



مدل کسب و کار پلتفرم املاک

چطور از پلتفرم ثروت آفرینی و کسب درآمد داشته باشیم؟



بهار ۱۳۹۹

آقای میلاد حسامی

۰۹۲۱۲۸۰۵۲۳۰

به نام خدا

پیش نیاز

با تشکر از زمان گرانقدر شما. اگرچه میتوانستیم محتوای این مدل کسب و کار را در تعداد صفحات کمتر خلاصه کنیم ولی به دلیل جدید بودن برخی مفاهیم و یادآوری اصول طراحی کسب و کار پلتفرم و یک زبان شدن تیم مدیریت و سرمایه گذاری ترجیح میدهیم آن را کامل شرح دهیم. امیدواریم شما خواننده گرامی صبور باشید و تا انتها با این مدل هیجان انگیز تولید ثروت و ارزش آفرین آشناتر شوید و در آن سرمایه گذاری آینده نگرانه ای صورت دهید تا بتوانید بجای رقیبتان از ارزش های سرشار آن بهره مند شوید. برای تولید این اثر حدود ۴ سال زمان صرف شده است.

در این مدل به صورت کلی امکان ایجاد پلتفرم ، روش های طراحی و پیاده سازی آن و سناریوهای احتمالی نوشته شده و مانند یک نقشه اولیه برای تولید ده ها مدل مشابه در صنایع مختلف می باشد. برای اجرای آن نیاز به مهارت و تجربه می باشد. شاید بهتر است بدانیم چرا مدل کسب و کار پلتفرم میتواند ثروت های عظیمی را برای سازندگان و سرمایه گذاران آن فراهم کند و سپس افرادی مانند نویسنده این مدل پیشنهادی را برای اجرای آن دعوت کنیم.

فهرست

پیش نیاز	۱
مقدمه	۱۳
صنایع مناسب پلتفرم	۱۴
مدل کسب و کار پلتفرم چیست؟	۱۵
دلیل مغلوب شدن دیگر مدل های کسب و کار در برابر پلتفرم چیست؟	۱۶
اثر شبکه	۱۸
اثر شبکه در پلتفرم املاک	۱۹
اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا	۱۹
روش های رشد و کسب سهم بازار در پلتفرم	۲۱
اثر قیمت	۲۱

- ۲۲ اثر برند
- ۲۲ اثر شبکه
- ۲۲ بازاریابی ویروسی
- ۲۳ ابزارهای توسعه اثر شبکه
- ۲۴ دلایل اثر شبکه منفی و روش اصلاح آن چیست؟
- ۲۴ ارزش گذاری شرکت های پلتفرم چگونه است؟
- ۲۵ اصول طراحی ساختار پلتفرم های موفق
- ۲۶..... اجزای تراکنش
- ۲۶..... تبادل اطلاعات
- ۲۶..... تبادل کالا و خدمات
- ۲۷ تبادل پول و ارزشهای اجتماعی

کسب درآمد از پلتفرم	۲۸
تراکنش اصلی و هسته ای	۲۸
مشارکت کنندگان	۲۹
واحد ارزش	۲۹
فیلتر یا صافی	۲۹
پلتفرم ها چگونه کار میکنند؟	۳۱
جذب کردن و سپس نگهداری کاربران	۳۲
تسهیل سازی انجام تراکنش	۳۴
تطابق واحد ارزش برای مصرف	۳۴
فراتر از تراکنش اصلی	۳۵
اصل سر به سر	۳۶

- ۳۷ مازولار بودن پلتفرم
- ۳۷ پلتفرم چطور صنایع سنتی را مغلوب میکند؟
- ۳۹ اثرگذاری پلتفرم نسبت به کسب و کارهای سنتی
- ۳۹ تولید ارزش
- ۴۰ مصرف واحد ارزش
- ۴۰ کنترل کیفیت
- ۴۱ تغییرات ساختاری
- ۴۱ جدا کردن مالکیت دارایی از ارزشی که آن دارایی ایجاد میکند
- ۴۲ واسطه گری دوباره
- ۴۳ جمع اوری و تراکم بازار
- ۴۳ چطور کسب و کار سنتی میتواند به پلتفرم تبدیل شود؟

- شروع کردن ۴۴
- استراتژی جذب چگونه است؟ ۴۴
- روش های متفاوت شروع پلتفرم ۴۶
- استراتژی سوار شدن بر پشت پلتفرم قدیمی ۴۷
- استراتژی دانه پاشی یا بارور کردن ۴۸
- استراتژی جذب کاربران کلیدی ۴۹
- استراتژی رساندن منفعت به یک طرف بازار ۴۹
- استراتژی جذب تولید کننده دارای مصرف کننده ۴۹
- معرفی هم زمان تولیدکننده و مصرف کننده ۵۰
- استراتژی بازارهای کوچک ۵۱
- سیستم شروع کاربر به کاربر ۵۱

۵۳	ارسال کننده
۵۴	واحد ارزش
۵۵	شبکه خارجی
۵۵	دریافت کننده
۵۶	کسب درآمد از پلتفرم
۵۸	چالش درآمد زایی و پول سازی از اثر شبکه
۶۰	روش های پول سازی
۶۱	درخواست پول به ازای یک تراکنش
۶۲	اجرت برای دسترسی
۶۳	اجرت برای دسترسی بهبود یافته
۶۴	اجرت برای طبقه بندی و اصلاح و دسته بندی بهبود یافته

- از چه کسی باید اجرت گرفت؟..... ۶۵
- باز یا بسته بودن ساختار..... ۶۶
- تصمیم درباره باز بودن سیستم..... ۶۷
- مدیران و سرمایه گذاران (تضمین کننده ها و حامی ها)..... ۶۷
- تصمیم درباره مشارکت توسعه دهندگان..... ۶۸
- مشارکت کاربر..... ۷۲
- قوانین و سیاست داخلی..... ۷۵
- سه اصل خوبِ قانون گذاری..... ۷۶
- چرا قانون گذاری و طرز اداره کردن مهم است؟..... ۷۶
- خرابی بازار و دلایل آن..... ۷۷
- ابزارهای اداره کردن جامعه کاربران پلتفرم..... ۷۹

قوانین	۷۹
عرف ها	۸۰
ساختار و معماری	۸۳
بازارها	۸۳
اصول خود حکومت داری و سیاست گذاری هوشمند	۸۵
اصل شفافیت	۸۵
اصل مشارکت کردن	۸۷
طراحی برای طراحی خودکار	۸۸
معیارها و شاخص ها	۸۹
چالش های شاخص های پلتفرم	۹۰
طراحی شاخص ها با توجه به چرخه زندگی مدل کسب و کار پلتفرم	۹۱

- ۹۲ فاز اول : استارت آپ
- ۹۶..... فاز دوم : فاز رشد
- ۹۸ فاز سوم : فاز بلوغ
- ۹۹ اجزای طراحی هوشمندانه شاخص ها
- ۱۰۰ راهبرد پلتفرم: چطور رقابت میکنیم؟
- ۱۰۰ تغییر شکل بازارها به علت اثر شبکه
- ۱۰۲ روش رقابت پلتفرم ها
- ۱۰۲ جلوگیری از چند خانه با محدود کردن دسترسی پلتفرم
- ۱۰۳ پرورش دادن نوآوری و سپس گرفتن ارزش آن
- ۱۰۴ اهرم کردن ارزش داده ها
- ۱۰۶ بازتعریف ادغام ها و تملک توسط پلتفرم ها

- ۱۰۸..... احاطه یا پوشش عملکرد پلتفرم هم جوار یا رقیب
- ۱۰۹..... بهبود طراحی پلتفرم
- ۱۰۹..... سیاست و رگولاتوری ها
- ۱۱۱..... موضوعات مورد توجه رگولاتوری
- ۱۱۲..... حوزه های مناسب توسعه پلتفرم
- ۱۱۳..... تکنولوژی مورد استفاده
- ۱۱۳..... سمت سرور: nodeJS, MongoDB
- ۱۱۴..... سمت کاربر: Flutter, Dart
- ۱۱۴..... ساختار هزینه ها
- ۱۱۵..... بازگشت سرمایه
- ۱۱۶..... روش های کسب درآمد

- درخواست پول به ازای یک تراکنش..... ۱۱۶
- اجرت برای دسترسی..... ۱۱۷
- اجرت برای دسترسی بهبود یافته..... ۱۱۷
- اجرت برای طبقه بندی و اصلاح طبقه بندی..... ۱۱۸
- پیشنهاد برخی ویژگی ها..... ۱۱۹
- زمان بندی اجرا..... ۱۲۱

مقدمه

روزی روزگاری برای ارزش آفرینی و ارائه راه حل های جدید به مسائل تکراری قدیمی با هدف افزایش کارایی تصمیم به ایجاد این راه ها نمودیم.

مسائل قدیمی مانند نیاز به پناهگاه ثابت و طولانی، که بعد از اکتشاف کشاورزی قدمتی به قدمت اولین شهرهایی که انسان یکجانشین شد یعنی در حدود ۹۰۰۰ سال پیش دارد، مانند شهرهای اولیه مثل Çatal höyük در ترکیه تا شوش و اصفهان و دیگر شهرهای قدیمی کره زمین.

مسائل مانند خرید و فروش و اجاره این اقامتگاه ها برای کاربری هایی از مسکونی تا حجره و مغازه و دفتر کار.

میخواهیم برای این مسئله راه حلی بر پایه اینترنت که باعث جابجایی مرزهای فضا و زمان شده است ارائه دهیم و احتمال میدهیم این راه حل حداقل تا سه سال آینده ۱ میلیارد دلار ارزش آفرینی کند.

هرچه دنیا شبکه تر و متصل تر شود کسب و کارهایی که بر پایه مدل کسب و کار پلتفرم شکل گرفته اند در دنیای رقابت کسب و کار پیروز خواهند شد. در سال ۲۰۱۴ از پنج شرکت برتر دنیا بر اساس میزان دارایی و ثروت ۳ تا از آنها مدل کسب و کار پلتفرم را پیاده سازی کرده بودند (اپل و گوگل و ماکروسافت). در سال ۲۰۲۰ هر پنج شرکت برتر دنیا مدل

کسب و کار پلتفرمی داشتند (فیسبوک، اپل، آمازون ، ماکروسافت و آلفابت-گوگل) و برخی از اینها با ارزشی بالاتر از ۱۰۰۰ میلیارد دلار هستند!

در مدل کسب و کار پلتفرم از روش های نوین یا تکنولوژی برای ارتباط ادم ها ، سازمان ها و منابع در یک اکوسیستم تعاملی استفاده میشود که در آن مقدار شگفت انگیزی ارزش میتواند خلق و تبادل گردد

صنایع مناسب پلتفرم

در زیر ویژگی های صنایع مناسب برای پیاده سازی مدل کسب و کار پلتفرمی را برمی شماریم

- صنایع با واسطه های غیر قابل مقیاس پذیر و گران مانند دفاتر املاک در صنعت املاک
- صناعی که بازار آنها توسط موقعیت های جغرافی یا دسته بندی جدا جدا شده است و امکان جمع اوری آنها توسط زیرساخت اینترنتی پلتفرم وجود دارد مانند پلتفرم املاکی که هزاران ملک را در اکوسیستم خود به خریداران و دیگر ارائه دهندگان خدمات متصل میکند

میدانیم تئوری اقتصاد پیشنهاد میدهد که بازار های منصفانه و با کارایی بالا به دسترسی مشارکت کنندگان (خریدار و فروشنده) به اطلاعات برابر درباره کالا و خدمات و قیمت ها و دیگر متغیرهای ضروری وابسته است ولی در بسیاری از بازارهای سنتی مانند املاک ، دلال ها و دفاتر املاک اطلاعات بسیار بیشتری نسبت به شرایط و تاریخچه ملکی که میفروشدند

دارند ولی پلتفرم ها این اطلاعات جزئی را به همراه ارزش های دیگر با هزینه بسیار کمتر در اختیار خریدار یا فروشنده میگذارند

مدل کسب و کار پلتفرم چیست؟

پلتفرم یک مدل کسب و کار بر پایه ایجاد امکان انجام تراکنش بین تولید کننده و مصرف کننده خارج از کسب و کار است، پلتفرم ها زیر ساخت باز و مشارکتی برای تسهیل این تراکنش ها فراهم میکنند و قوانین و چارچوب هایی را برای انجام این تراکنش ها ارائه میدهند.

هدف پلتفرم فراهم کردن امکان تطابق بین تولید کننده و مصرف کننده مناسب است و ایجاد زیرساخت برای تسهیل تبادل کالا و خدمات و ارزشهای ارزشمند برای طرفین میباشد که نتیجه آن ایجاد ارزش برای مشارکت کنندگان است.

امروزه پلتفرم ها قدرت گرفته از اینترنت و تکنولوژی مرزهای فضا و زمان را محو کرده اند و با استفاده از نرم افزارهایی که تطابق را دقیق تر و سریع تر و آسان تر از همیشه کرده اند نتایج شگفت انگیزی ارائه میدهند

در مقابل پلتفرم ها کسب و کارهای سنتی وجود دارند که محصول را طراحی و تولید میکنند و سپس برای فروش و تحویل سرویس سیستم هایی طراحی میشود و در نهایت مشتری خودش را نمایش میدهد و محصول را میخرد مانند طراحی و ایجاد یک کارخانه و تولید محصول و سپس بازاریابی و فروش آن محصول. ولی در کسب و کارهای پلتفرمی یک کاربر هم میتواند

تولید کننده و هم میتواند مصرف کننده باشد و توسط منابعی که توسط پلتفرم فراهم شده به هم متصل شوند و تبادل ارزش و تراکنش انجام دهند. تفاوت مهم این مدل های کسب و کار این است که پلتفرم مالک واحد های تولید شده نیست.

برای مثال صنعت موبایل و دستگاه های مجهز به اندروید را در نظر بگیرید که مصرف کننده مانند شما هم میتواند از ارزشی که توسط خود پلتفرم ارائه شده (مانند قابلیت عکس برداری و تماس صوتی) استفاده کند، هم میتواند از ارزشی که توسط توسعه دهنده قابلیت های پلتفرم ایجاد شده (مثل نرم افزارهای کاربردی مانند حسابداری شخصی و شبکه اجتماعی و پیام رسان ها) استفاده کند

دلیل مغلوب شدن دیگر مدل های کسب و کار در برابر پلتفرم چیست؟

در زیر دلایل شکست و از دست دادن بازار کسب و کارهای سنتی را که توسط پلتفرم صورت میگیرد مرور می کنیم.

- با حذف و جابجایی واسطه ها کسب و کار مقیاس پذیر میشود: کسب و کارهای سنتی حول محصول ایجاد شدند طوری که محصولات و خدمات یک طرف طراحی و ساخته میشوند و در طرف دیگر توسط مصرف کننده استفاده میشوند و این ارزش توسط واسطه های غیر کارا و غیر بهینه و غیرمقیاس پذیر و فرایندهای زمان بر و وابسته به نیروی کار جابجا میشوند. ولی پلتفرم ها مثلا با دریافت بازخورد در لحظه از کل جامعه مصرف کننده باعث تغییر واسطه ها میشوند همچنین به مصرف کننده حق انتخاب آزادتری می بخشد.

- **ارائه منابع جدید** برای تولید یا مصرف ارزش: پلتفرم با سرعتی که کسی در سایت ثبت نام کند میتواند منابع عرضه خود را گسترش دهند حتی بدون اینکه یک واحد ارزش را تصاحب کند و مالکیت آن را داشته باشد، در مقابل مدل کسب و کار سنتی برای تولید واحد ارزش باید از خط تولید تا کانال های تحویل و بازاریابی و مدیریت منابع اولیه را داخل شرکت انجام دهند. در پلتفرم مصرف کننده میتواند عرضه کننده نیز باشد. در گذشته و سایل و منابع بدون استفاده را میتوانستیم به نزدیکان و همسایه ها قرض دهیم ولی امروزه به وسیله بیمه نامه های پیش فرض و سیستم های اعتباردهی که رفتار خوب را ترویج میکنند میتوان وسیله ها و ارزش ها را به اشتراک گذاشت و هزینه اعتبار سنجی و خطر تراکنش را کاهش داد
- **گرفتن بازخورد از جامعه** با استفاده از ابزارهای مبتنی بر داده: امروزه پلتفرم ها نشانه های کیفیت محصول و محتوا یا اعتبار سرویس دهنده را به وسیله بازخورد های جامعه مصرف کننده پلتفرم بدست می آورند که باعث میشود تراکنش های بعدی با کیفیت تر و قابل اطمینان تر شود در حالی که کسب و کارهای سنتی از سامانه های کنترل مانند کنترل کیفیت و بازرسی که هزینه بر و غیر قابل مقیاس پذیر بود استفاده میکردند. همچنین گرفتن بازخورد از مصرف کننده، یافتن واحد محصول مورد نیاز برای او را آسان تر میکند همچنین واحد های ارزش با بازخورد منفی از پلتفرم حذف میشوند
- **عملکردهای شرکت ها از درون به بیرون تغییر یافته :** مثلا عملکرد تبلیغاتی امروزه توسط مصرف کننده منتشر میشود یا مدیریت مشتری در سطح شبکه های اجتماعی و داده های کلان صورت میگیرد یا مدیریت عملیات به مدیریت منابع خارجی شرکت که معمولا کنترل مستقیمی روی آن ندارد تغییر یافته است. مهم تر اینکه جامعه

مشارکت کنندگان این منابع را تامین میکند بنابراین قابلیت رشد بسیار سریع تری نسبت به کسب و کارهای سنتی دارند

وجه مشترک تمام پلتفرم ها چیست؟ تمام پلتفرم ها صرف نظر از صنعت فعالیت دارای تطابق واحد های ارزش و تسهیل تراکنش بین تولیدکننده و مصرف کننده هستند. تراکنش شامل تبادل کالا و خدمات و ارزش های ارزشمند طرفین است تا بدین وسیله برای جامعه ای که در آن پلتفرم مشارکت میکنند ارزش ایجاد شود

اثر شبکه

اثر شبکه چیست؟ بهتر است بدانیم اثر شبکه مثبت قدرت اصلی رقابتی و منبع اصلی ارزش آفرینی در کسب و کارهای پلتفرمی می باشد.

اثر شبکه به تاثیر افزایش تعداد کاربران بر ارزشی که هر کاربر از شبکه دریافت میکند میگویند، اگر با افزایش کاربران ارزش بیشتری برای یک کاربر ایجاد شود اثر شبکه مثبت ایجاد شده و اگر با افزایش کاربران احتمال دریافت ارزش برای یک کاربر کمتر شود اثر شبکه منفی ایجاد شده است که باعث کمتر شدن مشارکت مصرف کننده و تولید کننده از پلتفرم یا ترک کردن آنها میگردد.

اثر شبکه در پلتفرم املاک

زمانی که مالکان ثبت نام میکنند و وسعت جغرافی یا دسته بندی برای دسترسی به واحد های ارزش بیشتر میشود ، مصرف کننده و خریدان به دوستان خود درباره این خدمات اطلاع میدهند و حتی برخی ازین خریداران ملک خود را برای فروش دوباره ثبت میکنند در نتیجه امکان خرید های بهتر برای مصرف کننده و خریداران بیشتر میشود و زمان انتظار فروش واحد کمتر میشود یعنی فروشنده در مدت زمان مشابه میتواند با کاهش قیمت خود تعداد بیشتری واحد بفروشد یا خرید کند و این کاهش قیمت باعث افزایش تعداد مصرف کننده میشود و تعداد مصرف کنندگان زمان فروش را بیش از پیش کمتر میکند و حتی برخی از خریدارها واحد ارزش خود را دوباره برای فروش ارائه میدهند در نتیجه تعداد کلی فروش و تراکنش ها بیشتر میشود و این چرخه ادامه پیدا میکند و عمیق تر میشود، البته قیمت مسکن همواره تابعی از نرخ تورم عمومی باقی میماند. اما پلتفرم در بلند مدت روی آن تاثیر میگذارد و نرخ آن را شاید تعدیل کند و کاهش دهد

اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا

در عصر صنعتی قرن بیستم منوچلی های غول پیکر و شرکت های اندواری بر اساس اقتصاد مقیاس پذیر سمت عرضه ساخته شدند که رشد آنها برپایه بهینه سازی فرایند تولید باعث کاهش قیمت هر واحد محصول میشود و با افزایش تعداد محصولات تولیدی قیمت آنها بیش از پیش کاهش می یابد. هرچه شرکت بزرگتر شود هزینه تولید و بازاریابی و

پخش(هزینه ثابت برای تولید هر واحد محصول) کمتر میشود . این مارپیچ مثبت باعث بزرگتر شدن شرکت تا جایی میشود که یا دولت آن را از ریل و مسیر رشد خارج کند یا روش نوین و تکنولوژی جدید روش قدیمی را کنار بگذارد

اما در عصر ارتباطات ابتدای قرن بیست یکم منوپی های مشابه با استفاده از اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا به وجود آمدند که با بهینه سازی در شبکه های اجتماعی و جمع آوری داده های تقاضا و توسعه نرم افزار و دیگر مفاهیم که شبکه بزرگتر را برای کاربرانش ارزشمندتر میکند سریع رشد میکنند. اقتصاد مقیاس پذیر سمت تقاضا منبع اصلی اثر شبکه مثبت است که این نیز منبع اصلی کسب و کارهای موفق پلتفرمی می باشد.

برای درک بهتر اثر شبکه، شبکه تلفن را در نظر بگیریم، شبکه تلفن به صورت غیر خطی رشد میکند و هرچه تعداد مشترک ها بیشتر شود ارتباطات احتمالی بیشتری برای مشترک ها فراهم میشود و ارزش شبکه خیلی بیشتر میشود

تعداد تلفن	۱	۲	۴	۱۲	۱۰۰
تعداد ارتباطات	۰	۱	۶	۶۰	۵۰۰۰

با یک خط تلفن هیچ ارتباطی شکل نمیگیرد و با ۱۲ تلفن ۶۰ ارتباط و تنها با ۱۰۰ عدد تلفن (۸ برابر بیشتر) حدود ۵۰۰۰ ارتباط احتمالی (۸۰ برابر بیشتر) قابل شکل گیری است!

رشد اثر شبکه باعث غلبه بر بازار میشود زیرا خریدارها و مصرف کنندگان جدید وارد بازار میشوند که توسط گروه های دوستان فعال در شبکه جذب شده اند. اگر قیمت هم کاهش پیدا کند که معمولاً بر اثر نبوغ تکنولوژی یا افزایش تولید یا کاهش زمان مصرف واحد تولید شده این اتفاق می افتد، در کنار اثر شبکه باعث غلبه بر بازار (سهام بازار ۷۰ تا ۹۰ درصدی) میشود.

خریدارها فروشندهگان را جذب میکنند و برعکس، مسافرها میزبان های اقامتگاه ها را جذب میکنند و برعکس. پس منطقی است اگر یک طرف شبکه دوسویه مصرف کننده – تولید کننده را با صرف هزینه جذب کرد مانند دادن تخفیف یا کوپن رایگان که بعداً این مشارکت کنندگان قیمت کامل خدمات را پرداخت خواهند کرد.

روش های رشد و کسب سهم بازار در پلتفرم

به وسیله اثر قیمت و اثر برند و اثر شبکه و بازاریابی ویروسی هرچند دوروش آخر مهم تر است.

اثر قیمت

این روش کاهش قیمت محصول و خدمات تا مرز رایگان برای گرفتن سهم بازار است مثل کوپن دادن یا تخفیف دادن، ولی مسئله اینجاست که اثر قیمت ناپایدار است و به محض اتمام تخفیف ها یا ارائه قیمت های بهتر توسط رقیبان، این کاربران ناپدید میشوند. به طور معمول یک تا دو درصد مصرف کنندگان به مشتری تبدیل میشوند و کامل پرداخت میکنند پس

باید به میلیون ها مصرف کننده قبل از اثر بخشی این روش رسیده باشیم ، هم چنین مدل رایگان بار اضافی به منابع شبکه تحمیل میکند

اثر برند

اثر برند ماندگار تر است، این اثر زمانی پدیدار میشود که مردم یک نام تجاری را با **مفهوم کیفیت** در ذهن خود مرتبط سازند، ولی مسئله اینجاست که اثر برند مانند اثر قیمت به سختی ماندگار است و به شدت گران است. مانند تبلیغات از طریق رسانه ها یا استخدام بازیگران به عنوان سفیر برند به ازای دادن سهم شرکت بدست می آید.

اثر شبکه

اثر برند و اثر شبکه جایگاه خود را در استراتژی فاز استارت آپ دارند ولی تنها اثر شبکه مثبت چرخه ماندگاری کاربران را ایجاد میکند و کاربران بخاطر ارزش خود شبکه در پلتفرم می مانند و مشارکت میکنند. اثر شبکه به افزایش ارزشی که یکی از کاربران از کل شبکه بدست می آورد گفته میشود برای مثال زمانی که دنبال ملکی هستیم برای ما بهتر و ارزشمندتر است بین هزاران ملک برای فروش جستجو کنیم نسبت به اینکه بین تنها ده ها مورد جستجو کنیم

بازاریابی ویروسی

ابزار مکمل رشد و بازسازی و گرفتن سهم بازار، بازاریابی ویروسی است که به تمایل یک ایده یا برند برای چرخیدن و دست به دست شدن بین کاربران اینترنت به صورت سریع و گسترده گفته میشود. به جزئیات بعدا میپردازیم.

