

شفاف‌سازی چند واژه بنیادی

شبکه اجتماعی^۱: یک فضای دیجیتال اعم از سایت یا اپلیکیشن موبایل است که در آن کاربران امکان ارتباط با یکدیگر، جستجوی ارزش‌های خاص و انجام مبادله ارزش دارند. ارزش‌های قابل مبادله در این شبکه‌ها متنوع است، همچون اطلاعات، کالاها، تجربه مشترک (مثلاً انجام بازی گروهی)، خدمات، نظرات و سایر انواع ارزش‌های قابل مبادله. باید دانست که شبکه‌های اجتماعی وسیع‌تر از رسانه اجتماعی هستند و علاوه بر انواع دیگر، آنها را هم شامل می‌شوند. مثلاً لینکدین عمدتاً یک شبکه اجتماعی است و نه یک رسانه اجتماعی. سایت ایرانی کلوپ هم یک شبکه اجتماعی است. آمازون و ای‌بی هم شبکه اجتماعی هستند. سایت‌های دوستیابی هم شبکه اجتماعی هستند. بوکینگ دات کام و تریپ‌ادوایزر که تجربه کاربران را به اشتراک می‌گذارند و امکان خرید خدمات را فراهم می‌آورند هم شبکه اجتماعی هستند. ولی هیچیک از این‌ها در اصل رسانه اجتماعی نیستند.

رسانه‌های اجتماعی^۲: رسانه‌های اجتماعی بخشی از شبکه‌های اجتماعی هستند که برپایه محتوای کاربرساخته بنا شده‌اند. به این معنی که در آن‌ها محتوا شامل متن، تصویر، ویدئو، عکس، علامت‌ها و نشانه‌ها توسط کاربران تبادل می‌شود. این محتوا می‌تواند توسط کاربران تولید شده باشد و یا توسط شرکت‌های حرفه‌ای تولید شده ولی توسط کاربران بازنشر شده و به آن ارزشی همچون گفتگو و معنابخشی و یا زاویه دید افزوده شده باشد. در این رسانه‌ها شرکت‌ها و رسانه‌های حرفه‌ای نیز حضور دارند ولی بخش عمده فعالیت توسط اقدامات کاربران همچون پسندیدن، نظر گذاشتن، گفتگو کردن و بازنشر صورت می‌گیرد. فیسبوک، توییتر، اینستاگرام و پینترست نمونه‌هایی از رسانه‌های اجتماعی هستند.

شبکه اجتماعی باز و بسته^۳: برخی شبکه‌های اجتماعی باز هستند، به این معنی که به راحتی به خارج از خود پیوند دارند و به کاربران اجازه می‌دهند که سطح بالایی از تبادل میان شبکه و خارج از شبکه را تجربه کنند. برای مثال فیسبوک یک شبکه اجتماعی باز است، زیرا اجازه می‌دهد که کاربران به راحتی لینک صفحات سایر سایت‌ها را در پست‌های خود بگذارند و تصویر و تیترو بخشی از محتوای آن سایت نشان داده شود و با کلیک روی آن کاربر به خارج از شبکه و سایت مذکور منتقل شود. همچنین می‌توان در گفتگوها به راحتی از لینک‌های خارج از سایت استفاده کرد و با گذاشتن پیوند، کاربران را به محتوای خارجی ارجاع داد. برعکس، اینستاگرام یک شبکه اجتماعی بسیار بسته است. امکان استفاده از پیوند به سایت خارجی را بسیار محدود کرده و سیاستش بر نگه داشتن کاربران درون خود است و حداقل تعامل با سایت‌های بیرونی. علاوه بر این پلتفرم‌های باز بسیار جستجوپذیر هستند و برای مثال بدون عضویت در فیسبوک و توییتر می‌توان مطالبی که کاربران آنها در صفحات خود نوشته‌اند را در گوگل یافت. حتی نوشته‌ای متعلق به سال‌های پیش یک کار نیز در جستجوهای گوگل به نمایش در می‌آید.

^۱ Social network

^۲ Social media: لطفاً دقت شود که media کلمه جمع به معنی رسانه‌ها است و شکل مفرد آن medium به معنی رسانه است. متأسفانه در فارسی به کرات اشتباه استعمال می‌شوند. در اینجا به دلیل تفوق کلمه social media از واژه رسانه‌های اجتماعی به جای رسانه اجتماعی استفاده کردم.

^۳ Open and close

برعکس، مطالب نوشته شده توسط کاربران اینستاگرام قابل جستجو و یافتن در گوگل نیست. بنابراین حداقل در زمان نگارش این کتاب در ابتدای سال ۱۳۹۸ فیسبوک یک شبکه اجتماعی بسیار باز و ایستاگرام یک پلتفرم بسیار بسته است.

پیام‌رسان^۱: پیام‌رسان‌ها در ساده‌ترین شکل خود ابزارهای تبادل اطلاعات میان دو یا چند کاربر هستند. این پیام‌رسان‌ها می‌توانند به شکل شبکه‌های اجتماعی مستقل باشند مثل تلگرام و واتس‌آپ و یا بخشی از یک رسانه یا شبکه اجتماعی بزرگتر باشند مثل مسنجر فیسبوک و یا دایرکت‌های توییتر. همانطور که از تفاوت میان این پیام‌رسان‌ها می‌توان دید، آن‌ها گستره متنوعی از تبادل پیام را فراهم می‌کنند. مثلاً در تلگرام می‌توان اطلاعات متنوع‌تری را نسبت به مسنجر فیسبوک مبادله کرد. ویژگی این پیام‌رسان‌ها امکان ارسال پیام توسط هر یک از اعضای گروه یا مکالمه‌ای است که ایجاد می‌شود، یعنی همه کاربران عضو یک گفتگو در یک پیام‌رسان می‌توانند پیام بفرستند و در گفتگو مشارکت کنند. در عمده پیام‌رسان‌ها علاوه بر این عملکرد بنیادی، کاربران می‌توانند به سایر اعضای گروه پیام‌های خصوصی داده، آن‌ها را به گروه‌های دیگر دعوت کنند یا پیام افرادی را که مایل نیستند ببینند برای خود مسدود کنند.

بزرگترین انتقاد به این پیام‌رسان‌ها عدم پیوستگی آن‌ها با وب است. به عبارتی می‌توان گفت پیام‌رسان‌ها سیاه‌چاله‌های وب هستند. آنچه در تلگرام نوشته شده است فقط در تلگرام مانده است و قابل استحصال توسط سایر کاربران وب و گوگل نیست. جستجو در این پیام‌رسان‌ها کار دشواری است و بجز محتوایی که توسط نویسنده به خوبی هشتگ‌گذاری شده و در کانال یا گروه مشخص علامت‌گذاری شده است، سایر محتوا توسط کاربران متوسط به دشواری قابل بازیابی است. اساس آن‌ها محتوای زمانی است و هر چه محتوا قدیمی‌تر شود جستجو و تحلیل آن دشوارتر است. نگارنده این کتاب به عنوان یک فرد طرفدار دسترسی‌های باز میسر شده توسط وب، نسبت به انواع پیام‌رسان اعم از ایرانی تا خارجی، تا زمانی که متصل به موتورهای جستجو نشده‌اند و محتوای خود را قابل دستیابی و تحلیل به شکل رایج توسط وب‌سایت‌ها نکرده‌اند، دیدگاه انتقادی دارد.

کانال^۲: در حالیکه پیام‌رسان‌ها گفتگوی چند کاربره را میسر می‌کنند و در واقع وب تعاملی هستند، کانال‌ها در واقع ابزار ارسال یک طرفه پیام هستند. در کانال‌ها فقط یک طرف یعنی دارنده کانال پیام ارسال می‌کند و بقیه اعضا فقط خواننده، بیننده، شنونده و مصرف‌کننده آنچه او نشر می‌دهد هستند. آشنایی ما با کانال‌ها در شبکه‌های اجتماعی عمدتاً با تلگرام شکل گرفت، پیام‌رسانی که در آن سه شکل متفاوت مکالمه دو نفره، گروه‌ها و کانال‌ها به موازات هم عمل می‌کنند. پس کانال ابزار ارتباط یک طرفه است در پیام‌رسان‌هایی که ماهیتاً برای ارتباط چند طرفه ایجاد شده‌اند.

نروکست^۳: با محبوب شدن کانال‌های تلگرام، مفهومی جدید به نام نروکست پدید آمد که اقتباس شده از برودکست به معنای خبرپراکنی است. در حالی که در برودکست که شامل خبرگزاری‌های بزرگ مثل صدا و سیما، ایران، الجزیره، سی‌ان‌ان، بی‌بی‌سی، پیام برای جمع بزرگ و چندین میلیونی از مخاطبان ارسال می‌شود، در کانال‌های تلگرام همین نوع ارتباط برای حجم کوچکتري از مخاطبان و عمدتاً در حجم‌های چند ده تا چند هزارتفری صورت می‌گیرد. به همین خاطر در برابر واژه **broad**

^۱ Messenger

^۲ Channel

^۳ Narrowcast

که گسترده معنی می‌دهد، از واژه متضاد آن **narrow** به معنای باریک و تنگ استفاده می‌شود تا تاکید شود که همان عملکرد خبرگزاری‌ها اکنون توسط رسانه‌های اجتماعی برای حجم متفاوتی از مخاطبان امکان‌پذیر شده است.

نیش‌کست^۱: این مفهوم جدید است و مطالب بسیار کمی درباره آن نوشته شده است. این مفهوم که از نیش مارکت^۲ (که به فارسی معادل خوب «گوشه‌بازار» برای آن پیشنهاد شده است) اخذ شده است، به کانال ارتباطی میان یک بخش کاملاً کوچک از کاربران اشاره دارد که به دلیل علاقه مشترکشان (که معمولاً مورد علاقه همگانی نیست) با هم در ارتباطند. یک گروه در فیسبوک یا لینکدین، یا مشارکت‌کنندگان در یک وینار یا شنوندگان یک پادکست تخصصی را می‌توان نمونه‌هایی از نیش‌کست دانست. در حالی که خود این واژه نوظهور است، در دفعات معدودی واژه نانوکست^۳ هم به ازای آن استفاده شده است که اشاره به تعداد کم کاربران آن دارد.

مخاطب^۴: مخاطب کسی است که رسانه تلاش دارد پیام خود را به او برساند، فارغ از اینکه در این کار موفق می‌شود یا نه، و فارغ از اینکه مخاطب به رسانه توجه می‌کند یا خیر. می‌توان گفت که مخاطبان، جامعه هدف یک رسانه هستند. برای مثال هنگام پخش اخبار سراسری، همه ما مخاطبان صدا و سیما هستیم و صدا و سیما تلاش می‌کند تا به همه ما پیام را برساند، فارغ از اینکه چه تعداد از ما به آن اخبار توجه می‌کنیم. یک آگهی لوازم ورزشی مخاطبان خود را ورزشکارانی که به ورزش‌های مربوطه اشتغال دارند می‌داند، یک مجله مربوط به نوزادان مخاطب خود را والدین جوان تعریف می‌کند و یک رسانه متعلق به یک باشگاه ورزشی، مخاطبان خود را در میان هواداران آن باشگاه تعریف می‌کند. اگر از مفهوم تونل توجه^۵ استفاده کنیم، رسانه تلاش می‌کند تا مخاطبان (جامعه هدف) را قانع کند که در معرض پیام^۶ قرار گیرند، به این امید که با در معرض قرار گرفتن پیام ارسالی آن‌ها را علاقه‌مند می‌کند تا بقیه مراحل تونل توجه را طی کنند.

مشتری^۷: مشتری کسی است که برای دریافت ارزش ارسال شده از طرف رسانه (یا فروشنده سایر کالا یا خدمات) پول پرداخت می‌کند، یا وقت و توجه خود را صرف آن می‌کند. مشتری در واقع مخاطبی است که خود را در معرض پیام قرار داده (یا به ناگزیر قرار گرفته است)، پیام را دریافت کرده، و به آن علاقه مند شده است و برای آن هزینه می‌کند. در واقع وقتی ما با یک پیام تبلیغاتی روی بیلبورد خیابانی مواجه می‌شویم. وقتی کانالهای مختلف تلویزیون را یک به یک بررسی می‌کنیم، در حال در معرض قرار دادن خود در برابر آن کانال‌ها هستیم. اگر در چند ثانیه اول خوشمان نیاد، کانال را عوض می‌کنیم ولی اگر علاقه مان جلب شود به آن بیشتر توجه می‌کنیم و به پیام این شانس را می‌دهیم که تلاش کند در ذهن ما فروتر رفته و ما را متقاعد کند. چنانچه موفق شود، ما در آن کانال می‌مانیم و احتمالاً در آینده هم به آن سر خواهیم زد. یک سایت نیز به همین ترتیب است. گفته می‌شود هنگام مواجهه با یک سایت جدید به طور میانگین فقط ۸ ثانیه به آن وقت می‌دهیم که ما را اقناع کند، وگرنه

^۱ Nichecast

^۲ Nichemarket

^۳ Nanocast

^۴ Audience

^۵ Attention funnel

^۶ Exposure

^۷ Customer

می‌رویم و همیشه هم آن سایت را در ذهنمان به عنوان یک سایت غیرمطلوب ثبت می‌کنیم و جلب علاقه مجددمان دشوارتر خواهد شد. بنابراین در شبکه‌های اجتماعی مخاطب کسی است که پتانسیل عضویت در رسانه را دارد و اطلاعات موجود در شبکه احتمالاً برای او مطلوب هستند. مشتری مخاطبی است که قانع شده اطلاعات موجود در شبکه مطلوب هستند و عضو شبکه می‌شود. شایان ذکر است که مشتری الزاماً مصرف‌کننده نیست، بلکه کسی است که قانع شده اطلاعات موجود برای خود و یا گروهی از کسانی که با آنها در ارتباط است مطلوب هستند و تصمیم خرید می‌گیرد.

مصرف‌کننده^۱: مصرف‌کننده کسی است که محتوا را مصرف می‌کند. گرچه عمدتاً مشتری همان مصرف‌کننده است و کسی است که هزینه پولی یا زمانی می‌کند تا محتوا یا اطلاعاتی را به دست آورد، اما همیشه چنین نیست. برای مثال مصرف‌کننده یک خوراکی بچه‌گانه، کودک است ولی مشتری والدین آن کودک هستند که تصمیم خرید می‌گیرند. مصرف‌کننده یک پایگاه اطلاعاتی مقالات علمی دانشجویان هستند ولی مشتری آن دانشگاه است که هزینه هنگفت دسترسی به آن را می‌پردازد. به همین ترتیب میان مشتری و مصرف‌کننده تفاوت وجود دارد.

کاربر^۲: به طور ساده، به کسانی که عضو یک شبکه اجتماعی شده‌اند و در آن ثبت نام کرده و دارای شکلی از یک نام کاربری هستند کاربر می‌گوییم.

^۱ Consumer/ end-user

^۲ User

مقدمه: وب ۱، وب ۲، وب ۳

توضیح: این فصل مقدمه‌ای غیرکاربردی و نظری است و برای آشنایی تئوریک با بنیان‌های شبکه‌های اجتماعی نگاشته شده است. چنانچه این کتاب را برای مقاصد کاربردی می‌خوانید و به مباحث نظری علاقه‌ای ندارید، می‌توانید از این مقدمه صرف‌نظر کنید و کتاب را از فصل ۱ شروع کنید.

کریستین فوکس (۲۰۱۷) در ویرایش دوم کتاب خود «مقدمه‌ای انتقادی بر رسانه‌های اجتماعی» آرای چهار اندیشمند تاثیرگذار ارتباطات یعنی امیل دورکهم، مکس وبر، فردیناند تونیس و کارل مارکس را در بستر فناوری تحلیل می‌کند و علیرغم این که هر چهار نفر بسیار پیش از ظهور پیش می‌زیسته‌اند، اندیشه‌های آنان را به نسل‌های گوناگون وب مرتبط می‌کند. از آنجا که نوع‌شناسی او بنیان نظری لازم برای درک بنیادین پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی را فراهم می‌کند، مقدمه این کتاب را به معرفی نوع‌شناسی او از نسل‌های وب تخصیص می‌دهیم.

