

Научная статья

УДК 336

doi: 10.22394/2079-1690-2021-1-4-116-120

ГИБРИДНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Инна Владимировна Некрасова

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, inna-nekrasova@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-1230-1762>

Аннотация. Предприятия, основанные на платформенной бизнес-модели, играют ключевую роль в цифровой экономике. Это связано с прежде всего с используемыми ими информационными и коммуникационными технологиями для мгновенного доступа к своим пользователям, т.е. с так называемым «сетевым эффектом». Данный эффект позволяет получать максимальные конкурентные преимущества на рынке, за счет экономии на затратах при росте объема производства и реализации товаров и услуг. В данной статье анализируются основные факторы, обуславливающие необходимость использования гибридной бизнес-модели предприятиями в цифровой экономике. Автор статьи рассматривает различные трактовки понятия бизнес-модель, а также новые подходы к производству ценностей. На основе проведенного анализа автором статьи была определена специфика образования доходов предприятия, использующего гибридную бизнес-модель и проанализирован зарубежный опыт функционирования компаний с гибридной бизнес-моделью.

Ключевые слова: цифровая платформа, бизнес-модель, платформенная занятость, гибридная бизнес-модель, линейное производство, новые технологии

Для цитирования: Некрасова И. В. Гибридная бизнес-модель как ключевой фактор конкурентоспособности предприятия в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 116–120. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-116-120>.

Problems of Economics

Original article

HYBRID BUSINESS MODEL AS A KEY FACTOR OF THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE DIGITAL ECONOMY

Inna V. Nekrasova

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, inna-nekrasova@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-1230-1762>

Abstract. Platform-based enterprises play a key role in the digital economy. This is primarily due to information and communication technologies that they use for instant access to their users, i.e. with the so-called "network effect". This effect allows you to obtain maximum competitive advantages in the market, due to cost savings with an increase in production and sales of goods and services. This article analyzes the main factors driving the need for a hybrid business model by enterprises in the digital economy. The author of the article examines various interpretations of the concept of a business model, as well as new approaches to the production of value. Based on the analysis, the author of the article determined the specificity of the formation of income of an enterprise using a hybrid business model and analyzed the foreign experience of functioning of companies with a hybrid business model.

Keywords: Digital Platform, Business Model, Platform Employment, Hybrid Business Model, Linear Manufacturing, New Technologies

For citation: Nekrasova I. V. Hybrid business model as a key factor of the competitiveness of an enterprise in the digital economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2021;(4):116–120. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-116-120>.

Появление платформенных бизнес-моделей стало возможным благодаря появлению новых технологий, которые позволяют вести бизнес с меньшими затратами, а также осуществлять более широкое взаимодействие между разными субъектами рынка. Искусственный интеллект, технология блокчейн, интернет вещей, роботы, автономные транспортные средства коренным образом изменили правила бизнеса и инноваций [1].

Новые технологии оказывают значительное влияние на весь бизнес. Например, искусственный интеллект повышает производительность и потенциал ВВП в мировой экономике благодаря своей способности предлагать на рынке значительное разнообразие продуктов и создавать персонализированные услуги.

Концепция платформенных бизнес-моделей была впервые введена в статье Choudary в 2013 году [2]. В своей работе Choudary противопоставляет платформенную бизнес-модель традиционной линейной (pipeline) бизнес-модели, предполагающей цепочку создания стоимости готового продукта: (вход, производство (преобразование) и выход готового продукта), разработанной Michael Porter.

В настоящее время в научной литературе, понятие бизнес-модель определяется как концепция, которая с помощью комплексного подхода объясняет, как компании ведут бизнес [3, 4].

При изучении концепции понятия платформенной бизнес-модели через призму управления технологиями она определяется как технология, которая позволяет совершать транзакции между партнерской сетью и пользователями, которые неизбежно становятся взаимозависимыми сотрудниками в экосистеме [5].

Во многих научных исследованиях указывается, что инновации в бизнес-модели способны приносить более высокую прибыль, чем инновации в продукты или услуги [6, 7, 8].

Именно по этой причине можно утверждать, в период цифровизации спецификой инновационных процессов является создание новых подходов к производству ценности, а не сами производимые товары или услуги.

Новые подходы к производству ценностей возможны посредством следующих форм трансформации бизнес-моделей:

- существующая бизнес-модель полностью трансформируется в другую бизнес-модель (например, линейная бизнес-модель трансформируется в платформенную);
- диверсификация бизнес-модели - когда существующая бизнес-модель превалирует, но позволяет внедрить дополнительную бизнес-модель;
- приобретение технологий для новой бизнес-модели с последующим ее включением в существующую бизнес-модель.

Рассмотрим специфику образования доходов предприятия, использующего гибридную бизнес-модель.

