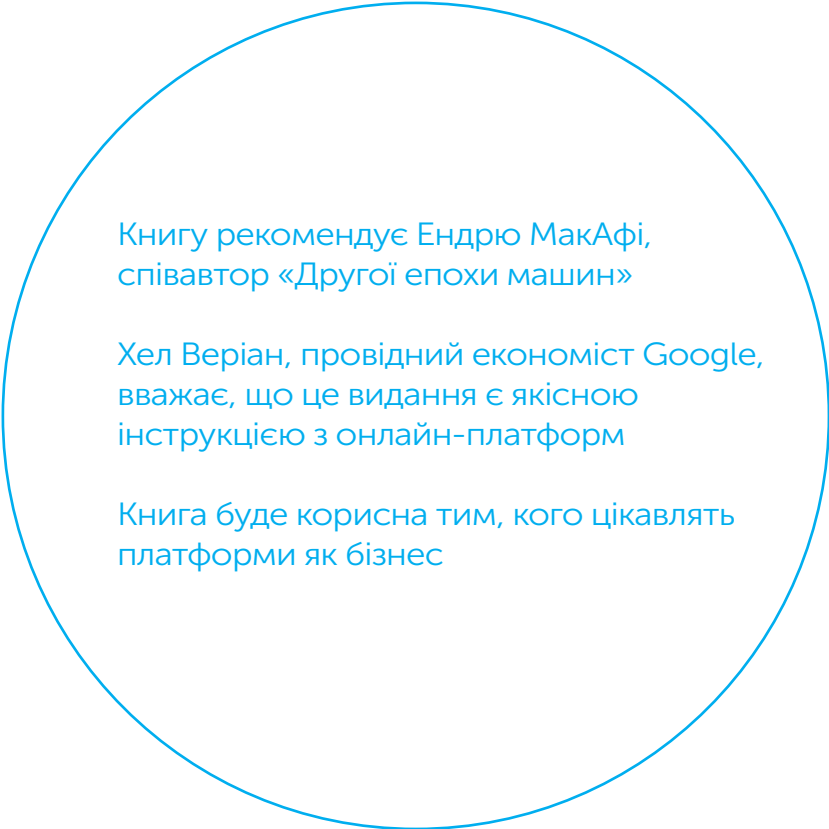


Революція платформ

Як мережеві ринки змінюють економіку –
і як змусити їх працювати на вас



Книгу рекомендує Ендрю МакАфі,
співавтор «Другої епохи машин»

Хел Веріан, провідний економіст Google,
вважає, що це видання є якісною
інструкцією з онлайн-платформ

Книга буде корисна тим, кого цікавлять
платформи як бізнес

Основна ідея

Упродовж останніх 20 років у світі відбулася соціально-економічна революція. Цифровий бум створив умови для появи нової організаційної моделі, яка за короткий час завоювала лідерство і змінила принципи соціальної взаємодії. Модель платформи лежить в основі успіху багатьох проривних компаній XXI століття: Google, Amazon, Microsoft, Uber, Airbnb, Ebay... І нам необхідно розуміти, якими є її рушійні сили, які нові можливості вона відкриває перед нами і які ризики несе.



Джеффри Паркер – професор Тулейнського університету і працівник MIT Center for Digital Business. Експерт у сфері мережевої економіки і стратегії. Співатор теорії двосторонніх ринків.

Сангіт Пол Чаударі – засновник і генеральний директор Platform Thinking Labs, працівник бізнес-школи INSEAD, співзасновник конференції PlatformStrategy в MIT. Експерт з бізнес-моделей платформ. Консультує стартапи і компанії з рейтингу Fortune 500.



Маршалл ван Альстайн – професор, керівник кафедри інформаційних систем Бостонського університету. Експерт з економіки і стратегії у сфері ІТ. Займається розвитком теорії мережевих ефектів. Консультує стартапи і компанії зі світового рейтингу Global 100.

Що таке платформа?

