

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-89-105

Коваленко А.И., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», г. Москва, Россия, alkovalenko@synergy.ru

Ограничения рыночной власти цифровых платформ

Есть несколько важных свойств и факторов, которые следует оценить для принятия решения о рыночной силе и монопольной власти цифровой платформы. В статье рассматриваются примеры цифровых платформ — агрегаторы такси и мессенджеры, демонстрирующие различные внутренние и внешние факторы, являющиеся ограничителями рыночной власти цифровых платформ. В работе рассматривается ситуация с агрегаторами такси на примере лидера отрасли — Uber. На этом примере раскрываются внутренние факторы, ограничивающие рыночную власть. В статье рассматривается несколько примеров платформ, которые сталкиваются с внешними ограничениями рыночной власти платформ. Внутренние и внешние факторы, ограничивающие рыночную власть цифровых платформ, рекомендуется исследовать при анализе и оценке уровня конкуренции на рынках и принятии решения о том, занимает ли цифровая платформа доминирующее положение на отраслевом рынке.

Ключевые слова: цифровые платформы, рыночная власть, отраслевые рынки, сетевой эффект

Введение

Помимо наличия и силы сетевого эффекта, есть несколько не менее важных свойств и факторов, которые следует оценить для принятия решения о рыночной силе и монопольной власти цифровой платформы.

В статье рассматриваются примеры цифровых платформ — агрегаторы такси и мессенджеры, демонстрирующие различные внутренние и внешние факторы, являющиеся ограничителями рыночной власти цифровых платформ.

Прежде всего рассматривается ситуация с агрегаторами такси, на примере лидера отрасли — Uber, платформе, лидирующей в нескольких странах и стабильно приносящей инвесторам только убытки. На этом примере раскрываются внутренние факторы, ограничивающие рыночную власть.

Далее рассматриваются примеры мессенджеров и соцсетей и других платформ, которые сталкиваются с внешними ограничениями рыночной власти.

Перечисленные в статье внутренние и внешние факторы, ограничивающие рыноч-

ную власть цифровых платформ, рекомендуется исследовать при анализе и оценке уровня конкуренции на рынках и принятии решения о том, занимает ли цифровая платформа доминирующее положение на отраслевом рынке.

Uber-казус

Тот факт, что наличия одного только сетевого эффекта не достаточно для обретения цифровой платформы рыночной власти, подтверждается интересным примером актуального положения компании Uber.

Высоко оцениваемая инвесторами компания, название которой стало именем нарицательным для цифровых платформ, подрывающих традиционные отрасли материальных ресурсов, стабильно теряет деньги инвесторов¹. Как цифровой агрегатор такси Uber соединяет пользователей-пассажиров и водителей так, чтобы обеспечить пассажиру наименьшее время ожидания машины, а водителю наименьшее вождение без клиента.

¹ Подробно данный кейс Uber был описан Майклом Кусумано в [1, 2]. Все данные цитируются из этих источников.

Как только пассажир вызывает такси через приложение Uber, ближайший к расположению пассажира водитель тут же направляется к нему так, что он может закончить одну поездку и тут же начать другую.

Постоянным мониторингом движения водителей и пассажиров Uber обеспечивает:

- для водителей лучшее распределение предложения: водители чаще заняты клиентами, меньше передвигаются «пустыми», значит меньше теряют времени и топлива;
- для пассажиров меньшее время ожидания такси: водители более доступны в любом месте в любое время.

Интересно, что водители, будучи формально независимыми перевозчиками, самостоятельно принимают решение — куда ехать, какой заказ брать. Поэтому перед платформой встала задача повышения мобильности водителей — необходимо выработать способы «мягкого» управления передвижениями водителей Uber через оперативное изменение цены поездки в разных районах.

Подобно любой двусторонней платформе — рыночной площадке (marketplace), Uber пользуется двумя положительными перекрестными сетевыми эффектами:

1) в каждый момент, когда пользователь вызывает такси, чем больше водителей используют платформу, тем меньше время ожидания для пассажира, так повышается ценность Uber для пассажиров;

2) чем больше пользователей используют приложение Uber, когда водитель садится за руль автомобиля, тем больше заказов водитель может выполнить, так повышается ценность Uber для водителей.

Через приложение компании Uber пользователи могут:

- быстро (как правило, в течение нескольких минут) вызвать такси;
- проследить за ходом всей поездки;
- оценить комфорт и качество поездки;
- и оплатить стоимость поездки.

Из оплаченной стоимости поездки Uber забирает себе 20–30 %, что меньше той оплаты, которую взимали бы с водите-

ля таксомоторные парки и диспетчерские службы. Так Uber привлекает водителей. При этом, с точки зрения активов, компания Uber — это приложение, офис и несколько дата-центров: платформа не оформляет водителей к себе на работу и не владеет автомобилями, поэтому компания не платит за лицензии на предоставление транспортных услуг и ее капитальные затраты минимальны. В настоящее время такая бизнес-модель позволяет компании Uber держать радикально низкие цены на рынках предоставляемых «по требованию» услуг пассажирских перевозок, оперируя одновременно в 90 странах мира, и занимать лидирующее положение в своем секторе (чтобы не сказать «доминирующее», например, в США доля Uber — 70%).

Но несмотря на ценный для обеих сторон автомобильных поездок сервис и высокий конкурентный статус, компания Uber с момента своего основания в 2009 году, в течение всех 10 лет существования ежегодно декларирует большие убытки.

В 2017 году компания потеряла 4,5 млрд долл. В 2018 году Uber получила доход от продажи своих операционных бизнесов за рубежом, и поэтому закончила год с убытком только в 1,8 млрд долл.²

В мае 2019 года Uber вышла на биржу. Согласно ранее опубликованному проспекту, компания планировала заработать на IPO 10 млрд долл. и продать свои акции по цене от \$44 до \$50 за штуку³. Но в первый же день торгов (10 мая 2019 года) цена упала на 7%, до \$42⁴. Если до IPO от инвесторов можно было услышать приблизительные оценки капитализации Uber в 120 млрд долл.⁵, то после

² Form 10-Q Uber Technologies, Inc. (June 30, 2019). <https://sec.report/Document/0001543151-19-000009/>.

³ <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519120759/d647752ds1a.htm>.

⁴ <https://www.cnn.com/2019/05/10/uber-ipo-stock-starts-trading-on-the-new-york-stock-exchange.html>.

⁵ <https://www.rbc.ru/business/12/04/2019/5cafad249a7947145d868b80>.

