

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59

УДК 330.101.54:004.9

JEL L22, M20, M31



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАРКЕТПЛЕЙС КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ФОРМАТ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Д.И. Хлебович, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

И.В. Кордина, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

Аннотация. В статье раскрываются предпосылки использования специализированного (нишевого) маркетплейса, бизнес-модель которого позволяет эффективно выполнять функции электронного посредничества и для покупателей, и для продавцов. Выдвинуто предположение, что при современных тенденциях развития рынка электронной коммерции, нишевой маркетплейс — перспективный и конкурентоспособный формат. Представлены результаты исследования, нацеленного на изучение специализированного маркетплейса как варианта развития бизнес-модели электронной площадки, представляющего возможный источник роста и пример использования стратегии фокусирования. Показано, что тенденции рынка формируют предпосылки для развития специализированных маркетплейсов и повышения их роли в пространстве электронной коммерции. Несмотря на большую концентрацию на рынке маркетплейсов, рост барьеров для входа, трудности в продвижении товаров, проблемы с логистикой бизнес-модель сохраняет привлекательность для новых игроков в силу значительной координационной и интеграционной роли, а также трех эффектов: электронной коммуникации, электронного брокериджа и электронной интеграции. Показано, что у специализированных маркетплейсов есть как преимущества, так и недостатки. Фокусированные стратегии способствуют усилению преимуществ посредством лучшего понимания специфики индустрии, большей клиентоориентированности, дифференцированного предложения, сервисной поддержки и углубленного клиентского опыта. Перспективность бизнес-модели специализированного маркетплейса связана с более высокой ценностью рыночного предложения с его стороны. Элементы ценности и процесс ее создания показаны на примере бизнес-модели мебельного маркетплейса, демонстрирующей использование стратегии фокусирования. Сделан вывод о перспективности бизнес-модели специализированного маркетплейса и предложены перспективные направления дальнейших исследований этого формата электронной коммерции в складывающейся конкурентной ситуации.

Ключевые слова: бизнес-модель, маркетплейс, специализированный маркетплейс, стратегия бизнеса, электронная коммерция

Для цитирования: Хлебович Д.И., Кордина И.В. Специализированный маркетплейс как перспективный формат электронной коммерции // BENEFICIUM. 2023. № 1(46). С. 51-59. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59

ORIGINAL PAPER

SPECIALIZED MARKETPLACE AS A PROMISING FORMAT OF E-COMMERCE

D.I. Khlebovich, Baikal State University, Irkutsk, Russia

I.V. Kordina, Baikal State University, Irkutsk, Russia

Abstract. The article reveals the preconditions for using a specialized (niche) marketplace. Its business model allows certain tasks such as electronic mediation for both buyers and sellers to be performed efficiently. It has been suggested that with current trends in the development of the e-commerce market, a niche marketplace is a promising and competitive format. The results of a study aimed at studying a specialized marketplace as an option for developing a business model of an electronic platform are presented. This marketplace can be considered as a possible source of growth and an example of focus strategy. The article shows that market trends form the prerequisites for the development of specialized marketplaces and increase their role in the e-commerce space. Despite the greater concentration in the marketplace market, the growth of barriers to entry, difficulties in promoting goods, problems with logistics, the business model remains attractive for new players due to a significant coordination and integration role, as well as three effects: electronic communication, electronic brokerage and electronic integration. It is shown that specialized marketplaces have both advantages and disadvantages. Focus strategies contribute to the enhancement of benefits through better industry understanding, greater customer focus, differentiated offer, service support, and in-depth customer experience. Prospects of a specialized marketplace business model are associated with a higher value of the market offer. Elements of value and the process of its creation are illustrated by the example of a furniture marketplace business model, which demonstrates the use of a focus strategy. It is concluded that the business model of a specialized marketplace is prospective. The most promising areas for further research of this e-commerce format in the current competitive situation are proposed.

Keywords: business model, marketplace, specialized marketplace, business strategy, e-commerce

For citation: Khlebovich D.I., Kordina I.V. Specialized Marketplace as a Promising Format of E-Commerce // BENEFICIUM. 2023. Vol. 1(46). Pp. 51-59. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).51-59

Введение

Глобальный и локальный рынок электронной коммерции активно развивается в течение последних пяти лет, составляя сильную конкуренцию оффлайн коммерции. Одним из драйверов его роста является уже набравшая популярность бизнес-модель маркетплейса — электронной торговой площадки, соединяющей на своей платформе продавцов и покупателей и предоставляющей возможности удобного поиска и подбора товаров / услуг от множества продавцов, оплаты и доставки товара и проч., связанные с процессами дистрибуции, услуги. Ключевая ценность маркетплейса как бизнес-модели электронной коммерции заключается в согласовании целей и мотивов участия в ней для продавцов и покупателей, обеспечивая эффективное сотрудничество с площадкой для каждой из них.

Популярность покупок онлайн растет как в мире в целом, так и в России. Согласно прогнозам, рост доли электронной коммерции в общем объеме розничной торговли в мире к 2024 г. составит 24% [1]. Маркетплейсы обеспечивали 62% всех онлайн заказов в России в 2021 г. Совокупная выручка пятерки крупнейших российских маркетплейсов (мультикатегорийные универсальные гиганты — Wildberries, Ozon, СберМераМаркет, AliExpress Россия и Яндекс.Маркет) за 2021 г. выросла на 111%, общее число заказов — на 156%. Весь оборот розничной интернет-торговли в России за тот же период увеличился на 52%, число заказов выросло на 104% [2]. За 2022 г. число компаний, отказавшихся от продажи товаров через собственные площадки в пользу маркетплейсов, выросло на 20-30% [3]. Таким образом, именно маркетплейс как формат рынка электронной коммерции развивается наиболее динамично. Кроме того, согласно одной из предложенных аналитических моделей, показывающей оптимальное распределение усилий компании на рынке электронной торговли, 60% из них следует направить на маркетплейсы, 30% — на собственный сайт и 10% — на социальные сети [4]. Частичная деградация офлайн розницы, рост доступности «онлайн в оффлайне» посредством роста числа пунктов выдачи заказов свидетельствуют о дальнейших перспективах для развития маркетплейсов. Однако, возникает вопрос: какой формат для компаний данного типа в электронной коммерции может оказаться наиболее эффективным и конкурентоспособным?

