

Цифровые платформы – новая рыночная власть



Владимир Месропян

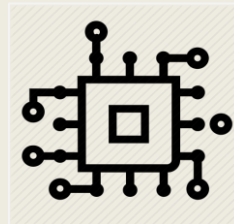
*Первый заместитель руководителя
Проектного офиса по реализации программы
“Цифровая экономика Российской Федерации”*

Москва, 2018 год



Цифровая экономика - программа, направленная на создание экосистемы, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р)

Цифровая трансформация - это революционные изменения бизнес-моделей на основе использования цифровых платформ, которые приводят к радикальному росту объемов рынка и конкурентоспособности компаний

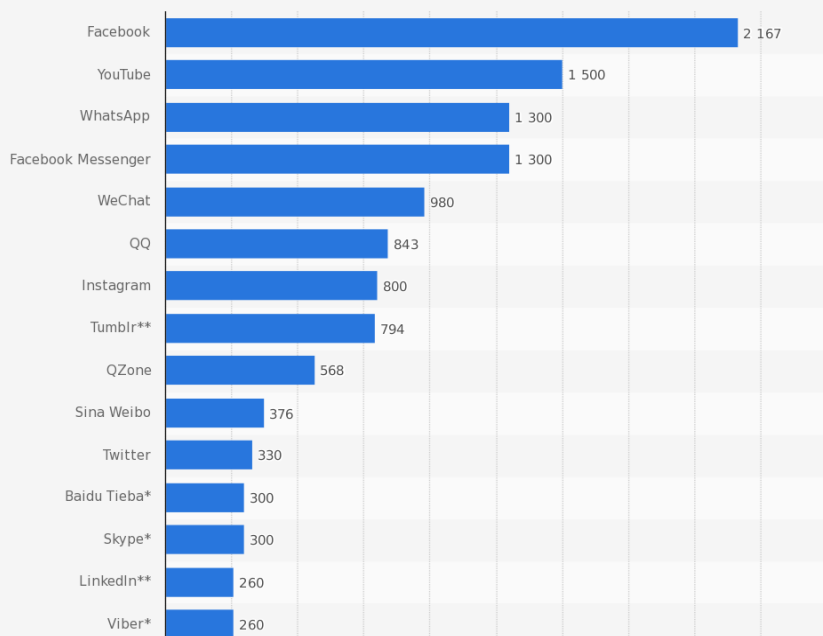


Цифровая платформа – ключевой инструмент цифровой трансформации традиционных отраслей и рынков, центральное понятие глобальной цифровой повестки, разграничивающее стратегии цифровизации (цифровой автоматизации) и цифровой трансформации

Цифровые платформы. Наступление глобального цифрового капитала

Число пользователей крупнейших социальных сетей в 2018 году. Facebook, WhatsApp, Youtube перешли рубеж в миллиард пользователей и фактически обладают монополией на информацию

Most popular social networks worldwide as of January 2018, ranked by number of active users (in millions)



Капитализация компаний, активно использующих цифровые платформы, в 2016 году значительно увеличилась по сравнению с 2011 годом, тем самым вытеснив с первых мест таких гигантов как General Electric, Exxon Mobile, Shell и др.

Chart of the Week

THE LARGEST COMPANIES BY MARKET CAP

The oil barons have been replaced by the whiz kids of Silicon Valley



Top 5 Publicly Traded Companies (by Market Cap)



Цифровые платформы. Определение



Цифровая платформа – группа технологий, которые используются в качестве основы, обеспечивающей создание конкретизированной и специализированной системы цифрового взаимодействия



Цифровая платформа – обеспеченная высокими технологиями бизнес-модель, которая создает стоимость, облегчая обмены между двумя или большим числом взаимозависимых групп участников



Цифровая платформа – предприятие, обеспечивающее взаимовыгодные взаимодействия между сторонними производителями и потребителями. Она дает открытую инфраструктуру для участников и устанавливает новые правила [Джеффри Паркер, Санджит Чаудари, 2016]