IPO — фактическая капитализация Uber составила около 76 млрд долл.⁶ Второй квартал 2019 года компания закончила с рекордными убытками — 5,2 млрд долл.⁷ Летом 2019 года компания повысила цены и уволила 400 работников маркетингового подразделения⁸. Uber сфокусировалась на развитии других направлений бизнеса, — например, сервиса по доставке еды Uber Eats⁹. Эти действия немного выправили финансовые показатели платформы, и по итогам 2019 года — чистый убыток компании составил — 8,5 млрд долл.¹⁰ Это первая часть парадокса.

Второй частью является тот факт, что, например, в декабре 2019 года стоимость одной акций Uber выросла с 29,74 долл. до 36,43 долл. к первому января 2020 года. Это значит, что инвесторы продолжают вкладывать финансовые средства в акции долгосрочно убыточной компании. Нелогичное поведение инвесторов легко объяснить с учетом того, что Uber — не первая цифровая платформа, пользующаяся таким доверием инвесторов. 20 лет назад такую же убыточность демонстрировала другая цифровая рыночная площадка — компания Amazon. Со дня создания в 1994 году компания Amazon каждый год терпела убытки, вплоть до 2000 года. Все вкладываемые в Amazon финансы Джефф Безос расходовал на разработку программного обеспечения, сбор и обработку данных клиентов и на обеспечение роста компании — развитие инфраструктуры, увеличение площадей складских помещений. Джефф Безос, сам в прошлом рабо-

тавший в инвестициях, сумел с самого начала объяснить людям с Уолл-стрит, что его компания десятилетиями будет приносить не прибыль, а убытки. Безос сознательно жертвовал текущими показателями прибыльности компании ради обеспечения ее быстрого роста. И только разочарование инвесторов в технологических компаниях, возникшее после краха доткомов в 2000 году (в тот год акции Amazon упали в цене со 113 долл. до 5,5 долл.), заставило Безоса продемонстрировать инвестору немного прибыли.

Сегодня одна акция Amazon торгуется по цене выше 2400 долл., а прибыль по итогам 2019 года составила 11,6 млрд долл. Инвесторы, долгие годы доверявшие Безосу и вкладывавшие большие деньги в Amazon, — полностью довольны результатами такой инвестиционной стратегии.

Поэтому оптимизм инвестиционного рынка в отношении будущего Uber можно объяснить тем, что ранее Безос уже приучил Уолл-стрит к такому поведению.

Совсем другой вопрос — почему Uber при положительных сетевых эффектах не получает прибыли? Для ответа на него необходимо более пристально присмотреться к функционированию именно цифровой платформы агрегатора такси.

Можно понять несколько факторов, ослабляющих оба положительных перекрестных сетевых эффекта Uber, если применительно к цифровой рыночной площадке услуг такси определить основные платформенные характеристики и свойства.

Основные платформенные характеристики и свойства

Платформу можно охарактеризовать по нескольким критериям:

- тип платформы;
- форма базового взаимодействия;
- структура цели взаимодействия;
- способ выбора участников;
- степень коммодитизации;
- целостность сторон сети.

⁶ <https://quote.rbc.ru/news/article/5d1b4bac9a7947d2dc74d50a>.

⁷ <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2019/Uber-Reports-Second-Quarter-2019-Results/default.aspx>.

⁸ <https://www.cnbc.com/2019/07/29/uber-cuts-about-400-jobs-from-its-marketing-team.html>.

⁹ <https://incrossia.ru/news/ubytok-uber-sostavil-5-2-mlrd/>.

¹⁰ <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2019/default.aspx>.

Типология платформ

Тип платформы определяет не только ее архитектуру, но и более глубокие свойства — тип взаимодействия, способ создания ценности, потоки доходов и возможность «отказа от посредника». Для того, чтобы раскрыть архитектурные особенности платформ, нужно описать основные типы платформ. Отдельный тип платформы предопределяет особенность ее базовой архитектуры. Поэтому на платформах разных типов ценность создается и распределяется неодинаково и наблюдается различная динамика сетевых эффектов.

Платформы бывают разные. Сама модель платформы использовалась человеком во множестве отношений. «Стадное животное» — человек, не осознавая того, создавал сети взаимодействия, чтобы распространять ценность с древних веков. Тогда платформы были материальными: рынки и ярмарки, биржи, караваны, торговые дома. С развитием технологий телеграфной и телефонной связи появилась коммуникационные платформы. Железная дорога — это тоже особая сетевая платформа, основанная на стандарте. И телефонный справочник «Желтые страницы» — это тоже двухсторонняя транзакционная платформа.

Из-за большого многообразия существующих платформ их единая, конвенциональная типология в настоящее время только формируется. Классификационные критерии для обобщения многообразия платформенных паттернов управления и предпринимательства тоже различаются. Существует множество типологий платформ в зависимости от разных критериев. Так, например, выделяют:

- двусторонние и многосторонние платформы;
- платформы полного и не полного цикла;
- внутрифирменные и внешние платформы;
- коммерческие и некоммерческие;
- открытые и закрытые;
- проприетарные и общие;

- производственные платформы, продуктовые платформы, платформы цепочки поставок, и отраслевые платформы;
- платформы труда (трудоемкие) и платформы капитала (капиталоемкие);
- цифровые платформы, физические платформы.

Каждый критерий формирует разные типы платформ.

В отчете Центра глобального предпринимательства (CGE) представлена общая типология многосторонних платформ, в которой все существующие в мире платформы разбиты на четыре категории: транзакционную, инновационную, инвестиционную и интегрированную (см. рис. 1).

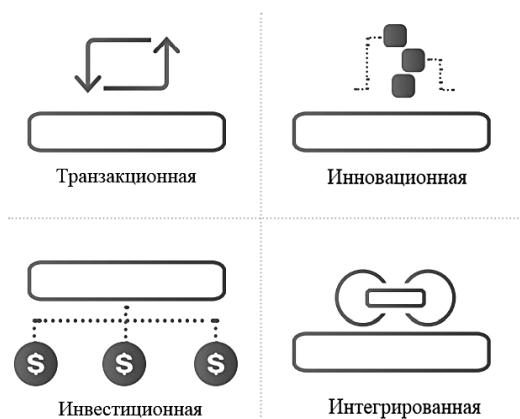


Рис. 1. Четыре типа многосторонних платформ

Fig. 1. Four types of multisided platforms

Источник: [Evans, Gawer, 2016, С. 7]

Транзакционная платформа — это технология, продукт или сервис, которые действуют как канал (посредник), облегчая транзакции и обмен между разными сторонами рынка.

Инновационная платформа — это технология, продукт или сервис, которые служат технологической основой, на которой другие фирмы, слабо организованные в инновационную экосистему, разрабатывают комплементарные технологии, продукты и сервисы.

Интегрированная платформа — это технология, продукт или сервис, которые одно-

временно являются и транзакционной, и инновационной платформой.