Сегодня важнейшим трендом на рынке маркетплейсов является большая концентрация, максимизация рыночной доли в группе нескольких крупных игроков, некоторое замедление динамики их развития и рост барьеров для входа. В России в I полугодии 2022 г. доля рынка пяти крупнейших российских маркетплейсов в денежном эквиваленте по разным оценкам составила 44-48%, а по объему заказов — около 70% [5, 6]. За 2022 г. на этих площадках сделано 1.055 млрд. заказов с общим оборотом около 1.5 трлн. руб. [4]. Конкуренция в пятерке маркетплейсов-лидеров будет расти [7], поскольку сетевые эффекты создают ситуацию «победитель получает все» [8], при одновременном замедлении темпов роста лидеров, но сохранении «супермасштабируемых» моделей бизнеса [9]. Параллельная тенденция — выход на рынок маркетплейсов специализированных площадок. Это свидетельство роста популярности модели специализированного маркетплейса, способного реализовать стратегию фокусирования как одну из возможных конкурентных стратегий, обеспечивающей устойчивые темпы роста. Тренд на формирование и рост нишевых маркетплейсов,

заинтересованность и увеличение числа селлеров на них отмечается аналитиками [4]. Особенно быстрый рост онлайн продаж отмечается там, где проникновение электронной коммерции еще невелико (например, товары для дома, ремонта). Предполагается, что в ближайшее время сформируется как минимум несколько специализированных игроков в ряде товарных категорий.

Перспективы развития модели маркетплейса, специализированный характер его деятельности — целая совокупность «точек изучения», формирующих актуальный исследовательский ландшафт, а стратегии развития высокотехнологических компаний и платформ вызывают огромный интерес со стороны академического сообщества и практиков бизнеса [9]. Цель данной статьи состоит в том, чтобы показать, что специализированный маркетплейс может рассматриваться как вариант развития бизнес-модели электронной коммерции, поскольку он обладает преимуществами в складывающихся условиях внешней среды и представляет собой источник роста для предпринимателей. Исследование такого объекта как специализированный маркетплейс с дифференцированным продуктом позволит показать его характеристики и оценить условия для ее дальнейшего развития. Исследование сосредоточено на решении следующих задач: показать ландшафт изучения специализированных маркетплейсов; объяснить, как эффекты маркетплейсов стимулируют участие в них продавцов и покупателей; раскрыть роль специализированных маркетплейсов в создании рыночной ценности.

Для исследования специализированных маркетплейсов в работе использован терминологический аппарат и методы, разработанные P. Timmers [10] и W. Zheng [11]. Поскольку маркетплейс изучается в условиях серьезной конкурентной борьбы и концентрации рынка у нескольких крупных игроков, то возникает необходимость принятия управленческого решения, связанного с поиском конкурентной стратегии и конкурентного преимущества для новых участников. В этой связи необходимо обратиться к положениям теории М. Портера (M. Porter) [12]: согласно его мнению, фирма должна позиционировать себя в отрасли так, чтобы она могла наилучшим образом защищать себя от воздействия конкурентных сил. Управленческое решение о выборе конкурентной стратегии находится в центре анализа, и именно внешнее окружение играет ведущую роль при выборе стратегии.

Для достижения цели объект изучается от общего к частному: от взгляда на маркетплейс и его характеристики в целом к рассмотрению специализированного формата этой площадки электронной коммерции, полагая, что специализация способна создавать такие решения, которые клиенты (участники маркетплейса) считают для себя более ценными по сравнению с предложениями конкурентов.

Результаты и их обсуждение

Первое упоминание о маркетплейсе относится к концу 1980-х гг. Дискуссия об их сущности, содержании, особенностях, основаниях для классификации ведется активно, при этом признается, что маркетплейс — перспективная бизнес-модель, не лишенная при этом недостатков, прежде всего, для продавца. Актуальный исследовательский ландшафт был изначально сформирован ключевыми работами Т. Malone и соавторами [13], J. Vakos [14], М. Grieger [15], С. Standing и соавторами [16]. Впоследствии другие авторы фокусировали внимание на изучении фак-

торов влияния на решение продавца об участии в маркетплейсе (M. Rask и N. Kragh [17], R. Grewal, J. Comer и R. Mehta [18]), на его характеристиках как бизнес-модели (С. Zott, R. Amit и L. Massa [19], P. Timmers [10]), реализуемых стратегиях (N. Archer и N. Gebauer [20], E. Grandon и J. Pearson [21]). Российскими исследователями также внесен вклад в изучение маркетплейсов [22-25].

Дискуссия о понятии и подходах к классификации маркетплейсов обусловлена многочисленностью его конфигураций на рынке [25, 26]. По мере того, как в пространство электронной коммерции приходят новые участники с новыми бизнес-моделями, становится все труднее разобраться в ландшафте маркетплейсов. Однако, понимание типа маркетплейса важно, поскольку это может существенно влиять на функционал и набор услуг, представленный на нем, а также на его конкурентные преимущества.

Важнейшая роль маркетплейса — электронное посредничество между участниками рынка (продавцами и покупателями) и решение при этом задачи балансирования, поскольку посредничество должно удовлетворять запросы обеих сторон одновременно. Взаимовыгодность такого сотрудничества впервые была описана Т. Malone и соавторами [13], показавшими, что маркетплейсы более выгодны для покупателей, так как значительно снижают их затраты времени на поиск информации о ценах, характеристиках товаров / услуг и продавцах. Это обеспечивается тем, что информация о большом количестве товаров / услуг становится известна покупателям при получении доступа к онлайн площадке маркетплейса. У покупателей

появляется возможность выбрать лучшую альтернативу, подходящую под их требования, при самых низких общих издержках. В результате для того, чтобы товары / услуги оставались конкурентоспособными, многие продавцы снижают цену на них. Таким образом, маркетплейсы усиливают ценовую конкуренцию даже на рынках, предлагающих дифференцированный товар, и ослабляют рыночную власть продавцов, что снижает эффективность участия. Тем не менее, возрастающая популярность маркетплейсов для продавца во многом обусловлена тремя эффектами: электронной коммуникации, электронного брокериджа и электронной интеграции. Сетевые отношения помогают компаниям достичь преимуществ на рынке по сравнению с конкурентами, находящимися за пределами этой сети. Интеграция бизнес-процессов, обмен опытом и знаниями об индустрии на площадке маркетплейса позволяет продавцам сконцентрироваться на развитии продукта, в то время как другими процессами занимается посредник. Иными словами, если совместимость целей компаний высока, то собранные в одном маркетплейсе они могут осуществлять свою деятельность при меньших общих издержках, нежели, чем при условии самостоятельной организации продажи товара через интернет-каналы. Это делает участие в маркетплейсе выгодным для продавца.