Цифровые платформы. Определение

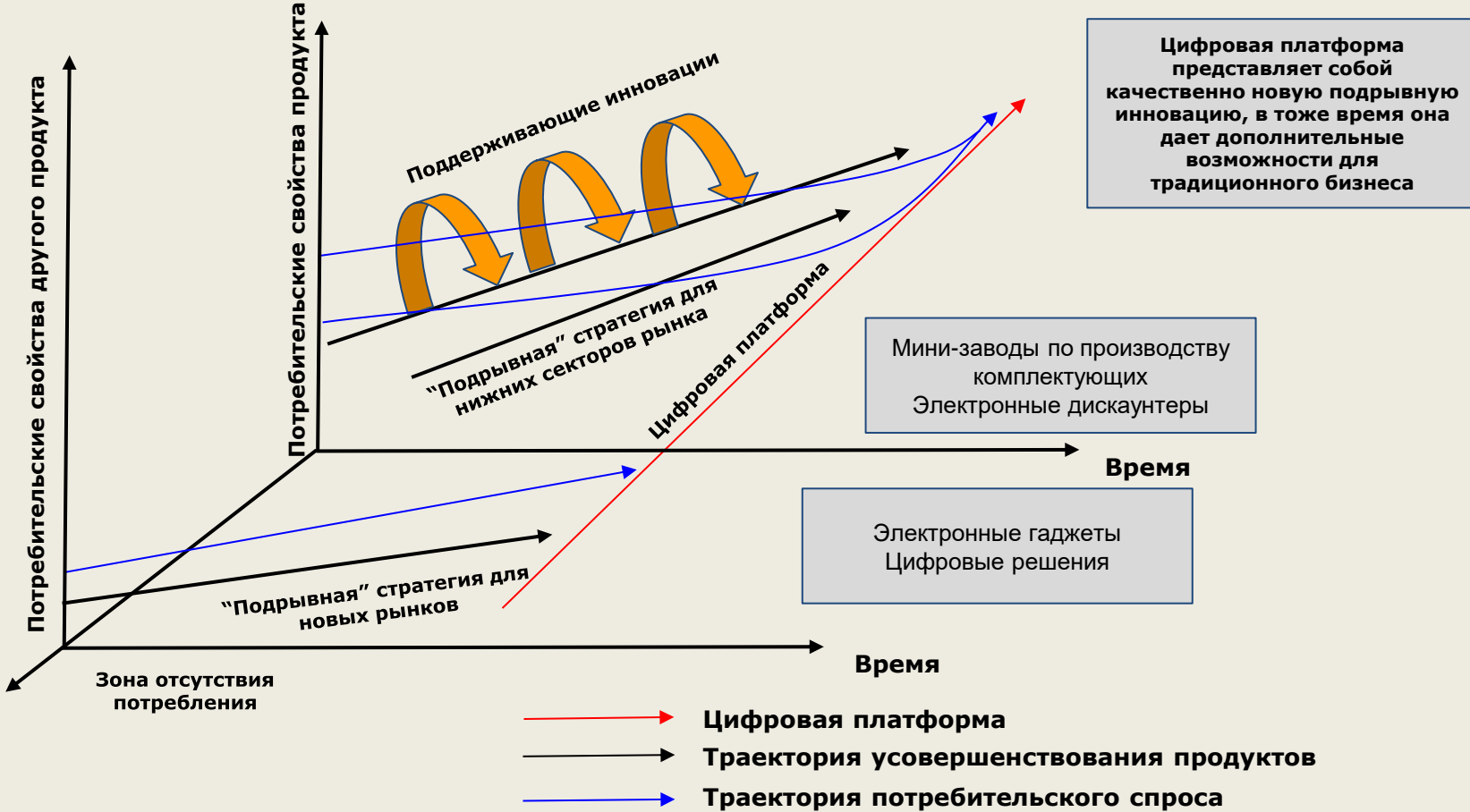


Цифровая платформа – это система алгоритмизированных взаимовыгодных взаимоотношений значимого количества независимых участников отрасли экономики (или сферы деятельности), осуществляемых в единой информационной среде, приводящая к снижению транзакционных издержек за счёт применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда
Б.М.Глазков, вице-президент ПАО «Ростелеком»



