

Chris Anderson

Hosszú farok

A végtelen választék átírja
az üzlet szabályait

HVG KÖNYVEK

A fordítás alapja: The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More

Szöveg © 2006 Chris Anderson

Fordította: Darnyik Judit

Fordítás © Darnyik Judit, 2007

Szerkesztette: Szabados Tamás

Szaklektor: Dr. Bógel György

Borítóterv: Juhász Gábor

Ábrák: Pintér József

ISBN 978-963-9686-20-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2006.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: HVG Press Kft.

Felelős vezető: Erényi Ágnes

Tartalomjegyzék

Előszó	8
Köszönetnyilvánítás	9
Bevezetés	13
1. fejezet	
A hosszú farok	27
2. fejezet	
A sikertermék tündöklése és bukása	39
3. fejezet	
A hosszú farok jelenség rövid története	53
4. fejezet	
A hosszú farok piacait alakító három mozgatóerő	65
5. fejezet	
Az új alkotók	73
6. fejezet	
Az új piacok	101
7. fejezet	
Az új ízlésformálók	115
8. fejezet	
A hosszú farok piacainak gazdaságtana	143
9. fejezet	
A rövid csúcs	165

10. fejezet	
A bőségszaru	187
11. fejezet	
A piaci rések kultúrája	197
12. fejezet	
A végtelen képernyő	213
13. fejezet	
A szórakozáson túl	223
14. fejezet	
A hosszú farok gazdaságának szabályai	239
Zárótétel: A hosszú farok jövője	247
Tárgymutató	251
Források és ajánlott irodalom	259

Előszó

A gazdasági törvények a nagyoknak kedveznek: azt érdemes termelni, aminél a felmerülő költségek sok termék között oszlanak el – amiből nincs sok, azt észre sem vesszük. Vagy mégis? Chris Anderson sikerkönyvében állítja: a világháló a kicsiknek dolgozik. Képzeld el a piacot mint a grafikon vízszintes tengelyén fekvő, balra néző, fejét magasra tartó kígyót. A fej jelképezi a slágertermékeket: nincs sok belőlük, de óriási a forgalmuk. A kígyó farka gyorsan rásimul a tengelyre: itt vannak azok a termékek (rétegzene, szakkönyvek), amelyekből sokféle van, de csak keveseket érdekelnek. Ezek eddig nemigen kerültek szem elé. De jött a web: a digitalizált termékek sokszorosítási költségei a nullával egyenlők; könnyen, olcsón tárolhatók s juttathatók el bárhová. Az e-kereskedelemben összegyűlik a rés piacok szétszórt vevőtábor. Anderson megmutatja, hogy a hosszúfarok-jelenség sok szektorban megfigyelhető – a könyv számtalan példát hoz rá. De arra is jó példa, hogy ami egyszerűen elmondható, azt egyszerűen is kell elmondani: világos és szórakoztató mű.

*Bögel György tanár, CEU Business School
elnök, Szövetség az Elektronikus Kereskedelemért*

Ez a könyv a nagyon közeli jövőnkről szól: a Hosszú farok az új közgazdaságtani modell leírása. Valaha Adam Smith elméletét is abszurdnak tartották a kortárs szaktekintélyek, de ma már jól tudjuk: a piac működését a „láthatatlan kéz” definiálja. Ma már e korszaknak is a végén járunk: az új piaci mechanizmus első napjait éljük, az „e”-k világát (e-mail, e-business, eBay). A leendő olvasó (az e-reader) munkájában, magánéletében és szabadidejében valamilyen formában egész biztosan használja az internetet. Ez a mű e(-)korszak közgazdaságtanát próbálja körülírni. A Gartrans csomagszállító ügyvezetőjeként a webáruházak megrendeléseinek egyre gyakoribb kiszállításakor azt tapasztalom, hogy korunkban mind többen úgy spórolnak szabadidejükkal, hogy kényelmesen interneten bonyolítják mindennapi teendőiket, a nagy bevásárlástól a csekk-befizetésig. A mi munkánk éppen arra a kevés tételt, ám abból rengetegfélét kínáló netes piacra épít, amit hosszúfarok-jelenségnek nevezünk.

Garai Zsolt ügyvezető igazgató, Gartrans

Bevezetés

Az Egyesült Államokban nemzeti hóbortnak számít a sikerlisták bővülése. Az egész amerikai kultúra egy nagyszabású népszerűségi verseny. Az USA-ban a sikerlisták élén álló dolgok körül forog az élet – az amerikaiak kitalálják, kiválasztják, kitárgyalják a slágertermékeket, figyelemmel követik, amint felemelkednek, majd eltűnnek a süllyesztőben. Minden hétvégén versenyfutás indul a jegypénztárak között – a tévéműsorok minden csütörtök este darwini küzdelmet folytatnak a puszta fennmaradásukért. A rádiócsatornák néhány gyorsan tovatűnő slágert váltogatnak gyors egymásutánban. Mindeközben a szórakoztatóipar valamennyi területén vért izzadnak a szakemberek, hogy rátaláljanak a következő nagy durranásra.

