



SARAVA

اقتصاد پلتفرم

مسیر آینده اقتصاد جهان

بهار ۱۴۰۱

از سری گزارش‌های پلتفرم

فهرست

۳	اقتصاد پلتفرم، مسیر آینده اقتصاد جهان
۴	ارزش بازار شرکت‌های پلتفرمی و مقایسه آن با اوایل شکل‌گیری اینترنت
۵	کالاها و خدمات در دست افراد اشتباهی
۶	چرا بنگاه اقتصادی وجود دارد؟
۱۰	معرفی دو الگوی خلق ارزش اقتصادی
۱۲	پلتفرم چیست؟
۱۴	پلتفرم‌ها چگونه ارزش خلق می‌کنند؟
۱۴	کاهش هزینه جست‌وجو
۱۵	چه ابزارهایی برای به هم رساندن طرف عرضه و تقاضا وجود دارد؟
۱۶	کاهش هزینه انتقال
۱۷	کاهش هزینه اعتماد
۱۸	چرا اقتصاد اشتراکی در حال قدرت گرفتن است؟
۲۱	وقتی بنگاه اقتصادی عوض می‌شود
۲۲	تفاوت قدرت بنگاه‌های اقتصادی با مدل پایپ‌لاین در مقابل پلتفرم از کجاست؟
۲۲	قدرت پلتفرم‌های دیجیتالی از کجاست؟
۲۶	از اهمیت عرضه به اهمیت تقاضا
۲۷	خلاصه مدیریتی

اقتصاد پلتفرم، مسیر آینده اقتصاد جهان

با ارائه مدلی سه‌گانه، در این جا چارچوبی مفهومی برای استراتژیست‌های کسب‌وکار و هر فردی که می‌خواهد آگاهانه برای دنیای آینده آماده شود فراهم می‌شود تا بتوانند تحلیل کنند که پلتفرم‌ها چگونه خلق ارزش می‌کنند و چگونه می‌توان زمین بازی یک پلتفرم را مشخص کرد. این چارچوب به خصوص می‌تواند ذهن صاحبان کسب‌وکار را آماده نماید که چه فرصت‌های دست‌نخورده‌ای وجود دارد که با استفاده از مدل پلتفرم می‌توان آن‌ها را عملی کرد و فصل نوینی در کسب‌وکار ایجاد کرد.

سوال مهم دیگری که بر پایه عوامل استراتژیک به آن پاسخ داده می‌شود این است که چرا پلتفرم‌ها از نظر بازارهای مالی و سرمایه‌گذاران این گونه قدرتمند می‌شوند؟ و چه عوامل بنیادی وجود دارد که جایگاه آنان را این چنین رشک‌برانگیز کرده است؟ در حالی که در دهه‌های قبل شرکت‌هایی چون جنرال الکتریک، کوکاکولا، اینتل و خودروسازان بزرگ به عنوان پرارزش‌ترین شرکت‌ها به ذهن می‌رسیدند امروز این پلتفرم‌های دیجیتالی که در زمان بسیار کمتری نسبت به غول‌های قدیمی جایگاه شرکت‌های پرارزش دنیا را کسب کرده‌اند. اما برای فهم کامل این تحولات نیاز داریم از هیاهوی خبرگزاری‌ها و سایت‌های تکنولوژی دور شویم و به عوامل بنیادی بپردازیم که چنین انقلابی را رقم زده‌اند.

احتمالاً این عبارت معروف و کمی قدیمی از مقاله‌ای با عنوان «نبرد برای (تصاحب) واسطه با مشتری»^۱ را خوانده باشید که تام گادوین^۲ آن را در پایگاه تک کرانچ^۳ نوشت: «اوبر به عنوان بزرگ‌ترین شرکت تاکسی دنیا، مالک هیچ وسیله حمل‌ونقلی نیست. فیس‌بوک مالک محبوب‌ترین رسانه دنیا، هیچ محتوایی تولید نمی‌کند، علی‌بابا به عنوان پرارزش‌ترین خرده‌فروشی، هیچ انباری ندارد و اری‌ان‌بی^۴ به عنوان بزرگ‌ترین تامین‌کننده محل اقامت، هیچ هتلی ندارد.» شرکت‌هایی که نامشان در این عبارت آمده در کنار نام‌های بزرگ دیگری هم‌چون آمازون، گوگل، اپل در مجموعه کسب‌وکارهایی هستند که در مدل کسب‌وکارشان یا به طور کامل از مدل پلتفرم استفاده می‌شود یا آن که این نوع مدل نقش مهمی در رشد خیره‌کننده ارزش بازارشان داشته است. نکته مهم اما آن است که برخلاف برداشت اولیه، رمز و راز قدرت پلتفرم‌های دیجیتال، تنها به نقش واسطه‌گری و اتصال طرف تقاضا و طرف عرضه باز نمی‌گردد و جزئیات بسیار بیشتری را در بر می‌گیرد.

در این مقاله به این می‌پردازیم که از نظر دانش اقتصادی چه عوامل بنیادی تغییر کرده که چنین فرصت‌های بی‌نظیری فراهم شده است؟ و چه دلیلی دارد که بسیاری از صاحب‌نظران دنیا معتقدند که استراتژی پلتفرم باید حتی در حوزه‌هایی که به ظاهر از فناوری اطلاعاتی به دورند، جایگاهی داشته باشد؟

^۱ The battle is for the customer interface

^۲ Tom Godwin

^۳ Tech Crunch

^۴ Airbnb

ارزش بازار شرکت‌های پلتفرمی و مقایسه آن با اوایل شکل‌گیری اینترنت

نشان می‌دهد که چگونه در مدت بیست و هفت سال مجموع ارزش بزرگ‌ترین شرکت‌های پلتفرمی نسبت به شرکت‌های اینترنتی در سال ۱۹۹۵، نزدیک به ۵۰۰ برابر شده و از حدود ۱۷ میلیارد دلار به حدود ۸ تریلیون دلار رسیده است. شایان ذکر است که این ارزش فقط برای ۱۵ شرکت برتر پلتفرمی است که در بازار بورس عرضه شده‌اند و مجموع ارزش یونیکورن‌ها (شرکت‌های خصوصی با ارزش بالاتر از ۱ میلیارد دلار) نیز به بیش از ۳ تریلیون دلار می‌رسد که در عمده این شرکت‌ها نیز پلتفرم در مدل کسب‌وکارشان نقش اصلی را ایفا می‌کند. (داده‌های مربوط به سال‌های ۱۹۹۵ و ۲۰۱۵ در گزارش Accenture آمده است)

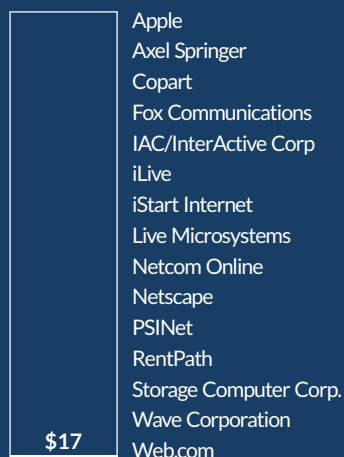
بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۲ شرکت‌های فناوری اینترنت محور تحولات بزرگی را از سر گذرانده‌اند. بحران ترکیب حساب ارزش سهام این گونه شرکت‌ها در سال ۲۰۰۰ که موجب از بین رفتن بسیاری از این شرکت‌ها شد نشان داد که شرکت‌هایی می‌توانند در دنیای دیجیتال زنده بمانند و رشد کنند که از قواعد مرسوم کسب‌وکارهای فیزیکی پیروی نکنند و قواعد بازی را از نو بنویسند. نوآوری‌هایی که در مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی این نوع شرکت‌ها رخ داد، سبب آزاد شدن پتانسیلی از اقتصاد شد که ارزش‌های فوق‌تصوری برای شرکت‌های دیجیتالی به همراه آورد و آنان در مدت کوتاهی توانستند نام‌های بزرگی هم‌چون کوکاکولا و تویوتا را پشت سر بگذارند. شکل زیر

Market Cap Valuations—Internet vs. Platform Companies

In billions

1995

Internet Companies



Internet Companies

2015

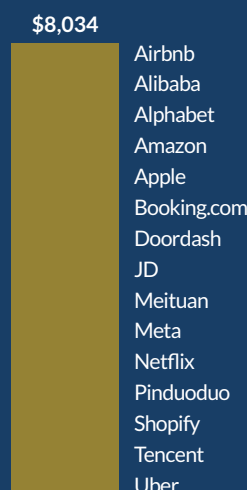
Tech Companies and Born-Digital Organizations



Public Platform Companies (Top 15)

2022

Tech Companies and Born-Digital Organizations



Public Platform Companies (Top 15)

April 2022

Market Cap of Top 15 Public Platform Companies: \$ 8+ trillion

Market Cap of Private 'Unicorn' Companies: \$ 3+ trillion

Source: Crunchbase

TOTAL: \$ 11+ trillion

کالاها و خدمات در دست افراد اشتباهی

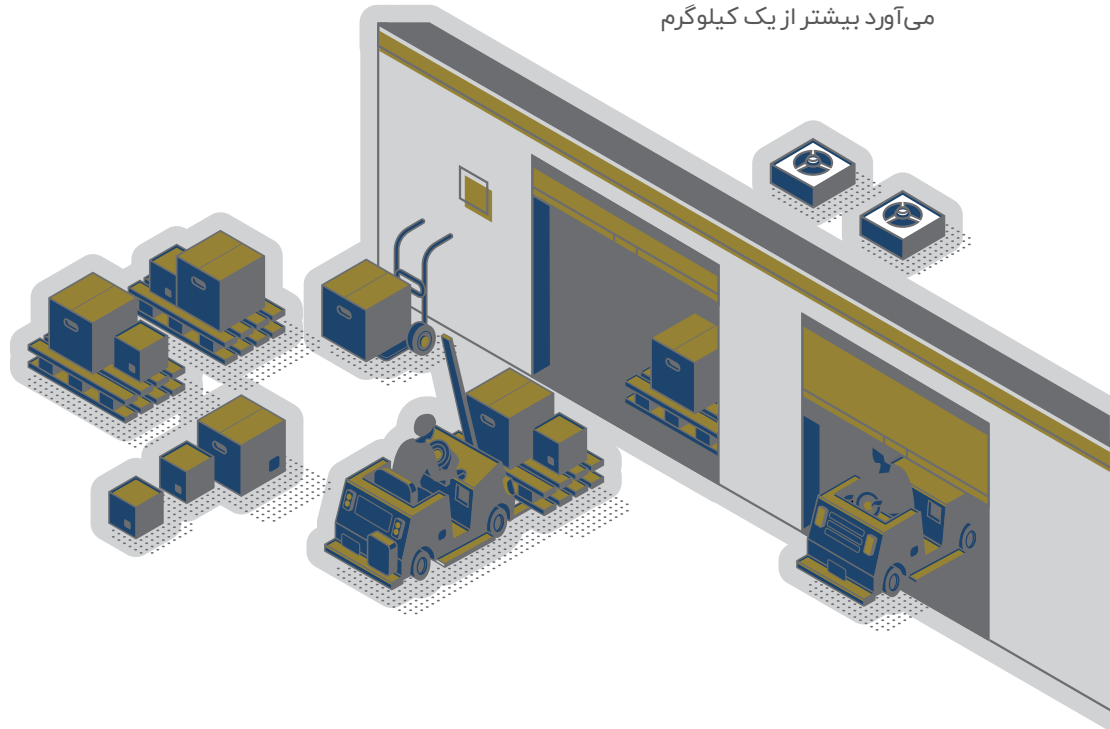
گندمی بود که هم‌اکنون در اختیار داشت. در حالی که برای طرف دیگر مبادله، این سنجش ارزش، کاملاً معکوس بود؛ یعنی او می‌پنداشت که یک کیلوگرم گندم است که ارزش بیشتری از یک کیلوگرم گوشت دارد و به این صورت بود که اصطلاحاً مبادله جوش می‌خورد

این نکته به ظاهر ساده، مفهوم بزرگی در درون خود دارد که در این مقاله بیشتر آن را می‌شکافیم. این مفهوم که همواره کالا یا خدمت مورد مبادله ابتدا در دست فردی اشتباهی است که ارزش کمتری برای آن قائل است. این اشتباهی بودن و نیاز به مبادله است که سبب شکل‌گیری بازارها و بروز قیمت‌ها می‌شود که احتمالاً بارها و بارها از آن شنیده‌ایم. «بازار»، واژه‌ای که بسیاری از اقتصاددانان عاشق دست نامرئی و جادویش هستند و به سبب مکانیزم آن، قیمت‌ها ظهور می‌کنند. قیمت‌هایی که سبب تخصیص بهینه منابع می‌شوند. تا اینجا همه چیز به نظر سر جای خودش است.

برای آن که با دلایل شکل‌گیری پلتفرم‌های دیجیتال و رشد خیره‌کننده آن‌ها آشنا شویم نیاز است کمی به عقب بازگردیم و یک سوال کلیدی از خود بپرسیم: چرا یک مبادله اقتصادی^۵ اتفاق می‌افتد؟

مبادله اقتصادی مفهومی ناآشنا نیست. ما بارها و بارها در طول زندگی خود دست به مبادله می‌زنیم و اگر کمی در ماهیت مبادلات خود دقیق شویم به یک نکته بنیادی پی می‌بریم که پاسخی به پرسش بالاست. نکته‌ای که کمی بعد با اثر شگفت آن در درک اقتصاد مبتنی بر پلتفرم‌ها آشنا خواهیم شد.

نکته این است: دو طرف یک مبادله تنها هنگامی دست به انجام آن می‌زنند که احساس کنند با انجام آن مبادله صاحب چیزی با ارزش‌تر از چیزی می‌شوند که اکنون در دست دارند. به عنوان مثال اگر در جوامع ابتدایی فردی یک کیلوگرم گندم را با یک کیلوگرم گوشت مبادله می‌کرد، در ذهنش ارزش آن یک کیلوگرم گوشتی که به دست می‌آورد بیشتر از یک کیلوگرم



^۵ Economic transaction

Ronald Coase

همین کار را می‌کنیم و بلافاصله پس از دریافت خدمات، هزینه را براساس قیمت عرف بازار آن خدمت می‌پردازیم؟

این جا بود که رونالد کائوس مفهوم «هزینه مبادله»^۶ را به عنوان دلیل اصلی شکل‌گیری بنگاه‌های اقتصادی مطرح کرد. هزینه‌ای مستتر در انجام هر مبادله که در بیشتر موارد به آن آگاه نیستیم. کاهش همین هزینه است که بنیاد اقتصادهای مبتنی بر پلتفرم را هم شکل می‌دهد.

