



Dawid Boruciński*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZEJMOWANIE KORZYŚCI SIECIOWYCH NA PLATFORMACH WIELOSTRONNYCH

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, w jaki sposób poszczególne grupy nabywców mogą przejmować korzyści sieciowe w ramach platformy wielostronnej. Autor wskazuje także, w jaki sposób firmy działające jako platformy wielostronne mogą zabezpieczać się przed oportunistycznymi działaniami nabywców. Na podstawie literatury przedmiotu i dostępnych publikacji przeanalizował wpływ zmiany dystrybucji korzyści sieciowych na sytuację firmy. Następnie autor przedstawił przypadek firmy Allegro.pl, wskazując na przyczynę zawierania transakcji poza platformą oraz środki zaradcze podjęte przez firmę. Wnioski z opracowania dotyczą odpowiedniego zaprojektowania oraz monitorowania platformy, a także użycia narzędzi cenowych, technologicznych czy instytucjonalnych w celu ograniczenia zachowań oportunistycznych.

Słowa kluczowe: platformy wielostronne, efekty sieciowe, oportunizm

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwo informacyjne podlega dynamicznym przekształceniom, które wzmacniają rolę Internetu jako narzędzia pozwalającego na wymianę informacji czy zawieranie transakcji. Rosnąca liczba użytkowników na skutek rozwoju i upo-

* ORCID: 0000-0001-7386-2822, e-mail: dawid.borucinski@ue.wroc.pl

wszechnienia technologii, zwłaszcza mobilnych, oraz bezprzewodowego dostępu do sieci jest bodźcem do przenoszenia kolejnych aspektów życia społeczno-gospodarczego do sieci. Poza transferem części działalności przedsiębiorstw z branż tradycyjnych, jak np. handel, komunikacja czy opieka zdrowotna (Parker, Van Alstyne, Choudrary, 2016), można zaobserwować wyłanianie się nowych podmiotów występujących w roli organizatora wymiany wartości oraz mających za zadanie kojarzenie ze sobą nabywców z różnych grup. Przedsiębiorstwa te tworzą wielostronne platformy wymiany (MSP – Multi-Sided Platform), na których zazwyczaj występują efekty sieciowe¹ – zarówno negatywne, jak i pozytywne, zwane dalej korzyściami. Korzyści sieciowe odnoszą zazwyczaj wszystkie grupy nabywców oraz zarządca MSP. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, w jaki sposób dystrybucja korzyści może zostać zaburzona z powodu zawłaszczenia części tych efektów przez przynajmniej jedną z grup. Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstw działających jako MSP istotne będą także identyfikacja warunków sprzyjających oraz sposoby przeciwdziałania sytuacji przejmowania korzyści sieciowych. W opracowaniu wykorzystano metody analizy literatury, tekstów źródłowych i danych oraz *case study*.

1. Platformy wielostronne

Obecnie można obserwować wzrost liczby przedsiębiorstw opartych na modelu platformy wielostronnej. Do przykładów takich podmiotów można zaliczyć chociażby serwisy społecznościowe (Nasza Klasa, Facebook, Twitter), platformy transakcyjne (Allegro, E-bay) czy bardziej wyspecjalizowane serwisy, jak ZnanyLekarz.pl (kojarzący pacjentów z lekarzami), niedawno stworzone przez wrocławskich licealistów Korki (korepetycje i usługi edukacyjne), Pyszne.pl (gastronomia) czy Uber² (usługi przewozu osób). Jedne z nich integrują się z istniejącymi rynkami w gospodarce tradycyjnej, inne przewyciężają *status quo* i wywołują kontrowersje, jak wspomniany wcześniej Uber. Naukowa koncepcja platformy wielostronnej czy tzw. rynków dwustronnych pojawiła się na początku XXI wieku, ale MSP były obecne wcześniej w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Do takich można było zaliczyć chociażby gazety, telefonię czy działalność komisów samochodowych.

