

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПЛАТФОРМЕННЫМИ ТНК

Аннотация

Статья раскрывает консолидированное видение источников конкурентного преимущества платформенных ТНК, позволяющих им успешно конкурировать и вытеснять традиционные ТНК на глобальном рынке. В работе перечисляются факторы, обуславливающие выбор стратегии интернационализации владельцами платформенного бизнеса, нашедшие практическое применение в разработанной алгоритмической модели, предполагающей пошаговый анализ внутренней и внешней среды бизнеса, результатом которого является формирование конкурентной стратегии интернационализации платформенной ТНК.

Ключевые слова

Платформенная ТНК, фирменные преимущества, стратегия интернационализации, факторы интернационализации, сетевые эффекты, цифровая зрелость, регулирование платформенного бизнеса.

SYSTEMIC APPROACH TO FORMING THE COMPETITIVE INTERNATIONALIZATION STRATEGY BY PLATFORM MNEs

Annotation

Article reveals a consolidated vision of sources of firm-specific advantages (FSAs) of platform MNEs, allowing them to successfully compete with and displace linear MNEs in global market. Manuscript lists the factors that determine the internationalization strategy platform business owners select, which have found practical application in developed algorithmic model entailing a step-by-step analysis of internal and external business environment, result of which is formation of competitive internationalization strategy by platform MNEs.

Keywords

Platform MNE, firm-specific advantages (FSAs), internationalization strategy, factors of internationalization, network effects, digital maturity, platform business regulation.

Введение

Активная глобальная экспансия платформенных ТНК свидетельствует об их высокой конкурентоспособности, базирующейся на реализации уникальных для этого типа ТНК фирменных конкурентных преимуществах, природу и качественные характеристики которых важно учитывать при разработке эффективной стратегии интернационализации этих компаний. На успех и траекторию экспансии платформенных ТНК на зарубежные рынки влияет группа переменных, которую предлагается рассматривать в системе для успешной интернационализации платформенных компаний и усиления их конкурентных позиций.

Материалы и методы

Работа над формированием системного видения источников конкурентного преимущества платформенных ТНК базируется на приемах и методах группировки и обобщении теоретического материала. Для проверки применимости факторов, влияющих на формирование стратегии интернационализации, был использован качественный анализ с использованием кейс-метода. Методом, позволившим применить на практике полученные результаты в рамках анализа данных факторов, послужили моделиро-

вание, логический и системный подходы. Информационно-эмпирической базой для формирования выборки исследования послужили рейтинги «43 платформенные компании по Кусумано, Говеру, Йоффи» [8] и «30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes» [1].

Результаты

Концептуализация фирменных преимуществ платформенных ТНК

Труды авторов, изучающих проблематику новых субъектов международного бизнеса, использующих платформенную бизнес-модель, фрагментарно описывают их внутрифирменные преимущества.

Все работы, посвященные платформенным ТНК, упоминают сетевые эффекты как незаменимый и обязательный фактор, стимулирующий рост любой платформы. Описывая природу сетевых эффектов, исследователи отмечают, что сетевые эффекты возникают при предоставлении платформой данных, представляющих ценность для всех категорий пользователей и партнеров платформенной ТНК. Мы предлагаем систематизировать конкурентные фирменные преимущества платформенной ТНК, выделив три источника, и продемонстрировать, существует ли взаимосвязь между ними.

Тремя основными источниками конкурентных преимуществ платформенных компаний и одновременно механизмами создания ценности являются: основной продукт, или уникальное торговое предложение (УТП), (создание нового рынка или уникальные проверенные обработанные цифровые данные), комплементарный продукт/услуга и сетевые эффекты.

