

ОБСУЖДЕНИЯ И ДИСКУССИИ: МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ И РЫНКИ

МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ И РЫНКИ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ, КОНЦЕПЦИИ И ПРАКТИКИ

С. А. ЯБЛОНСКИЙ

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Многосторонние платформы (МП), привлекающие от двух и более взаимозависимых групп пользователей, в последнее десятилетие начали занимать лидирующие позиции во многих отраслях экономики, причем в рамках отдельной многосторонней платформы могут применяться десятки различных бизнес-моделей [Reitz, Waldfogel, 2012]. В многосторонних платформах, как правило, одна из групп пользователей платит за всех, поскольку получает наибольшую выгоду от доступа к платформе. Остальные же группы зачастую являются поставщиками «контента» и служат для привлечения приоритетной группы пользователей (например, рекламодателей), за что получают небольшие выгоды и, соответственно, не облагаются (или практически не облагаются) платой за доступ к платформе (см.: [Rochet, Tirole, 2003; Armstrong, 2006; Яблонский, Муравский, Смирнова, 2013]). Подобным образом платежные системы объединяют владельцев банковских карт и магазины, принимающие карты; операционные системы — производителей оборудования, разработчиков программ и пользователей компьютеров; поисковые платформы — ре-

кламодателей и миллионы пользователей поисковых сервисов.

Организации, которые посредством платформ различных продуктов, услуг, сетей или их комбинаций выполняют роль посредников и объединяют группы участников на многосторонних рынках, называются *многосторонними платформами*. Многосторонние платформы, обслуживающие двусторонние и многосторонние рынки, не являются абсолютно новым явлением. Производители топлива и автомобилей, например, давно связывают водителей автомобилей и бензозаправочные станции во вполне полноценную сеть. Однако, главным образом благодаря развитию Интернета и сопутствующих технологий, МП стали распространенным явлением именно в последнее время. Появились принципиально новые многосторонние сетевые платформы (например, поисковая МП Google связывает рекламодателей, разработчиков приложений и пользователей МП).

Некоторые традиционные бизнесы также были переконфигурированы как многосторонние платформы (например, розничные рынки электроэнергии эволюционировали в платформы, которые связывают

потребителей с конкретными производителями, позволяя им выражать свои предпочтения между более дешевым углем и более затратными возобновляемыми источниками энергии) [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006; Peitz, Waldfogel, 2012]. Однако при всех потенциальных выгодах провайдером МП приходится прилагать массу усилий для создания и поддержания многосторонних платформ. Их неудачи обычно связаны с одной общей ошибкой. Разрабатывая стратегии для МП, менеджеры, как правило, опираются на концепции и парадигмы, которые работают для известных односторонних рынков. В результате многие их решения оказываются в принципе неприменимыми для МП.

Научные основы исследований в области многосторонних платформ были заложены еще в начале 2000-х гг. в работах ряда американских и европейских исследователей (Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne, Jean-Charles Rochet, Jean Tirole). Но такие факторы, как существенная сложность описания платформ и поведения многосторонних рынков, новые экономические и социальные закономерности (например, перекрестные сетевые эффекты), позволяют считать, что исследования в этой области лишь только начинаются, особенно в России. Между тем в российской экономике уже успешно используются такие многосторонние сетевые платформы, как «Яндекс», «ВКонтакте», moikrug.ru, mail.ru, ozon.ru и другие, не говоря о международных (Facebook, Google, Apple) и инновационных компаниях последнего поколения (например, TopCoder). На государственном уровне разработка МП электронного правительства и других сервисов стала приоритетным направлением в государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)». Появились и первые работы российских авторов в области МП (см., напр.: [Со-

олятэ, 2011; Железова и др., 2013; Благоев, 2012; Яблонский, Муравский, Смирнова, 2013; Yablonsky, 2013; 2014]).

Согласно мнению экспертов из McKinsey, взаимодействия различных групп в рамках МП создают более высокую ценность, чем в рамках традиционных взаимодействий продавца и покупателя [McKinsey, 2010]. Этому способствует сокращение затрат на исследование рынка, на поиск на рынке бизнес-партнеров, поставщиков и покупателей, а также уменьшение транзакционных издержек, которые при участии в многосторонней платформе распределяются между всеми группами пользователей. Помимо этого, принимая участие в МП, пользователи получают такие выгоды, которых невозможно было бы достичь иным путем (например, доступ к информации, возможность завязать деловые отношения с интересующими пользователя людьми, сообществами или компаниями). В конечном счете потребитель приобретает большую ценность с меньшими издержками. По этой причине управленческие вопросы, связанные с МП, многие считают одним из наиболее важных и востребованных новых направлений исследований в экономике и менеджменте (см., напр.: [Rosen, 2005; Hagiu, Wright, 2011; Evans, 2003]).

Большинство исследований, посвященных многосторонним рынкам и платформам (см., напр.: [Rochet, Tirole, 2003; 2006; Armstrong, 2006; Caillaud, Jullien, 2003; Evans, Schmalensee, 2007]), в основном направлено на выявление оптимальной ценовой политики, важной для решения главной стратегической задачи организаций, построенных по данной бизнес-модели, — набора критической массы пользователей, необходимых для функционирования платформы. Непосредственное существование таких платформ и процессы возникновения сетевых эффектов в их рамках рассматриваются как нечто само собой разумеющееся [Gawer, 2009].

В литературе, посвященной ценообразованию МП [Jullien, 2000; Evans, 2003; Evans, Schmalensee, 2007; Weyl, 2010], достаточно слабо исследованы критерии выбора стратегий ценообразования, используемых менеджерами компаний для различных сторон пользователей. В первую очередь это связано с тем, что в современной экономической и управленческой литературе представлено весьма ограниченное количество эмпирических исследований ценообразования в многосторонних платформах. Более того, работы, содержащие анализ эмпирических данных по ценообразованию в многосторонних платформах, как правило, основываются на анализе одного или нескольких кейсов конкретных компаний. В большинстве своем они не предлагают ответа на вопрос о том, насколько выводы анализа конкретных случаев могут быть обобщены для анализа проблематики ценообразования в многосторонних платформах в целом. Исследования же ценообразования в многосторонних платформах, использующие эконометрические методы анализа статистически значимых по объему выборок, в литературе на данный момент вообще не представлены. В связи с этим многие аспекты стратегического управления в контексте МП выступают малоисследованными [Rysman, 2000; Evans, 2003; Hagiu, Yoffie, 2009; Hagiu, Wright, 2011].

Действительно, управление МП требует решения специфических проблем стратегического менеджмента, особенно для МП, использующих Интернет и мобильные сети. В ряде отраслей такие фирмы, как Google, Alibaba, Visa, Facebook, eBay, Amazon, Microsoft, «Яндекс», уже контролируют ключевые глобальные и региональные многосторонние рынки. Но при этом всегда существует шанс и для новых компаний. Поэтому сегодня рассматриваются два противоположных подхода для разработки стратегии успеха на многостороннем рынке. В рамках первого

подхода решаются вопросы о том, как доминирующие провайдеры МП могут расширить свои позиции и реагировать на угрозы, а в рамках второго — как новые игроки могут найти возможности для успеха среди, казалось бы, всемогущих больших компаний.

К настоящему времени сформировался целый массив публикаций по тематикам, смежным с МП (сетевые эффекты, ценообразование на двусторонних рынках и др.). Однако труды, целостно рассматривающие МП, появились лишь относительно недавно. В последние годы был опубликован ряд научных работ, посвященных стратегическим вопросам, связанным с созданием и управлением МП, в которых рассматриваются аспекты ценообразования [Hermalin, Katz, 2006; Jullien, 2000; Rochet, Tirole, 2003; Armstrong, 2006], конкуренции [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006; Wright, 2004], государственного регулирования и антитрестовой политики [Evans, 2003; Rysman, 2009]. Авторами было показано, что традиционно исследуемые в рамках изучения односторонних рынков стратегические аспекты управления бизнесом предстают в новых измерениях и характеризуются определенной спецификой, когда рассматриваются на примере МП. Хотя сейчас это направление исследований стремительно формируется (см., напр.: [Rosen, 2005; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006; 2011; Peitz, Waldfogel, 2012]), существует ряд открытых вопросов, препятствующих его дальнейшему развитию. К ним можно отнести вопросы описания и измерения дополнительной ценности, создаваемой благодаря такому виду посредничества; измерения сетевых эффектов, возникающих между пользователями платформы; изучения их природы; анализа особенностей ценообразования в МП; роли маркетинга, рекламы и управления качеством в МП, а также проблему анализа инновационности данного типа бизнес-моделей.

В настоящей статье, помимо введения в круг исследований по проблематике многосторонних платформ, обобщаются последние результаты исследований МП с целью уточнения определения феномена МП, выработки критериев отнесения организации к данному виду и разработки стратегий управления (менеджмента) МП для достижения успеха на рынке, а также даются комментарии к двум публикуемым на русском языке работам, определившим концептуальные основы и стратегические методы управления МП и рынками.