Цифровая платформа – это подрывная инновация, представляющая собой интегрированную информационную систему, обеспечивающую многосторонние взаимодействия пользователей по обмену информацией и ценностями, приводящие к снижению общих транзакционных издержек, оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности цепочки поставок товаров и услуг

Цифровые платформы. Подрывные инновации нового типа



Подрывной сценарий цифровой трансформации рынка

1

IT компания создает коммуникационную платформу для участников некоторого рынка и оснащает ее базовыми сервисами, которые позволяют оптимизировать количество транзакций и издержки пользователей

2

Инструмент продается условно бесплатно производителям, потребителей привлекают за счет мультиканального маркетинга, как правило применение инструмента начинается в узких сегментах или нишах (так, Facebook родился как сеть для общения студентов)

3

Производители не расценивают IT-стартапы как конкурентов и угрозу их бизнесу и достаточно легко допускают их в свою цепочку создания добавленной стоимости, считая их роль в этой цепочке не критической, вместе с тем производители входя на платформу избавляются от посредников, тем самым увеличивая маржинальность бизнеса

4

С ростом мощности активного сообщества участников начинает действовать закон Меткафа (ценность сети для ее участников находится в квадратичной зависимости от их числа) и ведение бизнеса с использованием платформы становится мейнстримом. Вскоре почти все участники рынка переходят на платформу (или конкурирующие платформы)