¹ Efekty sieciowe w szerokim znaczeniu (*network externalities*).

² W przypadku Ubera pojawiają się opinie, jakoby miał tylko podszywać się pod platformę wielostronną.

We wczesnych artykułach dotyczących MSP zaznaczano konieczność występowania krzyżowych efektów sieciowych pomiędzy dwiema różnymi grupami nabywców pośrednika (Caillaud, Jullien, 2003). Zaobserwowano, że o ile występują krzyżowe efekty sieciowe pomiędzy dwiema grupami, o tyle najczęściej są one powiązane wspólną platformą (Rochet, Tirole, 2003, s. 990). Armstrong (2006) definiuje MSP jako dwie grupy agentów nawiązujących kontakty przez platformę, których korzyści korzystania z niej zależą od liczebności innej grupy korzystającej z platformy. Częstym zarzutem wobec tego rodzaju definicji jest zbyt szerokie lub wąskie ujęcie MSP (Hagiu, Wright, 2015, s. 6), choć intuicyjnie dość dobrze ilustrują jego działanie. Na przykład w myśl powyższych sklep detaliczny mógłby być uznany za MSP, ponieważ większa liczba klientów jest korzystna dla dostawców, gdyż mają większe szanse na większą sprzedaż i *vice versa* – większa liczba dostawców oznacza większy wybór dla klientów. Sklepy detaliczne mimo występujących efektów sieciowych nie mogą jednak być uznane za MSP. Dlatego do tej definicji często dodaje się fakt, że wymiana wartości odbywa się poza platformą, czyli właściciel platformy nie uczestniczy w wymianie, jedynie umożliwia kontakt. Zbyt wąskie ujęcie wynika z konieczności występowania efektów sieciowych po obu stronach (w przypadku dwóch grup nabywców) – w tym przypadku nie będzie można zakwalifikować telewizji jako MSP, ponieważ dla widzów nie jest istotna liczba reklamodawców. W związku z tym odchodzi się od warunku występowania efektów sieciowych, definiując MSP jako organizację, która umożliwia kontakty (interakcje) pomiędzy dwoma różnymi grupami użytkowników powiązanych z platformą. Podkreśla się także fakt stopniowania MSP poprzez analizę korzyści osiąganych przez firmę zarządzającą – im więcej korzyści płynie z umożliwiania bezpośrednich kontaktów, tym w większym stopniu można określić podmiot jako MSP (Hagiu, Wright, 2015, s. 7–8).

Niewątpliwie na popularność modelu biznesowego opartego na MSP wpłynął rozwój technologii oraz rosnąca dostępność Internetu. W związku z tym pojawiły się usługi o większym niż tradycyjnie zasięgu, wykorzystujące szerszy zakres danych. Ponadto wykorzystanie technologii informacyjnych do analizy ciągle rosnących zbiorów danych i informacji pozwala na zmniejszenie kosztów transakcyjnych chociażby związanych z poszukiwaniem informacji na temat dostępnych ofert. Te warunki dają możliwość zaistnienia MSP na szerszą niż dotychczas skalę, które jednocześnie będą działać na rzecz obniżenia kosztów transakcyjnych, generując pozytywne efekty sieciowe.

2. Efekty sieciowe i ich przejmowanie

Firmy, tworząc platformę wielostronną, zakładają pewien rozkład efektów sieciowych w grupach nabywców, jednocześnie ustalając ceny korzystania z platformy dla poszczególnych grup. Właściciel MSP może pobierać wynagrodzenie od transakcji zawieranych pomiędzy nabywcami z różnych grup. Najczęściej dla dwóch grup ustala się tzw. *money side*, czyli stronę, która za dostęp do platformy płaci, oraz stronę subsydiowaną, która ma teoretycznie darmowy dostęp do platformy. Celem takiego działania jest maksymalizacja liczby użytkowników platformy, ponieważ grupy czerpią tym większe korzyści sieciowe, im więcej użytkowników w drugiej grupie, a właściciel platformy, pobierając wynagrodzenie za korzystanie czy od każdej zawartej transakcji, zwiększa tym samym oczekiwany przychód (Parker, Van Alstyne, 2005, s. 1498). Rozkład efektów sieciowych w trakcie działania przedsiębiorstwa nie musi być stały. W szczególności może zdarzyć się tak, że niektóre grupy nabywców będą w stanie przejmować³ korzyści innych grup lub korzyści właściciela platformy.