Концепция многосторонней платформы

Прежде всего приходится признать отсутствие или, скорее, многообразие различных определений многосторонних платформ и порождаемых ими многосторонних рынков. Многие исследователи часто задаются вопросом о том, не является ли каждый рынок двусторонним. Поэтому сначала остановимся на формулировке основных определений, которые помогут выявить, чем отличаются многосторонние рынки и МП от обычных рынков и организаций.

Сравнительно недавно в рамках теории отраслевой организации стали выделять определенный тип рынков, называемых двусторонними рынками. Впоследствии исследователям удалось выявить общие черты в бизнес-моделях организаций, действующих на данных рынках, которым дали название *многосторонние платформы* [Baldwin, Woodard, 2008; Hagiu, Wright, 2011]. Главное условие существования многосторонних платформ — многосторонние рынки и наличие двух и более различных групп пользователей, которых обслуживает организация [Rysman, 2009; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011; Hagiu, Wright, 2011].

В дальнейшем мы будем использовать термины «многосторонний рынок» и «мно-

госторонняя платформа» как более общие, включающие как частные случаи двусторонние рынки и платформы соответственно. Остановимся с небольшими дополнениями на определении многосторонних рынков, предложенном в [Hagiu, Wright, 2011].

Многосторонний рынок существует, если в любой момент времени имеются следующие факторы:

- наличие двух или более различных сторон (групп) участников (пользователей);
- ценность, получаемая на одной стороне, растет с увеличением числа участников на другой стороне (на других сторонах);
- наличие посредника для обеспечения непосредственного взаимодействия участников различных сторон и обеспечения сетевых эффектов, создаваемых на одной стороне для другой стороны.

Отметим, что в односторонних рынках нет устойчивых постоянных групп участников [Wright, 2004]. Напротив, в многосторонних рынках участники являются постоянными членами одной отдельной группы (стороны), которая осуществляет операции с участниками второй группы или нескольких групп. Во время взаимодействия с другими пользователями в рамках платформы эти группы преследуют различные цели, вследствие чего предъявляют разные требования к платформе. К примеру, рассматривая поисковые МП, можно выделить следующие группы пользователей: (1) заинтересованные в получении информации; (2) заинтересованные в размещении информации; (3) заинтересованные в продвижении товара или услуги через сайт поисковой системы. Примеры типов МП описаны в многочисленных работах (см., напр.: [Katz, Shapiro, 1985; Shapiro, Varian, 1999; Rysman, 2000; Evans, 2003; Eisenmann, Wong, 2004; Roson, 2005; Armstrong, 2006; Evans, Hagiu, Schmalensee, 2006; Rochet, Tirole, 2006; Armstrong, Wright, 2007; Evans, Schmalensee,

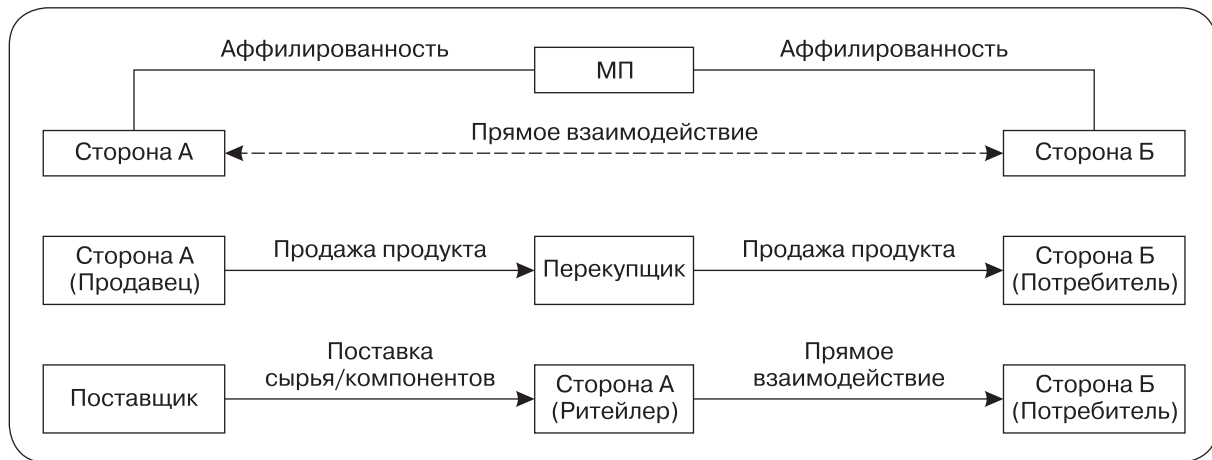


Рис. 1. Различие между многосторонними платформами, перекупщиками и ритейлерами
 Источник: [Hagiu, Wright, 2011].

2007; Hagiu, Kester, 2008; Gawer, 2009; Gawer, Henderson, 2007; Lin, Whinston, 2011; Gawer, Cusumano, 2012; Chen, Song, 2012; Yablonsky, 2013; 2014)].

В работе [Hagiu, Wright, 2011] приведено более строгое определение:

Многосторонняя платформа — это организация, создающая прибыль, в первую очередь за счет обеспечения прямого взаимодействия двух или нескольких различных типов аффилированных групп участников, по-другому — сторон.

Участие пользователя в одной из сторон МП должно сопровождаться определенной степенью его аффилированности с платформой, т. е. решение о принятии участия в платформе должно быть осознанным и сопровождаться пониманием того, с кем пользователь взаимодействует (рис. 1). Осознанность решения может выражаться в готовности понести издержки (например регистрация на сайте и т. д.), кроме того, она может выражаться и в готовности заплатить вступительный взнос (покупка видеоприставки или членство на сайте знакомств). Данное требование направлено на исключение ошибочного отнесения к МП поставщиков торговых площадок, оборудования или услуг, не имеющих отноше-

ния к бизнес-процессам, протекающим в рамках платформы.

Для того чтобы отличать МП от перекупщиков или организаций, покупающих товары или услуги и затем перепродающих их конечному потребителю, было предложено относить к МП только те организации, которые предоставляют пользователям возможность напрямую взаимодействовать друг с другом (общение, обмен, потребление или их комбинация), сохраняя контроль над основными условиями совместной деятельности пользователей-потребителей (рис. 1). В качестве примера можно привести салоны красоты, где, несмотря на относительную свободу парикмахеров в отношении того, как стричь клиента, администрация, а не парикмахеры контролирует коммерческие отношения между салоном и потребителями и несет ответственность за оказанные услуги.

Многие организации характеризуются тем, что они предоставляют потребителям возможность напрямую взаимодействовать с другими группами потребителей, однако эта ценность не всегда является основной для потребителя. Например, придя в боулинг-клуб, фитнес-центр или бар, мужчина может познакомиться с женщиной,

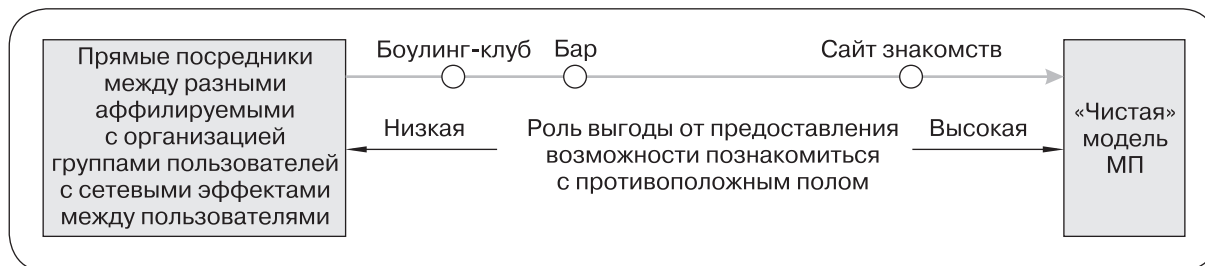


Рис. 2. Градация многосторонних платформ на примере боулинг-клуба, бара и сайта знакомств
Источник: [Hagiu, Wright, 2011].

однако по сравнению с организациями, для которых данная выгода первостепенна (например, сайты знакомств), взаимодействие между группами пользователей (мужчинами и женщинами) имеет опосредованное значение в принятии решения сходить в бар, сыграть в боулинг и т. д. [Яблонский, Муравский, Смирнова, 2013]. По этому признаку вышеперечисленные организации можно сопоставить по порядковой шкале, начиная с организации, в которой элементы МП не играют никакой роли, и заканчивая «чистой» моделью МП, в которой выгоды от предоставления возможности познакомиться с представителями противоположного пола являются основополагающими (рис. 2).

