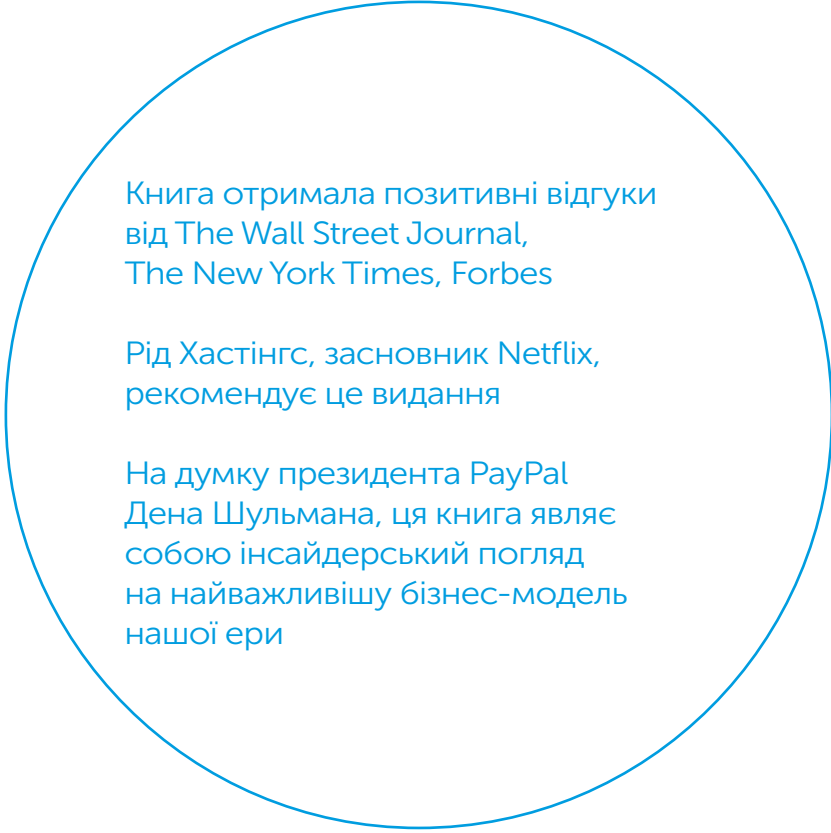


Звідники

Нова економіка багатосторонніх платформ



Книга отримала позитивні відгуки від The Wall Street Journal, The New York Times, Forbes

Рід Хастінгс, засновник Netflix, рекомендує це видання

На думку президента PayPal Дена Шульмана, ця книга являє собою інсайдерський погляд на найважливішу бізнес-модель нашої ери

Основна ідея

Проривні компанії XXI століття використовують схожу бізнес-модель – модель багатосторонньої платформи. В її основі лежить той самий принцип, який у минулому брали на озброєння звідниці: вони допомагають клієнтам знайти партнерів за інтересами і здійснити угоду з максимальною вигодою. А завдяки цифровим технологіям сучасні «звідники» здатні виростати до глобальних масштабів. На прикладі Apple, Visa, Youtube, Alibaba, Uber та інших компаній автори описують свій підхід до вивчення платформ і формулюють оптимальні стратегії й тактики їхнього розвитку.



Девід Еванс – економіст, бізнес-консультант, підприємець. Один із піонерів у дослідженнях багатосторонніх платформ. Консультував чимало найбільших світових компаній-платформ. Співзасновник чотирьох бізнесів.

Річард Шмалензі – професор менеджменту й економіки в Массачусетському технологічному інституті. Дев'ять років був деканом бізнес-школи MIT Sloan. Стояв біля витоків досліджень багатосторонніх платформ. Автор і співавтор 12 книг та понад 120 наукових статей.



Звідники нашого часу

Що об'єднує Apple, Google, Alibaba.com, Airb'n'b та Uber? Часто пишуть, що ці бізнеси винайшли новий спосіб заробляти гроші. Вони належать до найуспішніших компаній сучасності. Їхнє стрімке зростання зумовлене бумом цифрових технологій і бізнес-моделлю платформ.

