

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

DOI: [10.26565/2786-4995-2024-4-12](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-12)

УДК 339.138

Коломієць Ганна

*доктор економічних наук, професор
професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: gkolomiets@karazin.ua
ORCID ID: [0000-0003-4561-0550](https://orcid.org/0000-0003-4561-0550)*

Рябовол Дмитро

*аспірант економічного факультету
кафедри економічної теорії та економічних методів управління
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: dimaruabovol@gmail.com
ORCID ID: [0000-0002-6054-5155](https://orcid.org/0000-0002-6054-5155)*

Зміни конкуренції як похідна зміни бізнес-моделей

Анотація. Актуальність теми даного дослідження зумовлюється активним процесом змін, які відбуваються в бізнес-середовищі та викликають розвиток цифрових технологій і появу глобальних маркетплейсів, таких як Amazon, eBay і Alibaba. Ці платформи, з одного боку, мають вплив через забезпечення доступу до світового ринку для малих і середніх підприємств, але з іншого боку, вони трансформують конкурентні механізми і середовище в цілому, створюючи нові виклики для учасників двосторонніх ринків. Традиційні моделі бізнесу, попри свою актуальність, потребують адаптації та нового теоретичного осмислення.

Метою статті є проведення аналізу впливу глобальних маркетплейсів на конкуренцію та визначення структури цього багаторівневого механізму взаємодії. Об'єктом дослідження є взаємодія між глобальними маркетплейсами та традиційними бізнес-моделями, а також їхній вплив на конкурентну поведінку підприємств в умовах сучасного цифрового ринку.

Методологічною основою дослідження є аналіз сучасних наукових статей, емпіричних досліджень та прикладів, що дозволяють отримати загальне розуміння нових ринкових динамік в сучасних умовах. Результати свідчать, що конкуренція на маркетплейсах має складний багаторівневий характер. Структура конкуренції включає макро-, мезо- та мікрорівні з технологіями, що домінують на кожному з них. Інтеграція цифрових технологій, оптимізація процесів і використання великих даних є ключовими чинниками конкурентних переваг.

У рамках дослідження проведено загальний аналіз структури конкуренції на глобальних маркетплейсах, таких як Amazon, Alibaba та eBay, що виявило її багаторівневий характер. Особлива увага приділена впливу цифрових технологій на різних рівнях. Визначено цифрову бізнес-модель та проведено систематизацію результатів у вигляді схем і рисунків для кращого розуміння структури та динаміки конкурентної боротьби. Зміни бізнес-моделей пояснюються як похідні від змін у механізмах конкуренції.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні більш систематизованого розуміння змін механізмів конкурентної боротьби в сучасних умовах та трансформацій бізнес-моделей на їх основі. Це дозволяє розробити рекомендації для бізнесу на різних рівнях конкуренції, щодо впровадження актуальних практик ведення діяльності, які відповідають сучасним викликам цифрових маркетплейсів та характеру взаємодії з ними.

Ключові слова: конкуренція, глобальні маркетплейси, цифрові бізнес-моделі, новітня форма конкуренції, багаторівнева конкуренція, бізнес-моделі.

Для цитування: Коломієць Г., Рябовол Д. Зміни конкуренції як похідна зміни бізнес-моделей. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №4(15) 2024. С. 153-167. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-12>

Вступ. У сучасному світі цифрові технології стали невіддільною частиною бізнес-середовища, спричиняючи глибокі трансформації у способах ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами. Глобальні маркетплейси, такі як Amazon, Alibaba та eBay, виступають не лише платформами для торгівлі, але й значущими акторами, які формують нові правила гри на ринку. Вони створюють багатосторонні ринки, де продавці та покупці з усього світу можуть взаємодіяти в реальному часі.

Ці платформи змінюють характер конкуренції, змушуючи компанії адаптувати свої бізнес-моделі та методи конкурентної боротьби. З одного боку, маркетплейси спрощують доступ до глобального ринку, знижуючи бар'єри для входу. Але з іншого боку, вони посилюють конкуренцію, оскільки велика кількість продавців наразі пропонує схожі або ж ідентичні товари або послуги. У таких умовах традиційні моделі конкуренції набувають нових рис, поєднуючись із цифровими технологіями та посилюючи свій глобальний вплив на цифрову економіку завдяки мережевим ефектам, Big Data тощо.

Актуальність дослідження полягає в необхідності глибшого розуміння того, як глобальні маркетплейси впливають на конкурентне середовище та які підходи можуть використовувати компанії для досягнення успіху та економічної стабільності в цих умовах.

Літературний огляд. У актуальних наукових дослідженнях даної проблематики значна увага приділяється аналізу конкуренції в цифровому середовищі та аспектах впливу діяльності глобальних маркетплейсів. Значна кількість авторів досліджують трансформацію традиційних моделей конкуренції під впливом цифровізації та розглядають нові виклики та можливості, які виникають у контексті цього процесу. Сучасні дослідження підкреслюють важливість багаторівневої структури конкуренції, коли технологічні інновації формують нові моделі взаємодії між гравцями ринку.

Конкуренція з погляду глобальних процесів є одним із найбільших активно досліджуваних аспектів у актуальній науковій літературі. Наприклад, у статті Інь'є Ю. та Чан-Гу І. акцентується увага на тому, як цифрові інновації змінюють економічні системи, приводячи до значних глобальних змін і нових соціальних викликів [53]. Дослідження К. Крейтерлінга аналізує виклики, що постають перед підприємствами в умовах цифровізації, підкреслюючи, що цифрові технології суттєво впливають на продуктивність праці та економічний ріст у глобальному контексті [29].

Автори М. Кетц та К. Шапіро підкреслюють, що мережеві ефекти в цифровій економіці призводять до зміни традиційних конкурентних механізмів. Вони стверджують, що компанії, не тільки швидко масштабуються завдяки технологіям, але й отримують значні конкурентні переваги [27]. Ж. Тіроль зазначає, що цифровізація змінює структуру ринків, сприяючи концентрації та монополізації [48]. Автор досліджує саме той аспект як великі платформи використовують дані та алгоритми для зміцнення своєї ринкової влади.

