 2012 г. X5 Retail Group решила создать онлайн-магазин и запустила E5.ru. По словам генерального дирек-

тора магазина Кирилла Гродинского, E5 считал своим основным конкурентом OZON.ru³.

Бизнес-модель сайта подразумевала наличие широкого непродовольственного ассортимента, включающего более 1,8 млн наименований (от детских игрушек до бытовой техники и электроники). При этом основной упор интернет-магазин делал на организацию пунктов самовывоза в сети магазинов «Перекресток» (позднее к доставке заказов были подключены магазины «Пятерочка» и гипермаркеты «Карусель»⁴). Заказанные товары можно было забрать в специальном брендированном постомате E5.ru внутри вышеперечисленных магазинов. Доставка осуществлялась в течение одного-трех дней с момента оформления заказа при наличии товара на складе. Оплатить заказ можно было в любой кассе магазина.

По мнению экспертов, главным преимуществом E5.ru было наличие доступа к

³ Эдуард Гурвич: Про газетный киоск времен Диккенса в Лондоне и про нас с вами. URL: http://www.rosfp74.ru/news/news_298.html.

⁴ «Хомячий» вирус E5.Ru покорила Рунет. URL: <http://www.sostav.ru/publication/smetana-zapustila-khomyachij-virus-1767.html>.

¹ Dentsu Aegis Network выиграла медиатендер «Утконоса». URL: <http://www.sostav.ru/publication/dentsu-aegis-network-vyigrala-mediatender-utkonosa-25733.html>.

² Почему онлайн-ритейлер «Утконос» не может выйти на прибыль. URL: <http://foodmarkets.ru/articles/topic/1782>.

Таблица 1 – Динамика выручки от реализации рассматриваемых компаний за 2012–2015 гг.

Компания	Выручка от реализации, млн р.				Темп роста, %	
	2012	2013	2014	2015	2012–2015	2014–2015
WILDBERRIES.ru	6953.9	13417.6	23425.9	29479.6	423.9	125.8
OZON.ru	6434.6	7404.8	8797.0	12252.0	190.4	139.3
UTKONOS.ru	6032.4	790.9	4884.1	5290.3	87.7	108.3
E5.ru	521.8	1502.5	1002.6	–	–	–

Источник: База данных «СПАРК».

в случае каких-либо проблем, значительно повысит уровень доверия к E5.ru¹.

У компании существовала программа лояльности – обладатели бонусной карты коммерческого объединения покупателей Много.ру могли пользоваться преимуществом в виде скидок при покупке товаров в интернет-магазине E5.ru². Помимо этого, E5.ru и инновационная компания сферы финансовых услуг IQcard запустили программу кредитования клиентов E5.ru. Посетители сайта, сформировав заказ на сайте E5.ru, могли оплатить его в кредит и вместе с товаром бесплатно получить привилегированную банковскую карту IQcard MasterCard статуса Gold с возобновляемым кредитным лимитом 30 тыс. р.³

В 2012 г. на IV Форуме электронного и мультимедийного ритейла (Online Retail Business Russia), организованного компанией BBCG, проект E5.RU был признан лауреатом Online Retail Awards 2012 в номинации «Самый яркий проект года». Это свидетельствует об амбициозном старте интернет-магазина.

Однако, по мнению экспертов, сайт магазина производил впечатление «сырого», особенно в части структуры каталога, контента и процедуры оформления заказа. Не была продумана навигация, присутствовали баги верстки, была непонятна процедура оформления заказа⁴.

По мнению генерального директора InSales Тимофея Горшкова, за время существования E5 не стал проектом, «находящимся на слуху у потребителей. X5 взяла за основу западные модели, которые могут работать в России, но в про-

движении не использовала традиционные пути онлайн-ритейлеров»⁵.

Результаты оценки наличия динамических способностей методом экспертных оценок на основе анализа кейсов рассмотренных компаний приведены на рис. 1.

По результатам рассмотрения кейсов и применения метода экспертных оценок видно, что наиболее явно динамические способности проявляются у двух исследуемых компаний – WILDBERRIES.ru и OZON.ru. Компания UTKONOS.ru также обладает рядом динамических способностей.

