

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

Формирующая стратегия и конкурентные диспозиции многосторонних платформ

В работе раскрыто понятие «конкурентная диспозиция» и обоснован ее тактический характер. Описана конкурентная диспозиция фирмы-платформы против продуктовой фирмы, в которой чаще всего раскрывается содержание конкурентного поведения многосторонней платформы. Приведены аргументы в пользу того, что диспозиция «платформа — продукт» сложнее и важнее других.

Предложено описание формирующей стратегии, характеризующее высокую степень кооперации в стратегических действиях фирмы. Концептуально охарактеризована формирующая стратегия. Определено место формирующей стратегии в стратегическом репертуаре фирмы, раскрыты роли и функции фирм — участников формирующей стратегии. Предложено отличие формирующей стратегии от стратегии многосторонней цифровой платформы.

Ключевые слова: многосторонняя платформа, формирующая стратегия, конкурентное действие.

Введение

Многосторонняя цифровая платформа — это не только паттерн бизнес-модели, но и конкурентная стратегия фирмы платформенного мышления, противостоящая фирме «продуктового мышления». Тем не менее в диспозиции «продукт — платформа» невозможно полностью раскрыть место платформенной стратегии в системе конкурентных действий фирмы. С целью определения этого места далее предлагается использовать концепцию «формирующей стратегии» (*shaping strategy*), которая позволит более детально раскрыть конкурентные действия многосторонних платформ относительно окружающей среды и бизнес-экосистемы.

В начале работы будет раскрыто понятие «конкурентная диспозиция» и обоснован ее тактический характер. Далее кратко описана конкурентная диспозиция платформы против продуктовой фирмы, в рамках которой чаще всего раскрывается содержание конкурентного поведения многосторонней платформы. Приведены аргументы в пользу того, что диспозиция «платформа — про-

дукт» сложнее и важнее других. Затем предложено описание формирующей стратегии, характеризующее высокую степень кооперации в стратегических действиях фирмы. Раскрыта концепция формирующей стратегии. Экосистема, созданная формирующей стратегией, описана в сравнении с традиционной бизнес-экосистемой, созданной вдоль цепочки создания стоимости. Далее определено место формирующей стратегии в стратегическом репертуаре фирмы. Раскрыты роли и функции фирм — участников формирующей стратегии, которая описывается через три составляющих: формирующий взгляд, формирующая платформа, формирующие действия. В итоге изложены отличия формирующей стратегии от стратегии многосторонней цифровой платформы.

Конкурентная диспозиция

Диспозиция (от лат. *dispositio*) — это взаимное расположение объектов, определение позиции одного объекта относительно позиции другого. Термин «конкурентная диспозиция» часто употребляется в интуитивно понятном значении — расположение

относительно конкурента. Но с развитием теории конкуренции понятие «конкурентной диспозиции» стало расширяться, наполняться новым содержанием и приобретать дополнительное значение. Наиболее развернутое и многостороннее описание конкурентной диспозиции с точки зрения тактического и стратегического менеджмента конкурентных действий предлагает в своих работах Ю. Б. Рубин [7–9].

Он рассматривает конкурентную диспозицию как позиционный план. Конкурентная диспозиция — это документ, разрабатываемый в ходе планирования конкурентных действий. Он представляет собой план взаимного расположения участников рынка, их соперников и остального окружения в конкурентной среде. Конкурентные диспозиции должны учитывать всю совокупность факторов участия сторон в конкуренции, причем в качестве сторон конкурентных диспозиций должны рассматриваться лишь планируемые соперники. Тогда с помощью конкурентных диспозиций участники рынка смогут осуществлять действия по занятию и отстаиванию намеченных в плане конкурентных позиций путем взаимодействия с этими соперниками. Разработанные в процессе планирования конкурентные диспозиции приобретают директивный характер. Они становятся, в частности, директивами самим себе, прежде всего в области конкурентного позиционирования по отношению к разным соперникам и остальному окружению либо позиционирования на рынке в целом. Конкурентные диспозиции содержат не только прямые директивы самим себе на совершение конкурентных действий, но также косвенные сигналы окружению, в которых участники рынка стараются отразить свои требования к нему. Эти требования включают ограничения конкурентов, предложения потребителям, партнерами — поставщикам. Поэтому конкурентные диспозиции, составляемые участниками рынка, становятся для них самих, их конкурентов и остального окружения предлагаемыми правами и обязанностями сторон.

Участники рынка пользуются конкурентными диспозициями не только для улучшения собственных конкурентных позиций, но и для скрытого моделирования чужих конкурентных действий в предстоящем периоде и оказания целенаправленного влияния на изменение конкурентных позиций окружения. Например, в конкурентных диспозициях могут быть поставлены задачи самим себе по сравнительному увеличению объема и доли продаж товаров/услуг/работ. В них участники рынка фиксируют фактические размеры продаж — собственные и соперников, определяют перечень ресурсов и конкурентных действий, с помощью которых они могли бы увеличить размеры продаж, а также способствовать ослаблению соперников и преобразованию их конкурентных позиций. Чтобы одерживать верх в конкуренции, участникам рынка приходится квалифицированно управлять собственными и чужими конкурентными позициями. Если участники рынка оказываются не в состоянии управлять конкурентными позициями по отношению к представителям окружения, их действия оказываются объектами определяющего влияния со стороны окружения, что влечет за собой автоматическое следование чужим диспозициям и большие сложности в отстаивании интересов собственного бизнеса в конкурентной среде [7, с. 99–102].

Рубин выделяет стратегическую, тактическую и ситуационную конкурентные диспозиции. Стратегическую конкурентную диспозицию он описывает следующим образом: благодаря составлению двусторонней стратегической конкурентной диспозиции участники рынка фиксируют выбор стратегических полей конкуренции. Стратегическая конкурентная диспозиция представляет собой документ, в котором отражается взаимное расположение сторон конкуренции с указанием конкурентных полей и типа стратегии, предназначенной к применению участниками рынка на этих полях. В нем указывается также на то, как эта диспозиция может и должна меняться

в разной перспективе (в течение года, двух, трех лет, в период до 10 лет и т. д.). Принимаемые участниками рынка стратегии конкурентных действий должны изначально предусматривать множественность конкурентных полей, на которых им предстоит взаимодействие с соперниками. Участники рынка должны изначально готовиться к соперничеству с разными соперниками на различных конкурентных полях — вокруг разных объектов конкуренции и представлять себе, какие поля станут для них выгодной ареной соперничества с конкретными соперниками или их группами. Поэтому участники рынка одновременно действуют на разных стратегических полях против различных соперников за пределами стратегического ядра своего участия в конкуренции и на разных стратегических полях против одного и того же стратегического соперника. Сочетание разных конкурентных полей может быть представлено в виде многосторонней стратегической конкурентной диспозиции. Стратегические конкурентные диспозиции участников рынка являются основой их стратегических планов конкурентных действий, которые, в свою очередь, входят составной частью в стратегические планы этих участников рынка по управлению бизнесом [8, с. 118].

Ключевое значение Рубин придает тактической конкурентной диспозиции: в процессе составления тактических планов конкурентных действий участники рынка не только определяют, на каких полях они намерены взаимодействовать с соперниками в плановом периоде, но и какие тактические диспозиции они имеют на них. Эти диспозиции отражают расстановку сил тактических соперников на каждом из конкурентных полей, на которых должно развернуться соперничество между ними. Именно тактические конкурентные диспозиции — планы взаимного расположения тактических соперников на конкурентном поле становятся для участников рынка рабочими документами. Каждая из сторон такти-

ческого взаимодействия имеет свои фронт, фланги и тыл. Фронтом участников рынка на тактическом конкурентном поле становятся их кадровые, материальные, инвестиционные, финансовые, информационные, технологические и иные ресурсы взаимодействия с тактическими соперниками, а также выполняемые действия в процессе конкуренции «за результаты», «за новые ресурсы» либо «за качество конкурентных действий». Такой фронт может оказаться широким по географии бизнеса (при работе на разных локальных/местных рынках), по продуктовому ряду (если соперники одновременно являются приверженцами дифференциации продукции и/или диверсификации бизнеса), по ресурсам (если соперники применяют взаимозаменяемые ресурсы и технологии). Но он может оказаться и узким, если участники рынка ограничивают себя в географии бизнеса, номенклатуре продукции, ресурсах, технологиях и др. Конкурентная диспозиция должна содержать линию фронта — перечень ресурсов и технологий в актуальном состоянии, с учетом потенциальных конкурентных преимуществ и недостатков. С помощью этих преимуществ участники рынка намереваются выиграть у соперников с учетом преимуществ и недостатков их собственного потенциала. Линия фронта связывает между собой различные ресурсные и деятельные зоны. Оконечности конкурентных фронтов составляют конкурентные фланги, которые содержат, как правило, наименее значимые части конкурентного потенциала сторон. В тылу у участников рынка остаются при этом другие части конкурентного потенциала, которые не подлежат применению в тактическом соперничестве с данным конкурентом, на данном конкурентном поле и именно в данном тактическом периоде взаимодействия с ним. Тактические конкурентные диспозиции участников рынка, содержащие линию фронта с указанием на отдельные зоны, фланги и на тыл этих участников рынка и их соперников, смогут стать

для них неплохим подспорьем в процессе взаимодействия с этими соперниками. Они становятся для всякого квалифицированного участника рынка основными иллюстрациями театра конкурентных действий и исходным материалом для разработки организационных сценариев проведения тактических операций. Участники рынка, создавая свою собственную диспозицию в процессе планирования тактики конкурентных действий и следовании ей, выстраивают фронт тактического противостояния в наилучшем, по их мнению, формате. Поэтому они сразу превосходят соперников, которые этого не делают, в подготовке будущих тактических операций. Конкурентные диспозиции предлагают соперникам и остальному окружению приемлемый для себя взгляд на то, как следует действовать сторонам конкуренции в предстоящем периоде взаимодействия [9, с. 127].

Разделение конкурентной диспозиции на стратегическую, тактическую и ситуационную не представляется бесспорным. Тактическое конкурентное взаимодействие фирм отличается от стратегической конкуренции наличием такта — краткосрочного периода времени, ограничивающего способность фирмы оперировать ресурсами. Структура конкурентной диспозиции (какие ресурсы образуют фронт, фланги и тыл) — это результат краткосрочного выбора фирмами из имеющихся ресурсов лучших средств и способов осуществления конкурентных действий. Поэтому конкурентная диспозиция имеет конструктивное содержание только на уровне тактического конкурентного поведения фирм. С точки зрения стратегического планирования в долгосрочной перспективе каждой компании доступны все ресурсы мира. А если нет ресурсных ограничений, то при разработке конкурентной стратегии не имеет значения, как и какими ресурсами будет распоряжаться фирма в конкретном будущем периоде времени, — это вопрос тактический, относящийся к реализации стратегии.

Конкурентные диспозиции с многосторонней платформой

Теория конкуренции многосторонних платформ моделирует несколько конкурентных диспозиций, где компании понимаются как соперники.

Существует три базовых конкурентных диспозиции:

1. Продукт против продукта.
2. Платформа против продукта.
3. Платформа против платформы.