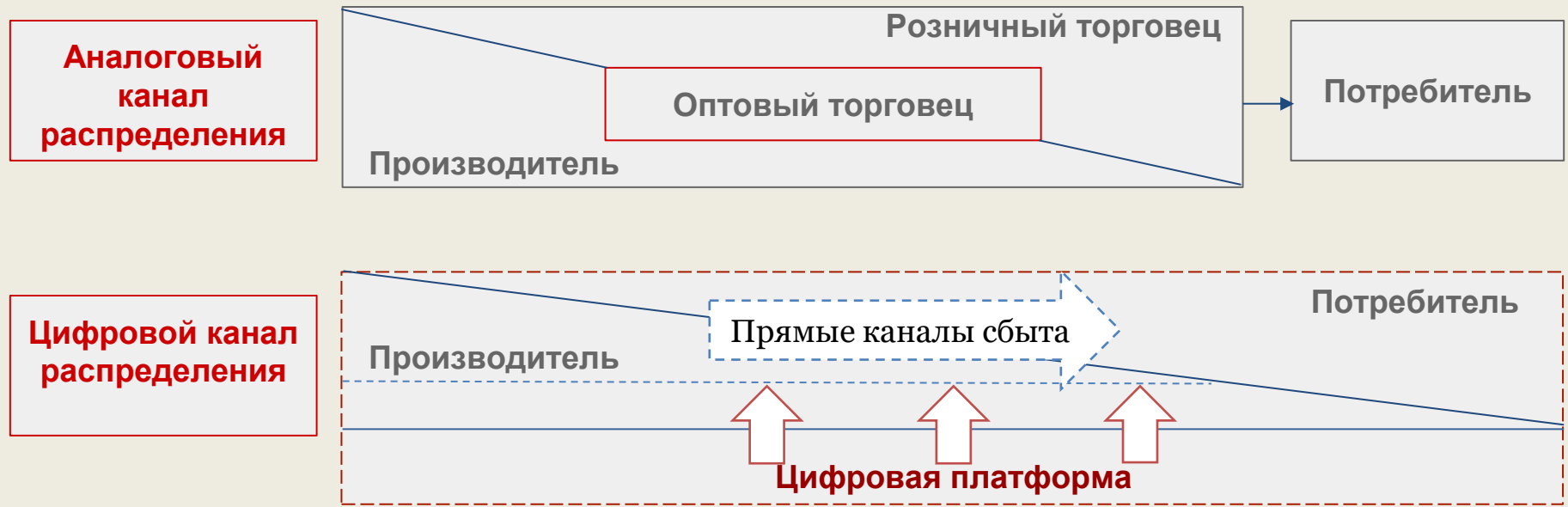
5

Обладая информацией, контролируя спрос и фактически обладая монополией на цифровую инфраструктуру рынка, владельцы платформы начинают контролировать рынок, влияя на ценообразования, способы поставки товаров и услуг, захватывая цепочку создания добавленной стоимости

6

В конечном итоге, владельцы платформ по мере накопления капитала, интегрируют поставщиков и производителей разных уровней, таким образом цифровая монополия может стать физической (пример – платформа Amazon, которая стала не только глобальным маркетплейсом для огромного количества товаров, но и производит свои коммерчески успешные товары)

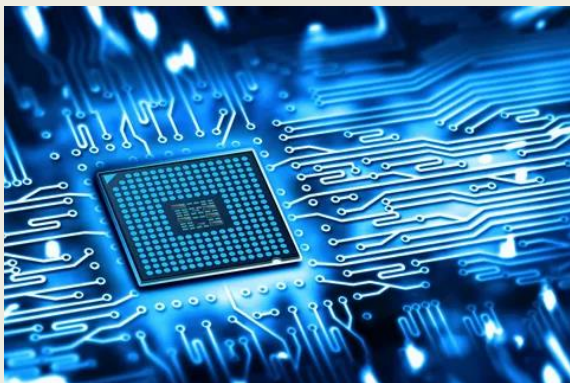
Трансформация структуры рынков под влиянием цифровых платформ. Генезис цифровых монополий



Исторические параллели. Рыночная площадь и цифровая платформа

Предположительно рыночные площади появились более 3000 лет назад и стали важнейшей инновацией, обеспечивающей:

