



Внедрение цифровых платформ промышленными компаниями как источник конкурентных преимуществ

А.В. Трачук^{1,2}
Н.В. Линдер¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

² АО «Гознак» (Москва, Россия)

Аннотация

В статье рассматривается влияние цифровых платформ на развитие промышленных компаний, их роль для развития и формирования не копируемых конкурентных преимуществ промышленными предприятиями. Исследовано, как цифровые платформы влияют на эффективность и какие отрицательные сетевые эффекты испытывают промышленные компании. В качестве метода эмпирического исследования используется кейс-метод восьми российских промышленных компаний, численность которых варьируется от 38 до 996 человек. Все вошедшие в выборку промышленные компании работают на цифровых платформах более 5 лет. Результатами проведенного исследования стали выводы о том, что цифровые платформы используются как возможность выхода на зарубежные рынки только малыми промышленными компаниями, крупные и средние используют другие источники интернационализации; как источник инновационного развития цифровые платформы не применяются. Цифровые платформы служат экосистемой для создания лучшего предложения для клиентов. Также цифровые платформы являются источником не копируемых конкурентных преимуществ за счет формирования взаимоотношений с партнерами и получения информации о потребителях и рынках.

Ключевые слова: промышленные предприятия, цифровые платформы, конкурентоспособность, сетевые эффекты, выход на зарубежные рынки, инновационное развитие, экосистема.

Для цитирования:

Трачук А.В., Линдер Н.В. (2023). Внедрение цифровых платформ промышленными компаниями как источник конкурентных преимуществ. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 14(1): 18–32. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-1-18-32.

Introduction of digital platforms by industrial companies as a source of competitive advantages

A.V. Trachuk^{1,2}
N.V. Linder¹

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

² “Goznak” JSC (Moscow, Russia)

Abstract

This paper examines the impact of digital platforms on the development of industrial companies, their role for the development and formation of sustainable competitive advantages by industrial enterprises. It is investigated how digital platforms affect efficiency and what negative network effects industrial companies experience. As a method of empirical research, the case method of eight Russian industrial companies is used, the number of which varies from 38 to 996 people. All the industrial companies included in the sample have been working on digital platforms for more than 5 years. The results of the study were the conclusions that digital platforms are used as an opportunity to enter foreign markets only by small industrial companies, large and medium-sized companies use other sources of internationalisation; digital platforms are not used as a source of innovative development. Digital platforms serve as an ecosystem to create a better offer for customers. Digital platforms are also a source of sustainable competitive advantages due to the formation of relationships with partners and obtaining information about consumers and markets.

Keywords: industrial enterprises, digital platforms, competitiveness, network effects, access to foreign markets, innovative development, ecosystem.

For citation:

Trachuk A.V., Linder N.V. (2023). Introduction of digital platforms by industrial companies as a source of competitive advantages. *Strategic Decisions and Risk Management*, 14(1): 18-32. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-1-18-32. (In Russ.)

采用数字平台作为工业企业竞争优势的来源

A.V. Trachuk^{1, 2}
N.V. Linder¹¹ 俄罗斯联邦政府金融大学 (俄罗斯莫斯科)
² Goznak 股份公司 (俄罗斯莫斯科)

摘要

本文研究了数字平台对工业企业发展的影响，它们在工业企业发展并形成独特竞争优势中的作用。作者调查了数字平台如何影响效率和工业公司经历的负面网络效应。采用的实证研究方法是对8家俄罗斯工业公司进行案例研究法，这些公司的规模从38人到996人不等。所有被抽中的工业公司都在数字平台上运营了5年以上。研究结论是，数字平台只被小型工业公司用作进入外国市场的机会。大中型公司使用其他国际化方法，他们不使用数字平台作为创新的来源。数字平台是一个创造更好的客户主张的商业生态系统。通过与合作伙伴建立关系并深入了解消费者和市场，数字平台也是独一无二的竞争优势的一个来源。

关键词：工业企业、数字平台、竞争力、网络效应、进入国际市场、创新发展、商业生态系统。

供引用：

Trachuk A.V., Linder N.V. (2023)。采用数字平台作为工业企业竞争优势的来源。战略决策和风险管理。14 (1) : 18-32. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-1-18-32. (俄文。)

Введение

В современных исследованиях цифровые платформы рассматриваются как один из ключевых факторов конкурентоспособности [Evans, 2008], который оказывает существенное влияние не только на формирование партнерств и поиск новых клиентов, но и позволяет сформировать для клиентов новую ценность [Evans, Schmalensee, 2007]. Так, например, согласно исследованию [Best practices..., 2010], взаимодействия компаний в рамках платформы создают более высокую ценность, чем в рамках традиционных взаимодействий продавца и покупателя [Gawer, Cusumano, 2012] за счет сокращения затрат на исследование рынка, на поиск на рынке бизнес-партнеров, поставщиков и покупателей, а также уменьшение транзакционных издержек, которые при участии в платформенной модели бизнеса распределяются между всеми группами пользователей.

Платформы обеспечивают контакты и информацию, необходимую для работы на рынке, а также позволяют получить новые контракты и финансирование. Особенно цифровые платформы значимы для малых промышленных предприятий, которые вынуждены в большей степени полагаться именно на цифровые платформы и личные контакты в процессе своей деятельности в отличие от крупных компаний вследствие ограниченных ресурсов и отсутствия рыночной силы [Hagiu, Wright, 2011]. Помимо этого, принимая участие в платформенной бизнес-модели, промышленные предприятия получают такие выгоды, которых невозможно было бы достичь иным путем (например, доступ к информации, возможность завязать деловые отношения с интересующими пользователя людьми, сообществами или компаниями). В конечном счете потребитель приобретает большую ценность с меньшими издержками. По этой причине управленческие вопросы, связанные с организацией и управлени-

ем платформами, многие считают одним из наиболее важных и востребованных новых направлений исследований в экономике и менеджменте (см., например: [Rosen, 2005; Evans, 2008; Hagiu, Wright, 2011]).

Следует отметить, что платформенная модель организации бизнеса не является абсолютно новым явлением. Первые исследования в области многосторонних платформ появились в начале 2000-х годов в работах европейских и американских исследователей (например, в работах Тироля, Паркера, Айзенмана, Рошеля, Ван Алстаян) и были направлены в основном на исследование вопросов ценообразования для пользователей платформенных решений, например [Rochet, Tirole, 2006], стратегии успеха, например [Eisenmann et al., 2008], набора критической массы пользователей, необходимых для функционирования платформы, например работы Рошеля и Тироля.

Вторая волна исследований платформ связана с их цифровизацией и использованием сети Интернет и мобильных сетей. Исследования цифровых платформ имеют два направления: первое – какие выгоды и преимущества могут найти игроки для успешного функционирования; второе – как провайдеры цифровых платформ могут усилить свои позиции и реагировать на угрозы.

В последние годы значительную роль стали играть исследования, рассматривающие вопросы стратегического управления цифровыми платформами: ценообразование, описания и измерения дополнительной ценности, создаваемой благодаря такому виду посредничества, управление качеством в цифровой платформе и пр.

Цель настоящего исследования – определить, насколько цифровые платформы являются источником конкурентоспособности и развития для российских промышленных компаний.

1. Теоретический обзор

Следует отметить многообразие различных определений платформ. Для существования платформы необходимым является наличие многостороннего рынка и присутствие двух и более групп пользователей, которых обслуживает организация. При этом под многосторонним рынком понимают «наличие двух и более участников (пользователей), наличие посредника для обеспечения взаимодействия участников, повышение ценности для пользователей с ростом числа этих пользователей. Участники, как правило, являются постоянными членами, совершающими операции с другими участниками многостороннего рынка» [Врунцловский, McAfee, 2014].