Конкурентная диспозиция «платформа — продукт» представляется одной из самых важных, потому что, когда производитель продукта принимает решение перейти на платформу и продавать через нее, конкурентное напряжение в диспозиции не прекращается, а только трансформируется. То есть диспозиция «платформа против продукта» сначала предполагает описанное выше противодействие старожилов рынка подрывным инновациям многосторонних платформ, а затем описывает противодействие платформы и ее продавцов (платформа против продукта на этой платформе).

Конкурентное напряжение между продавцом продукта на торговой площадке и самой платформой может, в частности, выражаться в споре за перераспределение совместно созданной ценности. Например, может обсуждаться разная плата за доступ (цена инструментария от платформы для разработчиков) и плата за пользование (проценты платформы от цены заказа продавцу).

Отдельного внимания заслуживает более сложный случай конкурентного напряжения между продавцом продукта на платформе и самой платформой, когда многосторонняя цифровая платформа выпускает свой продукт, составляющий конкуренцию на платформе продукта продавца (в частности, в этом многократно замечена компания *Amazon*). Описанный случай относится сразу к первой (продукт — продукт) и второй базовым диспозициям (платформа — продукт).

Диспозиция «платформа — продукт»

О цифровых платформах написано уже немало [3, 11, 12]. Ранее для описания конкурентного содержания деятельности многосторонних цифровых платформ использовалась конкурентная диспозиция платформенной и продуктовой фирмы.

Главное в новом стратегическом взгляде — изменение отношений к способу создания стоимости, ресурсам, обеспечивающим конкурентоспособность, ключевым компетенциям и навыкам. Продуктовая фирма создает потребительскую ценность, оптимизируя всю последовательность видов профессиональной деятельности в цепочке создания стоимости от добычи ресурсов до продажи продукта конечному потребителю. Поэтому продуктовая фирма называется еще фирмой-цепочкой, фирмой-трубой, фирмой-трубопроводом. Такая фирма ищет добавленную стоимость в вертикальной интеграции (рис. 1).

Платформенное мышление использует другой способ создания ценности. Фирма — торговая площадка создает ценность с обоих концов цепочки: и со стороны конечных потребителей, и со стороны производителей рыночного предложения (рис. 1). При этом стоимость создается самой сетью, обеспечивающей соединение представителей двух сторон, и сетевым эффектом. В связи с этим существует мнение, что тор-

говая площадка сама по себе не создает стоимости, а лишь присваивает стоимость, созданную участниками сети. Но новую ценность, мультиплицированную сетевым эффектом, создает сетевое платформенное объединение всех пользователей.

Продуктовая фирма обязана повышать свою операционную эффективность и совершенствовать навыки выстраивания эффективных бизнес-процессов. Платформенная фирма полностью автоматизирует или выводит вовне всю операционную деятельность, сокращая до минимума операционные издержки. Она совершенствует свою способность упрощать внешние контакты. Платформенная фирма добивается того, чтобы в ее сети присутствовали самые лучшие фирмы — операторы бизнес-процессов. Ключевым навыком для платформенного бизнеса является умение убеждать компании и конечных пользователей пользоваться платформой, другими словами, умение создавать и поддерживать на платформе особую экосистему.

Конкурентоспособность продуктовой фирмы зависит от ее обладания редкими ресурсами, специфичными активами и исключительными правами. А для торговых площадок ключевыми ресурсами является сама сеть пользователей и совокупность ресурсов, которыми пользователи располагают. Для владельца платформы основные ресурсы конкурентоспособности — это информация, контакты и технологии, которые фирма может использовать



Рис. 1. Создание стоимости продуктовой фирмой и фирмой-платформой [14]

Fig. 1. Value creation in product-firm and platform-firm

для создания микрорынка. При этом происходит фундаментальный переход от концепции «владения» ресурсом к концепции «совместного пользования» им. Владение ресурсом и контроль за ним не являются больше фактором, обеспечивающим конкурентоспособность фирмы. Теперь важно, как фирма может координировать использование ресурсов, а для многосторонней платформы важно, как она координирует совместное использование всех ресурсов всеми пользователями сети.

Продуктовая фирма старается повысить ценность своего продукта для конечного потребителя, а платформенная фирма осуществляет переход от продукта к платформе и от платформы к экосистеме и старается повысить ценность всей экосистемы для всех участников [22].

Таким образом, многосторонние платформы конкурируют своими экосистемами, способностью обеспечить атмосферу общности, доверия и творчества, обеспечить учет генерируемых пользователями данных и их использование для предоставления лучшего пользовательского опыта (*Customer Experience*) и др.

Многосторонняя платформа — это бизнес-модель, сводящаяся к большому набору стратегических правил, обязательных к выполнению любой фирмой, в том числе представителями традиционных отраслей промышленности.

Каждая фирма — трубопровод, объединяющая в своих границах несколько звеньев одной вертикальной цепочки стоимости, должна попробовать себя в роли провайдера платформы, чтобы остаться конкурентоспособной в XXI в. Иначе платформенная бизнес-модель все равно пристроится к вашей цепочке ценности через новичков из неожиданных, не родственных отраслей.

Изменение бизнес-модели от продуктовой к платформенной, как и абсолютное просветление, может быть постепенным, а может произойти внезапным скачком. Если фирмы рискуют потерять контроль над сво-

им предложением, рекомендуется осуществлять медленный переход через гибридную стратегию, ориентированную на создание новой стоимости, и выгоды для всех сторон — стратегию «продуктовой платформы».

При бизнес-модели, основанной на продукте, компания создает разные продукты для различных потребностей конкретных клиентов и получает прибыль, продавая произведенное ею. При бизнес-модели платформы фирма занимается главным образом посреднической деятельностью: связывает пользователей с третьими сторонами и зарабатывает, взимая плату за доступ к платформе. Эта модель нацелена не на удовлетворение конкретных потребностей клиентов, а на стимулирование их массового присутствия на платформе и максимального взаимодействия с третьими сторонами. Гибрид этих двух бизнес-моделей позволяет при переходе от продукта к платформе удерживать клиентов, высоко ценящих продукцию компании, и допускать до них комплементоров, чтобы клиенты стали пользоваться предложением дополнителей [3].

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

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

Если традиционные продуктовые фирмы используют Интернет как канал дистрибуции, то платформы используют его для со-

здания совершенно новых бизнес-моделей. У платформ Интернет применяется как механизм координации действий участников платформы, а также служит инфраструктурой для разработки дополнений. Платформенные компании используют экосистемы внешних разработчиков для создания ценности по-новому, при этом границы фирмы стираются или выворачиваются наизнанку.

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

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

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

От конкуренции к кооперации

Тем не менее в диспозиции «продукт — платформа» невозможно полностью раскрыть место платформенной стратегии в системе конкурентных действий фирмы, а также взаимодействие платформы с отраслью и с конкурентной средой. Для того, чтобы четко охарактеризовать это место и взаимодействие, далее предлагается использовать концепцию «формирующей стратегии» (*shaping strategy*). Наиболее развернутым считается описание формирующей стратегии, которое предложили Джон Хейгел, Джон Сили Браун и Лэнг Дэвидсон [16]. Хотя до публикации их статьи многие исследователи уже заложили основу для понимания формирующей стратегии, обосновав переход от конкуренции к сочетанию соперничества и кооперации.

Характеристика степени соперничества/кооперации в действиях, реализующих формирующую стратегию, является ключевой и принципиальной для определения места формирующей стратегии в системе конкурентных действий цифровой многосторонней платформы. И в этом контексте формирующая стратегия сильно отличается от остальных стратегий положительной мотивацией и позитивными стимулами.

Например, новая отрасль и новый рынок могут быть созданы с помощью стратегии подрывных инноваций. Но в отличие от конкурентной мотивации подрывных инноваций, направленных на вытеснение с рынка фирм-старожилов, формирующая стратегия в основе имеет предложение стратегической кооперации и отказ от продуктовой конкуренции в отдельном рыночном сегменте. Формирующая стратегия реализуется, когда фирмы, корпоративно независимые друг от друга, добровольно объединяются и создают экосистему инноваторов, обеспечивающую новую форму существования отрасли.

Такой переворот в предпринимательском мышлении от соперничества к сотрудниче-

ству стал возможен благодаря быстрому развитию инфраструктурных технологий, трансформировавших восприятие фирмами друг друга. Для того, чтобы осознать и описать эту трансформацию конкурентного поведения фирм, лучше всего подходили аналогии из экологии, биологии и зоологии, откуда заимствован и термин «экосистема» — система независимых компаний, развивающихся совместно. В экологии используется термин «симбиоз» — взаимовыгодные отношения между организмами, на основе которого стала развиваться идея одновременной кооперации и соперничества фирмы с другими участниками рынка.

В начале 1990-х годов развитие новых технологий сделало возможным межфирменное взаимодействие со значительным снижением затрат на бизнес-операции. Тогда множество высокотехнологичных фирм стали использовать измененные, деконструированные бизнес-модели. При этом получалось так, что одна фирма могла выполнять функции провайдера инфраструктуры и организатора деятельности других фирм. Позже были опубликованы работы теоретиков менеджмента, ставшие ключевыми для понимания концепции бизнес-экосистемы: Джеймс Мур с наступлением «века бизнес-экосистем» провозгласил «смерть конкуренции» [20]; Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф описали идею *конкурентного сотрудничества* — *коокуренции* [1]; Марко Янсити и Рой Левиен для понимания динамики развития бизнес-экосистем предложили концепцию «краеугольного преимущества» (*Keystone Advantage*) [18].

В частности, Бранденбургер и Нейлбафф развили теорию игр, которая в отличие от экономической теории рассматривает любое устойчивое межфирменное отношение как результат компромисса между сотрудничеством и соперничеством. В теории игр сформировалось понимание кооперативных стратегий игроков и двойственности кооперативно-конкурентных отношений между компаниями, что и было

отражено в концепции «коокуренции» [1]. Бранденбургер и Нейлбафф отметили, что в конкурентной среде комплементоры играют не менее важную роль, чем остальные субъекты конкурентного окружения. С учетом конкурентной фигуры комплементора Бранденбургер и Нейлбафф из «цепочки создания ценности» построили «сеть создания стоимости» (*value net*) [1].

Если в фирме-трубопроводе ценность движется по цепочке в направлении потребителя, то в сетевой структуре ценность создается и перераспределяется в разных направлениях. Например, СМИ может брать деньги и с читателя, и с писателя, и с рекламодателя. Платформа создает место, где комплементоры и пользователи своими взаимодействиями создают ценность для всех сторон платформы, в том числе за счет снижения транзакционных издержек. В «сети создания ценности» добавленная стоимость создается кооперацией независимых участников экосистемы открытых инноваций. При этом присвоение (перераспределение) созданной сторонами платформы стоимости осуществляется через конкуренцию тех же субъектов.

Стратегия многосторонних платформ — формирующая стратегия

Формирующая стратегия — это стратегия создания новой формы отрасли, попытка широкого переопределения условий конкуренции в рыночном секторе с помощью притягательной позитивной концепции получения выгоды всеми, кто примет новые условия.