Динамика показателя NPS компаний за период 2012–2015 гг. представлена на рис. 2.

Динамика показателя компании E5.ru не приводится в связи с отсутствием соответствующих данных. Видно, что за рассматриваемый период у компаний наблюдается существенный прирост NPS, что свидетельствует о повышении лояльности их клиентов.

Также у компаний, обладающих динамическими способностями в наибольшей степени, наблюдается существенный прирост выручки, что свидетельствует о стремительном развитии бизнеса в кризисных условиях. Темпы роста выручки компаний WILDBERRIES.ru и OZON.ru за отчетный период составили 125,8 и 139,3% соответственно, что превышает темпы роста отрасли. За весь рассматриваемый период прирост выручки данных компаний составил 323,9 и 90,4% соответственно (табл. 1).

Существенное увеличение темпов роста выручки от реализации компании WILDBERRIES.ru в большей степени связано с проявлением способности компании изменять свою бизнес-модель в соответствии с изменениями внешней среды. Например, в этот период компания стала предлагать потребителям не только товары категории «fashion», но и электронику, косметику и другие товары.

⁵ Акционеры X5 Retail Group могут закрыть E5.ru. URL: <https://vc.ru/p/e5>.

Говоря о компании OZON.ru, стоит отметить, что наибольший темп роста выручки от реализации приходится на период, когда произошла замена предыдущего руководителя на Д. Перекальски, с приходом которого бизнес-модель компании стала более динамично реагировать на изменения во внешней среде. Это является подтверждением того, что ассортиментное и ценовое предложение удовлетворяет покупателей и компания воспринимается ими как выгодное место для совершения покупок, что в свою очередь позволяет компании расти и приобретать все больше новых постоянных клиентов.

Снижение выручки от реализации компании UTKONOS.ru в 2013 г. вызвано изменением бизнес-модели – в 2013 г. были закрыты все офлайн-точки сети в пользу полного перевода деятельности магазина в онлайн. После перехода к новой бизнес-модели темп роста выручки увеличился, что свидетельствует о динамичном развитии бизнеса UTKONOS.ru, также обладающего рядом динамических способностей.

Положительная динамика и высокое значение NPS данных компаний также свидетельствует о том, что выбранные стратегии и бизнес-модели приносят свои плоды, компании обретают лояльных потребителей при снижении количества критиков.

В 2013 г. E5.ru рос быстрее рынка, а в 2014 г. рост резко замедлился, в III квартале 2014 г. выручка уже упала на 30% к уровню годичной давности, а количество покупок – втрое – до 0,1 млн. Из-за снижения спроса в декабре 2014 г. X5 Retail Group принял решение о закрытии своего интернет-магазина. У E5 падали показатели: в декабре 2013 г. он обрабатывал 5–10 тыс. заказов в день, а в декабре 2014 г. уже менее 1 тыс.⁶ По мнению партнера Data Insight Бориса Овчинникова, динамика E5.ru не отражала рыночную ситуацию. X5 Retail Group была не удовлетворена масштабами и темпами роста своего онлайн-проекта, взяла паузу на доработку стратегии, и проект, оказавшийся в подвешенном состоянии, затормозил⁷.

Анализируя динамику выручки от реализации E5.ru, закрывшегося в начале 2015 г., а также динамические способности компании, можно сделать вывод, что

⁶ Онлайн-ритейлер Wildberries получил иск от сумму больше 80 млн руб. URL: http://www.rbc.ru/technology_and_media/04/08/2015/55b8b49f9a794735eff64221.

⁷ Владелец «Пятерочки» и «Перекрестка» продает 75% интернет-магазина E5.ru.

¹ Электронный стол заказов от X5 Retail Group. URL: <http://ixbt.market/articles/x5retailgroup-apr12.shtml>.

² Держатели бонусных карт Много.ру получат скидки в интернет-магазине E5.ru. URL: <http://emagnat.ru/derzhateli-bonusnyx-kart-mnogo-ru-poluchat-skidki-v-internet-magazine-e5-ru.html>.

³ E5.ru и компания IQcard запускают программу кредитования покупателей.

