

# Тема 13. Конкурентоспроможність бізнесу в цифровій економіці

- 13.1. Які ознаки має цифрова економіка?
- 13.2. Які переваги цифрової трансформації бізнесу?
- 13.3. Як оцінити рівень цифровізації економіки й бізнесу?
- 13.4. У чому полягають особливості цифрової конкуренції?
- 13.5. Що таке цифрове підприємство (фірма)?
- 13.6. На чому базуються конкурентні переваги цифрових підприємств (фірм)?
- 13.7. Що таке компанія Future Ready?
- 13.8. Які конкурентні переваги мають біонічні компанії?
- 13.9. Як працюють компанії з платформною бізнес-моделлю?
- 13.10. Як конкурують платформні компанії?
- 13.11. Чому розвинені країни переглядають своє конкурентне законодавство в цифрову епоху?

# Цифрова економіка

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі **цифрової економіки** (термін «digital economy», «цифрова економіка» увів до наукового обігу в 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)). Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях.

Основними складниками цифрової економіки вважають:

- 1) широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);
- 2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;
- 3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

# Цифрова економіка: основні підходи до трактування

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це:

*інформаційна економіка*: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом і фактором якого є інформація;

*Інтернет-економіка*: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;

*«хмарна економіка» (cloud economy)*: комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

*віртуальна економіка*: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

*розумна економіка (smart economy)*: новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі із використанням нових технологічних продуктів.

Найбільш адекватним є поняття *«інформаційно-мережева економіка»*, де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають *платформи* – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, але й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є *цифрові платформи*.

Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77-90.

# Цифрова трансформація бізнесу

Уряди розвинених країн із 2011-2013 рр. реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву «**цифрова трансформація**» (*Digital transformation, DX*). Ідеться про масове впровадження цифрових технологій у трьох головних сферах промислових підприємств:

повна інтеграція у цифровий світ: по вертикалі – від датчика, чи окремої установки до рівня управління всім підприємством; та по горизонталі – по ланцюжку створення цінності, як усередині підприємства (від вхідної логістики – до вихідної), так і включно з зовнішніми постачальниками (управління supply chain);

діджиталізація самих продуктів підприємства, які мають бути наділені інтелектом (приклад – безпілотні авто чи дрони);

зміни бізнес-моделі – з переходом на сервісну (приклади «Uber», «AirBnb» або в промисловості – «Kaeser Kompressoren», «GE», «Michelin»).

В основі **цифрової трансформації бізнесу** лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація промисловості і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їхній основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування. Ключовим цифровим трендом визнано перетворення даних на головне джерело конкурентоспроможності.

Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovosti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>.

# Цифрова конкуренція

У цифрову конкуренцію вступають: традиційні (аналогові) підприємства, які поступово цифровізують свій бізнес, наприклад, відкривають цифрові бізнес-одиниці; цифрові, у тому числі біонічні, фірми (підприємства); платформні компанії, які використовують платформні бізнес-моделі і створюють екосистеми.

Основними характеристиками конкуренції у цифровому середовищі є:

- ✓ наявність величезної кількості продавців і покупців через відсутність географічних кордонів;
- ✓ переважно нецінова конкуренція;
- ✓ невисокі бар'єри для входу на ринок;
- ✓ досконала інформованість продавців і покупців про умови ринку, особливо факт великого масиву даних про купівельну поведінку у продавця;
- ✓ низька ступінь залучення та лояльності покупців при зростаючій вартості залучення нового клієнта;
- ✓ складний характер конкуренції на ринку у зв'язку з наявністю специфічних факторів.

# Цифрове підприємство

**Цифрове підприємство (фірма)** – це організація, яка здійснює оцифровку бізнес-процесів і послуг за допомогою складних сучасних технологій та інформаційних систем. Однак щодо сутності, функцій та типів цифрових підприємств точаться дискусії.

*Оцифрований бізнес* – це відтворення аналогових процесів у цифрі. *Цифровий бізнес* – це створення нових, удосконалених процесів за допомогою технологій, перебудова всієї структури компанії.

