

МОДЕЛЬ ПОЛУЧЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЯМИ ПУШНО-МЕХОВОЙ ИНДУСТРИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Лукьянова Анна Васильевна – д.э.н., профессор,
Российская академия предпринимательства
E-mail: avlukyanova@yandex.ru

Lukyanova Anna Vasilyevna – Dr.Econ.Sci., professor,
the Russian academy of business
E-mail: avlukyanova@yandex.ru

Model of obtaining key competitive advantages the companies of the fur and fur industry in the Russian market

Аннотация

Рынок изделий из натурального меха и кожи занимает особое место на российском рынке одежды, прежде всего это связано с тем фактом, что данная продукция является одной из самых дорогостоящих из всей категории товаров легкой промышленности, а также в связи с суровыми климатическими условиями Российской Федерации спрос на изделия из натурального меха и кожи высок в осенне-зимний сезон. В статье предпринята попытка проанализировать конкурентные стратегии игроков рынка пушно-меховой индустрии. Результаты исследования стали выводы, что для компаний пушно-меховой индустрии ключевую роль играют:

- 1) известный бренд, который вызывает положительные ассоциации у клиента и вселяет уверенность в качество предлагаемой продукции;
- 2) широкий модельный ряд, предлагаемый на выбор клиента;
- 3) квалифицированный персонал, который не только настраивает потребителя на покупку, но и может ответить на все вопросы относительно качества продукции, кроя, актуальных трендов, правил носки, чистки, хранения и т.д.;
- 4) планировка и оформление торгового пространства (оформление витрин и эффективное зонирование пространства магазина).

Ключевые слова: Конкурентные преимущества, пушно-меховая индустрия, конкурентоспособность компаний, стратегии развития, конкурентные стратегии.

The market of products from natural fur and skin takes a special place in the Russian market of clothes, first of all it is connected with that fact that this production is one of the most expensive of all type of goods of light industry, and also in connection with severe climatic conditions of the Russian Federation demand for products from natural fur and skin is high during an autumn and winter season. In article an attempt to analyse competitive strategy of players of the market pushno – the fur industry is made. Conclusions became results of research that for the companies of the fur and fur industry a key role play:

- 1) The known brand which causes positive associations in the client and installs confidence in the quality, offered production;
- 2) The wide model range offered on a choice of the client;
- 3) The qualified personnel which not only adjusts the consumer on purchase, but also can answer all questions concerning quality of production, the cut, actual trends, ruled socks, cleanings, storages, etc.;
- 4) Planning and registration of trade space (window dressing and effective zoning of space of shop).

Keywords: Competitive advantages, pushno – the fur industry, competitiveness of the companies, the development strategy, competitive strategists and

Введение

В настоящее время в связи с непостоянством рынка и общим экономическим спадом положение компаний на рынке становится все менее устойчивым, а поэтому вопрос об их конкурентоспособности ставится все острее. Вопрос, каким образом достичь конкурентных преимуществ, актуален для каждой компании, ставящей своей целью вести успешную экономическую деятельность. Именно за счет конкурентных преимуществ компании обходят других игроков, также ведущих свою деятельность в данной отрасли. Конкурентные преимущества – это средство от воздействия конкурентов компании, за счет них компания становится узнаваемой и запоминающейся.

Источниками получения конкурентных преимуществ служат:

- 1) уникальные ресурсы, которыми обладает предприятие, за счет которых можно добиться снижения издержек либо повышения качества предлагаемого товара/услуги [Трачук А.В., Линдер Н.В. (2014 а)];
- 2) динамические способности, за счет которых компании приспосабливаются к изменениям среды, так как в организации приводят себя в соответствие с быстроменяющейся средой с целью достижения долгосрочной приспособляемости [Трачук А.В. (2014 а); Трачук, Линдер, 2016 г].
- 3) динамические способности играют большую роль при оптимизации и корректировке стратегии компании [Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. 2000; Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. (2017)]. Среди динамических способностей исследователи выделяют:
 - управление знаниями [Трачук, Линдер, 2014 б];
 - инновационную активность [Трачук, Линдер, 2017 а; Трачук, 2012; Линдер, Арсенова, 2016; Трачук, Корнилов, 2013; Трачук, Тарасов, 2015];
 - способность изменяться и быстро реагировать [Трачук, 2011; Трачук, Линдер, 2016 а; Трачук, Линдер, Антонов, 2014; Лавров, 2017]
 - организационную гибкость и эффективность [Курятников, Линдер, 2015; Трачук, 2014 б; Осокин, 2017; Трачук, Линдер, 2015]
 - обучаемость [Трачук, Саяпин, 2014; Трачук, Линдер, 2017 в].
 - предпринимательскую ориентированность [Линдер, 2014; Трачук, 2017; Левина, 2017].
- 4) не копируемые конкурентные преимущества, то есть организация имеет уникальную ресурсную базу, представленную не копируемыми внутренними ресурсами. В современных условиях такими можно считать нематериальные активы, среди которых человеческий (знания и навыки персонала), структурный (стратегия и организационная культура фирмы), отношенческий (связи с поставщиками, партнерами, бренд и лояльность покупателя) капиталы [Трачук, Линдер, 2017 б; Арсенова, Панкова, 2017; Трачук, Линдер, 2016 б].

Также следует отметить роль ценностного предложения [Трачук, 2013; Трачук, Линдер, 2016 в; Арсенова, Соколова, 2017; Линдер, Дмитриева, 2016]. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от способа управления созданием ценности, ведь в конечном счете конкурентные преимущества воплощаются в товарах/услугах, предлагаемых организацией. Потребитель выбирает тот товар или услугу, от приобретения которых он заведомо ожидает получить больше выгод.

Российская пушно-меховая индустрия, сущность и структура рынка

Отечественный рынок одежды динамично развивается, натуральные меха по-прежнему не теряют своей актуальности, крупные бренды вводят их в свои коллекции как в качестве аксессуара и дополнения (разнообразные сочетания с тканью), так и в качестве самостоятельных изделий. Такие классические виды меха, как норка, шиншилла и соболь, пользуются неизменным спросом. И в то же время такие изделия из натурального меха являются самой дорогостоящей категорией из всех групп верхней одежды.

Изделия из меха ценились всегда. Изначально, за банальное свойство – согревать. А позже были замечены и по праву оценены и другие его свойства: красота, фактурность, блеск и лоск. И сейчас современные модельеры предлагают покупательницам самые разнообразные модели, которые могут подчеркнуть стиль и индивидуальность каждой представительницы прекрасного пола.