Ще одним важливим аспектом є конкуренція в рамках технологічних процесів. У статті Р. Масуд і С. Басахель детально розглядається, як цифрова трансформація впливає на ефективність компаній через інновації в ІТ та управлінні клієнтським досвідом [34]. Дослідження І. Штефані Фьорстер-Меєс акцентує на змінах в організаційній поведінці, які викликані впровадженням цифрових технологій, включаючи адаптацію бізнес-процесів і нові лідерські моделі [12].

А. Гагігу та Д. Райт проводять аналіз розвитку багатосторонніх платформ та підкреслюють їхню ключову роль у формуванні сучасної цифрової економіки [19]. Вони відзначають, що маркетплейси, такі як Amazon та Alibaba, стали не лише важливими, але й домінуючими гравцями, які визначають динаміку ринку та механізми конкуренції. Дослідження Європейської комісії також підкреслює, що маркетплейси сприяють

глобалізації торгівлі, знижуючи бар'єри для входу на ринок і надаючи малим підприємствам доступ до міжнародних клієнтів [16].

Що стосується конкуренції з погляду наслідків цифрової трансформації, важливим аспектом є те, як цифрова трансформація впливає на підприємства та конкурентні механізми які вони обирають та використовують у своїй практиці. Стаття Х. Боуман та ін. підкреслює значення клієнтського досвіду як ключового елемента успішності у нових умовах, відзначаючи, що компанії, які ефективно управляють клієнтським досвідом, здатні отримувати значні конкурентні переваги [7].

М. Портер у своїй роботі "Strategy and the Internet" стверджує, що, попри активний процес впровадження технологічних інновацій, основні принципи конкуренції залишаються незмінними [39]. Він підкреслює, що компанії мають фокусуватися на створенні унікальної цінності та диференціації навіть у цифровому середовищі. Д. Баруча досліджує, як монополістична конкуренція проявляється в умовах цифрових ринків, де компанії пропонують схожі продукти, але водночас намагаються виділитися внаслідок бренду та якості обслуговування [6].

Завершуючи розгляд стану наукового дослідження даної проблематики, слід додати, що за прогнозами відомої консалтингової компанії Deloitte, саме розвиток штучного інтелекту та машинного навчання буде визначати майбутнє маркетплейсів, надаючи нові можливості для персоналізації та автоматизації процесів [11].

Мета, завдання та методи дослідження. Метою даної статті є проведення аналізу з виявленням деяких особливостей конкуренції на рівні глобальних маркетплейсів та внутрішньому рівні конкуренції між їх продавцями. Це пов'язано з необхідністю визначення впливу цих платформ на конкурентні аспекти в контексті багаторівневої структури конкуренції. Для досягнення цієї мети було розглянуто декілька найважливіших аспектів.

Було досліджено теоретичні основи конкуренції у цифровому середовищі на тлі концепції цифрової конкуренції та еволюції глобальних маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba та eBay. Розглянуто їх вплив на структуру конкурентних механізмів та специфіку олігополістичної та монополістичної конкуренції в умовах активного розвитку маркетплейсів. Особлива увага була приділена внутрішній структурі ринку маркетплейсів, типам конкуренції, які найбільш проявлені між ними, а також конкуренції продавців всередині цих платформ.

Також було проаналізовано вплив маркетплейсів на механізми диференціації та побудову клієнтоорієнтованих підходів в умовах сильної конкуренції та демпінгу цін. Як результат проведеного дослідження, була сформована концепція прояву традиційних форм конкуренції, таких як олігополістична, монополістична та ідеальна конкуренція, та зроблена адаптація цих висновків до сучасного цифрового середовища.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань були використані такі наукові методи, як: теоретичний аналіз, що передбачав вивчення актуальної наукової літератури, статей та досліджень, присвячених конкуренції в цифровій економіці та розвитку глобальних маркетплейсів. Порівняльний аналіз, що використовувався для зіставлення традиційних і цифрових бізнес-моделей, а також різних типів конкуренції на маркетплейсах. Системний підхід, який дозволив розглядати маркетплейси як багаторівневі структури, що взаємодіють із різними учасниками ринку. Графічний метод застосовувався для візуалізації багаторівневої структури конкуренції та циклу змін факторів впливу на механізми конкуренції (Рис. 1-3).

Результати. Традиційна бізнес-модель – це концептуальна структура, яка описує, як організація створює, доставляє та отримує цінність [42]. Вона зазвичай базується на лінійному ланцюжку створення цінності, де компанія контролює всі етапи від виробництва до доставки продукту кінцевому споживачу [38]. Основна увага приділяється оптимізації внутрішніх процесів та ефективному управлінню ресурсами.

Цифрові бізнес-моделі використовують сучасні технології для забезпечення постійного підвищення ефективності та створення нових механізмів створення, доставлення та отримання цінності в рамках взаємодії між різними сторонами на ринку [44]. Вони частіше за все базуються на використанні цифрових платформ – глобальних, або побудованих під конкретні цілі, – мережевих ефектах та аналізі даних для забезпечення ефективних та швидких способів взаємодії з клієнтами та покупцями [52]. Цифрові бізнес-моделі мають в собі кілька характерних рис, які вбудовані в їх структуру. А саме: гнучкість, високий ступінь масштабованості та здатність до швидкого адаптування до змін на ринку [17].

Основні та найбільш значущі відмінності між традиційними та цифровими бізнес-моделями включають різницю у створенні цінності, взаємодії з клієнтами та можливій швидкості масштабованості. Традиційні моделі базуються на лінійному ланцюжку побудови процесів, тоді як цифрові моделі використовують мережеву структуру та багатосторонні цифрові платформи [18]. Взаємодія з клієнтами в цифрових моделях дозволяє двосторонню та багатоканальну комунікацію в реальному часі [50]. Внаслідок вбудованих властивостей, цифрові бізнес-моделі можуть швидко масштабуватися завдяки використанню нових технологій, що дозволяє охоплювати в тому числі закордонні ринки з мінімальними додатковими витратами [18].

Маркетплейси являють собою один зі значущих з погляду загального впливу, приклад практичної реалізації однієї з форм цифрових бізнес-моделей. Маркетплейси базуються на загальній філософії розвитку і наборі функціональних рис об'єднують продавців і покупців у рамках однієї платформи, на якій діють додані правила, а також традиційні механізми конкуренції, такі як демпінг. Це своєю чергою дає змогу говорити про створення нового типу багатосторонніх ринків [27]. Платформа надає інфраструктуру і необхідні сервіси для взаємодії продавців і покупців, обговорення необхідних властивостей продуктів і послуг, а також оптимізовані механізми логістики, проведення транзакцій, аналітики даних, з яких продавці можуть отримати нові інсайти для підвищення економічної ефективності своєї діяльності [1].