Ez a kasszasikerek világa. Az egész gigászi méretű média- és szórakoztatóipar az elmúlt fél évszázad során nőtte ki magát a kasszasikerek, az aranylemezek és a két számjegyű nézettséggel rendelkező tévéműsorok révén. Nem meglepő, hogy a nézettségi mutatók tükrében szemléljük a saját kultúránkat. A sztárjainkkal és a tömegtermékekkel határozzuk meg a korunkat – hiszen ezek jelentik a valamennyiünket összekötő közös élményeket. A nyolc évtizede Hollywoodból elindult sztár csináló módszer mostanra az üzleti élet minden zugába begyűrűzött. A médiának az a vesszőparipája, hogy mi menő és mi nem. Egyszerűen, *a népszerűségi mutatók diktálnak.*

De ha közelebbről szemléljük, feltűnik, hogy a háború utáni rádiós és televíziós korszakban kialakult kép mostanra a szélein már málladozik. Bármily meglepő, már *nem annyira a népszerűségi mutatók körül forog a világ.* A listavezető továbbra is listavezető, de már nem eredményez olyan jelentős forgalmat, mint valaha.

Minden idők 50 legnagyobb példányszámban eladott albuma² közül a legtöbb az 1970-es és '80-as években látta meg a napvilágot (The Eagles, Michael Jackson), az utóbbi öt év során készültek közül viszont egyetlenegy sem. Hollywood jegyárakból származó bevétele 2005-ben több mint 6%-os visszaesést mutatott, ami azt a tényt tükrözi, hogy a mozilátogatók száma a népesség növekedése ellenére is csökken.

Az országos televíziótársaságoktól évről évre egyre több nézőt hódít el³ a több száz, specializált kábelcsatorna. A reklámozók legáhíttabb célcsoportja: a 18–34 év közötti férfiak pedig kezdenek teljesen elpártolni a televíziótól: a képernyő előtt eltöltött idejüket egyre nagyobb arányban internetezésre és számítógé-

pes játékokra fordítják. A legnépszerűbb tévéműsorok nézettsége évtizedek óta csökkenő tendenciát mutat; napjaink legnézettebb műsora 1970-ben be sem került volna az első tíz közé.

Röviden szólva, bár még mindig sikerközpontúak vagyunk, a sikerlisták már korántsem képviselnek olyan gazdasági hatalmat, mint korábban. Hová mennek akkor ezek a hűtlen fogyasztók? Nem mind egy helyre. Úgy szóródnak szerteszét, ahogy a piac számtalan apró szegmensre darabolódik fel. Az egyik jelentősen növekvő terület a világháló, ami viszont a célpontok millióinak osztályozhatatlan óceánja – ezek a célpontok a maguk módján mind megcáfolják a média és a marketing hagyományos logikáját.

Sikerlista helyett iTunes

A tömegkultúra korszakában – a '70-es, '80-as években – nőttem fel. Az átlagos tinédzser akkoriban fél tucat tévécsatorna közül választhatott, és gyakorlatilag mindenki ugyanabból a maroknyi tévéműsorból nézett többet vagy kevesebbet. Minden városban volt 3-4 rockzenei rádióadó. Nagyrészt ezek diktálták az emberek zenei ízlését, bár volt néhány szerencsés, vastagabb pénztárcájú srác, aki szélesebb területet felölelő lemezgyűjteménnyel büszkélkedhetett.

Mindannyian ugyanazokat a sikerfilmeket néztük nyaranta a moziban, és ugyanazokból a lapokból és rádióadókból szereztük az értesítéseinket. Aki a főáramlaton kívüli vidékekre akart kalandozni, annak mindössze a könyvtár és a képregénybolt állt rendelkezésére. Amennyire emlékszem, a tömegkultúrán kívül eső kultúrával csak a könyvek területén találkoztam, és esetleg a saját és a baráti társaságom gyűjteményében, de ez utóbbi összeállításánál nem láttunk tovább a saját orrunknál.

Hasonlítsuk össze a kamaszkoromat Ben tinédzserkorával. Ez a 16 éves fiú az internet korszakában nőtt fel. Észak-Berkeley elegáns dombvidékén lakó, jó-módú szülők egyetlen gyermeke, tehát van egy Macintosh a saját szobájában, egy sokórányi zenével megtöltött iPodja (és az iTunes-szal heti letöltési lehetősége), valamint egy csapat hasonlóan ellátott haverja. A többi enyhén számítógépőrült tinédzserhez hasonlóan Ben sem tudja elképzelni az életet szélessávú internet, mobiltelefon, MP3, TiVo* és webáruházak nélkül.

* digitális videofelvevő

E mindent mindennel összekötő technikai vívmányok legfőbb hatása, hogy Ben korlátlan és ellenőrizetlen hozzáférést élvez a kultúra és a tartalom minden elképzelhető formájához, a főáramlattól kezdve egészen az underground legtávolabbi zugáig. Egész más világban nő fel, mint én – az ő világát sokkal kevésbé határozza meg a hagyományos média- és szórakoztatóipar. Ha nem ismerünk magunkra az elkövetkező oldalakon, képzeljük el Bent! Az ő életformája előrevetíti valamennyiünk jövőjét.