او از امیل دورکهم که بنیانگذار جامعه‌شناسی مدرن شناخته می‌شود، نقل می‌کند که: «واقعیت‌های اجتماعی، ساختارهای اجتماعی عینی و ثابت هستند که به طور دائمی رفتارهای اجتماعی را شکل می‌دهند» و با استفاده از آن وب را چنین تفسیر می‌کند: «اینترنت، نرم‌افزارها و همه پلتفرم‌های اینترنتی، اجتماعی هستند زیرا آنها ساختارهایی هستند که منافع، اهداف، ادراکات و نیت‌های انسانی را عینی می‌کنند و کارکردهای مشخصی در جامعه دارند و بر رفتار افراد جامعه تاثیر می‌گذارند. (ص ۴۷). و نتیجه می‌گیرد که از دید امیل دورکهم وب یک نظام شناخت انسانی است که واقعیت‌های اجتماعی را منتقل می‌کند. پس **شناخت** نقش کلیدی دارد.

او سپس از وبر نقل می‌کند که «رفتار اجتماعی یک نظام متقابل نمادین و دوطرفه است» و تفسیر می‌کند که «تنها پلتفرم‌های وب که ارتباطات را فارغ از زمان و مکان مسیر می‌کنند اجتماعی هستند». در نتیجه، برداشت فوکس از وبر این است که وب نظام ارتباطات انسانی است و **ارتباطات** اهمیت کلیدی دارد.

سرانجام او به تونیس و مارکس می‌رسد. از تونیس نقل قول می‌آورد که «اجتماع مجموعه‌ای از نظام‌های اجتماعی است که برپایه باهم‌بودن، وابستگی متقابل و ارزش‌ها بنا شده است» و از کارل مارکس نقل می‌کند که «اجتماع حاصل همکاری تعداد زیادی از انسانها است که منجر به تولید اشتراکی کالاها می‌شود و باید مالکیت اشتراکی داشته باشد» و از این دو نقل می‌کند که پلتفرم‌های وب که امکان تولید اشتراکی دانش دیجیتال را فراهم می‌کنند اجتماعی هستند. بنابراین برداشت کریستین فوکس از تونیس و مارکس این است که وب نظام همکاری انسانی است و **همکاری** نقش کلیدی دارد.

سپس با این سه برداشت متفاوت، او یک نوع‌شناسی از نسل‌های وب اجتماعی را ارائه می‌کند که در آن وب ۱، برپایه شناخت (کسب اطلاعات)، وب ۲، برپایه ارتباطات و وب ۳، برپایه همکاری بنا نهاده شده‌اند. جدول شماره ۱ این برداشت‌های او از اندیشمندان فوق‌الذکر را ترسیم می‌کند.

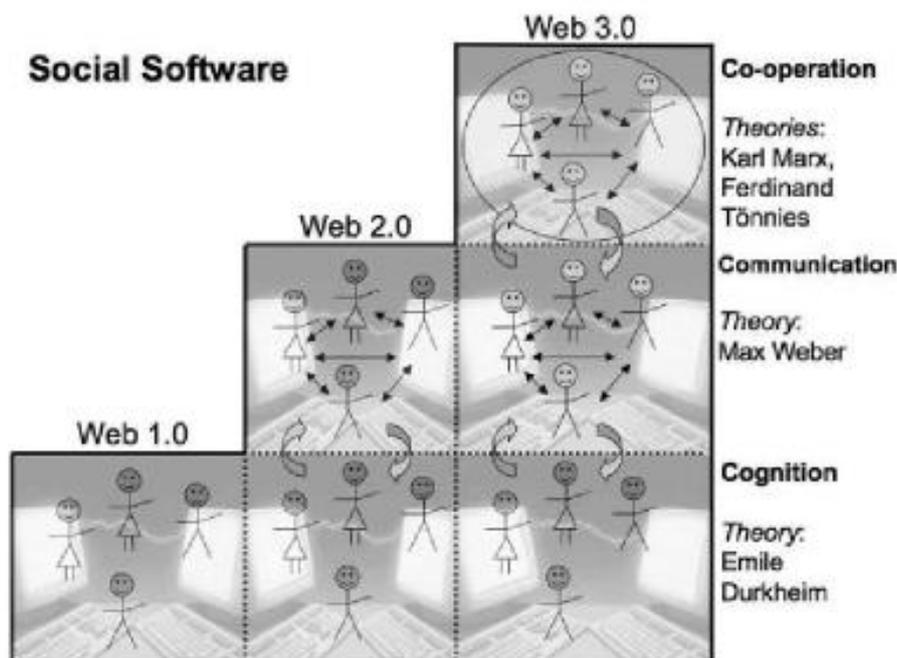
Web 1.0: Cognition وب ۱,۰ به عنوان نظام شناخت انسانی	شناخت به عنوان اجتماعی شدن واقعیت‌های اجتماعی بیرونی	امیل دورکهم
Web 2.0: Connection وب ۲,۰ به عنوان نظام ارتباطات انسانی	کنش ارتباطی	مکس وبر
Web 3.0: Co-operation وب ۳,۰ به عنوان نظام همکاری انسانی	اجتماع‌سازی و تولید اشتراکی به عنوان شکل‌های همکاری	فردیناند تونیس / کارل مارکس

با استفاده از نوع‌شناسی ارائه شده توسط فوکس، می‌توانیم تاریخ توسعه وب را در سابقه کاربرد خود از این فناوری زیربنایی مرور کنیم. اگر به خاطر بیاوریم روزهای اول ورود اینترنت به کشور را که با کارتهای اتصال دیال‌آپ و از طریق خط تلفن وارد اینترنت می‌شدیم و با سرعتی کند سایت‌ها را باز می‌کردیم، احتمالاً یادمان می‌آید که استفاده ما از اینترنت عمدتاً حول باز کردن سایت‌ها، دریافت اطلاعات و نهایتاً بستن صفحات بود. کنش‌های ما اغلب شامل کامنت گذاشتن زیر اخبار و امضای یک دفتر مهمانان (Guest Book) می‌شد که عضوی رایج در صفحات وب و به عنوان یادگاری از بازدیدکنندگان سایت بود. آن وب، وب ۱,۰ بود زیرا ما از آن برای دریافت یک طرفه اطلاعات استفاده می‌کردیم. کارکرد اصلی این نسل وب، **Cognition** یا شناخت از دنیای پیرامونمان بود.

شاید نسل اتصال دیال‌آپی به اینترنت اولین نشانه‌های ظهور وب ۲,۰ را در اتاقهای گپ یاهو به یاد بیاورد. مکانی که در آن افراد در یک چت‌روم به طور آنی با هم صحبت می‌کردند و پاسخ دریافت می‌کردند. نمونه دیگر را هم می‌توان گروه‌های یاهو دانست که در آن پیام‌ها به محض ارسال در گروه برای همه اعضا قابل رویت بود و امکان دریافت پاسخ هم وجود داشت. در عمل با گسترش امکان تعامل و ارتباط به صورت آنی، نسل جدیدی از وب پدید آمد که بر پایه تعامل دوطرفه و برنامه‌هایی شبیه اتاق‌های گپ یاهو و گروه‌های یاهو بنا شد. رسانه‌های اجتماعی محصول این توسعه فناوری تعاملی هستند. با توسعه این نسل وب اغلب شرکت‌ها برای ارتباط با مشتریان خود علاوه بر وب‌سایت‌های خود که هنوز اغلب برای ارسال اطلاعات طراحی شده است، در رسانه‌های اجتماعی هم حضور یافتند و اکنون کمتر شرکتی است که همراه با نشانی وب سایت خود، نشانی شناسه خود در اینستاگرام، فیسبوک و توییتر را ندهد. برای بسیاری از شرکت‌ها حضور در شبکه‌های اجتماعی حتی از خود وب‌سایتشان هم اهمیت بیشتری یافته است زیرا می‌توانند ارتباط آنی و دوطرفه‌ای با مشتریان خود برقرار کنند و علاوه بر ارتباط، درباره آنان و نحوه بازتاب ارتباط آن مشتریان با برند خود در شبکه‌های اجتماعی هم بیشتر بدانند. در نتیجه وب ۲,۰ با ویژگی ارتباط **Connection** ظهور کرد و تبدیل به نسل وب غالب دوران ما شد.

این تحول باز هم ادامه یافت. وب ۲,۰ و ارتباط دوطرفه ما در شبکه‌های اجتماعی، مستعد چیزی بیشتر از ارسال پیام و تصاویر و پسند کردن و بازنشر محتوای سایرین بود. با توسعه فناوری‌های اجتماعی امکان چیزی فراتر از ارتباط گرفتن ممکن شد، یعنی خلق ارزش مشترک و هم‌آفرینی. برای نمونه گوگل داک را در نظر بگیرید. نسخه ورد و اکسل و پاورپوینت گوگل که روی سرورهای ابری گوگل ذخیره‌اند و ما با ایجاد یک فایل و ارائه دسترسی به سایرین اجازه می‌دهیم که آنچه ما در فایل می‌نویسیم را ویرایش کنند، اضافه کنند، تغییر دهند و در یک حرکت جمعی «با هم» پدید آورند. گوگل داک یک نمونه خوب

از نسل سوم وب است که برپایه هم‌آفرینی **Co-creation** استوار شده است. از این رو فوکس وب ۳,۰ را وب همکاری یا **Cooperation** معرفی کرده است. پس با الهام از نوع شناسی کریستین فوکس و استفاده از سه واژه با سرواژه C، وب ۱,۰ را وب **Cognition** (به فارسی وب دریافت اطلاعات)، وب ۲,۰ را وب **Connection** (به فارسی وب تعاملی) و وب ۳,۰ را وب **Co-creation** (به فارسی وب هم‌آفرین) می‌خوانیم.



شکل ۱: سیر توسعه نسل‌های سه گانه وب (منبع: فوکس، ۲۰۱۷، ص ۴۸)

باید توجه داشت که نسل‌های سه گانه وب همزمان با هم حضور دارند و ظهور نسل‌های ۲,۰ و ۳,۰ سبب منقرض شدن نسل‌های پیشین نشده است. اگر همین الان به وب‌سایت‌های خبری کشور سر بزنید با وب ۱,۰ مواجه هستید که بخش عمده اخبار به صورت یکطرفه و برای خواندن و سپس ترک صفحه طراحی شده‌اند. حداکثر تعامل ممکن نظر گذاشتن در زیر متن خبر یا ارسال ایمیل به مدیران وب سایت است. یعنی هنوز هدف گیری آنها فراهم کردن اطلاعات به شکل یکطرفه است. اینستاگرام یک وب ۲,۰ است و عمدتاً بر ارتباط میان کاربران بر سر یک پست مجزا و منفک استوار است. فیسبوک و توییتر تا حدی به سمت وب ۳,۰ حرکت کرده‌اند و اجازه ایجاد گفتمان اجتماعی و چندگانه که به خلق ارزش مشترک می‌انجامد را فراهم می‌کنند. پلتفرم‌هایی همچون کیک‌استارتر که امکان تامین مالی جمعی پروژه‌ها را ممکن می‌کنند حرکتی به سمت هم‌آفرینی را شروع کرده‌اند. البته هنوز وب هم‌آفرین در ابتدای راه است و در مواردی هم مورد استقبال کاربران قرار نمی‌گیرد، همچون گوگل پلاس که به رغم امکانات پیشروی گوگل، نتوانست مورد استقبال قرار گیرد و قافیه را به فیسبوک باخت و سرانجام به عنوان یک پروژه ناموفق گوگل به پایان رسید.

با این حال در جدول ۲ می‌توانیم سیر تغییر محبوبیت پایگاه‌های اینترنتی را از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۵ مرور کنیم. همانطور که قابل مشاهده است پلتفرم‌های مبتنی بر وب ۳,۰ که امکان هم‌آفرینی را فراهم می‌کنند در صدر قرار گرفته‌اند.

9 December 2002 (three-month page ranking based on page views and page reach)			15 October 2015 (one-month page ranking based on average daily visitors and page views)		
Rank	Website	Primary information functions	Rank	Website	Primary information functions
1	yahoo.com	cogn, comm	1	google.com	cogn, comm, coop
2	msn.com	cogn, comm	2	facebook.com	cogn, comm, coop
3	daum.net	cogn, comm	3	youtube.com	cogn, comm
4	naver.com	cogn, comm	4	baidu.com	cogn, comm
5	google.com ¹	cogn	5	yahoo.com	cogn, comm
6	yahoo.co.jp	cogn, comm	6	amazon.com	cogn
7	passport.net	cogn	7	wikipedia.org	cogn, comm, coop
8	ebay.com	cogn	8	qq.com	cogn, comm
9	microsoft.com	cogn	9	twitter.com	cogn, comm
10	bugsmusic.co.kr	cogn	10	google.co.in	cogn, comm, coop
11	sayclub.com	cogn, comm	11	taobao.com	cogn
12	sina.com.cn	cogn, comm	12	live.com	cogn, comm
13	netmarble.net	cogn, comm, coop	13	sina.com.cn	cogn, comm
14	amazon.com	cogn	14	linkedin.com	cogn, comm, coop
15	nate.com	cogn, comm	15	yahoo.co.jp	cogn, comm
16	go.com	cogn	16	weibo.com	cogn, comm
17	sohu.com	cogn, comm	17	ebay.com	cogn
18	163.com	cogn, comm	18	google.co.jp	cogn, comm, coop
19	hotmail.com	cogn, comm	19	yandex.ru	cogn, comm
20	aol.com	cogn, comm	20	hao123.com	cogn, comm
		cogn: 20 comm: 13 coop: 1			cogn: 20 comm: 17 coop: 6

¹ Google's main communicative feature, the email service Gmail, was launched in 2004. Its social networking site Google+ was launched in 2011.

شایان ذکر است که پلتفرم‌ها مورد انتقادهایی هم قرار دارند. برای مثال خود فوکیس (۲۰۱۷) شبکه‌های اجتماعی را شیوه‌ای برای نوعی برده‌داری نوین می‌داند که طی آن کاربران حکم بردگان بی‌جیره و مواجب^۱ را دارند که با زحمت خود پلتفرم‌ها را محبوب می‌کنند و سود آن در جیب مالکان پلتفرم‌ها می‌رود. او کتاب خود را با توصیفی از پروژه Huffington post شروع می‌کند که در سال ۲۰۰۵ به عنوان مجموعه‌ای از وبلاگ‌ها شروع به کار کرد و در سال ۲۰۱۱ خانم آریانا هافینگتون صاحب این پلتفرم آن را به مبلغ ۳۱۱ میلیون دلار به شرکت اینترنت آمریکا AOL فروخت. در پی آن یکی از کاربران شکایتی به دادگاه تسلیم کرد و با استدلال اینکه هافینگتون پست با زحمت و کار او و سایر کاربران مشهور و محبوب شده است، مدعی شد که خانم هافینگتون آنها را به عنوان نیروی کار رایگان به استعمار کشانده است و از این رو خواهان ۱۰۴ میلیون دلار غرامت شد. البته از سمت مقابل خانم هافینگتون نیز «گفت خود دادی به ما دل حافظا، ما محصل بر کسی نگماشتیم» و استدلال کرد

^۱ Unpaid Labor

که کسانی که در این پلتفرم وبلاگ می‌نوشتند خود به دلخواه به این پلتفرم پیوستند و مزدشان را نیز با امکان ارائه دیدگاه‌های خود به سایرین و خوانده شدن دریافت کرده‌اند، مضافاً اینکه برخی از آنها به دلیل شهرتی که برای وبلاگشان در این مجموعه یافتند به تلویزیون و سایر رسانه‌ها دعوت شدند و از آنها حق‌الزحمه گرفتند. پس در واقع هافینگتون پست هم به آنها خدمت کرده است و هیچ نوع استعماری در کار نبوده است.