Цифрові бізнес-моделі змінюють реальний характер конкуренції на ринку. Вони знижують бар'єри для входу, дозволяючи новим продавцям легко входити на ринок [10]. Мережеві ефекти призводять до того, що зі збільшенням кількості користувачів цінність платформи зростає, що може призводити до монополізації ринку гігантами [45]. На цьому тлі, цифрові технології забезпечують високу прозорість ринку, що посилює конкуренцію через можливість порівняння цін та якості товарів [33].

Маркетплейси як форма електронної комерції виникли в середині 1990-х років. Перші маркетплейси були достатньо простими онлайн-магазинами з обмеженим функціоналом та асортиментом товарів доступних для замовлення. Наприклад, Amazon, наразі найбільший Інтернет-магазин у світі, який був заснований Джеффом Безосом у 1994 році, починав свою діяльність як достатньо локальний Інтернет-магазин книг [46]. Своєю чергою eBay, запущений у 1995 році, пропонував перш за все платформу для організації та проведення онлайн-аукціонів [37].

З часом маркетплейси значно прискорили процес розширення асортименту товарів і послуг, що дало їм змогу поступово трансформуватись у багатопрофільні платформи. Amazon додав електроніку, одяг, побутові товари та навіть хмарні обчислювальні послуги (Amazon Web Services) [4]. Інший приклад – платформа Alibaba, заснована у 1999 році Джеком Ма, яка своєю чергою стала однією з найбільших платформ для B2B, B2C та C2C торгівлі [35].

Глобалізація діяльності маркетплейсів поступово призвела до їхнього виходу на міжнародні ринки, що значно вплинуло на структуру та якісний склад світової торгівлі в цілому. Саме сфера електронної комерції стала ключовим драйвером зростання міжнародної торгівлі на початку XXI ст., особливо для малих та середніх підприємств [36].

Технологічний прогрес, а саме впровадження швидких у функціонуванні та інтуїтивних, заснованих на користувацьких евристиках (наприклад, т.зв. евристиках Нільсена), UX-правилах, сприяв покращенню користувацького досвіду на маркетплейсах. Впровадження мобільних додатків, штучного інтелекту та персоналізації дозволило краще розуміти потреби клієнтів та пропонувати їм релевантні товари [21].

На рівні глобальних міжнародних маркетплейсів частіше за все спостерігається саме олігополістична конкуренція, в умовах якої кілька великих гравців домінують на ринку. Так, найбільші гравці на цей час, такі як Amazon, Alibaba та eBay контролюють досить значну частку світової електронної комерції [14]. Ці компанії активно інвестують в інновації, логістику та користувацький досвід, щоб залучити та утримати клієнтську базу [10].

Водночас на рівні окремих продавців, конкуренція набуває рис монополістичної та досконалої конкуренції. Продавці пропонують схожі товари, але намагаються диференціювати їх внаслідок бренду, якості, обслуговування або додаткових послуг [5]. Використання алгоритмів та аналітики даних для оптимізації цін, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій посилює конкуренцію та підвищує ефективність ринку [25].

Тобто, саме на глобальному рівні ринок електронної комерції характеризується олігополістичною структурою, де декілька великих маркетплейсів домінують і визначають основні тенденції розвитку галузі. Amazon, Alibaba та eBay займають лідерські позиції та контролюють значну частку світового ринку електронної комерції. За даними ResearchAndMarkets, на період 2022-27 років, очікуваний складений річний темп приросту цих трьох гігантів підтриманий іншими гравцями, буде складати 27,4% [40]. На фоні такого активного темпу приросту об'ємів своєї діяльності, ці маркетплейси також застосовують різноманітні методи конкуренції для збереження та посилення своїх ринкових позицій.

Одним з ключових інструментів є самі по собі активні інновації та технологічний розвиток. Інвестиції в передові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних, дозволяють цим платформам покращувати користувацький досвід і оптимізувати операційні процеси [23]. Наприклад, Amazon активно впроваджує персоналізовані рекомендації товарів та автоматизує логістичні процеси за допомогою робототехніки [4]. Розширення екосистеми послуг також є важливим аспектом їхнього набору конкурентних механізмів. Маркетплейси створюють цілі екосистеми, пропонуючи додаткові сервіси, такі як хмарні обчислення (вже згадана дочірня компанія Amazon Web Services), фінансові послуги (Alipay від Alibaba) та медіаконтент (Amazon Prime Video) [10]. Це збільшує лояльність користувачів і диференціює ці платформи-екосистеми від конкурентів.

Географічна експансія відіграє значну роль у конкурентних аспектах цих компаній. Платформи активно розширюються на нові ринки, адаптуючи свої послуги до місцевих умов. Наприклад, Alibaba інвестує в логістичну інфраструктуру в Південно-Східній Азії через свою дочірню компанію Lazada [41]. Стратегічні партнерства та поглинання також використовуються для швидкого входу на нові ринки та посилення конкурентних позицій [3].

Сама ж по собі олігополістична структура ринку створює високі бар'єри для входу нових конкурентів. Ефект масштабу, коли великі обсяги операцій дозволяють знижувати середні витрати та пропонувати конкурентні ціни, ускладнює конкуренцію з боку нових гравців [49]. Мережеві ефекти, при яких збільшення кількості користувачів підвищує цінність платформи як для покупців, так і для продавців, також створюють перешкоди для входу на ринок [45]. Високі інвестиції в технології та інфраструктуру роблять вхід на ринок складним для нових компаній які прагнуть пропонувати свої маркетплейси [7].

Домінування великих маркетплейсів вже викликає занепокоєння з боку регуляторних органів щодо можливих антиконкурентних практик [15]. Антимонopolні розслідування проти Amazon та Alibaba серед іншого стосуються питань зловживання ринковою владою і створення несправедливих умов для конкурентів [51].