По мере масштабирования платформы ее стоимость на проданную единицу продукции уменьшается логарифмически. Для сравнения, линейные предприятия ограничены U-образной кривой затрат на единицу, поскольку они увеличивают продажи. Чтобы понять почему, рассмотрим линейный бизнес по производству пиломатериалов. Первоначально, по мере роста компании, она получает выгоду от эффекта масштаба, поскольку ее операции становятся более эффективными и могут обрабатывать большие объемы древесины с меньшими затратами. Однако, чтобы охватить весь рынок, доступный для лесозаготовительной компании, она должна инвестировать значительные ресурсы в расширение своих мощностей, чтобы производить больше пиломатериалов и продавать больше запасов.

Напротив, платформа растет не за счет покупки большего количества активов, а за счет привлечения большего количества пользователей, что имеет почти нулевую стоимость. Например, когда Uber хочет добавить больше автомобилей на свою платформу, ему просто нужно привлечь новых водителей в свою сеть, а не покупать больше машин. Платформе это почти ничего не стоит.

Таким образом, можно сделать вывод, что успешные платформы не ограничены типичной U-образной кривой затрат, которая описывает большинство линейных предприятий. Напротив, из-за сетевых эффектов и низких предельных затрат на производство товаров и услуг, их себестоимость не растет прямо пропорционально росту доходов от их реализации, даже если платформенный бизнес расширяется достаточно интенсивно. Прирост затрат на производство и реализацию будет близок к нулю в конце роста платформенного бизнеса, т. е. затраты на рост платформы имеют тенденцию к логарифмическому выравниванию.

Платформа растет не за счет покупки большего количества активов, а за счет привлечения большего количества пользователей, с затратами на привлечение, незначительно отличающимися от нуля.

С другой стороны, стоимость обслуживания одного дополнительного клиента также очень незначительна.

Таким образом, для распространения сервисов совместного использования пассажиров Uber достаточно предоставить каждому пользователю копию приложения.

«Копирование» является ключом к пониманию почти нулевой предельной стоимости развития платформы. Uber сделал некоторые инвестиции в разработку своих приложений и сегодня продолжает их улучшать с помощью разработчиков, чтобы улучшить взаимодействие с пользователями, но затраты на разработку значительно меньше прибыли, полученной от возросшего количества пользователей. Благодаря Интернету и технологиям обмена информационные товары сегодня имеют почти нулевую предельную стоимость распространения.

Отсюда можно сделать вывод, что наиболее выгодной формой организации бизнеса является гибридная модель, сочетающая в себе линейную и платформенную бизнес-модели. Сочетание этих двух бизнес-моделей может быть чрезвычайно эффективным и прибыльным, позволяя бизнесу извлечь выгоду из сильных сторон каждой бизнес-модели.

Например, компания Apple сочетает линейное производство с платформой для разработчиков. Основным источником дохода Apple по-прежнему является линейный бизнес: разработка и продажа оборудования, в первую очередь iPhone. Несмотря на то, что Apple по-прежнему получает большую часть своего дохода от продажи устройств, она отличается от других производителей смартфонов своей платформой разработки iOS.

Основная ценность продукции Apple для потребителей – это обширная сеть приложений и разработчиков приложений.

Прошлый опыт компании показывает, что отказ от бизнес-модели платформы может быть фатальным. В эпоху настольных компьютеров Apple выбрала полностью закрытый, линейный подход, при котором она разрабатывала все свои собственные приложения, и в конечном итоге проиграла Microsoft, которая поддерживала сторонние приложения в своих операционных системах.

В настоящее время Apple с большим успехом применяет уроки, извлеченные из эпохи смартфонов. После открытия операционной системы iPhone продажи iPhone выросли на 300% (с 5,4 млн до 15,7 млн) с 2 млрд. загрузок приложений iOS только за первый год после запуска App Store.

Таким образом, можно сделать вывод, что миллионы разработчиков приложений Apple являются ключевой причиной, по которой компания сохраняет свой статус продавца смартфонов премиум-класса.

Компания Amazon объединяет платформу торговой площадки с услугами B2B (Business - to - Business) в области логистики, рекламы, а также потоковой передачи и подписки B2C (Business-to-Consumer).

Amazon также объединяет линейный и платформенный подход в своем бизнесе электронной коммерции B2C. Ее торговая площадка состоит как из продуктов, принадлежащих Amazon (линейный), так и из продуктов, продаваемых сторонними продавцами, которые продают товары через Amazon (платформа, напрямую связывающая сторонних продавцов с покупателями).

Торговая площадка Amazon является одной из самых быстрорастущих сфер электронной коммерции, а также одной из самых прибыльных. В 2018 году более половины товаров и услуг, проданных на торговой площадке Amazon, были проданы сторонними продавцами [9]. Развивая прочные отношения с продавцами, Amazon также может предлагать продавцам дополнительные услуги, такие как, в первую очередь, «Fulfillment By Amazon».

