

استراتژی کسب و کار پلتفرم محور

DOR: 20.1001.1.27832570.1399.1.2.6.2

مقاله پژوهشی

مرضیه اسکندری^{۱*}، فاطمه شکری ساروی^۲

۱- گروه آموزشی علوم کامپیوتر، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران eskandari@alzahra.ac.ir

۲- گروه آموزشی علوم کامپیوتر، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران fatemeh_shokrisaravi@gmail.com

چکیده: کسب و کارهای پلتفرم‌محور عملاً یک استراتژی جدید در حوزه‌ی صنعت و تجارت بوده که به مدد تکنولوژی‌های جدید توانایی ظهور یافته است. این استراتژی به بسیاری از مفاهیم سنتی صنعت و کسب و کار قائل نبوده و اقدام به بازتعریف بسیاری از آن‌ها نموده است. همین مهم موجب ناتوانی بسیاری از ابزارهای سنتی در تحلیل این دسته استراتژی‌ها شده است. مدل‌هایی مانند تحلیل زنجیره ارزش و یا مدل پورتر و سایر مدل‌های نوین نشأت گرفته از آن که از ادغام چندین استراتژی موفقیت در کسب و کار حاصل شده اند، جای خود را به اثر شبکه‌ای و استراتژی‌های کسب درآمد داده‌اند. موفقیت چشمگیر کسب و کارهای پلتفرم‌محور، موجب به حاشیه رانده شدن غولهای اقتصادی قدرتمند سنتی گشته و این روند روز به روز در حال تشدید شدن است. در این مطالعه، با بررسی ابزارهای مناسب موجود جهت تحلیل استراتژی کسب و کار پلتفرم‌محور به تبیین این مفهوم پرداخته و سپس با مرور پژوهش‌های پیشین و با استفاده مفاهیمی چون اثر شبکه‌ای و استراتژی‌های قیمت‌گذاری، سازوکار اقتصادی و مدیریتی این مدل کسب و کار را بررسی می‌نماییم.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، اثر شبکه‌ای، درآمدزایی، پلتفرم، رقابت.

Platform-Based Business Strategy

Marzieh Eskandari¹, Fatemeh Shokri Saravi²

1- Department of computer science Alzahra University, Tehran, eskandari@alzahra.ac.ir

2- Department of computer science Alzahra University, Tehran, fatemeh_shokrisaravi@gmail.com

Abstract: Platform-based business strategy is actually a novel approach to industry and trade that has emerged by new technologies and methods. This strategy is not necessarily loyal to the business traditional rules, and has redefined a great number of the fundamental concepts. The previous models such as value-chain analysis or Porter's model (and its modified strategies which describes a couple of mix strategies such as three basic value disciplines) are replaced by network effects and monetization strategies and the success of platform-based business strategies has led to a noticeable growth in the field of business strategies instead of using traditional methods and the substitute of traditional methods with these new strategies are increasing more and more. In this study, we explore the idea of platform-based business strategies using a number of analytic approaches. Furthermore, employing several concepts such as the network effect and monetization strategies, we examine the economic and organizational aspects of this family of businesses.

Keywords: Strategy, network effect, monetization, platform, competition.

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۲۰

*: نویسنده مسئول

۱. مقدمه

هرچه در زمان به پیش می‌رویم، صاحبان مشاغل پرسابقه و قدرتمند تجاری و صنعتی پرقدرت‌تر می‌شوند، به طوری که به نظر می‌رسد هیچ‌گاه نمی‌توان در هیچ بُعدی از آنان پیشی گرفت. در نظر اول رقابت شدید در تمامی حوزه‌ها هر کورسوی امیدی را برای ایجاد یک کسب و کار در ابعاد این نقش آفرینان قدرتمند از میان می‌برد. این ایده شاید تا حدود سه دهه پیش تفکر غالب دنیای صنعت و تجارت بود. اما با ظهور نقش آفرینان حوزه‌ی فناوری اطلاعات، عملاً مثال‌های نقض متعددی در طول زمان سر برآوردند. مشاهده شد که شرکت‌های کوچک با ایده‌های بزرگ، هیمنه‌ی صد ساله‌ی غولهای اقتصادی سنتی را تحت الشعاع قرار دادند و راه صد ساله‌ی آن‌ها را در چند سال پیمودند. اما چه عواملی موجب شتاب بازیگران جدیدی شد که بسیاری از مدل‌های مرسوم و سنتی از تحلیل آن‌ها عاجزند؟ آیا صرفاً مدیریت صحیح منابع و بهینه‌سازی هزینه‌ها موجب شکوفایی سریع این بخش نوظهور شد؟ یا این که با تعریف ساختارهایی جدید مبتنی بر دستاوردهای تکنولوژیک موفق به تغییر جهت در رقابتهای اقتصادی شدند؟

جواب این‌گونه سوالات را باید با بررسی ساختار استراتژیک (راهبردی) این کسب و کارهای نوظهور یافت. یافتن یک استراتژی برد در بازارهای رقابتی از دیرباز مورد بحث و چالش متخصصین حوزه‌های مختلف بوده است. یکی از این دیدگاه‌ها، مدل کردن بازارهای رقابتی با ابزار هندسی و پیدا کردن یک استراتژی برد برای یکی از رقباست [۱] و [۲]. اما در این مدل‌های هندسی معمولاً امکان در نظر گرفتن همه محدودیتهای دنیای واقعی وجود ندارد. امروزه بررسی مشخصات بازار و مشتریان نیز مورد توجه قرار گرفته است. پروین عباسی و همکاران ارتباط بین استفاده سوابق و تاریخچه کالا با اعتماد مشتریان در تجارت الکترونیک را مورد بحث قرار داده‌اند [۳]. فرجیان و همکاران رویکرد دیگری به مسایل مشابه در تجارت الکترونیک دارند که مبتنی بر داده‌های حجیم است [۴].

در این مقاله ابتدا به مفاهیم ابتدایی و تعریف استراتژی پرداخته، سپس مدل‌های کسب و کار پلتفرم‌محور به عنوان یک استراتژی کسب و کار را تبیین نموده و در ادامه روش‌های تحلیل این نوع کسب و کار بر مبنای اثر شبکه‌ای و استراتژی‌های کسب درآمد و تفاوت آن با روش‌های سنتی را بررسی می‌کنیم. در پایان نیز روندتغییر کسب و کارها به سوی استفاده بیشتر از مفهوم پلتفرم را بیان می‌نماییم.

۲. معیار یک استراتژی موثر

پورتر در سال ۱۹۸۰ استراتژی را این‌گونه تعریف کرد:

استراتژی مجموعه‌ای از تصمیمات است که پاسخگوی سوالاتی از قبیل این‌که چه چیزی تولید کنیم یا چه چیزی خریداری کنیم و چگونه حرکت کنیم تا به یک جایگاه امن در بازار رقابتی برسیم. این ((جایگاه

امن)) همان نقطه‌ی استراتژیکی است که بنگاه‌های دیگر نباید بتوانند به راحتی به آن دست یابند [۵].

