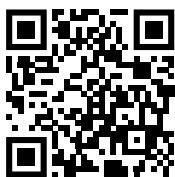


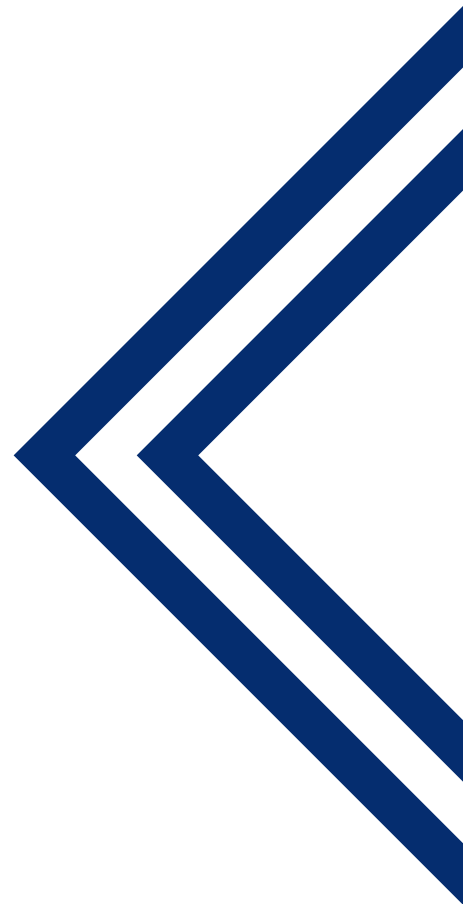
МАРКЕТПЛЕЙС **OZON** В БОРЬБЕ ЗА РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В РОССИИ

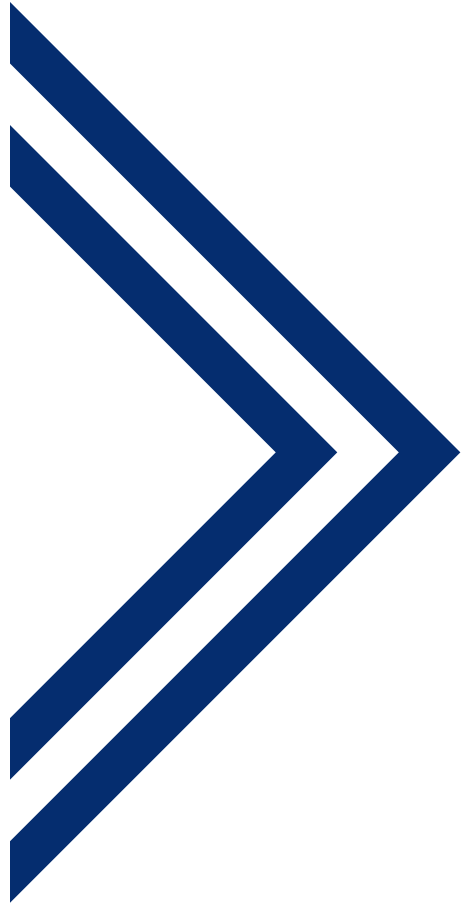
Вера Ребязина
Андрей Старков

При участии Александра Шульгина,
генерального директора Ozon в 2017-2022 гг.



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>





В 2021 году маркетплейс Ozon стал одним из самых сильных брендов e-commerce в России. Во многом, такой успех был связан с ростом рынка электронной коммерции в целом: помогла пандемия COVID-19. Дмитрию, главному герою кейса, директору по развитию Ozon, нужно проанализировать иные факторы успеха, помимо пандемии, определить источники конкурентных преимуществ Ozon и предложить направления дальнейшего развития маркетплейса с учетом особенностей российского рынка электронной коммерции. Результаты Дмитрий должен представить перед Советом директоров через пять недель.

АВТОРЫ



**ВЕРА
АЛЕКСАНДРОВНА
РЕБЯЗИНА**

к.э.н., доцент, руководитель
департамента маркетинга,
заместитель декана
Высшей школы бизнеса ВШЭ



**АНДРЕЙ
ГЕННАДЬЕВИЧ
СТАРКОВ**

МВА, доцент департамента
маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: анализ рынка, маркетинговая стратегия, конкурентные преимущества, рынок электронной коммерции.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «Маркетплейс Ozon в борьбе за рынок электронной коммерции в России» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0022-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0022-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

После окончания рабочего дня Дмитрий решил просмотреть деловые новости. Его внимание привлекла статья о компании Amazon¹, опубликованная по случаю 27-летия американского интернет-гиганта. Помимо истории развития, в статье была подробно проанализирована бизнес-модель Amazon: на чем и как компания зарабатывает, как организована маркетинговая деятельность, какие технологии лежат в основе бизнес-процессов, как создается ценность для клиентов и продавцов.

Несколько месяцев назад, в начале 2021 года, Дмитрий был назначен директором по развитию российского маркетплейса Ozon, поэтому статья представляла для него большой профессиональный интерес. К 29 годам Дмитрий добился многого: с отличием окончил один из самых престижных вузов России — НИУ ВШЭ², получил опыт работы аналитиком в крупнейших российских и иностранных банках. В 2020 году журнал Forbes включил его в рейтинг 30 самых перспективных россиян до 30 лет в категории «Управление»³.