Відповідно до найпростішої класифікації виокремлюють підприємства (фірми), які є повністю цифровими і частково цифровими.

*Повністю цифрові підприємства* з моменту свого заснування працюють у цифровій формі і виробляють свої продукти у цифровому вигляді (пошукові системи Google, Yahoo; соціальні мережі Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, YouTube і т.п.; інтернет-платформи обміну Airbnb, Uber, Dropbox, Google Drive, Khan Academy тощо).

*Частково цифрові підприємства* впроваджують цифрові технології у свої виробничі процеси та виробничі лінії. Вони можуть бути як цифровими користувачами (споживачами), так і цифровими виробниками, а також одночасно й тими, й іншими.

Існує також поділ суб'єктів господарювання на цифрові підприємства (компанії), цифрові транснаціональні корпорації (ТНК) та цифрові мультинаціональні компанії (МНК).

Ю. Пахомов виокремлює такі цифрові компанії:

1) *віртуальні торговельні майданчики* для взаємодії продавців і покупців (HeadHunter, Avito, E-bay, SmartCAT, Uber тощо), які створюють численні сервіси для обох сторін;

2) *неторгові агрегатори* – віртуальні офіси, що дозволяють у віддаленому режимі координувати роботу співробітників компанії, контролювати її та керувати нею. На відміну від торгових майданчиків, вони координують діяльність користувачів, пов'язаних один з одним не ринковими, а кооперативними і / або адміністративними відносинами в рамках одного суб'єкта ринку або однієї державної структури. Ці два типи цифрових компаній можна назвати «цифровими організаторами» економічної діяльності;

3) *цифрові компанії*, які: а) мають інструменти для експрес-моделювання нових процесів, пов'язаних з отриманням нових типів корисної інформації з накопичених даних і доставкою цієї інформації на ті чи інші робочі місця; б) інтенсивно генерують ідеї щодо того, яку нову інформацію можна було б отримувати з даних і яку користь може принести бізнесу використання цієї інформації на тому чи іншому робочому місці. Оскільки така компанія постійно збагачує і перетворює свої способи використання накопичених даних, адаптуючись до нових можливостей і нових викликів мінливого світу, її можна назвати «цифровим хамелеоном».

# Конкурентні переваги цифрових підприємств

Для того, аби досягти конкурентних переваг, підприємствам потрібні «цифрові повороти», які сприяють зростанню їх цифрової зрілості. Особливої актуальності набувають:

1) *інтеграція цифрових технологій*. Причому бізнес-організації мають бути готовими до їх постійної зміни. Наприклад, нове покоління універсальних (організаційно незалежних), інтегрованих, багатоагентних корпоративних управляючих IEM-систем (реалізує концепцію єдиної операційної системи підприємства) замінило собою одночасно такі внутрішні технологічні платформи (монофункціональні ABC-системи), які ще недавно вважалися обов'язковим атрибутом цифрової фірми: CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM – управління ланцюжками поставок; ERP – планування ресурсів підприємства; KMS – система управління знаннями; ECM – управління контентом підприємства та ін. Крім того, в IEM-системах за допомогою технології mutual mapping у режимі реального часу є можливість конструювати цифрові двійники (digital twins) організацій. «Для менеджменту поява mutual mapping означає те саме, що винахід алфавіту – для інформатики, позиційної системи числення – для арифметики, геліоцентричної системи – для астрономії, і колеса – для перевезення вантажів»;

2) *створення і пропонування цифрових продуктів*. Під останніми розуміють нематеріальні активи або носії, які можна багаторазово продавати й поширювати в Інтернеті без необхідності поповнювати запаси. Ці продукти часто існують у вигляді завантажуваних або потокових цифрових файлів (MP3, PDF, відео, плагіни й шаблони). Цифрові продукти мають багато конкурентних переваг, які роблять їх унікальними та привабливими для продажу. Серед них: низькі накладні витрати (товар не потребує складування); висока рентабельність (відсутність повторюваних затрат на товари); можливість автоматизації (миттєвого виконання замовлення); гнучкість продуктів (поєднання безплатних продуктів із платним доступом до ексклюзивного цифрового контенту або ліцензією на використання цифрових продуктів); електронне навчання як майбутнє освіти та освітні продукти. Хоча ризики теж є: споживач завжди може знайти безплатну альтернативу; ніхто не застрахований від піратства; несприятливою може бути торгова політика соціальних мереж, через які здійснюється продаж;