Из определения МП, предложенного в [Hagiu, Wright, 2011], следует ряд выводов:

- МП отличаются от поставщиков сырья, технологии или компонентов тем, что пользователи платформы (включая конечных потребителей), взаимодействуя друг с другом непосредственно, делают это осознанно и понимают, с кем они взаимодействуют;
- МП отличаются от организаций-посредников тем, что они предоставляют группам пользователей возможность напрямую взаимодействовать друг с другом и не осуществляют контроль над основными условиями их совместной деятельности;
- чем большую роль для организации играют выгоды от предоставления поль-

зователям возможности взаимодействовать друг с другом, тем ближе ее бизнес-модель к «чистой» модели МП. «Чистых» моделей МП практически нет.

Платформы

Как отмечалось, платформы являются обязательным компонентом МП. Основой платформы МП может выступать продукт, технология или услуга. Особую роль в цифровой или онлайн-экономике играют сетевые платформы [Eisenmann, 2006]. Сеть представляет систему взаимосвязанных узлов. В качестве узлов могут выступать люди (университетская сеть), компании, географические точки (сеть аэропортов, куда осуществляет перелеты авиакомпания), объекты (компьютерные сети, сети мобильных устройств и т. п.). В ряде случаев под *узлом сети* понимается некоторый пользователь сети (*network user*). Пользователи сети, как правило, принимают участие в сети для обеспечения взаимодействия друг с другом. Сети могут характеризоваться числом различных групп (сторон) пользователей. Однородные сети образуются одной группой, а двусторонние и многосторонние сети — двумя и большим числом различных групп пользователей. Например, сети, образуемые видеосервисами YouTube, Vimeo и т. п., состоят из трех основных групп пользователей: пользователей видеоконтента, разработчиков (создателей) видеоконтента и рекламодателей. Очевидно, что общедоступной для всех является всемирная сеть Интернет. В табл. 1 приведены примеры

Таблица 1

Примеры типов участников различных сторон многосторонней платформы

Много-сторонняя платформа	Первая сторона	Вторая сторона	Третья сторона	Основа платформы	Провайдеры платформ (избранные примеры)
Поисковые системы в Интернете	Пользователи поисковой системы	Рекламодатели	Разработчики приложений	Поисковая система в Интернете, включающая методы индексации и установление связей между веб-страницами, способы организации поискового индекса и пр.	Google, Yandex, Bing, Yahoo!, Rambler, Baidu, Seznam, Naver, Blekko, Yodao, Sogou, Soso.com, Volunia
Консольные видеоигры	Пользователи	Разработчики	—	Игровая консоль	Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox)
Онлайновые HR-агентства	Соискатели	Работодатели	—	Многоканальный сетевой портал	Monster, HeadHunter, LinkedIn
Социальные сети	Пользователи	Рекламодатели	Разработчики приложений	Сеть в Интернете	Facebook, Google, Habbo, Hi5, Bebo, MySpace, «ВКонтакте», «Мой Круг» (Yandex), «Одноклассники»
Адресно-телефонные печатные и онлайн-справочники	Пользователи	Рекламодатели	—	Печатный справочник или многоканальный сетевой портал	YellowPages (AT&T), Kompass
Недвижимость	Пользователи	Владельцы	—	Многоканальный сетевой портал	Craigslist, RentJungle
Аукционы	Покупатели	Продавцы	—	Многоканальный сетевой портал	eBay, Molotok.ru
Краудфандинг (Краудинвестинг — аналогично)	Реципиенты (физические лица или организации)	Доноры (физические лица или организации)	—	Многоканальный сетевой портал	Kickstarter, The Professional Contractors Group и др.

типов участников для различных сторон известных МП.

Обобщенная структура сетевой платформы (рис. 3) описана в ряде работ [Shapiro, Varian, 1999; Boudreau, Nagiu, 2008]. В качестве компонентов сетевых платформ выступают аппаратное обеспечение, программное обеспечение и сервисы, которые объединяются на основе некоторой архитектуры (сегодня это, как правило, один или несколько центров обработки данных — Data centers). Архитектура сетевых платформ зависит от размера МП. У таких

МП, как Google, Alibaba, Amazon, eBay, Yandex и т. п., архитектура платформ строится на основе сетей из дата-центров или центров обработки данных (ЦОД) [Яблонский, 2011]. Точное количество дата-центров крупных МП не афишируется. Например, количество дата-центров Google, по сообщениям в прессе, варьируется от 35 до 40 по всему миру. Основная концентрация дата-центров МП приходится на США, Западную Европу и Восточную Азию. Крупные МП стратегически нацелены на использование сети собственных

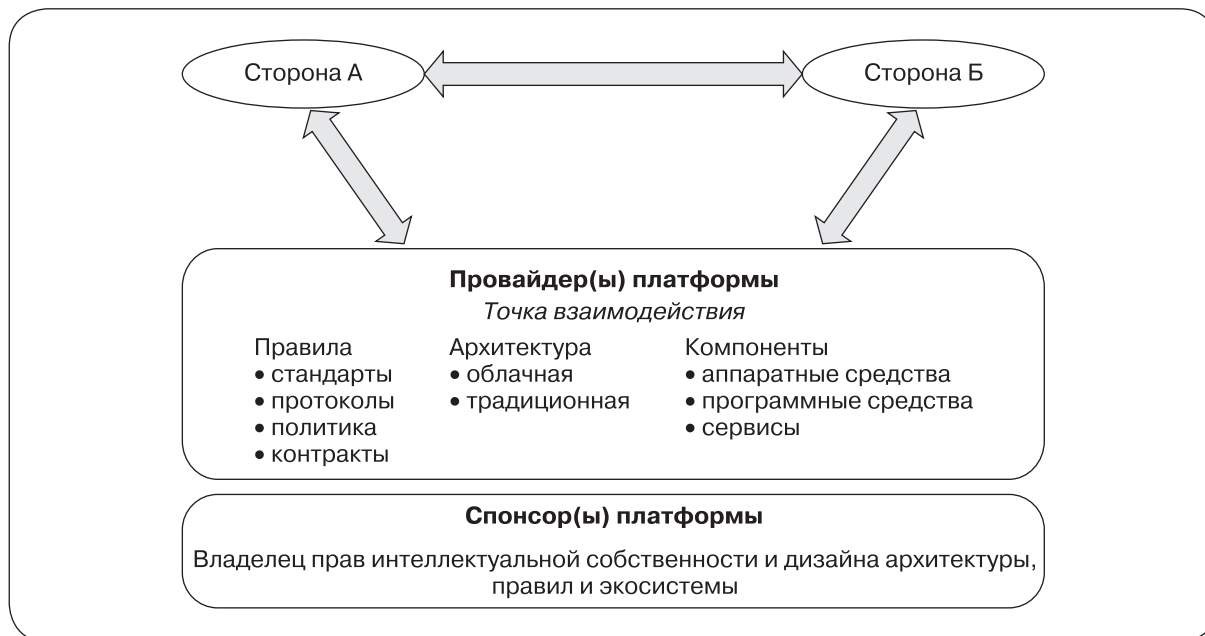


Рис. 3. Обобщенная структура сетевой платформы

Источник: [Eisenmann, 2006].

дата-центров, основная особенность которых заключается в геокластеризации. Одновременно средние и малые МП могут арендовать облачные инфраструктуры типа Infrastructure-as-a-Service (IaaS) у крупных МП, например у МП Amazon (Amazon Web Services) [Яблонский, 2011].

Правила представляют собой технические стандарты, протоколы для обмена информацией, политики и контракты для тех или иных видов транзакций. Приведем в качестве примера сетевую платформу eBay. Она состоит из ряда компонентов и правил.

Компоненты платформы eBay:

- браузер и доступ в Интернет (внешние поставщики);
- сайт заданного дизайна и функциональных возможностей;
- программное обеспечение отслеживания хода электронного аукциона;
- экспедиционные услуги (внешние поставщики);
- онлайн-платежная система PayPal (принадлежащая платформе eBay) и т. д.

Архитектура: сеть дата-центров.

Правила платформы eBay:

- требования к регистрации участников электронного аукциона;
- правила урегулирования споров;
- система с обратной связью;
- политики торгов и т. д.

Также в МП выделяют три специфические ролевые группы: провайдеров МП, спонсоров МП и поставщиков компонентов МП. Провайдер МП обеспечивает взаимодействие сторон с платформой. Спонсор МП является владельцем прав собственности и дизайна платформы. Поставщики компонентов МП обычно поставляют продукты и сервисы МП, если они не предлагаются провайдерами МП. Например, для платформы Windows ОС изготовители персональных компьютеров (Dell, HP и др.) являются типичными представителями третьей группы.

Роли спонсора и провайдера могут совмещаться. В дальнейшем для простоты будем рассматривать в основном только провайдеров МП.