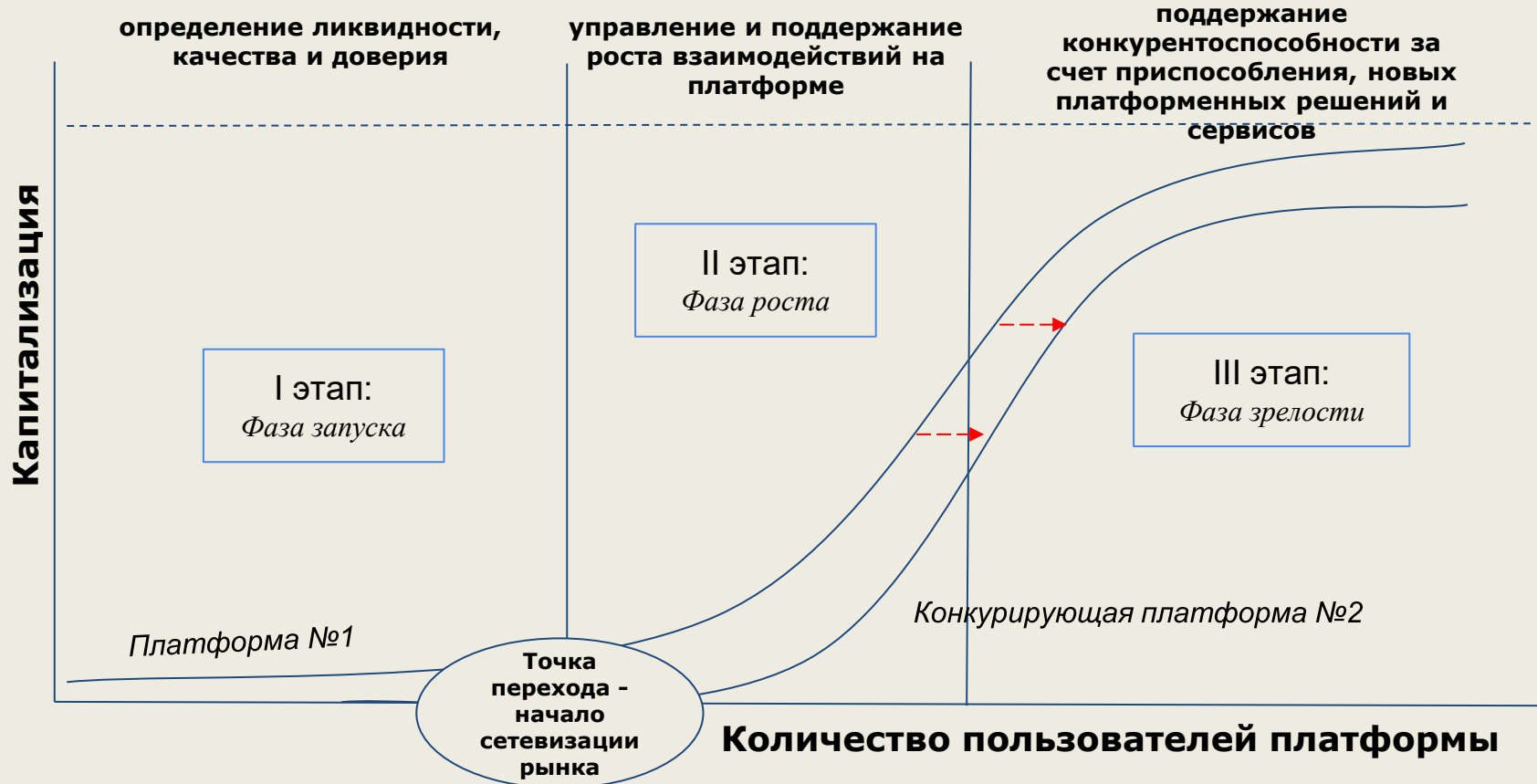
- снижение логистических издержек
- повышение конкуренции и информированности покупателей
- повышение спроса и интенсивности торговли



Цифровые платформы появились в 90-х годах XX века благодаря бурному росту ИКТ и глобальной экспансии сети Интернет

Платформы создают цифровую инфраструктуру рынков, устраняя посредников, иерархические связи и распространяя инновационные бизнес-модели

Жизненный цикл цифровых платформ



Существующие классификации цифровых платформ

По функционалу

По масштабам

Операционные платформы

Uber, Gett, Yandex

Инновационные платформы

Android, IOS, Microsoft Windows

Агрегированные платформы

Alibaba

Социальные платформы

Facebook, Instagram

Интегрированные платформы

Apple: App Store, iCloud

Инвестиционные платформы

Kickstarter

Мобилизационные платформы

CRM-системы, ex. Bitrix24

Обучающие платформы

YouTube, Coursera

Глобальная

PayPal, Facebook, Instagram

Региональная

Yandex Taxi, Одноклассники, ГЛОНАСС

Национальная

Qivi

(The Center for Global Enterprise)

(Deloitte University)

Классификация цифровых платформ*

	Инструментальная цифровая платформа	Инфраструктурная цифровая платформа	Прикладная цифровая платформа
Основной вид деятельности на базе платформы	Разработка программных и программно-аппаратных решений	Предоставление ИТ-сервисов и информации для принятия решений	Обмен определёнными экономическими ценностями на заданных рынках
Результат деятельности на платформе	Продукт (программное или программно-аппаратное средство) для обработки информации, как инструмент	ИТ-сервис и результат его работы – информация, необходимая для принятия решения в хозяйственной деятельности	Транзакция. Сделка, фиксирующая обмен товарами/услугами между участниками на заданном рынке
Уровень обработки информации	Технологические операции обработки информации	Выработка информации для принятия решений на уровне хозяйствующего субъекта	Обработка информации о заключении и выполнении сделки между несколькими субъектами экономики
Основной бенефициар и его требования	Разработчик прикладных программных или программно-аппаратных решений, технические требования	Заказчик ИТ-сервиса для потребителя (продуктолог), функциональные требования, требования к составу информации	Конечный потребитель на рынке, решающий бизнес-задачу, бизнес-требования. Регулятор (опционально) – требования законодательства
Примеры	Java, SAP HANA, Android OS, iOS, Intel x86, Bitrix, Amazon Web Services, Microsoft Azure, TensorFlow, Cloud Foundry	General Electric Predix, ESRI ArcGIS, ЕСИА, «CoBrain-Аналитика», «ЭРА-ГЛОНАСС»	Uber, AirBnB, Aliexpress, Booking.com, Avito, Boeing suppliers portal, Apple AppStore, «ПЛАТОН», AviaSales, FaceBook, Alibaba, Telegram, Yandex Taxi, Yandex Search, Facebook