Mając na uwadze przejęcie korzyści sieciowych, należy zaznaczyć fakt, że musi dojść do faktycznego wzrostu korzyści przynajmniej jednej grupy kosztem innej. W sytuacji gdy jedna grupa uzyskuje korzyści bez wpływu na korzyści innych grup (podążanie w kierunku optimum Pareto), nie można mówić o przejmowaniu korzyści. Podobnie, jeśli jedna z grup utraci korzyści i nie będzie to miało wpływu na korzyści innych grup. Wspomniane wcześniej zmiany rozkładu korzyści mogą skutkować zmianą decyzji odnośnie do korzystania z platformy, co w efekcie może prowadzić do zmniejszenia bazy użytkowników oraz jej zasięgu. Strategicznym problemem będzie zabezpieczenie platformy przed nadmiernymi zmianami rozkładu w kierunku nieparetooptimalnym, a także podjęcie reakcji na działania grup, które będą skutkować przejmowaniem korzyści.

Przejmowanie korzyści sieciowych można określić mianem oportunistycznego w rozumieniu Williamsona (1998, s. 60), u którego podstaw leżą asymetria informacji, niepewność czy szerzej – koszty transakcyjne. Występowanie tych ostatnich jest jednocześnie jedną z głównych przyczyn powstawania MSP. Właściciel MSP jest wynagradzany za redukcję kosztów transakcyjnych, oferując nawiązanie kontaktów pomiędzy podmiotami, których zaistnienie poza platformą nie było możliwe, np. ze względu na wysokie koszty poszukiwania informacji. Należy zwrócić uwagę na fakt,

³ Autor początkowo sugerował pojęcie internalizacji, jednak to jest już używane w kontekście optymalnej wielkości konsumpcji.

że ze względu na obniżanie kosztów transakcyjnych istnienie MSP można uznać za proefektywnościowe przekształcenie gospodarki.

Z punktu widzenia strategii firmy przejmowanie korzyści sieciowych to istotny problem, gdyż zmniejszenie korzyści innych grup wiąże się pośrednio z obniżeniem jej przychodów – kiedy maleją korzyści sieciowe danej grupy, maleje ich skłonność do korzystania z platformy, w rezultacie zmniejsza się liczba użytkowników. Dochodzi do tego najczęściej na skutek nieuprawnionego dostępu do platformy. Przykładem takiego działania jest np. stosowanie programów blokujących wyświetlanie reklam w serwisach internetowych. Serwisy informacyjne czy serwisy rozrywkowe dostarczają dobra (newsy, blogi, zabawne obrazki), działając jednocześnie w ramach MSP – umożliwiając (jednostronny) kontakt reklamodawców z potencjalnymi nabywcami. Firmy pobierają od reklamodawców opłaty za przestrzeń reklamową, oferując dotarcie do grupy potencjalnych nabywców. Jeśli nabywcy stosują programy wyłączające reklamy, otrzymując dostęp do treści wolnej od reklam, to przejmują korzyści reklamodawców oraz MSP. Skutkiem takiego działania może być spadek zainteresowania reklamodawców współpracą z daną MSP oraz spadek przychodu tej ostatniej. Aby przeciwdziałać tym praktykom, stosuje się działania edukacyjne oraz technologiczne – mające na celu egzekwowanie warunkowego dostępu do treści. Do działań edukacyjnych należy informowanie użytkowników o celu reklam – utrzymanie serwisu z wolnym dostępem (brak abonamentu). Do działań technologicznych można zaliczyć skrypty wyłączające (zasłaniające) treść po wykryciu programu wyłączającego reklamy.