3) *використання цифрових бізнес-моделей* – для задоволення вимог нових і мінливих ринків із використанням цифрових інструментів, у тому числі з поступовим переходом на сервісну або платформну бізнес-модель. Усі цифрові бізнес-моделі мають ознаки інновацій; сприяють створенню цінності (ціннісної пропозиції) за допомогою цифрових технологій та в цифровому форматі; використовують цифрові канали зв'язку з клієнтами.

4) *реалізація концепції «цифрових робочих місць»*, згідно з якою підприємства повинні використовувати цифрову трансформацію для узгодження технологій, співробітників і бізнес-процесів для підвищення операційної ефективності й досягнення цілей. Гібридні команди, у яких частина співробітників працює віддалено, а частина – в офісі, спонукатимуть до створення саме цифрового робочого місця. Організації потребуватимуть ще зручніших умов для дистанційної роботи та редизайну офісів. Для цього знадобляться ефективні засоби комунікації і співпраці, а хмарні рішення та рішення «як сервіс» зроблять це можливим;

5) *розвиток цифрових компетентностей і цифрового мислення у працівників підприємства*. Уже зараз цифрові підприємства відчують потребу в представниках нової професії – цифрових експертах, які мають професійні здібності й навички з: інтелектуального аналізу даних, інжинірингу та аналітики; програмування і веб-розробки; цифрового маркетингу, цифрового дизайну; розробки мобільних додатків; робототехніки та автоматизації. Особливо ціняться експерти з питань штучного інтелекту та експерти Agile, які мають спеціальні знання щодо гнучких методів роботи і найчастіше працюють у сфері інформаційних технологій. На цифрових підприємствах створюються також спеціальні підрозділи та з'являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO).

Крім цього, співробітники цифрових підприємств починають виконувати багато нових ролей, зокрема: Data Scientist (шукає найкращі алгоритми для розв'язання того чи іншого завдання, або розробляє нові алгоритми); Data Engineer (займається обробленням даних, їх очищенням, перетворенням); Data Analyst (аналізує дані з метою знаходження інсайтів); Data Labeler (займається розміткою даних і їх перетворенням на набори даних); Applied AI Engineer (знає, як використовувати готові алгоритми та інструменти ШІ для вирішення прикладних завдань); MLOps (відповідає за автоматизацію навчання моделей та налаштування інфраструктури, на якій навчають та розгортають ML-рішення); Big Data Engineer (працює з великими даними); Data Strategist (відповідає за загальну стратегію підприємства з точки зору роботи з даними. Іноді цю роль виконує CIO підприємства). Остання роль у цьому переліку є ключовою на підприємстві з точки зору його підготовки до AI.

# Компанії з платформною бізнес-моделлю

Найбільш потужними конкурентами цифрової епохи є **платформні компанії**, або **компанії з платформною бізнес-моделлю**.

Поняття «платформи» у працях економістів з'явилося ще в 1990-х роках. Д. Еванс (D. Evans) і Р. Шмалензі (R. Schmalenzi) виявили у цієї моделі давнє коріння і назвали компанії, які її використовували, «звідниками» (англ. «*matchmakers*»): платформи зводили разом соціальні групи, яким було чим обмінятися зі взаємною вигодою.