Девід Еванс і Річард Шмалензі виявили у цієї моделі давнє коріння й назвали компанії, які її використовують, «звідниками» (англ. «matchmakers»). Подібно до звідниць, які з давніх часів у різних культурах за гроші підшукували чоловікам і жінкам пару для шлюбу, сучасні платформи зводять разом соціальні групи, яким є чим обмінятися зі взаємною вигодою.

Нинішні «звідники» суттєво відрізняються від бізнесів, які домінували в минулому столітті. Вони не виробляють власні товари й не використовують традиційну сировину. Платформи продають одним користувачам доступ до інших.

Платформи існують не тільки в інтернеті. Нічні клуби володіють фізичним простором, куди чоловіки й жінки можуть прийти, щоб знайти собі пару. Девелопери торгових центрів визначають оптимальне місце, щоб звести зацікавлених покупців з великою кількістю продавців. Журнали – це теж платформи. Наприклад, Vogue зводить жінок, які цікав-

ляться модою, з брендами одягу й аксесуарів.

Цифрові технології дозволяють платформним бізнесам зростати у багато разів. Станом на 2015 рік модель платформи використовували три з п'яти найбільших бізнесів у світі: Apple, Google і Microsoft, а також сім із десяти найуспішніших стартапів, серед яких Airb'n'b та Uber. Вони зводять сотні мільйонів користувачів. Технології надали цим платформам турбо-прискорення.

«Звідники» заробляють на тому, що економісти називають зниженням транзакційних витрат. Простими словами – зменшують витрати своїх клієнтів на пошук один одного та проведення угоди, усуваючи різноманітні перешкоди.

У минулому чимало бізнесів намагалося заробляти на подоланні перешкод на шляху до ефективних ринкових відносин. Вони допомагали сторонам знайти одна одну, зібратися в одному місці й здійснити угоду. Автори впевнені, що сучасні багатосторонні платформи створюють цінність для суспільства і приносять величезні прибутки власникам.

Класичні формули й платформи

Більшість формул, які економісти розробили для звичайних бізнесів (в яких є тільки 2 сторони), не працюють для платформ. Головна причина – для багатосторонніх бізнесів по-



П'ять основних думок

1 Сучасні платформи використовують модель звідника – забезпечують одним користувачам доступ до інших із взаємною вигодою.

2 В основі стрімкого зростання платформ лежить мережевий ефект: чим більше учасників, тим вища цінність для кожного з них.

3 Кожна платформа при запуску зіштовхується з проблемою «курки і яйця»: як залучити користувачів, якщо цінність для них становлять інші користувачі, які ще не прийшли?

4 Вирішення проблеми істотних транзакційних витрат і усунення перешкод – це ключова умова успіху багатосторонньої платформи.

5 Формування критичної маси користувачів – основна мета й головний параметр при запуску платформного бізнесу.

пит з однієї сторони залежить від попиту з інших. Наприклад, традиційна економіка каже, що не вигідно продавати товари нижче собівартості. Нова – багатостороння – економіка каже, що іноді вигідно навіть платити споживачам.

Звичайні бізнеси купують ресурси в постачальників, перетворюють їх на готовий продукт і продають товари або послуги споживачам. Вони зосереджені на тому, як залучити покупців і продати їм на вигідних для себе умовах.

Багатосторонні бізнеси націлені на те, щоб залучити дві або більше групи споживачів і надати їм можливість взаємодіяти одна з одною на вигідних умовах. Uber залучає водіїв і пасажирів, OpenTable – ресторани й відвідувачів, Microsoft – користувачів і розробників.

Мережевий ефект

В основі зростання платформи лежить мережевий ефект. Цінність для кожного з учасників мережі визначається кількістю інших учасників, з якими можна вигідно взаємодіяти. Мережевий ефект буває позитивним і негативним. У першому випадку зростання кількості учасників підвищує цінність мережі. У другому – зниження кількості учасників знижує цінність.

