

УДК 339.37

I.V. Sonts

STRATEGIES OF PLATFORM DEVELOPMENT OF RETAIL COMPANIES

The present paper contains a classification of models of platform development of retail companies. The main strategies of platform development are identified. The paper demonstrates that absence of platform development can be considered as a separate strategy of platform development. It is demonstrated that for different areas of its activity, a trade company can choose different strategies of platform development. The paper demonstrates that platform development can be implemented by both platform and non-platform trading companies.

Keywords: digital retail platform, retail, platform development.

И.В. Сонц¹**СТРАТЕГИИ ПЛАТФОРМЕННОГО РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье построена классификация моделей платформенного развития розничных торговых компаний. Выявлены основные стратегии платформенного развития. Показано, что отказ от платформенного развития может рассматриваться в качестве отдельной стратегии платформенного развития. Обосновано, что для разных направлений своей деятельности торговая компания может выбрать разные стратегии платформенного развития. Показано, что платформенное развитие может осуществляться как платформенными, так и неплатформенными торговыми компаниями.

Ключевые слова: цифровая розничная платформа, розничная торговля, платформенное развитие.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-109-114

Платформенное развитие может существенно повысить эффективность и конкурентоспособность торгового предприятия, что подтверждается примерами быстрого роста российских и иностранных цифровых розничных маркетплейсов, отказавшихся от использования модели традиционного магазина (при которой торговая компания самостоятельно занимается продажей приобретённых ею у внешних поставщиков товаров) и перешедших к платформенному формату [1]–[4]. При этом платформенное развитие не всегда является успешным (что показывает опыт компании Ozon, которая трижды пыталась перейти к модели маркетплейса, и успешной оказалась только последняя попытка [5]). Это означает, что торговым компаниям, заинтересованным в платформенном развитии, необходимо осуществлять его на основе тщательно подготовленной стратегии. Разработка такой стратегии, в свою очередь, может быть реализована только в том случае, если торговое предприятие знает, какой вариант платформенного развития является для него оптимальным с точки зрения его собственной долгосрочной стратегии и специфики рынка, на котором оно ведёт свою работу. Для этого руководству торговых компаний необходимо иметь перечень возможных вариантов платформенного развития.

К сожалению, в современной литературе перечень этих вариантов фактически отсутствует. Существующие исследования в области использования платформ в основном направлены на выявление места платформ в системе моделей организации торговой деятельности [6], построение классификации платформ [7]–[11] и описание используемых ими бизнес-моделей [12], [13]. Что же касается перехода от неплатформенного к платформенному формату розничной торговли, то специалисты лишь указывают на то, что платформу можно создать, приглашая сторонних поставщиков на свою собственную торговую инфраструктуру [14]. Однако очевидно, что такая рекомендация носит достаточно общий характер и может не подходить для конкретного розничного оператора. Кроме того, эта рекомендация относится только к собственно торговой деятельности, однако, как показывает практика ведущих американских и мировых маркетплейсов, платформенные

¹ Сонц И.В., соискатель; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Sonts I.V., Applicant; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great St. Petersburg State Polytechnic University", St. Petersburg
E-mail: systemconcept@yandex.ru

инструменты могут использоваться и за пределами собственно продаж (в частности, цифровые розничные маркетплейсы в настоящее время активно размещают рекламу [15]; сходная тенденция имеет место и на российском рынке). Наконец, очевидно, что уровень внедрения платформенных инструментов может различаться для разных компаний, что также, как правило, не учитывается в существующей литературе.

Цель данной работы заключается в построении классификации моделей платформенного развития.

Как показывает мировой опыт развития цифровых розничных маркетплейсов, основные направления платформенного развития могут быть классифицированы по критериям зависимости, уровню использования платформенных инструментов и направлению использования платформенных инструментов (Табл. 1).