Ben kulturális horizontján az alacsony és magas színvonalú alkotások egybefüggő tájképet alkotnak. A hivatásos és az amatőr tartalom egyenrangú félként verseng a figyelméért. Nem is tesz különbséget a főáramlat sikerdarabjai és az underground rétegalkotások között – egyszerűen kiválasztja a neki tetsző dolgokat egy végtelenül hosszú menüből, ahol a hollywoodi filmek és a játékosok fabrikálta videojáték-bemutatók egyaránt helyet kapnak.

Ben hetente mindössze körülbelül 2 órán át néz igazi tévét, többnyire az „Elnök embereit” (természetesen nem adásidőben, hanem felvételtől) és a „Firefly”-t (Szentjánosbogár), egy azóta kifutott sci-fi sorozatot, amit elmentett a TiVóján. A BitTorrent, egy peer-to-peer, /vagyis egyenrangú fájlmegosztó technológia segítségével letöltött animét* is tévéműsornak tekinti, mert eredetileg a japán televízióban sugározták (az angol nyelvű feliratot gyakran a rajongók készítik).

Ha filméről van szó, akkor sci-fi rajongó, tehát mondhatni, jócskán a főáramlatba tartozik. A *Csillagok háborúja* a kedvence, mint ahogyan annak idején a *Mátrix* is az volt. De letöltött filmeket is megnéz, például amatőr machinimákat (videojátékok karaktereinek irányításával létrehozott filmeket), és független alkotásokat, például a rajongók által készített, a George Lucas-féle eredetivel felérő speciális effekteket tartalmazó *Star Wars Revelationst*.

Az iPodján tárolt zenék egy részét az iTunesról töltötte le, de a legtöbb a barátaitól származik. Amikor valamelyikük vásárol egy CD-t, általában másolatot készít róla a többieknek is. Ben ízlésére főleg a klasszikus rock – a Led Zeppelin és a Pink Floyd – jellemző, némi videojáték-zene beütéssel. Csak akkor hallgat rádiót, ha a szülei bekapcsolják az NPR-t az autóban.

Ben olvasmányai a *Csillagok háborúja* köteteitől a japán mangáig** terjednek, jókora adag internetes képregénnyel kiegészítve. Néhány barátjához hasonló-

* az anime a japán animációs filmek (rajzfilmek) összefoglaló neve (a fordító megjegyzése)

** japán képregény (a fordító megjegyzése)

an annyira vonzza a japán szubkultúra, hogy az iskolában is japánt választott idegen nyelvnek. Amikor én voltam iskolás, a gyerekek azért tanultak japánul, mert Japán gazdasági nagyhatalommá vált, és úgy gondolták, hogy a nyelvtudás javítja az elhelyezkedési esélyeket. Napjainkban ezzel szemben azért tanulnak japánul a gyerekek, hogy saját anime feliratokat készíthessenek, szabadon elmélyülhessenek a mangák világában, és ne csak a főáramban megjelenő, lefordított művekhez férjenek hozzá.

A szabadideje zömét Ben az interneten tölti, ahol egyrészt találokra szörfözik, másrészt felhasználói fórumokon, például a Halo* és a *Csillagok háborúja* vitaoldalain vesz részt. Nem érdeklik a hírek – nem olvas napilapokat és nem nézi a tévéhíradót –, de figyelemmel kíséri a kibertér és a szubkultúra legfrissebb pletykáit, például a Slashdot (IT-hírek) és Fark (fura hírek) oldalon. Egész nap folyamatos kapcsolatban áll a tíz legjobb barátjával a számítógépes azonnali üzenetküldő (instant messaging, IM) segítségével. Nem sok szöveges üzenetet küld a mobiljáról, de vannak olyan barátai, akik igen (a szöveges üzenet, az sms azok körében népszerű, akik sokat jönnek-mennek, az IM pedig inkább az otthonülőket kedvelt csevegő csatornája). A barátaival közösen játszanak a számítógépen, többnyire internetes kapcsolat segítségével. A Halo 2-t királynak tartja, különösen a felhasználók által módosított szinteket.

Gyanítom, hogy ha 25 évvel később láttam volna meg a napvilágot, akkor az én kamaszéveim is hasonlóan zajlottak volna. Ami a választékot illeti, Ben tinédzserkora alapvetően eltér az enyémtől. Magam kénytelen voltam azzal beérni, amit a tévé- és rádiócsatornák sugároztak. Neki ott van az internet. Nekem nem volt TiVóm (sőt még kábeltévém sem), neki mindez rendelkezésére áll, és ezen felül még a BitTorrent is. Én még csak nem is hallottam annak idején a mangáról, nemhogy hozzá tudtam volna jutni. Ben számára mindez elérhető. Vajon én a „Gilligan’s Island” (Gilligan’s szigete) sorozat ismétléseit néztem volna, ha lehetőségem nyílik rá, hogy ehelyett klánt alapítsak a barátaimmal a „World of Warcraft” számítógépes játékban? Erősen kétlem.

Nem azért voltak népszerűbbek a ’70-es években a tévéműsorok, mert jobbak voltak, mint a mostaniak, hanem azért, mert kevesebb lehetőség közül választhattunk. Mára kiderült, hogy amit a közös kultúra felemelkedő csillagának véltünk, nem annyira a hollywoodi tehetségek diadaláról, hanem inkább a televízió azon igyekezetéről szólt, hogy birkanyájként terelje össze a tömegeket.