Координационная и интеграционная роль маркетплейсов реализуется через набор функций, который делает его привлекательной площадкой для проведения сделок купли / продажи (табл. 1) [27].

Таблица 1 / Table 1

Функции маркетплейса / Marketplace Functions

Функция / Function	Описание / Description
Поиск и оценка	Облегчение покупателям поиска и оценки альтернатив товаров, первичной оценки качества рыночного предложения
Оценка потребностей и подбор продуктов	Когда потребители не обладают достаточными знаниями для подбора подходящего продукта, маркетплейс предоставляет набор персонализированных рекомендаций, тем самым помогая покупателю с выбором
Управление рисками клиента	В любой сделке существует риск приобретения товара, неудовлетворяющего потребности клиента. Маркетплейсы управляют этим риском путем предоставления потребителям возможности возврата неисправной продукции или предоставления дополнительных гарантий, способных нивелировать ошибки продавца или площадки. Если у потребителя есть возможность возвращать товары, не подошедшие клиентам по своим характеристикам, посредник еще больше снижает подверженность клиента связанным с этим рисками
Распространение продукции	Посредничество в хранении и доставке товара клиенту
Распространение информации о продукции	Маркетплейс информирует потребителей о наличии и характеристиках продукта продавцов на своей площадке. Он берет на себя затраты на рекламу своего сайта и товаров, находящихся на нем, тем самым частично или полностью снимая ответственность за этот процесс с продавцов товара
Влияние на покупки	Маркетплейсы с помощью своих специальных акций и других форм убеждения побуждают покупателей приобрести товар
Предоставление информации о клиентах	Маркетплейс не предоставляет личную информацию о потребителях, однако путем агрегирования данных о спросе, он может предоставить ценную информацию о клиентах в форме исследований индустрии
Управление рисками продавцов	Маркетплейс предоставляет услуги, которые позволяют производителям управлять своими рисками, такими как мошенничество со стороны потребителей и воровство, путем взятия предоплаты за покупку, заключением специальных договорных соглашений, проверки надежности покупателей и т.д.
Экономия от масштаба на транзакциях	Большой общий объем транзакций, который может быть произведен через маркетплейс, удешевляет стоимость одной транзакции для продавца
Согласование потребностей продавцов и покупателей	Маркетплейс решает проблемы, когда потребности потребителей вступают в противоречие с потребностями производителей. В конкурентной среде успешный интегрированный посредник должен предоставлять набор услуг, который уравнивает потребности потребителей и производителей и является приемлемым для обоих. Например, в то время как производители предпочитают влиять на принятие решение покупателем, предоставляя неполную информацию о товаре, маркетплейс запросит и предоставит достаточную информацию для ускорения процесса покупки товара покупателем

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Недостатки услуг маркетплейса в большей мере проявляются для продавцов, чем для покупателей. Это ограниченность способов продвижения товаров и бренда

продавца, сложности попадания товаров на вершину рейтинга в поисковой выдаче маркетплейса, особенно для эксклюзивных товаров, проблемы с логистикой, риски

потери и порчи товаров в процессе доставки, недобросовестное поведение покупателей, недостаток возможностей для коммуникации с клиентами и разрешения конфликтов, высокие комиссии маркетплейсов, недостаток ресурсов для обслуживания данного канала продаж и прочее. В случае доминирования недостатков над преимуществами продавцы заинтересованы в уходе с площадки, развитии собственных каналов онлайн продаж. Такое поведение могло бы быть оправданным для бизнеса, если бы маркетплейсы не являлись площадками, сосредоточивающими в себе большую часть покупательского трафика, а также приоритетным каналом совершения покупок, что продавцы, в свою очередь, не могут игнорировать.

Маркетплейс может преодолеть сложности одновременного привлечения двух сторон только путем формирования уникальных ценностных предложений клиентам (и продавцам, и покупателям), ориентированных на их специфические потребности, которые в дальнейшем будут использованы в стратегиях маркетплейса и помогут сформировать конкурентное преимущество.

Общее замедление темпов роста рынка, недостатки маркетплейсов, связанные со снижением цены товара и высокими комиссиями, консолидация рынка создают относительно неблагоприятную среду для потенциальных продавцов. Тем не менее, 51% опрошенных продавцов планируют выходить на новые для себя маркетплейсы и начинать продажи в других товарных категориях. Маркетплейсы оцениваются продавцами как очень эффективный канал с большим приростом – 64% опрошенных сообщили о росте объема своих продаж на маркетплейсах, и только 46% отметили рост продаж через собственный интернет-магазин [5]. В такой ситуации российский рынок электронной коммерции переживает трансформацию [5], характеризующуюся формированием мощных экосистем у крупных игроков и усилением персонализированного подхода и специализации у мелких участников и у новичков.

Потенциал развития бизнес-модели для ряда индустрий кроется в использовании специализированного формата, отражающего стратегию фокусирования (сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе). Она подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовле-

творение их потребностей с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Она влечет за собой некоторые ограничения максимально достижимого размера доли рынка, но фирма может занять большую долю в целевом сегменте. При усилении барьеров входа на рынок в целом, эта стратегия обычно содержит в себе значительный потенциал для роста маркетплейса, применяющего ее, при этом позволяя избегать агрессивной конкурентной борьбы.

В литературе характеристики специализированных маркетплейсов описываются с позиции их отличий от универсальных. Первыми данное разделение провели S. Kaplan и M. Shawney в 2000 г. в контексте B2B хабов, под которыми они понимали нейтральных (без ориентации на определенного участника платформы) интернет-посредников [28]. Важно отметить, что вертикальными (или специализированными на конкретной отрасли) B2B хабами в данной работе считаются площадки, на которых происходит обмен производственными ресурсами, т.е. сырьем и компонентами, которые используются непосредственно при производстве продукции. В последующих работах специализированные маркетплейсы описаны как площадки, которые обслуживают потребности конкретной области вне зависимости от типа продукта, обмениваемого на площадке [15, 26, 29].

Среди исследований специализированных маркетплейсов следует отметить работы, описывающие региональные и локальные маркетплейсы [30, 31]. Формирование маркетплейсов таких типов может быть перспективной стартовой точкой для развития онлайн каналов продаж в региональных компаниях. Обычно такие маркетплейсы создаются региональными компаниями, имеющими большую долю офлайн рынка, стремящимися укрепить свои позиции на локальном рынке или расширить географию ведения бизнеса. Участники таких маркетплейсов, как правило, ведут мульти- или омниканальную торговлю для повышения конкурентоспособности по сравнению с более крупными игроками.