Выполнение заказов Amazon - еще один (линейный) источник дохода для Amazon, который также улучшает работу платформы в целом, гарантируя, что клиенты быстро получают товары, заказанные на торговой площадке Amazon, независимо от того, кто их продал. Сервис «Fulfillment By Amazon» позволяет продавцам хранить свои запасы на складах Amazon и обрабатывать доставку, когда покупатель размещает заказ, за определенную плату.

Amazon также предлагает рекламодателям рекламные места на своей торговой площадке.

В III квартале 2020 года доходы компании Amazon от продажи рекламы составили \$5,3 млрд, тогда как собственные затраты на продвижение товаров и услуг составили \$5,4 млрд.¹

По прогнозам аналитиков, к 2026 г. доход компании от рекламы может превысить \$85 млрд². Доля доходов Amazon от рекламы растет благодаря успеху ее торговой площадки. Торговая площадка привлекает внимание более 300 миллионов активных пользователей, что делает ее привлекательной для потенциальных рекламодателей.

¹ Доход Amazon от рекламы в 2020 году вырос на 52%, отнимая долю рынка Google // <https://marketinfo.pro/news/dohod-amazon-ot-reklamy-v-2020-godu-vyros-na-52-otnimaja-dolju-rynka-google-> (дата обращения: 20.11.2021)

² Выручка от рекламы на Amazon может приблизиться к \$90 млрд через пять лет // <https://ffin.ru/market/future/103124/#ixzz7ClekFL58> (дата обращения: 11.10.2021)

Что касается В2С, более 100 миллионов пользователей подписываются на Amazon Prime и, таким образом, получают доступ к библиотеке потоковой передачи развлечений (как с лицензионным, так и с оригинальным контентом), бесплатной двухдневной доставке продуктов, купленных на торговой площадке, и другим льготам.

Сочетая платформу и линейный подход, Amazon объединяет лучшее из обеих бизнес-моделей. Amazon может осуществлять контроль качества и цены за счет организации линейного бизнеса, а также широкий выбор и размер прибыли на рынке. Компания предлагает уникальные возможности для предложения услуг В2В и В2С продавцам и покупателям, совершающим сделки на рынке, тем самым увеличивая потоки доходов.

Кроме того, более 80% всех товаров, представленных на Amazon, поступают от сторонних продавцов, а это означает, что рынок является важным фактором, позволяющим компании фиксировать долгосрочные продажи. Amazon также может использовать данные о сторонних продажах, чтобы определить, куда инвестировать в свой линейный бизнес электронной коммерции.

Подводя итоги исследования необходимо отметить следующее.

По данным МОТ на сегодняшний день насчитывается 777 крупных цифровых бизнес-платформ, доля занятости на которых колеблется от 0,3% до 22% взрослого населения в различных странах мира.

В настоящее время в мировой экономике наблюдается взрывной рост занятости населения работоспособного возраста.

По прогнозам аналитиков, к 2023 г. платформенная занятость в России может вырасти в 2 раза и составить 5% экономически активного населения. По последним данным на 2021 год доля платформенной занятости на мировом рынке труда составляет 3%¹.

Если говорить о степени концентрации цифровых платформ в экономике различных стран мира, то можно сказать, что она достаточно неравномерна: 29% – США, 8% – Индия, 5% – Великобритания, 2% – Россия.

Около 70% выручки мировой платформенной экономике приходится на США (около 49%) и Китай (приблизительно 22%). На Россию приходится всего лишь около 1% глобальных инвестиций в цифровые проекты. Причем 90% от этих средств вкладывается в платформу «Яндекс.Такси», что свидетельствует о неразвитости платформенного бизнеса в России.

В России 94% всех доходов платформенных бизнес-моделей генерирует компания «Яндекс», которая при этом достаточно невелика с точки зрения международных критериев.

Все это свидетельствует о неразвитости платформенного бизнеса в России, что подтверждается достаточно низким рейтингом российской экономики по уровню цифровизации – 27 место по данным на сентябрь 2021 года².

Выводы и рекомендации

В цифровой экономике России, как и в мире в целом гибридные компании вытесняют традиционные, которые остаются на 100% линейными.

Для эффективной работы платформенной бизнес-модели необходим постоянный доступ к новым технологиям и дополнительным возможностям, чтобы создавать сильные конкурентные преимущества для компании [10].

Посредством платформенной бизнес-модели компании должны уметь привлекать критическую массу клиентов, определять способ их взаимосвязи в соответствии с общими потребностями, а также организовывать транзакции, способствующие оптимизации системы в целом.