اینکه آیا یک استراتژی برای کسب و کار موثر هست یا خیر را با دو معیار می‌سنجیم:

۱. باید بررسی کنیم که آیا در پایان مدت مد نظر سودی به بنگاه تعلق می‌گیرد یا خیر؟

۲. آیا سود تعلق گرفته به بنگاه رشد می‌کند یا این که مقدار ثابتی است یا حتی روند نزولی دارد؟

فرق یک استراتژی (راهبرد) با یک تاکتیک (راهکار) در افق زمانی آن بوده به صورتی که یک استراتژی، در یک اکوسیستم رقابتی، از منظر بلند مدت تلاش دارد تا جایگاهی دست نیافتنی برای بنگاه ایجاد کند در حالی که یک تاکتیک صرفاً راه حلی در مقابل موانع خرد پیش رو است. مهم ترین مصداق این ((جایگاه دست نیافتنی)) ایجاد موانع ورود برای رقبای نوپا بوده تا موقعیت انحصاری بنگاه حفظ شود. این موانع می‌توانند بصورت قوانین استاندارد یا اثرات شبکه‌ای باشند که مورد دومی را در ادامه به تفصیل بررسی خواهیم نمود.

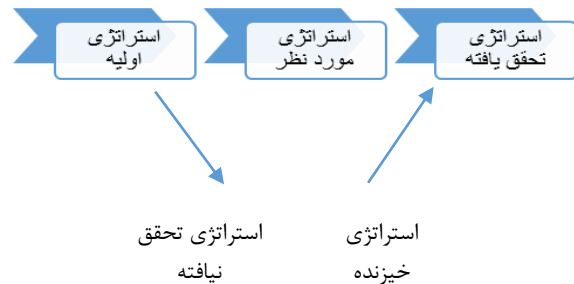
۳. استراتژی‌های تحقق نیافته و خیزنده

برداشت سنتی طراحی یک استراتژی این است که معمولاً هیئت مدیره و کارشناسان سرآمد یک شرکت طی جلسات متعددی اقدام به تدوین یک نقشه‌ی راه چند ساله می‌کنند که عملیات شرکت را برای این بازه‌ی زمانی مشخص می‌کند. اما به مانند هر برنامه‌ی دیگری، یک استراتژی احتمالاً به همان صورتی که در روز اول تدوین شده بود، در پایان به اجرا در نیاید بلکه دچار تغییراتی خواهد شد. به طور کلی می‌توان این تغییرات را به دو دسته تقسیم نمود:

۱. اجرای برخی از اقسام برنامه‌ی تدوین شده به دلیل عدم پیش‌بینی برخی عوامل خارجی ممکن است دیگر محلی از اعراب نداشته باشد. همچنین به دلیل عملکرد ضعیف بنگاه در برخی ابعاد، رسیدن به بعضی از اهداف میسر نباشد. این بخش از تغییراتی که حین عملیات صورت می‌گیرد، استراتژی‌های تحقق نیافته نامیده می‌شوند. به عنوان مثال با خروج ایالات متحده از قرارداد پاریس و عدم حمایت دولت از انرژی‌های سبز، اکنون بسیاری از کسب و کارهای امریکایی حوزه‌ی انرژی‌های پاک باید به فکر طرح برنامه‌های جدید برای بقا در بازار باشند.

۲. ممکن است حین عملیات بنگاه تغییرات خارجی ناگهانی مطلوبی به وجود آید یا فرصت‌های که قبلاً دیده نشده‌اند بروز پیدا کنند. در این صورت برای عملکرد بهتر بنگاه باید اقدام به تبیین استراتژی جدیدی مبتنی بر شرایط جدید نمود. این استراتژی جدید را استراتژی خیزنده می‌نامیم. به عنوان مثال طرح اولیه‌ی سازندگان اینستاگرام، طراحی محیطی برای به اشتراک‌گذاری عکس‌های هتل‌ها و نظرات مردم در این مورد بود. اما به مرور زمان سازندگان اینستاگرام مشاهده نمودند که

مردم بیشتر از این که از هتل‌ها عکس به اشتراک بگذارند از محیط اطراف یا از خودشان عکس می‌گیرند. بنابراین سازندگان به این نتیجه رسیدند که بهتر است اصلا قیدی برای استفاده‌کنندگان قائل نشده و افراد از هر موضوعی که علاقه‌مند هستند عکس به اشتراک بگذارند.



شکل ۱- تحول استراتژی در گذر زمان

۴. مدل پورتر

مدل معروف پورتر بیان می‌کند که چطور عرصه‌ی بازار رقابتی را به انحصاری به نفع خود تبدیل کنیم [۶].

با توجه به شکل (۲) این مدل اثر پنج عامل را بیان می‌کند که عبارتند از موانع ورود، قدرت چانه‌زنی مشتری، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، خطر جایگزینی و قدرت رقبا.

موانع ورود عبارتند از چالش‌هایی که هر رقیب هنگام ورود به کسب و کار مد نظر با آن برخورد می‌کند. معمولا بنگاه‌هایی که به یک عرصه‌ی مشخص کسب و کار زودتر ورود کردند تلاش دارند تا با ایجاد قوانین استاندارد سخت‌گیرانه هزینه‌ی ورود بقیه‌ی رقبا را بالا ببرند. مورد مذکور به صورت تاریخی در صنعت داروسازی ایالات متحده رخ داده است.



شکل ۲- عوامل موثر بر رقابت

مورد دیگری که معمولا در دنیای فناوری اطلاعات رخ می‌دهد، بحث اثر شبکه‌ای بوده که در ادامه بررسی خواهد گشت. قدرت چانه‌زنی مشتری به معنی توان بخش تقاضای بازار در تعیین قیمت کالا یا خدمات می‌باشد. یک بنگاه همواره باید در جهت کاهش توان چانه‌زنی مشتری عمل کند.

به عنوان مثال وضع تعرفه‌های وارداتی موجب افزایش قیمت محصولات وارداتی و کاهش توان انتخاب مصرف‌کننده شده که عملا از دید تولیدکنندگان داخلی به مثابه کاهش قدرت چانه‌زنی مشتری خواهد شد. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان نیز دقیقا مفهوم عکس قدرت چانه‌زنی مشتری است، یعنی مبین توان قیمت‌گذاری عرضه‌کنندگان نهاده‌های تولید خواهد بود [۷].

طبیعتا هر کسب و کاری باید با ایجاد تنوع در حلقه‌ی تأمین‌کنندگان خود بتواند قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان را کاهش دهد. خطر جایگزینی به معنی احتمال جایگزین شدن کالای تولیدی بنگاه توسط کالای تولیدی بنگاه رقیب است. این تهدید زمانی ظاهر می‌شود که رقبا کالای مشابه هم تولید می‌کنند و به دلایل مختلف (از جمله سیستم‌های استاندارد سخت‌گیرانه) توانایی ایجاد تغییر چندانی در تولیدات خود ندارند.

آخرین عامل تعیین‌کننده‌ی وضعیت رقابت، قدرت بازار بقیه‌ی رقباست. قدرت بازار رقبا عملا مجموعه‌ی چهار عامل مذکور برای بقیه‌ی بنگاه‌های رقیب است. این پنج عامل همواره حاشیه‌ی سود بنگاه را تحت فشار قرار می‌دهند و عملا هر استراتژی موثر باید به دنبال کاهش این پنج فاکتور باشد. [۸].

همین پنج مورد هستند که معین ریسک پذیری و یا سوددهی هر بخش اقتصاد خواهند بود. نمودار زیر میانگین درصد بازگشت سرمایه‌ی حوزه‌های مختلف را طی سال‌های ۱۹۶۳ تا ۲۰۰۳ نشان می‌دهد که کاملا توسط مدل پورتر قابل توجیه است. همانطور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، عملا حوزه‌های مختلف توسط پنج عامل ذکر شده در مدل پورتر مرتب شده‌اند.