Преимущества и недостатки специализированных и региональных маркетплейсов зависят от структуры, типа собственности, мотивации участников рынка и конъюнктуры (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Преимущества и недостатки специализированных маркетплейсов / Advantages and Disadvantages of Specialized Marketplaces

Преимущества / Advantages	
Глубокое знание отрасли	Региональные и специализированные маркетплейсы имеют более детализированное представление о ситуации в отрасли, возможностях и угрозах для бизнеса. Примерами могут быть: Arriba (крупнейшая мировая сеть B2B закупок), Kpowde (маркетплейс для продажи полимеров и сырья для химической промышленности по всему миру), Newegg (маркетплейс для продажи электроники и компьютеров в США, Великобритании, Азии, Среднем Востоке, Латинской Америке)
Лучшие ценностные предложения участникам	Часто специализированные маркетплейсы создаются для поддержки существующего бизнеса. В этих случаях они дают компании-основателю больший контроль над конфигурацией бизнес-процессов для удовлетворения конкретных требований цепочки поставок путем создания определенных ценностных предложений участникам
Сформированная клиентская база	Компании-создатели специализированных маркетплейсов могут использовать сформированную клиентскую базу и связи в отрасли, тем самым облегчая себе задачу набора критической массы участников, необходимой для успешного функционирования
Большее доверие участников	Доверие участников к маркетплейсу является важным условием его успешного функционирования. Использование уже сложившейся репутации компании-создателя специализированного маркетплейса может облегчить задачу достижения необходимого уровня доверия участников к площадке
Тесная интеграция игроков отраслевого (регионального) рынка	Специализированные маркетплейсы имеют больше возможностей для интеграции участников отрасли на своей площадке путем унификации технологических стандартов, стандартов передачи информации, CRM и ERP систем, координации бизнес-процессов и т.д.; например, IndustrialMarket (промышленные закупки), Metaltorg.ru (металлургическая промышленность), Expedia.com (авиабилеты и организация путешествий)

Недостатки / Disadvantages	
Возможна большая доля неактивных пользователей	Многие перспективные участники, ранее имеющие взаимоотношения с компанией-создателем маркетплейса, не сразу вступают на площадку или не сразу начнут ею активно пользоваться
Трудности привлечения больших фирм	Специализированные маркетплейсы могут испытывать трудности в привлечении крупных игроков из отрасли, т.к. те могут быть заинтересованы в применении такой модели ведения бизнеса самостоятельно
Сложность интеграции бизнес-процессов участников	Маркетплейс может испытывать трудности в интеграции участников на площадке из-за сложности данного процесса, возможного недостатка финансовых, технических и управленческих ресурсов
Высокая стоимость проекта	Для создания специализированного маркетплейса потребуются специфические технические мощности и кадры, которые может быть трудно использовать в другом проекте в случае отказа от развития маркетплейса. Это может сдерживать компании от применения данной бизнес-модели
Покупательские риски	Высокие воспринимаемые риски потребителя, которые связаны с невыполнением транзакции, безопасностью и сохранностью информации, могут сдерживать их от участия, в результате чего маркетплейс рискует не набрать критическое количество участников

Источник: составлено авторами на основе библиографического обзора [31-33] / Source: compiled by the authors based on bibliographic review [31-33]

Обобщая преимущества специализированных маркетплейсов, можно отметить, что:

- 1) понимание специфики отрасли и взаимодействий между участниками, меньший масштаб бизнеса ведут к повышению клиентоориентированности, достижению большей удовлетворенности участников маркетплейса, углубленной экспертности продавцов и команды площадки;
- 2) высокая клиентоориентированность потенциально ведет к быстрому и недорогому росту клиентской базы, повышению общей эффективности маркетплейса и его привлекательности для участников;
- 3) покупателю специализированного маркетплейса проще и удобнее ориентироваться среди дифференцированного товарного предложения и находить лучшее решение для себя;
- 4) дифференцированные товары и поставщики из одной отрасли упрощают процесс создания и развития взаимодействия вокруг ценностного предложения;
- 5) сервис отличается большей комплексностью и качеством;
- 6) участники сообщества нишевой торговой площадки более активны в предоставлении отзывов, референтных мнений.

Ожидается, что специализированные B2B маркетплейсы продолжают расти и к 2023 г. более чем 70% узкоспециализированных предприятий запустят такие проекты [34]; в ближайшие 5 лет на российском рынке будет работать более 100 нишевых маркетплейсов — до 20 крупных с оборотами до 1 млрд. руб. и до 80 средних [4].

В сегменте B2C также наблюдается распространение разнообразных узкоспециализированных маркетплейсов (например Kolesa-darom.ru, Lamoda.ru, Petchop.ru, Earteka.ru, Vseinstrumenti.ru). Участие продавцов именно в специализированном маркетплейсе и стратегия фокусирования позволяют повысить организационную компетентность, а конкурентные преимущества, основанные на ней, будут обладать особой устойчивостью [35].

Можно сделать следующие предположения о перспективах развития специализированных маркетплейсов:

- 1) несмотря на общее замедление роста рынка электронной коммерции и его консолидацию во-

круг универсальных маркетплейсов, в целом продажи на специализированных маркетплейсах будут увеличиваться в сегментах, где потребителям необходим более качественный узкоспециализированный продукт, а также более глубокий клиентский опыт;

- 2) у создателей специализированного маркетплейса больше знаний в отрасли, более того, стратегия фокусирования предполагает более эффективное распределение ресурсов в отношении предоставляемых маркетплейсами услуг, позволяющих повысить качество;
- 3) увеличение барьеров для входа на рынок в связи с появлением новых игроков и укреплении позиций уже существующих; более успешной стратегией для создания такой площадки станет стратегия фокусирования на регионе, где позиции конкурентов еще не закреплены.

Преимущества специализированного маркетплейса позволяют усовершенствовать его традиционную бизнес-модель. Цель совершенствования — повышение ценности рыночного предложения, поскольку именно создание ценности является ядром бизнес-модели [11]. В табл. 3 представлено описание компонентов улучшенной бизнес-модели специализированного мебельного маркетплейса. Мебель — одна из самых быстроразвивающихся категорий на маркетплейсах. В 2021 г. на Ozon объем продаж мебели дороже 30 тыс. руб. вырос на 454%, а рост числа покупателей составил 415% по отношению к 2020 г. [36]. Однако, многие региональные производители и продавцы не готовы выходить на универсальные маркетплейсы, занимая выжидательную позицию в отношении специализированных. Вместе с тем, онлайн присутствие становится обязательным, поскольку популярность онлайн покупок мебели среди потребителей растет. Табл. 3 подготовлена на основе изучения 13 кейсов российских продавцов мебели. Совершенствование бизнес-модели было предложено исходя из предположения, что интеграция множества продавцов на площадке позволит им обеспечивать интернет-продажи при меньших общих издержках.