⁴ X5 Retail Group открывает интернет-магазин. URL: <https://www.shopolog.ru/news/x5-retail-group-otkryvaet-internet-magazin/>.

уход с рынка данного игрока обусловлен прежде всего отсутствием динамизма бизнес-модели компании. Интернет-магазин был создан с целью диверсификации бизнеса X5 Retail Group, но руководство компании не занималось развитием, несмотря на потенциал данного рынка. Быстрый старт и рост выручки от реализации в первый год существования компании свидетельствует о том, что при наличии у руководителя предпринимательской ориентации и желания развить данный бизнес компания могла бы войти в топ крупнейших интернет-магазинов в течение нескольких лет. Отсутствие динамических способностей компании и интереса руководства к развитию E5.ru привело к снижению выручки от реализации по итогам 2014 г. и закрытию магазина.

Таким образом, в центре формирования динамических способностей компаний электронной коммерции находятся фундаментальные управленческие и организационные навыки:

- процессы организационного обучения и инноваций;
- компетенция построения концепции бизнеса (выбор бизнес-модели, ориентированной на потребителя);
- процессы непрерывной оптимизации деятельности;
- эффективное управление с учетом тенденций и изменений во внешней среде.

Компании электронной коммерции, обладающие вышеназванными навыками и умеющие их эффективно использовать для построения динамических способностей, могут рассчитывать на устойчивость достигнутых ранее конкурентных преимуществ вне зависимости от изменений в окружающей их среде. При отсутствии динамических способностей компании не выдерживают высокой конкуренции на рынке электронной коммерции и вынуждены его покинуть.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ДИНАМИЧЕСКИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Для развития бизнес-моделей компаний электронной коммерции необходимо, чтобы модели учитывали изменение внешней среды, что достижимо за счет динамических способностей.

В результате рассмотрения кейсов компаний электронной коммерции было выявлено, что динамические способности действительно играют важную роль в успешности таких компаний, что обу-

словлено динамичностью рынка, на котором они функционируют.

Для развития бизнеса в сфере электронной коммерции в секторе B2C компании необходимо обладать соответствующими динамическими способностями (табл. 2).

Кроме того, в современных условиях высокой конкуренции на рынке электронной коммерции компаниям необходимо ориентировать свои бизнес-модели на нужды потребителей. Анализ ключевых потребительских ценностей позволил сформулировать следующие рекомендации по формированию ценностно-ориентированных бизнес-моделей.

Экономия

Необходимо тщательно формировать стратегию ценообразования товаров и услуг (в первую очередь доставки), скидочную политику, поскольку экономия является одной из важнейших ценностей покупателей на сегодняшний день, особенно в условиях кризисных явлений.

Также приоритетным направлением деятельности по созданию данной ценности в рамках компании является разработка программ лояльности. Грамотно построенная программа позволяет создать у покупателя ощущение, что приобретение товаров в конкретно взятом магазине влечет за собой выгоду. При разработке программ лояльности компаний электронной коммерции следует принимать во внимание, что покупатели считают наиболее привлекательными многоярусные, партнерские, накопительные программы лояльности, а также программы с элементами геймификации. Стоит отметить, что неудачно разработанные программы лояльности не влекут за собой риск снижения покупательской активности, что говорит также в пользу данного инструмента создания потребительской ценности.

Статус

Согласно результатам исследования, от участия в программах лояльности, кроме экономии, потребители также рассчитывают получить особые привилегии или статус, как в программе Ozon Bonus, например. Действительно, на сегодняшний день покупателей привлекает возможность не только приобрести товары дешевле, чем в других магазинах, но и чувствовать себя особенными. Поэтому программы лояльности целесообразно формировать также с учетом данной потребительской ценности.

Кроме программ лояльности, ощущение привилегированности может быть

создано посредством индивидуального подхода. Исследование показало, что индивидуальный подход является одним из ключевых факторов выбора интернет-магазина, соответственно, важной составляющей современной бизнес-модели компаний электронной коммерции. Данная тенденция обусловлена тем, что потребители становятся менее терпимыми к брендам, неспособным предложить контекстуальный, персонализированный опыт обслуживания. Индивидуальный подход к клиентам компаний электронной коммерции может быть выражен следующим образом:

- индивидуальные предложения на основе информации, самостоятельно предоставленной клиентом;
- формирование персональных рекомендаций потребителю на основе анализа его поисковых запросов;
- формирование предложения по расширению заказа покупателя на основе рекомендованных товаров;
- формирование персональных рекомендаций потребителю на основе совокупности дифференцированных данных из разных источников.