علاوه بر دیدگاه انتقادی فوکس، نقدهای متعدد دیگری به پلتفرم‌ها وارد است. گروهی این پلتفرم‌ها را عوامل مخربی برای بازار رقابتی می‌دانند و معتقدند که انحصارهای پلتفرمی شرکت‌های کوچک را تحت فشار قرار داده و از بازار رقابت بیرون می‌کنند (منبع). همچنین دغدغه‌هایی حول گریز پلتفرم‌ها از تعهدات مالیاتی و یا بیمه مطرح شده است.^۱ هنگامی که به دنبال مثالی برای این دغدغه می‌گشتم تا اینجا بیاورم مقاله‌ای را از خانم بوکانان و همکارانش (۲۰۱۸) در ژورنال مالیات یافتم که مطرح کرده بودند که پلتفرم‌ها به دلیل ساختار تولید ارزش توسط کاربران مورد تردیدهای جدی قرار دارند و نیاز به سطح بالاتری از شفافیت و ارائه اطلاعات وجود دارد زیرا هم تعاملات کاربران درون این پلتفرم‌ها و هم درآمدهای متنوع خود پلتفرم‌ها تا حدی غیرشفاف و غیرقابل پیگیری هستند. به این دلیل آن‌ها سنجه جدیدی به عنوان «ارزش کاربر^۲» را مطرح کرده‌اند که پلتفرم‌ها باید بسته به افزایش ارزش کاربران عضو خود پردازند.^۳ حتی این شائبه نیز مطرح شده است که پلتفرم‌ها با دور زدن قانون کار، از پرسنل خود بهره‌کشی می‌کنند و پرداخت‌های کمتر و امنیت شغلی پایتتری برای آنها در نظر می‌گیرند (یونتانن، ۲۰۱۷).

در این کتاب به این دیدگاه‌های انتقادی نمی‌پردازیم و هدف اصلی آشنا کردن خوانندگان با شیوه کار پلتفرم‌ها و تاثیر آنها بر تحول کسب و کارها است. ولی چنانچه تمایل به دانستن بیشتر درباره سایر ابعاد پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی دارید، منابعی که در انتهای این کتاب معرفی شده‌اند دیدگاه‌های به‌روز و ارزشمندی را فراهم می‌کنند.

با مقدمه‌ای که در این فصل ارائه شد، انتظار می‌رود که خوانندگان بر ویژگی بنیادین هم‌آفرینی و همکاری در خلق ارزش مشترک در پلتفرم‌ها آگاه شده باشند. آنچه که در فصل‌های مختلف کتاب آورده شده است همه برپایه ماهیت خلق ارزش مشترک و هم‌آفرینی پلتفرم‌های اجتماعی است و شناخت اینکه چگونه ظهور این پلتفرم‌های هم‌آفرین بنیان و اساس کسب و کارها را دگرگون کرده و چگونه مدیریت این شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی نیازمند کسب دانش جدیدی از نحوه کارکرد و مدل کسب و کار این پلتفرم‌ها است.

^۱ شخصاً دو بار این نگرانی مراجع رسمی و اداری را نسبت به پلتفرم‌ها تجربه کردم. یکی هنگامی که از طرف دانشگاه دانمارکی دستورعملی صادر شد مبنی بر اینکه هنگام سفر برای شرکت در کنفرانس‌ها اگر محل اقامت خود را از پلتفرم‌هایی همچون AirBnB تامین کنید از پرداخت هزینه آن معذوریم به دلیل اینکه «نمی‌خواهیم در تعاملات مشکوک به فرار مالیاتی مشارکت داشته باشیم» (عیناً با همین جمله). در کشور خودمان نیز هنگامی که به مسئول خرید دانشگاه، تجهیزات مد نظرم را در یکی از پلتفرم‌های آنلاین نشان دادم این استدلال قانع‌کننده را آوردند که برخی پلتفرم‌ها فاکتور رسمی همراه با کد اقتصادی نمی‌دهند و مشکوک به فرار مالیاتی هستند و از این رو ما مجاز به خرید از این فروشگاه‌های اینترنتی نیستیم تا زمانی که فاکتور با کد اقتصادی بدهند. البته ایشان خود جستجو کرده و فروشنده اصلی را پیدا کرده و همان تجهیزاتی که می‌خواستیم را با فاکتور رسمی تهیه کردند. غرض از این توضیح نشان دادن جدی بودن این سطح دغدغه در میان مراکز رسمی است.

^۲ User value

^۳ این مقاله را می‌توانید در این نشانی مطالعه کنید: <https://www.taxjournal.com/articles/tax-issues-online-platforms-25102018>

فصل ۱: پلتفرم و تحول در کسب و کارها

"اوبر^۱ بزرگترین شرکت تاکسی در جهان، صاحب هیچ خودرویی نیست. فیس‌بوک، مالک محبوب‌ترین رسانه‌های جهان هیچ محتوایی ایجاد نمی‌کند. علی‌بابا^۲، با ارزش‌ترین خرده‌فروشی دنیا موجودی انبار ندارد. و ایربی‌ان‌بی^۳، بزرگترین ارائه‌دهنده خدمات اقامت در جهان، هیچ املاک و مستغلاتی ندارد. چیز جالبی اتفاق افتاده است."

تام گودوین

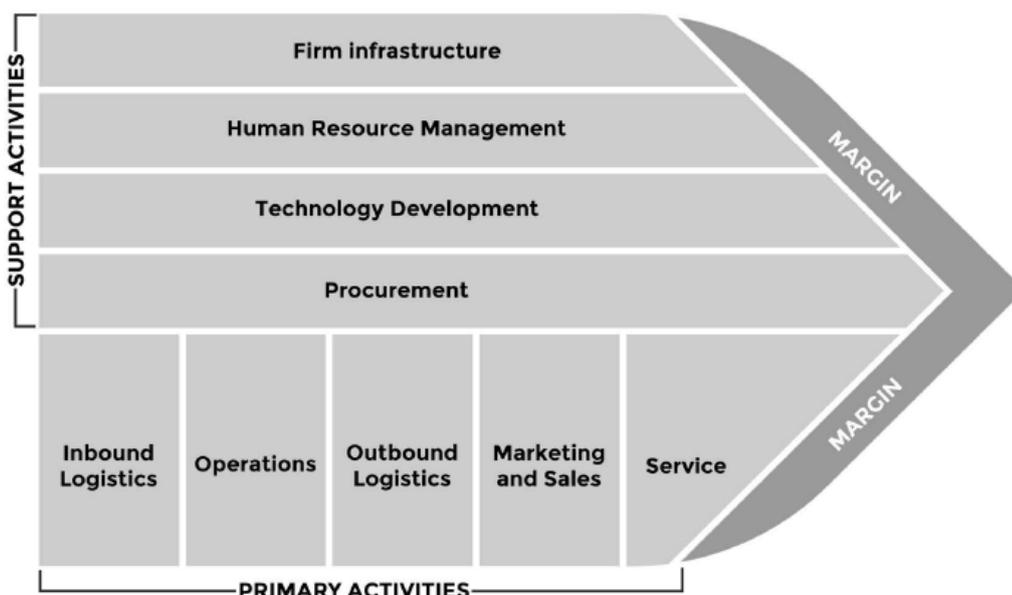
زنجیره ارزش و شبکه ارزش

کلمه زنجیره ارزش را به دفعات شنیده‌ایم. زنجیره کلمه‌ای معنادار است. وقتی به زنجیر بیندیشیم چه ویژگی خاصی در آن می‌بینیم؟ بله، پیوستگی! ویژگی زنجیره پیوستگی حلقه‌های آن است و اینکه هر حلقه به بعدی پیوسته است تا زنجیر شکل بگیرد. به همین ترتیب زنجیره ارزش هم به پیوستگی فرایندهای ایجاد ارزش به یکدیگر دلالت دارد. در این مسیر زنجیره‌ای هر فعالیتی نیازمند آن است که فعالیت قبلی تکمیل شده باشد و فعالیت‌ها به شکل خطی در امتداد هم انجام می‌شوند. شکل ۲ زنجیره ارزش یک کسب و کار سنتی را به تصویر می‌کشد. در نیمه پایین تصویر، فعالیت‌های اصلی کسب و کار ملاحظه می‌شوند که همگی به ترتیب و توالی انجام می‌شوند. اول حمل‌نهادهای تولید صورت می‌گیرد، سپس روی آنها عملیات انجام می‌شود، بعد از محل تولید به سمت محل عرضه انتقال می‌یابند. سپس فعالیت‌های بازاریابی و فروش روی محصولات تولیدی انجام می‌شود و در نهایت خدمات پس از فروش ارائه می‌شوند. این مسیر یک مسیر خطی است و از منطق زنجیر تبعیت می‌کند. هر حلقه به قبلی وابسته است و هر فعالیت نیازمند این است که فعالیت قبلی به درستی به انجام رسیده و تکمیل شده باشد.

^۱ Uber

^۲ Alibaba

^۳ Airbnb



شکل 2: زنجیره ارزش مایکل پورتر برای کسب و کارهای سنتی

منطق زنجیره ارزش مدت‌های طولانی به خوبی کار کرده است و دنیای صنعتی ما را به جلو رانده است و هنوز هم در بسیاری از صنایع و کسب و کارها لحاظ می‌شود. اما ایراد آن این است که اگر در یکی از فعالیت‌ها خللی ایجاد شود، کل زنجیره دچار مشکل می‌شود. بیهوده نیست که گفته می‌شود «قدرت یک زنجیر به میزان قوت ضعیفترین حلقه آن است». یعنی زنجیر زمانی می‌شکند که یکی از حلقه‌های آن از پیوستگی خارج شود و ضعیفترین حلقه همانی است که با فشار بر آن می‌توان یک زنجیر را از هم گسلاند. خلل در یکی از بخش‌های زنجیره تامین به کل فرایند آسیب می‌رساند و چرخه تولید را متوقف می‌کند. اغلب کسب و کارهایی که می‌شناسیم کسب و کارهایی هستند که از زنجیره ارزش و فرایند خطی برای ایجاد ارزش استفاده می‌کنند و این به دلیل به آنها کسب و کارهای خطی^۱ یا لوله‌ای^۲ می‌گوییم.

اما در سال‌های اخیر و با ظهور پلتفرم‌ها زنجیره ارزش به شبکه ارزش^۳ تبدیل شده است. در این تغییر، ترتیب ساده و خطی کسب و کارها به یک رابطه غیرخطی تبدیل می‌شود که در آن انواع مختلفی از مشارکت‌کنندگان در ارزش وجود دارند و هر یک می‌تواند با دیگری به شکلی از پیش تعیین نشده ارتباط برقرار کند. بعضی از این مشارکت‌کنندگان در نقش تولیدکنندگان، بعضی دیگر در نقش مصرف‌کنندگان و بعضی دیگر هر دو نقش تولیدکننده و مصرف‌کننده را در زمان‌های مختلف ایفا می‌کنند. این مشارکت‌کنندگان ارتباطات خود را با استفاده از امکانات پلتفرم کسب و کار و منابع ارائه شده توسط آن برقرار می‌کنند و مبادله ارزش، مصرف ارزش و گاهی اوقات فرایند خلق مشترک ارزش را صورت می‌دهند. در حقیقت پلتفرم امکان ایجاد ارتباطات غیرخطی و غیرمتوالی را فراهم می‌کند. به جای اینکه مثل مدل خطی ارتباطات پشت سر هم و یکی پس از دیگری صورت گیرند، در یک پلتفرم گروه‌های مختلف می‌توانند به ترکیبات متنوعی با هم ارتباط برقرار کنند و در نتیجه به

^۱ Linear

^۲ Pipeline

^۳ Value Network

جای اینکه جریان مستقیم از تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان در زنجیره ارائه ارزش ایجاد شود، پلتفرم امکان ایجاد، تغییر، مبادله و مصرف ارزش از راه‌های مختلف و مکان‌های مختلف را تسهیل می‌نماید (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶).

تعریف پلتفرم و کسب و کار پلتفرمی

تعریف اینکه یک کسب و کار پلتفرمی چیست کار دشواری است. واژه پلتفرم در زمینه‌های مختلف به معانی گوناگون به کار رفته است. در یک تعریف ساده واژه پلتفرم عمدتاً به «چیزی که می‌توان بر روی آن چیزی را ساخت / یا چیزی را گذاشت» اطلاق شده است. یک تبیین فیزیکی از این را می‌توان در صنعت خودرو دید که گفته می‌شود محصول جدید ایران خودرو روی پلتفرم سمند طراحی شده است. گاهی هم این واژه در معنایی کاملاً فناورانه به کار رفته است و گفته می‌شود این برنامه روی پلتفرم ویندوز یا اندروید یا آی او اس نوشته شده است. موشک را هم از روی پلتفرم پرتاب می‌کنند که در اینجا معادل سکوی پرتاب یا فقط سکو به خوبی جا افتاده است. خود من مدتهای مدید برای فارسی‌گویی واژه بستر را برای پلتفرم‌های فنی و سکو را برای پلتفرم‌های صنعتی به کار می‌بردم و مثلاً می‌گفتم این برنامه روی بستر ویندوز نوشته شده است. با این حال از زمانی که با معنای دیگر پلتفرم، یعنی همان مفهومی که در این کتاب با آن سرو کار داریم آشنا شدم، ناگزیر شدم به رغم علاقه‌ام به فارسی‌گویی، تا زمانی که معادل مناسبی برای آن نیابم خود واژه پلتفرم را به کار ببرم.

ریله و ریله علاوه بر به دو موردی که به عنوان سکو و بستر ذکر کردم، شکل سومی از پلتفرم را که برپایه زیرساخت تراکنش‌های اقتصادی است مطرح کردند: «کسب و کار پلتفرمی کسب و کاری است که از طریق جذب، انطباق دادن و اتصال دادن دو یا چند گروه مشتریان و امکان‌پذیر ساختن تعامل میان آن‌ها، ارزش قابل توجهی ایجاد می‌کند» (ریله و ریله، ۲۰۱۷: ص ۲۲).

ویژگی بنیادین پلتفرم‌ها چندجانبه‌بودن^۱ آنهاست. به این معنی که در آن‌ها دو یا چند طرف بازار وجود دارند که در پلتفرم با هم مبادله ارزش می‌کنند. شاید واژه فنی که برای این ویژگی به کار می‌رود یعنی **multi-sided market** هنگامی که اولین کسب و کارهای پلتفرمی همچون شرکت‌های کارتهای اعتباری مسترکارت و ویزا شروع به کار کردند به آنها اطلاق نمی‌شد، ولی عملیات آنها، یعنی متصل کردن دو گروه مشارکت‌کننده در پلتفرمشان یعنی گروه دارندگان کارتهای اعتباری و گروه فروشندگان کالا و خدمات به یکدیگر، یک ویژگی بنیادین و خاص کسب و کارهای پلتفرمی را نشان می‌دهد. چرا با مثالی از شرکت‌های کارتهای اعتباری شروع کردم؟ خب راستش از فصل مربوط تعریف پلتفرم به ریله و ریله استفاده کردم که شرحی از پژوهش‌های آکادمیک در زمینه پلتفرم‌ها را بیان کرده‌اند. از آنها آموختم که شروع مطالعات آکادمیک بر روی کسب و کارهای پلتفرمی با مطالعه‌ای از ژان چالز روست و ژان تیروول بر روی اقتصاد پلتفرم‌های کارت اعتباری بود^۲. مقاله روست و تیروول گرچه در زمینه کارتهای اعتباری بود ولی کاربردهای کاملاً گسترده‌تری یافت و مقدمه‌ای شد برای مطالعه کسب و کارهای پلتفرمی که کارشان تسهیل مبادله و ارزش میان مشارکت‌کنندگان فرایند است، نه اینکه خود درگیر خلق ارزش شوند.

^۱ Multi-sided

^۲ روست و تیروول در مقاله خود یک مدل اقتصادی پیشنهاد دادند که طی آن قیمتگذاری در هر دو طرف بازار چندجانبه صورت می‌گرفت تا تقاضا بهتر هماهنگ شود. آنها نشان دادند که در قیمتی که مشتریان در یک طرف بازار می‌پرداختند (کمیسونی که فروشگاه‌ها می‌پرداختند تا کارخوانهایشان کارتهای مشتریان را بپذیرد) سبب یک قیمت‌گذاری جذاب برای سمت دیگر بازار گردید (کارت رایگان برای مشتریان).

