

Научная статья

УДК 339.1

EDN [GKHORW](#)

DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).13

**И.В. Кордина, И.С. Кручинин✉, В.А. Степанова***Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*Автор, ответственный за переписку: И.С. Кручинин, [lekecone@gmail.com](mailto:lekecone@gmail.com)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ МАРКЕТПЛЕЙСОВ ПРИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**АННОТАЦИЯ.** Для многих компаний на сегодняшний день выход в международную среду — необходимый шаг в развитии бизнеса. Компании выходят на международные рынки с целью привлечения новых клиентов, получения доступа к разработке уникальной международной бизнес-модели или чтобы выжить — уходя с локального высоко конкурентного рынка. Сам процесс разработки стратегии интернационализации деятельности хорошо изучен, существуют модели (базовых стратегических альтернатив, анализа внешней и внутренней среды организации), способные значительно упростить данный процесс. Одна из бизнес-моделей, для которой интернационализация деятельности особенно актуальна — маркетплейс. Глобальный рынок маркетплейсов в последние годы активно растет, появляются новые игроки, в результате усиливается конкуренция, что усложняет разработку стратегий международной деятельности на этом рынке. В статье авторами выявлено, что международная деятельность любого маркетплейса строится на основе двух базовых стратегий интернационализации. Базовые стратегии конфликтуют между собой, что усложняет процесс интернационализации. Для упрощения данного процесса, авторами был предложен алгоритм разработки стратегии деятельности международного маркетплейса. Алгоритм построен на основе модели стратегических альтернатив AAA-framework и модели анализа факторов международной среды double diamond, что позволяет системно анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации и учитывать стратегические противоречия в деятельности маркетплейса. В перспективе данный алгоритм может применяться не только для разработки собственной стратегии маркетплейса, но также для оценки стратегий конкурентов и проведения case-study, для дальнейших исследований в данном направлении.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Интернационализация, маркетплейс, AAA-framework, double diamond, разработка стратегии, алгоритм.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 28 декабря 2021 г.; дата принятия к печати 21 марта 2022 г.; дата онлайн-размещения 30 апреля 2022 г.

Original article

**I.V. Kordina, I.S. Kruchinin✉, V.A. Stepanova***Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation*Corresponding author: I.S. Kruchinin, [lekecone@gmail.com](mailto:lekecone@gmail.com)

## STRATEGIC ALTERNATIVES OF MARKETPLACES IN INTERNATIONALIZATION

**ABSTRACT.** Currently entering the international domain is a necessary step for many companies in business development. Companies enter international markets in order to target new customers, to gain access to the development of a unique international business model, or to survive — leaving the local highly competitive market. The process of developing an internationalization strategy has been well studied; moreover, the existence of a large theoretical base (basic strategic alternatives models, analysis

© Кордина И.В., Кручинин И.С., Степанова В.А., 2022

**Baikal Research Journal**

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

of the external and internal environment model for an organization) can simplify significantly this process. One of the business models for which internationalization is especially relevant — an electronic marketplace. Acting as an intermediary between buyers and sellers, a marketplace provides an internet-platform for efficient product exchange. A global market of marketplaces has been growing for the last several years due to different factors, including the pandemic, which leads to strengthening rivalry. This makes the development of international strategies for such a complex business model particularly difficult. This form of business has become notably popular due to the growth of online shopping, which occurred as a result of the recent-year events. For such a complex business model the development of international strategies is particularly interesting. In this article, the authors revealed that the international activity of any marketplace is based on two basic internationalization strategies, each of which, one way or another, manifests itself in these companies. The basic strategies are opposed to each other, which complicates the process of internationalization. To simplify this process, the authors suggested an algorithm for developing an international marketplace strategy. It is based on the AAA-framework model of strategic alternatives and the Double Diamond model of factor analysis of the international environment, which makes it possible to analyze systematically the internal and external environment of an organization and take into consideration strategic contradictions in the marketplace activities. In the future, this algorithm can be used not only to develop marketplace strategy, but also to evaluate competitors' strategies and conduct a case study, for further research in this direction.

**KEYWORDS.** Internationalization, marketplace, AAA-framework, double diamond, strategy development, algorithm.

**ARTICLE INFO.** Received December 28, 2021; accepted March 21, 2022; available online April 30, 2022.

### Введение

Маркетплейс как особый вид бизнес-модели известен довольно давно и достаточно изучен. Рост популярности такой бизнес-модели и положительная динамика развития маркетплейсов приводит к разнообразию их тематики и специализации. Собственники и лица принимающие решения, видя, что конкретный маркетплейс приобретает успех на локальном рынке, задумываются о расширении деятельности за пределы одной страны — родины маркетплейса. Другие маркетплейсы, деятельность которых с момента создания осуществлялась в международной среде, (на ряде национальных рынков) также сталкиваются с необходимостью определения дальнейшей международной стратегии. Предпринимательское сообщество находится в поиске эффективных подходов к решению стратегических задач. Поиск и отбор стратегических альтернатив маркетплейсов при интернационализации деятельности (как на старте, так и при развитии) — одна из таких задач.

Цель статьи — показать, каким образом для маркетплейса может быть разработан алгоритм выбора базовой стратегии для осуществления процесса интернационализации. Такой алгоритм позволит на основе оценки значимости предложенных факторов для конкретного маркетплейса выбирать стратегическую альтернативу и реализовывать ее посредством различных тактик для ряда целевых рынков.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач: определить факторы, универсальные для всех маркетплейсов — значимые условия внешней и внутренней среды, способные значительно повлиять на результаты деятельности организации; оценить факторы как вызовы для использования конкретной стратегии интернационализации деятельности маркетплейса; сформировать алгоритм по выбору базовой стратегии.

Поскольку перед многими маркетплейсами стоит задача роста и расширения своей деятельности, то предлагаемый алгоритм — это инструмент для поддержки обоснованного процесса принятия решений и выбора базовой стратегии. Лица,

принимающие в компании решения, смогут провести оценку предложенных факторов и определить на основе наиболее подходящую базовую стратегию для интернационализации деятельности.