Качественный сервис

В высококонкурентных условиях особенно важно предоставлять покупателям качественный сервис. Создание данной ценности компанией электронной коммерции может быть достигнуто не только при соответствии ожиданиям покупателей (доставка вовремя, компетентные консультации и пр.), но и за счет предвосхищения их ожиданий, например, посредством индивидуального подхода.

Экономия времени

При заказе в интернет-магазине покупатель рассчитывает, что получит свой заказ в максимально сжатые сроки, поскольку темп жизни не позволяет тратить много времени на процесс поиска и приобретения товара, лишние итерации на сайте, а затем на долгое ожидание доставки. Поэтому компаниям электронной коммерции критически важно выстраивать бизнес-процессы, связанные с обработкой, комплектацией заказов и их доставкой с учетом того, что потребитель очень ценит скорость и возможность сэкономить время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день результатом высокой конкуренции на рынке электронной коммерции, а также динамического развития различных технологий и каналов коммуникации стала высокая

Таблица 2 – Рекомендации по формированию динамических способностей компаний электронной коммерции

Динамические способности	Характеристика
Предпринимательская ориентация	Данная динамическая способность достигается у компаний электронной коммерции за счет личностных качеств руководителя. Способность предполагает, что руководитель компании должен не только осуществлять контроль деятельности подчиненных, но и задавать вектор развития, проявлять творческий подход в управлении, быть «генератором идей»
Непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов	Данная динамическая способность подразумевает повышение лояльности клиентов не только за счет обновления ассортимента, но и путем использования программ лояльности и других соответствующих инструментов, которые позволяют вывести взаимоотношения с потребителями на новый уровень, предполагающий долгосрочное сотрудничество
Организационное обучение	Способность организационного обучения может проявляться во многих аспектах деятельности компании. Прежде всего, в обучении сотрудников как ключевого ресурса компаний электронной коммерции. Понимание того, что повышение квалификации сотрудников в части общения с клиентами, использования IT-инфраструктуры компании, управления ассортиментом, маркетинговыми коммуникациями и пр. в результате сказывается на лояльности потребителей и эффективности бизнеса, способствует динамическому развитию компании даже в условиях кризисных явлений
Непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним	В современном мире борьбы за интерес потребителя исключительно важно «быть в тренде». Отслеживать изменения потребительского поведения, тенденции общества, чтобы иметь возможность предлагать потребителям дополнительную ценность быстрее и лучше конкурентов. Для этого необходимо, чтобы в компании электронной коммерции происходил непрерывный процесс творческого поиска
Широкий спектр способов продвижения	Способность компании грамотно и вовремя применять различные инструменты маркетинга также является динамической способностью, поскольку позволяет оперативно реагировать на поведение потребителей, тренды, изменения внешней среды, не допуская снижения продаж и лояльности клиентов
Быстрое реагирование на спрос потребителей	Компаниям электронной коммерции важно иметь способность оперативно отслеживать спрос потребителей. Это может быть достигнуто посредством регулярного анализа продаж, отзывов покупателей, проведения опросов с целью получения идей для расширения ассортимента непосредственно от самих потребителей
Непрерывный процесс развития сайта и услуг	Сайт магазина – это «лицо» компаний электронной коммерции, не имеющих точек офлайн-продаж, поэтому особенно важно, чтобы он был не просто удобным, но и совершенствовался. Это может быть достигнуто за счет нововведений, связанных с интерфейсом, производительностью и другими факторами. Особое значение имеет непрерывный процесс поиска источников формирования услуг, создающих дополнительную ценность для потребителя. Значимость развития дополнительных услуг подтверждается словами основателя и партнера исследовательского агентства Data Insight Федора Вирина, который считает, что сейчас покупатели специально ищут те магазины, которые предоставляют им дополнительные услуги. По его мнению, площадки, которые не предлагают клиенту «никакой добавленной ценности» к их товару, обречены на вымирание. Глава «Яндекс.Маркета» Павел Алёшин также уверен, что «время битвы цен прошло, интернет-магазинам пора меряться сервисами, которые они предоставляют покупателям» ¹
Оптимизация и автоматизация процессов	На сегодняшний день компаниям электронной коммерции, чтобы быть динамичными, необходимо непрерывно искать источники оптимизации и автоматизации процессов, связанных со всеми видами их деятельности. В случае отсутствия понимания, насколько необходима данная динамическая способность для выживания на рынке электронной коммерции, по мере масштабирования объемов деятельности компании ее эффективность будет снижаться, поскольку «обычные» способы обработки информации перестанут справляться с ее возрастающим объемом
Развитие мобильного приложения	Тенденция популяризации мобильных устройств влечет за собой необходимость адаптации к ней. Для повышения лояльности потребителей и эффективности деятельности компаниям электронной коммерции необходимо не только внедрять мобильные приложения, но и непрерывно развивать их функционал для повышения их удобства и вовлеченности пользователей. Основываясь на результатах, полученных в ходе проведения фокус-групп, стоит отметить, что, развивая мобильное приложение, необходимо четко понимать, на какую целевую аудиторию рассчитан магазин и соответственно его приложение, и разрабатывать функционал с учетом этих вводных и, безусловно, новейших трендов
Инновационная активность	Данная динамическая способность позволяет компаниям быть на шаг впереди конкурентов в результате внедрения инноваций в свою деятельность. Инновации могут проявляться во всех аспектах деятельности компании – от управления ассортиментом, персоналом до предложения партнерам инновационных моделей развития, позволяющих компании выводить и свой, и партнерский бизнес на принципиально новый уровень