Пушно-меховая индустрия представляет собой совокупность предприятий и организаций, объединенных общей деятельностью, базирующейся на производстве, добыче, закупке, хранении, переработке пушно-мехового и овчинно-шубного сырья, изготовлении меховых товаров, а также специализированной торговле и гарантийном обслуживании покупателей.

Рынок изделий из натурального меха и кожи занимает особое место на российском рынке одежды, прежде всего это связано с тем фактом, что данная продукция является одной из самых дорогостоящих из

всей категории товаров легкой промышленности, а также в связи с суровыми климатическими условиями Российской Федерации спрос на изделия из натурального меха и кожи высок в осенне-зимний сезон.

Это обусловлено тем, что исторически одежда из натурального меха для жителей России – это, учитывая особенности нашего климата, прежде всего больше необходимый предмет одежды, нежели дань моде. Лишь в последнее время мех в одежде – это больше дань моде (присутствие в гардеробе одежды сегмента *luxury*), чем вынужденная необходимость.

Одними из основных особенностей отрасли является сезонность и прямая зависимость спроса от фактора «теплой или суровой зимы».

На данный момент российская меховая промышленность включает в себя около 20 крупных и 150 мелких предприятий, при этом мощности загружены не более чем на 30%. По оценке председателя Российского пушно-мехового союза, оборот мирового рынка изделий из натурального меха и кожи составляет более 12 млрд долларов США, из которых 3 млрд приходится на долю Российской Федерации. Доля РФ в 25% от общего оборота меховых изделий делает нашу страну особо значимым игроком данной отрасли. Поэтому состояние экономики России и покупательная способность граждан РФ напрямую влияют на все отрасли в мировых масштабах. Пушной рынок России активно развивается после периода относительного застоя и стагнации, ситуация на нем меняется, и можно предположить, что меховая промышленность будет включена в число приоритетных отраслей страны.

Целью настоящего исследования является выявление ключевых конкурентных преимуществ компаний российской пушно-меховой индустрии.

Меховой рынок России – один из крупнейших в мире, по данным Госкомстата РФ, за период с января по сентябрь 2016 года розничный оборот меховой одежды в Российской Федерации составил 3,13 млрд долларов, что на 9,5% ниже по сравнению с аналогичным периодом 2015 года (в соответствующих ценах). По данным Госкомстата, спрос на меховые изделия достаточно стабилен и составляет 0,5–0,7% от общих потребительских расходов населения на непродовольственные товары и непосредственно связан с ростом ВВП и уровнем благосостояния граждан. Производители меховой продукции наблюдают за тенденциями российского рынка с умеренным оптимизмом, так как сезон только начинается и допустимы колебания на десять процентов как в сторону повышения, так и в сторону понижения. В то же время никто не уверен в стабильности российской валюты в будущем.

Природная красота меха и ряд его качеств, в числе которых принято выделять теплозащитные и эксплуатационные свойства и долговечность, обеспечивают верхней одежде из натурального меха стабильный спрос. Изделия из натурального меха практически неподвластны влиянию времени и моды.

Значимость отрасли подчеркивает тот факт, что именно с товарной позиции «Предметы одежды, принадлежности к одежде и прочие изделия из натурального меха» началась реализация пилотного проекта по введению маркировки товаров контрольными (идентификационными) знаками (постановление Правительства Российской Федерации от 11.08.2016 № 787), в дальнейшем планируется оснащение маркировкой лекарственной продукции, рыбной продукции, обуви, верхней одежды, колесных дисков и авиадеталей.

Если рассматривать структуру российского рынка пушно-меховой индустрии, то можно с уверенностью заявить, что доминирующее положение занимают мощные сетевые компании, такие, как «Снежная Королева» и компании, имеющие от двух до пяти магазинов – Elena Furs, «Каляев», «Меха Екатерина». Данные компании занимают около 95% всего рынка, а бренды, принадлежащие этим компаниям, одни из самых узнаваемых на данный момент. В регионах свою деятельность ведут мелкие локальные продавцы. Доля импортных изделий в розничном обороте компаний, занимающихся торговлей изделиями из натурального меха и кожи, составляет около 80%. «Снежная королева» отшивает 80% меховых изделий (в виду имеются собственные торговые марки) в КНР и других странах Азиатско-Тихоокеанского региона, а также в Италии, Греции, Германии. Elena Furs утверждает, что производит продукцию в России: в Пятигорске они отшивают изделия из мутона, в Москве – работают с норковыми изделиями. Однако компания также имеет арендованные мощности в Кастории (Греция), а коллекции класса люкс из соболя и рыси отшиваются в Италии. Согласно заявлениям представителей меховой фабрики «Каляев», сама компания занимается изготовлением лишь изделий из норки, каракуля, соболя, куницы, лисы в Москве, изделиями из мутона, нутрии, енота, лисы занимаются партнеры компании в регионах (Ставропольский край), часть изделий импортируется из Китая.

Интерес покупателей производители стараются поддерживать путем привлечения медийных лиц, повышения узнаваемости брендов за счет освоения digital-пространства, например ведения страниц брендов в социальных сетях, развития присутствия в интернете, участия в таких статусных мероприятиях, как Российская неделя моды (Mercedes Benz Fashion Week Russia) и Московская неделя моды (Volvo Fashion Week) и привлечения к сотрудничеству российских дизайнеров – Игоря Чапурина, Игоря Гуляева и других.

На данный момент отрасль переживает глобальные изменения, связанные с началом реализации проекта маркировки изделий из меха. С 12 августа 2016 года на территориях стран – участниц Евразийского экономического союза (Россия, Белоруссия, Армения, Казахстан, Киргизия) в связи со вступлением в силу Соглашения о реализации в 2015–2016 годах пилотного проекта по введению маркировки товаров контрольными (идентификационными) знаками по товарной позиции «Предметы одежды, принадлежности к одежде и прочие изделия из натурального меха», подписанного в г. Гродно 8 сентября 2015 г., маркировка меховых изделий обязательна для всех участников оборота товаров по данной товарной позиции, включая производителей, импортеров, оптовых и розничных продавцов, комиссионеров и иных участников мехового рынка. Целью этих мер является выявление контрафактного товара («серый» меховой импорт превышал легальный минимум в 10 раз)¹. Инициаторами проекта считаются как раз крупные сетевые компании «Снежная Королева», «Меха Екатерина», «Мондиаль» и другие компании (всего 12) – они подписали Декларацию добросовестных участников рынка об этических нормах ведения бизнеса в сфере производства, импорта и реализации одежды из натурального меха. Это естественный процесс, так как компании вынуждены работать в условиях недобросовестной конкуренции, когда на рынке действуют игроки с нелегальным товаром с неустановленным происхождением. Предполагается, что рынок ожидают крупные структурные изменения ввиду того, что многие продавцы уйдут с рынка, а тем же, кто планирует продолжить работу в данном сегменте, стоит задуматься о смене бизнес-стратегий.