به عنوان مثال صنعت داروسازی به دلیل وجود استانداردهای بسیار پیچیده و سخت‌گیرانه و همچنین هزینه‌های هنگفت تحقیق و توسعه، موانع ورود بسیار برای رقبای تازه وارد دارد. از طرفی به دلیل نیاز اساسی بیماران به دارو، مشتری توان چانه‌زنی چندانی در مقابل داروساز ندارد.

همچنین در فرآیند تولید بسیاری از داروها، خود شرکت داروساز صاحب بخش بزرگی از زنجیره‌ی تأمین است و عملا فقط مواد اولیه‌ی ابتدایی که توسط تعداد زیادی از تولیدکنندگان تأمین می‌شود را باید تهیه کند و حق انتخاب‌وسیعی در تعیین‌تأمین‌کننده‌ی خود دارد، بنابراین قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان نیز پایین است. به علاوه بسیاری از داروهای حساس (مثل داروهای ضد سرطان یا برخی واکسن‌ها) فقط توسط تعداد

بسیار معدودی از شرکت‌های داروسازی تولید می‌گردد، بنابراین مصرف‌کننده در عمل توان جایگزینی ندارد.

همچنین همانطور که ذکر شد، با توجه به سابقه تاریخی صنعت داروسازی، رقابت در این حوزه کم بوده است. همه‌ی موارد ذکر شده دست به دست هم می‌دهند تا همانطور که از شکل (۳) پیداست داروسازی یکی از سودآورترین حوزه‌های کسب و کار شود. حوزه‌های کسب و کار دیگر نیز با همین ابزار قابل تحلیل خواهند بود. شکل (۴) یک جمع‌بندی از آنچه گفته شد و الزامات مد نظر در طراحی یک استراتژی را به تصویر درآورده است

۵. زنجیره ارزش و مدل پلتفرم محور

زنجیره‌ی ارزش به معنی فرآیند ایجاد ارزش افزوده طی تبدیل کالا یا خدمات اولیه به کالا یا خدمات نهایی که قابل استفاده برای مصرف‌کننده است، می‌باشد. به عنوان مثال در یک مدل ساده از صنعت خودرو، ابتدا مواد اولیه (مانند انواع فلزات، کاتوچو و پلاستیک) از منابع طبیعی متناظرشان استحصال شده، سپس مواد خام تبدیل به مواد اولیه‌ی قابل استفاده در بقیه‌ی صنایع شده، سپس مجموعه‌ای از قطعه‌سازان این مواد اولیه را دریافت نموده و طی فرآیندهای متناسب، قطعات مورد نظر را تولید می‌کنند. این قطعات برای مونتاژ به کارخانه‌ی خودروسازی رفته و مدل نهایی که همان خودرو است تولید می‌گردد. حال خودروی تولید شده توسط عوامل بازاریابی و مراکز فروش به فروش رسیده و برای مشتری ارسال می‌گردد. در طی این فرآیند همواره هر بخش با عملیات خود بر نهاده‌های دریافتی، ارزش نهاده را افزوده است، بنابراین به این زنجیره، زنجیره‌ی ارزش می‌گوییم [۹].

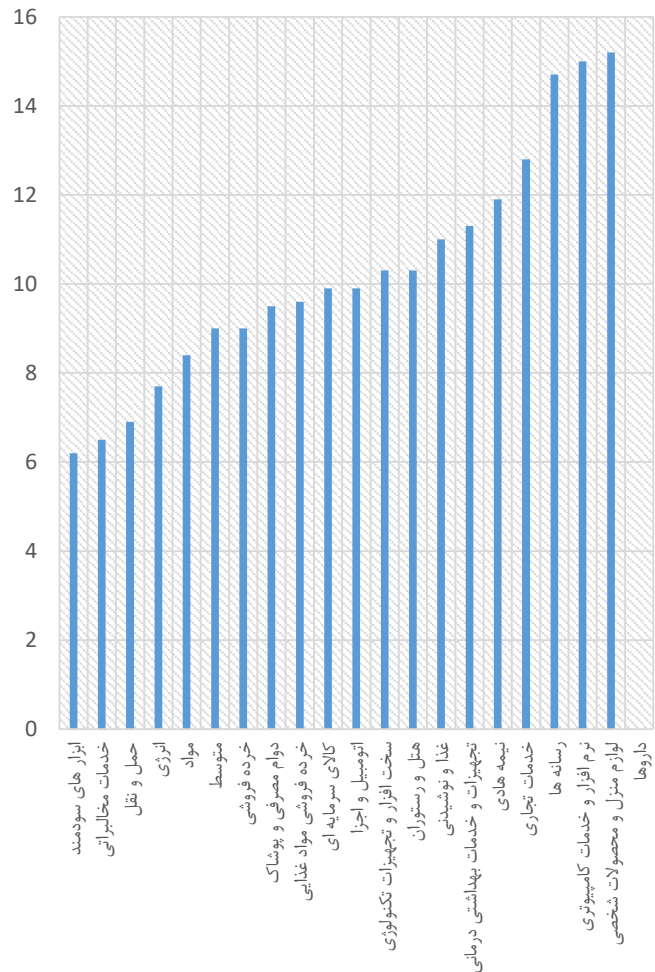
لازم به ذکر است که به خاطر ماهیت متوالی این زنجیره به آن زنجیره ارزش خطی می‌گوییم، شکل ۵.



شکل ۵- زنجیره ارزش خطی

زمانی که با مدل پورتر به زنجیره‌ی ارزش خطی می‌نگریم، نیروهای تهدیدکننده‌ی سودآوری بنگاه به راحتی قابل مشاهده‌اند. هر حلقه‌ی زنجیره دقیقاً با همان پنج تهدید اشاره شده در مدل پورتر مواجه است که همواره بقای بنگاه را تحت مخاطره قرار می‌دهند.

برای کسب و کارهای نوپا که توانایی ایجاد این زنجیره‌ی عظیم تأمین و مصرف را ندارند و همچنین طبق مدل پورتر بقای آن‌ها در چنین شرایطی در معرض تهدید است، تبیین یک استراتژی که بتواند ساختار زنجیره‌ی ارزش را متحول سازد، ضروری به نظر می‌رسد. بدین منظور در استراتژی‌های نوین، ساختار زنجیره‌ی ارزش غیرخطی ارائه شده است. در این ساختار به جای توالی حلقه‌های زنجیره، شبکه‌ای از حلقه‌های در هم تنیده وجود دارد که همگی با هم در ارتباط مستقیم هستند.