Основным продуктом, как правило, выступает уникальное торговое предложение (УТП) платформенной компании. Американский маркетолог Р. Ривс ввел рекламную концепцию УТП, базирующуюся на сообщении об уникальном свойстве товара, дающем выгоду, настолько сильное, чтобы привлечь к потреблению товара широкие массы людей [12]. Термин «УТП» был выбран для объединения нескольких конкурентных преимуществ по Портеру: рыночного и инновационного [4]. В случае первых появившихся платформенных компаний УТП платформенных ТНК выступает создание нового рынка как рыночное конкурентное преимущество. Например, компания Airbnb создала рынок аренды недвижимости индивидуальных предпринимателей, продолжая создавать все большую конкуренцию крупнейшим мировым гостиничным сетям. Естественно, со временем данное УТП дублируется отечественными конкурентами и за рубежом. Вторым типом УТП платформенных ТНК выступают уникальные проверенные обработанные цифровые данные, предоставляемые обоими типами пользователей платформы, к которым предоставляется доступ. Данный тип конкурентного преимущества является инновационным, поскольку, как утверждает Е. Смирнов, «основной источник их ценности возникает из использования этих данных платформенными ТНК интеллектуальными способами... То, как конкретные фирмы извлекают ценность из таких данных, является ключом к пониманию и влиянию на процесс форми-

рования и удержания добавленной стоимости в цифровой экономике» [3, с. 57]. Следует отдельно отметить, что и новый рынок, и технология или информация обладают цифровой природой.

Вторым источником конкурентного фирменного преимущества платформенных ТНК являются их комплементарные продукты или услуги. В научном сообществе их подробно описывают в разрезе проблематики структуры платформенной экосистемы, однако напрямую их не называют источником конкурентного преимущества платформы. Тем не менее, работа М. Кусумано подтверждает данный факт. Согласно ученому, часто платформа несет относительно небольшую ценность для своих пользователей без этих комплементарных продуктов или услуг [9]. Примерами комплементарных продуктов для платформенных ТНК служат платежные системы, мобильные карты и другие приложения (программные продукты) сторонних разработчиков. Как было упомянуто в параграфе об участниках платформенной экосистемы, под комплементарным продуктом или услугой понимают актив, разрабатываемый и предоставляемый другими участниками экосистемы, комплементорами, который увеличивает добавленную ценность основному продукту. Ярким примером комплементарного продукта является введение платежной системы электронных платежей Qiwi для российских покупателей, использующих китайскую торговую площадку AliExpress. Qiwi в данном случае — комплементарный продукт. Качество комплементарного продукта или услуги напрямую влияет на ценность УТП и приверженность пользователей, формирующих спрос.

Третьим конкурентным преимуществом выступают сетевые эффекты — это «дополнительное преимущество, получаемое пользователем при присоединении каждого нового пользователя к сети» [10]. Согласно ряду ученых, сетевые

эффекты являются фундаментальным механизмом создания ценности платформы [14; 13, с. 883]. По словам Браузерс и др., создание масштабной сети пользователей владельцем цифровой платформы и создает ценность данной платформы [7, с. 514]. Ученые ссылаются на Катца и Шапиро, которые одними из первых исследовали природу сетевых эффектов и утверждали, что предложение платформы (т. е. то, что мы называем в работе УТП) представляет ценность лишь в случае, если количество пользователей на определенном рынке наряду с количеством взаимодействий между данными пользователями достигает критической массы [11]. Авторы статьи «Цифровые платформы как ресурс повышения конкурентоспособности цепей поставок» М. Н. Григорьев, И. А. Максимцев, С. А. Уваров апеллируют к закону Меткалфа, согласно которому «ценность коммуникационной сети пропорциональна квадрату численности подключенных к этой сети пользователей (людей и компьютеров) [2: 9]. Чем большее количество пользователей воспользуется предложением, доступным у платформенной компании, тем выше становится ценность платформы. Платформенные ТНК не владеют и даже не управляют активами своих пользователей (лишь координируют активы посредством программного интерфейса приложения (API)). Действительно сетевые эффекты являются мощнейшим механизмом создания ценности, роста и интернационализации платформ. Было предложено рассматривать их в качестве третьего конкурентного преимущества ввиду того, что если мы говорим о положительных сетевых эффектах, они предполагают качественный продукт, т. е. УТП, благодаря которому сетевые эффекты не возникнут или будут возрастать, но обладая негативной природой. Соответственно, с учетом наличия двух сетевых эффектов, работающих применительно к платформам, предлагается идентифи-

цировать сетевые эффекты как «экономический феномен увеличения ценности платформы, который зависит от роста пользователей платформы и ее компонентов».