В более общем смысле формирующей стратегией иногда называют любые стратегии, создающие новые границы рынков и отраслей. Так, крупные корпорации способны формировать рынки через слияния и поглощения. Новые границы рынков создаются также стратегиями голубых океанов и стратегиями подрывных инноваций.

Но далее будет использоваться узкое понимание формирующей стратегии — только отдельный способ формирования нового рынка за счет положительных стимулов: массовое привлечение участников благодаря обещанию выгоды в масштабной экосистеме инноваторов за счет разделения рисков, обмена опытом, снижения издержек и др.

В определенный момент у фирмы может появиться необыкновенная возможность создать или преобразовать отрасль на раннем этапе ее формирования, когда еще нет установленных правил. Если отрасль станет большой, то у компании, которая ее сформировала, появится шанс занять выгодное положение. Невозможно создать целую отрасль в одиночку, поэтому неизбежно сотрудничество с теми, кто сможет взять на себя часть рисков, инвестировать дополнительные ресурсы и ускорить создание нового рынка. Компания, выбирающая стратегию формирования, действует в трудно прогнозируемых условиях, поскольку отрасль находится лишь на стадии зарождения, а организация должна оказывать влияние на многочисленные заинтересованные стороны, участвующие в процессе, но при этом не может их контролировать. Для успеха в такой очень пластичной, но непредсказуемой среде фирмы привлекают другие заинтересованные стороны для выработки общего видения и создают платформу, с помощью которой могут организовывать процесс совместной работы, а затем развивают эту платформу и экосистему, наращивая масштаб и сохраняя ее гибкость. Но при этом невозможно предугадать динамику новой отрасли — она будет развиваться эволюционно [6].

При успешной реализации стратегии формирования можно получить невероятное преимущество. Создавая новый рынок, группа фирм или заинтересованных лиц во главе с формирующей компанией могут получить несоизмеримо большие выгоды по сравнению с теми, кто придет на него позже. Одновременные усилия различных участников экосистемы позволяют ускорить внедрение

инноваций и снизить издержки и риски для каждого участника. За счет этого система быстро развивается и легко адаптируется к изменениям. Кроме того, бизнес-экосистемы могут быть очень выгодны благодаря сетевому эффекту и зависимости поставщиков. Также не следует забывать о том, что зачастую на каком-либо рынке может быть лишь один организатор и экосистема.

Формирующие стратегии представляют особую ценность для отраслей с большим количеством потенциальных участников и неопределенными перспективами развития, причина которых часто заключается в новых технологиях и государственной политике. Перед теми, кто стремится инициировать формирование рынка, стоит задача перестроить его, реструктурировать соотношение предполагаемых рисков и потенциальной выгоды. Правильная реализация такого подхода мотивирует большое количество участников на значительные инвестиции и совершение решительных действий. Кроме того, формирователь обеспечивает фокус и стимулы, необходимые для начала распределенного новаторства, когда тысячи специализированных участников, которые хотят использовать новые возможности, экспериментальным путем пытаются удовлетворить новые потребности покупателя. В то время как некоторые стратегии основаны на участии отдельных компаний, цель формирующей стратегии — обеспечить стимулы и возможности для распределенного широкомасштабного новаторства в новой экосистеме [16].

Экосистемы цепочки и платформы

Необходимо понимать разницу между традиционными и платформенными бизнес-экосистемами. Формирующая стратегия через формирующую платформу создает бизнес-экосистему, отличающуюся от той классической экосистемы, которая создается вдоль цепочки добавленной стоимости поставщиками ресурсов и комплектующих, дистрибуторами и другими соучастниками цепочки.

Во-первых, у экосистемы формирующей стратегии значительно больше масштаб участников. Экосистема вокруг одной цепочки стоимости насчитывает десятки участников. Стратегия формирования экосистемы привлекает тысячи и даже сотни тысяч участников. Сколько видеоблогеров снимают видео для *Youtube*, сколько людей редактируют статьи в *Wikipedia*? По состоянию на 2013 г. только в США разработчиков приложений под операционную систему *iOS* (без учета разработчиков под *Mac*) было зарегистрировано более 275 тыс. [13]. Это независимые субъекты, добровольно взявшие на себя обязательства соблюдать правила формирователя для обеспечения совместимости и комплементарности их усилий.

Во-вторых, экосистема формирующей стратегии соединяется с другими экосистемами. Все они сосредоточены на взаимодействии благодаря ясному долгосрочному формирующему взгляду, который определяет отрасль или рыночную структуру как сильно отличающуюся от существующих. При этом рыночные возможности в бизнес-экосистеме формирующей стратегии создаются не только для инициатора, но и для остальных участников.

В-третьих, экосистема формирующей стратегии характеризуется значительным разнообразием участников. Она расцветает на платформе, которая вместо того, чтобы сталкивать отдельных участников друг с другом, дает возможность сосуществования разнообразных ниш. Это побуждает участников дифференцироваться от других участников и специализироваться в тех областях, где они имеют лучшие компетенции и большой опыт.

В-четвертых, эти экосистемы создают стимулы для распространения инноваций среди участников в смысле концепции открытых инноваций. Формирующие стратегии побуждают тысячи участников к активному внедрению инноваций в конкретных областях, а также к тому, чтобы помогать третьим лицам интегрировать эти инновации в свои процессы,

чтобы в конечном итоге переформатировать более широкие рынки или отрасли.

Рассмотрим пример экосистемы мобильных телефонов. Потребителям гораздо больше нравятся операционные системы *Android* и *iOS*, потому что еще на начальном этапе развития сектора смартфонов *Google* и *Apple* пригласили сторонних разработчиков приложений к сотрудничеству на своих платформах на основе взаимовыгодных контрактов. При этом другим крупным компаниям, таким как *Nokia*, мешала унаследованная архитектура программного обеспечения. До появления *Android* и *iOS* большинство ведущих производителей мобильных телефонов использовали платформу *Symbian*. Но отсутствие у нее архитектурной гибкости и необходимой инфраструктуры не позволяло быстро создать большой ассортимент приложений. Магазин *App Store* компании *Apple*, напротив, стал витриной новейших разработок (включая *Angry Birds* и *Candy Crush*), предлагаемых различными игроками. Бывший генеральный директор *Nokia* Стивен Элоп, размышляя о динамике конкуренции, отметил: «Наши конкуренты завоевывают долю на рынке не с помощью устройств — они делают это благодаря экосистеме в целом».

Мартин Ривз, Кнут Хаанес и Джанменджая Синха, авторы книги «Вашей стратегии нужна стратегия», описывают место формирующей стратегии или «стратегии формирования» в стратегической палитре относительно критериев непредсказуемости и пластичности окружающей среды: стратегия по сути — это способ решения задач, а значит, выбор оптимальной стратегии зависит от стоящих перед бизнесом конкретных задач, а также среды, в которой он работает. Вам необходимо проанализировать среду и затем выбрать и реализовать наиболее целесообразную стратегию. Но как оценить условия ведения бизнеса, выбрать оптимальную стратегию и определить успешный план действий? Существует три параметра, характеризующие бизнес-среду: предсказуемость (можете ли вы ее прогно-

зировать), пластичность (можете ли вы ее самостоятельно или в сотрудничестве с другими компаниями формировать) и агрессивность (можете ли вы в ней выжить). Объединение этих параметров в матрицу позволяет выявить пять разных типов бизнес-среды. Каждая из них требует определенной стратегии (рис. 2). Каждому архетипу, или краске в палитре стратегий, соответствует своя среда. В предсказуемой классической среде можно использовать стратегии позиционирования: они основаны на преимуществе, обеспечиваемом благодаря масштабу, дифференциации или навыкам компании, и формируются путем комплексного анализа и планирования. Адаптивная среда требует непрерывного экспериментирования: в условиях быстрых изменений и непредсказуемости планирование становится неэффективным. В среде, благоприятствующей визионерам, компании добиваются успеха, когда становятся первопроходцами на новом рынке или совершают прорыв на существующем. В формируемой среде фирмы могут совместно формировать отрасль в своих интересах, управляя деятельностью других заинтересованных сторон. Наконец, в агрессивных условиях, требующих восстановления, компании необходимо сначала сохранить и высвободить ресурсы для поддер-

жания жизнеспособности, а затем выбрать один из других четырех типов стратегии, чтобы возобновить рост и обеспечить долгосрочное процветание [6].

В традиционных отраслях хозяйства предсказуемая, но непластичная конкурентная среда требовала от компании реализации классических конкурентных стратегий по М. Портеру с опорой на эффект экономии на масштабе и с использованием ограниченных ключевых ресурсов. В традиционных индустриях медленные темпы смены технологий, в этом случае большое тактическое значение приобретает напряжение в самой цепочке стоимости с поставщиками и покупателями, а также влияние альтернативных цепочек стоимости в отрасли и за ее пределами у заменителей.

Позже Рита Гюнтер Макграт развенчала миф об устойчивом конкурентном преимуществе и призвала фирмы отказаться от классических стратегий обеспечения конкурентного преимущества в пользу адаптационной стратегии [4], которая применяется в непредсказуемой и непластичной среде (рис. 2).

Согласно распространенному мнению, лучшей стратегией в эпоху отсутствия определенности является адаптация. Из этого следует, что руководство добьется успеха,

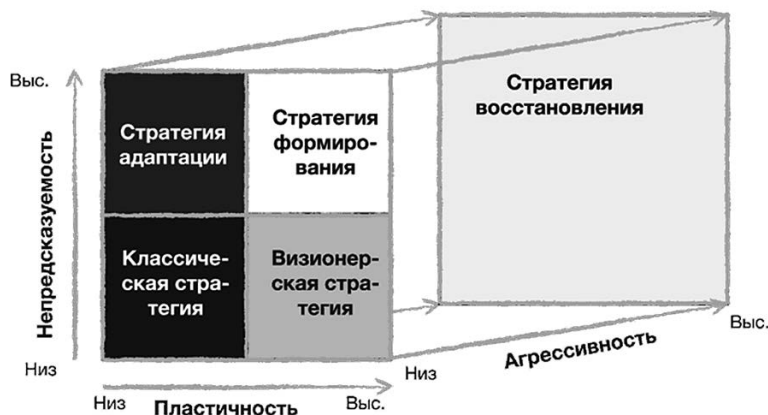


Рис. 2. Формирующая стратегия в стратегической палитре [6]

Fig. 2. Shaping strategy in the strategic palette

если сумеет распознавать происходящие вокруг изменения и вовремя на них реагировать. Однако при всех своих достоинствах адаптация упускает наиболее благоприятную возможность: можно сформировать не просто собственное конкурентное поведение, а глобальную экосистему, чтобы изменить отрасль и рынок [16].

Компании, выбирающие стратегию формирования, работают в непредсказуемой среде, поэтому данный подход имеет схожие характеристики со стратегией адаптации: невозможно предугадать динамику новой, эволюционирующей отрасли.