Економісти виділяють прямий і непрямий мережеві ефекти. При прямому цінність мережі для учасника визначається кількістю користувачів з його групи. Наприклад, друзів у Facebook або абонентів у телефонній мережі. При непрямому мережевому ефекті цінність мережі для однієї групи користувачів визначається тим, скільки є представників іншої групи. Наприклад, чим більше людей, які викладають відео на Youtube, тим цінніша платформа для людей, які дивляться відео.

Для обох видів мережевих ефектів існує закон: щоб люди самі бажали приєднуватися до мережі, потрібно залучити критичну масу користувачів. З цього моменту мережа починає зростати сама.

Турбо-прискорення

Зростання глобальних платформ стало можливим завдяки розвитку шести технологій: потужних процесорів, інтернету, всесвітньої павутини, ширококутного зв'язку, мов програмування та хмарних сервісів.

За останні 30 років люди навчилися виробляти дуже потужні процесори завдяки зменшенню розмірів транзисторів. Процесор iPhone 6 у 300 разів швидший, ніж процесор IBM 1980 року.

Інтернет з'єднує комп'ютери по всьому світу, використовуючи одні протоколи. Уже в 2015 році доступ до інтернету мали більше 3,25 мільярдів користувачів. Всесвітню павутину складають 173 мільйона активних веб-сайтів (станом на 2015 рік). Багато з них надають платний контент або послуги, багато з них є платформами.

Завдяки розвитку дротових і бездротових технологій швидкість і потужність інтернету виросла в рази. У 2014 році у світі було зареєстровано 750 мільйонів стаціонарних абонентів високошвидкісного інтернету. І з кожним роком зростає покриття мобільного інтернету.

Чим більше перешкод на шляху взаємодії груп користувачів, тим більше можливостей для розвитку платформи

Мови програмування дозволили створювати операційні системи й програми, у тому числі веб-додатки й сайти.

Світова павутина зберігається на 5,5 мільйонах серверів. Ці сервери формують «хмару» (англ. «Cloud»). Чимало користувачів більше не зберігають файли на комп'ютерах. Тепер вони знаходяться у «хмарі» і доступні з будь-яких пристроїв в інтернеті.

Платформа повинна залучити критичну масу користувачів з кожного боку



Транзакційні витрати

Платформи створюють цінність для своїх споживачів, усуваючи перешкоди на шляху до ефективної взаємодії між представниками різних груп. Чим більше перешкод, тим більше можливостей для розвитку платформи.

Сприятливі умови для розвитку платформного бізнесу можуть виникати з різних причин:

- Багато продавців не можуть розширювати географічну присутність, тому фокусуються на місцевих ринках. У Китаї в 2000-х були дуже погані комунікації між регіонами.

Платформа Alibaba.com скористалася цією ситуацією й досягла успіху серед малих і середніх виробників.

- Коли не вистачає каналів комунікації, споживачі й продавці обмежені в джерелах інформації один про одного. Платформи, так чи інакше, працюють із цим фактором.

- Якщо в місцевих виробників недостатньо ресурсів для інвестування в маркетинг і продаж – то платформи здатні надати за невелику плату потужні інструменти для реклами й пошуку нових ринків збуту.

У більшості країн, що розвиваються, і на багатьох специфічних ринках відсутні право-

ві та інші механізми, які забезпечують прозорість і надійність угод. Платформи приділяють цьому питанню увагу, створюють автоматизовані системи курування і страхування своїх користувачів.

Критична маса

Кожна платформа при запуску зіштовхується з проблемою «курки і яйця»: як залучити користувачів, якщо цінність для них становлять інші користувачі, які ще не прийшли? Багато бізнесів гинуть уже на старті, якщо не можуть її вирішити. А всі успішні платформи змогли з нею впоратися.

Залучити користувачів уперше нескладно. Для цього використовується реклама. Але якщо вони бачать, що представників важливої для них групи мало – то розчаровуються й більше не повертаються. Тому платформа повинна залучити критичну масу користувачів з кожної сторони.