به مجموع هزینه‌هایی که جدا از هزینه تولید یک محصول^۷، برای به دست آوردن آن محصول صرف می‌شود، هزینه مبادله گفته می‌شود. به یاد داشته باشیم که این نوع از هزینه تنها هزینه پولی نیست و می‌تواند هزینه‌های زمانی یا هزینه‌های صرف انرژی را هم شامل شود.

به عنوان مثال هنگامی که شما قصد دارید یک بطری شیر از سوپرمارکت بخرید، زمانی که صرف می‌کنید تا به سوپرمارکت بروید؛ وقتی که صرف استفاده از کارت بانکی می‌کنید؛ و انرژی که در راه رفت و برگشت برای آوردن بطری شیر صرف می‌کنید؛ همه جزئی از هزینه مبادله هستند، که در تصمیم شما برای خرید آن بطری شیر اثرگذارند. حتی اگر به این اثر آگاه نباشید و آن را به زبان نیاورید.

هزینه مبادله هزینه‌ای افزون بر هزینه‌ای است که صرف تولید یک کالا شده که شما یا به صورت پولی آن را پرداخت می‌کنید یا آن را با منابع دیگر خود مانند انرژی و زمان پرداخت می‌کنید. در واقع هزینه مبادله برای افراد مختلف می‌تواند متفاوت باشد. یک فرد متخصص که بابت هر ساعت کارش مبلغ بالایی را دریافت می‌کند، هزینه زمانش بسیار بالاست و ترجیح می‌دهد واسطه‌هایی باشند تا هزینه مبادله وی را بسیار کاهش دهند. بنابراین یکی از مفاهیمی که ارتباط تنگاتنگی با مفهوم هزینه مبادله خواهد داشت، هزینه فرصت^{۱۱} است.

به صورت خلاصه می‌توان هزینه مبادله را به صورت زیر تعریف کرد:^{۱۲}

هزینه تولید - هزینه نهایی = هزینه مبادله

چرا بنگاه اقتصادی وجود دارد؟

این برداشت از فایده مکانیزم بازار در همه موقعیت‌ها برقرار بود تا این که رونالد کائوس^۶ - اقتصاددان شهیر انگلیسی و برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۱۹۹۱- در زمانی که تنها ۲۷ سال داشت و هنوز دانشجو بود در مقاله مشهور خود «ماهیت بنگاه اقتصادی»^۷ سوالی اساسی را مطرح کرد. سوالی که در عین سادگی جای تعجب داشت که تا آن زمان از چشم اقتصاددانان پنهان مانده است: چرا بنگاه‌های اقتصادی (یا شرکت‌ها) وجود دارند؟

کائوس با نگاه موشکافانه خود و دقت در شواهد به این سوال بنیادی رسیده بود که اگر مکانیزم قیمت در بازار آزاد، کارآمدترین نظام اقتصادی است که در آن منابع تخصیص می‌یابند، چرا نهادی مانند بنگاه اقتصادی^۸ به وجود می‌آید که روابط اقتصادی در آن نه براساس نظام بازار و قیمت، بلکه با صدور دستور و از بالا به پایین تنظیم می‌شوند؟ به عنوان مثال اگر کارمندی از یک دپارتمان شرکت به دپارتمان دیگر می‌رود، به خاطر نظام بازار و اختلاف قیمت‌ها نبوده (او هنوز حقوقی ثابت می‌گیرد) بلکه به خاطر دستوری است که از مقامات بالاتر به او رسیده است.

تصور کنید که شما مدیر یک شرکت هستید و برای پست معاونت عملیات شرکت خود دنبال فرد مناسبی می‌گردید. پس از تلاش فراوان فردی را پیدا می‌کنید که از هر جهت مناسب این پست است، شما کدام یک از روش‌های زیر را ترجیح می‌دهید:

این که بابت هر کدام از خدماتی که او انجام می‌دهد (که حدو مرز این خدمات را مشخص کردن هم، خود کار سختی است) هر بار قیمتی مشخص شود و در انتهای اجرای آن خدمت به او پرداخت شود؟

یا قراردادی بلندمدت بین شرکت و او منعقد شود و براساس این قرارداد ماهانه حقوقی به وی تعلق گیرد؟

چرا مورد اول و پرداخت خدمات براساس قیمت بازار تا این حد به نظرم دور از منطقی می‌رسد؟ این دور از منطقی بودن از کجا ناشی می‌شود؟ مگر غیر از این است که در مورد بسیاری از خدمات، از گرفتن تاکسی گرفته تا اصلاح مو، ما

^۶ Ronald Coase

^۷ The nature of the firm

^۸ Firm

^۹ Transaction cost

^{۱۱} Opportunity cost

^{۱۰} در این جا منظور از محصول هم «کالا» و هم «خدمت» است

^{۱۲} به یاد داشته باشیم منظور از واژه هزینه در این تعریف تنها هزینه پولی نیست

هزینه مبادله از چه اجزایی تشکیل شده است؟

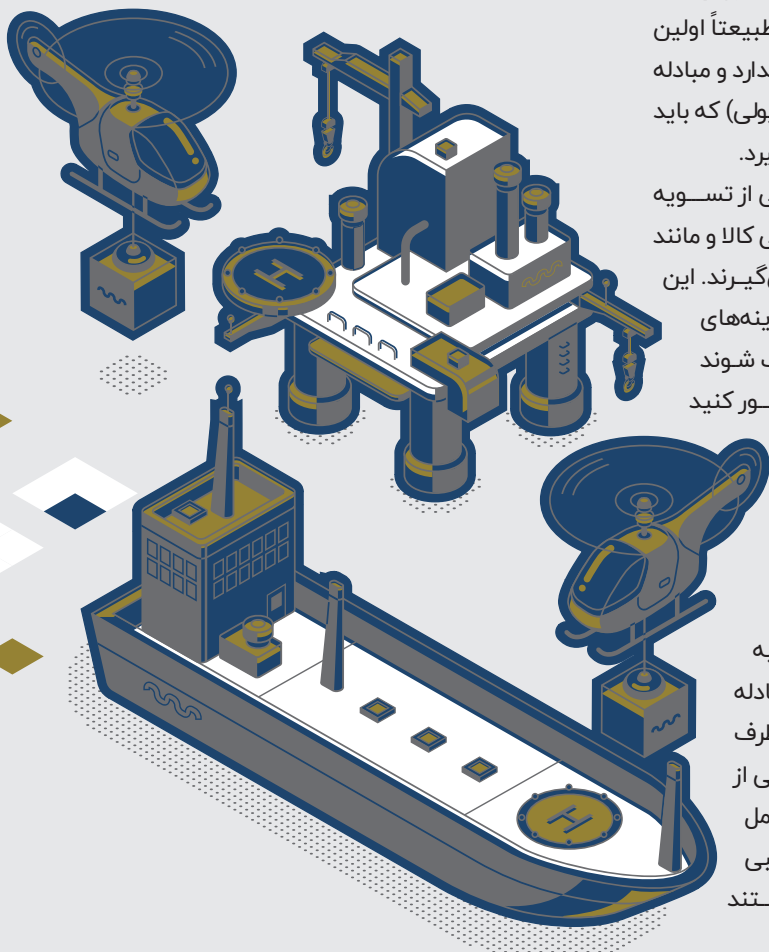
به عنوان مثال یکی از مواردی که هزینه مبادله از طریق نیازمندی‌های روزنامه‌ها را بالا می‌برد همین عدم وجود اعتمادی است که وجود دارد. پس تمام هزینه‌هایی که از نوعی نااطمینانی نشأت می‌گیرند را می‌توان زیرمجموعه هزینه اعتماد دانست. در مثال استخدام نیز به این علت که پای فردی که برای شغل معاونت استخدام می‌شود در کوتاه‌مدت گیر نیست، از بابت عدم کیفیت کار تحویلی و عدم اجرای دقیق تعهدات در صورت پرداخت روزانه (آن هم با فرض وجود بازار روزانه برای خدمات او) نگرانی وجود دارد.

مایکل مانگر^{۱۳} استاد اقتصاد سیاسی دانشگاه دوک در کتاب ارزشمند خود «فردا ۳/۰»^{۱۴} که در سال ۲۰۱۸ توسط انتشارات دانشگاه کمبریج به چاپ رسیده، هزینه مبادله را به سه مولفه تقسیم می‌کند:^{۱۵}

مولفه اول- هزینه جست‌وجو: اولین نیاز در شکل‌گیری یک مبادله این است که دو طرف مبادله از حضور هم مطلع باشند. شاید شما جنس ارزشمندی در دست داشته باشید اما این به تنهایی کافی نیست بلکه باید بتوانید خریدار آن جنس ارزشمند را هم پیدا کنید. در مثال استخدام معاون عملیاتی که پیش‌تر در متن آورده شد، یکی از هزینه‌های پنهان برای مدیر شرکت در استخدام چنین مدیری «یافتن» آن است. اگر چه ممکن است افراد کارآمدی برای این پست وجود داشته باشند اما تا زمانی که مدیر از حضور آن‌ها یا این افراد از حضور چنین مدیری مطلع نباشند، طبیعتاً اولین شرط لازم برای شکل‌گیری یک مبادله وجود ندارد و مبادله شکل نخواهد گرفت. هر هزینه‌ای (پولی یا غیرپولی) که باید صرف «جست‌وجو» شود در این دسته قرار می‌گیرد.

مولفه دوم- هزینه انتقال: تمام هزینه‌های ناشی از تسویه یک معامله، چانه‌زنی قیمت، انتقال فیزیکی کالا و مانند این‌ها زیرمجموعه‌ای از هزینه انتقال قرار می‌گیرند. این هزینه‌ها هم مانند موارد پیشین می‌توانند هزینه‌های پولی، زمانی یا از نوع انرژی باشند که باید صرف شوند تا یک مبادله اتفاق افتد. در مثال استخدام، تصور کنید که هر روز بخشی از زمان مدیر باید صرف چانه‌زنی قیمت و پرداخت پول شود. این نوع هزینه پنهان، همان هزینه‌ای است که مکانیزم بازار را در درون یک بنگاه اقتصادی بسیار گران می‌کند.

مولفه سوم- هزینه اعتماد: هزینه اعتماد هم به تمام هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که دو طرف مبادله براساس نااطمینانی و عدم اعتماد خود به طرف دیگر مبادله متحمل می‌شوند. هزینه‌های ناشی از سوالاتی مانند آیا طرف مقابل به تعهد خود عمل می‌کند؟ آیا کالای دریافتی اصل است؟ آیا آسیبی به من وارد نمی‌شود؟ از جمله هزینه‌هایی هستند که ذیل هزینه اعتماد قرار می‌گیرند.



^{۱۳} Michael Munger

^{۱۴} Tomorrow 3.0

^{۱۵} در نسخه انگلیسی کتاب از سه واژه Triangulation، Transfer و Trust استفاده شده که به علت شروع هر سه با T بهتر در ذهن می‌مانند.

هزینه بسیار بالایی بود. برند نیز چنین نقشی را برای بنگاه‌های تجاری ایفا می‌کند و هزینه اعتماد را که یکی از مولفه‌های هزینه مبادله است، کاهش می‌دهد. علتی که شما حاضر هستید کالایی با برند مورد اعتمادتان را با چند برابر قیمت خریداری کنید به نقشی بر می‌گردد که برند می‌تواند در کاهش هزینه اعتماد داشته باشد. (یعنی هزینه کالای غیربرند بعلاوه‌ی هزینه اعتماد به آن عدد بزرگ‌تری نسبت به هزینه‌ای است که برای کالای برند پرداخت می‌کنید)

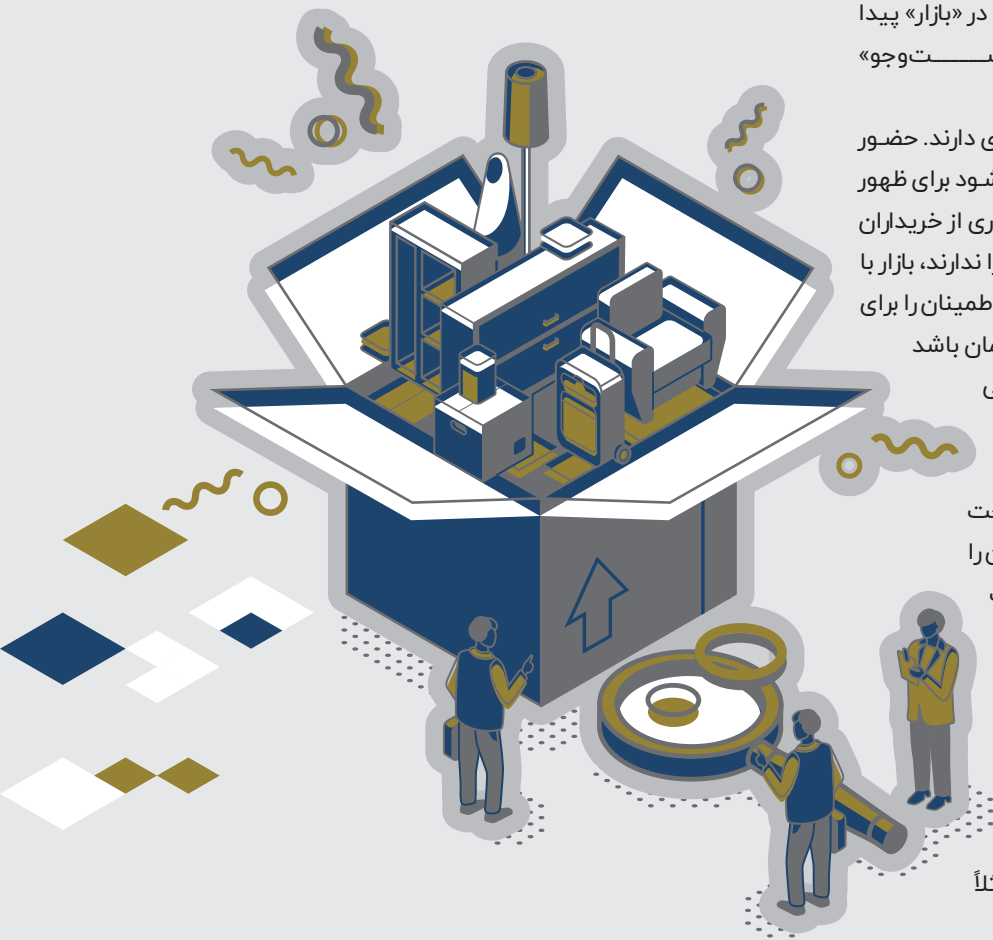
موضوع هزینه مبادله را نباید ناچیز شمرد. این موضوع آنقدر حائز اهمیت است که بسیاری از تحولات تاریخ بشری در پاسخ به نیاز کاهش این هزینه به وجود آمده‌اند. به عنوان مثال، اختراع پول نقش جدی در کاهش هزینه مبادله بین انسان‌ها ایفا کرده است چون در هنگام استفاده از تهاتر (مبادله کالا با کالا) اگر شما به کالایی مانند نان نیاز داشتید که حتی می‌دانستید همسایه‌تان آن را دارد اما این احتمال وجود داشت که همسایه شما نیاز به کالایی که شما عرضه می‌کنید نداشته باشد و از این رو هزینه مولفه جست‌وجو،



بازارها؛ راهکاری درخشان برای کاهش هزینه مبادله

هنگامی که شما اعتبار دارید اما پول ندارید هنوز قادرید مبادله را انجام دهید و هزینه پولی آن را بعداً پرداخت نمایید. همچنین با تداوم مبادلات، خریداران به علت اعتمادی که به فروشندگان پیدا می‌کنند، راحت‌تر دست به مبادله می‌زنند. موارد ذکر شده، قسمتی از نقشی است که بازارها در کاهش هزینه مبادله دارند. رشد اقتصادی و بهروزی انسان‌ها هم مدیون این نقش درخشان است زیرا که با بالا رفتن تعداد مبادلات اقتصادی است که رشد اقتصادی ایجاد می‌شود و کیفیت زندگی انسان‌ها بهبود می‌یابد.