В отличие от адаптационной стратегии, применяемой в неизменяемой действиями фирмы среде, формирующая стратегия дает возможность отдельной фирме своими предпринимательскими действиями изменить бизнес-среду, даже в условиях высокой неопределенности и непредсказуемости. Как и при визионерском подходе, фирмы, использующие стратегию формирования, исходят из того, что бизнес-среда пластична. Поэтому они стремятся использовать возможность для создания и преобразования отрасли, чтобы решить новую задачу или найти лучший способ решения существующей задачи. Фирмы, выбирающие стратегию формирования, создают новый рынок в сотрудничестве с другими игроками. Многие фирмы претендуют на роль единственного формирователя. Но из-за отсутствия достаточных ресурсов и возможностей они не могут стать центральным игроком в процессе преобразования отрасли и, как следствие, получить несоизмеримо большие выгоды по сравнению с другими игроками [6].

Структура отрасли или стратегия фирмы

Какие индикаторы могут свидетельствовать о том, что бизнес-среда непредсказуема и пластична? На непредсказуемость могут указывать такие факторы, как ограниченная точность прогнозов и изменчивость

рыночной капитализации, доходов или конкурентных позиций. Пластичность среды характеризуется такими параметрами, как ограниченный или уменьшающийся доход от масштаба, высокие темпы роста, отсутствие доминирующих игроков и только появляющееся или часто меняющееся регулирование. Условия, благоприятные для формирования отрасли, складываются благодаря высоким темпам технического прогресса, глобальной подключенности, либерализации торговли и изменениям демографической ситуации — все это формирует новые потребности покупателей. Однако внешняя среда не единственный фактор, который следует учитывать при оценке целесообразности стратегии формирования. Большое значение также имеют правильный выбор времени и организаторские способности. Для успешной реализации стратегии формирования необходимо определить переломный момент на раннем этапе развития нового рынка или на стадии кардинальных преобразований на существующем рынке. Кроме того, фирма должна быть достаточно влиятельной, чтобы привлечь в свою экосистему перспективные заинтересованные стороны. Из-за недостатка влияния многие компании не способны стать лидерами. Это частично объясняет, почему стратегии формирования удается успешно реализовать гораздо реже, чем другие. Фирма может приобрести достаточное влияние, если, например, сумеет стать центром экосистемы благодаря подрывным инновациям, как это произошло с компанией *Apple* после создания платформы *iTunes*. Есть и другие способы добиться влияния: *Novo Nordisk* на китайском рынке удалось опереться на знания и эффект масштаба, *Facebook* стала основной платформой взаимодействия, компания *Li & Fung* стала организатором сети поставок и единой точкой входа для фрагментированной группы покупателей и поставщиков. Компания, не обладающая достаточным влиянием, не может использовать стратегию формирования, но у нее есть возмож-

ность стать одним из участников экосистемы. Такое участие во многих случаях приводит к созданию вполне выгодного бизнеса, при этом, как правило, используется классическая стратегия или стратегия адаптации. *Zynga*, *Playfish* и *Playdom*, например, создали многомиллионные бизнесы, став разработчиками приложений для платформы *Facebook* [6].

Далее важно указать на принципиальную разницу между классической и адаптационной стратегиями, с одной стороны, и формирующей и визионерской стратегиями, с другой стороны. На заре науки стратегического менеджмента велся научный спор о том, что сильнее: стратегии фирмы или структура отрасли. Родоначальники теории отраслевых рынков предлагали известную концепцию «структура — поведение — результат», одной из базовых идей которой был приоритет отраслевой структуры над стратегическим поведением фирмы — структура существующей отрасли определяла стратегический выбор конкурирующих на отраслевом рынке фирм. Следовательно, отраслевая структура считалась независимой от поведения фирм. Напротив, структура и особенности отраслевого хозяйствования воспринимались экзогенными факторами разработки конкурентной стратегии фирмы. Так, концепция пяти сил конкуренции М. Портера и предложенные им же базовые конкурентные стратегии полностью полагаются на существующую в отрасли структуру и отраслевую специфику распределения стоимости как на факторы неизменные и определяющие поведение фирм [5].

Позже с развитием теории отраслевых рынков и теории стратегического менеджмента стало ясно, что между отраслевой структурой и стратегическим поведением фирм есть и прямая, и обратная связь. Отраслевая структура влияет на стратегические решения фирм, а реализация фирмами своих конкурентных стратегий меняет отраслевую и рыночную структуру. Окружающая фирму отраслевая бизнес-среда стала

признаваться более пластичной, и роль отдельных стратегических конкурентных действий фирмы для всей отрасли более значимой. Как следствие возникли описания стратегий нового типа. Стратегия голубых океанов и стратегия подрывных инноваций описывали поведение фирм, которые на основе анализа конкуренции на существующем рынке своими действиями вносили изменения в отраслевой консенсус, создавали новый рыночный спрос, изменяли границы функционирующей отрасли. Формирующая стратегия идет еще дальше. Она формирует бизнес-экосистему, создающую заново целую отрасль.

Три стратегии

Стратегия подрывных инноваций, стратегия голубого океана и формирующая стратегия отличаются друг от друга, но при этом предлагают подходы, которые сочетаются и взаимодополняют друг друга.

Стратегия подрывных инноваций описывает движимые технологической революцией действия новичка, конкурирующего со старожилами отрасли. Инноватор реализует более конкурентную бизнес-модель, а также развивает технологию, обеспечивающую клиенту улучшающееся сочетание «цена — качество». Так инноватор привлекает больше платежеспособного спроса и осуществляет подрыв традиционной отрасли. Подрывные инновации создают новую отрасль на руинах старой. При этом стратегическое намерение новичка имеет ярко выраженный конкурентный характер.

Стратегия голубого океана базируется на школе стратегического мышления, в которой фирма — старожил отрасли, стараясь избежать конкуренции на своем рынке, делает ее незначительной. Фирма открывает новые рыночные пространства, находит новый неудовлетворенный спрос, фокусируясь на предоставлении потребителю ценности, которую на рынке никто в настоящее время эффективно не предлагает. В отря-

сли происходит расширение границ и сдвиг параметров создаваемой ценности — такая инновация ценности позволяет при меньших издержках предлагать клиенту больше полезности и в ответ встречать большую готовность потребителя платить [16]. Чтобы открыть голубой океан, фирма должна прорваться сквозь завесы современного стратегического мышления, чрезмерно сфокусированного на конкуренции в пространстве отраслевого бенчмаркинга. Вместо сопоставления с конкурентами, фирма должна сосредоточиться на потребностях клиентов и новых возможностях создания стоимости. Стратегия голубого океана не обязательно связана с технологическими инновациями, но часто содержит новизну в соединении технологий с ценностью покупателя. Она реализует уникальное изменение бизнес-модели и поэтому не может быть легко имитирована конкурентами. Участники рынка, скорее всего, ответят укреплением существующей бизнес-модели на обновленном рынке.

Формирующую стратегию можно считать коллективным ответом представителей трансформирующейся отрасли на стратегию подрывных инноваций. Все три стратегии объединяет проактивный подход к отраслевому взаимодействию и использование огромных возможностей инновационных технологий для реконфигурации системы создания ценности. Каждая из этих стратегий приведет компанию к изменению своей бизнес-модели и созданию нового рынка. И каждая из них требует от специалиста по стратегиям ментального в системе своих убеждений сдвига парадигмы от «стратегии, следующей за отраслевой структурой» к «стратегии, формирующей отраслевую структуру».

Принципиальным отличием формирующей стратегии от двух других стратегий является кооперативный характер межфирменного взаимодействия — не противодействие, а содействие. Формирующая стратегия ориентирована не на разрушение традиционной отрасли и не на открытие но-

вого рынка, а на создание бизнес-экосистемы, выгодной всему рыночному окружению.

Apple

Примером успешного сочетания этих стратегий является деятельность *Apple* по разработке и продвижению *Iphone* с *AppStore*. В 2007 году на рынке мобильных телефонов 99% занимала семерка компаний: *Nokia*, *Samsung*, *Sony Ericsson*, *Motorola*, *LG*, *RIM*, *HTC*. Рынок мобильной телефонии тогда представлялся всем устойчивым и сверхзащищенным, потому что старожилы отрасли умело использовали все известные инструменты традиционных конкурентных стратегий: высокие барьеры входа на рынок, эффект экономии от масштаба массового производства, известные мировые бренды, нормативно-правовую защиту, глобальные каналы продаж и лучшую логистику. В 2013 году (через 6 лет) шесть из семи производителей мобильных телефонов имели нулевую или отрицательную прибыль, а 92% рынка принадлежали новичку.

В русле стратегии подрывных инноваций *Apple* добилась технологической возможности объединения в одном устройстве *Iphone* функционала аудио- и видеоплееров, мобильного телефона и интернет-коммуникатора. Так был сделан подрыв под отрасли камер, камкодеров, коммуникаторов, радиоприемников, плееров и других устройств.

Apple в русле стратегии голубого океана применила в *Iphone* технологию мультитач, внедрила «революционный пользовательский интерфейс» и переместила фокус с технологических достижений на предоставление пользовательского опыта, тем самым изменив отраслевую парадигму создания потребительской ценности.

В русле формирующей стратегии *Apple* через магазин мобильных приложений *AppStore* запустила многостороннюю платформу, на которой выросла инновационная экосистема разработчиков мобильных приложений, генерирующих ценность под операционную систему *iOs*. *Apple* за-

пустила *App Store* — магазин приложений для *iOS* в 2008 г. По некоторым подсчетам, к 2015 г. *App Store* развил экосистему в почти 380 тыс. разработчиков, которые создали 1,5 млн приложений, скачанных более 100 млрд раз и сгенерировавших поток доходов в 33 млрд долл. к концу 2015 г. [21]. Опираясь на известное между разработчиками и *Apple* разделение стоимости 70/30 предполагается, что *App Store* уже принес компании 10 млрд долл. дохода [14 с. 42].

Данная ситуация может показаться запутанной. Стратегией голубых океанов Джобс предлагает лучший пользовательский опыт, а формирующей стратегией он доверяет сообществу проектировать пользовательский опыт. Как это сочетается?

Дэвид Йоффи и Майкл Кусумано убедительно описывают эту трансформацию следующим образом. Джобс был классический «человек продукта». Он полагал, что лучший способ завоевать клиента — сделать первоклассный продукт, а лучший способ сделать первоклассный продукт — неусыпно контролировать качество и дизайн. Джобс всегда гордился абсолютной самодостаточностью *Apple*: «Мы единственная компания, которая полностью производит свои устройства: хард, софт, операционную систему. На нас лежит вся ответственность за то, что получает потребитель. Мы делаем то, что не умеют другие». Джобс уверял, что отказ от полного контроля неизбежно приведет к потерям в качестве: «Когда ты буквально одержим идеей качества, тебе хочется полного единства, хочется самому производить и хард, и софт, и контент. Если ты решил прорваться на принципиально новый уровень, это можно сделать только самостоятельно. Привлечешь хард или софт со стороны — и частью замысла придется пожертвовать».