Книга базується на багаторічному дослідженні історії розвитку інноваційних компаній, які досягли успіху завдяки цифровим технологіям: Airbnb, Uber, Alibaba, Facebook, Amazon, Youtube, Ebay, Wikipedia, iPhone, Upwork, Twitter, Kayak, Instagram, Pinterest. Кожна з них має свої особливості, кожна займає свою нішу на ринку. Однак у них є спільна риса: в основі їхнього успіху лежить бізнес-модель платформи. Платформа – це бізнес, який надає виробникам і споживачам цифровий майданчик для створення цінностей і обміну ними.

В еру промислового виробництва домінувала лінійна модель. У ній процес створення цінності відбувався крок за кроком і мав чіткий напрям – від виробника до споживача. Компанії використовували власні виробничі потужності, технології та ресурси.

На відміну від лінійних компаній, платформи створюють цінність, використовуючи ресурси, які їм не належать. Вони залучають велику кількість виробників і

споживачів до взаємодії, налаштовують ефективну комунікацію між ними, забезпечують їх інноваційними інструментами і контролюють якість їхньої роботи.

Ці особливості дозволяють платформам швидко розвиватися і витіснити з ринків традиційних гегемонів: мережі готелів, медіахолдинги, торговельні мережі, видавництва й транспортні компанії.

Історія революції платформ

Цифрова революція почалася з того, що компанії стали використовувати вебтехнології для підвищення власної ефективності. Багато організацій продавали товари і послуги через інтернет і, зрештою, перемогли конкурентів, які цього не робили. На відміну від офлайн-компаній, онлайн-компанії економили значні суми на дистрибуції. Це дозволило їм виходити на великі ринки з меншими інвестиціями.

Першими постраждали друковані газети. Онлайн-видання поширювали новини набагато швидше і охоплювали більшу те-

П'ять основних думок

1

Розвиток цифрових технологій народив нову бізнес-модель, яка здатна створювати цінність, не маючи власних ресурсів і виробничих потужностей.

2

Двигуном платформ є мережевий ефект. Зростання платформи збільшує її цінність для кожного користувача.

3

Платформи перемагають традиційні бізнеси завдяки здатності швидко зростати, винаходити нові способи виробництва і стимулювати збільшення якості шляхом аналізу великих масивів даних.

4

Платформи створюють для людей і спільнот нові можливості для самореалізації і збільшення добробуту.

5

У майбутньому платформи проникатимуть у нові сфери: освіту, медицину, енергетику і державне управління.

риторію, при цьому не витрачали гроші на друк, доставку і ритейл. Інтернет-реклама також виграла у друкованої, оскільки мала більш точний доступ до цільової аудиторії. Успіх Amazon на ринку книг призвів до краху значної кількості великих книжкових магазинів. Те саме відбулося на ринку DVD і в музичній сфері.

На наступному етапі платформи «з'їли» лінійні бізнеси. Airbnb домінує на ринку добової оренди житла, Uber – на ринку місцевого транспорту, Upwork стає онлайн-інфраструктурою для фрілансерів, Amazon продовжує експансію на ринку книг, а також активно захоплює інші сфери роздрібного продажу, Apple і Google лідирують за ціною акцій.

Автори виділяють декілька причин, чому все це стало можливим. По-перше, платформи використовують інтернет не тільки для збуту продукції, але й як інфраструктуру для створення цінності.

По-друге, платформи практично не витрачають гроші на виробництво і збут продуктів. Наприклад, мережі готелів Hilton і Sheraton витрачають мільйони доларів на будівництво, оформлення номерів і залучення тисяч працівників. Airbnb зростає практично без витрат.

По-третє, платформи швидко масштабуються. Обсяг споживання стимулює обсяг виробництва і навпаки. Це дозволяє створювати екосистеми за участю такої кількості користувачів і ресурсів, яка не під силу лінійному бізнесу.

Платформами рухає мережевий ефект

Автори стверджують, що в основі успіху платформ лежить їхня здатність швидко зростати і множити цінність, використовуючи так звані мережеві ефекти. Мережевий ефект – це залежність розміру цінності, яку отримує кожен користувач платформи, від загальної кількості користувачів.