# Види платформ

Розрізняють:

- 1) *платформи співробітництва*: такі платформи є відкритими для учасників, між партнерами відбувається обмін знаннями й навичками, хоча існує ризик витоку інформації; компанія – організатор мережі працює над створенням стандартів і модульної архітектури продукту, фокусується на розвитку додаткових функцій продукту. Даний підхід використовують «Boeing» спільно з німецькою фірмою «Dassault Systems», автомобільна компанія «BMW», китайські виробники мотоциклів та інші компанії;
- 2) *платформи-інтегратори*: об'єднують два типи користувачів, організовують їхню взаємодію на базі цифрової платформи, узгоджують попит і пропозицію на певному ринку, допомагають знайти ресурси для проєктів тощо. Привабливість платформи залежить від кількості її учасників, а головний ефект інтегратора – мережевий. Діяльність власника платформи спрямована на залучення, об'єднання й стимулювання учасників платформи. На такій платформі працюють «Uber», «BlaBlaCar», «Coursera», Інтернет-магазини;
- 3) *багатосторонні платформи*, учасниками яких є: власник платформи, який вибудовує взаємовідносини з усіма зацікавленими групами учасників платформи; незалежні розробники, які створюють додаткові товари й послуги, сприяючи розвитку платформи та формуванню на її основі екосистеми бізнесу; споживачі й партнери по збуту й просуванню (постачальники, продавці, консультанти та ін.). Важливим джерелом розвитку таких платформ є активи незалежних учасників (знання, ресурси, час), що залучаються і спільно використовуються для створення додаткової цінності; механізми партнерства й конкуренції, спрямовані на розвиток платформи. Причому дослідники припускають, що при всій важливості клієнтів (кінцевих споживачів) основні ціннісні пропозиції власники платформи повинні робити для постачальників, партнерів і розробників, тобто для своїх мережевих партнерів, без яких неможливе функціонування платформи і генерування прибутків. Партнерів заохочують до участі в платформі шляхом: оптимізації комісії («Uber», «Yandex-таксі» та ін.), плати за транзакції з учасників платформи («Visa»), продажу франшизи («BlaBlaCar»), підписки, рекламної моделі («Google», «Alibaba»), платних API («eBay»), оплати доступу третіх осіб до товариства або згенерованих платформою даних, угод про розподіл доходів або партнерських програм («Amazon») та ін. Споживачі ж отримують доступ до цінності, створеної на платформі, а також до інструментів і послуг, що полегшує взаємодію і поліпшує його якість.

Маркова В. Д. Бизнес-модели компаний на базе платформ. URL: <https://institutiones.com/general/3212-biznes-modeli-kompanii-na-baze-platform.html>.

# Ефективність платформ

Ефективність платформ визначають:

- скорочення трансакційних витрат клієнтів на пошук один одного та проведення угоди, усунення різноманітних перешкод. Трансакційними є платформи «Alibaba», «Amazon», «Uber», «Airbnb», «Baidu» та інші;
- зменшення часу виведення нового продукту на ринок. Багато місцевих компаній скаржаться на недостатність ресурсів для інвестування в маркетинг і продажі, натомість платформи надають таку можливість за невелику плату;
- мережевий ефект двостороннього ринку в ситуації, коли дві групи користувачів (зазвичай творці продукту та споживачі) створюють додану вартість одна для іншої, отримуючи взаємовигідні переваги, наприклад: користувачі й розробники операційних систем (провайдери платформ Windows, Macintosh, Linux); здобувачі роботи й роботодавці на ринку праці (Monster, hh.ru, кадрові агентства); споживачі фільмів і кіностудії DVD («Sony», «Toshiba», «Samsung»). Загалом мережевий ефект — це явище в економіці, коли цінність будь-якого товару або послуги для одного користувача безпосередньо залежить від кількості інших користувачів цього ж товару або послуги. Щоб ефект мережі спрацював, кількість її учасників має досягти певного рівня. Після цього залучення нових клієнтів спрощується, оскільки нові користувачі вже самі будуть уважати, що цінність від перебування в мережі вища, ніж вартість витрат на участь у ній — саме через розширення мережі;
- можливість платформи бути екстериторіальною: задля того, аби розширювати географічну присутність в інших місцях і країнах, місцеві виробники виходять саме на платформи;
- можливість роботи на декількох ринках одночасно, полегшуючи компаніям процес створення унікальної ціннісної пропозиції. Класичні бізнес-моделі, як правило, сфокусовані в рамках основного ринку або індустрії, а платформні дають можливість комбінування підходів із різних областей, полегшуючи компаніям процес створення унікальної ціннісної пропозиції.

