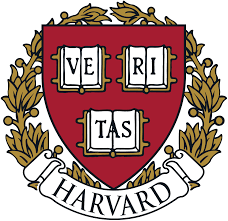
****

**H A R V A R D B U S I N E S S S C H O O L**

**9-519-087**

**Jun 5, 2019**

**Airbnb, Etsy, Uber: Proširenje sa jednog na mnogo miliona kupaca**

2019 godine, dvostrane mrežne platforme bile su među najviše rastućim internet početnik kompanijama u svijetu. Ova tržišta nastojala su da se podudaraju sa dobavljačima imovine za iznajmljivanje fizičkih proizvoda ili usluge koju kupci zahtijevaju. Među najzapaženijim dvostranim platformama koje su brzo dosegle milione kupaca bile su Airbnb, Etsy i Uber. Ove kompanije su nudile kratkoročni najam imovine, ručno izrađene robe, odnosno vožnja automobilom. Obzirom da su dvostrana tržišta porasla preko milion kupaca marka, pojavili su se izazovi tipičnih velikih preduzeća. Među izazovima sa kojima se suočavaju Airbnb, Etsy i Uber su održavali brzi tempo prikupljanja kupaca, zadržavanje kupaca i izbjegavanje regulatornih pitanja. Kako su oveplatforme uravnotežile svoj brz rast i ogromnu veličinu sa tako malo vremena za prilagođavanje sve većim izazovima? Kako su se prilagodili i promijenili svoje taktike prikupljanja kupaca da porastu sa milion na milione kupaca?

*AIRBNB*

Airbnb je bilo dvostrano tržište koje je odgovaralo ljudima koji su posjedovali nekretnine, ljudima koji su zainteresovani za iznajmljivanje kratkoročnog smještaja. Od sredine 2011 do 2019 godine, broj klijenata je porastao sa 1 milion do 150 miliona kupaca u 81 000 gradova širom svijeta, uglavnom kroz međunarodno širenje i akvizicije. Ovo je pozicioniralo kompaniju da bude spremna za IPO kasnije 2019 godine, prema riječima izvršnog direktora Bryan Chesky.

*Međunarodni i akvizicije*

Rano je, Airbnb radio na globalnom uspostavljanju svog prisustva. U junu 2011 godine, Airbnb je koristio kapital od nedavno prikupljenih sredstava, 100 miliona dolara po procjeni od bilion dolara za sticanje njemačkog novca kompanije Accoleo za neotkriveni iznos. Ubrzo nakon toga, Airbnb je otvorio svoju prvu evropsku kancelariju u Hamburgu, Njemačkoj, na čijem je čelu bio osnivač kompanije Accolea Gunnar Froh. Sledećeg proljeća, Airbnb je stekao svog najvećeg konkurenta sa sjedištem u Velikoj Britaniji, Crashpadder, baš na vrijeme ljetnjih Olimpijskih igara u Londonu 2012 godine. Te iste godine, Airbnb je otvorio svoje kancelarije širom Evrope, ne samo u Londonu već i u Parizu, Barseloni i Milanu.

Guranje ka međunarodnom rastu pokazalo se efikasnim za Airbnb, kako je nagovještavala promjenjiva demografija baze korisnika kompanije. 2011 godine oko 50% Airbnb-ovih korisnika bilo je iz SAD-a, ali od marta 2014 godine taj broj je pao na manje od 30%, dok je više od 50% korisnika iz prethodne godine iz Evrope. Štaviše, kompanija je predvidjela da će se broj evropskih korisnika do kraja godine udvostručiti.

U avgustu 2014 godine, Airbnb je najavio kupovinu, za neotkrivenu sumu, malog početnog finansiranja Localmind platformu koja je omogućavala pomoć ljudima sa pitanjima o potencijalnim turističkim destinacijama da se povežu sa lokalnim stanovništvom koje može odgovoriti na ta pitanja.

Localmind, je iskoristio istoriju čekiranja Foursquare kako bi utvrdio koliko su kvalifikovani korisnici trena da odgovore na pitanja o mjestima.

Vivek Vagle, šef strategije brenda, objasnio je na blogu Airbnb:“ovo je uvijek trebalo da bude. Misija Localmind-a je korišćenje mrežnih tehnologija za povezivanje ljudi van mreže. U osnovi je to što Airbnb radi.“ Kao dio akvizicije, Localmind osnivači su počeli da rade na društvenim inicijativama kao dio Airbnb tima. Kao što je Brian Chesky, suosnivač i izvršni direktor Airbnb-a, objasnio za VentureBeat:“uloga društva u putovanjima važnija je neko ikad prije. Vidjeli smo kako veze formiraju iskustvo za našu zajednicu, pa smo uzbuđeni što će nam se pridružiti tim Localmind-a i voditi sledeći talas društvenih proizvoda.“

*Čitav ugostiteljski brend*

Airbnb se takođe usresredio na širenje kako bi ponudio više od pukog smještaja u gradovima širom svijeta. Kao što je Chesky i početkom 2014 godine objasnio za Fast Company:“Naše poslovanje nije(iznajmljivanje) kuće-naše poslovanje je cijelo putovanje.“ Prema Austin Carr-u iz Fast Company-a, koncept gostoprimstva je nekada bio smatra „relikvijom velikih hotela Starog svijeta.“ Ipak, upravo je ovaj koncept gostoprimstva bio taj koji je pokrenuo mnogo Airbnb-ovih inicijativa za rast. Kako je objasnio Paul Graham, suosnivač Y Combinator, objašnjava:“ Ako pitate Brajana, sada ono što pokreće rast Airbnb-a nije da ljudi žele da dobiju jeftiniji prostor. Airbnb je mogao da se proširi horizontalno u razmjenu električnih alata, automobil i sličnih stvari. Ali Brajan je odlučio da raste u ugostiteljstvu.“

Sve je započeto u zimu 2012 godine, kada je Chesky nekako naišao na udžbenik za ugostiteljstvo iz hotelske škole Univerziteta Cornell. Knjiga od 500 strana „razgovarala“ je sa Chesky. Kao što je Carr objasnio:“Airbnb više ne bi bio važan gdje boravite, već onim što radite- i sa kim to radite dok ste tamo.“ Od tada Airbnb je radio na zadovoljenju gostoljubivosti svih korisnika, čak je imao i sastanak sa predstavnicima tradicionalnih hotelskih grupa početkom 2013 godine. Ipak, kao što je Chesky objasnio,“(oni nas nisu) nadahnuli ili se uklopili u našu kulturu. To nas je dovelo do Chip.“

Chesky je mislio na Chipa Conley-a, bivšeg izvršnog direktora Joie de Vivre Hospitality. 1987 godine, Conley je imao 26 godina i tek izašao iz poslovne škole Univerziteta Stanford kada je, uprkos neiskustvu u hotelskoj industriji, uspio da prikupi milion dolara za kupovinu i pronalazak motora iz 50-ih godina u četvrti Tenderloin u San Francisku. Njegov model bio je popularan među mlađim putnicima koji traže alternativu između porodičnih ili poslovno orijentisanim motelima i hotelima. Prvo renoviranje je bilo uspješno pa je Conley to isto nastavio sa još više od 50 hotela u zalivu i šire, postajući jedan od začetnika butik hotela i stvarajući čitav brend Joie de Vivre hotela. Nakon što je gotovo 24 godine bio na mjestu izvršnog direktora, Conley je prodao svoj udio u Joie de Vivre u Geolo Capital 2010 godine i otišao u penziju.