Таблица 1 – Варианты платформенного развития розничных торговых предприятий

Критерий классификации	Варианты платформенного развития	Содержание платформенного развития	Примеры
Зависимость	Независимое развитие	Компания самостоятельно организует платформу для ведения торговой деятельности	Amazon, Ozon, Wildberries
	Зависимое развитие	Компания подключается к сторонней платформе в качестве одного из продавцов	Продавец на Ozon
Уровень использования платформенных инструментов	Полный отказ от использования платформенных инструментов	Компания не использует платформенные инструменты в своей деятельности	Книжный магазин "Буквоед", который ведёт торговлю только через свои физические магазины и собственный онлайн-магазин
	Гибридный подход	Компания сочетает в своей деятельности как модель традиционного магазина, так и платформенные инструменты	Amazon (на площадке которого представлены как его собственные товары, так и товары сторонних продавцов)
	Полная платформенная трансформация	Компания полностью переходит к платформенной модели	Wildberries
Направление использования платформенных инструментов	Профильная деятельность	Платформенные инструменты внедряются в профильной деятельности компании (т.е. используются для ведения торговли)	Ozon
	Сопутствующая деятельность	Платформенные инструменты внедряются в сопутствующих направлениях	Amazon (цифровая инфраструктура которого используется для размещения рекламы)

Далее нами будут рассматриваться только те стратегии платформенного развития, которые являются независимыми, т.е. предполагающие построение собственной торговой платформы. К числу таких базовых стратегий относятся:

1. Полный отказ от платформенного развития. Несмотря на то, что платформы демонстрируют более высокий уровень эффективности по сравнению с традиционными магазинами, переход к платформенной модели не всегда соответствует стратегии компании. Это может быть связано как с недостатком ресурсов для создания соответствующей цифровой инфраструктуры, так и с нежеланием размывать свой образ бренда за счёт допуска конкурентов и поставщиков непрофильных товаров на свою цифровую или физическую площадку. Данная стратегия подходит для компаний, имеющих сильный бренд и сильные позиции на рынке. Как правило, такой отказ от внедрения платформенных инструментов не рассматривается в литературе по платформам, что, по нашему мнению, некорректно. Отказ от использования платформенной модели должен выступать в качестве самостоятельной стратегии платформенного развития, соответствующей специфике отдельных торговых предприятий (отметим, что аналогичная ситуация имеет место и для цифровой трансформации, поскольку в отдельных случаях для компании может быть целесообразен отказ от неё [16]).

2. Гибридная модель, при которой торговая компания сочетает в своей деятельности как платформенные, так и неплатформенные инструменты, используя свою торговую площадку как для продажи собственных товаров, так и для организации торговли в интересах сторонних поставщиков. Отметим, что гибридизация моделей торговой деятельности находит широкое применение не только при платформенном развитии. В частности, розничные предприятия активно сочетают цифровые и физические каналы

продаж в рамках многоканального маркетинга [17], [18]. Сущность гибридации заключается в сочетании преимуществ базовых моделей.

Преимуществом такой стратегии платформенного развития является то, что компания сохраняет контроль над своим ассортиментом и имеет возможность развивать свой собственный бренд, в том числе и за счёт продажи своих товаров под собственной торговой маркой (СТМ) [19]. Проблема может заключаться в том, что такая модель может сделать платформу непривлекательной для сторонних продавцов, которые будут опасаться недобросовестной конкуренции с самим оператором платформы (который, контролируя цифровые алгоритмы платформы, может продвигать свою продукцию в ущерб товарам сторонних поставщиков). Ещё одно преимущество заключается в том, что торговая компания может эффективнее использовать имеющуюся у неё торговую и логистическую инфраструктуру.

Гибридная модель может быть реализована в трёх разновидностях: профильной, непрофильной и смешанной. Профильная гибридная модель предполагает, что компания внедряет платформенные инструменты в той сфере деятельности, которая относится к её специализации (т.е. в торговле). При непрофильной гибридной модели платформенные инструменты используются в сопутствующих сферах деятельности (например, при размещении рекламы на торговой площадке; гибридный характер рекламы заключается в том, что оператор торговой площадки размещает на ней как свою собственную рекламу, так и рекламу сторонних компаний, в том числе и тех, кто не ведёт торговлю на его платформе). Наконец, смешанная гибридная модель предполагает, что сочетание платформенных и неплатформенных инструментов реализуется в разных направлениях деятельности компании.

