

Алексей Павлюц

Личный сайт

«Уберизация» экономики. Теория правильного «убера»

Благодаря [Владимиру Румянцеву](#) я стал много думать на тему «уберизации» экономики. Тема очень обширная, стратегическая, и относится этот процесс к числу тех, что радикально меняют само лицо экономики, поведение субъектов и макро-параметры. Вот это и хотелось бы максимально сжато обобщить.

Итак, под «уберизацией» мы будем понимать влияние на сектора экономики сервисов, обеспечивающих координацию деятельности независимых агентов рынка, оптимизирующих взаимосвязи между ними. В данном случае «убер» — имя не собственное, а нарицательное, которое, подобно ксероксу, будет обозначать целый класс явлений.

Для глубокого понимания «как это бывает и куда ведет» я настоятельно рекомендую к просмотру [видео лекции Владимира Румянцева](#). Оно длинное, но стоит того. Здесь же хочу сформулировать ключевые тезисы, важнейшие для понимания. Итак...

Кто такой «убер»?

«Убер» — это сервис на определенном рынке, координирующий деятельность независимых агентов в реальном масштабе времени, используя информационные и телекоммуникационные технологии, построенный на единых правилах, а так же на принципах добровольности участия и взаимной выгоды. В общем случае он обеспечивает максимально эффективную стыковку «потребность-возможность», получая за свои услуги вознаграждение, существенно меньшее, чем транзакционные издержки агентов на эту же стыковку другими способами. При этом сам «убер» является так же независимым агентом, «жадность» которого сдерживается, во-первых, требованием очевидной полезности участникам рынка, а во-вторых — отсутствием монополии на «убер-услуги».

В чем смысл «убера»?

Правильно приготовленный «убер» в первую очередь снижает транзакционные издержки своих клиентов через:

1. Непрерывную оптимизацию экономических связей и цепочек добавленной стоимости в реальном времени.
2. Исключение непроизводительных, «арбитражных» звеньев, не создающих реальной ценности для рынка.
3. «Концентрацию целевой функции», т.е. распространения единого подхода на всех участников «убер-сервиса».
4. Автоматизацию всего перечисленного выше, исключения человека из процесса.

Что делает «убер»?

Ключевое, что делает хороший, годный «убер» — он забирает на себя часть бизнес-функций своих клиентов, форматирует их единообразным, для всех своих клиентов одинаковым способом и определяет «правила игры», балансирующие интересы независимых агентов рынка.

Например, тот «убер», который Uber, или, более понятный пример — Яндекс.Такси забирает на себя бизнес-функции:

1. Поиск клиента, предоставление ему информации
2. Определение стоимости и достижение договоренности о сделке
3. Управление исполнением сделки и коммуникациями в ходе исполнения
4. Контроль качества исполнения
5. Расчеты между сторонами

Замечу, что это терминальный случай «уберизации рынка», когда «убер» забирает на себя фактически все ключевые и общие для этого рынка бизнес-процессы, причем увязывает их воедино. «Просто добавь машин». Но и рынок здесь структурно прост, оперирует небольшим количеством параметров услуги и вообще — довольно примитивен. В более сложных случаях «убер» скорее забирает на себя одну конкретную бизнес-функцию без особого разделения на отдельные рынки, но ее забирает от начала и до конца.

Keypote: не просто «предоставляет информацию участникам», а именно единообразно форматирует и эффективно исполняет определенную часть бизнес-функций! При этом выполняя эту функцию полностью, т.е. если продажа — то от представления товара клиенту через сделку до получения от клиента отзыва о качестве.

Чем выгоден «убер» рынку?

Снижением транзакционных издержек. Взятые на себя процессы он выполняет существенно более эффективно, чем сам агент, в каждом экземпляре процесса обеспечивая результат если не оптимальный, то заведомо лучший по соотношению результат/усилия, с дополнительным уменьшением рисков.

На примерах: клиенту удобнее и быстрее вызвать такси через сервис, чем обзвонить 10 диспетчерских и сравнить цены. При этом он может быть уверен, что стоимость получится не выше средней по рынку, качество будет приемлемым, а если что не так — исполнитель понесет ответственность. Аналогично, владельцу машин выгоднее получать поток заказов и платить комиссию по факту получения оплаты, чем содержать свою структуру, которая будет эти заказы искать.