U martu 2013 godine, nakon sastanka sa predstavnicima hotela i ostvarivanja tradicionalnog hotelskog pristupa, nije bilo ono što je Airbnb tražio, pa je kompanija pozvala Conley da održi“ razgovor uz kamin gostoprimstva i inovacije.“ Chesky je rekao da se sjeća da je pomislio:“Vau, ima puno stvari koje on ima, treba da se prijavio u Airbnb-u.“ Chesky i Conley su bili u kontaktu, a u junu Chesky je ponudio Conley posao u Airbnb-u. Iako je tu ponudu u početku Conley odbio, Chesky nije odustao pa je tokom jedne večere ubedio Conley-a da se konsultuje 8 sati nedeljno. Na kraju večere, Chesky je pristao na 15 sati. Do kraja 2016 godine Conley je bio šef globalnog ugostiteljstva u Airbnb-u i postao je jedan od čeških savjetnika kojima se najviše vjeruje. Objasnio je:”U roku od mjesec dana bilo je jasno da niko ne radi bilo šta sa skraćenim radnim vremenom uAirbnb-u“.Conley-eva prva odgovornost bila je da stvori gostoljubiv nizstandarda koji su učinili da se gost doživljava ugodnije i pouzdanije uz očuvanje jedinstvenog i lokalnog ukusa kojem je svaki gost doprinio iskustvu.

*Mobilni*

Kao odgovor na sve veći prelaz potrošača ka mobilnim uređajima - preokret koji je u velikoj mjeri bio koristan kompaniji- Airbnb je optimizovao ponudu usluga mobilnih uređaja za domaćine i goste. Mike Curtis, Airbnb-ov šef inženjeringa, izjavio je u oktobru 2013. godine: “Zaista se koncentrišemo na mobilni telefon upravo sada, gradeći naš mobilni tim i gradeći svoj mobilni proizvod.

Po prvi put, u julu 2013. godine, Airbnb je dozvolio domaćinima da kreiraju spiskove i otpremaju fotografije putem mobilnog uređaja, na uređajima, čak nude i uputstva za upotrebu za prvi put domaćine. Do oktobra je bilo oko 50% domaćina pomoću mobilne aplikacije, a ti domaćini uglavnom su odgovarali gostima tri puta brže od onih na desktop. To je značilo da se rezervacije mogu obaviti čak osam puta brže putem aplikacije Airbnb. Kao što je Chesky objasnio:”Možete li da zamislite da li bi svaki vozač Ubera morao prvo kući da provjeri svoj laptop kako bi pronašli svoju sledeću vožnju?”

Da bi pomogao u tim naporima, u oktobru 2013. godine Airbnb je doveo Scott-a Raymond-a, suosnivača i glavnog tehnološkog direktor kompanije Gowalla, jedne od prvih mobilnih aplikacija zasnovanih na lokaciji koja je sadržala društvene mreže i turističke vodiče. Prema Reymond-u:” Gowalla ’s misija bila je da izađe i istraži mjesta svijeta. To iskustvo se godinama prožima u mom umu. Gowalla je stekla Facebook krajem 2011. godine, a Raymond je radio za kompaniju do odlaska da bi se pridružio Airbnb-ovom timu za proizvodnju mobilnih uređaja.

Mjesec dana kasnije, u novembru 2013. godine, Airbnb je lansirao potpuno novi, „obnovljen iznutra“ mobilni telefon aplikacija za Android i iOS. Nova aplikacija je sadržala nekoliko novih funkcija. Tu su bili Home Host, standardi ugostiteljstva - koje je razvio Conley i grupe domaćina. Dizajnirane su nove funkcije kako bi se pojednostavilo način na koji su domaćini postavljali liste i upravljali njima. Takođe su omogućili bolju komunikaciju između

domaćin i gosti i olakšali su domaćinima praćenje gostiju tokom boravka, sve putem mobilnog telefona.

Nova aplikacija je takođe sadržala ažurirane funkcije za goste: veće i dinamičnije slike, lako

navigacione mape i promišljene animacije, doprinijeli su dubljem dizajnu. Novo otkriće Feed je predstavio Airbnb-ova jedinstvena i najpopularnija svojstva poput potkrovlja, kućica na drvetu i zamkova i omogućio korisnicima da istražuju na osnovu odredišta, teme ili tipa putovanja. Proces mobilne rezervacije bilo je takođe pojednostavljeno.

Krajem 2013. godine, Airbnb je odlučio da ponovo pokrene svoju „neiskorišćenu i nedovoljno efikasnu“ preporuku program. Budući da je većina e-adresa zapravo pročitana na mobilnim uređajima, kompanija je odlučila da podrži slanje i prihvatanje mobilnih preporuka - nešto što je radilo vrlo malo aplikacija. Gustaf Alstromer, rast direktor proizvoda u Airbnb-u, opisao je sistem preporuka kao nešto čime kompanija nije bila ponosna.

Za početak, Alstromer je rekao da je njegov tim pogledao sve podatke o preporukama koje su već imali kako bi stekao ideju kako je proizvod radio i šta je funkcionisao, kao i da se prave prognoze o tome kakav rast bi mogao biti moguć iz poboljšanog programa preporuka. Takođe su razgovarali sa kompanijama sa uspešnim generalnim programima kako bi stekli bolju predstavu o industrijskim standardima i potencijal za rast dobro izvedenim ponovnim pokretanjem.

Airbnb-ov program preporuka ponovo je pokrenut u januaru 2014. Kompanija je mjerila pozive poslate putem e-mail, Twitter, Facebook i direktna veza. Od početka lansiranja, tim A/B je testirao više promjenljivih da biste naučili što je više moguće. Tim za rast želio je da obezbjedi da se pozivi osjećaju ugodno kao pokloni, a ne promocije, a ispostavilo se da su pomogle pozivnice sa fotografijom pošiljaoca koje su pojačali taj osjećaj. Još jedan A / B test uključivao je promotivne imejlove koje je Airbnb poslao potencijalno upućivači. Kada su testirali sopstvene interese nasuprot altruističkom jeziku, otkrili su da altruistički e-mailovi rezultiralo je više pozivnica poslatih širom svijeta - što je takođe bilo u skladu sa idejom o Airbnb preporukama na poklon.

Novi Airbnb-ov referalni program već je rezultirao stotinama hiljada noćenja po preporučenim korisnicima u 2014, a ukupni referali su povećali dnevne registracije i rezervacije za 300%. Ne samo to, ali Airbnb je otkrio da upućeni korisnici imaju tendenciju da budu bolji od projsečnog korisnika - u ostalom riječi, nisu bili u njoj samo za slobodnu noć. Preporučeni korisnici uglavnom ostaju angažovani sa Airbnb-om i rezervišu buduća putovanja i mnogo je vjerovatnije da će sami uputiti preporuke nego upućeni korisnici.

16. jula 2014. godine, Airbnb je zvanično ponovo pokrenuo svoju veb stranicu i mobilne aplikacije sa novim izgledom i stilom. Ovaj rebrendiranje rezultat je jednogodišnje studije brenda, za koju je kompanija prikupila istraživanje korisnika, intervjuisao goste i domaćine u više od desetak zemalja i doveo iz Londona Design Studio za dodatnu pomoć. Istraživanje Airbnb-a takođe se bavilo konkurentskim brendovimai, prema Paul Stafford-u iz DesignStudio- kompanija je otkrila da se previše tehnoloških kompanija oslanja „hladna, korporativna plava boja.“

Do jula 2014. godine Airbnb je bila jedna od takvih kompanija. I originalni logotip za AirBed i doručak i Airbnb logotip koji ga je zamjenio izvršeni su brzo iz potrebe. Joe Gebbia, suosnivač i glavni direktor za proizvode objasnio je: „Ti identiteti brendova stvoreni su za nekoliko sati, na kratki rok, i samo za privremenu upotrebu.“ Chesky je ponovio to osjećanje: „Tako smo brzo raslii to je postala jedna od onih stvari za koje kažete da ćete to shvatiti kasnije, ali onda to nikada ne završite jer ste prezauzeti.“

Ali sa novim fokusom kompanije na međunarodno širenje i postajanje sve inkluzivnije

ugostiteljskog brenda, činilo se kao pogodno vrijeme za rješavanje problema brendiranja. Posle dirigovanja opsežnog istraživanje Airbnb-ove sopstvene marke kao i drugih kompanija, Chesky je tvrdio da jeste sposoban da sve to spoji u jedan koncept - pripadanja. Objasnio je: „Airbnb pripada bilo gdje. Brend ne bi trebalo da kaže da se radi o zajednici, međunarodnom [dometu] ili iznajmljivanju domova - riječ je o pripadanju.“

Novi logo kompanije„the Belo“, oličio je ovo i još više, kombinujući vizuelne elemente osobe,lokacijski pin, srce i slovo A u Airbnb-u. Chesky se nadao da će logotip prerasti u „univerzalni simbol dijeljenja.“

*Diskusija*

Kako se kompanija proširivala i usavršavala svoj poslovni model, tako je prerasla u prijateljsku, ličnu alternativu hotelima. Od nuđenja soba, AIRBNB je bio po veličini 5. hotelijerska kompanija u svijetu, sa cijenama za bar 1/6 niže u odnosu na tradicionalne konkurente i sa predstavništvom u skoro svakoj državi širom svijeta.

