

Экосистемы российского ритейла: основные участники и индикаторы формирования

А.Б. ГЕОРГИЕВСКИЙ. E-mail: 1520789@mail.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Москва

Аннотация. В работе определяются индикаторы формирования экосистем российскими ритейлерами на основе неявного контент-анализа материалов новостных бизнес-изданий, официальных сайтов компаний и их годовых отчетов. Всего автор выделяет 10 индикаторов, шесть из которых являются универсальными для всех ритейлеров, строящих экосистемы: наличие дополняющих сервисов, создание партнерств с другими компаниями, развитие новых форматов, разработка единого профиля клиента, построение омниканальности, заявления в СМИ руководства компании; а четыре – специфическими, характерными лишь для некоторых компаний: проведение ребрендинга, предоставление финансовых услуг, создание суперappa и наличие подписки. Полученные данные будут полезны руководителям розничных компаний, рассматривающим возможность создания собственной экосистемы, и исследователям формирования экосистем.

Ключевые слова: экосистема; ритейл; индикаторы; розничная торговля; услуги; торговля; экосистема ритейлера; омниканальность; цифровизация

Введение

Российская экономика второй год функционирует в условиях пандемии, постепенно приходя в себя после резкого падения в 2020 г. По итогам первого полугодия 2021 г. особенно высокие темпы восстановления отмечаются в розничной торговле. По данным Росстата, ее оборот увеличился по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 10,2%¹. Во многом высокий показатель роста связан с отменой жестких ограничений, действовавших в апреле-мае 2020 г., ростом розничных цен, увеличением продаж через онлайн-каналы, увеличением

¹ Росстат [Эл. ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/23457> (дата обращения: 25.10.2021).

реальных располагаемых доходов населения в первом полугодии 2021 г. на 1,7%².

В настоящее время российская розничная торговля характеризуется развитием гибридных форматов, переосмыслением традиционных магазинов, стремительной цифровизацией и консолидацией активов у ключевых игроков. Так, в 2021 г. компания «Магнит» приобрела сеть «Дикси», а «Лента» – компанию «Билла». В результате два крупнейших игрока – X5 Group и «Магнит» – заняли суммарно 22%–24% российского рынка. По данным агентства InfoLine, на пять крупнейших торговых сетей России приходится 32% рынка. Это немного, если сравнить с 73% в Германии и 47% в США, что говорит о наличии потенциала для укрупнения российских торговых сетей³.

Как отмечают эксперты, конкуренция в российской розничной торговле выходит на принципиально иной уровень, превращаясь в соперничество экосистем, при котором конкурентоспособность во многом определяется уровнем развития информационных технологий⁴. Все большее количество крупных ритейлеров встает на путь высокотехнологичного бизнеса вслед за «Яндекс», «Сбер» и VK.

В настоящее время в академической литературе наибольшее признание получило следующее определение «экосистемы» – «набор акторов с различными степенями многосторонней, неуниверсальной взаимодополняемости без полного иерархического контроля» [Jacobides et al., 2018. P. 2264]. В данной работе рассматриваются экосистемы ритейлеров, под которыми автор понимает экосистемы, формируемые торговыми сетями.

В наблюдающемся сегодня процессе переопределения розничной торговли [Gauri et al., 2021] особый интерес представляет формирование экосистем [Muctor, Micheli, 2021; Riquelme-Medina et al., 2021]. Тем не менее в академической среде ряд

² Зайцева Д. Розничная торговля в Петербурге переросла допандемийный уровень [Эл. ресурс]. URL: https://www.dp.ru/a/2021/09/08/Vinirnuli_iz_glubin (дата обращения: 25.10.2021).

³ Тенденция консолидации среди ритейлеров с меньшей долей продолжится [Эл. ресурс]. URL: <https://www.finam.ru/analysis/marketnews/tendenciya-konsolidacii-sredi-riteylerov-s-mensheiy-doleiy-prodolzhitsya-20210531-13150/> (дата обращения: 25.10.2021).

⁴ Ищенко Н. Будущее ритейла – смартфон [Эл. ресурс]. URL: <https://future.vedomosti.ru/food/budushee-riteila-smartfon> (дата обращения: 25.10.2021).

вопросов, связанных с этапом зарождения экосистем, требуют дополнительного изучения.

