

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

На правах рукописи

Георгиевский Антон Борисович

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРИ
ПЕРЕХОДЕ ОТ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ К ПРОДАЖЕ РЕШЕНИЙ

РЕЗЮМЕ

диссертации на соискание учёной степени

кандидата наук по менеджменту

Научный руководитель:

д.э.н., доцент

Ойнер Ольга Константиновна

Москва – 2023

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В российской экономике розничная торговля занимает важное место. Она обеспечивает трудоустройство большого количества рабочей силы, генерирует значительные суммы налоговых поступлений в бюджет и связывает производителей и потребителей.

В последние годы в розничной торговле России происходят существенные изменения, обуславливающие ее структурную трансформацию и способствующие переходу предприятий от продажи товаров к продаже решений и формированию экосистем.

Во-первых, в розничной торговле наблюдается консолидация ведущих игроков, что способствует появлению небольшого числа крупных и влиятельных предприятий розничной торговли. Вокруг таких предприятий, как правило, и начинают формироваться экосистемы. Выгода клиента заключается в получении им более ценного предложения, выгода предприятия – во взимании с клиентов большей платы, а выгода партнеров – в получении доступа к большой клиентской базе. Возможность такого эффективного сотрудничества делает построение экосистем особенно привлекательным.

Во-вторых, в требованиях потребителей происходит ряд существенных изменений. Клиенты все больше ожидают получить от предприятий розничной торговли не только товары, но и широкий спектр услуг по ремонту. Клиенты, особенно в условиях пандемии, стали уделять повышенное внимание удобству, поэтому возможность получить решение в одном месте, а не приобретать лежащие в его основе товары и услуги у разных игроков стала потенциальным источником обеспечения конкурентного преимущества предприятия розничной торговли.

В-третьих, цифровые технологии существенно повлияли на розничную торговлю, обеспечив развитие более тесных отношений между предприятиями розничной торговли, их партнерами и клиентами. Компании лучше знают своих клиентов, взаимодействуют с ними по многим каналам и делают им персонализированные предложения. В то же время развиваются многие крупные игроки рынка, такие как платформы по поиску исполнителей работ и частные компании, предлагающие ремонтные услуги.

В настоящее время в российской розничной торговле отмечается тенденция на формирование экосистем и предложение решений. В течение последних 10 лет можно было говорить о зарождении в российской розничной торговле транзакционных экосистем, в которых центральная платформа связывает две стороны рынка. Однако в последние годы все большее количество предприятий розничной торговли обращает

внимание на формирование экосистем для предоставления решений. В данных экосистемах предприятие розничной торговли, как правило, выступающее инициатором создания экосистемы и являющееся крупным игроком рынка, координирует деятельность нескольких партнеров для совместного формирования более ценных предложений для клиента.

Одним из наиболее перспективных рынков для предложения решений и формирования экосистем является рынок строительных и отделочных материалов. Во-первых, по итогам 2021 г. он продемонстрировал рекордный рост на 20 % по сравнению с 2020 г., что обеспечило формирование у компаний денежных средств для осуществления инвестиций. Во-вторых, для многих предприятий на данном рынке характерно увеличение количества предлагаемых услуг. В-третьих, на данном рынке есть возможность по предложению решений в виде ремонта. В-четвертых, предприятия все больше осознают, что, конкурируя на уровне товаров, они отдают крупный и перспективный рынок ремонта сторонним организациям, лишая себя возможности получить дополнительный доход. В-пятых, выполнение ремонта является сложным и длительным процессом, который может быть существенно облегчен строящейся экосистемой.

Для предприятий розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов, развивающихся в направлении создания решений и строительства экосистем, особую значимость приобретает формирование ценностного предложения, которое традиционно было важно для компаний-производителей. Данный факт обусловлен несколькими причинами. Во-первых, в условиях совместного формирования ценности множеством участников ценностное предложение позволяет определить то, как компания будет создавать ценность для клиента, что существенно облегчает данный процесс и позволяет компании его контролировать. Во-вторых, ценностное предложение позволяет очертить круг потенциальных участников строящейся экосистемы, которые будут вносить дополнительную ценность в формируемое предложение. В-третьих, ценностное предложение задает вектор развития организации, направляя всю его деятельность на создание ценности для клиента.

Формирование решений и построение экосистемы представляют для предприятий розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов существенные трудности. Во-первых, предприятиям приходится заниматься сервисной деятельностью, хотя традиционно они специализировались на товарах. Во-вторых, небольшой опыт предприятий в предоставлении услуг и необходимость интеграции усилий партнеров поднимают вопросы того, какую ценность компания совместно с партнерами будет

генерировать и как она собирается это делать. В-третьих, учитывая стремительное развитие данных трендов, у компаний возникают трудности с определением конкретной последовательности действий, необходимых для успешного перехода к предложению решений в строящейся экосистеме. В-четвертых, формирование ценностного предложения требует наличия инструмента, который бы позволял компании отслеживать эффективность проводимых изменений и своевременно вносить коррективы в деятельность формирующейся экосистемы. Данная диссертация направлена на помощь предприятиям розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов в движении по пути от продажи товаров отдельной компанией к предоставлению решений в строящейся экосистеме с позиции формирования ценности.

Диссертационное исследование позволит углубить понимание феномена ценностного предложения посредством изучения особенностей его формирования, предложения типологии клиентов в зависимости от их оценки ценностного предложения, разработки последовательности и содержания этапов формирования и реализации ценностного предложения и дополнения существующего задела по вопросам ценностного предложения посредством его исследования на российском розничном рынке строительных и отделочных материалов.

Результаты диссертационного исследования могут служить основой для формирования стратегий развития предприятий розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов в части определения направления развития предприятия и конкретных действий по формированию ценности. Полученные результаты позволят компаниям определить свою стадию развития при расширении предложения и строительстве экосистемы, применить конкретные способы работы к разным кластерам потребителей, использовать последовательность действий по формированию и реализации ценностного предложения, а также оценивать формируемое ценностное предложение на каждом из этапов развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время ценностное предложение является востребованной концепцией, которая исследуется многими авторами. Определения данного понятия и его ключевые характеристики рассматриваются в работах Я. Труонг, Д. Симмонс, М. Палмер, Л. А. Баттенкоурт, Д. Баллантин, П. Фроу, Р. Дж. Варей, А. Пейн, Н. Лапийнен, К. Кокконен, Дж. Л. Бронстейн, К. Б. Мюррей, А. Эггерт. Ряд авторов, таких как Л. Денис, Т. Долигалски, Т. А. Смит, С. Барнс, Х. Блейк, Д. Пиндер, занимаются разработкой подходов к ценностному предложению, выявляя его ключевые компоненты и раскрывая их содержание применительно к разным сферам бизнеса. Подходы, разработанные

специально для сферы розничной торговли, предложены в работах авторов П. Р. Конди, Э. С. Паренте, Ф. Дж. Коста, А. Л. Леокадио, Дж. Хелблинг, Дж. Линдик, К. Маркус да Силва, К. Б. Мюррей. В России ценностное предложение исследуют Н. Б. Филинов, О. К. Ойнер, М. Ю. Шерешева, О. У. Юлдашева, И. И. Скоробогатых, В. В. Герасименко, С. М. Березка, Н. Л. Удальцова, С. В. Криворучко.

Исследованию концепции решения и ее ключевых особенностей посвящены работы К. Ковалковски, Ш. Виндаль, Д. Киндстрем, Х. Гебауэр, Е. Сендберг, К. Сторбаска, С. Вандермерве, Дж. Рада, Р. Рабетино, М. Кохтамаки, С. А. Брак, Ф. Висинтин, Х. Эваншитцки, А. Салонен, К. Раддатс. Процесс решения и его ключевые этапы рассматриваются в работах К. Хедвалл, С. Джагстедт, А. Дубуа, А. Толлнер, М. Блат, К. Р. Тули, С. Г. Барадвей, С. А. Брак, Ф. Висинтин. Значительный вклад в развитие концепции решения внесли Т. Улвик и К. Кристенсен, развивающие концепцию Jobs to be done, а также Л. А. Беттенкоурт, С. Л. Варго, Р. Ф. Лаш, занимающиеся концепцией сервисной линзы. В России решения получили мало внимания, при этом маркетинг услуг исследуется авторами В. А. Ребязина, С. П. Казаков, С. В. Александровский, Э. В. Новаторов, Т. А. Тультаев, Д. В. Стаханов, Н. А. Восколович.

Теоретические аспекты сервитизации, включающие исследования понятия «сервитизация», его особенностей, процесса сервитизации, рассмотрены в работах С. Вандермерве, Дж. Рада, К. Ковалковски, Х. Гебауэр, Б. Камп, Г. Перри. Подходы к исследованию сервитизации представлены в работах А. З. Бигдели, Т. Бейнс, О. Ф. Бустинса, М. Кохтамаки, С. Хеннеберг, В. Мартинес, С. Десмет, С. А. Брак, Ф. Висинтин. Вопросы проведения организационных изменений и роли лидерства при сервитизации рассмотрены в работах Ю. Не, М. Косака, А. Дони, А. Корвино, С. Бьянки Мартини. В России сервитизацию изучают С. В. Двоянов, Н. Р. Кельчевская, В. Б. Кондратьев, Г. В. Кедрова, В. В. Попов, Н. М. Глухова, О. В. Сагинова, Ж. Дюметц.

В настоящее время феномен экосистем получил широкое распространение в литературе. При этом значительная часть работ в данной области имеет концептуальный характер. Среди ведущих исследователей, занимающихся изучением сущности феномена экосистем и его особенностей, можно выделить М. Дж. Якобидес, С. Сеннамо, А. Гавер, Р. Аднер, Э. Аутио, Л. Томас, М. Кусумано, А. Шипилов. Разработкой подходов к анализу экосистем, позволяющих изучать их с учетом многоуровневой структуры и множества взаимосвязей между участниками, занимаются М. Талмар, Б. Валрейв, К. С. Подойницына, Дж. Ромм, Г. Вербонг. Исследования в области зарождения экосистем фокусируются на причинах появления экосистем и особенностях их развития в разных

условиях, что отражено в работах М. Дж. Якобидес, С. Сеннамо, А. Гавер, Р. Аднер, Д. П. Ханна, К. М. Эйзенхардт, Э. Аутио, Л. Томас, П. Ритала, Р. Капур. Исследования экосистем с позиции ценности, связанные с изучением вопросов создания и распределения ценности, определения участников экосистемы, проведены в работах Х. Вилайнд, П. Фроу, Т. Хилтон, Л. Томас, Э. Аутио, Р. Капур, Р. Аднер, К. Лавер, Н. Липьяйнен, К. Кокконен. В России экосистемы изучают И. О. Волкова, Е. Д. Бурда, Е. В. Гаврикова, А. А. Кобылко, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, Л. А. Раменская, О. М. Куликова, Е. А. Василенко, П. А. Ивченко, О. Е. Каленов, Н. С. Серов. Ряд исследователей рассматривают экосистемы как следующий этап развития сетевых форм организаций. Ведущими исследователями сетевых форм организаций за рубежом являются Р. Рамирез, Л. Рудхарт, У. Маннервик, С. Бариле, Ф. Полезе. В России сетевые формы организаций исследуют О. А. Третьяк, М. Ю. Шерешева, О. У. Юлдашева.