В работе А. Хьюго и Дж. Уайта приведено следующее определение платформы: это «организация, создающая прибыль, в первую очередь за счет обеспечения прямого взаимодействия двух или нескольких различных типов аффилированных групп участников» [Hagiu, Wright, 2011]. Т.К. Кох и М. Фишман определяют цифровые платформы как «многостороннюю сеть... которая облегчает взаимодействие между различными, но взаимозависимыми группами пользователей, такими как покупатели и поставщики» [Koh, Fichman, 2014].

В табл. 1 описано два подхода к исследованию платформ и приведены их определения.

Участие пользователя в платформе должно сопровождаться его аффилированностью с ней: участник сам должен принять решение о вступлении в платформу и

осознавать, как и с кем ему придется взаимодействовать. Кроме того, осознание проявляется в готовности участника платить за членство (например, вступительный взнос, регистрация на сайте и т.п.). Подобное требование позволяет исключить ошибочное отнесение к платформам поставщиков торговых площадок, оборудования и услуг, не имеющих отношения к бизнес-процессам функционирования платформы. Для того чтобы отличать платформу от посреднических организаций, покупающих товары или услуги, а затем перепродающих их конечному потребителю, исследователями было предложено относить к платформе только те организации, которые предоставляют возможность участникам самим напрямую общаться друг с другом, сохраняя при этом контроль над основными условиями совместной деятельности участников.

Основой цифровой платформы выступает цифровая сеть: компьютерная сеть, сеть мобильных устройств и т.п. Пользователи сети принимают участие в ней для взаимодействия друг с другом.

Согласно консалтинговому агентству *Accenture*, под цифровыми платформами понимается «группа технологий, которые используются в качестве основы, обеспечивающей создание конкретизированной и специализированной системы цифрового взаимодействия»¹.

Массачусетский технологический университет предлагает определение, согласно которому цифровая платформа –

Таблица 1
Определения цифровых платформ в зарубежной литературе
Table 1
Definitions of digital platforms in foreign literature

Подход	Определение цифровой платформы	Авторы
Технический (платформа как программная среда)	Строительный блок, который выполняет важную функцию для технологической системы и служит основой для разработки дополнительных продуктов, технологий или услуг	[Spagnoletti et al., 2015, p. 364]
	Набор компонентов, общих для всего семейства продуктов, функциональность которых может быть расширена приложениями	[Ceccagnoli et al., 2012, p. 263]
	Расширяемая кодовая база программной системы, которая обеспечивает основные функциональные возможности, совместно используемые модули, которые взаимодействуют с ним и интерфейсами, через которые они взаимодействуют	[Tiwana et al., 2010, p. 676; Ghazawneh, Henfridsson, 2013, p. 3]
	Набор подсистем и интерфейсов, которые образуют общую структуру, для которой можно разрабатывать и распространять производные приложения	[Xu et al., 2010, p. 1305]
Нетехнический (платформа как посредник при обеспечении экономических транзакций)	Коммерческая сеть поставщиков, производителей, посредников, клиентов и производителей дополнительных продуктов и услуг, называемых комплектариями, которые объединяются посредством формального контракта и/или взаимозависимости	[Tan et al., 2015, p. 249]
	Многосторонние сети, которые облегчают взаимодействие между различными, но взаимозависимыми группами пользователей, такими как покупатели и поставщики	[Koh, Fichman, 2014, p. 977]
	Многосторонняя платформа существует везде, где компания объединяет две или более различных групп клиентов (сторон), которые так или иначе нуждаются друг в друге, и где компания создает инфраструктуру (платформу), которая создает ценность за счет сокращения издержек на поиск, распределение и осуществление транзакций друг с другом	[Pagani, 2013, p. 625]
	Ценность, созданная путем облегчения взаимодействия между двумя или более взаимозависимыми группами клиентов	[Ye et al., 2012, p. 211]

Источник: составлено авторами.

¹ https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-80/Accenture-Winning-Digital-Platforms.pdf.

«это обеспеченная высокими технологиями бизнес-модель, которая создает стоимость, облегчая обмены между двумя или более взаимозависимыми группами участников»².

АНО «Цифровая экономика», созданное лидирующими высокотехнологичными компаниями России при поддержке администрации Президента РФ и Правительства РФ, в рамках реализации национального проекта «Цифровая экономика» представило свой подход к определению цифровых платформ. Согласно ему «цифровая платформа – это система алгоритмизированных взаимовыгодных взаимоотношений значимого количества независимых участников отрасли экономики (или сферы деятельности), осуществляемых в единой информационной среде, приводящая к снижению транзакционных издержек за счет применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда»³.

Цифровые платформы состоят из нескольких компонентов: аппаратного обеспечения и сервисов, всемирной сети Интернет, пользователей контента, создателей (разработчиков) контента. Архитектура цифровых платформ зависит от их размера. Как правило, цифровые платформы – это модульные архитектуры, которые включают в себя основные и сменные модули и соответствующее управление [De Reuver et al., 2018]. Архитектура цифровых платформ строится на основе сетей из дата-центров или центров обработки данных (ЦОД) [Tiwana, 2014]. Архитектура платформы позволяет организациям добиваться как масштабируемости – путем централизации и интеграции общих функций в основных модулях, так и эволюционируемости – путем реконфигурации сменных модулей [Wareham et al., 2014]. В частности, пользователи платформ могут обмениваться и использовать общие ресурсы и знания, одновременно применяя уникальные ресурсы путем создания новых взаимодополняющих модулей.

Классификация платформ описана во многих исследованиях (см., например: [Katz, Shapiro, 1986; Shapiro, Varian, 1999; Roson, 2005; Rochet, Tirole, 2006; Rysman, 2009; Anderson, 2010; Evans, Schmalensee, 2010; Eisenmann et al., 2011; Evans, 2011]).

Участники реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» под руководством Б. М. Глазкова также предлагают классификацию, в которой выделены три вида цифровых платформ:

1. Инструментальная цифровая платформа, в основе которой лежит программный или программно-аппаратный комплекс, который может быть использован для создания прикладных программных решений. Пользователями цифровой платформы здесь выступают разработчики этих решений. Примерами такого вида платформ могут служить Java, Apple iOS, Android, MS Azure и т.д.
2. Инфраструктурная цифровая платформа, основная функция которой – предоставление ИТ-сервисов и информации для принятия решений в хозяйственной деятельности. Целью функционирования этого вида цифровых платформ является поддержка ускоренного

вывода на рынок решений по автоматизации деятельности различных потребителей. Примеры: «Эра Гло-насс», Госуслуги, CoBrain.

3. Прикладная цифровая платформа обеспечивает осуществление рыночных транзакций между различными субъектами рынка, а также обмен определенными ценностями. Примерами могут служить «Яндекс.Такси», Booking.com, Avito и т.д.

В основе выделения этих видов цифровых платформ лежат несколько признаков: (1) основной вид деятельности цифровой платформы, (2) результат деятельности платформы, (3) уровень обработки информации, (4) основной бенефициар и предъявляемые им требования.

Исходя из рассмотренных выше определений можно сделать вывод о том, что цифровые платформы служат эволюционной формой рынков, где обеспечивается взаимодействие продавца и покупателя, а также достигаются такие выгоды, как снижение операционных затрат, повышение осведомленности потребителей о существующей продукции, повышение интенсивности торговли. Цифровые платформы способствуют активизации экономических отношений между агентами путем улучшения основного механизма традиционных торговых площадок. Цифровые платформы объединяют две стороны рынка в единую сеть, облегчают поиск, сопоставление и проведение транзакций с помощью онлайн-инструментов и повышают эффективность функционирования рынка за счет координации спроса и предложения. В то же время понятие цифровой платформы может включать в себя как технологическую конструкцию, так и бизнес-модель, экосистему.