Ovo objašnjava najveći razlog zabrinutosti ove kompanije za 2014. godine i šire, rješavanje

problema potražnje za hotelijersku industriju-sa sve gradskim i državnim zvaničnicima, koji

nisu bili sigurni šta raditi po pitanju taksi i regulisanja AIRBNB transakcija.

U jednu ruku, bilo je ljudi poput Richard-a Solomons-a, izvršni direktor InterContinental Hotels Group, koji je rekao:“ Ako se prodaju kao ovoliko veliki brend onda će biti veći nego

Hilton i InterContinental.Trebalo bi da razmisle o regulacijama i napredovanju na ovom polju.“ Hotelska industrija u Njujorku je prepričana u svojim prezirima i brigama za AIRBNB.

U avgustu 2013. godine, Vijay Dandapani, izvršni direktor kompanije AppleCore Hotels požalio se:“ Ovi ljudi [koji iznajmljuju njihove apartmane] ne plaćaju takse… Web site-ovi im možda kažu da trebaju da plate sve takse ali to nije moranje. U februaru 2014. Lisa Linden predstavnica hotelskog udruženja u Njujorkurekla je:“ Stanovnici koji koriste AIRBNB i slične sajtove da biiznajmili smještajdolazećim turistima, degradiraju kvalitet života za komšije na tom prostoru,koji prihoduju od lokalnih znamenitosti i od posla lokalnih radnika, mogu odvratiti turiste daviše nikada ne dođu.

U martu 2014. Lindenje tvrdio:“ Ovi ilegalni objekti utiču na dostupnost smještaja, gubena gradskom prihodu, i potencijalni gubici radnih mjesta za njujoršku turističku agenciju.

U aprilu 2014, Lodging magazin rekao je:“ Mnogi vlasnici hotela su pobjesneli zbog

toga što Airbnb predstavništva nisu tema tradicionalnog gostoprimstva bazirane na

regularnosti i potrebama, kao što su plaćanje taksi za prenoćište.“

Chesky, međutim, koji se sastao sa predstavnicima u Davosu u Švajcarskoj, početkom 2014 tvrdi:“ Mi ne tražimo rat. Napustio sam sastanak zamišljajući da ću imati korektan odnos sa

predstavnicima tih kompanija.“

Uprkos tome kompanija je doživjela neprijatnu situaciju. Uprkos prethodnim brigama o

činjenici da Airbnb nije plaćao hotelske takse , hotelsko udruženjeNjujorka potvrdio

je da ako ima zahtjeva da dozvole Airbnb-u da uplate 21 milion dolara Njujorku za hotelske takse potpuno bi se tome usprotivio. Pošto je Airbnbobjavio u novinama na temu, da se hotelijerska industrija kreće unazad to je bio samo jedandio velikog problema.Da bi bilo koji novi zakonAirbnb-a bez plaćanja taksi mogao dovesti do toga da bi se Airbnb-ov posao mogao legitimizovati. I to je ono što predstavnici hotelijerstva ne želenikako.

Airbnb se osjetio izolovano od ostatka hotelijerske industrije, jer su neki gradovi počeli raditina regulisanju kratkotrajnog marketa za rentu. U aprilu 2015 Quebec je objavio da je totrenutak revolucije za rente kroz izdavače kuća u Montreal-u. U jednom od Airbnb-ovih najpopularnijih destinacija. Razmatrajuće regularnosti, koje bi adresirale Airbnb kao i ostale hotele. Regulativnosti bi uključivale 3% taksi za goste u odnosu na cijenu sobe za noć, kao i 250 dolara cijenu za domaćine, za pravo da iznajme sobu na manjeod 31 dan tada.

San Francisko je još jedan kontroverzni grad, gdje je do februara 2015 Airbnb je odbijao da

plati 14% hotelsku taksu. Međutim, kada su se susreli sa gradskim pritiscima, Airbnb je

konačno pristao da plati povratnu taksu u vrijednosti od više miliona dolara. Mada, uprkos

Airbnb-ovom prihvatanju da će platiti taksu odluka PropositionF-a, zahtijevala je da se te godine odrede određene restrikcije na gazde koje koriste Airbnb.Kao dio PR kampanje za jačanje dobre volje i reklamiranje svojih plaćenih taksi prijeglasanja propozicije F, Airbnb je objavio nekoliko plaćenih reklama po San Francisku,sugestirajući na druge načine na koji taj novac od plaćanja taksi može da bude potrošen na gradskeradove. Reklame su uzvratile, i postale su im pasivna agresijai uprkos negativnoj PRasocijaciji sa reklamama, propozicija F je pod ultimatumom glasala sa 55% glasova NE iovaj problem bi se iznova i iznova pojavljivao.

U Njemačkoj, u aprilu 2016 u Berlinu je stupio zakon koji zabranjuje ljudima dasvoje apartmane iznajmljuju preko Airbnb, međutim pojedine sobe apartmana i daljemogu biti izdate. Sve do sredine 2019 mnogi gradovi kao što su Atlanta, Barselona, Boston,Majami, Njuorlens, Njujork i Pariz su bili u procesu stvaranja načina da se uvedurestrikcije Airbnb-u kao i sličnim kratkotrajnim sajtovima za iznajmljivanje.

*Etsy*

U 2019-toj Etsy je bio dvostrana platforma za e-trgovinu specijalizovanu za ručno izrađene predmete, uključujući umjetnost, fotografije, odjeću, nakit, hranu i igračke. Etsy-ev glavni izvorzarade dolazio je uglavnom od provizije, cijena postavljanja oglasa, usluge prodavanja(promocije,proces plaćanjai prilikom plaćanja dostave) i cijene dobijene od plaćanja

proizvoda.

*Jedan od malih igrača*

Velika komponenta Etsy-evog uspjeha je to što su se ljudi osjećali dobro kada bi obavljali

trgovinu na njemu. Od samog početka, Etsy se promovisao kao jedan od manjih i veliki dio

njegove komunikacije - čak i nakon što je kompanija porasla - je bila namjera da pojača tu

sliku.

U ranoj 2008 Robert Kalin,suosnivač i kasnije glavni izvršni direktor Etsy-a je izjavio:“ Mi

vjerujemo da svijet ne može da se nastavi kakav je i sad, a da je kupovina ručno pravljenog

rješenje.“ Nakon čitanja paragrafa iz Leo Lionnievog Steinemy-a, dječija slikovnica u kojoj se jato malihriba drži skupa i tako plivajući kao jedna velika riba da bi se zaštitili od velikih riba - Kalin jeobjasnio:“ da ne želi da Etsy bude jedna od tih velikih riba. Te velike ribe su sve velikekompanije protiv kojih se mi male skupljamo i borimo protiv.“

Veliki dio Etsy-evog uspjeha se nalazio u ručno rađenom, anti potrošački, estetskih artikala

kojih nije mnogo proizvedeno listiranih od strane Kalin-a, ali feminizam je bio još jedan bitan

ideal kompanije. Jedan od prvih blogova Etsy-a glasio je: „Etsy-eva srž je da pomogne umjetnicima i kreatorima da od stvari koje prave mogu živjeti.Ovo možda izgleda kao bezazlena izjava, ali istina je da socio-političko-kulturno-ekonomsko stanje u kojem živimo ovo može da tumači kao smjeli krik zarade. Mi želimo dastvorimo istorijski način pravljenja stvari da podlegne promjenama  i Rob poznatiji kaoRokalijeva skorašnja najava o Etsy-evoj budućnosti objašnjava kako želi da uzdignekompaniju u kontrastu mnogih drugih korporacija. Etsy je dio velikog pokreta i mi u Etsy-uželimo da naučimo više o svjesnosti feministkinja kao kreatora u našoj sredini.