Несмотря на популярность концепций, на которых основывается данная работа, в академической литературе проблемы формирования ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме остаются практически неизученными. Переход компании от продажи товаров к продаже решений, как правило, рассматривается на B2B-рынках, хотя развитие технологий и сетей взаимодействия позволяет предлагать комплексное и персонализированное решение и на B2C-рынках¹. Большинство исследований экосистем проводятся на основе данных, полученных в США и Китае², при этом в России исследования экосистем получили намного меньше внимания. Кроме того, в литературе по экосистемам не хватает понимания ценностного предложения и его характеристик³, подхода к ценностному предложению экосистемы⁴. Также требуют изучения действия компании и партнеров, необходимые для формирования и реализации ценностного предложения экосистемы⁵.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что изучение ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли является актуальным как с теоретической точки зрения – за счет

¹ Kreye M.E. Servitization for consumer products: an empirical exploration of challenges and benefits for supply chain partners / M.E. Kreye, D.P. van Donk // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2021. – Vol. 41. – № 5. – P. 494–516.

² Гелисханов И.З. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития / И.З. Гелисханов, Т.Н. Юдина, А.В. Бабкин. – 2018. – Т. 11. – № 6. – С. 22–36.

³ Jacobides M.G. Towards a theory of ecosystems / M.G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer // *Strategic Management Journal*. – 2018. – Vol. 39. – № 8. – P. 2255–2276.

⁴ Autio E. Value co-creation in ecosystems: insights and research promise from three disciplinary perspectives / E. Autio, L.D.W. Thomas // *Handbook of Digital Innovation*. – Edward Elgar Publishing, 2020. – P. 107–132.

⁵ Stonig J. From product system to ecosystem: How firms adapt to provide an integrated value proposition / J. Stonig, T. Schmid, G. Müller-Stewens // *Strategic Management Journal*. – 2022. – Vol. 43. – № 9. – P. 1927–1957.

недостатка исследований на стыке рассмотренных концепций, так и с практической точки зрения – в силу недостатка эмпирических исследований, изучающих формирование ценностного предложения экосистемы на развивающихся рынках и проведение сервитизации компании в сфере розничной торговли. Крайне малая проработанность формирования исследуемого ценностного предложения, а также актуальность проблемы для российской розничной торговли обусловили выбор темы диссертационного исследования, предопределив его цель и задачи.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационной работы заключается в развитии теоретико-методологических и прикладных подходов к процессу формирования и реализации ценностного предложения, основанного на продаже решений, предприятиями розничной торговли.

Для достижения цели диссертационного исследования были поставлены следующие задачи:

1. Разработать критерии, позволяющие идентифицировать стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы на рынке строительных и отделочных материалов. На основе критериев определить стадии развития ведущих предприятий розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов. Выявить предполагаемый уровень затрат, необходимый для перехода предприятия розничной торговли на более высокую стадию развития с позиции экосистемы.

2. Предложить теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме. Протестировать подход на российском рынке строительных и отделочных материалов.

3. Выделить по результатам качественного исследования особенности формирования и реализации ценностного предложения предприятиями розничной торговли, работающими на российском рынке строительных и отделочных материалов, при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах.

4. Предложить типологию клиентов в зависимости от важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов.

5. Разработать практические рекомендации для предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов, по

формированию и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах.

6. Предложить и протестировать последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе предприятий розничной торговли от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах на российском рынке строительных и отделочных материалов.

Объект диссертационного исследования. Объектом исследования является ценностное предложение предприятий розничной торговли.

Предмет диссертационного исследования. Предметом исследования является формирование и реализация ценностного предложения предприятиями розничной торговли, работающими на российском рынке строительных и отделочных материалов, при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах.

Эмпирический объект диссертационного исследования. Эмпирическим объектом исследования являются предприятия розничной торговли, работающие на российском рынке строительных и отделочных материалов.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретическую базу исследования составляют фундаментальные и прикладные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга и стратегического менеджмента. Теоретические положения и выводы основаны на результатах анализа монографий, академических статей, материалов научно-практических конференций и диссертаций.

Методологическую основу диссертации определяют следующие общенаучные методы познания: анализ, синтез, дедукция, индукция, формализация, сравнение и сопоставление. Для обоснования выводов по результатам исследования применялись методы классификаций, сравнительного анализа, социологические методы. При анализе вторичной информации был использован метаанализ, явный и неявный контент-анализ и сравнительный анализ.

Для получения первичной информации были использованы методы качественного исследования (индивидуальные полуструктурированные глубинные интервью) и количественного исследования (опрос). Данные, полученные в ходе эмпирического исследования, обработаны и проанализированы при помощи программы для проведения анализа качественных данных QDA Miner Lite, программной платформы для проведения статистического анализа IBM SPSS 26 и программного обеспечения для моделирования на основе структурных уравнений IBM SPSS AMOS 23. Для наглядной интерпретации данных использованы таблицы и графики.

Информационно-эмпирическая база исследования. Информационную базу работы формируют академические исследования, материалы ведущих консалтинговых компаний и исследовательских групп, данные Росстата РФ и аналитических центров. Источниками формирования эмпирической базы исследования выступают данные, полученные в ходе качественного и количественного исследований. Качественное исследование включает проведение пяти индивидуальных полуструктурированных глубинных интервью с представителями предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов. Количественное исследование включает проведение опроса 404 российских респондентов (физических лиц) касательно важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов.

Научная новизна диссертационного исследования. Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании возможности совершенствования деятельности предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов, на основе оценки ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственной строящейся экосистеме. Наиболее значимые результаты, характеризующие научную новизну исследования, можно сформулировать следующим образом:

1. Автором предложены критерии, с помощью которых предприятия розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов могут определить свою стадию развития с позиции экосистемы. Данные критерии были применены к деятельности ведущих компаний по размеру выручки на российском розничном рынке строительных и отделочных материалов. Автором обозначен уровень затрат, который потребуется предприятиям розничной торговли для перехода на более высокую стадию развития с позиции экосистемы.

2. Автором предложен теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме, который включает компоненты ценностного предложения, индикаторы для их оценки, а также фокус компонента (организационный, отношенческий, клиентский, экосистемный), указывающий направленность деятельности компании при работе с компонентом, и тип компонента (универсальный, специфический), отражающий распространенность компонента в существующих теоретических подходах и возможность его применения в разных сферах бизнеса. Подход протестирован на российском рынке строительных и отделочных материалов.

3. Предложена типология клиентов в зависимости от важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов.

4. Разработаны и протестированы на примере предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов, последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли.

Положения, выносимые на защиту.

1. В исследовании разработаны критерии, используя которые предприятие розничной торговли может определить свою стадию развития с позиции экосистемы на рынке строительных и отделочных материалов. В состав качественных критериев входят выполнение сборки и монтажа, дизайн-проекта, выполнение ремонта помещения (отдельные услуги), выполнение ремонта помещения (единый процесс), наличие инфраструктуры, интегрирующей всех участников и все предложения. К количественным критериям относятся количество доступных услуг и доля компании на одном рынке. Автором предложены пять стадий развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы: традиционная деятельность; начальная, средняя и высокая стадии строительства экосистемы; экосистема. Сформированные качественные и количественные критерии применены к деятельности десяти крупнейших предприятий розничной торговли по размеру выручки на российском рынке строительных и отделочных материалов. Автором установлено, что большинство рассмотренных компаний находятся на стадии «традиционная деятельность», три компании – на низкой стадии строительства экосистемы, а две компании – на высокой стадии строительства экосистемы. При этом построенных экосистем на российском рынке строительных и отделочных материалов пока нет. На данный момент экосистема представляет собой желаемое состояние, к которому стремятся ряд компаний. Наиболее близко к формированию экосистем подошли две компании, которые на данный момент находятся в высокой стадии строительства экосистемы. Появление других экосистем на данном рынке возможно, однако оно будет затруднено из-за ограниченности рыночной инфраструктуры, высоких затрат на формирование экосистемы и наличия тенденции на консолидацию, в ходе которой возможны поглощения лидерами рынка менее крупных игроков. Автором выявлен предполагаемый уровень затрат, который может потребоваться для перехода на более высокую стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы. В

исследовании рассчитаны такие показатели как доля рынка, размер активов; доля выручки и активов, приходящаяся на стадию; приращение выручки и активов для перехода на более высокую стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы. Затраты предприятия розничной торговли по мере его развития с позиции экосистемы будут увеличиваться и достигнут максимума при переходе к стадии «экосистема».

2. В исследовании предложен теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме. Подход включает компоненты ценностного предложения, индикаторы для их оценки, фокус компонента и тип. Фокус (организационный, отношенческий, клиентский, экосистемный) отражает направленность деятельности компании при работе с компонентом. Тип (универсальный, специфический) отражает распространенность компонента в существующих теоретических подходах и возможность его применения в разных сферах бизнеса. Тестирование подхода проведено на российском рынке строительных и отделочных материалов. Автором предложены критерии, которые позволяют определить уровень развития компонентов ценностного предложения на основе разработанной шкалы. При получении низких оценок по компоненту ценностного предложения компании необходимо усилить работу с ним на основе предложенных в работе рекомендаций.

3. В результате проведения качественного исследования выявлены особенности формирования и реализации ценностного предложения предприятиями розничной торговли, работающими на российском рынке строительных и отделочных материалов, при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах. Выявленные особенности отражают причины, преимущества, сложности и российскую специфику строительства экосистемы и предложения решений предприятием розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов, а также трансформацию ценностного предложения предприятия в ходе данного процесса. К строительству экосистем компании обращаются ввиду изменения потребителей, усиления конкуренции со стороны торговых площадок и сложности дифференциации на уровне товаров. Компании рассчитывают более полно удовлетворить потребности клиентов, удержать их и увеличить «долю в их кошельке». Основными сложностями для предприятий являются небольшие финансовые возможности, отсутствие большой клиентской базы и нецифровое прошлое. Российская специфика заключается в малой доле DIFM (Do It For Me), высоком уровне качества и удобства сайтов и мобильных приложений, менее регламентированном рынке, более высокой доле B2C и географических особенностях страны (большие расстояния). При этом в ценностном

предложении особую значимость приобретают взаимодействие с клиентами, комплексность предложения и компетентность сотрудников.

4. По итогам проведения кластерного анализа предложена типология клиентов в зависимости от важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов, которая включает три уровня важности компонентов для клиентов: высокий («новаторы»), средний («рационалисты») и низкий («осторожные»). Новые предложения и наиболее сложные виды ремонта следует предлагать участникам кластера «новаторы», которые наиболее открыты для инноваций. Участникам кластера «рационалисты» следует делать предложения с лучшим соотношением «цена – качество» и предлагать готовые решения по ремонту. Участников кластера «осторожные» необходимо постепенно знакомить с предложениями строящейся экосистемы, демонстрировать пользу, надежность и легкость их получения.

5. По результатам проведения исследования разработаны практические рекомендации для предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов, по формированию и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах. Рекомендации разработаны для каждой стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы, каждого компонента ценностного предложения и каждого кластера клиентов. Выполнение представленных рекомендаций позволит компании постепенно развивать строящуюся экосистему и своих клиентов, готовя их к получению все более инновационных предложений. Работа со всеми компонентами ценностного предложения даст возможность компании подойти к развитию своего ценностного предложения наиболее сбалансированно. Тем не менее отставание или опережение в развитии отдельных компонентов является допустимым. Решение о выполнении конкретной рекомендации для развития компонента ценностного предложения следует принимать с учетом текущей ситуации в компании и на рынке.