Таблица 2

Типы контроля многосторонних платформ

		Провайдер платформы	
		Одна фирма	Много фирм
Контроль платформенной технологии и правил участия со стороны спонсоров МП	Одна фирма	Закрытые, или проприетарные, МП: <ul style="list-style-type: none"> • Macintosh; • PlayStation; • Monster.com; • Federal Express 	Лицензионные МП (одна компания создает платформу, а потом выдает лицензии провайдерам): <ul style="list-style-type: none"> • ОС Palm; • American Express лицензировала MBNA выпуск карт в 2004 г.
	Много фирм	МП — совместные предприятия: <ul style="list-style-type: none"> • CareerBuilder (создана тремя газетными группами); • Orbitz (создана несколькими авиаперевозчиками) 	Открытые (коллективные) МП: <ul style="list-style-type: none"> • Linux; • Visa; • DVD; • UPC barcode

Источники: [Eisenmann, 2008].

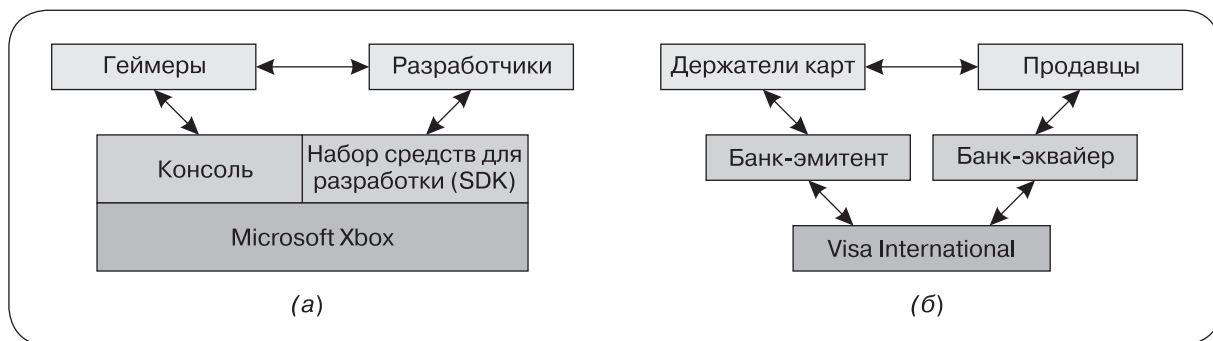


Рис. 4. Провайдеры и спонсоры МП: (а) Microsoft Xbox, (б) Visa International

Источники: [Eisenmann, 2006].

Классификация МП

Существуют различные типы контроля (владения) МП (табл. 2). МП могут иметь одного провайдера (проприетарная форма владения, или закрытая МП, как правило, с одним спонсором/провайдером). Многосторонняя платформа eBay представляет пример МП с одним провайдером. В спонсируемых одним спонсором платформах спонсор может одновременно выступать и единственным провайдером платформы. Примером такой МП является Microsoft Xbox (рис. 4а).

Ряд МП существует и развивается за счет коллективных усилий многих провайдеров,

поставщиков компонентов, правительственных регуляторов, организаций по формированию и реализации сетевых стандартов, все увеличивающегося числа пользователей и пр. Такой МП в самом широком смысле является Интернет. Примером коллективно спонсируемой МП выступает Visa, в состав спонсоров которой входит более 21 тыс. банков (рис. 4б). «Общие» платформы также представлены, например, МП стандарта DVD — коллективной разработки десяти компаний (Hitachi, Philips, Matsushita, Mitsubishi, JVC, Pioneer, Sony, Thomson, Time Warner и Toshiba), которые создали частную компанию-спонсора DVD Format/Logo

Таблица 3

**Примеры открытости/закрытости многосторонней платформы
для различных групп пользователей**

	Linux	Windows	Mac	Xbox
Сторона А (конечный пользователь)	Открыта	Открыта	Открыта	Открыта
Сторона Б (разработчик)	Открыта	Открыта	Открыта	Закрыта
Провайдер платформы (аппаратная/ПО)	Открыта	Открыта	Закрыта	Закрыта
Спонсор платформы	Открыта	Закрыта	Закрыта	Закрыта

Источники: [Eisenmann, 2006].

Licensing Corporation. Последняя, в свою очередь, разрешила сотням других производителей — провайдерам платформы — использовать формат DVD при условии лицензионных выплат спонсору.

В двусторонних и многосторонних платформах различные провайдеры платформы могут обслуживать разные стороны или группы пользователей. Примером также может служить МП Visa, в которой две стороны обслуживаются разными провайдерами: держатели карт — банками-эмитентами, а продавцы — банками-эквайерами.

Очевидно, что платформы могут различаться также по открытости/закрытости для тех или иных сторон МП (табл. 3).

Сетевые эффекты

Отличительной чертой существующей литературы по МП является концепция сетевых эффектов, в которой потребители выше ценят МП с большим количеством пользователей. В целом ряде работ главным источником ценности платформы обязательно называются определяющие ее сетевые эффекты (см., напр.: [Gawer, 2009; Hagiu, Yoffie, 2009; Hagiu, Wright, 2011]). Действительно, сетевые эффекты — это основа привлекательности и развития МП. Данное утверждение справедливо, поскольку потребители одной группы (стороны) ценят прямые связи с другими потребителями (прямые сетевые эффекты) или ожидают, что платформы с большим числом пользователей в какой-либо группе

МП (например, пользователи поисковой платформы, разработчики ПО и др.) предоставляют большее количество и разнообразие дополнительных продуктов и услуг (перекрестные или косвенные сетевые эффекты) [Evans, 2003; Rochet, Tirole, 2003]. В то же время необходимо отметить, что наличие сетевых эффектов внутри или между группами пользователей не является ни обязательным, ни достаточным условием для отнесения бизнес-модели к МП.

Различают четыре основных сетевых эффекта МП (рис. 5): два односторонних (или прямых) и два перекрестных (или косвенных) [Caillaud, Jullien, 2003; Rochet, Tirole, 2003; Parker, Van Alstyne, 2005; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006]. Каждый из них может быть как положительным, так и отрицательным.

Прямым сетевым эффектом является стимулирующее воздействие потребления продукта пользователями платформы на спрос на него со стороны других пользователей со *схожими* потребностями. Например, чем больше пользователей зарегистрировано в социальной сети, тем больше возможностей для общения она предоставляет и тем большее количество людей будут готовы ею пользоваться. Однако прямые сетевые эффекты также довольно распространены и на односторонних рынках [Evans, Schmalensee, 2007].

В работе [Katz, Shapiro, 1985] показано, что продукт характеризуется положительным сетевым эффектом, если полезность,

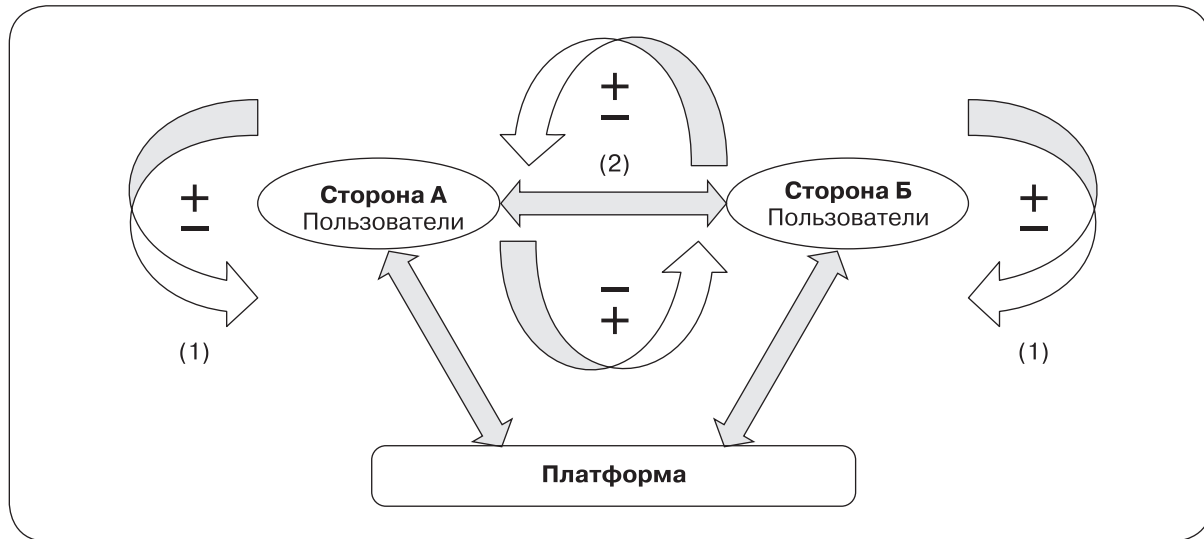


Рис. 5. Сетевые эффекты многосторонней платформы

Примечание: (1) — односторонние, (2) — перекрестные или косвенные.

