АРТЕМ БІЛОДІД

Що таке маркетмейкер

Глава з книги «Маркетмейкери»

ВІДКРИТА ГЛАВА · MARKETMAKERS.ARTBELS.COM

ГЛАВА

Що таке маркетмейкер

Класична економіка лишає підприємцю дві клітинки. У першій сидить конкуренція: усі продають те саме, інформація симетрична, бій іде тільки за ціну. Маржа повзе до нуля. У другій сидить монополія: ти контролюєш ринок і збираєш із нього ренту, поки він тебе терпить. Майже всі підручники вчать, як вибрати між цими двома. А ця книга про те, що між ними є третя клітинка. І саме в ній народжуються найбільші компанії століття.

Дві крайності, і чому обидві програють

Почнемо з конкуренції, бо її подають як ідеал. При ідеальній конкуренції всі продають однаковий продукт, інформація симетрична, виграє той, хто опустить ціну. Для споживача це начебто свято. Для інновацій це глухий кут.

Без прибутку немає з чого робити дослідження й розробку, нові продукти, довгі ставки. Ринок, де маржа дорівнює нулю, не має палива на власне майбутнє. Він застигає.

Друга крайність, монополія, спокушає саме тим, чого бракує першій: контроль ціни, висока маржа, горизонт у десятиліття. Peter Thiel у книжці «Zero to One» каже прямо: конкуренція для лузерів, будуй монополію. Логіка сильна. Але монополія теж нестабільна конструкція, бо вона токсична для ринку. Вона зловживає владою, і ринок рано чи пізно шукає кращу точку рівноваги.

Помилка не в тому, яку клітинку вибрати. Помилка в самій таблиці. Обидві ролі описують ринок як щось застигле, де гравець або б'ється за частку, або сидить на горлі. Маркетмейкер не вибирає клітинку. Він переписує таблицю.

> *«Маркетмейкер це той, після кого ринок починає соромитися власної норми.»*

Слід, за яким його впізнають

Третю роль найлегше впізнати не за балансом, а за слідом, який вона лишає. Після справжнього маркетмейкера стара норма ринку починає виглядати погано.

Після Нової пошти «не знати, де зараз моя посилка» стало ненормальним. Після iPhone кнопковий смартфон став архаїчним за один сезон. Після Stripe інтегрувати платежі тижнями стало абсурдом. Після Uber дзвонити диспетчеру і чекати стало дивним. Після Монобанку банк-як-відділення поступився банку-як-додатку.

Кожен із цих кейсів отримає окрему главу. Тут вони потрібні лише як відбиток пальця. Спільне в них одне: ринок не просто побільшав, він почав міряти себе інакше.

Перша дефініція

Сформулюю стрижень, до якого книга повертатиметься щоразу.

Маркетмейкер це засновник або компанія, що не оптимізує наявну криву попиту, а зміщує її. Він не грає в гру, яку придумали інші, він переписує її правила.

Головний критерій це те, що продукт якісно покращив ринок. Був момент мутації: зсув норми, зміна одиниці виміру, того, чим ринок узагалі вимірює «добре».

Гроші приходять потім. Маркетмейкери це справжні манімейкери, але прибуток тут наслідок, а не мета. Хто фокусується на тому, щоб витягти найбільше грошей, маркетмейкера не збудує: це інший фокус. Спершу зсув норми. Надприбуток приходить як винагорода.

Чим маркетмейкер не є

Слово «маркетмейкер» легко сплутати із сусідніми ролями. Найшвидше розвести їх на одному ринку: смартфонів кінця 2000-х.

Nokia була лідером: найбільша частка, та сама гра в кнопки. Кишенькові КПК були першопроходцями: прийшли першими, але стандарту не втримали. Хтось додавав по одній функції, це новатори, точкова інновація без зсуву норми. І був iPhone, який змінив саму одиницю виміру: телефон перестав бути набором кнопок і став інтерфейсом. Маркетмейкером виявився не перший і не найбільший, а той, хто переписав правило.

Звідси чотири розрізнення. Лідер це ще не маркетмейкер: велика частка сама собою нічого не доводить. Новатор це ще не маркетмейкер: інновація без сталого зсуву норми лишається просто функцією. Першопроходець це поки не маркетмейкер: перший не дорівнює переможцю і не дорівнює автору стандарту (згадаймо соцмережу MySpace і браузер Netscape). І монополіст теж не маркетмейкер, хоча найбільш на нього схожий; до цієї межі ми ще повернемось.

Маркетмейкер дивиться на архітектуру ринку

Тут проходить головна межа між цією книгою і тими, що стоять поруч на полиці.

«Zero to One» дивиться на захоплення цінності: як стати монополією. «Стратегія блакитного океану» дивиться на новий простір попиту: як вийти з червоного океану. «Play Bigger» дивиться на мову: як назвати категорію так, щоб ринок думав твоїми словами. Усі троє праві. Усім трьом дечого бракує.

Маркетмейкер дивиться глибше, на архітектуру ринку. На те, де виникає тертя, де народжується довіра, звідки береться ліквідність, що стає стандартом і де лежить точка входу. Рональд Коуз пояснив, що в ринку є транзакційні витрати. Дуглас Норт показав, що ринок тримається на правилах гри. Джеффрі Паркер додав, що платформи живуть на мережевих ефектах. Маркетмейкер знижує транзакційні витрати, ставить нові правила довіри, з'єднує сторони і запускає мережевий ефект.

«Play Bigger» змінює мову. Маркетмейкер змінює ринок.

Звідси й відмінність від монополіста на рівні самої механіки. Маркетмейкер заробляє не попри ринок, а тому, що робить ринок ефективнішим для всіх учасників. Виграє користувач, виграє постачальник, виграє сам ринок. Це не благодійність, це інша конструкція влади.