بازاریابی ویروسی میتواند مردم را جذب شبکه کند (مانند یک فایل زیر قیمت ارزشمند در پلتفرم املاک یا اقامتگاه کمیاب و ارزان که توسط دوستان به ما معرفی میشود) ولی اثر شبکه این دوستان را در پلتفرم نگه میدارد. بازاریابی ویروسی درباره جذب مردم بیرون شبکه و تشویق ورود آنها به شبکه است و اثر شبکه درباره نگه داری کاربران داخل شبکه و تشویق ماندگاری و مشارکت آنها با ایجاد ارزش بین آنها است

ابزارهای توسعه اثر شبکه

ورود بدون اصطکاک و امکان مقیاس پذیری و امکان تغییر نقش از جمله ویژگی هایی است که به پلتفرم کمک میکند تا اثر شبکه خود را توسعه و گسترش دهد.

ورود بدون اصطکاک یعنی توانایی کاربران برای جذب شدن سریع و ساده به پلتفرم و توانایی آنها برای شروع مشارکت در ساخت واحد ارزشی است که پلتفرم زیر ساخت آن را فراهم کرده و آن را تسهیل نموده است همچنین به توانایی مصرف و تراکنش ساده کاربران میگوییم

برای تشویق بهتر مشارکت آنهایی تابحال در لیست آنلاین نبوده اند کار را برای آنها با ایجاد واحد ارزش توسط ارتباط تلفنی و پیام متنی راحت خواهیم کرد

دوطرف بازار باید **مقیاس پذیر** باشند و مثلاً استفاده از کارمندان داخل شرکت برای ویرایش یا کنترل یا حتی تولید واحد ارزش مقیاس پذیر نیست و ابزارهای خودکار برای کنترل استفاده میشود

باید توجه داشت دوطرف شبکه متناسب رشد کند مثلاً یک میزبان و هزاران مسافر معنی نمیدهد و برای تعادل اگر یک طرف بیشتر رشد کرد ، دادن کوپن و تخفیف به گروه دیگر برای جذب مشارکت کنندگان روش خوبی است. همچنین دوطرف باید به راحتی قابلیت تغییر نقش بین مصرف کننده یا تولید کننده داشته باشند تا به رشد اثر شبکه کمک کند. برای مثال از بین ملاک ها خریدار جدید و از بین مسافران میزبان های جدیدی میتوان یافت

دلایل اثر شبکه منفی و روش اصلاح آن چیست؟

اثر شبکه منفی زمانی رخ میدهد که رشد شبکه بجای افزایش تطابق بین مصرف کننده و تولیدکننده باعث افزایش مشکل در یافتن بهترین تطابق شود . به همین خاطر در این موارد باید ورود بدون اصطلاح به همراه روش های اصلاحی شامل فیلتر و کنترل و محدود کردن کاربران در فعالیت هایی که در آن مشارکت میکنند یا ارتباطی که با دیگر کاربران و مشارکت کنندگان شکل میدهند باشد. این چارچوب ها باعث افزایش کیفیت پلتفرم میشود و کاربران تطابق هایی که بیشترین ارزش و احتمال تراکنش موفق را برای آنها ایجاد میکنند به راحتی پیدا میکنند. داده های بیشتر باعث ایجاد دقت بالاتر فرآیند های اصلاحی و تطابق بهتر بین واحد های ارزش و کاربران میشود.

ارزش گذاری شرکت های پلتفرم چگونه است؟

در عصر ارتباطات شرکت ها موفق بر روی اقتصاد مقیاس پذیر سمت عرضه استوار هستند و ارزش آن ها بخاطر جوامع و انجمن هایی است که به آنها خدمت میکنند برای مثال دلیل خرید ۱ میلیارد دلاری اینستاگرام سی کارمند آن یا دلیل خرید

۱۹ میلیارد دلاری واتس آپ پنجاه کارمند آن، توسط شرکت پلتفرم رسانه ای فیسبوک نبوده است و بلکه دلیل آن اثر شبکه ای بوده، که دو شرکت ساخته اند. ارزش شرکت های پلتفرمی را عملیات معمول حسابداری مشخص نمیکند ولی بازار سهام به خوبی این ارزش گذاری را انجام میدهد

اصول طراحی ساختار پلتفرم های موفق

چطور یک پلتفرم بسازیم که مشارکت ایجاد کند و مقدار قابل توجهی ارزش برای کاربران به ارمغان بیاورد؟ چه ابزارها و سرویس هایی قرار دهیم که تراکنش برای تولید کننده و مصرف کننده پاداش دهنده باشد؟ و این راه حل سریع قابل توسعه باشد و اثر شبکه مثبت را تقویت کند؟

برای طراحی میتوان از پلتفرم های دیگر الگوبرداری کرد ولی این روش شکست میخورد زیرا دوبازار شبیه هم نیستند. بهترین روش برای شروع طراحی تمرکز روی اصول است. پلتفرم دقیقاً چیکار میکند و چطور این کار را انجام میدهد؟

پلتفرم تولید کننده را به مصرف کننده متصل میکند و به آنها اجازه تبادل ارزش میدهد

اجزای تراکنش

هر تراکنش بین تولید کننده و مصرف کننده شامل تبادل سه چیز است: اول اطلاعات و مشخصات، دوم کالا و خدمات، سوم شکلی از ارزش شمنده و انتقال احساس مهم بودن در طرف مقابل یا پول که باعث ایجاد احساس رضایت طرف مقابل میشود.

تبادل اطلاعات

هر تراکنش با تبادل اطلاعات شروع میشود. تبادل اطلاعات و جزئیات محصولات و خدمات موجود تولیدکننده در خود پلتفرم انجام میشود. پلتفرم املاک جزئیات ملک را به مصرف کننده و خریدار یا اطلاعات میزبان و اقامتگاه و مشخصات مهم را به مسافر و مهمان نمایش میدهد. این اطلاعات طرفین را توانا میکند که تصمیم بگیرند که آیا در تراکنش مشارکت کنند یا خیر.

تبادل کالا و خدمات

در نتیجه تبادل اطلاعات طرفین شاید تصمیم بگیرند که کالا و خدمات با ارزش خود را تبادل کنند. املاک و اقامتگاه ها در بیرون پلتفرم تحویل داده میشود هرچند اطلاعات تراکنش و تحویل میتواند درون پلتفرم تبادل گردد

تبادل پول و ارزشهای اجتماعی

وقتی کالا و خدمات دیگر بین مشارکت کنندگان تبادل و تحویل میشود آنها معمولاً با نوعی ارزش ارزشمند، ارزش آن را پرداخت میکنند. گاهی پول به همراه بازخورد از تراکنش و خدماتی که دریافت کرده اند. مثلاً مشاور املاک به عنوان توسعه دهنده در اکوسیستم پلتفرم املاک میتواند به عنوان تولید کننده خدمات مشاوره حرفه ای برای خریدار و فروشنده باشد و بعد از تحویل خدمات خود بجز دریافت اجرت به شکل پول میتواند ارزشهای اجتماعی به شکل توجه و لایک یا بازخورد به شکل ارسال نظرات دریافت کند که این نظرات و ابراز توجه برای او اعتبار و شهرت در اکوسیستم ایجاد میکند و باعث تقویت کیفیت خدمات او میشود. یا ارزشی که برای ملاک ایجاد میشود بجز حاشیه سود و دریافت پول است میتوان به شکل دنبال کردن توسط مشاورین برای دریافت آخرین ملک های لیست شده او باشد که برای او در طولانی مدت این دنبال کردن ثروت ایجاد میکند. ارزشهای اجتماعی درون اکوسیستم مانند پول در دنیای واقعی ارزشمند هستند. یا آموزش های یک مشاور حرفه ای برای مشاوران مبتدی و جلب توجه و دنبال کردن دانشجو ها می تواند برای او به شکل تاثیر گذاری و طرفداری و اعتبار خود را نشان دهد یا بازخورد های مثبت از یک مهمان باعث مقبولیت سرویس دهنده یا میزبان میشود که در نهایت کیفیت واحد های ارزش یا اقامتگاه خود را ارتقا میدهد و به افزایش اثر شبکه مثبت کمک میکند.

بنابراین توجه، شهرت، تاثیر گذاری یا اعتبار و دیگر اشکال توجه و حس مهم بودن به عنوان ارزش رایج میتواند پرداخت شود و در حساب تولید کننده ذخیره گردد.

کسب درآمد از پلتفرم

توانایی پلتفرم در کسب درآمد ارتباط مستقیمی به داخلی سازی تبادل ارز رایج و ارزشمند دارد. پلتفرم هایی که میتوانند تبادل پول را داخلی سازی کنند در صدی از آن را به عنوان اجرت کسر میکنند مانند دریافت آنلاین برخی بیعانه ها و کرایه برخی از اقامتگاه ها ولی بیشتر تبادل وجه در دفتر خانه ها و دفاتر املاک انجام میشود. به اضافه ما که توجه و علاقه را داخلی سازی میکنیم میتوانیم از اشخاص ثالث برای دسترسی به این گروه ها کسب درآمد کنیم. مثل مصالح فروشی که راضی است به پلتفرم بابت توجهی که سازنده ها به تبلیغ او میکنند پول پرداخت کند. جزئیات بررسی خواهد شد

هدف پلتفرم گردآوری تولید کننده و مصرف کننده و توانمند سازی آنها برای مشارکت این سه جزء تراکنش است. پلتفرم زیرساختی می سازد که مشارکت کنندگان به آن متصل میشوند و با ابزار ها و قوانینی که برای آنان پاداش دهنده است شروع به تراکنش میکنند.

تراکنش اصلی و هسته ای

این تراکنش مهم ترین فعالیت و دلیل وجود پلتفرم است و دلیل جذب بیشتر کاربران در ابتدا میباشد. تراکنش اصلی شامل سه جز مهم است که شامل مشارکت کنندگان، واحد ارزش، فیلتر برای تطابق می باشد. تراکنش اصلی باید برای کاربران ساده و جذاب و ارزشمند باشد. هدف اصلی پلتفرم تسهیل تراکنش اصلی است

مشارکت کنندگان

به صورت اصولی به دودسته تولید کننده و مصرف کننده تقسیم میشوند. در پلتفرم هر کاربر میتواند هم تولیدکننده هم مصرف کننده باشد. تولید کننده و مصرف کننده نیز میتوانند یک نفر یا گروهی از کاربران به نمایندگی یک نقش باشند مانند یک برند یا شرکت یا مجموعه افراد یا شخص منفرد ولی نقش ها به عنوان تولید کننده و مصرف کننده و توسعه دهنده یکسان می ماند. در پلتفرم املاک تولید کننده شخص یا گروهی است که ملکی برای فروش یا اجاره دارد و مصرف کننده شخص یا گروهی است که درخواست ملکی برای خرید یا اجاره دارد

واحد ارزش

هر تراکنش اصلی با تولید واحد ارزش توسط تولید کننده شروع میشود که در پلتفرم املاک واحد ارزش شامل مشخصات یک ملک به نمایندگی از ملک جهت خرید یا اجاره می باشد. و سپس این واحد ارزش را تا انتهای تراکنش میتوانیم دنبال کنیم مانند وضعیت فعلی ملک جهت بازدید و قرارداد یا وضعیت فعلی ملک جهت اجاره

فیلتر یا صافی

جهت جداسازی و ارائه واحد ارزش مناسب مصرف کننده از فیلتر یا صافی استفاده میکنیم. فیلتر یک الگوریتم نرم افزاری است که تبادل واحد ارزش را بین مشارکت کنندگان امکان پذیر میکند

عبارت های جستجو نمونه ای از فیلتر است مانند خرید آپارتمان اداری در محله فر ضی. مشارکت کنندگان اطلاعاتی درباره علایق خود جستجو میکنند و به وسیله عبارت جستجو بین میلیون ها واحد ارزش آنکه مناسب مصرف کننده است به او نمایش داده میشود

مصرف کننده وقتی بر اساس برخی پارامترها و شاخص ها صافی را تهیه میکند انتظار دارد واحد های ارزش متناسب با درخواست او به او نمایش داده شود و بتواند میان خوشه های متفاوت اطلاعات به روش های دلخواه واحد ارزش خود را جستجو کند. البته هرچه پلتفرم قابلیت پیش بینی تصمیم های مصرف کننده را بهتر بیاموزد امکان درگیر کردن و مشارکت فعالانه تر مصرف کننده در پلتفرم بیشتر میشود. معمولا داخلی سازی تصمیم گیری ها به وسیله یادگیری ماشین و الگوریتم های هوش مصنوعی انجام میشود.

زمانی که تبادل اطلاعات انجام میشود و ملک مناسب تشخیص داده میشود بقیه چیزها هم جور میشود مثلا درخواست بازدید صورت میگیرد و بازخورد بازدید دریافت میشود و در صورت موافقت، مکان قرارداد پیشنهاد میشود و پول رایج در دفتر خانه یا دفتر املاک رد و بدل میشود. واحد ارزش ساخته شده و تبادل شده است و بازخوردهای تولید کننده و مصرف کننده درباره سرویس دهندگان دریافت میشود.

یا در مورد اقامتگاه ها بعد از انتخاب میزبان، اجاره پیش پرداخت میگردد، در زمان مقرر میزبان از مهمان پذیرایی میکند و بعد از اتمام دوره اقامت و کسر اجرت پلتفرم و تایید مهمان مبلغ اجاره پرداخت میگردد و تراکنش تکمیل میشود. دوطرف

به یکدیگر بازخورد میدهند و حتی مهمان سفرنامه و تجربه خود را با دیگر کاربران اشتراک میگذارد و بازخورد و توجه دریافت میکند.

فیلتر به شکل مستطیل زیر است

تولیدکننده {اطلاعات + کالایاخدمات + ارزشرایج} مصرفگر

پلتفرم تولیدکننده واحد ارزش نیست ولی زیرساخت تولید و تبادل را فراهم میکنند و روی واحدهای ارزش فرآیند کنترل کیفیت دارد. کنترل کیفیت با روش دریافت دقیق (مانند دریافت هوشمند مشخصات کامل ملک) و اصلاح شده اطلاعات (مانند در اختیار گذاشتن ابزار ویرایش تصویر برای فیلتر یا افزایش روشنایی) و دریافت بازخوردهای خودکار از اکوسیستم که تولید کننده را تشویق به تولید واحدهای ارزش دقیق و مفید و مرتبط و جذاب میکند صورت میگیرد.

پلتفرم ها چطور کار میکنند؟

پلتفرم ها باید سه عملکرد اصلی و کلیدی را به صورت کلی برای انجام تراکنش اصلی و مرکزی انجام دهند که شامل جذب مشارکت کنندگان و تسهیل سازی تراکنش و تطابق آنها است

تراکنش اصلی دلیل و چرایی طراحی پلتفرم است، پلتفرم باید مشارکت کنندگان را به سمت پلتفرم جذب کند و تراکنش آنها را به وسیله ارائه ابزارها و قوانین برای ارتباط ساده تر و تشویق آنها به تبادل ارزشمند تر تسهیل کند و باید تولید کننده و مصرف کننده را با استفاده از داده هایی که از طرفین دارد بهم تطابق دهد طوری که این تطابق برای دوطرف پرارزش و پر مزیت باشد و مصرف کننده سریع و با صرف انرژی کم به واحد ارزش خود برسند

طراحی پلتفرم درباره ساخت سیستم هایی است که این عملکردها را با قدرت صورت دهند

جذب کردن و سپس نگهداری کاربران

جذب کردن مصرف کننده در کسب و کار سنتی اسان است ولی در پلتفرم باید مسئله مرغ و تخم مرغ را حل کرد : کاربران به پلتفرم جذب نمیشوند مگر ارزش داشته باشد و پلتفرم ارزشی ندارد اگر کاربران از آن استفاده نکنند. چطور مسئله مرغ و تخم را حل کنیم؟ راهکارها ارائه خواهد شد.

فرض کنیم کاربرانی جذب شدند و از سایت بازدید یا در آن ثبت نام کرده اند. حال چطور آنها را در پلتفرم نگه داریم؟ ابزار برای نگه داری و بازگشت کاربران چرخه بازخورد تک کاربره و چندکاربره و ارزشهای اجتماعی و پول است. اگر واحد های ارزش مرتبط و جذاب باشند کاربر به سمت پلتفرم به صورت پیاپی جذب میشود و در نتیجه ی تراکنش واحد های ارزش، واحد های ارزش بیشتر ایجاد میشود، در نتیجه تبادل و تراکنش تسهیل و راحتتر میشود و اثر شبکه مثبت هم بکار می افتد.

- **چرخه بازخورد تک کاربر :** شامل الگوریتم هایی است که روی زیر ساخت پلتفرم ایجاد شده است و فعالیت کاربر را آنالیز میکند و خلاصه ای از علایق و نیاز ها و ترجیحات و اولویت ها را ارائه میدهد و در نتیجه واحدهای ارزش مرتبط و ارتباطی که کاربر ارزشمند می یابد پیشنهاد میدهد. چرخه بازخورد تک کاربر فعالیت ها را افزایش میدهد زیرا هرچه کاربر از پلتفرم بیشتر استفاده میکند ،پلتفرم بیشتر یاد میگیرد و واحدهای دقیق تری به او پیشنهاد میدهد. برای مثال در قسمت ورود کاربر به او ملک ها و اقامتگاهایی پیشنهاد میشود که قبلا مشابه آنها را جستجو کرده است برای مثال آپارتمان ۳ خواب جهت اجاره در محدوده فرضی، از رفتار کاربر الگوریتم ها پیش بینی میکنند که این کاربر طبقه اول را نمی پسندد و علاقه به ساختمان های زیر ۱۰ سال دارد در نتیجه در قسمت پیشنهادات واحد های ارزش مناسب او را به پیشنهاد میدهند.
- **چرخه بازخورد چندکاربره:** در نتیجه چرخه بازخورد تک کاربره واحد های ارزش به مصرف کننده نمایش داده میشود و او با نظرات و نشان دادن توجه و علاقه و دیگر پارامترها مانند تماس یا اشتراک گذاری به تولیدکننده درباره واحد ارزش بازخورد میدهد. این چرخه باعث افزایش قدرت اثر شبکه میگردد.
- **ارزهای اجتماعی و پول:** دیگر ابزار نگه داری کاربران پول و ارزهای رایج است که برای تبادل مورد استفاده قرار میگیرد مثل توجه و محبوبیت و شهرت و اعتبار و تاثیر گذاری و فرصت کسب ثروت. مثلا ارائه بازخورد مثبت از مصرف کننده به سرویس دهنده ها مانند مشاور املاک باعث محبوبیت و افزایش درآمد مشاور در اکوسیستم میشود و احتمال ماندگاری مشاور و تولید واحدهای ارزشمند بیشتر، بالاتر می رود که در نتیجه باعث افزایش قدرت اثر شبکه میگردد.

تسهیل سازی انجام تراکنش

پلتفرم ها بر خلاف کسب و کارهای سنتی روی تولید ارزش کنترل ندارند بلکه زیرساخت و ساختاری می سازند تا واحد های ارزش امکان تولید و تبادل و گسترش داشته باشند و اصول و قوانینی برای کنترل و مهار این واحدها ایجاد میکنند.

تسهیل شاید به معنی ایجاد ابزار و خدمات برای همکاری و انجام تراکنش واحد ارزش است و به معنی کاهش موانع تراکنش نیز است. برای مثال خریدار در هر ساعت از روز واحد ارزش خود را میتواند توسط عکس های حرفه ای مشاهده کند و قبل از بازدید در هزینه و زمان خود صرفه جویی کند و درباره آن تصمیم بگیرد. کاهش موانع ها در استفاده به این شکل باعث تشویق تراکنش و کمک به مشارکت در پلتفرم میشود.

در برخی موارد افزایش محدودیت و موانع باعث ایجاد اثر شبکه مثبت میشود مثل سخت گیری در ثبت نام کاربران به وسیله سامانه شاهکار که شامل اصلاح ورودی و ایجاد بازرسی به پلتفرم میشود.

تطابق واحد ارزش برای مصرف

پلتفرم های موفق با ساخت تطابق هایی بین کاربران با دیگر کاربران و تضمین اینکه مرتبط ترین واحدا ارزش و سرویس ها تبادل میگردد باعث افزایش کارایی میگردد. هرچه الگوریتم ها برای جمع آوری، ساماندهی، مرتب سازی، تجزیه کردن و درک و تغییر داده ها بهتر باشد فیلتر ها و صافی ها دقیق تر میشود و تبادل اطلاعات مفیدتر و مرتبط تر می گردد. داده های درباره تولید کننده و مصرف کننده و واحد ارزش و توسعه دهندگان مانند سرویس های حمل و نقل یا نظافت یا

مشاوره میشود. به عنوان مثال درخواست نظافت یا حمل نقل برای جابجایی خانه به مرتبط ترین توسعه دهنده در محدوده با رتبه بالای بازخورد پیشنهاد میشود یا درخواست عکاسی و تکمیل لیست اقامتگاه توسط میزبان به نزدیک ترین خدمات دهنده عکاسی معماری پیشنهاد می شود.

داده ها به دودسته ی ثابت مثل نام و شماره و جنسیت و آدرس و داده های پویا مثل موقعیت جغرافی و سن و علایق در زمان جستجو و فعالیت های گذشته مشارکت کنندگان تقسیم میشود. در زمان طراحی نرم افزار استراتژی جمع آوری داده مشخص میشود.

میتوان برای جمع آوری داده از برخی از المان های بازی استفاده نمود مثل نوار پیشرفت تکمیل اطلاعات. همچنین داده امکان دارد از ارائه دهندگان سوم شخص مثل گوگل یا یاهو یا تلگرام یا سرویس های مشابه گرفته شود.

فراتر از تراکنش اصلی

به مرور زمان لایه ای از تراکنش های دیگر روی تراکنش های اصلی قرار میگیرد و برخی اوقات این تراکنش در ابتدا در وجود داشته است مثل امکان داد و ستد کسب و کار و فضای کار اشتراکی که در زمان مناسب به پلتفرم اضافه میگردند

سه روش برای ایجاد و توسعه تراکنش های جدید روی تراکنش اصلی وجود دارد:

- باتغییر واحد ارزش بین مشارکت کنندگان

- معرفی گروه جدید کاربران به عنوان تولید کننده یا مصرف کننده (مثل صاحبان کسب و کار)
- با گزینش گروه های فعلی و ایجاد گروه های جدید (مثل انتخاب برخی اقامتگاه ها با ظرفیت بالا) این گروه ها اصلاح شده هستند

اصل سر به سر

همانطور که دیدیم اضافه کردن ویژگی و تراکنش های جدید راهی برای افزایش کارایی و مفید بودن و جذب کاربر بیشتر است. ولی نوآوری میتواند باعث افزایش پیچیدگی شود . در یک شبکه عمومی کارایی های مختص و تخصصی باید بجای نقاط میانی در نقاط انتهایی شبکه قرار بگیرند. به بیان دیگر فعالیت هایی که مرکزی نیست ولی برای گروهی از کاربران جذاب است باید در گوشه شبکه باشد تا به این وسیله فعالیت های ثانویه منابع را از فعالیت های اصلی دور نکند مانند امکان نگه داری و طبقه بندی فایل و نگه داری این فایل روی دستگاه های مشاورین املاک یا قابلیت ویرایش تصویر یا محاسبه موقعیت جغرافیایی باید در دستگاه پردازش گردند و بار اضافی روی سرور نیاورند هم چنین در طراحی رابط کاربری امکانات تخصصی مانند تبلیغات یا لیست سرویس دهنده ها باید در گوشه های رابط گرافیکی جانمایی شود. به این شکل بروزرسانی و نگه داری و توسعه شبکه به صورت کلی آسان میشود.

ماژولار بودن پلتفرم

ماژولار بودن استراتژی برای ساماندهی محصولات و فرآیندهای پیچیده به صورت کارا است. سیستم ماژولار از ترکیب شدن واحد ها که به صورت مجزا طراحی شده اند اما به صورت یک کل واحد فعالیت میکنند، گفته میشود. مانند ماژول ارسال پیامک برای مشاورین املاک

در پلتفرم ها اجزای اصلی شامل ظاهر سیستم و قوانین که تراکنش ها را بین دیگر اجزا کنترل و مهار میکنند میباشد. با استفاده از API دسترسی موجودیت های خارج را به منابع اصلی و هسته ای ممکن میکنیم. هر زیر سیستم توسط رابط کاربری به دیگری متصل میشود که باعث میشود هر شرکت محصول خود را به صورت مجزا توسعه و بهبود دهد. چالش سیستم ماژولار مستند سازی آن است ولی این کار در نهایت اجازه میدهد توسعه دهندگان به راحتی روی اکوسیستم فعالیت داشته باشند و آن را توسعه دهند. جزئیات ارائه خواهد شد

پلتفرم چطور صنایع سنتی را مغلوب میکند؟

پلتفرم یعنی درست کردن جایی که تولید کننده و مصرف کننده بتوانند کنار هم بیایند و تراکنشی انجام دهند که برای دوطرف ارزش آفرین باشد. این ایده هزاران سال وجود داشته مثل بازارهای سنتی در روستا و شهرها یا مثل بازار سهام که خریداران و فروشندگان دورهم جمع میشوند تا بازی عادلانه ای بر اساس مزایده و حراجی تشکیل دهند. ولی تفاوت

اصلی پلتفرم های جدید در **تکنولوژی دیجیتال** است که دسترسی و سرعت و راحتی و کارایی پلتفرم را بسیار زیاد گسترش داده است.