На сентябрь 2021 года запланировано заседание совета директоров Ozon, на котором Дмитрию и его команде предстоит презентовать стратегию развития маркетплейса Ozon на ближайшие пять лет с учетом специфики развития российского рынка электронной коммерции. Обсуждение обещает быть горячим: амбиции акционеров и отличные бизнес-показатели за 2020 год установили очень высокую планку для топ-менеджмента компании. За 2020 год Ozon увеличил количество активных покупателей на 75%, до 13,8 млн человек (около 10% населения России), количество продавцов на маркетплейсе выросло в четыре раза. В 2020 году общий объем оборота товаров (Gross Merchandise Volume, GMV) вырос на 144%, а количество заказов — на 132% [Ozon, 2021a].

Дмитрий понимал, что высокими результатами Ozon отчасти обязан пандемии COVID-19. Повылся уровень доверия к онлайн-покупкам, что открыло возможность экстенсивного роста на основе региональной экспансии. Также пандемия COVID-19 стала катализатором интенсификации конкурентной борьбы среди российских маркетплейсов. Wildberries и «Яндекс.Маркет», главные конкуренты Ozon, начали активно инвестировать в развитие инфраструктуры. Иногда Дмитрий задавался вопросом: не объясняются ли высокие темпы роста эффектом новизны покупательского опыта и откровенным демпингом со стороны игроков?

Самая сложная задача для Дмитрия — разработать стратегию развития маркетплейса. В погоне за долей рынка конкуренты начали молниеносно менять бизнес-стратегии, копируя лучшие практики друг у друга и проявляя высокую степень адаптивности. Еще в прошлом году Дмитрий был уверен, что одно из главных конкурентных преимуществ Ozon — это работа по модели классического маркетплейса (за 2020 год доля сделок по модели ЗР⁴ в структуре продаж превысила 50%). Однако с ноября 2020 года один

¹ Amazon — американская корпорация, специализирующаяся на электронной коммерции, облачных вычислениях и искусственном интеллекте. Компания Amazon основана 5 июля 1994 года как онлайн-магазин по продаже книг, с этого началось ее активное развитие. Менее чем через три года после основания компания уже вышла на IPO.

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

³ «30 до 30» — проект журнала Forbes. Герои рейтинга — те, кто к 30 годам получил признание в профессиональном сообществе и стал известен на всероссийском или даже глобальном уровне. Подробнее: <https://30-under-30.forbes.ru/>

⁴ Модели электронной торговли 1Р, 2Р, 3Р (подробнее в таблице 8):

модель 1Р (1st Party) — продавец предоставляет товар маркетплейсу, при этом не используя маркетплейс для перепродажи товара прямому потребителю, онлайн-магазин обладает правом собственности на товар;

модель 2Р (2nd Party) — продавец имеет возможность продать товар потребителю через маркетплейс, используя услуги продвижения и доставки маркетплейса;

модель 3Р (3rd Party) — модель классического маркетплейса, продавец сам продвигает товары и выполняет заказы, но товар размещен на маркетплейсе, право собственности на продаваемый товар остается у продавца.

из лидеров рынка, Wildberries, некогда жесткий сторонник модели 1P, предложил модель 3P для своих продавцов. В конце 2020 года маркетплейс Wildberries анонсировал модель развития сети пунктов выдачи заказов на основе франчайзинга, а ведь именно такая модель лежала в основе быстрого масштабирования бизнеса Ozon.

Дмитрий был уверен, что следующие несколько лет станут решающими в определении структуры рынка электронной коммерции в России и расстановки сил на нем, поэтому нельзя терять времени. До презентации на совете директоров оставалось пять недель. Структура стратегии развития Ozon начала постепенно формироваться. В презентации необходимо было ответить на следующие вопросы:

- ▶ **К чему готовиться?** По какому сценарию будет развиваться российский рынок электронной коммерции? Стоит ли опасаться выхода на российский рынок иностранных компаний? Будет ли это рынок одного игрока, или места хватит всем? Повторит ли российский рынок путь азиатских рынков, на которых модель 3P не прижилась?
- ▶ **За счет чего расти?** Сколько еще времени Ozon сможет развиваться на основе текущих источников роста? Что представляют собой эти источники роста? Насколько устойчивы создаваемые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе?
- ▶ **С кем и как конкурировать?** В чем особенности и отличия Ozon от остальных игроков? Как можно описать бизнес-модель маркетплейса Ozon?

Открыв ноутбук, Дмитрий составил список аналитических отчетов, которые, как ему показалось, будут необходимы для подготовки стратегии развития Ozon. Он решил, что уже завтра утром попросит команду подготовить информацию по таким вопросам:

- ▶ анализ текущего состояния компании Ozon;
- ▶ рынок электронной коммерции в России: динамика, основные тренды, драйверы, барьеры и специфика;
- ▶ популярные бизнес-модели на рынке электронной коммерции в России;
- ▶ конкурентная среда рынка электронной коммерции в России.

OZON: ОТ КНИЖНОГО ОНЛАЙН-МАГАЗИНА К МАРКЕТПЛЕЙСУ

Ozon — это:

- ▶ один из лидеров рынка универсальных российских e-commerce платформ в России (по версии агентства Data Insight);
- ▶ самый узнаваемый бренд e-commerce в России, опережающий Wildberries по показателю top-of-mind на 13,7 пункта (по версии BBDO Brand Science Ozon BHT, Infoline, 2020);

- ▶ топ-5 самых дорогих российских интернет-компаний (по версии Forbes).

Онлайн-магазин по продаже книг Ozon открылся в 1998 году и стал пионером на рынке электронной коммерции в России. Уже к 2001 году кроме книг в ассортименте Ozon были ПО, игрушки и электроника. Доставку Ozon осуществляет в 400 городов России.