Точка мутації

Маркетмейкера не видно в день запуску. Його видно в точці мутації, коли тектонічні плити ринку починають зсуватися.

Сигнали завжди однакові. Конкуренти перестають сперечатися і починають копіювати. Користувачі змінюють очікування: те, що

вчора було «вау», сьогодні стає «само собою зрозуміло». Стара норма починає виглядати погано. І ринок починає міряти себе новою одиницею.

Дійти до цієї точки допомагає одна неочевидна річ: коректний баланс інновацій і звичок. Продукт маркетмейкера унікальний рівно там, де треба, і звичний скрізь, де можна. Забагато новизни, і ринок не розуміє, навіщо ламати звичку. Замало новизни, і нема за чим іти. Мистецтво в тому, щоб провести продукт по кривій попиту: спершу ентузіасти, потім ранні послідовники, і десь після перших десяти відсотків починається вибухове зростання.

Маркетгейтер: темна сторона

У маркетмейкера є двійник, якого легко з ним сплутати. Я називаю його маркетгейтером.

Межа проходить по одній лінії: співвідношення цінності й ціни. Маркетмейкер віддає більше цінності, ніж бере, і лишає користувачеві вибір. Маркетгейтер навпаки: дає менше, ніж просить, але вибору немає, бо ринок збудований так, що звернутися більше нема до кого. Користувач почувається використаним.

Найнеприємніше, що це часто та сама компанія в різні моменти часу. App Store колись створив цілу економіку застосунків і поступово перетворив свої 30% на ренту й стіни проти альтернатив. Пошук Google відкрив ринок наміру і затягнув видачу рекламою, повз яку вже не пройти. Маркетмейкер може стати маркетгейтером. Саме тому ця межа мусить бути в книзі: інакше «маркетмейкер» перетвориться на красиву етикетку для будь-якої домінуючої компанії.

Це можна виміряти, щоб не брехати собі

Якщо маркетмейкер це роль, а не комплімент, її треба вміти перевіряти. Не на віру, а за критеріями.

Перевірка стоїть на двох необхідних умовах і п'яти критеріях. Необхідні умови це пороги «так або ні». Перша: в основі лежить новий механізм створення або координації цінності, не просто окрема функція, а інший спосіб, яким ринок знаходить, порівнює, довіряє, платить, доставляє. Друга: є фігура фаундера. Не колегія, не найманий менеджер, а людина, яка бачить ринок як систему і бере на себе ризик переписати правила. Якщо хтось дозріває стати маркетмейкером, він стає фаундером.

Далі йдуть п'ять критеріїв.

К1 · Зсув норми. Чи стала стара норма ринку неадекватною після тебе?

К2 · Стійкість мутації. Це не одноразова аномалія: ти ведеш ринок далі, кількома ходами?

К3 · Прорив по осі. Є вісь, де ти не «кращий», а поза порівнянням? Типовий доказ це коли продукт поширюється сам.

К4 · Економічна сигнатура. Непропорційна доля прибутку й капіталізації, як наслідок, а не мета.

К5 · Цінність > ціна. Користувач отримує більше, ніж платить, і має вибір. Інакше це маркетгейтер.

Головне правило: ці критерії не додаються, а перемножуються. Один нуль обнуляє всю претензію на маркетмейкерство. Segway мав проривний стрибок, але не мав стійкості, тож мутація не сталася. Сильна капіталізація не рятує, якщо норма не зсунулась. Зсув норми не рятує, якщо компанія стала паразитом. Успіх тут це множення, а не сума.

І ще одне, чесно. Маркетмейкінг видно постфактум. Ця рамка не обіцяє вгадати переможця наперед, вона дає спосіб побачити, чи твій продукт узагалі змінює гру, чи лише красиво раціоналізує нішу. Однакових умов не буває, гарантій не буває. Є експерименти, ітерації, і є результат, який зрештою показує, чого вартували зусилля.

Гра, яка втрачає сенс

Маркетмейкер це не той, хто краще за інших грає в наявну гру. Це той, хто змінює саму гру так, що стара перестає мати сенс.

Це не магія і не везіння. Це компетенція, яку можна прокачати: спосіб мислити з фундаментальних принципів, спосіб слухати ринок глибше за опитування, спосіб приймати одне ключове рішення свідомо. Прокачати не означає гарантувати. Спроєктувати ринок це задача дев'ятого рівня з дев'яти, і братися за неї доводиться без готового рішення.

Решта книги саме про те, як це робити. Спершу кейси, кожен як послідовність рішень. Потім методологія, яку можна застосувати до власного продукту вже зараз.

> **ЗАВДАННЯ › ФАУНДЕРУ**
>
> — Ти оптимізуєш чужу криву попиту чи зміщуєш власну? Відповідай чесно, без компліментів собі.
>
> — Яку одиницю виміру у своїй категорії ти міг би змінити так, щоб стара норма почала виглядати погано?
>
> — Якби твій продукт зник завтра, яка звичка ринку зникла б разом із ним?

> *«Маркетмейкер не питає, як виграти цей ринок. Він питає, що має змінитися в самому ринку, щоб стара гра втратила сенс.»*

ВСЯ КНИГА

Це одна глава із 16

Далі в книзі п’ять кейсів (iPhone, Нова пошта, Tesla, Монобанк, SpaceX) і методологія, яку можна прикласти до власного продукту.

Уся книга в EPUB, FB2 і PDF: marketmakers.artbels.com/kupyty

Читачі книги в Telegram: t.me/ua_marketmakers

© 2026 Артем Білодід · «Маркетмейкери» · глава поширюється вільно