Анализ конкурентных преимуществ и потребительской ценности российской пушно-меховой индустрии

Для исследования нами были выдвинуты три гипотезы:

Гипотеза 1. Набор таких конкурентных преимуществ, как сформированный бренд-имидж, узнаваемый и вызывающий четкие положительные ассоциации у клиента, широкий ассортиментный ряд, индивидуальный подход к каждому клиенту и профессионализм торгового персонала, в комплексе позволяет компаниям российской пушно-меховой индустрии добиваться лидерских позиций на рынке.

Гипотеза 2. Ключевая ценность, лежащая в основе компаний российской пушно-меховой индустрии, – это предложение клиенту широкого ассортимента качественных изделий верхней одежды из натурального меха и кожи по ценам, которые может позволить средний класс.

Гипотеза 3. В качестве дополнительных инструментов привлечения внимания к игрокам российской пушно-меховой индустрии со стороны клиента выступают грамотное позиционирование на рынке, проводимые рекламные кампании, а также планировка и оформление торгового зала (оформление витрин и эффективное зонирование пространства магазина).

Фокус-группой для проведения анкетного исследования стали 272 человека, среди которых представители обоих полов: 64% женщин и 36% мужчин в возрасте от 20 до 55 лет, являющиеся целевой аудиторией компаний, реализующих верхнюю одежду из натурального меха.

47% опрошенных работают по найму, 35% имеют свой бизнес, 14% являются студентами высших учебных заведений, 4% временно безработные.

Среднемесячный доход распределился следующим образом:

- До 30 000 руб. – 2% опрошенных;
- 30 000 – 60 000 руб. – 15% опрошенных;
- 60 000 – 100 000 руб. – 30% опрошенных;

¹ РосБизнес Консалтинг [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rbc.ru/> (дата обращения 15.02.17)

- 100 000 – 150 000 руб. – 42% опрошенных;
- Более 150 000 руб. – 11% опрошенных.

64% респондентов живут в семьях с детьми, 36% опрошенных детей не имеют.

В качестве завершающего шага исследования было проведено глубинное интервью с экспертом рынка. В качестве эксперта рынка выступил основатель и президент компании «Снежная Королева» Вугар Исаев. В ходе интервью автором работы были высказаны гипотезы, которые формулировались еще на начальной стадии исследования, изложен ход работы над исследованием и описаны результаты анализа анкетного опроса относительно конкурентных преимуществ и потребительской ценности компаний пушно-меховой индустрии, а также представлены рекомендации по поводу кластеров конкурентных преимуществ в условиях нестабильной рыночной обстановки на данный момент. Результаты интервью отражены во второй и третьей главах данной работы.

Применение данных методов позволило провести качественный анализ потребительской ценности, создаваемой компаниями – игроками российской пушно-меховой индустрии и находит отражение во второй и третьей главах работы.

Анализ конкурентных преимуществ компаний российской пушно-меховой индустрии

Сформулированные гипотезы предполагают, что в исследовании необходимо использовать индуктивный подход, который можно охарактеризовать как описывающий реальную ситуацию и позволяющий верно интерпретировать результаты проведенного исследования. Из этого следует, что необходимо применить такой метод исследования, который в одно время позволит собрать актуальную информацию, но в то же время будет настолько гибким, что позволит исследователю «изучить информацию, которая является независимой от существующих теорий» [Sutton R.I. (1997)].

Таким образом, эмпирический анализ проводился на базе трех российских компаний пушно-меховой индустрии, каждая из которых зарекомендовала себя на рынке и осуществляет свою деятельность уже более 5 лет.

Нами были выбраны ключевые игроки рынка, которые имеют различные бизнес-модели, характеризуются различающимся спектром предоставляемых услуг и имеют более одной торговой точки. Кейсы были отобраны из более широкой базы данных, которая включала в себя 10 компаний отрасли, 7 компаний не были отобраны для участия в анализе, так как они не столь известны широкой аудитории и имеют в своем распоряжении не более одной торговой точки, а информация о них не находится в общем доступе. Выбранные для анализа фирмы были созданы с нуля предпринимателями и являются собственностью граждан Российской Федерации. Все эти компании имеют различный масштаб деятельности, согласно данным системы Спарк Итерфакс – портала проверки контрагентов, одна из компаний относится к микропредприятиям (численность сотрудников составляет менее 15 человек), одна компания является субъектом среднего бизнеса (численность сотрудников не более 250 человек), и еще одна компания позиционирует себя как крупный бизнес с численности сотрудников более 250 человек. Выше обозначенное разграничение по масштабу деятельности произведено согласно российскому законодательству, однако следует отметить, что, согласно мнению людей, занятых в пушно-меховой индустрии, применимо к этой отрасли 100 человек – уже крупное предприятие. Основные критерии, по которым компании были включены в исследование: вклад в развитие отрасли, долгосрочное присутствие на рынке, зарекомендовавший себя бренд. Подборка данных компаний позволяет сделать выводы относительно тенденций всей отрасли.

Выбранные для исследования компании – «Снежная Королева», «Меха Екатерина» и «Меховая фабрика Каляев». Все три компании уже более 5 лет осуществляют свою деятельность в отрасли, однако все они имеют разную историю становления и выхода на рынок.

Сеть розничных магазинов «Снежная Королева» (ООО «СК Трейд»)

«Снежная Королева» – это сеть розничных магазинов, которая специализируется на продаже товаров из натурального меха и кожи. Более 100 магазинов сети расположены более чем в 60 городах России. На сегодняшний день «Снежная Королева» занимает первое место в Европе по объему продаж изделий из натурального меха и кожи, в магазинах представлено более 10 тысяч наименований товаров этой категории. Среди них представлены: женские и мужские шубы, полушубки, дубленки, шапки, а также другие элементы зимней одежды. Товары, которые предлагаются клиенту, произведены в Греции, Италии, Турции, а также запущено производство продукции в России для собственной торговой марки. Любой товар можно приобрести в магазине или заказать через on-line сервис на сайте компании <https://snowqueen.ru>.