این که بازارهای تبادل کالا از قرن‌ها پیش در تاریخ زندگی بشر شکل گرفته‌اند به نقش درخشان آن‌ها در کاهش هزینه‌های مبادلاتی بر می‌گردد. برای درک این نقش، کافی است به سه مولفه‌ی هزینه مبادله بیندیشیم و ببینیم که بازار چه راهکاری برای رفع یا کاهش آن هزینه دارد. بازارها امکانی را فراهم می‌کنند که خریدار و فروشنده همدیگر را بیابند. این نکته آنقدر اهمیت دارد که فروشندگانی که کالای یکسسان می‌فروشند ترجیح می‌دهند در بازار حضور یابند و «راسته» تشکیل دهند، این در حالی است که در ظاهر حضور آن‌ها در کنار یکدیگر باعث افزایش رقابت و کاهش سودشان می‌شود. علت انجام این کار از آن جا ناشی می‌شود که فروشندگان از قدیم می‌دانند که خریداران را می‌توانند در «بازار» پیدا کنند و هزینه «رقابت» را کمتر از هزینه «جست‌وجو» مشتری برآورد می‌کنند. بازارها همچنین در ایجاد اعتماد نقش موثری دارند. حضور دائمی فروشنده‌ها و البته رقبا، امکانی می‌شود برای ظهور قیمت بازار. همچنین از آن جا که بسیاری از خریداران توانایی تشخیص کالای اصل از تقلبی را ندارند، بازار با حضور افراد متخصص و بعضاً رقیب، این اطمینان را برای خریداران غیرمتخصص ایجاد می‌کند. یادمان باشد که یک نفر نمی‌تواند از اصالت تمام اجناسی که در یک بازار به فروش می‌رسند اطمینان داشته باشد اما با حضور رقبا و متخصصان دیگر در بازار است که می‌تواند خیالش راحت باشد که کالای دریافتی‌اش اصل است و آن را به قیمت تعادلی بازار خریداری کرده و به عبارت عامیانه آن، کلاه سرش نرفته است. همچنین بازارها با تداوم انجام مبادلات، منجر به ایجاد و افزایش اعتماد بین مشتریان و فروشندگان می‌گردند و به ایجاد «اعتبار» کمک می‌کنند که نقش چشم‌گیری هم در کاهش هزینه انتقال و هم هزینه اطمینان خواهد داشت. مثلاً



معرفی دو الگوی خلق ارزش اقتصادی

شما در ظاهر مبلغی بیش از قیمت میوه در میدان تره‌وبار می‌دهید اما این به معنای آن نیست که خرید میوه در میدان تره‌وبار برایتان به صرفه‌تر بوده است چون خرید از آن جا هزینه مبادله بسیار بالاتری برای شما دارد. در واقع الگوی دوم آفرینش ارزش از طریق «واسطه»ها ایجاد می‌گردد. به نظر می‌رسد اکنون در آستانه انقلاب دومی (مشابه با انقلاب صنعتی) در الگوی خلق ارزش اقتصادی هستیم. انقلابی که این بار برخلاف انقلاب صنعتی در اثر افزایش چشمگیر در تولید کالا و خدمات به وجود نمی‌آید (یا حداقل موتور پیشران آن این الگوی خلق ارزش نیست) بلکه انقلابی در اثر کاهش هزینه مبادلات است و پلتفرم‌های دیجیتال پیشران این انقلابند.

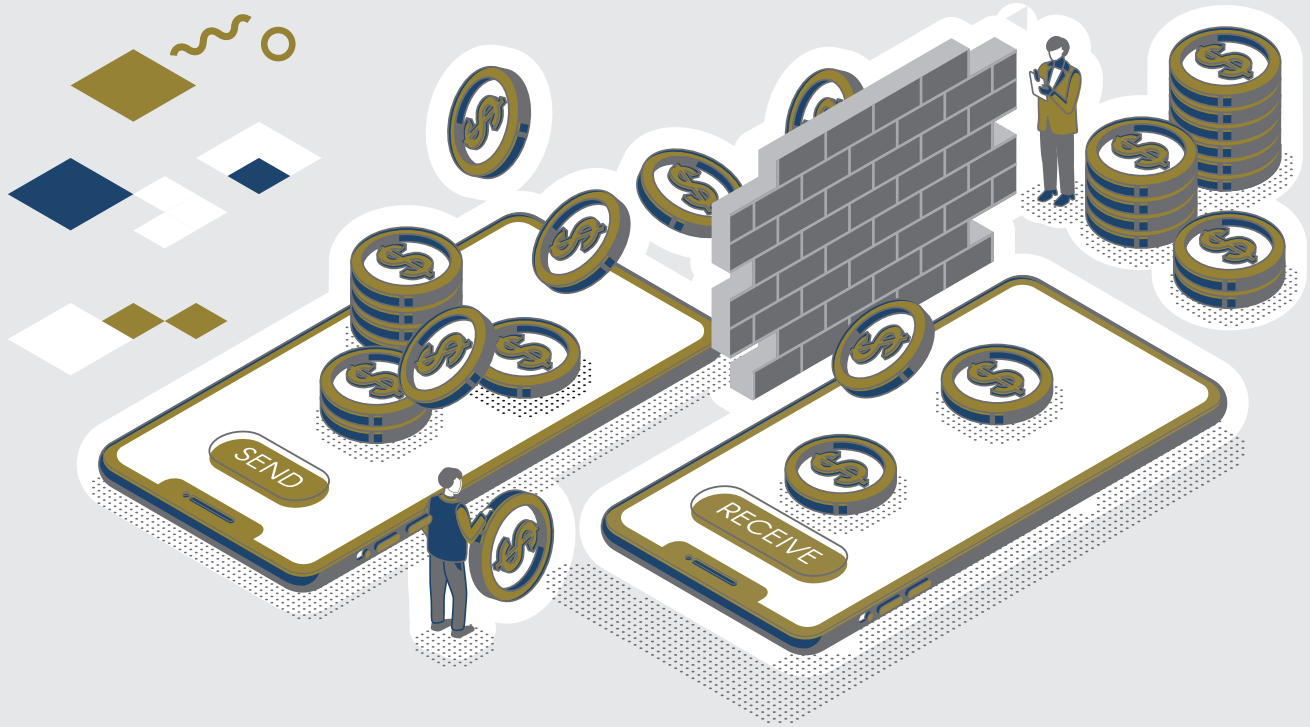
حال به نظر می‌رسد زمان خوبی باشد که دو الگوی ایجاد ارزش اقتصادی را از هم جدا کنیم. مشاهده کردیم که هزینه نهایی برابر مجموع هزینه‌های تولید و هزینه مبادله است. در این حالت است که دو الگوی ایجاد ارزش اقتصادی برای مشتری ایجاد می‌گردد. الگوی اول، الگوی ایجاد ارزش از طریق تولید کالا و ارائه خدمات است. انقلاب صنعتی در واقع انقلابی بود که خلق ارزش به این روش را به صورت قابل توجه‌ای افزایش داد. کارخانه‌ها و الگوی تولید صنعتی کمک کردند که کالاها در مقیاس انبوه تولید شوند و انسان‌ها دوران جدیدی از زندگی خود را شروع کنند. البته الگوی دومی هم در خلق ارزش وجود دارد که کم‌تر به آن توجه می‌شود و آن ارزشی است که در اثر کاهش هزینه مبادله خلق می‌شود. به عنوان مثال هنگامی که شما از میوه‌فروش محله خود خرید می‌کنید می‌دانید که در میدان‌های تره‌وبار همان جنس با قیمت ارزان‌تر ارائه می‌شود، اما هزینه فرصت رفت و آمد به میدان تره‌وبار برایتان آنقدر بالاست که شما حاضرید «واسطه»ای در این میان میوه‌را به نزدیک‌ترین حالت ممکن برای شما بیاورد. (این نزدیک‌ترین می‌تواند به پیکی که میوه‌را تا دم در خانه شما می‌آورد هم ختم شود) و



واسطه ارزش آفرین در مقابل واسطه هزینه‌زا

گلوگاه یا مانع، هزینه مبادله را به صورت مصنوعی بالا می‌برد و از این نظر است که نقشی منفی در اقتصاد بازی می‌کند. عدم دقت به تفاوت ظریفی که در این بین وجود دارد موجب اشتباهات جبران‌ناپذیر در تحلیل‌های اقتصادی خواهد شد.

تفاوت واسطه ارزش آفرین با واسطه هزینه‌زا به الگوی دوم خلق ارزش اقتصادی باز می‌گردد. واسطه ارزش آفرین در تلاش است که هزینه مبادله‌ای که به صورت طبیعی وجود دارد را کاهش دهد مانند نقش مفیدی که شرکت‌های حمل و نقل بار در اقتصاد ایفا می‌کنند اما واسطه هزینه‌زا با ایجاد



سنتی و تولیدکننده‌ها را در یک دسته قرار می‌دهیم و مدل کسب‌وکار پلتفرم‌ها را در دسته‌ای دیگر. پس اساساً نباید این تصور غلط در ذهن ایجاد شود که تاثیرگذاری پلتفرم‌ها مشابه با تاثیرگذاری واسطه‌های سنتی در اقتصاد است.

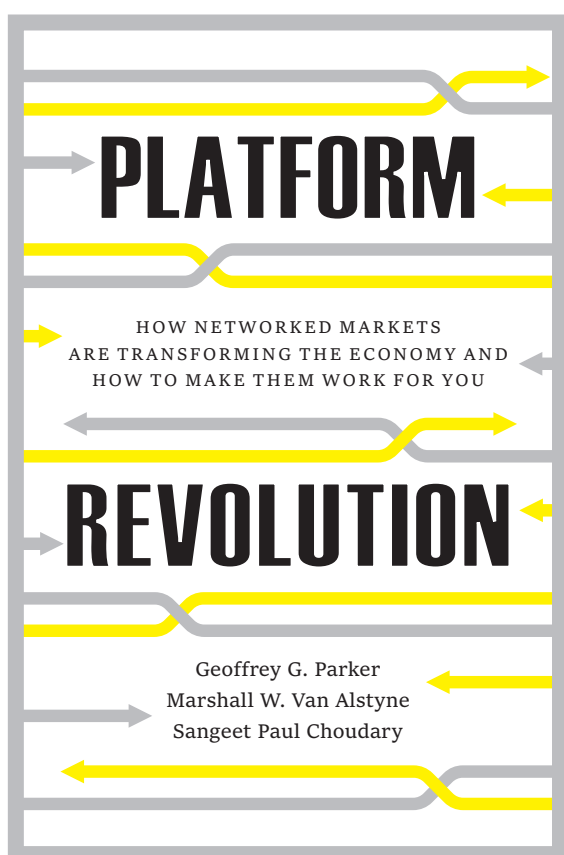
در ادامه این نوشته می‌بینیم که مدل کسب‌وکار پلتفرم‌ها اساساً با واسطه‌های سنتی تفاوت دارد - با وجود این که هر دو از هزینه مبادله می‌کاهند- و این تفاوت تا آن اندازه است که ترجیح می‌دهیم مدل کسب‌وکار واسطه‌های

پلتفرم چیست؟

لازم است به این نکته دقت شود که کسب‌وکار پایپ‌لاین تنها شامل «تولیدکننده»های کالا و خدمات نمی‌شود. به عنوان مثال خرده‌فروش‌های بزرگ مثل فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیز دارای کسب‌وکاری با مدل پایپ‌لاین هستند. چون ورودی‌هایشان را (که شامل کالاهای تامین‌شده توسط عمده‌فروشان می‌شود) طی فرآیندی خطی و به صورت خرده‌فروشی به مشتریان نهایی عرضه می‌کنند و ارتباط مستقیمی میان مشتریان نهایی و عمده‌فروشان وجود ندارد.

اما پلتفرم‌ها در نقطه مقابل، تعاملات «مستقیم» بین فروشندگان و خریداران را تسهیل می‌کنند.

یکی از معیارهای تشخیصی خوب برای این که بفهمیم چه کسب‌وکاری از نوع پلتفرم است و چه کسب‌وکاری پایپ‌لاین به وجود مفهومی به نام اثر شبکه‌ای^{۱۷} باز می‌گردد، که در ادامه این مقاله به آن خواهیم پرداخت. اما به صورت بسیار ساده یادمان باشد صاحب یک پلتفرم، الزاماً در کسب‌وکارهایی که مشتریان به خاطر آن‌ها به پلتفرم مراجعه می‌کنند تخصص ندارد، به عنوان مثال صاحب یک پاساژ که در آن بوتیک‌های لباس وجود دارد، لازم نیست که در کار عرضه لباس تخصصی داشته باشد.



در کتاب «انقلاب پلتفرم»^{۱۶} سه تن از برجسته‌ترین محققان در زمینه پلتفرم‌ها - جفری پارکر^{۱۷}، مارشال آلستین^{۱۸} و سنگیت چودری^{۱۹} - پلتفرم را این گونه تعریف می‌کنند:

پلتفرم کسب‌وکاری است برپایه ایجاد «تعاملات» ارزش‌آفرین میان تولیدکنندگان خارجی و مصرف‌کنندگان. پلتفرم زیرساختی مشارکتی و باز برای چنین تعاملاتی فراهم می‌کند و البته بعضی از شرایط حاکمیتی را هم برای آن‌ها قرار می‌دهد.