6. На основе анализа литературы предложены и в ходе эмпирического исследования протестированы и скорректированы последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов. Последовательность включает три этапа: формирование ценностного предложения, организация управления строящейся экосистемой, формирование и предоставление решения. Предложенные последовательность и содержание этапов задают направление

для развития деятельности предприятия. Они могут быть использованы предприятиями розничной торговли, находящимися на разных стадиях развития с позиции экосистемы. Переход предприятия розничной торговли на более высокую стадию развития требует проведения анализа всех представленных этапов для внесения в деятельность необходимых коррективов.

Теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии положений концепций ценностного предложения, решения, сервитизации и экосистемы за счет разработки критериев для определения стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы на рынке строительных и отделочных материалов, формирования теоретического подхода к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме, выявления особенностей формирования и реализации ценностного предложения предприятиями розничной торговли, работающими на российском рынке строительных и отделочных материалов, при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах, проведения типологии клиентов в зависимости от важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов, разработки последовательности и содержания этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов. Результаты исследования могут быть использованы в процессе преподавания учебных курсов «Маркетинг» и «Стратегический маркетинг».

Практическая значимость исследования. Полученные результаты могут быть использованы компаниями и маркетинговыми агентствами для формирования ценностного предложения предприятия розничной торговли при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме и оценки существующего ценностного предложения. Практическая значимость исследования подтверждена справкой о внедрении результатов и разработок от компании ООО «Кенгуру» (торговая сеть «Кенгуру» для стройки, ремонта, дома и дачи, Ивановская обл., г. Иваново).

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования были обсуждены на научных семинарах департамента маркетинга Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ и на российских и международных научных и научно-практических конференциях.

- 2 рецензентами). Москва, Россия, НИУ Высшая школа экономики, май 2022. Доклад: «Формирование ценностного предложения для потребителя при переходе от продажи товаров к продаже решений».
- 202 — Научный семинар Департамента маркетинга ВШБ НИУ ВШЭ (с
1 дискуссантами). Москва, Россия, НИУ Высшая школа экономики, ноябрь 2021. Доклад: «Формирование ценностного предложения для потребителя при переходе от продажи товаров к продаже решений».
- European Marketing Academy Regional Conference 2021 (EMAC Regional Conference 2021). Варшава, Польша, Университет Козминского, сентябрь, 2021. Доклад: «Towards an integrated model of an ecosystem value proposition based on selling solutions in the post-COVID-19 digital economy».
- Center for Business and Industrial Marketing International Conference (CBIM2021). Атланта, Соединенные Штаты Америки, Университет штата Джорджия, июнь 2021. Доклад: «Towards an integrated model of an ecosystem value proposition based on selling solutions in the digital economy».
- 3rd International Conference on Business, Management and Finance (ICBMF). Оксфорд, Великобритания, Оксфордский университет, март 2021. Доклад: «Creating ecosystem value proposition based on selling solutions in the post-covid-19 digital economy».
- 34th Eurasia Business and Economics Society Conference (EBES). Афины, Греция, Университет Пирея, январь 2021. Доклад: «Creating ecosystem value proposition based on selling solutions in the digital economy».
- 202 — Научно-практическая конференция «Проектное управление в эпоху
0 цифровой трансформации». Москва, Россия, Государственный университет управления, декабрь 2020. Доклад: «Разработка решений ритейлерами на основе Agile в цифровой экономике».
- Одиннадцатая международная научно-практическая конференция «Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики». Москва, Россия, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, декабрь 2020. Доклад: «Переход компании от продажи товаров к продаже решений: предпосылки и преимущества».
- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2020». Москва, Россия, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (ноябрь 2020). Доклад:

«Предпосылки перехода компании от продажи товаров к продаже решений».

- Technology & Entrepreneurship in Digital Society (TEDS'20). Москва, Россия, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, ноябрь 2020. Доклад: «Creating ecosystem value proposition based on selling solutions in the digital economy».
- V Международная научно-практическая конференция «Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии». Москва, Россия, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, ноябрь 2020. Доклад: «Creating ecosystem value proposition based on selling solutions».

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем диссертации составляет 256 страниц. Работа содержит 13 таблиц, 9 рисунков и 33 приложения. Список литературы включает 239 источников, из которых 222 на английском языке.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, отражена степень разработанности проблемы, сформулированы цель и задачи исследования, обозначены объект, предмет и эмпирический объект исследования, отражены теоретическая, методологическая, информационно-эмпирическая базы исследования, представлена научная новизна и положения, выносимые на защиту, обозначена теоретическая и практическая значимость работы, представлена апробация результатов и приведена структура диссертационной работы.

В первой главе диссертации исследованы подходы к определению ценностного предложения, осуществление перехода от продажи товаров к продаже решений, становление концепции экосистемы, формирование ценностного предложения, основанного на продаже решений, теоретические подходы к разработке и анализу ценностного предложения.

Во второй главе рассмотрена текущая ситуация в российской экономике касательно экосистем, розничной торговли, рынка строительных и отделочных материалов; рассмотрено построение экосистем на российском рынке строительных и отделочных материалов; предложен дизайн исследования ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов, включающий теоретический, аналитический и эмпирический этапы исследования.

В третьей главе выявлены особенности формирования и реализации ценностного предложения предприятиями розничной торговли, работающими на российском рынке строительных и отделочных материалов, при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах; разработан и протестирован на российском рынке строительных и отделочных материалов подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме; представлена характеристика компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на основе их индикаторов, фокуса и типа; разработана типология клиентов на российском рынке строительных и отделочных материалов на основе их оценки компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме; даны рекомендации для предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов, по формированию и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах с учетом стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы и кластера клиентов; протестированы и скорректированы последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов; проведен анализ результатов применения рекомендаций на отечественном предприятии розничной торговли, работающем на рынке строительных и отделочных материалов.

В заключении диссертационного исследования сформулированы основные выводы работы.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

3. **Количественные и качественные критерии позволяют предприятиям розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов выявить свою стадию развития с позиции экосистемы: традиционная деятельность; начальная, средняя и высокая стадии строительства экосистемы; экосистема. Уровень затрат для перехода к более высокой стадии развития различается в зависимости от текущего положения компании.**

На основе критериев, сформированных в европейском проекте регламента «О цифровых рынках» (DMA)⁶, немецком законе против ограничения конкуренции (GWB)⁷, проекте Минэкономразвития России⁸, индикаторов формирования экосистем⁹, а также текущего положения компаний на российском рынке строительных и отделочных материалов предложены критерии для идентификации компаний, которые осуществляют традиционную деятельность, строят экосистемы или уже построили их на рынке строительных и отделочных материалов. При разработке значений количественных критериев рассматривалась деятельность десяти предприятий розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов, обладающих наибольшей выручкой по итогам 2021 года (Таблица 1).

Таблица 1 – Критерии для определения стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы на рынке строительных и отделочных материалов

Параметр	Стадия развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы				
	Традиционная деятельность	Стадия строительства экосистемы			Экосистема
		Начальная	Средняя	Высокая	
<i>Количественные критерии</i>					
Количество доступных услуг, шт.	менее 5	5 и более	10 и более	15 и более	20 и более
Доля компании на рынке, %	любой	0,5 и более	2,5 и более	5 и более	10 и более
<i>Качественные критерии</i>					

⁶ URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act-ensuring-fair-and-open-digital-markets_en

⁷ URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/>

⁸ URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptiya_21052021.pdf

⁹ Георгиевский А.Б. Экосистемы российского ритейла: основные участники и индикаторы формирования / А.Б. Георгиевский // ЭКО. – 2022. – Т. 52. – № 4. – С. 138–155.

Сборка и монтаж, дизайн-проект	-	+	+	+	+
Ремонт помещения (отдельные услуги)	-	-	+	+	+
Ремонт помещения (единый процесс)	-	-	-	+	+
Инфраструктура, интегрирующая всех участников и все предложения	-	-	-	-	+

Источник: составлено автором

Количественный критерий «доля компании на одном рынке» отвечает за уровень развития предприятия розничной торговли с позиции выполнения основной деятельности – торговли товарами. Количественный критерий «количество доступных услуг» и качественные критерии позволяют определить наличие движения предприятия розничной торговли в сторону формирования экосистемы за счет развития неосновной деятельности, заключающейся в предоставлении услуг и решений.

В данной диссертации предлагается использовать количественный критерий «количество доступных услуг». Он применяется в законе против ограничения конкуренции (GWB) для идентификации суперплатформ. Данный критерий демонстрирует движение компании по направлению к увеличению доли услуг в дополнение к основному бизнесу, что требует привлечения новых партнеров в строящуюся экосистему. Между количеством предлагаемых услуг на разных стадиях развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы установлен шаг, равный пяти. Большой шаг привел бы к чрезмерной детализации услуг, а меньший – снизил бы важность предложения услуг, что противоречило бы необходимости сервитизации, обозначенной в данной работе.

Количественный критерий «доля компании на одном рынке» предлагается использовать в проекте регулирования экосистем Минэкономразвития России. Минимальная доля рынка, требуемая для перехода к начальной стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы, установлена в размере 0,5 %. Выбранное значение данного критерия позволяет крупнейшим десяти компаниям рынка перейти к начальной стадии формирования экосистемы без увеличения доли рынка. Компании, занимающие первую, вторую, третью и последующие позиции на рынке, существенно различаются по размеру выручки, поэтому значения критерия предложены так, чтобы отсекал данные компании друг от друга¹⁰. Для построенной экосистемы доля рынка компании установлена на отметке в 10 %, если у построенной экосистемы доля рынка будет ниже данного значения, то она может распасться¹¹. На данный момент такую долю имеет только одна компания.

¹⁰ Veisten K. Tourist Segments for New Facilities in National Park Areas: Profiling Tourists in Norway Based on Psychographics and Demographics / K. Veisten, J.V. Haukeland, S. Baardsen et al. // Journal of Hospitality Marketing & Management. – 2015. – Vol. 24. – № 5. – P. 486–510.

При формировании критериев предполагалось, что экосистем на рынке может быть несколько¹², поэтому установление более высоких значений по доле рынка чрезмерно ограничивало бы возможности по формированию экосистем для участников рынка, а более низких – открыло бы возможность для существования на рынке множества экосистем, что сделало бы их формирование менее привлекательным из-за их апеллирования к одной и той же рыночной инфраструктуре.

В основу формирования качественных критериев положена идея развития услуг компании по преобразованию помещения клиента и их интеграции по мере строительства экосистемы¹³. Ряд услуг, предлагаемых компаниями, не был использован для формирования качественных критериев развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы. Услуги по доставке, распилу материалов и колеровке красок являются стандартными. Их выполняют практически все крупнейшие предприятия розничной торговли на данном рынке. Такие услуги как резка материалов, оверлок, раскрой напольных покрытий, ремонт инструмента, прокат инструмента и калькулятор ремонта менее распространены, однако они слабо ориентированы на преобразование помещения клиента.

Качественным критерием для перехода к начальной стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы является «сборка и монтаж, дизайн-проект». Данные услуги напрямую связаны с осуществлением ремонта и могут потребовать участия партнеров. Для перехода к средней стадии развития компания должна соответствовать качественному критерию «ремонт помещения (отдельные услуги)», указывающему на полноту предлагаемых услуг для осуществления ремонта. Переход к высокой стадии развития требует от компании выполнения качественного критерия «ремонт помещения (единый процесс)», который предполагает предоставление компанией решения. Для перехода к стадии экосистемы требуется выполнение качественного критерия «инфраструктура, интегрирующая всех участников и все предложения», который указывает на способность компании выстроить эффективное взаимодействие с партнерами.