В частности, остаются слабоизученными индикаторы формирования экосистем [Adner, 2017; Jacobides et al., 2018; Pushpanathan, 2019; Thomas, Autio, 2014], хотя их выявление крайне важно. Так, наличие данных индикаторов в деятельности компаний указывает государству на необходимость принятия мер для своевременного регулирования экономики, а бизнесу – на необходимость трансформации для обеспечения наиболее выгодного положения в изменяющейся среде. Кроме того, участникам рынка становится понятнее, каких действий можно ожидать от таких компаний в ближайшие годы, что формирует основу для принятия более взвешенных решений. Существующие исследования не фокусируются на экосистемах ритейлеров, а рассматривают экосистемы в целом, включая компании банковского сектора и ИТ. Если же заходит речь об экосистемах в ритейле, как правило, имеется в виду исключительно сегмент *онлайн-торговли* [Verhoef et al., 2021], а традиционному розничному бизнесу в этом аспекте практически не уделяется внимания.

Несмотря на распространение экосистем ритейлеров за рубежом [Gardiazabal, Bianchi, 2021], в России процесс их формирования только начался, и научных исследований в данной области пока нет. Тем не менее ряд российских ритейлеров предпринимает шаги в построении собственных экосистем, что выражается в растущем количестве материалов по данной теме в деловых СМИ и в конъюнктурных аналитических обзорах, послуживших информационной базой данного исследования. Его цель – выявление индикаторов формирования экосистем российскими ритейлерами.

Обзор литературы

В академической литературе немало работ посвящено структуре и динамике существующих экосистем, при этом изучению формирующихся экосистем, а тем более индикаторам этого процесса, уделяется гораздо меньше внимания [Thomas, Autio, 2014]. Для обнаружения публикаций по теме данного исследования были введены поисковые запросы в базах Scopus и Google Scholar по ключевым словам: *ecosystem, emergence, drivers, indicators, factors, antecedents, nascent*. Автором было выделено несколько

исследований, в которых рассматриваются индикаторы формирования экосистем – самостоятельно или в ряду других вопросов.

М. Янсити и Р. Левин на основе множественного кейс-стади определили четыре действия, с помощью которых компания-лидер может обеспечивать развитие экосистемы: установление связей между участниками и упрощение взаимодействия между ними для повышения производительности экосистемы; обеспечение возможности эффективной разработки продуктов другими участниками; улучшение устойчивости экосистемы за счет внедрения инноваций; поощрение создания ниши путем предоставления технологий сторонним организациям. При этом развитие экосистемы в значительной степени зависит от деятельности ключевой фирмы, поэтому прекращение её функционирования может привести к прекращению функционирования экосистемы [Jansiti, Levien, 2004].

Центральной идеей в работе А. Гавера и Н. Филлипса является определение участниками экосистемы баланса между созданием и получением ценности. Так, компании Intel, формирующей экосистему, потребовалось изменить свою внутреннюю идентичность и обеспечить внешнюю легитимность. Трансформируя свою внутреннюю идентичность, Intel совершила переход от компании-производителя к компании-строителю экосистемы, сориентировав свое мышление на выполнении совместной работы и обеспечении координации внутри экосистемы. Внешние изменения касались установления доверительных отношений с партнёрами, обеспечения легитимности положения экосистемного лидера и выгоды работы для каждого участника экосистемы [Gawer, Phillips, 2013].

Л.Д.В. Томас и Е. Аутио в основу своего исследования положили теории доминирующего дизайна, социальных движений и институционального предпринимательства. Проанализировав академическую литературу в данных сферах, авторы выявили четыре драйвера появления экосистем: ресурсные, технологические, институциональные и контекстуальные [Thomas, Autio, 2014]. Первые из них связаны с приобретением ресурсов и их управлением центральной фирмой в экосистеме. Новые ресурсы могут поступать в экосистему не только в результате покупки, но и в рамках разного рода коалиций (совместные предприятия, стратегические соглашения, лицензирование) [Suarez, 2004].

Технологические драйверы связаны с разработкой и предоставлением участникам экосистемы базовых технологий, которые делают возможным совместное создание ценности. Их дизайн и функциональность влияют на доступность и использование дополнительных активов, при этом обладание наилучшим набором дополнительных активов повышает вероятность доминирования экосистемы [Там же].

Институциональные драйверы связаны со структурой и функционированием экосистемы. Ее возникновение невозможно без установления и применения правил и стандартов, регулирующих действия участников и определяющих способы их совместной работы [Tiwana et al., 2010]. Исследователи отмечают важность создания коллективной идентичности, формируемой благодаря общей работе, совместному выступлению на конференциях, а также установлению определённых процедур и практик взаимодействия [Lampel, Meyer, 2008].