شکل ۳- میانگین درصد حاشیه سود حوزه‌های مختلف (۲۰۰۳-۱۹۶۳)

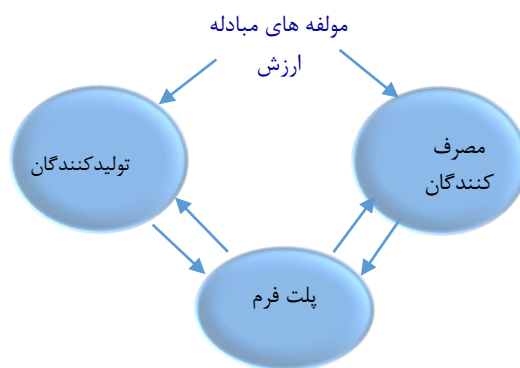
	رقابت کامل	انحصار چندتایی	انحصار دوقطبی	رقابت انحصاری
تعداد بازیگران	تعداد زیادی شرکت	چندین شرکت	دو شرکت	یک شرکت
موانع ورود و خروج	موانع ناچیز	موانع قابل توجه		موانع زیاد
تنوع محصولات	محصولات متشابه	تنوع بالقوه محصولات		
جریان اطلاعات	جریان اطلاعات کامل	دسترسی ناقص به اطلاعات		

شکل ۴- عوامل موثر در افزایش سوددهی و دستیابی به انحصار

یکی از بارزترین نمونه‌های زنجیره‌ی ارزش غیر خطی، کسب و کارهای مبتنی بر پلتفرم است. در این مدل کسب و کار، یک محیط بهینه‌سازی شده جهت ایجاد ارتباط بین عرضه‌کنندگان و مصرف‌کنندگان ایجاد می‌شود و خود سازنده‌ی پلتفرم اصولاً نقشی در خرید یا فروش کالا یا خدمات یا محتوا نخواهد داشت.

در این مدل کسب و کار زنجیره‌ی ارزش تقریباً به صورت یک مثلث است که هر سه حلقه با هم همزمان در ارتباطند. شکل ۶ را ببینید. از دیدگاه نظریه‌ی پورتر، در این مدل کسب و کار، به دلیل ازدحام تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، رقابت افزایش یافته و قدرت چانه‌زنی همه‌ی طرف‌ها کاهش پیدا می‌کند.

از طرفی سازندگان پلتفرم برای آن که تعداد استفاده‌کنندگانشان افزایش یابد معمولاً (به جز مواردی خاص) تلاش می‌کنند که تا حد ممکن موانع استفاده از پلتفرم یا به عبارتی دیگر موانع ورود را کاهش دهند.



شکل ۶- مدل کسب و کار پلتفرم محور به عنوان مثالی از زنجیره ارزش غیر خطی

همچنین با توجه به تنوع بسیار در محصولات ارائه شده، قدرت جایگزینی محصولات افزایش خواهد یافت. شاید با تفاسیر فوق در نگاه اول بگوییم که مدل کسب و کار پلتفرم محور حداقل از نگاه مدل پورتر مزیت ویژه‌ای نسبت به مدل‌های کسب و کار سنتی نخواهد داشت، اما باید توجه نمود که مدل پورتر اصولاً برای مدل‌های کسب و کار سنتی و زنجیره‌ی ارزش خطی کاربرد دارد.

در مدل کسب و کار پلتفرم محور به دلیل تنیدگی بالای حلقه‌های مولد ارزش و ماهیت غیر خطی، بهتر است به جای استفاده از مدل پورتر از روش تحلیل هزینه-فایده برای هرکدام از سه بازیگر عمده‌ی این مدل استفاده نماییم.

در ادامه با معرفی مصادیق برجسته‌ای از کسب و کارهای پلتفرم محور، به تحلیل روش‌های درآمدزایی برای هرکدام از سه بازیگر عمده‌ی این مدل کسب و کار می‌پردازیم [۱۰].

۶. مثال‌هایی از کسب و کارهای پلتفرم محور

مجموعه‌ی صنعتی BMW با یک قرن حضور در صنعت خودروسازی، حدود ۱۱۶۰۰۰ کارمند و ارزش ۵۳ میلیارد دلار، امروزه همان قدر ارزش دارد که Uber با حدود ۷۰۰۰ کارمند در طی ۸ سال کسب کرده است.

هر دو شرکت نیاز به حمل و نقل را برطرف می‌کنند، اما Uber بدون حتی یک خودرو این کار را انجام می‌دهد. مجموعه‌ی هتل‌داری Marriot با ۹۰ سال سابقه‌ی فعالیت، ده‌ها هتل در سراسر جهان و ۲۰۰۰۰۰ کارمند همان کاری را انجام می‌دهد که Airbnb با ۵۰۰۰ کارمند و سابقه‌ی کمتر از ۱۰ سال انجام می‌دهد. البته لازم به ذکر است که ارزش بازاری Airbnb از ارزش Marriot بالاتر هم است در حالی که Airbnb یک هتل هم در تملک خود ندارد.

کمپانی Walt Disney با یک قرن سابقه در حوزه‌ی تولید محتوا و ۱۸۵۰۰۰ کارمند، امروزه حدود نصف Facebook (با ۱۲۷۰۰ کارمند و فقط یک دهه تجربه) ارزش دارد. این درحالیست که Walt Disney تمام محتوایش را خود تولید می‌کند ولی Facebook هیچ محتوایی از خود تولید نمی‌کند. به طور مشابه Kodak با ۱۳۰ سال فعالیت و ۱۴۵۰۰۰ کارمند امروزه تقریباً هیچ تأثیرگذاری در مقایسه با Instagram (با ۷ سال فعالیت و تنها ۱۳ کارمند) ندارد. البته شاید در نگاه اول هیچ کدام از مقایسه‌های صورت گرفته محلی از اعراب نداشته باشند، اما زمانی که دقیق‌تر به موضوع می‌نگریم مشاهده می‌کنیم که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های حمل و نقل جهان، هیچ خودرویی ندارد، بزرگ‌ترین مجموعه هتل‌های دنیا حتی خانه‌ای هم در تملک خود ندارد، بزرگ‌ترین منبع محتوای سمعی بصری دنیای امروز حتی یک کلیپ هم از خود نساخته و بزرگ‌ترین عکاس‌خانه‌ی دنیا یک دوربین هم در اختیار ندارد.

این پارادوکس همان پدیده‌ایست که توسط دنیای پلتفرم‌های امروز پدید آمده است. دیگر مفاهیمی مانند زنجیره‌ی تولید خطی و یا مدل پورتر در این ساختار توان تحلیل خود را از دست خواهند داد. یک استراتژی موثر برای کسب و کارهای پلتفرم محور شامل خرید بخشی از زنجیره‌ی تأمین، تأسیس کارخانه‌ی جدید یا مواردی از این دست نمی‌شود، بلکه آنچه از همه بیشتر حائز اهمیت است، تعداد کاربران و مشترکان است.

زمانی که از کاربران یک پلتفرم صحبت می‌کنیم، منظور هم سمت تولید خدمات یا کالا و هم بخش مصرف است چون باید بهیاد داشته باشیم که خود پلتفرم کالا یا خدمات استفاده شده توسط بخش مصرف را تولید نمی‌کند. لازم به ذکر است، مفهوم پلتفرم، مفهوم جدیدی نیست بلکه بسیاری از کسب و کارهای غیر مبتنی بر پلتفرم هم در بخش‌هایی عملاً از این مدل استفاده می‌کنند.

به عنوان مثال شرکت‌های تولید کننده‌ی سخت افزار سمعی بصری (مانند Sony یا Samsung) نیز عملاً نوعی پلتفرم تولید می‌کنند. موسیقی‌ای که توسط یک MP3 Player پخش می‌شود توسط Sony

ساخته نشده است یا بازی‌ای که روی XBOX قابل اجراست الزاماً توسط Microsoft طراحی نشده است.

ما در این مقاله صرفاً به بررسی و تحلیل پلتفرم‌های نرم‌افزاری (مانند Facebook یا Airbnb) و عوامل موثر در موفقیت این نوع از کسب و کارها خواهیم پرداخت. ابزاری که برای تحلیل استراتژی این کسب و کارها استفاده می‌نماییم یکی مفهوم اثر شبکه‌ای و دیگری روش‌های کسب درآمد خواهد بود که در ادامه به آن‌ها خواهیم پرداخت.