پلتفرم ها از دو مزیت نسبت به کسب و کارهای سنتی بهره مند هستند: اول کاهش حاشیه اقتصادی تولید و توزیع برای مثال در بررسی هتل ها در برابر پلتفرم های اقامت کوتاه مدت میبینیم هتل ها هزینه خرید زمین و ساختمان سازی و آموزش نیروی انسانی و استخدام را دارند ولی پلتفرم اقامت کوتاه مدت با تقریباً حاشیه اقتصادی نزدیک به صفر و سرعت ثبت نام میزبان در پلتفرم رشد پیدا میکند. دوم توانایی مقیاس پذیری است که با کمک اثر شبکه خیلی بیشتر میشود، وقتی اثر شبکه مثبت اتفاق می افتد تولید بیشتر به مصرف بیشتر منجر میشود و برعکس همچنین این رشد با کمترین هزینه اتفاق می افتد.

با اهرم کردن اثر شبکه پلتفرم ها میتوان اکوسیستم باز الکترونیکی بسازیم که شامل صد یا هزاران یا میلیون ها مشارکت کننده دور از هم هستند. این اکوسیستم ها میتوانند بزرگتر از بیشتر سازمان سنتی شوند و به منابع بیشتر نسبت به آنها دسترسی داشته باشند در نتیجه ارزش در این اکوسیستم ها میتواند بسیار بزرگتر از سازمان های سنتی باشد.

بنابراین شرکت هایی که در غالب مالکیت منابع داخلی در حال فعالیت هستند رقابت را در صنعتی که فعالیت میکنند در برابر پلتفرم ها بسیار سخت میبینند. مانند دفاتر املاک بزرگ در برابر پلتفرم املاک یا هتل ها در برابر پلتفرم های اقامتگاهی برای مسافران.

اثرگذاری پلتفرم نسبت به کسب و کارهای سنتی

تولید ارزش

پیکربندی دوباره تولید ارزش با گشودن منابع جدید عرضه: هرچه مرزهای استفاده و موانع استفاده برای کاربران کمتر شود پلتفرم ها بهتر رشد میکنند و بازارها را مغلوب میکنند. هر زمان که پلتفرم یکی از موانع مشارکت کردن را در تولید کنار میزند تولید ارزش دوباره پیکر بندی میشود و منابع جدید برای عرضه ارائه میشود و فراوانی عرضه نمایان میشود.

مثلا پلتفرم املاک به هرکس اجازه میدهد در هر جای دنیا هر زمان شروع به خرید و فروش ملک کند و خدمات ارائه دهد. در نتیجه برای سوخت رسانی به ادامه رشد در منابع جدید عرضه ، پلتفرم به صورت پیوسته مرزهایی که ممکن است تولید را کاهش دهد و مشارکت کنندگان را دلسرد کند کمتر میکند. مثلا پلتفرم املاک به بسیاری از مالکان اجازه انتخاب بین سرویس دهنده گان برای کمک به فروش ملکشان را میدهد در حالی که در گذشته مجبور بودند ملک خود را توسط کانال های غیر کارا مثل سایت های آگهی بدون چرخه بازخورد با احتمال تراکنش مستقیم پایین آگهی کنند یا هزینه بسیار بالتری برای دریافت خدمات مشاوره و ثبت معامله پرداخت نمایند. همچنین در پلتفرم های اقامتگاه کوتاه مدت بهترین روش های تولید و ارزش را طی رویداد و کنفرانس ها به مخاطبان خود نمایش میدهیم. مانند نحوه ثبت آگهی یا استفاده از خدمات جانبی مانند خشکشویی ها و عکاسی ها.

مصرف واحد ارزش

پیکر بندی دوباره مصرف ارزش به وسیله ایجاد شکل های جدید رفتار مصرف کننده: پلتفرم ها به میلیون کاربر برای استفاده از کالا و خدمات به روشی که چندین سال قبل غیر قابل تصور کمک کردند. مثلا استفاده از خانه دیگران. امروزه در برابر دارایی ها خود به دیگران اعتماد میکنیم که تا چند وقت پیش این رفتار اگر نگوییم خطرناک بود، غیرعادی بود. امروزه این رفتارهای سازنده بخاطر سیستم های سازنده اعتماد توسط پلتفرم ها شکل گرفته است مانند سیستم های امتیاز دهی یا بیمه نامه ها پیش فرض.

کنترل کیفیت

پیکر بندی دوباره کنترل کیفیت توسط توسط فرایندهای اصلاح و بهبود وابسته به داده های جامعه کاربران: وقتی پلتفرم ها به تازگی تاسیس میشوند به صورت گسترده شاید مسخره شوند یا مورد انتقاد قرار بگیرند زیرا در مراحل اولیه آنها برای پیشنهاد کیفیت و قابلیت اطمینان تراکنش ها در برابر رقبای خود شکست میخورند. مثلا قیمت های غیرعرف فروش ملک در پلتفرم املاک یا سواستفاده از اقامتگاه ها. این مشکل بخاطر فراوانی و وفور واحدهای ارزش ابتدایی است. وقتی پلتفرم ها منابع واحدهای ارزش جدید را باز کنند کیفیت کاهش نزولی دارد. این روزهای ابتدای پلتفرم میتواند سخت باشد اگر چه به مرور زمان هرچه سریع تر سیستم ها و مکانیزم های طبقه بندی و اصلاح و بهبود و مرتب سازی شروع به کار کنند پلتفرم توانایی خود را در تطابق مصرف کننده به محتوا و خدمات با کیفیت و مرتبط بهبود می بخشد. این سیستم

های اصلاح مشوق رفتارهای مناسب و دلسرکننده رفتارهای نامناسب است. وقتی پلتفرم کیفیت را تامین میکند قابلیت اطمینان هم بیشتر میشود و باعث جذب گروه های مصرف کننده میشود.

پلتفرم با رشد و افزایش مقیاس باید مطمئن شود فرایندهای اصلاح و بهبود آنها شکست نمیخورد و مقیاس پذیر است. یعنی اصلاح و طبقه بندی دستی جای خود را به سیستم های خودکار و چرخه های بازخورد براساس جامعه میدهد برای مثال لیست ملک های ارسال شده در پلتفرم ابتدا دستی بازبینی می شوند و بعد از جذب مقدار کافی مصرف کننده و شروع تراکنش ها، فرایندهای طبقه بندی و اصلاح به عهده قضاوت جمعی گذاشته شد مانند امکان پرچم زدن محتوای ناشایست.

تغییرات ساختاری

پلتفرم ها بجز تغییر در عملکردهای بالا باعث ایجاد تغییرات ساختاری شامل جدا کردن مالکیت دارایی از ارزشی که آن دارایی ایجاد میکند ، واسطه گری دوباره، جمع آوری اطلاعات بازار نیز میشوند.

جدا کردن مالکیت دارایی از ارزشی که آن دارایی ایجاد میکند

بسیاری مالک دارایی های گران مانند خانه با فضای خالی هستند. چطور حول این دارایی ها پلتفرم ایجاد کنیم؟ با جداسازی دارایی فیزیکی از ارزشی که ایجاد میکند . این کار اجازه میدهد دارایی ها مستقل استفاده شوند و داد ستد شوند و طوری استفاده شوند که بیشترین ارزش اقتصادی را نسبت به استفاده انحصاری مالک دارایی ایجاد نماید. در نتیجه کارایی و ارزش خیلی بیشتر میشود. جداسازی دارایی از ارزش باعث میشود خانه های گران کارا تر استفاده شوند . یک مالک شاید

۱۰ تا ۵۰ درصد ظرفیت خانه خالی خود را استفاده کند ولی ایجاد قطعات زمان بندی استفاده و ایجاد بازار برای این قطعات زمانی بین دیگر افرادی که نمیتوانند هزینه خرید خانه را بپردازند یا همیشه به آن نیاز ندارند میتواند استفاده آن را ۷۰ یا حتی ۹۰ درصد افزایش دهد و همچنین ارزش و درآمد بیشتری برای مالک ایجاد میکند.

واسطه گری دوباره

در ابتدای تغییرات ناشی از اینترنت، بسیاری پیش بینی کردند بزرگترین اثر تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات حذف واسطه شامل دلال ها یا لایه های واسطه میان صنعت و کارخانه تا مصرف کننده است. مثلاً مردم یاد میگیرند بلیط خود را مستقیم از خطوط هوایی خرید کنند یا محصول خود را مستقیم از کارخانه بخرند و یا بیمه خود را مستقیم از شرکت بیمه بخرند ولی واقعیت چیز دیگری نمایش داد. در صنایع مختلف، پلتفرم ها دوباره واسطه گر شدند، به نوعی که لایه های واسطه قدیمی حذف شدند. دوباره واسطه شدن شامل جابجایی مامورهای واسطه گر غیرمقیاس پذیر و غیرکارا با ابزارها و سیستم های آنلاین و معمولاً خودکار که سرویس ها و کالاهای ارزشمند را به دوطرف مشارکت کنندگان پیشنهاد میدهند، می باشد.

واسطه گری پلتفرم به علت نشانه ها و سیگنال و بازخورد های اجتماعی و الگوریتم های قابل مقیاس پذیری است، برخلاف روش سنتی که انتقال ارزش تلاش واسطه گر ها را میخواست.

در شکل دیگر واسطه گری پلتفرم لایه ای از جنس اعتبار و محبوبیت با اهرم کردن بازخوردهای اجتماعی درباره تولید کننده ایجاد کرده است. پلتفرم اقامتگاهی صنعت جدیدی بر پایه اعتبار دادن و گواهی دادن به ارائه دهنده سرویس ایجاد کردند به طوری که در این فرایند برخی اعتباردهنده های سنتی مثل مجلات و راهنمای سفر حذف شده اند

جمع آوری و تراکم بازار

پلتفرم ها همچنین کارایی را با جمع آوری و تراکم بازارهای غیر سامان یافته و دور از هم ایجاد میکنند. جمع آوری بازار به کاربرانی که به صورت تصادفی معمولا بدون دسترسی به منابع قابل اتکا و بروز تراکنش انجام می دهند قدرت و توانایی آگاهی از بازار میدهد. مثلا هر مالک اقامتگاهی می تواند اقامتگاه خود را در دسترس هزاران نفر در اکوسیستم قرارداد هرچند این افراد از یکدیگر بسیار فاصله داشته باشند یا مالک در مناطق با متقاضی کمتر میتواند ملک خود را له هزاران مصرف کننده که شاید محله برای آنها اولویت نداشته باشد نمایش دهند.

چطور کسب و کار سنتی میتواند به پلتفرم تبدیل شود؟

کسب و کارهای سنتی معمولا با توسعه عمودی مانند ایجاد مالکیت و یکپارچه کردن زنجیره تولید تا تحویل مثلا با خرید عرضه کننده بالادستی یا توزیع کننده پایین دستی رشد میکردند یا با توسعه افقی یعنی عریض کردن حجم ارزشی که تولید میکردند مثلا محصولات شرکت با ساخت کالای جدید و برند ها توسعه میابد

کسب و کارهای سنتی با ایجاد نرم افزار و جمع آوری داده و ارتباط آنها با محصولات خود و هماهنگی بین آنها میتوانند به پلتفرم تبدیل و از مزایای آن بهره مند شوند. داده ها مانند یک چسب برای یکپارچه کردن این محصولات و سرویس ها در ایجاد هماهنگی هستند.

شروع کردن

سیستم کاربرپسند و بدون اصطکاک تعداد زیادی مشتری اولیه را جذب میکند.

بعد از ثبت نام کسانی که ثبت نام کردند باید سرویس ها را امتحان کنند تا ارزش آن را درک کنند و به کاربر معمولی تبدیل شوند. تعهد کاربر به پلتفرم از جذب آن مهم تر است. کاربران جدید به دوستان خود درباره سیستم املاک جدید میگویند و آن را پیشنهاد میدهند. و چرخه های بازخورد شروع به کار میکند.

استراتژی جذب چگونه است؟

در دنیای کسب و کار سنتی بازاریابی به شدت به روش های فشار دادن وابسته بود. مصرف کننده توسط برخی کانال های رسانه ای که شرکت یا در اختیار داشت یا اجاره آن را پرداخت میکرد مانند تبلیغات محیطی و بیلبورد به مشتریان آگاهی میداد. در دنیای کم یابی پیام ها، استراتژی بر روی آگاهی از برند تمرکز داشت و کافی بود مردم از وجود برند و محصول آگاه شوند تا پیام به ناخودآگاه مشتری راه پیدا کند و آن محصول را بخرد.

این مدل در دنیای شبکه شکست میخورد چراکه دسترسی به کانال های بازاریابی به انتخاب مشتری است. در این دنیای فراوانی پیام ها، که هم محصولات و هم پیام ها درباره آنها تقریباً بی نهایت و بی شمار است، مردم بیش از قبل حواس پرت میشوند طوری که انتخاب یک گزینه بین رقبا تنها به یک کلیک یا رد کردن با سر انگشت دست بستگی دارد. در نتیجه ایجاد آگاهی به تنهایی باعث تطابق و تعهد و استفاده کاربر نمیشود. بجای آن باید کالا و خدمات به قدری جذاب باشند یا جذاب طراحی شده باشند که مصرف کننده را به صورت طبیعی دور خود جذب کنند. شاخص تعهد کاربر استفاده فعالانه است نه تعداد ثبت نام و جذب کاربر. به همین دلیل پلتفرم ها برای استفاده فعالانه باید مشوق هایی را ساختار بندی کنند و این مشوق ها به صورت طبیعی به تراکنش های ممکن در پلتفرم مرتبط باشند.

البته استراتژی فشار دادن همچنان جایگاه خود را میتواند داشته باشد و مرتبط با شد، برای مثال نرم افزار پلتفرم املاک بسیاری از ثبت نام های خود را بخاطر تبلیغات در گوگل پلی یا کافه بازار یا سیبچه و دیگر بازارچه های نرم افزار موبایل و تبلیغات موتورهای جستجو خواهد گرفت. یا برخی ثبت نام ها بخاطر ایجاد آگاهی در نمایشگاه و رویداد هایی که پلتفرم شرکت میکند یا برگزار میکند یا حامی میشود ایجاد خواهد شد.

ولی در دنیای پلتفرم رشد سریع، مقیاس پذیر و پایدار پایگاه کاربران بیشتر بخاطر استراتژی جذب بدست می آید. در دنیای پلتفرم منابع و مزیت هایی که توسط اندازه شرکت، تجربه و سابقه فعالیت و منابع در دسترس بدست می آید کمتر مهم است زیرا که قوانین رشد بخاطر وجود فناوری اطلاعات تغییر کرده است.

روش های متفاوت شروع پلتفرم

چطور یک پایگاه کاربر برای یک بازار دوسویه ایجاد کنیم در حالی که کاربران به پلتفرم جذب نمیشوند مگر ارزش داشته باشد و پلتفرم ارزشی ندارد اگر کاربران از آن استفاده نکنند؟

روش اول اجتناب از مسئله مرغ و تخم مرغ است. پلتفرم را روی پایه یک کسب و کار سستی و محصول محور پیاده کنیم. کاربران و تولید کنندگان را به پلتفرم جدید که روی ساختار پروژه قبلی ساخته شده اند جذب کنیم مثلاً استفاده از البرز فایل در کرج یا سیستم های فایلینگ در شهر های متفاوت و ایجاد قرارداد با این شرکت ها

استراتژی ها برای حل مسئله مرغ و تخم از سه استراتژی و ترکیبی از اینها استفاده می کنند

- **تولید واحدهای ارزش اولیه:** یعنی تولید واحدهای ارزش که یک یا چند گروه از کاربران را جذب میکند ترتیب دهیم و منافع مشارکت در پلتفرم را نمایش دهیم. آن کاربرهای اولیه واحدهای ارزش بیشتری تولید میکنند که دیگر کاربران را نیز جذب میکند و یک اثر شبکه مثبت ایجاد میکند که در ادامه باعث رشد ادامه دار میشود مثلاً فایل های باارزش هر منطقه را توسط فایل یابی حضوری جمع آوری کنیم که در نتیجه آن مصرف کننده به پلتفرم جذب میشود و برخی ازین مصرف کننده ها یا ملک خود را برای فروش میگذارند یا پلتفرم را به دوستان خود معرفی میکنند.

- **طراحی پلتفرم برای جذب یک گروه کاربر:** پلتفرم ها ابزار و سرویس را ارائه میدهد که یک گروه از کاربران را جذب کند . چه تولید کننده و چه مصرف کننده . کمترین میزان لازم از کاربران یک طرف ، کاربران طرف دیگر را جذب میکند که باعث اثر شبکه مثبت میشود. در پلتفرم املاک بسیاری از مشاورین املاک و دفاتر املاک به عنوان تولید کننده به دنبال ابزاری برای نگه داری و دسته بندی فایل های خود و هم چنین راه کاری برای مدیریت ارتباط با مشتریان خود هستند. با ارائه این ابزار ساده میتوان بسیاری از تولید کنندگان که خود دارای مصرف کننده شخصی نیز هستند را به پلتفرم جذب کرد. یا بسیاری از مسافران برای بدست آوردن مشخصات مقصد گردشگری و امکانات آنجا نیاز به ابزارهای اطلاع رسانی دارند که ارائه این خدمات توسط پلتفرم میتواند گروه اولیه کاربران را جذب کند
- **همزمانی معرفی مصرف کننده و تولید کننده به یکدیگر:** یعنی شرایطی فراهم شود که واحدهای ارزش ساخته شده به کاربران مرتبط باشند حتی وقتی تعداد نفرات کلی شبکه کوچک است . بخاطر طبیعت تکه تکه بودن بازار املاک هم به صورت دسته بندی و کاربری های بسیار زیاد و هم بخاطر محدوده جغرافی امکان ارائه تطابق های ارزشمند حتی زمانی که تعداد واحد های ارزش کم هستند نیز وجود دارد

سه تکنیک بالا میتواند باهم ترکیب شوند و در زیر برخی ازین ترکیب ها را مشاهده میکنیم

استراتژی سوار شدن بر پشت پلتفرم قدیمی

یعنی با کاربران یک پایگاه کاربر موجود در پلتفرم دیگر مرتبط شویم و واحدهای ارزش تولید شده توسط آنها را به نمایش بگذاریم تا از بین آن کاربران مشارکت کنندگان برای پلتفرم پیدا کنیم. از نرم افزار نمایش آگهی و کالای دست دوم

میتوان تولید کنندگانی را جذب کرد که به صورت تماس مستقیم و دریافت مشخصات کامل واحد ارزش مانند املاک می باشد همچنین با استفاده از نرم افزار های Scraper روند جمع آوری داده ازین سایت ها بسیار آسان خواهد شد. نرم افزارهای Scraper به صورت خودکار محتوای تولید شده در وبسایت های هدف را جمع آوری و در پلتفرم نمایش میدهند. ما این واحد های تولید شده را طوری نمایش میدهیم اینگار تولید کننده در تولید آنها مشارکت داشته است.

استراتژی دانه پاشی یا بارور کردن

ساختن واحدهای ارزشی که حداقل برای یک گروه از کاربران مربوط باشد. وقتی این کاربران جذب پلتفرم شدند دیگر گروه های کاربری که میخواهند با آنها در تراکنش شرکت کنند به دنبال آنها می روند.

در بیشتر موارد خود پلتفرم وظیفه تولید واحد ارزش به عنوان اولین تولید کننده را انجام میدهد. به علاوه این روش امکان نمایش کیفیت مورد انتظار توسط پلتفرم که علاقه داریم مشاهده کنیم را میدهد. کیفیت بالای واحدهای ارزش اولیه باعث تشویق فرهنگ کیفیت بالا بین تولید کنندگان بعدی میشود. این واحد های ارزش باکیفیت تعداد مصرف کننده زیادی را نیز جذب میکند. میتوان این واحد های ارزش اولیه را با تماس صاحبان اقامتگاه تولید کرد. هم چنین نظرات و پاسخ به نظرات نیز جزئی از برنامه تولید دانه های اولیه است تا فرهنگ ارائه بازخورد بین کاربران شناخته شود

استراتژی جذب کاربران کلیدی

یک گروه از کاربران هستند که اینقدر مهم هستند که مشارکت آنها باعث موفقیت یک پلتفرم می‌شود. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد برای مشارکت آنها مشوق گذاشت چه از طریق پرداخت مالی یا دیگر مشوق‌های اجتماعی. برای مثال هیچ پلتفرم اقامتگاهی بدون ارائه اقامتگاه‌های مکان‌های معروف و پربازدید دوام نمی‌آورد. پلتفرم اقامتگاهی بدون ویلا در شمال یا در یک شهر معروف قابل تصور نیست. هم‌چنین این واحد‌های ارزش مصرف‌کنندگان زیادی را به پلتفرم جذب می‌کنند.

استراتژی رساندن منفعت به یک طرف بازار

ساخت کسب و کار حول محصولات و ابزارهایی که یک گروه کاربر را منتفع می‌کند. سپس تبدیل کسب و کار به پلتفرم با جذب گروه دیگر کاربران که می‌خواهند با گروه اول تراکنش و تبادل داشته باشند. مانند ابزار نگه‌داری و مدیریت فایل‌های املاک که پیاده‌سازی این خدمات بسیار آسان می‌باشد یا نرم‌افزار مدیریت اتاق‌های رزرو اقامتگاه‌های بزرگتر از ۱۰ اتاق آن هم به سادگی مدیریت روی گوشی همراه

استراتژی جذب تولیدکننده دارای مصرف‌کننده

طراحی پلتفرم برای جذب تولیدکنندگانی که بتوانند مشتری‌های خود را به عنوان کاربر پلتفرم معرفی کنند. دلیل جذب مشاورین املاک دسترسی آنها به منبع ارزشمند مشتریان آماده خرید یا فروش است که می‌توان با ارائه ابزارهای مناسب مدیریت ارتباط با مشتری به مشاورین املاک آنها را ترغیب به هدایت مصرف‌کنندگان خود به اکوسیستم کرد. پلتفرم کمک

میکنند تولید کننده ، گروه های فعلی مصرف کننده را به پلتفرم دعوت کند و هر کدام از تولید کنندگان به مرور زمان از منافع دیگر مصرف کنندگان و مشتریان دیگر تولید کنندگان بهره مند میشوند به مانند گرده افشانی گیاهان. یعنی مصرف کننده دیگر تولیدکنندگان نیز شاید به املاک مشاورین دیگر علاقه مند شود و برعکس . این کار باعث تولید اثر شبکه بین مصرف کننده و تولید کننده میشود.

در قسمت آموزش مشاورین املاک بسیاری از معلمان تاثیر گذار املاک را ثبت نام میکنیم و به آنها اجازه میدهیم به سادگی درسهای آنلاین را درون پلتفرم بارگذاری کنند و با دانشجو های خود به اشتراک بگذارند و کسب درآمد داشته باشند. بسیاری ازین معلمان بخاطر راحتی مدیریت فرآیند آموزش برای مثال امکان اشتراک راحت دروس در واتس اپ، پایگاه دانشجویان (تولید کننده آینده پلتفرم املاک) خود را به پلتفرم دعوت میکنند.

معرفی هم زمان تولیدکننده و مصرف کننده

در این روش استفاده از یک یا چند ابزار فشار و تبلیغات سنتی برای جذب حجم زیاد علاقه و توجه به پلتفرم استفاده میشود. این کار باعث معرفی سریع دوطرف بازار به یکدیگر می شود و تقریباً یک شبکه توسعه یافته را سریع می سازد.

استفاده از تبلیغات کلیکی در سایت ها و تبلیغات فضای اختصاصی در بازارچه های نرم افزار و تبلیغات در گوگل و ارسال پیامک ازین دسته ابزارها است.

استراتژی بازارهای کوچک

هدف قراردادن بازارهای کوچک متشکل از اعضای است که همین حالا هم در تراکنش ها مشارکت دارند. پلتفرم میتواند قابلیت تطابق را حتی وقتی حجم بازار کوچک است و حتی در اولین دوران رشد خود ارائه دهد. مثلا پلتفرم املاک با معرفی خدمات و زیرساخت به منطقه ۲ یا ۵ تهران با وجود محدوده جغرافی کوچک میتواند تعداد کاربرانی را جذب کند که از ابتدا امکان تطابق واحد ارزش مناسب برای آنها وجود دارد. تمرکز روی بازارهای کوچک حجم مورد نیاز بحرانی برای شروع اثر شبکه را کم میکند و دوم تطابق را اسان تر میکند. سپس در نقاط جغرافی دیگر سرویس خود را ارائه میدهیم و اجازه تطابق ضربداری بین این مناطق را میدهیم.

تمرکز جغرافی تنها راه تعریف بازار کوچک نیست، تمرکز بر دسته بندی نیز میتواند به ما امکان جذب تولید کنندگان و مصرف کنندگانی را دهد که مثلا در حوزه رهن و اجاره آپارتمان مسکونی فعالیت میکنند. سپس با ابزارهای مبتنی بر داده و سیستم های رای گیری اجازه میدهیم موضوعاتی که کاربران به آنها علاقه دارند را اضافه کنیم مثلا خرید و فروش آپارتمان مسکونی و سپس اداری و بعد اجازه دسترسی ضربداری برای ایجاد تطابق و معاوضه بین این واحد های ارزش را دهیم.

سیستم شروع کاربر به کاربر

عملکرد اصلی بازاریابی پلتفرم رشد ویروسی نام دارد. یکی از قدرتمندترین راه های سرعت دادن رشد از روش رشد ویروسی و طبیعی است. این روش هرکدام از استراتژی های شروع که تا بحال بررسی شد را کامل میکند

رشد طبیعی یک فرآیند بر اساس جذب کاربران است که کاربران را تشویق میکند واحدهای ارزش و مخلوق خود در پلتفرم برای دیگر کاربران با پتانسل پخش کنند. وقتی کاربران خودشان دیگران را تشویق به پیوستن به شبکه میکنند، خود شبکه عامل رشد خودش میشود.