Ассортимент магазинов включает в себя:

1. Изделия из меха: Antonio Didone, Gianfranco Ferre Furs, Braschi, Varni, Felicci, Soulis, Roccabella, Annabella и др.;
2. Дубленки и верхняя одежда от Vespucci, Vericci, Neohit, Olivieri, Gimo's, Varni, Al Franco, Varni, Compagnia delle pelli др.;
3. Одежда сегмента casual – на каждый день: Pepe Jeans, Sportalm, Marlboro Classics, Stefanel, Luhta, Ril's, Pal Zileri Lab, Ivy Oxford, Betty Barclay, Acasta, Apart, GAS, Al Franco, и др.;
4. Аксессуары и сумки: Gai Mattiolo Jeans, Byblos, Furla, Redwall, Coccinelle, Versus, и др.

Компания была основана в 1998 году двумя предпринимателями – Вугаром Исаевым и Денисом Кулиевым. Проанализировав ситуацию на рынке, когда после азиатского кризиса снизились расценки на шкурки пушных зверей и овчину, а реклама на центральном телевидении не требовала глобальных затрат, они решили заняться бизнесом, связанным с пушно-меховой индустрией. Прежде всего было придумано необычное и запоминающееся название, которое выгодно выделялось среди однотипных вывесок меховых магазинов «Кожа и Меха» или «Мир меха». Для рекламных акций были привлечены участники «ОСП-студии». Компания постепенно нарабатывала репутацию и укрепляла свои позиции на рынке.

В 2004 году Вугар Исаев выкупил долю своего партнера по бизнесу, превратившись, таким образом, в единственного и полноправного владельца «Снежной Королевы». Именно после этого постепенно стала меняться бизнес-модель компании и общая философия бренда, который уже насчитывал 4 магазина. С тех пор «Снежная Королева» стала развиваться в формате department store и предлагать своим клиентам не только меховые и кожаные изделия верхней одежды, но и так называемый «средний слой», другими словами, любые виды мужской и женской одежды total look, а также аксессуары высокого качества и все в пределах одного магазина. Таким образом, среди ассортимента «Снежной Королевы» появились изделия из текстиля и аксессуары от ведущих мировых модных брендов, среди которых Calvin Klein, Think Pink, Pepe Jeans, Tommy Hilfiger, Levi's и другие.

Одной из важнейших ценностей для руководства компании является способность постоянно меняться и быстро адаптироваться под изменения окружающей среды. Именно это и стало катализатором при смене бизнес-модели компании, ведь именно перемены и инновации играют ключевую роль в долгосрочном успехе коммерческой организации.

На данный момент компания по праву считается одним из лидеров отрасли, экспертом в области торговли изделиями верхней одежды из натуральных кожи и меха и специалистом в области предоставления услуг, касающихся моментов формирования собственного стиля и имиджа. С помощью одежды и аксессуаров, подобранных в любом магазине сети, можно создать цельный образ. В штате компании насчитывается до 5000 сотрудников (Спарк Интерфакс).

Конкурентами в сфере мехов компания считает основных крупных отечественных игроков рынка, таких как «Меха Екатерина», «Елена Furs» и т.д., в сфере одежды и аксессуаров крупные сети и локальные игроки, действующие в сегментах масс-маркет и fashion. Соответственно, и там и там все игроки так или иначе стараются мониторить цены друг друга и в первую очередь пытаются выиграть за счет более предпочтительного ценового предложения.

Очевидно, что компания ведет конкурентную борьбу в двух сегментах, однако в обоих случаях компания придерживается одной тактики: старается предложить продукт, который дает престиж и статусность, делает ставку на потребителя, которому очень важно выглядеть достойно и престижно. Такая модель поведения очень характерна именно для отечественного потребителя ввиду российского менталитета, когда очень многие зависят от мнения окружающих, особенно для женщин. Плюс очень важно суметь продать такой сложный дорогой продукт, поэтому особое внимание уделяется торговому персоналу, многие из которых более 10 лет работают в индустрии, знают особенности рынка и являются настоящими консультантами и экспертами по меху. Но, вследствие того что компания позиционирует себя как статусный бренд, высока сервисная составляющая, начинающаяся от персонального обслуживания в магазине компании вплоть до проведения огромного количества селективных активностей (персональные скидки и предложения) для лояльной базы потребителей, общая составляющая которой, по оценкам работников компании, составляет более одного миллиона человек.

Большую роль сыграло то, что компания первой в отрасли начала процесс оформления клиентами покупки в рассрочку. Это позволило, во-первых, привлечь поток новых клиентов, а во-вторых, удержать уже имеющихся клиентов, что в конечном итоге способствовало формированию глобальной лояльной клиентской базы.

Одно из главных отличий «Снежной Королевы» в том, что ее руководство уделяет большое внимание сотрудникам и их постоянному обучению, многие продавцы имеют стаж работы в компании более 10 лет, что позволяет называть их настоящими экспертами индустрии. Такое положение дел является настоящим исключительным случаем для розницы в целом и может считаться настоящим конкурентным преимуществом, так как невозможно недооценить роль продавца, тем более имеющего такой обширный опыт в сфере продаж такого деликатного товара.