اوانز و شمالنسی (۲۰۰۵) در تعریفی جامع‌تر پلتفرم‌ها را به عنوان کاتالیزورهای اقتصادی معرفی کردند. کاتالیزور را از درس شیمی دبیرستان به یاد داریم. آن‌ها موادی هستند که سبب اتصال سریعتر مواد به دیگر می‌شوند و ترکیب جدید را سریعتر به تعادل می‌رسانند. در تعریفی که آنها ارائه کرده‌اند یک کسب و کار پلتفرمی این چنین است: (۱) دو یا چند گروه مشتریان، (۲) که به همدیگر به شکلی نیازمندند، (۳) اما نمی‌توانند در یک تعامل دوجانبه خودشان ارزش مورد تقاضا را مبادله کنند، (۴) با استفاده از یک کاتالیزور فرایند مبادله ارزش میان آنها صورت می‌گیرد. این کاتالیزور پلتفرم است که مثل ماده‌ای که سبب اتصال مواد به یکدیگر می‌شود، سبب اتصال گروه‌های مشتریان به یکدیگر می‌شود.

پیتر اوانز همچنین دسته‌بندی جامعی از این کاتالیزورها ارائه داد. از دید او سه دسته کاتالیزور وجود دارند شامل (۱) بازارسازها (۲) مخاطب سازها، (۳) هماهنگ کنندگان تقاضا.

- دسته اول، که بازارسازها هستند شرکت‌های خرده فروشی هستند که بازاری ایجاد کرده‌اند که در آن خریداران و فروشندگان یک کالا یا خدمت خاص همدیگر را می‌یابند و با کمک پلتفرم معامله انجام می‌دهند. نمونه این فروشگاه‌ها **Ebay** است که بازار جهانی بزرگی را برای مبادله ارزش میان خریداران و فروشندگان در همه جای دنیا ایجاد کرده است. این شرکت بدون اینکه هیچ محصولی را از آن خود داشته باشد، ۳۵ میلیارد دلار ارزشگذاری شده است و ۸۳ میلیارد دلار ارزش کالای ناخالص مبادله‌شده^۱ داشته است، فقط با متصل کردن خریداران و فروشندگان از طریق پلتفرم آنلاین خود و دریافت کردن سهم کوچکی از هر معامله بابت تسهیل معامله. **Air BnB**، اسنپ، دیجی کالا، دیوار، شیپور، باما و نمونه‌های متعدد دیگر از این دسته پلتفرم‌های بازارساز هستند که در آن‌ها دو طرف یک معامله با کمک این پلتفرم‌ها کالا یا خدمات را مبادله می‌کنند.

- دسته دوم، پلتفرم‌های رسانه‌ای هستند که اوانز آنها را به عنوان مخاطب‌ساز نام می‌برد. این دسته تولید و مصرف محتوا را میان کاربران امکان‌پذیر می‌کنند و با توجه به ارتباطی که میان کاربران برای مصرف و نشر محتوا ایجاد می‌کنند فضای مناسبی برای تبلیغ‌کنندگان هستند و اغلب درآمدهایشان را از تبلیغات حاصل می‌کنند. شرکت‌های رسانه‌ای در این بازار چندجانبه مخاطب ساز فعالیت می‌کنند. اینستاگرام، فیسبوک، توییتر، پیترست از این دسته پلتفرم‌ها هستند. همین‌طور که می‌بینید رسانه‌های اجتماعی زیرمجموعه شبکه‌های اجتماعی هستند و این دو واژه نباید مترادف هم استفاده شوند. همه رسانه‌های اجتماعی شبکه اجتماعی هم هستند ولی همه شبکه‌های اجتماعی، رسانه اجتماعی نیستند، کما اینکه اسنپ، دیوار، باما، **Air BnB** و آمازون که در دسته اول آورده شدند همه شبکه اجتماعی هستند ولی رسانه اجتماعی نیستند.

- دسته سوم هماهنگ کنندگان تقاضا هستند. این دسته بر هماهنگ سازی تقاضا در درون یک اکوسیستم مشخص تمرکز دارند. برخلاف بازارسازها یعنی دسته اول که اساساً بر تعاملات دو طرفه شامل یک خریدار و یک فروشنده متمرکزند، هماهنگ کنندگان تقاضا اغلب با گروه‌های گسترده‌تری از ذینفعان و مشارکت‌کنندگان در اکوسیستم سر و کار دارند. سیستم عامل‌ها نمونه‌ای از این دسته پلتفرم‌ها هستند. در یک سیستم عامل‌ها کاربران، تولیدکنندگان

^۱ Gross Merchandise Value

سخت‌افزار و سازندگان نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها با هم در تعاملند. هر چه اپلیکیشن‌های بیشتری برای یک سیستم عامل وجود داشته باشد، آن سیستم عامل برای کاربران کاربرد و ارزش بیشتری می‌یابد. سازندگان اپلیکیشن‌ها هم زمانی برای یک سیستم عامل کار می‌کنند که تعداد کاربران بیشتری روی آن سیستم عامل باشند تا درآمدشان بیشتر شود. درباره این پلتفرم‌ها در مثال‌هایی که درباره سه سیستم عامل اندروید، آی او اس و ویندوزفون خواهیم آورد بیشتر صحبت خواهیم کرد.

هاگیو و رایت (۲۰۱۱) تعریف خود را از پلتفرم‌ها به این شکل مطرح کرده‌اند: پلتفرم‌ها سازمان‌هایی هستند که خلق ارزش را براساس امکان‌پذیر ساختن تعامل مستقیم بین دو یا چند نوع مختلف از مشتریان صورت می‌دهند. ریله و ریله (۲۰۱۷، ص ۲۵) این تعریف را دارای این برتری نسبت به تعریف‌های قبلی می‌دانند که مثلاً سوپرمارکت‌ها یا شرکت‌های مشاور را که گاهی اشتباها پلتفرم خوانده می‌شود از تعریف پلتفرم خارج می‌کند.

پیتر اوانز در یک پیمایش پلتفرم‌ها که همراه با آنابل گاور در سال ۲۰۱۶ انجام داده است یک نوع شناسی چهارگانه از پلتفرم‌ها را ارائه کرده است شامل: پلتفرم‌های تراکنشی^۱، پلتفرم‌های یکپارچه‌ساز^۲، پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری^۳، و پلتفرم‌های نوآوری^۴.

- پلتفرم‌های تراکنشی شبیه بازارسازها هستند که در دسته بندی قبلی خود اوانز مطرح شده بود. آنها یک واسطه میان خریداران و فروشندگان هستند که امکان ارتباط میان این دو را فراهم می‌کنند.
- پلتفرم‌های نوآوری شبیه دسته هماهنگ‌کنندگان تقاضا در دسته بندی قبلی اوانز هستند. آنها پلتفرم‌هایی هستند که شرکت‌های دیگر فناوری‌ها، نوآوری‌ها و یا خدمات جدید و ارزش‌افزایشان را روی آنها ارائه می‌دهند و در واقع بستری برای همکاری و ارائه خدمات سایر بازیگران بازار هستند. این نوع پلتفرم‌ها معمولاً میزان تعداد زیادی از اشخاص ثالث همچون توسعه‌دهندگان اپلیکیشن‌ها هستند.
- پلتفرم‌های یکپارچه نسبت به دسته‌بندی قبلی اوانز دسته جدیدی است و از ترکیب دو نوع پلتفرم‌های تراکنشی و نوآوری حاصل می‌شود. مثلاً اپ **App Store** اپل و **Google Play** گوگل دو پلتفرمی هستند که ری آنها هم خریدار و فروشنده اپلیکیشن به هم متصل می‌شوند و فروش اپلیکیشن انجام می‌شود و هم اکوسیستم بزرگی از اشخاص ثالث شامل توسعه‌دهندگان اپلیکیشن‌ها روی آن فعالند و ارزش‌های متنوعی همچون خدمات و محتوا را در آن به اشتراک می‌گذارند.

^۱ transaction platforms

^۲ Integrated Platforms

^۳ Investment Platforms

^۴ Innovation Platforms

- پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری با رواج تامین منابع جمعی^۱ محبوب شدند و شامل پلتفرم‌هایی می‌شوند که در آنها کاربران منابع درخواستی توسط سایر کاربران را تامین می‌کنند و در ازای آن در پروژه‌های سرمایه‌گذاری شده سهم می‌شوند. نمونه بارز آن **ki ckstart er** است که افراد پروژه‌های مد نظر خود را همراه با جزئیات آن و مبلغ سرمایه‌گذاری مورد نیاز مطرح می‌کنند و سایر کاربران اگر از آن طرح‌ها خوششان بیاید روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنند و سهامی از آن پروژه را مالک می‌شوند. نمونه‌های متنوعی از این پلتفرم‌ها برای امور مختلف همچون خیریه ایجاد شده است. همه این پلتفرم‌ها فقط شامل کاربرانی که در تولید ارزش مشارکت می‌کنند نمی‌شود، بلکه گاه هلدینگ‌های بزرگ و شرک‌های سرمایه‌گذار هم در این پلتفرم‌ها حضور دارند و تامین منابع را برعهده می‌گیرند.
- مایلم دسته‌بندی جدیدی را اضافه کنم که جا داشته در این دسته بندی جدید اوانز و گاور به آن اعتنا شود. این دسته جدید پلتفرم‌های بازی هستند که محبوبیت بسیاری یافته‌اند و بازی‌هایی همچون تراوین مدت‌های طولانی یکی از پلتفرم‌های محبوب اجتماعی بوده و هست. در این پلتفرم‌های بازی عاوه بر بازیگران بازیگران متنوع دیگری همچون فروشندگان کالاهای مجازی^۲، فروشندگان ارزهای دیجیتال^۳ و بازیگران متعدد و متنوع دیگری حضور دارند. پس علاوه بر چهار دسته بالا که توسط اوانز و گاور در پیمایش سال ۲۰۱۶ معرفی شده است، دسته پنجم پلتفرم‌ها یعنی پلتفرم‌های بازی را هم به عنوانی یک دسته از پلتفرم‌ها در نظر بگیرید.

سرانجام جدیدترین تعریف را پارکر و همکارانش در کتاب انقلاب پلتفرمی (۲۰۱۶) که یکی از منابع اصلی تهیه این کتاب است ارائه کرده‌اند: «پلتفرم یک کسب و کار مبتنی بر امکان‌پذیر سازی تعاملات ایجاد کننده ارزش میان فروشندگان خارجی و مصرف کنندگان است. پلتفرم یک زیرساخت باز و مشارکتی برای این تعاملات فراهم می‌کند و شرایط مدیریتی و قوانین حاکم بر آن را تنظیم می‌کند. هدف غایی پلتفرم تطابق دادن کاربران و تسهیل مبادله کالاها، خدمات و سایر مبادلات اجتماعی و در نتیجه ایجاد ارزش برای همه مشارکت کنندگان است.»

نکته بسیار مهمی که باید با دقت در نظر گرفت، این است که کسب و کارهای پلتفرمی مفهومی صفر و یکی نیستند. نمی‌توان با قاطعیت گفت که این کسب و کار، یک کسب و کار پلتفرمی است و دیگری پلتفرمی نیست، بلکه پلتفرمی بودن یک فرایند

^۱ باور دارم که واژه تامین منابع جمعی معادل بهتری برای Crowdsourcing نسبت به جمع‌سپاری است و به همین ترتیب برای Crowdfunding هم باید تامین مالی جمعی استفاده شود. جمع‌سپاری واژه‌ای است که مشابه برونسپاری است و سپردن یک فعالیت به جمع را در ذهن می‌آورد، در حالیکه در این فعالیت فقط تامین منابع مد نظر است و به وضوح sourcing به گروهی از افراد یعنی crowd سپرده می‌شود و نه کل کار.

^۲ Virtual goods

^۳ Digital currency

خوانندگان عزیز دقت داشته باشند که ارز دیجیتال با ارز مجازی متفاوت است. ارز دیجیتال فقط معادل دیجیتال ارزی است که مقدار فیزیکی آن موجود است و فقط به صورت دیجیتال دارد جا به جا می‌شود. مثلاً وقتی من پولی را از کارت بانکی به کارت بانکی دیگری منتقل می‌کنم و یا با کارت خریدی می‌کنم یا پول دیجیتال سر و کار دارم. یعنی پول فیزیکی به ریال وجود دارد و من آن را به شکل دیجیتالی منتقل کرده‌ام. ولی ارز مجازی یعنی ارزی که ما به ازای واقعی ندارد و ریال یا دلار یا یورویی نیست که بیرون وجود داشته باشد، بلکه ارز متعلق به یک پلتفرم است که درون همان پلتفرم برای خرید کالاها یا خدمات موجود در آن پلتفرم به کار می‌رود و بیرون از آن ارزشی ندارد. این ارز را بانک مرکزی کشوری ایجاد نکرده و ضمانت نکرده، بلکه توسط یک پلتفرم ایجاد شده و فقط در آن می‌توان کالاهای مجازی را خرید. بنابراین به تفاوت میان ارز مجازی و دیجیتال آگاه باشید. در مثال ذکر شده منظور من ارائه دهندگان ارز دیجیتال مثل بانکها یا فیتک‌های ارائه دهندگان خدمات بانکی هستند که در ازای پول واقعی امتیازات پلتفرمی می‌فروشند.

جاری است که در طول زمان و به توسعه تدریجی جایگاه شرکت و به میزانی که از تراکنش‌هایی که ممکن می‌سازد ارزش حاصل می‌کند بستگی دارد. مثال‌هایی که در این کتاب می‌زنیم تا حد زیادی بر این فرایند جاری تاکید دارد. اینکه دیوار پلتفرمی‌تر از دیجی‌کالا است به معنای جایگاه متفاوت این دو شرکت در ارزشی است که از تراکنش‌های میان کاربران و تراکنش‌های کنترل شده توسط خود به دست می‌آورند. همین تفاوت میان تفلیکس و یوتیوب نیز دیده می‌شود. در حقیقت مدل کسب و کار انتخابی شرکت‌ها و استراتژی‌های اخذ شده توسط آنها، تعیین می‌کنند که کسب و کارها چقدر پلتفرمی هستند.

برای درک بهتر این صفر و یک بودن پلتفرم‌ها، مفهوم اکوسیستم‌های پلتفرم‌پایه^۱ یا به سادگی اکوسیستم به ما کمک می‌کند. تنوع کسب و کارهای پلتفرمی و غیر پلتفرمی و تعامل میان آن‌ها را بهتر بشناسیم. برای این مفهوم نیز احتمالاً آمازون بهترین مثال باشد. همانطور که در صفحات آینده با تفصیل بیشتری خواهیم خواند، آمازون به عنوان یک فروشگاه خرده فروشی (مشابه دیجی‌کالا در کشورمان) منطق یک کسب و کار خطی را دارد، زیرا مسیر ارائه ارزش را کنترل می‌کند و اجازه نمی‌دهد که میان مشتریان و تامین‌کنندگان ارتباط مستقیم صورت گیرد، بلکه خود فرایند تعامل و خرید را کنترل می‌کند. با این حال بازاری که آمازون ایجاد کرده است بازاری پلتفرمی است و هر دو بخش حاضر در این بازار، یعنی هم خریداران و هم تامین‌کنندگان برای بقای این شرکت ضروری هستند. به چنین شکل‌هایی از کسب و کار اکوسیستم‌های پلتفرم‌پایه می‌گوییم، یعنی بخشی از آنها به شکل پلتفرم و بخشی دیگر به شکل خطی عمل می‌کند. مروری بر این اکوسیستم‌های پلتفرم‌پایه شناخت جالبی درباره پویایی‌های پلتفرم‌ها فراهم می‌کند و به ما کمک می‌کند که تعامل میان مدل‌های کسب و کار پلتفرمی و سنتی را بهتر درک کنیم.

بنابراین اکوسیستم پلتفرم‌پایه را به این ترتیب می‌توان تعریف کرد: «کسب و کاری که از ترکیبی از مدل‌های کسب و کار پلتفرمی و خطی استفاده می‌کند و بخشی از آن به صورت پلتفرمی تبادل ارزش میان ذینفعان را برقرار می‌کند و بخشی دیگر فرایند ارائه ارزش را به شکل خطی مدیریت می‌کند» (منبع). در عمل کمتر شرکتی پلتفرمی خالص است و هر شرکتی سطحی از زنجیره خطی را در ایجاد ارزش خود به همراه دارد. از این رو اغلب شرکت‌ها اکوسیستم‌های پلتفرم‌پایه هستند و نه پلتفرم‌های خالص. ممکن است به سمت تماماً پلتفرمی شدن پیش بروند و نیز ممکن است تصمیم بگیرند در همین ترکیب بهینه مورد نظر خود باقی بمانند. با توجه به گستردگی این نوع شرکت‌ها مفهوم اکوسیستم پلتفرم‌پایه مفهوم مهمی است که می‌تواند برای قضاوت درباره شرکت‌هایی که از ترکیب زنجیره ارزش و شبکه ارزش برای تراکنش و مبادله ارزش استفاده می‌کنند، به کار گرفته شود.