При этом цифровые платформы обладают уникальными характеристиками, которые существенно отличают их от традиционных торговых площадок. Можно выделить две основные характеристики платформ [Tiwana et al., 2010].

Первая особенность заключается в том, что многосторонние платформы обеспечивают прямое взаимодействие между двумя или более типами экономических агентов, которые улучшают положение всех пользователей. С этой точки зрения они выступают в качестве посредников, обеспечивая общее (реальное или виртуальное) место встречи для организаций для осуществления сделок или других транзакций. Можно привести в пример четыре различных типа двусторонних платформ (простейшая форма многосторонних платформ): обмены для соответствующих действий (например, службы знакомств, службы занятости и веб-сайты электронной коммерции, такие как Avito), поддерживаемые рекламной средства массовой информации (журналы, газеты, бесплатное телевидение и т.д.), программные платформы (видеоигры) и системы транзакций (например, способы оплаты, такие как Google Pay).

Вторая особенность состоит в том, что большинство многосторонних платформ также характеризуются наличием межгрупповых сетевых эффектов или межгрупповых внешних эффектов между двумя или более группами клиентов, участвующими в платформе. Межгрупповой сетевой эффект означает, что полезность для пользователей по край-

² http://ebusiness.mit.edu/research/papers/296_parker_valalstyne_adigitalpostalplatformdefinitionsandroadmap.pdf.

³ https://files.data-economy.ru/digital_platforms.pdf.

ней мере в одной группе зависит от количества пользователей в другой группе, которая присоединяется к платформе. В большинстве случаев межсетевые внешние эффекты являются положительными, в то же время возможно возникновение отрицательных сетевых эффектов. Отрицательные сетевые эффекты могут проявляться в количестве и качестве других пользователей платформы. Так, количество рекламодателей на платформе может негативно сказаться на удовлетворенности пользователей. В другом случае снижение общего качества пользователей платформы может нанести ущерб ее полезности для других пользователей.

В России на сегодняшний день создаются условия для развития цифровых платформ и расширения круга их пользователей. Необходимо отметить существенный прогресс, связанный с физическими и виртуальными факторами использования цифровых технологий. Устойчивый рост демонстрирует доля домашних хозяйств и населения, использующих сеть Интернет как для совершения торговых транзакций, так и для получения государственных и муниципальных услуг. Так, согласно данным, представленным Всероссийским omnibusом Gfk [De Marc et al., 2019], в 2019 году количество интернет-пользователей старше 16 лет в России составляло 90 млн чел., или 75,4% взрослого населения. По сравнению с предыдущим годом количество пользователей выросло на 3 млн чел.

В условиях распространения COVID-19 активно пользоваться цифровыми платформами начали все большее количество предприятий и граждан. Стало особенно заметно, что в ряде сфер цифровые платформы стали доминирующими участниками экономических отношений, что приводит к трансформации отраслей, изменению конфигурации агентов экономики и созданию потенциала для экономического роста. Ярким примером может служить рост спроса на услуги компаний, использующих цифровые платформы. К примеру, работа агрегаторов такси в 2019 году показала, что жители Москвы совершили 324 млн поездок, в стоимостном выражении их совокупная выручка составила 157,3 млрд руб. В то же время, по подсчетам аналитиков, без использования агрегаторов эти показатели могли составить 72 млн поездок и 36,2 млрд руб. соответственно⁴.

Платформы, внедряемые государственными органами, в частности услуги электронного правительства, также показали высокие результаты за последние несколько лет. Активное развитие получили такие сервисы электронного правительства, как единый портал государственных и муниципальных услуг (gosuslugi.ru), система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ 3.0), единая система идентификации и аутентификации и межведомственная система электронного документооборота. Согласно исследованию ООН, посвященному изучению качества предоставления услуг цифрового государства, в 2020 году Россия заняла 39-е место с характеристикой «очень высокий уровень развития электронного правительства»⁵.

Вместе с тем в зарубежных публикациях все чаще появляются статьи на тему «смертности» цифровых платформ

и кризисов, которые сопровождают эти платформы. В этой связи далее будет рассмотрен жизненный цикл цифровых платформ в России.

2. Влияние цифровых платформ на развитие и конкурентоспособность российских промышленных компаний

Цифровые платформы играют очень важную роль в процессе становления и развития бизнеса, а также формирования не копируемых конкурентных преимуществ, в том числе для российских промышленных компаний.

Ежедневно сталкиваясь с новыми санкционными запретами и ограничениями, специфическими вызовами внешней среды, постоянными изменениями в законодательстве и относительно слабо развитыми институтами, промышленные компании вынуждены полагаться на личные контакты и взаимоотношения для выживания и роста.

Несмотря на то что цифровые платформы могут оказывать огромное влияние на развитие бизнеса, есть основания полагать, что не все возможности цифровых платформ могут быть использованы российскими промышленными компаниями.

2.1. Методология исследования

Для ответа на поставленные вопросы был использован метод анализа кейсов, в качестве объектов выступили восемь российских промышленных компаний, из которых три – представители малого бизнеса, две компании средние, с численностью до 250 чел., и три промышленных компании относятся к крупным, с численностью свыше 500 чел. Все они имеют опыт работы с цифровыми платформами более пяти лет.

Дизайн нашего исследования предполагает, что эмпирическое исследование будет основано на индуктивном подходе, предполагающем описание реальности и интерпретацию полученных результатов. Выбранный нами метод анализа кейсов позволит не только собрать нужные данные, но и «изучить информацию, которая является независимой от существующих теорий» [Sutton, 1997]. Кроме того, согласно работе [Kwark et al., 2017], он также является очень полезным при сборе конфиденциальной информации и установлении взаимосвязей между уровнем восприятия топ-менеджеров и процессом принятия решений.

Как было указано ранее, эмпирический анализ проводился на базе восьми российских промышленных компаний, каждая из которых работает на цифровых платформах более пяти лет. Все они являются промышленными компаниями и представляют разные отрасли: производство пищевых продуктов, производство машин и оборудования, производство обуви, швейное производство, производство полиграфической продукции, производство игрушек, производство мебели.

⁴ Пандемия и переход компаний на «удаленку». Индекс цифровизации малого и среднего бизнеса. Совместное исследование НАФИ, Банка «Открытие» и Московской школы управления «Сколково». <https://nafii.ru/analytics/pandemiya-i-perekhod-kompaniy-na-udalenuku-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa/>.

⁵ http://www.insme.org/insme-newsletter/2014/file-e-allegati/newsletter_documents/Integrating_SMEs.pdf.

Кейсы были отобраны из более широкой базы данных, которая включала 23 промышленные компании, принявшие участие в настоящем исследовании. Однако 15 из них не вошли в итоговую выборку по двум причинам: либо компания не относилась к промышленной отрасли, либо не имела опыта работы на цифровых платформах более пяти лет.

Все отобранные компании зарегистрированы в Москве, Санкт-Петербурге и Московской области.

Сбор данных осуществлялся с марта по июль 2022 года. В качестве метода сбора информации были использованы полуструктурированные интервью, неформальное общение с сотрудниками и топ-менеджерами компаний, анкетирование, анализ материалов и документов компании. Интервью длились от одного до полутора часов и проводились как в режиме офлайн, так и онлайн при помощи сервиса Zoom.

Сбор данных проводился в два этапа. На первом выработалось представление о формировании и реализации стратегии развития компании, а также о причинах и процессах выхода компаний на цифровые платформы. Кроме того, были изучены архивные и финансовые документы с целью понимания, как работа на цифровых платформах повлияла на финансовые показатели компании.