которую пользователь извлекает из его потребления, увеличивается с повышением количества других пользователей, потребляющих этот продукт. Возрастание числа членов одной из сетевых групп совсем не обязательно влечет за собой повышение платы за членство. Более того, в сетевых бизнес-моделях часто одна группа пользователей не платит за членство, поскольку рост величины этой группы способствует росту другой (других) группы. При бесплатном членстве любой заинтересованный пользователь может присоединиться к группе. При положительных сетевых эффектах готовность платить в той или иной группе пользователей платформы возрастает. Готовность платить (*willingness to pay*) определяется суммой, которую пользователь готов заплатить за продукт или сервис на МП. Соответственно, кривая спроса для продукта указывает объем продаж, который возможен для того или иного значения цены продукта, основанной на соответствующем значении готовности платить для каждого потребителя. Для сетевых потребителей продукта или сервиса аналогично строится сетевая кривая спроса.

Отрицательные сетевые эффекты иногда называются сетевыми экстерналиями взаимодействия групп пользователей [Liebowitz, Margolis, 1994], или такими сетевыми эффектами, которые приводят к «фиаско рынка» [Rochet, Tirole, 2003; Evans, Schmalensee, 2007]. Например, со стремительным увеличением числа пользователей социальной сети будет заметно расти интерес к ней со стороны рекламодателей и вместе с этим вероятно увеличение нагрузки на серверы дата-центра, поддерживающего функционирование сети. Увеличение нагрузки, приводящее к замедлению работы сети и необходимости дополнительных инвестиций в оборудование, в данном случае будет являться отрицательным сетевым эффектом, а возросший интерес рекламодателей — положительным.

Поэтому, по мнению ряда авторов, обязательным для многосторонней платформы является присутствие не прямых, а именно перекрестных (или косвенных) сетевых эффектов (см., напр.: [Caillaud, Jullien, 2003; Roson, 2005]). Суть их заключается в том, что ценность платформы для пользователей на одной стороне возрастает

с ростом числа пользователей на другой стороне, особенно в тех случаях, когда они выступают активными создателями контента или поставщиками услуг. *Перекрестным сетевым эффектом* является стимулирующее воздействие потребления продукта одной группой пользователей платформы на спрос на продукт со стороны другой группы пользователей с *отличными от нее* потребностями [Evans, 2008]. Данный тип сетевых эффектов зависит не от того, сколько еще пользователей со схожими мотивацией и целями потребления присутствует на платформе (например, потребители той же услуги), а от того, сколько пользователей с совместимыми интересами находится «по другую сторону» платформы [Roson, 2005]. Например, чем больше участников в социальной сети, тем выше интерес компаний к размещению рекламы на платформе.

Перекрестные сетевые эффекты также могут быть положительными и отрицательными. Например, в силу того что большое число рекламодателей не приносит непосредственной выгоды посетителям социальных сетей, а их рекламные сообщения могут раздражать и отвлекать, перекрестный эффект между этими группами является отрицательным. Аналогичный и более сильный отрицательный перекрестный сетевой эффект возникает между зрителями телевизионного канала и рекламодателями, реклама которых перебивает передачу и в большом количестве раздражает и отвлекает зрителей, что может привести к переключению ими канала. В то же время чем больше посетителей заходят на сайт социальной сети, тем больше разработчиков готовы создавать платные приложения для него. Поскольку количество доступных через социальную сеть приложений привлекает новых посетителей, перекрестный эффект в данном случае будет положительным.

Также различают третий вид сетевых эффектов в МП — *компонентно-обуслов-*

ленные (component-based network effects) [Eisenmann, 2008]. Их существование связано с тем, что готовность платить у участников на одной из сторон МП может существенно повышаться при возникновении дополнительной возможности непосредственных взаимодействий с различными поставщиками продуктов и сервисов МП.

Ввиду указанных особенностей сетевых эффектов в качестве итогового результата развития успешных МП обычно предсказывается ситуация «победитель получает все» (winner-take-all). Его достигает захватывающая рынок МП с наибольшим числом пользователей [Katz, Shapiro, 1994; Shapiro, Varian, 1999; Caillaud, Jullien, 2003].

Для измерения сетевых эффектов с начала 1970-х гг. используется совместный (conjoint — CONsidered JOINTly) анализ (см., напр.: [Song, Jang, Sohn, 2009]). Этот метод, однако, имеет по меньшей мере два существенных ограничения. Во-первых, исследования на его основе часто весьма дороги, а во-вторых, его использование предполагает, что опрошиваемые потребители хорошо знают свойства продукта или сервиса. Однако когда создается и выводится на рынок новый инновационный продукт (например, Google glasses), у потенциальных потребителей еще не сформированы отношение к нему и понимание его свойств, что существенно ограничивает ценность подобных опросов.

Стратегический менеджмент многосторонней платформы

При разработке стратегии развития многосторонние платформы оцениваются с точки зрения открытости, расширяемости, силы сетевых эффектов, масштабируемости и модульности [Armstrong, 2006; Armstrong, Wright, 2007; Boudreau, 2007; Haggiu, Yoffie, 2009; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011]. Авторы перечисленных

работ также отвечают на следующие важные вопросы управления МП: следует ли совмещать спонсора и провайдера МП; будет ли один спонсор управлять МП или требуется совместное управление МП несколькими спонсорами; когда следует делать МП открытой и что это дает с точки зрения инновационных свойств; должна ли МП быть эксклюзивной или повторять сервисы/продукты/сеть уже существующих МП?

Парадигма «победитель получает все» в многосторонних рынках предполагает, что МП должны использовать агрессивные стратегии для мобилизации пользователей и поставщиков приложений [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006; Eosman, Jeho, Jongseok, 2006; Eisenmann, 2008; Hagiu, Yoffie, 2009; Coles, Edelman, 2012].

В целом при создании МП рекомендуется:

- 1) стремительно создавать и резко увеличивать число пользователей платформы (мобилизация пользователей);
- 2) фиксировать или закреплять пользователей;
- 3) подрывать способность конкурирующих МП осуществлять такого рода действия.

Достижение подобных целей возможно различными путями.

При выходе на рынок МП может *установить низкую цену участия* в одной или нескольких сторонах платформы для дальнейшего роста числа пользователей, а затем использовать достигнутый успех для повышения ценности какой-то другой стороны платформы и рынка, взимая некоторую плату (например, с разработчиков приложений за доступ к одной стороне платформы для достижения потенциальных клиентов на другой) [Clements, Ohashi, 2005; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006]. Кроме того, МП может применить *стратегию лицензирования* как широко используемое средство по привлечению большего числа разработчиков приложений. Возможны также варианты эксклю-

зивной защиты авторских прав для ограничения поставки аналогичных товаров конкурирующим МП при одновременном повышении конкурентоспособности МП (см., напр.: [Armstrong, Wright, 2007; Hagiu, 2009; Lee, 2007; Mantena, Sankaranarayanan, Viswanathan, 2008]).

Различают три основных этапа жизненного цикла МП (см.: [Eisenmann, 2008]):

- 1) предварительный дизайн;
- 2) сетевая мобилизация;
- 3) зрелость.

На каждом из этих этапов рассматриваются свои стратегические решения и проблемы управления.

Этап предварительного дизайна МП. Здесь для провайдера МП прежде всего важно выбрать тип владения МП: частный (монопольный, проприетарный) или общий (совместный). Монопольное владение МП провайдером имеет преимущество, когда запуск новой платформы требует больших инвестиций в централизованную инфраструктуру, поскольку совместное владение группой провайдеров повышает риск захвата МП новым игроком. Эта угроза также известна под названием «проблема безбилетника» (free rider problem) (подробнее об этом в контексте МП см. в [Eisenmann, 2008]). В то же время если весь сегмент рынка в долгосрочной перспективе с большой долей вероятности будет обслуживаться одной МП, то совместное владение может быть более привлекательным как для пользователей, так и для поставщиков компонентов платформы (табл. 4). Это объясняется тем, что при монопольном владении такой МП пользователи подвергаются угрозе агрессивного роста цен за пользование продуктами или сервисами МП, а потенциальные поставщики МП рискуют большими потерями при утрате ею статуса «победителя, который получает все».

Этап сетевой мобилизации. Действия провайдеров по привлечению пользователей различных сторон новой МП отличаются

Таблица 4

Выбор между МП совместного владения и проприетарными МП

		Будет ли весь сегмент рынка обслуживаться одной МП?	
		Да	Нет
Потребуется ли платформенная мобилизация больших инвестиций в связи с «проблемой безбилетника»?	Да	Проприетарные МП предпочтительнее <i>Примеры проприетарных МП:</i> онлайн-аукционы, «Желтые страницы» (Yellow Pages) в небольших городах, электронные платежные системы (PayPal), торговые центры, большинство местных газет. <i>Пример МП совместного владения:</i> World Wide Web	Проприетарные МП предпочтительнее <i>Примеры проприетарных МП:</i> спутниковое радио и телевидение, sms, консольные видеоигры, поисковые платформы (Google, Yandex). <i>Примеры МП совместного владения:</i> кредитные карты, биржи (NYSE)
	Нет	МП совместного владения предпочтительнее <i>Примеры МП совместного владения:</i> DVD, факс, штрихкоды, Wi-Fi/802.11, текстовые сообщения, Bluetooth	МП совместного владения и проприетарные МП часто сосуществуют <i>Примеры сосуществования:</i> операционные системы (ОС) мобильных телефонов (Apple iOS и Android), ОС PC (Mac OS X и Linux)

Источники: [Eisenmann, 2008].