*Классификация разработана участниками реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» под руководством Б.М.Глазковым

Эволюционная классификация цифровых платформ

1

Формирующие цифровую среду для разработки и реализации прикладных программно-аппаратных решений (Android OS, iOS, Intel x86)

2

Обеспечивающие коммуникационную инфраструктуру и доставку контента пользователям (Telegram, ЭРА-ГЛОНАСС, GPS и др.)

3

Формирующие цифровую инфраструктуру рынка, позволяющую реализовать инновационные бизнес-модели (Alibaba, eBuy, Amazon)

4

Формирующие цифровую инфраструктуру рынка и осуществляющие управление пользователями на основе результатов обработки больших данных (Uber, Yandex Такси)

Монополия на цифровую инфраструктуру рынка

Стратегии монетизации цифровых платформ

Модель	Характеристики
Бесплатная	платформа предлагает бесплатные услуги, монетизация осуществляется за счет доставки рекламного контента (Facebook, Yandex Маркет)
Условно бесплатная	платформа предлагает бесплатные услуги в базовой версии, пользователь платит за расширенный функционал (Yandex Музыка)
Взимание комиссии	взимание комиссии за пользование (транзакции) платформой (eBay, Uber)
Оплата доступа	плата за доступ к информации на платформе (Science Direct, электронные СМИ)
Дифференцированная оплата доступа	предоставление льгот для отдельных категорий участников платформ, во взаимодействии с которыми заинтересованы другие участники, вносящие полную стоимость оплаты (сайты знакомств)

Стратегии стартапов по созданию цифровых платформ

1



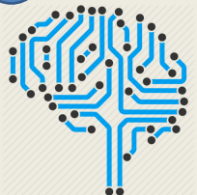
Определить целевой рынок/сообщество для новой цифровой экосистемы (создать новый продукт, объединяющий участников рынка)

2



Разработать новую платформенную бизнес-модель, оптимизирующую издержки сообщества

3



Разработать и запустить в эксплуатацию цифровую платформу

4



Провести первичную рыночную агрегацию на локальном уровне

5



Разработать стратегию развития собственной экосистемы создания ценностей

6



Иметь финансовую устойчивость и привлечь капитал для расширения

SWOT-анализ использования цифровых платформ компаниями производителями товаров и услуг

Сильные стороны:

- Устранение посредников, прямые каналы сбыта
- Снижение затрат на маркетинг
- Увеличение объемов рынка

Возможности:

- Захват новых рынков
- Получение информации о предпочтениях потребителей

Слабые стороны:

- Комиссионные издержки
- Необходимость перестройки корпоративных процессов

Угрозы:

- Потеря контроля над инфраструктурой рынка
- Потеря контроля над каналами сбыта
- Появление новых конкурентов

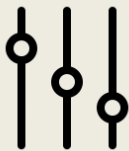
Стратегии государства по стимулированию создания цифровых платформ



Создание единых правил игры



Обеспечение возможности пользователям онлайн-платформы легко переходить на другую платформу и переносить свои данные



Разумный цифровой протекционизм



Защита коммерческой тайны и персональных данных пользователей от распространения и использования в корыстных целях