Великі компанії виграють конкуренцію у дрібних завдяки економії на масштабі – зниженні частки фіксованих витрат на одиницю товару. У XX столітті економили на боці пропозиції – виробництва і збуту. Платформи зростають завдяки економії на масштабі на боці попиту. Що більше людей приходить в систему, то простіше і дешевше залучити нових. Більше користувачів – більше можливостей знайти вигідну взаємодію. Відповідно, цінність системи для кожного окремого користувача зростає зі збільшенням їхньої загальної кількості.

Наприклад, Uber надає послугу поєднання водіїв і пасажирів. Нові водії реєструються. Зростає покриття в місті. За-

Цінність платформи для кожного окремого користувача зростає зі збільшенням їхньої загальної кількості

пускається мережевий ефект: пасажир розповідає про послугу своїм знайомим. Стає більше пасажирів. Час простою водіїв зменшується. Ціна на послуги знижується. Стає ще більше пасажирів і замовлень. Приходить ще більше водіїв. І так далі.

Зрештою, що більше користувачів, то ціннішою є послуга для кожного з них: водії отримують високе завантаження і можуть за день заробити більше. Пасажири отримують низькі тарифи і короткий час очікування. Це типовий приклад мережевого ефекту.

Uber – це приклад двостороннього мережевого ефекту. У традиційному бізнесі тільки виробники залучали покупців. Платформи найчастіше створюють двосторонні ринки – виробники і покупці залучають один одного.

Мережеві ефекти можуть бути не тільки позитивними. При неправильному управлінні може виникати ситуація, коли

Причини великого поширення платформ



Використання інтернету як інфраструктури для створення цінності

Відсутність витрат на виробництво і розповсюдження

Швидке масштабування

зростання кількості користувачів створює перешкоди для якості взаємодії. У певний момент незадоволені користувачі починають йти, і падіння системи відбувається так само стрімко, як і її зростання.

Автори ілюструють цю проблему на прикладі платформи для знайомств OkCupid. Платформа успішно залучала користувачів до моменту, коли раптом виник негативний мережевий ефект. Усі чоловіки намагалися запросити на побачення невелику кількість найбільш привабливих жінок. У міру зростання платформи ці жінки стали відчувати надмірний інтерес з боку великої кількості непривабливих чоловіків. Спочатку збільшилася кількість відмов, а згодом привабливі жінки почали йти з платформи. Тоді чоловіки переключилися на інших жінок, які теж стали видалятися. За ними пішли й чоловіки.

OkCupid вчасно виявила проблему і використала стратегію, яка врятувала її від провалу. Сайт реалізував систему курування, яка автоматично скеровувала чоловіків до тих жінок, які з найбільшою ймовірністю могли б відповісти їм згодою.

Завдання курування загалом – збільшувати шанси на збіг інтересів продавців (або виробників) і споживачів. Сучасні технології дозволяють збирати і аналізувати величезні масиви даних про поведінку користу-

вачів, їхні потреби та інтереси. Що більшою є кількість користувачів, то більше є даних про їхню поведінку і то вищою є статистична точність цих даних. Що точніші дані, то якісніше курування.

Ядро платформи

Автори переконані, що головна умова створення успішної платформи – це розробка механізму ефективної ключової взаємодії. Саме заради неї прийдуть користувачі, саме її якість визначає довгостроковий успіх платформи.

В основі ключової взаємодії лежить обмін трьома речами: інформацією, товаром або послугою, валютою.

Платформа не може існувати без обміну інформацією. Для деяких (Reddit, Quora) обмін інформацією є ключовою взаємодією. Для інших (Uber, Ebay, Yelp, Upwork) обмін інформацією є відправною точкою.

Внаслідок обміну інформацією користувачі можуть прийняти рішення обмінятися товарами або послугами – автори узгаляють їх терміном «одиниця цінності». У деяких випадках обмін може відбуватися всередині платформ: фото, пости, лінки на Facebook, відео на Youtube. В інших випадках обмін проходить поза платформою (таксі Uber, бронювання століків у реальних ресторанах на Yelp).