¹ Клиентские сервисы в онлайн-торговле: что и где продавать. URL: <http://www.e-pepper.ru/news/serv1.html>.

требовательность покупателей к опыту взаимодействия с интернет-магазинами.

Чтобы предприятия электронной коммерции, развивающие свою деятельность на рынке B2C, могли функционировать наиболее успешно, при построении бизнес-моделей им необходимо уделять особое внимание потребностям клиентов и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

Актуальность динамического подхода к проектированию бизнес-моделей компаний электронной коммерции не вызывает сомнений ввиду стремительно изменяющейся внешней среды. Рассмотренные в данной работе кейсы подтверждают данную тенденцию.

Для успешного функционирования на рынке компаниям необходимо не только проявлять высокую степень ориентации на потребителя, но и быть гибкими. По результатам анализа кейсов наи-

более успешных российских компаний электронной коммерции, ушедшей с данного рынка, можно сделать вывод, что компаниям необходимо обладать следующими динамическими способностями:

- предпринимательская ориентация, выраженная личностными качествами руководителя компании;
- непрерывный процесс поиска источников лояльности клиентов – применение различных инструментов с целью выведения взаимоотношений с клиентами на более высокий уровень;
- организационное обучение, включающее обучение сотрудников и накопление знаний;
- непрерывное отслеживание тенденций и адаптация к ним, проявляющиеся в постоянном поиске источников создания новой потребительской ценности;

● широкий спектр способов продвижения, позволяющий компании быстро реагировать на тренды и изменения внешней среды;

● быстрое реагирование на спрос посредством отслеживания отзывов потребителей, анализа продаж, проведения опросов;

● непрерывный процесс развития сайта и услуг;

● оптимизация и автоматизация процессов, позволяющая повышать эффективность всех видов деятельности компании;

● развитие мобильного приложения в связи с популяризацией данного канала взаимодействия с потребителями;

● инновационная активность, позволяющая создавать новые потребительские ценности и конкурентные преимущества. ■

Библиографическая ссылка: Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. №4(68). С. 61–74.

For citation: Trachuk A.V., Linder N.V., Ubeyko N.V. Forming Dynamic Business Models by E-Commerce Companies. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 61–74.