جدول ۱- مقایسه غولهای بزرگ سنتی با کسب و کارهای نوپای پلتفرم محور

نام	سال	کارکنان	ارزش سهام
BMW	۱۹۱۶	۱۱۶۰۰۰	\$53B
UBER	۲۰۰۹	۷۰۰۰	\$60B
MARRIOT	۱۹۲۷	۲۰۰۰۰۰	\$17B
AIRBNB	۲۰۰۸	۵۰۰۰	\$21B
WALT DISNEY	۱۹۲۳	۱۸۵۰۰	\$165B
FACEBOOK	۲۰۰۴	۱۲۶۹۱	\$315B
KODAK	۱۸۸۸	۱۴۵۰۰۰	\$30B
INSTAGRAM	۲۰۱۰	۱۳	\$1B

۷. اثر شبکه‌ای

فرض کنید در دوران ابتدای اختراع تلفن هستیم. اولین سیستم ارتباطی تلفنی فقط شامل ۲ تلفن بود. طبیعتاً در این صورت دارنده‌ی یک تلفن فقط و فقط می‌توانست با یک نفر دیگر (مالک تلفن دیگر) ارتباط برقرار کند. حال فرض کنید مشترکین این سیستم ارتباطی به ۵ نفر افزایش یابد، حال به طور بالقوه ۱۰ ارتباط می‌تواند برقرار شود، سپس برای سیستمی با ۱۰ نفر، ۴۵ ارتباط می‌تواند برقرار شود و ... مشاهده می‌شود که هرچه تعداد مشترکین افزایش یابد، ارتباطات بالقوه در شبکه‌ی تلفن افزایش می‌یابد. همین تعداد ارتباطات بالقوه در شبکه موجب افزایش ارزش شبکه می‌شود به طوری که شبکه‌ای با تنها یک اتصال بالقوه طبیعتاً ارزش کمتری از شبکه‌ی تلفنی‌ای دارد که می‌تواند به هزاران نفر به طور دلخواه متصل گشت. این که افزایش تعداد مشترکان، ارزش پلتفرم را افزایش می‌دهد و افزایش ارزش پلتفرم خود موجب افزایش مشترکان می‌شود را اثر شبکه‌ای می‌نامیم.

یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های موفقیت پلتفرم‌های حوزه‌ی فناوری اطلاعات، همین اثر شبکه‌ایست که به دلیل جریان سریع اطلاعات، پلتفرم‌ها اقدام به عضوگیری سریع نموده و افزایش تعداد اعضا خود موجب افزایش ارزش پیشنهادی پلتفرم شده و افزایش ارزش دوباره موجب افزایش کاربران خواهد شد و این چرخه همینطور ادامه می‌دهد.

یابد. به عنوان مثال افرادی که از نرم‌افزار اسنپ استفاده می‌کنند، در صورتی که تعداد راننده‌های حاضر در محل زیاد باشد، احتمالاً در مدت بسیار کوتاهی صبر نموده و سریعاً سوار خودرو می‌شوند. همچنین از نگاه راننده هنگامی که افراد استفاده کننده از اسنپ زیاد باشند، راننده نیز به سرعت مسافر گرفته و عملاً زمان تلف‌شده‌ی کمتری خواهد داشت و بدین صورت سود بیشتری عایدش خواهد شد.

پس در صورتی که تعداد مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان خدمت بالا باشد، منفعت همه‌ی بازیگران نسبت به حالتی که مشترکین کم باشند افزایش خواهد یافت و همین افزایش منفعت خود موجب ورود افراد جدید هم در طرف عرضه و هم طرف مصرف خواهد گشت که همانطور که ذکر شد خود موجب ارزشمندتر شدن استفاده از پلتفرم خواهد شد. این دقیقاً آن چیز است که اثر شبکه‌ای بیان می‌کند. به طور کلی اثر شبکه‌ای به دو قسم تقسیم می‌شود. زمانی که افزایش کاربران فقط در یک سمت (مثلاً فقط طرف مصرف‌کنندگان) موجب افزایش ارزش و نتیجتاً ورود مشترکین جدید به همان طرف (مثلاً همان سمت مصرف‌کنندگان) شود، می‌گوییم اثر شبکه‌ای یک‌طرفه وجود دارد. به عنوان مثال در بازی‌های آنلاین، زمانی که تعداد بازیکنان زیاد شود به دلیل آن که زمان صبر نمودن برای شروع هر راند بازی کمتر می‌شود خود موجب می‌شود که افراد بیشتری جذب این بازی شوند در حالی که این موضوع ارتباطی با سازندگان بازی ندارد. زمانی که افزایش کاربران فقط در یک سمت موجب افزایش ارزش پلتفرم و ورود مشترکین جدید به هر دو سوی پلتفرم شود، می‌گوییم اثر شبکه‌ای دوطرفه وجود دارد که مورد اسنپ مثالی از این حالت است.

سوالی که در اینجا پیش می‌آید این است که هرچند استراتژی افزایش استفاده‌کنندگان از یک پلتفرم مطمئناً یک انتخاب موفق است، اما چگونه می‌توان هزینه‌های تحمیلی به خاطر افزایش مشترکین را به صورت مناسب جبران نمود؟ این سوال زمانی ملموس‌تر می‌شود که مشاهده می‌کنیم برای استفاده از این پلتفرم‌ها اکثر اوقات هیچ هزینه‌ای نمی‌پردازیم.

به عنوان مثال زمانی که مشترکین پلتفرم YouTube به صورت نمایی در حال رشد است، چگونه با مکانیزم‌های سنتی می‌توان درآمد خود را با همین نرخ افزایش داد آن هم زمانی که برای استفاده از YouTube هیچ هزینه‌ای از مشترکین گرفته نمی‌شود و حتی افراد با تولید محتوا در YouTube به نوعی درآمدزایی روی آورده‌اند؟ آیا اصولاً در روش‌های سنتی تولید درآمد که توسط غول‌های تجاری مانند BMW یا Marriot به کار گرفته می‌شود می‌توان از رشد درآمدی با این سرعت برخوردار بود؟ در بخش بعدی به پاسخ این گونه سوالات خواهیم پرداخت.

۸. کسب درآمد و قیمت‌گذاری

بنابر اصول اولیه علم اقتصاد، همواره باید مدنظر داشته باشیم که همواره با دریافت پول بیشتر جهت فروش کالا یا خدمت خود، باید منتظر کاهش اقبال نسبت به آنچه عرضه می‌کنیم باشیم.

در دنیای پلتفرم‌ها، شاید بسیاری از ابزارهایی سنتی تحلیل کسب و کار کاربرد نداشته باشد، اما این مورد به مانند هر سیستم اقتصادی دیگر برقرار است. همواره یک دوراهی بین افزایش مشترکین و اثر شبکه‌ای از یک طرف، و قیمت‌گذاری بر خدمات ارائه شده توسط پلتفرم از طرف دیگر وجود دارد. طبیعتاً زمانی که برای ثبت نام در پلتفرم مبلغی اخذ شود، بسیاری از افراد در همان بدو ورود منصرف خواهند شد. همچنین اگر برای استفاده از امکانات پلتفرم افراد مجبور به پرداخت پول باشند، پس از مدتی احتمالاً اکثر امکانات پلتفرم بی‌استفاده خواهند ماند. به علاوه زمانی که هنگام عرضه کالا یا خدمات از طرف عرضه کسب درآمد شود مطمئناً افراد از تولید کالا یا خدمات منصرف می‌شوند. در نتیجه مشاهده می‌شود هر اقدامی در جهت کسب درآمد (مخصوصاً زمانی که پلتفرم‌های رقیب وجود داشته باشند) موجب کاهش شدید مشترکین خواهد شد. بنابراین طراحی استراتژی‌های موثر جهت کسب درآمد با کمترین کاهش تعداد مشترکین موضوعی مهم به نظر می‌آید که در ادامه به برخی از این استراتژی‌ها می‌پردازیم.