3. Полная платформенная трансформация, при которой компания полностью отказывается от неплатформенных инструментов и переходит к исключительно платформенной модели функционирования. Как и в случае с гибридной стратегией, стратегия полной платформенной трансформации может быть реализована в профильном, непрофильном и смешанном варианте.

Отметим, что эти стратегии могут использоваться как уже существующими торговыми компаниями, так и компаниями, которые только выходят на рынок и которым важно определить, какой уровень использования платформенных инструментов в их деятельности будет оптимальным с учётом специфики их рынка.

Как показывает наш перечень стратегий платформенного развития, в разных направлениях деятельности компании может иметь место разный уровень платформенного развития. В частности, компания может реализовать полную платформенную трансформацию в своей непрофильной деятельности (используя свою торговую площадку для размещения рекламы сторонних поставщиков), но при этом полностью отказаться от внедрения платформенных инструментов в собственной торговой деятельности. Иными словами, для разных направлений деятельности компании может быть выбрана разная стратегия платформенного развития (при этом необходимо принимать во внимание, что у компании может быть несколько непрофильных направлений деятельности, для каждого из которых может быть выбрана своя стратегия платформенной трансформации). Интересно отметить, что в существующей литературе по проблемам платформ этот вопрос не затрагивается и, как правило, речь идёт просто о трансформации торговой компании в платформу без уточнения того, в каком направлении деятельности предприятия внедряются платформенные инструменты и какова степень использования этих инструментов. Это означает, что проведению платформенной трансформации должна предшествовать идентификация ключевых направлений деятельности компании и выбор модели платформенного развития для каждого из них.

Наш обзор также показывает, что внедрение платформенных инструментов в какой-либо сфере деятельности компании не означает завершения её платформенного развития. Дальнейшее платформенное развитие может происходить по следующим направлениям:

1. Расширение использования платформенных инструментов в выбранной сфере деятельности (т.е. постепенный переход от гибридной платформенной модели к полной платформенной трансформации). Не для всех компаний полная платформенная трансформация является целесообразной (например, для фирм с сильной позицией собственного бренда), однако расширение использования платформенных инструментов может быть реализовано в форме постепенного снижения доли продаж собственных товаров компании на её торговой площадке.

2. Внедрение платформенных инструментов в новых сферах деятельности. Речь идёт как о тех направлениях деятельности, которыми компания уже занимается, так

и о выявлении перспективных направлений, выход в которые целесообразен при помощи платформенного инструментария. Перспективным направлением может быть, в частности, выход на рынки финансовых услуг [20].

Таким образом, платформенное развитие может реализовываться и уже существующими платформами (которые будут наращивать применение платформенных инструментов, как это имеет место в случае Amazon, активно развивающегося в качестве цифровой рекламной площадки), а не только традиционными торговыми предприятиями (Рис. 1).