Apple постоянно выпускала дополнительные приложения, потому что Джобсом прежде всего руководило желание контролировать опыт пользователя. Продажи и прибыли интересовали его во вторую очередь. Со временем Джобс научился полагаться

на сторонних разработчиков в вопросах производства, а также создания приложений и развития контента. Но если он полагал, что некое приложение определит все впечатление от продукта, то всегда требовал, чтобы его написали в *Apple*. Когда в продажу поступил *iPhone*, Джобс приложил к нему несколько оригинальных дополнений, например, программу *Weather App*, чтобы подогреть пользовательский интерес. В 2010 году при выпуске *iPad* Джобс не стал дожидаться, пока сторонние программисты напишут основной софт. *App Store* начал продавать собственные разработки *Apple*: программы *Pages*, *Numbers* и *Keynotes* — всего по 10 долл. за каждую, тогда как *Microsoft* назначила цену в 100 долл. за *Word* или *Excel* для ПК. Последовательная установка низких цен на приложения — или даже их бесплатная раздача — была основой стратегии платформ в понимании Джобса. Он сознавал, что у рынков-платформ есть разные «аспекты» и всегда можно выбрать, на чем именно зарабатывать деньги. Джобс предпочел получать основной доход от «механической части», используя дешевые, легкодоступные приложения как двигатель спроса на компьютеры и бытовую электронику *Apple*. Эта стратегия успешно работала несколько лет, хотя высокие цены на продукцию ограничивали долю компании на рынке, и удерживать их на прежнем уровне становилось все труднее: конкуренты копировали разработки *Apple* в сфере харда (да и софта тоже) [2, с. 136].

Роли и функции в формирующей стратегии

Фирму, которая реализует формирующую стратегию, называют формирователь (*shaper*), или инициатор, организатор, оркестратор — он же владелец платформы.

Фирмы, привлекаемые формирователем к соучастию в создании новых правил функционирования отрасли, обобщенно называются участниками.

Роль формирователя подходит не каждой компании. Для успешной реализации формирующей стратегии требуется правильный настрой, прогрессивный тип мышления, терпимость к риску, широкий совет директоров и высокие управленческие способности топ-менеджеров.

Если компания осознает, что не может стать формирователем, понимание ею формирующих стратегий все равно полезно, чтобы уточнить, какие формирующие стратегии на сегодняшний день реализуются в ее отрасли и в какой из них можно соучаствовать. Чтобы примкнуть к чужой формирующей стратегии и таким образом стать участником, компания должна оценить относительную силу тех формирователей, которых участник может поддержать.

В зависимости от времени примыкания и количества формирующих стратегий каждый участник играет одну из нескольких ролей:

1. Влиятель (*Influencer*) — это компания, примкнувшая к формирователю на самом раннем этапе реализации формирующей стратегии и быстро ставшая одним из авторитетных участников. Влиятель, выбирая из нескольких конкурирующих платформ, всегда примыкает только к одной платформе и полностью посвящает себя ее развитию. Его действия (как и действия формирователя) являются важными сигналами для будущих участников и всей платформенной экосистемы. Поэтому для привлечения большего количества участников и скорейшего набора критической массы (после чего платформа становится отраслевым стандартом) формирователь на ранних этапах реализации формирующей стратегии заинтересован в привлечении исключительно авторитетных влиятелей.

Примерами являются *Bank of America* для *Visa*, *Zynga* для *Facebook*, любая знаменитость для *Twitter*. Благодаря раннему участию в реализации формирующей стратегии влиятель обладает сильной рыночной позицией перед формирователем и другими

участниками формирующей стратегии, создает больше добавленной стоимости для всей экосистемы, использует больше возможностей для наращивания своих мощностей и эффективного использования активов. При этом влиятель может угрожать формирователю пересмотром правил распределения совместно созданной ценности (с чем столкнулся, например, *Ebay* в лице крупных продавцов — поставщиков аукционных лотов).

Однако, посвятив себя только одной формирующей стратегии, влиятель разделяет с формирователем риски, а именно вероятность того, что в итоге поддерживаемая платформа не наберет критическую массу участников и не станет отраслевым стандартом.

2. Хеджер (осторожный участник) — это компания, которая хеджирует риски и примыкает к нескольким конкурирующим формирующим стратегиям и, функционируя как комплементор, разрабатывает свои товары/сервисы сразу для нескольких платформ. Таким образом, риск того, что отдельная платформа «не взлетит», хеджера не касается. Так, например, цифровой бизнес в России может одновременно использовать две рекламные платформы: и Яндекс.Директ, и *Google AdSense*. Но при этом хеджер может столкнуться с более высокими издержками, чем участник одной формирующей стратегии, так как ему придется приводить свои сервисы в соответствие с требованиями разных формирователей.

Сторонник (последователь, обычный участник) — это компания, примыкающая только к одной формирующей стратегии, но на поздних этапах ее реализации, что также снижает для нее риски того, что платформа не будет принята всей отраслью. Даже в том случае, если выбранная сторонником формирующая стратегия не наберет критическую массу участников, у него останется достаточно ресурсов, чтобы переключиться на альтернативную платформу.

Формирователь, влиятель, хеджер и сторонник — это не функции, а именно роли

Таблица 1. Роли и функции в экосистеме формирующей стратегии

Table 1. Roles and functions in shaping strategy business-ecosystem

Роль	Функция	Формирователь	Влиятель	Хеджер	Сторонник
Владелец		*	*		
Инвестор		*	*	*	*
Провайдер		*	*	*	*
Комплементор		*	*	*	*
Пользователь		*	*	*	*
Куратор		*	*	*	*

субъектов в формирующей стратегии. При этом субъекты могут исполнять разные функции при реализации формирующей стратегии и многосторонней платформы (комплементор, провайдер, инвестор) (табл. 1).

В описании формирующей стратегии роль формирователя отводится только одной фирме, так как инициатива исходит от кого-то одного, и только одна фирма должна контролировать платформенные технологии и правила участия в экосистеме.

В том случае, если формирующую стратегию собираются реализовать две независимые фирмы, каждая из них решает вопрос о технологической совместимости. Это происходит на первом этапе реализации формирующей стратегии — при описании формирующего взгляда. Или фирмы объединяются в одну сеть, или каждая образует свою экосистему, платформу, и в итоге они начинают конкурировать. Примером такой конкуренции являются «битвы форматов» за право стать отраслевым стандартом. Но при этом одно формирующее видение выражается в нескольких конкурирующих платформах.

На втором этапе реализации формирующей стратегии, когда нужно создать платформу, формирователь исполняет функции владельца платформы. Тогда же возникает функционал провайдера платформы, который может быть реализован как самим формирователем, так и третьими лицами — участниками, привлеченными формирователем на первом этапе. Провайдер обеспечивает работу инфраструктуры, необходимой

для реализации формирующей стратегии, а также иных отдельных функций поддержки платформы.

Исследования функционирования многосторонних платформ предлагают много примеров такой практики, когда роль владельца, инвестора или провайдера на себя берет не отдельная фирма, а сразу несколько компаний совместно: *Visa, Linux, Dvd* — это примеры успешной реализации формирующего видения с образованием совместной платформы. Таким образом, фирма, играющая роль формирователя, может разделить функции владельца и провайдера с первыми участниками.

Помимо этих функций для участника формирующей стратегии наиболее важной является функция комплементора, потому что между товаром (работой / услугой) участника и товаром (работой / услугой) формирователя возникают отношения дополнителей (товаров-комплементов). Лучше всего без применения научных терминов (кривой функции перекрестной эластичности) понятие комплементоров объясняют Нейлбафф и Брандербург. Противопоставляя соучастника и конкурента (создателя товара — дополнителя и создателя товара — заменителя), они предлагают простую формулу:

Ваши клиенты ценят ваш товар меньше, когда у них есть товар конкурента, чем когда у них его нет.

Ваши клиенты ценят ваш товар больше, когда у них есть товар комплементора, чем когда у них его нет.

Конкурент — это субъект, чей товар уменьшает для клиента ценность вашего товара.

Комплементор — это субъект, чей товар повышает для клиента ценность вашего товара.

Классическим примером является программное обеспечение и сами персональные компьютеры. «Более быстрые компьютеры стимулируют покупателей приобретать более мощное программное обеспечение, и наоборот. Например, эффективность *Windows 95* гораздо выше при работе на компьютере с процессором *Pentium*, чем с 486-м процессором. Так же процессор *Pentium* имеет большую ценность для компьютера с *Windows 95*, чем для компьютера с 486-м процессором» [1, с. 29–30]. В итоге операционная система от *Microsoft* и процессор от *Intel* образовали платформу *Wintel* для экосистемы персональных компьютеров, в которой *IBM* утратила свое конкурентное преимущество.

Именно эффект дополнений (наряду с сетевым эффектом) является основным механизмом создания ценности в платформенной экосистеме.

Элементы и этапы формирующей стратегии

Мартин Ривз, Кнут Хаанес и Джанменджа Синха отмечают, что, когда среда не поддается прогнозированию, но на нее можно влиять, появляется уникальная возможность формирования или преобразования всей отрасли на раннем этапе ее развития: до того как будут определены или переопределены правила игры. В таких условиях необходимо сотрудничать с другими, поскольку вы не сможете сформировать отрасль самостоятельно — вам потребуется, чтобы другие ее участники разделили с вами риск, вложили дополнительные ресурсы и создали новый рынок быстрее конкурентов. Таким образом, компания, выбирающая стратегию формирования, действует в труд-

но прогнозируемых условиях. Это обусловлено тем, что сама отрасль находится лишь на стадии зарождения, а организация должна оказывать влияние на многочисленные заинтересованные стороны, не имея при этом возможности полностью их контролировать. При стратегии формирования фирмы привлекают другие заинтересованные стороны для разработки общей картины будущего. В определенный момент времени они создают платформу, с помощью которой могут управлять процессом совместной работы. Затем они модифицируют эту платформу и связанную с ней экосистему заинтересованных сторон, наращивая ее масштаб и сохраняя ее пластичность и многообразие (рис. 3). Стратегии формирования сильно отличаются от классических стратегий, стратегий адаптации или визионерских стратегий — они связаны скорее с экосистемами, а не с отдельными предприятиями. Именно поэтому они строятся на основе сотрудничества и конкуренции одновременно [6].

Формирующая стратегия в конечном счете возникает в результате непрерывного повторения трех элементов: *привлечения, организации и развития экосистемы*. В связи с этим, в отличие от классической стратегии, не может быть четкого разделения между фазами разработки и реализации. Все три элемента должны быть неотъемлемой частью внутри- и межфирменных структур



Рис. 3. Этапы формирующей стратегии [6]

Fig. 3. Stages of shaping strategy

и механизмов. Разработка формирующей стратегии начинается с вовлечения внешних заинтересованных сторон в разработку формирующего видения развития отрасли. Затем формирователь организует и запускает платформу, объединяющую заинтересованные стороны и позволяющую создавать и извлекать стоимость из экосистемы. Наконец, формирователь действиями развивает платформу и экосистему, наращивая масштаб и обеспечивая гибкость в условиях меняющейся внешней среды [6].

Джон Хейгел, Джон Сили Браун и Лэнг Дэвидсон выделяют в формирующей стратегии три элемента [16]:

1. Формирующий взгляд (прогноз, видение).
2. Формирующая платформа.
3. Формирующие действия.