Второй этап сбора информации включал проведение серии интервью относительно роли цифровых платформ для развития и формирования не копируемых конкурентных преимуществ, а также минусов, которые видят компании при работе на цифровых платформах.

Для анализа данных был использован традиционный подход grounded theory (стратегия обоснованной теории), который позволяет последовательно сравнивать имеющиеся данные с появляющейся теоретической конструкцией.

Нами были выделены три ключевых вопроса относительно роли цифровых платформ для развития и поддержания конкурентоспособности:

- 1) Почему цифровые платформы важны для развития промышленных компаний?
- 2) Как промышленные компании создают не копируемые конкурентные преимущества при помощи цифровых платформ?
- 3) Как цифровые платформы влияют на параметры эффективности компаний и какие отрицательные сетевые эффекты испытывают при работе на цифровых платформах?

Процедура анализа данных включала в себя три этапа. На первом были выделены ключевые стратегические цели в развитии компаний, в том числе причины, по которым было принято решение о работе на цифровых платформах. Затем, на втором этапе анализа данных, были обнаружены некоторые общие характеристики в отношении подходов руководителей компаний к цифровым платформам и их использованию для развития и формирования конкурентных преимуществ. Также определены минусы работы на цифровых платформах. Эти характеристики послужили в дальнейшем в качестве схемы анализа кейсов. На третьем этапе были идентифицированы ключевые события в процессе развития компаний, связанные с ролью цифровых платформ.

2.2. Анализ кейсов

Все восемь отобранных компаний более пяти лет работают на цифровых платформах. Причины выхода на цифровые маркетплейсы были разными, но идея работы на цифровых платформах во всех компаниях принадлежала топ-менеджерам, которые верили, что работа на платформах позволит расширить рынки сбыта, усилить имидж бренда, выйти на зарубежные рынки, использовать логистику маркетплейса, улучшить результаты своей деятельности. Характеристики компаний выборки представлены в табл. 2.

Все рассмотренные компании работают на нескольких цифровых платформах. Все они начинали с одной платформы – это Wildberries или Ozon, так как именно они имеют наибольшее число потребителей. У большинства рассматриваемых компаний выход на цифровые платформы – это продолжение их бизнес-стратегий по развитию онлайн-каналов продаж. Все компании начали работу на цифровых платформах с целью расширения рынка сбыта и привлечения новых клиентов.

Выход на зарубежные платформы осуществлялся в основном с целью привлечения потребителей из стран ближнего зарубежья, которые хорошо знают русский язык и знакомы с продукцией компаний. Шесть из восьми рассматриваемых компаний работают на зарубежных цифровых платформах и имеют зарубежных потребителей. На экспорт у этих компаний приходится от 1 до 10% объема продаж.

Данные о работе компаний на цифровых платформах представлены в табл. 3.

Анализ показывает, что у промышленных компаний становятся популярны не только универсальные платформы, но и нишевые. Так, компания – производитель мебели считает, что для нее наиболее важной платформой является «Леруа Мерлен», так как не нужно конкурировать с гигантами рынка «по всем фронтам», а можно сосредоточиться на одном сегменте потребителей и предоставлять им лучшие цены и сервис по сравнению с универсальными цифровыми платформами. Такого же мнения придерживаются производитель одежды и текстильных изделий, который наиболее важной платформой для себя отмечает Lamoda, и производитель кондитерских изделий, выделивший приоритетным для себя платформу Flowwow.

3. Результаты исследований

3.1. Цифровые платформы как источник развития промышленной компании

Влияние цифровых платформ на интернационализацию. Представляется, что интернационализация при помощи цифровых платформ зависит от типа продукта компании. Если компания продает продукт, который связан с определенной культурой, то он, скорее всего, будет востребован эмигрантскими сообществами. Например, по признанию производителя домашней обуви и валенок, валенки считаются неотъемлемой частью русского костюма, русского образа жизни и русской зимы, поэтому данная категория товаров не имела успеха на зарубежных цифровых платформах и для ее продвижения компания задействовала не только инструменты маркетинга, предлагаемые платформой, но и социальные

Таблица 2
Характеристики компаний выборки
Table 2
Characteristics of the sample companies

	Размер	Численность сотрудников	Вид деятельности	Работа на российских цифровых платформах	Работа на зарубежных цифровых платформах	Среднемесячный объем продаж на цифровой платформе (тыс. руб.)
Компания 1	Малая	38	Производство домашней обуви и валенок	Wildberries Yandex Market (Беру) Ozon Lamoda СберМегаМаркет Ярмарка мастеров	Tmall/Aliexpress Joom	1500
Компания 2	Малая	84	Производство полиграфической продукции	Wildberries Yandex Market (Беру) Ozon СберМегаМаркет	—	3000
Компания 3	Крупная	996	Производство ювелирных изделий	Wildberries Ozon СберМегаМаркет Yandex Market (Беру)	Tmall/Aliexpress	50 000
Компания 4	Средняя	189	Производство самогонных аппаратов	MegaOpt24 Yandex Market (Беру) Ozon СберМегаМаркет	Tmall/Aliexpress	20 000
Компания 5	Малая	84	Производство товаров для животных	Wildberries Yandex Market (Беру) Ozon Robo.market СберМегаМаркет	Tmall/Aliexpress	8000
Компания 6	Средняя	178	Производство кондитерских изделий	Yandex Market (Беру) Ozon Robo.market СберМегаМаркет Flowwow	Tmall/Aliexpress	1000
Компания 7	Крупная	670	Производство мебели для дома и офиса	Леруа Мерлен Lot-online Yandex Market (Беру) Ozon Berito СберМегаМаркет	—	45 000
Компания 8	Крупная	530	Производство одежды и текстильных изделий для дома	Wildberries Ozon Lamoda MegaOpt24 Berito СберМегаМаркет B2B-Center	Tmall/Aliexpress Joom	35 000

Источник: составлено авторами.

Таблица 3
Причины начала работы на цифровой платформе и выбор площадки для старта
Table 3
Reasons for starting work on a digital platform and choosing a launch site

