

## Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости

### ВВЕДЕНИЕ

В статье рассматриваются известные аналитические инструменты стратегического конкурентного менеджмента: модель пяти сил конкуренции, теория устойчивого конкурентного преимущества, концепция цепочки создания стоимости.

Автор предлагает объяснение того, почему предложенные М. Портером [4] и ставшие классическими базовые концепты теории стратегической конкуренции плохо применимы к исследованиям конкурентного поведения многосторонних цифровых платформ.

В статье приводятся аргументы в пользу того, что рыночное поведение многосторонних цифровых платформ следует рассматривать как конкурентное сотрудничество, в том смысле, как это описывали Б. Нейлбафф и А. Бранденбургер [1].

Автор описывает протекающие на цифровой платформе процессы создания, перераспределения и присвоения стоимости, постулируя, что платформы являются «сетями создания ценности» (value net). При обобщенном рассмотрении конкурентного поведения платформенных компаний в работе выделены и описаны три базовых типа тактических конкурентных диспозиций: «продукт – продукт», «продукт – платформа», «платформа – платформа».

В заключении содержатся соображения о том, почему многосторонние цифровые платформы можно рассматривать как ключевые инфраструктурные мощности, которые должны быть готовы к тому, чтобы предоставить недискриминационный доступ любому участнику экосистемы к своим алгоритмам, интерфейсам и базам данных.

### КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ: ОТ КОНКУРЕНЦИИ К КООКУРЕНЦИИ

Одной из ключевых концепций для понимания конкуренции многосторонних платформ является идея «коокуренции». Можно сказать, что цифровые платформы не конкурируют, а коокурируют.

Для описания отраслевых особенностей конкуренции традиционно используется модель пяти сил конкуренции М. Портера, которая позволяет оценить потенциал прибыльности конкретной отрасли как функцию, обратно пропорциональную пяти силам конкуренции: переговорной силе поставщиков и покупателей, угрозам со стороны новичков и заменителей и интенсивности соперничества среди прямых конкурентов.

Этой аналитической моделью Портер не только утвердил структуралистский подход к анализу поведенческих процессов предпринимательской конкуренции, но также закрепил в стратегическом мышлении концепцию цепочки ценности.

Из пяти сил конкуренции по Портеру две (поставщики и покупатели) прямо формируют цепочку стоимости, а остальные три угрожают разрушением этой цепочки (новички и старожилы конкурируют за место в ней, а заменители строят свою цепочку).

В рамках данной модели цель конкурентной стратегии фирмы заключается в том, чтобы контролировать каждую из пяти конкурентных сил так, чтобы удержать и присвоить добавленную стоимость в границах фирмы. Для этого фирма своими действиями создает и повышает барьеры входа (издержки входа в отрасль новичка), применяет тактику горизонтальной или вертикальной продуктовой дифференциации для снижения уровня конкуренции среди уже действующих в отрасли фирм. Избыточная продуктовая дифференциация ослабляет и позиции заменителей. Фирма также должна предпринимать конкурентные действия для ослабления переговорной силы контрагентов – поставщиков и покупателей.

Максимизация прибыли происходит путем избегания разрушительной конкуренции на своем рынке, но призывая и стремясь к усилению конкурентного напряжения для всех остальных звеньев «цепочки стоимости».



**КОВАЛЕНКО Александр Иванович**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры теории и практики конкуренции

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
129090, РФ, г. Москва,  
ул. Мещанская, 9/14, стр. 1  
E-mail: [alkovalenko@synergy.ru](mailto:alkovalenko@synergy.ru)

### Ключевые слова

МНОГОСТОРОННЯЯ ПЛАТФОРМА  
СЕТЬ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ  
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО  
КООКУРЕНЦИЯ

### Аннотация

Работа посвящена теоретическому анализу механизма многосторонней платформы. Автором объясняются причины неправомерности конструктивного применения концепций «пяти сил конкуренции», «цепочки создания стоимости» и «устойчивого конкурентного преимущества» для исследования конкурентных действий многосторонних цифровых платформ. Автор предлагает для описания и изучения данных платформ использовать концепции конкурентного сотрудничества и «сети создания стоимости». В работе описаны три базовые конкурентные диспозиции, в которых участвует многосторонняя цифровая платформа. Автор приходит к выводу, что текущее развитие феномена многосторонних платформ позволяет относиться к ним как к паттерну доступных любым участникам рынка ключевых мощностей.