اکوسیستم نیز همچون واژه پلتفرم در زمینه‌های مختلف به شکلهای متنوعی تعریف شده است. همه ما احتمالاً این واژه را با معادل فارسی زیست بوم در دروس مربوط به زیست‌شناسی و محیط زیست شنیده‌ایم که اشاره به اجتماعی از عناصر زنده دارد که با هم در تعامل بوده و هر یک با عضو دیگری در آن زیست‌بوم داد و ستد دارد. در زمینه کسب و کار این واژه به گروهی از سازمان‌های به هم وابسته اطلاق می‌شود که برای ارائه خدمات و کالاها برای مشتریان با هم همکاری می‌کنند و گاه منابع را به اشتراک می‌گذارند. (منبع). اکوسیستم آمازون مناسبترین نمونه از اکوسیستم‌هاست که مجموعه متنوعی از مدل‌های کسب و کار را در خود جای داده که به شیوه‌های مختلف با هم همکاری می‌کنند تا ارزش ارائه شده به مشتریان آمازون حداکثر شود. بنابراین یک اکوسیستم پلتفرم‌پایه را می‌توان گروهی از سازمان‌های، چه در یک مالکیت مشترک و چه در مالکیت‌های

^۱ Platform-powered ecosystem

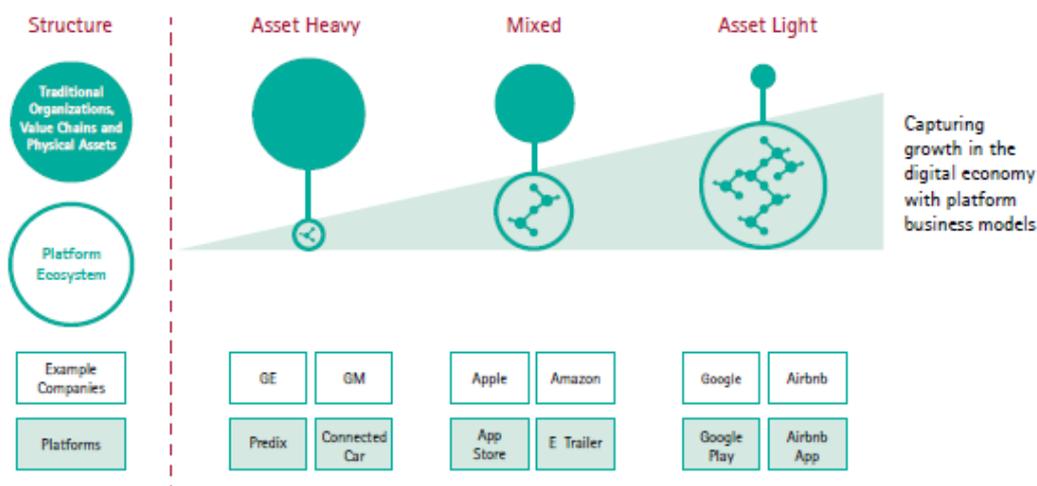
مختلف و از نظر استراتژیک به هم متصل، دانست که حداقل یکی از آنها پلتفرم است و ارزش قابل توجهی را برای سایرین ایجاد می‌کند (ریله و ریله، ۲۰۱۷: ص ۲۸).

شکل ۳ تحول از عصر کسب و کارهای سنتی به عصر اقتصاد پلتفرمی را بازتاب داده است.



شکل ۳: مقایسه اقتصاد ناشی از انقلاب صنعتی و اقتصاد ناشی از انقلاب پلتفرمی (منبع: اکستر، ۲۰۱۶ ص ۹)

همچنین پلتفرم‌ها در سطوح مختلفی از صنایع حضور دارند، گرچه در صنایع سنگین به دلیل ماهیت این صنایع کمترین و در صنایع سبک بیشترین حضور را دارند.



شکل ۴: مقایسه میزان حضور پلتفرم‌ها در صنایع سبک و سنگین (منبع اکستر، ص ۱۰)

هر پلتفرمی به طور متفاوتی عمل می‌کند، انواع مختلفی از کاربران را جذب می‌کند و اشکال مختلف ارزش را ایجاد می‌نماید، اما ویژگی اساسی ارتباط میان گروه‌های مختلف ذینفع و ویژگی مشترک در تمام کسب و کارهای پلتفرمی است. برای مثال، در صنعت تلفن همراه در حال حاضر دو سیستم ios و اندروید وجود دارد که اولی توسط اپل و دومی توسط گوگل پشتیبانی می‌شوند. مصرف‌کنندگان تلفن‌های همراه که از این دو پلتفرم استفاده می‌نمایند، می‌توانند از طریق این پلتفرم‌ها به عنوان مثال برای تصویرسازی که توسط دوربین ساخته شده در تلفن همراه ایجاد شده است استفاده نمایند. آنها همچنین می‌توانند ارزش‌هایی که توسط تعداد زیادی از توسعه‌دهندگان ایجاد می‌شود (محتوایی که برنامه‌نویسان در این پلتفرم طراحی و بارگذاری می‌نمایند) برای افزایش قابلیت خود استفاده نمایند، به عنوان مثال برنامه‌هایی که توسط برنامه‌نویسان در iPhone قرار داده شده است استفاده شود. در نتیجه این قابلیت و توانایی‌ست که توسط خود پلتفرم برای تبادل ارزش ایجاد شده است (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۱۲).

چوداری (۲۰۱۵) سه تغییر جهت اساسی را مطرح کرده است که در حرکت از کسب و کارهای خطی به سمت پلتفرم‌ها ایجاد شده‌اند: (۱) تغییر جهت در بازارها از صرف کنندگان به سمت تولیدکنندگان، (۲) تغییر در مزیت رقابتی از منابع به اکوسیستم، (۳) تغییر در خلق ارزش از فرایندها به سمت تعامل‌ها.

● الف) تغییر جهت در بازارها از مصرف کنندگان به سمت تولیدکنندگان: در نگرش سنتی به بازار، مصرف کنندگان در انتهای زنجیره قرار دارند و محصولات و خدمات در انتهای خط به آنها تحویل داده می‌شود. رابطه مشتری با کسب و کار نیز مستقیم است. کسب و کار آنچه مشتری نیاز دارد را تولید می‌کند و مشتری نیز برای آن پول می‌پردازد یا توجه و انرژی خود را صرف آن می‌کند (مثل تماشای برنامه‌های رایگان). فرایند تولید و مصرف کاملاً روشن و منفک است. در پلتفرم وضعیت متفاوت است. کسب و کار ارزش نهایی را ایجاد نمی‌کند، بلکه ابزار خلق ارزش را فراهم می‌کند. در نتیجه، مشارکت کنندگان پلتفرم هم نقش تولیدکننده و هم نقش مصرف‌کننده دارند. فروشندگان کالا در ای‌بی، رانندگان اوبر، و تولیدکنندگان کلیپ‌های ویدئویی در یوتیوب، خلق‌کنندگان ارزش در پلتفرم هستند و خود کسب و کار مالک پلتفرم محتوایی تولید نمی‌کند، بلکه فقط آنان را قادر به تولید و ارائه ارزش می‌کند. در حالیکه کسب و کارهای سنتی صرفاً بر کاربران مصرف‌کننده خود تمرکز دارند، پلتفرم‌ها ناگزیرند هم بر تولیدکنندگان و هم بر مصرف کنندگان توجه یکسانی داشته باشند. اگر پلتفرم نتواند یک گروه از تولیدکنندگان ارزش را برانگیزاند که به طور دائم به خلق ارزش بپردازند، کاربران نیز در پی عدم دریافت ارزش پیشنهادی آن را ترک می‌کنند.

● ب) تغییر در مزیت رقابتی: از منابع به اکوسیستم: کسب و کارهای سنتی از طریق مالکیت و کنترل منابع کار می‌کنند. در نتیجه یکپارچگی عمودی و توسعه کسب و کار از طریق ادغام با کسب و کارهای دیگر و یا تملک رقبا یا سایر کسب و کارها شیوه‌ای است که کسب و کارهای سنتی را در رقابت جلو می‌اندازد. در دنیای کسب و کارهای سنتی، شرکتها برپایه میزان مالکیت و کنترلشان بر منابع داخلی و میزان حقوق مالکیت معنوی با هم رقابت می‌کنند.

با این حال این دیدگاه سنتی مزیت رقابتی که هر چه بزرگتر موفق‌تر و هر چه مالکیت بیشتر کسب و کار پیروزتر، فروپاشیده است. تسلط بر بازار از طریق مالکیت سرمایه یا منابع فیزیکی در دنیای کسب و کارهای پلتفرمی دیگر

جوابگو نیست. همانطور که در نقل قول آغازین این فصل آورده شد، اوبر بزرگترین شرکت فعال در حمل و نقل شهری دنیاست بدون مالکیت حتی یک تاکسی و ایر بی ان بی بزرگترین بازیگر صنعت هتلداری دنیاست بدون مالکیت حتی یک هتل. سرآمدی آنها نه به دلیل مالکیت منابع، بلکه به دلیل اکوسیستمی از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان است که موفق به جذب، پالایش و درگیرسازی آنها با فرایندهای ایجاد ارزش خود شده‌اند. پلتفرم‌ها به طور موفق‌تری تعاملات تبادل ارزش را در اکوسیستم خود هماهنگ می‌کنند با استفاده از داده‌هایی که درباره مشارکت‌کنندگان در اکوسیستم‌های گوناگون به دست می‌آورند. اکوسیستم‌ها توانمندسازان کلیدی در خلق ارزش در پلتفرم‌ها و یک منبع جدید از مزیت رقابتی هستند. غولهای پلتفرمی ارزش انبوه خلق می‌کنند، نه به دلی منابع فیزیکی خود، بلکه از طریق استفاده از داده‌های در اختیارشان برای هماهنگ‌سازی منابع فیزیکی و دیجیتال در اکوسیستم خود.

● (ج) تغییر در خلق ارزش: از فرایندها به سمت تعامل‌ها: شرکت‌های رسانه‌ای به طور سنتی بر فرایندهای تولید محتوا در استودیوها، تحریریه‌ها و مراکز تولید خود و سپس فروش آن محتوا متکی بوده‌اند. اکنون این فرایند تا حد زیادی با تعاملات میان کاربران در شبکه‌های اجتماعی تغییر یافته است. این پلتفرم‌ها بر تطبیق محتوای مناسب با سبب‌ها کاربران خود براساس داده‌های پیشین و درک از خواست‌های کاربر در همان آن تمرکز دارند.

در کسب و کارهای سنتی فرایند خلق محتوا برپایه فرایندی شکل می‌گرفت که در آن ارزش از یک سمت زنجیره که تولیدکننده است به سمت دیگر زنجیره یعنی مصرف‌کننده منتقل می‌شد. در پلتفرم‌ها تعاملات میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان ارزش که توسط پلتفرم تسهیل می‌شود فرایند خلق و تبادل ارزش را تعیین می‌کند. ویژگی این فرایند فقدان نیاز به مالکیت منابع است. در پلتفرم **AirBnB**، منابع تحت تملک هتل‌ها هستند و در اوبر، منابع در تملک رانندگان. پلتفرم‌ها فرایند خلق ارزش و تبادل ارزش را از طریق تطبیق مرتبط‌ترین منابع تولیدکنندگان ارزش موجود در اکوسیستم با تقاضای وارده از سمت متقاضیان ارزش در پلتفرم صورت می‌دهند.

خلق ارزش دیگر صرفاً از طریق فرایندهای سازماندهی شده توسط شرکت‌ها از طریق نیروی انسانی در استخدام و منابع در تملک صورت نمی‌گیرد، بلکه از طریق تعاملاتی که کاربران و منابع موجود در اکوسیستم را با نیاز برای ارزش هماهنگ می‌کنند شکل می‌گیرد. در حالیکه شرکت‌های مبتنی بر موجودی انبار مثل هتلها تمرکزشان را بر حداکثر کردن بهره‌برداری از ظرفیت‌های خود کرده‌اند (تمرکز بر فرایند)، پلتفرم‌های نوظهوری همچون ایربی ان بی و اوبر بر بهبود الگوریتم‌های تطبیق عرضه و تقاضای متمرکز شده‌اند (تمرکز بر تعاملات).

سه تغییری که در بالا ذکر شد، نشان دهنده تغییر سازوکارهای خلق ارزش، تعامل با بازارها و ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها و کسب و کارها است. در واقع، تغییر از کسب و کارهای سنتی به پلتفرم‌ها شیوه‌ای که کسب و کار ارزش ایجاد می‌کنند را متحول کرده است.

در مجموع می‌توان این موارد را به عنوان جمع‌بندی فصل ۱ مطرح کرد:

از آنجا که پلتفرم‌ها دو بازار مختلف را به هم وصل می‌کنند، از این رو توان این را دارند که قیمتی متفاوت از کسب و کارهای سنتی تعیین کنند. در حقیقت پلتفرم‌ها قادرند یک سری خدمات را به طور دائمی به صورت رایگان عرضه کنند. این امر برای

آنها به این دلیل ممکن می‌شود که بنیان رقابت کاملاً برای آنها تغییر کرده است و می‌توانند بدون اینکه درگیر تولید خدمات باشند صرفاً با وصل کردن طرفهای مختلف به یکدیگر ارزش ایجاد کنند.

پلتفرم‌ها با ویژگی برقراری ارتباطات نامتمرکز میان گروه‌های مختلف مشارکت کننده، سبب حذف دروازه‌بانان^۱ شده‌اند و از بین رفتن دروازه‌بان‌ها، به مصرف‌کنندگان این اجازه را می‌دهد تا آزادی بیشتری برای انتخاب محصولات و خدمات با توجه به نیازهایشان بدست آورند. این پلتفرم‌ها با ایجاد منابع جدید و امکان ارائه ارزش جدید در بازار سیستم زنجیره ارزش خطی را تضعیف می‌کنند. علاوه بر این، پلتفرم‌ها امکان ارائه حلقه‌های بازخورد را فراهم می‌کنند و با آشکار کردن نظرات کاربران، به سایرین درباره کیفیت ارزش ارائه شده توسط هر مشارکت‌کننده اطلاع‌رسانی می‌کنند و به این ترتیب به ارائه دهندگان ارزش مشکلاتشان و به سایر کاربران مناطق ارزش پیشنهادی باکیفیت را نشان می‌دهند. مثلاً پلتفرم‌هایی مانند **AirBnB** و یوتیوب از چرخه‌های بازخورد برای رقابت با هتل‌های سنتی و کانال‌های تلویزیونی استفاده می‌کنند. همانطور که این پلتفرم‌ها نظرات اجتماعی درباره کیفیت محتوایی (در مورد یوتیوب) یا شهرت ارائه‌دهندگان خدمات (در ایربی‌ان‌بی) جمع‌آوری می‌کنند، تعاملات بعدی بازار به‌طور فزاینده‌ای کارآمد می‌شوند. بازخورد سایر کاربران باعث می‌شود کاربران بتوانند ویدیوها یا خانه‌های اجاره‌ای مطابق با نیازهای خود را با اطمینان بیشتر پیدا کنند. محصولاتی که بارها و بارها بازخورد منفی دریافت می‌کنند، نیز معمولاً از پلتفرم کاملاً ناپدید می‌شوند.

پلتفرم‌ها فرایند مدیریت شرکت‌ها را نیز تغییر می‌دهند. از آنجا که بخش عمده‌ای از فرایند ایجاد ارزش توسط جامعه‌ای از کاربران ایجاد می‌شود، در نتیجه کسب و کار پلتفرمی باید تمرکز خود را از فعالیت‌های داخلی به فعالیت‌های خارجی تغییر دهد. در نتیجه شرکت ناگزیر از چرخش به سمت فعالیت‌های بیرونی است (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶؛ ص ۱۴).