به تدریج و در طول این مقاله و مقاله‌های آتی درباره پلتفرم، به شرح تمام گزاره‌های تعریف بالا با مثال‌های ملموس از دنیای واقعی می‌پردازیم اما واژه کلیدی در تعریف بالا «تعامل»^{۲۰} است. به طوری که در مقاله «از محصولات به پلتفرم‌ها: انجام یک جهش»^{۲۱} که توسط فنگ ژو^{۲۲} و ناتان فر^{۲۳} در نشریه کسب‌وکار هاروارد در آوریل ۲۰۱۶ به چاپ رسیده، تعریف پلتفرم با درون‌مایه‌ای مشابه به صورت زیر آمده:

چنین واسطه‌های ارزش‌آفرین که دو یا چند گروه مشخص از کاربران را به هم متصل می‌کند و سبب ایجاد «تعاملات مستقیم» بین آنان می‌شود.

در این تعریف نیز عبارت «تعامل مستقیم»^{۲۴} اهمیت بالایی دارد.

نکته مهم دیگری که در تعاریف بالا وجود دارد این است که مدل کسب‌وکار پلتفرم اختصاصاً به فضای دیجیتال تعلق ندارد. به عنوان مثال یک پاساژ بزرگ که محلی برای اتصال فروشندگان مستقل با مشتریان است یک کسب‌وکار پلتفرم است که صاحب آن درآمد خود را می‌تواند یا از هزینه اجاره فروشگاه‌ها تامین کند یا با فروشندگان در درصدی از فروش‌شان شریک شود.

حال برای آن که نقش پلتفرم‌ها در اقتصاد دیجیتال و ارزش بالایی که خلق می‌کنند را درک کنیم، ابتدا نیاز داریم ببینیم کسب‌وکار پلتفرم چه تفاوتی با کسب‌وکارهای سنتی دارد. کسب‌وکارهایی که آن‌ها را به تعبیر نویسندگان مقاله «پایپ‌لاین‌ها، پلتفرم‌ها و قوانین جدید استراتژی»^{۲۵} در شماره آوریل ۲۰۱۶ نشریه کسب‌وکار هاروارد که کتاب «انقلاب پلتفرم» را هم به رشته تحریر در آورده‌اند، «پایپ‌لاین» می‌خوانیم.

پایپ‌لاین کسب‌وکاری است که زنجیره ارزش خطی^{۲۶} دارد. زنجیره‌ای که در اصطلاح اقتصادی، «نهاده»هایش را محصولات تامین‌کنندگان و نیروی انسانی تشکیل می‌دهند و «ستاده»ها یا همان خروجی‌های این کسب‌وکار، محصولاتی هستند که در طی فرآیندی خطی آماده عرضه به بازار می‌شوند.

^{۱۶} Platform Revolution

^{۱۷} Geoffrey Parker

^{۱۸} Marshal W. Alstyne

^{۱۹} Sangeet P. Choudary

^{۲۰} Interaction

^{۲۱} From products to platforms: making the leap

^{۲۲} Feng Zhu

^{۲۳} Nathan Furr

^{۲۴} Direct interaction

^{۲۵} Pipelines, platforms, and the new rules of strategy

^{۲۶} Linear value chain

^{۲۷} Network effects

می‌تواند باشد- می‌نشینید، این گونه بابت چیزهایی که ارزش بالایی برای شما ندارند لازم نیست هزینه‌ای بدهید و اصطلاحاً مدل «جدا جدا سفارش دادن»^{۳۱} در اختیار شما قرار می‌گیرد.

این جهان انتخاب‌ها در عصر دیجیتال به خوبی در کتاب «دم بلند»^{۳۲} اثر کریس اندرسون^{۳۳} به تصویر کشیده شده است. جهانی که بر قفسه‌های بلند فروشگاه‌های اینترنتی آن کالاهایی قابلیت عرضه دارند که شاید در سال بیش از ده مورد هم از هر کدام از آنان به فروش نرسد. امکانی که در فضای فروشگاه‌های فیزیکی قابل‌تصور هم نبود. این گونه «دم بلند»ی از کالاها به وجود می‌آید که تعداد عرضه هر کدامشان به تنهایی محدود است اما به علت تنوعشان حجم قابل‌توجهی از فروش فروشگاه‌ها را شکل می‌دهند. کالاهایی که در گذشته هیچ شانس برای عرضه شدن نداشتند. در ادامه این مقاله هم می‌بینیم که چگونه، نه تنها پلتفرم‌ها گلوگاه‌های توزیع را از بین می‌برند بلکه موجب آزاد شدن نوعی از پتانسیل اقتصادی می‌شوند که پیش از ظهورشان هیچ امکانی برای شکوفایی و وجود نداشت: اقتصاد اشتراکی.



چه تفاوتی میان پلتفرم‌ها با واسطه‌های سنتی وجود دارند؟

واسطه‌های سنتی، حلقه آخر از یک زنجیره ارزش خطی هستند و معمولاً به دلایل هزینه‌های بالای حمل‌ونقل یا محدودیت‌های عرضه، خواسته یا ناخواسته یک گلوگاه ایجاد می‌کنند.

به نقل از کتاب «انقلاب پلتفرم» این دسته از واسطه‌ها همانند نگهبان^{۲۸} عمل می‌کنند و غیربهبینه^{۲۹} هستند.

ناشرانی که تصمیم می‌گیرند چه کتاب‌هایی منتشر شوند و کدام‌ها رنگ انتشار نبینند؛

شرکت‌های توزیعی که به جای مشتری نهایی تصمیم می‌گیرند که چه محصولاتی بر قفسه‌ها عرضه شوند؛

سردبیرانی که به تشخیص آنان مطالب محدودی گزینش می‌شوند و انبوهی از نوشته‌ها از بین می‌روند؛

این قدرت بالا که از گلوگاه‌های توزیع و همچنین هزینه بالای انتقال به دست مصرف‌کننده نهایی به وجود می‌آید، سبب می‌شود که معمولاً یا محصولات محدودی عرضه شوند (قدرت انتخاب پایین آید) یا این که محصولات به صورت مجموعه^{۳۰} عرضه شوند.

در این شرایط اگر کسی تنها به ستون یکی از نویسندگان روزنامه علاقه دارد مجبور است به خاطر خواندن آن یک ستون، کل روزنامه را خریداری کند.

یا دانشگاه‌ها نمونه دیگری از این نگهبانان هستند که شخص را مجبور می‌کنند تا مجموعه‌ای از دروس و خدمات را با هم و به اجبار دریافت کند. در حالی که بسیاری از متقاضیان تنها به گوشه‌ای از خدماتی که در دانشگاه ارائه می‌شود - مثلاً یک درس خاص- نیاز دارند.

عرضه موسیقی به صورت آلبوم نیز نمونه دیگری از این محدودیت‌ها است. این گونه، دسته‌ای از مشتریان تنها به خاطر خرید یک آهنگ خاص، مجبور هستند کل آلبوم را یکجا خریداری نمایند.

پلتفرم‌های دیجیتال اما این امکان را به وجود آوردند که بسیاری از کالاها و خدمات به صورت انتخابی به دست مشتریان برسد. این گونه دیگر نیاز نیست او بیش از اندازه نیازش خدمات و کالا دریافت نماید.

به وسیله پلتفرم‌های دیجیتال اگر شما نیاز به یک آهنگ خاص داشته باشید، تنها آن را دریافت می‌نمایید یا اگر تنها نیاز به یادگیری یک درس داشته باشید، پای درس استاد همان درس - که معمولاً از برترین اساتید جهان هم

^{۲۸} Gatekeeper

^{۲۹} Inefficient

^{۳۰} Bundle

^{۳۱} A la carte

^{۳۲} Long tail

^{۳۳} Chris Anderson

پلتفرمها چگونه ارزش خلق می‌کنند؟

همان‌گونه که در تعریف پلتفرم هم خواندیم، پلتفرمها تعاملات مستقیم را ایجاد و تسهیل می‌کنند. اگر فرض کنیم چنین تعاملی، یک مبادله اقتصادی است، ایجاد یا تسهیل تعامل در این حالت به چه معناست؟ پاسخ کوتاه این است: پلتفرمها با قردامبادله سبب تسهیل رابطه میان کاربران یا مشتریان می‌شوند. این کاهش هزینه چگونه اتفاق می‌افتد؟ پیش از این با سه مولفه‌ی هزینه مبادله آشنا شدیم. پلتفرمها با کاهش هزینه در یک، دو یا هر سه این مولفه‌ها باعث می‌شوند هزینه انجام یک مبادله بسیار کاهش یابد. در ادامه، روش‌های خلق ارزش توسط پلتفرمها را با استفاده از سه مولفه هزینه مبادله مرور می‌کنیم.

کاهش هزینه جست‌وجو

از بزرگ‌ترین مزایای پلتفرمها اتصال دو طرف مبادله به یکدیگر است. پیش از ظهور پلتفرمها، بازارهای فیزیکی، بنگاه‌های واسطه مسکن، اتومبیل و کاریابی، نیازمندی‌های روزنامه‌ها و واسطه‌های این چنینی نقش اتصال و به هم‌رساندن دو طرف مبادله را بر عهده داشتند، اما همان‌گونه که پیش از این هم دیدیم در بسیاری از موارد چنین واسطه‌هایی مانند یک گلوگاه نیز عمل می‌کردند و بنابراین پتانسیل بزرگی از ارزش فرصت بروز نمی‌یافت. نکته بسیار مهمی که باید در ذهن داشت این است که برخلاف برداشت‌های مرسوم، پلتفرمها تنها سبب سریع‌تر و بهینه‌تر شدن روند اتصال نمی‌شوند (مثل این مورد که شما

پیش‌تر هم می‌توانستید اتومبیل مورد علاقه خود را از طریق نیازمندی روزنامه‌ها یا نمایشگاه اتومبیل پیدا کنید و پلتفرمها تنها این روند را سریع‌تر کرده‌اند)، بلکه سبب می‌شوند که مواردی مبادله شوند که پیش از این اصلاً امکان تجاری شدن و مبادله شدن را نداشتند.

داستان معروفی از پیر امیدیار^{۳۴}، مؤسس سایت ای‌بی‌بی^{۳۵} محلی برای خرید و فروش کالاهای دست‌دوم- در همین ارتباط وجود دارد. در اوایل راه‌اندازی این پلتفرم، آقای امیدیار یک پوینتر لیزری از کار افتاده را روی سایت برای فروش می‌گذارد و با نوشتن‌ته‌ای قابل‌توجه به کاربران اعلام می‌کند که این پوینتر «از کار افتاده» است.

اما در حالی که آقای امیدیار هیچ امیدی به فروش این لیزر نداشت، در کمال تعجب، افرادی پیدا می‌شوند که برای خرید آن اعلام آمادگی می‌کنند. این گونه او موفق می‌شود پوینتر لیزری موردنظر را با بالاترین قیمت پیش‌نهادی به فروش برساند. این اتفاق او را به نتیجه‌ای تامل‌برانگیز در باب قدرت پلتفرمها می‌رساند: هر چیزی با استفاده از بستری اینترنت قابلیت فروش دارد.

البته همان‌گونه که نبود بازاری برای خرید و فروش، هزینه «جست‌وجو» را بالا می‌برد، حضور متقاضیان بسیار و ایجاد یک مکان شلوغ نیز هزینه جست‌وجو مورد مناسب را برای خریدار بالا خواهد برد و اصطلاحاً تفکیک نويز از سیگنال در چنین شرایطی بسیار سخت خواهد شد. بنابراین هنگامی که پلتفرمها در ساده‌ترین شکل خود تنها محدودیت زمانی و مکانی «جست‌وجو» را از میان بردارند تبدیل به فضای بسیار شلوغی از متقاضیان و عرضه‌کنندگان می‌شوند. در این شرایط به راهکاری نیاز داریم تا بتواند متقاضی و عرضه‌کننده‌ای که بیشترین تطبیق را با یکدیگر دارند، به هم رساند.



^{۳۴} Pierre Omidyar

^{۳۵} eBay

کاربر دارد و با توجه به شناختی که پلتفرم از کاربر پیدا کرده است به او پیشنهادهایی داده می‌شود.

باید توجه داشت که در این جا نوعی بده‌بستان^{۳۶} وجود دارد. از طرفی کاربران نمی‌خواهند در میان انتخاب‌های بسیار غرق شوند، اما از طرف دیگر هم دوست ندارند تنها به یک انتخاب محدود شوند و تمایل دارند به جست‌وجو^{۳۷} بپردازند درست مانند زمانی که در یک فروشگاه می‌چرخند و به قسمت‌های مختلف آن سر می‌زنند تا شاید با موردی مناسب و پیش‌بینی‌نشده برخورد کنند. در این گونه موارد بسته به نوع پلتفرم، راه‌کارهای متفاوتی در پیش گرفته می‌شود.

این که چقدر یک محصول یا سرویس کامودیتی^{۳۸} محسوب می‌شود در انتخاب میزان دخالت پلتفرم با استفاده از الگوریتم‌اش در جفت و جور کردن کاربران نقش دارد.

جست‌وجو را به کاربر نشان دهد، کاربر معمولاً بسته به میزان نیازش می‌تواند برای گزینه‌های متعددی زمان صرف کند، اما معمولاً تلاش یک موتور جست‌وجو آن است که کاربر در همان موارد اولیه (به خصوص گزینه اول) به محتوای دلخواه خود دست یابد.

نیازمندی‌های آنلاین: در این گونه پلتفرم‌ها به خصوص برای انتخاب‌های پراهمیتی هم‌چون مسکن و اتومبیل، کاربران تمایل دارند کاوش بیشتری داشته باشند و نقش فعال‌تری را ایفا کنند، بنابراین نقش کاوش در چنین پلتفرم‌هایی بیشتر خواهد بود.



چه ابزارهایی برای به هم رساندن^{۳۶} طرف عرضه و تقاضا وجود دارد؟

پلتفرم‌ها از دوروش این امکان را برای کاربران فراهم می‌کنند. روش اول از طریق ارائه دادن ابزارهایی هم‌چون فیلتر یا مرتب‌سازی^{۳۷} برای محدود شدن انتخاب‌ها با توجه به نیاز کاربران است. به عنوان مثال در برخی از نیازمندی‌های آنلاین می‌توان انتخاب‌ها را بر اساس محله و قیمت فیلتر یا مرتب‌سازی^{۳۷} کرد.