Эти элементы отражают этапы формирующей стратегии, которые преследуют одну цель — прямо или косвенно влиять на восприятие и позицию третьих лиц таким образом, чтобы привлечь критическую массу участников к взаимодействию в сетевой бизнес-экосистеме, что сделает платформу безальтернативным отраслевым стандартом (рис. 4).



Рис. 4. Структура формирующей стратегии [17]
Fig. 4. Structure of shaping strategy

Очевидно, что три элемента формирующей стратегии ключевые для реализации трех этапов формирующей стратегии. Формирующий взгляд является ключевым элементом реализации первого этапа формирующей стратегии — привлечения неограниченного числа соучастников для разных функций. В процессе реализации второго этапа формирующей стратегии — организации целевым предметом деятельности представляется формирующая платформа. Третий этап реализации формирующей стратегии — модификация или развитие платформы, где ключевой элемент — формирующие действия.

Первый элемент: формирующий взгляд

На первом этапе реализации формирующей стратегии необходимо изменить восприятие конъюнктуры отрасли и рынка потенциальными участниками, чтобы привлечь их и устремить их действия в определенном направлении. Для этого формирователь должен создать ясный и убедительный прогноз долгосрочных перспектив отрасли, привлекающий участников определенными материальными стимулами, понятным способом присвоения участниками созданной в экосистеме ценности. Формирующий взгляд всегда отличается от существующего отраслевого консенсуса, подвергает его сомнению, бросает ему вызов, так как он является прогнозным результатом убедительного анализа развития основных отраслевых факторов. Но после того, как формирующий взгляд начинают разделять и принимать третьи лица, он становится новым конвенциональным видением того, как отрасль будет выглядеть когда-то.

В этом формирующем видении будущей отрасли каждый сторонний участник должен осознавать свою выгоду от взаимодействия с формирователем. При этом чтобы снизить воспринимаемые риски соучастия, формирователь должен предлагать свой

взгляд на будущее рынка и отрасли не как просто «возможное», а как «неизбежное». Поэтому формирующий взгляд не может быть слишком детальным и предполагает будущее уточнение, оставляет пространство для экспериментов и инноваций участников. Но формирующий взгляд должен быть достаточно ясным для того, чтобы помочь третьим лицам в ближайшее время принять сложное решение о соучастии.

Эффективность стратегии формирования во многом обеспечивается за счет компетенций и ресурсов других влиятельных заинтересованных сторон. Именно поэтому на этапе разработки стратегии формирователь должен привлекать других участников. Необходимо сформировать общий формирующий взгляд, вычислить и привлечь самых перспективных влиятелей, понять и учесть их интересы и правильно выбрать момент для создания экосистемы. Формирующий взгляд определяет, каким образом предполагаемая экосистема сможет решать поставленные перед ней задачи значительно эффективнее, чем любой из ее участников, и как она будет стимулировать спрос, создавать экономическую инфраструктуру и по мере развития рынка устранять возможные ограничения, например, регуляторные барьеры. Такое видение должно учитывать интересы всех участников. Его разрабатывают либо совместно с заинтересованными сторонами, либо внутри компании-организатора. Чтобы привлечь заинтересованные стороны, видение должно предусматривать получение ими выгоды. Необходимо учитывать, что формирователь должен будет делиться ресурсами, не ожидая при этом немедленной отдачи. Но такое сотрудничество помогает укрепить доверие, репутацию и влияние, способные принести дивиденды в будущем. Формирователь должен рассматривать разработку формирующего взгляда как постоянный диалог с участниками своей экосистемы. Интересы других сторон априори могут быть неочевидны, к тому же они постоянно ме-

няются, поэтому такой диалог особенно важен [6].

Важно понимать отличие формирующего взгляда от стратегического видения. Стратегическое видение — более узкое понятие, потому что конвенционально оно означает только корпоративное видение, то есть описание направления развития только той корпорации, которая его формулирует. В отличие от стратегического корпоративного видения формирующий взгляд раскрывает перспективы развития всей отрасли и всего рынка, и в этом прогнозе предлагает вовлекаемым компаниям способ создания стоимости.

Формирующий взгляд должен соответствовать пяти признакам:

1. Перспектива долгосрочного развития всей отрасли и рынка с фокусом на неизбежные изменения.

2. Выявление привлекательных бизнес-возможностей для широкого круга участников.

3. Прямая связь новых возможностей создания стоимости с экономическим, культурным и технологическим факторами более широкого масштаба.

4. Достаточная обобщенность для возможности учета и включения неожиданных разработок, достаточная конкретность, чтобы направлять и фокусировать мышление руководителей третьих лиц, сталкивающихся с трудным выбором.

5. Упорное и постоянное распространение топ-менеджерами среди сотрудников и внешней аудитории.

С какими заинтересованными сторонами поддерживать сотрудничество? Чьи ресурсы или специалисты нужны? Если привлекательность платформы будет зависеть от разнообразия и динамичности предложения, потребуется широкая сеть. Если вы развиваете новый рынок, вам нужны ведущие специалисты, производители дополняющих продуктов, заказчики и иногда даже конкуренты (*GoogleMaps* — одно из самых популярных приложений в *AppleStore*).

Необходимо согласовать интересы всех сторон, участвующих в экосистеме, с целями самой экосистемы. Формирователь должен проанализировать, соответствуют ли интересы участвующих сторон задачам потенциальной экосистемы, какой вклад они могут внести и как могут повлиять на других игроков. Заинтересованы ли эти стороны в получении доступа к его клиентской базе, бренду или объектам интеллектуальной собственности? Хотят ли они использовать его преимущества масштаба или ресурсы? Наконец, ключевое значение имеет выбор правильного момента. Если вы начнете действовать слишком рано, рыночные условия могут быть еще недостаточно благоприятными и другие игроки не захотят присоединиться к вам. Если вы опоздаете, альтернативная платформа с другим организатором может набрать популярность и из-за возможного сетевого эффекта и привязки к поставщику вы уже не сможете наверстать упущенное [6].

Второй элемент: формирующая платформа

Второй составной частью формирующей стратегии является формирующая платформа, под которой Хейгел, Браун и Дэвидсон понимают четко определенный набор норм и стандартов, помогающих организовать и поддерживать деятельность большого количества участников. Формирующая платформа обеспечивает действие принципа рычага, что позволяет сторонним участникам сделать больше с меньшими затратами в период неопределенности. Обычно формирующие платформы предлагают одну или две формы рычага. Первая форма — это рычаг разработки, дающий технологическую возможность снизить объемы инвестиций, требуемые для создания продуктов или услуг. При этом ценность создается за счет снижения издержек инновационных разработок. Второй тип формирующей платформы предоставляет рычаг взаимодействия, который позволяет снизить затраты и уси-

лия, требующиеся от группы участников для координации их работы (ценность создается снижением транзакционных издержек). Хотя такая платформа может иметь и технологический элемент, ее принципиальное значение заключается в наборе стандартизированных норм и процедур, разработанных для облегчения взаимодействия. Иногда формирующая платформа может предлагать сразу и рычаг разработки, и рычаг взаимодействия [16].

В зависимости от того, какой рычаг лежит в основе создания добавленной стоимости в экосистеме, платформы разделяют на инновационные и транзакционные. Транзакционная платформа действует как канал (посредник), облегчая транзакции и обмен между разными сторонами рынка. Инновационная платформа служит технологической основой, на которой другие фирмы, слабо организованные в инновационную экосистему, разрабатывают комплементарные технологии, продукты и сервисы.

В обоих случаях основой возможности создания добавленной стоимости на платформе является обмен рыночной и инновационной информацией. Платформа действует как постоянный механизм обмена информацией. Информация упрощает взаимодействие между формирователем и комплементорами, облегчает их координацию, является инструментом обратной связи и поэтому стимулирует коллективное обучение всех участников экосистемы, что повышает ценности платформы. Чтобы обеспечить корректировку действий комплементоров с учетом рыночной ситуации (транзакционная) или технологических изменений (инновационная) на платформе, информация должна быть легко доступной и постоянно автоматически обновляться без вмешательства формирователя. Другими словами, платформа должна обеспечить укороченную петлю обратной связи (в идеале моментальную онлайн-реакцию).

Формирующая платформа дает мощный рычаг и формирователю, и участникам.

Они увеличивают свои функциональные возможности и уменьшают издержки — эти эффекты тем сильнее, чем больше становится участников. Поддерживая распределенное новаторство, платформа может собрать обширную экосистему с разнообразными нишами, что позволит фирмам специализироваться в наиболее близких им областях, а также избежать прямой конкуренции с остальными пользователями платформы. Подобная специализация обычно появляется на платформах, которые предлагают широкий диапазон функциональных возможностей, доступный большому количеству пользователей с крайне разнородными потребностями. Своему владельцу формирующая платформа помогает объединить потоки знаний, появляющиеся у участников в процессе взаимодействия с инициатором [16].

Таким образом, формирующая платформа должна соответствовать пяти признакам:

1. Обещание финансовой выгоды потенциальным участникам, в частности за счет снижения начальных затрат входа на рынок и приближения перспективы создания потока доходов.

2. Поддержка разнообразия и специализации участников и возможность создания стоимости во многих различных нишах.

3. Возможность масштабирования платформы — ее увеличения, связанного с ростом числа участников при отсутствии роста расходов формирователя.

4. Возрастающая доходность платформы с увеличением количества участников.

5. Постоянное развитие функциональных возможностей платформы для участников, обеспечивающее стимулы участников регулярно взаимодействовать с формирователем и делиться с ним своими знаниями и планами.

Для того, чтобы организовать сотрудничество большого числа разных и зачастую сменяющих друг друга игроков, необходимо создать и запустить в работу платформу, которая упростит взаимодействие и монетиза-

цию, привлечет заинтересованные стороны и предоставит компании-организатору возможность использовать свое влияние. Платформа должна обеспечивать прямое взаимодействие между участниками экосистемы либо между участниками и клиентами. Поэтому идеальная платформа позволяет заинтересованным сторонам сократить транзакционные издержки, а формирователю — расходы на управление. В противном случае создание крупных экосистем было бы невозможным из-за их сложности. Успешные платформы могут также обеспечивать участников обратной связью, что позволит им вносить коррективы в работу без прямых указаний со стороны формирователя. Наконец, хорошие платформы приобретают устойчивость за счет сетевого эффекта: заинтересованным сторонам становится невыгодно менять платформу, а конкурентам — создавать альтернативные экосистемы. Сколько человек готовы отказаться от привычных приложений и накопленных данных и перейти на конкурирующую экосистему смартфонов? В связи с этим платформы часто становятся (цифровыми) торговыми площадками, обеспечивающими взаимодействие при низких затратах и мгновенную обратную связь относительно ситуации на рынке [6].

Третий элемент: формирующие действия

Третьей составляющей формирующей стратегии являются сами действия формирователя по управлению платформой и развитию экосистемы. Действия формирователя важны на следующих этапах:

- вовлечение участников в разработку формирующего взгляда (не отпугнуть конкурентов);

- запуск и управление платформой;

- дальнейшее развитие экосистемы.