^۱ gatekeepers

فصل ۲: مفاهیم پایه‌ای پلتفرم‌ها

صرفه ناشی از مقیاس

مفهوم صرفه ناشی از مقیاس^۱ مفهوم آشنایی است که از مدیریت عمومی و صنعتی وارد شده است. منطق آن این است که به دلیل هزینه‌های ثابتی که یک کارخانه برای حقوق نیروی انسانی و آب و برق و استهلاک می‌پردازد، هر چه تولید بیشتری داشته باشد، هزینه ثابت مصرف شده برای یک واحد محصول کمتر خواهد شد. همین امر در بسیاری از نمونه‌های غیرصنعتی هم دیده می‌شود. در دوران تحصیل وقتی یک تکلیف را برای دو کلاس تحویل می‌دادیم و توسط استادان هر دو کلاس پذیرفته می‌شد بسیار لذت می‌بردیم چون زحمتی که برای تولید یک محصول کشیده بودیم دو کلاس را پاسخ داد و در نتیجه احساس می‌کردیم زحمتمان ارزش داشته است. وقتی یک تاکسی را برای طول یک روز با قیمت ثابت در دست کرایه می‌کنیم، هر چه سفرهای بیشتری با آن انجام دهیم، هزینه‌ای که برای هر سفر پرداخته‌ایم کمتر می‌شود، زیرا مبلغ اجاره ثابت است و تعداد سفرها سبب می‌شود هزینه هر تک سفر کمتر شود. برعکس اگر فقط دو سفر شهری انجام دهیم، هزینه هر سفرمان بیشتر می‌شود.

در عرصه رسانه این صرفه ناشی از مقیاس حتی بیشتر از صنعت است. وقتی یک فیلم سینمایی ساخته می‌شود تا زمانی که تمام نشده است و آماده نمایش نیست درآمدی ندارد و فقط هزینه است. به محض اتمام، دیگر هزینه خاصی ندارد و آماده است که از پنجره‌های متعدد درآمدی سود ببرد. هر چه افراد بیشتری در سالن‌های سینما به تماشای این فیلم بروند درآمد فیلم افزایش می‌یابد بدون اینکه هزینه قابل توجهی داشته باشد. بعد از بسته شدن پنجره درآمدی سالن سینما، زمان آن است که همان فیلم با هزینه کمی تبدیل به قالب دیجیتال شود و در شبکه پولی اشتراکی به نمایش درآید تا دوباره درآمد ایجاد شود بدون اینکه هزینه خاصی وجود داشته باشد. سپس پنجره درآمدی بعدی و پخش آنلاین تا تبلیغات متعددی روی آن درآمد ایجاد کنند. تمام این موارد درآمدزا بدون نیاز به هزینه اضافی برای تولید فیلم صورت می‌گیرند. پس هر چه یک فیلم بیشتر دیده شود، صرفه ناشی از مقیاس آن بیشتر خواهد بود.

نمونه دیگر در صنعت رسانه، یک قطعه موسیقی است. هنگام تولید آن درآمدی وجود ندارد اما پس از اینکه منتشر شد، فروش سی دی و دی وی آن و یا پخش آنلاین آن درآمد ایجاد می‌کند بدون اینکه نیاز به هزینه تولید دوباره باشد. همین امر هنگام تألیف این کتاب رخ می‌دهد. اکنون که این واژه‌ها نگاشته می‌شوند، هیچ درآمدی ندارند و هزینه زمانی و انرژی از نویسنده می‌گیرند. تا زمان نهایی شدن و انتشار هم درآمدی به همراه ندارد. در نتیجه هزینه تولید آن ساعتهایی است که صرف نگارش آن شده و می‌توانست به فعالیت درآمدزایی اختصاص یابد. اگر استقبال خوبی از این کتاب شود، هر چه بیشتر فروش رود و به چاپ‌های بیشتری برسد درآمد آن افزایش می‌یابد و هزینه تولید که هزینه انجام کارهای دیگر درآمدزا بوده است (به آن هزینه

^۱ Economic of scale

عبارت Economics of scale در فارسی به شکل تحت اللفظی به عنوان «اقتصاد مقیاس» ترجمه شده است که به نظر من ترجمه ناگویایی است و «صرفه ناشی از مقیاس» را معادل بسیار بهتری می‌دانم و همواره این عبارت را استفاده می‌کنم. دلیل من هم این است که این صرفه به یک برتری عملیاتی اشاره دارد ولی واژه اقتصاد در فارسی بر سطح کلان دلالت می‌کند و نمی‌تواند مفهوم نهفته در این عبارت را که یک مفهوم عملیاتی است منتقل کند.

فرصت گفته می‌شود) کمتر و کمتر می‌شود. اساساً محصولات رسانه‌ای محصولاتی هستند که عمیقاً از صرفه ناشی از مقیاس سود می‌برند و هر چه بیننده، خواننده، شنونده و مصرف کننده بیشتری داشته باشند، هزینه تولید آنها کمتر می‌شود.

در شبکه‌های اجتماعی نیز این امر صادق است. نوشتن یک مطلب که مورد استقبال قرار گیرد سبب می‌شود افراد بیشتر و بیشتری آن را مصرف کنند و در نتیجه هزینه تولید آن، ساعت‌های صرف شده، انرژی به کار رفته یا حقوق پرداخت شده برای تیم تولیدی جبران شود. یک انیمیشن ویدئویی سروش رضایی (سوری لند) هزینه تولیدی دارد که هر چه بیشتر آن محتوا دیده شود و محبوبتر شود آن هزینه تولید سرشکن می‌شود و درآمدهای تبلیغاتی بیشتری هم همراه خواهد داشت. سرانجام به نقطه‌ای می‌رسد که با سفارش از قبل، هزینه تولید از پیش پوشش داده می‌شود. اساساً وقتی یک محتوا، ویدئو کلیپ، صوت، نوشته، تصویر، اینفوگراف و ... تولید می‌شود هزینه تولیدش ثابت فرض می‌شود و هر چه بیشتر مصرف شود صرفه ناشی از مقیاس آن بیشتر خواهد شد. در نتیجه صرفه ناشی از مقیاس یک مفهوم مهم و کارآمد در زمینه شبکه‌های اجتماعی است.

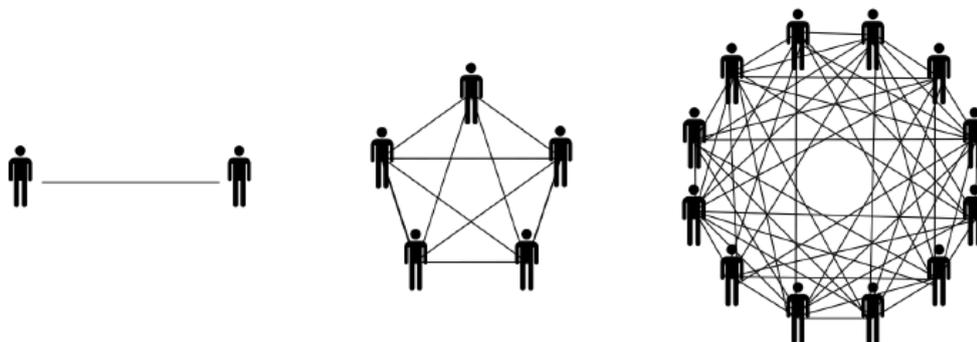
این اقتصادهای صرفه به مقیاس بر بخش عرضه تاثیر می‌گذارند، یعنی شرکت‌هایی که در زمینه تولید کالاها فعالیت می‌نمایند. با این حال اخیراً، مفهوم اقتصادهای مقیاس 'سمت تقاضا' بسیار گسترده شده است. در شبکه، ارزش خدمات ارائه شده با تعداد کاربران افزایش می‌یابد، به دلیل خارجی بودن اثر مثبت که ما در بالا بحث کردیم. بنابراین، اقتصاددانان این کسب و کارهای شبکه را به عنوان سودمندی از مقادیر تقاضا در نظر می‌گیرند. به طور جدی، این دیگر در مورد هزینه تولید (عرضه) با حجم نیست، بلکه در مورد ارزش ایجاد شده برای کاربران (تقاضا) با افزایش تعداد کاربران است. (platform strategy ,2017:PP.33)

اثر شبکه (قدرت پلتفرم)

اثر شبکه^۱ را می‌توان بنیادین‌تری اصل در شبکه گفت. این اثر به سادگی بیان می‌کند که ارزش یک شبکه وابسته به تعداد کاربران آن است و هر چه تعداد کاربران یک شبکه بیشتر شود، ارزش آن شبکه هم افزایش پیدا می‌کند. یک مثال کلاسیک و رایج درباره اثر شبکه، ارزش شبکه تلفن است. اگر فقط یک تلفن وجود داشته باشد هیچ ارزشی ندارد، زیرا کس دیگری نیست که با آن تماس بگیریم. اگر فقط یک نفر دیگر هم تلفن داشته باشد، ارزش این شبکه ۱ است، زیرا فقط یک ارتباط می‌تواند بین این دو نفر دارنده تلفن صورت گیرد. اگر پنج نفر دارای تلفن باشند، ۱۰ ارتباط ممکن می‌شود، پس ارزش شبکه می‌شود ۱۰. اگر دارندگان تلفن ۱۲ نفر شوند، ۶۶ ارتباط متنوع مقدور می‌شود و ارزش شبکه می‌شود ۶۶. به همین ترتیب هر چه کاربران شبکه بیشتر باشند، امکان ارتباطات متنوع‌تری وجود خواهد داشت و ارزش شبکه بیشتر خواهد بود. همین ارزش شبکه صحنه نبرد پلتفرم‌های اجتماعی است و موفق‌ترین پلتفرم‌های اجتماعی آنانی هستند که بیشترین کاربر را دارند و فیسبوک با دارا بودن یک میلیارد کاربر فعال بزرگترین ارزش شبکه فعلی را ایجاد می‌کند. هر چه اثر شبکه بیشتر باشد، بازیگران متنوع‌تری در آن به

^۱ Network effect

مشارکت و تولید ارزش می‌پردازند و فایده بیشتری برای کاربران خواهد داشت و در نتیجه کاربران حفظ خواهند شد و احتمالاً افزایش هم خواهند یافت.



شکل 5: ارزش شبکه برای یک شبکه تلفن (منبع: ریله و ریله، ۲۰۱۷)

وقتی اثر شبکه بالا می‌رود، صرفه ناشی از مقیاس نیز افزایش می‌یابد. یعنی هر واحد محتوا توسط کاربران بیشتری مصرف می‌شود. کسی که مطلب تحلیلی را در فیسبوک می‌نویسد می‌تواند اطمینان یابد که مطلبش برای کاربران بیشتری قابل مصرف خواهد بود تا در یک شبکه کوچک داخلی. در نتیجه، اگرچه ارسال مطلب در هر دو شبکه بدون ضرر و هزینه است، ولی زمانی را که صرف پاسخ دادن به نظرات زیر تحلیلش در فیسبوک می‌کند احتمالاً بیشتر از زمانی خواهد بود که صرف پلتفرم دیگری با کاربران کمتر می‌کند (مگر در مواردی که شبکه اختصاصی باشد که درباره آن صحبت خواهیم کرد). به همین ترتیب تبلیغ‌کننده‌ای که در یک شبکه اجتماعی با ارزش بکه بالا تبلیغ می‌کند هم می‌تواند اطمینان یابد که آگهی‌هایش توسط افراد بیشتری دیده خواهد شد و حاضر به پرداخت هزینه بیشتری هم برای آگهی خواهد بود. از این رو درآمدهای پلتفرم اجتماعی با ارزش شبکه بیشتر، افزایش خواهد یافت.

بنابراین دانستیم که اثر شبکه کلیدی‌ترین ویژگی پلتفرم‌ها و کسب و کارهای پلتفرمی است. هرجایی که پلتفرم وجود دارد، اثر شبکه‌ای هم خواهد بود. البته خلاف آن صحیح نیست، یعنی اگر کسب‌وکاری اثر شبکه‌ای داشته باشد الزاماً پلتفرمی نخواهد بود. (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶: ص ۱۹).

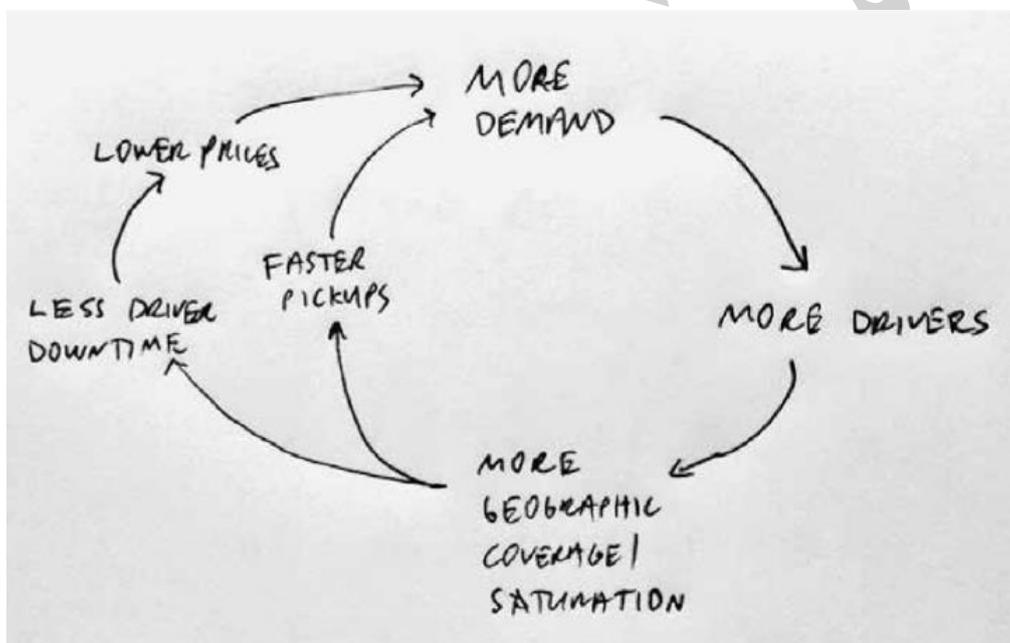
دسته‌بندی اثرات شبکه‌ای

در شبکه‌های پلتفرمی دوسویه، یعنی ساده‌ترین شکل پلتفرم‌ها که دارای فقط دو گروه عرضه‌کننده و تقاضاکننده یا فروشنده و خریدار یا نویسنده و خواننده و امثال آن هستند، چهار نوع اثر شبکه‌ای وجود دارد که دو مدل از آن‌ها اثر سمت موافق^۱ و دو مدل دیگر اثر سمت مقابل^۲ هستند که هر کدام هم اثر مثبت و هم اثر منفی دارند. اثرات منفی این نکته را گوشزد می‌کنند که اثر شبکه در پلتفرم همیشه مثبت نیست و در برخی موارد می‌تواند تاثیر مخربی بر برخی از کاربران داشته باشد.

^۱ Same-Side

^۲ Cross-Side

- اثر سمت موافق مثبت: این اثر روی یک گروه از کاربران شبکه تاثیرگذار است. مثلاً هنگام خرید کنسول بازی یکی از مهمترین فاکتورهایی که خریداران در نظر می‌گیرند تعداد بازی‌های موجود برای آن کنسول و میزان عرضه بازی‌های موردعلاقه برای آن کنسول بازی است؛ یا اینکه چه تعداد از اطرافیان و دوستان خریدار از همان کنسول استفاده می‌کنند و می‌توان با آن‌ها بازی کرده یا بازی رد و بدل کرد. هر چه تعداد کسانی که این کنسول را دارند بیشتر باشد و بازی‌های موجود برای آن هم بیشتر باشند، اثر مثبت سمت موافق بیشتر خواهد بود و جذابیت بیشتری برای خریداران خواهد داشت.
- اثر سمت مقابل مثبت: این اثر بر افزایش تاثیر تعداد یک گروه از کاربران بر منفعت گروه دیگری از کاربران اشاره دارد، یعنی هرچه مصرف‌کننده بیشتری در پلتفرم حضور یابند، تولیدکنندگان بیشتری نیز تشویق به حضور در پلتفرم خواهند شد. مثال مناسب اسنپ است. هر چقدر کاربران اسنپ بیشتر باشند، رانندگان هم تشویق خواهند شد که در این سرویس ثبت نام کنند.