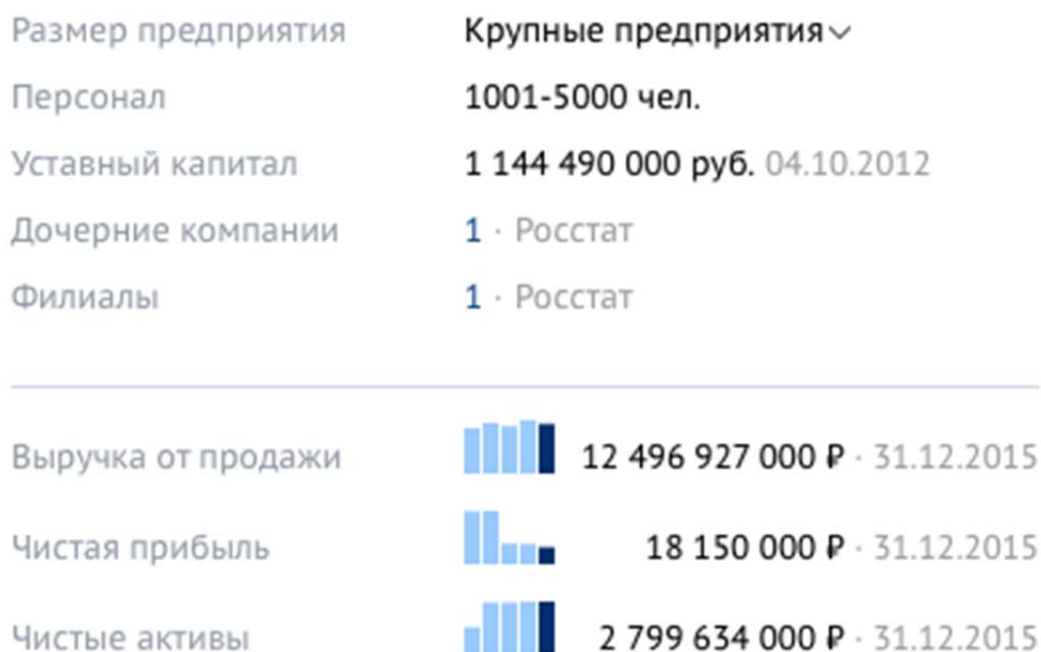


Рис. 1. Карточка компании ООО «СК Трейд»²

За время своего существования компания «Снежная Королева» удостоилась ряда престижных наград, среди которых:

- звание «Наиболее динамично развивающейся компании»;
- «Бренды России»: награда за создание успешного российского бренда
- «Бренды России»: награда за вклад в развитие российской экономики и общества
- «Компании года»: награда «За высокое качество»
- «Золотые сети»: первое место «Одежда для женщин» (2005)
- «Золотые сети»: первое место «Одежда» (2008)
- «Марка номер 1 в России»: победитель «Сеть мультибрендовых магазинов модной одежды» по результатам народного голосования (2011)
- «PROfashion awards»: «Лучший мультибренд сегмента middle»
- «Золотое веретено»: «Организация фирменной торговли» (2014)

² СПАРК: Проверка контрагента. Проверка ИНН, проверка рынка, 15 февраля 2017 точка доступа URL: <http://www.spark-interfax.ru>,



Рис. 2. Модели шуб от компании «Снежная Королева»

Огромную роль в построении бренда и укреплении его позиций оказала рекламная кампания с певицей, актрисой и просто известной медийной личностью Кристиной Орбакайте. Компания оказалась настолько удачной, что продолжалась около шести сезонов вместо обычных в таких случаях двух (с 2007 по 2010 г.). На данный момент можно смело сказать, что на этом сотрудничестве «Снежная Королева» построила бренд, образ яркой блондинки с абсолютно безупречной репутацией, талантливой женщины, которая очень много достигла сама, совпал с теми качествами, с тем, как видит и позиционирует себя сама компания. Потребитель подсознательно переносил качества, которыми обладает Орбакайте, на бренд, первоначально просто ассоциировав звезду с компанией, а после этого уже и сформировал образ самой компании в своем подсознании. Точно такими же качествами клиенты компании и потенциальные клиенты наделяют себя, поэтому важно было выбрать именно такого посла бренда, который бы вызвал позитивный отклик у аудитории, такого человека, который не только был ей приятен, но на которого приятно было бы равняться (успешная женщина, жена и мама, женщина, имеющая безупречный вкус и активную жизненную позицию). Раз в сезон компания запускает телевизионные ролики для напоминания потребителю о себе, а также активно осваивает digital-пространство (социальные сети, непосредственно instagram).

Модный дом «Меха Екатерина» (ООО «Меха Екатерина»)

В начале XX века купец-меховщик А. М. Михайлов, один из поставщиков императорского двора, основал холодный склад для мехов в Москве, который на сегодняшний день является старейшим меховым холодильником. Этот же купец имел в своем распоряжении скорняжную фабрику и «Магазин сибирских и американских товаров» на Кузнецком Мосту. Вместе три этих заведения стали основой для русской меховой школы, и их же можно считать прародителями модного дома «Меха Екатерина». Меховой холодильник стал поистине уникальным явлением: охлаждение вентиляции происходит за счет подачи артезианской воды из собственной скважины, стены камер имеют облицовку панелями из специального пробкового дерева, с третьего по восьмой этаж отсутствуют окна, функционируют два устройства для подъема. Это стало первым в мире сооружением подобного рода. Появилась новая мода: хранить меха, горжетки, шубы и шляпки в летний сезон в холодильнике.

Вскоре после революции купец со своей семьей эмигрировал за границу, и меховой холодильник был национализирован и стал достоянием народа, тут хранили различные меха и дорогие ковры, подготавливали к продаже на экспорт и проводили сортировку шкур пушных животных, которые планировали отправить на международные аукционы в Копенгаген, Хельсинки и Лондон. Также здесь могли писать научные труды,

создавались учебники на базе русской меховой школы. После Второй мировой войны холодильник стал местом сборов для зоологов и биологов. В 1991 году руководителем мехового холодильника стал Ильдар Акхузин, после чего начинается история «Мехов Екатерины». Он произвел капитальный ремонт всего помещения, улучшил условия труда и создал большое количество дополнительных рабочих мест. В 1992 году холодильник был преобразован в акционерное общество, а в 1994 году на его базе Акхузин возродил меховое производство, специализирующееся на пошиве изделий из натурального меха «Екатерина», которое и положило начало одноименного модного дома.

Изначально компания занималась оптовой торговлей шубами, однако после прихода Екатерины Акхужиной, дочери основателя компании, в честь которой она и получила название, стратегия полностью была изменена. Теперь на базе модного дома выпускаются собственные дизайнерские коллекции, продажа которых происходит через собственную розничную сеть магазинов и сайт <http://mexa-ekaterina.ru>. У модного дома семь магазинов в трех городах России (Москва, Волгоград, Екатеринбург) и один дисконт-центр.

Несколько лет ушло на полную перестройку бизнес-модели компании: клиентами компании стали требовательные женщины, часто с нестандартными заказами вместо оптовых покупателей, предпочитавших простой крой, клиентская база создавалась заново с нуля, полностью обновлен модельный ряд, найдены новые дизайнеры, закройщики, конструкторы и швеи – бизнес-процессы были полностью переосмыслены.

Помимо пошива шуб модный дом также предоставляет услуги хранения меховых изделий, химчистки, ателье (ремонт и подгонка). 90% пушнины, используемой на производстве, имеет российское происхождение. Оставшиеся 10% – это меха, которые невозможно произвести на территории России, например гибридная лисица, горноста́й, як, норка высокого качества, кашмирская овца. В год модный дом производит до 5500 штук изделий. По данным Спарк Интерфакса, в штате числится 5 человек (микропредприятие).