### **Постановка проблемы и подход к исследованию**

Все больше маркетплейсов или уже функционирует в международной среде, или планируют стратегию интернационализации. Для успеха такой деятельности они должны определять и разрабатывать особую стратегию, учитывающую всю сложность международного устройства. На сегодняшний день существует ряд подходов и моделей выбора стратегий, однако специфичного для такого объекта стратегирования как маркетплейс не выработано. Пространство маркетплейсов же расширяется и развивается, становится все более конкурентным, что актуализирует проблему выбора стратегических альтернатив. Понимание базовых стратегий необходимо, так как это дает представление о возможных стратегических альтернативах для компании. Более того, выбор стратегических альтернатив без учета базовых стратегий может привести к внутреннему конфликту — компания неосознанно начнет достигать несколько базовых стратегий, а это неизбежно приведет к росту издержек из-за существующих между базовыми стратегиями противоречий.

Подход к исследованию базируется на использовании нескольких теоретических моделей. Во-первых, это модель Double Diamond М. Портера [1]; во-вторых, модель базовых стратегий AAA-framework П. Гемавата [2]. При создании алгоритма исследования кейсы, отражающие становление международных маркетплейсов.

### **Маркетплейс: понятие, функции, динамика**

В самом общем понимании маркетплейс — это веб-сайт или цифровая платформа, агрегирующая и систематизирующая информацию о поставщиках, продуктах и покупателях товаров или услуг, что позволяет последним сделать оптимальный выбор путем сравнения основных характеристик рассматриваемых продуктовых альтернатив [3]. В настоящее время на рынке встречаются маркетплейсы, различающиеся по видам участников, типу собственности, количеству вовлеченных индустрий, набору предлагаемых услуг, моделям оплаты и ряду других критериев. Наличие множества конфигураций маркетплейсов привело к существованию различных трактовок данного понятия [4]. В литературе выделяют три подхода:

Основан на теории транзакционных издержек и рассматривает электронный рынок как механизм управления поведением продавцов и покупателей, встречающихся на электронных площадках для обмена товарами или услугами [5–7].

Рассматривает маркетплейс как информационную систему, не только управляющей поведением продавцов и покупателей, но и предоставляющей возможности для обмена товарами и услугами и обслуживания прочих бизнес-процессов, связанных с дистрибуцией товаров и услуг [8–12].

Определяет маркетплейс и его основные элементы, используя теорию бизнес-моделей, с целью описания ценностных предложений маркетплейса, позволяющих достичь большей интеграции двух типов участников платформы — продавцов и покупателей [13; 14].

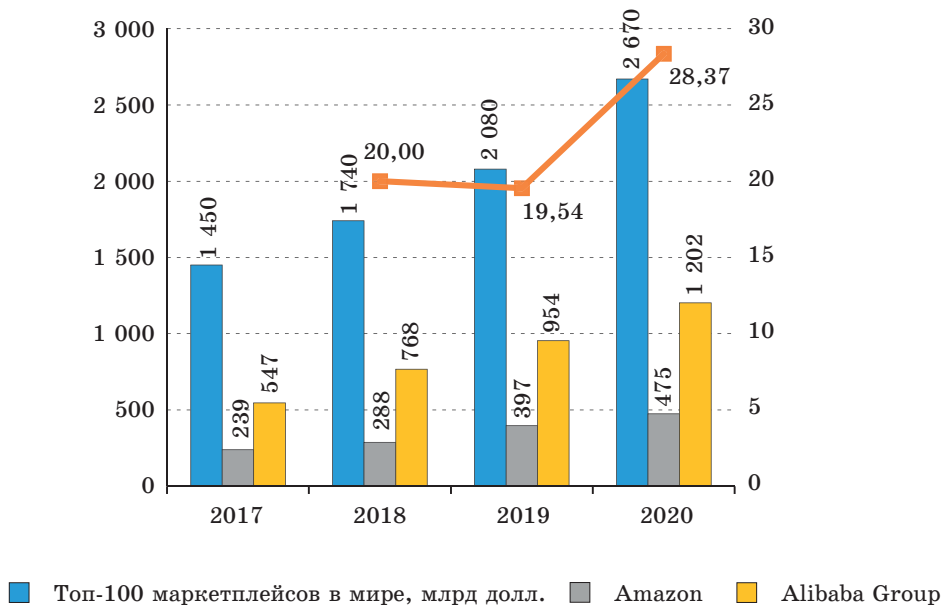
Понятие «электронный маркетплейс» часто используется наравне с понятием «электронный рынок», который определяется как механизм, регулирующий поведение покупателей и продавцов на виртуальной площадке при обмене товарами и услугами. Несмотря на сходство дефиниций «электронного рынка» и «электронного маркетплейса», в данной работе используется понятие «маркетплейс», так как термин «электронный рынок» является абстрактным понятием, представляющим собой совокупность всех рыночных структур, созданных на основе электрон-

ных средств коммуникации, а «электронный маркетплейс» — это конкретная организация, которая входит в состав электронного рынка [15].

В статье маркетплейс определяется как бизнес-модель в сфере электронной коммерции, применяя которую компания выступает в качестве посредника между продавцами и покупателями и предоставляет им виртуальную площадку для обмена информацией о товарах и услугах, проведения переговоров и коммуникации, проведения транзакций, а также другие действия, так или иначе, связанные процессами перед, во время и после транзакций. Для выполнения посреднических функций маркетплейс предлагает своим клиентам ряд услуг:

- предоставление общедоступного каталога продуктов, а также информации о продавцах и покупателях [14];
- продвижение и рекламу самого маркетплейса и продуктов, торгуемых на нем, с целью привлечения необходимого клиентского трафика [16];
- предоставление функционала для коммуникации с клиентом, однако при необходимости может взять функцию переговоров на себя [8];
- предоставление функционала для приема оплат от клиентов [17];
- логистика и фулфилмент, т.е. осуществление доставки и хранения товара [10];
- прочие услуги, связанные с процессом продажи товаров через интернет-каналы [8; 11].