Контекстуальные драйверы важны, поскольку ни одна экосистема не существует сама по себе, но всегда находится под воздействием изменяющихся технологических, политических и экономических условий среды, в которой она возникла [Rao et al., 2000]. Регулирование деятельности экосистемы государством, ее освещение в СМИ, а также обсуждение её другими субъектами в обществе обеспечивает легитимизацию экосистемы.

Предпосылки и процессы возникновения экосистем описываются в исследовании, проведенном в сфере индустрии мобильных телефонов в Китае [Shi et al., 2021]. Авторы рассматривают два измерения возникновения экосистем: временное и пространственное. В первом из них формирование экосистемы предстает как совокупность процессов. Во втором делается акцент на создании ценности для клиентов и наборе ресурсов (финансовых, материальных и социальных), обеспечивающих возникновение экосистемы.

Итак, несмотря на немногочисленность работ, в которых так или иначе рассматриваются индикаторы формирования экосистем, практически во всех них отмечается важность организации совместной работы, установления отношений, построения идентичности, обладания необходимыми финансовыми, технологическими и социальными ресурсами.

Методология

Исследование индикаторов формирования экосистем российскими ритейлерами включает четыре этапа. На первом были разработаны наборы критериев для определения базы поиска, выделения ритейлеров, формирующих экосистемы, и проведения их первичного анализа.

На втором этапе были отобраны ритейлеры, строящие экосистемы из списка RAEX-600 за наиболее актуальный 2020 г.⁵ На третьем – определены индикаторы формирования экосистем на основе неявного контент-анализа материалов новостных бизнес-изданий, официальных сайтов компаний и их годовых отчетов. На четвертом этапе было установлено наличие каждого индикатора в деятельности всех рассматриваемых компаний, строящих экосистемы, и проведено их обсуждение.

Представленная методология исследования выбрана по нескольким причинам. Во-первых, анализ заявлений топ-менеджмента компаний в СМИ позволяет вычлнить наиболее актуальную информацию о строительстве экосистем. Во-вторых, информация по экосистемам в СМИ доступна, а в академической литературе отсутствует, поскольку в России подобных исследований не проводилось. В-третьих, использование неявного контент-анализа позволяет получить более полное представление о ключевых положениях материалов благодаря проведению интерпретации их содержания [Holsti, 1969].

Результаты

Первичное сравнение российских ритейлеров, строящих экосистемы.

Исследование показало, что всего пять крупнейших российских ритейлеров занимаются строительством экосистем: X5 Group, «Магнит», «Детский мир», «Азбука вкуса», «Петрович» (таблица).

⁵ RAEX-600 [Эл. ресурс]. URL: https://raex-rr.com/country/RAEX-600/raex-600_rating_of_biggest_companies (дата обращения: 25.10.2021).

Российские ритейлеры, формирующие экосистемы

Компания	Основной бизнес	Штаб-квартира	Год основания	Выручка, 2020, млрд руб.	Рост 20/19, %
X5 Group	Продовольствие	Москва	2006	1978	14,1
«Магнит»	Продовольствие	Краснодар	1994	1554	13,5
«Детский мир»	Детские товары	Москва	1997	143	11
«Азбука вкуса»	Продовольствие	Москва	1997	75	18,3
«Петрович»	Строительные материалы	Санкт-Петербург	1995	73	22,7

Источник. Штаб-квартира и год основания – сайт Forbes.ru; выручка и рост 20/19 – Raex-a.ru.

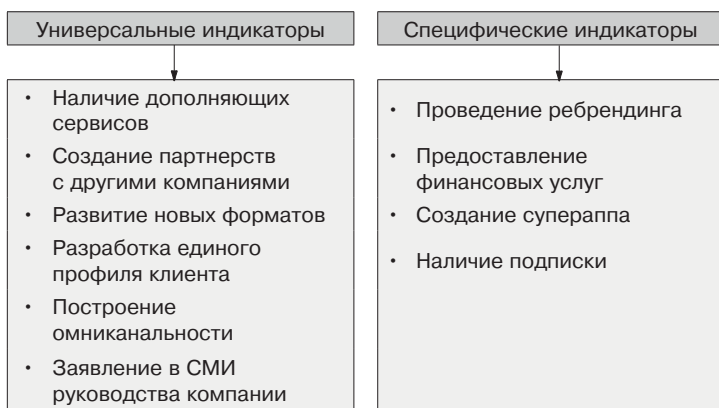
Представленные компании работают в разных сферах розничной торговли. X5 Group (выручка в 2020 г. составила 1978 млрд руб.) и «Магнит» (1554 млрд руб.) – крупнейшие в России компании розничной торговли. Они, как и «Азбука вкуса» (75 млрд руб.), работают в сфере продовольственных товаров. «Детский мир» (143 млрд руб.) занимается товарами для детей, а «Петрович» (73 млрд руб.) торгует строительными материалами. Почти все компании, кроме X5 Group, основаны в 1990-х годах. Три из них имеют столичную «прописку».