Для платформи критична маса – коли кожен користувач може швидко знайти збіг, тобто партнера на іншому боці. При цьому він конкуруватиме з представниками своєї групи. Чоловіки приходять до нічного клубу, щоб познайомитися з жінками. Якщо жінок там буде мало, чоловіки теж перестануть ходити. Кількість жінок повинна бути такою, щоб кожен чоловік мав шанс знайти собі відповідну партнерку.

Коли критична маса користувачів набирається, платформа починає зростати сама в геометричній прогресії. Користувачів стає багато, багато людей приєднуються самі й кличуть знайомих.

Стратегії й тактики завоювання критичної маси

Автори виділяють три стратегії завоювання критичної маси користувачів для платформного бізнесу:

1. Стратегія зигзагу – стимулювати рівномірне зростання з кожної сторони платформи. Фокус поперемінно зміщується від однієї сторони до іншої. Користувачі приходять поступово. Цю стратегію використовували Youtube і Alibaba.

2. Поетапна стратегія – спочатку залучається критична маса з одного боку, потім з іншого. OpenTable спочатку залучила ресторани, а потім відвідувачів. Платформи, які заробляють на рекламі, спочатку «приваблюють» контентом користувачів, а потім – приводять рекламодавців.

3. Стратегія зобов'язання – платформа гарантує користувачам з однієї сторони, що у випадку їхньої участі з іншої сторони придуть цікаві їм партнери. Скажімо, Microsoft залучив до проекту ігрової приставки Xbox розробників ігор з гарантією того, що геймери зацікавляться проектом. Для цього вони продавали перші Xbox з великою знижкою.

Часто одна сторона користувачів платформи платить набагато більше, ніж інша

Найбільша помилка творців платформ полягає в омані: «Якщо ми побудуємо, вони придуть»

Для реалізації цих стратегій платформи використовують такі тактики:

Залучити одну сторону власною продукцією. Творці Youtube запостили перші відео самі. Apple випустив iPhone на ринок ще до запуску AppStore і відкриття платформи для розробників.

Залучити зірок. Цією тактикою користуються, приміром, торгові центри. Вони запрошують топ-бренди, які створюють трафік. Після цього приходять інші магазини. А нічні клуби кличуть на вечірки знаменитостей.

Використати репутацію творця. Успіх співзасновника PayPal Макса Левчина допоміг переконати обидві сторони його нової платформи Affirm приєднатися.

Варто замислитись

Частиною якої **екосистеми** ви є?

1
У чому **специфіка** створення платформ у вашій сфері?

2
3
Які **приклади** платформ ви вважаєте найуспішнішими?

Необхідно зробити

1
Проаналізувати, чи є у вашої компанії **потенціал**, щоб перетворитися на платформу.

2
Продумати, як можна використати **мережевий ефект** у вашому бізнесі.

3
Звести до мінімуму всі **транзакційні витрати** вашого клієнта.

Яку б стратегію не вибрала платформа, важливо розуміти, що користувачів повинно бути стільки, щоб у кожного з них постійно був інтерес взаємодіяти з іншими учасниками.

Як платформи формують ціни

Система оплати в платформному бізнесі має враховувати те, що ціна для однієї групи користувачів не повинна негативно впливати на попит з боку іншої. Менеджери двосторонньої платформи повинні відповісти на такі запитання: наскільки попит групи А залежить від ціни й кількості представників групи Б – і навпаки?

Хоча теорія багатосторонніх платформ не стверджує, що краще, коли одна сторона платить більше, ніж інша, на практиці часто стається саме так. Є випадки, коли одна група платить 100% або навіть більше. Наприклад, якщо одна сторона транзакції одержує субсидію, тоді її оплачує друга сторона.

Щоб сформувати ціну за доступ до платформи, власники повинні з'ясувати:

Наскільки чутлива кожна група до підвищення ціни? Споживачі зазвичай прагнуть уникати навіть мінімальної оплати на сайтах. Рекламодавці менш чутливі, тому що в них висока маржа.

Хто кому потрібний, навіть і наскільки сильно? Від цього залежить, як співвідноситимуться ціни для різних груп. Якщо одна група набагато більше зацікавлена у взаємодії, ніж інша, тоді перша може субсидювати її участь. Наприклад, до нічних клубів часто запрошують жінок безкоштовно або дарують їм напої.