Инвестиционная платформа — это компания, которая разработала стратегию портфолио платформ, т. е. она действует, как холдинговая компания и активный инвестор разных платформ [Evans, Gawer, 2016, с. 9].

Позже стало ясно, что инвестиционная платформа — это вариант транзакционной платформы, а интегрированная платформа является не отдельным типом платформы, а лишь сочетанием двух других типов.

В настоящее время четко выделились и согласованно упоминаются большинством исследователей два основных типа: транзакционная платформа и комплексная платформа (см. рис. 2).

Первый тип — это технологические платформы, являющиеся набором базовых программных и технических модулей, которые владелец платформы открывает для партнеров по экосистеме как инфраструктуру для создания новых дополнительных продуктов и услуг. Эти платформы позволяют экосистеме независимых инноваторов добавлять инновационные продукты и услуги — компоненты в основной продукт или технологию.

Сюда относятся:

- операционные системы, которые служат инновационными платформами для экосистем компьютеров и смартфонов, — Microsoft Windows, Google Android, Apple iOS;
- службы облачных вычислений — Amazon Web Services;
- игровые консоли, являющиеся платформами для экосистемы независимых разработчиков игр, — Xbox, PlayStation, Nintendo, и др.;
- платформы для размещения контента — Medium, YouTube;
- веб-сервис для хостинга IT-проектов и их совместной разработки — GitHub.

Такой тип платформы предоставляет инноваторам инструменты (Toolkit, API) и инфраструктуру для создания «комплементарных инноваций», будь то программное обеспечение, текст, аудио-подкаст, видеоконтент, или код. Платформа создает ценность, позволяя разработчикам компонентов творить на платформе и распространять свои продукты среди большой базы пользователей.

Этот тип платформ называют: «инновационными» [Cusumano, et al., 2019 The Business of Platforms] или «отраслевыми платформами»



Рис. 2. Два основных типа платформ

Fig. 2. Two Basic Platform Types

Источник [Cusumano, et al., 2019 The Business of Platforms]

[Cusumano, Gawer, 2002, Platform Leadership]; или «софтверными (программными) платформами» [Evans, et al., 2006, Invisible Engines; Evans, Schmalensee, 2016, Matchmakers]; «экосистемой комплементов» [Коваленко, 2016]. Именно из-за того, что инфраструктура и инструменты платформы дополняются сервисами независимых инноваторов как товары-комплементы, то есть для потребителя-пользователя образуют комплект, предлагаем такой тип платформы называть «комплексной».

Второй тип — это платформа-посредник, агрегатор, или торговая онлайн-площадка — «маркетплейс», позволяющая людям и организациям находить друг друга, обмениваться информацией или покупать, продавать или получать доступ к различным товарам и услугам. Ценность такой платформы выражается в создании возможностей, условий и инструментов для прямых взаимодействий между пользователями и провайдерами (обмен информацией; экономический обмен, то есть, любые экономические отношения).

К этому типу платформ относятся:

- социальные сети взаимной подписки - Facebook, Twitter;
- агрегаторы транспортных услуг (Uber, Lyft, Bla-bla-car), аренды (Airbnb), подряда (Upwork, TaskRabbit);
- приложения для знакомств - Tinder;
- онлайн-площадки - Amazon Marketplace, Alibaba, eBay, Etsy, Tencent's WeChat;
- платежные системы — PayPal, Mastercard, Visa, American Express;
- инвестиционные платформы — AngelList, Prosper;
- коммуникационные платформы «1 на 1» — Snapchat, Whatsapp, Skype.

Этот тип платформ называют «транзакционными платформами» [Cusumano, et al., 2019 The Business of Platforms], «мачмейкерами-сводниками», а также «транзакционными системами» [Evans, Schmalensee, 2016, Matchmakers; Evans, Noel, 2005].

Иначе эти два типа платформ называются: платформа творчества и платформа обмена [Moazed, Johnson] (рис. 3).

Конечно, два типа платформ не исчерпывают всего многообразия форм реализации этой модели. Например, платформа, основанная на рекламе, не является транзакционной или инновационной. Можно вспомнить и про продуктовые платформы, или платформы, основанные на сетевом стандарте, также не подпадающие под описанные выше типы платформ.

Маркетплейс (транзакционная платформа) или экосистема (комплексная, инновационная платформа) по-разному создают ценность. Комплексные платформы соединяют сторону провайдеров дополняющих инноваций и сторону пользователей. Такие платформы создают ценность, определяя базовые модули платформы и интерфейсы их соединения с дополняющими модулями инноваторов, что облегчает разработку новых дополнительных продуктов и услуг, создаваемых сторонними фирмами. Продукты и услуги — комплементы добавляют функциональность или доступ к ресурсам, что делает платформу еще более полезной. Сетевые эффекты проистекают из увеличивающегося количества или полезности дополнений: чем больше их или чем выше качество, тем привлекательнее платформа для пользователей и инноваторов, а также других потенциальных участников рынка, таких как рекламодатели (и инвесторы). Владелец платформы монетизирует эти эффекты, взимая с одной из сторон плату за пользование или продавая основной продукт (с собственными дополнениями), или продавая данные и рекламу.

В противоположность этому транзакционные платформы обычно создают ценность, сводя друг с другом участников двух сторон (провайдеров и пользователей), облегчая покупку и продажу товаров и услуг или облегчая другие взаимодействия. Владелец платформы этого типа, в основном получает прибыль, собирая комиссию за транзакцию, плату за рекламу.

Некоторые фирмы начинают с одного типа платформы и добавляют второй тип или

Платформа обмена



Платформа творчества

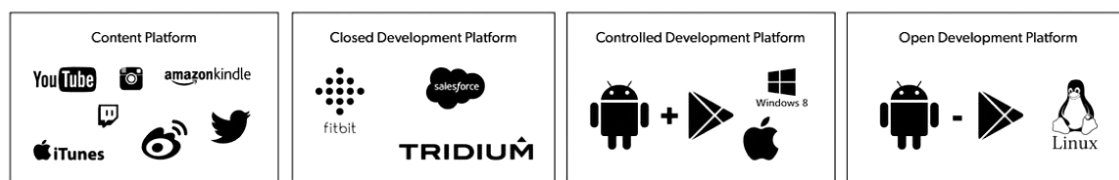


Рис. 3. Типы платформ с примерами

Fig. 3. Platformtypes, with example store achtype

Источник: [Моазед, Джонсон, С. 52]

смешивают и связывают оба типа. Такие компании называют гибридами [Cusumano, et al., 2019 The Business of Platforms] или «интегрированными платформами» [Evans, Gawer, 2016]. Например, Apple имеет торговую площадку App Store (транзакционная) и большую экосистему независимых разработчиков, обеспечивающих создание контента на платформе iOS (инновационная).