Після обміну одиницею цінності зазвичай відбувається обмін валютою. У ролі валюти можуть бути реальні гроші з банківської картки, PayPal або Bitcoin, увага, лайки в соц-мережах, рейтинги й репутація на інформаційних платформах (TripAdvisor, Dribbble).

Основні функції платформ

Ключова взаємодія має свою внутрішню структуру. Вона складається з учасників, одиниці цінності й фільтра.

Елементом структури взаємодії відповідають три базові функції платформи, які вона повинна успішно виконувати: залучення виробників і споживачів, сприяння співпраці між ними, забезпечення збігу інтересів.

Залучення користувачів. У платформ є базова проблема, з якою стикаються компанії з лінійною бізнес-моделлю: користувачі не придуть на платформу, якщо вона не надасть їм цінність, водночас у платформі немає цінності, доки на ній немає користувачів.

Друга проблема полягає в необхідності утримувати інтерес користувачів. Так, соціальна мережа починає бути цінною для людини тільки після того, як вона сформує певну кількість зв'язків.

Сприяння взаємодії. Платформи мають постійно покращувати свій дизайн, підключати нові функції, використовувати технічні можливості, щоб спростити процес створення та обміну цінністю.

Збіг інтересів. Успішна платформа повинна зводити найбільш відповідних один для одного користувачів. Для цього використовуються дані про виробників, споживачів, продукти. Що більше інформації збирається, то точнішими стають алгоритми її збирання, аналізу та інтерпретації. Відповідно, якіснішими фільтри, що забезпечують цінність інформації.

Стратегії запуску платформи

Модель платформи породжує проблему, з якою не стикалися власники традиційного бізнесу: як стартувати, коли у тебе немає ані продавців, ані покупців, ані товару?

Раніше бізнес виходив на ринок з готовим продуктом, який потрібно було лише збути покупцям (push-стратегія).

До появи інтернету доступ до інформації про наявні товари та послуги був сильно обмежений. Головним завданням маркетологів було сформувати обізнаність (awareness) щодо продукту. Для цього використовували дорогу рекламу в ЗМІ. Великі компанії вигравали за рахунок значних ресурсів.

З появою інтернету дрібні компанії змогли ефективно рекламуватися нарівні з гігантами. Виникла нова проблема: перенасичення інформацією про товари загострило проблему вибору. Тому цілі маркетингу змістилися в бік створення привабливості товару за допомогою pull-стратегії (стратегія притягування). Завдання цих стратегій – не просто збільшити обізнаність, а й залучити користувачів до взаємодії. Автори виділяють вісім різних маркетингових стра-

У сучасному світі відкритість часто приносить набагато більше вигоди, аніж збереження таємниці

тегій для залучення користувачів на платформу.

Стратегія «слідуй за кроликом» полягає в тому, щоб розпочати розвиток платформи із запуску проекту, який продемонструє успіх ідеї і цим зацікавить користувачів. Amazon починався зі звичайного онлайн-ритейлу. А коли успішно зарекомендував себе на ринку, відкрив власну систему для зовнішніх виробників.

Стратегія «на чужих плечах» полягає у взаємодії з уже розвинутою платформою і використання її бази користувачів. Так,

Варто замислитися

Які платформи можуть досягти успіху в Україні?

1
Як платформи змінили ваше життя і життя ваших знайомих?

2
Як ви можете використовувати можливості платформ для досягнення особистих цілей?

Варто зробити

Вивчити досвід успішних платформ, які присутні на вашому ринку

1
Проаналізувати, які принципи платформ **можна використати у вашій роботі**

2
Уявити, **які ризики може нести інтервенція платформ** у вашу сферу діяльності

3

PayPal виріс завдяки взаємовигідній співпраці з Ebay. А Youtube став популярним, інтегруючи свої сервіси в соціальну мережу Myspace.