За последние пять лет наблюдается стабильный рост рынка электронной коммерции, значительной частью которого являются маркетплейсы: в 2020 г. электронные продажи в мире составили 3932,40 млрд долл. США<sup>1</sup>, из которых 62 % или 2670 млрд долл. США составили продажи через 100 крупнейших маркетплейсов [18]. На рис. 1 представлена информация о стоимости всех товаров, проданных через крупнейшие мировые маркетплейсы (Gross Merchandise Value — GMV).



**Рис. 1. Динамика показателя GMV крупнейших мировых маркетплейсов [18]**

Источник: Statista. 2021. URL: <https://www.statista.com>.

<sup>1</sup> E-Commerce Forecast. December 2020 // Amazon S3. URL: <https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/groupmecommerceforecast.pdf>.

Первым в мире маркетплейсом по данному показателю считается Taobao, входящий в Alibaba Group. Его выручка за последние пять лет выросла в пять раз и составила 764,57 трлн долл. Вторым — Amazon: в 2020 г. его выручка составила 386,06 трлн долл. и выросла почти в три раза с 2016 г. В 2020 г. выручка Wildberries составила 169,8 млрд р., что в 4,5 раза больше аналогичного показателя в 2016 г. Маркетплейс Ozon заявил о рекордном росте выручки в 2020 г.: 98 млрд р., что в шесть раз больше, чем в 2016 г.

В 2020 г. наблюдался максимальный рост общей стоимости товаров, проданных через 100 крупнейших маркетплейсов в мире, который составил 28,37 %. Первым в этом списке являются два маркетплейса, входящих в группу Alibaba, TMALL и TaoBao, оборот которых в 2020 г. в сумме составил 1202 млрд долл. США, увеличившись в 2,2 раза с 2017 г. Следом за ними в рейтинге идет маркетплейс Amazon с оборотом в 475 млрд долл. США, что также в 2 раза больше аналогичного показателя 2017 г.

Распространение бизнес-модели маркетплейсов связано с тем, что продавцам товаров или услуг часто бывает сложно продумать и воплотить стратегию интернет-продаж — при современном развитии маркетинговых инструментов нужны специальные навыки, на освоение которых у продавца нет временных или финансовых ресурсов. С другой стороны, для бизнеса жизненно необходимо обеспечить присутствие в среде электронной коммерции, так как потребители все больше полагаются на интернет при поиске и покупке товаров: в 2020 г. 66 % опрошенных сообщили, что они совершают омниканальные покупки, т.е. используют и онлайн, и оффлайн каналы<sup>2</sup>. Концентрация целевой аудитории на маркетплейсах связана с тем, что они значительно снижают затраты на поиск и сравнение продуктовых альтернатив, позволяющих выбрать наиболее дешевую из тех, что подходит потребителю по характеристикам [6]. Это подтверждают данные опросов: так, 63 % покупателей посещают сайты маркетплейсов Amazon или Walmart для первоначального поиска товаров<sup>3</sup>. Для сравнения в России 91 % онлайн-покупателей делали хотя бы один заказ на маркетплейсе, отмечая, что самым главным фактором выбора площадки для них был низкий уровень цен и возможность их сравнения<sup>4</sup>. В этих условиях для многих продавцов становится проще полагаться на посредника, вроде маркетплейса. По результатам исследования<sup>5</sup> для более 55 % продавцов, использующих маркетплейсы для продажи товаров, это основной или единственный канал продаж. Также в 2020 г. 67 % продавцов планировали увеличить инвестирование в продвижение товара на маркетплейсах Amazon и Walmart<sup>6</sup>. Таким образом, маркетплейс является не только выгодным инструментом для покупателя при поиске подходящих товаров по цене ниже, чем в оффлайн магазинах, но и привлекательным инструментом интернет-продаж для продавцов.

### Особенности маркетплейсов при интернационализации

Учитывая, что маркетплейсы — это компании, функционирующие в интернет-среде, они могут осуществлять некоторые простые трансграничные операции (например, продажу товара покупателям в другой стране) с момента, как они открыли свой сайт, при условии, что он доступен пользователям по всему миру. Таким образом, барьеры для вступления в процессы интернационализации в этой точки зрения оказываются очень невысокими, а сам процесс — относи-

<sup>2</sup> NielsenIQ. 2021. URL: <https://nielseniq.com>.

<sup>3</sup> Maropost Commerce Cloud. 2021. URL: <https://www.netohq.com>.

<sup>4</sup> DATA insight. 2021. URL: <https://www.datainsight.ru>.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Maropost Commerce Cloud. 2021. URL: <https://www.netohq.com>.



тельно простым. Однако для маркетплейса, не имеющего стратегии организации международной деятельности, сложно масштабировать свой бизнес за пределы одной страны. Необходимо решать ряд сложных вопросов, таких как управление транзакциями и рисками, обеспечение соответствия законодательству разных территорий, организацию логистики, продвижение своей площадки с учетом конкурентной среды и прочее<sup>7</sup>.

Маркетплейсы можно классифицировать на локальные (действующие на территории «домашней» страны или ее части), и международные (действующие на иностранной территории). Это деление условно, так как чаще на рынке присутствуют смешанные типы, действующие как на территории «домашней» страны, так и на иностранных территориях (например, Amazon, Alibaba, Wildberries).

Руководство маркетплейса принимает решение начать или расширить международную деятельность для достижения ряда целей: завладения стратегическими ресурсами, чтобы компенсировать их недостаток на территориях присутствия; использования возможности рынков в других странах; облегчения институциональных и рыночных ограничений на территориях присутствия и преодоления барьеров вступления на развитые рынки; получения конкурентного преимущества [19]. Эти цели, безусловно, имеют стратегический характер для маркетплейса, что увеличивает ответственность лиц, принимающих решения, при определении стратегий интернационализации. Рассмотрим особенности маркетплейса, влияющие на выбор этих стратегий.

Во-первых, маркетплейс — это технологическая компания, производящая информационный продукт, для создания которого ей необходимо построить комплексную цифровую инфраструктуру. Компания способна с нуля полностью построить инфраструктуру самостоятельно [20]. Тем не менее существует вариант передачи некоторых ее частей на аутсорсинг. Примером может быть размещение информации на внешнем сервере технологической компании, или использование услуг логистических компаний для доставки, а не развитие своей собственной службы логистики. Но стоит учитывать особенность такой системы как сложность и затратность ее создания и поддержания.