Водночас на рівні окремих продавців, які діють на маркетплейсах, конкуренція набуває багаторівневої структури, поєднуючи елементи монополістичної та досконалої

конкуренції. Продавці пропонують диференційовані товари, намагаючись виділитися шляхом брендингу, якості та інновацій, а також обслуговування клієнтів. На цьому тлі, створення власного бренду та унікального стилю допомагає залучити та утримати клієнтів [28]. Інвестування в якість продукції та впровадження нових технологій також може стати конкурентною перевагою [38]. Високий рівень сервісу, швидка доставка та ефективна комунікація зі споживачами ще більше підвищують лояльність клієнтів [22].

У випадках, коли товари є стандартизованими і незначно відрізняються як такі, конкуренція наближається до досконалої. Маркетплейси дозволяють споживачам легко порівнювати ціни, що призводить до інтенсивної цінової конкуренції [24]. На додачу до цього, низькі бар'єри для входу на платформу сприяють насиченню ринку численними продавцями зі схожими запропонованими наборами товарів [55].

Продавці використовують різні специфічні для маркетплейсів механізми конкуренції. Алгоритмічне ціноутворення, коли продавці застосовують алгоритми для автоматичного коригування цін залежно від ринкових умов та цін конкурентів, може призводити до загострення цінової конкуренції та зниження маржі, що підштовхує до пошуку шляхів диференціації [9]. Оптимізація списків товарів через використання ключових слів, якісніших зображень та детальних описів підвищує видимість товарів у пошукових результатах платформи [30]. Управління відгуками та рейтингами, де позитивні відгуки та високі рейтинги впливають на рішення покупців та алгоритми платформи, також є критично важливим [54].



Рис. 1. Багаторівнева структура конкуренції на маркетплейсах

Figure 1. Multi-level structure of competition on marketplaces

Джерело: побудовано авторами

Source: prepared by the authors

Продавці стикаються з викликами, такими як тиск на маржинальність, оскільки інтенсивна конкуренція та цінові війни можуть знижувати прибутковість [8]. Залежність від платформи означає, що зміни в політиках маркетплейсу або алгоритмах можуть суттєво вплинути на бізнес продавця [43]. Існує ризик копіювання продуктів, коли великі платформи

можуть використовувати дані про популярні товари для запуску власних брендів (т.зв. «private labels» продукти), конкуруючи з продавцями [56].

Реальні наявні приклади загалом підтверджують актуальність цих тенденцій. Гігант Amazon вже активно використовує дані про продажі та популярні товари для створення власних продуктів під брендом Amazon Basics, що однак ставить незалежних продавців у часто не вигідне становище та знижує їх мотивацію до розвитку [2]. На додачу до цього фактору, дослідження Л. Чен та ін. показало, що близько 30% продавців на Amazon використовують алгоритмічне ціноутворення, що суттєво впливає на динаміку цін на платформі [9].

Таким чином слід узагальнити положення про те, що характерне поєднання олігополістичної конкуренції між маркетплейсами та монополістичної або досконалої конкуренції між продавцями створює *мультиступеневу* структуру ринку (яка відображена на Рис. 1). Ця багаторівнева конкуренція впливає на конкурентні підходи як самих платформ, так і продавців та вимагає комплексного рішення для продовження ефективного управління бізнесом. В свою чергу, маркетплейси можуть змінювати правила гри, впроваджуючи нові політики, комісії або технологічні рішення, що впливають на конкурентоспроможність продавців [13]. Також, загальний успіх маркетплейсу залежить від асортименту та якості товарів, які пропонують продавці, що спонукає платформи підтримувати та розвивати партнерські відносини [18].

Стратегічні наслідки для платформ полягають у необхідності постійного балансування між власними інтересами та підтримкою екосистеми продавців для забезпечення стійкого зростання і задоволення клієнтів. Для продавців це означає розробку гнучких стратегій, що враховують конкурентне середовище на платформі та можливі зміни в політиках маркетплейсу. Вони повинні бути готові до інновацій, постійного вдосконалення продуктів і послуг та швидкої адаптації до ринкових умов що постійно змінюються.



Рис. 2. Цикл зміни факторів впливу на механізм конкуренції продавців на маркетплейсах

Figure 2. The cycle of changing factors influencing the mechanism of competition between sellers on marketplaces

Джерело: складено авторами на основі [20, 32, 47]

Source: compiled by the authors based on [20, 32, 47]

Важливим також є процес зміни факторів впливу на конкуренцію між продавцями на маркетплейсах, тому що він загалом відображає етапи розвитку та еволюції механізмів конкуренції у межах платформ, починаючи з самого моменту збільшення кількості продавців, впродовж циклу, до консолідації ринку через витіснення менш конкурентоспроможних гравців (Рис. 2).

Збільшення кількості продавців стимулює зростання конкуренції, що врешті решт призводить до ускладнення процесів диференціації, оскільки пропозиції стають все більш схожими. Посилення ж конкуренції через схожість пропозицій спричиняє процес активного пошуку нових методів диференціації серед продавців, спрямованих на створення своїх унікальних пропозицій, покращення якості обслуговування та брендингу для запобігання падінню маржинальності.

Своєю чергою, зростання ролі алгоритмів персоналізації відбувається як своєрідна відповідь на необхідність покращення взаємодії з покупцями через індивідуалізовані пропозиції, які збільшують ймовірність успішних транзакцій. Збільшення прозорості ринку та доступу до даних, яке як правило йде за цим, призводить до більш ефективного використання інформації для прийняття рішень, як з боку покупців, так і продавців.

Такі наслідки як підсилення схильності до цінових війн, а також зниження маржі, виникають саме через високий ступінь прозорості ринку та загострену конкуренцію, що змушує продавців знижувати ціни задля збереження загальної конкурентоспроможності.

Нарешті, стабілізація конкуренції на ринку є кінцевим етапом, коли менш успішні продавці залишають ринок, що призводить до зміцнення позицій великих гравців. Це реалізує одну з функцій конкуренції – очищення ринку від порівняно слабших гравців.