Представив концептуальное видение источников конкурентных преимуществ платформенных ТНК, целесообразно определить факторы, которые влияют на формирование стратегий интернационализации платформенным бизнесом, и установить, влияют ли данные факторы на конкурентные преимущества платформенных ТНК.

Определение факторов, влияющих на формирование платформенным бизнесом стратегии интернационализации

Погружение в проблематику выбора стратегии интернационализации владельцами платформенного бизнеса посредством изучения работ эмпирического характера позволило выделить четыре переменных, влияющих на выбор стратегии интернационализации платформенной ТНК, а именно

1) привязанность сетевых эффектов (внутри- и межстрановых) к местоположению активов;

2) природа активов, которыми владеет платформенная ТНК;

3) уровень цифровой зрелости компании, овеществленной в разработанность и эффективность работы ее цифровой платформенной стратегии;

4) характер внешней институциональной среды отечественного и нового рынков (благоприятствующий или агрессивный).

Три первых фактора являются внутрифирменными, характер институциональной среды отечественного и нового рынков представляет собой внешний фактор, влияющий на формирование стратегии интернационализации.

Характер влияния четырех факторов на стратегии интернационализации платформенных ТНК, а также выборка, с помощью которых была проверена достоверность факторов и их влияние, представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Описание факторов, формирующих стратегию интернационализации платформенными ТНК*

Название фактора	Выборка для проверки	Описание характера влияния фактора
Привязанность сетевых эффектов к местоположению активов	22 зарубежные транзакционные платформенные ТНК из выборки платформенных ТНК М. Кусумано, А. Говер и Д. Йоффи [8]; 10 российских платформенных ТНК рейтинга «30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes 2021» [1]	Платформенные ТНК, генерирующие межстрановые сетевые эффекты, вероятнее всего применят глобальную стратегию при выходе на зарубежный(-е) рынок(-ки). Наращивая преимущественно внутристрановые сетевые эффекты, платформенные ТНК вероятнее всего применят многонациональную стратегию. Платформенные ТНК, генерирующие межстрановые сетевые эффекты, вероятнее всего выйдут на зарубежный рынок самостоятельно; Генерируя, прежде всего, внутристрановые сетевые эффекты, компании вероятнее всего выйдут на зарубежный рынок посредством поглощения или создания альянсов
Природа активов, которыми владеет платформенная ТНК	22 зарубежные транзакционные платформенные ТНК из выборки платформенных ТНК М. Кусумано, А. Говер и Д. Йоффи [8]; 10 российских платформенных ТНК рейтинга «30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes 2021» [1]	Платформенные ТНК с малой долей материальных активов вероятнее всего используют самостоятельный способ выхода. Платформенные ТНК с большой долей материальных активов или платформенные ТНК смешанного типа (согласно природе активов) вероятнее будут применять неакционерные способы или экспорт
Уровень цифровой зрелости компании	14 российских платформенных ТНК рейтинга «30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes 2021» [1]	Платформенные ТНК, использующие цифровую платформенную стратегию, т. е. непрерывно применяющие новые ИКТ для удовлетворения потребностей пользователей — покупателей и продавцов, наращивают цифровую зрелость, обеспечивающую более высокую степень интернационализации и доминирование на региональном или глобальном платформенном рынке
Характер внешней институциональной среды отечественного и нового рынков	Правовая среда 4 экономик — США, Китая, ЕС и России	Правовая среда (благоприятствующая или агрессивная) страны происхождения платформенной ТНК напрямую влияет как на функционирование компании в стране, так и на ее интернационализацию. Правовая среда (благоприятствующая или агрессивная) страны-реципиента платформенной ТНК напрямую влияет на ее выход на данный рынок

* Разработана на основе данных материалов [5], [6].