	Причины выхода на цифровые платформы	Что необходимо учесть при планировании работы на цифровых платформах	Какие ошибки были допущены вашей компанией при выходе на цифровые платформы	Как выбирались цифровые платформы для старта	Какая из цифровых платформ для компании является приоритетной
Компания 1	Минимальные вложения в открытие бизнеса	Стоимость работы с маркетплейсом	Размещение всего ассортимента без учета потребностей потребителей на конкретном маркетплейсе	Проводилась оценка модели работы, предлагаемой платформой (DBS, FBS, FBY, Экспресс), и выбраны те площадки, которые в наибольшей степени подходят бизнес-модели компании	Wildberries Ozon
Компания 2	Расширение рынка сбыта, привлечение новых клиентов	Оценить свой товар, нишу бизнеса и систему оплаты	Не использовали аналитику продаж торговой площадки	Выбрали наиболее популярные площадки (на текущую дату)	Wildberries Ozon
Компания 3	Развитие омниканальности продаж	Использование инструментов для продвижения товаров	Не развивали собственный интернет-магазин, переведя все продажи на маркетплейс	Рассматривали бренды, которые работают на площадке и продают аналогичный продукт. Выбрали площадки, на которых таких брендов наименьшее количество, так как конкуренция меньше	Ozon Tmall/Aliexpress
Компания 4	Выход на новые рынки и использование логистических возможностей платформы. Отсутствие необходимости создавать свой интернет-магазин	Возможности соблюдать требования маркетплейса	Пытались занять ту нишу, в которой конкуренция слишком высока и наблюдается избыток товаров	Проводили расчет комиссии, которую придется платить платформе; определяли цену за хранение и доставку, дополнительные платежи за неликвидные товары и выбрали площадки с наиболее выгодной политикой	Yandex Market (Беру) Ozon
Компания 5	Привлечение новых клиентов Решение проблем с логистикой и складом	Стоимость создания, хранения и передачи контента о товарах	Оформили ООО, а не ИП, и на первых этапах налоги забирали всю прибыль	Составляли список универсальных и нишевых платформ. Разработали стратегию работы как на универсальных, так и на нишевых платформах	Wildberries Ozon
Компания 6	Расширение рынков сбыта	Где находится производство	Плохое заполнение карточек товара, нечеткие фотографии	Не выбирали конкретную площадку, а реализовывали стратегию работы по возможности на максимальном числе платформ, рассматривая каждую как дополнительный источник продаж	Flowwow Ozon СберMarket
Компания 7	Развитие собственного интернет-магазина и новые каналы продаж	Транспортные возможности и их стоимость	Игнорирование рекламных возможностей маркетплейса и неправильная настройка рекламной кампании	На сегодняшний день все платформы универсальны, выбирали те, которые наиболее популярны. Сегодня это Wildberries и Ozon	Lot-online Леруа Мерлен Yandex Market (Беру) Ozon
Компания 8	Привлечение новых клиентов и выход на внешние рынки. Недорогой канал продаж	Производственные мощности компании	Отсутствие обратной связи с клиентами (не отвечали на отзывы и вопросы потребителей). Не отслеживали графики акций и распродаж на конкретных маркетплейсах	Использовали аналитические сервисы анализа маркетплейсов и выбрали платформу, где есть спрос и минимальный уровень конкуренции	B2B-Center Lamoda Tmall/Aliexpress Ozon Wildberries

Источник: составлено авторами.

сети с целью поиска эмигрантских сообществ. Аналогичная ситуация была у производителя кондитерской продукции: продвижение его товаров на зарубежные рынки возможно только среди сообществ эмигрантов, хорошо знающих этот продукт. Для увеличения продаж через социальные сети были установлены связи с владельцами русских магазинов за рубежом.

Можно предположить, что чем специфичнее продукция компании, тем менее цифровые платформы подходят для интернационализации, и наоборот: чем более универсален продукт, тем лучше подходят цифровые платформы для интернационализации.

Также многие компании, работая на Tmall/Aliexpress, пытаются через систему сообщений завязать личные контакты с продавцами продуктов, узнать у них потенциальную емкость рынка, найти новых партнеров. Компания – производитель одежды и текстильных изделий, работая на платформе Tmall/Aliexpress, нашла оптовых покупателей больше чем из 5 стран (сама платформа Tmall/Aliexpress охватывает более 200 стран и работает на 18 языках). Для удовлетворения потребностей зарубежных потребителей производителю одежды и текстильных изделий потребовалось расширение имеющихся мощностей, к чему, по признанию владельца компании, они не были готовы.

Вместе с тем компании отмечают, что интернационализации помогает работа не только на зарубежных цифровых платформах, но и на российских. Например, компания – производитель ювелирных изделий, работая на платформе Ozon, нашла две зарубежные оптовые компании – потребителей из ближнего зарубежья (из Белоруссии и Казахстана), а на платформе Wildberries – потребителей из Израиля, Германии и Словакии.

Для небольших компаний препятствием к поиску партнеров на зарубежных рынках являются трудности, связанные с незнанием языка и отсутствием возможности нанять соответствующего специалиста в компанию.

Цифровые платформы как источник инноваций. Как было сказано ранее, цифровые платформы рассматриваются как источник открытых инноваций. Однако все опрошенные представители компаний говорили, что главным недостатком работы на цифровых платформах является отсутствие общения с потребителем. Так, например, компания – производитель кондитерских изделий считает, что потребитель – это часть бренда и источник инкрементальных инноваций, однако на цифровых платформах связи с потребителем нет, а те отзывы, которые оставляют потребители на сайте под товаром, в большинстве случаев относятся к недостаткам работы самой платформы, а не конкретного изделия (например: «Заказывали шоколад, привезли конфеты», – что не является виной производителя). Аналогичного мнения придерживается и компания – производитель одежды и изделий из текстиля. Она также считает недостатком работы на цифровых платформах невозможность выстроить отношения с клиентом и вовлечь его в совершенствование продукта, поэтому в качестве источника совместного с потребителем совершенствования и создания продукта использует исключительно собственный интернет-магазин. Однако для производителя остаются нерешенные вопросы: например, позицию, кото-

рая не продавалась и не нравилась потребителям собственного интернет-магазина, было решено вывести из ассортимента и заменить новым продуктом. Однако это не сделали, поскольку она же занимала первую-вторую позиции в продажах на платформе Wildberries. Так как связь с потребителем отсутствует, невозможно понять, чем именно привлекает этот товар потребителя.

Также все рассматриваемые производители подтвердили, что не привлекали другие компании, работающие в данной нише, в качестве соинноваторов, так как видят в них только конкурентов и рассматривают для сотрудничества в процессе создания нового продукта.

Таким образом, мы не увидели признаков использования таких цифровых платформ в качестве источника инноваций для компаний.

Цифровые платформы как экосистема для создания лучшей ценности для потребителя. Как было показано ранее, многие исследователи описывают цифровые платформы как экосистемы для создания лучшего предложения для потребителя. Большинство исследуемых компаний подтвердили, что в сотрудничестве с платформой создавали лучшую логистику. Например, компания – производитель кондитерских изделий использует логистику цифровых платформ и уверена в наименьшем времени доставки товаров. Компания – производитель мебели считает важным сотрудничество с платформой для продажи товаров в рассрочку. По мнению представителей компании, если покупатель видит, что может оплатить покупку равными платежами без переплат, его доверие возрастает, он становится более лояльным. Также подключение на сайте оплаты товаров в рассрочку позволило компании увеличить средний чек покупки в 1,5–2,5 раза. Другие исследуемые компании также считают опцию оплаты по частям выгодной и для себя, и для клиентов. По мнению респондентов, это добавляет 20–30% к среднему чеку и увеличивает продажи на 30–50%.

Вместе с тем только две компании создавали ценностное предложение совместно с другими компаниями-партнерами. Одна из них, производитель самогонных аппаратов, использовала функцию создания комплектов совместно с другими компаниями, работающими на данной цифровой платформе. Так, компания предложила совместный комплект: самогонный аппарат, дрожжи, ароматические добавки, угли и щепы. И поскольку собственное производство дает преимущество в сокращении себестоимости на 20%, то смогли договориться с партнерами снизить цену на весь комплект на 10%. Это увеличило продажи до порядка 2000 ежемесячно. Впоследствии компания постоянно расширяла производство и открыла собственный интернет-магазин, а затем – отдел оптовых продаж для других интернет-магазинов.

Аналогично компании – производителю одежды и текстиля удалось договориться с партнерами – производителями аксессуаров (ремней, сумок) для дополнения образа и снизить цену за комплект на 1–3%. Это также повлияло на лояльность потребителей к бренду и увеличило товарооборот на 5–7%. Еще две компании: производитель полиграфической продукции и производитель ювелирных украшений – использовали опцию создания комплектов, но только из товаров собственного ассортимента.

Таким образом, можно предположить, что чем крупнее компания, тем больше она стремится искать партнеров для создания совместного предложения для клиентов. Другие компании используют возможности платформы для создания лучшего предложения для клиентов: в большинстве случаев среди обследуемых компаний использовались сервисы логистики для быстрой доставки и сервисы оплаты частями, что позволило им увеличить товарооборот.

Обобщенный анализ влияния цифровых платформ на развитие отражен в табл. 4.