Во-вторых, технологическое ядро компании скорее всего будет находиться в «домашней» стране, даже если определенные структурные элементы могут быть расположены за ее пределами. Причин этому две: первая — снижение рисков, вторая — наличие кросс-культурных, коммуникационных, законодательных барьеров, которые снизят эффективность деятельности маркетплейса на другой территории. Под «домашней» страной имеется в виду страна, в которой изначально ведется основная деятельность компании (хотя зарегистрирована она может быть и в другой). В этом смысле доступ к технологиям, персоналу, знаниям, оборудованию должен быть возможен в «домашней» стране, так как это является необходимой предпосылкой к созданию и функционированию компании внутри страны, не говоря уже о ее деятельности за границей.

В-третьих, маркетплейс, выступая как электронный посредник между продавцами и покупателями, имеет возможность выхода на международный рынок двумя способами:

1. Расширить географию своего присутствия и предоставить возможности другим странам покупать товары продавцов «домашней страны». Так, запуская маркетплейс на новой территории, Amazon предлагает товары из США и других стран, продавцы которых уже присутствуют на площадке, так как для первоначального привлечения покупателей на территории необходим первичный набор

<sup>7</sup> Глобальное развитие E-COMMERCE // IPG.Research. 2020. № 3. URL: [https://rgud.ru/documents/2020-IPG.Research\\_E-commerce.pdf](https://rgud.ru/documents/2020-IPG.Research_E-commerce.pdf).

товаров. Впоследствии вслед за покупателями на площадку зайдут и местные продавцы.

2. Выйти на международный рынок как посредник, считая своей целевой аудиторией компании, которые будут заинтересованы в участии в иностранном маркетплейсе. Alibaba рассматривают вариант выхода на американский рынок как посредник, давая возможность пользоваться посредническими услугами уже американским компаниям для продажи их товаров в Китае<sup>8</sup>. Удачным примером может служить распространение Amazon на территории Европы<sup>9</sup>.

### **Модели, используемые при создании алгоритма AAA-framework и дилемма унификации и специализации**

Использование AAA-framework основано на том, что для маркетплейса, имеющего особенности, могут быть применены теории, описывающие формирование стратегий международной деятельности компаний другого типа [12]. Важнейшим шагом в формировании стратегии интернационализации считается выбор оптимального соотношения двух абсолютных стратегий — унификации и специализации (*integration vs responsiveness*) [21]. Унификация подразумевает под собой объединение международной деятельности компании в единую систему, которая будет охватывать все страны присутствия. Компания осуществляет поиск сходств между странами, которые могут быть использованы для достижения синергии и эффекта масштаба. Специализация подразумевает, что, одновременно находясь в различных странах с разными законами, рынками, культурой и конкурентами, компании необходимо пользоваться теми преимуществами, которые возникли в конкретной стране и адаптировать к ним международную деятельность. Несмотря на некоторую противоречивость данных стратегий, компании способны сочетать их. Такие компании обычно относят к глобальным, главный принцип действия которых формулируется как «*think global act local*» — думай глобально, действуй локально [22]. Однако подобное сочетание стратегий не всегда является оптимальным, так как это может усложнить организационную структуру и значительно повысить издержки.

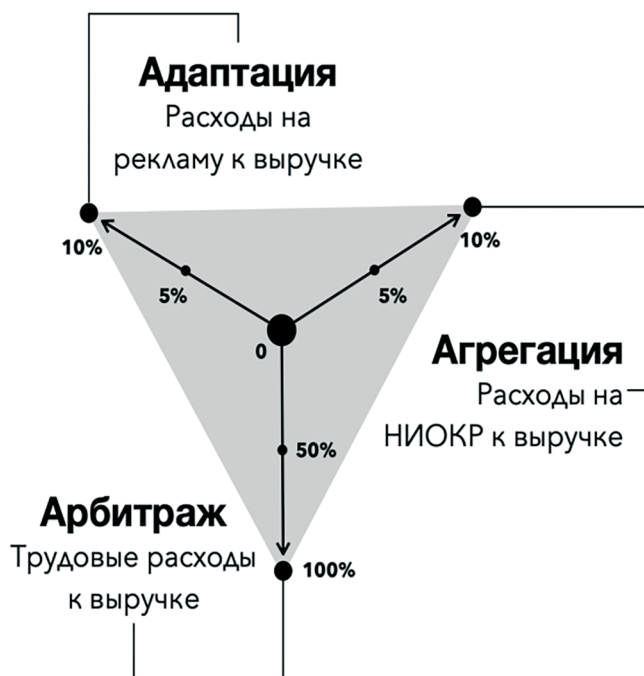
Переосмысление абсолютных стратегий международного менеджмента совершил П. Гемават [2]. Он полагает, что для международного менеджера основной деятельностью является работа с различиями, существующими между странами. Для этого, у менеджера есть три стратегические альтернативы: преодолеть данные различия, адаптироваться под них, заняться их эксплуатацией. Исходя из этого, формулируются три абсолютные стратегии:

- адаптация. Увеличение своих доходов или рыночной доли за счет максимизации своего локального присутствия;
- агрегация. Достижение эффекта масштаба, путем организации региональной или глобальной деятельности;
- арбитраж. Эксплуатация различий, существующих между рынками. Стремление к совмещению стран с большим количеством различий, которые фирма способна использовать.

Данную структуру автор назвал «AAA-framework», см. рис. 2. Несмотря на то, что компания может одновременно осуществлять деятельность в каждом из трех направлений, между стратегиями существуют значительные противоречия, вынуждающие компанию выбрать одну или две стратегии. Разработанная структура

<sup>8</sup> Alibaba has big plans for small U.S. businesses // Encs.cn. URL: <http://www.ecns.cn/business/2015/06-11/168916.shtml>.

<sup>9</sup> Marketplaces Year in Review 2020 // Marketplace Pulse. 2021. URL: <https://www.marketplace-pulse.com/marketplaces-year-in-review-2020>.