Kalin je objasnio da je njegova vizija o Etsy-u bila:“ Umjesto da ekonomija diktira ponašanje

zajednica, da osnaži zajednice da utiču na ponašanje ekonomije“. On je dodao:“ Pričao samna mnogim univerzitetima, i postoji taj veliki preduzetnički duh u studentima u školamadanas. U mojoj glavi Etsy-ev ekosistem je u osnaživanju i pomaganju, tih veoma malihbiznisa. To ide veoma izvan mjesta za marketing.“ To je ta etika koja veže prodavce za Etsy i koja je pomogla kompaniji da ih zadrži, čak i kad su se neke druge kompanije probile na tržište.

*Sticanje i zadržavanje kupaca*

**Tradicionalni marketing** Iako je rast kompanije Etsy prvenstveno vođen tržištem, moćnih mrežnih efekata i usmenog pokreta, kompanija je povećala marketinšku potrošnju. Prema Etsy-evoj prijavi S-1 iz 2015. godine, „Troškovi marketinga porasli su za 21,8 miliona dolara, ili sa 122,2%, na 39,7 miliona dolara u 2014. godini u poređenju sa 2013. godinom, prije svega kao rezultat povećanja marketinga na pretraživačkim mašinama. Počevši od Google ovih oglasa sa spiskom proizvoda i, u manjoj mjeri, od povećanja troškova povezanih sa zaposlenima rezultat povećanog broja zaposlenih u našem marketinškom timu, koji uključuje naše odnose sa javnošću i komunikacione timove.“ Pošto Etsy nije pravio razliku između kupaca i prodavaca, bilo je teško da bi se utvrdilo da li je povećana marketinška potrošnja usmjerena na prodavce, kupce ili oboje.

**Digitalni marketing**Etsy-ove povećane marketinške potrošnje prouzrokovale su nekada profitabilnu kompaniju -saoperativnom dobiti od 733.000 američkih dolara u 2013. godini - da bi 2014. završili sa operativnimgubitkom od 6,3 miliona dolara. Etsy je uprkos tome generisao 12 miliona dolara operativnih novčanihtokova, a gotovina u blagajni se povećala na 70 miliona dolara krajem 2014. godine.Pored toga, Etsy je uspio da generiše porast aktivnih kupaca za 113% (u poređenju do porasta od 89%prethodne godine) kroz petostruko trošenje potrošnje na marketing putem pretraživača. Dalje, uprkos

velikom porastu, marketinška potrošnja u odnosu na bruto prodaju robe (GMS) ostao relativno nizak.

**Pinterest** Etsy je uspio da efikasno iskoristi društvene medije, koje su obije kompanije direktno koristile i njeni„prodavci energije“, kako bi pomogli rast. Posebno treba istaći Pinterest. Etsy-eva prodavačica Rachel Ball—čija je prodavnica Elephantine prodavala moderan, minimalistički nakit - prikačila je njene nove proizvodečim su bili navedeni na prodaju. Takođe je koristila Pinterest metrike angažovanja da bi odredila koji su

komadi najbolji odjeknula kod njenih kupaca. Prema Ball-u, nakon što je počela da koristi Pinterest za promociju svog Etsy-a prodavnici, prosječan broj pregleda nedeljno porastao je za 22%, dok se prodaja nedeljno povećala za 20%.

**Retencijski marketing**U 2014. godini 78% kupovina kompanije Etsy dolazi od ponovljenih kupaca. Kaobloger Nicolo Ungari jeobjasnio:“Osnovnu snagu ovog organskog kanala dokazuje Etsy’s stopa ponovljene kupovine. Odnosno,većina Etsy-ovog GMS-a generiše se iz ponovljenih kupovina. “ Koristeći preduzetnički nagon prodavacau svoju korist, Etsy je podstakao održiviju i organsku upotrebu i rast.Kao što je istakao Ezra Galston iz TechCruncha, uprkos činjenici da su se povećali broj aktivnihprodavaca kompanije Etsy za 63% u protekle dvije godine, GMS po prodavcu je porastao za 32% u istomperiodu. Obično, kao broj prodavača povećao, GMS po prodavcu bi se smanjio, jer bi kupovina kupaca

bila rasprostranjenih na više prodavaca. Dalje je objasnio: “Ovo je u suprotnosti sa normalnim krivaponude / potražnje - i dodatni je dokaz da su Etsy-evi kupci i prodavci među najvjernijim.“

**Učenje iz eksperimentisanja**Kako je Etsy nastavio svoj impresivan rast, kompanija je i dalje bila posvećena stvaranju kulture,eksperimentisanju i optimizaciji. Kako je 2014. objasnio softverski inženjer Laci Rhoades:“ Eksperimentiranje u kompaniji Etsy dolazi iz želje za donošenjem informisanih odluka i osiguravanjemda kada to učinimo pokreću se funkcije za naše milione članova, oni rade. Prečesto smo imali funkcijekojima je trebalo puno vrijeme i moralo se održavati bez ikakvog dokaza o njihovom uspjehu ili bilo kakvepopularnosti među korisnicima. “Suprotno tome, Rhoades je tvrdio da je A / B testiranje dozvolilo Etsy „petljanje sa malim komadima iizmjerite da li se ti djelovi kreću u pravom smjeru“, pomažući kompaniji da brzo utvrdi da li je novu funkcijuvrijedjelo zadržati i/ili poboljšati. Rhoades je rekao da su testovi obično rezultirali od ideja za poboljšanjepostojećih proizvoda - na primjer, dodavanje funkcije. Prvo je Etsy pukao novu ideju u male komponentekoje se mogu testirati, a zatim implementirati ili istražiti svaku komponentu, utvrditi da li je imao netopozitivan ili neto neutralan efekat na faktore poput angažovanja.

Rhoades je objasnio da su Etsy-evi timovi bili podijeljeni tako da su obično pokrivali samo jedan proizvod ilikorisničko iskustvo, a ovo vertikalno integrisano odvajanje stvoreno je za lakše eksperimente. Ipak,korisnici su se vjerovatno susreli sa više funkcija tokom jedne posjete. Zbog ovoga, kada su novieksperimenti dizajnirani, sastajali su se različiti timovi kako bi razgovarali o uticaju koji različitieksperimenti mogu imati jedni na druge. Rhoades je rekao da su Etsy-evi inženjeri radili na tome da budu selektivni, strpljivi, diskretni i razumni kada je u pitanju dizajniranje i izvođenje testova. „Eksperiment nijenešto čega se možete pozabaviti na kraju dizajniranja karakteristika proizvoda “, objasnio je „Mora sepoći od početka. Jednom kada eksperiment bude postavljen, šanse su da će proći neko vrijeme prije negošto bilo šta statistički dokažete. " Etsy je znao da je uspjeh vrlo malovjerovatan. Umjesto toga,Rhoades je rekao da kada eksperimenti krenu dobročesto će dovesti do dodatnih promjena na vašemproizvodu. Ovo je ono što želite. Unošenje malih promjena smanjuje rizik i osigurava vam da krenete upravom smjeru sa svojim razvojnim radom.Možda najvažnije,nisu samo Etsy-evi inženjeri cijenili testiranje i optimizaciju. Etsy-evi menadžeri proizvoda i dizajneri takođesu radili na tome da u svoje planove ugrade eksperimente, ideje i dizajni proizvoda, oslanjajući se „odprvog dana na mogućnosttestiranja i izvođenja eksperimenata“.Rhoades je objasnio:“ Dizajneri vole da mogu da kvantifikuju da dobar dizajn zaista čini stvaribolje.Menadžeri proizvoda često žele da imaju grafikone koji dokazuju uspjeh ili uticaj promjena vremena. Bezeksperimenata zaglibili bismo u remontu čitavog proizvoda, a zatim bismo dali sve od sebe da seosvrnemo unazad i napravimo uporedno poređenje metrike tamo gdje se zaista ne može napraviti. “

Ovaj okretan i eksperimentalan pristup Etsy proizvodu pomogao je kompaniji da se razvija i mijenjazajedno sa proširivanjem korisničke baze.