3.2. Цифровые платформы как источник формирования не копируемых конкурентных преимуществ

Цифровые платформы как источник информации.

Почти все опрошенные компании используют цифровые платформы для получения информации о компаниях-конкурентах, их продуктах и сервисах, формировании ими ценностного предложения. Аналитические сервисы, предоставляемые цифровыми платформами, позволяют увидеть ниши и особенности целевой аудитории, разработать стратегии оптимизации работы на цифровой платформе.

Например, компания – производитель одежды и текстиля использует инструменты аналитики ходовых товаров, который позволяет отслеживать график динамики товарных позиций в категориях, анализ бренда, продаж, комментариев. Это дает возможность подобрать наиболее востребованные ниши и продукты для работы на цифровых платформах. Компания – производитель ювелирных изделий использует комплексный инструмент аналитики данных работы на всех платформах для эффективного управления продажами и поиска новых ниш. Так, благодаря аналитике стало понятно, что наиболее продаваемый товар на цифровых платформах – украшения из серебра с ситаллами. После этого компания расширила ассортимент этой категории товаров и начала некоторые виды украшений из золота выполнять в том же дизайне из серебра. При этом было принято решение большинство товаров из золота продавать на собственном сайте, а аналогичные по дизайну украшения из серебра – на цифровых платформах. Такая бизнес-модель обусловлена тем, что, по мнению представителей компании, категории потребителей на цифровой платформе и в собственном интернет-магазине разные и они не пересекаются. Потребители

Таблица 4
Влияние цифровых платформ на развитие российских промышленных компаний
Table 4
The impact of digital platforms on the development of Russian industrial companies

	Цифровые платформы как источник интернационализации	Цифровые платформы как источник инноваций	Цифровые платформы как экосистема для создания лучшей ценности для потребителя
Компания 1	Используется, но объем зарубежных операций и потребителей небольшой	Не используется	Используются возможности логистики цифровых платформ
Компания 2	Не используется	Не используется	Используются возможности логистики
Компания 3	Используется, зарубежные потребители как из стран ближнего, так и дальнего зарубежья Объем продаж за рубеж с цифровой платформы составляет около 2% всего объема продаж	Не используется	Используются возможности логистики и оплаты частями
Компания 4	Используется. Объем продаж за рубеж при помощи ЦП – 10–15% всего объема продаж	Не используется	Используется возможность создать комплект совместно с партнерами, используется сервис логистики и оплаты по частям
Компания 5	Используется, но объем продаж за рубеж небольшой, порядка 1% всего товарооборота	Не используется	Используются возможности логистики и оплаты по частям
Компания 6	Используется, объем продаж за рубеж небольшой, в основном в европейские страны с большим количеством сообществ русских эмигрантов	Не используется	Используются возможности логистики
Компания 7	Не используется	Не используется	Используются возможности логистики и оплаты частями
Компания 8	Используется, потребители в большем случае из стран ближнего зарубежья, объем продаж за рубеж с цифровой платформы порядка 4–6% общего объема продаж	Не используется	Используется возможность создать комплект совместно с партнерами, используется сервис логистики и оплаты по частям

Источник: составлено авторами.

ли цифровых платформ – это клиенты, которые готовы рассматривать множество изделий и перелистывать большое количество страниц с товарами. Как правило, они покупают украшения, ориентируясь на более низкую цену. Потребители собственного интернет-магазина – это ценители бренда, они заходят в интернет-магазин для покупки продукции конкретного производителя и готовы платить более высокую цену за качество.

Все остальные респонденты также используют цифровые платформы как источник информации, позволяющий им сформировать конкурентоспособную бизнес-модель, спрогнозировать цены, проанализировать бренды, ниши, артикулы и позиции товаров, что позволяет им сформировать наилучшее ценностное предложение для клиентов.

С осторожностью, обусловленной анализом лишь восьми кейсов, можно утверждать, что чем крупнее компания, тем более разнообразные сервисы бизнес-аналитики ею используются. В нашем случае крупные компании использовали не только информацию о нишах, продажах, заказах и товарных остатках собственной продукции, но и анализ продаж конкурентов, анализ географии продаж, мониторинг цен и доходности. Кроме того, использование расширенной аналитики требует найма соответствующих специалистов, чего небольшие компании в большинстве случаев не могли себе позволить.

Цифровые платформы как источник поиска партнеров и взаимодействия с ними. По признанию большинства представителей крупных и средних компаний, они ищут на платформах оптовых покупателей. Так, компании – производителю одежды и текстиля для дома удалось на платформах найти десять компаний-партнеров: восемь из них – оптовые покупатели в России и за рубежом, еще две – производители взаимодополняемых товаров (ремней, сумок, обуви) для создания потребителями образов и повышения лояльности к брендам. Для поиска российских поставщиков компания использовала коммерческую площадку B2B-Center.

Компании – производителю самогонных аппаратов также удалось найти партнеров для создания комплектов товаров. Компания – производитель мебели, используя цифровую платформу Lot-online, осуществляет поиск партнеров для поставки фурнитуры, древесных плит и прочих материалов, необходимых для изготовления мебели. Кроме того, используя коммерческие площадки, компания ищет тендеры для поставок своей продукции для офисных помещений.

Таким образом, можно сделать предположение о том, что крупные и средние компании действительно используют цифровые платформы для поиска партнеров, в то время как небольшие фирмы предпочитают личные связи и социальные сети.

Цифровые платформы как источник уникальных ресурсов. Практически все респонденты признали, что для формирования уникальных ресурсов формальные взаимосвязи должны быть усилены неформальным взаимодействием. Например, в компании, производящей самогонные аппараты, подчеркнули, что вначале обычно существуют только формальные отношения, которые постепенно трансформируют-

ся в дружеские. Именно сложившиеся дружеские отношения с одним из поставщиков позволили компании расширить ассортимент продаваемых товаров, добавить бочонки для горячего копчения, автоклавы для тушения и другие товары, что повысило число посещений страницы магазина и объем продаж.

Компания – производитель мебели считает, что именно дружеские отношения позволили ей найти землю в Московской области по невысокой цене и открыть собственное производство. Также за счет дружеских отношений удалось найти поставщиков, готовых предоставлять большие скидки. Однако такой поиск не проводился в рамках цифровых платформ.

Для компании – производителя одежды и текстильных изделий дружеские отношения помогли найти уникального дизайнера одежды и отшивать не только универсальную одежду, но и создавать собственные коллекции одежды, что создает компании не копируемые конкурентные преимущества. Этот поиск также проводился вне рамок цифровой платформы.

Но есть и исключения, например компания – производитель домашней обуви и валенок. При помощи платформы «Ярмарка мастеров» были найдены уникальные мастера, делающие валенки по старинным технологиям.

Компания – производитель кондитерских изделий признается в сложности выстраивания дружеских отношений в среде мигрантов из России. По мнению владельца компании, бывшие выходцы из стран СНГ или России не заинтересованы в установлении дружеских, честных и прозрачных отношений, фокусируясь только на получении быстрой прибыли, иногда даже используя обманные схемы взаимодействия. Этот же тезис подтверждает и компания – производитель домашней обуви и валенок. Бывшие соотечественники в Польше пытались продать ткани для пошива домашней обуви по искусственно завышенной цене.

Еще одной возможностью создания не копируемых конкурентных преимуществ при помощи уникальных ресурсов является наем сотрудников, проживающих в других странах. Так, производителю одежды и текстильных изделий удалось нанять специалиста по закупкам в Италии. Это позволяет находить для создания коллекций одежды уникальные стоковые позиции тканей в небольших объемах (обеспечивая эксклюзивность производимых вещей) и по ценам ниже, чем у аналогичных тканей из Китая.