رشد ویروسی دربرگیرنده یک تشبیه است، رشد یک پلتفرم را با پخش شدن یک ویروس مشابه و آنالوژی میتوان کرد. در طبیعت یک ویروس زمانی پخش میشود که چهار جز باهم تعامل کنند: میزبان و ویروس و واسطه و دریافت کننده.

به طور مشابه به چهار جز کلیدی برای شروع فرآیند رشد ویروسی و طبیعی در یک پلتفرم نیاز است: ارسال کننده و واحد ارزش و شبکه خارجی و دریافت کننده.

ارسال کننده : یک کاربر پلتفرم ، واحد ارزش یا ملکی که به تازگی منتشر کرده است به اشتراک میگذارد و این شروع فرایند است که در نهایت کابر دیگری را به پلتفرم اضافه می کند.

واحد ارزش: در پلتفرم املاک ، واحد ارزش مشخصات ملکی است که برای فروش یا اجاره لیست شده است.

شبکه خارجی: گروه های تلگرام یا واتس آپ یک شبکه خارجی بسیار موثر و کارا است و به واحدهای ارزش اجازه میدهد پخش شوند و توسط کاربران دارای پتانسیل دیده شوند.

دریافت کننده: در آخر یک کاربر تلگرام یا واتس آپ توسط آگهی کنجکاو میشود و پلتفرم املاک را خواهد دید. این کاربر شاید مشخصات ملک خودش را ثبت کند و چرخه دوباره آغاز گردد. حالا دریافت کننده به عنوان ارسال کننده نقش بازی میکند

یا مثلا داستان و تجربه سفر میزبان ها به اقامتگاه ها میتواند مصرف کنندگان جدید را به سمت پلتفرم جذب کند. مثلا تصور کنید سفرنامه آخرین مسافرت خود همراه تصاویر جذاب در گروه خانوادگی یا اینستاگرام با هشتک مرتبط به اشتراک بگذاریم.

هدف طراحی یک پلتفرم و اکوسیستم باید این باشد که فرستنده بخواهد واحد ارزش خود را از طریق شبکه های خارجی به مشارکت کنندگان احتمالی خارجی نمایش دهد که در نهایت بسیاری از آنها به کاربر پلتفرم تبدیل شوند. به همین دلیل اشتراک گذاری جزئی از فرآیند ثبت واحد ارزش خواهد بود. قدرت تصاویر واحد های ارزش باعث میشود خود واحد ارزش انتشار پذیر و جذاب باشد و تمام کاربران را میتوان به بازاریاب پلتفرم تبدیل کرد.

ارسال کننده

ارسال واحد ارزش چیزی شبیه حرف دهان به دهان نمی باشد که یک تکنیک بازاریابی سنتی است (دهان به دهان زمانی اتفاق می افتد که کاربران اینقدر پلتفرم ما را دوست دارند یا هیجان زده هستند که نمیتوانند درباره آن صحبت نکنند) ولی وقتی کاربر در روش ویروسی به ارسال کننده تبدیل میشود آنها در واقع مخلوقات و واحدهای ارزش خودشان را پخش میکنند و به صورت غیر مستقیم آگاهی و علاقه را درباره پلتفرم ما ایجاد میکنند.

به صورت عمومی کاربران واحدهای ارزش خود را برای گرفتن بازخورد اجتماعی پخش میکنند که به صورت شهرت و حس تکامل و مهم بودن، سرگرمی و خوشی، رضایت، خوشحالی دیگران، شانس و بخت و ثروت یا ترکیبی ازین پاداش ها می باشد. مثل ارسال آگهی آخرین ملک ارزشمندی که یافتم در گروه مشاورین همکاران خودم که اول باعث شهرت من به یابنده فایل بارزش میشود و سپس برای من در صورت تکمیل تراکنش ثروت و پول به همراه خواهد داشت.

فرآیند اشتراک این واحدهای ارزش باید به خوبی در فرآیند ایجاد واحد ارزش گنجانده شوند و جزئی از روند ایجاد واحد ارزش باشند.

پلتفرم از مشوق های غیرطبیعی (پول یا امتیازهای درون پلتفرمی) برای پخش واحد ارزش نیز میتوانند استفاده کنند.

واحد ارزش

واحد بنیادی برای پخش ویروسی است که میتواند ارزش پلتفرم را نمایش دهد. برخی واحدهای ارزش مثل اسناد محرمانه قابل پخش نیستند. یک واحد ارزش قابل پخش میتواند شروع یک تراکنش باشد مانند پرس و جو درباره ملک اشتراک یافته در گروه همکاران مشاورین املاک یا ارسال یک فایل ارزشمند به دوست و مشاور املاک خود برای انجام تراکنش با مالک آن. یا میتواند فرصتی برای تکمیل یک تراکنش ناکامل باشد مثل درخواست ارسال نظر درباره خدمات سرویس دهنده. کمک به ایجاد آسان و پخش آسان واحدهای ارزش نه تنها باعث پیشرفت رشد بلکه انجام تراکنش بین کاربران میشود. بنابراین در تمام قسمت های رابط کاربری امکان اشتراک واحد ارزش مرتبط (مثل یک فایل، لیست خدمات، آدرس و تماس مشاور و هر اطلاعات قابل اشتراک گذاری) در شبکه های خارجی باید وجود داشته باشد.

شبکه خارجی

بسیاری از پلتفرم ها روی دوش دیگر شبکه ها رشد کردند. شبکه های خارجی معمولاً محدودیت های بیشتر و بیشتری وقتی یک شبکه دیگر روی آنها رشد میکند میگذارند. مانند محدودیت تعداد اشتراک گذاری یا عدم ارسال به مخاطبینی که شماره آنها را ذخیره نکردیم و حتی برخی شبکه ها اجازه ارسال لینک در فضای آنها را نمیدهند. ولی به صورت کلی امکان اشتراک واحدهای ارزش روی شبکه های پیامک، ارسال تصویر در اینستاگرام، ارسال پیام در تلگرام و واتس آپ به گروه ها و ارسال ایمیل وجود دارد. دکمه های اشتراک در این واسطه ها باید در نزدیک واحد ارزش تولید شده و در فرآیند ساخت واحد ارزش گنجانده شوند و به صورت فعالانه کاربران تشویق شوند واحدهای ارزش خود را در دیگر شبکه ها به اشتراک بگذارند.

دریافت کننده

وقتی یک کاربر واحد ارزش را برای کاربر دیگر ارسال میکند یا با دوستان به اشتراک میگذارد. دریافت کننده اگر واحد ارزش را مرتبط و جذاب و مفید و سرگرم کننده و به هر شکل ارزشمند ارزیابی کند، به آن پاسخ میدهد. وقتی واحد ارزش به اندازه کافی کنجکاو کننده باشد، دریافت کننده آن را بیش از پیش پخش میکند. بنابراین اشتراک گذاری واحد ارزش بدون محدودیت دسترسی معمولاً باید جایگذاری شود.

اگرچه پلتفرم روی واحدهای ارزش تولید شده کنترل محدودی دارد ولی میتواند ابزارهایی در اختیار تولیدکننده قرارداد تا واحدهای ارزش جذاب تر تولیدکنند. برای مثال ابزارهای ویرایش تصویر برای جذابتر کردن تصاویر یا استفاده از

توسعه دهندگان عکاس معمار برای عکاسی حرفه ای همچنان که آنها را تشویق به گذاشتن مشخصات مرتبط و کامل با واحد ارزش موردنظر میکنیم.

برخی اوقات تولیدکننده واحد ارزش را اشتراک نمیگذارد و طراحی ساختار پلتفرم ما به گونه ای باید باشد که محتوا به صورت خودکار در موتورهای جستجو در نتیجه عبارت هایی جستجو مثل خرید آپارتمان در محدوده خاص ابتدای لیست قرار بگیرند و مثلاً گوگل نقش شبکه واسط برای تطابق بین تولیدکننده و مصرف کننده را انجام دهد.

به اضافه پلتفرم باید همراه واحد ارزش اشتراک گذاشته شده پیامی که به دریافت کننده نشان میدهد این واحد ارزش از کدام پلتفرم به او نمایش داده شده است اضافه شود تا او فرصت پیوستن به پلتفرم را درک کند و بفهمد. مثال پیام زیرتصویر "برای واحدهای مشابه کلیک کنید" ، یا مثلاً "ملک خود را رایگان بفروشید" در انتهای پیام یا مشخصات واحد ارزش اشتراک گذاشته شده میتواند مخاطب را به مشاهده واحدازش و پلتفرم ترغیب کند.

کسب درآمد از پلتفرم

در این قسمت به گرفتن ارزشی که با اثر شبکه ایجاد شده است میپردازیم. مطمئن هستیم این پلتفرم ارزش ایجاد میکند ولی چطور از آن درآمد و منفعت ایجاد کنیم؟ آیا باید از تولیدکننده پول گرفت؟ آیا باید خریدارهایی که به دنبال خدمات هستند اجرت بگیریم؟ یا به ازای هر درخواست شروع تراکنش از آنها اجرت گرفت؟ یا شاید هر سه مورد؟

در بالا سه روش ممکن پول سازی کسب و کار را داریم ولی جواب هیچ کدام از روش های بالا نیست.

در زمان کسب درآمد سوال اشتباهی پرسیدیم. نباید از هیچ طرفی برای لیست کردن واحد ارزش خود پول گرفت زیرا این کار یک اصطکاک زیاد در ورود به اکوسیستم ایجاد میکند و خیلی از مشارکت کنندگان احتمالی را نسبت به استفاده از پلتفرم دلسرد میکند. گرفتن پول در ابتدای لیست کردن باعث کاهش لیست ها و کاهش داده های دردسترس پلتفرم میشود و میدانیم داده ها برای تطابق تولید کننده و مصرف کننده مناسب، حیاتی هستند. در واقع بجای گرفتن پول برای مشارکت باید به آنها یارانه و کمک کرد مثلا با ارائه ابزار و سرویس هایی که تکمیل پروفایل و واحدهای ارزش خود را سریع و آسان و کارا میکند.

پس چطور پول سازی کنیم؟ میتوان از این کاربران محترم بخاطر ارزشی که از پلتفرم دریافت میکنند پول دریافت کرد. ولی دریافت اجرت در انتهای انجام معامله صورت گیرد نه در زمان لیست کردن واحد ارزش. اینکار باعث میشود مشارکت کنندگان درخواست خود را بدون ریسک ارسال کنند و فقط در صورت موفقیت دستمزد و اجرت پلتفرم پرداخت شود. این اجرت بر اساس کارایی پلتفرم می باشد.

یا اینکه چرا از مشاورین املاک برای خدماتی که به آنها کمک میکند تا بفهمند چرا یک معامله را از دست دادند دستمزد نگیریم؟ نه تنها این دستمزد اصطکاکی ایجاد نمیکند بلکه ارزش دریافت بازخوردها را نمایش میدهد و یک درآمد دوره ای بجای یک بارپرداخت ایجاد میکند و میتواند به مشاورین املاک کمک کند کیفیت پیشنهاد خود را بالاتر ببرند که در طولانی مدت باعث تشویق و افزایش ارزش میشوند.

چالش درآمد زایی و پول سازی از اثر شبکه

پلتفرم ارزش خود را از اثر شبکه بدست می آورد. اثر شبکه بخاطر چرخه های بازخورد به پلتفرم نیرو میدهد. هر کارمزدی از کاربران دریافت شود احتمال دارد آنها را از مشارکت کردن دلسرد کند مثلاً دستمزد برای دسترسی به پلتفرم باعث میشود مردم کلان از ورود به پلتفرم اجتناب کنند. دستمزد برای هربار استفاده امکان دارد آنها را از مشارکت گاه به گاه دلسر کند و تولید واحد ارزش را کم کند و پلتفرم را برای مصرف کننده کمتر جذاب کند. دستمزد برای مصرف، مصرف را کاهش میدهد و پلتفرم را کمتر برای تولید کننده جذاب میکند.

حال چطور از پلتفرم بدون صدمه زدن به اثر شبکه میتواند پول سازی کرد؟

کسب و کارهای سنتی ارزش را به صورت کالا و خدمات به مشتری می رساندند. دستمزد را در برابر مالکیت دستگاه و محصول (مثل تولید ماشین لباسشویی) یا برای استفاده از خدمات (مثل اجاره دادن توربین یا خدمات مشاوره) دریافت میکردند

کار پلتفرم ها ساخت و طراحی روش های نوین و تکنولوژی است ولی بجای اینکه آن تکنولوژی را در مقابل پول در دست مشتری بگذارند، آنها کاربران را دعوت میکنند تا به پلتفرم ملحق شوند و سپس دنبال روش هایی برای پول سازی بخاطر ارزشی هستند که پلتفرم ایجاد میکند. این ارزش ها در چهار دسته قرار میگیرند

- برای **مصرف کننده**: دسترسی به ارزش ایجاد شده در پلتفرم: مثلاً خریدار بخاطر واحدهای ارزش و املاک پلتفرم را جذاب می بیند و از آن ارزش بدست می آورد.
- برای **تولید کننده**: دسترسی به جامعه یا بازار: پلتفرم اقامتگاه برای میزبان ها ارزشمند است زیرا توسط آن به بازار مسافران در سراسر کشور یا چند کشور دسترسی دارند. فروشندگان و ملاک ها پلتفرم املاک را بخاطر این ارزشمند میبینند زیرا میتوانند به تمام خریداران در سطح کشور یا چند کشور املاک خود را معرفی کنند و بفروشند.
- برای **تولیدکننده و مصرف کننده**: دسترسی به ابزارها و سرویس هایی که تراکنش را تسهیل میکند: پلتفرم ها با کاهش اصطکاک و موانع تراکنش بین مصرف کننده و تولید کننده ارزش ایجاد میکنند. پلتفرم املاک به شرکت های حمل و نقل اجازه میدهد به صورت مستقیم خدمات خود را به افرادی که آماده جابجایی هستند بفروشند، به خریداران اجازه میدهد به صورت مستقیم ملک خود را بخرند و در دفاتر ثبت اسناد به صورت مستقیم آن را ثبت کنند، به مشاورین املاک اجازه میدهد تمام فایل های خود را نگه داری و ساماندهی کنند و از طرفی بتوانند برای آن بازاریابی کنند و خریدار یا فروشنده پیدا کنند.
- برای **تولید کننده و مصرف کننده**: دسترسی به سیستم هایی برای بهبود و اصلاح تراکنش ها : مشتری دسترسی به کالا و خدمات با کیفیت را که نیاز های مشخص آنها را و علایق آنها را پاسخ میدهد ارزشمند میداند . تولید کنندگان دسترسی به مصرف کنندگان که پیشنهاد آنها را میخواهند و راغب هستند قیمت منصفانه ای برای آن پرداخت کنند ارزشمند میدانند. پلتفرم ها سیاست های اصلاح و بهبودی را می سازند و نگه داری میکنند که مصرف کننده درست را به تولید کننده مناسب سریع و به سادگی متصل میکند. برای مثال تبلیغ واحدهای ارزش به صورت رایگان در گوگل و استفاده از ظرفیت تطابق موتور جستجو گوگل یا امکان جستجو واحدهای ارزش روی نقشه.

این چهار نوع ارزش بدون پلتفرم وجود نداشتند، و به عنوان منابع ارزش افزوده شناخته میشوند. استراتژی های پول سازی با در نظر گرفتن این چهار نوع ارزش و مشخص کردن ارزش اضافی که آنها بدون جلوگیری از رشد اثر شبکه میتوانند به پول تبدیل شوند ساخته میشوند.

گاهی برای کاهش نويز و عدم کیفیت لیست محصولات و خدمات که باعث ناراحتی تجربه کاربری میشود میتوان از تولیدکننده د ستمزد گرفت . این کار باعث میشود تولید کنندگانی که نسبت به ارائه محصول و خدمات خود جدی نیستند وارد پلتفرم نشوند . با این کار تولید به شدت کاهش پیدا میکند ولی واحدهای تولید شده با کیفیت هستند و در نهایت کیفیت تراکنش بالاتر میرود . هدف پلتفرم بالا کشیدن و افزایش تعداد مشارکت کنندگان و تراکنش ها نیست، باید تراکنش های مطلوب و مرغوب را بیشتر کرد در حالی که تراکنش های نامرغوب و نامطلوب را کاهش دهد . گاهی اینکار از طریق پولی سازی تراکنش ها برای استفاده از سرویس ها انجام میشود که البته راهکار دیگر استفاده از سیستم امتیاز و رای دهی و استفاده از توان جامعه برای اصلاح واحدهای ارزش می باشد زیرا برای برخی تولید کننده ها امکان تولید واحدهای ارزش تقلبی و فیک حتی با وجود پولی بودن لیست کردن املاک وجود خواهد داشت.

روش های پول سازی

در زیر روش های مختلف پول سازی را با توجه به ارزش آفرینی پلتفرم برای کاربران بررسی میکنیم.

درخواست پول به ازای یک تراکنش

دربسیاری از موارد، تراکنش ها شامل تبادل پول میشوند . مثل وقتی مسافر پلتفرم اجاره اقامتگاه به میزبان برای ارائه اقامتگاه باید پول پرداخت کند. پلتفرم هایی که این تبادل پول را تسهیل میکنند میتوانند ارزش تولید شده را به عنوان دستمزد تراکنش به پول تبدیل کنند. که میتواند به شکل درصد ثابت یا قیمت ثابت تراکنش باشد که سیستم قیمت ثابت برای تراکنش های بدون واریانس زیاد مناسبتر است.

با این روش خریدار و فروشنده فقط زمانی که تراکنش صورت میگیرد پرداخت میکنند ، این کار آنها را از عضویت در پلتفرم و مشارکت برای تراکنش دلسرد نمیکند. البته اگر دستمزد تراکنش زیاد باشد شاید از انجام آن دلسرد شوند به همین خاطر باید درصد های مختلف آزمون شود تا بدون اینکه کاربر را دلسرد کند پول دریافت شود.

خریدار و فروشنده به صورت طبیعی اگر یکدیگر را بیابند میخواهند تراکنش را بیرون پلتفرم ببرند و دستمزد تراکنش را پرداخت نکنند. این مشکل مخصوصا زمانی که ارائه دهنده سرویس را به درخواست دهنده متصل میکنیم رخ میدهد. در این حالت اگر دستمزد تراکنش را پرداخت نکنند مصرف کننده آن را به عنوان تخفیف می بیند یا تولید کننده بیشتر اجرت بر میدارد و بازنده پلتفرم است.

برای حل این مشکل با جلوگیری موقت از مشارکت کنندگان برای اتصال این مشکل را حل میکنیم. از سیستم های امتیازدهی و دیگر شاخص های اجتماعی برای مشخص کردن قابلیت اتکا و اطمینان سرویس دهنده استفاده میکنیم که نیاز به ارتباط مستقیم کمتری دارد.

گاهی نیز اینها کافی نیست ، مخصوصا پلتفرم با بازارهای تخصصی که نیاز به بحث و تبادل مدیریت جریان کاری قبل و هنگام ارائه سرویس وجود دارد مانند فرآیند احراز هویت خریدار و فروشندگان در زمان ثبت مبادعه نامه ها. در نتیجه کنترل کل تراکنش ممکن نیست و مطالبه اجرت قبل تراکنش جزو گزینه ها نیست. در این موارد پلتفرم باید نقش خود را از تسهیل گر به سمت فعالیت های ارزش آفرین تر ببرد.

اجرت برای دسترسی

در برخی موارد امکان پول گرفتن از تولید کننده برای دسترسی به جامعه و انجمن کاربران که به پلتفرم عضو شده اند وجود دارد. البته جامعه ای که برای تراکنش با تولید کننده عضو پلتفرم نشده اند و بنابه دلایل دیگر در پلتفرم حضور دارند.

مثلا توسعه دهندگان و تسهیل کنندگان تراکنش خرید و فروش املاک یا اجاره املاک برای دسترسی به جامعه مصرف کنندگان و مالکان علاقه دارند پرداخت کنند زیرا ارزشی که ازین جامعه دریافت میکنند بسیار زیاد است.

بنابراین برای پول سازی شرکت ها و افراد سوم شخص که آماده هستند برای دسترسی به جامعه پول پرداخت کنند به پلتفرم دعوت میشوند.

این روش پول سازی را به سادگی میتوان تبلیغ نام برد ولی توجه کرد که این روش اولاً باعث ایجاد ارزش برای جامعه کاربران شود، تراکنش اصلی را بهبود دهد و سوم اثر شبکه را قوی تر کند بجای اینکه تداخل و نویز ایجاد کند. روش پول

سازی تنها در حالتی ماندگار است که اثرات شبکه را قوی کند. گرفتن اجرت از گروه ثالث به عنوان تولید کننده برای دسترسی به جامعه تنها و تنها در صورتی اثر بخش است که ارزش را در پلتفرم بهبود دهد.

اجرت برای دسترسی بهبود یافته

گاهی پلتفرم نمیتواند چرخه مالی را برای خود ایجاد کند و آن را ببندد و پول سازی کند. در این پلتفرم ها گرفتن اجرت از تولیدکننده برای دسترسی بهبود یافته به مصرف کننده روش پول سازی است. این روش با ایجاد ابزارهای که تولیدکننده را قادر می سازد بین جمعیت تولیدکنندگان شناخته تر شود و متمایز شود و در بازار دوسویه با آن توجه شود گفته میشود. برخلاف رقابت طبیعی بین تولیدکنندگان برای جلب توجه مصرف کنندگان، میتوانیم از تولیدکننده اجرت بگیریم تا اول پیام آنها را دقیق تر و متفاوت تر به مصرف کننده برسانیم یا حضور آنها را جذاب تر کنیم تا احتمال تراکنش آنها با کاربران بیشتر شود.

این سیستم پول سازی در حد متعادل به اثر شبکه صدمه نمیزند زیرا تمام تولیدکنندگان و مصرف کنندگان میتوانند بر پایه باز و غیر بهبود یافته و یک شکل باهم مشارکت کنند ولی برای آنها که دسترسی بهبود یافته و اصلاح شده ارزشمند است میتوانند این ارزش را در قالب پول پرداخت کنند.

روش دیگر پول سازی از طریق ایجاد دسترسی بهبود یافته و اصلاح شده زمانی است که از کاربران پلتفرم برای کاهش موانع ارتباط بین کاربران دستمزد میگیریم در غیر این صورت این موانع وجود دارند. برای مثال خریدار یا فروشنده ای که مستقیم در پلتفرم درخواست خود را ارائه میدهد ولی در فرآیند فروش به مشاور املاک نیاز دارد، میتواند این فرد را

به مشاور املاک در ازای دریافت مبلغ حق اشتراک ماهانه یا به ازای نمایش جزئیات هر سرخ از آنها پول سازی کرد، اینطور به مالکین یا خریدارانی که نیاز به خدمات مشاوره دارند دسترسی ویژه خواهند داشت.

یک اصل هم اینکه مصرف کننده به راحتی فرق محتوای طبیعی با تبلیغ شده را بفهمد و از نتایج طبیعی متفاوت باشد. اگر این اصل رعایت نشود باعث سردرگمی و اذیت و مزاحمت مصرف کننده و کاهش ارزش پلتفرم میشود. مثل علامت یا عبارت "ویژه" یا تغییر رنگ آن واحد ارزش در ابتدای لیست قابل تشخیص باشد.

همچنین باید این واحدهای تبلیغ شده و منحصر هم از اصول طبقه بندی و ارتباط و تطابق پیروی کند و اگر محتوایی تبلیغی مرتبط نباشد امکان دارد مصرف کننده را خارج کند و تولیدکننده نیز به نرخ تراکنش بالاتر نرسد.

اجرت برای طبقه بندی و اصلاح و دسته بندی بهبود یافته

اگر تعداد واحدهای ارزش بسیار زیاد شوند و مصرف کننده واحد ارزش مورد انتظار خود را پیدا نکند یا سخت پیدا کند ارزش پلتفرم برای آنها کاهش می یابد. در این صورت مصرف کننده شاید به دنبال واحد های تضمین شده و با کیفیت و بهبود یافته بگردد و بابت آن پول پرداخت کند مثلاً حالتی که تعداد اقامتگاه ها زیاد است و مشتری راضی به پرداخت مبلغی در ازای دسترسی به اقامتگاه های تضمین شده توسط پلتفرم است که تحت پوشش بیمه مسئولیت و حوادث شرکت قرار گرفته است یا شاید مایل به دسترسی به مشاورین املاکی باشد که دارای تاییده و کارت مباشر املاک می باشند، همچنین برای دسترسی به دروس و آموزش های املاک بجای خرید هر پکیج مشاور املاک میتواند اشتراک ماهانه تهیه کند.

از چه کسی باید اجرت گرفت؟

یک پلتفرم معمولی از چندین گروه کاربر که هرکدام نقش های متفاوتی در پلتفرم دارند پشتیبانی میکند . هرگروه انگیزه و وضعیت اقتصادی و مشوق ها و اهداف متفاوتی برای گرفتن ارزش از پلتفرم را دارند .