*Рис. 2. Модель AAA-framework и способ определения базовой стратегии через структуру затрат, составлено авторами на основе [2]*

позволяет расставить приоритеты и понять, в каком направлении стоит двигаться компании в случае интернационализации деятельности.

### Модель Double diamond

Для выходящей на международный рынок компании традиционный ситуационный анализ сложен, и традиционные его инструменты («Пять сил конкуренции» или SWOT-анализ) не позволяют в полной мере учесть международную специфику для выбора стратегии. Для учета данной специфики лучше подходит модель «Double diamond» [1] или «конкурентного ромба», позволяющая провести оценку факторов влияния для международной компании. Модель подразумевает рассмотрение двух структур — внутреннего ромба (факторы родной страны или рынка) и внешнего ромба (международные факторы (рис. 3).

Структура факторов одинакова как для внешнего, так и для внутреннего ромбов. В нее входят четыре элемента: факторы производства; особенности спроса; связывающие и поддерживающие отрасли; структура предложения и конкуренция в отрасли. Есть два дополнительных элемента: государство и случай. Цель статьи определила подход к выбору и интерпретации факторов. Были выделены только международные факторы (внешний ромб), так или иначе влияющие на выбор стратегии интернационализации любого маркетплейса.

### Адаптация факторов для маркетплейса

В таблице представлены факторы из модели «Double Diamond», выделенные для маркетплейсов при организации их международной деятельности.



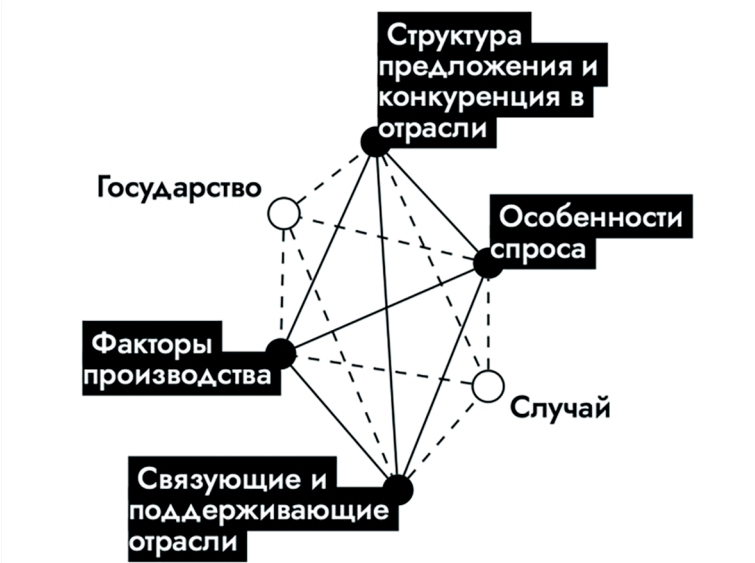


Рис. 3. Модель «Double diamond» М. Портера, составлено авторами на основе [1]

Факторы влияния на организацию международной деятельности маркетплейса\*

Элемент модели международного ромба Double Diamond	Содержание элемента	Факторы влияния для маркетплейса	Описание фактора
Основные факторы			
1. Факторы производства	Зависимость конкурентоспособности маркетплейса от доступа к факторам производства: капитала, труда, земли, инфраструктуры, информации и т.д.	1.1. Сложность построения digital-инфраструктуры	Наличие высоких барьеров входа в индустрию для маркетплейса из-за высоких издержек создания и обслуживания необходимой digital-инфраструктуры [6]
		1.2. Доступ к международному рынку труда	Возможность экономии на затратах на персонал путем найма сотрудников из других стран с помощью цифровых технологий [19]
		1.3. Нахождение технологического ядра в «домашней стране»	Наличие в комплексе технологий, знаний, ресурсов и ключевых кадров в «домашней» стране для обслуживания технологического ядра компании
2. Особенности спроса	Природа спроса и его характеристики, в основе которых лежат потребности покупателей, живущих на определенной территории	2.1. Влияние культуры на потребление	Влияние культурных, религиозных, исторических и территориальных особенностей на продуктовые предпочтения потребителей на ассортиментную политику маркетплейса [15].
		2.2. Влияние языковых различий	Необходимость точного перевода языка сайта маркетплейса на язык другой страны, для лучшей поисковой оптимизации и избегания конфликтов, вызванных потерей смысла во фразе на основе машинного перевода [22]

Продолжение табл.

Элемент модели международного ромба Double Diamond	Содержание элемента	Факторы влияния для маркетплейса	Описание фактора
		2.3. Различия в практике дизайна	Необходимость адаптации дизайна сайта маркетплейса (цветов, размеров элементов, шрифтов) под требования к дизайну, сложившиеся на территории [22]
		2.4. Склонность потребителей к онлайн-покупкам	Необходимость адаптации стратегии маркетплейса под структуру онлайн спроса (виды продуктов, приобретаемые онлайн) и online customer journey (онлайн путь клиента), сложившиеся на территории [22]
3. Связывающие и поддерживающие отрасли	Зависимость маркетплейса от наличия связанных и поддерживающих индустрий на территории «принимающей страны»	3.1. Энергетическая отрасль	Необходимость наличия доступа к электричеству маркетплейсу и его клиентам
		3.2. Телекоммуникационная отрасль	Зависимость от наличия на территории доступа к интернету для маркетплейса и его клиентов
		3.3. Транспортная инфраструктура	Зависимость от уровня развития транспортной сети для обеспечения более короткого срока доставки товаров
		3.4. Сеть логистических компаний	Наличие возможности аутсорсинга процесса доставки товаров логистическим компаниям, присутствующим на территории
4. Структура предложения и конкуренция в отрасли	Степень конкуренции в e-commerce, включающая как прямых, так и косвенных конкурентов. Наличие крупных игроков в индустрии стимулирует маркетплейсы к отказу от деятельности на территории или к выбору стратегии дифференцирования	4.1. Структура предложения на глобальном рынке	Наличие на рынке крупных игроков (Amazon, Alibaba) на глобальном рынке маркетплейсов, осуществляющих свою деятельность на большом количестве территорий, тем самым создающие большие барьеры для входа новым маркетплейсам
		4.2. Структура предложения на местном рынке	Наличие конкурентов на местном рынке, осуществляющих деятельность онлайн и оффлайн, также создающее барьеры для входа маркетплейса на территорию
Дополнительные факторы, усиливающие или ослабляющие влияние основных			
5. Государство	Влияние роли государства на международную деятельность маркетплейса	5.1. Различия в законодательстве	Особенности законодательства (таможенные пошлины, рекламное законодательство, правила ведения онлайн-торговли и т.д.) влияющие на организацию деятельности маркетплейса на территории

Окончание табл.