### JEL classification

D46, D47

## Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network

► **Aleksandr I. KOVALENKO**

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of  
Theory and Practice of Competition Dept.*

**Moscow University  
for Industry and Finance "Synergy"  
129090, RF, Moscow,  
Meshchanskaya St., 9/14, building 1  
E-mail: alkovalenko@synergy.ru**

### Keywords

MULTI-SIDED PLATFORM  
VALUE-CREATING NETWORK  
COMPETITIVE ADVANTAGE  
COOPERATION

### Abstract

The article deals with the theoretical analysis of the mechanism of multi-sided platforms. The author explains the reasons behind the fact that Porter's five forces model, as well as the concept of value chain and the sustainable competitive advantage model cannot be applied for the constructive study of competitive actions of multi-sided digital platforms. To describe and examine such platforms, the author suggests using the concepts of cooperative competition and value-creating network. The paper characterizes three main competitive dispositions with multi-sided digital platforms involved. The author concludes that, according to its current development stage, the phenomenon of multi-sided platforms can be regarded as a pattern of the essential facilities available to any market participants.

### JEL classification

**D46, D47**

Фирма может подчинить себе поставщика, сталкивая и сравнивая поставщиков однородных ресурсов или иным способом способствуя усилению их конкуренции за свой контракт. В случае успеха фирма добивается от поставщика низких цен на ресурсы, чем она удерживает часть стоимости в границах фирмы, не отдавая ее поставщику.

Фирма может подчинить себе покупателей, если будет поддерживать их разобщенность, плохую информированность, увеличивать привязанность клиента к себе, «повышая потребительские издержки переключения», или иными путями способствуя снижению переговорной силы покупателя. В случае успеха фирма добивается от клиента повышенной готовности платить (высоких резервных цен) и тем самым удерживает в своих границах часть стоимости, не отдавая ее покупателю.

Конкурентное преимущество в такой модели возникает из особенностей отраслевой структуры, которые позволяют фирме сегментировать рынок, дифференцировать продукцию, контролировать ресурсы, избегать ценовых войн и оборонять свою маргинальную наценку.

На протяжении десятилетий компании применяли модель пяти сил конкуренции в своем конкурентном анализе отрасли и использовали ее для принятия решения о входе на новые рынки или уходе со старых рынков, о том, какие предложения о слиянии или поглощении рассматривать, какого типа продуктовой инновации добиваться и какие стратегии управления цепочкой поставок применять.

На основании стратегического применения модели пяти сил конкуренции анализируются и реализуются стратегические подходы к горизонтальной интеграции (в которой фирма стремится контролировать всю торговую площадку конкретного продукта или услуги) и к вертикальной интеграции (в которой фирма контролирует всю цепочку ценности от сырья до маркетинга).

Модель пяти сил конкуренции Портера хорошо подходит для анализа конкуренции в традиционных отраслях, где предсказуемая, но негибкая конкурентная среда требует от компании реализации классических стратегий с опорой на эффект экономии на масштабе и использованием ограниченных ключевых ресурсов. В традиционных индустриях темпы смены технологий медленные, и в таком случае большое тактическое значение приобретает напряжение в самой цепочке стоимости с поставщиками и покупателями, а также влияние альтернативных цепочек стоимости в отрасли и за ее пределами у заменителей.

Позже Рита Гюнтер Макграт разведала миф об устойчивом конкурентном преимуществе и призвала фирмы отказаться от стратегии обеспечения конкурентного преимущества в пользу адаптивной стратегии [3].

Стратегическая значимость модели пяти сил конкуренции стала снижаться. В ней больше не скрывалось конкурентное преимущество, а сами силы конкуренции перестали влиять на инновационные рынки и технологические отрасли. Сегодня при конкурентном анализе какой-либо инновационной отрасли по пяти силам конкуренции кажется, что что-то важное упускается, что-то значимое для цифровой сетевой конкуренции проскальзывает сквозь эту модель.

Понимание привнесли Нейлбафф и Бранденбургер, когда в книге «Конкурентное сотрудничество» рассказали о кооперации [1].

И действительно, Портер посчитал за важную силу конкуренции угрозы прибыльности со стороны товаров-заменителей, но почему-то забыл учесть второй важный тип связи между товарами – силу комплементов (товаров-дополнителей). Заменители снижают прибыль в нашей отрасли, а дополнители повышают полезность нашего товара. Поэтому в конкурентной среде комплементы играют не менее важную роль, чем остальные субъекты конкурентного окружения.

С учетом конкурентной фигуры ком-плементора Бранденбургер и Нейлбафф из «цепочки создания ценности» построили «сеть создания стоимости» (value net).

Если в системе-трубопроводе (pipeline) ценность движется по цепочке в направлении потребителя, то в сетевой структуре (net) ценность создается и перераспределяется в разных направлениях. Например, СМИ может брать деньги и с читателя, и с писателя, и с рекламодателя. Платформа создает место, где, в том числе за счет снижения транзакционных издержек, комплементоры и пользователи своими взаимодействиями создают ценность для всех сторон платформы.