Анализ четырех факторов, обусловливающих выбор стратегии интернационализации платформенной ТНК, позволяет продемонстрировать взаимо-

связь между фирменными преимуществами, факторами и стратегиями интернационализации, применив системный подход моделирования (рис. 1).



Стратегии интернационализации

Рисунок 1 — Модель факторов влияния на стратегию интернационализации платформенными ТНК

Привязанность сетевых эффектов к местоположению активов и природа самих активов компании влияет на характер формируемых сетевых эффектов (внутри- или межстрановых); цифровая зрелость компании обуславливает успешность реализации УТП, комплементарных продуктов/услуг и качество сетевых эффектов; институциональная правовая среда страны происхождения и реципиента платформенного продукта влияет на все три источника конкурентного преимущества платформенной компании.

Порядок анализа факторов, формирующих стратегии интернационализации платформенной ТНК

Сформулировав четыре ключевых фактора, влияющих на стратегию интернационализации платформенных ТНК, нами предлагаются четыре последовательные рекомендации в адрес руководителей российских платформенных ТНК, отраженные в разработанной

алгоритмической модели формирования конкурентных стратегий интернационализации платформенными ТНК (рис. 2), предполагающей четыре шага:

- 1) оценить характер институциональной среды отечественного рынка и потенциального для интернационализации;
- 2) измерить цифровую зрелость компании с использованием матрицы и шкалы цифровой зрелости компаний;
- 3) оценить природу активов компании;
- 4) определить, существует или отсутствует привязанность сетевых эффектов к местоположению активов компании.

Данная модель позволяет владельцу платформенной компании определить не только стратегию интернационализации и способ выхода, а также возможности и риски выхода на отечественный и новые рынки в целом.