Keynote: «убер» должен выполнять целевую бизнес-функцию более эффективно, чем сам ее владелец или другой «убер»

Где есть место для «убера»?

Там, где взаимодействует большое количество агентов, и существуют попарно стыкуемые бизнес-функции, либо в достаточной степени унифицированные и принятые обществом подходы и алгоритмы действий.

Очевидно что это, конечно, «купить-продать», ибо суть экономических отношений субъектов сводится именно к этому. А вот выделить предметную область «купить-продать» и отформатировать ее единообразно — вот в этом и состоит искусство «уберостроения».

Кроме того, необходимо, чтобы любой отдельно взятый товар или услуга обязательно производился и потреблялся сравнительно большим числом агентов либо мог быть легко замещен.

Keynote: Наиболее быстро «уберизируются» широкие рынки с устоявшейся понятийной системой, легко каталогизируемым (в идеале — и тарифицируемым) набором товаров/услуг, обладающих конечным набором параметров, но при этом со значительным количеством агентов. Плохо «уберизируются» рынки с «размытыми» определениями товаров и услуг и особенно рынки с сильной зависимостью стоимости от некаталогизируемых параметров товара/услуги.

Где нет места для «убера»?

Там, где:

1. Число действующих агентов невелико, и исчисляется не тысячами, а сотнями или, еще хуже, единицами. Там просто все всех знают.
2. Свойства товара/услуги/предмета взаимодействия не могут быть четко описаны и формализованы или товары уникальны. Рынок искусства, например. Или стволы для танков.
3. Там, где сделки имеют уникальный, штучный характер с крайне высокой сложностью предмета сделки.

keynote: «убер» — для массовых рынков с тысячами и миллионами участников, уникальные товары, узкие ниши и специфичные рынки — не для него. Хотя компании, работающие на этих рынках тоже извлекут из «убера» пользу в какой-то другой части своей деятельности.

Что нужно «уберу» для успеха в трансформации рынка?

Полагаю, что нужно следующее:

1. Возможность определить разумные «правила исполнения бизнес-функции», которые устроят большинство участников рынка, а идеально — и тарифы;
2. Возможность в достаточной степени структурировать предмет взаимодействия агентов;
3. Достаточное количество активных агентов, обеспечивающих высокую ликвидность для каждого агента в отдельности.

Keynote: «полезность убера» нелинейно растет от числа участников при условии баланса участников по ролям. Условием успеха является вменяемость общих правил «убера».

Как влияет «уберизация» на размер бизнеса?

Способствует его дроблению и углублению разделения труда. «Вертикальная интеграция» имеет основной целью как раз снижение транзакционных издержек и рисков, связанных с обеспечением технологических цепочек. Незрелые рынки, высокая вероятность не получить нужные части, товары или услуги — являются основным драйвером. Правильно приготовленный «убер» обеспечивает меньшие транзакционные издержки и меньшие риски в цепочках снабжения, чем «натуральное хозяйство», и на порядок большую масштабируемость поставок.

На примере: если у тебя в любой момент времени «на кончиках пальцев» десятки производителей гаек с их складскими запасами, выровненной рынком «справедливой» ценой, и весьма низкой вероятностью не выполнить заключенную сделку, то свой собственный гайконарезной завод

становится бессмысленным. Либо ты его включаешь в «убер» и он работает как независимое звено на рынке со всеми потребителями гаек, либо ты неэффективен, и твоя итоговая продукция — не оптимальна по себестоимости. И кстати, гайконарезной станок то стоит, то в три смены молотит.

К тому же «уберу» не принципиально — работать с тысячей агентов, проводящих по сто сделок в день или со ста тысячами агентов, проводящих по одной сделке. Это технология, она очень дешево масштабируется.

Keynote: С точки зрения бизнес-функции «убер» обеспечивает эффективность взаимодействия независимых субъектов, существенно превышающую эффективность взаимодействия вертикально-интегрированных структур, меньшие транзакционные издержки и риски, в силу чего усиливает специализацию субъектов, углубляет разделение труда и выделение рынков. Количество агентов не играет роли, «убер» легко масштабируется. Стратегически, «уберизация» ведет к разрушению вертикально-интегрированных структур.

Как влияет «уберизация» на цену и конкуренцию?

Выравнивает цену по балансу спроса и предложения с учетом таких факторов, как репутация и история агентов, «подпор» себестоимостью предельной ценой, которую готов платить покупатель, и т.д. Таким образом, успешный «убер» формирует справедливую рыночную цену.