* számítógépes játék (a fordító megjegyzése)

A televízióban az a nagyszerű, hogy páratlan hatékonysággal tudja eljuttatni egyazon műsort több millió emberhez. Nem képes viszont az ellenkezőjére: hogy több millió, különböző műsort juttasson el az emberekhez egyenként. Viszont az internet éppen ebben jeleskedik. A televíziós korszakban nagy nézettségű műsorokkal tudták biztosítani a gazdaságosságot. A szélessávú internet korában ennek épp az ellenkezője igaz. Rendkívül költséges és pazarló ugyanazt az információt szolgáltatni több millió embernek egy olyan hálózatban, amelyet pont-pont – azaz két pont közti – kommunikációra fejlesztettek ki.

Még mindig van igény nagy durranásokra a kultúra terén, de már nemcsak ezekből áll a piac. A sikeres művek most már a legkülönfélébb méretű rétegpiacon mérhetetlen mennyiségével kénytelenek versenybe szállni, és a fogyasztók egyre inkább azt részesítik előnyben, amelyik a legszélesebb választékot kínálja. Lejárt már az az idő, amikor úgy gondolták, mindenkinek megfelel ugyanaz, és helyére a sokféleség piaca lépett.

Ez a könyv erről a piacról szól.

A hagyományos médiát és szórakoztatóipart a végtelenségig feldúlja, hogy a főáramlat kulturális szilánkok miriádjaira robbant szét. A szakemberek évtizedeken át csiszolták a képességeiket a válogatott sikerdarabok létrehozása, kiválasztása és terjesztése terén, erre hirtelen kiderült, hogy a sikerdarab már nem elég. A közönség valami más felé, a „nem sikerek” homályos és megfoghatatlan tömege felé fordul. Nincs is jó szavunk ezekre a nem sikerekre. Természetesen nem nevezhetők bukásnak, hiszen ezeket az alkotásokat eleve nem is szánták világsikernek. „Minden más” ebbe a kategóriába tartozik.

Furcsa, hogy ezt a kategóriát számba sem vesszük. Végül is minden műfaj képviselőinek elsöprő többsége ide sorolható. A legtöbb mozifilm nem lesz kasszasiker, a legtöbb zeneszám soha nem kerül be a legjobb 100 közé, a legtöbb könyv nem lesz bestseller, és a legtöbb tévéműsor nézettségét még csak nem is értékeli a Nielsen, nemhogy főműsoridőben a képernyőre kerülne. Mindazonáltal sokukat világszerte milliók élvezik, csak éppen nem számítanak sikernek, ezért nem jegyzi ezeket az alkotásokat.

De ott vannak, ahová a korábban engedelmesen összetartó tömegpiac szét-rajzik. A néhány, jelentős sikerből és a jelentéktelen egyebekből álló, egyszerű kép most millió minipiac és mikrosztár zavarba ejtő mozaikjára hullik szét. A tömegpiac egyre inkább rétegpiacon tömkelegévé változik.

A rétegpiacon tömkelege mindig is létezett, de az elérésük költsége csökkenőben van – a fogyasztók rátalálnak a rétegtermékekre, és a rétegtermékek rátalálnak a fogyasztókra – így hirtelen olyan kulturális és gazdasági hatalommá válnak, amelyet nem lehet többé figyelmen kívül hagyni.

Az új rétegpiacon nem váltja fel a slágerek hagyományos piacát, csak – most első ízben – osztozik vele. Egy évszázadon át a bestsellereken kívül mindent kiostáltak, hogy a leghatékonyabban hasznosíthassák a költséges polchelyet, képernyőt, csatornát és figyelmet. Manapság, az internet segítségével összekötött fogyasztók és digitális mindenség új korszakában a terjesztés gazdaságossága alapvető változásokon megy keresztül, mivel az internet minden ágazatot felszippant, amivel csak kapcsolatba kerül, és a hagyományos költségek töredékéből virtuális üzletté, mozivá, rádióvá és televízióvá alakul.

Fogjuk fel apályként a csökkenő terjesztési költségeket. A vízszint csökkenésével új földterületek bukkannak elő a víz alól, amelyek mindig is ott voltak, csak éppen a tenger alatt. Ezek a szegmensek a termékek hatalmas, feltérképezetlen birodalmát képviselik. Ezeknek a termékeknek a forgalmazása korábban nem lett volna gazdaságos. Ennek a piacnak a számos képviselője mindig is létezett, csak nem volt könnyű felfedezni. Vegyük csak azokat a filmeket, amelyek korábban nem jutottak el a helyi mozinkba, azokat a zeneszámokat, amelyeket nem játszott a helyi zenei rádióadó, azokat a sportfelszereléseket, amelyeket nem árultak a Wal-Martban*. Most már mind elérhető a Netflix, az iTunes, az Amazon vagy a Google által kilistázott valamelyik egyéb honlap jóvoltából. A láthatatlan piac láthatóvá vált.