Именно такие — интегрированные — платформы, скорее всего, смогут обрести монопольную власть.

Между двумя основными типами платформ существуют важные стратегические различия в базовом взаимодействии, цепочке создания стоимости, архитектуре, источнике ценности и др.

Транзакционная платформа находится между стороной предложения и стороной спроса. Комплексная платформа является основой, на которой комплементор создает свое предложение и далее адресует его

пользователю. Это значит, что транзакционная платформа сталкивается с проблемой «отказа от посредника», когда обе стороны, однажды встретившись, в дальнейшем уходят с платформы и взаимодействуют напрямую, чтобы не платить платформе. Комплексная платформа с такой проблемой сталкивается в другой форме, когда часть трафика и денежных потоков уходит с платформы, но производные денежные потоки от пользователей к комплементорам могут пойти мимо нее.

Например, Youtube ввел свою систему спонсирования каналов зрителями, чтобы трафик и денежный поток между ютуберами-блогерами и зрителями не уходил на другие платформы пожертвований, например Patreon. Так Youtube решает своего рода проблему «отказа от посредника».

Форма базового взаимодействия

Несмотря на то, что здесь рассматриваются исключительно цифровые платформы, базовое взаимодействие на цифровой платформе может иметь материальную или цифровую форму. Если комплексные платформы предлагают базовое взаимодействие в цифровой форме, то транзакционные платформы могут иметь и материальное базовое взаимодействие. Очевидно, взаимодействие в цифровой форме значительно легче масштабировать, чем взаимодействие, ограниченное материальной действительностью. И пусть тот факт, что транзакция происходит в цифровой среде, не обманывает предпринимателей, здесь важна не среда транзакции, а среда базового взаимодействия.

Структура цели взаимодействия

Структура цели взаимодействия определяет максимальное количество единиц товара, которые поставщик может продать за определенное время. Выделяют два типа структуры: «1:1», «1:несколько» и «1:много». Структура цели взаимодействия зависит от предполагаемого типа взаимодействия. Но в случае платформ, предназначенных для обмена (транзакционных), оно всегда четко ограничено. Если выразить это в форме соотношения, то цель транзакции на платформе для обмена составит «1:1» или максимум «1:несколько». Например, Airbnb — транзакционная платформа для аренды жилья: один собственник жилья может одновременно сдать одно жилье только одному арендатору. При этом посмотреть определенное видео на YouTube, скачать определенное приложение в Appstore или прочесть определенный текст на Medium может неограниченное количество пользователей. Создатель публикует приложение или контент и распространяет его среди посетителей платформы. У транзакционных платформ имеется ограниченный перечень товаров, то есть строго определенное количество людей могут стать потребителями

определенного количества товаров за определенное время. У комплексных платформ подобного ограничения нет. Контент одного канала на YouTube одновременно может просматривать неограниченное количество пользователей. При условии, что серверы YouTube выдержат, это могут быть буквально все жители Земли. В то же время количество пользователей, одновременно едущих в машине, забронированной в Uber, строго ограничено [Моазед, Джонсон, С. 51–52].

Способ выбора участников

Способ выбора участников — то, как участники разных сторон платформы вступают во взаимодействие. Таких способа два: односторонний «opt-in» или двусторонний «opt-in». «Opt-in» — значит, что по умолчанию субъект не участвует во взаимодействии, и чтобы вовлечься в него, субъекту нужно сделать самостоятельный выбор. Односторонний «opt-in» — означает, что для взаимодействия необходимо только решение пользователя, а со стороны предложения по умолчанию есть согласие на взаимодействие «opt-out». Так, для подписки на YouTube зрителю необходимо только собственное желание — ему не нужно ждать согласия другой стороны — видеоблогера. Это способ выбора участников — односторонний «opt-in». Если же пользователь хочет вступить в закрытую группу ВКонтакте или Facebook, собственного желания не достаточно. Это двусторонний «opt-in», вступление в закрытую группу должно быть одобрено администратором группы. Односторонний «opt-in» используется в комплексных платформах, а двусторонний — в транзакционных. Очевидно, чем меньше нужно согласий для взаимодействия, тем больше взаимодействий будет на платформе.

Степень коммодитизации

Коммодитизация означает снижение горизонтальной продуктовой дифференциации — превращение брендированного про-

дукта в типовой товар (commodity), то есть потерю продуктом свойств, отличающих его от продуктов конкурентов. Степень коммодитизации означает возможность горизонтальной дифференциации того, что предлагает платформа. Степень коммодитизации определяется в зависимости от соотношения общих и особенных потребительских свойств услуг, предлагаемых платформой. Предельная коммодитизация услуг платформы означает, что у ее услуг есть ограниченный набор основных (типовых) характеристик. Например, платформы по доставке еды (Delivery Club или Яндекс.Еда) предлагают услугу высокой степени коммодитизации: пользователю важно, чтобы ему была доставлена точно заказанная им еда и как можно быстрее. Больше пользователя ничего не интересует. С другой стороны, при аренде жилья через Airbnb пользователю важно большое количество дополнительных характеристик: месторасположение жилья, его размер, бытовая инфраструктура, присутствие хозяина, сдается ли жилье целиком или только спальное место; можно ли проживать с домашним животным, курить и т. д.

Степень коммодитизации определяет и направление конкуренции и развития платформы. Высокая коммодитизация предполагает возможность автоматизации подбора участников взаимодействия. При этом платформа фокусируется на повышении скорости подбора и увеличении количества взаимодействий. Рынки коммодитизированных услуг должны сами назначать цены и гарантировать пользователям наличие оптимальных предложений.

В случае с низкой степенью коммодитизации важных характеристик слишком много для создания эффективной системы автоматического поиска подходящих вариантов. Поэтому таким платформам следует фокусироваться на облегчении процесса поиска и заказа.