Элемент модели междунационального ромба Double Diamond	Содержание элемента	Факторы влияния для маркетплейса	Описание фактора
6. Случай	Влияние случайных событий, находящихся вне зоны контроля маркетплейса	6.1. Изобретение интернета	До изобретения интернет-технологий онлайн-торговля, в том числе создание маркетплейсов, была невозможной
		6.2. Изобретение машинного обучения	Машинное обучение позволило сделать интерфейс маркетплейса более персонализированным, и в результате значительно увеличить продажи
		6.3. Пандемия 2020 года	Влияние локдауна и сокращения дохода потребителей в результате пандемии на рост покупок на маркетплейсах

\* Составлена авторами.

Результаты и предлагаемый алгоритм

Рассмотрим, каким образом мы можем интерпретировать набор выбранных факторов через модель AAA-framework.

Адаптация. Среди перечисленных факторов силы данной стратегии преобладают. Авторы выделили культурные, структурные и законодательные факторы, которые вынуждают компанию подстраиваться под местные условия. Ключевая причина стратегии адаптации для маркетплейса — специфика ведения бизнеса, в которой маркетинг, привлечение пользователей на торговую площадку играет ключевую роль.

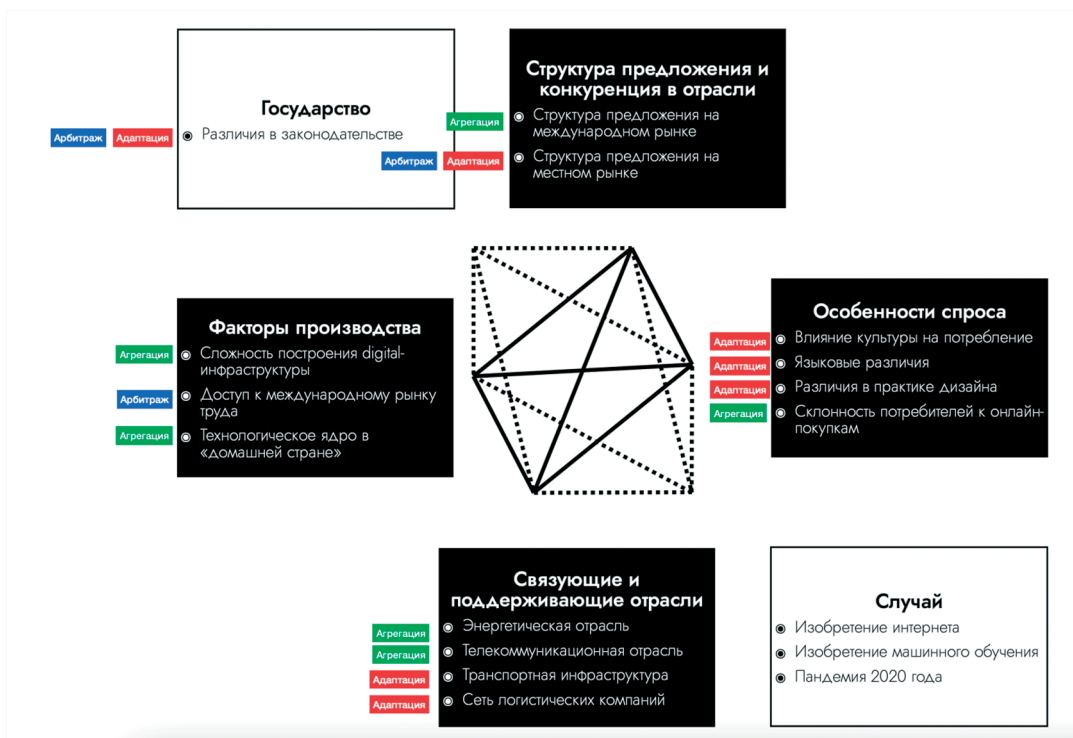
Агрегация. Силы побуждающие к стратегии агрегации так же значительны. Значительная часть факторов просто позволяет применить эффект масштаба, однако существует два фактора — «сложность построения цифровой инфраструктуры» и «технологическое ядро в домашней стране» — которые делают применение данной структуры необходимостью. Первый фактор говорит о том, что у компаний-маркетплейсов большие расходы на НИОКР, т.е. на постоянные расходы. Для данных компаний очевидно, что данные затраты будут постоянно высокими в связи со спецификой информационной системы и конкуренцией в отрасли. Если доля данных затрат будет очень высока, компания будет вынуждена применять стратегии, позволяющие достичь эффекта масштаба. Второй фактор — технологическое ядро в домашней стране — подразумевает, что домашняя страна всегда будет в приоритете, что характерно для стратегии агрегации.

Арбитраж. Также возможная стратегия для компании. Стратегии данного типа особенно зависимы от внутренних особенностей компании и материнской страны. Даже используемые частично, они могут принести значительные выгоды. Однако, возможно использование и в качестве ключевой стратегии, яркий пример — AliExpress, бизнес-моделью которого является реализация дешевой китайской продукции (специфика рынка домашней страны) на международные рынки.

Таким образом, дилемма интеграции и унификации играет ярко выраженную роль в случае маркетплейса, так как подобные компании одновременно вы-

нуждены преследовать две базовые стратегии AAA-framework — адаптацию и агрегацию. Подобная специфика вынуждает маркетплейс расходовать ресурсы на менеджмент, способный одновременно преследовать две цели и нивелировать негативные последствия от стратегических противоречий.

Результаты работы наглядно представлены на рис. 4. Схема отражает модель Double Diamond, в которой перечислены все выявленные нами факторы, а также отмечена стратегия международной деятельности, к которой побуждает фактор.