**Model prihoda** Do januara 2008. godine, Kalin je putem bloga kompanije objavio da je Etsy „gotovo rentabilan, što značida naš prihod plaća sve naše račune, uključujući plate i beneficije naših pedeset zaposlenih. “Prema Etsy-evoj prijavi S-1 iz 2015. godine, kompanija je prihod ostvarila na šest različitih načina: spisakod 0,20 USD naknada za svaku stavku,provizija od 3,5% pri svakoj prodaji, promovisani unosi, direktnanaplata, otpremnice i plaćanja na prodajnim mjestima.Dva su faktora posebno bila ključna za Etsy-ov izuzetan rast prihoda: Mala stopa preuzimanja ineprelazni prihod. Bilo je vrijedno pažnje da je Etsy-ov prihod od provizije kao procenat GMS je bio nizak uodnosu na procenat ostalih pijaca. Dok je standardna provizija bila između 20% i 30%, Etsy-ov je bioizmeđu 8,3% i 10,1%. Investitor Paul Bennetts je objasnio:“ Ova niža stopa preuzimanja od početka sugeriše da je manji rizik od stvaranja kompresije margine Etsy-eva linija prihoda višeg kvaliteta. “Još jedan faktor koji je učinio Etsy-ovu relativno malu stopu uzimanja održiv je bio njegov neprevodniprihod, čiji je rast bio jedan od prihoda kompanije najveći pokretači prihoda. Prodavci su mogli da doplateza nalepnice za otpremu, direktnu naplatu i promociju spiskova.Galston je istakao:**“** Prihod od Etsy’s Seller Services gotovo se udvostručio sa 25na45 procenata ukupnog iznosa prihoda uposljednje dvije godine i sada uključuje punih 450 BPS Etsy-ovog bruto prihoda od prodaje.Životno, hiper rast u ovim novim kategorijama nadoknađuje opipljiv pad Etsy-a bruto marža osnovnogtržišta - za 8 procenata u protekle dvije godine - najvjerovatnije od diskontovanja do novih kupaca što imakontra prihod (a time i ugovaranje marže) . Ipak, kao što je Galston takođe istakao, iako su prihodiporasli za 57% u 2014. godini, ukupni troškovi kompanije Etsy su porasli za 68%, ili 51% bez troškova

marketinga.Kao što je već rečeno, pojam osnaživanja prodavaca - ne samo da podstakne rast i prodaju korisnikaveć i kao sredstvo za povećanje prihoda putem prodavaca usluge - bila je važna poluga rasta za Etsy.Kako je kompanija nastavila da traži korisnika i prihod rasta, posebno s obzirom na neodrživost plaćenihoglasa, ovi kanali su postali još veći i važni.

*Međunarodno prisustvo*

Što se tiče međunarodnog prisustva kompanije Etsy, TechCrunch’s Steven Carpenter izjavio je 2010. godine:‘’ Za kompaniju svog doba, Etsy je izuzetno brzo otišao na međunarodno tržište. Ima prodavce u preko 150 zemalja i podržava 23 valute. Rijetko je da je tek pokrenut tako brzo privukao međunarodnu potražnju a operativno je veoma teško podržati. Ovo je ogromna konkurentska prednost. “

Kako je Etsy nastavio da raste, međunarodno širenje i dalje je bilo glavni prioritet. Kada je u maju 2012 Etsy je prikupio 40 miliona dolara za finansiranje serije F, novi izvršni direktor Chad Dickerson najavio je da će novac ići, između ostalog, za širenje međunarodnog dosega kompanije Etsy. Dickerson je objasnio:„Dosezanje međunarodnih tržišta je prioritet, investirali smo u zapadnoevropske države poputFrancuske i Njemačke i bacimo novi pogled na tržišta engleskog govornog područja poput Australije i Kanade koja su za nas organsko porasla. Azija je malo u budućnosti." Etsy je takođe primijetio da je u to vrijeme više od 25% njenih porudžbina bilo isporučeno međunarodno.

*Akvizicije*

Od 2014. godine, Etsy je stekao šest kompanija, počevši od reklamnog start-upa Adtuitive iz Njujorka, koji je 2009. godine kupljen za neotkriveni iznos. Kupovinom je Etsy stekao pet inženjera sa „dubokom tehničkom stručnošću“ koji će raditi na poboljšanju Etsy-ovog algoritma za pretragu i sistemaoglašavanja. U 2011. godini Etsy je tiho kupio Etsy Lovers, opet uglavnom za sticanje talenata.

Druga Etsy-eva zvanična akvizicija bila je Trunkt u maju 2012. godine, ponovo, sa nepoznatom cijenom i uslovima. Trunkt se specijalizovao za veleprodaju zanatske robe, i, kako je primijetio Etsy-jev šef za odnose s javnošću Adam Brovn, u komentaru na blogu Pando Daily, kupovina je u stvari bila „investicija u zaista talentovanu osobu koja duboko razumije oblast poslovanja to utiče na brojne naše prodavce. “ U vrijeme kupovine, Etsy je već koristio Trunkt kao platformu za prodavce koji nude veleprodajneproizvode. Sticanje bi omogućilo kompaniji Etsy da proširi i poboljša ovu ponudu.

Potom, u još jednom preuzimanju, Etsy je u januaru 2013. godine stekao Lascaux Co., tim koji stoji iza iOS aplikacije za kolaže fotografija pod nazivom Mixel. Etsy-e je objasnio da će tim od četiri osobe „svojfokus usmjeriti na Etsy-evu mobilnu budućnost“.

Sledeća Esty-ova kupovina bila je Grand St.“ Etsy za elektroniku“, u aprilu 2014. godine, ponovo po nepoznatim cijenama i uslovima. Što se tiče kupovine, rekla je uprava Grand St. „Veoma smo uzbuđeni što smo dio kompanije sa preklapajućim vrijednostima, gdje ćemo imati priliku da ubrzamo svoju misiju pomaganja nezavisnim proizvođačima da rastu i skaliraju se.“

Samo dva mjeseca kasnije, Etsy je objavio da je kupio ručno izrađenu pijacu A Little Market sa sjedištem u Parizu, nazvavši je kompanijom „šestom i najvećom akvizicijom do sada“. Plan je, rekao je Dickerson, bio „da se Etsy razvije u ekonomsku silu širom svijeta“.

*Incijalna javna ponuda*

Kao što je objasnio Kevin Kelleher ubrzo nakon što je Etsy najavio početnu javnu ponudu (IPO), „Iako je Etsy jedna od uspešnijih zajednica koja se pojavila na Internetu u protekloj deceniji nije tačno ubrojan među takozvane „jednoroge“, rijetke i divlje popularne start-up, poput Ubera ili Airbnb-a, koji mogu da se povećaju za megalogramom privatnog finansiranja, zaobilazeći potrebu za IPO-om i svim propisima i nadzor koji dolazi sa dionicama kojima se javno trguje “.

Izgledalo je da je IPO oduvijek bio u Etsy-evim planovima, kao što je Kalin objasnio putem bloga kompanije 2008. godine: „Naš cilj je da Etsy bude nezavisna kompanija u javnoj prodaji, usredsređena na sve stvari ručno rađene.“ U martu 2010. godine, Kalin je tvrdio da je Etsy bio profitabilan i da „planira da izađe u javnost, najmanje do sledeće godine“. Proći će, međutim, još pet godina dok Etsy zapravo nije objavio - 3. marta 2015. - da je podnio zahtev za IPO od 100 miliona dolara.