Más rétegtermékek újonnan jelentek meg, a hivatásos és amatőr világ határmezsgyéjéből kihajtó ágazatban, ahol nehéz megmondani, hol végződik a profik, és hol kezdődik az amatőrök birodalma. Ez a bloggerek, a videokészítők és a garázs-bandák világa, akik hirtelen közönségre akadtak – hála a digitális forgalmazás irigylésre méltó gazdaságtanának.

A 98%-os szabály

Egy rosszul megválaszolt találós kérdés ihletett könyvem megírására. A *Wired* magazin szerkesztőjeként az egyik feladatomban, hogy előadásokat tartok a technológiai trendekről. Mivel tudományos területen kezdtem a karrieremet, majd a *The Economist* munkatársaként tanultam bele a közgazdaságtanba, először mindig a pusztán adatokat veszem szemügyre, amikor trendekre vadászom. És szerencsére napjainkban minden eddiginél több adat áll rendelkezésünkre.

* A világ legnagyobb kiskereskedelmi lánc (a fordító megjegyzése)

A XXI. századi közgazdaságtan titkai a mindannyiunk által ismert vállalatok szerverein rejtőznek, az eBaytól a Wal-Martig. Bár nem mindig egyszerű hozzájutni a számokhoz, a vállalatvezetők naponta megmerítkeznek a számok tengerében, és kitűnő szimattal szagolják ki, hogy minek van jelentősége, és minek nincs. A trendvadászat trükkje tehát az, hogy őket kérdezi meg az ember.

Éppen ezt tettem⁴ 2004 januárjában Robbie Vann-Adibé irodájában, aki az Ecast, egy „digitális zenegépekkel” foglalkozó cég elnök-vezérigazgatója. A digitális zenegépek külsőre úgy néznek ki, mint a hagyományos, pénzbedobós zenegépek – hangszórókkal és villogó fényekkel felszerelt, többnyire bárokban található nagy kasztnik – azzal a különbséggel, hogy ez utóbbiakra jellemző kb. 100 CD helyett szélessávú internetcsatlakozással rendelkeznek, és a hallgatók a letöltött, és a helyi merevlemezen tárolt zeneszámok ezrei közül választhatnak.

A beszélgetésünk során Vann-Adibé megkért, találjam ki, hogy a zenegépeken található 10 000 album hány százalékáról hallgatnak meg az emberek negyedévente legalább egy számot.

Természetesen tudtam, hogy Vann-Adibé csőbe akar húzni. A kézenfekvő válasz 20% lett volna a 80/20-as szabály miatt, amely a tapasztalataink szerint gyakorlatilag mindenhol érvényesül. Eszerint a termékek 20%-a felelős a forgalom 80%-áért (és általában a profit 100%-áért).

De Vann-Adibé a digitális tartalom üzletágában tevékenykedik, ami más szabályok szerint működik. Tehát úgy gondoltam, nagyon merész leszek, és megkockáztattam, hogy a 10 000 album 50%-áról meghallgatnak negyedévente legalább egy számot.

Valljuk be, ez elképesztően nagy arány lenne. Egy átlagos könyváruház legkeresettebb 10 000 könyvének a feléből nem kel el negyedévente egy-egy példány. A Wal-Mart legkeresettebb 10 000 CD-jének a feléből sem kel el negyedévente egy-egy példány, sőt nem is szerepel a Wal-Mart kínálatában 10 000 CD, de még feleannyi sem. Nehéz olyan piacot elképzelni, ahol ilyen hatalmas készlet ilyen nagy arányát rendszeresen el tudnák adni. De úgy gyanítottam, hogy a digitális világ másként működik, ezért kockáztattam meg egy ilyen merész becslést.

Mondanom sem kell, hogy még így is jócskán alábecsültem az arányt. A helyes válasz 98% lett volna.

– „Elképesztő, nem igaz? – kérdezte Vann-Adibé. – Senki sem találja el.” Még ő maga is elképedt: amikor a vállalat bővítette a választható albumok számát, amely így messze meghaladta a legtöbb lemezbolt készletét, és a rétegzene és a szubkultúrák világába kalandozott el, bővült a kereslet is. És minél több albumot tettek a kínálatba, annál többet hallgattak meg az emberek. A slágereken kívüli zene iránti kereslet korlátlanul tűnt. Igaz, ezek a zeneszámok nem keltek el

nagy mennyiségben, de szinte mindegyik meghallgatásáért fizetett valaki. És mivel csak egy adatbázis bitekben tárolt adatai voltak, amelyek tárolása és szállítása szinte semmibe sem került, az egy-két alkalommal meghallgatott számok után befolyt összeg szépen kezdett gyarapodni.

Vann-Adibé felfedezte, hogy a különböző rétegzeneák piaca együttesen hatalmas, és gyakorlatilag határtalan. Úgy tűnt, hogy a szokásos slágereken kívüli számok iránt megmutatkozó kereslet a végtelenségig bővül. Ő 98%-os szabálynak nevezte el ezt a jelenséget. Ahogyan később megfogalmazta: „a mintegy nulladolláros csomagolási költség, és a bárminemű tartalomhoz való azonnali hozzáférés világában a fogyasztók következetesen viselkednek: szinte mindent megnéznek. Szerintem emiatt a tartalom előállítóinak gyökeresen változtatniuk kell. Csak abban nem vagyok biztos, miként!”