*Рис. 4. Взаимосвязь выявленных факторов и соответствующих им базовых стратегий, составлено авторами*

Алгоритм, определяющий последовательность шагов при выборе стратегических альтернатив в условиях интернационализации деятельности маркетплейса, включает следующий порядок действий:

1. Оценить значимость факторов для конкретного случая решения задачи интернационализации.
2. Определить другие факторы локальной, и, возможно, международной среды для разработки стратегии.
3. Сопоставить набор факторов с базовыми стратегиями AAA-framework и определить, к каким стратегиям тяготеет компания, решая задачу интернационализации деятельности маркетплейса.
4. Если выбрано более одной базовой стратегии, то необходимо предусмотреть, какие это может вызвать стратегические противоречия и каким образом можно минимизировать ущерб.

5. Сформулировать стратегию интернационализации, учитывая не только предлагаемые факторы, но и согласовывая ее с общей миссией и ценностями компании.

### Выводы

Главным результатом проведенного исследования можно считать алгоритм разработки стратегии интернационализации деятельности маркетингового подразделения, который будет полезным инструментом в разработке и оценке стратегий международных маркетинговых подразделений.

Применение модели AAA-framework позволило выявить стратегическое противоречие, заключающееся в необходимости одновременной концентрации на двух стратегических альтернативах: агрегации и адаптации. Это противоречие универсально для любого маркетингового подразделения, так как основано на факторах значимых для данной бизнес-модели. Решается данный стратегический конфликт по-разному, в каждом конкретном случае.

Новаторством стало сочетание модели Double Diamond и AAA-framework. Данный подход может быть полезен в разработке стратегий интернационализации деятельности любой бизнес-модели.

### Список использованной литературы

1. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. — New York : Free Press, 1990. — 662 p.
2. Ghemawat P. Managing Differences: the Central Challenge of Global Strategy / P. Ghemawat // Harvard Business Review. — 2007. — Vol. 85, iss. 3. — P. 58–68.
3. Маслевич Т.П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учеб. пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с.
4. Wang S. Electronic Marketplace Definition and Classification: Literature Review and Clarification / S. Wang, N. Archer. — DOI 10.1080/17517570601088380 // Enterprise Information systems. — 2007. — Vol. 1, iss. 1. — P. 89–112.
5. Malone T.W. Electronic Markets and Electronic Hierarchies / T.W. Malone, J. Yates, R.I. Benjamin. — DOI 10.1145/214762.214766 // Communications of the ACM. — 1987. — Vol. 30, no. 6. — P. 484–497.
6. Bakos J.Y. A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces / J.Y. Bakos. — DOI 10.2307/249641 // MIS Quarterly. — 1991. — Vol. 15, no. 3. — P. 295–310.
7. Bakos J.Y. Information Links and Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets / J.Y. Bakos. — DOI 10.1080/07421222.1991.11517920 // Journal of Management Information Systems. — 1991. — Vol. 8, iss. 2. — P. 31–52.
8. Archer N.P. Managing in the context of the new electronic marketplace / N.P. Archer, J. Gebauer // Michael G. DeGroote School of Business. Research and working paper series. — Ontario, 2000. — No. 447. — URL: <https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/5469/1/fulltext.pdf>.
9. Christiaanse E. Business-to-Business Electronic Marketplaces and the Structure of Channel Relationships / E. Christiaanse, M.L. Markus // ICIS 2002 Proceedings. — Barcelona, 2002. — URL: <http://aisel.aisnet.org/icis2002/21>.
10. Grieger M. Electronic Marketplaces: A Literature Review and a Call for Supply Chain Management Research / M. Grieger. — DOI 10.1016/S0377-2217(02)00394-6 // European Journal of Operational Research. — 2003. — Vol. 144, iss. 2. — P. 280–294.
11. Lancaster A. The Relationship between Buyer and a B2B E-Marketplace: Cooperation Determinants in an Electronic Market Context / A. Lancaster, L.F. Lages. — DOI 10.1016/j.indmarman.2005.03.011 // Industrial Marketing Management. — 2006. — Vol. 35, no. 6. — P. 774–789.
12. Standing C. Examining the Relationship between Electronic Marketplace Strategy and Structure / C. Standing. — DOI 10.1109/TEM.2005.861801 // IEEE Transactions on Engineering Management. — 2006. — Vol. 3, iss. 2. — P. 297–311.



13. Timmers P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers. — DOI 10.1080/10196789800000016 // *Electronic markets*. — 1998. — Vol. 8, iss. 2. — P. 3–8.
14. Zheng W. The Business Models of E-Marketplace / W. Zheng // *Communications of the IIMA*. — 2006. — Vol. 6, iss. 4. — P. 1–5.
15. A Classification Framework for Data Marketplaces / F. Stahl, F. Schomm, G. Vossen, L. Vomfell. — DOI 10.1007/s40595-016-0064-2 // *Vietnam Journal of Computer Science*. — 2016. — Vol. 3, iss. 3. — P. 137–143.
16. Твердохлебова М.Д. Роль маркетплейсов на рынке розничных торговых услуг / М.Д. Твердохлебова, В.В. Никишкин // *Практический маркетинг*. — 2019. — № 6 (268). — С. 32–37.
17. Марченков А.А. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции / А.А. Марченков // *Научные стремления*. — 2019. — № 26. — С. 65–67.
18. Ali F. What are the Top online Marketplaces? / F. Ali // *Digital commerce 360*. — 2021. — URL: <https://www.digitalcommerce360.com/article/infographic-top-online-market-places>.
19. Wu X. Amazon and Alibaba: Internet Governance, Business Models, and Internationalization Strategies / X. Wu, G. Gereffi. — DOI 10.1108/S1745-886220180000013014 // *International Business in the Information and Digital Age* / ed. R. van Tulder, A. Verbeke, L. Piscitello. — Bingley, 2018. — P. 327–356.
20. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management / C. Dave, D. Edmundson-Bird, T. Hemphill. — Edinburgh : Pearson, 2019. — 680 p.
21. Ghoshal S. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations / S. Ghoshal, N. Nohria // *MIT Sloan Management Review*. — 1999. — No. 2. — P. 23–35.
22. Electronic Commerce 2018: a Managerial and Social Networks Perspective / E. Turban, J. Outland, D. King [et al]. — DOI 10.1007/978-3-319-58715-8. — Cham : Springer, 2017 — 636 p.