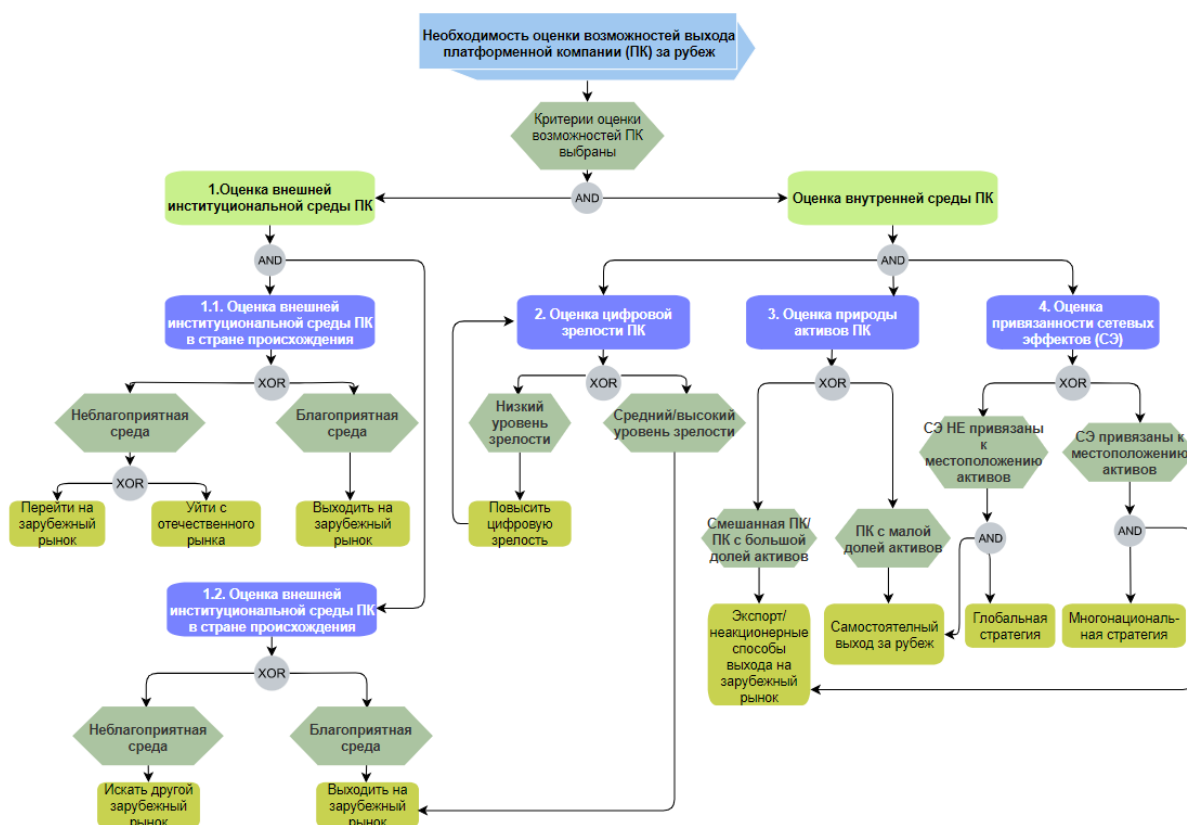


Рисунок 2 — Алгоритмическая модель формирования конкурентной стратегии интернационализации платформенной ТНК

Обсуждение

В процессе апробирования результатов отдельных факторов, влияющих на интернационализацию платформенных ТНК, было выявлено, что дальнейшей проверки требуют следующие аспекты факторов, а именно:

- необходимо проверить влияет ли природа активов не только на способ выхода компании за рубеж, но и на выбор стратегии интернационализации платформенной ТНК;

- требуется проверить гипотезу о том, обуславливает ли природа продуктов (материальная или нематериальная) природу активов платформенной ТНК. Другими словами, если платформенная ТНК является посредником для реализации материальных или нематериальных активов, влияет ли это на необходимость специфических материальных активов, необходимых для обслуживания пользователей, формирующих спрос и предложение на платформе

(складские помещения, пункты выдачи, оборудование для обработки заказов, клиентской поддержки, др.).

Выводы

Результаты исследования позволяют установить, что платформенные ТНК обладают тремя источниками конкурентных преимуществ, а именно основным продуктом, или уникальным торговым предложением (УТП), (созданием нового рынка или уникальными проверенными обработанными цифровыми данными), комплементарным продуктом/услугой и сетевыми эффектами, обусловленными качеством УТП и комплементарных продуктов/услуг.

Системный подход к определению факторов, обуславливающих формирование стратегии интернационализации, помог определить взаимосвязь между факторами и фирменными преимуществами платформенных ТНК. Так, привязанность сетевых эффектов к местоположению активов и природа самих акти-

вов компании влияет на характер формируемых сетевых эффектов (внутри- или межстрановых); цифровая зрелость компании обуславливает успешность реализации УТП, комплементарных продуктов/услуг и качество сетевых эффектов; институциональная правовая среда страны происхождения и реципиента платформенного продукта влияет на все три источника конкурентного преимущества платформенной компании.

Не менее значимым результатом исследования является разработка авторской алгоритмической модели формирования конкурентной стратегии интернационализации платформенной ТНК, предполагающей поэтапный анализ внутренней и внешней среды компании владельцем платформенного бизнеса для его конкурентной интернационализации за рубежом.