Важно точно понимать степень коммодитизации услуг платформы, создавать соответствующую архитектуру и соответ-

ствующим образом развивать ее. Интересный пример ошибки в измерении степени коммодитизации услуг приводят Моазед и Джонсон, анализируя сервис услуг TaskRabbit. TaskRabbit стал одним из первых в США крупных проектов, направленных на поиск исполнителя для простых задач, — от уборки до домашнего ремонта. Однако TaskRabbit работал как платформа для некоммутизированных услуг, хотя на самом деле эта область коммодитизирована. Сервис изначально функционировал по модели аукциона: пользователи публиковали на платформе актуальную задачу, после чего исполнители находили ее и назначали цену. Так оформленный процесс являлся чересчур обременительным. Формат организации поиска действительно был неудобным, пока в июле 2014 года компания наконец не поняла свою ошибку и не сменила модель аукциона на более простую и прозрачную систему ценообразования. Теперь потребителю предлагались на выбор три исполнителя с указанием цен их работы за час, опыта, а также способности оказать услугу сразу же. Для TaskRabbit это был шаг в правильную сторону. Тем не менее обновления оказались несовершенными и не давали достаточного контроля над ценообразованием. Если изучить другие аналогичные платформы, Handy, Lyft и Glamsquad, станет понятно: в основе алгоритмов поиска должно лежать последовательное и прозрачное ценообразование. TaskRabbit не удалось ускорить базовую транзакцию, и платформу обошли неожиданно возникшие на горизонте конкуренты, вроде Handy, ведь ценообразование и процесс заказа услуги у Handy структурированы намного лучше, чем у TaskRabbit. В результате у конкурентов пользователи получали более приятный опыт, а их модель транзакции оказалась более целостной, что и позволило платформе Handy занять лидирующую позицию на американском рынке услуг на дому [Моазед, Джонсон, С, 54–55].

Целостность сторон сети

Материальная форма базового взаимодействия территориально привязывает каждого участника стороны сети к определенному месту. Сеть разбивается на слабо связанные подсети. Так снижается целостность сторон сети. Помимо территориального, возможно разделение стороны сети по демографическим и отраслевым признакам. Ясно, что целостность сети обеспечивает большие перекрестные общесетевые эффекты.

Можно понять несколько факторов, ослабляющих оба положительных перекрестных сетевых эффекта Uber, если применительно к цифровой рыночной площадке услуг такси определить основные платформенные характеристики и свойства.

Основные характеристики и свойства платформы Uber

Платформу можно охарактеризовать по нескольким критериям:

- тип платформы;
- форма базового взаимодействия;
- структура цели взаимодействия;
- способ выбора участников;
- степень коммодитизации;
- целостность сторон сети.

Тип платформы компании Uber — транзакционная платформа, цифровая рыночная площадка.

Форма базового взаимодействия — материальная. Несмотря на то, что процесс транзакции полностью цифровой, ключевое (базовое) взаимодействие, являющееся предметом транзакции, происходит в материальном, а не в цифровом мире (водитель и пассажир должны встретиться в реальном мире). Перевозка людей или товаров — это физическая услуга с потенциально высокими затратами, которые могут лечь на платформу.

Транзакционная платформа материального взаимодействия имеет структуру цели взаимодействия — «1:1». Само взаимо-

действие между водителем и пассажиром имеет структуру цели «1:1», а не «1:мно-го». Как отмечают Моазед и Джонсон, у водителя на Uber цель транзакции — подвезти одного пассажира в отдельный промежуток времени. За час он может подвезти нескольких пассажиров. Однако в каждый конкретный момент он ищет только одного пассажира — то есть хочет, чтобы его свели с одним пассажиром или группой едущих в одном направлении людей. Пока поездка забронирована или осуществляется, водитель временно не участвует в распределении предложений на платформе. То есть цель транзакции для водителя также равна единице [Моазед, Джонсон, С. 51–52]. Структура «1:1» резко ограничивает возможности быстро масштабировать базовое взаимодействие.

Способ выбора участников взаимодействия — двусторонний «opt-in».

У сервиса частного извоза, как у любого транспорта, высокий уровень коммодитизации. Обе стороны сети имеют низкую целостность, так как разделены территориально, что ограничивает пределы роста сетевых эффектов.

Сетевые эффекты платформы Uber

Оба положительных перекрестных сетевых эффекта платформы Uber имеют пределы роста.

Полезность любого агрегатора такси для пользователя выражается во времени ожидания подачи такси. По сути, время подачи такси — это одна из ключевых метрик конкурентного бенчмаркинга всех агрегаторов такси. Но время подачи такси не зависит от того, как много водителей пользуются сервисом Uber. То есть, от увеличивающегося количества водителей на платформе Uber, полезность платформы для пассажиров не растет. Она растет только от увеличивающегося предложения такси в месте и времени вызова такси. Разрушается целостность сети на стороне водителей, так как в каж-

дом районе сетевой эффект формируется за счет «своих» водителей. Пассажиру не важно, как много водителей доступно по всей России, он получает снижение времени ожидания от увеличения количества водителей только в его районе/городе. Формально единая сеть водителей на платформе представляет собой много местных сетей водителей. Конкуренция агрегаторов такси идет на местных рынках. Поэтому предполагаемый в теории общесетевой эффект, имеющийся у Uber, в действительности имеет районный масштаб.

Более того, даже такой «местный сетевой эффект» перестает расти после того, как полезность, выраженная во времени подачи машины, достигает минимума — 5 минут. После этого пассажирам становится безразлично прибавление количества доступных водителей и в местной сети. И как только несколько агрегаторов такси достигают достаточного количества водителей в конкретной местности, чтобы удовлетворить 5-минутное время ожидания пассажиров, каждая конкретная платформа будет менее важна для пассажиров. После этого агрегаторам такси нужно будет конкурировать и развивать ценностное предложение по другим направлениям, таким как бренд/репутация, цена, пользовательский опыт, программы лояльности и другое (рис. 4).

Для водителей так же важны не все пользователи пассажирской стороны сети, а только те, кто находится в определенном городе. Это снижает общую полезность платформы для водителей, по сравнению с сетевым эффектом Меткалфа.

Платформа Uber работает лучше, когда на стороне водителя присутствует большое количество участников так, чтобы пассажиры всегда смогли осуществить поездку, когда им это нужно. Однако, водители Uber часто уходят с платформы из-за невыгодных условий: долгих рабочих смен и низкого вознаграждения; отсутствия прав и гарантий сотрудников, ведь водители являются независимыми подрядчиками.

Network Effect by Use Case: Ride Share

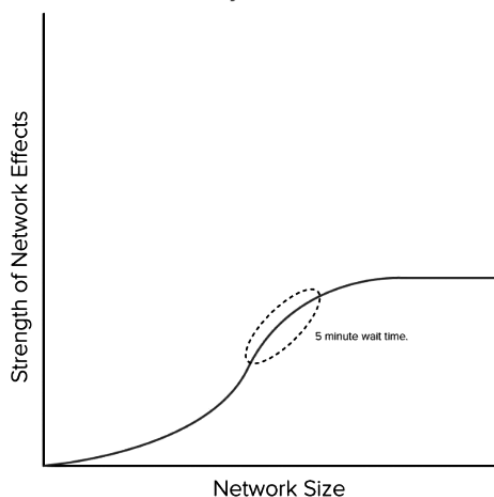


Рис. 4. Сетевой эффект агрегаторов такси¹¹

Fig. 4. Ride-hailing network effect

Согласно данным, опубликованным до IPO, в среднем платформу Uber покидали 12,5% водителей в месяц. Поэтому Uber платит водителям, даже если у них нет пассажиров. Более того, стоимость привлечения каждого нового водителя составляла 650 долл.¹² С учетом того, что у Uber не менее трех миллионов водителей, это означает, что Uber приходилось привлекать 375000 новых водителей каждый месяц, и полностью обновлять сеть водителей каждые восемь месяцев. Расходы на водителя до комиссий на поездки составляли почти 250 миллионов долларов в месяц или почти 3 миллиарда долларов в год¹³.