Наиболее стремительными темпами растет «Петрович». В 2020 г. выручка увеличилась на 22,7% по сравнению с 2019 г., что связано с развитием омниканальности и ростом онлайн-продаж компании. Хорошую динамику демонстрирует «Азбука вкуса» (18,3%). Результаты компаний X5 Group (14,1%), «Магнит» (13,5%) и «Детский мир» (11%) примерно схожи (для сравнения: в целом оборот розничной торговли в 2020 г. сократился на 4,1%)⁶.

Определение индикаторов формирования экосистем российскими ритейлерами.

На основе проведения неявного контент-анализа 57 материалов новостных бизнес-изданий, официальных сайтов компаний и их годовых отчетов выявлены десять ключевых индикаторов, указывающих на строительство экосистемы российским ритейлером: шесть универсальных (характерных для всех компаний) и четыре специфических (характерных для отдельных из них) (рисунок).

⁶ Оборот розничной торговли в России в 2020 году упал на 4,1% [Эл. ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10572773> (дата обращения 20.12.2021).



Источник. Составлено автором.

Индикаторы формирования экосистем в российском ритейле

Универсальные индикаторы. *Наличие дополнительных сервисов.* Экосистемы растут за счет добавления сервисов из смежных областей бизнеса. Экосистема X5 Group объединяет торговые сети разных форматов («Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель»), цифровые бизнесы («Vprok.ru Перекрёсток», 5Post, «Около»), финансовые сервисы и медиаплатформу food.ru, посвященную питанию⁷.

В экосистему «Магнит» входят онлайн-магазины разных форматов, электронная коммерция, финансовый сервис Magnit Pay, мобильный оператор Magnit Mobile, сервисы оплаты ЖКХ и пополнения транспортных карт, цифровой журнал и тематические клубы⁸.

В состав экосистемы «Азбука вкуса» входят онлайн-магазины разных форматов, электронная коммерция, сервисы по доставке готовой еды, консьерж-сервис, сеть кафетериев, курсы сомелье и бариста, служба кейтеринга, проекты в области нутрициологии и здорового образа жизни, микромаркеты в бизнес-центрах и B2B-услуги⁹.

⁷ О компании X5 Group [Эл. ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения: 20.12.2021).

⁸ «Магнит» запустил Magnit Pay [Эл. ресурс]. URL: <https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-zapustil-magnit-pay/> (дата обращения: 20.12.2021).

⁹ «Азбука вкуса» запустила ребрендинг [Эл. ресурс]. URL: <https://av.ru/about/press/news/azbuka-vkusa-zapustila-rebranding/> (дата обращения: 20.12.2021).

Экосистема «Детский мир» будет включать магазины традиционного и сверхмалого формата, сеть товаров для животных «Зоозавр», электронную коммерцию, сервисы для найма нянь, услуги телемедицины, учебный и развлекательный контент. Согласно принятой в 2020 г. стратегии развития компания рассчитывает за четыре года удвоить общий товарооборот за счет увеличения инвестиций в инфраструктуру и новые направления бизнеса¹⁰.

Компания «Петрович» объединяет в экосистеме сеть гипермаркетов, электронную коммерцию, сервисы по подбору исполнителей работ на бирже профессионалов, по расчету стоимости работ и материалов, по проектировке дизайна помещения и установке дверей, окон, ванн и др.¹¹

Все описанные экосистемы находятся в стадии формирования, и перечень их сервисов со временем пополняется.

Создание партнерств с другими компаниями. В июне 2021 г. в X5 Group объявили о планах по созданию нескольких совместных предприятий с партнерами, которые будут развивать цифровые направления формируемой экосистемы, и последующему проведению их IPO¹².

В январе 2021 г. «Магнит» подписал стратегическое партнерство с американской компанией NCR – поставщиком продуктов, решений и услуг для розничных сетей, банковской, финансовой, медицинской отраслей. Сотрудничество подразумевает приоритетное пилотирование инновационных технологий, выходящих на российский рынок¹³.

В июне 2021 г. «Азбука вкуса» заключила эксклюзивное партнерство с платформой «Яндекс.Еда» и отказалась от работы

¹⁰ «Детский мир» протестирует новый цифровой формат магазинов [Эл. ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/763868> (дата обращения: 20.12.2021).

¹¹ Петрович. Услуги. [Эл. ресурс]. URL: <https://petrovich.ru/services/> (дата обращения: 20.12.2021).