# Як конкурують платформи?

По-перше, бізнес-моделі платформних компаній передбачають множинність учасників платформи, тому власнику платформи потрібно вибудовувати взаємини не тільки зі споживачами, а й з іншими зацікавленими групами, залученими до функціонування платформи. Як наслідок – посилюються партнерські відносини учасників платформ (конкуренції) та відбувається формування **екосистем**. Причому дослідники припускають, що при всій важливості клієнтів або кінцевих споживачів основний упор власники платформи повинні робити на постачальників, партнерів і розробників, тобто на своїх мережевих партнерів, без яких неможливе функціонування платформи. Саме мережеві партнери найчастіше генерують прибуток платформи, виробляючи компоненти виробів, оплачуючи доступ до ринку, API, франшизу, комісію з продажу або надаючи місце для реклами. Тому й ціннісні пропозиції в платформній бізнес-моделі розробляються не тільки для клієнтів, але й для партнерів компанії – власника платформи. Споживачі отримують доступ до цінності, створеної на платформі, а також до інструментів і послуг, що полегшує взаємодію і поліпшує його якість. Партнери отримують доступ до ринку і / або співтовариства платформи, а також до механізмів і послуг, які полегшують і покращують якість взаємодії сторін, мають можливість краще дослідити поведінку покупців і запропонувати їм відповідний товар/послугу.

По-друге, конкуренція платформних компаній стає асиметричною: конкуруючи, компанії одночасно йдуть до однієї мети, але працюють на різних ринках за межами звичної для них індустрії, використовують різні підходи з різних сфер діяльності, що дозволяє кожному гравцю знайти свою нішу на ринку. Г. Дедіу (H. Dediu) запитує: «Apple» конкурує з «Google» або «Samsung»? Як «Apple» могла конкурувати з «Google» і водночас зробити його пошуковою системою за умовчанням в Safari, збагативши своїх конкурентів? Як «Apple» могла конкурувати із «Samsung» і водночас вибрати його напівпровідники як основу для свого найважливішого та прибуткового продукту? І як менеджери «Apple» могли погодитися на умови цих угод, коли вони подали на них до суду? Його відповідь є такою: «Я розглядаю ці ситуації як приклади асиметричної конкуренції. Це конкуренція, в якій компанії є суперниками, але в них різні визначення основи конкуренції. Вони змагаються один з одним, але більше як партизан з ядерною ракетою. Це багатовимірне суперництво, яке потребує іншої форми аналізу. Асиметрична конкуренція – єдина форма конкуренції, яка має значення в мінливій галузі».

По-третє, змагальні відносини учасників платформ стають дедалі більш суперечливими, породжуючи неконкурентні практики. Річ у тому, що платформи обслуговують відразу два типи клієнтів: споживачів, які шукають там товари й послуги, і підприємства (фірми), які виробляють і рекламують продукти та шукають для них покупців. Виникають такі особливості: 1) платформам необхідно встановлювати ціни відразу для двох типів користувачів; 2) платформи неминуче збирають величезну кількість інформації, яку можуть потім урахувати, щоб самим вигравати конкуренцію; 3) на таких ринках існує тенденція домінування декількох компаній завдяки влаштуванню цих ринків: економія на масштабі й мережеві ефекти, які характеризують такі двосторонні платформи (які зводять продавців із покупцями), природним чином ведуть до концентрації. Висока ймовірність, що на ринку залишаться тільки кілька великих платформ. І регуляторам складно визначити, наслідком чого є домінуюче становище такої платформи – нормальної конкуренції або її недоброросовісних (неконкурентних) практик.

Причому, як тільки платформа починає нарощувати масштаби та пропонувати різні комплексні послуги, витрати користувачів, пов'язані з переходом до інших провайдерів послуг, починають зростати, а сам перехід стає економічно невигідним із точки зору необхідного часу, зусиль, енергії, концентрації та розумової роботи. Як наслідок – має місце практично необмежене масштабування без втрати ефективності, що дозволяє значно підвищувати ефективність управління економікою на мікро- та макрорівнях. Проте, оскільки домінуючих платформ без конкурентів дуже мало, вибір споживачів обмежується, і вони практично не контролюють процес збору та використання їхніх даних. Це викликає заклопотаність щодо конкуренції та захисту прав споживачів у всьому світі.