*Promjena vođstva*

Takođe je 2008. godine Maria Thomas preuzela funkciju izvršnog direktora kompanije Etsy, vodeći kompaniju sve dok profitabilnost nije postigla krajem 2009. godine. Kalin, koji je u međuvremenu bio Etsy-ev glavni kreativni direktor, ponovo je preuzeo funkciju početkom 2010. godine. Zatim, u ljeto 2011. Kalin je ponovo podnio ostavku, a Chad Dickerson - koji je prije tri godine bio Etsy-jev CTO - preuzeo je funkciju. Dickerson je ostao izvršni direktor kompanije Etsy do sredine 2016. godine. Od maja 2017. do početka 2019. godine, čelnu poziciju zauzimao je Josh Silverman.

Otkako je Silverman preuzeo kormilo kompanije, činilo se da se rotacija rukovodstva stabilizovala, a prema Kevinu Kelleheru, najveći izazov kompanije Etsy u budućnosti biće „širenje rasta na svom osnovnom tržištu na širi spektar potrošača“. Ovo bi se pokazalo kao najsporniji Etsy-ev pomak u strategiji.

*Udaljavanje od ručno izrađene robe*

Jedan od načina na koji je Etsy pokušao da raste bio je promjena svoje politike kako bi se omogućila fabrička roba. Promjena je, kako je napisao Vired’s Cade Metz, uspjela: „Prema prijavi kompanije za IPO, prihodi su dostigli 74,6 miliona dolara u 2012. i 125 miliona u 2013. Prošle godine, nakon promjene politike, premašili su 195 miliona dolara.“

Ipak, nisu se svi prodavci Etsy-a obradovali promjeni. U pametno naslovljenom članku Motherboard-a „Od Etsy-a do znojenja“, autor April Vinchell objasnio je da je Etsy-ova estetika „masirala iste centre zadovoljstva kao Martha Stevart i Restoration Hardvare, izazivajući radost lijepog i lakog življenja“. Ona je, međutim, dalje istakla da je „za razliku od tih mamutskih korporacija, Etsy je uspio da uspostavi suptilan moralni autoritet, postavljajući ručno izrađen kao etički izbor. “

Zaista, upravo je taj „suptilni moralni autoritet“ bio sastavni dio Etsy-evog rasta - od Kalinovog ranog bloga o „maloj ribi“ do sertifikata kompanije B Corporation. Ipak, kao što je Vinchell primijetio, „Etsy se, uprkos svom lupanju prsa oko svjesnog konzumerizma i ručno rađenog etosa, morao suočiti sačinjenicom da nikada neće biti milijarderska kompanija koja prodaje držače lonaca i zaslepljene tampone. Pogotovo što većina njegovih „prodavaca“ u stvari nije prodavala. Sve što su doprinosili Etsy-evoj kasi bile su naknade od 20 ¢. To vas neće odvesti od Villiamsburga do Wall Streeta. "

Iako je bilo bolno mjesto za mnoge kupce i prodavce Etsy-a, malo je vjerovatno da bi Etsy narastao do te mjere da jeste, ne dozvolivši jeftiniju, bržu proizvodnju fabrički proizvedene robe. Vinchell je istakao da je Etsy u početku negirao da je roba masovne proizvodnje dozvoljena „čak iako je veb lokacija bilapreplavljena njome“ i uprkos „Integriti Team-u“ koji je podsticao korisnike da „prijave sumnjive predmete“.

Od posebnog značaja bio je skandal Ecologica. U aprilu 2012. godine na blogu Etsy pojavio se prodavac po imenu Ecologica Malibu. Korisnici su, međutim, brzo shvatili da je Ecologica zapravo distributer za indonežanskog proizvođača. Vinchell je objasnio:“ Za nekoliko sati pojavile su se slike radnika gradeći sam namještaj za koji je Etsy tvrdila da ga je sama napravila. Kada su prodavci „zatrpali“ sajt pritužbama, Etsy je na u što kraćem roku isključila opciju za pisanje komentara.“ Sve se to dešavalo punih godinu i po dana prije nego što je Dickerson javno objavio, 2013 godine, da će se Etsy baviti fabrički proizvedenom robom. Ipak, kao što je Vinchell istakao, mnogi kupci kompanije Etsy i dalje vjeruju da za sve što se tamo prodaje postoji original koji je neko lično napravio. Prodavci, su bili primorani da smanjuju cijene svojih predmeta kako bi se „takmičili“ sa fabričkom proizvodnjom.

*Promjene u rukovodstvu*

Takođe je 2008. Marija Thomas preuzela poziciju CEO u Etsy-ju, vodeći kompaniju dok nije dostigla profitabilnost u kasnoj 2009. Kalin, koji je bio glavni kreativni direktor je u međuvremenu preuzeo opet u ranoj 2010. Onda u ljeto 2011 .Kalin je opet odstupio, i Chad Dickerson – koji je bio glavni tehnološki direktor tri godine ranije – je preuzeo. Dickerson je ostao izvršni direktor u Etsy-ju do sredine 2016. Od maja 2017. do rane 2019.Najvišu poziciju je zauzimao Josh Silverman. Od kad je Silverman preuzeo vođenje kompanije su izgledale kao da su se stabilizovale, i prema Kevinu Kelleheru, Etsy-jev najveći izazov za napredak je bio „Širenje rasta na svom osnovnom tržištu na širi spektar potrošača.“ Ovo će se dokazati kao najsadržajniji okret u strategiji Etsy-ja.

*Rani prodavci napuštaju Etsy*

Ustvari, prodavci Etsy-ja poput Grace Dobush - koja je bila na platformi od 2006. godine -zatvorili su svoje Etsy prodavnice i izgradili samostalne sajtove ili se preselili kod konkurencijie poput Big Cartel-a ili Shopifi-a. Iako je priznala da je Etsy igrao instrumentalnu ulogu u popularizaciji modernog zanata, Dobush je odnos između zanatlija i Etsy-a uporedio sa odnosom autora i Amazona, objasnila je da je „zanatlijama koje mrze Etsy-a teško napustiti zbog ogromnog prometa na veb lokaciji i generalno pozitivne javne reputacije. Dobush je ponovila Vinchellovu tvrdnju da su novi prodavci bili primorani da svoje proizvode stavljaju na listu „toliko nisko da je ostvariti stvarni profit bio nemogući san “ i koristeći metaforu koja je bila nevjerovatno slična Kalinovoj velika riba / mala riba iz 2008. godine - tvrdila je da je David postao Golijat. Na samom početku, Etsy je bio moćno sredstvo za proizvođače. Od proizvođača bilo nas je gomila-Bore se protiv velikog Golijata zanatskim praćkama. . . . U proteklih nekoliko godina postalo je očigledno da je Etsy Golijat. Cijela svrha Indije zanata od početka je bila da se upoznate sa svojim proizvođačima i savjesno konzumirate. Sada kad pitate vašeg prijatelja odakle su dobili taj kul uzorak za ukrštanje uboda „Veekend at Bernie’s kažu vam, „Kupio sam ga od kompanije Etsy“ – identitet proizvođača je sekundarni, ako je uopšte zabiljeležen. Galston je utvrdio da je „u poređenju sa svojim vršnjacima Etsy najjeftiniji od transakcionih prodavnica i za kupce i za prodavce. Ali to ima svoju cijenu: „Etsy radi samo u velikoj mjeri i njegova isplativost zavisi od ne-transakcionih prihoda”. Međutim, kako je Dobush sugerisao, problem je bio u tome što su prodavači Etsy-a koji su imali sve komponente uspjeha - „dobar proizvod, dobar marketinški plan, strukturu cijena koja obezbjeđuje sve u njihovom lancu snabdijevanja “- brzo u potpunosti prerasli Etsy-evo tržište. Dok je Etsy napravio promjene politike kako bi zadržao velike prodavače na primjer, dozvola za fabrički proizvedenu robu i uvođenje Etsy-eve veleprodaje - češće da nego ne, uspješni prodavci su imali tendenciju da prerastu sajt. Prodavci su zatim prebacili svoje poslovanje na plaćene platforme poput Big kartel, ili Shopifi čiji je bruto obim robe od 1,6 milijardi dolara premašio Etsy-evih 1,3 milijarde dolara u 2013 –oj a često su manje plaćali prodaju. Vinchell je utvrdio da je Etsy, koji sada prodaje fabrički , proizvedenu robu, postao „Walmart sa boljim fontovima. “ Metz je uporedio Etsy ne sa Walmartom, većsa Facebook-om i Twitter-om:„ To je često slučaj sa internet preduzećima, bilo da forsiraju ručno rađenetepihe ili 140 znakova. Osnovani su na određenim principima. Pomaže im mala i strasna grupa ranihprihvatilaca. Oni rastu do određene veličine. A onda mijenjaju svoje principe, otuđujući one raneprihvatioce, ali hvatajući mejnstrim - sve to sa očima uperenima u veliku IPO. To se dogodilo saFacebook-om i Twitterom.