¹² X5 задумался о стратегическом партнере в онлайн-бизнесе и IPO совместно предприятия [Эл. ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/772253> (дата обращения: 20.12.2021).

¹³ «Магнит» и NCR стали стратегическими партнерами [Эл. ресурс]. URL: <https://retail-loyalty.org/news/magnit-i-ncr-stali-strategicheskimi-partnerami/> (дата обращения: 20.12.2021).

с другими операторами¹⁴. В марте 2021 г. «Детский мир» объявил о сотрудничестве с логистическим сервисом «СберЛогистика», входящим в экосистему «Сбера».

«Петрович» тесно взаимодействует с партнерами, максимально расширяя предлагаемый клиентам спектр сервисов для наиболее полного покрытия клиентского пути¹⁵.

Развитие новых форматов. В настоящее время X5 Group тестирует новые для себя форматы: небольшие магазины шаговой доступности «Джем Перекресток», сеть жестких дискаунтеров «Чижик» и магазины с полностью автоматизированной системой покупок «Пятёрочка #Налету»¹⁶.

«Магнит» открывает хозяйственные магазины у дома «Магнит Мастер», мини-маркеты с кафе «Магнит Сити», киоски «Магнит GO» и дискаунтеры «Моя цена»¹⁷. «Азбука вкуса» в мае 2020 г. тестировала формат небольших магазинов без касс¹⁸.

«Детский мир» развивает магазины сверхмалого формата «ПВЗ Детмир», сочетающие в себе розничный магазин и пункт выдачи интернет-заказов¹⁹. Компания испытывает серьезную конкуренцию со стороны онлайн-торговли, поэтому одним из приоритетов для неё является развитие собственного маркетплейса, предлагающего клиентам большой выбор товаров для детей.

В 2019 г. «Петрович» открыл первый цифровой шоурум в России, в котором клиент может при помощи специального планшета выбирать различные отделочные материалы и проецировать их на стены и пол, чтобы понять, как будет

¹⁴ «Азбука вкуса» будет доставлять заказы только с «Яндекс.Едой» [Эл. ресурс]. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2021/06/2/294660.phtml> (дата обращения: 20.12.2021).

¹⁵ «Петрович» [Эл. ресурс]. URL: https://www.retail.ru/rbc/tradingnetworks/std_petrovich/ (дата обращения: 20.12.2021).

¹⁶ В Москве открылась новая «Пятёрочка #Налету» [Эл. ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/news/v-moskve-otkrylas-novaya-pyatyerochka-naletu-5-iyulya-2021-206739/> (дата обращения: 25.10.2021).

¹⁷ Форматы магазинов [Эл. ресурс]. URL: <https://www.magnit.com/ru/about-company/store-formats/> (дата обращения: 25.10.2021).

¹⁸ «Азбука вкуса» открыла полностью автоматический магазин без касс [Эл. ресурс]. URL: <https://nplus1.ru/news/2020/05/20/azbuka-go> (дата обращения: 25.10.2021).

¹⁹ «Детский мир» расширяет сеть ПВЗ [Эл. ресурс]. URL: <https://www.cre.ru/news/82806> (дата обращения: 25.10.2021).

выглядеть помещение после ремонта с использованием конкретных материалов²⁰.

Разработка единого профиля клиента. Важным шагом при строительстве экосистемы X5 Group является запуск X5 ID, который выступает универсальной учетной записью, связывающей сервисы и продукты торговых сетей. В компании рассчитывают, что данный шаг обеспечит формирование интегрированного пользовательского опыта, бесшовную идентификацию клиентов, рост частоты использования сервисов, повышение доверия потребителей и экономию их времени²¹.

Карту лояльности «Магнит» можно использовать для покупок во всех магазинах семьи «Магнит». На ее основе формируется профиль клиента в супераппе²² «Магнит».

«Азбука вкуса» обновила свою программу лояльности, объединив приложение «Вкусомания» и интернет-магазин «Азбука вкуса». Количество доступных клиентских сервисов планируется расширять²³.

«Детский мир» ввел единую карту лояльности для розничных и интернет-магазинов «Детский мир» и «Зоозавр», привязав ее к единому профилю клиента²⁴. Единый профиль клиента в компании «Петрович» позволяет клиентам взаимодействовать со всеми сервисами строящейся экосистемы, используя множество каналов и не ощущая перехода между ними.