شکل ۶: نمونه‌ای از اثر سمت مقابل مثبت

- شکل بالا شیوه اثرات شبکه سمت موافق مثبت را تصویر می‌کند. با افزایش مسافران، رانندگان هم تمایل بیشتری به عضویت در پلتفرم خواهند داشت و در نتیجه مناطق متنوع‌تر و بیشتری تحت پوشش رانندگان قرار خواهد گرفت. این حضور بیشتر رانندگان در مناطق متنوع‌تر منجر به سرعت ارائه خدمات و زمان کمتر برای رسیدن راننده بمحل مسافر خواهد شد و همین به افزایش رضایت و تقاضا خواهد انجامید و دوباره چرخه تقویت می‌شود. علاوه بر این، با پوشش بیشتر مناطق توسط رانندگان، تعداد مسافر هر راننده در روز بیشتر خواهد شد و در نتیجه زمان انتظار راننده برای مسافر جدید کمتر شده و راننده حاضر خواهد بود کاهش قیمت بدهد تا سرویس‌های بیشتری ارائه کند و همین مجدداً به تقویت تقاضا انجامیده و ارزش شبکه را بیشتر می‌کند.
- اثر سمت موافق منفی: این اثر بیان می‌کند که با افزایش تعداد یک گروه از کاربران، جذابیت پلتفرم برای کاربران دیگر همان سمت کم می‌شود. در مثال تاکسی آنلاین اسنپ که آورده شد، با فرض ثابت بودن تعداد مسافران روزانه یک

مسیر، هرچه رانندگان بیشتری ثبت نام کنند، میانگین تعداد مسافر برای هر راننده کمتر خواهد شد و با کم شدن درآمد ناشی از مسافر، جذابیت شبکه برای این گروه کاهش خواهد یافت و می‌تواند منجر به ترک شبکه و پیوستن به شبکه‌های رقیب شود یا اینکه اساساً بخش بیشتری از وقت خود را خارج از سرویس پلتفرم و به صورت گردشگری متعارف بگذارند.

• اثر سمت مقابل منفی: این اثر هنگامی رخ می‌دهد که افزایش تعداد کاربران در یک سمت شبکه روی کاربران گروه دیگر اثر منفی بگذارد. یکی از مثال‌های خوب تعداد تبلیغات است. وقتی تعداد شرکت‌هایی که اقدام به ارایه تبلیغ روی شبکه می‌کنند از یک میزان متعارف بیشتر شود، کاربران احساس نارضایتی می‌کنند و تمایل به ترک شبکه می‌یابند. شکل دیگر این سمت نیز در تعداد زیاد عرضه‌کنندگان پدیدار می‌شود. برای مثال در پلتفرمی که امکان نشر محصولات دیجیتال رسانه‌ای را فراهم می‌کند افزایش بیش از حد تعداد عرضه‌کنندگان، فرایند جستجو و انتخاب را برای مصرف‌کنندگان پیچیده‌تر می‌کند و اگر مواردی مثل نیاز به خواندن شرایط خاص استفاده از محصول باشد (مثلاً شرایط استرداد وجه در صورت نارضایتی، یا شرایط رزرو اتاق یا شرایط تحویل کالا) وقت زیادی از مصرف‌کنندگان خواهد گرفت. در چنین شرایطی که تعداد عرضه‌کنندگان زیاد می‌شود اثر مثبت به اثر منفی تبدیل می‌شود. گاه خود مصرف‌کنندگان به تعداد بیشتر از حد پردازش خود اعتنا نمی‌کنند، مثل بی‌توجهی به صفحه ۲ به بعد نتایج جستجو در گوگل یا اکتفا به صفحه اول لیست هنرها و پروازهای پیشنهادی در سایت بوکینگ دات کام. گاهی هم احساس پیچیدگی سبب می‌شود که مصرف‌کنندگان پلتفرم را ترک کنند یا استفاده خود را کمتر کنند، یا با کسب اطلاعات در این پلتفرم خرید خود را از پلتفرم دیگری که شرایط را ساده‌تر کرده است انجام دهند.

چهار اثر بالا در شبکه‌های ساده‌سازی شده دوسویه ذکر شدند. هنگامی که چندین گروه ذینفع در شبکه ایجاد می‌شوند اثرات پیچیده‌تری نیز وجود خواهد داشت. در این کتاب به جزئیات اثرات نمی‌پردازیم و همین اثرات چهارگانه در یک شبکه دارای دو گروه ذینفع برای درک بنیادین تنوع در اثر شبکه کافی است، ولی اگر علاقه‌مند به دانستن بیشتر هستید، منابعی که در انتهای این کتاب معرفی شده اند می‌توانند اطلاعات خوبی را فراهم کنند.

اثرات جانبی

همه ما از چیزهای خارج از کنترلمان هم سود می‌بریم و هم زیان می‌کنیم. برای مثال وقتی شهرداری تصمیم می‌گیرد روبه‌روی منزلمان یک پارک احداث کند از زیبایی، طراوت و هوای سالم ناشی از آن پارک لذت می‌بریم و قیم‌خانه‌مان نیز افزایش می‌یابد. این اثر جانبی خوب احداث این پارک است که خارج از کنترل ما و به دلیل تصمیم شهرداری روی داده است. از طرف دیگر، افزایش حضور شهروندان در این پارک سبب می‌شود جای پارک در اطراف منزلمان پیدا نکنیم و گاهی هنگام بیرون آوردن خودرو از پارکینگ نیز با پارک نابجای خودروهای دیگر درب پارکینگ و مزاحمت آنها مواجه شویم. این هم یک اثر جانبی منفی این تصمیم خارج از کنترل ماست. همین اتفاق وقتی به خیابان می‌رویم می‌افتد. اگر خودروهای زیادی از خیابان نزدیک منزلمان عبور کنند، از ترافیک و هوای آلوده‌ای که آن‌ها تولید می‌کنند آسیب می‌بینیم و در عوض هرگاه نیاز به تاکسی گذری پیدا کنیم مدت زیادی منتظر نمی‌مانیم و می‌توانیم سریع از تاکسی گذری استفاده کنیم و نیاز به تاکسی تلفنی یا اسنپ نخواهیم داشت. در مثال دیگری سوار تاکسی می‌شویم. مسافر دیگر عطر خوشبویی استفاده کرده است و تا انتهای مسیر از

رایحه عطر او لذت می‌بریم، یا ممکن است پیش از سوار شدن سیگار کشیده باشد و تا انتهای مسیر از بوی بد سیگار او معذب خواهیم بود. این مثال‌ها نمونه‌ای از اثرات جانبی^۱ مثبت و منفی در زندگی عادی ما هستند.

همین اتفاق هنگام پیوستن به شبکه‌های اجتماعی می‌افتد. وقتی کاربری به شبکه می‌پیوندد سایر اعضای شبکه از حضور او سود می‌برند، زیرا حجم شبکه بزرگتر شده و دسترسی به افراد بیشتری صورت می‌گیرد. حضور او می‌تواند به ارسال مطالب جدید و فراهم شدن بینش جدید برای سایر کاربران شبکه بینجامد. از سوی دیگر ممکن است اثرات منفی هم داشته باشد، مثلاً با ارسال پیام‌های تبلیغاتی یا مطالب انبوه و کم‌ارزش سایر کاربران را بیازارد و حتی منجر به کوچ کاربران از آن شبکه شود. ضرب‌المثل‌های متعددی در فرهنگ ما درباره همسایه خوب و بد گفته شده که اشاره‌ای به همین اثرات جانبی یک فرد خوب یا بد است. برای مثال سعدی در یکی از حکایت‌های گلستان هنگامی که می‌خواهد خانه‌ای بخرد خطاب به همسایه‌ای که او را بد می‌پندارد می‌گوید:

خانه‌ای را که چون تو همسایه است، ده درم سیم بدعیار ارزد،

لاکن امیدوار باید بود، که پس از مرگ تو هزار ارزد

که اشاره‌ای بر اثرات جانبی منفی این همسایه در دوران حیاتش بر قیمت خانه مورد نظر است و ابراز امید که پس از مرگ او، اثر جانبی مثبت و افزایش قیمت ایجاد خواهد شد.

مهمترین ویژگی اثرات جانبی در شبکه‌ها در رابطه با حضور اشخاص ثالث^۲ است. برای درک بهتر اهمیت حضور افراد ثالث، مثالی از سیستم عامل تلفن‌های همراه می‌تواند کمک کننده باشد. من همواره طرفدار گوشی‌های همراه دارای سیستم عامل ویندوزفون بوده‌ام و مدت طولانی سرسختانه و حتی لجاجتانه از استفاده از گوشی همراه با سیستم عامل‌های اندروید یا آی‌اواس اپل خودداری کردم. با این حال در نهایت تسلیم شدم و ناگزیر شدم استفاده از سیستم عامل اندروید را بپذیرم. دلیل این امر نه ضعف در سیستم عامل ویندوزفون، بلکه اثرات جانبی منفی ناشی از عدم حضور توسعه دهندگان اپلیکیشن‌های مناسب در این پلتفرم بود. وقتی هیچیک از اپلیکیشن‌های مهمی مثل Waze، اسنپ، اینستگرام و نسخه ویندوزفونی ارائه نداده بودند و یا اینکه در مکان‌های مختلف خدمات توسط اپلیکیشن‌های اندروید پایه یا آی‌اواس پایه ارائه می‌شد و اپلیکیشن‌های ویندوزفون وجود نداشت، من متوجه خسران ناشی از عدم امکان استفاده از امکانات شدم و سرانجام تسلیم شده و به رغم اشتیاق قلبی به ویندوزفون آن را ترک کردم. توسعه دهندگان اپلیکیشن‌ها وقتی تعداد کاربران ویندوزفون را با دو سیستم عامل دیگر مقایسه می‌کردند، متوجه می‌شدند که زحمت تولید برنامه برای ویندوزفون بیشتر از منافع حاصل از تعداد کاربران است و در نتیجه اشخاص ثالث در آن سیستم عامل کم شده و اثرات جانبی هم کمتر شدند.

^۱ Externalities

^۲ Third Party

حجم حیاتی

حجم حیاتی^۱ به تعداد کاربران مورد نیاز یک پلتفرم اشاره دارد که در آن تعداد به بعد پلتفرم برای جذب سایر کاربران جذاب و ارزشمند می‌شود. دستیابی به این تعداد کاربر یک هدف اساسی و یک نقطه تعیین‌کننده است و تا قبل از آن پلتفرم نیازمند تزریق منابع و تلاش‌های زیاد صاحبان پلتفرم برای دعوت کاربران به فعالیت در این پلتفرم است و در خطر مداوم ترک کاربران و شکست خوردن است.

ریله و ریله (۲۰۱۷:ص ۳۵) حجم حیاتی را به عنوان نقطه‌ای تعریف می‌کنند «که در آن رشد شبکه به خودبستگی^۲ رسیده است». در اغلب کسب و کارهای پلتفرمی حجم حیاتی باید در هر دو طرف حاصل شود تا پلتفرم پایدار بماند. یعنی باید تعداد کافی از فروشندگان وجود داشته باشند تا خریداران را جذب کند و به اندازه کافی خریدار وجود داشته باشد که برای فروشنده جذاب باشد. جذب کاربران از دو طرف امر چالش‌برانگیزی است که متغیرهای زیادی بستگی دارد. جذب حجم حیاتی بزرگترین چالش پلتفرم‌های تازه تاسیس است زیرا به دلیل تعداد کم کاربر اثر شبکه کمی دارند. وقتی یک پلتفرم به حجم حیاتی دست یابد، رشد و جذب مداوم کاربران امری بسیار ساده‌تر می‌شود.

از آنجا که تعداد کاربران تاثیر مستقیمی روی ارزش ارائه شده در یک پلتفرم می‌گذارد، پلتفرم‌هایی که نتوانند به حجم حیاتی برسند در ارائه ارزش مناسب برای جذب کاربران شکست می‌خورند و از دور رقابت خارج می‌شوند. در یک پلتفرم همسریابی اگر گزینه‌های ازدواج زیاد نباشند، شانس کمی وجود دارد که یک فرد گزینه مناسب خود را پیدا کند. در یک پلتفرم فروشگاه اگر فروشندگان زیادی نباشند، احتمال کمی وجود دارد که خریداران تنوع محصولات کافی و مورد پسند خود را در آن بیابند. در یک پلتفرم حمل و نقل شهری اگر راننده کمی حضور داشته باشد احتمالاً تقاضای مسافران زیادی برای مقصد خود بی‌پاسخ خواهد ماند و یا زمان انتظار زیادی را باید بپذیرند. در همه این موارد کاربران با عدم دریافت ارزش مناسب به سمت رقبا می‌روند و پلتفرم را ترک کرده یا فعالیت خود را در آن کاهش می‌دهند.

در بررسی حجم حیاتی باید به تفاوت میان کاربر فعال با کاربر غیرفعال نیز توجه زیادی داشت. صرف کاربر داشتن سبب نمی‌شود که یک پلتفرم بتواند از ارزش پیشنهادی آنها استفاده کند، بلکه ارزش از فعالیت کاربران حاصل می‌شود. کاربرانی که مرتب در فیسبوک یا توییتر یا اینستاگرام پیام می‌گذارند، سبب جذابیت بیشتر این پلتفرم برای سایر کاربران می‌شوند و گفتگو و محتوای بیشتری را موجب می‌گردند؛ مسافرانی که زیاد سفر می‌کنند سبب ارزشمندتر شدن پلتفرم برای رانندگان می‌شوند؛ مسافرانی که مرتب اتاق رزرو می‌کنند سبب افزایش ارزش پلتفرم برای اجاره دهندگان املاک می‌شوند. پس در حقیقت کاربران فعال حجم حیاتی را تشکیل می‌دهند و پلتفرم‌ها حداکثر تلاش خود را برای افزایش تعداد کاربران فعال خود به عمل می‌آورند. این کار گاه با ایجاد پرستیژ برای کاربران صورت می‌گیرد مثل ستاره دادن به کاربر پرکار، ذکر تعداد پست‌ها یا فعالیت‌های او، پاداش دادن مالی و یا تخفیف به او، و انواع دیگر تشویق‌ها برای افزایش فعالیت کاربرها. بنابراین فعال بودن کاربر نکته مهمی در محاسبه حجم حیاتی است. گاه می‌شنویم که پلتفرم‌ها در نزول هستند. این یعنی تعداد زیادی از کاربران فعالیت خود را در

^۱ Critical Mass

^۲ Self-sustaining

آن کم کرده‌اند. در زمان نگارش این کتاب گفته می‌شود (و کاملاً نیز حس می‌شود) که کاربران فارسی زبان فیسبوک فعالیت خود را کمتر کرده و برعکس در اینستاگرام فعالیت‌هایشان بسیار بیشتر شده است. در نتیجه کاربران غیرفعال فیسبوک بیشتر شده‌اند و جذابیت این شبکه برای پیوستن کاربران دیگر کم شده است. وقتی در برخی کلاس‌هایم از دانشجویان آمار سردستی می‌گیرم که از کدام پلتفرم‌های اجتماعی استفاده می‌کنند، می‌بینم که جذابیت فیسبوک برای نسل جوانتر کمتر شده و اغلب در اینستاگرام و یا پیام‌رسان‌ها مشغول فعالیتند. این پدیده مهاجرت در شبکه‌های اجتماعی بسیار رایج است و درباره آن در این کتاب نکاتی را به اختصار خواهم گفت، گرچه درباره راهکارهای آن و چگونگی مدیریت کاربران در مطالب دیگر که در زمینه درگیرسازی کاربران است نوشته و خواهم نوشت. در صورت تمایل به دانستن بیشتر در این زمینه موضوع درگیرسازی کاربر یا **Audience Engagement** را جستجو کنید (یا به جای **Audience** از **User** یا **Customer** استفاده کنید).