Z drugiej strony przejęcie korzyści sieciowych może odbywać się bezpośrednio kosztem firmy dostarczającej MSP, gdy będzie to wpływać wprost negatywnie na jej przychód. Sytuacja taka będzie miała miejsce, jeśli grupy nabywców będą korzystać z MSP w celu nawiązywania kontaktów poza MSP, transakcja nie zostanie odnotowana przez platformę. W związku z tym firma nie będzie w stanie pobrać wynagrodzenia od zawarcia transakcji, jedynie opłatę za korzystanie. Korzyści stron transakcji to w tym wypadku niższa cena i wyższa marża. Dla przykładu, korzystając z platform pośredniczących w rezerwacji usług noclegowych (www.booking.com), potencjalny gość może odnaleźć interesujący go hotel, po czym nawiązać kontakt na własną rękę. W takim przypadku, jeśli hotel zaproponuje cenę za usługę obniżoną o część prowizji platformy, każda ze stron przejmie korzyść platformy. Hotel uzyska cenę faktycznie wyższą, niż gdyby transakcja była zawarta w ramach MSP. Nabywca zapłaci z kolei cenę niższą od ceny oferowanej na platformie.

Aby zapobiegać przejmowaniu korzyści sieciowych, firmy podejmują różnorodne działania, spośród których warto wskazać na trzy podstawowe:

- stosowanie cen adekwatnych do korzyści osiągniętych przez poszczególnych nabywców,
- wdrażanie barier technologicznych uniemożliwiających nieautoryzowane wykorzystanie platformy,
- wykorzystanie instytucji formalnych i nieformalnych.

Odpowiednie zabezpieczenie dystrybucji korzyści sieciowych powinno zabezpieczyć liczbę transakcji oraz użytkowników MSP, a w efekcie przychody/zysk, co będzie miało kluczowe znaczenie dla pozycji rynkowej firmy oraz długofalowej strategii.

3. Przypadek Allegro.pl

Pisząc o przejmowaniu korzyści sieciowych, należałoby wskazać faktyczne przypadki jego występowania oraz możliwe metody przeciwdziałania tego typu działaniom. Autor przeanalizował przykład przejmowania efektów sieciowych na platformie transakcyjnej Allegro.pl, a także potencjalne działania zaradcze.

Allegro.pl zostało założone w 1999 roku i w odróżnieniu od nielicznych wtedy sklepów internetowych model firmy został oparty na MSP. Początkowo platforma zrzeszała kolekcjonerów oraz osoby chcące sprzedać niepotrzebne już używane dobra. Głównym mechanizmem transakcyjnym była wtedy aukcja angielska. Obecnie Allegro.pl jest wykorzystywane w głównej mierze przez firmy, które oferują tam swoje towary po z góry ustalonych cenach (kup teraz). Oferenci płacą za dostęp do platformy – wystawienie ogłoszenia oraz prowizję od transakcji – wyrażoną jako procent wartości sprzedanego dobra. Nabywcy wprost nie ponoszą kosztów korzystania z platformy, choć zgodnie z teorią ekonomii można przypuszczać, że część kosztów prowizji zostaje na nich przerzucona.