Построение омниканальности. На официальном сайте X5 Group развитие омниканальности выделено в отдельный раздел, в котором отмечены ключевые действия компании в данном направлении: открытие дарксторов²⁵ и пунктов выдачи товаров

²⁰ «Петрович» запустил цифровой шоурум [Эл. ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/news/petrovich-zapustil-tsifrovoy-shourum/> (дата обращения: 25.10.2021).

²¹ Единая учетная запись X5 Group [Эл. ресурс]. URL: <https://x5id.ru/> (дата обращения: 25.10.2021).

²² Суперапп (англ. super app) – приложение с расширенным набором функций, удерживающее пользователя в рамках одной экосистемы.

²³ Новое приложение «Азбука вкуса» [Эл. ресурс]. URL: <https://av.ru/lp/mobile/> (дата обращения: 25.10.2021).

²⁴ Бонусная программа [Эл. ресурс]. URL: <https://bonus.detmir.ru/> (дата обращения: 25.10.2021).

²⁵ Даркстор (англ. dark store) – специальный склад с продуктами, где собирают онлайн-заказы.

5Post, запуск фудтех-проекта «Много лосося», развитие агрегатора «Около»²⁶.

«Магнит» благодаря коммуникации с клиентом с помощью множества интегрированных каналов обеспечивает бесшовность взаимодействия со строящейся экосистемой.

В своей стратегии развития до 2023 г. «Азбука вкуса» обозначила омниканальность в качестве одного из приоритетных направлений. Основной упор компания делает на развитие электронной продуктовой платформы, которая, как ожидается, будет поддерживать не менее 5% оборота ритейлера²⁷.

«Детский мир» видит большие перспективы в увеличении количества магазинов малого формата, которые используются так же, как мини-склады, выполняя роль элементов логистической инфраструктуры. К концу 2024 г. планируется открыть как минимум 800 новых торговых точек. Наряду с открытием в 2021–2024 гг. пяти распределительных центров данный шаг позволит обеспечить омниканальность бизнеса и широкую доступность товаров для клиентов²⁸.

Компания «Петрович» не просто предлагает на выбор несколько способов покупки (через call-центр, сайт, мобильное приложение, магазин), но и дает возможность легко их менять и комбинировать. Сотрудники контактного центра отвечают на обращения по восьми каналам связи, что дает возможность клиентам свободно переходить из одного канала продаж в другой²⁹.

Заявления в СМИ руководства компании. Этот критерий включен в число индикаторов строительства экосистем, поскольку он указывает на планы руководства по развитию бизнеса. Конечно, публичные заявления руководства не всегда отражают реальную ситуацию в компании. Но многие из них так или иначе подтверждаются практическими действиями.

²⁶ О компании X5 Group [Эл. ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения: 20.12.2021).

²⁷ «Магнит» планирует довести долю онлайн-продаж до 5% к 2025 году [Эл. ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10728421> (дата обращения: 25.10.2021).

²⁸ «Детский мир» прирастет распределителями [Эл. ресурс]. URL: <https://www.cre.ru/news/81209> (дата обращения: 25.10.2021).

²⁹ Строительный торговый дом «Петрович» [Эл. ресурс]. URL: <https://www.naumen.ru/digital-transformation/petrovich.php> (дата обращения: 25.10.2021).

Специфические индикаторы. *Проведение ребрендинга.* Все рассматриваемые продуктовые ритейлеры в последние 2–3 года провели ребрендинг с похожей целью – выход за пределы продовольственного рынка и ориентация на более широкий рынок еды. Так, в ходе ребрендинга компании X5 Retail Group из названия было убрано слово «ритейл», и она была преобразована в X5 Group. В рамках проведения ребрендинга компания «Азбука вкуса» изменила коммуникацию во всех форматах и сервисах, пересмотрела архитектуру и позиционирование торговых марок³⁰.

Предоставление финансовых услуг. В настоящее время X5 Group запускает собственный финансовый сервис «X5 банк» совместно с «Альфа-банк» (оба партнера входят в «Альфа Групп»). Сервис будет встроен во все приложения торговых сетей, принадлежащих X5 Group. Компания также первой в РФ выпустила дебетовую карту, объединяющую баллы лояльности и банковский функционал³¹. Компания «Магнит» совместно с банком «ВТБ» разработала платежный сервис «Магнит Pay». С помощью виртуальной банковской карты «Магнит» клиент может получать дополнительные бонусы при покупках в магазинах сети³².

Создание суперappa. С конца 2020 г. «Магнит» развивает «суперапп» на базе программы лояльности. Сейчас в приложении есть бонусная программа, собственная платежная система, сервисы для оплаты мобильной связи, Интернета, телевидения и транспортных карт³³.