Условное сравнение издержек продавца мебели на обслуживание собственного онлайн-магазина и маркетплейса позволяет сделать вывод, что использование маркетплейса как канала продаж дешевле, что становится ведущим мотивом для вступления на площадку электронной коммерции (табл. 4).

Таблица 3 / Table 3

Улучшенная бизнес-модель специализированного мебельного маркетплейса / The Enhanced Business-Model of Specialized Furniture Marketplace

Ценностное предложение / Value Proposition	Процесс создания ценности (услуга со стороны маркетплейса) / Value Creation Process (Marketplace Service)
Снижение поисковых издержек и стимулирование коммуникации	1. Общедоступный каталог мебели продавцов, участвующих на платформе 2. Сравнение характеристик мебели и цен на нее, фильтрация каталога, персональные рекомендации 3. Конструктор индивидуальных заказов и запросов на изготовление мебели 4. Инструменты для обратной связи клиентов и чат для переговоров с ними 5. Информационная и новостная поддержка 6. Обеспечение высокого клиентского трафика на платформе
Автоматизация заказов и бизнес-транзакций	7. Наличие инструментов оформления заказов и их оплаты на платформе 8. Автоматизация ценообразования 9. Автоматизация обмена информацией
Координация и управление цепочки доставки ценности	10. Служба поддержки клиентов 11. Управление рисками клиента и продавца 12. Поддержка в разрешении споров 13. Организация логистики и фулфилмента, услуги по сборке мебели при доставке клиентам 14. Обеспечение омниканального присутствия и физического аудита мебели в оффлайн точках продаж 15. Координация процессов управления контентом на платформе и контент-маркетинг 16. Личные кабинеты продавцов для управления продажами и аналитики 17. Сопровождение продавцов персональным менеджером маркетплейса 18. Онлайн и оффлайн обучение от маркетплейса
Интеграция и делегирование бизнес-процессов	19. Реклама товаров продавца и продвижение бренда 20. Поддержка коммуникации и обмена опытом между участниками продавцами-мебели 21. Организация совместного процесса закупок материалами и комплектующими

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Таблица 4 / Table 4

Издержки на обслуживание каналов продаж / The Maintenance Costs for Distribution Channels

Статья затрат / Cost Item	Маркетплейс / Marketplace	Интернет-магазин / Online Store
Создание и поддержание IT-инфраструктуры сайта, через который осуществляется онлайн-торговля	Отсутствуют	Высокие
Логистика и хранение товара	Низкие	Высокие
Привлечение трафика на сайт	Отсутствуют	Высокие
Продвижение товаров и поддержка брендов	Высокие	Высокие
Контент наполнение каталога товаров	Высокие	Высокие
Техническое оснащение работы онлайн канала продаж	Средние	Высокие
Работа отдела продаж	Средние	Средние
Поддержку клиентов (техническая, вопросы клиентского сервиса)	Средние	Высокие
Обеспечение безопасных онлайн оплат	Отсутствуют	Средние

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Снижение издержек ведет к ряду положительных эффектов от участия в специализированном маркетплейсе:

- экономия затрат на обслуживании платформы электронной коммерции;
- экономия затрат на привлечении клиентского трафика;
- экономия затрат на обеспечении омниканальности;
- повышение эффективности рекламы товаров путем использования рекламных баннеров на маркетплейсе;
- эффект от доступа к информационной поддержке и знаниям маркетплейса.

Интегрирование продавцов дифференцированного товара на маркетплейсе и делегирование ключевых бизнес-процессов онлайн продаж электронному посреднику действительно позволяет осуществлять деятельность при меньших общих издержках, однако, при настоящем уровне развития маркетплейсов, ему необходимо обеспечить эффективную интеграцию участников-продавцов особыми ценностными предложениями.

Заключение

В настоящее время рынок электронной коммерции все больше консолидируется вокруг универсальных маркетплейсов, в силу чего более половины онлайн-продаж осуществляется через такие площадки. Это создает существенные барьеры для входа новых игроков на рассматриваемый рынок, которые в таком входе заинтересованы, поскольку эффекты от создания и участия в маркетплейсе существенны, несмотря на недостатки, а тенденции внешней среды невозможно игнорировать. Вариантом развития бизнес-модели становится фокусирование и создание специализированного маркетплейса в определенной индустрии.

У нишевых маркетплейсов есть несколько преимуществ перед универсальными площадками, которые были описаны. Специализированный маркетплейс — возможность выстроить конкурентное сотрудничество и применить стратегию конкурентной кооперации [9], что, например, важно для мелких и средних интернет-магазинов, ставших жертвами консолидации рынка и покинувшими его [37]. Более того, продажи некоторых типов товаров / услуг могут быть не выгодны для продавцов и покупателей на универсальных маркетплейсах

из-за их уникальных характеристик, накладывающих определенные требования и ограничения на процесс презентации, отбора, приобретения и доставки товара / услуги, что является возможной предпосылкой для создания узкоспециализированного маркетплейса. Это свидетельствует о том, что у нишевой модели есть потенциал. Условия для дальнейшего развития специализированных маркетплейсов тяготеют к благоприятным, поскольку не во всех нишах представлены крупные игроки, захватившие большую долю рынка (например, мебель, авиа- и железнодорожные билеты, косметика и бытовая химия, спортивные товары и др.) и действующие именно по бизнес-модели маркетплейса. Сложившаяся практика торговли на универсальных маркетплейсах не позволяет продавать там товары / услуги со специфическими характеристиками.