Згідно зі **стратегією посіву** платформа сама виробляє продукт для невеликої кількості користувачів, щоб запустити мережевий ефект. На початку співпраці з Ebay PayPal створював ботів, які купували товари і переконували продавців використовувати PayPal, а потім виставляли ті самі продукти вже як продавці, стимулюючи користуватися PayPal. Quora стартувала зі штатом редакторів, які самі ставили запитання і самі на них відповідали, поки користувачі не долучилися до процесу.

Стратегія шатра полягає в тому, щоб залучити ключових користувачів, без яких платформа не має цінності для інших. Зазвичай це відбувається за гроші або за певні привілеї.

Стратегія однієї сторони: спочатку залучаються користувачі з одного боку двостороннього ринку, потім з іншого. Платформа бронювання столиків OpenTable надала ресторанам спеціальний онлайн-сервіс для обліку броні. Ресторани мали в ній реєструватися. Після створення бази ресторанів залучити відвідувачів було нескладно.

Стратегія проповідування побудована на залученні виробників, які самі залучать споживачів. Цю стратегію використовували освітні платформи Udemy і Skillshare. Вони надали вчителям зручний інструмент для створення онлайн-уроків. Ті, зі свого боку, залучили учнів самі.

У **стратегії великого вибуху** використовуються інструменти традиційного push-маркетингу. Завдяки рекламі формується великий інтерес з боку і виробників, і покупців. Отже, сторони реєструються одночасно.

Стратегія мікроринку полягає в тому, щоб залучити групу користувачів, які вже взаємодіють між собою в інший спосіб.

Скажімо, Facebook розпочався з 500 студентів Гарварду. Ці люди вже мали контакти у реальному світі, їм було простіше використовувати нову систему. Facebook відпрацював на них ключову взаємодію і вийшов на інші університети. Почали виникати зв'язки між університетами – і запустився вірусний ефект.

Відкритість платформ

Наступне питання, від якого залежатиме подальше зростання платформи, – який у неї повинен бути рівень відкритості. Від цього залежить, як нею користуватимуться, на яких умовах її розвиватимуть розробники, як вона буде приносити прибуток, як буде побудовано управління.

У 1980-ті Стів Джобс обмежив доступ до технологій Apple для сторонніх розробників. Цим скористався їхній головний конкурент Microsoft. Вони відкрили свою менш привабливу систему для інших розробників і виробників комп'ютерного обладнання, які зуміли її значно вдосконалити. Зрештою, Microsoft виграв конкуренцію у Apple.

Джобс вивчив цей урок. У 2000-них він досяг успіху з iPhone, коли відкрив мо-

Щоб звичайний бізнес вижив в умовах конкуренції, йому варто інтегрувати успішні підходи платформ

більну операційну систему для сторонніх розробників і випустив версію iTunes для Windows. Внаслідок цього Apple витіснила з ринку смартфонів Nokia і Blackberry.

Автори стверджують, що у довгостроковій перспективі відкритість платформи для зовнішніх розробників дає позитивний ефект. Творці платформи можуть зосередитися на якісній розробці ядра, водночас сторонні розробники можуть збільши-

ти цінність платформи завдяки додатковим застосункам.

Іноді такий застосунок може стати настільки успішним, що платформа буде змушена або викупити його, або створити власну альтернативу. Наприклад, eBay був змушений придбати PayPal, коли він став незамінним для його користувачів. Схожа ситуація була з Apple і Google Maps. Apple усвідомила, що занадто залежить від Google Maps, і створила свій картографічний сервіс.

Інша форма відкритості – відкритість для виробників. З метою зростання платформа усуває всі перешкоди для активної участі виробників. Часом спочатку виникає побічний ефект – низька якість контенту. Так було з Wikipedia, коли перші матеріали писалися сумнівними авторами з використанням неперевірених даних. Однак у довгостроковій перспективі кількість користувачів, які могли редагувати статті, а також системи рейтингів, які Wikipedia ввела для авторів, значно підвищили якість матеріалів.