В «сети создания ценности» добавленная стоимость создается кооперацией независимых участников экосистемы открытых инноваций. При этом присвоение (перераспределение) созданной сторонами платформы стоимости осуществляется через конкуренцию тех же субъектов.

В модели пяти сил конкуренции Портера у фирмы нет ни одного союзника, и любые действия других фирм рассматриваются как угроза прибыльности. Однако в теории игр сформировалось понимание кооперативных стратегий игроков и двойственности кооперативно-конкурентных отношений между компаниями. Бранденбургер и Нейлбафф являются представителями теории игр, которая, в отличие от экономической теории, рассматривает любое устойчивое межфирменное отношение как результат компромисса между сотрудничеством и соперничеством.

#### БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ДИСПОЗИЦИИ

Несмотря на иной подход к идее конкуренции, теория конкуренции многосторонних платформ моделирует несколько диспозиций, где компании понимаются как соперники.

Базовых конкурентных диспозиций три:

- 1) продукт против продукта;
- 2) продукт против платформы;
- 3) платформа против платформы.

Наиболее понятной является первая диспозиция: продуктовая фирма, более эффективная в доставлении ценности клиенту, превосходит другую продуктовую фирму с менее эффективной цепочкой стоимости. В такой диспозиции все еще можно результативно применять модели пяти сил и цепочки стоимости. Но такая диспозиция формируется без участия многосторонних платформ. Ис-

ключением является ситуация, когда между двумя независимыми комплементорами конкуренция за конечных клиентов становится конкуренцией за занятие лучшего положения в платформенной экосистеме. Так конкурируют разработчики мобильных приложений и игр на одной платформе. Аналогичная ситуация возникает и в сфере авиаперевозок, когда авиакомпании конкурируют за пассажиров и грузы, используя одну и ту же инфраструктуру (аэропорты).

Наиболее критичной является конкурентная диспозиция: «компания-платформа» против старожилов традиционных отраслей. Это конкурентное противопоставление «платформенной компании» и «продуктовой компании», противостояние инфраструктуры и уникального бренда, сетевой фирмы и фирмы (вертикальной цепочки стоимости).

Таксисты против Uber, Marriott против Airbnb, Blockbuster против Netflix, Whirlpool, GE и Siemens против Nest – производителя самообучающихся термостатов.

Цифровые платформы появляются (и будут продолжать появляться) в традиционных low-tech отраслях и реализуют подрывные инновации (disruptive innovations), которые трансформируют отрасль и перекраивают рынок.

Использующие платформенную бизнес-модель фирмы быстро приходят на отраслевые рынки традиционных фирм, ориентированных на разработку продукта под существующего потребителя, и, реализуя стратегию отраслевого подрыва, меняют границы и состав рынка, правила конкуренции на нем, создавая добавочную стоимость от более эффективного взаимодействия сети продавцов и сети покупателей [2].

Если фирма-старожил в своей отрасли сталкивается с угрозой входа платформы-новичка, такая продуктовая фирма должна четко понимать, что с платформой не получится конкурировать традиционной тактикой препятствования входу новичка. Весь известный инструментарий реализации конкурентных стратегий, ранее успешно применяемый продуктовой фирмой, против платформы бесполезен.

Если традиционные продуктовые фирмы используют Интернет как канал дистрибуции, то платформы используют его для создания совершенно новых бизнес-моделей. Платформами Интернет используется как механизм координации действий участников платформы, а также служит инфраструктурой для разработ-

ки дополнений. Платформенные компании используют экосистемы внешних разработчиков для создания ценности по-новому, при этом границы фирмы стираются или выворачиваются наизнанку.

Цифровая платформа в сравнении с продуктовой фирмой обладает устойчивым конкурентным преимуществом в приближающихся к нулю предельных издержках производства и маркетинга. Платформа специально создается не привязанной к конкретным активам и ресурсам, чтобы иметь способность быстрого масштабирования, которая еще больше усиливается положительными сетевыми эффектами.

Используя сетевой эффект, платформа может построить открытую цифровую экосистему, охватывающую тысячи удаленных друг от друга участников. Такая экосистема может быть большего размера, чем любая продуктовая фирма, и может обеспечивать доступ к ресурсам, большим, чем тем ресурсы, которые находятся в оперативном управлении у любой традиционной компании. В итоге ценность, созданная в такой экосистеме, может быть намного больше, чем ценность, созданная в сопоставимой традиционной организации. Поэтому фирмы, которые продолжают конкурировать на основе внутрифирменных ресурсов, морально не готовы к конкуренции с платформами.

Обычный бизнес, заинтересованный в продажах, будет продавать через эту платформу или потеряет часть своей рыночной доли. В любом случае платформенный бизнес доминирует над традиционным, и если компания – электронная платформа заходит на рынок, где конкурируют фирмы традиционных бизнес-моделей, платформа всегда выигрывает. Для того чтобы противостоять платформам, старожилы рынка должны полностью перестроить свои бизнес-модели.