Создавая эту цену, он существенно увеличивает роль внутренней эффективности в достижении успеха в «жестко уберизированном» секторе, т.е. необходимо оптимально выполнить **основную** функцию — решить что произвести и произвести товар/услугу.

С другой стороны, конкуренция частично уходит в плоскость создания новых продуктов, репутацию производителя. Безупречная репутация позволяет продавать чуть дороже, новый продукт — позволяет ненадолго сместить баланс рынка в свою пользу.

Keynote: «правильный убер» выравнивает цену, снижая «случайные», нерыночные, манипуляционные и коррупционные доходы производителей, выравнивая таким образом возможности. Точка, определяющая эффективность агента «убер-экономики» смещается от эффективности продаж к эффективному производству товаров/услуг. Распределение объемов рынка в большей степени зависит от репутации и эффективности производства. Неэффективные — умирают. Эффективные и порядочные — развиваются.

Как «убер» способствует созданию новых бизнесов?

Он одновременно стимулирует небольшой и сфокусированный бизнес и снижает стоимость «входного билета», поскольку совершенно бесплатно предоставляет готовые ключевые бизнес-функции — продажи и снабжение. Ты хочешь производить гайки? Текущий уровень цен — вот он,

себестоимость считай сам, комиссия «убера» известна. Объемы рынка в сравнении с твоими планами — огромны. Выгодно? Регистрируйся и начинай продавать. Сразу, сегодня.

Keypote: «Убер» облегчает создание новых бизнесов путем предоставления им «за так» очень эффективных ключевых бизнес-функций с одной стороны и «дробления» бизнеса с другой.

Какие перспективы влечет за собой «уберизация»?

«Убер» накапливает в себе колоссальные объемы данных о целевом для себя рынке, при этом накопление носит не административный принудительный характер госстатистики, а характер объективный и естественный. Так, Uber или Яндекс.Такси «знает» о рынке такси на порядок больше любых экспертов, организаций или отраслевых ассоциаций, если только правильно распорядится накопленными данными. Вот она, BigData

Правильное распоряжение этими данными, превращение их именно в информацию дает результат беспрецедентной ценности, как минимум:

1. Динамика рынков в зависимости от. В разрезе дня-месяца-погоды-количества облаков на небе, положения звезд, да чего угодно. Это дает возможность «убер-клиентам» дополнительно оптимизировать свой бизнес.
2. Рыночные дисбалансы и ниши. То, о чем отдельный производитель может только догадываться, а аналитические организации — предполагают «убер» просто **знает**.
3. В секторе B2C «убер» может формировать инструменты анализа рынка, потребительского поведения и предпочтений такой эффективности, чем ни одно маркетинговое агентство даже рядом не стояло.

Keypote: на определенной фазе зрелости «убер» начинает работать на развитие рынка в целом за счет превращения накопленных данных в знания. Полученные знания позволяют «убер-клиентам» дополнительно оптимизировать свой бизнес, а инвесторам — снижают риски инвестиций в предприятия сектора.

«Убер» плюс ИТ-системы бизнеса = ?

Как я уже писал, хороший «убер» структурирует рынок, обеспечивает «честную цену» и задает единые «правила игры». А кроме того — высокую ликвидность. Т.е. выполняемая им функция сама по себе уже имеет крайне высокую степень автоматизации и внутреннюю логику. Следующий шаг — интеграция управляющих и отчетных ИТ-систем предприятия на основе открытых API и правил бизнес-логики позволяет выстраивать полностью

автоматические процессы производственного планирования от фактических продаж в режиме pull. Manufacturing on demand и прочий лан с канбаном здесь появляются как бы из ниоткуда, благодаря свойствам самого «убера».

Это значит, что продажи через «убер» могут автоматически формировать производственный план в системе планирования, которая формирует потребность в материалах и комплектующих, которые опять же через «убер», возможно — другой, автоматом уходят в «закупку», и появляются в нужном количестве, в нужное время и по оптимальной цене. И на следующем «плече» этот процесс повторится для следующего агента, и так циклично до тех пор, пока не «соберется» вся производственная цепочка. Без участия человека, с автоматической оптимизацией на каждом шаге, **которой можно доверять**. А все связанные с этим транзакции сами лягут в учетную систему.