Наличие подписки. X5 Group запустила сервис подписки «Пакет», который позволяет клиентам получать скидки на товары, бесплатную доставку и дополнительные баллы на карту лояльности. Кроме предложений от торговых сетей X5 Group, в подписку входят опции от цифровых бизнесов группы («Около»,

³⁰ «Азбука вкуса» провела ребрендинг [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/azbuka-vkusa-50477.html> (дата обращения: 25.10.2021).

³¹ X5 запустила собственные финансовые сервисы [Эл. ресурс]. URL: <https://lprime.ru/business/20211119/835268509.html> (дата обращения: 25.10.2021).

³² «Магнит» вместе с «ВТБ» запустил платежный сервис Magnit Pay [Эл. ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/741322> (дата обращения: 25.10.2021).

³³ У «Магнита» появится суперapp [Эл. ресурс]. URL: <https://retail-loyalty.org/news/u-magnita-poyavitsya-superapp/> (дата обращения: 25.10.2021).

Yprok.ru «Перекресток», 5Post, «Много лосося» и др.) и бонусы от партнёров³⁴.

Обсуждение результатов

Российские ритейлеры, осуществляющие действия, обозначенные в данной работе, с высокой долей вероятности строят свои экосистемы. По мнению автора, для того чтобы признать торговую компанию строящей экосистему, достаточно минимального набора из шести универсальных индикаторов. Четыре специфических индикатора, характерные лишь для отдельных компаний, могут служить дополнительными признаками формирования экосистем.

Несмотря на движение российских ритейлеров в сторону создания собственных экосистем, можно заметить, что они по-прежнему направляют основной фокус на традиционные сферы бизнеса, а расширение сервисов в другие направления с целью покрытия большего количества потребностей клиента пока остается ограниченным.

Ряд выявленных в данном исследовании индикаторов соответствуют представленным в работах зарубежных исследователей [Iansiti, Levien, 2004; Thomas, Autio, 2014; Shi, et. al., 2021]. В частности, во всех них особое внимание уделяется созданию партнерств и развитию дополнительных сервисов. Л.Д.В. Томас и Е. Аутио также подчёркивают важность заявлений руководства в СМИ для легитимизации формирующейся экосистемы. Остальные выявленные автором индикаторы не фигурируют в указанных работах в явном виде, что может быть обусловлено несколькими причинами.

Во-первых, данные работы преимущественно описывают агрегированные параметры (например, ресурсные драйверы) и в меньшей степени фокусируются на конкретных действиях компаний, строящих экосистемы. Во-вторых, во время написания этих статей ряд современных трендов (предложение подписок, формирование супераппов и др.) мог еще не сформироваться. Наконец, исследование Томаса и Аутио построено на изучении вторичных источников в смежных научных областях, поэтому

³⁴ Подписка «Пакет» [Эл. ресурс]. URL: <https://x5paket.ru/> (дата обращения: 30.10.2021).

конкретизации действий экосистемного лидера на реальных кейсах там нет.

Выявленные индикаторы решено не агрегировать в группы, как сделано в работе Л.Д.В. Томаса и Е. Аутио, а рассматривать по отдельности, так как каждый из них скорее имеет межгрупповую природу и может быть отнесен сразу к нескольким группам, рассматриваемым в их исследовании.

Особенно важным представляется выделение двух групп индикаторов: универсальных и специфических. Универсальные индикаторы характерны для всех российских ритейлеров, строящих экосистемы, а специфические встречаются лишь у некоторых компаний торгового сектора, но широко распространены в экосистемах, сформированных и формирующихся вокруг банков и IT-компаний.

Деление индикаторов на универсальные и специфические создает основу для классификации экосистем ритейлеров по этапу строительства. Например, X5 Group уже произвела ребрендинг, запустила подписку и финансовые сервисы, в то время как большинство других игроков пока не реализовали данные шаги. Это может указывать на более зрелый этап строительства экосистемы X5 Group. Но для обоснованности подобных выводов понадобится более углубленное исследование.

Заключение

В академической литературе концепция бизнес-экосистем становится все более популярной. Практики видят в ней возможности по развитию компании и построению с клиентами долгосрочных взаимовыгодных отношений, а ученые – интересный феномен для изучения, формирование и развитие которого происходит буквально на их глазах.

В данной работе выявлено 10 индикаторов формирования экосистем российскими ритейлерами. Шесть из них являются универсальными, общими для всех рассматриваемых компаний, а четыре – специфическими, характерными лишь для некоторых из них.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации существующих наработок по вопросу индикаторов формирования экосистем и выявлении индикаторов формирования экосистем российскими ритейлерами. Практическая – в предоставлении

владельцам бизнеса информации о ключевых действиях, осуществляемых крупнейшими российскими ритейлерами по формированию собственных экосистем.