گروه کاربرانی که نسبت به قیمت حساس تر هستند و احتمال ترک پلتفرم را زمانی که از آنها اجرت میخواهیم، دارند باید یارانه و مشوق پرداخت کنیم. درحالی که دسته دیگر را کامل اجرت دریافت میکنیم. مثلا در پلتفرم املاک گاهی خانه کمتر است و مشتری زیاد در این حالت صاحب خانه نباید پول پرداخت کند و درحالی که برخی اوقات مشتری کم است و خانه برای ارائه زیادتر که در این حالت صاحب خانه میتواند برای فروش سریع تر پولی بپردازد.

در نگاه کلی ابتدا کاربران باید جذب شوند سپس از آنها پول گرفت. زمانی که واحد ارزش ساخته شد و تبادل شد با نتایجی که برای دوطرف راضی کننده بود، سپس باید پلتفرم به دنبال گرفتن پول برای ارزش ایجاد شده باشد ولی استراتژی های پول سازی ممکن در زمان طراحی پلتفرم باید بررسی شوند.

برخی از اصول طراحی که باعث میشود از تراکنش کاربران به پول سازی برسیم

- اگر ممکن است کارمزد برای ارزشی که کاربران قبلا رایگان دریافت میکردند نگذاریم : مردم معمولا در برابر پرداخت پول برای سرویسی که قبلا رایگان دریافت میکردند مقاومت میکنند.
- از محدودیت دسترسی به ارزشی که کاربران برای گرفتن آن عادت کرده اند و خو گرفته اند بپرهیزیم

- زمانی که از رایگان به سمت پولی سازی میرویم کوشش کنیم یک ارزش جدید یا اضافی خلق کنیم که اجرت گرفتن را توجیه کند.
- استراتژی احتمالی پول سازی را در زمان طراحی اولیه پلتفرم در نظر بگیریم : در زمان طراحی پلتفرم باید ساختاری را برای کنترل که بتوان فرآیند پول سازی را انجام داد در نظر بگیریم.

باز یا بسته بودن ساختار

در این بخش به تعریف اینکه کاربران و شرکای پلتفرم چه میتوانند بکنند و چه نمیتوانند بکنند میپردازیم.

اگر کنترل و محدودیت زیاد شود مشارکت کمتر میشود و اگر محدودیت ها کم باشد مسائل غیرقابل پیش بینی رخ میدهد که امکان دارد چهره و اعتبار پلتفرم را خراب کند.

تعریف از بازبودن چیست؟ پلتفرمی باز است که حد و مرز آن محدودیتی در مشارکت کردن و در توسعه و تجاری سازی و استفاده آن نباشد و دوما هر محدودیتی که معقول و تبعیض آمیز نیست به شکل یکسان و متحد روی تمام مشارکت کنندگان اعمال شود مثل شرایط استفاده از سرویس

انتخاب باز و بسته بودن یک طیف است. تصمی درباره باز بودن، استفاده و مشارکت توسعه دهندگان و پول سازی و رگولاتوری ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد.

هرچه سیستم بازتر باشد بیشتر از هم گسیخته و تکه تکه و قطعه قطعه میشود. در یک سیستم باز برای سازندگان آن نیز پول سازی سخت است و مالکیت فکری آن سخت تر مدیریت میشود. هرچند باز بودن نوآوری را تشویق میکند. برای مثال از ۱۰ ویژگی کلیدی پلتفرم روی ۵ تا تمرکز کنیم و باقی را به دیگر شرکا و اکوسیستم اجازه دهیم نوآوری کنند.

مدیران پلتفرم برای باز بودن سیستم چه تصمیم های باید بگیرند؟ یک پلتفرم به صورت بنیادی زیر ساختی است که طراحی شده تا تراکنش ها را بین تولیدکننده و مصرف کننده تسهیل کند. این دو مشارکت کننده از پلتفرم برای اتصال و مشارکت در تبادل ها و تراکنش ها استفاده میکنند. بدیهی است که ارزش یک پلتفرم سالم و فعال به همکاران بیرون پلتفرم وابسته است.

تصمیم درباره باز بودن سیستم

تصمیم گیری درباره باز بودن پلتفرم سه گروه عضو پلتفرم را تحت تاثیر قرار میدهد، اول: تصمیم درباره مشارکت مدیریت و مالکیت، دوم: تصمیم درباره مشارکت توسعه دهندگان و سوم: تصمیم درباره کاربران مشارکت کننده

مدیران و سرمایه گذاران (تضمین کننده ها و حامی ها)

پشت هر پلتفرم برای مسئولیت پذیری ساختار و عملکردها دو موجودیت است. شرکتی که پلتفرمی را مدیریت میکند و با کاربران در ارتباط است. و شرکتی که سرمایه گذار است و نگهدارنده کنترل قانونی بر روی تکنولوژی می باشد. در بسیاری از موارد این دو یکی هستند. به طور عمومی شرکت مدیریت کننده، تراکنش های کاربران را مدیریت میکند و

کنترل و سازمان می‌دهد در حالی که سرمایه‌گذاران و ضامن‌ها ساختار بالادستی را کنترل می‌کنند و مالک فکری زیر ساخت پلتفرم هستند (مثل کدهای برنامه نویسی که عملیات را کنترل می‌کند) و همچنین دیگر حقوق را حفظ می‌کنند. مدیریت نزدیکترین موجودیت به کاربران و توسعه دهندگان بیرون است.

استارت‌آپ معمولاً نیاز به جذب سرمایه دارد و سرمایه‌گذار نیز خواهان برخی امتیازات در شرکت خواهد بود. همچنین مشخص بودن میزان مشارکت افراد از طریق میزان سهام، نظارت مداوم، امکان ورود به بازار بورس، امکان رشد شرکت، سهولت مقررات مربوط به ورود و خروج اعضا و امکان ارزش گذاری دقیق‌تر، همه و همه سبب می‌شود تا شرکت سهامی خاص، برای استارت‌آپ‌ها پیشنهاد بهتری محسوب گردد.

تصمیم درباره مشارکت توسعه دهندگان

طراحی و ساخت پلتفرم برای تراکنش اصلی و هسته ای شروع می‌شود ولی به مرور زمان خیلی از پلتفرم‌ها توسعه می‌یابند تا دیگر انواع تراکنش‌ها را شامل شوند که بتواند ارزش بیشتر برای کاربران ایجاد کند و انواع جدیدی از مشارکت کنندگان را جذب کند. این تراکنش‌های جدید توسط توسعه دهندگان که کم و بیش باز هستند تا به پلتفرم و ساختار آن دسترسی داشته باشند ساخته می‌شود. دو مدل توسعه دهنده داریم: توسعه دهندگان اصلی، توسعه دهندگان افزونه

توسعه دهندگان هسته ای: عملکردهای اصلی پلتفرم را که به مشارکت کنندگان ارزش ارائه می‌کند، پشتیبانی می‌کنند. این توسعه دهندگان معمولاً توسط شرکت مدیریت و استخدام می‌شوند و کار اصلی آنها این است که پلتفرم را بدست کاربران برسانند و ارزش را از طریق ابزارها و قوانین که در تراکنش اصلی را ساده و رضایت بخش می‌کند تحویل دهند. آنها

مسئول ظرفیت های پایه ای سیستم هستند. مثلاً زیرساختی را به وسیله نرم افزار و قوانین تهیه میکنند تا مشارکت کنندگان در آن تراکنش داشته باشند.

آنها منابع سیستم از جمله ظرفیت های جستجو و سرویس های داده که اجازه میدهد مهمان ها ، میزبان مناسب را بیابند همچنین مکانیزم های پرداخت جهت انجام تراکنش را توسعه میدهند. به اضافه شرکت عملکرد های پشت پرده که هزینه تراکنش را برای مهمان و میزبان ها کاهش میدهد مدیریت میکند. برای مثال پلتفرم قراردادهای پیش فرض بیمه را برای دوطرف ارائه میدهد و از مهمان در رویداد های تصادف و جرم محافظت میکند و از میزبان ها در برابر رفتارهای بی مباله و بی دقت محافظت میکند. همچنین مشخصات هویت شرکت کنندگان را برای اینکه سیستم اعتباردهی درجه اطمینان را نسبت به رفتار کاربر بهتر بسنجد، احراز میکنند.

طراحی و بهبود و نگهداری این گونه سیستم ها از اجزای کار توسعه دهندگان هسته ای و اصلی است.

توسعه دهندگان افزونه: ویژگی و ارزش را به پلتفرم اضافه میکنند و عملکرد آن را بهبود میدهند.

معمولاً این افراد و شرکت ها شریکان خارج شرکت هستند و توسط مدیریت استخدام نشده اند. کسانی هستند که راهی برای خروج قسمتی از ارزشی که ایجاد کرده اند و منفعت بردن از پیشنهادی که ارائه داده اند یافته اند. مثل مشاورین املاک یا خدمات حمل و نقل یا عکاسی حرفه ای یا مصالح فروشان ساختمانی. یکی از تصمیم های مهم مدیریت که در طول زمان نیز تغییر میکند این است که پلتفرم چه مقدار برای این توسعه دهندگان افزونه باز باشد. برای مثال برخی از توسعه دهندگان افزونه ارزش ارائه شده توسط پلتفرم اجاره اقامتگاه را بهبود می دهند. مثلاً وقتی شرکت میداند ملک های

دارای عکس حرفه ای در برابر دیگر ملک ها سریع تر اجاره میروند در پاسخ توسعه دهنده ای تحت عنوان سرویس عکاسی برای گرفتن عکس های حرفه ای جذب میکند که احتمال اجاره را بالاتر میبرد. و مثلا توسعه دهنده دیگر کارهای تمیزکاری و خشکشویی را پشتیبانی میکند و دیگر توسعه دهنده مقدمات رزرو شام و نگهداری کودک و برنامه های تفریحی را که برای میزبان ارزشمند است ارائه میدهند. برای این خدمات شرکت باید سیستم خود را باز نگه دارد و تنظیم آن از چالش های شرکت خواهد بود.

اگر سیستم خیلی بسته باشد فرصت ارائه سرویس های باارزش بیشتر از دست میرود و اگر خیلی باز باشد ارائه دهندگان سرویس کم کیفیت میتوانند وارد پلتفرم شوند و اعتبار دیگر توسعه دهندگان و پلتفرم را لکه دار کنند. و باز بودن بیش تر ازین هم باعث زیاد شدن سرویس دهنده ها در نتیجه کاهش سود توسعه دهنده و مشوق آنها برای ویژه سازی خدمات برای ارائه به کاربران شرکت میگردد. مدیران برای تشویق توسعه دهندگان افزونه درجه آزادی را با استفاده از API میدهند و روش دیگر زیر ساخت از پیش تعریف شده برای توسعه دهندگانی است که امکان استفاده از API ها را ندارند مثلا امکان ثبت نام در قالب توسعه دهنده و ارائه خدمات با استفاده از ظرفیت های پلتفرم. اینها یکی از نقاط کنترل است که مدیران پلتفرم برای دسترسی باز به سیستم ها از آن استفاده میکنند.

یک API مجموعه ای از روتین ها و روال ها و استانداردها و پروتکل ها و ابزارها برای ساخت نرم افزار کاربردی است که به برنامه نویسی خارجی کمک میکند کدهایی بنویسد که هم زمان با ساختار پلتفرم ارتباط برقرار کند و متصل گردد.

میتوان سطوح مختلف API را تعریف کرد و از آن کسب درآمد داشت. قدرت API برای جذب توسعه دهندگان افزونه و ارزشی که میتوانند ایجاد کنند خیلی زیاد است. برخی شرکت ها ۵۰ تا ۹۰ درصد درآمد خود را از طریق API ها بدست می آورند.

پس از ایجاد نوآوری توسط توسعه دهنده افزونه چه زمانی مالکیت برای توسعه دهنده باشد و چه زمانی پلتفرم مالکیت را بدست آورد؟ نوآوری هایی که برای کاربران پلتفرم مناسب باشد از منابع مختلف بدست می آید. برخی توسط خود پلتفرم ارائه میشود و توسط خود پلتفرم کنترل میشود و مالکیت آن با پلتفرم است. برخی توسط توسعه دهندگان افزونه ارائه میشوند و کنترل و مالکیت آن خارج پلتفرم است. چه زمانی ظهور یک توسعه دهنده افزونه خود پلتفرم را تهدید میکند؟ وقتی این اتفاق می افتد مدیران پلتفرم چطور باید پاسخ دهند؟ پاسخ به این سوالات به مقدار ارزشی که توسط توسعه دهنده ساخته شده بستگی دارد.

به عنوان مدیر پلتفرم نمیخواهیم یک توسعه دهنده کنترل منبع اصلی ارزش کاربران پلتفرم را داشته باشد. وقتی این اتفاق می افتد یا باید کنترل نرم افزار تولید کننده ارزش را بدست آوریم که با خرید نرم افزار از شرکت تولیدکننده یا با خرید خود شرکت میتواند اتفاق بیافتد و اگر نفروخت باید دیگر رقیبان آن را قوی تر کنیم یا آن عملکرد را داخلی سازی کنیم و به صورت استاندارد در پلتفرم جای دهیم. در سوی دیگر اگر یک افزونه مقدار مناسب و معمولی و متوسط ارزش اضافه کرد، به طور عالی ایمن است و خیلی کارا تر است که اجازه دهیم توسعه دهندگان کنترل آن را بدست بگیرند.

دو اصل دیگر دیگر برای اینکه بسنجیم توسعه دهنده برای پلتفرم تهدید است؟

اول اگر نرم افزار مشخص پتانسیل پلتفرم شدن با توانایی خود را دارد ، مدیران باید آن را بخرند یا آن را با نرم افزار مشابه که کنترل آن را در اختیار دارند جایگزین کنند که بررسی کردیم.

دوم اگر عملکرد مشخصی توسط برخی توسعه دهندگان بازطراحی میشود و مورد قبول کاربران زیادی از پلتفرم است، مدیر پلتفرم باید عملکرد را بدست آورد و آن را جزئی از استاندارد پلتفرم کند سپس آن را از طریق API در دسترس تمام توسعه دهندگان بگذارد. این کار باعث شتاب نوآوری و بهبود در سرویس ها برای هرکس از پلتفرم استفاده میکند میشود

مشارکت کاربر

سومین نوع بازبودن که مدیران باید کنترل کنند مشارکت کاربران و به طور مشخص باز بودن تولیدکننده است که میتواند به پلتفرم محتوا اضافه کند، زیرا پلتفرم تغییر نقش دارد و مصرف کننده میتواند تولید کننده باشد و برعکس بنابراین تصمیم گیری درباره تولیدکننده کافی است.

هدف پلتفرم در باز کردن پلتفرم برای کاربران تسهیل تولید واحد ارزش و تدارک قوانین به قدری است که محتوا با کیفیت بالا ایجاد شوند و به دلیل کیفیت بالا، بسیاری از پلتفرم ها باز بودن بدون حد و مرز را نمیپذیرند.

برای مثال ویکی پدیا آرزوی بازبودن کامل را برای کاربران داشت، نگهداری از کیفیت محتوا به تنهایی روی دوش کاربران پلتفرم بود که وظیفه نظارت و رسیدگی سایت، درست کردن خطاها و چالش های اساسی را داشته باشند. این یک آرمان شهر بود که فرض میشد تمام کاربران قصد و مقصود خوبی دارند، یا حداقل به طور ایده ال فرض میشد تنوع دیدگاهی که

گاهی با مغایرت بین انگیزه و رفتارهای کاربران وجود داشته باشد در نهایت یکدیگر را میزان و متناسب کرده و دانش جمعی را نمایش دهد. مثلا در یک جامعه ۱۰۰ نفری اگر ۸۰ نفر ایده ای را قبول داشته باشند آن نظر و ایده غالی بماند. مثل مفهوم دست نامرئی در کاپیتالیست که بیان میکند منافع بازار از طریق تراکنش های بیشمار مشارکت کنندگان به حداکثر میرسد.

ولی واقعیت نشان داد آزادی تصمیم و دموکراسی وقتی اشتیاق و طرفداری به یک دیدگاه درمیان باشد مانند بازار آزاد میتواند کثیف و غیرواقع باشد. لیست موارد جدال آمیز ویکی پدیا بالغ بر ۸۰۰ مورد را دسته های تاریخ و علم و فلسفه و همه چیز، نشان میدهد. در نتیجه بازار باز یک توهم است.

اصلاح هنرمندانه محدود و باز بودن پلتفرم

چطور به استانداردهای بالای تولید محتوای خود میرسیم وقتی هرکدام از کاربران برای مقصود خود به ویرایش محتوا دست میزنند مانند ارسال نظرات و بازخورد های نادرست؟

پاسخ اینکه به جامعه و فشار اجتماعی تکیه میکنیم مثلا با ایجاد قوانین به توضیح روش های ثبت محتوا میپردازیم.

هرچند برخی اوقات فشار جامعه و قوانین کافی نیست وقتی کیفیت برخی محتوا و نظرات بر پایه محتوای غیر صادقانه و بی اساس به صورت مکرر ویرایش میشود روش ها و سیستم های دیگری وارد میشوند. مثلا ابزار های نرم افزاری. یک نرم افزار مخصوص که واحدهای ارزش و محتوایی که توسط کاربر با سابقه غیرقابل اتکا نوشته شده را هایلایت و نمایش می

دهد یا از ابزارهای تگ استفاده میشود که توجه دیگر ویرایشگران به آن نظرات جلب شود و در صورت نیاز بهبود پیدا کند و اصلاح شود یا ایجاد پروفایل با نام حقیقی شخص به عنوان مسئول نظرات و واحدهای ارزش تولیدی.

این سیستم های سد کننده داخلی و پیچیده مطمئن میشوند که کیفیت محتوا بالا باشد.

طبقه بندی و اصلاح معمولاً به شکل بازرسی و دریافت بازخورد در نقاط حیاتی پلتفرم استفاده میشوند. سیستم بازرسی تصمیم میگیرد چه کسی وارد شود در حالی که دریافت بازخورد مشوق رفتار مناسب از طرف کسانی است که حق وارد شدن را بدست آورده اند. اعتبار کاربر که بر اساس رفتار گذشته کاربر چه داخل و چه خارج پلتفرم شکل گرفته است معمولاً عامل کلیدی در طبقه بندی و فرآیند بهبود و اصلاح است. کاربرانی که به صورت مثبت توسط دیگر کاربران ارزیابی شده اند امکان و احتمال بیشتری دارند که از فرایند بازرسی و آزمایش و غربالگری گذر کنند و بازخورد مناسبتری نسبت به کسانی که اعتبار ضعیفی دارند بدست آورند.

فرایند اصلاح و طبقه بندی میتواند توسط انسان ها در درگاه های ورودی انجام شود. کسانی که شخصاً کاربران را بازرسی و غربال و آزمایش میکنند و محتوا را ویرایش میکنند و بازخوردهایی که برای افزایش کیفیت طراحی شده است ارائه میدهند. ولی این روش هزینه بر و زمان بر است. زیرا باید نیروی کار آموزش ببیند و به آن دستمزد پرداخت شود. سیستم بهتر که در طراحی و اجرا سخت تر است، بر روی خود کاربران تکیه دارد تا پلتفرم را اصلاح کنند در کنار استفاده از ابزارهای نرم افزاری که سریعاً بازخورد را جمع اوری میکنند و آن را به فرایند های اصلاح اضافه میکنند. مانند قابلیت

پرچم زدن محتوای ناشایست و ناخوش آیند مانند نظرات تنفربرانگیز و عکس نامناسب و تهدید به خشونت یا رای دهی به کاربران و رتبه بندی کاربر برای اینکه تولیدکننده و مصرف کننده بتوانند انتخاب کنند با چه کسی تراکنش داشته باشند.

هیچ سیستم بهبود و رتبه بندی و اصلاحی محفوظ از خطا و شکست نیست. وقتی ابزارهای رتبه بندی و طبقه بندی در طرف باز بودن خطا میدهند، محتوای خطرناک یا توهین آمیز امکان انتشار دارند. وقتی هم ابزارها بسیار محدودکننده باشند، کاربران ارزشمند و محتوای مناسب شاید از مرحله بازرسی خارج شوند یا نسبت به ورود دلسرد شوند.

پلتفرم نیاز دارد مقدار قابل ملاحظه زمان و منابع شامل چشم های انسان و قضاوت آگاهانه را به صورت مدارم برای نظارت مرزهای باز و بسته بودن سیستم اختصاص دهد و به صورت هنرمندانه این ابزارها را طراحی و اجرا کنند.

در ابتدا پلتفرم ها ترجیح میدهند فعالیت هارا داخل شرکت انجام دهند زیرا شریکی مشتاق به سرمایه گذاری ضروری و لازم در پلتفرم نیست. در این مورد کارمندان هم باید تولید محتوا کنند و هم دسته بندی و اصلاح. به مرور زمان که پلتفرم توسعه پیدا میکند و رشد میکند و توسعه دهندگان هم جذب میشوند، الگوهای باز بودن شاید تغییر کند که به معنی نیاز به تغییر فرآیند های بهبود است. فرآیند های اصلاح و بهبود همیشه با هدف اطمینان از تولید واحد ارزش و محتوای باکیفیت می باشد.

قوانین و سیاست داخلی

ایجاد چارچوب و سیاست و خط مشی برای افزایش ارزش و تسهیل رشد می باشد.

سه اصل خوبِ قانون گذاری

همیشه برای مشتری که به آنها خدمت می‌دهید ارزش ایجاد کنید، از قدرت خود برای تغییر قوانین به نفع خود استفاده نکنید، بیشتر از سهم منصفانه از ثروت بردارید.

سیاست مجموعه ای از قوانین است که درباره الف) چه کسی در اکوسیستم مشارکت کند ب) چگونه ارزش را تقسیم کنیم ج) چطور ناسازگاری ها و تضاد ها را حل کنیم، پیشنهاداتی می‌دهد.

برای مثال نباید تنوع و آزادی انتخاب را از مشتری گرفت و علاقه خود را جلوتر از مشتری قرار دهیم.

چرا قانون گذاری و طرز اداره کردن مهم است؟

هدف یک سیاست گذاری و حکومت خوب تولید ثروت و توزیع عادلانه میان کسانی است که آن را به اکوسیستم اضافه کرده اند و همانطور که دیدیم پلتفرم ها جامعه های ساخته شده از تکنولوژی ارتباطی هستند، مقدار زیادی ثروت بیرون شرکت می سازند و این منابع باید عادلانه و به خوبی مدیریت و طراحی شود. چونکه این شبکه تولید ارزش بیرون از شرکت سریع تر رشد میکند، قانون گذاری بر روی اکوسیستم عاقلانه و با ارزش تر از قانون گذاری خودخواهانه است.

در پاسخ سوال چطور ثروت ایجاد کرد و آن را عادلانه توزیع کرد، شواهی زیادی پیشنهاد می‌دهند که فقط سیاست گذاری و حکومت داری و توانایی اداره کردن به طور حساس مهم ترین عامل در توانایی یک جامعه یا انجمن برای تولید ثروت است،

حتی مهم تر از دارایی های ارزشمند مانند منابع دردسترس. ایجاد قوانین مهم است زیرا بازار بدون قانون نتایج عادلانه و رضایت بخش برای کسانی که مشارکت میکنند ایجاد نمیکند.

خرابی بازار و دلایل آن

در بیشتر مواقع تراکنش موفق است حتی وقتی بازنده و برنده وجود دارد، شکست بازار زمانی است که یک تراکنش خوب (منصفانه و تقریباً رضایت بخش) به وقوع نرسد یا یک تراکنش بد انجام میشود. مثلاً اگر محصول مورد نظر را در پلتفرم پیدا نکنیم تراکنش به وقوع نپیوسته ولی اگر واحد ارزش خود را یافتیم و از ما کلاهبرداری یا سو استفاده شد یا گمراه شدیم سپس یک تراکنش بد انجام شده است.

به طور معمول ۴ دلیلی برای شکست و خرابی بازار وجود دارد : ۱ (عدم تقارن اطلاعات ۲) اثرات جانبی یا پیامدهای خارجی ۳) قدرت منوپی ۴) رسیک و خطر

عدم تقارن اطلاعات زمانی ایجاد میشود که یک طرف تراکنش حقیقت هایی را میداند که دیگر طرف ها نمیدانند و از این دانش برای منفعت شخصی استفاده کند. مثل خرید ملکی که مشکل دریافت کتور برق دارد و فروشنده، خریدار را مطلع نمیکند و با همان قیمت قبل پیشنهاد خود را ارائه میکند.

اثرات جانبی یا پیامدهای خارجی زمانی است که **هزینه یا منفعت** به هرکس که در تراکش شامل نبوده تعلق بگیرد. مثلاً زمانی که همسایه من در اثر اجاره ملک خود به افرادی که صدای زیادی تولید میکنند ناراحت شده است یا برای او مزاحمت

ایجاد شده است این یک تراکنش بد است زیرا به حریم خصوصی و حقوق او تعرض شده است و این نمونه اثرات جانبی منفی است.

اثرات جانبی مثبت مقداری مبهم است، مثلاً وقتی پلتفرم با مشاهده رفتار یک نفر دیگر که سلیق مسافرت یا خرید ملک مشابه من را دارد، آن رفتار را تجزیه و تحلیل میکند و بر اساس آن داده ها به من پیشنهاد املاک دقیق تری میدهد. این مورد اثرات جانبی مثبت است زیرا منافع از تراکنشی که در آن شامل نبوده ام به من رسیده است. اشخاصی که از اثرات جانبی مثبت منفعت میبینند درباره آن شکایت نمیکند.

مفهوم نزدیک به اثرات جانبی مثبت سرمایه های اجتماعی یا کالای عمومی است، که ارزش آن به طور کامل توسط سازنده کسب نمیشود و اشخاص معمولاً تعداد کمی کالای عمومی و سرمایه اجتماعی درست میکنند مگر سیستم هایی قانونی و سیاستی طراحی شده باشد تا این کالاها را شناسایی و پاداش بدهند.