Постоянные опасения потенциальных участников относительно уверенности формирователя в своих силах могут сделать

беспольными самый привлекательный формирующий прогноз и самую надежную формирующую платформу. Небольшая компания — формирователь может получить доступ к необходимым активам через стратегическое сотрудничество с более крупными участниками отрасли — влиятелем.

Кроме того, участники опасаются роста конкуренции в их рыночных нишах. Развеять эти опасения формирующей компании помогут решительные действия и продуманное использование активов. Такие действия однозначно показывают намерения формирователя — делиться созданной на платформе ценностью.

Также компания *Intel*, чтобы не отпугнуть комплементоров, тянула всю компьютерную отрасль вперед, создавая *Usb*-формат для передачи информации и отдавая права на него, чтобы сделать отраслевым стандартом. *Intel* осуществляла деятельность, которую после назвали платформенным лидерством [15], но не из альтруизма к комплементорам, а с целью через их комплектующие донести создаваемую процессором (и растущую по закону Мура) мощность до потребителя.

Как показывает пример *Visa* и *AdSense*, для поддержания успешной формирующей стратегии требуются различные организационные нововведения. Чтобы предоставлять трудоемкие финансовые услуги в среде полной безопасности, *Visa* создала масштабируемую сеть из тысяч деловых партнеров. Экономическая сеть, созданная *AdSense*, намного свободнее, она опирается в основном на финансовые стимулы для привлечения рекламодателей и мобилизует сотни тысяч участников по всему миру. Высшее руководство должно понимать разнообразие существующих моделей экосистем, критериев их подбора и методик управления [16].

Формирователь может показать потенциальным участникам свою способность успешно реализовать формирующую стратегию:

1) если быстро достигнет критической массы участников;

2) начнет массовую мобилизацию участников;

3) будет продолжать формирующие инициативы.

При правильной реализации формирующая стратегия набирает критическую массу участников, что ведет к стремительно растущей доходности. Это сложный начальный этап, и многие попытки по формированию рынка на нем терпели неудачу. Для того, чтобы привлечь на свою платформу большое число участников, владелец платформы может инвестировать в привлечение клиента. Для этого часто большие деньги тратятся на призы, бонусы и реферальные программы. Классическим примером является система денежных переводов *PayPal*, которая в 1999–2000 гг. имела большой успех у инвесторов (только *Nokia* вложила в *PayPal* 4,5 млн долл.), но не имела клиентской базы. Для быстрого набора критической массы пользователей предприниматели, стоявшие во главе *PayPal*, придумали простое решение, как инвестиции могут дать положительный сетевой эффект — надо просто дать деньги людям. *PayPal* одной из первых стала предлагать пользователю 10 долл. за регистрацию и еще 10 долл. за рекомендацию регистрации другу (реферальная система). Так *PayPal* получила экспоненциальный рост пользователей стоимостью 20 долл. за каждого. Но экспоненциальный рост издержек не смущал *PayPal*, так как компания быстро обрела 100 млн. пользователей и добилась ежедневного роста 7–10%, что привлекло еще больше инвестиций [10].

Платформа (по сути) является сетевым благом. Формирователю важно не только добиться большого количества участников сети, но и стимулировать всех участников к большому количеству связей между ними. По закону Меткалфа полезность сети (платформы) растет для каждого участника по экспоненте, пропорционально квад-

рату числа участников, но это происходит при условии, что каждый участник доступен для любого другого участника сети. Участие в формирующей стратегии обеспечивает сетевую возможность связаться продавцу и покупателю, не более ценным является число установленных фактических контактов и связей внутри на платформе. Поэтому формирователь должен стимулировать все сообщество бизнес-экосистемы к тому, чтобы каждый участник устанавливал связи со всеми остальными. Формирователь должен разработать организационную структуру и методики управления, привлекающие и мобилизующие участников в массовом порядке. Само по себе множество участников платформы является только потенциалом для создания добавленной стоимости. Стоимость создается активным взаимодействием участников: посты в *Facebook*, поездки в *Uber*, поисковые запросы с просмотром рекламы в *Google* — это активные действия, отражающие сущность платформенного взаимодействия, и именно на их совершение формирователь должен стимулировать субъектов экосистемы. Таким образом, мобилизация формирователем участников происходит в направлениях увеличения числа связей и количества взаимодействий участников.

В настоящее время создать формирующий взгляд, организовать формирующую платформу и набрать критическую массу участников становится легче, чем раньше. Периоды устойчивого развития, являющиеся промежутками между отраслевыми подрывами, становятся все короче, и у формирователя очень мало времени для сохранения своего конкурентного преимущества (в сетевом эффекте или эффекте комплементов). Информационные технологии позволяют каждому новичку реализовать свою формирующую стратегию, поэтому проблема запуска платформы и привлечения массы участников менее актуальна, чем проблема защиты своей экосистемы от конкурирующих платформ. Классическим приме-

ром неудачного управления состоявшейся формирующей стратегии является массовая миграция из *MySpace* на *Facebook*. Поэтому формирователь не должен останавливаться на достигнутом, а наоборот, должен предлагать новые формирующие инициативы, которые развивали бы всю экосистему, добавляли бы к платформе новые стороны, создавали новые рынки и т. д.

Формирователь должен активно управлять платформой с помощью выборочного контроля нескольких ключевых переменных. Контролировать все невозможно и нецелесообразно, поэтому следует сосредоточиться на привлечении и удержании заинтересованных сторон, монетизации полученной выгоды и корректировании системы для достижения взаимовыгодных результатов. Успешные формирователи экосистем часто устанавливают правила и регламентируют механизмы взаимодействия. Благодаря этому им не нужно досконально управлять экосистемой — они, скорее, содействуют ее развитию. Эффективное управление платформой сохраняет ценность экосистемы благодаря обеспечению привлекательности участия в ней и максимизации сетевого эффекта, который делает бессмысленными попытки создания альтернатив, а также ограничивает возможности получения выгоды кем-либо, кроме сотрудничающих партнеров. Успешные организаторы добиваются этого, разделяя свои ресурсы на определенных условиях: они предлагают только то, что имеет ценность внутри экосистемы, как, например, платформенно-зависимые инструменты для разработчиков приложений. Эффективность стратегии формирования зависит от качества и объема работы заинтересованных сторон — это позволяет экосистеме быстро расти и легко адаптироваться к внешним изменениям. Многообразие само по себе может способствовать привлечению конечных пользователей. Именно поэтому необходимо обеспечивать многообразие, даже в ущерб эффективности. Кроме того, компании, реализующие

стратегию формирования, должны постоянно искать и использовать возможности нарастить сетевой эффект за счет расширения или наращивания масштаба платформы. Когда в систему будет привлечено достаточное число участников, формирователь должен сохранять ее гибкость — благоприятные для формирования условия меняются, поэтому экосистему тоже необходимо модифицировать. По мере разрастания платформы организатор должен обеспечить возможность изменения в составе группы заинтересованных сторон — это гарантирует согласованность интересов. Практика показала, что жесткие экосистемы зачастую оказываются неэффективными. В некоторых случаях организатор поддается искушению чрезмерно расширить свой контроль, и это отталкивает участников. Иногда в целях эффективности и уточнения специализации фирма-организатор сокращает число игроков в экосистеме или устраняет дублирование их функций, чтобы снизить затраты на управление. В конечном счете эти классические тенденции, ограничивающие многообразие и динамизм, снижают привлекательность и адаптивность экосистемы. И если лишь один игрок способен создать определенное предложение, экосистема рискует впасть в зависимость от требований этого игрока. Направление стратегии формирования определяется в ходе многократного вовлечения участников и организации их взаимодействия. При этом стратегия формирования выходит за границы компании: она способствует развитию внешних инноваций, созданию открытой организационной структуры, позволяет привлекать других участников экосистемы и оказывать на них влияние [6].

Платформенная стратегия или формирующая стратегия

Стратегия цифровых платформ может выражаться только в двух последних этапах формирующей стратегии. При этом в дея-

тельности многосторонних платформ может полностью отсутствовать первый этап формирующей стратегии — формирующий взгляд. Именно на этом этапе конкуренция переходит к сотрудничеству. И если платформа не основана на формирующем взгляде, это предполагает возможность существования нескольких платформ, конкурирующих за статус отраслевого технологического стандарта. Платформенная стратегия предполагает сначала организацию платформы, а затем привлечение на нее критической массы участников. Формирующая стратегия, наоборот, сначала требует вовлечения большого числа участников, объединенных формирующим взглядом, а затем организации платформенного взаимодействия для реализации общего формирующего взгляда. Поэтому в формирующей стратегии нет места конкурентному противодействию, а в платформенной можно обнаружить несколько конкурентных диспозиций. Выше уже перечислялись три базовые конкурентные диспозиции с многосторонней цифровой платформой в терминах «продукта» и «платформы». Далее было отмечено, что базовые диспозиции не отражают всего многообразия конкурентного напряжения многосторонней платформы. Далее перечислим варианты конкурентных диспозиций в расширенном виде:

1) платформа противостоит продуктам, предлагаемым старожилами отрасли (*AirBnb* против *Marriott*);

2) платформа противостоит другой платформе в борьбе за статус отраслевого стандарта (*VHS* против *Betacam*);

3) продукт на платформе противостоит другому продукту на той же платформе (игра *Clash of Clans* против игры *Pokemon Go*);

4) продукт, выпускаемый владельцем платформы, противостоит продукту комплементора (*Internet Explorer* против *Netscape Navigator*).

Выше перечислены не все возможные варианты конкурентного противодействия

платформе, если она к тому же многосторонняя. Так, продавец на платформе может противостоять покупателю (водители и пассажиры *Uber*, хозяева помещений и постояльцы через *AirBnb*). Покупатели противостоят друг другу на платформе (*Ebay*). Целью настоящей статьи не является перечисление всех возможных конкурентных диспозиций, во множестве которых выражается противостояние и соперничество с участием многосторонней платформы. Но отсюда следует, что на развитие отрасли платформенная стратегия фирмы оказывает меньшее влияние и имеет для нее меньшее значение, чем формирующая стратегия. Для реализации формирующей стратегии необходима предварительная подготовка в части формирования общего взгляда, представляющего собой консенсус всех заинтересованных в развитии отрасли конкурирующих субъектов рынка. Для реализации платформенной стратегии не обязательно ожидать согласия всех остальных рыночных участников, старожилов рынка. Напротив, цифровые многосторонние платформы могут начать подрыв отрасли без предварительного объявления своих намерений заинтересованным субъектам.

Но при этом привлечение на платформу третьих лиц приобретает менее кооперативный и более конкурентный характер. Старожилы отрасли в поисках спроса вынуждены сотрудничать с платформами, набравшими большое количество участников на стороне пользователей. При этом условия такого участия в платформе для традиционных игроков могут быть очень непривычными и совсем не выгодными.

