

## STRATÉGIA-4

### Otvorenosť

Platformy možno rýchlejšie škálovať, ak sú otvorené. Internet je tiež otvorená platforma a používame ho každý deň.

Otvorený znamená podeliť sa o viac duševného vlastníctva, pridržovať sa otvorených štandardov, nevytvárať si vlastné a dať používateľom slobodu bezproblémovo opustiť vašu platformu.

Je oveľa jednoduchšie zamknúť zákazníkov do svojho pekného, uzavretého sveta, ako sa odvážiť vyjsť do otvorenej divočiny a konkurovať inováciou a kvalitou. Pri otvorenom systéme sa nevzdávame kontroly nad škálovateľnosťou a inováciou. Šikovní kreatívci si s tým poradia – dôverujte im.

Otvorenosť vnáša do ekosystému inováciu (nové funkcie pre platformu, nové aplikácie od partnerov) a znižuje náklady doplnkových komponentov. Všetko toto vedie k vyššej hodnote pre používateľa a teda aj k rýchlejšiemu rastu ekosystému na úkor konkurentovej uzavretej platformy.

Khan Academy sa snaží uchytiť na trhu vzdelávania tak, že kombinujú technológie storočia (online video, interaktívne a sociálne nástroje) s otvoreným biznis modelom (každý sa môže zúčastniť na ktoromkoľvek kurze zadarmo), ktorý je zásadne odlišný od toho, ktorý používajú konkurenti (vysoké školné na pokrytie vysokých nákladov). Zdá sa, že kombinácia technológia+otvorenosť bude viesť k lepšiemu vzdelávaciemu ekosystému a ten bude poskytovať vzdelanie na svetovej úrovni zadarmo pre každého a kdekoľvek.

Otvorenosť tiež umožňuje využívať talent tisícov ľudí, pretože je jedno, kto si, väčšina najšikovnejších ľudí aj tak pracuje pre niekoho iného. Je to popud k inovatívnosti, pretože ľudia nemusia odznovu vymýšľať veci, ktoré už spravil niekto iný, ale môžu sa zamerať na to, ako posunúť novými nápadmi celý ekosystém dopredu.

Existuje aj iná, menej zrejímavá, avšak najmenej významná výhoda open source. Ak zverejníte všetky svoje informácie na internete, ukážete tým, že nemáte žiadnu skrytú agendu. Ak zverejníte svoj kód, ostatní ho môžu skontrolovať, prípadne opraviť. To, že z niečoho spravíte open source, vlastne znamená, že chcete, aby platforma, odvetvie a celý ekosystém rástli. Každý sa môže presvedčiť, že ihrisko je rovné, a nikto nemá voči ostatným neférovú výhodu. Ak odstránite pochybnosti o férovosti zaobchádzania, zrýchlite tým rast.

Koncept používateľskej slobody je v priamom rozpore s „uzamykaním“ používateľov, preto zabezpečte, aby zákazníci mohli od vás ľahko odísť. V Googli majú tím, ktorého úlohou je uľahčiť používateľom odchod od nich. Chcú súťažiť na rovnom ihrisku a získať si lojalitu používateľov na základe kvality. Ak môžu zákazníci ľahko odísť, musíte sa snažiť, aby ste si ich udržali.

### Uzavretosť

Otvorenosť nie je morálnym rozhodnutím. Prednastaviť ekosystém ako otvorený je najlepším spôsobom, ako prilákať inováciu a znížiť náklady. Preto to vnímajte ako taktiku, ktorú máte k dispozícii.

Až na pár výnimiek je Google otvorený, za čo je kritizovaný, že hlása otvorenosť a nerobí tak. Nie je to pokrytecké, ale pragmatické rozhodnutie. Vo všeobecnosti veria, že otvorenosť je tou najlepšou stratégiou, avšak za určitých podmienok, funguje aj uzavretosť.

Ak máte produkt, ktorý je preukázateľne lepší (postavený na solídnych technických poznatkoch), pričom súťažíte na novom, rýchlo rastúcom trhu, môžete rásť rýchlo aj bez otvorenosti svojej platformy. To bol v začiatkoch aj príklad vyhľadávania Googlu a reklamného systému.

V niektorých prípadoch otvorené platformy dokonca nepomáhajú používateľom a inováciám.

Ak bude Android otvorený, bude môcť Google vo vysokom fragmentovanom svete mobilných operačných systémov rýchlejšie škálovať.

Úspech Apple s iPhonom, podobne ako Googlu s vyhľadávaním, sa opiera o mimoriadne významné technické poznatky, ktoré umožnili vznik zjavne dominantného produktu v rýchlo rastúcom priestore.

Ak dokážete mať takýto významný vplyv aj vtedy, keď použijete uzatvorený systém, choďte do toho. V opačnom prípade prednastavte otvorenosť.

#### Literatúra

Eric Schmidt a Jonathan Rosenberg, Ako funguje Google, Ikar, 2015