قدرت انحصار زمانی اتفاق می افتد که یک عرضه کننده در اکوسیستم آنقدر قدرتمند شود که ازین قدرت برای مطالبه قیمت بالاتر یا دیگر انتظارات استفاده کند مثل قیمت بالای اقامتگاهی در یک نقطه جغرافی که رقیبی ندارد.

ریسک و خطر، احتمال اتفاق چیزی غیرمنتظره یا غیرقابل پیش بینی است که یک تراکنش خوب را به تراکنش بد تبدیل کند. بازارهای به خوبی طراحی شده ابزارها و سیستم هایی طراحی میکنند که ریسک را کاهش دهد.

ابزارهای اداره کردن جامعه کاربران پلتفرم

این ابزارها قوانین، عرف و فرهنگ، ساختار، سیستم های کنترل بازار می باشند. یک بازار خوب طراحی شده تا ایمنی بازار را به وسیله شفافیت، کیفیت و بیمه افزایش دهد.

قوانین

بسیاری از قوانین توسط مجلس ارائه شده است ولی یافتن مقصر و مسئول مشکل و کاری سخت است. مثلا میزبانی که خانه او مورد سواستفاده قرار گرفته است. موارد قانونی معمولا خود پلتفرم را مسئول سو استفاده کاربران نمیداند و مشارکت کننده معمولا مقصر مشکل هستند.

قوانین پلتفرم شامل قوانین صریح می باشد برای مثال شرایط استفاده که توسط وکلا تهیه شده یا قوانین رفتار سهامداران که توسط طراحان پلتفرم نوشته شده است. این قوانین رفتار کل کاربران و اکوسیستم را اداره و معتدل میکند.

قوانین پلتفرم معمولا و باید شفاف باشند مثلا یک لیست صریح از قوانین برای گرفتن امتیاز و حق هایی که آن امتیازهای ایجاد میکند به این شکل است مثلا کاربر با یک امتیاز حق تولید واحد ارزش دارد، ۱۰ امتیاز حق رای مثبت ایجاد میکند و ۳۰ امتیاز حق رای منفی و یک امتیاز هم از کاربر کسر میشود. مجموعه این قوانین صریح و شفاف مسئله سرمایه اجتماعی و کالای عمومی را در پلتفرم با دادن مشوق هایی برای کاربران برای اشتراک بهترین دیدگاه با هرکس حل میکند.

استثنا قانون های شفاف زمانی اجرا میشود که قوانین شاید رفتار بد کاربر را تسهیل کند. مثلاً وقتی کاربر مزاحم در برابر رفتار بد خود به سرعت مجازات میشود، مزاحم به زودی یاد میگیرد از برخی رفتار ها که این محدودیت را ایجاد میکند اجتناب کند. اگر بجای آن پلتفرم بازخورد خود را با تاخیر ارائه بدهد باعث میشود مزاحم به سختی یادبگیرد چطور گیر افتاده که باعث بازدارنده های قوی تر و ماندگارتر میشود.

در نتیجه بازخورد سریع و باز به رفتار خوب و بازخورد آهسته و مبهم در زمانی که قوانین را برای مجازات رفتار بد تعیین میکنیم، میگذاریم.

همچنین به طور شفاف مرز داشتن و نداشتن یک منفعت برای یک کاربر را مشخص میکنیم و کسانی که تحت تاثیر این قوانین قرار میگیرند باید بتواند چند کانال و مسیر برای تحت تاثیر قرار دادن فرایندهای تصمیم ساز بیابند و نظر و شکایات خود را مطرح کنند. همچنین محدودیت های پلکانی برای کسانی که از قوانین تبعیت نکردند ایجاد شود.

عرف ها

یکی از دارایی های ارزشمند هر پلتفرم و کسب و کاری جامعه و انجمن متعهدی که میتواند داشته باشد است، انجمن های فعال توسط مدیران بامهارت برای توسعه عرف ها، فرهنگ ها که ارزش سازی ماندگار ایجاد میکنند، پرورده میشوند.

مثلاً در پلتفرم املاک کسی که واحداً ارزش با کیفیت میگذارد میتواند راه خود را برای نظارت کننده و سازمان دهنده باز کند. مجموعه بازخورد های فعالانه و تشویق مدیران پلتفرم باعث ایجاد عرف ها میشود. این عرف ها شامل بازخورد به

محتوای باکیفیت، مشارکت باز و رشد و پیشرفت نقش کاربران به سمت اعتبار بیشتر است و به این شکل سرمایه اجتماعی هم ساخته میشود.

عرف ها رفتار را بازخورد میدهند که به معنی اینکه میتوان آنها را از طریق طراحی رفتار ساخت. طراحی رفتار یک دنباله و زنجیره مکرر و دایره وار از ایجاد انگیزه، عمل و انجام کار، دریافت پاداش و سرمایه گذاری میباشد.

ایجاد انگیزه یک نشانه از طرف پلتفرم است مثل یک پیام چه پیامک یا نوتیفیکیشن نرم افزار، این پیام از عضو پلتفرم میخواهد کار و عملی را در پاسخ انجام دهد. بعد از انجام آن عمل در مقابل پلتفرم به کاربر پاداش میدهد که معمولا به مقدار تصادفی و غیرقابل پیش بینی میباشد. بخاطر اینکه پاداش های متغیر شکل دهنده رفتار هستند. در انتها پلتفرم از کاربر میخواهد تا سرمایه گذاری را به شکل زمان، داده یا ارزشهای رایج اجتماعی و پول انجام دهد. سرمایه گذاری بستگی به مقدار تعهد کاربر و الگوی رفتاری که مدیران پلتفرم میخواهند مشاهده کنند دارد.

مثلا شخصی برای خرید آپارتمان ارزان در منطقه فرضی جستجو میکند و فعلا واحد ارزش مناسبی پیدا نمیکند. روزی در یک گروه واتس آپ فایلی را مشاهده میکند که شاید مناسب او باشد. این انگیزه است و عمل او در پاسخ کلیک رو لینک زیر عکس است و این عمل تا جای ممکن ساده و آسان و بدون اصطکاک است و باعث میشود شخص قدم بعد را بردارد. در این مورد قدم بعد کلیک روی تصویر و هدایت او به سایت پلتفرم املاک است، یک پلتفرم برای خرید و فروش و اجاره املاک، که اتفاقا برای شخص کاملا جدید است. اینجا پاداش خود را میگیرد، یک مجموعه فایل املاک اصلاح شده (خود فایل به اضافه فایل های مشابه) تا مشارکت او را جلب کند و او کنجکاو شود. در انتها پلتفرم از شخص میخواهد با توجه به اینکه

به تازگی پاداش گرفته ، یک سرمایه گذاری کوچک انجام دهد. شاید درخواست دعوت دوستان یا بیان علایق خود یا دیگر دارایی مجازی را بسازد یا یک ویژگی جدید پلتفرم را بشناسد. هرکدام از این اعمال مجموعه از انگیزه های جدید برای کاربر هستند و چرخه تکرار میشود.

طراحی رفتار همواره به نفع کاربر نیست و میتواند جهت فروش یا دستکاری استفاده شود و خود کاربر باید از این طراحی ها آگاه باشد.

به عنوان قانون بهتر است و مناسب تر است مشارکت کاربران را در شکل دادن سیستم هایی که آنها را مدیریت و سیاست گذاری میکند دخیل کرد مثل ارتباط مستقیم با مدیریت یا سامانه ارسال نظرات و پیشنهاد و انتقادات همچنین اعضا به سیستم های ارزان برای شفاف سازی مشاخره ها و مناظره ها دسترسی داشته باشند.

همینطور که منابع انجمن رشد میکند ، اداره کردن و سیاست گذاری باید به صورت تو در تو ایجاد شود. مثلا مشکلات کوچک بین اعضای کوچک و محلی حل شود و مسائل پیچیده توسط گروه های سازمان یافته رسمی. عرف های ظهور یافته در پلتفرم های موفق معمولا از الگوهای بالا پیروی کرده است.

برای ایجاد قوانین جدید از گروه های تست استفاده شود و اگر نتیجه بخش بود قوانین به صورت کلی ایجاد شوند.

ساختار و معماری

در دنیای پلتفرم ساختار مربوط به کدهای برنامه نویسی است. سیستم های نرم افزاری که به خوبی طراحی شده که رفتار خوب را تشویق و پاداش میدهند به طوری که از یک مورد مشابه بیشتر می سازند.

ساختار هم چنین میتواند از شکست بازار جلوگیری کند یا آن را درست کند. مثلا نمایش یا درخواست جزئیات دقیق واحد ارزش در زمان ارسال آن.

بازارها

بازارها میتوانند رفتار را از طریق سیستم های طراحی و مشوق های مختلفی اداره کنند. مشوق ها مثل پول و دیگر محرک ها مثل شادی و شهرت و بخت و اقبال و ثروت. در برخی موارد پول کمتر از ارزش های اجتماعی اهمیت دارد.

ایده پشت ارزش های اجتماعی این است که چیزی بده تا چیزی بدست اوری . اگر مثلا در یک فایل به کسی منفعت برسانی، میتوانی از مردم انتظار اشتراک گذاری یا تماس بدست اوری.

ارز اجتماعی توسط ارزش اقتصادی رابطه توسط لایک ها و اشتراک گذاری ها سنجیده میشود همچنین شامل اعتبار شخص برای انجام تراکنش موفق است مثل تعداد فروش های موفق یک مشاور املاک یا تعداد پیشنهاد بازدید دریافت شده توسط یک فایل. این اعتبار همچنین شامل تعداد دنبال کنندگان که یک مشاور املاک یا تعریف های خوبی که دیگران از معلم خود در قسمت آموزش مشاورین کرده اند، میگردد.

طراحی مکانیزم های بازار میتواند مشوق ساخت و اشتراک گذاری درایی های معنوی باشد و ریسک را کاهش دهد. اگر یک توسعه دهنده ایده ارزشمند اختراع کند چه کسی صاحب آن است؟ توسعه دهنده یا پلتفرم؟ سیاست پلتفرم چطور است؟ ایجاد مالکیت به توسعه دهنده باعث مشوق هایی برای تولید ایده میشود. ایجاد مالکیت برای پلتفرم استاندارد سازی و اشتراک و تقویت اکوسیستم را به طور کلی دارد ولی به طور کلی توسعه دهندگان را از پلتفرم دور میکند و کاری خطرناک است. برای حل این مشکل دو راه حل وجود دارد.

یک نقشه راه ۱۸ تا ۲۴ ماه نشان میدهد چه خدمات و سرویس هایی و ابزارهایی شرکت قصد دارد به مشتریان ارائه دهد. این نقشه ی راه به توسعه دهندگان نشان میدهد که چه نوآوری هایی را میتوان برای خود ایجاد کنند همچنین به آنها زمان برای روبرو شدن با رقابت با پلتفرم میدهد. دوم توسعه یک سیاست منصفانه برای شریک شدن با توسعه دهنده به صورت مالی یا خرید آن فناوری به قیمت منصفانه میتوان این مسئله را حل کند. این روش ها به توسعه دهنده تضمین میدهد کار آنها جبران میشود و ریسک همکاری را کاهش میدهد و سرمایه گذاری خارجی در پلتفرم را تشویق میکند.

مسئله ریسک ماندگار و دائمی است. تاریخ نشان داده پلتفرم ها از مسئولیت پذیری و ریسکی که برای مشارکت کنندگان وجود دارد اجتناب میکنند مخصوصا در روزهای اول پلتفرم ولی اجتناب از مسئولیت پذیری باعث کاهش رشد پلتفرم میشود. بجای اجتناب از ریسک، پلتفرم بایستی با استفاده از مکانیزم های بازار، ریسک را تقسیم کند و تولید ارزش را افزایش دهد، مثل ابزار بیمه. با کمک شرکت های بیمه باید برای محافظت از میزبان و مهمان در پلتفرم اقامتگاهی بیمه نامه ای را توسعه داد که باعث رشد پلتفرم گردد.

اداره و سیاست گذاری خوب به معنی راهی برای سلامتی کل اعضای پلتفرم است. قانون کلی آینده فروشنده جایی می‌رود که مصرف کننده باشد.

اصول خود حکومت داری و سیاست گذاری هوشمند

پادشاه ها دوست دارند قانون گذاری کنند ولی دوست ندارند از آن تبعیت کنند. ولی نتیجه و ارزش آفرینی زمانی که قوانین هوشمندانه ادره کردن به خود پلتفرم اعمال میشود، همانگونه که به شرکا و مشارکت کنندگان اعمال میشود بهبود میابد.

اولین اصل شفافیت داخلی است و دومین اصل مشارکت کردن همه اعضا است.

اصل شفافیت

در تمام سازمان ها یک کِشِش برای قسمت ها و دپارتمان ها برای سیلو شدن و جدا شدن و جزیره شدن هست تا نظرات و زبان و سیستم ها و فرایندهای خود را توسعه دهند که برای خارج از آن قسمت حتی برای دپارتمان های دیگر همان سازمان، درک این زبان سخت است. این مسئله حل مسائل سخت و بزرگ مقیاس را به شدت سخت میکند زیرا هر قسمت زبان و ابزارهای خود را دارد. برای کاربران پلتفرم و توسعه دهنده هم سخت است تا با تیم مدیریت به صورت کارا همکاری کند. فرض کنید یک تیم توسعه نرم افزار ویندوز را در دستورکار دارد و تیم دیگر توسعه اندروید، اگر یک زبان

مشترک و فرآیندمشترک برای همکاری وجود نداشته باشد برخی از ویژگی ها در نرم افزار ویندوز نیست و برخی هم در نرم افزار اندروید و مشکلاتی به این شکل بسیار اتفاق می افتد.

برای جلوگیری از این عدم عملکردها و ناهماهنگی ها مدیران پلتفرم باید تلاش کنند بر تمام واحد های کسب و کار یک منظره یکدست و شفاف در طول کل پلتفرم بدهند. این نوع شفافیت ، مداومت و پایداری را بیشتر میکند و به دیگران کمک میکند از منابع کلیدی استفاده کنند و ان را توسعه دهند و رشد را مقیاس پذیر کنند.

مثلا از تمام کارمندان میخواهیم فقط و فقط از طریق **رابط سرویس** با هم در ارتباط باشند. رابط سرویس ابزارهایی برای ارتباط با داده است که شفاف و قابل فهم و برای همه مفید است چه اعضای داخل سازمان، چه کاربران و شرکای خارجی پلتفرم. به این منظور هر قسمت با هرکس که سرو کار دارد که شامل همکاران در قسمت های مختلف و دیگر سازمان میشود به عنوان مشتری با حقوق مشروع و نیازهای اطلاعاتی مهم که مسئولیت آن را دارند، باید برخورد کند. هر گروه و قسمت داده ها و عملکردها را از طریق رابط های خدماتی ارائه میکند. تیم ها و قسمت ها باید فقط از طریق این رابط ها با هم در ارتباط باشند. هیچ شکل دیگری از ارتباط داخلی مجاز نیست، نه لینک مستقیم ، نه مطالعه مستقیم داده های تیم دیگر، نه مدل اشتراکی حافظه، نه پشت پرده و هر شکل دیگر. تنها راه از طریق رابط های سرویس است که از طریق شبکه فراخوانی میشود. مهم نیست از چه تکنولوژی باشد مثل `http` یا پروتکل های اختصاصی. همچنین تمام رابط های خدماتی بدون استثنا باید قابلیت خارجی سازی شدن داشته باشند و باید این رابط ها برای توسعه دهندگان بیرون سازمان نیز قابل دسترس داشته باشد بدون هیچ استثنایی.

اصل مشارکت کردن

برای پلتفرم حیاتی است که به شرکا و سهامداران خارجی صدا و اراده در فرایند های تصمیم گیری داخلی به همان اندازه سهام داران داخلی بدهد. در غیر این صورت تصمیم ها ناچارا به نفع خود پلتفرم خواهد بود که در نهایت باعث جدایی شرکای خارجی و ترک کردن پلتفرم میشوند.

حق اظهار نظر دادن به شرکا یک استراتژی عالی برای اداره پلتفرم است. تنها قوانین و حکومت کردن منصفانه ایجاد ثروت میکند

به مشتری یک صدا در تصمیم گیری های کلیدی دهیم و یک واحد مجزای جدید برای حل مشکلات بزرگ احتمالی بین توسعه دهنده و کاربران یا توسعه دهنده و پلتفرم ایجاد کنیم. برای ایجاد اعتماد ارتباط ها و استانداردهای باز، باز بماند. با مالکیت های معنوی منصفانه برخورد کنیم چه برای پلتفرم چه شرکا. یک نقشه راه تهیه کنیم. حق خود برای ورود به بازارها به صورت استراتژیک حفظ کنیم ولی همه را ناگهان شکه و غافل گیر نکنیم و قول ندهیم پلتفرم را تغییر نمیدهیم قول دهیم قبل از آن اطلاع رسانی کنیم. ظاهر پلتفرم را تغییر دهیم نه بازیگران آن را.

انصاف در تولید ثروت به دو روش به ما منفعت میرساند:

- اگر با مردم منصفانه برخورد کنید آنها احتمال بیشتری دارند ایده های خود را بیان کنند و به اشتراک بگذارند و تعداد ایده های زیاد باعث ایجاد فرصت ادغام و تطابق آنها و ساخت نوآوری های جدید میشود.

- حکومت داری و قانون گذاری و اداره کردن منصفانه به سمت مشارکت بیشتر مردم در بازار می‌رود به طوری که منابع و ابزار خود را عاقلانه تر و سودمندانه اختصاص می‌دهند.

حکومت داری و اداره کردن و قانون گذاری همواره ناکامل است، هرطور باشد شرکا اشکال جدیدی برای منافع خصوصی و شخصی می‌یابند. همیشه عدم تقارن اطلاعات و عوامل خارجی و اثرات جانبی وجود دارند. در حقیقت اگر حکومت داری به شرکا اجازه نوآوری دهد سپس همانطور که آنها منابع جدید ارزش ایجاد میکنند به طور همزمان چالش‌های جدیدی برای کنترل آن ارزش نیز می‌سازند. وقتی این تعارض‌ها ایجاد شد، حکومت و سیاست گذاری و قانون گذاری باید به نفع بزرگترین منابع ارزش جدید یا به سمتی که بازار می‌رود، باشد.

طراحی برای طراحی خودکار

یعنی اعضای پلتفرم را تشویق کنیم به صورت آزادانه و بدون ترس برای بروزرسانی قوانین همکاری و اقدام کنند. قوانین نباید ایستا باشد و زمانی که رفتار جدید توسط کاربران یا تعارض‌های غیر قابل پیش بینی بین آنها یا تخطی و تجاوز توسط رقیبان جدید دیده شد، این اطلاعات باید سریع بین سازمان پخش شود و مکالمات نوآورانه درباره اینکه سیستم سیاست گذاری و اداره کردن چطور در پاسخ به این مسائل تغییر کند واکنش یا تغییر شکل دهد.

قوانین و سیاست گذاری ضروری است، زیرا بازارهای آزاد امکان خطا دارند و این قوانین تلاش دارند از خرابی بازار جلوگیری کنند. هر کدام از ابزار سیاست گذاری و اداره کردن برای تشویق کاربران و مشارکت کننده ها برای مشارکت در رفتار مثبت و تشویق و پاداش دادن تراکنش های خوب است، همچنان که آنها را از تراکنش های بد دلسرد میکند.

معيارها و شاخص ها

چطور مدیران میتوانند چیزهایی که واقعا اهمیت دارند را اندازه گیری کنند. رهبران همواره به معیارهای کلیدی برای راهنمایی نیاز دارند و این مسئله همواره در طول تاریخ وجود داشته، مثلا در جنگ ها تعداد سرباز و حیوانات و اندازه غذا برای سربازان و حیوانات و چوب برای گرما و آشپزی معیارهای اصلی بوده است. این چند شاخص بسیاری از تصمیم های استراتژیک را در جنگ ها را تعیین میکرد. کسب و کارهای سنتی هم که زنجیره تامین خطی داشتند موفقیت خود را با کار کردن حول شاخص های محدودی بدست می آوردند. مثلا در کارخانه های تولیدی ماشین ظرفشویی یا اتومبیل که قطعات مختلف را میگیرند و روی هم سوار میکنند و محصول نهایی را توسط کانال های بازاریابی و فروش به دست مشتری می رسانند شاید روند کار پیچیده باشد ولی تا آنجایی که سود و درآمد از هزینه های آن پیشی نگیرد و منفعت بدست آمده ریسک و هزینه های توسعه آینده را پوشش دهد همه چیز عالی است.

چالش های شاخص های پلتفرم

داشتن ثبت نام و عضویت با نام شخص و شماره تماس، موفقیت کسب و کار را تضمین نمیکنند، آنچه مهم است فعالیت ها است، تعداد تراکنش های راضی کننده که کاربران تجربه میکنند.

در پلتفرم ها، شاخص های سستی در کسب و کار پلتفرم کارایی ندارد زیرا ارزش توسط اثر شبکه ساخته میشود و مدیران پلتفرم باید روی اثر شبکه مثبت و فعالیت هایی که آن را زیاده تر میکند تمرکز کنند. به بیان دیگر شاخص های پلتفرم باید نرخ تراکنش های موفق و عوامل که به آن مربوط است را اندازه گیری کنند. پلتفرم ها برای تسهیل سازی تراکنش های مثبت بین تولید کننده و مصرف کننده ارزش وجود دارند. هرچه تعداد تراکنش های مثبت بیشتر باشد، کاربران بیشتری به سمت پلتفرم می آیند و احتمال تراکنش های متنوع بیشتر میشود. بنابراین مهم ترین شاخص ها آنهایی هستند که کیفیت تراکنش های مثبت و تکرار شونده و ماندگار را می سنجند.

مدیران پلتفرم نگران تولید و اشتراک گذاری و تحویل واحد ارزش از طریق اکو سیستم هستند. کارایی فرآیندها و بهبود سیستم ها برای پلتفرم و تمرکز بر تسهیل تراکنش های موفق بین کاربران پلتفرم مهم هستند. تمرکز مدیران باید به تولید ارزش برای تمامی کاربران باشد تا انجمن های پلتفرم تقویت شوند و سلامت طولانی مدت اکوسیستم تضمین شود و فعال بماند در نتیجه رشد اثر شبکه مثبت تقویت شود.

طراحی شاخص ها با توجه به چرخه زندگی مدل کسب و کار پلتفرم

در فاز استارت آپ شاخص های ساده حول سوابقاتی درباره طراحی و شروع پلتفرم که شامل طراحی تراکنش هسته ای، ابزارهای کارا برای جذب کاربران و تسهیل تراکنش و تطابق مصرف کننده و تولید کننده، ساخت سیستم های کارا برای اصلاح و طبقه بندی و بهبود سیستم و تصمیم هایی درباره اینکه چطور پلتفرم برای مشارکت کنندگان متفاوت باز باشد، مهم است

به طور مشخص در فاز استارت آپ رشد مهم ترین دارایی خود را باید دنبال کنیم که عبارت است از تولید کننده و مصرف کننده فعال که در حجم زیادی از تراکنش های موفق مشارکت دارند. این کاربران و تراکنش های که در آنها شامل میشوند کلید تولید اثرات شبکه مثبت است که در نهایت پلتفرم را موفق میکند.

زمانی که پلتفرم به حجم بحرانی رسید و کاربران ارزش مشخصی از پلتفرم بدست آوردند، تمرکز شاخص ها باید به سمت نگهداری مشتری و تبدیل کاربران فعال به مشتریانی که پول پرداخت میکنند برود. در این فاز پولی سازی مسئله حیاتی و مهم است و باید شاخص هایی برای سوابقاتی مانند اینکه کدام گروه کاربران از فعالیت های پلتفرم ارزش بیشتری بدست می آورند؟ کدام گروه نیاز به یارانه دارند تا به فعالیت خود ادامه دهند؟ چه قسمت از ارزش کل ایجاد شده درون پلتفرم و چه قسمتی بیرون آن است؟ چه مقدار ارزش توسط مثلا بهبود و اصلاح و طبقه بندی داده ها ایجاد میشود؟ کدام گروه در بیرون پلتفرم با دسترسی به کاربران درون پلتفرم ارزش می یابند؟ پلتفرم چطور میتواند سهم منصفانه از ارزش تولید شده را بدون آسیب به رشد ادامه دار اثر شبکه کسب کند؟ طراحی شوند.

در انتها وقتی پلتفرم بالغ شد و توانست خود را با مدل کسب و کاری که توسعه یافته زنده نگه دارد، چالش نگهداری کاربران و رشد نوآوری در پلتفرم موردتوجه است. این بهترین راه برای نگه داری و بهبود ارزش جایگاه مدل کسب و کار نسبت به پلتفرم های رقیب است. درجه ای که هم تولید کننده و هم مصرف کننده به صورت مکرر مشارکت داشته باشند و مشارکت خود را در طول زمان افزایش دهند مهم است که اندازه گیری و دنبال شود.

دیگر نگرانی ها درباره ی رقابت است که شامل تلاش پلتفرم های رقیب برای جذب کاربران و کاهش برتری های رقابتی ما و هم چنین احتمال اینکه توسعه دهندگان بیرونی پلتفرم خود را بسازند و کاربران را جذب کنند، می باشد. این هم نیاز به توسعه معیارها و شاخص های دارد که رهبران پلتفرم از اینگونه تهدیدها زودتر آگاه شوند تا به موقع پاسخ دهند.