Elhatároztam, hogy választ adok erre a kérdésre. Rájöttem, hogy Vann-Adibé meglepő statisztikája nagy horderejű igazságot hordoz a digitális korszak szórakoztatóiparának új gazdaságáról. A korlátlan kínálat miatt megdőlt a sikerdarabok és a rétegalkotások egymáshoz viszonyított jelentőségéről alkotott elképzelésünk. A hiány teremti meg a slágertermékeket – ha korlátozott férőhely áll rendelkezésre a polcon vagy az éter hullámain, akkor csakis a legjobban eladható alkotásokkal célszerű megtölteni ezt a helyet. És ha csak ez van, akkor mindenki ezt fogja vásárolni.

De mi a helyzet, ha végtelen férőhely áll rendelkezésre? Talán nem is a sikertermékek szemüvegén át kellene az ágazatra tekintenünk. Végül is sokkal több nem siker van, mint siker, és most mindkettő egyaránt elérhető. Mi történik, ha a nem sikerek – a viszonylag népszerű rétegalkotásoktól kezdve a totális melléfogásokig – összességében éppolyan nagy – ha nem nagyobb – piacot tesznek ki, mint maguk a sikertermékek? A válasz egyértelmű: ez radikálisan megváltoztatja a világ legnagyobb piacainak némelyikét.

Így történt, hogy olyan kutatómunkába fogtam, amely során a felemelkedő digitális szórakoztatóipar valamennyi vezető vállalatához eljutottam, az Amazontól az iTunesig. Bárhol vizsgálgódtam, ugyanaz a kép fogadott: nagyszerűek a sikertermékek, de az új, nagy piac egyre inkább a rétegalkotásokból tevődik össze. A 98%-os szabály szinte általános érvényűnek bizonyult. Az Apple-nél azt mondták, hogy az iTuneson kínált 1 millió zeneszám mindegyikét eladták már legalább egyszer. A Netflix tájékoztatása szerint 25 000 DVD-ből álló készletük (ami mostanra már 55 000) 95%-át legalább negyedévente egyszer kibéreltik. Az Amazon nem szolgáltat pontos számadattal, de a könyvforgalmáról szóló tudományos kutatómunka szerint a legnépszerűbb 100 000 könyvének a 98%-ából szintén legalább negyedévente eladnak egy-egy példányt. És így tovább, vállalatról vállalatra.

Mindegyik vállalatot lenyűgözte a korábban nem gazdaságos periféria gyanánt kiostált kategóriákban tapasztalt kereslet, a Netflixnél meglepően népszerűnek bizonyuló brit tévésorozatok tartalmazó DVD-ktől kezdve a back-catalog zenéig, ami olyan jól megy az iTunesnál. Rádöbentem, hogy életemben először tárul a szemem elé a kultúránk iránti kereslet, a szűkösség torzításától mentes valódi alakja.

Ez pedig, hogy világosan fogalmazzak, nagyon-nagyon különös. Egész egyszerűen furcsa elképzelni, hogy alapvetően bármit kínálunk, arra kereslet is mutatkozik. Azért furcsa, mert általában nem negyedévente egydarabos forgalomban gondolkozunk. Amikor a hagyományos kiskereskedelemre gondolunk, akkor arra koncentrálunk, hogy miből tudunk sokat eladni. Nem igazán érdekel minket az alkalmankénti eladás, mert a hagyományos kiskereskedelemben ugyanannyi helyet foglal a polcon az a CD, amiből negyedévente csak 1 darab fogy, mint amiből 1000. Ennek a helynek meghatározott költsége van – bérleti díj, rezsi, bérköltség stb. –, aminek a megtérüléséhez havonta bizonyos darabszámot értékesíteni kell. Más szóval az egy-két példányszámban fogyó termékekre csak a helyet vesztegetjük.

Viszont ha a hely nem kerül semmibe, akkor hirtelen újra felfigyelünk az alacsony forgalmú termékekre is, amelyek ebben a helyzetben értékessé válnak. Ez a felismerés vezetett el az Amazon, a Netflix és a többi, általam felkeresett vállalat létrehozásához. Valamennyien rájöttek, hogy az internetes kereskedelem akkor is képes bővíteni a kínálatot, amikor a hagyományos kiskereskedelem már kifogyott a szuflából. Az egy-két példányban fogyó termékek forgalma nem növekszik jelentősen, de olyan *sok* van belőlük, hogy összességében jelentős üzlet a forgalmazásuk.

A 2004-es év első felében előadásokat tartottam a kutatásom eredményeiről, és az elmélet minden alkalommal továbbfejlődött. Az előadásom eredeti címe az volt, hogy „A 98%-os szabály”. Azután „A szórakoztatóipar új gazdaságának új szabályai” (bevallom, nem remekeltem a névadáskor).

De egyszer csak kaptam egy adathalmazt az egyik internetes zenei vállalat, a Rhapsody jóvoltából. Átadtak nekem egy hónapnyi felhasználói adatot, és amikor diagramon ábrázoltam az adatokat, rájöttem, hogy a görbe semmihez sem hasonlít, amit eddig láttam.