По-четверте, діяльність платформних компаній часто обертається концентрацією влади в руках цифрових гігантів, їх монопольним становищем, домінуванням над суперниками, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки (платформи). Частка «Facebook» на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9 % і 63,7 % відповідно; 92,7 % ринку пошукових систем у світі належить «Google»; 47,8 % ринку публічних хмарних послуг контролюється «Amazon»; 22,9 % ринку мобільних операційних систем у світі припадає на «Apple».

# Антиконкурентна поведінка платформ

Інструментами впливу на ринки є *антиконкурентна поведінка* операторів цифрових платформ:

- 1) занадто агресивна конкуренція. Наприклад, Генеральні прокурори з 36 штатів США і округу Колумбія подали на «Google» антимонопольний позов. Вони стверджують, що компанія зловживає своєю владою над розробниками застосунків на Android через свій магазин Play Store, стягуючи 30 % комісії. Розробники застосунків не мають іншого вибору, окрім магазину застосунків «Google», для поширення своїх розробок. Альтернативних варіантів немає, зокрема, тому що Android – єдина операційна система, доступна на багатьох смартфонах. Генпрокурори стверджують, що «Google» контролює 90 % ринку застосунків для Android, водночас жоден інший цифровий магазин не займає більш ніж 5 % ринку;
- 2) можливість знищення ресурсів конкурента. У випадку «Apple», фірма – програмний новатор створює свій додаток для розміщення на майданчику App Store. Якщо «Apple» бачить, що цей додаток показує хороші продажі, то може запропонувати власну версію такого додатка як частину операційної системи IOS, установлені на всі пристрої компанії. Тобто будь-яка компанія, розміщуючи свій продукт на цифровій платформі, усвідомлює, що максимум прибутку від використання новації (товару) досягається до моменту створення власником платформи реплікації;
- 3) процеси злиття та поглинання. 9 грудня 2020 р. у США був пред'явлений антимонопольний позов до «Facebook»: прокурори 48 штатів звинуватили компанію в тому, що останні десять років вона в хижацькій манері скуповувала невеликих або потенційних конкурентів і витісняла сторонніх розробників продуктів, які використовували її платформу, позбавляючи тим самим користувачів переваг конкуренції і поступово знижуючи ступінь захисту їх персональних даних заради збільшення своєї виручки від реклами. Згідно з позовом, «Facebook», завдяки тому обсягу даних, який він збирає, відстежує нові додатки, які користуються популярністю і можуть представляти для нього загрозу з точки зору конкуренції, і оперативно пропонує за ці компанії суми, що значно перевищують їх поточну ринкову вартість, щоб цієї майбутньої конкуренції уникнути. Приклад – придбання Instagram і WhatsApp. Федеральна торгова комісія США вимагає не тільки заборонити «Facebook» антиконкурентні практики, а й змусити компанію продати Instagram і WhatsApp;
- 4) придбання стартапів. За даними журналістського розслідування «The Wall Street Journal», корпорація «Amazon» інвестувала в стартапи, після чого використовувала їхні бізнес-ідеї та випускала продукти-конкуренти на ринок. Кожен раз «Amazon» діяла за однією й тією ж схемою: вела переговори про інвестиції або купувала частки в компаніях, а потім, отримавши доступ до конфіденційної інформації, використовувала ідеї для запуску аналогічних проєктів. Найчастіше стартапи, не маючи можливості конкурувати з «Amazon», йшли з ринку;
- 5) формування стратегічних партнерств із багатонаціональними або місцевими підприємствами в традиційних секторах на базі цифрових платформ, що, як правило, сприяє подальшому посиленню концентрації та консолідації, а не зменшенню нерівності між країнами і всередині них;
- 6) значні бар'єри входу на ринок, які створюються за рахунок ефектів масштабу та диверсифікації, мережевих ефектів, пов'язаних із використанням даних, та контролю за даними: на ринку США, зокрема, у сегменті мобільних додатків є тільки дві платформи – «Google» і «Apple».