Чи контролює одна із груп успіх взаємодії? Платформа часто стимулює цю групу ініціювати контакт. Так роблять American Express і OpenTable.

Якщо ця інформація є, розрахувати вартість буде неважко. Складність полягає в

тому, що цю ціну потрібно постійно адаптувати до змін на ринку.

Чекліст творця платформи

Поетапного посібника зі створення успішної багатосторонньої платформи не існує, однак можна, принаймні, скласти список важливих речей, про які повинен поміркувати засновник такого бізнесу перед його запуском. Автори книги пропонують перелік із шести ключових питань, на які потрібно відповісти.

Які ваші перешкоди й транзакційні витрати? Наскільки вони великі, і хто виграє, якщо ви впораєтеся з перешкодами?

Кожна успішна платформа формується у відповідь на значні перешкоди, які заважають учасникам ринку ефективно об'єднатися. З'ясування того, у чому полягають ці перешкоди і як багатостороння платформа може усунути або істотно зменшити їх, – це перше й

Творцеві платформи, як скейбордісту, необхідно постійно коригувати свій рух та положення в просторі

найважливіше завдання для початківця-творця платформи.

Чим більші перешкоди, тим більша цінність, яку може забезпечити платформа, тим більша ймовірність залучити учасників і заробити гроші. Знання того, який тип учасників одержить найбільшу вигоду від усунення перешкоди, може допомогти створити стратегію формування критичної маси, а також ціноутворенню. Іноді, як у випадку з OpenTable, платформа різко усуває деякі ринкові перешкоди, але може виникнути проблема з одержанням достатнього доходу, який здат-

Чек-лист майбутнього творця платформи

№	Питання	Відповідь Знайдена (V)
1	Які ваші перешкоди й транзакційні витрати? Наскільки вони великі, і хто виграє, якщо ви впораєтеся з перешкодами?	<input type="radio"/>
2	Чи усуває дизайн платформи ці перешкоди, чи балансує інтереси учасників з усіх боків і чи робить це краще, ніж інші платформи?	<input type="radio"/>
3	Наскільки серйозна для вас проблема залучення критичної маси, і чи маєте ви надійний план для досягнення цього показника?	<input type="radio"/>
4	Чи дозволять ціни, необхідні для набору критичної маси і зростання, заробляти гроші цій платформі?	<input type="radio"/>
5	Як ви у ролі «звідника» збираєтеся працювати з іншими гравцями в ширшій екосистемі, чи є у вас ризики і як ви з ними працюєте?	<input type="radio"/>
6	Чи готові ви швидко змінити свою стратегію дизайну й набору критичної маси у відповідь на ринкові зміни?	<input type="radio"/>

ний покрити всі витрати на запуск і розвиток платформи.

В інших випадках творець платформи визначає новий спосіб взаємодії учасників – той, якого не існувало раніше. Приміром, мова йде про YouTube. Адже люди дійсно не ділилися своїми відео в таких масштабах до появи цього сайту. Тому YouTube не міг бути впевнений у тому, яку цінність він створить, спрощуючи процес обміну відео, оскільки раніше він був практично неможливим. Виявилось, що люди дійсно бажали поділитися своїми роликами.

Найбільша помилка творців платформ полягає в омані, яка звучить приблизно так: «якщо ми побудуємо, вони прийдуть». Ні, не прийдуть. Якщо платформа не вирішує важ-

ливу проблему для учасників, і якщо підприємець не розв'яже завдання «курки і яйця», користувачі не з'являться. Без усунення істотної перешкоди, незалежно від того, наскільки просунуті технології вона використовує, платформа не може розраховувати на інвестиції та успіх.

Чи усуває дизайн платформи ці перешкоди, чи балансує інтереси учасників з усіх боків і чи робить це краще, ніж інші платформи?