«Государственные гарантии и преференции» для повышения доверия потребителей к цифровым платформам

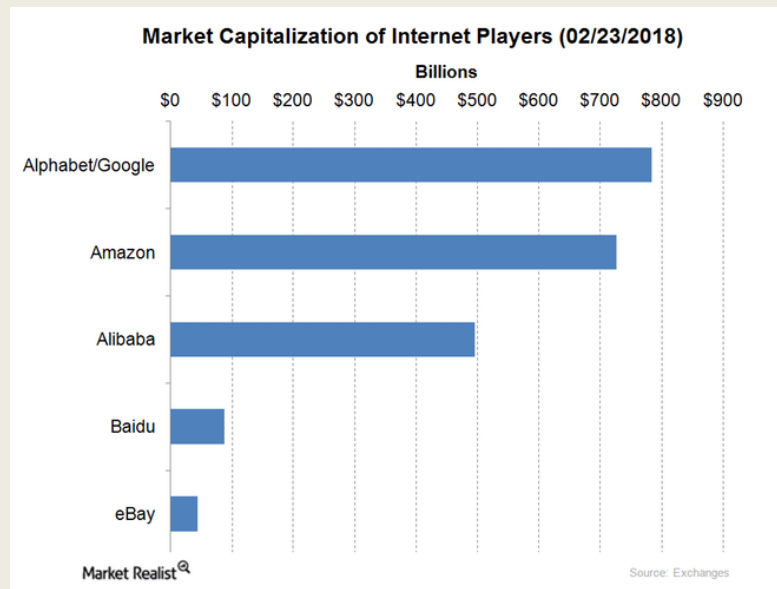
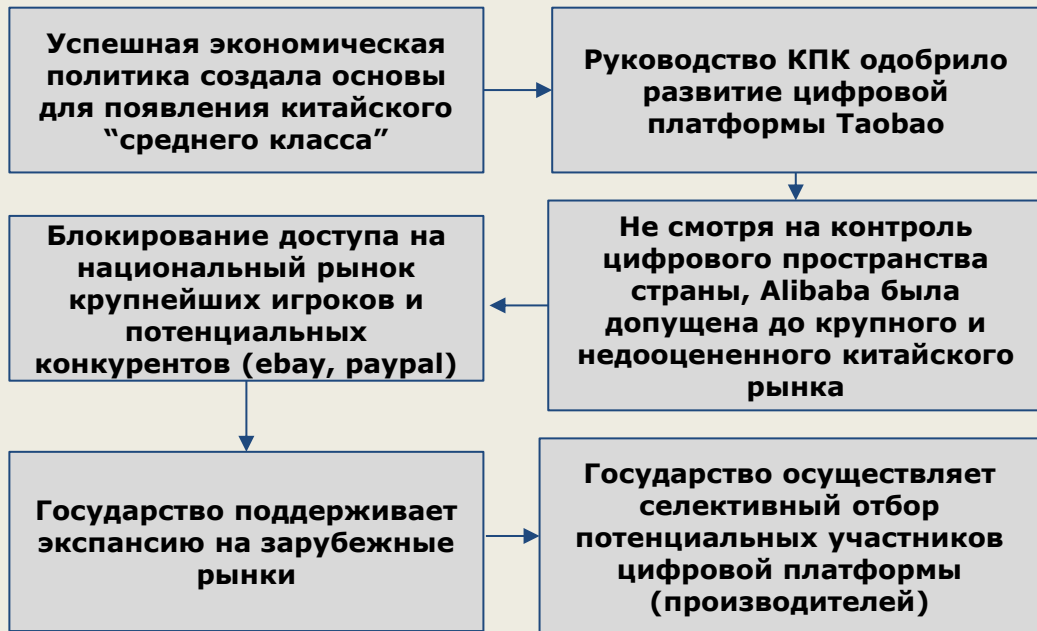