### References

1. Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990. 662 p.
2. Ghemawat P. Managing Differences: the Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review*, 2007, vol. 85, iss. 3, pp. 58–68.
3. Maslevich T.P. *Business Process Management: from Theory to Practice*. Moscow, IN-FRA-M Publ., 2021. 206 p.
4. Wang S., Archer N. Electronic Marketplace Definition and Classification: Literature Review and Clarification. *Enterprise Information systems*, 2007, vol. 1, iss. 1, pp. 89–112. DOI: 10.1080/17517570601088380.
5. Malone T.W., Yates J., Benjamin R.I. Electronic Markets and Electronic Hierarchies. *Communications of the ACM*, 1987, vol. 30, no. 6, pp. 484–497. DOI: 10.1145/214762.214766.
6. Bakos J.Y. A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, 1991, vol. 15, no. 3, pp. 295–310. DOI: 10.2307/249641.
7. Bakos J.Y. Information Links and Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets. *Journal of Management Information Systems*, 1991, vol. 8, iss. 2, pp. 31–52. DOI: 10.1080/07421222.1991.11517920.
8. Archer N.P., Gebauer J. Managing in the context of the new electronic marketplace. *Michael G. DeGroote School of Business. Research and working paper series*. Ontario, 2000, no. 447. Available at: <https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/5469/1/fulltext.pdf>.
9. Christiaanse E., Markus M.L. Business-to-Business Electronic Marketplaces and the Structure of Channel Relationships. *ICIS 2002 Proceedings*. Barcelona, 2002. Available at: <http://aisel.aisnet.org/icis2002/21>.
10. Grieger M. Electronic Marketplaces: A Literature Review and a Call for Supply Chain Management Research. *European Journal of Operational Research*, 2003, vol. 144, iss. 2, pp. 280–294. DOI: 10.1016/S0377-2217(02)00394-6.
11. Lancaster A., Lages L.F. The Relationship between Buyer and a B2B E-Marketplace: Cooperation Determinants in an Electronic Market Context. *Industrial Marketing Management*, 2006, vol. 35, no. 6, pp. 774–789. DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.03.011.

12. Standing C. Examining the Relationship between Electronic Marketplace Strategy and Structure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2006, vol. 3, iss. 2, pp. 297–311. DOI: 10.1109/TEM.2005.861801.
13. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic markets*, 1998, vol. 8, iss. 2, pp. 3–8. DOI: 10.1080/10196789800000016.
14. Zheng W. The Business Models of E-Marketplace. *Communications of the IIMA*, 2006, vol. 6, iss. 4, pp. 1–5.
15. Stahl F., Schomm F., Vossen G., Vomfell L. A Classification Framework for Data Marketplaces. *Vietnam Journal of Computer Science*, 2016, vol. 3, iss. 3, pp. 137–143. DOI: 10.1007/s40595-016-0064-2.
16. Tverdokhlebova M.D., Nikishkin V.V. The Role of Marketplaces in the Retail Market. *Prakticheskii marketing = Practical Marketing*, 2019, no. 6, pp. 32–37. (In Russian).
17. Marchenkov A.A. Marketplaces as the main Trend of Electronic Commerce. *Nauchnye stremleniya = Scientific Aspirations*, 2019, no. 26, pp. 65–67. (In Russian).
18. Ali F. What are the Top online Marketplaces? *Digital commerce 360*, 2021. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/article/infographic-top-online-marketplaces>.
19. Wu X., Gereffi G. Amazon and Alibaba: Internet Governance, Business Models, and Internationalization Strategies. In van Tulder R., Verbeke A., Piscitello L. (eds). *International Business in the Information and Digital Age*. Bingley, 2018, pp. 327–356.
20. Chaffey D., Edmundson-Bird D., Hemphill T. *Digital Business and E-Commerce Management*. Edinburgh, Pearson, 2019. 680 p.
21. Ghoshal S., Nohria N. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations. *MIT Sloan Management Review*, 1999, no. 2, pp. 23–35.
22. Turban E., Outland J., King D., Jae Kyu Lee, Ting-Peng Liang, Turban D.C. *Electronic Commerce 2018: a Managerial and Social Networks Perspective*. Cham, Springer, 2017. 636 p. DOI: 10.1007/978-3-319-58715-8.

### Информация об авторах

*Кордина Ирина Васильевна* — магистрант, программа International Management, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, [irina12.01.96@gmail.com](mailto:irina12.01.96@gmail.com).

*Кручинин Илья Сергеевич* — магистрант, программа International Management, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, [lekecone@gmail.com](mailto:lekecone@gmail.com).

*Степанова Валерия Александровна* — магистрант, программа International Management, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, [valerii.step@gmail.com](mailto:valerii.step@gmail.com).

### Authors

*Irina V. Kordina* — Master's Degree Student, International Management Program, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [irina12.01.96@gmail.com](mailto:irina12.01.96@gmail.com).

*Ilya S. Kruchinin* — Master's Degree Student, International Management Program, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [lekecone@gmail.com](mailto:lekecone@gmail.com).

*Valeria A. Stepanova* — Master's Degree Student, International Management Program, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [valerii.step@gmail.com](mailto:valerii.step@gmail.com).

### Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

**Для цитирования**

Кордина И.В. Стратегические альтернативы маркетплейсов при интернационализации деятельности / И.В. Кордина, И.С. Кручинин, В.А. Степанова. — DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).13. — EDN [GKHORW](#) // Baikal Research Journal. — 2022. — Т. 13, № 1.

**For Citation**

Kordina I. V., Kruchinin I. S., Stepanova V. A. Strategic Alternatives of Marketplaces in Internationalization. *Baikal Research Journal*, 2022, vol. 13, no. 1. (In Russian). EDN: [GKHORW](#). DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(1).13.