В качестве примера можно привести взаимодействие ресторанов с платформой *Deliveryclub*. *Delivery Club* — это типичная цифровая (мобильная и десктопная) многосторонняя платформа для доставки еды, принадлежащая *Mail.ru Group*, которая не имеет ни самостоятельной службы доставки (курьерской службы), ни само-

стоятельных мощностей для приготовления пищи. На сегодняшний день многие рестораны, предлагающие услуги доставки еды на дом, столкнулись с проблемой жесткой рыночной позиции сервиса *Delivery Club*. Реализуя платформенную бизнес-модель, *Delivery Club* имеет очевидные конкурентные преимущества перед сетями ресторанов и службами доставки, использующими каналы цифрового маркетинга (первое место в поисковом запросе, удобное мобильное приложение и сайт). Место в поиске и сайт/мобильное приложение — это ключевые элементы для электронной системы заказов еды, здесь *Delivery Club* доминирует. Таким образом, для повышения количества заказов доставки еды рестораны вынуждены обращаться в *Delivery Club*, отдавая до 30% цены заказа. Проблема в том, что в ресторанном бизнесе в среднем чистая прибыль с одного заказа не превышает 15%. Поэтому 10 или 30% — для ресторана это существенное различие. Уже сейчас можно увидеть, что прибыль (вслед за ценностью) «уплывает» от ресторанов к платформам. Как правило, руководство ресторанов считает, что «этот бой уже проигран», и смиряется с наличием доминирующих посредников и размером их процентов. Платформа ставит перед рестораном ультиматум: или вы соглашаетесь на наши условия, или вашей еды не будет на нашей платформе. Поэтому сети ресторанов переплачивают за место на платформе, а не смотрят, как заказы уходят к конкурирующим ресторанам.

Заключение

Конкурентное напряжение в многосторонней платформе возникает и развивает усилием воли и мысли участников взаимодействия. Сама возможность парного сочетания в конкурентную диспозицию еще не означает конкурентного напряжения между сторонами диспозиции.

Как указано выше, многосторонняя цифровая платформа — это не только паттерн бизнес-модели, но и конкурентная стратегия фирмы платформенного мышления, противостоящая фирме продуктового мышления. Конкурентная диспозиция «платформа — продукт» позволяет отметить, что основными механизмами создания ценности в платформенной экосистеме служили эффект товаров-дополнений и сетевой эффект. Но в диспозиции «продукт — платформа» невозможно полностью раскрыть место платформенной стратегии в системе конкурентных действий фирмы, а также взаимодействие платформы с отраслью и конкурентной средой.

Исходя из анализа функционирования формирующих платформ, основой возможности создания добавленной стоимости на цифровой многосторонней платформе является автоматический обмен рыночной и технической информацией. Формирующие платформы разделяются на инновационные и транзакционные в зависимости от того, какой рычаг лежит в основе создания добавленной стоимости. Транзакционная платформа снижает издержки поиска контрагента и заключения сделок, создает торговую площадку, действующую как канал, облегчая транзакции и обмен между разными сторонами рынка. Инновационная платформа предлагает всем участникам технологическую основу для разработки дополняющих технологий, продуктов и сервисов.

Из описания элементов формирующей стратегии видно, что лишь два ее элемента образуют платформенную стратегию, то есть платформенная стратегия — часть формирующей стратегии. При этом в деятельности многосторонних платформ может полностью отсутствовать первый этап формирующей стратегии — формирующий взгляд, когда осуществляется переход от конкуренции к сотрудничеству. И если платформа не основана на формирующем взгляде, это предполагает возможность сосуществования нескольких платформ, кон-

курирующих за статус отраслевого технологического стандарта — при низких затратах и рисках реализации стратегии, предсказуемости среды и с учетом особенностей технологий и потребительского поведения (*multihoming* и *singlehoming*).

Из предложенного в статье описания видно, что формирующая стратегия снимает конкурентное напряжение в самой важной диспозиции — «платформа — продукт». Так, формирователь привлекает комментаторов на платформу, в частности тем, что отказывается от самостоятельной разработки продуктов, которые могут составить на платформе конкуренцию продуктам третьих лиц. Напротив, владелец многосторонней платформы, чтобы привлечь критическую массу на обе стороны рынка (пользователей и продавцов) часто вынужден обеспечивать предложение продуктов и сервисов собственными ресурсами и активами.

Конкурентная диспозиция «платформа — продукт» представляется одной из самых важных, потому что, когда производитель продукта принимает решение перейти на платформу и продавать через нее, конкурентное напряжение в диспозиции не прекращается, а только трансформируется. То есть диспозиция «платформа против продукта» сначала предполагает описанное выше противодействие старожилов рынка подрывным инновациям многосторонних платформ, а затем описывает противодействие платформы и ее продавцов (платформа против продукта на этой платформе). Конкурентное напряжение между продавцом продукта на торговой площадке и самой платформой может, в частности, выражаться в споре за перераспределение совместно созданной ценности. Отдельного внимания заслуживает более сложный случай конкурентного напряжения между продавцом продукта на платформе и самой платформой, когда многосторонняя цифровая платформа выпускает свой продукт, составляющий конкуренцию на платформе продукта продавца.

Список литературы

1. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: ООО «Кейс», ООО «Омега-Л», 2012. — 352 с.
2. *Йоффи Д., Кусумано М.* Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.
3. *Коваленко А. И.* Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. №3 (57). С. 64–90.
4. *Макрат Р. Г.* Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.
5. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина, 2011. — 454 с.
6. *Ривз М., Хаанес К., Синха Д.* Вашей стратегии нужна стратегия. М.: Эксмо, 2016. — 272 с.
7. *Рубин Ю. Б.* Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 5 (47). С. 77–116.
8. *Рубин Ю. Б.* Разработка конкурентных стратегий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 6 (48). С. 102–123.
9. *Рубин Ю. Б.* Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2 (50). С. 111–142.
10. *Тиль П.* От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. М.: Альпина, 2017. — 192 с.
11. *Шаститко А. Е., Паршина Е. Н.* Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 5–18.
12. *Юсупова Г. Ф., Сухорукова К. А.* Границы рынка и особенности конкуренции на рынках услуг Visa и Master Card: уроки применения антимонопольного законодательства // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 6 (48). С. 31–49.
13. *Bonnington C.* Apple's Developer Conference, WWDC, Has Grown into a Disaster // Wired, 29 апреля 2013 г. URL: www.wired.co.uk/news/archive/2013-04/29/wwdc-is-too-big.
14. *Daugherty P., Carrel-Billiard M., Blitz M.* Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age. Accenture. 2016. URL: https://www.accenture.com/t20160314T114937_w_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF.
15. *Gawer A., Cusumano M.* Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
16. *Hagel J., Brown J. S., Davison L.* Shaping Strategy in a World of Constant Disruption // Harvard Business Review. 2008. No. 10. P. 80–89. URL: <https://hbr.org/2008/10/shaping-strategy-in-a-world-of-constant-disruption>.
17. *Hagel J., Brown J. S.* Shaping Strategies: Our framework. Deloitte, 2014. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-center-for-the-edge-shaping-strategies-our-framework-09262014.pdf>.
18. *Iansiti M., Levien R.* The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. — 255 p.
19. *Kim W. C., Mauborgne R.* Blue Ocean Strategy // Harvard Business Review. 2004. No. 82 (10). P. 76–84.
20. *Moore J. F.* The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: Harper Business Press, 1996.
21. *Sun L.* Apple Inc.'s App Store Sales Hit a Record \$ 1.7 Billion in July // The Motley Fool. 18.08.15. URL: <https://www.fool.com/investing/general/2015/08/18/apple-incs-app-store-sales-hit-a-record-17-billion.aspx>.
22. *Van Alstyne M. W., Parker G., Choudary S. P.* Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. 2016. April. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of...> 14.03.2016.

References

1. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York, Currency Doubleday, 1996.
2. Yoffie D., Cusumano M. Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. Harper Collins, 2015.
3. Kovalenko A. Towards the theory of multisided platforms: research problematic and dialectic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3 (57).
4. McGrath R. G. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, Harvard Business School Press, 2013.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster, 2008.
6. Reeves M., Haanaes K., Sinha J. Your strategy needs: How to Choose and Execute the Right Approach. Harvard Business Review Press, 2015.
7. Rubin Yu. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (47), pp. 77–116.
8. Rubin Yu. Development of competitive strategies. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), pp. 102–123.
9. Rubin Yu. Tactics of competitive actions of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 2 (50), pp. 111–142.
10. Thiel P. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. New York, Crown Business, 2014.
11. Shastitko A., Parshina E. Two-sided markets: the subject matter specification. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1 (55).
12. Yusupova G., Sukhorukova K. Market boundaries and competition peculiarities in the markets of Visa and Master Card services: the lessons of antitrust law application. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48).
13. Bonnington C. Apple's Developer Conference, WWDC, Has Grown into a Disaster // Wired, 29 апреля 2013 г. Available at: www.wired.co.uk/news/archive/2013-04/29/wwdc-is-too-big.
14. Daugherty P., Carrel-Billiard M., Blitz M. Accenture Technology Vision 2016 — People First: The Primacy of People in a Digital Age, 2016. URL: https://www.accenture.com/t20160314T114937_w_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF.
15. Gawer A., Cusumano M. A. Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

16. Hagel J., Brown J. S., Davison L. Shaping Strategy in a World of Constant Disruption. *Harvard Business Review*, 2008, October, pp. 81–89.
17. Hagel J., Brown J. S. Shaping Strategies: Our framework. Deloitte, 2014. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-center-for-the-edge-shaping-strategies-our-framework-09262014.pdf>.
18. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press, 2004.
19. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 2004, no. 82 (10), pp. 76–84.
20. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, Harper Business Press, 1996.
21. Sun L. Apple Inc.'s App Store Sales Hit a Record \$ 1.7 Billion in July, The Motley Fool, August 18, 2015. <https://www.fool.com/investing/general/2015/08/18/apple-incs-app-store-sales-hit-a-record-17-billion.aspx>.
22. Van Alstyne M. W., Parker G., Choudary S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 2016. April. Available at: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of...> 14.03.2016.

A. Kovalenko, Department of the Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, Alkovalenko@synergy.ru

Shaping Strategy and Competitive Dispositions with Multisided Platform

In the beginning of the paper the concept of «competitive disposition» will be revealed. The paper justifies tactical character of the concept of «competitive disposition».

The article briefly describes the competitive disposition of the platform-firm against the product-firm, within which the content of the multisided platform competitive behavior is most often disclosed. We give arguments in favor of the fact that the disposition «platform-product» is more complicated and more important than others.

Paper proposes description of the shaping strategy, revealing high degree of cooperation in the strategic actions of the firm. The ecosystem created by the formative strategy is described in comparison with the traditional business ecosystem created along the value chain.

Further, the place of the shaping strategy in the company's strategic repertoire is determined. The roles and functions of the firms participating in the shaping strategy are disclosed, which is described through three components: shaping view, shaping platform, shaping actions. As a result, the differences between the shaping strategy and the strategy of the multisided digital platform are outlined.

Keywords: multisided platform, shaping strategy, competitive actions.

About authors:

A. Kovalenko, PhD in Economics, Assistant Professor

For citation:

Kovalenko A. Shaping Strategy and Competitive Dispositions with Multisided Platform. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 89–117 (in Russian, abstr. in English).