Przejmowanie korzyści sieciowych na Allegro.pl polega na zawarciu transakcji poza platformą po uprzednim nawiązaniu kontaktu i korzystaniu z niej. Sami nabywcy i oferenci komentują, że wychodzą z taką propozycją do drugiej strony transakcji (Domański, 2018). Nabywcy po odnalezieniu interesującej ich oferty wprost pytają sprzedawcę, czy nie zechciałby sprzedać towaru po niższej cenie poza Allegro.pl. Sprzedawcy nie znają nabywców, ale mogą w zawoalowany sposób dać do zrozumienia nabywcom, że istnieje możliwość przeprowadzenia transakcji poza platformą. Na

przykład wystawiają ofertę, w której dostępny jest jeden z wielu wariantów przedmiotu, a w jego opisie umieszczają adnotacje, że pozostałe warianty także są dostępne i istnieje możliwość ich wystawienia na życzenie, po czym tak się nie dzieje i transakcja zawierana jest poza platformą. W takim przypadku oferent płaci tylko część wynagrodzenia na rzecz firmy zarządzającej platformą – koszt wystawienia oferty. Właściciel platformy nie wie, że transakcja została zawarta, więc nie może pobrać od niej prowizji. Należy zadać następujące pytanie: dlaczego sytuacja przejścia efektu sieciowego właściciela platformy w ogóle ma miejsce? Odpowiedzią jest oportunistyczne zachowanie ludzi, dodatkowo potęgowane przez fakt zwiększania wielkości prowizji przez Allegro.pl – oferenci wskazują, że platforma wymaga od nich coraz wyższego odsetka wartości transakcji, przez co działanie w jej ramach staje się nieopłacalne (Domański, 2018).

W tym miejscu narzuca się pierwszy wniosek, który może być sposobem na przeciwdziałanie przejmowaniu korzyści sieciowych. Oportunizm w grupie oferentów może być powodowany zbyt wysoko ustaloną ceną korzystania z platformy. Teoretycznie obniżenie ceny mogłoby spowodować spadek zainteresowania takimi działaniami. W praktyce jednak, nawet jeżeli prowizja będzie niska, zawsze będzie występować pokusa dla którejś ze stron, aby nie partycypować w kosztach. Platforma transakcyjna musi zatem oferować coś więcej niż tylko możliwość kontaktu. W przypadku Allegro.pl istnieje instytucja Programu Ochrony Kupujących, która zabezpiecza przed otrzymaniem niezgodnego z opisem produktu bądź nieotrzymaniem go w ogóle. Oczywiście te kwestie są regulowane także prawnie, ale dodatkowe zapewnienie ze strony platformy i ułatwione dochodzenie praw zmniejsza niepewność i koszty transakcji. Jest to instytucja, która ma wpływ na decyzję odnośnie do sposobu przeprowadzenia transakcji, tj. jeśli przejmowane korzyści są nieznaczne, a nabywca ma niską skłonność do ryzyka, to preferowane będzie zawieranie transakcji za pomocą platformy⁴.

Allegro.pl podejmuje także działanie o charakterze mieszanym, instytucjonalno-technologicznym. Niedawno wprowadzono zmiany w regulaminie, które zabraniają użytkownikom podejmowania działań na rzecz przeprowadzania transakcji poza platformą, w tym (Allegro, 2019, art. 13):

- składanie propozycji zakupu lub sprzedaży poza platformą,
- dołączanie do towaru informacji o prowadzonej działalności poza platformą,
- zakładanie kont nabywcom w firmowych sklepach internetowych.

⁴ Podobne działania można odnaleźć na wielu platformach, także na wspomnianym Booking.com. W razie niewywiązania się przez hotel z zawartej za pomocą platformy umowy platforma zapewnia nabywcy podobną usługę hotelową w danym miejscu. W przypadku MSP dotyczących usług hotelowych może to mieć istotny wpływ na redukcję transakcji zawieranych poza platformą.

Karą za stosowanie takich praktyk może być obniżenie pozycji oferowanych towarów w wynikach wyszukiwania lub zawieszenie czy usunięcia konta użytkownika. W aspekcie technologicznym rozważane jest użycie narzędzia analizującego treść wiadomości pomiędzy sprzedawcami a kupującymi, które pozwoli na wykrywanie przypadków dokonywania transakcji poza platformą.