Компания – производитель ювелирных изделий наняла двух менеджеров из Германии и Словакии для создания собственных интернет-магазинов в этих странах, работы на местных цифровых платформах, а также обеспечения необходимого уровня доверия со стороны европейских партнеров. Однако для поиска таких сотрудников цифровые платформы оказались неэффективны.

Таким образом, мы не нашли доказательств значимости цифровых платформ как источника уникальных ресурсов; для большинства компаний они не имеют большого значения, так как компании при поиске уникальных ресурсов задействуют личные связи, а не платформы.

Обобщенный анализ влияния цифровых платформ на формирование не копируемых конкурентных преимуществ отражен в табл. 5.

3.3. Влияние цифровых платформ на эффективность и отрицательные сетевые эффекты

Как было показано ранее, большинство исследователей связывают эффективность работы на цифровых платформах с наличием сетевых эффектов. Однако компании могут испытывать как положительные, так и отрицательные сетевые эффекты.

Прямые положительные сетевые эффекты. Прежде всего к таким эффектам все опрошенные компании отнесли высокий трафик. Так, например, по оценкам Медианетологии, в 2022 году на платформе Wildberries среднее число посетителей в месяц составляет 27 600 тыс., OZON –

24 600 тыс., «Яндекс.Маркет» – 12 000 тыс., Tiu – 11 400 тыс., Lamoda – 7950 тыс.

Это дает возможность продавать товары, даже если бренд компании пока неизвестен. При этом органический рост цифровой платформы обеспечивает рост и самой компании. Большинство российских цифровых платформ Wildberries, «Яндекс.Маркет» («Беру»), Ozon, «СберМегаМаркет» позволяют продавать продукцию во всех странах ЕАЭС (РФ, РБ, Казахстане). При этом ни одна из опрошенных нами компаний не смогла самостоятельно создать такой канал сбыта.

Прямые отрицательные сетевые эффекты. В связи с большой загруженностью платформа может путать достав-

Таблица 5
Влияние цифровых платформ на формирование не копируемых конкурентных преимуществ российскими промышленными компаниями

Table 5
The impact of digital platforms on the formation of non-copied competitive advantages by Russian industrial companies

	Цифровые платформы как источник получения информации	Цифровые платформы как источник поиска партнеров и взаимодействия с ними	Цифровые платформы как источник уникальных ресурсов
Компания 1	Анализ продаж в категории и в разрезе брендов и отдельных товаров Анализ карточек продаж, позиций в выдаче, отзывов о товаре	Не использует	Поиск уникальных мастеров – изготовителей валенок
Компания 2	Финансы, план поставок, общий отчет о продажах	Не использует	Не использует
Компания 3	ABC-анализ, поставки, остатки, логистика, география продаж, ассортимент, анализ ниш и вывод новых товаров на платформу	Для поиска поставщиков Для поиска зарубежных оптовых потребителей Для поиска российских оптовых потребителей	Не использует
Компания 4	Отслеживание видимости товаров на маркетплейсе, планирование поставок, поиск информации по брендам, формирование сравнительных графиков	Для создания совместного ценностного предложения Для поиска оптовых потребителей Для поиска поставщиков	Расширение ассортимента
Компания 5	Анализ самых быстрорастущих категорий, определение топ-категорий и товаров, анализ самых быстрорастущих категорий, отслеживание товарных остатков	Не использует	Не использует
Компания 6	Анализ продаж конкурентов, автоматическое планирование закупок в соответствии с заданным периодом, анализ товарных рейтингов с детализацией по категориям	Не использует	Не использует
Компания 7	Расчет комиссии, потенциального дохода, наценки, географии продаж для отдельных категорий и позиций, динамика показателей, планирование поставок	Для поиска тендеров Для поиска поставщиков Для поиска оптовых покупателей	Не использует
Компания 8	Сравнение брендов, анализ продаж и процент выкупаемости товаров, видимость товаров на маркетплейсе, анализ ниш и вывод новых товаров на платформу	Для создания совместного ценностного предложения Для поиска поставщиков Для поисков оптовых покупателей за рубежом Для поиска оптовых покупателей в России	Не использует

Источник: составлено авторами.

ляемые товары, несвоевременно осуществлять доставку и т.д., в то время как все недостатки потребители воспринимают как плохую работу компании-производителя.

Перекрестные положительные сетевые эффекты. Для привлечения как можно большего количества различных как продавцов, так и потребителей цифровые платформы предоставляют супердинамичную систему продаж. Цифровые платформы постоянно предлагают новые акции для участия, и продажи действительно растут, что привлекает новых продавцов, а акции – новых покупателей.

Также для стимулирования вовлеченности потребителей цифровые платформы добавляют новые функции: возможность продаж комплектов со скидками, возможность оплаты по частям, возможность для продавцов использовать формат создания магазина и забрендировать страницу для выделения в ленте, размещать большое количество товаров, автообновлять объявления и т.д. Все это положительно сказывается на продажах самих компаний и повышении товарооборота.

Перекрестные отрицательные сетевые эффекты. Поскольку платформы предоставляют супердинамичную систему продаж, то и продавцы должны быть не менее гибкими, чем сама платформа. Но вместе с тем участие в большом количестве акций, распродаж и скидок зачастую приводит к отрицательной маржинальности продуктов компании и значительно снижает чистую прибыль.

Компонентно-обусловленные сетевые эффекты. На российских цифровых платформах площадки зачастую ограничивают общение продавцов и потребителей. Клиент покупает товар, но делает это под присмотром маркетплейса. Продавец может отвечать на вопросы о товаре, но не может обмениваться сообщениями с потребителями вне рамок цифровых платформ. Также есть ограничения на вложения визиток компании в посылку. В основном российские маркетплейсы делают акцент на том, что все решает сервис. Зарубежные платформы имеют другой подход.

Например, Tmall/Aliexpress дает возможность общения между потребителем и производителем, покупатель может не только задавать вопросы производителям товаров, но и обмениваться сообщениями (как на ресурсе платформы, так и вне его). Таким образом, зарубежные платформы в большей степени создают компонентно-обусловленные сетевые эффекты.

Выводы

Таким образом, для таких компонентов развития, как выход на зарубежные рынки, цифровые платформы используются, но их влияние оказалось для крупных и средних компаний незначительным – 1–3% общей выручки (за исключением производства самогонных аппаратов), а на малые промышленные компании не оказало никакого влияния. Для инновационного развития и как источник открытых инноваций цифровые платформы исследуемыми компаниями не используются. Как экосистемы для создания лучшего предложения для клиентов большинство обследуемых компаний использовали на платформах только сервисы логистики и оплаты частями; только две компании нашли партнеров в рамках цифровых платформ для создания комплексного предложения.

Для таких компонентов формирования не копируемых конкурентных преимуществ, как формирование взаимоотношений с партнерами, большинство обследуемых компаний использовали цифровые платформы для поиска поставщиков, оптовых потребителей и партнеров для создания ценностного предложения для клиентов. В качестве источника получения информации цифровые платформы использовали все обследуемые компании. Как источник уникальных ресурсов цифровые платформы практически не использовались компаниями, за исключением компании – производителя домашней обуви и валенок, которой при помощи платформы «Ярмарка мастеров» удалось найти уникальных изготовителей валенок по старинным технологиям.