Da biste nastavili da povećavate prihod i obradovali prodavce, TechCrunch-ov Alex Moazed je preporučio:“ Etsy bi trebao razviti potpuni paket alata za upravljanje poslovanjem, uključujući CRM, špediciju, marketing, proizvodnju, cijene, računovodstvo, usluge analitike kao i opcija bijele etikete.“ ovo bi samo dodali prihodu koji generišu usluge prodavca i pružiće podsticaj prodavačima sa velikim obimom da ostane sa Etsy-em. Od početka 2016 do sredine 2019 godine, cijena akcija Etsy kompanije je porasla 9 puta.

*UBER*

Uber tehnologija je bila mrežna dvostrana transportna platforma sa predstavništvom u San Francisku, u Kaliforniji, koja je poslovala u više zemalja. Razvila se putem mobilne aplikacije Uber, preko koje su korisnici mogli da naruče vozilo i koriste usluge prevoza, koji su preusmjereni na nezavisne vozače koji su koristili sopstvena vozila za ove usluge. Početkom 2019 godine Uber je trebao da prikupi sredstva na široko očekivanom IPO-u po procjeni 100 milijardi dolara.

*Rat za pobjedu ili rat da izgubiš*

Uber je bio dobro uspostavljen kao kompanija sa velikim rastom. Kompanija je razvila svoj tim sa idejom da što prije razvije kompaniju. Od 2019 godine, Uber-ov posao je bio da nastavi i prevazilazi postojeće prepreke kako bi stvorio kompaniju koja će se istaknuti. Uber je radio na nekoliko frontova, uključujući upravljanje percepcijom javnosti, lobiranje i izgradnju odnosa sa vozačima i uspostavio komisije za taksi, limuzine, takođe je koristio zastupnike brendova i posebne promocije da bi povećao rast usmene prodaje.

*Upravljanje odnosima sa javnošću*

Uber se predstavio u novim gradovima, suočio se sa brojnim tužbama, izazovima njegove zakonitosti od državnih i lokalnih zakonodavaca kao i različitim stepenima podrške ili otpora vozača. Kako se Uberlansirao na brojna tržišta, snaga Uber-ovih zastupnika i kvalitet iskustva stvorili su snažnu lokalnu javnu podršku kompaniji. Ova podrška je promijenila zakone, što je omogućilo Uber-u da se lansira u nove gradove. Izvještavanje javnosti je pomoglo Uber-u da dostigne više potencijalnih korisnika.

*Uber protiv konkurencije*

 Uber je bio uvjeren da će neki potrošači koji su isprobali njegovu aplikaciju uvidjeti da je to njihov omiljeni način kretanja. Taj uvid i sigurnost značili su da bi Uber mogao da napravi prvu korisničku vožnju besplatnim probnim periodom. Kompanija je rutinski nudila kredite za prvu vožnju od 20 dolara koji novim korisnicima omogućavaju besplatnu vožnju Uberom.

Uberovo inovativno poslovanje sa vozilima dijelilo je privlačenje konkurencije od kompanija koje su se nadale da repliciraju Uberovu ponudu usluga. Jedna od ovih sličnih platformi za vožnju je bila Gett. U januaru 2014. godine zaposleni u Uberu, uključujući nekoliko menadžera, naložili su i odmah otkazali vise od 100 automobila kompanije Gett, koji su nedavno lansirani u Njujorku. Svrha otkazivanja bila je dvostruka: poremetiti Gettovo poslovanje, kao i zauzimanje vremena vozača i sprječavanje potrošača da naručuju vožnje, i pribaviti brojeve telefona vozača, koje bi Uber mogao kontaktirati radi regrutovanja. Kada su nas kontaktirali u vezi sa praksom, Uber je objavio izjavu u kojoj je priznao: „Vjerovatno je to bila previše agresivna taktika prodaje i žao nam je što je tim pristupio tim vozačima. Poslali smo poruke gradskim timovima da umanjimo aktivnosti koje traže usluge prevoza.

Međutim, Uber je nastavio, pa čak i proširio upotrebu agresivne taktike suočavajući se sa svojim glavnim rastućim rivalom, Liftom. U avgustu 2014. objavljen je izveštaj koji pokazuje da su zaposleni u Uberu naručili preko 5.500 lažnih vožnji Lift-om, u iste svrhe kao što je prethodno navedeno. Uber je takođe imao „ambasadore“, ugovorene zaposlenike, išli su na Lift vožnje isključivo kako bi pokušali da natjeraju vozača da se pridruži Uberu. U Njujorku, đe se lift širio, ova taktika je iznutra bila poznata pod nazivom „Operacija SLOG“, skraćenica za „obezbeđivanje dugoročnog rasta poslovanja“. Ugovarači su dobili dva iPhone-a sa brendom Uber i nekoliko važećih brojeva kreditnih kartica za otvaranje Lift naloga. Takođe su dobili detaljan pregled pitanja i obrazac koji su trebali popuniti ukoliko je vozač zainteresovan. Menadžeri Ubera čak su naložili dobavljačima da stave imena vozača koje su postavili u grupno dopisivanje kako ne bi dva puta iznijeli istog vozača Lifta. Dalje, operacija SLOG replicirana je u nekoliko država širom zemlje. U nekim državama dobavljači su imali i "komplete za vozače" koji su uključivali dodatne iPhone uređaje i sve ostalo potrebno da se vozač odmah pridruži na Uber. Uber je nadoknadio dobavljačima Operation SLOG iznose do 750 dolara za uspješno regrutovanje vozača Lifta u Uber.

Intenzivna konkurencija između Ubera i Lifta manifestovala se i na tradicionalniji način cijena.Suočen sarastućom konkurencijom, Uber je u januaru 2014. godine smanjio cijene za vise od 20% na mnogim američkim trzištima. Lift je u aprilu odgovorio smanjenjem cijena do 30% na nekim tržištima.Uber jeuzvratio nudeći ljetnje popuste do 25% na nekim lokacijama, dok je Lift zauzvrat smanjio ljetnje karte za15% -20%. Pad cijene trebao je biti privremen, ali te jeseni Uber je najavio trajne popuste u većimgradovima za svoju najjeftiniju opciju, UberKs. Iako je Uber tvrdio da će se smanjeni prihod po vožnjinadoknaditi povećanom potražnjom, a samim tim i većim brojem vožnji, mnogi vozači su se žalili da su usvijetu smanjenja cijena putovanja zarađivali manje nego nekad. Neki vozači u Njujorku su se žalili dazarađuju manje od minimalne zarade, nakon troškova rada vozila - daleko ispod srednje vrijednosti od90.00 američkih dolara koju je reklamirala kompanija.

Pitanje koliko su vozači Ubera zaista napraviliostalo je sporna tema.Studija koju je Uber izvršio u januaru 2015. godine pokazala je da vozači moguzaraditi 30 dolara na sat u Njujorku,15 dolara više na sat od taksista, ne uzimajući troškove eksploatacijevozila.Odvojena nezavisna studija, pokazala je da nakon što su uzeti takvi troškovi na sat, zarada po satupala je na 15 dolara po satu, održavajući stope taksista.Da bi se dodatno smanjilo na zaradu vozača,Uber je povećao iznos koji je uzimao od svake vožnje, na 20% sa 5% u proljeće 2014, i zatim do 25% useptembru 2014. U San Francisku nakon sto su vozači protestovali zbog smanjenih ljetnjih karata, Uberje odgovorio plativši vozačima ono sto bi platili po originalnoj cijeni prije smanjenja. Potez je, bio samoprivremen.Lift je krenuo drugim putem i privremeno odustao od njega.