Рис. 3. Розподіл домінуючих технологій у структурі конкуренції цифрової економіки

Figure 3. Distribution of dominant technologies in the competitive structure of the digital economy

Джерело: складено авторами на основі [31, 26]

Source: compiled by the authors based on [31, 26]

На Рис. 3 систематизовано основні технології цифрової економіки за масштабом їх впливу. Ця систематизація базується на проведеному аналізі і розподіляє технології на різні

рівні конкуренції та масштаб їх впливу. Макрорівень охоплює глобальні технології, що впливають на всю цифрову економіку, такі як Big Data та AI як наразі найбільш активно наростають за своїм масштабом впливу. На мезорівні ці технології використовуються маркетплейсами для оптимізації процесів, а на мікрорівні вони (в дещо іншій формі, наприклад більш прикладних рішень), допомагають продавцям автоматизувати операційні процеси, підвищуючи ефективність їх діяльності. При цьому ці взаємозв'язки також є зворотними, коли успішні технологічні рішення локального характеру можуть масштабуватися на глобальний рівень.

Обговорення. Сучасні цифрові маркетплейси являють собою складне та протирічливе явище. Вони як сприяють трансформації механізму та функцій конкуренції, так і формують специфічну багатосторонню структуру, яка охоплює всі рівні взаємодії між учасниками цифрових ринків. Дана трансформація виражається у значному зростанні залежності підприємств від цифрових платформ у рамках розвитку свого бізнесу, а також активного розвитку алгоритмічних методів управління та, що не менш важливо, посиленні впливу мережевих ефектів. Водночас маркетплейси стимулюють нові можливості для розвитку підприємств та виходу на нові глобальні ринки. Разом з тим маркетплейси зумовлюють також і необхідність адаптації традиційних моделей конкуренції на фоні формованих ними протиріч та загроз.

На макрорівні маркетплейси, такі як Amazon, Alibaba та eBay, демонструють олігополістичну структуру, в рамках якої декілька домінуючих платформ визначають основні умови розвитку всіх учасників. Вони використовують складні стратегії глобальної експансії, зокрема через інвестиції в сучасні технології, Big Data та створення власних екосистем. Це, своєю чергою, ще більше підсилює їхні конкурентні переваги, але також створює занадто високі бар'єри для входу на ринок нових, відносно менших гравців. В даному контексті слід зазначити необхідність та критичність своєчасного та ефективного державного регулювання, яке може сприяти зниженню ризиків монополізації завдяки запровадженню нових, удосконалених антимонопольних норм, а також контролю за використанням даних.

Своєю чергою, на мезорівні маркетплейси функціонують у ролі посередників, які сприяють оптимізації та прискоренню взаємодії між продавцями та покупцями. Водночас вони змінюють традиційні механізми конкуренції, але при цьому впроваджуючи нові правила гри. Наприклад, системи автоматичного ціноутворення на основі аналізу даних, які застосовуються платформами, можуть створювати додатковий тиск на відносно менших учасників ринку, змушуючи їх змінювати та адаптувати свої бізнес-процеси. З одного боку, це може сприяти підвищенню загальної ефективності, але з іншого – посилювати залежність продавців від умов, які диктує платформа.

На мікрорівні конкуренція між продавцями на маркетплейсах, як правило, характеризується поєднанням елементів монополістичної конкуренції та досконалої конкуренції. Продавці, з одного боку, часто пропонують схожі продукти в рамках такої ринкової структури, але з іншого ж, намагаються відрізнитися шляхом брендингу, індивідуалізованого обслуговування та впровадження окремих точкових інновацій. Висока прозорість ринку, своєю чергою, через відгуки та рейтинги створює додатковий стимул для підвищення якості обслуговування та вдосконалення процесів.

Однак, попри значний технологічний прогрес, існують також обмеження, які варто враховувати. Зокрема, алгоритми ціноутворення можуть призводити до цінових війн, що негативно впливає на рівень маржинальності. Крім того, впровадження новітніх технологій потребує значних інвестицій, які не завжди доступні всім учасникам ринку. Ці питання вимагають подальшого дослідження для розробки ефективних механізмів та підходів адаптації.

Перспективні напрями майбутніх досліджень включають аналіз впливу штучного інтелекту та персоналізації на конкурентні стратегії продавців, а також вивчення їхньої ролі у подальшому розвитку маркетплейсів. Глибше розуміння цих аспектів сприятиме формуванню

більш ефективних бізнес-моделей та адаптивних механізмів згідно умов сучасного цифрового середовища.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було виявлено основні та характерні риси багаторівневої за своєю структурою конкуренції в рамках глобальних маркетплейсів. Процес конкурентної боротьби на цих цифрових платформах має комплексний характер і містить елементи як олігополістичної конкуренції на рівні самих маркетплейсів, так і монополістичної або ж досконалої конкуренції на рівні продавців, що функціонують на даних платформах.

Проведений загальний аналіз, базуючись на фундаментальних і сучасних наукових джерелах, дав змогу з'ясувати, що маркетплейси створюють специфічну нову форму конкуренції, яка є багаторівневою за своєю структурою і залежить від взаємодії між продавцями і платформою, покупцями і платформою та самими платформами між собою.

Таким чином, на макрорівні домінує олігополістична конкуренція, яка є однією з форм традиційних методів конкуренції між самими платформами (наприклад, Amazon чи eBay). Водночас на мікрорівні досконало або монополістична конкуренція між продавцями може бути ще складнішою через сучасну прозорість ринку та алгоритмічні системи, які регулюють можливі цінові коливання.

В результаті стає можливим зробити висновок про те, що у сучасному контексті розвитку цифрової економіки дослідження конкурентних процесів на маркетплейсах та між ними стає одним з актуальних і необхідних елементів для повноцінного та обґрунтованого розуміння цих нових форм ринкової динаміки, а зрештою, і розробки відповідних ефективних стратегій регулювання. Своєю чергою, це вимагає не лише детального аналізу вже наявних методів конкуренції, але й розробки нових підходів до регулювання діяльності цифрових платформ, які, очевидно, відіграватимуть ключову роль у розвитку та прискоренні сучасної глобальної цифрової економіки.