در روش دوم، پلتفرم با قدرت الگوریتم کامپیوتریش موارد مناسب را می‌یابد و پیشنهاد می‌کند. به عنوان مثال در پلتفرمی مانند یوتیوب^{۳۸} بر اساس گذشته انتخاب‌هایی که

بده‌بستان میزان محدود کردن انتخاب‌های کاربران در برخی از پلتفرم‌ها

در تاکسی‌های اینترنتی آنقدر سرعت دریافت سرویس اهمیت دارد که تنها انتخابی که کاربران در آن نقش دارند نوع سرویس است (از نظر اقتصادی بودن یا از نظر اشتراکی بودن^{۳۹}) و پس از این انتخاب، الگوریتم این نوع پلتفرم‌هاست که تصمیم می‌گیرد که کدام ماشین به کدام مسافر متصل شود. همان گونه که مشخص است کامودیتی بودن این جنس سرویس هم نقش بالایی در محدودیت انتخاب ایفا می‌کند چون مسافران تصور ذهنی مشخص و معلومی از کیفیت یک سفر دارند.

فیس‌بوک (پلتفرم اجتماعی): در چنین پلتفرمی بحث فیلتر از بین انبوه محتوا و البته ترتیب نمایش دادن آن‌هاست که اهمیت دارد. به این منظور برای آن که کاربران مجبور به انتخاب و تصمیم‌گیری نشوند (که ذاتاً فرآیندهایی انرژی‌برند) الگوریتم پلتفرم است که تصمیم می‌گیرد چه چیزهایی نمایش داده شوند و چه چیزهایی نمایش داده نشوند و البته این نمایش با چه ترتیبی رخ دهد (که به آن پخش سیال می‌گویند^{۴۰}) معمولاً هدف نهایی در چنین پلتفرم‌هایی آن است که تا می‌توانند کاربران درون پلتفرم نگه دارند تا درآمد تبلیغاتی خود را بالا ببرند. گوگل (موتور جست‌وجو): در چنین پلتفرمی این موتور جست‌وجوست که تصمیم می‌گیرد با چه ترتیبی نتایج

^{۳۶} Match

^{۳۷} Sort

^{۳۸} Youtube

^{۳۹} Trade-off

^{۴۰} Exploration

^{۴۲} Carpooling

^{۴۳} Streaming

^{۴۱} کامودیتی در ادبیات استراتژی به محصول غیرتمایزی گفته میشود که مشتریان انتظار یکسانی از کیفیت و عملکرد آن دارند

چانه‌زنی^{۴۵} بر سر قیمت؛ و مواردی مانند نمونه‌های ذکر شده باشد. پلتفرم‌ها می‌توانند با کاهش هزینه مبادله در هر یک از موارد بالا ارزش‌آفرین باشند.

به عنوان نمونه پلتفرم‌های تجارت الکترونیک^{۴۶} می‌توانند با همکاری بازوهای مالی خود و به کمک فناوری‌هایی هم‌چون یادگیری ماشینی^{۴۷} به مشتریانی که موجودی کافی ندارند، اعتبار دهند تا آن‌ها بتوانند کالاهای موردنیازشان را از فروشندگانی که آن نوع کالاها را عرضه می‌کنند خریداری کنند. هم‌چنین پلتفرم‌ها یا خرده‌فروش‌های تجارت الکترونیک مانند فیلپ‌کارت^{۴۸} در کشور هند با ایجاد انبارهای محلی این امکان را برای مشتریانی که زمان کافی برای منتظر ماندن برای دریافت از پیک تحویل بار را ندارند به وجود آورده است تا محصولات موردنظر خود را با فراغ بال از نزدیک‌ترین انبار به خود تحویل بگیرند.

یکی از دلایل استقبال از تاکسی‌های اینترنتی هم در ایران این است که پلتفرم با اعلام قیمت دقیق یک سفر از بسیاری از هزینه‌های روانی و زمانی که در اثر چانه‌زنی قیمت میان راننده و مسافر به وجود می‌آید می‌کاهد. بنابراین یکی دیگر از استراتژیک‌ترین سولاتی که طراحان یک پلتفرم از خود باید بپرسند آن است که کدام یک از روش‌های کاهش هزینه انتقال می‌تواند به رشد و سودآوری کسب‌وکار آنان کمک نماید؟

در بسیاری از اوقات، یکی از لذت‌های خرید فیزیکی لذت یافتن اتفاقی^{۴۹} است. بنابراین یکی از سولات استراتژیک پیش‌روی طراحان یک پلتفرم این است که در چنین بده‌بستان‌تانی الگوریتم چگونه باید میزان فیلتر کردن یا باز گذاشتن دست کاربران برای کاوش را تنظیم کند.

کاهش هزینه انتقال

فرض کنیم دو طرف مبادله همدیگر را پیدا کرده‌اند و آماده‌اند تا با هم مبادله‌ای انجام دهند. چه هزینه‌های دیگری (چه پولی، چه زمانی، چه صرف انرژی) متصور است که ممکن است افزایش بیش از اندازه آن دو طرف را از انجام مبادله منصرف کند؟ به عنوان یک نمونه مبالغه‌آمیز، ممکن است شما خودکاری برای فروش داشته باشید و اتفاقاً فردی هم در کشور ژاپن باشد که خواهان خرید آن باشد، آیا این مبادله انجام می‌پذیرد؟ به تمامی هزینه‌هایی که برای تسویه مبادله و رساندن محصول به دست متقاضی صرف می‌شود، هزینه انتقال گفته می‌شود.

این هزینه می‌تواند شامل:

هزینه انتقال پول؛

هزینه انتقال کالا؛

عدم موجودی کافی؛

عدم زمان کافی برای به سرانجام رساندن معامله و تحویل کالا؛

هزینه منتظر ماندن برای پیک دلیوری کالا؛



^{۴۵} Serendipity

^{۴۶} Hagglng

^{۴۷} eCommerce

^{۴۸} Machine learning

^{۴۹} Flipkart

اقدام نماید. از آن جا که تمام تعاملات کاربران با پلتفرم قابلیت ردیابی دارد، این پلتفرمها می‌توانند به کمک الگوریتمهای پیچیده و فاکتورهای متعددی که در این الگوریتمها دخیلاند، کاربران را بهتر بشناسند و اعتبارسنجی کنند.

این اعتمادسنجی پلتفرمها می‌تواند مزیت رقابتی بزرگی را هم برایشان فراهم کند. زیرا با گذشت زمان و حجم داده‌ای که آنان جمع‌آوری می‌کنند قدرت اعتبارسنجی‌شان بسیار بالا می‌رود و این دیوار بلندی را رو به پلتفرمهایی که تازه می‌خواهند وارد این رقابت شوند، می‌کشد. زیرا پلتفرمهای تازه زمان زیادی می‌برد - حتی با وجود داشتن پایگاه کاربرانی مشابه با پلتفرمهای با سابقه - تا بتوانند با دقت پلتفرمهای با سابقه کاربرانشان را اعتبارسنجی کنند و هزینه مبادله به علت مولفه اعتماد را کاهش دهند.

حال پرسشی که در بحث کاهش هزینه اعتماد باقی می‌ماند این است: پلتفرم در زمان آغاز به کار کاربری که هنوز داده‌ای از او در دست نیست چه کار می‌کند؟ معمولاً در این موارد استفاده از فیلترهای محدودکننده اولیه یا سوابق قبلی کاربر که توسط نهاد دیگری جمع‌آوری شده مثل سابقه عدم سوءپیشینه برای تاکسی اینترنتی- از جمله اقداماتی است که یک پلتفرم در جذب مطمئن‌تر کاربر انجام می‌دهد.

کاهش هزینه اعتماد

هزینه اعتماد ناشی از عدم اعتماد دو طرف مبادله به یکدیگر به وجود می‌آید همان گونه که پیش از این دیدیم به عنوان مثال بازارهای فیزیکی و برندها در کاهش هزینه اعتماد نقش موثری ایفا می‌کنند.

پلتفرمها در این زمینه دو ویژگی قدرتمند دارند. ویژگی اول آن است که آن‌ها می‌توانند از کاربران خود بازخورد بگیرند. این ویژگی سبب می‌شود با گذر زمان اطلاعات قابل‌توجهی از کاربران پلتفرم جمع‌آوری گردد. این تقریباً معادل نقشه‌ای است که بازارها برای فروشندگان به وجود می‌آورند و به اصطلاح این سابقه فروشنده است که برای او در بازار «خوش‌نامی» به همراه دارد. این قابلیت پلتفرم سبب می‌شود که طرفهای عرضه و تقاضا تلاش کنند با توجه به معیارهای پلتفرم اعتبار کسب کنند.

این نوع کسب اعتبار کمک می‌کند پلتفرمها بسیار مقیاس‌پذیر^{۴۹} باشند زیرا با کاهش یکی از بالاترین هزینه‌ها، که هزینه اعتماد برای انجام یک مبادله است منجر به آزاد شدن پتانسیل بخش بزرگی از اقتصاد می‌شوند.

هم‌اکنون شرکت بلاپلاکار^{۵۰} که عمدتاً در قاره اروپا فعال است به افرادی که با اتومبیل شخصی به سفر بین‌شهری می‌روند این امکان را می‌دهد که فضای خالی اتومبیل خود را با مسافران دیگر شریک شوند و از ظرفیت خالی خود بهره ببرند. استفاده از چنین

سرویسی در گذشته به دلیل هزینه بالای اعتماد، عملاً با استقبال بسیار کمی رو به رو بوده است (چیزی شبیه به هیچ‌هایکینگ^{۵۱} در فرهنگ آمریکایی). اما اکنون چنین پلتفرمی با کاهش هزینه مبادله و حل مسئله اعتماد در مقیاس بالا^{۵۲} با استقبال زیادی رو به رو شده است.

تقریباً در تمام مواردی که به کاهش هزینه مبادله منجر می‌شود، فضایی برای به وجود آمدن پلتفرمها قابل‌تصور است. به عنوان مثال، پلتفرم اسکرو^{۵۳} با در اختیار گذاشتن یک حساب واسطه میان خریدار و فروشنده، تنها زمانی که دو طرف مبادله از انجام آن رضایت دارند، پول خریدار را برای فروشنده آزاد می‌کند.

امکانی که به افزایش مبادلات به خصوص برای کسب‌وکارهای کوچک و بی‌نام منجر می‌شود زیرا به دلیل ناشناخته بودن چنین کسب‌وکارهایی در فضای آنلاین، بدون حضور چنین پلتفرمهایی مشتریان به سادگی نمی‌توانند به آن‌ها اعتماد کنند.

اما روش دومی که پلتفرمها می‌توانند بوسیله آن ایجاد اعتماد کنند، شناخت کاربران خود از طریق هوش مصنوعی است. این به آن معنا است که تنها کاربران نیستند که می‌توانند به پلتفرم بازخورد دهند، بلکه خود پلتفرم هم می‌تواند به شناخت کاربر

^{۴۹} Scalable

^{۵۰} BlahBlahCar

^{۵۱} Hitchhiking

^{۵۲} Trust at scale

^{۵۳} Escrow



چرا اقتصاد اشتراکی در حال قدرت گرفتن است؟

با مرور نقش پلتفرم‌ها در کاهش هزینه مبادله به نظر زمان مناسبی است تا اشاره‌ای داشته باشیم به پدیده اقتصاد اشتراکی^{۵۴} و دلایل رشد روزافزون آن.

شرکت اربی‌ان‌بی که پلتفرمی در حوزه اجاره اتاق و خانه به مسافران است در سال ۲۰۰۸ تاسیس شد و در پایان این سال، پذیرای ۲۱ هزار گروه مسافر^{۵۵} بود اما این عدد در سال ۲۰۱۵ (تنها هشت سال بعد از شروع به فعالیت این پلتفرم) به عدد خیره‌کننده ۸۰ میلیون رسید. در واقع هیچ گروه هتل‌سازی در دنیا قادر نیست با سرعتی که این پلتفرم رشد می‌کند و به تعداد فضای قابل اجاره‌اش می‌افزاید، رشد کند. به چنین اقتصادی که در آن افراد و گروه‌های مستقل (مانند میزبانان و مسافران در اربی‌ان‌بی) دارایی‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و به یکدیگر خدمات می‌دهند، اقتصاد

اشتراکی گفته می‌شود. در کشور ایران هم شرکت‌های فعال در حوزه تاکسی‌های اینترنتی، نمونه مشهوری از شرکت‌های فعال در حوزه اقتصاد اشتراکی‌اند. اما این اقتصاد چگونه در سال‌های اخیر قدرت گرفته است؟ علت ظهور سریع چنین اقتصادی را می‌توان به پتانسیلی مرتبط دانست که توسط پلتفرم‌های دیجیتال آزاد شده است. تا پیش از این بسیاری از وسایل و ظرفیت‌های اضافی وجود داشت که به علت هزینه بالای مبادله قابلیت به اشتراک گذاشتن نداشتند یا به اشتراک گذاشتن آنان بسیار محدود بود. صندوق‌های خالی اتومبیل، فضای خالی خانه‌ها یا مهارت‌هایی که بازار کافی برای ارائه نداشتند از نمونه چنین ظرفیت‌هایی است. اما ظهور پلتفرم‌های دیجیتال و قدرت بالای آنان در کاهش هزینه مبادله، فضایی را ایجاد کرد که بسیاری از این امکانات قابلیت به اشتراک گذاشتن پیدا کردند.



^{۵۴} Sharing economy

^{۵۵} 21000 guest arrivals

تصویری، صوتی و نوشتاری) آغاز شده به حوزه‌های دیگر نیز گسترش یافته است. و این گونه که به نظر می‌رسد بسیار سریع‌تر از گذشته در حوزه‌های فیزیکی رشد خواهد کرد. به عنوان یک نمونه، اکنون مشتت‌ترین خانم شرکت «رنت د ران‌وی»^{۵۶} در آمریکا قادر هستند با پرداخت آبونمان ماهانه به مخزنی از لباس‌ها و اکسسوری‌های مخصوصی که توسط طراحان و به صورت اختصاصی برای این کسب‌وکار طراحی شده، دسترسی داشته باشند. البته مزیت رقابتی این شرکت در سیستم پیشرفته خشک‌شویی آن است که لباس‌ها را پس از استفاده به حالت نسبتاً نو باز می‌گرداند. این نشان می‌دهد در کالایی فیزیکی و بسیار شخصی مانند لباس هم روندی تشکیل شده که مشتریان را از مالک چیزی بودن به دسترسی داشتن به آن سوق می‌دهد. کاهش هزینه مبادله، علت اصلی این تغییر روند است. هنگامی که شما بتوانید با قیمتی پایین‌تر اما با اطمینان از دسترسی همیشگی، کالایی را در اختیار داشته باشید، مفهوم مالکیت کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر خواهد شد.