*Istraživanje budućnosti transporta*

Uber je povukao nekoliko strateških poteza kako bi olakšao razvoj automobila koji se samostalno voze, kako interno tako i sa stanovišta javne politike.U februaru 2015. Godine Uber je otvorio pogon za robotiku u Pittsburgu, Pennsilvania javljujući istovremeno strateško partnerstvo sa Carnegie Mellon-om, u kojem će dvije organizacije blisko sarađivati na razvoju samovozećih automobila. Umjesto da sarađjuje, Uber je partnerstvo iskoristio kao priliku da “lovi” talente iz Nacionalnog centra za robotički inženjering Carnegie Mellon-a.Uber je ponudioda udvostruči plate naučnicima koji su spremni da napuste NREC i zaposle Uberovurobotizovanu ustanovu,pa je nekim naučnicima ponudio bonuse od 100 hiljada dolara da se pridruže Uberu. Pored toga, Uber je stavio oglas u blizini zgrade računarske nauke Carnegie Mellon-a, u kojoj je pisalo:„Tražimo najbolje softverske inženjere u Pittsburgu“. Ukupno je Uberuspio da “lovi” najmanje 40 zaposlenih,uključujući 6 glavnih istražitelja, iz NREC-a koji je u to vrijeme zapošljavao oko 100 zaposlenih.U septembru 2015. godine,Uber je dao 5,5 miliona dolara Carnegie Mellonu za podršku novoj katedri za robotiku i tri stipendije za postdiplomske studije.

U avgustu 2016. godine,Uber je najavio da će kupci u roku od mjesec dana moći da pozovu automobile putem svoje aplikacije u centru Pittsburgha. Automobili su bili opremljeni brojnim senzorima koji su koristili kamere, lasere, radar i GPS, ali bi ih ljudi nadzirali na vozačkom sjedištu.Iako je u početku bilo samo nekoliko automobila,Uber je planirao da ih proširi na više od 100 do kraja 2016.Bila je to prekretnica i označila je prvi put da je kompanija samovozeće automobile postavila.Google je i dalje bio testirajući svoju tehnologiju,a Teslina funkcija Autopilot bila je dostupna samo za upotrebu na autoputevima.

U aprilu 2016. godine, Uber se pridružio Google-u,Fordu,Volvu i rivalskom Lift-u i osnovao samovozujuću koaliciju za sigurnije ulice, grupu za lobiranje za samovozeće automobile.David Strickland, bivši, administrator Nacionalne uprave za bezbijednost saobraćaja na autoputevima (NHTSA), predvodio je i služio kao portparol koalicije. U ljeto 2016 godine, NHTSA je dobio zadatak da stvori set pravila za samovozeće automobile, a Strickland je optužen za efikasno lobiranje u svojoj bivšoj agenciji. U izjavi, Strickland je tvrdio: „Tehnologija samovozećih automobila učiniće američke puteve sigurnijim i manje zakrčenim.Najbolji put za ovu inovaciju je uspostavljanje jednog jasnog skupa saveznih standarda, a koalicija će sa kreatorima politike raditi na pronalaženju pravih rešenja koja će olakšati primjenu samovozećih vozila.

*Kontroverze*

U junu 2015. godine, kalifornijska komisija za rad (CLC) zadala je potencijalno udarac Uberu kada je presudila u korist bivšeg vozača Ubera, tvrdeći da je vozač Ubera zaposleni.CLC je naložio Uberu da vozaču nadoknadi troškove koji su nastali tokom vožnje za Uber.Dio ove razlike povučen je jer je, napisala je komisija, „bez vozača posao Uber ne bi postojao.“ Komisija je dalje objasnila:„Uber se drži samo kao neutralna tehnološka platforma, osmišljena jednostavno da omogući vozačima i putnicima da obavljaju poslove prevoza.” Realnost je,da su optuženi uključeni u svaki aspekt operacije. U izjavi koja odgovara na presudu, Uber je napisao:  
“Presuda Kalifornijske komisije za rad nije obavezujuća i odnosi se na jednog vozača.Zapravo,to je u suprotnost sa prethodnom presudom iste komisije koja je 2012. zaključila da je vozač usluge obavljao kao nezavisni dobavljač, a ne kao zaposleni“. Pet drugih država  je došlo do istog zaključka. Važno je napomenuti zašto se vozači najviše odučuju za koriščenje Ubera zato što imaju potpunu fleksibilnost i kontrolu. Većina njih može da zarađuje za život iz više izvora, uključujući druge kompanije za vožnju automobila.

Uber se žalio na odluku jer je u 5 drugih država uspješno tvrdio da su njegovi vozači nezavisni dobavljači, a ne zaposleni.

U aprilu 2016. Uber je objavio da je postigao nagodbe u kolektivnim tužbama u Kaliforniji što mu omogućava da i dalje klasifikuje svoje vozače kao nezavisne dobavljače a ne kao svoje zaposlene. Nagodba je obuhvatala 100 miliona dolara uplata za 385.000 vozača zastupnih u parnici. Uber je morao da uradi nekoliko ustupaka, među njima su i da se Uber složio da bude transporentiji u pogledu ocjene vozača, da se složi da vozač neće biti kažnjavan ako odbije putovanje. Međutim, u avgustu 2016.godine, američki sudija Edvard Chen, odbio je nagodbu od 100 miliona dolara i objasnio da poravnanje nije razumno za vozače. Ovo je još jednom dovelo u pitanje prirodu radnog statusa vozača u Uberu.

*Globalna konkurencija*

Uber se suočio sa jakom konkurencijom regionalnih kompanija koje se bave vožnjom automobila, dok je nastojao da svoje poslovanje uspostavi globalno. Da bi pomogao u jačanju svojih napora za širenje, u juku 2015godine Uber je završio seriju F od milijardu dolara, precijeneći kompanijuna 51 milijardu dolara. Među investitorima su se istakli Microsoft i Bennet Comenan & Co. Uber je prikupio dodatnih 100 miliona dolara privatnog kapitala od indijskog fonda Tata Opportunities u avgustu 2015 godine. Te godine u septembru Uber je prikupio 1.2 milijarde dolara privatnog kapitala od kompanije Baidu, kako bi proširili Uber u Kini. Kineski konkurent, Didi Chuking, najavio je krug finansiranja od 3 milijarde dolara. Da bi podogli ulog, Didi, Ola Cabs i Grab Taki, najavili su u decembru te godine formiranje međunarodnog saveza, koji je omogućio korisnicima jedne aplikacije da naruče automobil sa drugih platformi prilikom posjete tim zemljama. U julu 2016 godine Uber je objavio da prodaje svoje operacije u Kini. Kao dio dogovora, Didi je uložio milijardu dolara u Uberovu globalnu kompaniju. Uber je izgubio više od 2 milijarde dolara pokušavajući da stekne izvjesni udio u Kini protiv Didija. Od 2016-2018 godine, Uber je dodao razne usuge prevoza na zahtjev, kao što su: dostava hrane, vožnja biciklom, električnim skuterom i transport.

*Zaključak*

Airbnb, Etsy i Uber su bili očigledni lideri među dvostranim mrežnim platformama. Svakom od njih je pošlo za rukom da u kratkom vremenu stekli nekoliko miliona kupaca. Svaka firma je imala poseban set efikasnih pristupa kako bi nastavio da raste i nakon privučenih prvih miliona kupaca. Da li je bilo nekih sličnosti u njihovim pristupima? Može li bilo koji pristup koje su koristile ove tri kompanije za razvoj u kasnijim fazama životnog ciklusa, da budu od koristi drugim kompanijama?