Ostatecznie istnieje jeszcze możliwość dokonania zmian strukturalnych, które włączyłyby sprzedawców do Allegro.pl, w ten sposób eliminując całkowicie nadużycia w ich przypadku. Byłby to model działalności podobny do tego prezentowanego przez Amazon, ale wtedy nie można byłoby już mówić o MSP, a raczej o zwykłym pośrednictwie sprzedaży przez sklep internetowy.

Podsumowanie

Działalność firm na podstawie modelu platformy wielostronnej może wiązać się z wieloma korzyściami dla wszystkich zaangażowanych stron. Firmy te jednak muszą mieć na uwadze możliwość utraty korzyści na rzecz swoich nabywców zarówno na etapie projektowania, jak i później, monitorując funkcjonowanie wymiany na platformie. W zależności od charakteru dobra wymienianego poprzez platformę należy projektować i podejmować działania, które będą zapobiegać czy ograniczać oportunistycznym jednostek z poszczególnych grup. Należy mieć na uwadze opłacalność z punktu widzenia właściciela MSP, a także to, czy każda z grup odnosi na tyle duże korzyści, aby nie zmieniać decyzji o kontynuacji z korzystania z platformy. Istotnie, brak korzyści dla którejkolwiek z grup może oznaczać rezygnację z uczestnictwa w wymianie przez platformę, co zmniejszy korzyści dla kolejnej grupy i w efekcie może skutkować ograniczeniem działalności platformy. Można stwierdzić, że należy poruszać się w ramach złotego środka, rozumianego jako zbiór takich rozkładów korzyści sieciowych, dla których korzystanie z lub prowadzenie platformy jest opłacalne. Całkowite wyeliminowanie oportunistyki i sytuacji przejmowania korzyści sieciowych najprawdopodobniej nie jest możliwe, ale należy do niego dążyć ze względu na korzyści społeczne płynące z ograniczania kosztów transakcyjnych dzięki istnieniu MSP.

Literatura

Allegro (2019). Regulamin. Pobrano z: <https://allegro.pl/regulamin/pl> (15.01.2019).

- Armstrong, M. (2006). Competition in Two-Sided Markets. *RAND Journal of Economics*, 37, 668–691.
- Caillaud, B., Jullien, B. (2003). Chicken and Egg: Competition Among Intermediation Service Providers. *RAND Journal of Economics*, 34, 309–328.
- Domański, T. (2018). *Allegro: handel poza portalem będzie surowo karany*. Pobrano z: <https://www.spidersweb.pl/2018/02/allegro-handel-pozza-portalem.html> (15.01.2019).
- Hagiu, A., Wright, J. (2015). Multi-Sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.
- Parker, G., Van Alstyne, M., Choudhary, P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: Norton.
- Parker, G., Van Alstyne, M.W. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 10 (51), 1494–1504.
- Rochet, J.C., Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1, 990–1029.
- Williamson, O.E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

TAKING OVER THE POSITIVE NETWORK EXTERNALITIES ON MULTI-SIDED PLATFORMS

Abstract

The aim of this study is to show how individual groups of buyers can take over the network benefits within the Multi-Sided Platform. The author also indicates how companies which perform as Multi-Sided Platforms can protect themselves against opportunism of buyers. Basing on the subject literature and available publications, the impact, of change in the distribution of network benefits, on the company's situation is analyzed. Next, the author presents the case of Allegro.pl, where he indicates the reason for conducting off-platform transactions and remedies taken by the company. The conclusions from the study concern the proper design and monitoring of Multi-Sided Platforms as well as the use of price, technological or institutional tools to reduce opportunistic behavior.

Keywords: Multi-Sided Platforms, network externalities, opportunism

JEL codes: D02, D89

Cytowanie

Boruciński, D. (2019). Przejmowanie korzyści sieciowych na platformach wielostronnych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 55, 23–31. DOI: 10.18276/sip.2019.55-02.