Роботу виконано в межах науково-дослідної роботи «РАДИКАЛЬНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ІМПЕРАТИВ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ СИСТЕМИ» (номер державної реєстрації 0124U001667)

Список літератури

1. Acs, Z.J., Song, A.K., Szerb, L. та ін. The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*. 2021. Т. 57. С. 1629–1659. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>.
2. Amazon Scooped up Data from Its Own Sellers to Launch Competing Products. *The Wall Street Journal*. 23 квіт. 2020. URL: <https://www.foxbusiness.com/retail/amazon-scooped-up-data-from-its-own-sellers-to-launch-competing-products>.
3. Ames, D., Coyne, J., Kim, K. The impact of life cycle stage on firm acquisitions. *International Journal of Accounting and Information Management*. 2020. Т. 28. С. 223–241. URL: <https://doi.org/10.1108/ijaim-02-2019-0027>.
4. Aversa, P., Haeffliger, S., Hueller, F., Reza, D. Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101985>.
5. Belleflamme, P., Peitz, M. *Industrial Organization: Markets and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. URL: <https://www.researchgate.net/publication/227389823>.
6. Bharucha, J. A Review of Monopolistic Competition Among Internet Service Providers. *International Journal of Current Research and Review*. 2016. Т. 8. С. 29–34. URL: <https://www.researchgate.net/publication/320214910>.
7. Bouwman, H., Nikou, S., Reuver, M. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1016/J.TELPOL.2019.101828>.
8. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., Smith, M. D. Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers. *Management Science*. 2003. URL: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/3516>.
9. Chen, L., Mislove, A., Wilson, C. An Empirical Analysis of Algorithmic Pricing on Amazon Marketplace. *Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web*. 2016. URL: <https://mislove.org/publications/Amazon-WWW.pdf>.
10. Cusumano, M. A., Gawer, A., Yoffie, D. B. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business, 2019.
11. Deloitte. Future of retail: Profitable growth through technology and AI. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-future-of-retail-profitable-growth-through-technology-and-AI-noexp.pdf>.
12. Digital Transformation and Its Implications on Organizational Behavior. *IBIMA Publishing*. 2018. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/JEURB/2018/340873/>.

13. Eden, A. та ін. Platform Equilibrium: Analyzing Social Welfare in Online Market Places. arXiv. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.08781v3>.
14. eMarketer. Global Ecommerce Forecast 2021. eMarketer. 2021. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>.
15. European Commission. Antitrust: Commission Opens Investigations into Possible Anti-competitive Conduct of Amazon. 2019. URL: https://www.eas.europa.eu/node/65602_en.
16. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI) Report. 2021. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_21_5481/IP_21_5481_EN.pdf.
17. Ferrigno, G., Di Paola, N., Oguntegbe, K. F., Kraus, S. Value creation in the metaverse age: A thematic analysis of press releases. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2023. T. 29, № 11. URL: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2023-0039>.
18. Gawer, A. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*. 2021. T. 54, № 5. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>.
19. Hagiu, A., Wright, J. Multi-sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*. 2015. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf.
20. How to Win with Digital Marketplaces. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/moving-past-friend-or-foe-how-to-win-with-digital-marketplaces>.
21. Huang, M. H., Rust, R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. T. 49. C. 30–50. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>.
22. Hussain, M., Javed, A., Khan, S. H. та ін. Pillars of Customer Retention in the Services Sector: Understanding the Role of Relationship Marketing, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty. *Journal of Knowledge Economy*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02060-2>.
23. Hutter, F., Kotthoff, L., Vanschoren, J. Automated Machine Learning: Methods, Systems, Challenges. Automated Machine Learning, 2019.
24. Franck, J.-U., Peitz, M. Market power of digital platforms. *Oxford Review of Economic Policy*. 2023. T. 39, № 1. C. 34–46. URL: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grac045>.
25. Kamel, M. A. Big data analytics and market performance: the roles of customization and personalization strategies and competitive intensity. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. T. 36, № 6. C. 1727–1749. URL: <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2022-0114>.
26. Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., Parida, V. Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*. 2020. T. 89. C. 306–325. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004>.
27. Katz, M. L., Shapiro, C. Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*. 1994. T. 8, № 2. C. 93–115. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.8.2.93>.
28. Keller, K. L., Swaminathan, V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th edition. Pearson Education Limited, 2020. ISBN 978-0-13-489249-8.
29. Kreiterling, C. Digital Innovation and Entrepreneurship: A Review of Challenges in Competitive Markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. T. 12, URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>.
30. Kritzing, W. T., Weideman, M. Search Engine Optimization and Pay-per-click Marketing Strategies. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 2013. T. 23, № 3. C. 273–286. URL: <https://www.researchgate.net/publication/263227263>.
31. Ledro, C. та ін. Artificial Intelligence in Customer Relationship Management: Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. T. 37, № 13. C. 48–63. URL: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>.
32. Li, F. Three Approaches for Winning the Platform Competition. *California Management Review Insights*. 2024. URL: <https://cmr.berkeley.edu/2024/01/three-approaches-for-winning-the-platform-competition/>.
33. Li, M. Do Lower Search Costs Benefit Intermediaries? *Review of Industrial Organization*. 2023. T. 63. C. 373–405. URL: <https://doi.org/10.1007/s11151-023-09921-1>.
34. Masoud, R., Basahel, S. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*. 2023. T. 3, № 2. C. 109–126. URL: <https://doi.org/10.3390/digital3020008>.
35. Nusri, M., Singh, R., Awais, M., Ayomide, O. Case study of Alibaba.com (Ecommerce Platform Evaluation). 2022.
36. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Paris: OECD Publishing. 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>.
37. Ottaway, T., Bruneau, C., Evans, G. The Impact of Auction Item Image and Buyer/Seller Feedback Rating on Electronic Auctions. *Journal of Computer Information Systems*. 2003. T. 43. C. 56–60. URL: <https://doi.org/10.1080/08874417.2003.11647517>.
38. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985.
39. Porter, M. E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 2001. URL: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>.
40. Research and Markets. E-Commerce Market Report by Type (Home Appliances, Apparel, Footwear and Accessories, Books, Cosmetics, Groceries, and Others), Transaction (Business-to-Consumer, Business-to-Business, Consumer-to-Consumer, and Others), and Region 2024-2032. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5936227/e-commerce-market-report-type-home-appliances>.
41. Sriram, S., Chintagunta, P., Neelamegham, R. Effects of Brand Preference, Product Attributes, and Marketing Mix Variables in Technology Product Markets. *Marketing Science*. 2006. T. 25. C. 440–456. URL: <https://www.researchgate.net/publication/227442429>.