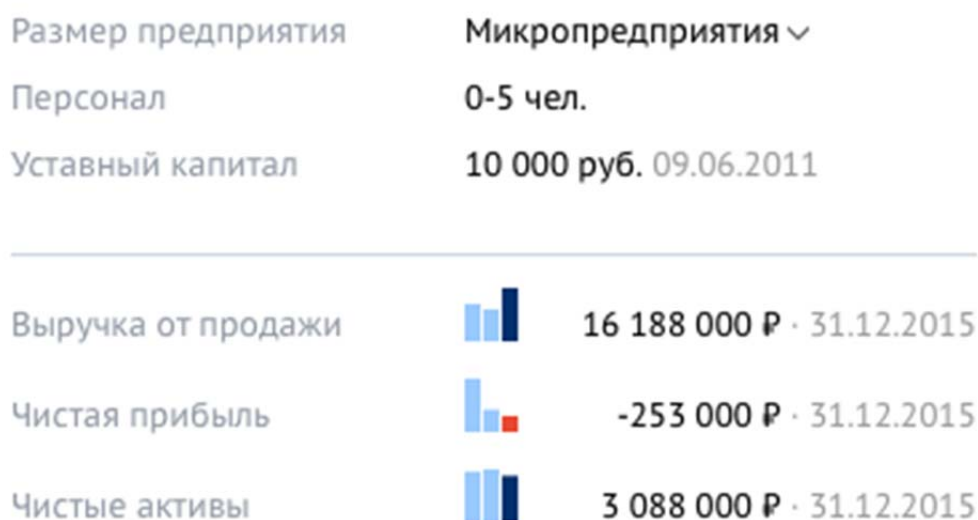


Рис. 3. Карточка компании ООО «Меха Екатерина»³

В отличие от своих конкурентов, модный дом нацелен на самый премиальный сегмент: компания на постоянной основе представляет свои последние коллекции широкой публике на Mercedes Benz Fashion Week Russia, уклон делается в сторону уникальности, ярких и необычных вещей. Примерами могут служить шубы из меха лисицы, раскрашенного во все цвета радуги, норковые шубы кислотных цветов или шубы с яркими цветными принтами и рисунками на спине. Расположение главного офиса на улице Большая Дмитровка обеспечивает поток статусных клиентов из Совета Федерации и посетительниц бутиков, расположенных в Столешниковом переулке.

³ СПАРК: Проверка контрагента. Проверка ИНН, проверка рынка [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 20 февраля 2017)



Рис. 4. Модели шуб от модного дома «Меха Екатерина»

По заявлению работников модного дома, они с трепетом относятся к прошлому, но не отстают от тенденций настоящего. Представители крупнейших игроков рынка признают роль «Мехов Екатерина», однако сходятся во мнении, что с такими возможностями Акхузина могла бы стать отечественным Fendi (итальянский модный дом, который также известен своими мехами), но и на сегодняшний день моду и тенденции на отечественном рынке диктуют западные игроки (Милан, Кастория, Гонконг), и критикуют модный дом за отсутствие внятной и понятной стратегии дальнейшего продвижения бренда.

Меховая фабрика «Каляев» (ООО «Импульс»)

Меховая фабрика «Каляев» является одним из крупнейших российских производителей изделий верхней одежды из натурального меха и кожи. Среди ассортимента компании мужская и женская верхняя одежда, головные уборы и аксессуары. Изначально это было ателье по индивидуальному пошиву шуб, это было оптимальным вариантом ведения бизнеса в данной отрасли: небольшой стартовый капитал и возможность личного постоянного контроля ведения дел. Сейчас на фабрике создаются различные линии, которые подойдут как людям среднего возраста, так и молодежи. Компания охватывает весь цикл, начиная от закупки сырья у поставщиков и заканчивая пришиванием на фабрике пуговиц на готовые меховые изделия.

Фабрика закупает полуфабрикаты для своих изделий на пушных аукционах (Торонто, Копенгаген, Сизтл, Хельсинки). Также, несмотря на то что меховая фабрика располагает собственным производством, в целях расширения модельного ряда среди ассортимента представлены изделия, импортируемые из Китая и Греции.

Меховая фабрика носит имя своего владельца Андрея Каляева, на протяжении своей истории сменилось несколько названий от «Мех для всех» до «Неутаег», в конечном итоге остановившись на нынешнем названии, что послужило хорошим рекламным ходом и выделило фабрику среди конкурентов. Фабрика предлагает своим клиентам изделия из норки, нутрии, лисицы, каракуля, кролика, соболя, енота, овчины, песца, а также зимние демисезонные куртки и пальто. «Каляев» имеет два больших магазина в Москве, с недавних пор меховая фабрика начала также торговать текстилем (одеждой среднего слоя casual).

В магазине можно оформить покупки в рассрочку, однако в случае, когда требуется отправка покупки в другой город, необходима предоплата 100%.



Рис. 5. Модели шуб от меховой фабрики «Каляев»

Меховая фабрика имеет свой сервис-центр, услугами которого по пошиву и гарантийному ремонту производственных дефектов (в течении 2 лет со дня покупки) могут воспользоваться клиенты компании.

Своими конкурентными преимуществами меховая фабрика считает гибкую ценовую политику, по заявлениям представителей, конечная стоимость изделий не включает в себя затраты на хранение в складском помещении и аренду помещений торговых залов. Также роль в таких ценах играет отсутствие посредников во всей цепочке. Из всех компаний, занимающихся реализацией изделий из натурального меха и кожи, «Каляев» ведет самую активную деятельность в digital-пространстве. Во-первых, меховая фабрика активно использует on-line канал продаж непосредственно через сайт <https://www.fursk.ru>, сюда приходится большая часть заказов. Во-вторых, «Каляев» проводит акции по «меховому просвещению» для потребителя посредством размещения различных видеороликов на канале в youtube (международный сервис по размещению различного видеоконтента), которые носят просвещающий характер относительно меховой отрасли (как выбрать шубу, как хранить меховые изделия, особенности химчистки и т.д.), также на сайте компании есть блог, где помимо новостей индустрии присутствует подборка актуальных новостей. Подобно «Снежной Королеве» «Каляев» тоже прибег к сотрудничеству с медийной личностью, выбрав лицом своих видеороликов модель Ниту Кузьмину. В этих роликах, которые также размещались на портале youtube, девушка выступала в роли модели и примеряла и демонстрировала изделия «Каляева».