- استراتژی Razorblades: این روش که ابتدا توسط شرکت‌های سازنده تیغ‌های تراش استفاده می‌شد، شامل فروش محصول (دسته تیغ) به همراه تعدادی تیغ به صورت رایگان است. مصرف‌کننده پس از تمام کردن تیغ‌های مجانی، بنا به عادت یا به دلیل کیفیت بالای تیغ‌ها، دوباره اقدام به خرید همان برند تیغ خواهد نمود. این استراتژی امروزه در پلتفرم‌های IT به صورت خدمات Trial پیاده‌سازی می‌شود. بدین گونه که ابتدا مصرف‌کننده خدماتی را به صورت مجانی از پلتفرم دریافت نموده، سپس بعد از مدتی مجبور به پرداخت برای ادامه‌ی استفاده از خدمات پلتفرم خواهد شد.
- استراتژی Freemium: در این روش امکاناتی از پلتفرم برای همیشه به صورت رایگان قابل استفاده هستند، اما برای استفاده از برخی خدمات ویژه و پیشرفته‌تر نیاز به پرداخت هزینه است. به عنوان مثال پلتفرم‌های ارائه دهنده خدمات ذخیره‌سازی ابری معمولاً زمانی که حافظه‌ی استفاده شده توسط کاربر از میزانی بیشتر شود، استفاده از فضای بیشتر را منوط به پرداخت هزینه می‌کنند.
- روش دیگری که معمولاً در حوزه‌های تجاری (مانند ساخت بازی) مرسوم است، کسب درآمد از یک سمت پلتفرم (مثلاً تولید کنندگان) و ارائه‌ی خدمات رایگان به سمت دیگر پلتفرم است. این روش معمولاً در مواردی به کار می‌رود که

منفعت تجاری سمتی که از آن کسب درآمد شده به قدری باشد که حاضر به پرداخت هزینه‌ی استفاده از پلتفرم شود. نکته‌ای که در استراتژی‌های قیمت‌گذاری خدمات پلتفرم حائز اهمیت است، شناخت میزان منحصر به فرد بودن و اندازه‌ی ارزش تولید شده در پلتفرم است. به عنوان مثال این که چقدر استفاده از پلتفرم دسترسی تولیدکنندگان به تقاضای بازار را آسان نموده یا این که آیا استفاده از پلتفرم موجب استفاده از محصولات با کیفیت‌تر شده یا خیر، متغیرهایی هستند که ارزش به وجود آمده در استفاده از پلتفرم را بیان می‌کنند. با این حساب می‌توان گفت در شرایط زیر نباید بر خدمات ارائه شده توسط پلتفرم قیمت‌گذاری نمود:

- زمانی که ارزش تولید شده در استفاده از پلتفرم کمتر از آسیب ناشی از قیمت‌گذاری بر خدمات پلتفرم شود.
 - زمانی که می‌توان بدون قیمت‌گذاری بر خدمات، ارزش اضافه تولید نمود. این مورد در بسیاری از شبکه‌های اجتماعی رخ می‌دهد. با توجه به تعداد زیاد مشترکین شبکه‌های اجتماعی، یکی از منابع درآمد صاحبان پلتفرم به صورت تبلیغات خواهد بود بدون آن که مشترکین هزینه‌ای متحمل شوند. همچنین در اختیار داشتن اطلاعات تعداد زیادی از مشترکین یا مباحث مطرح شده در شبکه‌های اجتماعی منابع پنهانی از ارزش اضافه خواهند بود.
- با توجه به توضیحات مطرح شده تا به اینجا، مکانیزم‌های اصلی کسب درآمد در پلتفرم‌های مختلف را به تفصیل بررسی می‌کنیم:

۱. کارمزد تراکنش:

در پلتفرم‌هایی که خرید و فروش صورت می‌گیرد، می‌توان مبلغی ثابت یا درصدی از هر تراکنش اخذ نمود. این روش با دو چالش مواجه است. اولاً باید از نظر فنی توانایی رهگیری تمامی تراکنش‌های صورت گرفته را داشت تا بتوان از همه‌ی مبادلات کسب درآمد نمود. ثانیاً باید مراقب بود تا شرایط به گونه‌ای نشود که مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان خارج از پلتفرم با هدف تراکنش بدون کارمزد به مبادله بپردازند. برای مقابله با این چالش‌ها می‌توان خدمات خرید و فروش را طوری استاندارد نمود که دو طرف معامله بدون ارتباط مستقیم با هم مبادله‌ی خود را انجام دهند.

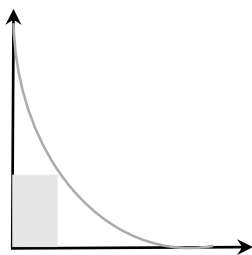
روش‌هایی چون تضمین کیفیت کالا و بازگشت آن در صورت معیوب بودن به مصرف‌کنندگان و تضمین پرداخت مطمئن پول به فروشندگان نیز می‌تواند در این راستا موثر واقع گردد.

۲. اخذ هزینه‌ی ورودی:

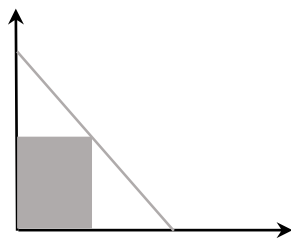
می‌توان با تشکیل اجتماعاتی درون پلتفرم و با اهدافی غیر از ایجاد ارتباط با سمت دیگر پلتفرم، افراد را تشویق به پیوستن به این اجتماعات نموده و بابت پیوستن آن‌ها مبلغی اخذ شود. در این اجتماعات می‌توان

به عنوان مثال پلتفرم Sittercity که خدمات نگهداری از کودکان ارائه می‌دهد، با اخذ هزینه‌ی اضافی از مصرف‌کننده، لیست پرستارانی که توسط بقیه‌ی کاربران توصیه شده و سابقه‌ی درخشانی دارند را به مصرف‌کننده ارائه می‌دهد در حالی که کاربران معمولی از چنین لیستی برخوردار نیستند.

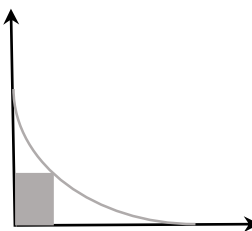
در مورد پلتفرم Adobe، زمانی که استفاده برای مصرف‌کنندگان رایگان باشد، طبق قوانین اقتصاد (رابطه‌ی عکس تقاضا با قیمت) میزان مصرف افراد افزایش شدید خواهد یافت. حال طبق اثر شبکه‌ای، این افزایش تعداد مصرف‌کننده موجب افزایش ارزش پلتفرم شده و در این صورت تولیدکنندگان حاضر به پرداخت مبلغی برای استفاده از پلتفرم خواهند شد. (شکل ۷).