в зависимости от типа владения платформой (табл. 5).

При монопольном владении МП провайдер может субсидировать определенных пользователей. Поскольку существует множество способов субсидий, ключевой задачей провайдера в этом случае является нахождение правильной бизнес-модели создания ценности для пользователей.

Владение МП группой провайдеров затрудняет экономическую согласованность предоставления субсидий пользователям. Действительно, прежде чем провайдеры смогут привлечь субсидиями пользователей сети, должна быть решена задача формирования состава провайдеров. Многие провайдеры в этом случае могут удерживаться от участия в МП опасениями высоких рисков, связанных с жесткой конкуренцией на общей платформе для обеспечения приемлемой прибыли.

Споры о том, как разделить сетевые прибыли между группой провайдеров или как установить общие стандарты и базовые технологии, могут существенно дестабилизировать МП, а в ряде случаев привести

к патовой ситуации, когда провайдеры общей МП будут бескомпромиссно отстаивать свои собственные технологии и стандарты в надежде заработать высокие лицензионные сборы или получить определенные рыночные преимущества. Таким образом, главной задачей сетевой мобилизации в этом случае является закрепление ценности участия для всех провайдеров МП.

Этап зрелости МП. На этом этапе провайдеры в очередной раз сталкиваются с различными управленческими задачами, в зависимости от того, каким типом платформ они владеют: частной или общей. В табл. 6 приведены возможные рекомендации.

Однако одной из главных задач этого периода у лидирующей МП является отражение атак конкурентов, пытающихся окружить платформу и захватить соответствующий многосторонний рынок. Одновременно может ставиться задача дальнейшего расширения и развития МП. В этом случае лучшей стратегией обороны может быть нападение и «окружение» (envelop-

Таблица 5

Стратегические задачи и приоритеты управления во время мобилизации

	Закрытые МП	Открытые МП
	<i>Создание ценности для сетевых пользователей</i>	
Стратегические задачи	<p>Какие стратегии субсидирования должны использовать провайдеры МП для снижения барьеров участия?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение платы за участие и агрессивное продвижение для первых участников. • Скидки для привлечения основной массы пользователей. • Постоянные скидки на одной из сторон МП. • Внутреннее производство сопутствующих продуктов и услуг 	<p>Каким образом архитекторы платформы смогут убедиться, что совладельцы МП получают достаточно прибыли, чтобы оправдать участие?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Через ограничение членства. • Через лицензирование интеллектуальной собственности. • Посредством извлечения «прибыли от реализации» за счет времени выхода на рынок, или дифференциации преимущества
Приоритеты управления	<ul style="list-style-type: none"> • Своевременная оценка силы сетевых эффектов, чтобы избежать недостаточных или сверхинвестиций в ускоренный рост. • Финансирование ускоренного роста в условиях циклических подъемов и спадов на рынке капитала. • Проектирование таких механизмов управления, которые поддерживают стратегии ставки на компанию 	<ul style="list-style-type: none"> • Временное регулирование числа провайдеров МП во избежание чересчур раннего или, наоборот, позднего приглашения к участию в МП. • Обеспечение получения провайдерами лицензионных отчислений за счет разработки правильной лицензионной политики МП. • Освоение дипломатии МП (например, использование стратегий балансирования на грани войны, сжигания мостов, баланса властных полномочий провайдеров и т. п.). • Разработка стратегии управления МП для урегулирования конфликтов (например, процедуры голосования, права вето в совете провайдеров и т. п.)

Источники: [Eisenmann, 2008].

ment) МП конкурентов. Подробно данные вопросы рассматриваются в одной из публикуемых в данном номере переводных статей [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011].

Статьи, публикуемые в РЖМ

Следует подчеркнуть некоторую терминологическую нечеткость в статьях, публикуемых в разделе «Обсуждения и дискуссии». Их авторы чаще всего используют термин «платформа» для обозначения организации, т. е. МП. В первой публикуемой работе — «Стратегии для двусторонних рынков» [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006] — рассматриваются вопро-

сы стратегического менеджмента двусторонних платформ с точки зрения ценообразования, динамики стратегии «победитель получает все», субсидирования сторон платформы, расширяемости, силы сетевых эффектов.

Отмечается, что провайдеры МП для принятия правильного решения о ценах должны внимательно проанализировать следующие факторы:

- способность воспользоваться перекрестными сетевыми эффектами;
- чувствительность пользователей к цене;
- чувствительность пользователей к качеству;
- издержки производства.

Таблица 6

**Стратегические задачи и приоритеты в области менеджмента
в период зрелости многосторонней платформы**

	Закрытые МП	Открытые МП
Стратегические задачи	<p><i>Менеджмент масштабирования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • следует ли спонсорам МП расширять пакет лицензий для более полного удовлетворения потребностей рыночных сегментов? • следует ли провайдеру расширять МП за счет: <ol style="list-style-type: none"> 1) включения комплектующих, которые раньше поставлялись поставщиками, в состав МП; и/или 2) увеличения разнообразия сервисов/продуктов для проникновения в смежные многосторонние рынки? 	<p><i>Менеджмент инноваций:</i></p> <p>как провайдеры-партнеры МП смогут избежать конфликта в отношении того, чьи технологии будут использованы при запуске следующего поколения продуктов/сервисов, обещающих оживить и перераспределить доходы от МП?</p> <p>Конфликт может привести:</p> <ul style="list-style-type: none"> • к расколу и выходу из состава МП части провайдеров; • к патовым ситуациям при попытке стандартизации процессов
Приоритеты управления	<p><i>Организация с целью расширения и экспансии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • выбор между приобретением и внутренним развитием; • поощрение сотрудничества между подразделениями при включении новых функциональных возможностей в платформу посредством соответствующих организационных структур, процессов и ценностей, обеспечивающих доминирование МП; • возможность увеличивать доминирование на рынке, не провоцируя негативную реакцию пользователей, привлекая новых поставщиков или органы государственной власти; • достижение баланса между чересчур пассивным и чрезмерно агрессивным поведением 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение новых участников МП, в частности: <ol style="list-style-type: none"> 1) стартапов подрывных инноваций; 2) компаний, которые расширяют платформу новыми доменами/сторонами; • определение того, нужна ли более централизованная власть для разрешения споров и поощрения инвестиций как реакция на угрозы и поиск новых возможностей

Источники: [Eisenmann, 2008].

Авторы подробно останавливаются на рекомендациях провайдером МП по поводу того, как правильно анализировать и учитывать в стратегии каждый из вышеприведенных факторов.

Отмечается, что конкуренция МП представляет собой двухэтапный процесс. Прежде всего руководители компании должны предугадать, будет ли их сетевой рынок в перспективе обслуживаться одной МП. В работе определяются и подробно обсуждаются следующие три основных условия, которые позволяют с большой

долей вероятности утверждать, что сетевой рынок будет обслуживаться единой МП:

- многоплатформенность обходится дорого как минимум одной пользовательской стороне;
- сетевые эффекты положительны и сильны — по крайней мере, для пользователей на той стороне сети, где высоки их затраты на многоплатформенность;
- ни на одной стороне нет пользователей, которые сильно нуждаются в специальной функциональности.

Если на первом шаге провайдеры действительно убеждаются в том, что их сетевой рынок в ближайшей перспективе будет обслуживаться одной МП, то вторым шагом должно стать следующее важное стратегическое решение: бороться за исключительное положение (т. е. за закрытую МП) или использовать МП сообща с конкурентами (т. е. создать вариант открытой МП). Ставки в этой игре значительно возрастают, когда сетевой рынок не позволяет сосуществовать большому числу конкурирующих МП. Все «за» и «против» подобных решений детально анализируются авторами, которые дают практические советы будущим провайдерам МП и далее обсуждают самое главное: как одержать победу в сражении за платформенный рынок.

Для этого в работе впервые была затронута тема окружения МП для захвата платформенного рынка. Однако эта тема оказалась подробно проанализирована только во второй, более поздней работе тех же авторов — «*Окружение платформ*» [Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2011].