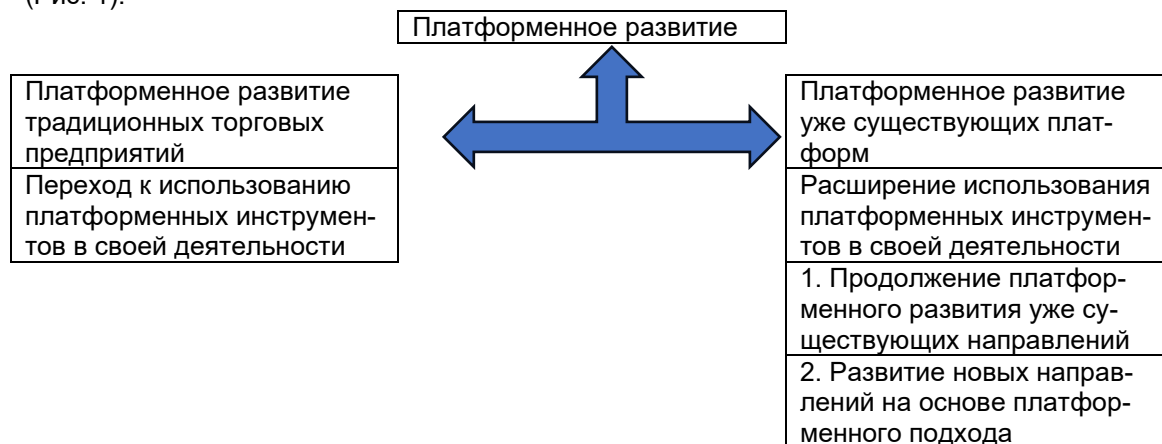


Рисунок 1 – Платформенное развитие платформенных и неплатформенных торговых предприятий

Приведённое выше описание базовых стратегий платформенного развития позволяет нам выделить девять основных вариантов платформенного развития (Табл. 2).

Таблица 2 – Стратегии платформенного развития

		Сфера применения платформенных инструментов		
		Профильная	Непрофильная	Смешанная
Уровень применения платформенных инструментов	Отсутствует	Отказ от использования платформенных инструментов в профильной деятельности	Отказ от использования платформенных инструментов в непрофильной деятельности	Полный отказ от использования платформенных инструментов в деятельности компании
	Гибридный	Совместное использование платформенных и неплатформенных инструментов в профильной деятельности	Совместное использование платформенных и неплатформенных инструментов в непрофильной деятельности	Совместное использование платформенных и неплатформенных инструментов в различных направлениях деятельности компании
	Полный переход к платформенным инструментам	Полный переход к платформенной модели в профильной деятельности	Полный переход к платформенной модели в непрофильной деятельности	Полный переход к платформенной модели по разным направлениям деятельности компании

Выбор одного из этих вариантов осуществляется на основе оценки имеющихся у компании ресурсов (как финансовых, так и интеллектуального капитала, в частности, её бренда), специфики её рынка и её стратегии. Важно отметить, что реализация какой-либо платформенной стратегии не является завершением платформенного развития компании (кроме, разумеется, стратегии универсальной платформенной трансформации). Компания может продолжить своё платформенное развитие, расширяя использование платформенных инструментов в различных сферах деятельности.

Наши выводы:

- стратегии платформенного развития могут различаться по критериям зависимости, уровню использования платформенных инструментов и направлениям использования платформенных инструментов;

- в платформенном развитии можно выделить платформенное развитие традиционных торговых предприятий (закключающееся во внедрении платформенных инструмен-

тов в их деятельность) и платформенное развитие уже существующих торговых платформ, при котором происходит расширение применения платформенных инструментов;

- торговое предприятие должно самостоятельно выбрать оптимальную модель платформенного развития с учётом имеющихся у неё ресурсов, специфики рынка и корпоративной стратегии, а также уже имеющегося опыта применения платформенных инструментов;

- для отдельных компаний внедрение платформенных инструментов в одной или нескольких сферах деятельности может быть экономически неэффективным, и в этом случае их стратегией платформенного развития (т.е. ведения своей деятельности в условиях перехода розничной торговли к платформенной модели) будет отказ от использования этих инструментов.