На жаль, відповіді на це питання зазвичай немає. Уважне вивчення того, як платформа зменшує перешкоди, може дати інформацію про ймовірність успіху. Скажімо, у випадку з YouTube було багато претендентів, від стартапів до гігантів, які в той же час працювали

над платформами для розміщення відео. Деякі вижили, а ті, що зараз залишилися, недовго перебували на таких самих позиціях, як YouTube. Вони всі прекрасно бачили перешкоди, але просто не мали рішення – як їх усунути або зменшити. Можливо, вони вибрали поганий дизайн або мали неправильну структуру ціноутворення, або не з'ясували, як працювати з іншими учасниками ширшої екосистеми.

Наскільки серйозна для вас проблема залучення критичної маси, і чи маєте ви надійний план для досягнення цього показника?

Той факт, що можна створити платформу, яка здатна згенерувати велику цінність, якщо учасники приєднуються, не означає, що можна забезпечити достатню критичну масу для цієї платформи, щоб її «запалити». Якщо засновник не зможе зрозуміти, як вирішити проблему набору критичної маси – навіть якщо він визначив головні перешкоди й створив відмінний дизайн платформи, – то нічого не вдасться.

Платформа не генерує ніякої цінності ні для кого, якщо до неї не приєднуються правильні учасники. І доти, доки цього не відбудеться, платформа не «злетить». А якщо платформа чи будь-який інший бізнес отримує репутацію «такого, що не злетів», її буває важко відновити.

«Звідники»-новачки часто не розуміють, як важко вирішити проблему з куркою і яйцем. Підприємець повинен бути реалістом і розробити тактику для залучення достатньої кількості правильних учасників у правильних пропорціях до того, як його гроші закінчаться або репутація платформи буде зруйнована.

Чи дозволять ціни, необхідні для набору критичної маси й зростання, заробляти гроші цій платформі?

Відповідь на це питання пов'язана з відповіддю на запитання про перешкоди. Якщо платформа генерує достатню цінність, то, швидше за все, у неї буде достатньо грошей для залучення нових учасників і навіть для того, щоб платити найбажанішим учасникам.

Якщо для залучення однієї сторони потрібне істотне субсидування, підприємець повинен уміти пояснити, чому учасники з ін-

шого боку повинні платити більше. Вирішити це завдання простіше платформам, що спеціалізуються на рекламі й працюють на розвинених ринках для продажу доступу до користувачів. У цьому випадку підприємець має потребу в переконливій історії про те, як платформа забезпечить дохід від реклами, необхідний для оплати витрат на створення контенту або інших функцій платформи, які приваблюють учасників.

Як ви у ролі «звідника» збираєтеся працювати з іншими гравцями в ширшій екосистемі, чи є у вас ризики і як ви з ними працюєте?

Важливість ширшої екосистеми варіюється в залежності від платформи. Але якщо творець платформи не розгледить, що відбувається за її межами, то не знатиме, чи залежить вона та її учасники від інших членів екосистеми, і чи можуть останні перешкодити набору критичної маси й зростанню.

Apple і Google прекрасно розуміли, що успіх їхніх операційних систем для смартфонів залежить від мобільних операторів. Тому кожен з них розробив свою стратегію для вирішення цих проблем.

Чи готові ви швидко змінити свою стратегію дизайну й набору критичної маси у відповідь на ринкові зміни?

Зрозуміло, що всі компанії повинні адаптуватися й реагувати на ринкові зміни. Але це особливо важливо для багатосторонніх платформ, яким необхідно досягти балансу за декількома вимірами одночасно. Зокрема, завоювання критичної маси часто є настільки важкою проблемою, що на практиці плани необхідно коригувати з урахуванням фактичних даних про те, як реально діють учасники.

Коли Чаку Темплтону, засновнику проекту OpenTable.com, не вдалося продати свою систему управління замовленнями в ресторанах, він швидко переключився на отримання невеликої плати за встановлення і щомісячну орендну плату за свою систему. Після цього ресторани почали підписуватися.

Таким чином, подібно до скейтбордистів, майбутньому творцеві платформи необхідно постійно коригувати свій рух і положення в просторі ●●