42. Schoormann, T., Schweihoff, J., Jussen, I. та ін. Classification tools for business models: Status quo, comparison, and agenda. *Electronic Markets*. 2023. Т. 33. № 7. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00639-2>.
43. Schor, J. B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M. та ін. Dependence and precarity in the platform economy. *Theoretical Sociology*. 2020. Т. 49. С. 833–861. URL: <https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y>.
44. Sewpersadh, N. S. Disruptive business value models in the digital era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Т. 12, № 2. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>.
45. Shapiro, C., Varian, H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. *Harvard Business Press*. 1999. URL: <https://www.researchgate.net/publication/200167344>.
46. Stone, B. The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. Little, Brown and Company, 2013.
47. The Balance between Platform Variety and Network Effects. CEPR. 24 січ. 2021. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/balance-between-platform-variety-and-network-effects>.
48. Tirole, J. Economics for the Common Good. Princeton University Press, 2017.
49. Varian, H. R. Intermediate Microeconomics: A Modern Approach. W.W. Norton & Company, 2014.
50. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., Inman, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Т. 91. № 2. URL: <https://www.researchgate.net/publication/274404553>.
51. Wang, C. China Slaps Alibaba with \$2.8 Billion Fine in Anti-Monopoly Probe. CNBC. 9 квіт. 2021. URL: <https://www.cnbc.com/2021/04/09/china-fines-alibaba-in-anti-monopoly-probe.html>.
52. Wielgos, D. M., Homburg, C., Kuehnl, C. Digital business capability: its impact on firm and customer performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Т. 49. С. 762–789. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00771-5>.
53. Yoo, I., Yi, C.-G. Economic Innovation Caused by Digital Transformation and Impact on Social Systems. *Sustainability*. 2022. Т. 14. № 5. URL: <https://doi.org/10.3390/su14052600>.
54. Zhou, Y. Research on the Impact of Online Reviews on Consumer Buying Behaviour. *SHS Web of Conferences*. 2022. Т. 148. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214803056>.
55. Zhu, F., Iansiti, M. Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*. 2012. Т. 33. № 1. С. 88–106. URL: <http://www.jstor.org/stable/41307416>.
56. Zhu, F., Liu, Q. Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com. *Strategic Management Journal*. 2018. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/amazon_2018-06-05_4a83c515-af0c-4366-9fba-8fb059d0b4f6.pdf.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2024

Статтю рекомендовано до друку 17.11.2024

Kolomiyets Ganna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: gkolomiets@karazin.ua
ORCID ID: [0000-0003-4561-0550](https://orcid.org/0000-0003-4561-0550)

Riabovol Dmytro

Graduate Student (PhD) of the Faculty of Economics,
V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: dimaruabovol@gmail.com
ORCID ID: [0000-0002-6054-5155](https://orcid.org/0000-0002-6054-5155)

Changes in competition as a derivative of changes in business models

Abstract. The relevance of the topic of this study is determined by the active process of changes that occur in the business environment and cause the development of digital technologies and the emergence of global marketplaces such as Amazon, eBay, and Alibaba. These platforms, on the one hand, have an impact by providing access to the worldwide market for small and medium-sized enterprises. Still, on the other hand, they transform competitive mechanisms and the environment as a whole, creating new challenges for participants in bilateral markets. Traditional business models, despite their relevance, need adaptation and a new theoretical understanding.

The purpose of the article is to analyze the impact of global marketplaces on competition and determine the structure of this multi-level interaction mechanism. The object of the study is the interaction between global marketplaces and traditional business models, as well as their impact on the competitive behavior of enterprises in the conditions of the modern digital market.

The methodological basis of the research is the analysis of recent scientific articles, empirical studies, and examples that allow us to obtain a general understanding of new market dynamics in modern conditions. The results show that competition in marketplaces has a complex multi-level character. The competitive structure includes macro, meso, and micro levels with technologies dominating each. The integration of digital technologies, process optimization, and the use of big data are key drivers of competitive advantages.

The research conducted a general analysis of the structure of competition on global marketplaces such as Amazon, Alibaba, and eBay, which revealed its multi-level nature. Special attention is paid to the influence of digital technologies at various levels. A digital business model was determined and the results were systematized in the form of diagrams and drawings for a better understanding of the structure and dynamics of competition. Changes in business models are explained as derived from changes in competition mechanisms.

The practical value of the obtained results lies in the formation of a more systematic understanding of changes in the mechanisms of competitive struggle in modern conditions and transformations of business models based on them. This makes it possible to develop recommendations for businesses at different levels of competition, regarding the implementation of current business practices that meet the modern challenges of digital marketplaces and the nature of interaction with them.

Keywords: competition, global marketplaces, digital business models, the latest form of competition, multi-level competition, business models.

JEL Classification: L81, D43, O33, M15, L86.

For citation: Kolomiyets G., Riabovol D. Changes in competition as a derivative of changes in business models. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. №4(15)2024. P. 153-167. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-12> [in Ukrainian]

References

1. Acs, Z. J., Song, A. K., & Szerb, L. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*. 57(4). 1629–1659. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>
2. Amazon scooped up data from its own sellers to launch competing products. Fox Business. Retrieved from <https://www.foxbusiness.com/retail/amazon-scooped-up-data-from-its-own-sellers-to-launch-competing-products>
3. Ames, D., Coyne, J., & Kim, K. (2020). The impact of life cycle stage on firm acquisitions. *International Journal of Accounting and Information Management*. 28(2). 223–241. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2019-0027>
4. Aversa, P., Haefliger, S., Hueller, F., & Reza, D. (2020). Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*. 53(6). Article 101985. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101985>
5. Belleflamme, P., & Peitz, M. (2010). Industrial organization: Markets and strategies. *Cambridge University Press*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/227389823>
6. Bharucha, J. (2016). A review of monopolistic competition among Internet service providers. *International Journal of Current Research and Review*. 8(19). 29–34. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/320214910>

7. Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*. 43(9). Article 101828. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/J.TELPOL.2019.101828>
8. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Smith, M. D. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science*. 49(11). 1580–1596. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/3516>
9. Chen, L., Mislove, A., & Wilson, C. (2016). An empirical analysis of algorithmic pricing on Amazon Marketplace. Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web. Retrieved from <https://mislove.org/publications/Amazon-WWW.pdf>
10. Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. *Harper Business*.
11. Deloitte. (2024). Future of retail: Profitable growth through technology and AI. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-future-of-retail-profitable-growth-through-technology-and-AI-noexp.pdf>
12. Digital transformation and its implications on organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Research*. 2(1). Article 340873. Retrieved from <https://ibimapublishing.com/articles/JEURB/2018/340873/>
13. Eden, A., et al. (2023). Platform equilibrium: Analyzing social welfare in online marketplaces. arXiv. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2309.08781v3>
14. eMarketer. (2021). Global ecommerce update 2021. *Insider Intelligence*. Retrieved from <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>
15. European Commission. (2020). Antitrust: Commission opens investigations into possible anti-competitive conduct of Amazon. *European Commission*. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu/node/65602_en
16. European Commission. (2020). The digital economy and society index (DESI) report. European Commission. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_21_5481/IP_21_5481_EN.pdf
17. Ferrigno, G., Di Paola, N., Oguntegbe, K. F., & Kraus, S. (2023). Value creation in the metaverse age: A thematic analysis of press releases. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 29(11). 337–363. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2023-0039>
18. Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*. 54(5). Article 102045. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
19. Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*. 43. 162–174. Retrieved from https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf
20. How to win with digital marketplaces. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/moving-past-friend-or-foe-how-to-win-with-digital-marketplaces>
21. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 49(1). 30–50. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
22. Hussain, M., Javed, A., Khan, S. H., & Others. (2024). Pillars of customer retention in the services sector: Understanding the role of relationship marketing, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Knowledge Economy*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02060-2>
23. Hutter, F., Kotthoff, L., & Vanschoren, J. (2019). Automated machine learning: Methods, systems, challenges. *Automated Machine Learning*.
24. Franck, J.-U., & Peitz, M. (2023). Market power of digital platforms. *Oxford Review of Economic Policy*. 39(1). 34–46. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/oxrep/grac045>
25. Kamel, M. A. (2023). Big data analytics and market performance: The roles of customization and personalization strategies and competitive intensity. *Journal of Enterprise Information Management*. 36(6). 1727–1749. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2022-0114>
26. Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*. 89. 306–325. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004>
27. Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *Journal of Economic Perspectives*. 8(2). 93–115. Retrieved from <https://doi.org/10.1257/jep.8.2.93>
28. Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (5th ed.). *Pearson Education Limited*. ISBN 978-0-13-489249-8
29. Kreiterling, C. (2023). Digital innovation and entrepreneurship: A review of challenges in competitive markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12(1). 49. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>
30. Kritzing, W. T., & Weideman, M. (2013). Search engine optimization and pay-per-click marketing strategies. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 23(3). 273–286. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08874417.2003.11647517>
31. Ledro, C., & Others. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: Literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 37(13). 48–63. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>
32. Li, F. (2024). Three approaches for winning the platform competition. California Management Review Insights. Retrieved from <https://cmr.berkeley.edu/2024/01/three-approaches-for-winning-the-platform-competition/>
33. Li, M. (2023). Do lower search costs benefit intermediaries? *Review of Industrial Organization*. 63(1). 1–33. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11151-023-09921-1>
34. Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*. 3(2). 109–126. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/digital3020008>

35. Nusri, M., Singh, R., Awais, M., & Ayomide, O. (2022). Case study of Alibaba.com (eCommerce platform evaluation). [Manuscript].
36. OECD. (2019). Measuring the digital transformation: A roadmap for the future. *OECD Publishing*. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
37. Ottaway, T., Bruneau, C., & Evans, G. (2003). The impact of auction item image and buyer/seller feedback rating on electronic auctions. *Journal of Computer Information Systems*. 43. 56–60. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08874417.2003.11647517>
38. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
39. Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*. 79(3). 62–78. Retrieved from <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
40. Research and Markets. (2024). E-commerce market report by type (home appliances, apparel, footwear and accessories, books, cosmetics, groceries, and others), transaction (business-to-consumer, business-to-business, consumer-to-consumer, and others), and region 2024–2032. Retrieved from <https://www.researchandmarkets.com/reports/5936227/e-commerce-market-report-type-home-appliances>
41. Sriram, S., Chintagunta, P., & Neelamegham, R. (2006). Effects of brand preference, product attributes, and marketing mix variables in technology product markets. *Marketing Science*. 25(5). 440–456. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0175>
42. Schoormann, T., Schweihoff, J., Jussen, I., et al. (2023). Classification tools for business models: Status quo, comparison, and agenda. *Electronic Markets*. 33(1). Article 7. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00639-2>
43. Schor, J. B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., et al. (2020). Dependence and precarity in the platform economy. *Theory and Society*. 49(5–6). 833–861. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y>
44. Sewpersadh, N. S. (2023). Disruptive business value models in the digital era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 12(1). Article 2. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>
45. Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). Information rules: A strategic guide to the network economy. Harvard Business Press. Retrieved from <https://doi.org/10.5555/556670>
46. Stone, B. (2013). The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon. Little, Brown and Company.
47. The balance between platform variety and network effects. VoxEU. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/balance-between-platform-variety-and-network-effects>
48. Tirole, J. (2017). Economics for the common good. Princeton University Press.
49. Varian, H. R. (2014). Intermediate microeconomics: A modern approach (9th ed.). W. W. Norton & Company. Retrieved from <http://candrafajriananda.lecture.ub.ac.id/files/2017/09/e-books-MICRO-INTERMEDIATE-ed9-VARIAN.pdf>
50. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*. 91(2). 174–181. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
51. Wang, C. (2021, April 10). China slaps Alibaba with \$2.8 billion fine in anti-monopoly probe. CNBC. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2021/04/09/china-fines-alibaba-in-anti-monopoly-probe.html>
52. Wielgos, D. M., Homburg, C., & Kuehn, C. (2021). Digital business capability: Its impact on firm and customer performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 49(4). 762–789. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00771-5>
53. Yoo, I., & Yi, C.-G. (2022). Economic innovation caused by digital transformation and impact on social systems. *Sustainability*. 14(5). Article 2600. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su14052600>
54. Zhou, Y. (2022). Research on the impact of online reviews on consumer buying behaviour. *SHS Web of Conferences*. 148. Article 3056. Retrieved from <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214803056>
55. Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*. 33(1). 88–106. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41307416>
56. Zhu, F., & Liu, Q. (2018). Competing with complementors: An empirical look at Amazon.com. *Strategic Management Journal*. 39(10). 2618–2642. Retrieved from https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/amazon_2018-06-05_4a83c515-af0c-4366-9fba-8fb059d0b4f6.pdf

The article was received by the editors 05.11.2024

The article is recommended for printing 17.11.2024