Внедрение механизмов контроля за действиями владельцев цифровых платформ



Антимонопольное регулирование цифровой рыночной инфраструктуры

Цифровой протекционизм. Alibaba Group – цифровая инфраструктура экономической экспансии Китая



SWOT-анализ использования цифровых платформ в интересах государства

Сильные стороны:

- Повышение прозрачности операций и транзакций , в т.ч. государственных услуг
- Улучшение качества жизни населения

Возможности:

- Стимулирование развития рынков и нового бизнеса
- Стимулирование роста экспорта
- Изменение структуры экономики, повышение производительности традиционных отраслей

Слабые стороны:

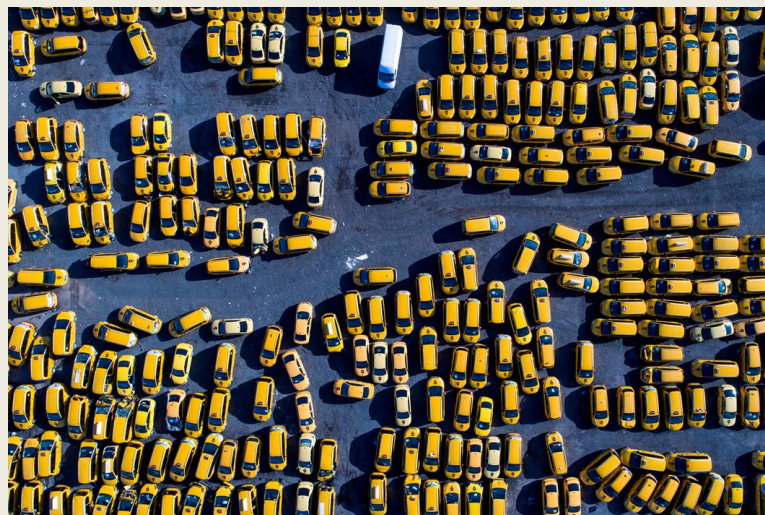
- Отсутствие эффективных инструментов регулирования
- Неразвитость национального и международного законодательства

Угрозы:

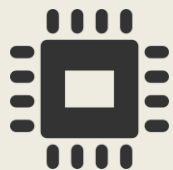
- Монополизация цифровой инфраструктуры
- Отсутствие инструментов контроля над действиями владельцев цифровых платформ
- Потеря контроля над внутренним рынком в случае интервенции иностранных цифровых платформ

Угрозы. Забастовка водителей Yandex Такси – тактика цифрового монополиста

- ✓ 9 апреля 2018 г. водители, использующие Yandex Такси, объявили забастовку против повышения размера комиссии агрегатора
- ✓ В течение нескольких дней агрегатор рассылал водителям,двигающимся в сторону бастующих сообщения с предупреждением о блокировке в случае присоединения к забастовке
- ✓ Агрегатор последовательно проводил блокировки бастующих
- ✓ «Мятеж» подавлен, власть над рынком восстановлена



Цифровые платформы. Выводы



Цифровые платформы – это подрывная инновация, меняющая структуру традиционных рынков и создающая новые рынки



Рыночная власть цифровых платформ – проникая в бизнес-модели рыночных игроков, владельцы цифровых платформ наращивают свое влияние и начинают контролировать цепочки поставок, получают дополнительные рычаги контроля над ценообразованием и могут влиять на соотношение спроса и предложения за счет создания искусственной асимметрии информации



Вызов для государства - государства столкнулись с неизвестной ранее моделью контроля рынка, они не должны допустить цифровой монополизации рынков и одновременно хотят использовать цифровые платформы в целях развития экономики и экономической/политической экспансии



Вызов для традиционного бизнеса - традиционный бизнес получает очевидные преимущества от использования цифровых платформ прямо сейчас и при этом сильно рискует стратегически, теряя контроль над каналами сбыта и попадая в зависимость от владельцев цифровых платформ



Ключевая задача – найти управленческий баланс между эффективным стимулированием развития национальных цифровых платформ и регулированием их деятельности в интересах всех групп пользователей