В итоге, в настоящее время Uber массово субсидирует обе стороны платформы: большие выплаты водителям, а также низкие тарифы для пассажиров. Так мировой лидер среди агрегаторов такси ежегодно теряет деньги и демонстрирует убытки своим инвесторам.

¹¹ <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>.

¹² CB Insights. How Uber makes money. (2018), С. 623.

¹³ Ibid.

Внешние факторы

Как отмечают Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B., сильного сетевого эффекта теоретически можно достичь¹⁴. Но для того, чтобы образовалась динамика «Победитель получает все» (WTA), необходимо наличие трех внешних факторов:

- малая дифференциация и отсутствие нишевых конкурирующих платформ;
- малая возможность пользователя использовать для одной потребности несколько платформ (мультихоуминг);
- высокие барьеры входа на рынок, которые в цифровой экономике принято называть «рвами».

Например, мессенджеры — платформы мгновенного обмена сообщениями — имеют сильный односторонний сетевой эффект, как классический сетевой эффект Меткалфа — у телефона. Но большинство мессенджеров от ICQ на персональных компьютерах до WhatsApp на смартфонах не смогли монетизировать этот сильный сетевой эффект и получить прибыли¹⁵.

В общем, рынок мгновенного обмена сообщениями сложно захватить и монетизировать из-за:

- легкого использования несколько платформ одновременно для одной цели (мультихоуминг — многоканальность);
- отсутствия дифференцированных или нишевых платформ, которые разделяют пользователей, предлагая уникальные функции;
- низких барьеров входа новых фирм с лучшими услугами или более низкими ценами [Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. *The Business of Platforms*].

Мультихоуминг (многоканальность)

Если вы житель США и вам нужно что-то найти в интернете, по большому сче-

ту, для вас есть только один канал — поисковик Google. Выясняется, что для поиска в интернете пользователю не нужно несколько установленных на компьютер или смартфон поисковых сервисов — достаточно одного. Это значит, что в потреблении поисковых услуг сложилось такое поведение пользователей, когда им достаточно какого-то одного сервиса. Если на компьютер или смартфон установлен второй сервис поиска — им практически не пользуются. В поиске установилась одноканальность (сингхоуминг — *singlehoming*)¹⁶.

Но если взять примеры систем кредитных карт, игровых консолей и даже социальных сетей — поведение потребителей устроилось так, что можно в разный момент времени для разных целей использовать разные платформы, так как снижается стоимость совместного потребления. В настоящее время даже на рынке операционных систем для персональных компьютеров сложилась возможность многоканальности — одновременной установки нескольких операционных систем на один компьютер (Windows, MacOS, Linux), — что раньше было практически не осуществимо и позволило захватить почти весь рынок одной платформе — Microsoft.

Многоканальность для платформы означает одно — ее пользователи помимо нее используют конкурирующую платформу. Чем больше конкурентов — тем ожесточеннее соперничество, и первый метод в нем — ценовая конкуренция приводит к снижению прибылей. Владельцы платформы хотят, чтобы пользователи с обеих сторон постоянно пользовались только одной платформой.

¹⁴ Здесь и далее будет цитироваться книга: «The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power».

¹⁵ Исключением является платформа We Chat, защищаемая китайским правительством от конкуренции.

¹⁶ Для термина *singlehoming* и *multihoming* пока не предложено конвенционального русского аналога. За неимением лучше предлагается использовать термины «многоканальность» и «одноканальность». Ограниченность этого термина понятна — для использования Google-поиска можно использовать несколько каналов (через приложение на смартфоне, через браузер на смартфоне, через браузер на персональном компьютере). Тем не менее, здесь под каналом подразумевается сам источник, платформа, а не путь доступа.

В отличие от обычного бизнеса, многосторонние платформы (например, Google Search, Android, Facebook) напрямую не берут денег с пользователей, а предоставляют платформу бесплатно. Так как такие платформы напрямую не продают продукты или услуги пользователям, если пользователи демонстрируют многоканальность, платформы не видят немедленного сокращения продаж. Вместо этого многоканальность пользователей ослабляет перекрестные сетевые эффекты, от которых для платформы зависит привлечение участников других (денежных) сторон рынка, таких как рекламодатели или производители дополнительных инноваций.

Twitter — классический примере сильных прямых (односторонних) сетевых эффектов. Звезды и популярные пользователи, как твиттеры, привлекают других пользователей, как фолловеров (последователей), и поощряют еще больше пользователей и больше последователей. Как и в Google, Twitter монетизировал свои бесплатные сервисы путем продажи рекламы. Тем не менее, до недавнего времени, Twitter почти не получал прибыли из-за высоких эксплуатационных расходов, дороговизны привлечения новых пользователей и относительно низкого дохода от рекламы. Часть проблемы для Twitter заключается в том, что многие пользователи платформы также демонстрируют в потреблении многоканальность. Пользователи помимо Twitter проводят много времени в Facebook, Instagram, Snapchat или WhatsApp для более подробного общения на более личные темы, такие как планы на отпуск и вкусы в музыке или кино. Следовательно, несмотря на сильные односторонние сетевые эффекты Twitter, время и внимание пользователей Twitter, их личные данные, а также их покупательная способность, используемые для рекламы третьих сторон, разделяются между несколькими платформами.

Итак, многоканальность потребления пользователями может мешать платформе даже с сильным односторонним (прямым) сетевым эффектом полностью использо-

вать и монетизировать перекрестные сетевые эффекты платформы. Многоканальность влияет на перекрестные сетевые эффекты и косвенно влияет на потенциальные доходы и прибыль платформы от другой (денежной) стороны платформы [Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms].

Дифференциация и ниши

Часто многоканальность обеспечивается возможностью дифференциации в потреблении и предложении нишевых платформ. Все компании беспокоятся о конкурентах, которые считают свои продукты и услуги выдающимися благодаря лучшему качеству или удовлетворению особых потребностей конкретных типов клиентов. Даже платформам, которые напрямую не продают продукты или услугу, нужно беспокоиться о дифференцированных и нишевых конкурентах.

Многоканальность по сути дробит рынок, а фрагментированный рынок с нишевыми игроками уменьшает сетевые эффекты и снижает вероятность динамики — «победитель получает все».