یا در نمونه دیگر در سالی که نگارش این کتاب شروع شد (۱۳۹۷)، تلاش زیادی برای رواج پیام‌رسان‌های داخلی همچون سروش و روبیکا و بله و جایگزینی آنها با تلگرام صورت گرفت. این نبرد در حقیقت تلاش برای رسیدن به حجم حیاتی کاربران فعال بود. استراتژی روبیکا برای میزبانی مسابقه‌های تلویزیونی استراتژی هوشمندانه‌ای بود. اینکه ثبت رأی در پیام‌رسان روبیکا رایگان است، اینکه امتیازاتی برای کسانی که در روبیکا فعالیت می‌کنند در نظر گرفته می‌شود، اینکه پهنای باند اینترنت استفاده شده توسط پیام‌رسان‌های داخلی رایگان است، اینکه کانال‌های اطلاع‌رسانی برنامه‌های تلویزیونی در پیام‌رسان‌های داخلی قرار گیرند، اینها همه استراتژی‌های مناسبی بوده‌اند که تا حد خوبی هم جواب دادند. با این حال آمارها نشان داد که تعداد کاربران تلگرام کاسته نشده است. اگر از متغیر اعتماد صرف نظر کنیم که موضوع این کتاب نیست، حجم حیاتی کاربران تلگرام یکی از متغیرهایی است که سبب شد کاربران تلگرام را ترک نکنند، زیرا بخش عمده کانالها و ارتباطاتشان در تلگرام بوده‌اند و تا زمانی که آنها در تلگرام هستند، ترک تلگرام برایشان معقول نبود.

ولی نمونه موفق همین پدیده را می‌توان در کوچ جمعی ایرانیان از وایبر به تلگرام دید. پیش از تلگرام وایبر به عنوان اپلیکیشنی که تماس رایگان صوتی را فراهم می‌کرد و امکان پیام‌رسانی را نیز داشت اپلیکیشن محبوب ایرانیان بود. تلگرام با افزودن کانال به عنوان یک کانال یک طرفه (وب ۱،۰) جذابیت مهمی به دست آورد و همراه با اخبار مبنی بر امنیت، ارائه نسخه دسکتاپ که بسیار روان و خوب کار می‌کرد و امکانات آپلود فایلها به شکل بدون محدودیت موفق شد وایبر را از دور خارج کند. در فصل ... که استراتژی‌های جذب کاربران است به این مسئله جذب کاربر می‌پردازیم.

نقطه جوش

عبارت **Tipping Point** عنوان کتابی نوشته مالکولم گلدول^۱ در سال ۲۰۰۰ است که درباره تغییرات اجتماعی نوشته است. عنوان فرعی این کتاب است که «چگونه چیزهای کوچک، تفاوت‌های بزرگ ایجاد می‌کنند»^۲. خود او در این کتاب این واژه را با سه عبارت **the moment of critical mass, the threshold, the boiling point** مطرح می‌کند که معادل با حجم حیاتی، نقطه آستانه و نقطه جوش است. برای این عبارت معادلی بهتر از نقطه جوش نیافتیم، گرچه در

^۱ Malcolm Gladwell

^۲ این کتاب در اینترنت قابل دستیابی و دانلود است. جستجوی نام کتاب و نویسنده در گوگل شما را به آن می‌رساند.

واژه‌نامه‌ها معادل‌هایی مثل نقطه اوج هم پیشنهاد شده است. در شیمی با دمایی آشنا شدیم که در آن ماده تغییر شکل داده و از حالتی به حالت دیگر تبدیل می‌شود. مثلاً در نقطه جوش مایع به گاز تبدیل می‌شود و در نقطه میعان برعکس، گاز به مایع تبدیل می‌شود؛ یا در نقطه انجماد مایع به جامد تبدیل می‌شود یا در نقطه ذوب جامد به مایع تبدیل می‌شود. با استفاده از این مفهوم شیمیایی، معادل نقطه جوش را به عنوان معادل برای نقطه‌ای بر می‌گزینیم که در آن شبکه از وضعیتی به وضعیت دیگر «تغییر شکل» می‌یابد. اما این تغییر شکل شبکه نه از جامد و مایع و گاز به همدیگر، که تغییر وضعیت در بازار رقابت است. به این معنی که از این نقطه به بعد پلتفرم نه یک بازیگر کوچک و در تقیای سهم بازار بیشتر، بلکه به دلیل اثر شبکه به عنوان یکی از بازیگران اصلی بازار به شمار می‌رود.

معمولاً در پلتفرم‌ها این نقطه هنگام دستیابی به حجم حیاتی به دست می‌آید و هنگامی که تعداد کافی از کاربران به پلتفرم پیوستند، خود آنها شروع به دعوت سایر کاربران می‌کنند و پلتفرم شروع به توسعه سریع می‌کند و از این نقطه پلتفرم تبدیل به رقیبی برای سایر پلتفرم‌های اصلی می‌شود. از این نقطه، مدیریت پلتفرم ناگزیر است که به مخاطراتی که می‌تواند رشد پلتفرم را کند کند توجه کند. تبلیغات منفی از طرف رقبا، یا تجربه‌های منفی کاربران که به دلیل افزایش تعداد کاربران ایجاد می‌شود، تعداد زیاد هرزنامه‌ها و اسپم، چرخه بازخوردهای منفی از سمت کاربرانی که ارزش پیشنهادی مناسب دریافت نکرده‌اند نمونه‌هایی از چنین مخاطراتی هستند که هنگام رسیدن به نقطه جوش باید به آنها پرداخت.

بیاید مثال‌های واقعی از کشورمان بررسی کنیم. اسنپ به عنوان پلتفرم مسلط حمل و نقل شهری هم بیشترین تعداد کاربر را داشته و هم به شیوه‌های مختلفی مورد چالش کشیده شده است. چندین مورد از ادعای مزاحمت رانندگان به مسافران به دلیل خودداری از پرداخت هزینه به صورت نقد و پرداخت آنلاین گزارش شد. این مورد کشمکش میان مسافران و رانندگان بر سر پرداخت آنلاین در شبکه‌های اجتماعی به ویژه توئیتر تکرار زیادی یافت تا جایی که برخی کاربران ادعا کردند که از این پلتفرم خارج می‌شوند و به سایر رقبا می‌پیوندند. نمونه‌های مشابه متعددی را سر کلاس‌هایم مثال می‌زنم که به دلیل رعایت مسائل حقوقی قادر به استفاده از آنها در کتاب نیستیم، ولی این مثال‌ها چالش‌های پیش روی پلتفرم‌های مسلط بر بازار را نشان می‌دهند که پس از دسترسی به نقطه جوش و مسلط شدن به بازار با آن مواجه می‌شوند.

همچنین شایان ذکر است که رسیدن به نقطه جوش به معنای تغییر وضعیت دائمی نیست و ممکن است که پلتفرم مجدداً به وضعیت قبلی برگردد. مثلاً ویندوزفون پس از ازش راکت با نوکیا و قراردادی مبنی بر اینکه تمام گوشی‌های نوکیا فقط سیستم عامل ویندوزفون داشته باشند، با توجه به محبوبیت نوکیا تا حد زیادی کاربر جذب کرد، به نحوی که یکی از سه بازیگر عمده بازار سیستم عامل‌های همراه (گرچه ضعیف‌ترین آنها) شد و اقدامات جدیدی برای پایگاه کاربری خود انجام داد، از جمله امکاناتی برای توسعه اپلیکیشن‌های جدید در پلتفرم توسعه ایژر^۱. ولی پس از عدم موفقیت در توسعه اپلیکیشن‌های مناسب و

^۱ Azure

ایژر، پلتفرم توسعه نرم‌افزاری است که توسط مایکروسافت برای ارائه خدمات پردازش ابری به کسب و کارها ارائه شد و طی آن کسب و کارها به جای مالکیت نرم‌افزارهای لازم، امکان پرداخت برای استفاده از خدمات را یافتند. بخش عمده خدمات این پلتفرم فنی روی اپلیکیشن‌های ویندوزفون قابل ارائه است و یکی از راهکارهای مایکروسافت برای تشویق توسعه‌دهندگان به ساخت اپلیکیشن‌های مناسب با گوشی‌های همراه دارای سیستم عامل ویندوز بود.

مهاجرت دوباره کاربران به سیستم‌عامل‌های رقیب، موقعیت رقابتی خود را از دست داد و از نقطه جوشی که عبور کرده بود برگشت.

تک میزبانی و چند میزبانی

وقتی در جمع‌های مختلف از افراد می‌پرسیم که در چه پلتفرم‌های عضو است، معمولاً فهرستی کم و بیش مشابه از پلتفرم‌های متنوعی که افراد عضوند را دریافت می‌کنیم. تقریباً اکثریت ما عضو چندین پلتفرم هستیم و احتمالاً کمتر کسی پیدا می‌شود که فقط از یکی از پلتفرم‌ها استفاده کند. دلیل آن هم خدمات متنوع و گاه متفاوتی است که پلتفرم‌ها ارائه می‌دهند. یک پلتفرم امکان ارتباط صوتی فراهم می‌کند، دیگری برای اشتراک گذاری فایل‌ها مناسب است، دیگری امکان دریافت اخبار لحظه به لحظه اقتصادی را فراهم می‌کند و دلیل دیگر می‌تواند کاربران متفاوتی باشند که عضو پلتفرم‌های گوناگونند و برای ارتباط با آنها افراد به آن پلتفرم می‌پیوندند. برای مثال اگر گروه کلاسی روی یک پلتفرم تشکیل شود سایر اعضای کلاس هم ناگزیر می‌شوند برای اطلاع‌یافتن از وضعیت تکالیف و دسترسی به فایل‌های کلاس عضو آن پلتفرم شوند. یا اگر فرد مهمی در یک پلتفرم فعالیت کند، برای دستیابی به اطلاعات او افراد ناگزیر خواهند شد به آن پلتفرم بپیوندند. این امر را چند میزبانی می‌گویند.

این امر نه فقط برای کاربران، بلکه برای کسب و کارها، یعنی سمت دیگر ماجرا نیز صدق می‌کند. مثلاً یک تولیدکننده اپلیکیشن موبایل را در نظر بگیرد. او ناگزیر است با توجه به تعداد زیاد کاربران اندروید و آی او اس، برای هر دو سیستم عامل اپلیکیشن بسازد. در این شرایط او باید چندمیزبانی^۱ عمل کند، در حالیکه کاربران اغلب با یک گوشی و از یک سیستم عامل از اپلیکیشن او استفاده می‌کنند و آن‌ها تک‌میزبان^۲ هستند. تصمیم اینکه یک تولیدکننده تک میزبانی عمل کند یا چندمیزبانی معمولاً به مسائل مالی، هزینه و وقت و دانشی که باید صرف شود بستگی دارد و به حجم پلتفرم‌های میزبان. برای مثال اغلب اپلیکیشن‌ها نسخه اندرویدی و نسخه آی او اس می‌سازند ولی به دلیل تعداد کم کاربران ویندوز منافع خود را صرف ساختن نسخه ویندوزی نمی‌کنند. هنگامی که از عدم امکان استفاده از اپلیکیشن waze روی گوشی ویندوزفونی خود گلایه داشتیم، برای تیم توسعه waze درخواست توسعه این اپلیکیشن روی پلتفرم ویندوزفون را فرستادم و این پاسخ را دریافت کردم که به دلیل تعداد کم کاربران ویندوزفون ناگزیر از رد این درخواست هستند و تاکید کردند که تعداد کاربران این سیستم عامل همراه را می‌پایند و هنگامی که به تعداد مناسب رسید، درباره توسعه نسخه ویندوزی تصمیم خواهند گرفت. گاهی هم به دلیل دشواری توسعه روی یک سیستم عامل امکان چندمیزبانی وجود ندارد و نیاز به کسب دانش و مهارت‌های جدیدی است که در یک تحلیل هزینه-فایده ممکن است مقرون به صرفه یافت نشود.

برخی از سؤال‌هایی که باید هنگام تصمیم‌گیری درباره تک میزبانی یا چندمیزبانی مورد توجه قرار داد به شرح زیرند: حضور در چند پلتفرم متفاوت چقدر هزینه دارد؟ چه منافعی همراه دارد؟ چقدر انتقال بین پلتفرم‌ها ساده خواهد بود؟ و ... ريله و ريله (۲۰۱۷، ص ۳۶). اهمیت تصمیم تک میزبانی یا چند میزبانی چه توسط کاربران و چه توسط تولیدکنندگان تا حد زیادی تعیین می‌کند که دستیابی به حجم حیاتی و قدرت بازار پلتفرم چقدر خواهد بود. برای مثال در مدل موشک که در فصل‌های آینده

^۱ Multihoming

^۲ Singlehoming

مطالعه خواهیم کرد، گرچه رسیدن به مرحله احتراق و راه‌اندازی پلتفرم در حالت تک کاربر بودن کاربران دشوار است، ولی اگر با موفقیت طی شود پلتفرم بسیار پایدارتر خواهد بود زیرا کاربران مقیدتر و متعهدتر خواهند بود. این امر البته تحت تاثیر نوع پلتفرم و ویژگی‌های آن نیز خواهد بود، مثلاً معمولاً کاربران از یک پلتفرم حمل و نقل شهری استفاده می‌کنند زیرا سفرهایشان نسبتاً معدود است و برای جمع‌آوری امتیازات و استفاده از تخفیفها به صرفه است که از یک پلتفرم استفاده کنند. همچنین کاربران چندان تمایلی به داشتن تعداد زیادی اپلیکیشن مشابه روی گوشی نیستند. در نتیجه معمولاً یا کاربران وفاداری به پلتفرم می‌مانند یا رها می‌کنند و به دیگری متعهد می‌شوند. همین امر درباره سیستم عامل همراه صدق می‌کند و به دلیل قیمت بالای خرید گوشی، عمدتاً کاربران تا خرید گوشی بعدی به یک سیستم عامل متعهد می‌مانند. برعکس در پلتفرم‌های ارتباط‌محور بسیار رایج است که افراد همزمان از چند پلتفرم استفاده کنند و افراد زیادی همزمان در فیسبوک، توئیتر، اینستاگرام، تلگرام و واتس‌آپ مشغول فعالیتند. این امر به دلیل هزینه کم استفاده از چند پلتفرم و امکان تغییر فعالیت دادن نسبتاً سریع است. این امر بر پایداری و ثبات کاربران تاثیر زیادی می‌گذارد و اگر کاربران یک پلتفرم همزمان از پلتفرم‌های دیگری استفاده کنند، پلتفرم حتی در صورت دستیابی به حجم اولیه نیز ممکن است در خطر ریزش کاربران باشد و در صورت عبور از نقطه جوش نیز ممکن است موعیت مسلط رقابتی خود را از دست داده و مجدداً به یک رقیب فرعی تبدیل شود.

بازار کالاهای مکمل

استفاده از یک پلتفرم، ماهیتاً به استفاده از کالاها و خدمات ارائه شده در آن پلتفرم نیز منجر می‌شود. وقتی افراد به یک پلتفرم می‌پیوندند، به ویژه اگر ترک آن پرهزینه و دشوار باشد و ماهیت غالب آن تک‌میزبانی باشد همچون سیستم عامل گوشی‌های همراه، به خدمات مکملی نیاز دارند که ارائه آن خدمات را حتی در صورت کوچک بودن اندازه بازار هم برای تولیدکنندگان آن به صرفه می‌کند. باز هم یک مثال از تجربه گوشی همراه و ویندوزفونی خودم بزنم. وقتی قاب گوشی‌ام شکست یافتن قاب مناسب برای آن دشوار بود، چرا که اساساً یافتن گوشی ویندوزفونی در بازار ایران کار دشواری است، چه برسد به قاب آن. در جستجوهای اینترنتی خود، فروشگاه‌های را یافته‌ام که همه قابهای گوشی‌های ویدوزی و تجهیزات آنها را داشت. منطق این فروشگاه درست و قابل درک است. سهم بزرگی از یک کیک کوچک می‌تواند برانگیزاننده باشد. گرچه کاربران ویندوزفون یک هزارم کاربران گوشی‌های همراه هستند، ولی یک هزارم بازاری هشتاد میلیون نفری و حتی بزرگتر (با ملاحظه اینکه بسیاری از افراد دو گوشی یا حتی بیشتر دارند)، خود رقم قابل ملاحظه‌ای خواهد بود. این بازار نسبتاً کوچک نیاز به تعمیرات، تجهیزات و خدمات مربوط به خود را دارند که سایرین نمی‌توانند و تخصص آن را ندارند که ارائه دهند. در نتیجه در فقدان رقابت برای این بازار نسبتاً کوچک، اندازه این بازار برای فروشگاه‌های که صرفاً تجهیزات این گوشی‌ها را وارد می‌کند، اندازه‌ای مناسب و پرسود خواهد بود.