Предприятие розничной торговли должно удовлетворить все количественные и качественные критерии для перехода на конкретную стадию развития с позиции

¹¹ Reeves M. How Business Ecosystems Rise (and Often Fall) / M. Reeves, H. Lotan, J. Legrand, M.G. Jacobides. – Text: electronic // MIT Sloan Management Review. – 2019. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-business-ecosystems-rise-and-often-fall/> (date accessed: 08.06.2023).

¹² Там же.

¹³ Eckhart D. Digital Ecosystems: Insights from Professor Michael G Jacobides. – URL: <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/digital-business-model-and-cyber-risk/digital-ecosystems-jacobides-interview.html> (date accessed: 11.06.2023). – Text: electronic.

экосистемы. Если хотя бы один критерий для конкретной стадии развития компании не выполняется, то стадия развития определяется по критерию, значение которого соответствует наиболее низкой стадии.

Решение рассматривать крупнейших игроков обусловлено тем, что формирование экосистем требует значительных финансовых инвестиций, поэтому их построение наиболее вероятно крупными компаниями с высокими доходами. Кроме того, ведущим предприятиям розничной торговли будет легче найти партнеров для построения экосистемы благодаря наличию репутации и устойчивого положения на рынке. Деятельность десяти компаний на российском рынке строительных и отделочных материалов была проверена на соответствие обозначенным в данной работе критериям. Компании представлены на диаграмме, отображающей стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы и количество предлагаемых услуг. Размер круга на диаграмме показывает размер выручки компании за 2021 год (Рисунок 1).

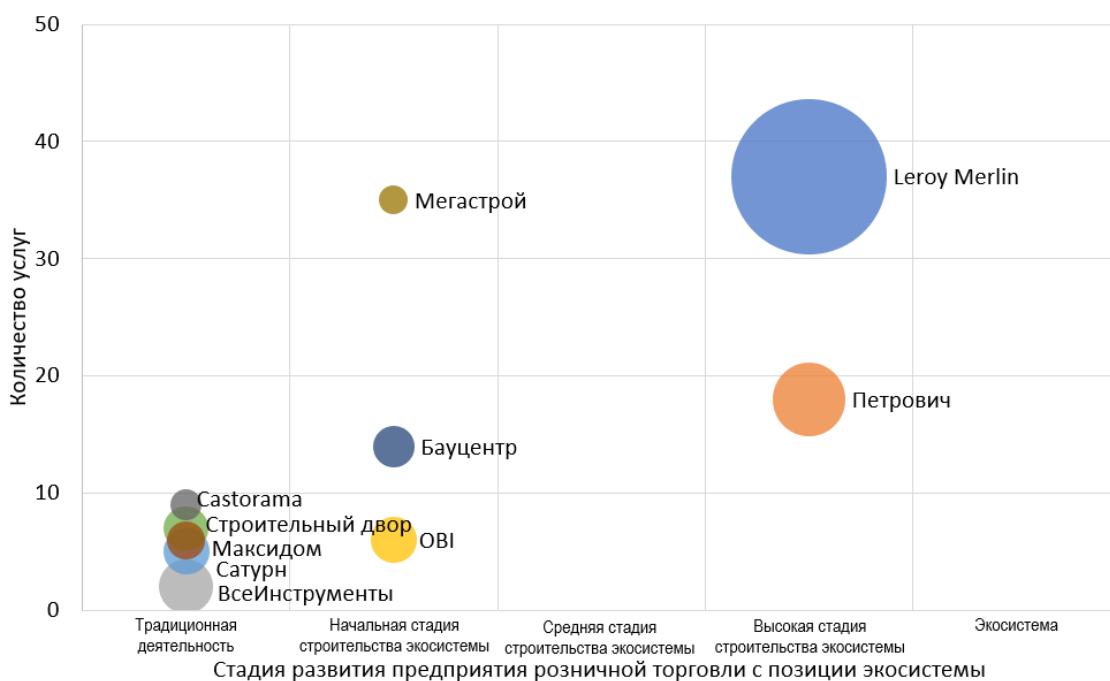


Рисунок 1 – Положение предприятий розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов относительно формирования экосистем

Источник: составлено автором

Большинство компаний на российском рынке строительных и отделочных материалов находятся на стадии «традиционная деятельность». Во многом это обусловлено небольшими финансовыми возможностями и масштабами деятельности. Среди десяти компаний, обладающих на данном рынке наибольшей выручкой, на данной стадии находятся «ВсеИнструменты», «Сатурн», «Строительный двор», «Максидом», Castorama.

На начальной стадии строительства экосистемы находятся компании ОВІ, «Бауцентр» и «Мегастрой». Данные компании предоставляют клиентам услуги по сборке и монтажу, разработке дизайн-проекта. На российском рынке не выявлено компаний, которые могли бы быть отнесены к средней стадии строительства экосистемы. Однако они могут появиться в случае существенного увеличения доли рынка компанией «Мегастрой» и небольшого увеличения доли рынка и предоставления полного спектра услуг по ремонту компаниями ОВІ и «Бауцентр». На высокой стадии строительства экосистемы находятся Leroy Merlin и «Петрович». Компании занимают соответственно первое и второе место в России по размеру выручки и позволяют клиентам получить решение по ремонту помещения. В настоящее время данные компании работают над развитием инфраструктуры, интегрирующей всех участников и все предложения, поэтому о сформированности данных экосистем говорить пока рано.

Построенных экосистем на российском рынке строительных и отделочных материалов пока нет. На данный момент экосистема представляет собой желаемое состояние, к которому стремятся ряд компаний. В перспективе на данном рынке может сформироваться несколько экосистем, однако это утверждение требует ряда дополнений. Во-первых, экосистем не может быть много, т. к. рыночная инфраструктура ограничена и если все будут прибегать к одной и той же инфраструктуре, то экосистемы будут предлагать клиентам одно и то же, что нивелирует преимущества их построения. Во-вторых, вероятно какие-то компании откажутся от формирования экосистем из-за необходимости значительных финансовых затрат и примут решение сосредоточиться на увеличении объемов продаж товаров. В-третьих, учитывая наличие тенденции на консолидацию на российском рынке строительных и отделочных материалов, не исключено, что ряд компаний войдут в экосистемы, формируемые наиболее крупными игроками данного рынка, обеспечивая им большой размер ассортимента и территориальное покрытие.

В основу выявления затрат на формирование экосистемы положена доля рынка компании. Она входит в число количественных критериев идентификации стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы. На основе значений доли рынка для разных стадий и его объема (1960 млрд руб.)¹⁴ выявлено приращение выручки, необходимое для осуществления перехода на более высокую стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы. На данной основе было установлено соотношение размера выручки на разных стадиях развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы.

¹⁴ URL: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2022/04/10/917468-evgenii-movchan>

Значения выручки на разных стадиях развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы послужили основой для определения соответствующих им размеров активов. На основе анализа бухгалтерских отчетностей было установлено, что размер активов компаний, которые идентифицированы в данной работе как находящиеся на начальной и высокой стадиях строительства экосистемы, составляет как минимум 25 % их выручки. Поэтому предприятию розничной торговли стоит рассматривать данное значение активов как рекомендуемое для перехода на более высокую стадию развития с позиции экосистемы. Размер активов сформированной экосистемы будет составлять как минимум 49 млрд руб., а выручки 196 млрд руб. В таблице представлены параметры, которые характеризуют финансовое состояние предприятия розничной торговли на разных этапах развития с позиции экосистемы (Таблица 2).

Таблица 2 – Условия выхода предприятия розничной торговли на различные стадии развития с позиции экосистемы

Параметр	Стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы				
	Традиционная деятельность	Стадия строительства экосистемы			Экосистема
		Начальная	Средняя	Высокая	
Доля рынка, %		0,5	2,5	5	10
Доля рынка, млрд руб.		9,8	49	98	196
Активы, млрд руб.		2,45	12,25	24,5	49
Доля выручки и активов, приходящаяся на стадию, %	0,05	0,2	0,25	0,5	
Приращение выручки для перехода на след. стадию, млрд руб.	9,8	39,2	49	98	
Приращение активов для перехода на след. стадию, млрд руб.	2,45	9,8	12,25	24,5	

Источник: составлено автором

На основе требуемого приращения выручки и активов для перехода на следующую стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы, автором предложена следующая формула для расчета затрат на формирование экосистемы (1).

$$\text{Затраты на формирование экосистемы} = \text{затраты на переход к начальной стадии фоф} \quad (1)$$

Для перехода к начальной стадии формирования экосистемы основные затраты компании должны быть направлены на предоставление услуг по сборке и монтажу, разработке дизайн-проекта. Переход к средней стадии формирования экосистемы требует затрат на предоставление широкого спектра услуг по ремонту помещения. Для перехода к высокой стадии формирования экосистемы ключевые затраты должны направляться на объединение всех услуг для формирования решения по ремонту. Переход к стадии «экосистема» потребует направления значительных затрат на развитие инфраструктуры,

интегрирующей всех участников и все предложения. Построенная экосистема требует затрат для поддержания своего положения и выхода в другие сферы бизнеса. Таким образом, предприятия розничной торговли могут использовать представленные критерии для определения своей стадии развития с позиции экосистемы на рынке строительных и отделочных материалов. При переходе к более высокой стадии развития компаниям стоит ориентироваться на обозначенные уровни затрат.

4. Теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме включает компоненты ценностного предложения, индикаторы для их оценки, фокус компонента и тип. Фокус (организационный, отношенческий, клиентский, экосистемный) отражает направленность деятельности компании при работе с компонентом, а тип (универсальный, специфический) отражает распространенность компонента в существующих теоретических подходах и возможность его применения в разных сферах бизнеса.

На основе анализа определений понятий «ценностное предложение», «решение», «сервитизация» и «экосистема» автором предложено определение исследуемого в данной работе ценностного предложения. Ценностное предложение, основанное на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме – это стратегический инструмент, обеспечивающий интеграцию ресурсов участников создания ценности для удовлетворения потребностей клиента посредством предоставления решений в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме.

Определенные в работе характеристики ценностного предложения выступили основой для формирования компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме. Отбор характеристик для формирования компонентов ценностного предложения происходил в три этапа, на каждом из которых характеристики исключались на основе ряда критериев.

Отбор характеристик базируется на работе¹⁵, посвященной созданию сбалансированного ценностного предложения. В данной диссертации обеспечение сбалансированности ценностного предложения достигается за счет формирования структуры ценностного предложения, включающей характеристики, следующие разным

¹⁵ Carvalho J.M.S. Creating a Balanced Value Proposition: Exploring the Advanced Business Creation Model / J.M.S. Carvalho, J. Jonker // The Journal of Applied Management and Entrepreneurship. – 2015. – Vol. 20. – № 2. – P. 49–64.

фокусам (организационный, клиентский, отношенческий, экосистемный) и разным типам (универсальный и специфический) ¹⁶.

Для оценки предложенных компонентов ценностного предложения автором на основе академической и консалтинговой литературы были разработаны индикаторы. Ряд индикаторов были взяты из работ и адаптированы для данного исследования, а некоторые индикаторы были предложены автором. Для каждого компонента ценностного предложения было разработано несколько индикаторов. Данные индикаторы были использованы при проведении опроса клиентов на рынке строительных и отделочных материалов касательно важности для них компонентов ценностного предложения. Проведение объясняющего и подтверждающего факторного анализа, а также оценка надежности и валидности шкалы позволили сформировать шкалу для оценки компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме. Компоненты ценностного предложения, их индикаторы, фокус и тип формируют теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме (Таблица 3).