Чем более однороден (гомогенен) рынок, тем выше вероятность того, что сильные сетевые эффекты привлекут подавляющее большинство пользователей, что может привести к перетягиванию рынка полностью к одной платформе.

Смартфоны Apple дифференцированы от смартфонов на базе Android. Способность Apple дифференцировать iPhone как продукт и платформу позволила устанавливать премиальные цены (хотя это может измениться в будущем) и не позволила Google захватить более 80% всего рынка операционных систем для смартфонов.

В социальных сетях: LinkedIn дифференцирована от Facebook, а Pinterest дифференцирован от Instagram.

Здесь важно различать горизонтально организованные и вертикально организованные платформы. Горизонтально

спроектированная платформа рассчитывает на рост сети и все больше увеличивающийся размер, от чего сетевые эффекты только растут. Вертикально спроектированная платформа — фокусируется на своем продукте, новых дополнительных функциях, разработке лучших решений и предложении лучшего пользовательского опыта.

Ярким примером конкуренции горизонтальной платформы против вертикальных, и, следовательно, предельной дифференциации является рынок услуг фрилансеров, на котором в 2018 году доминировала Upwork, классическая горизонтально организованная транзакционная платформа, созданная после слияния Elance и oDesk. Как и многие транзакционные платформам, Upwork получила сильные перекрестные сетевые эффекты: чем больше фрилансеров присоединяется к платформе, тем больше ценности от использования Upwork ожидают корпорации; и чем больше корпораций ищут фрилансеров на Upwork, тем больше ценности видели фрилансеры, которые искали работу на Upwork.

Действительно, Upwork сообщала, что в 2017 году платформой пользовалось 12 миллионов фрилансеров и 5 миллионов корпоративных клиентов, при этом 28% всех вакансий размещали компаний из списка Fortune 500. К началу 2018 года Upwork объявила, что через ее платформу было выполнено работ на 4 млрд долл. США¹⁷. Однако генеральный директор Стефан Касриэль, определяя главную проблему для Upwork, оценивал, что есть по крайней мере «500 конкурентов в нашем пространстве, и большинство из них сосредоточены на небольших нишах»¹⁸.

¹⁷ Upwork, "Fortune 500 Enterprises Shift Their Contingent Workforce to Upwork Platform Saving Both Time and Money," press release, February 6, 2018. URL: <https://www.upwork.com/press/2018/02/06/fortune-500-enterprises/>.

¹⁸ Dylan Minor and David B. Yoffie. Upwork: Creating the Human Cloud//Boston: Harvard Business School Publishing, HBS Case #9-718-402, July 6, 2018.

Несмотря на очевидную мощь сетевых эффектов, сильный бренд Upwork и рост платформы, нишевые платформы процветали, сосредоточившись на конкретных отраслях, конкретных видах работы и конкретной территории. Upwork — горизонтально спроектированная платформа — конкурировала с вертикально специализированными игроками, которые имел больше местных знаний и могли перехватить как корпоративных клиентов, так и специализирующихся фрилансеров. Несмотря на 20 лет работы и постоянный рост, устойчивая фрагментация рынка не позволили Upwork перетянуть на себя весь рынок или даже заработать прибыль. Когда компания подала свой отчет S-1 в конце 2018 год она все еще не демонстрировала годовой прибыли¹⁹. Тем не менее, компания вышла на IPO и стала публичной 3 октября 2018 года, с 40-процентным ростом цен на акции в первый день [Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms].

Барьеры входа на рынок

Все компании разделяют желание ограничить доступ новых конкурентов на свои рынки. В общем, если затраты пользователей на переключение на новую платформу низкие, а вход на рынок легкий, то такой рынок вряд ли будет высокодоходным. Низкие барьеры входа поощряют усиление конкуренции, что обычно приводит к снижению цен и снижению прибыли для каждого субъекта на рынке.

В мире платформ большинство компаний стратегически ориентированы на сторону спроса, на то, как привлечь больше пользователей (клиентов).

Но при низких традиционных барьерах для входа, даже на рынках, где компании чувствуют себя защищенным из-за их

¹⁹ Form S-1, UPWORK INC. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1627475/000119312518267594/d575528ds1.htm>.

сильных сетевых эффектов, новые участники все еще могут заняться привлечением участников на стороне предложения, и фрагментировать базу пользователей, предотвращая рынок от перехода на одну крупную платформу.

Для многих платформ из-за достижений в области цифровых технологий первоначальная стоимость выхода на рынок может быть очень низкой. В настоящее время бережливому стартапу для разработки, производства и распространения нового продукта, сервиса или даже новой платформы необходимо незначительное количество капитала. В гиг-экономике особенно легко запустить новые транзакционные платформы, такие как сервисы уборки помещений (например, Handy или TaskRabbit). Точно так же десятки компании вышли на рынок онлайн-сообществ, веб-порталов, и рынки B2B, в основном потому, что затраты на вход были относительно низкими.

На рынках, где высокие барьеры для входа, наблюдается другая картина: присутствует гораздо большая концентрация промышленности, с большей вероятностью того, что рынок перетянется к одной или небольшому количеству платформ.

В капиталоемких отраслях, такие как разработка новых облачных сервисов и связанные с ними инновации платформ, есть относительно небольшое количество доминирующих фирм (например, Amazon, Microsoft и Google, а затем IBM и Alibaba).

Очень высокими могут быть затраты для предприятий с интенсивным субсидированием обеих сторон, таких как агрегаторы такси (Uber).

Когда такие компании могут защитить свои позиции на рынке с помощью патентов, уникальных технических ноу-хау, или правительственных постановлений, и других препятствий для входа новичков, рынки имеют более высокую вероятность перехода полностью к одной платформе.

Помимо этого, существуют специфические именно для платформенного бизнеса

барьеры входа. Так, для комплексной платформы возникают барьеры в форме существующего запаса дополнений вокруг платформы. Когда на платформе есть миллионы приложений, которые работают только на ней, это увеличивает пользовательские издержки переключения на новую платформу, и повышают барьеры для входа новичка на рынок. Платформы-новички часто сталкиваются со сложностью воссоздания (копирования) экосистемы платформы. Успешная платформенная компания (старожил рынка) создает виртуальные армии компонентов, таких как тысячи разработчиков программного обеспечения, которые уже присоединились к Android, iPhone, Facebook, или миллионы людей с арендованными комнатами в Airbnb, или машинами для вождения, которые уже зарегистрированы в Uber.

По мере роста числа компонентов старожилам новой платформы труднее заходить на рынок позже и выстраивать конкурирующую экосистему на стороне предложения платформы (компонентов).