از دنیای مالکیت به دنیای دسترسی

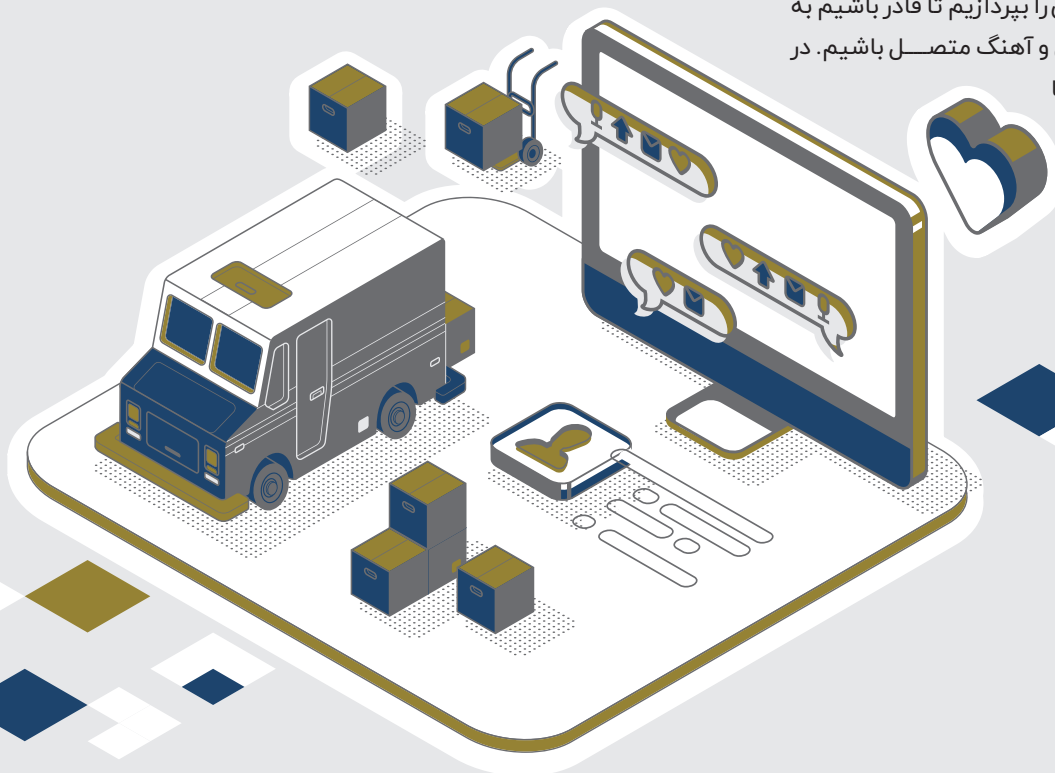
علاقه ما به مالکیت از چه چیزی نشأت می‌گیرد؟ چرا ابزارهای زیادی در انباری خانه‌مان قرار دارد که تنها برای دفعات معدودی از آن‌ها استفاده می‌کنیم؟ آیا اگر دسترسی به اشیا که از آن‌ها استفاده می‌کنیم آسان و ارزان بود، باز هم تمایلی داشتیم آن‌ها را بخریم و نگهداری کنیم؟ کوین کلی^{۵۷} -هم‌بنیان‌گذار مجله وایرد^{۵۷} و یکی از متفکران حوزه تکنولوژی- در کتاب خود با نام «گریزناپذیر»^{۵۸} یکی از روندهای حتمی در زندگی انسان‌ها را کاهش مالکیت و افزایش دسترسی پذیری^{۵۹} می‌داند.

اگر به گسست‌ترش محبوبیت سرویس‌های پخش آنلاینی هم چون اسپاتیفای^{۶۰} دقت کنیم این تغییر برایمان ملموس‌تر خواهد بود. ما پیش‌تر ترجیح می‌دادیم آهنگ و موسیقی را بر روی لوح‌های فشرده خریداری کنیم و به عبارت دیگر مالک آنان باشیم. این گونه هر زمانی که می‌خواستیم این موسیقی‌ها در دسترس‌مان بودند. اکنون و در عصر دیجیتال و به یاری رایانش ابری^{۶۱} و سرعت بالای اینترنت لازم نیست برای هر آهنگی که به آن علاقه داریم جداگانه پول بدهیم، کافی است حق آبونمانی را بپردازیم تا قادر باشیم به مخزن بسیار بزرگی از موسیقی و آهنگ متصل باشیم. در

واقع ما مالک این آهنگ‌ها

نیستیم اما به آن‌ها دسترسی داریم.

این روند که از کالاهای کاملاً دیجیتال (مانند محتوای



۵۶ Kevin Kelly
 ۵۷ Wired
 ۵۸ The inevitable
 ۵۹ Accessibility
 ۶۰ Spotify
 ۶۱ Cloud computation
 ۶۲ Rent the runway

حال نیاز است که به این سوال پاسخ داده شود که چه جنس کالاهایی در چنین فضایی قابلیت تجاری شدن دارند. مایکل مانگر در کتاب خود، فردا ۳/۰ جدول سه در سه‌ای را مورد بررسی قرار می‌دهد که در فهم این موضوع بسیار کمک‌کننده است:

پلتفرم‌ها این امکان را فراهم کردند که افرادی که ظرفیت اضافه‌ای دارند به افرادی که آن ظرفیت را نیاز دارند متصل شوند. با مکانیزم‌هایی که پیش از این به آن‌ها اشاره شد مسئله اعتماد در مقیاس بالا را حل کردند و برای کاهش هزینه انتقال نیز راهکارهای موثری ارائه دادند. طبیعی بود که با این کار فرصت‌های تجاری شدن بسیاری به وجود آید.

هزینه مبادله			ظرفیت اضافی
بالا (ثابت)	بالا (با قابلیت کاهش یافتن)	کم	
کالاهای غیرماندگار مانند سیب			کم
نمی‌تواند تجاری شود	به صورت حاشیه‌ای سودآور ^{۶۴}	تاکنون به اشتراک گذاشته شده است ^{۶۳}	متوسط
شخصی (مثل مسواک)	بهترین محل برای ارزش پیشنهادی	تاکنون اجاره داده شده است ^{۶۵}	زیاد

رونق پلتفرم‌هایی مانند اوبر و اِری‌ان‌بی‌را در چنین فضایی درک کرد. در لحظه نگارش گزارش، اوبر و اِری‌ان‌بی در بازار بورس آمریکا به ترتیب ۶۴ و ۱۱۰ میلیارد دلار ارزش دارند. برای آن که بزرگی این اعداد را بهتر لمس کنیم کافی است بدانیم در همین زمان ارزش بازار شرکت خودروسازی مشهور بی.ام.دابلیو آلمان در حدود ۵۴ میلیارد دلار است. این در حالی است که از زمان تاسیس این خودروسازی بیش از یک قرن می‌گذرد، اما عمر پلتفرم‌هایی مانند اوبر و اِری‌ان‌بی کمی بیش از یک دهه است.

کالاهایی وجود دارند که به علت ذات مصرفی و شرایط دیگر ماندگاری پایینی دارند. مثلاً دسته کالاهای تندمصرف^{۶۶} مانند میوه‌جات یا وسایل مصرفی بهداشتی مانند شامپو و صابون از این دسته هستند. این کالاها به دلیل عدم ماندگاری قابلیت به اشتراک‌گذاری نخواهند داشت. اما همان‌گونه که در جدول هم مشخص شده بهترین محل برای خلق ارزش، به کالاهایی با ظرفیت اضافی زیاد باز می‌گردد که البته هزینه مبادله قابل‌کاهش‌ی دارند به این معنا که همانند وسایل شخصی هم‌چون مسواک نیستند که به اشتراک گذاشتن‌شان غیرقابل‌درک باشد. فضای مسکونی و اتومبیل دو تا از بزرگ‌ترین دسته‌بندی‌هایی هستند که در این محل قرار می‌گیرند و از این رو به خوبی می‌توان علت

^{۶۳} Already shared

^{۶۴} Marginally Profitable

^{۶۵} Already rented

^{۶۶} FMCG (Fast Moving Consumer Goods)

وقتی مفهوم بنگاه اقتصادی عوض می‌شود

یکی از مفاهیم اصلی که با حضور پلتفرم‌های دیجیتال به مفهوم‌پردازی جدید نیاز دارد، بنگاه اقتصادی است. تا پیش از ظهور پلتفرم‌های دیجیتالی، مرزهای میان یک بنگاه اقتصادی با محیط پیرامونی آن بسیار روشن‌تر بود محیط نزدیک یک بنگاه اقتصادی، «صنعت» آن بنگاه خوانده می‌شد و هر صنعتی به تعبیر رایج در ادبیات استراتژی دیوارهای ورود و خروج نسبتاً مشخصی داشت. اما پلتفرم‌ها یکی از مدل‌های کسب‌وکار در عصر جدید دیجیتال هستند که در کنار ابزارهای رایج، نیاز به ابزارهای نوینی برای تحلیل و بازتعریف استراتژی و محیط رقابتی‌شان داریم.^{۶۷}

با این شرایط نه تنها مفهوم محیط نزدیک و دور به یک کسب‌وکار دچار تغییر می‌شود، بلکه خود مفهوم‌پردازی یک بنگاه اقتصادی نیاز به بررسی دوباره دارد. به سوالات زیر کمی فکر کنیم:

رابطه رانندگانی که از سرویس اوبر استفاده می‌کنند، با این

سرویس چیست؟

رابطه فروشندگان مسـتـقلی که بر روی آمازون به فروش کالاهایشان می‌پردازند چه طور؟ آیا این افراد کارمندان

آمازون به حساب می‌آیند؟

آیا قوانین حمایتی دولتها که در رابطه بین کارگر و کارفرما برقرار است باید میان کاربران یک پلتفرم با صاحب پلتفرم - به خصوص آنان که از طریق پلتفرم امرار معاش می‌کنند - برقرار باشد؟

این سوالات تنها به یک جنبه این پیچیدگی (رابطه کارگر و کارفرما) می‌پردازد. و این جنبه اتفاقاً جنبه‌ای است که بیشتر توجه‌ها را جلب می‌کند. اما این تنها نشانه‌ای است که هم‌چون میوه از شرايطی ریشه‌ای تر سربرآورده و در واقع در ریشه ماجرا، مفهوم «بنگاه اقتصادی»، است که در حال تغییر است که خود به بررسی مفصل دارد.



۶۷ در مقاله دیگری از گروه بینش سراوا با عنوان «دنیای دیجیتال و بازتعریف معنای رقابت و استراتژی» این ابزارها به صورت مبسوط معرفی شده‌اند.

میکروپروسورها را بسیار بالا برده است و شرکت‌های بسیار معدودی توانمندی ورود به این صنعت را دارند.

به عنوان مثال، به علت هزینه‌های کلان تحقیقات در صنعت میکروپروسسورها این ضروری است که بازار عرضه، بازاری جهانی باشد و به یک یا چند کشور محدود نباشد. همین نیاز به جهانی بودن شرکت، هزینه‌های بازاریابی و تولید را هم بالا می‌برد. بنابراین می‌توان تصور کرد که چقدر ورود به چنین صنعتی برای یک شرکت تازه‌کار سخت می‌شود و اصطلاحاً دیوار ورود به آن بالا می‌رود. و تنها این عامل نیست، زیرا پس از مدتی، این جهانی شدن شرکت، برای آن ایجاد برند می‌کند، کانال‌های توزیع را در اختیار می‌گیرد و به عبارت دیگر دیوار ورود را بالاتر از قبل هم می‌برد.

از این رو در بسیاری از صنایع، شماری از شرکت‌های پرسابقه را می‌توان دید که جایگاهی محکم در صنعت خود دارند؛ شرکت‌هایی مانند بی.ام.دابلیو، جی.ای (جنرال الکتریک) و پی اند جی (پراکتر اند گمبل)^{۶۸}. البته رسیدن به چنین جایگاهی با گذشت سال‌ها حضور در صنعت به دست می‌آید و از این روست که این شرکت‌ها معمولاً قدمت بالایی هم دارند. (پی اند جی در سال ۱۸۳۷ میلادی، جی.ای در سال ۱۸۹۲ و بی.ام.دابلیو در سال ۱۹۱۶ تاسیس شده‌اند)

تفاوت قدرت بنگاه‌های اقتصادی با مدل پایپ‌لاین در مقابل پلتفرم از کجاست؟

مایکل پورتر - استراتژیست برجسته - در مقاله پنج نیروی رقابتی که استراتژی را شکل می‌دهند، هفت عامل را به عنوان دیوارهای ورود یک صنعت برمی‌شمارد:

۱- صرفه به مقیاس (از سمت عرضه)^{۶۸} - ۲- منافع ناشی از مقیاس (از سمت تقاضا)^{۶۹} - ۳- هزینه‌های رویگردانی^{۷۰} - ۴- نیازمندی‌های سرمایه^{۷۱} - ۵- مزایای ورود زودهنگام به صنعت مستقل از مقیاس^{۷۲} - ۶- دسترسی نابرابر به کانال‌های توزیع^{۷۳} و ۷- سیاست‌های محدودکننده دولتی^{۷۴}.

در بنگاه‌هایی که با مدل پایپ‌لاین کار می‌کنند معمولاً هر چه مقیاس بنگاه افزایش می‌یابد، هزینه متوسط هر واحد خروجی^{۷۵}، کاهش می‌یابد. این بدان معناست که هر چه مقیاس شرکتی بزرگ‌تر باشد، هزینه‌هایش کاهش می‌یابد و رقابت با آن برای شرکت‌های دیگر سخت‌تر می‌شود.

پورتر به عنوان مثال در مقاله خود از شرکت اینتل (تولیدکننده میکروپروسسور) نام می‌برد که مقیاس بزرگ آن، سبب صرفه‌جویی هزینه در بخش‌های تحقیقات، تولید چیپ‌های کامپیوتری و بازاریابی شده و عملاً دیوار ورود به صنعت

قدرت پلتفرم‌های دیجیتالی از کجاست؟

در طیف دیگر بسیاری از شرکت‌های دیجیتالی با مدل کسب‌وکار پلتفرم قرار دارند که قدمت چندانی ندارند به طوری که عمر قدیمی‌ترهایشان شاید به سختی به بیست سال برسد و دارایی‌های فیزیکی‌شان نیز در مقایسه با شرکت‌های گول‌پیکری که از آنان نام برده شد، ناچیز به نظر می‌رسد. اما در مقابل ارزش بازارشان^{۷۶} خیره‌کننده است.