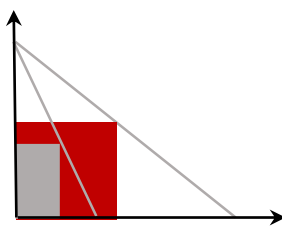
(الف) خواسته‌های مصرف‌کننده



(ب) تقاضای توسعه‌دهندگان



(ج) خواسته‌های مصرف‌کننده



(د) تقاضای توسعه‌دهندگان

شکل ۷- نحوه قیمت‌گذاری پلتفرم Adobe با ارائه‌ی خدمات رایگان به مصرف‌کنندگان و افزایش تعداد آن‌ها. محورهای افقی قیمت و محورهای عمودی قیمت را نشان می‌دهند. تولیدکنندگان حاضر به پرداخت قیمت بیشتری برای استفاده از پلتفرم خواهند شد.

در مورد سیستم‌های عامل (که عملاً نوعی پلتفرم هستند)، استفاده‌ی رایگان از ابزارهای برنامه‌نویسی و توسعه‌ی سیستم عامل، موجب استقبال برنامه‌نویسان برای توسعه‌ی بیشتر سیستم عامل می‌شود.

توسعه‌ی بیشتر سیستم عامل طبیعتاً موجب افزایش ارزش آن شده و در این صورت مصرف‌کنندگان باقیمت بالاتری حاضر به خرید و استفاده از سیستم عامل که خود نوعی پلتفرم است خواهند شد.

به طور کلی رعایت برخی نکات کلی هنگام قیمت‌گذاری بر خدمات ضروری به نظر می‌رسد:

سرویس‌های ویژه‌ای ارائه نمود که افراد عضو پلتفرم ولی بیرون از این اجتماعات از آن برخوردار نباشند. به عنوان مثال ارائه‌ی خدماتی به تولیدکنندگان مانند تبلیغات هوشمند، ایجاد ارتباط قوی‌تر با مصرف‌کنندگان ارزشمندتر و یا ارائه‌ی فراداده‌های مصرف‌کنندگان (مثل عادات خرید) می‌تواند به عنوان خدمات قیمت‌گذاری شده به تولیدکنندگان ارائه گردد. البته باید دقت داشت که همواره عنصر شفافیت و اعتماد بین مشترکان حفظ شود، چون به عنوان مثال استفاده از تبلیغات هوشمند در موتورهای جستجو ممکن است به سردرگمی کاربر در تشخیص نتایج واقعی جستجو با تبلیغات گردد و در بلندمدت کاربران به استفاده از خدمات بی‌میل شوند.

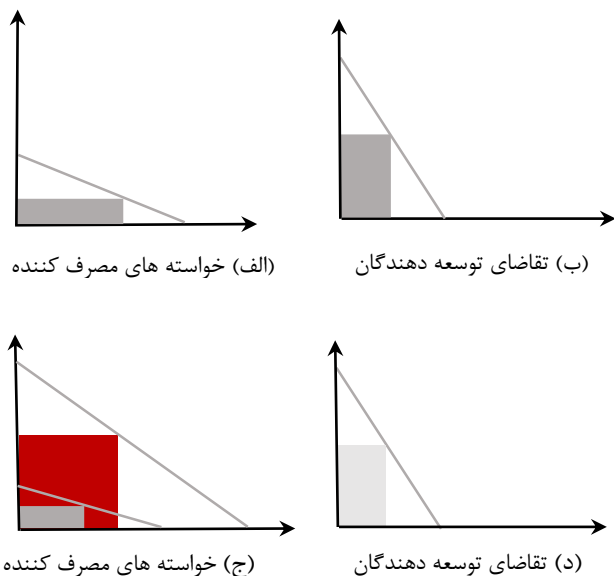
۳. ارائه‌ی خدمات گزینشی:

در این روش مصرف‌کننده با پرداخت هزینه‌ای اضافی، به تولیدکنندگان با کیفیت‌تر مستقیماً دست خواهد یافت. این روش عموماً با ترکیب دو روش قبل پیاده‌سازی می‌شود.

اما سوالی هنوز به صورت دقیق پاسخ داده نشده، این است که در هر مورد باید از کدام سمت پلتفرم کسب درآمد کنیم؟ شکل ۸ نمونه‌هایی از کسب درآمد در حوزه‌های مختلف کسب و کار را نشان می‌دهد. با بررسی دو مورد خاص و استفاده از مفاهیم ابتدایی علم اقتصاد تلاش می‌کنیم این سوال را پاسخ دهیم.

جدول ۲- کسب درآمد از دوسوی پلتفرم‌ها: ستون چپ سمت مصرف‌کنندگان است. ستون سمت راست تولیدکنندگان است. ستون وسط پلتفرم است.

بازار محصول ۲	میانجی	بازار محصول ۱	رده محصولات
نویسنده متن	Adobe	خواننده متن	اسناد قابل حمل
پردازش تراکنشها	بانک	اعتبارمصرف کننده	کارت اعتباری
ابزارهای توسعه دهنده سیستم	Microsoft, apple, sun	برنامه مکمل	سیستم عامل
تخصص پزشکان	Harvard, Kaiser, Pilgrim	درمان بیمار	خدمات درمانی
اجاره هتل و ماشین خطوط هواپیمایی	Expedia, TripAdvisor	مسافران	سیستم رزرو
تبلیغ کنندگان	مجلات، رادیو و تلویزیون	محتوا	تبلیغات
سازندگان بازی	ناشر بازی	بازیکن/موتوربازی	بازیهای کامپیوتری
فروش	E-bay, Christie's	خرید	حراج
فروشندگان خانه	خدمات لیستی	خریداران خانه	مشاور املاک



شکل ۸- نحوه قیمت گذاری پلتفرم **Microsoft Windows**، با ارائه خدمات رایگان به توسعه دهندگان بهبود سیستم عامل، مصرف کنندگان حاضر به پرداخت قیمت بیشتری برای استفاده از پلت فرم خواهند شد. محورهای افقی کمیت و محورهای عمودی قیمت را نشان می‌دهند.

۹. کسب و کارهای آینده

با توجه به رشد موفقیت آمیز کسب و کارهای پلتفرم‌محور، با ورود این بازیگران پویا و قدرتمند عملاً رقابت‌های سنتی برندهای عظیم صنعتی و تجاری به کلی در حال محو شدن است. از طرفی برخی از برندهای سنتی نیز بنا به حوزه‌ی فعالیت خود وارد حوزه‌ی پلتفرم‌ها شده‌اند.

به عنوان مثال اخیراً **BMW** یک شبکه‌ی اجتماعی از خریداران خود تشکیل داده است. البته با توجه به این که ورود بازیگران سنتی به حوزه‌ی پلتفرم به دلیل تهدید حس شده از این جهت بوده نمی‌توان به صورت دقیق در مورد رسالت این پلتفرم‌ها نظر داد اما آن‌چه مشخص می‌نماید وجود ارزش بالقوه در ساختارهای پلتفرم‌محور است که حتی بازیگران سنتی را نیز مجبور به ورود به این عرصه نموده است.

به مدد تکنولوژی‌های نوین و کاهش هزینه‌های فعالیت در حوزه‌ی فناوری اطلاعات و پوشش بسیاری از ریسک‌ها، کسب و کارهای پلتفرم‌محور پتانسیل بسیار بالایی برای تأسیس استارت‌آپ‌های موفق می‌باشد. در سال ۲۰۱۵، از بین ۱۱۵ استارت‌آپ برتر دنیا از نظر درآمد، ۸۰ استارت‌آپ با ساختار پلتفرم‌محور بوده‌اند. به همین صورت در سال ۲۰۱۶، هر ۵ شرکت برتر از نظر ارزش بازار همگی ساختار پلتفرم‌محور داشته‌اند.