Также у меховой фабрики действует программа лояльности для клиентов «Любимый покупатель», суть которой в начислении бонусов на счет карты при покупке, которые позже можно использовать в качестве скидки при следующей покупке. Отличие дисконтной программы «Каляева» от остальных в том, что скидка является накопительной и напрямую зависит от покупательной активности клиента (учитывается как часто и на какую сумму совершались покупки в предыдущем периоде).

Рассмотрев историю становления и особенности каждого из трех лидеров российского рынка, представим конкурентные преимущества каждого из трех кейсов в виде таблицы.

Таблица 1. Конкурентные преимущества лидеров российской пушно-меховой индустрии

	«Снежная Королева»	«Меха Екатерина»	«Каляев»
Географический охват	Более 100 магазинов в 60 городах	8 магазинов в 3 городах (Москва, Волгоград, Екатеринбург)	2 магазина в Москве, отправка по России
Целевая аудитория	Middle class, upper middle class	Upper middle class, upper class, it-girls	Low class, middle class
Ассортимент	Верхняя одежда из натурального меха и кожи, одежда сегмента casual, сумки, аксессуары	Верхняя одежда из кожи и меха, обувь с мехом, сумки с мехом	Верхняя одежда из натурального меха и кожи, одежда, обувь, аксессуары

Производство	Закупки плюс производство в России	Россия	Россия
Средняя цена за изделие (шуба)	90 000	200 000	65 000
Предлагаемые покупателю бренды	Antonio Didone, Gianfranco Ferre Furs, Braschi, Varni, Felicci, Soulis, Roccabella, Annabella	Собственные марки	Собственная марка
Дополнительные услуги	Ателье, консультации и подбор стиля в магазине	Ателье, химчистка, хранение, индивидуальный пошив	Ателье
Маркетинг	Сотрудничество с Кристиной Орбакайте, моделями, активная реклама на телевидении, ведение каналов в социальных сетях, в особенности instagram, персональные промоакции, клуб лояльных покупателей, подарочные купоны, индивидуальный подход к покупателям	Статьи в Vogue, Elle, активное ведение аккаунтов в социальных сетях, в особенности instagram, участие в российской неделе моды (Mercedes Benz Fashion Week), фотографии знаменитостей в одежде от бренда, индивидуальный подход к покупателям	Активные on-line продажи, клуб лояльных покупателей, ведение каналов в соцсетях, в особенности youtube, сотрудничество с Нитой Кузьминой, подарочные купоны, «меховое просвещение», берем старое в обмен на новое, рассылка новостей клиентам

Источник: исследование автора

Следующим действием будет рассмотрение финансовых показателей всех трех фирм:

Таблица 2. Результаты коммерческой деятельности лидеров российской пушно-меховой индустрии

	«Снежная Королева»	«Меха Екатерина»	«Каляев»
Чистая прибыль, тыс. руб. (2015)	18 150	-253	6 577
Выручка от продаж, тыс. руб. (2015)	12 496 927	16 188	163 017

Источник: СПАРК: Проверка контрагента. Проверка ИНН, проверка рынка [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 20 февраля 2017)

Исходя из данной информации, мы видим, что «Снежная Королева» является неоспоримым лидером (чистая прибыль компании составила 18150000 руб.), в то время как финансовые результаты ближайших преследователей меньше, как минимум в три раза (65777000 руб. – «Каляев», убыток 253000 руб. – «Меха Екатерина»).

Сравним степени риска компаний, так как этот показатель очень важен для компаний, занимающихся розничной торговлей в таких масштабах, ведь инвесторы и банки изучают их с вниманием не меньшим нежели бизнес- планы при принятии решения о выдаче кредита/осуществления инвестиций. Совокупность данных показателей тоже можно считать одним из конкурентных преимуществ, так как заемные средства вкладываются в развитие компании и влияют на ее репутацию как в деловых кругах, и в конечном счете отражается на

репутации компании в целом.

Таблица 3 - Значения индексов, влияющих на деловую репутацию компаний российской пушно-меховой индустрии

	«Снежная Королева»	«Меха Екатерина»	«Каляев»
Сводный индикатор является риска совокупной оценкой аналитических показателей ИДО, ИФР, ИПД а также Статуса компании (состояние ликвидации, банкротства и т.д.). Представляет собой 3 значения риска: низкий, средний и высокий.	низкий	низкий	низкий
Индекс Должной Осмотрительности представляет собой значение от 1 до 99, где более высокое значение отражает большую вероятность того, что компания создана не для уставных целей, а в качестве «транзакционной единицы», не имеющей существенных собственных активов и операций, или является «брошенным» активом	1	8	2
Индекс Финансового Риска представляет собой значение от 1 до 99, где более высокое значение указывает на наличие признаков неудовлетворительного финансового состояния, которые могут привести к тому, что компания утратит платежеспособность	20	73	1
Индекс Платежной Дисциплины (Paydex) представляет собой значение от 0 до 100, где более низкое значение указывает на высокий риск просрочки платежей. Индекс платежной дисциплины рассчитывается автоматически на основании данных по платежам компании, полученным от участников программы «Мониторинг платежей», что не может гарантировать покрытия всех платежей компании.	96	нет данных	нет данных

Источник: СПАРК: Проверка контрагента. Проверка ИНН, проверка рынка [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения : 5 марта 2017)

Как мы видим, оценивая показатели в совокупности, компания «Снежная Королева» снова имеет более выгодное положение, нежели две другие рассматриваемые компании. Опираясь на эти данные, а также на финансовый результат, можем сделать вывод, что «Снежная Королева» является лидером индустрии. Рассмотрим подробнее конкурентные преимущества компании, которые мы выделили ранее.

Предположим, что определяющую роль играют:

- 5) широкий ассортимент предлагаемой продукции, цены, которые может допустить человек, имеющий доход средний и выше среднего;
- 6) позиционирование бренда и выстроенная на этом рекламная кампания;
- 7) индивидуальный подход к покупателю, квалификация торгового персонала, зонация и мерчендайзинг торгового зала (наполняемость).

Известным фактом является то, что клиенты отдают предпочтение одной компании перед другой из-за предлагаемых им ценностных предложений. Для подтверждения нашего предположения о ключевых

конкурентных преимуществ, которыми должен обладать лидер российской пушно-меховой индустрии, нами было проведено анкетное исследование.

Изучив модели ведения бизнеса и философию трех основных игроков российской пушно-меховой индустрии, ознакомившись с их финансовыми показателями и сопоставив с результатами исследования потребительской ценности, мы действительно убедились, что лидирующая компания обладает всеми теми характеристиками, которые являются важными для потребителей.