Предпосылки и драйверы роста маркетплейсов следующие:

- 1) именно через маркетплейсы будут возвращаться ранее ушедшие с российского рынка бренды [2], что вызовет всплеск спроса на услуги площадки со стороны как продавцов, так и покупателей;
- 2) универсальные маркетплейсы будут укреплять свои позиции на рынке за счет входа в новые ниши электронной коммерции, например, создавая специализированные маркетплейсы под своим брендом; например, Ozon открыл свою платформу для покупки авиа- и железнодорожных билетов, а также бронирования отелей, увидев в этом потенциал в связи с уходом крупных игроков с российского рынка в этой сфере, другим примером может служить маркетплейс мебели и товаров для дома Amazon Home;
- 3) популярность универсальных маркетплейсов в последние годы росла благодаря инвестициям в их развитие и сдерживанию комиссий для продавцов, в настоящее время намечена тенденция на повышение комиссий за логистику и фулфилмент, а также прочие сопутствующие услуги для продавцов, что в результате будет сказываться на повышении стоимости товаров для покупателей; в этой связи возможен рост популярности специализированных локальных маркетплейсов, способных предложить продавцам и покупателям более выгодные условия;
- 4) ценовая конкуренция останется ключевым аспектом в конкурентной борьбе продавцов на маркетплейсах всех типов; в ней выигрывает тот продавец, который смог обеспечить наименьшую себестоимость товаров / услуг, в результате предложив более низкую цену; такое сдерживание цен доступно для крупных компаний, способных обеспечить большую отдачу от масштаба, о чем свидетельствует рост популярности ретейлера SimaLand, специализирующегося на оптовых продажах компаний-партнеров; маркетплейсы в дальнейшем будут заинтересованы в привлечении крупных продавцов, способных это обеспечить; таким образом, вероятно, для малых и средних продавцов будут более выгодными условия, предлагаемые специализированными и локальными маркетплейсами.

Пример представленной в работе бизнес-модели может быть принят во внимание при решении практических задач создания и развития специализированных маркетплейсов. Выявленные преимущества и недостатки позволяют более обоснованно подходить к выбору данного формата электронной коммерции и уточнению ценностных предложений.

Приоритетными направлениями исследований перспективных форматов маркетплейсов могут стать:

- 1) паттерны поведения покупателей дифференцированных и сложных товаров; понимание этого даст возможность прогнозирования перспектив специализированных маркетплейсов;
- 2) изучение специфики управления партнерами платформы;
- 3) развитие D2C модели продаж в электронной коммерции;
- 4) изучение факторов внешней среды, влияющих на решение продавца об участии в маркетплейсе;
- 5) оценка привлекательности отдельных ниш на рынке специализированных маркетплейсов;
- 6) изучение факторов лояльности покупателей для вывода эффективных стратегий развития маркетплейсов, позволяющих достичь повышения прибыли без дополнительных вложений в привлечение нового трафика на платформу маркетплейса.

Различные исследовательские практики позволят отслеживать изменения, влияющие на динамику развития маркетплейсов, условия для дальнейшего развития бизнес-модели. Результаты исследований поддержат дискуссию о перспективных форматах площадок электронной торговли и будут способствовать формированию актуального исследовательского ландшафта.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Библиография

- [1] E-commerce forecast (2021). Statista.com. (На англ.). URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping> (дата обращения 10.01.2023).
- [2] Рынок маркетплейсов в России-2022. Что происходит? (2022). Retailer. URL: <https://retailer.ru/rynok-marketplejsov-v-rossii-2022-cto-proishodit> (дата обращения 16.02.2023).
- [3] Витрина напрокат (2022). ИД «Коммерсантъ». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5722160?query=%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81%202022> (дата обращения 16.02.2023).
- [4] Маркетплейсы в России и мире: тренды и перспективы для российских продавцов (2022). Бизнес-секреты. URL: <https://secrets.tinkoff.ru/razvitie/trendy-i-perspektivy-prodavcov-na-marketpleysah> (дата обращения 16.02.2023).
- [5] Маркетинговое исследование «Селлеры на российских маркетплейсах» (2022). Data Insight. URL: https://datainsight.ru/SellersOnMarketplaces_2022 (дата обращения 10.02.2023).
- [6] Маркетплейсы заняли почти половину российского рынка электронной торговли (2022). ИД «Коммерсантъ». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5559222> (дата обращения 16.02.2023).
- [7] Маркетплейсы в 2022 году: основные тренды развития (2022). Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/articles/marketpleysy-v-2022-godu-osnovnye-trendy-razvitiya> (дата обращения 16.02.2023).
- [8] Moazed A. The Rise of Specialized Marketplaces in e-Commerce (2020). Applco. (На англ.). URL: <https://www.applcoinc.com/blog/rise-specialized-marketplaces-e-commerce> (дата обращения 16.02.2023).
- [9] Виханский О.С., Каталевский Д.Ю. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // Российский журнал менеджмента. 2022. Том 20. № 1. С. 5-27. DOI: 10.21638/spbu18.2022.101
- [10] Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Markets. 1998. Vol. 8(2). Pp. 3-8. (На англ.). DOI:

- 10.1080/10196789800000016
- [11] Zheng W. The business models of e-marketplace // *Communications of the IIMA*. 2006. Vol. 6(4). Pp. 1-18. (На англ.). DOI: 10.58729/1941-6687.1334
- [12] Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2019. 945 с.
- [13] Malone T.W., Yates J., Benjamin R.I. Electronic markets and electronic hierarchies // *Communications of the ACM*. 1987. Vol. 30(6). Pp. 484-497. (На англ.). DOI: 10.1145/214762.214766
- [14] Bakos J.Y. A strategic analysis of electronic marketplaces // *MIS Quarterly*. 1991. Vol. 15(3). Pp. 295-310. (На англ.). DOI: 10.2307/249641
- [15] Grieger M. Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research // *European Journal of Operational Research*. 2003. Vol. 144(2). Pp. 280-294. (На англ.). DOI: 10.1016/S0377-2217(02)00394-6
- [16] Standing C., Love P.E.D., Stockdale R., Gengatharen D. Examining the relationship between electronic marketplace strategy and structure // *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2006. Vol. 3(2). Pp. 297-311. (На англ.). DOI: 10.1109/TEM.2005.861801
- [17] Rask M., Kragh H. Motives for e-marketplace participation: differences and similarities between buyers and suppliers // *Electronic Markets*. 2004. Vol. 14(4). Pp. 270-283. (На англ.). DOI: 10.1080/10196780412331311720
- [18] Grewal R., Comer J.M., Mehta R. An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets // *Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65(3). Pp. 17-33. (На англ.). DOI: 10.1509/jmkg.65.3.17.18331
- [19] Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37(4). Pp. 1019-1042. (На англ.). DOI: 10.1177/01492063114062
- [20] Archer N.P., Gebauer N.P. Managing in the context of the new electronic marketplace // *Research and Working Paper Series* (Michael G. DeGroote School of Business). 2000. Vol. 447. (На англ.).
- [21] Grandon E.E., Pearson J.M. Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses // *Information & Management*. 2004. Vol. 42(1). Pp. 197-216. (На англ.). DOI: 10.1016/j.im.2003.12.010
- [22] Антонова Н.С. Онлайн-канал продаж: простые шаги по выходу на маркетплейсы // *Управление продажами*. 2022. № 1. С. 20-28. DOI: 10.36627/2618-883X-2022-1-1-20-28
- [23] Дмитриева М.А. Онлайн-маркетплейс: потенциальные возможности и угрозы // *Интернет-маркетинг*. 2018. № 4. С. 250-254.
- [24] Куликова О.М., Суворова С.Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 6(48). С. 50-55. DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008
- [25] Кордина И.В., Хлебков Д.И. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества // *Известия Байкальского государственного университета*. 2021. Том 31. № 4. С. 467-477. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477
- [26] Wang S., Archer N. Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarification // *Enterprise Information Systems*. 2007. Vol. 1. Pp. 89-112. (На англ.). DOI: 10.1080/17517570601088380
- [27] Sarkar M.B., Buler B., Steinfield C. Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace // *Journal of Computer-Mediated Communication*. 1995. Vol. 1(3). Pp. 1-14. (На англ.).
- [28] Kaplan S., Shawney M. E-hubs: the new B2B marketplaces // *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78(3). Pp. 97-103. (На англ.).
- [29] Matook S., Vessey I. Types of business-to-business e-marketplaces: The role of a theory-based, domain-specific model // *Journal of Electronic Commerce Research*. 2008. Vol. 9(4). Pp. 260-279. (На англ.).
- [30] Gengatharen D., Standing C. Evaluating the benefits of regional electronic marketplaces: assessing the quality of the REM success model // *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. 2004. Vol. 7(1). Pp. 11-20. (На англ.).
- [31] Zimmerman H. The model of regional electronic marketplaces – The example of the electronic Mall Bodensee // *Telematics and Informatics*. 1997. Vol. 14(2). Pp. 117-130. (На англ.). DOI: 10.1016/S0736-5853(96)00028-7
- [32] Thuong T., Subba S., Thuong D. Industry-Sponsored Marketplaces: a Platform for Supply Chain Integration or a Vehicle for Market Aggregation? // *Electronic Markets*. 2004. Vol. 4. Pp. 295-307. (На англ.). DOI: 10.1080/10196780412331311748
- [33] Giaglis G.M., Klein S., O'Keefe R.M. The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model // *Information Systems Journal*. 2002. Vol. 3. Pp. 231-246. (На англ.). DOI: 10.1046/j.1365-2575.2002.00123.x
- [34] 2022 B2B eCommerce Trends (2022). *Virto Commerce*. (На англ.). URL: <https://virtocommerce.com/glossary/b2b-ecommerce-trends> (дата обращения 10.09.22).
- [35] Мамаев К.Ф. Организационная компетентность предприятий наукоемких отраслей промышленности в условиях информационной экономики // *Креативная экономика*. 2011. Том 4. С. 119-126.
- [36] Маркетплейсы и мебель: все еще актуально? (2022). *Индустрия мебели*. URL: <https://industryfurniture.ru/analytics/eto-ya-udachno-zashyol-predstavitelimarketpleysov-o-rabote-s-platformami> (дата обращения 16.02.2023).
- [37] Российский e-commerce после 2021 года – какие бизнес-модели обеспечат рост после маркетплейсов (2021). *New Retail*. URL: https://new-retail.ru/business/e-commerce/rossiyskiy_e-commerce_posle_2021_goda_kakie_biznes_modeli_obespechat_rost_posle_marketpleysov (дата обращения 18.02.2023).

References

- [1] E-commerce forecast (2021). *Statista.com*. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping> (accessed on 10.01.2023).
- [2] Rynok marketpleysov v Rossii-2022. Chto proiskhodit? [The marketplace market in Russia-2022. What's happening?] (2022). *Retailer*. (In Russ.). URL: <https://retailer.ru/rynok-marketpleysov-v-rossii-2022-chto-proiskhodit> (accessed on 16.02.2023).
- [3] Vitrina naprokat [Showcase for rent] (2022). ID "Kommersant" [Kommersant Publishing House]. (In Russ.). URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5722160?query=%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81%202022> (accessed on 16.02.2023).
- [4] Marketpleysy v Rossii i mire: trendy i perspektivy dlya rossijskih prodavcov [Marketplaces in Russia and the world: trends and prospects for Russian sellers] (2022). *Biznes-sekrety* [Business secrets]. (In Russ.). URL: <https://secrets.tinkoff.ru/razvitie/trendy-i-perspektivy-prodavcov-na-marketpleysah> (accessed on 16.02.2023).
- [5] Marketingovoe issledovanie "Sellery na rossijskih marketpleysah" [Marketing research "Sellers on Russian marketplaces"] (2022). *Data Insight*. (In Russ.). URL: https://datainsight.ru/SellersOnMarketplaces_2022 (accessed on 10.02.2023).
- [6] Marketpleysy zanyali pochti polovinu rossijskogo rynka elektronnoj trgovli [Marketplaces have occupied almost half of the Russian e-commerce market] (2022). ID "Kommersant" [Kommersant Publishing House]. (In Russ.). URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5559222> (accessed on 16.02.2023).
- [7] Marketpleysy v 2022 godu: osnovnye trendy razvitiya [Marketplaces in 2022: the main development trends] (2022). *Retail.ru*. (In Russ.). URL: <https://www.retail.ru/articles/marketpleysy-v-2022-godu-osnovnye-trendy-razvitiya> (accessed on 16.02.2023).
- [8] Moazed A. The Rise of Specialized Marketplaces in e-Commerce (2020). *Applco*. URL: <https://www.applcoinc.com/blog/rise-specialized-marketplaces-ecommerce> (accessed on 16.02.2023).
- [9] Vikhansky O.S., Katalovsky D.Yu. The competitive advantage in the age of digitalization // *Russian Management Journal*. 2022. Vol. 20(1). Pp. 5-27. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2022.101
- [10] Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8(2). Pp. 3-8. DOI:

- 10.1080/10196789800000016
- [11] Zheng W. The business models of e-marketplace // *Communications of the IIMA*. 2006. Vol. 6(4). Pp. 1-18. DOI: 10.58729/1941-6687.1334
- [12] Michael E. Porter *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. M.: Alpina Publisher, 2019. 945 p. (In Russ.).
- [13] Malone T.W., Yates J., Benjamin R.I. Electronic markets and electronic hierarchies // *Communications of the ACM*. 1987. Vol. 30(6). Pp. 484-497. DOI: 10.1145/214762.214766
- [14] Bakos J.Y. A strategic analysis of electronic marketplaces // *MIS Quarterly*. 1991. Vol. 15(3). Pp. 295-310. DOI: 10.2307/249641
- [15] Grieger M. Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research // *European Journal of Operational Research*. 2003. Vol. 144(2). Pp. 280-294. DOI: 10.1016/S0377-2217(02)00394-6
- [16] Standing C., Love P.E.D., Stockdale R., Gengatharen D. Examining the relationship between electronic marketplace strategy and structure // *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2006. Vol. 3(2). Pp. 297-311. DOI: 10.1109/TEM.2005.861801
- [17] Rask M., Kragh H. Motives for e-marketplace participation: differences and similarities between buyers and suppliers // *Electronic Markets*. 2004. Vol. 14(4). Pp. 270-283. DOI: 10.1080/10196780412331311720
- [18] Grewal R., Comer J. M., Mehta R. An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets // *Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65(3). Pp. 17-33. DOI: 10.1509/jmkg.65.3.17.18331
- [19] Zott C., Amit R., Massa L. The business model: recent developments and future research // *Journal of Management*. 2011. Vol. 37(4). Pp. 1019-1042. DOI: 10.1177/01492063114062
- [20] Archer N.P., Gebauer N.P. Managing in the context of the new electronic marketplace // *Research and Working Paper Series (Michael G. DeGroote School of Business)*. 2000. Vol. 447.
- [21] Grandon E.E., Pearson J.M. Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses // *Information & Management*. 2004. Vol. 42(1). Pp. 197-216. DOI: 10.1016/j.im.2003.12.010
- [22] Antonova N.S. Onlajn-kanal prodazh: prostye shagi po vyhodu na marketplejisy [Online sales channel: simple steps to access marketplaces] // *Upravlenie prodazhami [Sales management]*. 2022. Vol. 1. Pp. 20-28. (In Russ.). DOI: 10.36627/2618-883X-2022-1-1-20-28
- [23] Dmitrieva M.A. Onlajn-marketplejisy: potencial'nye vozmozhnosti i ugrozy [Online marketplace: potential opportunities and threats] // *Internet Marketing*. 2018. Vol. 4. Pp. 250-254. (In Russ.).
- [24] Kulikova O.M., Suvorova S.D. Marketplace: the business model of the modern trade // *Innovative economy: prospects for development and improvement*. 2020. Vol. 6(48). Pp. 50-55. (In Russ.). DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008
- [25] Kordina I.V., Khlebovich D.I. Marketplace as a business model of e-commerce // *Bulletin of Baikal State University*. 2021. Vol. 31(4). Pp. 467-477. (In Russ.). DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477
- [26] Wang S., Archer N. Electronic marketplace definition and classification: Literature review and clarification // *Enterprise Information Systems*. 2007. Vol. 1. Pp. 89-112. DOI: 10.1080/17517570601088380
- [27] Sarkar M.B., Buler B., Steinfield C. Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace // *Journal of Computer-Mediated Communication*. 1995. Vol. 1(3). Pp. 1-14.
- [28] Kaplan S., Shawney M. E-hubs: the new B2B marketplaces // *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78(3). Pp. 97-103.
- [29] Matook S., Vessey I. Types of business-to-business e-marketplaces: The role of a theory-based, domain-specific model // *Journal of Electronic Commerce Research*. 2008. Vol. 9(4). Pp. 260-279.
- [30] Gengatharen D., Standing C. Evaluating the benefits of regional electronic marketplaces: assessing the quality of the REM success model // *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*. 2004. Vol. 7(1). Pp. 11-20.
- [31] Zimmerman H. The model of regional electronic marketplaces – The example of the electronic Mall Bodensee // *Telematics and Informatics*. 1997. Vol. 14(2). Pp. 117-130. DOI: 10.1016/S0736-5853(96)00028-7
- [32] Thuong T., Subba S., Thuong D. Industry-Sponsored Marketplaces: a Platform for Supply Chain Integration or a Vehicle for Market Aggregation? // *Electronic Markets*. 2004. Vol. 4. Pp. 295-307. DOI: 10.1080/10196780412331311748
- [33] Giaglis G. M., Klein S., O'Keefe R.M. The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model // *Information Systems Journal*. 2002. Vol. 3. Pp. 231-246. DOI: 10.1046/j.1365-2575.2002.00123.x
- [34] 2022 B2B eCommerce Trends (2022). *Virto Commerce*. URL: <https://virtocommerce.com/glossary/b2b-ecommerce-trends> (accessed on 10.09.22).
- [35] Mamaev K.F. Organizational competence of the enterprises of the high technology industries under conditions of information economy // *Creative Economy*. 2011. Vol. 4. Pp. 119-126. (In Russ.).
- [36] Marketplejisy i mebel': vsyo eshchyo aktual'no? [Marketplaces and furniture: still relevant?] (2022). *Industriya mebeli [Furniture industry]*. (In Russ.). URL: <https://industry-mebel.ru/analytics/eto-ya-udachno-zashyol-predstavitelimarketplejsov-o-rabote-s-platformami> (accessed on 16.02.2023).
- [37] Rossijskij e-commerce posle 2021 goda – kakie biznes-modeli obespechat rost posle marketplejsov [Russian e-commerce after 2021 – which business models will ensure growth after marketplaces] (2021). *New Retail*. (In Russ.). URL: https://new-retail.ru/business/e-commerce/rossijskiy_e-commerce_posle_2021_goda_kakie_biznes_modeli_obespechat_rost_posle_marketplejsov9575/ (accessed on 18.02.2023).

Информация об авторах / About the Authors

Дарья Игоревна Хлебович – канд. экон. наук, доцент; доцент, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия / **Daria I. Khlebovich** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Baikal State University, Irkutsk, Russia

E-mail: daria.khlebovich@gmail.com

SPIN РИНЦ 7518-2543

ORCID 0000-0002-8908-2545

Scopus Author ID 57221438850

Ирина Васильевна Кордина – независимый консультант по стратегическому менеджменту, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия / **Irina V. Kordina** – Independent Strategic Management Consultant, Baikal State University, Irkutsk, Russia

E-mail: irina12.01.96@gmail.com

SPIN РИНЦ 2993-4760

Дата поступления статьи: 27 февраля 2023
Принято решение о публикации: 28 марта 2023

Received: February 27, 2023

Accepted: March 28, 2023