فاز اول : استارت آپ

در شرکت های استارت آپ چه مدل کسب و کار پلتفرم چه مدل کسب و کار خطی یا سنتی منابع معمولا محدود است. پول و زمان و استعداد گران بها است، افراد خود را درگیر انجام چندین کار می بینند که حتی برخی از آن کارها از حوزه آنها دورتر است. در فضای استارت آپ شرایط عدم قطعیت وجود دارد و آینده غیر قابل پیش بینی است. بنابراین کدام شاخص های در فاز استارت آپ ارزشمند تر میباشد؟ مدیران باید روی تراکنش مرکزی و هسته ای و منافی که برای تولید کننده و مصرف کننده پلتفرم دارد تمرکز داشته باشند. سه معیار در این فاز وجود دارد: سیالیت (گردش پذیری مثل مایعات) ، کیفیت تطابق و اعتماد

سیالیت: سیالیت وضعیتی است که با حداقل تعداد تولید کننده و مصرف کننده درصد تراکنش موفق بالا باشد. وقتی سیالیت بدست آمد، نرخ تراکنش نا موفق کم میشود و قصد کاربران برای تبادل و تراکنش به طور مداوم رضایت بخش تر میشود. رسیدن به سیالیت اولین مرحله مهم چرخه زندگی پلتفرم است مانند فعالیت در محدوده جغرافیایی یا دسته بندی خاص

یک راه اندازه گیری سیالیت در یک بازه زمانی مشخص درصد کل واحدهای ارزشی است که به تراکنش موفق رسیده اند. تراکنش و زمان مشخص بستگی به بازار دارد. در پلتفرم های املاک یک تراکنش موفق میتواند دریافت شماره تماس مالک یا انجام قرارداد فروش باشد و در پلتفرم اقامتگاهی تراکنش موفق رزرو آن اقامتگاه و پرداخت مبلغ و اعلام رضایت طرفین از تراکنش بین خود می تواند باشد یا در قسمت آموزش مشاورین املاک میتواند تعداد ثبت نام ها برای دریافت درس ها باشد. هرکدام ازین تراکنش ها میتواند حاکی از مشارکت و نشان دهنده زمانی باشد که کاربر واحد ارزش را شناخته و استفاده کرده است و از آن لذت برده است.

در طرف دیگر باید به عدم سیالیت هم توجه کرد. این شرایطی است که تراکنش های مناسب ممکن نیست برای مثال وقتی کاربر نرم افزار را باز میکند و متوجه میشود ملکی در محدوده جستجو در دسترس نیست. این واقعیت عدم سیالیت، کاربر را از مشارکت دلسرد میکند بنابراین باید حداقل نگر داشته شود.

توجه شود که تعهد کاربر و استفاده فعال از پلتفرم شاخص های حیاتی هستند نه تعداد ثبت نام. همچنین معنادارترین شاخص ها نسبی هستند. یک شاخص نسبی مثل نرخ و نسبت است که با تقسیم یک عدد بر عدد دیگر بدست می آیند.

مثل نسبت کاربران فعال که با تقسیم کاربران فعال به کل کاربران بدست می آید یا نرخ رشد کاربران فعال که با تقسیم تعداد کاربران فعال جدید در یک ماه یا یک هفته گذشته به کل کاربران بدست می آید.

کیفیت تطابق: دسته دوم و مهم شاخص ها برای پلتفرم ها در فاز استارت آپ اندازه گیری کیفیت تطابق است، که به دقت الگوریتم های جستجو میگویند و شامل درک بصری و شهودی و درک ابزارهای ناوبری است که به کاربران در زمان جستجو بین کاربران و واحدهای ارزش برای پیدا کردن کسی که میتواند با او تراکنش انجام دهند، گفته میشود. کیفیت تطابق برای تحویل واحد ارزش و رشد و موفقیت پلتفرم حیاتی است و از طریق عالی بودن سیستم های اصلاح و بهبود سرویس ها و واحدهای ارزش بدست می آیند.

کاربران میخواهند به سرعت هرچه بیشتر ، آنچه دنبال آن هستند پیدا کنند. دقت در تطابق باعث کاهش هزینه جستجو که شامل زمان و انرژی و تلاش و دیگر منابع کاربران برای یافتن تطابق هایی که میخواهند میشوند. بنابراین اگر پلتفرم کاری عالی در تطابق سریع و دقیق کاربران و واحدهای ارزش انجام دهد، کاربرها احتمال دارد مشارکت کنندگان فعال و کاربران طولانی مدت پلتفرم شوند. یکی از شاخص برای اندازه گیری کیفیت تطابق نرخ تبدیل فروش می باشد که میتواند به عنوان درصد جستجوهایی که به تراکنش منتهی میشوند بیان شود. مشخصا مقدار این شاخص هرچه بیشتر بهتر است ولی آستانه کیفیت تطابق خوب و بد کجاست؟

برای یافتن آستانه کیفیت باید در صد تراکنش را برای گروه های خاصی از کاربران با فعالیت آن کاربران در یک بازه زمانی مثلا یک یا سه ماهه مرتبط کرد. برای مثال در صد تراکنش ۴۰ درصد میتواند نقطه انفصال برای کاربران پلتفرم باشد، یعنی

کاربرانی که در صد بیشتر از ۴۰ را در هفته اول تجربه کرده اند، احتمال اینکه کاربر فعال برای سه ماه آینده بمانند وجود دارد و هرکس کمتر ازین مقدار را تجربه کرده از مشارکت در سایت دست کشیده است.

شاخص دیگر در صد تراکنش روزانه است که روند آن در طول زمان را می‌شود مشاهده کرد و بهبود هایی برای سیستم تطابق پلتفرم توسعه داد و تست کرد و با ارزیابی به وسیله آن، شاخص را سنجید.

اعتماد: به درجه ای می‌گویند که کاربران پلتفرم با ریسک ناشی از انجام تراکنش در پلتفرم احساس راحتی می‌کنند که از طریق طبقه بندی و بهبود و اصلاح مشارکت در پلتفرم ایجاد میشود.

ساخت اعتماد در فضای مجازی که درک و مشاهده ریسک و خطرات مشخص تر است، مهم می‌باشد.

یک پلتفرم خوب آن است که مشارکت کنندگان در دوطرف به خوبی طبقه بندی و اصلاح شوند به طوری که کاربران با ریسک تراکنش که در آن شرکت میکنند راحت تر باشند. مثلاً در پلتفرم اقامتگاه به میزبان و مهمان ها اجازه می‌دهیم به یکدیگر نظر بدهند و به اضافه عکاس هایی به عنوان توسعه دهنده داریم که دقت اطلاعات گفته شده میزبان را میتوانند تایید کنند. این شاخص نقش اساسی در توانایی ایجاد اثرات شبکه مثبت ایجاد میکند.

برخی از شاخصی ها نیز مثل زمان بین تراکنش ها، تعداد کل تراکنش ها، درصد کاربران فعال که شاخصی از تعهد کاربر به پلتفرم می‌باشد نیز ارزشمند است. تعداد شب های اجاره شده اتاق میزبان برای تشخیص تعداد تولید واحد ارزش استفاده میشود.

در صد لیست هایی که توسط مصرف کننده مشاهده شده یا در صد از لیست که حداقل بازخورد مثبتی مثل لایک و اشتراک گذاری یا نظر دریافت کرده است. این شاخص ها روی کیفیت تراکنش تمرکز دارند و مهارت های اصلاح و طبقه بندی مصرف کننده را نشان میدهند.

همچنین میتوان مشارکت تولید کننده را سنجید که شامل نرخ عضویت تولید کننده در پلتفرم و رشد این این نرخ در گذر زمان باشد. یا تعداد دریافت آدرس مکان هایی که در آنجا مبیعه نامه مینویسند. این شاخص ها تعداد تراکنش های تکمیل شده را نمایش نمیدهند ولی میتوان به عنوان نماینده درباره ارزش تولید شده باشند.

فاز دوم : فاز رشد

زمانی که پلتفرم به حجم بحرانی رسید ، مشکلات جدیدی پدیدار میشوند و باید مدیران از رشد دوطرف بازار مطمئن شوند که به اندازه و متناسب باشد. مثل شاخص نسبت تولید کننده به مصرف کننده یا تغییر در شاخص و تعریف کاربران فعال برای مثال زمانی که کاربران و تعداد و نرخ فراوانی تراکنش ها تغییر میکند.

در سمت تولید کننده پلتفرم باید به فراوانی مشارکت تولید کننده، تعداد لیست هایی که درست میکند و نتایجی که بدست می آید تمرکز و نظارت و توجه کنیم. همچنین باید بر شکست های تراکنش مثلا در مواردی که فرآیند فروش آغاز شده ولی به دلایلی تراکنش منصرف شده است دقت کنیم.

کلاهبرداری تولیدکننده برای مثال زمانی است که تولید کننده توضیحات دقیق و کامل ننویسد یا خدمات در زمان مشخص تحویل اتفاق نمی افتد. بنابراین آزمایش شخصیت کاربران و تراکنش هایی که به کلاهبرداری تولید کننده منجر میشود شاید باعث ایجاد مدل های دفاعی و پیش بینی برای جلوگیری از کلاهبرداری تولید کننده شود.

شاخص های تعداد تولید کنندگان که به صورت مکرر تولید میکنند و تراکنش هایی انجام میدهند بدون اینکه هزینه اضافی به پلتفرم اضافه کنند مثل مشترکین دریافت آموزش های املاک یا مشاورین املاکی که به صورت مکرر لیست اضافه میکنند.

در سمت مصرف کننده پلتفرم باید فراوانی مصرف، فراوانی جستجو، نرخ تبدیل به فروش (در صدی که از کلیک کاربر تا تکمیل تراکنش طول میکشد) را اندازه گیری کنیم. همچنین اندازه گیری تعداد گروه هایی که به صورت مکرر از خدمات اقامتگاهی استفاده میکنند مهم است.

پلتفرم های موفق برنامه هایی برای تشویق وفاداری ارزشمندترین کاربران فعال خود ایجاد میکنند. این شاخص ها برای ساخت فعالیت های افزایش فعالیت نیز میتواند مورد استفاده قرار بگیرد مثلا دعوت دوباره به شبکه از طریق پیامک یا نوتیفیکیشن برای کاربرانی که سابقه فعالیت ارزش آفرین داشته اند ولی الان فعالیت آنها کمتر شده است.

یک شاخص از فاز استارت آپ در این فاز هنوز بسیار مرتبط است نرخ تبدیل تراکنش یا نرخ تبدیل فروش است یعنی در صد جستجو ها یا عبارات جستجو که به تراکنش میرسند. توجه به نرخ تبدیل فروش میتواند استراتژی کسب و کار را برای ادامه رشد تعریف کند. مثلا ازین شاخص های مشخص میشود که کاربران لیست های دارای عکس حرفه ای را بیشتر

توجه میکنند یا بهترین منبع میزبان ها همان مهمان ها هستند به همین ترتیب زمانی که روی تبدیل مصرف کننده به تولید کننده تمرکز خواهیم کنیم نرخ تبدیل یا تغییر نقش شاخص مهمی خواهد شد. و شاخص های جدید بر اساس اهداف و علایق و شخصیت کاربران توسط مدیران پلتفرم ساخته میشوند.

فاز سوم : فاز بلوغ

در فاز بلوغ اندازه گیری نوآوری باید موردتوجه باشد. برای اینکه یک پلتفرم فعال بماند باید با نیاز کاربران تغییر کند و با محیط رقابتی و رگولاتوری ها تطبیق پیدا کند. یک راه برای شناسایی تطبیق های لازم بررسی افزونه ها برای پلتفرم است. این نوآوری ها شاید نمایانگر عملکردهای جاافتاده و فراموش شده از تراکنش اصلی باشند. درحالتی که یک عملکرد را تعداد زیادی از توسعه دهندگان فراهم میکنند زمان آن رسیده آن را در دوره بعد وارد پلتفرم کرد و به صورت استاندارد اضافه کنیم.

هم چنین نیاز به شاخص هایی که تهدید استراتژیک از طرف رقیبان را اندازه گیری میکند مثل نرخ خروج کاربر از پلتفرم که به ما نمایش میدهد کدام افزونه در حال گرفتن ارزش از پلتفرم می باشد تا به موقع به آن پاسخ رقابتی دهیم.

اجزای طراحی هوشمندانه شاخص ها

داشبوردهای که برای نمایش شاخص ها طراحی شده امکان دارد بسیار پیچیده باشد ولی سادگی باید به عنوان اصل در توسعه شاخص ها در نظر گرفته شود زیرا شاخص های پیچیده مدیریت را کمتر کارا میکند و باعث ایجاد حواس پرتی میشود و تحلیل های گاه به گاه را کمتر می کند و حواس را از مهمترین نقاط داده پرت میکند.

در روزهای اولیه پلتفرم مهمترین مسئله داشتن مشتری هایی است که محصول ما را دوست دارند و از آن استفاده میکنند. یک یا دوشاخص برای اندازه گیری آن کافی است. شاخص های ارزشمند قابل اجرا و انجام و عملیاتی هستند و در دسترس هستند و قابل حسابرسی و تبدیل به اعداد میباشند. آنها عملیاتی هستند تا برای تصمیم های مدیریتی و استراتژیک راه نمای خوبی باشند. برای کسانی که داده ها را جمع آوری و استفاده می کنند در دسترس باشند. قابل حسابرسی یعنی واقعی و بامعنی باشند و بر اساس داده های تمیز و دقیق و به خوبی تعریف شده واقعیت کسب و کار را نمایش دهند.

در انتها مهم ترین شاخص ساده تعداد مشتری های خوشحال در هر طرف شبکه که به صورت مکرر و به صورت افزایشی در تراکنش های ارزش آفرین مثبت شرکت و مشارکت میکنند، می باشد. سوال پایه در تحلیل شاخص ها این است که آیا مردم در اکوسیستم اینقدر خوشحال هستند که به صورت فعال در آن مشارکت خود را ادامه دهند؟ داشبورد باید طوری طراحی شود که به سوال آخر به دقت و به آسانی به صورت کلی پاسخ دهد.

راهبرد پلتفرم: چطور رقابت میکنیم؟

طبیعت رقابت در دنیای امروز تغییر کرده است، پلتفرم به طور کلی لایه میانی را فشرده و متراکم میکند. نتیجه نیز داد و ستد تقریباً بدون اصطلاح است که هزاران فروشنده را با میلیون ها مشتری متصل خواهد کرد.

مالکیت ساختار مزیت دفاعی حساب نمیشود. به جای آن انعطاف پذیری قدرت رقابتی مورد نیاز را فراهم میکند. رقابت همیشگی است و مزیت ها ناپایدار هستند.

در دنیای که دستیابی به مزیت های پایدار یک نوع توهم است، روابط شرکت با مشتری ها تنها منبع ماندگار ارزش است. با وجود رقابت پلتفرم معمولاً کیک رقابت توسعه پیدا میکند مثل نوآوری ها در زمینه اقامتگاه ها و اجاره کوتاه مدت املاک یا یک کیک جدید ساخته میشود که بازارها و منابع عرضه دیگر را شامل میشود مانند خرید و فروش کسب و کار.

تغییر شکل بازارها به علت اثر شبکه

کسب و کار پلتفرم مدل خارج به داخل شده است یعنی تاثیر مدیریت از داخل به سمت مرز های خارج کسب و کار رفته است. بنابراین شرکت ها نیاز نیست هر فرصت تازه ای را خودشان مصادره کنند و بدست بیاورند بجای آن میتوانند دنبال

بهترین فرصت ها باشند در حالی که به شرکای اکوسیستم کمک میکنند آنها فرصت دیگران را بدست بیاورند و با تمام همکاران و شرکا ارزشی که همه بدست آورده اند را به اشتراک بگذارند.

در دنیای پلتفرم رقابت در سه سطح قابل انجام است: پلتفرم با پلتفرم، پلتفرم با شرکا و شرکا با شرکا

در اولین سطح یک پلتفرم با دیگری رقابت میکند. مزیت استراتژیک در این سطح به جذابیت یک محصول یا خدمات به خصوص نیست بلکه به قدرت کل اکوسیستم است. مثلا شاید محصول شرکت اول سهم بیشتری از بازار را بگیرد ولی سهام شرکت دوم بخاطر اکوسیستم قوی تر با ارزش تر باشد.

در دومین سطح، پلتفرم با شرکای خود رقابت میکند. مثلا زمانی که عملکردی از سوی شرکا ارائه میشود پلتفرم آن را داخلی سازی میکند یا حتی در رقابت با شرکا برخی خدمات را خودش ارائه می کند.

در سطح سوم شرکا با شرکا برای بدست آوردن یک جایگاه خاص یکسان رقابت میکنند مثل دو توسعه دهنده و مشاور املاک برای بدست آوردن همان خریدار یا فایل فروش. پلتفرم باید شرکا تشویق کند تا در نقش های متفاوتی از تولید کننده تا مصرف کننده تا توسعه دهنده در پلتفرم بازی کنند.

مدل استراتژی مبتنی بر منابع تاکید میکند منابع بی مانند را در کنترل بگیریم ولی در دنیای پلتفرم منابع بی مانند از دارایی های فیزیکی به سمت دسترسی به شبکه های تولید کننده – مصرف کننده و تراکنش های نتیجه بخش آنها تغییر کرده است. در واقع برای پلتفرم بهتر است مالکیت منابع فیزیکی را نداشته باشد تا سریع تر رشد کند مثل پلتفرم

اقامتگاهی که منابعی که پلتفرم میتواند دسترسی داشته باشد قابلیت رشد سریع تری نسبت به مالکیت آن املاک توسط خود پلتفرم را دارا است.

روش رقابت پلتفرم ها

در مدل پنج عاملی پورتر کنترل منابع بی مانند به استراتژی های کسب و کار شکل میداد ولی در دنیای پلتفرم عامل های جدید رقابتی پیش آمده است که باید مورد بررسی قرار گیرد. این عوامل کمک میکند مشخص شود چه کسی در اکوسیستم پلتفرم مشارکت میکند و ارزشی که کمک میکند ساخته شود چیست و چه کسی این ارزش را کنترل میکند و در نهایت اندازه بازار چقدر است. این عوامل نقطه تمرکز برخی از استراتژی های رقابتی جدید شده اند.

جلوگیری از چند خانه با محدود کردن دسترسی پلتفرم

محدودیت دسترسی به پلتفرم باعث میشود بتوان سهم بیشتری از ارزش ساخته شده در پلتفرم را گرفت و کنترل کرد. دسترسی به منابع بی مانند در پلتفرم به شکل تلاش برای دسترسی انحصاری به دارایی های ضروری مانند مشارکت کنندگان تعریف میشود. در نتیجه نباید به مشارکت کنندگان امکان استفاده از چندین پلتفرم مشابه به صورت هم زمان را داد.

این استراتژی با توسعه قوانین ، ابزارها و استانداردهایی برای تشویق از عدم استفاده از دیگر پلتفرم های مشابه و دلسرد کردن از چند خانه شدن انجام میشود. چند خانه زمانی اتفاق می افتد که کاربران برای انواع مشابه تراکنش در بیش از یک

پلتفرم فعالیت میکنند. مثل صاحب خانه ای که در بیش از یک پلتفرم ملک خود را برای فروش میسپارد. جلوگیری از چند خانه بودن یک تاکتیک رقابتی و اساسی است.

پرورش دادن نوآوری و سپس گرفتن ارزش آن

باز بودن طبیعت پلتفرم فرصت های بزرگی را برای کاربران برای ساخت ارزش جدید ارائه میدهد. مدیران پلتفرم میتوانند کسب و کار خود را به وسیله ارائه فرصت بدون اصطکاک به شرکا جهت نوآوری سپس گرفتن ارزش ساخته شده به وسیله خرید یا تملک آن نوآوری یا شبیه سازی آن ایجاد کنند.

نقشه راه ۱۸ الی ۲۴ ماه که به صورت دوره ای منتشر میشود به شرکا کمک میکند تا در آن حوزه ها نوآوری کنند که شرکت مایل به خرید آنها باشد و همچنین فرصت رقابت را به توسعه دهنده میدهد قبل از اینکه آن نوآوری به دست خود شرکت ساخته شوند.

پلتفرم نباید به دنبال کنترل تمام منابع کمیاب در اکوسیستم باشد بلکه باید به دنبال بدست آوردن منابعی باشد که با ارزش ترین هستند. منابع ضروری و ارزشمند که برای قسمت زیادی از کاربران پلتفرم ارزش ایجاد میکنند و به همین دلیل پلتفرم باید برای کنترل آن مالک آن باشد. منابع کم ارزش تر یا تخصصی تر میتواند به شرکای پلتفرم واگذار شود بدون این که موقعیت رقابتی خود پلتفرم تضعیف شود.

این اصل بیان میکند چرا مدیران پلتفرم باید با دقت به ویژگی ها و نرم افزارهای پدید آمده در پلتفرم دقت کنند. برخی ازین نرم افزارها قابلیت این را دارند که خود پلتفرم گردند. در این شرایط پلتفرم میتواند آن نوآوری را بخرد و بدست آورد یا آن استارت آپ را به کمک رقیبان او تضعیف کند. پاسخ استارت آپ میتواند فروش نوآوری یا استفاده از چند پلتفرم مشابه یا توسعه در دیگر زمینه ها و بازارها، باشد.

اهرم کردن ارزش داده ها

داده میتواند منبع عظیم ارزش برای پلتفرم باشد و پلتفرم ها با استفاده از داده موقعیت رقابتی خود را توسعه می دهند. پلتفرم ها از داده می توانند برای بهبود کارایی رقابت خود از دو راه عمومی و اصلی استفاده کنند چه به صورت تاکتیکی چه به صورت استراتژیکی. یک مثال استفاده تاکتیکی از داده برای اصلاح تست A/B است که برای بهینه کردن ابزارها و ویژگی ها خاصی در پلتفرم استفاده میشود مثلاً جای دکمه خرید در سایت سمت بالا راست یا چپ پایین باشد؟ که شرکت با اجرای تست A/B میتواند یک مشاهده باتغییر تصادفی مکان دکمه و شمردن و نظیر کردن نتایج پیاده کند و در نهایت متوجه شود کدام یک ازین گزینه ها بهتر است. این ابزار بسیار اثر بخش است.

استفاده استراتژیک از داده دارای حوزه گسترده تری است، داده به بهینه سازی اکوسیستم به وسیله دنبال کردن و رصد اینکه چه کسی در حال ساخت و کنترل و خارج کردن ارزش در داخل یا خارج پلتفرم است کمک میکند. مطالعه طبیعت فعالیت ها و فعالیت های غیرمنتظره توسط توسعه دهندگان که در حال جابجایی ارزش به خارج پلتفرم هستند به کمک این روش اتفاق می افتد. این یک استراتژی جهت تحلیل و بررسی با استفاده از داده است.

هم چنین از داده میتوان در جنگ های استراتژیک پلتفرم ها با استفاده از مزیت برتری داده به پیروزی رسید. مثلا پلتفرمی که فعالیت های کاربران را از ورود تا انجام تراکنش و نظرات آنها و بازخورد های تک کاربره و چندکاربره را ذخیره و پردازش میکند احتمال موفقیت بسیار بیشتری نسبت به سایتی که فقط شماره افراد را به هم منتقل میکند دارد. هرچند پایگاه داده سایت بزرگتر باشد و یا ابتدا وارد بازار شده باشد.

ما جمع اوری داده ها را از کسانی که به شادی تراکنش داشته اند و از خدمات استفاده کرده اند ادامه میدهیم و به آنها که به دنبال فرصت های خرید یا فروش بهتری نیز هستند بعد از تراکنش خدمات میدهیم که باعث توسعه پایگاه کاربران ما خواهد شد. یا ما بر اشتراک گذاری و تولید محتوای آموزشی توسط افراد حرفه ای املاک یا ثبت سفرنامه های مسافری و مهمان ها تاکید داریم تا به این شکل دلیلی بیشتری برای گذاشتن زمان در پلتفرم داشته باشند. عمق و حجم و حوزه بزرگتر در جمع اوری داده های بازار مزیتی رقابتی به ما می دهد که میتوانیم به راحتی با دیگر رقیبان برای ارزش آفرینی برای مشتری محترم رقابت کنیم.

هم چنین استفاده از داده باعث طراحی بهینه تر پلتفرم میگردد. مثلا توجه به ابزارهای جستجو و تطابق های بهتر و تسهیل تراکنش توسط داده های اصلاح شده باعث افزایش رضایت طرفین تراکنش میشود. همچنین توجه به جستجو های ناموفق مشتری ها میتوان نشان از امکان ایجاد ارزش آفرینی در آن حوزه باشد.

کاربران میتوانند ظرفیت های خود را در مقابل دیگران به وسیله محک یا نشانه ها نمایش دهند مثل ظرفیت های کلیدی توسعه دهندگان مانند عکاسی معماری یا مشاوره شبانه روزی که باعث رقابت توسعه دهندگان با یکدیگر میشود. همچنین این ابزارهای مبتنی بر داده به کاربران پلتفرم کمک میکند با کسانی در پلتفرم نیستند بهتر و بهینه تر رقابت کنند.

شناسایی ظرفیت های جدید خدمات مورد درخواست کاربران که در جستجو ها نمایان میشود باعث ایجاد ابزار های جدیدی میشود که موانع جدیدی برای ورود رقیبان جدید به بازار ایجاد میکند.