Более того, многосторонние цифровые платформы сами создают сложные издержки переключения. Когда значение платформы зависит от количества дополнений и пользователей, которые напрямую подключены к платформе, то переключение на другую платформу может быть чрезвычайно сложным или дорогостоящим. Например, если люди хотят прекратить использование LinkedIn и перейти на новую социальную сеть для профессиональных контактов, пользователи должны убедить свои профессиональные контакты переместиться вместе с ними, иначе новая платформа будет иметь относительно мало ценности. Такие высокие издержки переключения являются следствием сильных сетевых эффектов. Но сами сетевые эффекты, как было показано выше, могут быть переоценены из-за неправильно воспринятых внутренних факторов ограничения рыночной власти [Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms].

Заключение

Итак, к внутренним факторам, снижающим рыночную власть платформы относятся:

- материальная форма базового взаимодействия;
 - структура цели взаимодействия «1 на 1»;
 - двусторонний «opt-in», как способ выбора участников;
 - высокая степень комоддитизации услуг на платформе;
 - раздробленность сторон сети.
- К внешним факторам, снижающим рыночную власть платформы относятся:
- высокий уровень многоканальности потребления;
 - большая возможность для дифференциации и нишевых платформ;
 - низкие барьеры входа на рынок.

Перечисленные выше внутренние и внешние факторы, ограничивающие рыночную власть цифровых платформ, рекомендуется исследовать при анализе и оценке уровня конкуренции на рынках и принятии решения о том, занимает ли цифровая платформа доминирующее положение на отраслевом рынке.

Положение платформы зависит от стратегических решений владельца платформы относительно следующего:

- функциональность и порядок базового взаимодействия (как спроектирован опыт взаимодействия на платформе);
- архитектура платформы (способа и цепочки создания ценности, потоках доходов и проблемы «отказа от посредника»);
- способ монетизации платформы;
- размер сети (решения дилеммы «соотношение размера и качества»);
- степень дифференциации платформ (наличия «многоканальности», или угрозы конвертации платформы, или возможности объединения в одну сеть).

Архитектура платформы зависит от стратегических решений и истории развития (зависимость от пройденного пути). То, как действует сетевой эффект, тоже зависит от стратегических решений платформы.

Стратегическая дилемма соотношения размера и качества ставит вопрос, нужно ли быстро расти для достижения критической массы или ограничивать рост, повышая качество взаимодействий на платформе, т. е. курировать контент.

Эта дилемма зависит не от архитектуры платформы, а от стратегических решений о функциональности, степени дифференциации, исключительности и размерах всех сторон сети.

От этого зависит и дифференциация:

- чем выше качество взаимодействия, тем более уникальным и ценным становится взаимодействие, тем больше платформа отличается от конкурентов;
- чем больше размер сторон сети, тем более типовым становится взаимодействие, тем больше платформа похожа на конкурентов.

Эти и другие поведенческие факторы (принятые стратегические решения) также сильно влияют на силу рыночной власти цифровых платформ.

Список литературы

1. *Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B.* The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. Нью-Йорк: HarperCollins, 2019. — 320 с.
2. *Cusumano M.A.* «Platformizing» a Bad Business Does Not Make It a Good Business // Communications of the ACM. 2020, январь. Vol. 63.No. 1.Pp. 23-25. DOI: 10.1145/3372918. URL: <https://cacm.acm.org/magazines/2020/1/241711-platformizing-a-bad-business-does-not-make-it-a-good-business/fulltext>
3. *Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B.* A study of more than 250 platforms a reveal why most fail. *Harvard Business Review*. 29.05.2019. URL: <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
4. *Моазед А., Джонсон Н.* Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2019. — 288 с.
5. *Evans P., Gawer A.* The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. New York: The Center for Global Enterprise. 2016. — 30 с.
6. *Evans D.S., Schmalensee R.* Matchmakers: The New Economics of Platform Businesses. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. — 272 с.
7. *Evans D.S., Noel M.* Defining Antitrust Markets When Firms Operate Two-Sided Platforms // Columbia Business Law Review. 2005. № 3. С. 667–702.
8. *Evans D.S., Hagiu A., Schmalensee R.* Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. Cambridge: The MIT Press, 2006. — 409 с.

9. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.
10. Cusumano M.A., Gawer A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. — 305 с.

References

1. Cusumano M. A., Gawer A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. — Boston: Harvard Business Review Press, 2002. — 305 p.
2. Cusumano M. A. 'Platformizing' a Bad Business Does Not Make It a Good Business. *Communications of the ACM*, 2020, January, Vol. 63, no. 1, pp. 23-25, DOI: 10.1145/3372918, URL: <https://cacm.acm.org/magazines/2020/1/241711-platformizing-a-bad-business-does-not-make-it-a-good-business/fulltext>
3. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. — New York, NY: HarperCollins, 2019. — 320 p.
4. Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. A study of more than 250 platforms a reveal why most fail. *Harvard Business Review*. 29.05.2019. URL: <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
5. Moazed A., Johnson N. L. Modern Monopolies: What It Takes To Dominate The 21st Century Economy. New York, N.Y.: St. Martin's Press, 2016. — 256 p.
6. Evans P., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. New York, NY.: The Center for Global Enterprise. 2016. — 30 p.
7. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Platform Businesses. — Boston: Harvard Business Review Press, 2016. — 272 p.
8. Evans D. S., Noel M. Defining Antitrust Markets When Firms Operate Two-Sided Platforms. *Columbia Business Law Review*, 2005, no. 3, pp. 667–702.
9. Evans D. S., Hagiu A., Schmalensee R. Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries. — Cambridge: The MIT Press, 2006. — 409 с.
10. Kovalenko A. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57), pp. 64–90 (in Russian, abstr. in English).

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-89-105

Kovalenko A. I., Department of the Theory and Practice of Competition, Synergy University, Moscow, Russia, alkovalenko@synergy.ru

Limits of market power of digital platforms

There are several equally important properties and factors that should be evaluated to decide on the market power and monopoly power of the digital platform.

The article discusses examples of digital platforms - taxi aggregators and messengers, demonstrating various internal and external factors that are limiting the market power of digital platforms.

First of all, the situation with taxi aggregators is considered, using the example of the industry leader - Uber - the platform leading in several countries stably brings only losses to investors. This example reveals the internal factors that limit market power.

The following is an example of instant messengers and Twitter, which are faced with external restrictions on the market power of platforms.

The listed internal and external factors limiting the market power of digital platforms is recommended to be investigated when analyzing and assessing the level of competition in the markets and deciding whether the digital platform occupies a dominant position in the industry market.

Keywords: digital platforms, industry markets, market power, network effect

About authors: Kovalenko A. I., PhD in Economic, Associate professor

For citation: Kovalenko A. Limits of market power of digital platforms. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 2(78), pp. 89–105 (in Russian, abstr. in English).