Как уже отмечалось, вторая статья посвящена платформенным стратегиям окружения на многосторонних рынках для расширения *рыночной ниши*. В ней подробно рассматриваются варианты стратегических управленческих решений по защите МП от поглощения, одновременно работа может служить источником полезных стратегий захвата при создании новых или расширении сторон и сервисов уже существующих МП. Как справедливо подчеркивают авторы, можно проделать большую работу в ценовой политике, решить проблемы стратегии «победитель получает все», создать успешную новую платформу и в то же время оказаться в серьезной опасности, поскольку рынок может быть захвачен провайдером другой МП. Базы пользователей разных МП часто пересекаются. Используя это, один провайдер может попробовать окружить (*envelope*) платформу другого и захватить платформенный рынок, особенно когда конкурент

включает функциональность окружаемой платформы в состав пакета своей платформы. Захват может оказаться успешным, если пользователи приносящей доход стороны окружаемой платформы решат, что аналогичная сторона платформы конкурента дает большую функциональность при меньшей общей стоимости, а провайдер окружаемой платформы не сможет ответить на это ценовое предложение конкурента, поскольку будет не в состоянии снизить цену и одновременно расширить функциональность платформы.

У нишевых фирм есть свои преимущества в конкуренции с большими диверсифицированными компаниями-провайдерами многосторонних платформ. Крупные фирмы часто медленно распознают возможности захвата и еще медленнее мобилизуют ресурсы на его осуществление. Но многосторонние сетевые рынки, особенно те, где технология развивается ускоренными темпами, имеют огромное количество возможностей захвата. Например, мобильные телефоны теперь включают функциональность аудио- и видеоплееров, персональных компьютеров и даже кредитных карт. Во многих случаях отдельный бизнес, который столкнулся с угрозой захвата, часто не имеет другого выбора, кроме продажи себя нападающему или выхода из игры.

Некоторым игрокам, однако, удается выжить и продолжить успешное развитие платформенного бизнеса. Так, поисковая МП Yandex сегодня успешно конкурирует с Google в России и некоторых странах СНГ и Турции за счет создания уникальных региональных сервисов. Аналогично конкурирует с Facebook российская социальная сеть «ВКонтакте».

Другой пример — пионер программ потокового скачивания RealNetworks. Первоначальная бизнес-модель компании RealNetworks идеально подходила ее двусторонней сети: пользователи одной стороны загружали ее плеер RealPlayer бесплатно, а продавцы контента на другой стороне

платили за использование платформы. В результате компания быстро стала лидером на новом рынке к 1999–2000 гг. Однако еще в начале 1998 г. бизнес потокового скачивания RealNetworks попал под удар компании Microsoft. Дело в том, что так же, как и RealNetworks, Microsoft бесплатно поставляла потребителям Windows медиаплеер (Media Player (WMP)). Но Microsoft включила его в качестве стандартного бесплатного сервиса серверной операционной системы Windows NT. В связи с тем что компании — продавцы контента — «денежная сторона» RealNetworks — в любом случае нуждались в многоцелевом сервере, они могли купить сервер Windows и получить «бесплатный» сервер для стриминговых данных. Как только контентные компании объявили об этом, пользователи перешли к ним, поскольку серверы Microsoft работали только со своими медиаплеерами, и наоборот. К 2003 г. уже 42% пользователей Интернета в Северной Америке своим основным медиаплеером называли WMP и только 19% — плеер Real. Тогда RealNetworks воспользовалась еще одним средством борьбы: судебным разбирательством.

Для фирм, которым грозит захват, существует реальная возможность использовать различные законные способы защиты, поскольку антимонопольное законодательство для многосторонних сетей все еще находится в процессе развития. Оно было разработано для ограничения деятельности традиционных фирм-производителей на односторонних рынках и не полностью отражает экономические императивы платформенных сетей. По этой причине лидирующим провайдерам, которые предлагают пакеты услуг или продолжают ценовое проникновение, грозят судебные разбирательства за незаконное навязывание ограничивающих условий и демпинг. Используя эту возможность, RealNetworks подала иск на Microsoft в антимонопольный суд и затем в 2005 г. получила 760 млн долл. отступных за закрытие дела.

Microsoft была не единственной угрозой RealNetworks. Сервис музыкальной подписки Rhapsody до сих пор находится под угрозой захвата Apple. Пользуясь популярностью плеера iPod, Apple предлагает подписную версию iTunes — свою «денежную сторону» — для субсидирования захвата. Пакеты, предлагаемые RealNetworks, не могут сравниться с пакетами соперников, поскольку она не имеет собственного портала и не продает плеер mp3. Однако это не значит, что у RealNetworks нет выбора. Ее успешная оборона от нападения Microsoft и далее от Apple показывает, что может сделать целеустремленная фирма для выживания в ситуации захвата за счет изменения бизнес-модели. Ответ RealNetworks на атаку Microsoft — изменение «денежной стороны». Уступив бизнес потокового контента, RealNetworks использовала существующие отношения с клиентами и музыкальными компаниями и запустила в 2003 г. Rhapsody по цене 10 долл. в месяц за неограниченное скачивание музыки на любой ПК из базы, насчитывающей полмиллиона песен. Таким образом, RealNetworks начала получать прибыль от потребителей, вместо того чтобы их субсидировать.

Еще один стандартный прием для таких узкоспециализированных компаний, как RealNetworks, — укрепить свои бизнес-модели и предложить услуги в качестве системного интегратора, помогая предприятиям связывать различные системы и технологии. И действительно, именно этим RealNetworks и занималась все это время для крупных музыкальных компаний еще до запуска Rhapsody. Отметим в этой связи, что не случайно компания IBM — лидирующий провайдер компьютерных платформ середины 1980-х гг. — недавно сконцентрировалась на системной интеграции. Облегчение сделок в двусторонней сети требует от провайдеров платформ координации деятельности пользователей. Таким образом, управление платформой вырабатыва-

ет новые навыки в интеграции систем, которые можно использовать в дальнейшем.

Но RealNetworks не ограничилась только этим. Она нашла «старшего брата» благодаря партнерству с операторами кабельных телесистем и компаниями — производителями мобильных телефонов. Подписка на музыку, которая требует более широкополосного соединения, делает услуги кабельного Интернета более «липкими» (sticky): после того как потребители подписываются на музыкальный сервис, они сталкиваются с немалыми затратами на смену провайдера. Переход к новому продавцу музыки заставил бы их сменить конфигурацию для новых музыкальных плееров и переделать плей-листы. RealNetworks также продает пакеты, объединяющие интернет-радио с мобильной связью Sprint, а потоковое видео — с Singular. Компании мобильной связи — привлекательные союзники для RealNetworks, поскольку они могут начать свои собственные атаки на платформу музыкальной подписки Apple. Они могут позволить субсидировать цифровую музыку для своих телефонов, поскольку таким способом уменьшат отток абонентов мобильной связи. Это стало бы огромной угрозой для денежной стороны платформы Apple. Однако появление iPad и iPhone существенно укрепило позиции платформы Apple.

В приводимых статьях история динамического развития МП Rhapsody заканчивается началом 2010 г. Однако уже в феврале 2010 г. Rhapsody выделилась в отдельную фирму при поддержке «старших братьев» MTV Networks и Viacom (<http://www.rhapsody.com>). В феврале 2010 г. владельцы Rhapsody объявили о своем намерении реструктурировать компанию в полностью независимую корпорацию. Компания отказалась от роли дочерней компании RealNetworks. Это было очень рискованное решение, так как компания нуждалась в поддержке, но она нашла новых «старших братьев» в лице MTV Networks и Viacom,

а также ряда других независимых компаний. С момента обретения независимости Rhapsody начала процесс реконструкции бизнес-модели с новым логотипом и измененной ценой подписки [Shwiff, 2010]. В январе 2011 г. президент компании Дж. Ирвин в интервью агентству Reuters отметил, что музыкальный сервис «по требованию», имевший более 750 тыс. абонентов, после обретения компанией независимости увеличил их число на 100 тыс. Но на этом преобразования платформы не закончились. В декабре 2011 г. Rhapsody объединилась с открытой P2P музыкальной платформой Napster, а владелец Napster, крупный ритейлер электроники США Best Buy, в соответствии со сделкой получил миноритарный пакет акций Rhapsody. С июня 2013 г. подписка на Napster/Rhapsody стала доступна в 14 странах Европы.

История динамики развития МП Rhapsody является примером успешной трансформации закрытой платформы в открытую, а затем снова в закрытую МП.

Заключение

Многосторонние платформы становятся все более значимой частью современной экономики. Как относительно малые компании, в том числе отечественные ozon.ru, «Одноклассники.ру», «ВКонтакте», МЕГА, «Яндекс», mail.ru и многие другие, так и крупные игроки, такие как Amazon, Facebook, Walmart и Google, вызывают все больший интерес у исследователей и практиков. Многие из вышеперечисленных многосторонних платформ оказали существенное воздействие на стремительное развитие технологий и, скорее всего, смогут сохранить за собой ключевое значение в будущем в силу совершенствования стратегий, продолжающегося развития интернет-технологий и выхода их на новые рынки [Evans, 2003; Peitz, Waldfogel, 2012; Yablonsky, 2013; 2014]. Помимо онлайн-коммерции все большее число важнейших

сфер бизнеса стремится использовать бизнес-модели многосторонних платформ. Среди них — выпуск кредитных карт, финансовые и банковские сервисы, производство операционных систем, торговые центры, медиа и пр.