• کسب درآمد از تمامی مشترکین عموماً موجب کاهش بسیار شدید تعداد آن‌ها می‌شود. مگر در مواردی که ایجاد یک حس پرستیژ جزء استراتژی پلتفرم باشد. به عنوان مثال برخی باشگاه‌های گلف برای القای حس پرستیژ به مشترکان خود، مبلغ ورودی قابل توجهی اخذ می‌کنند.

• معمولاً وقتی استفاده از پلتفرم منافع یک طرفه دارد، کسب درآمد فقط از طرف ذینفع منطقی است. به عنوان مثال پلتفرم‌هایی که امکان تبلیغات در آن‌ها فراهم است اصولاً از مصرف‌کننده نمی‌توانند مبلغی بابت تبلیغات تولیدکننده اخذ کنند.

• در شرایطی که وجود افراد خاص در پلت فرم مشارکت افراد زیاد دیگری را تضمین می‌نماید می‌توان از تمام افراد (به جز افرادی که تاثیر گذاری بالایی بر جامعه ی مشترکین دارند) درآمد زایی نمود. به عنوان مثال بسیاری از کمپانی های بازی سازینسخه‌های اولیه‌ی محصولات خود را به صورت رایگان در اختیار افراد تاثیرگذار می‌گذارند و این‌گونه نوعی تبلیغات انجام می‌دهند، در حالی که بقیه‌ی افراد باید با پرداخت هزینه‌ی کامل از آن محصول بهره‌مند گردند.

• حالتی شبیه مورد قبل نیز می‌تواند رخ دهد وقتی که عده‌ی زیادی از مشترکین کسب قیمتی تقاضای پایینی دارند ولی جامعه‌ی کوچکی از مشترکین نسبت به قیمت گذاری حساسیت زیادی داشته باشند. در این صورت طبیعتاً بهتر است افراد حساس از پرداخت هزینه مستثنی شوند. به عنوان مثال برخی از پلتفرم‌های حوزه‌ی زمین و املاک در ایالات متحده برای دانشجویان جوپای خانه خدمات رایگان ویژه‌ای ارائه می‌دهند در حالی که از بقیه‌ی مشترکین کسب درآمد صورت می‌گیرد.

• همواره قبل از شروع به کار پلتفرم، باید استراتژی‌های کسب درآمد دقیقاً مشخص شوند. در موارد بسیاری تأکید صرف بر ایجاد پلتفرم و جلب تعداد زیاد کاربران بدون توجه به استراتژی‌های کسب درآمد موجب رخدادن مشکلات مالی یا سقوط شدید تعداد کاربران بعد از قیمت‌گذاری بر خدمات شده است.

• برای گذر از سیستم رایگان به سیستم قیمت‌گذاری شده، بهتر است به جای تحمیل هزینه‌ی اجباری از خدماتی که سابقاً رایگان ارائه می‌شد، فقط خدمات جدید و ارتقا یافته قیمت‌گذاری شوند و امکانات قبلی رایگان باقی بمانند.

۱۱. مراجع

- [1] Z. Hassani, M. Eskandari. On the facility location problem: One-round weighted Voronoi game. 6(1):pp.47-56, 2020.
- [2] M. Eskandari, Modeling the Competitive facility location in a symmetric arena, IJOCT, 2013.
- [3] M.A. Farajian, Selecting Smart Strategies Based on Big Data Techniques and SPACE Matrix (FASE model). Cumhuriyet Science Journal 40.1 , pp 253-264, 2019.
- [4] M. E. Porter, Competitive strategy, Free Press, 1980.
- [5] M.E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.: Simon and Schuster, 1985.
- [6] M. E. Porter, and J.E. Heppelmann, How Smart, Connected Products are Transforming Competition, Harvard Business Review, pp 65–88. 2014.
- [7] F. M. Mathooko, Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. International Journal of Educational Management, Vol. 29, pp.334-354, 2015.
- [8] R. J. Saemundsson and M. Candi, Antecedents of Innovation Strategies in New Technology-based Firms: Interactions between the Environment and Founder Team Composition. Journal of Product Innovation Management, 939–955, 2014.
- [9] K. Tauscher, S. Laudien, Understanding Platform Business Models, European Management Journal, 2017.

با توجه به روند مشاهده شده، احتمال آن می‌رود که به صورت کلی غول‌های تجاری و صنعتی سنتی دیگر نقش‌آفرینی گذشته را نداشته باشند.

البته هیچگاه نمی‌توان ادعا نمود که بازیگران سنتی جای خود را به بازیگران پلتفرم‌محور می‌دهند چون به طور کلی رسالت این دو گروه از یکدیگر متفاوت بوده است اما آن‌چه می‌توان گفت این است که احتمالاً رقابت Mercedes Benz با BMW دیگر به اندازه‌ی رقابت Android با iOS نخواهد بود.

از طرف دیگر پتانسیل‌های موجود در کسب و کارهای پلتفرم‌محور موجب تشویق بازیگران حوزه‌های غیر صنعتی مانند آموزش و درمان شده است. هرچند هنوز نمی‌توان به صورت دقیق از بهداشت و درمان پلتفرم‌محور سخن گفت، اما حوزه‌ی آموزش پلتفرم‌محور در چند سال اخیر در حال شکل‌دهی تحولی عظیم در این حوزه می‌باشد.

بسیاری از پارادایم‌های سنتی حوزه‌ی آموزش، مانند وجوب دسترسی به امکانات آزمایشگاهی یا اساتید خبره در هر رشته، با استفاده از آموزش پلتفرم‌محور به کلی در حال محو شدن است که این مهم باید مدنظر نهادهای سیاست‌گذاری آموزشی قرار گیرد.

به طور کلی تعمیم مفهوم پلتفرم به حوزه‌های غیر اقتصادی خود می‌تواند یک حوزه‌ی مطالعاتی جذاب و پیشرو باشد.

۱۰. نتیجه گیری

تحول دیجیتال در حوزه‌ی کسب و کار، موجب ظهور استراتژی‌های نوینی گشته است که به مدد آن بسیاری از مفاهیم سنتی بازتعریف شده اند.

مدل‌هایی مانند تحلیل زنجیره ارزش و یا مدل پورتر جای خود را به اثر شبکه‌ای و استراتژی‌های کسب درآمد داده‌اند. از طرفی موفقیت چشمگیر کسب و کارهای پلتفرم‌محور، موجب به حاشیه رانده شدن نقش آفرینان قدرتمند سنتی گشته و این روند روز به روز در حال تشدید شدن است.

به مدد تکنولوژی‌های نوین و کاهش هزینه‌های فعالیت در حوزه‌ی فناوری اطلاعات و پوشش بسیاری از ریسک‌ها، کسب و کارهای پلتفرم‌محور پتانسیل بسیار بالایی برای رشد دادن کسب و کارهای سنتی داراست.

از این رو برخی از صاحبان کسب و کارهای سنتی به این مدل کسب و کار روی آورده‌اند. حتی خارج از فضای کسب و کار نیز مدل‌های مبتنی بر پلتفرم در حال شکل‌گیری است که مطالعه و بررسی نحوه‌ی تحول کسب و کارهای سنتی به کسب و کارهای پلتفرم‌محور، خودمی‌تواند یک حوزه‌ی مطالعاتی کاربردی باشد.