به عنوان مثال در دسامبر سال ۲۰۱۸، ارزش بازار شرکت‌هایی مانند آمازون و فیس‌بوک معادل ۸۲۶ و ۴۰۴ میلیارد دلار، در حالی که ارزش شرکتی مانند جی.ای در این تاریخ حدود ۶۵ میلیارد دلار است. این اختلاف از کجا ناشی می‌شود؟ دو عامل دنیای پلتفرم‌ها را این چنین قدرتمند می‌کند:

۶۸ Supply-side economies of scale

۶۹ Demand-side benefits of scale

۷۰ Customer Switching costs

۷۱ Capital requirements

۷۲ Incumbency advantages independent of size

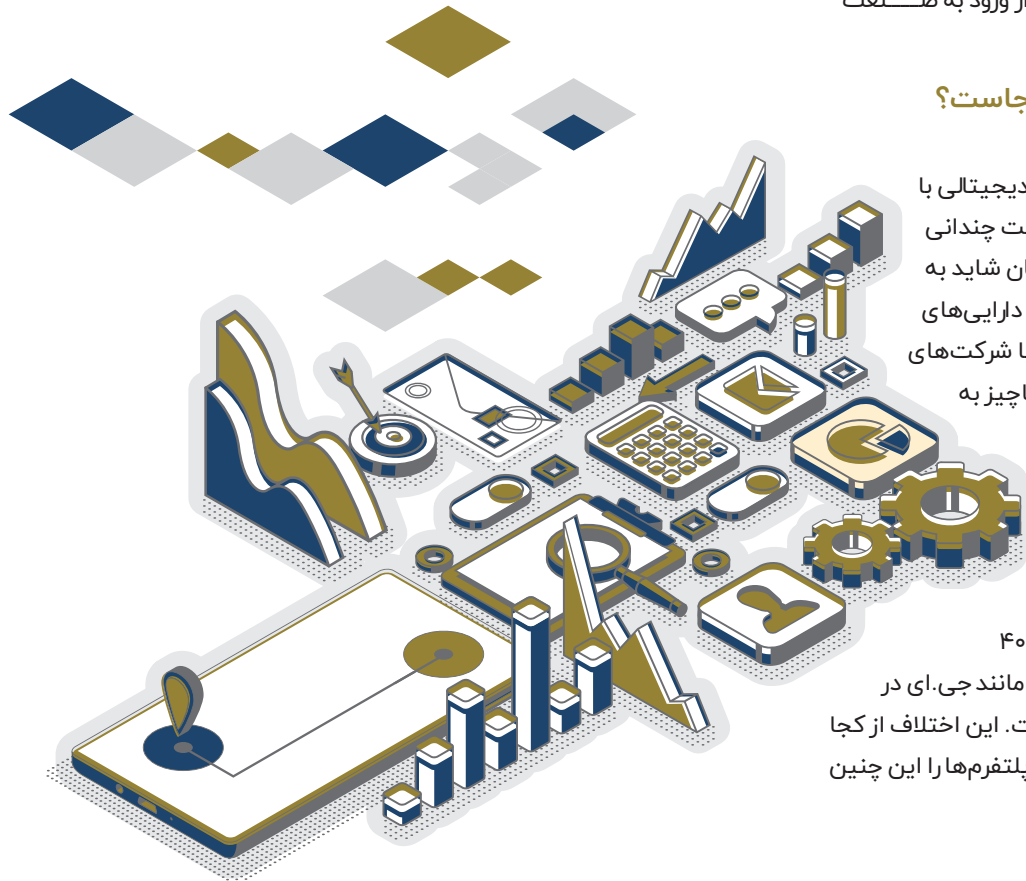
۷۳ Unequal access to distribution channels

۷۴ Restrictive government policy

۷۵ Unit cost

۷۶ P&G (Procter and Gamble)

۷۷ Market capitalization



۱- اثر شبکه‌ای

از عامل دوم یا اثر شبکه‌ای (منافع ناشی از مقیاس از سمت تقاضا) در دیوارهای ورود است که قدرت می‌گیرد.

قدرت بنگاه‌های اقتصادی عصر دیجیتال که معمولاً پلتفرم‌ها جایگاهی در مدل کسب‌وکارشان دارند، برخلاف مدل پایپ‌لاین

اثر شبکه‌ای چیست؟

اکسل^{۷۸} - که توسط شرکت مایکروسافت تهیه شده- در جهان بالا می‌رود، افراد بیشتری تمایل دارند با اکسل کارهای خود را انجام دهند تا بتوانند فایل‌هایشان را با یکدیگر مبادله کنند. هم‌چنین اثر شبکه‌ای در شبکه مکملی که پیرامون یک محصول به وجود می‌آید نیز نمود پیدا می‌کند. در همین مثال اکسل، افراد بسیاری پیدا می‌شوند که با زیاد شدن متقاضیان این نرم‌افزار، بسته‌های آموزشی آماده می‌کنند و بر روی اینترنت قرار می‌دهند و این شبکه مکمل برای افراد تازه‌کار یادگیری نرم‌افزار را آسان‌تر می‌کند، این چرخه مثبت^{۷۹} آنقدر قدرتمند می‌شود که محدود محصولی (حتی با ویژگی‌های فنی بهتر) می‌تواند با اکسل رقابت کند.

اثر شبکه‌ای برای یک محصول زمانی اتفاق می‌افتد که بدون آن که تغییری در کیفیت آن محصول اتفاق افتد، با خرید یا به کارگیری آن توسط افراد دیگر بر ارزش آن افزوده می‌شود. فرض کنیم شما تنها فردی هستید که دستگاه تلفن در خانه دارد، آیا این دستگاه تلفن (با وجود تمام تلاش‌ها و نوآوری‌های مهندسی که روی آن انجام شده) ارزشی دارد؟ مسلماً نه. اما هر چه تعداد بیشتری از افراد در خانه‌هایشان دستگاه تلفن تهیه کنند (بدون آن که هیچ تغییر فنی و کیفی روی دستگاه تلفن شما اتفاق افتد) ارزش تلفن شما بیشتر و بیشتر می‌شود. به عبارت دیگر در محصولاتی که اثر شبکه‌ای روی ارزش‌شان اثرگذار است با افزایش تعداد مصرف‌کنندگان ارزش آن محصول بالا و بالاتر می‌رود. اتفاقی که در عمده محصولات دیجیتالی هم برقرار است. به عنوان مثال وقتی استفاده‌کنندگان از نرم‌افزاری مانند

مدیون آن هم هستند. در اقتصاد شبکه‌ای امروز، این اثر شبکه‌ای است که قدرت رشک‌انگیزی به این پلتفرم‌ها داده است.

این شرکت‌ها دارایی فیزیکی آن گونه که درباره شرکت‌های بزرگ مدل پایپ‌لاین متصور است، در اختیار ندارند اما این نه تنها نقطه ضعفی برایشان نیست بلکه چابکی خود را هم

^{۷۸} Excel

^{۷۹} Virtuous Circle

۲- بالا رفتن هزینه رویگردانی با فعالیت بیشتر کاربران

ظاهر چه از نظر دارایی‌هایی فیزیکی و چه از نظر تعداد کارمندان اختلاف فاحشی میان مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم با کسب‌وکارهای قدیمی با مدل پایپ‌لاین وجود دارد اما آنان توانسته‌اند به این حد قدرتمند باشند و نظر بازارهای مالی و سرمایه‌گذاران را به خود جلب کنند.

به عنوان مثال، پلتفرم اینستاگرام که از زمان انتشارش تا فروخته‌شدنش تنها حدود یک سال و نیم طول می‌کشد، با قیمت یک میلیارد دلار و تنها در حالی که شرکتی ۱۳ نفره بوده، به فیس‌بوک فروخته می‌شود. البته گذر زمان نشان داد که فیس‌بوک چه سرمایه‌گذاری سودآوری کرده است. براساس گزارش بلومبرگ در ژوئن ۲۰۱۸، یعنی حدود ۶ سال پس از فروش اینستاگرام به فیس‌بوک، داده‌های مالی نشان می‌دهند که این شرکت بیش از صد میلیارد دلار می‌ارزد. این مثال نشانگر آن است که در دنیای پلتفرم‌ها، به علت بالا رفتن ارزش اثر شبکه‌ای و هزینه رویگردانی کاربران، با گذر زمان، کاربران جدید سریع‌تر به پلتفرم ملحق می‌شوند (چون پلتفرم ارزش بیشتری پیدا کرده است) و کاربران قدیمی سخت‌تر می‌توانند جدا شوند (چون هزینه رویگردانی با استفاده بیشتر از پلتفرم بالاتر می‌رود) و البته این چرخه به سرعت اتفاق می‌افتد در حالی که برای شرکت‌های مدل پایپ‌لاین دهه‌ها طول می‌کشد تا امپراتوری خود را برپا کنند و نامی بر هم زنند. این اتفاقات در شرکت‌های پلتفرمی موفق زیر یک دهه رخ می‌دهد و این جادویی است که قدرت مدل کسب‌وکار پلتفرم با خود دارد.

اما در کنار اثر شبکه‌ای، دینامیکی درون پلتفرم‌های دیجیتال وجود دارد که هزینه رویگردانی کاربران و خروج‌شان از پلتفرم را بسیار بالا می‌برد. درست همان‌گونه که حضور مداوم یک فروشنده در بازاری مانند بازار تهران سبب ایجاد و اعتبار برای آن فروشنده می‌شود و طبیعتاً این اعتبار هزینه خروج این فروشنده را از بازار بالا می‌برد، این اتفاق به انحاء مختلف در پلتفرم‌ها نیز رخ می‌دهد.

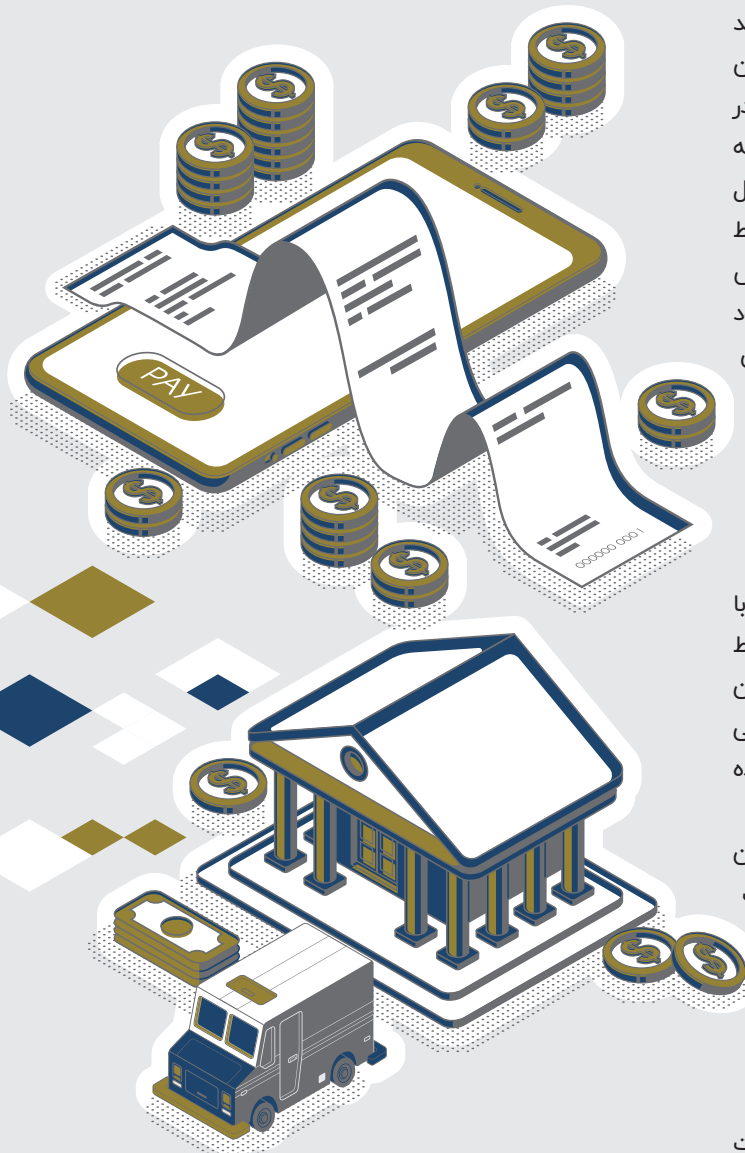
پلتفرم‌ها با مکانیزم‌هایی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد به شناخت بهتری از کاربران می‌رسند و می‌توانند ارزش بیشتری برای کاربران فراهم کنند. مثلاً پلتفرم‌های تجارت الکترونیک، با مکانیزم امتیازدهی خود، اعتبار فروشنده را مشخص می‌کنند و طبیعتاً برای فروشندگانی که در پلتفرم مدت زمان زیادی فعالیت کرده‌اند و اعتبار خوبی دارند هزینه رویگردانی و جدا شدن از پلتفرم بالا خواهد بود. برای کاربران پلتفرمی مانند فیس‌بوک نیز همین‌گونه است، آنان با هر فعالیت خود، انبوهی از داده‌ها و خاطرات شخصی خودشان را در پلتفرم قرار می‌دهند و جدای از اثر شبکه‌ای که به خاطر کاربران دیگر ایجاد می‌شود، هزینه این که از تمام آن اطلاعات و فعالیت‌ها دست بکشند بالا خواهند بود و همین است که به پلتفرمی مانند فیس‌بوک قدرت بالایی می‌دهد و پلتفرم‌های مشابه آن کار بسیار سختی در جذب کاربر خواهند داشت.

عملاً دو عامل اثر شبکه‌ای و هزینه رویگردانی رابطه مستقیمی با زمان دارند و هر چه زمان می‌گذرد اثر این دو عامل نیز بیشتر می‌شود و جایگاه پلتفرم محکم‌تر. اگر چه در



در سیستم به چرخش در می‌آیند. (با استفاده از استانداردهای ارتباطی و واسطه‌های درگهی^{۸۰} میان بخش‌های مختلف و تعریف دقیق سطح دسترسی هر فرد یا سیستم به داده در بخش‌های مختلف)

قدم چهارم: استفاده از الگوریتم و یادگیری ماشینی برای بهبود فرآیندها و بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری
یادمان نرود که الگوریتم‌ها نقش بسیار مهمی در خودکار کردن تصمیم‌گیری‌ها دارند اما الگوریتم‌ها دائماً نیاز دارند که بهتر شوند. به عنوان نمونه اگر براساس همین الگوریتم‌ها اعتبار کسب‌وکارهایی بالا تشخیص داده شود و به آن‌ها وام داده شود اما آن‌ها در بازپرداخت وام خود تعلل کنند، الگوریتم براساس یادگیری ماشینی و ورودی‌های جدید باید تغییراتی در خود ایجاد کند تا از تکرار موارد این چنینی در آینده جلوگیری کند.