Библиографический список

1. 30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes. 2021 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes?photo=30>.
2. Григорьев, М. Н., Максимцев, И. А., Уваров, С. А. Цифровые платформы как ресурс повышения конкурентоспособности цепей поставок // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2018. — № 2 (110). — С. 8–11.
3. Смирнов, Е. Н. Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки : моногр. [Электронный ресурс]. — М. : Мир науки, 2019. — Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf>.
4. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М., 2005.
5. Balanova, M. Analysis of internationalization strategies leading transaction platform companies apply [Electronic resource] // Building a sustainable future in SEECs and Black Sea Region : Proceedings of 10th ASECU Youth International Conference and Summer School. 2022. — Mode of access: <http://asecu-youth.com/schools-and-conferences>.
6. Balanova, M., Bodiagin, O., Mezinova, I., Iliev, D., Lukashevich, N. Comparative analysis of internationalization strategies of digital platform companies [Electronic resource] // Global challenges of digital transformation of markets — 2021 (GDTM-2021) : proceedings of international conference. — Mode of access: <http://gdtm.spbstu.ru>.
7. Brouthers, K. D., Geisser, K. D., Rothlauf, F. Explaining the internationalization of ibusiness firms. Journal of International Business Studies. — 2016. — № 47. — P. 513–534.
8. Cusumano, M., Gawer, A., Yoffie, D. Business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power // Harper Business. — 2019.
9. Cusumano, M. Staying power: six enduring principles for managing strategy and innovation in uncertain world (lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota and more). — Oxford : Oxford University Press, 2010.
10. Johnson, N. L. What are network effects? [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www.applicoinc.com/blog/network-effects>.
11. Katz, M., Shapiro, C. Systems competition and network effects // Economic Perspectives. — 1994. — № 8 (2). — P. 93–115.
12. Reeves, R. Reality in advertising. — London : Macgibbon and Kee, 1961.
13. Tur, N., Kutvonen, A., Ritala, P. Platform design framework: conceptualization and application // Technology Analysis & Strategic Management. — 2017. — № 30 (8). — P. 881–894.
14. Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., Choudary, S. P. Pipelines, platforms, and new rules of strategy // Harvard Business Review. — 2016. — № 94 (4). — P. 54–62.

Bibliographic list

1. 30 most valuable RuNet companies. Forbes Ranking. — 2021. — [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes?photo=30>.

2. Grigoriev, M. N., Maksimtsev, I. A., Uvarov, S. A. Digital platform as a resource for improving competitiveness of supply chains // *Izvestia of Saint-Petersburg State University of Economics*. — 2018. — № 2 (110). — P. 8–11.

3. Smirnov, Ye. N. Digital transformation of world economy: trade, production, markets [Electronic resource]. — M. : Scientific World, 2019. — Mode of access: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf>.

4. Porter, M. E. Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. — M., 2005.

5. Balanova, M. Analysis of internationalization strategies leading transaction platform companies apply [Electronic resource] // *Building a sustainable future in SEECs and Black Sea Region : Proceedings of 10th ASECY Youth International Conference and Summer School*. 2022. — Mode of access: <http://asecy-youth.com/schools-and-conferences>

6. Balanova, M., Bodiagin, O., Mezinova, I., Iliev, D., Lukashevich, N. Comparative analysis of internationalization strategies of digital platform companies [Electronic resource] // *Global challenges of digital transformation of markets — 2021 (GDTM-2021) : proceedings of in-*

ternational conference. — Mode of access: <http://gdtm.spbstu.ru>.

7. Brouthers, K. D., Geisser, K. D., Rothlauf, F. Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*. — 2016. — № 47. — P. 513–534.

8. Cusumano, M., Gawer, A., Yoffie, D. Business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power // *Harper Business*. — 2019.

9. Cusumano, M. Staying power: six enduring principles for managing strategy and innovation in uncertain world (lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota and more). — Oxford : Oxford University Press, 2010.

10. Johnson, N. L. What are network effects? [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www.applincoinc.com/blog/network-effects>.

11. Katz, M., Shapiro, C. Systems competition and network effects // *Economic Perspectives*. — 1994. — № 8 (2). — P. 93–115.

12. Reeves, R. Reality in advertising. — London : Macgibbon and Kee, 1961.

13. Tur, N., Kutvonen, A., Ritala, P. Platform design framework: conceptualization and application // *Technology Analysis & Strategic Management*. — 2017. — № 30 (8). — P. 881–894.

14. Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., Choudary, S. P. Pipelines, platforms, and new rules of strategy // *Harvard Business Review*. — 2016. — № 94 (4). — P. 54–62.