Надеемся, что публикуемые в данном номере «Российского журнала менеджмента» статьи помогут отечественным компаниям воспользоваться описанными подходами для разработки своих стратегий успеха на многосторонних рынках.

ЛИТЕРАТУРА

- Благов Е. Ю. 2012. Математические модели динамики многосторонних сетевых платформ. *Проблемы современной экономики* (4): 149–152.
- Железова Е., Измалков С., Сонин К., Хованская И. 2013. Теория и практика двусторонних рынков (Нобелевская премия по экономике 2012 года). *Вопросы экономики* (1): 4–26.
- Соолятэ А. Ю. 2011. Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес. *Менеджмент Инноваций* 14 (2): 88–93.
- Яблонский С. А. 2011. Введение в экосистему «облачных вычислений». *Программная инженерия* (2): 27–38.
- Яблонский С. А., Муравский Д. В., Смирнова М. М. 2013. Управление брендами в многосторонних платформах: роль совместного брендинга. *Маркетинг и маркетинговые исследования* (5): 356–363.
- Armstrong M. 2006. Competition in two-sided markets. *RAND Journal of Economics* 37 (3): 668–691.
- Armstrong M., Wright J. 2007. Two-sided markets. Competitive bottlenecks and exclusive contracts. *Economic Theory* 32 (2): 353–380.
- Baldwin C., Woodard C. 2008. *The Architecture of Platforms: A Unified View*. Harvard Business School Finance Working Paper No. 09-034.
- Boudreau K. 2007. *Does Opening a Platform Stimulate Innovation? The Effect On Systemic and Modular Innovations*. MIT Sloan Research Paper No. 4611-06. <http://ssrn.com/abstract=913402>.
- Boudreau K., Hagiu A. 2008. *Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators*. HBS Working Paper, 09-061.
- Caillaud B., Jullien B. 2003. Chicken and egg: Competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics* 34 (2): 309–328.
- Clements M. T., Ohashi H. 2005. Indirect network effects and the product cycle: Video games in the U.S., 1994–2002. *Journal of Industrial Economics* 53 (4): 515–542.
- Chen J., Song K. 2012. *Two-Sided Matching In the Loan Market*. Working Paper, December 2012.
- Coles P. A., Edelman B. 2012. *The Online Economy: Strategy and Entrepreneurship*. Course Architecture Note, Harvard Business School Course Overview Note 911-069, May 2012.
- Eisenmann T. 2006. *Platform-Mediated Networks: Definitions and Core Concepts*. Harvard Business School Module Note 807-049.
- Eisenmann T. R. 2008. Managing proprietary and shared platforms. *California Management Review* 50 (4): 31–53.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. 2006. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review* 84 (10): 92–101.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. 2011. Platform envelopment. *Strategic Management Journal* 32 (12): 1270–1285.
- Eisenmann T. R., Wong J. 2004. *Electronic Arts in Online Gaming*. Harvard Business School Case 804-140.
- Eocman L., Jeho L., Jongseok L. 2006. Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: Complex networks and local bias. *Management Science* 52 (12): 1838–1848.

- Evans D.S. 2003. Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics* 2 (3): 191–209.
- Evans D.S. 2008. Antitrust issues raised by the emerging global internet economy. *Northwestern University Law Review* 102 (4): 1987–2007.
- Evans D.S., Hagiu A., Schmalensee R. 2006. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. MIT Press: Boston, MA.
- Evans D.S., Schmalensee R. 2007. The industrial organization of markets with two-sided platforms. *Competition Policy International* 3 (1): 151–179.
- Gawer A. (ed.). 2009. *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar: Cheltenham, UK; Northampton, MA, US.
- Gawer A., Henderson R. 2007. Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel. *Journal of Economics and Management Strategy* 16 (1): 1–34.
- Gawer A., Cusumano M. 2012. *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*. Paper presented at the Druid 2012 Conference, CBS, Copenhagen, Denmark.
- Hagiu A. 2007. Merchant or two-sided platform? *Review of Network Economics* 6 (2): 115–133.
- Hagiu A. 2009. Two-sided platforms: Product variety and pricing structures. *Journal of Economics and Management Strategy* 18 (4): 1011–1043.
- Hagiu A., Kester W. C. 2008. *MBA Programs as Multi-Sided Platforms*. Harvard Business School Working Paper.
- Hagiu A., Yoffie D. 2009. What's your Google strategy? *Harvard Business Review* 87 (4): 74–81.
- Hagiu A., Wright J. 2011. *Multi-Sided Platforms*. Harvard Business School Working Paper, No. 12-024 (October).
- Hermalin B. E., Katz M. 2006. Your network or mine? The economics of routing rules. *Rand Journal of Economics* 37 (3): 692–719.
- Jullien B. 2000. *Competing With Network Externalities and Price Discrimination*. IDEI Working paper.
- Katz M., Shapiro C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review* 75 (3): 424–440.
- Lee R. 2007. *Vertical Integration and Exclusivity In Platform and Two-sided Markets*. Working Paper, Stern School of Business, N. Y.
- Liebowitz S., Margolis S. 1994. Network externality: An uncommon tragedy. *The Journal of Economic Perspectives* 8 (2): 133–150.
- Lin M., Li S., Whinston A. B. 2011. Innovation and price competition in a two-sided market. *Journal of Management Information Systems* 28 (2): 171–202.
- Mantena R, Sankaranarayanan R, Viswanathan S. 2008. Platform-based information goods: The economics of exclusivity. *Decision Support Systems* 50 (1): 79–92.
- McKinsey. 2010. *McKinsey on Smart Grid*. Technical Report.
- Parker G., Van Alstyne M. 2005. Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science* 51 (10): 1494–1504.
- Peitz M., Waldfogel J. (eds.). 2012. *The Oxford Handbook of the Digital Economy* (Oxford Handbooks). Oxford: Oxford University Press.
- Rochet J.-C., Tirole J. 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association* 1 (4): 990–1029.
- Rochet J.-C., Tirole J. 2006. Two-sided markets: An overview. *RAND Journal of Economics* 35 (3): 645–667.
- Roson R. 2005. Platform competition with endogenous multihoming. In: Dewenter R., Haucap J. (eds.). *Access Pricing: Theory, Practice, Empirical Evidence*. Elsevier Science: Amsterdam.
- Rysman M. 2000. *Competition Between Networks: A Study of the Market for Yellow Pages*. Boston University. <http://econ.bu.edu/rysmar/research/yp.pdf>.
- Rysman M. 2009. The economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives* 23 (3): 125–144.
- Shapiro C., Varian H. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network*

- Economy*. Harvard Business School Publishing.
- Shwiff K. 2010. RealNetworks, Viacom to spin off Rhapsody. *The Wall Street Journal* (February 10).
- Song J., Jang T., Sohn S. 2009. Conjoint analysis for IPTV service. *Expert Systems with Applications* **36** (4): 7860–7864.
- Weyl G. 2010. A price theory of multi-sided platforms. *American Economic Review* **100** (4): 1642–1672.
- Wright J. 2004. One-sided logic in two-sided markets. *Review of Network Economics* **3** (1): 42–63.
- Yablonsky S. 2013. E-finance innovation services in Russia. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* **17** (in print).
- Yablonsky S. 2014. *ICT-based Financial Innovations. Innovation in Financial Services: A Dual Ambiguity*. Cambridge Scholars Publishing.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Blagov E. Yu. 2012. Matematicheskie modeli dinamiki mnogostoronnikh setevykh platform. *Problemy sovremennoj ekonomiki* (4): 149–152.
- Zhelezova E., Izmailov S., Sonin K., Khovanskaya I. 2013. Teoriya i praktika dvustoronnikh rynkov (Nobelevskaya premiya po ekonomike 2012 goda). *Voprosy ekonomiki* (1): 4–26.
- Soolyatte A. Yu. 2011. Biznes-modeli na osnove mnogostoronnikh platform: innovatsii, revolyutsionno preobrazuyushhie biznes. *Menedzhment Innovatsij* **14** (2): 88–93.
- Yablonsky S. A. 2011. Vvedenie v ekosistemu «oblastnykh vychislenij». *Programmная inzheneriya* (2): 27–38.
- Yablonsky S. A., Muravsky D. V., Smirnova M. M. 2013. Upravlenie brendami v mnogostoronnikh platformakh: rol' sovmestnogo brendinga. *Marketing i marketingovye issledovaniya* (5): 356–363.

Статья поступила в редакцию
24 сентября 2013 г.