علی‌بابا و درس‌هایی از غول دیجیتال نوآر

نشریه کسب‌وکار هاروارد در شماره سپتامبر و اکتبر سال ۲۰۱۸ خود، در مطلبی به قلم مینگ ژنگ، از کسب‌وکار هوشمند^{۸۱} در عصر دیجیتال می‌نویسد. در این مقاله علی‌بابا به عنوان نمونه‌ای از مدل کسب‌وکار هوشمند آینده معرفی می‌شود. کسب‌وکاری برپایه پلتفرم که با فناوری قدرت گرفته و میان بازیگران متعددی در یک اکوسیستم هماهنگی ایجاد می‌کند. همچنین نشان داده می‌شود که داده و فناوری‌های هوش مصنوعی از جمله یادگیری ماشینی نقشی بسیار جدی در چنین مدل کسب‌وکاری ایفا می‌کنند.

پلتفرم‌هایی در این مقیاس که میلیون‌ها کاربر بر روی آن فعالیت دارند و در هر لحظه انبوهی از تعامل‌ها و مبادلات رویش‌شان انجام می‌شود نیازمند اتوماتیک کردن فرآیند تصمیم‌گیری هستند. به عنوان یک نمونه، بازوی مالی این شرکت علی‌بابا یعنی شرکت انت فایننشال^{۸۲} از خلا بزرگی که در سیستم‌تامین مالی بانک‌های چینی استفاده کرده و به کسب‌وکارهای کوچکی که بر روی پلتفرم این شرکت در حال فعالیت هستند، وام می‌دهد. مینگ ژنگ در این ارتباط می‌نویسد: این روزها انت^{۸۳} به صورت کاملاً اتوماتیک و در عرض چند دقیقه درخواست‌های وام در حد چند صد یوان (در حدود پنجاه دلار) را بررسی و تایید می‌کند. اما چگونه چیزی ممکن است؟ هر موسسه وام‌دهنده در مقابل درخواست وام‌گیرندگان کافی است تنها به سه سوال پاسخ دهد:

آیا باید وام داده شود؟

چه میزان وام داده شود؟

با چه نرخ سودی وام داده شود؟

هنگامی که فروشندگان و کسب‌وکارها این اجازه را به علی‌بابا می‌دهند که داده‌های آنان را تحلیل کند، این سه سوال توسط این شرکت به سرعت براساس داده‌تعاملات و مبادلات این فروشندگان قابل پاسخ‌گویی است و بدون دخالت هیچ انسانی درخواست‌های وام به صورت اتوماتیک بررسی و پاسخ داده می‌شوند.

اما به گفته مینگ ژنگ، روند هوشمند شدن کسب‌وکار در چنین اکوسیستمی و تصمیم‌گیری خودکار در چهار مرحله صورت می‌گیرد:

قدم اول: این اطمینان از این که تمام تعاملات کاربران به صورت داده در می‌آید و ذخیره می‌گردد.

قدم دوم: اطمینان از این که برای هر فعالیت شرکت، راهکاری نرم‌افزاری وجود دارد.

قدم سوم: اطمینان از این که داده‌ها به صورت روان و با امنیت

^{۸۰} Smart Business

^{۸۱} Ant financial

^{۸۲} نکته جالب در اسم این شرکت یعنی Ant به معنی مورچه، دیده شدن کسب‌وکارهای کوچک و تامین مالی آن‌هاست، بخش بزرگی از اقتصاد چین که توسط بانک‌های چینی به علت نبود اعتبار کافی نادیده انگاشته شده بودند.

^{۸۳} API (Application Programming Interface)

از اهمیت عرضه به اهمیت تقاضا

سیستم‌های فناوری اطلاعات از سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی^{۸۷} به سمت سیستم مدیریت ارتباطات مشتری^{۸۸} تحول پیدا کرده و حتی به حوزه‌هایی بیرون از مشتریان مستقیم سازمان همانند سیستم‌های تحلیل شبکه‌های اجتماعی و داده‌های بزرگ رسیده است.

و همان‌گونه که پیش‌تر دیدیم ارزش شرکت‌هایی که قدرت خود را از سمت تقاضا می‌گیرند، بسیار بیشتر از شرکت‌هایی است که صرفه‌جویی در مقیاس در سمت عرضه، آنان را قدرتمند کرده است.

این‌ها همه نشانه‌های قدرت گرفتن مشتری در عصر دیجیتال است و به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که بتوانند در چنین وضعیتی مشتری را حفظ کنند یا دسترسی مستقیم‌تری به مشتری یا کاربر نهایی داشته باشند، برندگان دنیای کسب‌وکار هستند.

با این دیدگاه، بهتر می‌توان درک کرد که بازارهای مالی چرا ارزش پلتفرم‌های دیجیتال را به این اندازه بالا ارزیابی می‌کنند، چون همان‌گونه که دیدیم عملاً آنقدر مشتری با پلتفرم گره می‌خورد که شرکت‌هایی که تنها با مدل پایپ‌لاین کار می‌کنند، کار سختی برای جذب آن‌ها و حفظ مشتریان فعلی خود دارند. بسیاری از شرکت‌های قدیمی‌تر از این رو به دنبال یافتن مدل‌های دوگانه^{۸۹} و بهره‌گیری از مدل پلتفرم در کسب‌وکار خود هستند.

به نظر می‌رسد اتفاقی که در سطح کلان در حال افتادن است قدرت گرفتن تقاضا بر عرضه باشد. در حدود دو قرن پس از انقلاب صنعتی در تولید کالا و خدمات پیشرفت بسیاری رخ داده است و این روند با گذر زمان بیش از پیش پی گرفته شده است. به عنوان مثال، قدرت مشتریان در حدود چند دهه قبل به اندازه‌ای که امروز وجود دارد نبود. دغدغه تولیدکنندگان پیش‌تر به نگرانی‌های خط تولید، تامین‌کنندگان و روند تولیدشان باز می‌گشت. در چنین شرایطی در اختیار گرفتن گلوگاه‌ها و منابع کلیدی بسیار مهم محسوب می‌شد و طراحی استراتژی بر پایه منابع اهمیت می‌یافت. زیرا با در اختیار داشتن منابع کلیدی در نهایت مشتری مجبور به خرید از چنین تولیدکننده‌هایی بود.

اما با گسترش اتوماسیون، شبکه‌های کارآمدتر توزیع، تنوع تولیدکننده‌ها، روند رو به رشد جهانی شدن تولید^{۸۴} و در حال حاضر همگام با عمومی‌سازی فناوری‌هایی هم‌چون پرینترهای سه‌بعدی، هزینه‌های تولید به شدت کاهش یافته است و از این رو به نظر می‌رسد، منبع کلیدی خود «مشتری» است و حفظ و گسترش پایگاه مشتریان است که حیات یک کسب‌وکار را تضمین می‌کند.

نشانه‌های قدرت گرفتن مشتری را هم می‌توانیم در روندهایی که کسب‌وکارها از خود بروز می‌دهند، مشاهده کنیم:

بازاریابی انبوه و تهاجمی به سمت بازاریابی هدفمند^{۸۵} و درونگرا^{۸۶} در حرکت است.

یا آن‌گونه که نویسندگان کتاب انقلاب پلتفرم اذعان دارند:



^{۸۴} Globalization

^{۸۵} Targeted

^{۸۶} Inbound

^{۸۷} ERP (Enterprise Resource Planning)

^{۸۸} CRM (Customer Relationship Management)

^{۸۹} Hybrid

خلاصه مدیریتی

برای یک محصول به این معناست که در اثر استفاده هر کاربر جدید از محصول، ارزش محصول برای دیگر کاربران افزایش می‌یابد. در کنار اثر شبکه‌ای، فعالیت کاربران و تاریخچه‌ای که از فعالیت‌هایشان ایجاد می‌گردد سبب بالا رفتن هزینه‌های رویگردانی برایشان می‌شود. فروشندگان آمازون با هر فروش بیشتر و دریافت نظرات کاربران و شناخت بیشتر پلتفرم از آنان اعتبار بیشتری کسب می‌کنند و درست مانند یک فروشنده که در محلی اعتبار کسب می‌کند اینان نیز به سختی می‌توانند پلتفرم آمازون را رها کنند و به پلتفرم‌های دیگر کوچ کنند. از این رو بالا رفتن هزینه رویگردانی در صورت فعالیت مداوم بر روی پلتفرم‌ها عامل دیگری است که پلتفرم‌ها را این گونه قدرتمند کرده است.

به نظر می‌رسد در دنیای کسب‌وکار اهمیت تقاضا هر روز بیشتر از عرضه می‌شود

نکته آخری که در این مقاله به آن پرداخته شد روندی است که به نظر در کسب‌وکارها در حال رخ دادن است و آن اهمیت یافتن بیش از پیش «مشتری» است. در دنیایی که روش‌های تولید هر روز کارآمدتر و ارزان‌تر می‌شوند و نگرانی‌های سمت عرضه کاهش می‌یابد دسترسی به تقاضاست که اهمیت بیش از پیش می‌یابد ظهور ابزارهای فناوری اطلاعات و تقویت آنان مانند ابزارهای مدیریت ارتباطات با مشتری، اهمیت یافتن سرویس‌های پس از فروش و همچنین ابزارهای ارتباط برای خلق مشتری‌ترین بالقوه^{۹۰} و گسترده‌تر شدن تحلیل کسب‌وکار از شبکه‌های اجتماعی و ذی‌نفعانی که الزاماً مشتری نیستند، همه و همه نشانگر این است که یکی از ابرروندهای^{۹۱} قابل مشاهده در دنیای کسب‌وکار اهمیت یافتن تقاضا نسبت به عرضه است و در این شرایط پلتفرم‌ها به دلیل دسترسی به مشتری جایگاه ویژه‌ای دارند.

ارزش خلق شده در پلتفرم‌ها براساس کاهش هزینه مبادله است هزینه نهایی مشتری از دو مولفه هزینه مبادله و هزینه تولید تشکیل می‌شود. الگوی خلق ارزش در پلتفرم‌های دیجیتال بر اساس کاهش مولفه هزینه مبادله است به نحوی که پیش از اینترنت و تکنولوژی‌های ارتباطی امکان آن وجود نداشته است. این امکان آزاد شدن پتانسیل‌های بسیاری در اقتصاد را فراهم کرده که به بخشی از آن اقتصاد اشتراکی گفته می‌شود.

هزینه مبادله شامل سه مولفه جست‌وجو، انتقال و اعتماد

است که پلتفرم‌ها این‌ها را در مقیاس بالا کاهش می‌دهند پلتفرم‌ها از طریق سه مولفه، هزینه مبادله را کاهش می‌دهند. مولفه اول هزینه مبادله ناشی از هزینه جست‌وجو است. مولفه دوم کاهش هزینه انتقال است که به هر نوع هزینه‌ای که برای تسویه مبادله لازم باشد اطلاق می‌گردد و مولفه سوم به هزینه اطمینان باز می‌گردد یعنی هر هزینه‌ای که به علت عدم اطمینان دو طرف مبادله به یکدیگر ایجاد می‌گردد. معمولاً پلتفرم‌ها در یک یا دو یا هر سه‌ی این مولفه‌ها نقش ایفا می‌کنند.

مفهوم بنگاه اقتصادی در حال تغییر است

نکته دیگری که در عصر دیجیتال و پلتفرم‌ها رو به روبیم تغییر مفهوم بنگاه اقتصادی است دیگر به سادگی نمی‌توانیم مرزهای مشخصی که پیش از این بین یک بنگاه اقتصادی و محیط بیرونی آن وجود داشت، در دنیای دیجیتال ترسیم کنیم.

دو عامل اثر شبکه‌ای و هزینه رویگردانی ناشی از فعالیت کاربران پلتفرم‌ها را بسیار قدرتمند و ارزشمند کرده است

سایت نیازمندی‌های آنلاین کرگزلیست^{۹۲} در سال ۱۹۹۶ افتتاح شد و از آن زمان به بعد هیچ تغییری در ظاهر محصول خود نداده است. اما با این حال هنوز یکی از پرمراجعه‌ترین پایگاه‌های مورد ارجاع برای خرید و فروش است. عاملی که کرگزلیست را این گونه قدرتمند کرده از عاملی است که به اثر شبکه‌ای معروف است. اثر شبکه‌ای

^{۹۰} Craigslist

^{۹۱} Lead generation

^{۹۲} Mega trend

بنابراین، اگر شما نیز مثل ما علاقه‌مند به تحلیل دینامیک رقابتی پلتفرم‌ها به خصوص در بخش‌های گوناگون اقتصاد دیجیتال ایران هستید و دوست دارید این پلتفرم‌ها را باهم مقایسه کنید و همچنین اگر می‌خواهید به مباحث نوظهوری همچون سوپراپ‌ها و آینده آن‌ها در ایران با دیدی عمیق‌تر بنگرید، در ادامه این مسیر با ما همراه بمانید.

امیدواریم محتوای این گزارش برایتان مفید بوده باشد. در گزارش‌های بعدی تلاش داریم بر اساس تجربه و مطالعه در زمینه پلتفرم‌ها و بازارگاه (مارکت پلیس)‌های دیجیتالی ایران و جهان، به انتشار مدل‌ها و چارچوب‌های تحلیلی در این زمینه اقدام کنیم. احساس می‌کنیم با این ابزار، بهتر می‌توان مزایای رقابتی پلتفرم‌های گوناگون را فهمید؛ مبنایی برای تمایز پلتفرم‌های قوی از پلتفرم‌های ضعیف داشت و زمین رقابتی پلتفرم‌های گوناگون را ترسیم کرد.

پذیرای نظرات و بازخوردهای ارزشمند شما هستیم.

شهریار وزیری

تحلیلگر بینش کسب‌وکار
s.vaziri@Saravapars.com



بابک یزدی

راهبر تیم بینش کسب‌وکار
b.yazdi@Saravapars.com



رامین عباس‌زاده

طراح
ramin.abbaszadeh@gmail.com



خاطره ساعدی‌فر

تحلیلگر بینش کسب‌وکار
kh.saedifar@Saravapars.com



insight@saravapars.com



insight.saravapars.com