Список использованных источников

1. Анализ российского рынка цифровых розничных маркетплейсов / В.В. Бахарев, А.М. Гильмутдинов, И.С. Масленников, Сян Сюе // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4(68). – С. 199-208. – DOI 10.26456/2219-1453/2024.4.199-208. – EDN RXWQQW.
2. Барыкин С.Е. Мировая платформенная экономика как понятийная категория цифровой трансформации / С.Е. Барыкин, Н.А. Коныхина // Аудит и финансовый анализ. – 2022. – № 5. – С. 32-36. – DOI 10.38097/AFA.2022.11.83.022. – EDN KVEXNR.
3. Кордина И.В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И.В. Кордина, Д.И. Хлебович // Известия Байкальского государственного университета. – 2021. – Т. 31. – № 4. – С. 467-477. – DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477. – EDN EXPQFO.
4. Куликова О.М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 6(48). – С. 50-55. – DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. – EDN ZLREFV.
5. Ищенко Н. Ozon предпринял ещё одну попытку построить маркетплейс // Ведомости, 28.06.2018. – Доступно онлайн по адресу: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/06/28/774067-ozon-predprinial-esche-odnu-roplitku>. Проверено 28.12.2024.
6. Котляров И.Д. Платформы как модель организации хозяйственной деятельности: отдельные особенности функционирования / И.Д. Котляров // Экономика и управление: теория и практика. – 2022. – Т. 8. – № 2. – С. 30-37. – EDN KIXFCK.
7. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию / В.Д. Маркова // ЭКО. – 2019. – № 5(539). – С. 106-123. – EDN YPFDM.
8. Митяшин Г.Ю. Агрегаторы в розничной торговле продуктами питания: подход к классификации / Г.Ю. Митяшин, Ю.И. Карьялайнен // Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу: материалы I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Орёл, 11–12 апреля 2024 года. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. – С. 628-635. – EDN UCKWRE.
9. Плещенко В.И. Агрегаторы предложений и маркетплейсы: особенности применения электронных платформ в закупочной деятельности по закону № 223-ФЗ / В.И. Плещенко // Менеджмент сегодня. – 2023. – № 3. – С. 214-219. – DOI 10.36627/2304-6473-2023-3-3-214-219. – EDN UCSZQC.
10. Сухина К.П. Интеграторы и агрегаторы служб доставки / К.П. Сухина, Т.В. Кириллова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 13–14 октября 2021 года. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2021. – С. 192-196. – EDN BPEANW.
11. Торпищев Т.Р. Системная классификация и паспортизация электронных торговых платформ / Т.Р. Торпищев // Вестник университета. – 2023. – № 12. – С. 208-218. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-12-208-218. – EDN CNWMPX.
12. Балакшин И.С. Бизнес-модели маркетплейсов: классификация, типология и особенности / И.С. Балакшин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 6. – С. 2855-2874. – DOI 10.18334/epp.14.6.120816. – EDN WZSNII.
13. Маркова В.Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ / В.Д. Маркова // Вопросы экономики. – 2018. – № 10. – С. 127-135. – DOI 10.32609/0042-8736-2018-10-127-135. – EDN TZFCBS.

14. Hagiу A., Altman E.J. Finding the Platform in Your Product: Four Strategies That Can Reveal Hidden Value // Harvard Business Review. – 2017. – V. 95. – No. 4. – P. 94-100. – Available online at: <https://hbr.org/2017/07/finding-the-platform-in-your-product>. Accessed 10.12.2024.

15. Hill E. Retail media: How retailers are becoming advertising giants // Retail Gazette, 05.09.2023. – Available online at: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2023/09/retail-media-platforms/>. Accessed 11.12.2024.

16. Tekic Z., Koroteev D. From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies // Business Horizons. – 2019. – V. 62. – No 6. – P. 683-693. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>

17. Кириллова Т.В. Реализация концепции омниканальности как необходимое условие развития сетевой торговли / Т.В. Кириллова // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 06–07 июня 2017 года. Том Часть 3.* – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. – С. 77-82. – EDN YSUPQV.

18. Котляров И.Д. Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве: попытка классификации / И.Д. Котляров // *Экономическая наука современной России.* – 2011. – № 2(53). – С. 89-100. – EDN NXWVQT.

19. Кириллова Т.В. Развитие собственных торговых марок в торговых предприятиях современных форматов / Т.В. Кириллова, М.Б. Яненко // *Наука и бизнес: пути развития.* – 2019. – № 4(94). – С. 142-145. – EDN YDEUQQ.

20. Рындина С.В. Оказание маркетплейсами финансовых услуг: перспективы и риски / С.В. Рындина, С.М. Имяреков, Н.А. Кашичкин // *Экономическая среда.* – 2024. – Т. 13. – № 3. – С. 82-90. – DOI 10.36683/ee243.82-90. – EDN SRYXPX.