Keypote: тотальная «уберизация» экономики — означает кратный рост эффективности производственных цепочек, их непрерывную оптимизацию и исключение из них человека как фактора. А так же переход от частных решений «где купить» и «почем продать» к общим решениям типа «ценовая политика» и «стратегия расширения бизнеса». Число участников цепочки перестает иметь значение. Фокус внимания смещается с эффективности взаимодействия на эффективность производства.

Ограничивается ли «уберизация» одним конкретным сектором?

Нет, не ограничивается. Во-первых, «уберизация» как концепция работает в почти любом секторе экономики, за редким исключением. Во-вторых, успешная «уберизация» одного сектора перемещает «узкое звено», мешающее развитию рынка в другой сектор и индуцирует там тот же процесс «уберизации».

Так, например, развитие в Китае розничных «мега-уберов» — taobao.com и aliexpress.com обозначило проблему: логистика розничных заказов, которые миллионы независимых продавцов отправляют миллиардам покупателей. Ответом стала «уберизация» логистики — Cainiao.com, который в единых принципах агрегирует более 3 тыс. организаций, занимающихся транспортом и доставкой, от самых крупных мировых сетей до небольших частных компаний. В итоге это дало систему, в которой скоординированным образом участвует более 1,7 млн. сотрудников, более 400 тыс. машин «день холостяка» 11.11.2015 сервис обработал ориентировочно 500 млн (!!!) заказов на доставку.

Кроме того, взаимодействие «уберизированных секторов» еще более снижает транзакционные издержки за счет интеграции «уберов» этих секторов, включения поддерживаемых одним «убером» процессов в процессы другого через взаимодействие информационных систем, API и т.д.

Keypote: прогресс «уберизации» одного сектора тянет за собой потребность в «уберизации» другого. Взаимодействие двух «уберов» легко автоматизируется и влечет значительный кумулятивный эффект, усиливающий обоих. Хороший «убер» всегда готов встретить брата по

разуму из примыкающего сегмента, а то и создать его.

Масштабируется ли «убер» и куда?

Не просто масштабируется, а отлично масштабируется. Поскольку хороший убер строится исходя из принципа «20% усилий обеспечивают 80% результата», затрагивает самые распространенные процессы и в целом больше апеллирует к человеческим свойствам и объективным законам экономики, то он легко перешагивает границы с минимальными издержками, распространяет свое влияние на смежные рынки или использует на других вроде бы рынках те же подходы. Через Gett.com можно заказать не только такси, но и суши. Алиэкспресс начал работать в России и целится в Индию, Пакистан, США и далее — везде.

Серьезных ограничений для правильного «убера» всего два: предел рынка и другой «убер».

keynote: успешный «убер» неизбежно упрется в «потолок рынка» и обречен на расширение, географическое, в другие ниши, в смежные сервисы.

Что не является «убером», хотя вроде бы похож?

Многие проекты, претендующие на роль «убера» на самом деле таковыми не являются в первую очередь потому, что вместо качественно выполнения бизнес-функции они предлагают пусть даже качественное, но выполнение малой части этой бизнес-функции, потому описанные выше эффекты трансформации рынка не достигаются или очень ограничены. Так, например, не являются «уберами»:

- Тематические доски объявлений. Они дают незначительную оптимизацию взаимодействия как очень малую часть бизнес-функций продаж закупки.
- Маркетплейсы типа Яндекс.Маркет. Это по сути агрегатор витрин интернет-магазинов, та же самая «доска объявлений», чуть более структурированная.
- B2B порталы широкого профиля. Если разобраться, большинство из них ничем не отличается от «досок объявлений».
- Торговые площадки в том виде, в каком мы их видим в России. Проблема с ними в том, что они ориентированы на результат в виде заключения контракта в соответствии с формальной процедурой, а не на оптимизацию бизнес-функций участников.

keynote: не все то «убер», где есть покупатель и продавец в одном месте. «Убер» то, что обеспечивает эффективное взаимодействие бизнесов/клиентов, а не их сотрудников и ведет транзакции от начала и до конца с минимальным вмешательством человека.

Может ли государство создать «убер»?