Механізми курування можна розділити на дві основні групи:

Скринінг – коли виробників фільтрують за певними параметрами. Наприклад, щоб мати доступ до створення матеріалів, автор повинен надати платформі документи, що підтверджують його професіоналізм.

У всіх сферах, де інформація має цінність, рано чи пізно будуть домінувати платформи

Зворотний зв'язок – коли виробників стимулюють створювати контент певної якості. У цьому випадку може бути задіяна система оцінок або рейтингів.

Прибуток платформ

Існує декілька способів монетизувати цінність платформи для користувачів. Усі

вони пов'язані з правом платформи надавати доступ. Залежно від категорії користувачів автори виділяють чотири типи доступу:

- доступ до створення цінності;
- доступ до ринку;
- доступ до інструментів;
- доступ до курування.

Платформа зазвичай заробляє, стягуючи плату за доступ з однієї або декількох категорій користувачів. Серед найбільш популярних способів: комісія за операцію, плата за розширений доступ, плата від сторонніх виробників за доступ до спільноти, плата за підписку на розширене курування.

Перше і найважливіше питання, з яким стикаються творці платформ, – коли стягувати плату за доступ. Проаналізувавши досвід успіхів і провалів низки компаній, автори дійшли висновку, що не можна робити це занадто рано. Спочатку користувачі повинні встигнути створити цінність і здійснити обмін. Тоді вони відчують цінність для себе і тільки після цього будуть готові сплачувати.

Чому можна повчитися у платформ?

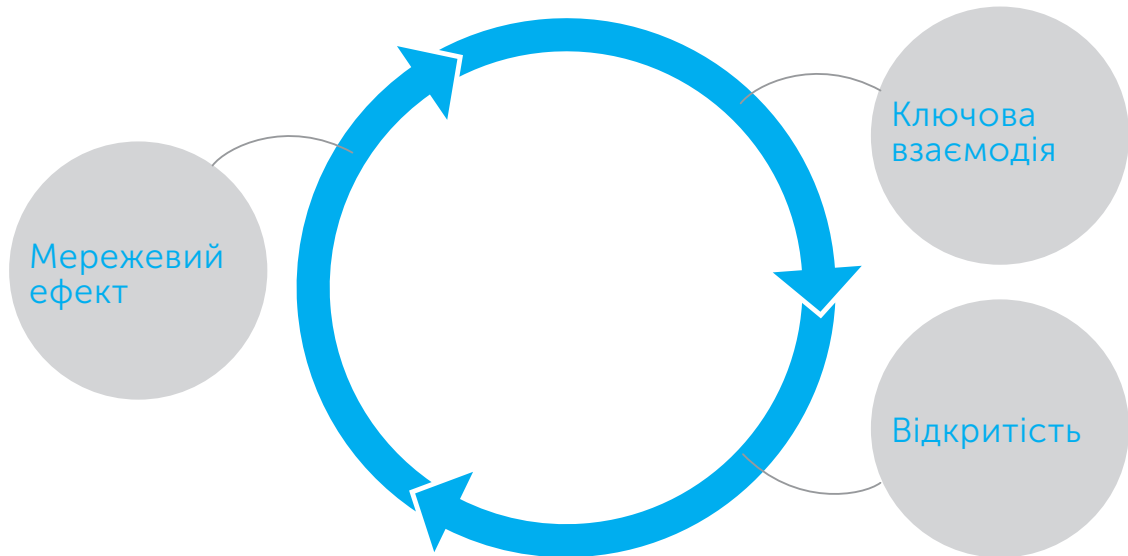
Автори вважають, що у лінійних бізнесів є шанси пережити конкуренцію з боку платформ. Для цього їм потрібно інтегрувати успішні підходи платформ у свої процеси.

Насамперед потрібно переглянути витрати на маркетинг, продаж, збут і обслуговування клієнтів та максимально їх знизити. Платформи практично не витрачають гроші на ці види

діяльності, потрібно позбавити їх цієї переваги.