Úgy kezdődött, mint bármely más, népszerűség szerint felrajzolt keresleti görbe. A görbe csúcán néhány, rengetegszer letöltött sláger szerepelt, majd a görbe meredeken alázuhant a kevésbé népszerű zeneszámok felé. Az érdekessége viszont az volt, hogy soha nem érte el a nullát. A 100 000. zeneszámhoz léptem, ráközelítettem, és a havi letöltések száma még mindig több ezres nagyságrendű

volt. És a görbe csak folytatódott! 200 000, 300 000, 400 000 zeneszám – egyetlen üzlet sem tudna ennyi zenét tartani. De akármeddig elmentem, mindig volt még kereslet. A görbe távolba vesző szakaszán már csak havonta 4-5 alkalommal töltötték le a zeneszámokat, de még mindig nem érte el a görbe a nullát.

A statisztikában az ilyen jellegű görbéket aszimmetrikus eloszlásnak hívják, mert a jobbra elnyúló végük nagyon hosszú az elülső részükhöz képest. Így hát magára az elnyúló részre, a görbe csúcson túli hosszú lefutására koncentráltam, így született meg a „*long tail*”, a *hosszú farkok* fogalma. A kifejezés az Új szabályok prezentációm huszadik diáján látta meg a napvilágot. Azt hiszem, a Netflix elnök-vezérigazgatója, Reed Hastings győzött meg róla, hogy itt van a kutya elásva. 2004 nyarára a *hosszú farkok* nemcsak az előadásaim címe lett, hanem majdnem befejeztem egy azonos című újságcikket is a saját magazinom, a *Wired* számára.

Amikor a cikk 2004 októberében megjelent a *Wired* magazinban, rövid időn belül a legtöbbet idézett cikké vált, amely valaha is megjelent a lapban. A korábban nem vizsgált adatokkal alátámasztva vitathatatlanak tűnt a három fő megfigyelés: 1. a kínálati görbe vége sokkal hosszabban húzódik el, mint gondolnánk; 2. az elnyúló rész most már gazdaságosan elérhető; 3. a piaci rések összessége jelentős piacot eredményez.

A hosszú farkok mint világhíresítés

Az eredeti cikk rendkívüli visszhangjában az lelkesített a legjobban, hogy hány különféle ágazatból érkezett visszajelzés. A cikkem a média és a szórakoztatóipar újfajta gazdaságának elemzéseként indult, és csak kissé tekintettem ki más területekre, amikor mellékesen megjegyeztem, hogy az eBay (a használt cikkekkel) és a Google (a kis reklámozókkal) szintén a hosszú farkon lévő piacok közé sorolható. Az olvasók azonban mindenhol felismerték a jelenséget, a politikától kezdve a PR-ig, és a kottáktól a főiskolai sportig.

Az emberek ösztönösen ráéreztek, hogy a forgalmazás, a gyártás és a marketing új, hatékonyabb formái megváltoztatják az elképzeléseinket azzal kapcsolatban, hogy mi az, amit érdemes piacra dobni. Ezek az erők úgy jellemezhetők a legjobban, hogy gazdaságossá teszik a korábban nem gazdaságos ügyfeleket, termékeket és piacokat. Bár ez a jelenség a szórakoztatóipar és a média területén nyilvánul meg a legszembetűnőbb formában, egyszerűen kiterjeszthetjük az eBayre, ahol szintén megfigyelhető, az autóktól kezdve egészen a hobbifelszerelésig, a-tól z-ig minden.

Ha átfogóan szemléljük, akkor nyilvánvaló, hogy a görbe csúcsán túl húzódó világ valójában a bőség gazdaságáról szól – ami akkor lép életbe, ha a kínálat és a kereslet közé ékelődő akadályok eltűnedeznek, és minden mindenki számára elérhetővé válik.

Gyakran megkérnek, hogy mondjak példát olyan termékkategóriára, amelyre nem vonatkozik a hosszan lefutó görbe, a hosszú farok gazdaságtana. Korábban az volt a szokásos válaszom, hogy ez olyan egységes árucikk lenne, amelyből nincsenek különböző változatok, és amelyből nincs is igény változatokra. Mint például a liszt, amit, emlékszem, a szupermarketben egyszerűen „Liszt” feliratú nagy csomagban árulnak. Ezek után egyik nap beugrottam a helyi Whole Foods élelmiszerüzletbe, és rájöttem, milyen nagyot tévedtem: az üzletben több mint húszféle lisztet árúsítanak, az alapváltozatoktól kezdve, mint a teljes kiőrlésű és biolisztek, olyan egzotikus típusokig, mint az amaránt és a kék kukorica lisztje. Bármily hihetetlen, már a lisztforgalmazásban is megjelent a hosszú farok piacainak világa.

A növekvő életszínvonal egyre inkább lehetővé teszi számunkra, hogy a lehető legolcsóbb márkás (vagy akár nem márkás) árucikkek vásárlóiból ingyencekké lépjünk elő, és ezernyi apró élvezet révén kifinomult, teljesen egyedi ízlést alakítsunk ki. Olyan új fogyasztói magatartások egész sorát alakítjuk ki, amelyeket csak ellentétes értelmű szavak összekapcsolásával lehet körülírni: „tömeg-egyediség” és „testre szabott tömegcikk”. Mind egy irányba mutatnak: a hosszú farok felé.