Маловероятно. Оно может помочь, как в Китае, смотрите лекцию на видео. Или как минимум — не мешать. Успешный «убер» зарабатывает на успешных транзакциях своих клиентов и в силу этого максимально ориентирован на рост числа и объема этих транзакций. Государство (любое!!!) не любит и не умеет такие вещи делать, зато имеет склонность к регулированию и принуждению, ибо по самой сути своей оно и есть элемент принуждения. Кроме того, государство не приемлет конкуренции с собой, хороший «убер» же должен расти под давлением конкурентов.

Максимум, что может разумно сделать государство — это стимулировать и поддерживать такого рода проекты, использовать по максимуму накопленные ими знания для управления отраслями и не мешать.

Keypote: государство как «уберизатор» в лучшем случае — неэффективно, в худшем — вредно ввиду принципиально разной мотивации и к успешности, и конкретных исполнителей.

Можно ли сесть и придумать «убер» для конкретного сегмента?

Можно. И даже нужно. Результат не гарантирован, но вероятность положительного результата существенно выше, чем вероятность набрести «убер-идею» случайно.

Что для этого нужно сделать? Видится следующее:

1. Определить рынок, область, сегмент. Ибо нельзя думать обо всем сразу.
2. Определить набор «встречных функций». Чаще всего — купить-продать, но тут надо четко сформулировать — а кто кому что продаёт. Фактически, это и есть более четкое определение рынка, сегмента или области. Реже — «какую информацию концентрируем, откуда ее берем кому она нужна».
3. Выделить ключевые роли относительно этих функций и понять их интересы. Чего они хотят в этой функции, что является критерием оптимального ее выполнения? Как «убер» может добавить ценности и более полно соответствовать **интересам** ролей.
4. По мере проработки п. 2 и 3 области могут «плыть». Может оказаться целесообразным включить еще какую-то смежную область в рассмотрение, а может — напротив, уменьшить зону. Это нормально.
5. Понять принципы «стыковки» функций. Критерии «оптимальной сделки».
6. Сформулировать «убер-услугу» по отношению к ролям, ибо для разных ролей она — разная. И ту ценность, которую она несет. Этот пункт — уже успех.

7. Посмотреть в рынок, прикинуть как ваш «убер» может его преобразовать, какова модель монетизации, на сколько велика необходимая «критическая масса» убер-клиентов. Проще говоря — где деньги и есть ли они тут вообще?
8. Взять денег, людей, потратить пару лет жизни и, если все сделаете правильно, будет вам собственный «убер»!

Естественно, прохождение по этому пути требует определенного склада мышления и аналитических способностей, так что если что — [зовите, я приду](#).
Услуга платная.

И в заключение

«Уберизация» — это тот самый процесс проникновения информационных технологий на все рынки, который должен в корне изменить систему экономических отношений, планирования, производства и потребления. Это не просто локальный тренд, это мегатренд, магистральное направление стратегическая перспектива.

Концепция повышения эффективности за счет автоматизации внутренних процессов свое уже отыграла, там больше нет существенных резервов для роста. Концепция peer-to-peer взаимодействия информационных систем предприятий без участия человека — не взлетела вовсе, ибо в отрыве от всего рынка такое взаимодействие особой ценности не несет.

Глядя на то, что происходит в Китае (еще раз отсылаю к видео лекции!), нельзя не заметить, что «уберизация» не просто «взлетела». Она несетя во всех парах, катком раскатывая тех, кто еще не понял в чем тут суть. Будь в системе или умри! При этом эта система совершенно добровольно и абсолютно рыночная и беспрецедентно открытая.

Мы если еще не на пороге, то стремительно приближаемся к эпохе сперва локальных, а затем и мирового госплана, который сформируется удивительным образом, сам, без участия государства. Без насилия, регламентов, без чиновников.

Остановить это нельзя, это можно только оседлать и возглавить. И ближайшие минимум лет десять «убер-проекты» будут самым интересным направлением. Хотя бы потому, что по полпроцента с миллиарда успешных сделок — это сильно больше, чем 100% с одной неуспешной.

Продолжение:

- [Ключевой фактор: Модель предметной области](#)
- [Ключевой фактор: Ролевая модель и границы рынка](#)

Эта статья и изложенные в ней идеи являются основой для книги, которая пишется прямо сейчас. Присоединяйтесь к ее спонсорам или критикам!

792

Я рекомендую

Запись опубликована 02/12/2015 [<https://pavlyuts.ru/posts/360>] в рубрике Бизнес с метками бизнес, глобальное, стратегия, уберизация, эффективность.

Отправьте сообщение автору