Источники

1. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. № 4. С. 163–174.
2. Дайер Дж.Х., Сингх Х. Отношенческий подход: корпоративная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ // Российский журнал менеджмента. 2009. № 3. С. 65–94.
3. Зарипова В.М. Классификация автоматизированных систем поддержки инновационных процессов на предприятии (Computer aided innovation – CAI) // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2012. № 1(17). С. 26–35.
4. Навальная Е.Г. Определение бизнес-модели. Подход к инновациям бизнес-моделей // Проблемы управления деятельностью инновационно-активных предприятий: сб. науч. тр. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. С. 150–169.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблшер, 2016.
6. Трачук А.В. Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4(67). С. 39–48.
7. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Управленческие науки в современной России. 2014. № 5(86). С. 60–68.
8. Amit R., Zott C. Business model innovation: creating value in times of change // Working Paper WP-870. July, 2010. IESE Business School, 2010.
9. Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M.A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions // British Journal of Management. 2009. Vol. 20. P. 1–8.
10. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. 2000. № 21(10–11). P. 1105–1121.
11. Hamel G., Heene A. The concept of core competence // Competence Based Competition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1994. P. 11–33.
12. Magretta J. Why Business Models Matter // Rebuilding Your Business Model. Harvard Business Review Press, 2011.
13. Teece J.D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. 2007. № 28(13). P. 1319–1350.
14. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities // Organization Science. 2002. Vol. 13. № 3. P. 339–351.

References

1. Andreeva T.Ye., Chayka V.A. K diskussii o sushchnosti dinamicheskikh sposobnostey [On the essence of dynamic capabilities]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta – Vestnik of Saint Petersburg University*, 2006, ser. 8, no. 4, pp. 163–174.
2. Dayer Dzh.Kh., Singkh Kh. Otnoshencheskiy podkhod: korporativnaya strategiya i istochniki mezhorganizatsionnykh konkurentnykh preimushchestv [Relational approach: corporate strategy and sources of inter-organizational competitive advantages]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2009, no. 3, pp. 65–94.
3. Zaripova V.M. Klassifikatsiya avtomatizirovannykh sistem podderzhki innovatsionnykh protsessov na predpriyatii (Computer aided innovation – CAI) [Classification of automated systems to support innovation processes in the enterprise (Computer aided innovation - CAI)]. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii – Caspian Journal. Management and High Technologies*, 2012, no. 1(17), pp. 26–35.
4. Naval'naya Ye.G. Opredelenie biznes-modeli. Podkhod k innovatsiyam biznes-modeley [Definition of the business model. Approach to innovation of business models]. *Problemy upravleniya deyatelnost'yu innovatsionno-aktivnykh predpriyatiy: v sb. nauch. tr. In: Problems of managing the activity of innovation-active enterprises: collection of articles. St Petersburg.: SPbSEU Publ.*, 2013. Pp. 150–169.
5. Osterwalder A., Pigneur I. *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Russ. ed: Osterval'der A., Pin'e I. *Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora*. Moscow: Al'pina Pablsher, 2016).
6. Trachuk A.V. Kontseptsiya dinamicheskikh sposobnostey: v poiske mikroosnovaniy [The concept of dynamic capabilities: in the search for micro-bases]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii – Economic of Contemporary Russia*, 2014, no. 4(67), pp. 39–48.
7. Trachuk A.V., Linder N.V., Antonov D.A. Vliyanie informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy na biznes-modeli sovremennykh kompaniy [Influence of information and communication technologies on business models of modern companies]. *Upravlencheskie nauki v sovremennoy Rossii – Management in Contemporary Russia*, 2014, no. 5(86), pp. 60–68.
8. Amit R., Zott C. Business model innovation: creating value in times of change. *Working Paper WP-870*. July, 2010. IESE Business School, 2010.
9. Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M.A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 2009, vol. 20, pp. 1–8.
10. Eisenhardt K.M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 2000, no. 21(10–11), pp. 1105–1121.
11. Hamel G., Heene A. *The concept of core competence. Competence Based Competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1994. Pp. 11–33.
12. Magretta J. *Why Business Models Matter. Rebuilding Your Business Model*. Harvard Business Review Press, 2011.
13. Teece J.D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 2007, no. 28(13), pp. 1319–1350.
14. Zollo M., Winter S.G. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 2002, vol. 13, no. 3, pp. 339–351.