Előzetes A XXI. század gazdaságtanából

Ez a könyv részben egy gazdasági kutatási projekt terméke, amelyet a Stanford, a MIT és a Harvard Egyetem hallgatói és oktatói segítségével és részvételével folytattam. Másrészt több mint száz előadás, ötletbörze és vállalatlátogatás eredményeként jött létre, amikor olyan cégeket és ágazati csoportokat kerestünk fel, amelyek azt tapasztalják, hogy a hosszú farok piacai megváltoztatják az életüket. A könyv létrejöttében továbbá több tucat vállalat és vállalatvezető is közreműködött, amikor több megabájt belső adatot osztottak meg velem, és szabad bepillantást nyújtottak számomra az internetes korszak piacának mikroökonómiájába.

Az a leginkább lenyűgöző, hogy a XXI. század gazdasága felvázolható a világ Google-jai, Amazonjai, Netflixei és iTunesai adatbázisaiból. A felhasználók magatartását rögzítő sok terabájtnyi adatmennyiség utal arra, hogyan fognak viselkedni a fogyasztók a végtelen választék piacain. Ennek a kérdésnek egészen a

legutóbbi időnkig nem lett volna értelme, most viszont kulcsfontosságúvá vált a megértése.

Meglepő módon nagyon kevés közgazdász foglalkozik ezekkel az adatokkal, többnyire azért, mert nem kérték meg rá őket (a legtöbb szakember, akikkel együttműködtem, egyetemeken tevékenykedik, csak kevesen dolgoznak közgazdászként). Van néhány kivétel – a UC Berkeley közgazdásza, Hal Varian rész munkaidőben a Google-nál dolgozik, és az árverés-elmélet kutatói nem meglepő módon szeretik az eBayt –, de ők ritka kivételek. A jelen könyvben szereplő adatok egy részét még soha nem hozták nyilvánosságra.

Mivel felderítetlen terepre merészkedtem, sok segítségre szorultam a legkülönbözőbb területek szakértőitől. Kísérletképpen a trükkösebb fogalmi és megfogalmazást illető kérdéseket nyilvánosan is feldolgoztam a blogomon, a thelongtail.com címen. A szokásos eljárás így festett: feljegyeztem a blogon egy félkész próbálkozást például a 80/20-as szabály megváltozásának magyarázatára, mire okos olvasók tucatjai láttak el építő kritikával megjegyzések, e-mailek vagy saját blogbejegyzéseik formájában. Valami rejtélyes oknál fogva ez a hevenyészett nyilvános ötletbörze napi átlag 5000 olvasót vonzott a blogomra.

A szoftverfejlesztők szokása, hogy a leglelkesebb felhasználóiknak kiadják a program korai („béta”) verzióját. Ezek a felhasználók cserébe azért, hogy kivételesen hamar kipróbálhassák a programot, tesztelik a szoftvert a saját gépeiken, a saját módszereikkel. Ennek során olyan hibákat is felfedeznek, amelyek elkerülték a fejlesztő figyelmét. Ez a bétatesztelés a megbízható szoftveralkalmazások kifejlesztésének rendkívül fontos lépése. Azt remélem, hogy ugyanez a folyamat – melynek során számos ötletemet nyilvános tesztelésnek vettem alá – jobb vagy legalábbis objektívabb könyv megszületéséhez vezetett.

Ehelyütt szeretném tisztázni az ötletek nyilvános bétatesztelése és a nyilvános könyvírás között fennálló különbséget. Bár sokan próbálkoztak az utóbbival, és feltették az internetre a fejezetek nyersváltozatát, sőt akár a könyvük kollektív szerkesztését is lehetővé tették, én személy szerint többnyire a folyamatban levő kutatásom nyilvános naplójaként használtam a blogot. A tényleges könyvírás, és az alábbiakban olvasható szövegek megfogalmazásának nagy része nem nyilvánosan zajlott.

Végül következzen még egy megjegyzés a szerzői jogokról. Bár a „hosszú fark” fogalma az én agyamban született meg, azt nem állíthatom, hogy én alkottam volna meg az elméletet, miszerint az internetes kereskedelem hatékonyságának kiaknázásával a viszonylag kis példányszámban fogyó cikkekből nagy összesített forgalom érhető el. Ez a felismerés az Amazonas Jeff Bezos nevéhez fűződik, és körülbelül 1994-ből származik. Az ismereteim nagy részét a vele és a Netflixnél,

a Rhapsodynál és a többi, évek óta ezen a területen tevékenykedő cégnél dolgozó hasonszórú emberekkel folytatott beszélgetéseimnek köszönhetem.

Ezek a vállalkozók az igazi feltalálók. Én pedig megkíséreltem az eredményeket egy modellben összefoglalni. Hiszen ez a közgazdaságtan dolga: megpróbál csinos, könnyen érthető modelleket alkotni, amelyek leírják a való világ jelenségeit. A modell megalkotása önmagában véve is egyfajta vívmány, de eltörpül a jelenség felfedezésén és továbbfejlesztésén munkálkodó emberek eredeti találmányai mellett.