Дальнейшие исследования могут фокусироваться на расширении предложенного списка индикаторов, их использовании для определения этапа развития зарождающейся экосистемы ритейлера, выявлении причин успехов и неудач компаний в построении экосистем.

References

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. Vol. 43. No. 1. Pp. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451
- Gardiazabal, P., Bianchi, C. (2021). Value co-creation activities in retail ecosystems: well-being consequences. *Journal of Services Marketing*. Vol. 35. No. 8. Pp. 1028–1044. DOI: 10.1108/jsm-02–2020–0072
- Gauri, D.K., Jindal, R.P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*. Vol. 97. No. 1. Pp. 42–61. DOI: 10.1016/j.jretai.2020.11.002
- Gawer, A., Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel’s Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*. Vol. 34. No. 8. Pp. 1035–1071. DOI: 10.1177/0170840613492071
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA, Longman Higher Education. 236 p.
- Iansiti, M., Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*. Boston, Harvard Business School Press. 255 p.
- Jacobides, M.G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. Vol. 39. No. 8. Pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
- Lampel, J., Meyer, A. (2005). Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. *Journal of Management Studies*. Vol. 42. No. 5. Pp. 1099–1100. DOI: 10.1111/j.1467–6486.2005.00534.x
- Muctor, G., Micheli, P.G. (2021). Developing and Implementing Business Ecosystem Strategies – A Performance Measurement Perspective. *Academy of Management Proceedings*. No. 1. P.16227. DOI: 10.5465/ambpp.2021.303
- Pushpanathan, G. (2019). *The emergence of innovation ecosystems: Exploring the role of the keystone firm*. Thesis for the degree of licentiate of engineering. Department of Technology Management and Economics. Chalmers university of technology. Gothenburg, Sweden.

Rao, H., Morrill, C., Zald, M.N. (2000). Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 22. No. 2. Pp. 237–281. DOI: 10.1016/s0191–3085(00)22007–8

Riquelme-Medina, M., Stevenson, M., Barrales-Molina, V., Llorens-Montes, F.J. (2021). Business ecosystem embeddedness to enhance supply chain competence: the key role of external knowledge capacities. *Production Planning & Control*. Pp. 1–18. DOI: 10.1080/09537287.2021.1951389

Shi, X., Luo, Y., Hou, H., Rong, K., Shi, Y. (2021). Exploring the Process of Business Ecosystem Emergence from Value Chains: Insights from the Chinese Mobile Phone Industry. *Management and Organization Review*. Pp. 1–39. DOI: 10.1017/mor.2021.39

Suarez, F. F. (2004). Battles for technological dominance: an integrative framework. *Research Policy*. Vol. 33. No. 2. Pp. 271–286. DOI: 10.1016/j.respol.2003.07.001

Thomas, L.D.W., Autio, E. (2014). Drivers of ecosystem creation. *Strategic Management Society Annual Conference*. Madrid. Pp. 1–42.

Tiwana, A., Konsynski, B., Bush, A.A. (2010). Research Commentary – Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics. *Information Systems Research*. Vol. 21. No. 4. Pp. 675–687. DOI: 10.1287/isre.1100.0323

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Vol. 122. Pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Статья поступила 11.11.2021

Статья принята к публикации 29.12.2021

Для цитирования: Георгиевский А. Б. Экосистемы российского ритейла: основные участники и индикаторы формирования // ЭКО. 2022. № 4. С. 138–155. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-4-138-155

For citation: Georgievsky, A.B. (2022). Russian Retail Ecosystems: Principal Participants and Indicators of Development. *ECO*. No. 4. Pp. 138–155. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-4-138-155

Summary

Georgievsky, A.B., National Research University Higher School of Economics, Moscow

Russian Retail Ecosystems: Principal Participants and Indicators of Development

Abstract. The paper identifies the indicators of ecosystem established by Russian retailers based on the implicit content analysis of business news publications, companies' official websites and their annual reports. In total, the author identifies 10 indicators, six of which are universal for all retailers building ecosystems: availability of complementary services, creating partnerships with other companies, developing new formats, developing a unified customer profile, building omnichannel, statements in the media by company management, and four are specific to only some companies: rebranding, providing financial services, creating a superapp and having subscriptions. The findings will be useful to retail executives considering starting their own ecosystem and to researchers of ecosystem development.

Keywords: *ecosystem; retail; indicators; retail trade; services; trade; retailer ecosystem; omnichannel; digitalization*