¹⁶ Георгиевский А.Б. Компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров / А.Б. Георгиевский // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2021. – № 3. – С. 158–200.

Таблица 3 – Теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения

Компонент	Описание	Индикатор	Фокус и тип
Удобство	Предоставление клиенту лучшего опыта взаимодействия.	Строящаяся экосистема позволяет мне легко получить предложение, которое мне нужно.	Отношенческий, универсальный
		Я могу пользоваться предложениями строящейся экосистемы, используя любой канал взаимодействия (сайт, мессенджер, телефон, приложение, офлайн и т. п.).	
		Приложением для смартфона и сайтом строящейся экосистемы удобно пользоваться.	
Эффективность для клиента	Предложения строящейся экосистемы снижают затраты клиента, позволяют ему достигать лучших результатов и повышают производительность.	Предложения строящейся экосистемы помогают мне в достижении целей.	Клиентский, универсальный
		Благодаря предложениям строящейся экосистемы я могу более эффективно решать свои проблемы.	
		Предложения строящейся экосистемы позволяют мне экономить время, деньги и силы.	
Качество	Быстрое и надежное обслуживание, выполнение обещаний.	Строящаяся экосистема поддерживает качество на постоянном уровне.	Организационный, универсальный
		Предложения строящейся экосистемы соответствуют ожидаемым.	
		Процессы строящейся экосистемы быстрые и надежные.	
Отношения с клиентами	Способность поддерживать существующие отношения с клиентами и устанавливать новые.	Строящаяся экосистема поддерживает и развивает отношения со мной.	Отношенческий, универсальный
		Строящаяся экосистема хорошо меня знает.	
		Строящаяся экосистема ценит меня как постоянного клиента.	
		Строящаяся экосистема держит меня в курсе новостей о своей деятельности.	
Координация	Обеспечение деятельности строящейся экосистемы с помощью стандартов, правил и процессов, а не иерархического контроля.	Предложения строящейся экосистемы создают большую ценность, когда используются совместно.	Экосистемный, специфический
		Все сервисы строящейся экосистемы следуют общим стандартам, правилам и процессам.	
		Я могу пользоваться всеми сервисами строящейся экосистемы через единый	

		профиль.	
Компетентность	Предоставление полезных рекомендаций клиенту, уровень образования и профессионализма персонала.	Персонал ответственно выполняет свою работу.	Организационный, специфический
		Персонал вежливый и внимательный.	
		Персонал дает полезные рекомендации.	
Комплексность	Формирование для клиента широкого спектра связанных предложений.	Строящаяся экосистема решает широкий спектр как сложных, так и простых задач.	Организационный, специфический
		Строящаяся экосистема обладает большим количеством сервисов.	
		Строящаяся экосистема способна интегрировать множество товаров и услуг для решения проблемы клиента.	
Впечатления	Чувства и эмоции, возникающие у клиента при взаимодействии со строящейся экосистемой и использовании ее товаров или получении услуг и решений.	Мне приятно взаимодействовать со строящейся экосистемой.	Клиентский, универсальный
		Строящаяся экосистема предоставляет мне уникальный опыт, который я больше нигде не могу получить.	
		Взаимодействуя со строящейся экосистемой, я чувствую себя расслабленно и спокойно.	
Модульность	Возможность участников строящейся экосистемы разрабатывать компоненты предложения независимо, но обеспечивать их совместное функционирование как единого целого.	Я могу выбирать, какие предложения строящейся экосистемы использовать и как их комбинировать.	Экосистемный, специфический
		Предложения строящейся экосистемы разрабатываются разными участниками, но это не создает разрозненность.	
		Предложения участников строящейся экосистемы легко подстраиваются друг под друга.	

Источник: составлено автором

Автором предложены критерии, которые позволяют определить уровень развития компонентов ценностного предложения на основе разработанной шкалы. Для разработки критериев были использованы границы интервалов оценки каждого индикатора (1 и 7) и итоговые центры первого, второго и третьего кластеров по каждой переменной¹⁷, что позволило сформировать пять отсечек для проведения дальнейших расчетов. Учитывая, что итоговые центры кластеров представляют собой средние значения по каждой переменной в кластерах¹⁸, было решено формировать диапазоны вокруг данных центров. В качестве границ диапазонов решено использовать средние значения между соседними отсечками, а также 1 и 7. В таком случае количество формируемых диапазонов и соответствующих им уровней развития будет равно пяти. Формирование пяти уровней позволит более точно определить уровень развития компонентов ценностного предложения при переходе от одной стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы к другой¹⁹. Разработанные диапазоны отражают уровни развития компонентов ценностного предложения: низкий, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий (Таблица 4).

Таблица 4 – Диапазоны значений для определения уровня развития компонентов ценностного предложения

Компонент	Уровень развития компонентов ценностного предложения				
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
Удобство	1–2,72	2,72–4,91	4,91–5,82	5,82–6,62	6,62–7
Эффективность для клиента	1–2,87	2,87–5,06	5,06–5,8	5,8–6,61	6,61–7
Качество	1–2,8	2,8–5,03	5,03–5,94	5,94–6,71	6,71–7
Отношения с клиентами	1–2,85	2,85–5,06	5,06–5,93	5,93–6,73	6,73–7
Координация	1–2,52	2,52–4,49	4,49–5,46	5,46–6,5	6,5–7
Компетентность	1–2,98	2,98–5,27	5,27–5,98	5,98–6,69	6,69–7
Комплексность	1–2,72	2,72–5,07	5,07–6	6–6,65	6,65–7
Впечатления	1–2,82	2,82–5,04	5,04–5,86	5,86–6,64	6,64–7
Модульность	1–2,59	2,59–4,64	4,64–5,57	5,57–6,53	6,53–7
Среднее значение	1–2,76	2,76–4,95	4,95–5,82	5,82–6,63	6,63–7

Источник: составлено автором

Представленные пять уровней развития компонентов ценностного предложения соответствуют предложенным пяти уровням развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы. По мере развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы оценки по компонентам ценностного предложения должны увеличиваться. Если по компоненту выявлен невысокий уровень развития относительно других компонентов, то компании необходимо усилить работу по выполнению предложенных в

¹⁷ Итоговые центры кластеров получены в ходе осуществления типологии клиентов.

¹⁸ URL: <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/29.0.0?topic=customers-final-cluster-centers>

¹⁹ Rintamäki T. An integrative framework for managing customer value propositions / T. Rintamäki, H. Saarijärvi // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 134. – P. 754–764.

работе рекомендаций по работе с данным компонентом для конкретной стадии развития компании.

Таким образом, автором предложен теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме. Данный подход протестирован на российском рынке строительных и отделочных материалов.

5. При формировании и реализации ценностного предложения предприятиям розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов необходимо учитывать причины, преимущества, сложности и российскую специфику строительства экосистемы и предложения решений, а также трансформацию существующего ценностного предложения в ходе данного процесса.

В ходе качественного исследования было проведено пять индивидуальных интервью с руководителями четырех предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов. Две компании, согласно представленным в данной работе критериям, находятся на высокой стадии строительства экосистемы, а две – на стадии «традиционная деятельность». В ходе исследования была получена следующая информация.

1. Причины строительства экосистемы и предложения решений предприятием розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов.

— Изменение потребителей. Клиенты желают доверить ремонт профессионалам, осуществить его в одном месте и сэкономить время.

— Конкуренция со стороны торговых площадок. В отрасль приходят торговые площадки, такие как Ozon, Wildberries, «Сбермегамаркет» и др., которые обладают большим ассортиментом и позволяют приобрести товары из разных категорий.

— Сложность дифференциации на уровне товаров. Многие компании имеют похожий ассортимент, что способствует росту ценовой конкуренции. Услуги и решения создают больше возможностей по дифференциации. Хотя чистая доля услуг в выручке компаний небольшая, их наличие является важным для обеспечения роста товарооборота.

— Формирование подходящей технологической базы. Наличие единого профиля клиента, приложения с различными сервисами и развитие омниканальности открыли возможности по выстраиванию экосистем.

2. Преимущества строительства экосистемы и предложения решений для предприятия розничной торговли, работающего на рынке строительных и отделочных материалов.

— Более полное удовлетворение потребностей клиентов. Компании могут развивать деятельность, связанную со строительством домов: согласование строительства, строительство, ремонт и обустройство, охрана и страхование. Компании не планируют расширяться во все сферы бизнеса, как «Яндекс», «Сбер» и VK.

— Удержание клиента. Клиенту можно предлагать подписку, открывающую доступ к предложениям на выгодных условиях. С течением времени издержки клиента на переключение будут расти в силу развития отношений со строящейся экосистемой.

— Увеличение доли в кошельке потребителя. Компания получает возможность увеличить траты клиента, повысить узнаваемость бренда и закрепиться в списке top of mind.

3. Трансформация ценностного предложения предприятия розничной торговли, работающего на рынке строительных и отделочных материалов, при строительстве экосистемы и предложении решений.

— Возрастание роли компонента «взаимодействие с клиентами». Взаимодействие с клиентами расширяется за счет коммуникации по множеству каналов, предоставления услуг под брендом компании от профессиональных строителей.

— Возрастание роли компонента «комплексность». Компаниям с большим ассортиментом необходимо демонстрировать клиенту возможности по комбинированию товаров и услуг.

— Возрастание роли компонента «компетентность». Предложение решений повышает уровень компетентности компании в глазах потребителя.

4. Сложности построения экосистемы и предложения решений для предприятия розничной торговли, работающего на рынке строительных и отделочных материалов.

— Небольшие финансовые возможности. У компаний на данном рынке нет таких финансовых возможностей как, например, у «Сбер», строящего экосистему вокруг банковских услуг.

— Отсутствие большой клиентской базы. Компании на рынке не имеют клиентских баз подобных «Сбер», «Яндекс» или VK в силу меньших масштабов деятельности и отсутствия необходимости в создании профиля клиента для совершения покупки.

— Нецифровое прошлое компаний. Компании на рынке ранее фокусировались на офлайн-торговле и не занимались разработками в сфере информационных технологий, что часто вынуждает их обращаться к специализированным компаниям из IT-сферы.

5. Специфика построения экосистемы и предложения решений предприятием розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов в России.

— Малая доля DIFM (Do It For Me). В Европе и США концепция DIFM более распространена, чем в России. Данный тренд выражается в большем количестве сервисов, доступных клиентам зарубежных компаний.

— Высокий уровень качества и удобства сайтов и мобильных приложений. В России качество и удобство сайтов и мобильных приложений находится на высоком уровне, часто опережая зарубежные разработки.

— Менее регламентированный рынок. В Европе и США множество регламентов на осуществление услуг по ремонту. В ближайшие годы российские компании могут столкнуться с ужесточением регулирования предоставления услуг.

— Более высокая доля B2C. В то время как в США основными клиентами торговых сетей на данном рынке являются профессионалы, в России основными клиентами сетей выступают конечные потребители.

— Географические особенности (большие расстояния). Свойственные для России большие расстояния делают особенно важным сотрудничество с местными поставщиками.

Итак, предприятию розничной торговли необходимо учитывать выявленные особенности при построении ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах на российском рынке строительных и отделочных материалов.