Предприятия с традиционной линейной моделью ведения бизнеса в условиях цифровой экономики могут потерять контроль над каналами сбыта и попасть в зависимость от цифровых платформ.

Существует угроза цифровой монополизации экономики через контроль цифровыми платформами спроса и предложения товаров и услуг, а также манипуляцией большими объемами информации.

Список источников

1. Nekrasova I., Karnaukhova O., Sviridov O. (2018) Fractal Properties of Financial Assets and Forecasting Financial Crisis. In: Nekrasova I., Karnaukhova O., Christiansen B. (Ed.) Handbook of Fractal Approaches for Modeling Financial Assets and Predicting Crises. Hershey, PA: IGI Global, pp. 23-41.

¹ Ученые спрогнозировали резкий рост платформенной занятости в России и мире // https://www.cnews.ru/news/line/2021-09-17_uchenye_sprognozirovali_rezkij (дата обращения: 11.11.2021)

² Россия заняла 27-е место в рейтинге стран по цифровизации // <https://ria.ru/20210903/tsifrovizatsiya-1748459672.html> (дата обращения: 16.10.2021)

2. Choudary S.P. (2013) Platform power. Secrets of billion-dollar internet startups // <http://platfromed.info> (дата обращения: 15.11.2021).
3. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. (2018): Innovation, openness, and platform control. *Manag. Sci.* 64, pp. 2973–3468
4. Eckhardt, J.T., Ciuchta, M.P., Carpenter, M. (2018): Open innovation, information, and entrepreneurship within platform ecosystems. *Strat. Entrep. J.* 12 (3), pp. 369–391.
5. Khin S., Ho T. C. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation // *International Journal of Innovation Science.* – 2019. – Vol. 11, No. 2. – P. 177–195.
6. Wen, W., Zhu, F. (2019) Threat of platform owner entry and complementor responses: evidence from the mobile app market. *Strat. Manag. J.* 40, pp. 1336–1357.
7. Зараменских Е. П. Цифровые платформы как средство агрегации, производства и предоставления цифровых товаров и услуг // *Управление сложными системами.* 2018. № 3. С. 105–112.
8. Никишина Е. Н. Доверие и шеринговые платформы // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика.* 2020. № 4. С. 71–83.
9. Helfat, C.E., Raubitschek, R.S. (2018) Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Res. Policy* 47 (8), pp. 1391–1399.
10. Свиридов О.Ю., Некрасова И.В. Государственное финансирование промышленных парков и технопарков как основной элемент промышленной политики России // *Финансовые исследования.* 2017. № 4 (57). С. 110–121.

References

1. Nekrasova I., Karnaukhova O., Sviridov O. (2018) Fractal Properties of Financial Assets and Forecasting Financial Crisis. In: *Nekrasova I., Karnaukhova O., Christiansen B. (Ed.) Handbook of Fractal Approaches for Modeling Financial Assets and Predicting Crises.* Hershey, PA: IGI Global, pp. 23–41.
2. Choudary S.P. (2013) *Platform power. Secrets of billion-dollar internet startups.* Available from: <http://platfromed.info> [Accessed 15 November 2021].
3. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. (2018): *Innovation, openness, and platform control.* *Manag. Sci.* 64, pp. 2973–3468
4. Eckhardt, J.T., Ciuchta, M.P., Carpenter, M., (2018): *Open innovation, information, and entrepreneurship within platform ecosystems.* *Strat. Entrep. J.* 12 (3), pp. 369–391.
5. Khin S., Ho T. C. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science.* 2019;11(2):177–195.
6. Wen, W., Zhu, F. Threat of platform owner entry and complementor responses: evidence from the mobile app market. *Strat. Manag. J.* 2019;40:1336–1357.
7. Zaramenskikh E. P. Digital platforms as a means of aggregation, production and provision of digital goods and services. *Upravlenie slozhnymi sistemami = Management of complex systems.* 2018;(3):105–112. (In Russ.)
8. Nikishina E. N. Trust and sharing platforms. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin.* 2020;(4):71–83. (In Russ.)
9. Helfat C.E., Raubitschek R.S. (2018): Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Res. Policy* 47 (8), pp. 1391–1399.
10. Sviridov O. Yu., Nekrasova I. V. State financing of industrial parks and technoparks as the main element of the industrial policy of Russia. *Finansovye issledovaniya = Financial research.* 2017;4(57):110–121. (In Russ.)

Информация об авторе

И. В. Некрасова – канд. экон. наук, доц. кафедры «Финансы и кредит»

Information about the author

I. V. Nekrasova – PhD in economics, associate Professor of Finance and Credit Department.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 19.11.2021; одобрена после рецензирования 03.12.2021; принята к публикации 06.12.2021.

The article was submitted 19.11.2021; approved after reviewing 03.12.2021; accepted for publication 06.12.2021