Третья диспозиция – «платформа против платформы» – это противостояние двух несочетающихся сетевых технологий (многосторонних платформ) за право стать отраслевым стандартом. Лучшим примером служит конкуренция консолей видеоигр Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox) и Nintendo (Wii). Стратегическим преимуществом в этой диспозиции являются не качества отдельного продукта или услуги, а свойства всей экосистемы.

Конкуренция в цепочке создания стоимости принципиально отличается от конкуренции в сети создания стои-

мости. В «цепочке» каждая фирма занималась тем, чтобы оставить и сохранить как можно больше стоимости в границах фирмы за счет владения специфичными активами, в «сети» стоимость создается вне границ фирмы, в сообществе совместного творчества, где решающим становится не владение, а возможность доступа [5].

Модель пяти сил хорошо работает, когда у нас четко определены границы традиционных продуктовых рынков. Каждая из пяти сил конкуренции – отдельное явление, которым необходимо управлять независимо от других сил. Напротив, в сети создания стоимости границы между участниками рынка размываются, увеличивая тем самым ценные взаимодействия на платформе. Стратегия платформы предполагает радикально иное отношение к поставщикам и клиентам. К ним надо относиться не как к внешним угрозам стоимости, которые следует подчинить себе при переговорах, но как к партнерам по созданию стоимости, которых нужно защищать, поощрять и вдохновлять на более глубокое вовлечение в платформу.

#### ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК КЛЮЧЕВЫЕ МОЩНОСТИ

Мы предлагаем относиться к цифровым платформам как к ключевым инфраструктурным мощностям, которые должны быть готовы к тому, чтобы предо-

ставить недискриминационный доступ любому желающему к своим алгоритмам, интерфейсам и базам данных.

Данное заключение вытекает из следующих фактов. Еще совсем недавно основным конкурентным преимуществом инновационных компаний были права на интеллектуальную собственность, и патенты на технологии. Но в последнее время права и патенты как ключевой фактор конкурентоспособности уже не работают.

Все больше технологических стандартов обеспечиваются пулами патентов. Принципы FRAND обязывают патентообладателей предоставлять заинтересованным лицам лицензии на свои технологии на справедливых, разумных и недискриминационных условиях. Таким образом, исключительные права, не утратив исключительности, стали доступны.

Интеллектуальная собственность уже не может рассматриваться как источник устойчивого конкурентного преимущества. Основное конкурентное преимущество и основная ценность соответственно перетекают в другие элементы бизнес-модели. Сегодня успешную платформу от неуспешной отличают компетенции учета, анализа, обработки информации и принятия решения на основании больших массивов данных. Именно в этих компетенциях содержится большой потенциал создания стоимости.

Ключевой компетенцией является умение использовать программные алгоритмы, формирующие результаты поисковых запросов или рекомендации контента либо генерирующие вашу ленту новостей в социальной сети.

Именно эти алгоритмы позволяют цифровым платформам делать лучше свою работу по сочетанию покупателей и продавцов на рыночной площадке.

Важным принципом функционирования многосторонних цифровых платформ, строящихся как экосистемы инновационного сообщества, служит концепция экосистемы «открытых инноваций», предполагающая совместное пользование технологиями.

Не менее серьезные паттерны бизнеса будут образованы, когда массивы данных о поведении потребителя станут так же доступны, как сегодня доступны вычислительные мощности Amazon и облачные хранилища Google и Dropbox. ■

**Библиографическая ссылка:** Коваленко А.И. Многосторонняя платформа как сеть создания стоимости // Управленец. 2017. №4(68). С. 39–42.

**For citation:** Kovalenko A.I. Multi-Sided Platform as a Value-Creating Network. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 39–42.

#### Источники

1. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Кейс, 2012.
2. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.
3. Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина, 2011.
5. Parker G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. N.Y.: W.W. Norton & Company, Inc., 2016.

#### References

1. Brandenburger A., Nalebuff B. *Co-Opetition. Cooperative Competition*. (Russ. ed.: Brandenburger A., Neylbaff B. Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese. Moscow: Keys Publ., 2012).
2. Kovalenko A.I. Problematika issledovaniy mnogostoronnikh platform [Problems of studying multilateral platforms]. *Sovremennaya konkurentsia – Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–90.
3. McGrath R.G. *The End of Competitive Advantage*. (Russ. ed.: Makgrat R.G. Konets konkurentnogo preimushchestva. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy Publ., 2015).
4. Porter M. *Competitive Strategy*. (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley konkurentov. Moscow, Al'pina Publ., 2011).
5. Parker G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. N.Y.: W.W. Norton & Company, Inc., 2016.