6. На российском розничном рынке строительных и отделочных материалов выявлены три кластера клиентов в зависимости от уровня важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме: «новаторы» (высокий), «рационалисты» (средний) и «осторожные» (низкий).

Проведение кластерного анализа позволило выделить три кластера клиентов на российском рынке строительных и отделочных материалов (Таблица 5).

Таблица 5 – Характеристика кластеров

Параметр	Уровень важности компонентов ценностного предложения		
	Высокий	Средний	Низкий
Название кластера	Новаторы	Рационалисты	Осторожные
Численность респондентов в кластере			
чел.	114	197	93
%	0,28	0,49	0,23
–	Участники кластера, %		

Уровень дохода в семье на 1 человека			
менее 15 000 рублей	0,88	1,02	2,15
15 000 руб. – 35 000 руб.	4,39	6,60	7,53
35 000 руб. – 55 000 руб.	20,18	23,86	18,28
55 001 руб. – 75 000 руб.	23,68	25,89	27,96
75 001 руб. – 95 000 руб.	19,30	19,29	21,51
95 000 руб. – 115 000 руб.	7,89	5,08	5,38
115 000 рублей и более	23,68	18,27	17,20
Пол			
мужской	45,61	49,75	53,76
женский	54,39	50,25	46,24
Возраст			
менее 25 лет	30,70	40,61	32,26
26–35 лет	43,86	46,19	43,01
36–45 лет	23,68	11,17	17,20
46–55 лет	0,88	2,03	5,38
56 лет и старше	0,88	0,00	2,15
Город проживания			
Москва	84,21	74,62	68,82
Санкт-Петербург	1,75	5,08	4,30
Московская область	8,77	14,21	16,13
другое	5,26	6,09	10,75
Наличие детей			
да	33,33	25,38	25,81
нет	66,67	74,62	74,19
Уровень образования			
аспирантура, ученая степень, звание	13,16	12,69	10,75
высшее	71,93	63,45	68,82
незаконченное высшее	13,16	16,24	10,75
среднее специальное (колледж, техникум)	0,00	4,57	3,23
начальное профессиональное (ПТУ, профессиональный лицей)	0,88	0,00	4,30
неполное среднее или ниже	0,88	3,05	2,15
Род деятельности			
не работаю	2,63	2,54	2,15
рабочий	1,75	6,60	5,38
студент(ка)	11,40	23,86	17,20
служащий	14,04	15,23	9,68
специалист	47,37	35,03	44,09
руководитель подразделения	10,53	5,58	6,45
бизнесмен, предприниматель	7,89	3,55	5,38
руководитель высшего звена	1,75	0,51	1,08
другое	2,63	7,11	8,60
Тип образования			
экономическое	51,75	44,67	45,16
техническое	32,46	37,06	34,41
гуманитарное	9,65	12,18	10,75
естественное	4,39	2,54	5,38
другое	1,75	3,55	4,30
Использование строящихся экосистем			
да	81,58	69,54	51,61
нет	11,40	19,80	33,33
затрудняюсь ответить	7,02	10,66	15,05
Использование суперприложений (мобильных приложений, объединяющих несколько сервисов)			
да	59,65	45,18	27,96
нет	29,82	41,62	56,99
затрудняюсь ответить	10,53	13,20	15,05
Желание получать в строящейся экосистеме услуги / решения из одной или нескольких сфер бизнеса			
из одной	35,09	25,89	34,41

из нескольких	55,26	64,47	54,84
затрудняюсь ответить	9,65	9,64	10,75
<i>Частота покупок в интернете</i>			
каждый день	17,54	14,21	11,83
несколько раз в неделю	37,72	36,04	35,48
несколько раз в месяц	31,58	32,49	32,26
несколько раз за полгода	11,40	15,23	16,13
несколько раз в год	1,75	1,52	1,08
не совершаю	0,00	0,51	3,23
<i>Использование подписок строящихся экосистем</i>			
да	37,72	34,01	19,35
нет	57,02	59,39	75,27
затрудняюсь ответить	5,26	6,60	5,38
<i>Готовность доверить ремонт квартиры строящейся экосистеме</i>			
да	69,30	52,79	37,63
нет	14,04	24,87	36,56
затрудняюсь ответить	16,67	22,34	25,81

Источник: составлено автором

Проведение кластерного анализа позволило выделить три кластера клиентов, которые получили следующие обозначения: кластер, отражающий высокий уровень важности компонентов – «новаторы», средний – «рационалисты», низкий – «осторожные».

К кластеру «новаторы» отнесены респонденты, которые высоко оценивают важность всех компонентов ценностного предложения. Портрет потребителей кластера «новаторы» во многом соотносится с группами инноваторов и ранних последователей в теории диффузии инноваций²⁰. Эти люди имеют хорошее образование и уровень дохода, живут в крупных городах и активно пользуются современными предложениями, вовлекаясь в использование строящихся экосистем, суперраппов и подписок строящихся экосистем. Они предъявляют к строящимся экосистемам высокие требования и хотят получить от их предложений максимум пользы, что находит отражение в высокой степени готовности доверить выполнение ремонта строящейся экосистеме.

Компания может начать переход к использованию концепции DIFM с участников первого кластера, т. к. в нем сконцентрирована основная масса людей, открытых для всего нового. В то же время инновационность таких клиентов несет в себе риск их переключения на предложения конкурентов, если они будут чем-то лучше предложений компании. Поэтому для удержания клиентов компания должна регулярно предоставлять им новые товары, услуги и решения, персональные предложения и бонусы.

Респонденты кластера «рационалисты» занимают промежуточное положение по степени важности для них компонентов ценностного предложения. Респонденты второго кластера согласно кривой Роджерса наиболее похожи на раннее и позднее большинство. Они интересуются новыми предложениями компаний, хотят получать все больше услуг и

²⁰ Rogers E.M. Diffusion of innovations / E.M. Rogers. – 5th ed. – New York, NY: Free Press, 2003. – 551 p.

решений, используя цифровые технологии. Они проявляют умеренную активность в использовании строящихся экосистем и не предъявляют к их предложениям высоких требований. Возможно, данные потребители еще не раскрыли весь потенциал предложений строящихся экосистем, поэтому по мере апробирования новых сервисов, данные клиенты будут все больше понимать преимущества строящихся экосистем и переходить к их регулярному использованию. Респонденты второго кластера выражают среднюю степень готовности к получению ремонта в строящейся экосистеме.

Компании необходимо предлагать таким клиентам товары с наилучшим соотношением «цена – качество», новые товары, которые успешно приняты новаторами, готовые решения, которые снизят для клиентов конечную цену, а также продвигать использование отдельных сервисов формирующейся экосистемы.

К кластеру «осторожные» относятся респонденты, которые демонстрируют низкий уровень важности всех компонентов ценностного предложения. Можно предположить, что данные клиенты являются поздними последователями согласно кривой Роджерса. Данный кластер связан с меньшей вовлеченностью потребителей в использование современных технологий. Участники кластера в плане покупок в основном традиционны, они не хотят кардинально менять существующее поведение. Данный кластер характеризуется низкой степенью готовности респондентов осуществлять ремонт в строящейся экосистеме.

Компании следует предоставлять гарантии, что ремонт будет выполнен своевременно и качественно. Особую важность приобретает формирование сильного бренда, наличие хороших отзывов и расширенного гарантийного срока на предлагаемые решения. Этой группе клиентов важно предоставлять материалы, объясняющие преимущества и надежность решений, публиковать обучающие видео, которые минимизируют сомнения клиента в легкости получения решения, демонстрировать использование продукта лидерами мнений. Многие представители третьего кластера получают информацию из традиционных СМИ, что делает телевидение и печатную рекламу возможными средствами воздействия на клиентов.

Итак, компании необходимо работать с каждым представленным кластером при расширении своего ценностного предложения и построении экосистемы.

7. **Предприятиям розничной торговли, работающим на российском рынке строительных и отделочных материалов, необходимо выполнять рекомендации по формированию и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах, которые разработаны с учетом стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы, компонентов ценностного предложения и кластеров клиентов.**

На основе академической литературы, анализа российского рынка строительных и отделочных материалов, качественного и количественного исследований автором предложены рекомендации по совершенствованию каждого компонента ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов.

Рекомендации разработаны для всех пяти выявленных типов компаний: компаний, осуществляющих традиционную деятельность; компаний, находящихся в начальной, средней и высокой стадиях строительства экосистемы; компаний, построивших экосистемы. Учитывая тот факт, что построенных экосистем на российском рынке строительных и отделочных материалов пока нет, рекомендации для последнего типа компаний будут выступать в качестве потенциальных направлений по развитию бизнеса, когда такие экосистемы будут построены. Для каждого типа компаний рекомендации разработаны в разрезе трех кластеров клиентов: осторожные, рационалисты и новаторы (Таблица 6).

В основу предложенных рекомендаций положена теория диффузии инноваций, согласно которой процесс принятия инновации происходит последовательно от наиболее открытых инновациям людей к менее открытым. На каждой стадии развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы оно будет взаимодействовать с тремя кластерами клиентов. При переходе на каждую новую стадию развития будет происходить диффузия инноваций: то, чем начали пользоваться «новаторы» на первой стадии, «рационалисты» начнут использовать только на второй стадии, а «осторожные» – на третьей стадии развития предприятия розничной торговли.

Итак, работая с каждым кластером, компания может постепенно развивать строящуюся экосистему и своих клиентов, готовя их к получению все более инновационных предложений.

Таблица 6 – Рекомендации по работе с каждым компонентом ценностного предложения на разных стадиях развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы

1. Традиционная деятельность			
Компоненты	Кластер «осторожные»	Кластер «рационалисты»	Кластер «новаторы»
Удобство	Повышение удобства использования сайта	Повышение удобства использования приложения	Формирование простых и понятных дизайн-проектов
Эффективность для клиента	Понятный и простой процесс оказания услуг	Использование функций смартфона для расширения опыта клиента	Наличие готовых вариантов интерьера
Качество	Предоставление базовых услуг на основе разработанных стандартов (доставка, распил, колеровка)	Предоставление услуг на основе разработанных стандартов (резка материалов, оверлок, раскрой напольных покрытий)	Предоставление услуг с привлечением партнеров на основе разработанных стандартов (сборка и монтаж, дизайн-проект)
Отношения с клиентами	Получение имени, номера телефона и почты клиента	Скачивание приложения	Добавление клиента в социальных сетях
Координация	Развитие продаж через сайт	Развитие продаж через смартфон	Обеспечение единых правил работы для всех партнеров
Компетентность	Проведение обучения сотрудников для предоставления базовых услуг	Проведение обучения сотрудников для предоставления новых услуг	Сотрудничество с высококлассными специалистами
Комплексность	Предложение базового набора услуг (доставка, распил, колеровка)	Предложение новых услуг (резка материалов, оверлок, раскрой напольных покрытий)	Предложение услуг (сборка и монтаж, дизайн-проект) *
Впечатления	Создание программы лояльности	Распространение полезного для клиентов контента	Стимулирование оставления отзывов о ремонте
Модульность	Предложение услуг в магазине силами компании	Расширение предложения услуг в магазине силами компании	Знакомство клиентов с новыми партнерами компании
2. Начальная стадия строительства экосистемы			
Компоненты	Кластер «осторожные»	Кластер «рационалисты»	Кластер «новаторы»
Удобство	Повышение удобства использования приложения	Формирование простых и понятных дизайн-проектов	Развитие чат-ботов
Эффективность для клиента	Использование функций смартфона для расширения опыта клиента	Наличие готовых вариантов интерьера	Полное покрытие всего ремонта в одном месте
Качество	Предоставление услуг на основе разработанных стандартов (резка материалов, оверлок, раскрой напольных покрытий)	Предоставление услуг с привлечением партнеров на основе разработанных стандартов (сборка и монтаж, дизайн-проект)	Предоставление услуг на основе разработанных стандартов (полный спектр отдельных услуг по ремонту)
Отношения с клиентами	Скачивание приложения	Добавление клиента в социальных сетях	Коммуникация в мессенджерах
Координация	Развитие продаж через смартфон	Обеспечение единых правил работы для	Развитие продаж через мессенджеры