Далі варто проаналізувати екосистему, в якій бізнес оперує, людей і організації, з якими співпрацює, і знайти з ними нові, більш продуктивні способи взаємодії. Також потрібно делегувати максимум внутрішніх процесів зовнішнім партнерам,

Три кити успішного розвитку платформи



постачальникам або навіть покупцям; шукати способів допомогти зовнішнім партнерам виробляти продукти і послуги, які дозволять створити нові види цінності для наявних клієнтів; шукати шляхів взаємодії з нинішніми конкурентами, збирати зворотний зв'язок від спільноти споживачів і розробляти – на основі аналізу даних – системи курування для покращення якості продуктів та послуг.

Автори наводять приклад Nike. У 2012 році ця компанія купила пристрій для вимірювання фізичної активності – FuelBand. Він не просто являє собою окремий продукт. Цей продукт дозволяє стежити за різними показниками користувачів і поступово створювати спільноту клієнтів Nike. Згодом, ґрунтуючись на цих даних, Nike зможе вибудувати більш ефективну і вигідну взаємодію зі своїми споживачами.

Побічні ефекти платформ

Автори зазначають, що, як і будь-яка інша інновація, революція платформ несе

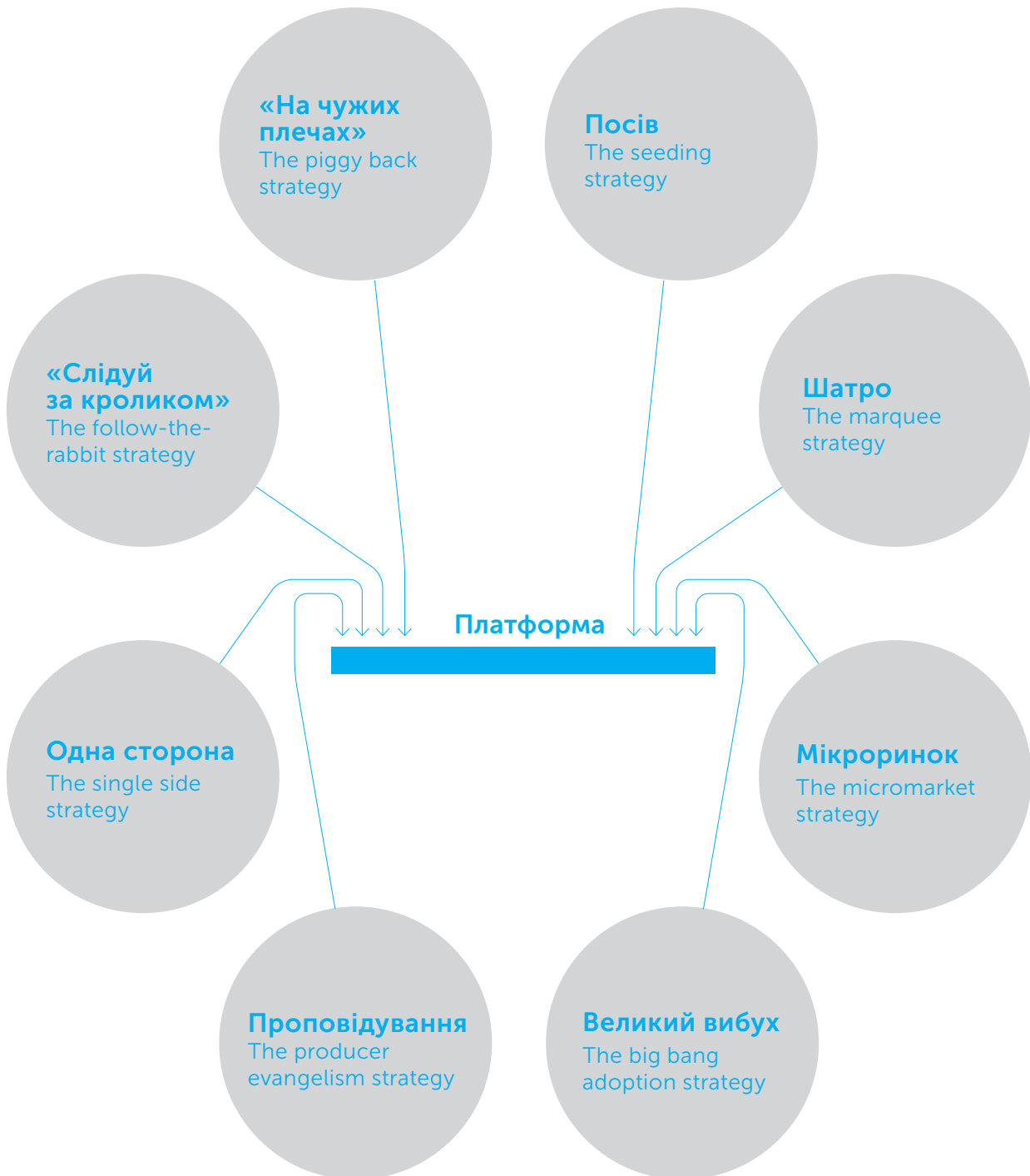
ризика для суспільства. Тому платформи нерідко опиняються в епіцентрі критики.