Таблица 6
Сетевые эффекты цифровых платформ
Table 6
Network effects of digital platforms

Прямые эффекты		Перекрестные сетевые эффекты		Компонентно-обусловленные сетевые эффекты
Положительные	Отрицательные	Положительные	Отрицательные	
Большой трафик посетителей Рост платформы оказывает непосредственное влияние на рост продаж компании	Недостатки в работе платформы в связи с загруженностью воспринимаются потребителями как недостатки самой компании	Динамичная система продаж Рост объема продаж, обусловленный большим количеством акций, распродаж и скидок Создание большого количества инструментов продвижения товаров	Участие в распродажах и акциях приводит к отрицательной маржинальности продуктов компании и значительно снижает чистую прибыль	На российских цифровых платформах отсутствуют На зарубежных платформах есть возможность обмена сообщениями между продавцами и потребителями

Источник: составлено авторами.

References

- Anderson J. (2010). M-banking in developing markets: Competitive and regulatory implications. *Info*, 12(1): 18-25.
- Best practices in the deployment of smart grid technologies* (2010). McKinsey on Smart Grid. Technical report. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/epng/pdfs/mck%20on%20smart%20grids/mosg_bestpractices_vf.pdf.
- Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, WW Norton & Company.
- Ceccagnoli M., Rothaermel F.T. (2008). Appropriating the returns from innovation. In: Libecap G.D., Thursby M.C. (eds.). *Technological innovation: Generating economic results*. Amsterdam, Elsevier, 11-34.
- De Marco C., Di Minin A., Marullo C., Nepelski D. (2019). *Digital platform innovation in European SMEs. An analysis of SME instrument business proposals and case studies*. Luxembourg, Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/57240.
- De Reuver M., Sørensen C., Basole R.C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.
- Eisenmann T.R., Parker G., Van Alstyne M. (2008). Opening platforms: How, when and why? *Harvard Business School Working Paper*, no. 09-030, September.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12): 1270-1285.
- Evans D.S. (2008). Antitrust issues raised by the emerging global internet economy. *NorthWestern University Law Review*, 102(4): 1987-2007.
- Evans D.S. (2011). *Platform economics: Essays on multi-sided businesses*. Competition Policy International. <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2019/02/PLATFORM-ECONOMICS-Essays-on-Multi-Sided-Businesses.pdf>.
- Evans D.S., Schmalensee R. (2007). The industrial organization of markets with two-sided platforms. *Competition Policy International*, 3(1): 151-179.
- Evans D.S., Schmalensee R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4): 1-26.
- Gawer A., Cusumano M. (2012). Industry platforms and ecosystem innovation. In: *Druid 2012 Conference*. Copenhagen, Denmark.
- Ghazawneh A., Henfridsson O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. *Information Systems Journal*, 23(2): 173-192.
- Hagiu A., Wright J. (2011). Multisided platforms. *Harvard Business School Working Paper*, no. 12-024, October.
- Katz M., Shapiro C. (1986). Technology adoption in the presence of network externalities. *Journal of Political Economy*, 94(4): 822-841.
- Koh T.K., Fichman M. (2014). Multi homing users preferences for two-sided exchange networks. *MIS Quarterly*, 38(4): 977-996.
- Kwark Y., Chen J., Raghunathan S. (2017). Platform or wholesale? A strategic tool for online retailers to benefit from third-party information. *MIS Quarterly*, 41(3): 763-785.
- Pagani M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 37(2): 617-632.
- Rochet J.-C., Tirole J. (2006). Two-sided markets: An overview. *RAND Journal of Economics*, 35(3): 645-667.
- Roson R. (2005). Platform competition with endogenous multihoming. In: Dewenter R., Haucap J. (eds.). *Access pricing: Theory, practice, empirical evidence*. Amsterdam, Elsevier Science.
- Rysman M. (2009). The economics of two-sided markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 23(3): 125-143.
- Shapiro C., Varian H.R. (1999). Pricing information. In: *Information rules*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 19-51.
- Spagnoletti P., Resca A., Lee G. (2015). A design theory for digital platforms supporting online communities: A multiple case study. *Journal of Information Technology*. https://www.researchgate.net/publication/272318551_A_Design_Theory_for_Digital_Platforms_Supporting_Online_Communities_A_Multiple_Case_Study.
- Sutton R.I. (1997). The virtues of closet qualitative research. *Organization Science*, 8(1): 97-106.
- Tan B., Pan S.L., Lu X. (eds.) (2015). The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of Alibaba.com. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(4): 248-280.
- Tiwana A. (2014). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Amsterdam, Waltham, MA, Elsevier/Morgan Kaufmann.
- Tiwana A., Konsynski B., Bush A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4): 685-687.
- Wareham J., Fox P.B., Cano Giner J.L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4): 1195-1215.
- Ye G., Priem R.L., Alshwer A.A. (2012). Achieving demand-side synergy from strategic diversification: How combining mundane assets can leverage consumer utilities. *Organization Science*, 23(1): 207-224.

Информация об авторах

Аркадий Владимирович Трачук

Доктор экономических наук, профессор, департамент менеджмента и инноваций, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак» (Москва, Россия). ORCID: 0000-0003-2188-7192.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, инновации, предпринимательство и современные бизнес-модели в финансовом и реальном секторах экономики, динамика и развитие электронного бизнеса, опыт функционирования и перспективы развития естественных монополий.

ATrachuk@fa.ru

Наталья Вячеславовна Линдер

Доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента менеджмента и инноваций, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0000-0002-4724-2344.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, формирование стратегии развития промышленных компаний в условиях четвертой промышленной революции, инновации и трансформация бизнес-моделей, динамика и развитие электронного бизнеса, стратегии развития компаний энергетического сектора в условиях четвертой промышленной революции, стратегии выхода российских компаний на международные рынки.

NVLinder@fa.ru

About the authors

Arkady V. Trachuk

Doctor of economic sciences, professor, Department of Management and Innovations, Faculty “Higher School of Management”, Financial University under the Government of the Russian Federation, General Director of “Goznak” JSC (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0003-2188-7192.

Research interests: strategy and management of the company’s development, innovation, entrepreneurship and modern business models in the financial and real sectors of the economy, dynamics and development of e-business, operating experience and prospects for the development of natural monopolies.

ATrachuk@fa.ru

Natalia V. Linder

Doctor of economic sciences, professor, head of Department of Management and Innovations, Faculty “Higher School of Management”, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0002-4724-2344.

Research interests: strategy and development management companies, formation of development strategy of industrial companies in the context of the fourth industrial revolution, innovation transformation of business models, dynamics and development of e-business development strategies of companies in the energy sector in the fourth industrial revolution, exit strategies of Russian companies on international markets.

NVLinder@fa.ru

作者信息

Arkady V. Trachuk

经济学博士·教授·俄罗斯联邦政府金融大学高等管理学院管理与创新部·Goznak 股份公司总经理（俄罗斯莫斯科）。ORCID：0000-0003-2188-7192。

研究领域：公司发展的战略和管理、塑造第四次工业革命中工业企业的发展战略、商业模式的创新和转型、电子商务的动态与发展、塑造第四次工业革命中能源部门公司的发展战略、俄罗斯企业进入国际市场的战略。

ATrachuk@fa.ru

Natalia V. Linder

经济学博士·教授·俄罗斯联邦政府金融大学高等管理学院管理与创新部部长（俄罗斯莫斯科）。ORCID：0000-0002-4724-2344。

研究领域：公司发展的战略和管理、塑造第四次工业革命中工业企业的发展战略、商业模式的创新和转型、电子商务的动态与发展、塑造第四次工业革命中能源部门公司的发展战略、俄罗斯企业进入国际市场的战略。

NVLinder@fa.ru

Статья поступила в редакцию 18.02.2023; после рецензирования 16.03.2023 принята к публикации 20.03.2023. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 18.02.2023; revised on 16.03.2023 and accepted for publication on 20.03.2023. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 18.02.2023 提交给编辑。文章于 16.03.2023 已审稿。之后于 20.03.2023 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。