		всех партнеров	(скидки за покупки)
Компетентность	Проведение обучения сотрудников для предоставления новых услуг	Сотрудничество с высококлассными специалистами	Построение собственного корпоративного университета
Комплексность	Предложение новых услуг (резка материалов, оверлок, раскрой напольных покрытий)	Предложение услуг (сборка и монтаж, дизайн-проект) *	Предложение новых услуг (полный спектр отдельных услуг по ремонту) *
Впечатления	Распространение полезного для клиентов контента	Стимулирование оставления отзывов о ремонте	Стимулирование использования подписок
Модульность	Расширение предложения услуг в магазине силами компании	Знакомство клиентов с новыми партнерами компании	Кастомизация услуг
3. Средняя стадия строительства экосистемы			
Компоненты	Кластер «осторожные»	Кластер «рационалисты»	Кластер «новаторы»
Удобство	Формирование простых и понятных дизайн-проектов	Развитие чат-ботов	Объединение всех участников ремонта на платформе
Эффективность для клиента	Наличие готовых вариантов интерьера	Полное покрытие всего ремонта в одном месте	Обеспечение бесшовного процесса ремонта
Качество	Предоставление услуг с привлечением партнеров на основе разработанных стандартов (сборка и монтаж, дизайн-проект)	Предоставление услуг на основе разработанных стандартов (полный спектр отдельных услуг по ремонту)	Урегулирование всех возникающих вопросов у участников осуществления ремонта
Отношения с клиентами	Добавление клиента в социальных сетях	Коммуникация в мессенджерах	Выявление и закрытие болевых точек клиента в процессе ремонта
Координация	Обеспечение единых правил работы для всех партнеров	Развитие продаж через мессенджеры (скидки за покупки)	Стимулирование омниканальных покупок
Компетентность	Сотрудничество с высококлассными специалистами	Построение собственного корпоративного университета	Получение сертификатов, подтверждающих профессионализм компании
Комплексность	Предложение услуг (сборка и монтаж, дизайн-проект) *	Предложение новых услуг (полный спектр отдельных услуг по ремонту) *	Предложение решения по ремонту *
Впечатления	Стимулирование оставления отзывов о ремонте	Стимулирование использования подписок	Построение фиджитал взаимодействия
Модульность	Знакомство клиентов с новыми партнерами компании	Кастомизация услуг	Персонализация услуг
4. Высокая стадия строительства экосистемы			
Компоненты	Кластер «осторожные»	Кластер «рационалисты»	Кластер «новаторы»
Удобство	Развитие чат-ботов	Объединение всех участников ремонта на платформе	Развитие технологий умного дома
Эффективность для клиента	Полное покрытие всего ремонта в одном месте	Обеспечение бесшовного процесса ремонта	Развитие финансовых сервисов
Качество	Предоставление услуг на основе разработанных стандартов (полный спектр отдельных услуг по ремонту)	Урегулирование всех возникающих вопросов участников осуществления ремонта	Обеспечение качества на основе цифровых технологий
Отношения с	Коммуникация в мессенджерах	Выявление и закрытие болевых точек	Стимулирование выкладывания обзоров

клиентами		клиента в процессе ремонта	новых предложений
Координация	Развитие продаж через мессенджеры (скидки за покупки)	Стимулирование омниканальных покупок	Стимулирование перехода к концепции One retail
Компетентность	Построение собственного корпоративного университета	Получение сертификатов, подтверждающих профессионализм компании	Консультации по любым вопросам, связанным с обустройством дома
Комплексность	Предложение новых услуг (полный спектр отдельных услуг по ремонту) *	Предложение решения по ремонту *	Инфраструктура, интегрирующая всех участников и все предложения *
Впечатления	Стимулирование использования подписок	Построение фиджитал взаимодействия	Развитие устойчивого бизнеса
Модульность	Кастомизация услуг	Персонализация услуг	Гиперперсонализация
5. Экосистема			
Компоненты	Кластер «осторожные»	Кластер «рационалисты»	Кластер «новаторы»
Удобство	Объединение всех участников ремонта на платформе	Развитие технологий умного дома	Разработка супераппа
Эффективность для клиента	Обеспечение бесшовного процесса ремонта	Развитие финансовых сервисов	Развитие SaaS
Качество	Урегулирование всех возникающих вопросов участников осуществления ремонта	Обеспечение качества на основе цифровых технологий	Разработка стандартов для включения ведущих компаний из разных сфер бизнеса в свою экосистему
Отношения с клиентами	Выявление и закрытие болевых точек клиента в процессе ремонта	Стимулирование выкладывания обзоров новых предложений	Геймификация
Координация	Стимулирование омниканальных покупок	Стимулирование перехода к концепции One retail	Интеграция с технологическими платформами крупных партнеров
Компетентность	Получение сертификатов, подтверждающих профессионализм компании	Консультации по любым вопросам, связанным с обустройством дома	Консультации по любым вопросам из нескольких сфер бизнеса
Комплексность	Предложение решения по ремонту *	Инфраструктура, интегрирующая всех участников и все предложения *	Удовлетворение нескольких потребностей клиентов
Впечатления	Построение фиджитал взаимодействия	Развитие устойчивого бизнеса	Отслеживание эмоций клиентов для улучшения взаимодействия с ними
Модульность	Персонализация услуг	Гиперперсонализация	Развитие взаимодействия с крупнейшими отечественными и зарубежными компаниями из разных сфер бизнеса

Источник: составлено автором

Примечание: знаком «*» обозначены качественные критерии для развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы.

8. Последовательность этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов включает в себя три этапа (формирование ценностного предложения, организация управления строящейся экосистемой, формирование и предоставление решения), содержание которых раскрывается рядом шагов.

В ходе эмпирического исследования предложенные автором на основе академической литературы последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли были протестированы и скорректированы с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов. На первом этапе последовательности компания формирует ценностное предложение, на втором – организует управление строящейся экосистемой, а на третьем – формирует и предоставляет решение. Синим цветом на рисунке обозначены элементы, которые были скорректированы в ходе качественного исследования, а фиолетовым – в ходе количественного исследования (Рисунок 2).

Последовательность и содержание этапов могут быть использованы предприятиями розничной торговли, находящимися на разных стадиях развития с позиции экосистемы. При переходе предприятия розничной торговли на более высокую стадию развития ему следует проанализировать все представленные этапы с самого начала для того, чтобы внести в деятельность компании необходимые коррективы. Также при переходе на более высокие стадии развития компании необходимо вносить изменения в формируемое ценностное предложение на основе предложенных в данной работе рекомендаций. Для контроля следования компании выбранному ценностному предложению, она может использовать разработанную анкету для опроса клиентов, начиная с начальной стадии формирования экосистемы. Повышение оценок респондентами выраженности тех или иных индикаторов при переходе от одной стадии развития к другой будет свидетельствовать о совершенствовании ценностного предложения организации.

В основу последовательности и содержания этапов заложена идея, согласно которой формирование ценностного предложения и организация управления строящейся экосистемой позволяют создать ценностный потенциал строящейся экосистемы²¹. Он

²¹ Thomas L.D.W. Ecosystem value potential: An organizational field perspective / L.D.W. Thomas, E. Autio // Academy of Management Proceedings. – 2018. – Vol. 2018. – № 1. – P. 17112.

обуславливает возможность создания и предоставления ценности строящейся экосистемой. Сформированный ценностный потенциал служит основой для предоставления строящейся экосистемой решения. Формирование ценностного предложения фокусируется на разработке ценностного предложения (первый этап), а реализация ценностного предложения – на организации предоставления ценности клиенту (второй и третий этапы).

Данная последовательность следует структурной перспективе, согласно которой начальной точкой для создания экосистемы является формирование ценностного предложения, реализуемого множеством участников²². Каждый шаг соотносится с конкретными академическими работами, указывающими на необходимость его осуществления. Предложенные последовательность и содержание этапов опираются на наиболее существенные вопросы, на которые необходимо ответить руководству строящейся экосистемы: для кого создается ценность, в чем заключается ценность, как создается ценность²³.

Итак, предложенные последовательность и содержание этапов предлагают ряд действий, которые может осуществить компания для формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли на российском рынке строительных и отделочных материалов. Данные действия не являются строго последовательными. Формирующаяся экосистема может возвращаться к разным шагам и корректировать свою деятельность.

²² Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy / R. Adner // *Journal of Management*. – 2017. – Vol. 43. – № 1. – P. 39–58.

²³ Thomas L.D.W. Ecosystem value potential: An organizational field perspective / L.D.W. Thomas, E. Autio // *Academy of Management Proceedings*. – 2018. – Vol. 2018. – № 1. – P. 17112.

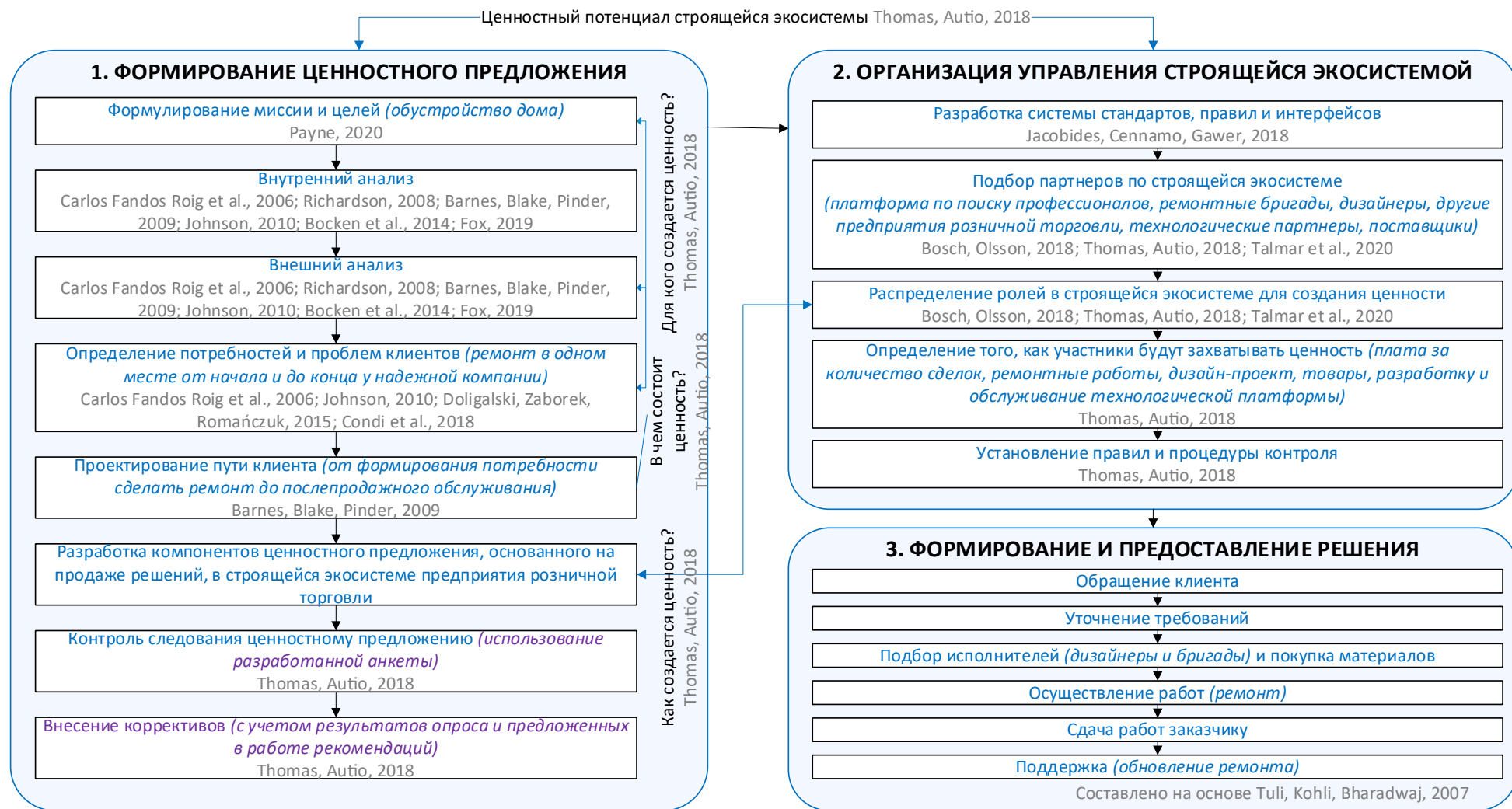


Рисунок 2 – Итоговая последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения

Источник: составлено автором

9. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ РАБОТЫ

Результаты эмпирического исследования подтверждают теоретические положения о формировании ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений, изложенные в диссертационном исследовании. В результате диссертационного исследования была достигнута поставленная цель и выполнены задачи диссертационного исследования.

1. В ходе проведения исследования разработаны качественные и количественные критерии, позволяющие идентифицировать стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы на рынке строительных и отделочных материалов. К качественным критериям относятся выполнение сборки и монтажа, дизайн-проекта, выполнение ремонта помещения (отдельные услуги), выполнение ремонта помещения (единый процесс), наличие инфраструктуры, интегрирующей всех участников и все предложения, а к количественным критериям относятся количество доступных услуг и доля компании на одном рынке. Автором выявлено, что среди десяти крупнейших предприятий розничной торговли по размеру выручки на российском рынке строительных и отделочных материалов пять находятся на стадии «традиционная деятельность», три – на начальной стадии строительства экосистемы и два – на высокой стадии строительства экосистемы. Для определения предполагаемого уровня затрат для перехода на более высокую стадию развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы на данном рынке рассчитаны такие показатели как доля рынка, размер активов, доля выручки и активов, приходящаяся на стадию, приращение выручки и активов. По мере развития компании затраты на формирование экосистемы будут увеличиваться и достигнут максимума при переходе к стадии «экосистема».

2. Автором предложен теоретический подход к разработке и анализу ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме, который включает компоненты ценностного предложения, индикаторы для их оценки, а также фокус компонента (организационный, отношенческий, клиентский, экосистемный), указывающий направленность деятельности компании при работе с компонентом, и тип компонента (универсальный, специфический), отражающий распространенность компонента в существующих теоретических подходах и возможность его применения в разных сферах бизнеса. Подход протестирован на российском рынке строительных и отделочных материалов.

3. В результате проведения качественного исследования выявлены причины, преимущества, сложности и российская специфика строительства экосистемы и

предложения решений предприятием розничной торговли на рынке строительных и отделочных материалов, а также трансформация ценностного предложения предприятия в ходе данного процесса. Предприятия розничной торговли обращаются к строительству экосистем ввиду изменения потребителей, усиления конкуренции со стороны торговых площадок и сложности дифференциации на уровне товаров. Компании стремятся более полно удовлетворить потребности клиентов, удержать их и увеличить «долю в их кошельке». Основные сложности заключаются в небольших финансовых возможностях, отсутствии большой клиентской базы и нецифровом прошлом компаний. Российская специфика заключается в малой доле DIFM (Do It For Me), высоком уровне качества и удобства сайтов и мобильных приложений, менее регламентированном рынке, более высокой доле B2C и географических особенностях страны (большие расстояния). В ценностном предложении особую значимость приобретают взаимодействие с клиентами, комплексность предложения и компетентность сотрудников.

4. В результате проведения кластерного анализа предложена типология клиентов в зависимости от важности для них компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений, в строящейся предприятием розничной торговли экосистеме на российском рынке строительных и отделочных материалов, которая включает три уровня важности компонентов для клиентов: высокий («новаторы»), средний («рационалисты») и низкий («осторожные»). Для предоставления новых предложений и наиболее сложных видов ремонта больше всего подходят участники кластера «новаторы», которые наиболее открыты для инноваций. Участникам кластера «рационалисты» следует делать предложения с лучшим соотношением «цена – качество» и предлагать готовые решения по ремонту. Участников кластера «осторожные» необходимо знакомить с предложениями строящейся экосистемы, особенно подчеркивая их пользу, надежность и легкость получения.

5. В исследовании предложены практические рекомендации для предприятий розничной торговли, работающих на российском рынке строительных и отделочных материалов, по формированию и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в собственных строящихся экосистемах с учетом стадий развития предприятия розничной торговли с позиции экосистемы, компонентов ценностного предложения и кластеров клиентов. Использование предложенных рекомендаций позволит компании постепенно развивать строящуюся экосистему и входящих в ее состав клиентов, готовя их к получению более инновационных предложений.

6. На основе анализа литературы автором предложены и в ходе эмпирического исследования протестированы и скорректированы последовательность и содержание этапов формирования и реализации ценностного предложения при переходе от продажи товаров к продаже решений в строящейся экосистеме предприятия розничной торговли с учетом особенностей российского рынка строительных и отделочных материалов. В состав последовательности входят три этапа: формирование ценностного предложения, организация управления строящейся экосистемой, формирование и предоставление решения. При переходе предприятия розничной торговли на более высокую стадию развития необходимо проведение анализа всех представленных этапов для внесения в деятельность необходимых корректировок.

Представленные рекомендации позволяют предприятию розничной торговли двигаться по пути формирования собственной экосистемы и предложения решений. Разработанная анкета для опроса клиентов дает возможность компании контролировать развитие ценностного предложения строящейся экосистемы, а предложенные последовательность и содержание этапов демонстрируют действия по формированию и реализации ценностного предложения.

В качестве перспективных направлений разработки темы диссертации можно отметить тестирование сформированного теоретического подхода и последовательности и содержания этапов на других рынках, исследование ориентации предлагаемых предприятиями розничной торговли решений на результат, выявление причин успехов и неудач компаний в движении по пути формирования экосистем и предложения решений.

10. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Результаты исследования отражены в 13 работах общим объемом 8,48 п. л. (личный вклад автора – 8,48 п. л.). Четыре работы объемом 6,52 п. л. (личный вклад автора – 6,52 п. л.) опубликованы автором в изданиях, включенных в список журналов высокого уровня, подготовленный в НИУ ВШЭ. Девять работ объемом 1,96 п. л. (личный вклад автора – 1,96 п. л.) опубликованы в прочих изданиях.

А. Работы, опубликованные автором в изданиях, включенных в список журналов высокого уровня, подготовленный в НИУ ВШЭ:

1. Георгиевский А.Б. Компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров / А.Б. Георгиевский // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2021. – № 3. – С. 158–200. – 1,92 п. л.

2. Георгиевский А.Б. Переход компании от продажи товаров к продаже решений / А.Б. Георгиевский // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2021. – Т. 20. – № 2. – С. 216–241. – 1,74 п. л.

3. Георгиевский А.Б. Сервитизация компании: предпосылки и преимущества / А.Б. Георгиевский // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – Т. 21. – № 1. – С. 74–104. – 1,94 п. л.

4. Георгиевский А.Б. Экосистемы российского ритейла: основные участники и индикаторы формирования / А.Б. Георгиевский // ЭКО. – 2022. – Т. 52. – № 4. – С. 138–155. – 0,93 п. л.

Б. Другие публикации по теме диссертации:

1. Георгиевский А.Б. Переход компании от продажи товаров к продаже решений: предпосылки и преимущества / А.Б. Георгиевский // Теория и практика управления: Ответы на вызовы цифровой экономики / ред. М.Н. Кулапова и др. – РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия, 2020. – С. 166–168. – 0,18 п. л.

2. Георгиевский А.Б. Предпосылки перехода от продажи товаров к продаже решений / А.Б. Георгиевский // Международный молодежный научный форум «Ломоносов-2020». – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова: М.: МАКС Пресс, 2020. – С. 1–2. – 0,15 п. л.

3. Георгиевский А.Б. Разработка решений ритейлерами на основе agile в цифровой экономике / А.Б. Георгиевский // II Международная научно-практическая конференция: Горизонты развития проектного управления: теория и практика / ред. С.М. Нечаева и др. – Государственный университет управления, Москва, Россия, 2021. – С. 125–128. – 0,27 п. л.

4. Георгиевский А.Б. Формирование экосистемного ценностного предложения, основанного на продаже решений / А.Б. Георгиевский // *Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии*. – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2020. – С. 38–40. – 0,23 п. л.
5. Georgievskiy A. Towards an integrated model of an ecosystem value proposition based on selling solutions in the post-COVID-19 digital economy (На пути к интегрированной модели экосистемного ценностного предложения, основанного на продаже решений, в цифровой экономике после COVID-19) / A. Georgievskiy // *EMAC 2021 Regional Conference*. – Kozminski University, Warsaw, Poland, 2021. – P. 1–2. – 0,03 p. s.
6. Georgievsky A. Creating Ecosystem Value Proposition Based on Selling Solutions in the Digital Economy (Формирование экосистемного ценностного предложения, основанного на продаже решений, в цифровой экономике) / A. Georgievsky // *34th EBES conference*. – University of Piraeus, Athens, Greece, 2021. – P. 83–87. – 0,42 p. s.
7. Georgievsky A. Towards an integrated model of an ecosystem value proposition based on selling solutions in the digital economy (На пути к интегрированной модели экосистемного ценностного предложения, основанного на продаже решений, в цифровой экономике) / A. Georgievsky // *Challenges and opportunities for increasingly turbulent times in business markets CBIM 2021 International Conference* / ed. J.L. Ruiz-Alba. – Center for Business & Industrial Marketing, Atlanta, USA, 2021. – P. 59–63. – 0,22 p. s.
8. Georgievsky A.B. Creating ecosystem value proposition based on selling solutions in the digital economy (Формирование экосистемного ценностного предложения, основанного на продаже решений, в цифровой экономике) / A.B. Georgievsky // *III International Conference Technology & Entrepreneurship in Digital Society*. – Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia: Real Economy Publishing House, 2021. – P. 12–16. – 0,41 p. s.
9. Georgievsky A.B. Creating Ecosystem Value Proposition Based on Selling Solutions in the Post-Covid-19 Digital Economy (Формирование экосистемного ценностного предложения, основанного на продаже решений, в цифровой экономике после COVID-19) / A.B. Georgievsky // *3rd International Conference on Business, Management and Finance*. – University of Oxford, Oxford, United Kingdom, 2021. – P. 52. – 0,05 p. s.