Успіх платформ обертається трагедією для великої кількості бізнесів, які втрачають клієнтів і прогорають. Чимало людей ризикує залишитися без роботи.

Ще одна проблема – це негативні наслідки взаємодії між продавцем і споживачем для третіх осіб. Наприклад, Airbnb зіткнулася з навалом критики через випадки, коли орендарі квартир поводити себе неналежним чином і завдавали шкоди сусідам. У ЗМІ надходили численні скарги на оргії, запрошення повій і п'яні вечірки. Airbnb навіть запустила програму страхування, щоб компенсувати господарям витрати, пов'язані з ризиками.

Платформи здатні запобігти проблемам для своїх користувачів. Але поза системою вони не завжди можуть швидко реагувати на складнощі. Практика показує, що компанії піклуються про добробут соціуму тільки під впливом громадської думки чи законодавчих обмежень. Тому регулювання з боку

Стратегії залучення користувачів на платформу



держави в деяких ситуаціях необхідно і піде на благо як суспільству, так і самим платформам. У першу чергу, держава має звертати увагу на випадки заподіяння шкоди третім особам, зловживання монополією на ринку, непрозорого ціноутворення, маніпуляції користувачами і перешкоджання інноваціям.

Майбутнє революції платформ

Найближчим часом модель платформни буде проникати у нові сфери діяльності. Автори виділяють чотири види бізнесів, що найбільше піддаються трансформації з боку платформ:

- інформаційно насичені сфери діяльності;
- сфери діяльності з жорсткими посередниками;
- дуже фрагментовані сфери діяльності;
- сфери діяльності з асиметричною інформацією.

У всіх сферах, де інформація має цінність, рано чи пізно домінуватимуть платформи. Це стосується як бізнесів, побудованих навколо створення інформаційних продуктів, так і тих, де інформація відіграє важливу роль для прийняття рішень.

Наступними йдуть бізнеси, в яких є негнучкі посередники. Це, перш за все, роздрібна торгівля і видавничий бізнес.

Завдяки масштабам та цифровим технологіям платформи виконують функцію фільтрації набагато краще й дешевше за посередників.

За ними йдуть бізнеси з сильною сегментацією ринків. Платформи легко поєднують розрізнену інформацію і споживачів з різних сегментів. Наприклад, індійська платформа redBus збирає в одному місці відомості про різноманітні автобусні маршрути і перевізників.

Остання з найбільш ймовірних груп – бізнеси з нерівномірним доступом до інформації. Такі ринки завжди були джерелом ризику для споживачів. Здатність

Ми набагато більше фокусуємося на перешкодах, аніж на тому, що сприяє руху вперед

платформ збирати, обробляти і відкрито поширювати величезні масиви даних робить їх набагато привабливішими і надійнішими.

Загалом автори дивляться в майбутнє з оптимізмом. Вони зазначають, що платформи стимулюють покращення якості товарів і послуг, а також відкривають своїм споживачам досі небачені можливості ●●