Таким образом, мы смогли подтвердить ранее выдвинутые гипотезы 1 и 2. Также нам удалось выяснить, что квалифицированный торговый персонал, разбирающийся в предлагаемом компанией ассортименте и способный проконсультировать клиента на предмет категории, оказывает существенное влияние на принятие решения о покупке. Наиболее эффективным выявленным средством осведомления клиентов и потенциальных клиентов о деятельности компании, ее предложениях стала телевизионная реклама (канал продвижения).

Выводы и практическое применение полученных результатов

Выявленная компания-лидер – «Снежная Королева» обладает следующими конкурентными преимуществами:

- известный бренд, который вызывает положительные ассоциации у клиента и вселяет уверенность в качество предлагаемой продукции;
- широкий модельный ряд, предлагаемый на выбор клиенту;
- квалифицированный персонал, который не только настраивает потребителя на покупку, но и может ответить на все вопросы относительно качества продукции, кроя, актуальных трендов, правил носки, чистки, хранения и т.д.;
- планировка и оформление торгового пространства (оформление витрин и эффективное зонирование пространства магазина).

Таким образом, проведенное исследование доказывает выдвинутые перед началом исследования гипотезы 1, 2, 3.

В завершение исследования нами было проведено глубинное интервью с экспертом рынка. Интервью было проведено в качестве завершающего мероприятия исследовательской работы с целью подтверждения выдвинутых гипотез. Интервью представляло собой беседу по теме продолжительностью 2 часа с использованием средств фиксирования хода беседы. В рамках интервью автором данной работы были изложены гипотезы, выдвинутые в начале работы, представлен ход настоящего исследования, представлен анализ рынка и основных игроков российской пушно-меховой индустрии выявленные конкурентные преимущества и потребительская ценность предприятий российской пушно-меховой индустрии, а также описаны рекомендации по формированию конкурентных преимуществ. Эксперт подтвердил выдвинутые автором гипотезы, однако заметил, что выявленные конкурентные преимущества являются «классическими» и были на пике актуальности несколько сезонов назад, на данный момент, по его мнению, компаниям, действующим в сфере ритейла, в частности пушно-меховой индустрии, следует обратить свой взор на инструменты персонализации. Тенденции розничной торговли таковы, что компаниям приходится прибегать к новым методам продвижения, согласно которым использование персональных данных позволяет формировать предложение на основе «индивидуальной истории покупателя». Использование таких инструментов помогает отследить историю покупателя и создать наиболее эффективное предложение, которое носит персональный характер. Предполагается, что в таких предложениях клиент будет наиболее заинтересован и вероятность покупки возрастет. И даже если все-таки в силу обстоятельств покупка не будет совершена, информация до клиента будет донесена и зафиксирована в его подсознании. Появление таких инструментов связано с развитием электронной коммерции. Вугар Исаев подтвердил, что в компании «Снежная Королева» внимательно следят за всеми новыми технологиями работы с клиентами в области розничной торговли и использование инструментов персонализации также происходит при работе с потребителем. Таким образом, выдвинутая гипотеза 1 может быть дополнена.

Литература

1. *Арсенова Е. В., Николаева Т. Ю.* (2018). Внедрение системы бережливого производства в процессы создания и разработки новых продуктов: пример компании «Нестле – Россия» // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1. С. 118–132.
2. *Арсенова Е. В., Панкова О. Н.* (2017). Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 6.
3. *Арсенова Е. В., Соколова Т. Ю.* (2017). Создание ценности совместно с потребителем: результаты эмпирической проверки на рынки B2B // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 3.
4. *Курятников А. Б., Линдер Н. В.* (2015). Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование // Стратегии бизнеса, 2015. № 7 (14). С. 44–51.
5. *Лавров К. И.* Трансформация бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора в условиях сокращающегося рынка // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4 (103) С. 30–41.
6. *Левина А. М.* Формирование конкурентных преимуществ компаниями высокотехнологичных отраслей: модель и ее основные компоненты // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 3 С. 88–97.
7. *Линдер Н. В.* (2014) Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное Антикризисное Управление. 2014. № 1. С. 90–99.
8. *Линдер Н. В., Арсенова Е. В.* (2016). Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198 С. 266–274.
9. *Линдер Н. В., Дмитриева А. И.* (2016) Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности // Управленческие науки в современном мире, 2016 Т.2, № 2. С. 475–486.
10. *Осокин Н. А.* Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 3 С. 93–109.
11. *Трачук А. В.* (2011) Комплексный подход к обеспечению непрерывности деятельности компании // Эффективное Антикризисное Управление. 2011. № 6. С. 18–21.
12. *Трачук А. В.* (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2012. № 6 (75). С. 66–71.
13. *Трачук А. В.* (2014 б). Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
14. *Трачук А. В., Саяпин А. В.* (2014). Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 1. С. 64–73.
15. *Трачук А., Тарасов И.* (2015). Исследование эффективности инновационной деятельности организаций на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления, 2015 № 9. С. 52–61.
16. *Трачук А. В.* (2013). Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. 2013. № 3. С. 16–25.
17. *Трачук А. В.* (2014 а). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4(67). С. 39–48.
18. *Трачук А. В.* (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. 2017. № 1. С. 61–64.
19. *Трачук А. В., Корнилов Г. В.* (2013). Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013. № 9. С. 3–9.
20. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* (2014 а) Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума / Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 181–183.
21. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* (2014 б) Влияние спилловер-эффектов знаний на эффективность компаний обрабатывающей промышленности // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы Сборник статей: в двух частях. 2016. С. 261–271.
22. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. № 2. С. 58–71.
23. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* (2016 б) Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.
24. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* (2016 в) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198 С. 298–308.

25. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016 г) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 1. С. 80–89.
26. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2016а) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.
27. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017 б) Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту методом продольного анализа // Управленческие науки. 2017. Т.7. № 3. С. 43–58.
28. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017 в) Распространение инструментов электронного бизнеса в России: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2017. Т 15. № 1. С. 27–50.
29. Трачук А. В., Линдер Н. В. (2017а). Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации, 2017 № 4 (222). С. 53–65.
30. Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А. (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 5. С. 60–69.
31. Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В. (2017). Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61–74.
32. Sutton R. I. (1997). The virtues of closet qualitative research, *Organization Science* 8(1): 97–106.
33. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. 2000. "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10/11, pp.1105–1121.

УДК 338.24.01