بازتعریف ادغام ها و تملک توسط پلتفرم ها

استراتژی سنتی ادغام و تملک پیشنهاد میداد که رهبران کسب و کار باید به دنبال خرید یا ادغام هدف هایی باشند که یا محصولات مکمل تولید میکنند یا دسترسی به بازار را زیاد میکنند یا هزینه زنجیره تولید را کاهش میدهند. در دنیای پلتفرم سوال این است آیا شرکت هدف برای ادغام یا خرید ارزش را برای پایگاه کاربری تامین میکند که با کاربران ما هم پوشانی و اشتراک دارند؟ اگر پاسخ بله است شاید تملک شرکت ارزش داشته باشد. البته باید به سودآوری شرکت هدف و توانایی بیرون کشیدن و استخراج جریان تراکنش های مکرر از مشارکت کنندگان پلتفرم دقت کرد.

پلتفرم ها خوشبختانه برخلاف کسب و کار سنتی به وسیله اهرم قراردادادن داده ها میتوانند در خرید و ادغام تاخیر داشته باشند تا بدانند یک شریک چطور در پلتفرم معامله و داد و ستد میکند. این مسئله عدم تقارن اطلاعات در ادغام و تملک های کسب و کارهای سنتی را برطرف میکند. پلتفرم ها میتوانند برای خرید از مشاهده تراکنش ها یا انجام آزمایش های واقعی برای مشاهده نتایج سناریوهای مختلف استفاده کنند.

پلتفرم نیاز ندارد تمام دارایی ضروری را تا زمانی که آنها را در اکوسیستم خود دارد مالک شود بنابراین میتوانیم دنبال تعداد کمتر ادغام و خرید برویم و در این فرآیند حداقل از دو منفعت برخوردار خواهیم شد

- بدست آوردن قسمتی از ارزش ساخته شده به وسیله شریک پلتفرم کم ریسک تر از خرید آن شریک یا شرکت مشابه است، البته ریسک خرید آن شریک توسط پلتفرم رقیب وجود دارد ولی در شرایط معمول میتوان به دیگر توسعه دهندگان اجازه داد با آن شرکت رقابت کنند و پلتفرم از هر کدام درصدی سود بدست آورد.
 - فعالیت شریک در خارج پلتفرم از پیچیدگی تکنولوژی پلتفرم کم میکند یا حداقل آن را اضافه نمیکند. هر کسب و کار جدید که پلتفرم خرید میکند باید در کسب و کار فعلی جمع و ادغام شود که چالش های تکنیکی و استراتژیکی به همراه دارد زیرا پلتفرمی که از چندین تکنولوژی غیر مرتبط و مستقل ساخته شده باشد زودتر می شکند و هزینه نگهداری بیشتری دارد و تجربه کاربری بدتری امکان دارد منتقل کند. در مقایسه پلتفرمی که روی زیرساخت که تمام فعالیت های کسب و کار را از طریق رابط های کاربری تمیز و یکپارچه ارائه و اداره میکند امکان خطای کمتری دارد و هزینه نگهداری آن پایین است و تجربه کاربری پرسرعت و یکپارچه تری را در تمام دستگاه های دیجیتال ارائه میکند.
- در طراحی ماژولار وقتی یک جز شکست میخورد یکی دیگر میتواند جایگزین شود ولی زمانی که یک قسمت یا یک شریک در یک سیستم مجتمع شکست میخورد شاید کل سیستم به مشکل و خطا بخورند. بنابراین مدیران پلتفرم در استراتژی خرید و ادغام با تامل بیشتر و آزادانه تر نسبت به کسب و کارهای سنتی میتوانند اقدام کنند.

احاطه یا پوشش عملکرد پلتفرم هم جوار یا رقیب

مدیران پلتفرم باید پیوسته به افق های کسب و کار نظارت و نگاه کنند و فعالیت دیگر پلتفرم ها را مشاهده کنند. مخصوصا پلتفرم هایی که پایگاه کاربران مشابه یا هم پوشانی مشترک دارند. این نوع پلتفرم ها را پلتفرم مجاور یا هم جوار می نامیم. وقتی یک ویژگی جدید در پلتفرم هم جوار پدید می آید شاید تهدید رقابتی محسوب شود زیرا احتمال این هست که کاربر پلتفرم ما آن ویژگی را آنقدر جذاب ببیند که چند خانه کند یا به صورت کلی پلتفرم ما را به نفع رقیب ترک کند.

برای پاسخ پلتفرم میتواند یا آن ویژگی جدید را مستقیم ارائه دهد یا به صورت غیر مستقیم توسط شریکان اکوسیستم آن ویژگی را ارائه کند. زمانی که با موفقیت این عملکرد را اضافه کنیم و پایگاه کاربر رقیب را جذب کنیم با موفقیت این استراتژی را انجام داده ایم.

استراتژی احاطه یکی از استراتژی های معمول زمین بازی پلتفرم ها است. پلتفرم هم جوار هم میتواند ویژگی ما را کپی کند و در این جنگ معمولا پلتفرم بزرگتر با پایگاه داده کاربر بزرگتر و اثرات شبکه قدرتمند تر معمولا پیروز میشود البته اهرم کردن اطلاعات و ارائه ارزش بالاتر به کاربران نیز میتواند باعث پیروزی شود هرچند تعداد کاربران اولیه کمتر باشد. در دنیای پلتفرم برنده آن کسی است که به صورت مستمر بیشترین ارزش را برای کاربرانش ایجاد کند. ولی در دنیای امروز کسب و کار هیچ پیروزی پایدار و ماندگار نیست و کسب و کار باید از خود در برابر احساس خود خشنودی محافظت کند.

بهبود طراحی پلتفرم

در کسب و کارهای سنتی شرکت ها با ساخت محصولات و ارائه خدمات با کیفیت تر رقابت میکردند. پلتفرم ها با تلاش برای بهبود کیفیت ابزارهای جذب کاربران، تسهیل تراکنش و تطابق مصرف کننده و تولید کننده با یکدیگر رقابت میکنند.

گاهی طراحی برتر پلتفرم به صورت چشم گیری رقیبان قبلی را از رقابت خارج میکند مثل پلتفرم اقامتگاهی که با تمرکز روی عملکردها اصلی در تسهیل و تطابق کاربران میتواند سایت های سنتی آگهی را از رقابت خارج کند. در سایت های سنتی شخصی که به دنبال میزبان است باید لیست مدیریت نشده را تا پایین مشاهده کند که تنها بر اساس شهر و زمان ارسال واحد ارزش خوسه بندی شده اند در مقابل پلتفرم اقامتگاهی به شخص اجازه میدهد نه تنها با این مشخصات جستجو کند بلکه بر اساس شاخص کیفیت، تعداد اتاق و قیمت و موقعیت جغرافی از روی نقشه بتواند واحدهای ارزش را جستجو کند و مهمتر اینکه کاربران میتوانند معامله مستقیم درون نرم افزار انجام دهند در حالی که کاربران سایت های آگهی باید به خارج پلتفرم بروند تا معامله را صورت دهند همچنین که بیمه نامه های پیش فرض از مهمان و میزبان در برابر خطرات محافظت میکند و کاربران قبل از تراکنش میتوانند درباره مهمان یا میزبان اطلاعات اولیه داشته باشند و بر اساس بازخوردهای قبلی تصمیم گیری کنند. این عوامل باعث میشود پلتفرم اقامتگاهی راحتتر از هر سایت آگهی باشد

سیاست و رگولاتوری ها

پلتفرم ها چگونه باید قانون گذاری و نظارت شوند؟

شاید کسب و کارهای سنتی با بهم پیچیدن شواهد چه معنی دار و چه بی معنی به دنبال متهم کردن اینکه مدل کسب و کار پلتفرم دلیل صدمه فرهنگی و اجتماعی و محیطی و اقتصادی میشود باشند. برخی از حمله ها بسوی پلتفرم ازین دسته هستند. مثلا در پلتفرم اقامتگاه های شخصی معمولا درخواست محدودیت روی این مدل های کسب و کار از طرف افراد کسب و کارهای سنتی مانند هتلداران درخواست میشود.

هرچند برخی از گزارش ها مثلا از کاهش قیمت هتل ها و افزایش توریزم و گردشگری و افزایش فروش کسب و کارهای محلی میدهد که در کل برای اقتصاد منفعت دارد ولی این اثرات جانبی مثبت به سختی قابل اندازه گیری و استناد هستند درمقابل اثرات جانبی منفی مثل سوء استفاده از خدمات قابل مشاهده و شفاف هستند مثل اجاره خانه به جوان های مست برای کارهای فاسد که حتی برخی کسب و کارها برای عدم توانایی در کنترل این اثرات منفی متوقف شده اند.

پلتفرم ها مطمئنا منفعتی برای کاربران خود ایجاد میکنند و اگر نکنند به این سرعت محبوب نمیشوند و مورد استفاده قرار نمیگیرند. ولی دارای اثرات منفی هم هستند که جامعه به صورت کل باید آن را در نظر بگیرد و به آن پاسخ دهد.

از طرف دیگر در برخی صنعت های قدرتمند مثل مالی یا املاک افراد بین رگولاتوری و مشاوره شرکت های فعال در این صنعت شغل خود را به عنوان ناظر رگولاتوری یا مشاور شرکت جابجا میکنند و همان کسی که ناظر است میتواند با خلا های قانونی کار شرکت ها را تسهیل کند. امروزه برخی از جنگ های رگولاتوری درباره پلتفرم تلاش صنایع سنتی برای استفاده از آن الگوهای قانونی به عنوان محافظی در برابر مدل های رقابتی که پلتفرم ارائه میکند می باشد.

موضوعات مورد توجه رگولاتوری

دسترسی پلتفرم: هرچه یک پلتفرم بازار مهم تری برای کالا و خدمات میشود ، حق دسترسی به آن پلتفرم موضوع تحقیق و بررسی رگولاتوری میشود.

قیمت گذاری منصفانه: یک رفتار کسب وکار که نظر رگولاتوری را جلب میکند این است که قیمتی که ارائه میشود گاهی نزدیک قیمت تمام شده است ولی پلتفرم ها اگر این روش را ارائه کنند در نهایت به علت اثر شبکه مثبت برای پلتفرم سودده می باشد و بخاطر خارج کردن رقیبان نیست.

داده های محرمانه و امنیت کاربران: برخی شهروندان نگران هستند که شرکت ها با داده های آنها چیکار میکنند. نگرانی با خرید های مجازی بیشتر هم شده است ولی ارائه اطلاعات شهروندان در شبکه های اجتماعی نشان میدهد تعداد کمی درباره داده های محرمانه اهمیت میدهند. سیاست ما نگهداری چند ساله و محافظت به وسیله شیوه های مرسوم حفاظت از داده های کاربران میتواند باشد.

کنترل های ملی و دارایی های اطلاعات: وقتی شرکت ها بین المللی میشوند با رگولاتوری های محلی مواجه میشوند و اغلب این رگولاتوری ها میگویند ارزشی که تولید میشود باید در کشور مقصد باقی بماند.

سیاست های مالیاتی: مثلا شرکت باید در جایی که فعالیت میکنند مالیات بدهند یا جایی که تولید کننده واحد ارزش را ایجاد کرده است. البته سیاست هایی در سال های ابتدای کسب و کار آن را از پرداخت مالیات معاف میکند یا میتوان شرکت را در یکی از مناطق آزاد تجاری مستقر کرد و از آزادی های بیشتری برخوردار بود.

رگولاتوری نیروی انسانی: کسانی که در پلتفرم نیروی کار را اداره میکنند معمولا خود را واسطه برای تطابق نیروی کار و تقاضای آن خدمت معرفی میکنند. مثلا شخصی که ۸ ساعت در روز به مشارکت کنندگان خدمات حمل و نقل یا عکاسی میدهد به عنوان پیمانکار مستقل شناخته میشود. از طرفی جمع آوری داده های بیکاری برای دولت ها بخاطر امکان چند خانه بودن و فعالیت این افراد در بیش از یک پلتفرم سخت تر شده است.

احتمال دستکاری در بازارها: وقتی پلتفرم بزرگ میشود، میتواند از مشارکت برخی گروه ها در بازار جلوگیری کند. صنایع با اثر شبکه قوی معمولا میتوانند در بازار عدم کارایی به وجود بیاورند بنابراین ازین موقعیت نباید سوء استفاده شود و باید اطمینان حاصل کرد تکنولوژی های جدید یا نوآوری ها رشد پیدا کرده و توسط پلتفرم و قدرت بازار جلوی آن گرفته نشود.

حوزه های مناسب توسعه پلتفرم

پلتفرم میتواند در این بخش های اقتصادی نیز تحول ایجاد کند : آموزش، سلامت، انرژی، مالی، حمل و نقل و لوژستیک، نیروی کار، عملکردهای حکومت، اینترنت اشیا

هدف پلتفرم ها باید بازکردن پتانسیل اشخاص و ساخت جوامعی باشد که هرکس فرصت زندگی ثروتمند، رضایت بخش، خلاق و زندگی پر نعمت را داشته باشد.

تکنولوژی مورد استفاده

برای ایجاد زیر ساخت نرم افزاری به تکنولوژی هایی مقیاس پذیر و رایگان و ساده نیاز داریم. به وسیله تکنولوژی های زیر میتوان یکبار و به سادگی برای تمام دستگاه ها اندروید و آی او اس و ویندوز و وب نرم افزار را نوشت و بخاطر یکپارچه بودن راه حل امکان توسعه و انعطاف پذیری آن بالا است. برای یادگیری ماشین و استفاده از ظرفیت هوش مصنوعی میتوان از زبان Python نیز در سمت سرور استفاده کرد.

سمت سرور: nodeJ S, MongoDB

برای مثال ایجاد نرم افزار Scraper برای جمع اوری داده های سطح اینترنت با استفاده از nodeJ S بسیار آسان است همچنین MongoDB امکان توسعه تقریباً بدون محدودیت در نگهداری و تغییر داده ها با سرعت فوق العاده دسترسی را به ما میدهد.

سمت کاربر: Flutter, Dart

با استفاده از این زیرساخت میتوان نرم افزارهای اصيل برای انواع دستگاه ها ایجاد کرد طوری که بالاترین سرعت و کارایی در استفاده را در کنار امکان طراحی رابط های کاربری بسیار نرم و لطیف به ما میدهند.

ساختار هزینه ها

هزینه راه اندازی این مدل کسب و کار نسبت به کسب و کارهای سنتی بسیار کمتر است زیرا منابع مورد نیاز کسب و کار در خارج مرز های شرکت قرار گرفته اند و نیازی به خرید و مالکیت آنها نیست. هرچند برای همکاری و هماهنگی بین اعضای تیم مدیریت و سهامداران و توسعه دهندگان مرکزی بهتر است مرکزی فیزیکی در اختیار داشته باشیم. در زیر هزینه های ایجاد و مدیریت این مدل کسب و کار به شکل میانگین بیان شده است.

- فضای فیزیکی و امکانات سخت افزاری شامل کامپیوترها و شبکه اینترنت برای همکاری تیم های توسعه حدود ۸۰ میلیون تومان
- ۴ نیروی کار جهت برنامه نویسی سمت سرور و سمت کلاینت حدود ۱۹۲ میلیون تومان + ۱۰ درصد درآمد شرکت
- ۶ نیروی کار جهت تولید واحدهای ارزش اولیه (فایل یابی) و پشتیبانی از سیستم حدود ۱۴۰ میلیون تومان
- ۲ نیروی کار جهت مدیریت و نگه داری زیرساخت سامانه سالانه ۷۰ میلیون + ۵ درصد درآمد شرکت

• سرمایه جهت تبلیغات و مانورهای غیرقابل پیش بینی ۲۵۰ میلیون تومان

مجموع سرمایه مورد نیاز سالانه ۶۵۰ میلیون می باشد که ابتدای هر سه ماه میتوان آن را پرداخت کرد. سرمایه مورد نیاز هر سه ماه ۱۶۵ میلیون می باشد. به ازای این مبلغ ۵۰ درصد سهام شرکت را میتوانید خریداری کنید که معادل سرمایه گذاری در فاز استارت آپ و رشد می باشد. الباقی سهام در فازهای بعدی جذب سرمایه در مرحله بلوغ واگذار خواهد شد.

بازگشت سرمایه

در فصل مدل های کسب درآمد به برخی راه های کسب درآمد اشاره شد، ولی با ساخت زیرساخت پلتفرم میتوان آن را به صورت تقریباً نامحدود بین مرزهای جغرافیایی توسعه دهیم و از ارزش سرشاری که پدید می آید استفاده کنیم. به صورت کلی ارزش ایجاد شده در ساختار پلتفرم نسبت به کسب و کارهای سنتی مانند انرژی و معدن و فولاد و صنایع غذایی یا نساجی یا دیگر کارخانه اگر نگوییم بیشتر است ولی برابر است، از طرفی هزینه راه اندازی و نگهداری زیرساخت آن نسبت به ارزش کل بسیار کم تر است.

میتوان گفت به ازای هر یک میلیون سرمایه گذاری سالانه ۹ میلیون سرمایه باز می گردد. چطور؟

روش های کسب درآمد

با استفاده از روش های پول سازی و تعداد کل معاملات تهران و تعداد مشاورین املاک بر پایه منابع سامانه اطلاعات بازار املاک ایران میتوان برآورد کرد که از هر روش کسب درآمد چه مقدار میتوان انتظار کسب درآمد داشت هرچند که این روش های کسب درآمد برآورد اولیه است و کامل توسعه نیافته اند.

درخواست پول به ازای یک تراکنش

در مورد اقامتگاه های کوتاه مدت میتوان بعد از اتمان هر تراکنش درصدی از آن را به عنوان اجرت پلتفرم کسب کرد.

با فرض سالانه ۱۰۰۰ میزبان و استفاده از ۷۰ درصد ظرفیت در ۳۶۵ روز سال در تعداد ۷۰۰ میزبان به تعداد ۲۵۰ هزار شب اجاره املاک میرسیم، اگر از هر تراکنش ۱۰ تا ۱۵ درصد اجرت دریافت شود و هر تراکنش را شبانه ۲۵۰ هزار تومان فرض کنیم به درآمد سالانه حدود ۶ میلیارد تومان خواهیم رسید.

اگر بتوانیم چرخه مالی رهن و اجاره خانه را در موارد تراکنش مستقیم بین موجر و مستاجر ببندیم میتوانیم ۵ تا ۱۰ درصد به عنوان اجرت از کل کمسیون اجاره بها دریافت کرد و الباقی آن را با تخفیف میتوانند به صورت مستقیم در دفاتر املاکی که معرفی میکنیم یا دفاتر ثبت اسناد پرداخت کنند. با احتساب میانگین ۱۶ هزار معامله رهن و اجاره شهر تهران فرض میکنیم ۳۰ درصد آنها به صورت مستقیم صورت بگیرد و به صورت میانگین هر رهن و اجاره بعد از تبدیل ۴ میلیون ارزش داشته باشد در نتیجه کمسیون دریافتی از طرفین نصف اجاره یک ماه می باشد که ۲ میلیون میشود و ازین مبلغ ۵

درصد بابت اجرت پلتفرم دریافت شود به ازای هر تراکنش ۱۰۰ هزار تومان می باشد که در مجموع سالانه در تهران ۵۰۰ میلیون کسب درآمد خواهد شد.

اجرت برای دسترسی

در این روش از توسعه دهندگان مانند سرویس های حمل و نقل، شرکت های نظافت، مشاورین املاک، خدمات تعمیرات و بازسازی منزل، عکاس ها و مصالح فروشان و طراحان دکوراسیون یا ارسال نیروی کار جهت فروشگاه، فروشگاه های لوازم خانگی و دیگر کسانی که مایل به تراکنش با خریدار و فروشنده یا سازنده هستند و در مورد اقامتگاه های توسعه دهندگان مانند عکاسان، سرویس های نظافت و خشکشویی، خدمات رزرو میتوان آبونمان ماهانه دریافت کرد که برآورد میشود ۳۰۰۰ توسعه دهنده در یک سال از سطح استان تهران مایل به بهره برداری از فرصت های پلتفرم باشند در این صورت با حق عضویت هفتگی برای مثال ۳۰ هزار تومان میتوان به درآمد ۳۵۰ میلیون در سال رسید.

اجرت برای دسترسی بهبود یافته

به فرض ۱۰ درصد تولیدکنندگان واحد ارزش مایل به استفاده از خدمات دسترسی بهبود یافته باشند و سالانه با توجه به ۳۲ هزار معامله رهن و اجاره و خرید فروش در شهر تهران حدود ۳۰ درصد آنها در پلتفرم آگهی میدهد که سالانه ۱۰۰۰۰ آگهی می باشد البته آگهی هایی که به تراکنش تبدیل نمیشوند را در محاسبه اضافه نکردیم، در نتیجه اگر هر شخص برای دسترسی بهبود یافته ۱۰ هزار تومان پرداخت کند به درآمد سالانه ۱۰۰ میلیون تومان میرسیم

هم چنین در این روش نمایش سرخ به مشاورین املاکی را داریم که خریدار یا فروشنده از پلتفرم درخواست مشاوره کرده اند و میتوان آن را به صورت تکی یا اشتراک ویژه ماهانه در اختیار مشاورین گذاشت. فرض کنیم سالانه ۱۰۰۰ درخواست مشاوره در سطح تهران به پلتفرم ارسال میشود و ۱۰۰ مشاور آماده خدمت رسانی هستند در این صورت با فرض اشتراک ویژه ماهانه ۱۵۰ هزار تومان به درآمد سالانه ۱۵ میلیون خواهیم رسید.

اجرت برای طبقه بندی و اصلاح طبقه بندی

در این روش پول سازی از مشاورین برای دسترسی به محتوای آموزشی و از مهمان ها برای دسترسی به خدمات ویژه مبالغی دریافت میشود که با توجه به حجم ۱۱ هزار نفری مشاورین املاک تهران و فرض مشارکت ۴۰ درصدی آنها در پلتفرم و علاقه ۳ درصد آنها به امور آموزشی به درآمد سالانه ۴ میلیون با فرض اشتراک ماهانه ۳۰ هزار تومان خواهیم رسید.

مجموع درآمد مبالغ بالا حدود سالانه ۷ میلیارد تومان است که البته برخی محاسبات فقط در تهران انجام شد و ظرفیت توسعه و رشد بدون اصطکاک پلتفرم در سطح کشورهای منطقه را نیز میتوانیم در نظر بگیریم. این یعنی به ازای هر یک میلیون سرمایه گذاری به ۹ میلیون درآمد خواهیم رسید.

پیشنهاد برخی ویژگی ها

در ادامه با توجه به مطالعه بازار رقابتی برخی از ویژگی ها رقابتی و نوآوری های کسب و کارهای مشابه را لیست میکنیم که میتوان از آنها در مدل کسب و کار استفاده کرد البته این لیست نمونه ای از تکنولوژی ها و روش های ایجاد ارزش است.

- میتوان با دریافت مجوز فعالیت به عنوان املاک بعد از احراز هویت طرفین اقدام به نوشتن مبایعه نامه کرد و به وسیله چک پرداخت اجاره را برای صاحب خانه ها مدیریت نمود یا فرآیند خرید و فروش خانه را در پلتفرم بست
- میتوان سایت های MLS را برای مشاورین املاک توسعه داد و املاک لیست شده در آن را در پلتفرم نمایش داد و برعکس
- در مشاهده جزئیات زمان رسیدن به مکان های نزدیک، مدارس نزدیک خانه، مکان های مهم محله نمایش داده میشود
- میتوان از افرادی برای تایید مشخصات ارائه شده در هنگام لیست شدن اطمینان حاصل کرد، این خدمت برای مصرف کننده شهرستان یا مکان های دور بسیار مفید است.
- لیست مشاورین بر اساس موقعیت جغرافی، نام شخص، سرویس مورد نظر مثل خرید یا اجاره، نوع فعالیت مانند آپارتمان مسکونی یا اداری یا مغازه ، رنج قیمت میتوان آنها را جستجو کرد
- لیست های اصلاح شده و مختص بعضی از کسب و کارها مانند مغازه های مناسب غذافروشی، لباس فروشی، گالری ها
- قرارداد های پیش فرض اجاره کوتاه مدت و انتقال وجه به صورت آنلاین از طریق سرویس های پرداخت پلتفرم
- قابلیت نگه داری و ذخیره فایل ها همزمان با ارسال آن واحد های ارزش برای مشاورین املاک

- با استفاده از الگوریتم های پیش بینی قیمت و داده های جمع آوری شده قیمت خانه ها را تخمین زد
- میتوان به سازنده ها و دفاتر ثبت و مشاورین کمک کرد ساختمان را پیش خرید یا پیش فروش کنند.
- امکان دسترسی به سازندگان به عنوان توسعه دهنده و هدایت قرارداد های مشارکت به پلتفرم املاک
- وبلاگ ارائه نکات مفید برای مشارکت کنندگان و مثلاً اخبار بازار مسکن برای توسعه دهندگان
- میتوان از عکس ماهواره ای برای نمایش موقعیت واحدهایی که عکس ندارند استفاده کرد
- نمایش دایره به شعاع مثلاً ۵۰ پیکسل برای نمایش موقعیت حدودی ملک روی نقشه
- توسعه دهندگان امکان نمایش کارهای گذشته و تبلیغ و معرفی خود را داشته باشند
- امکان تبلیغات در مکان های تبلیغاتی برای دفاتر و دیگر شغل های مرتبط با املاک
- امکان اجاره یا فروش چند واحد مسکونی کنار یکدیگر برای خانواده های بزرگ
- جستجو و لیست فایل ها در کنار نقشه و امکان انتخاب محدوده روی نقشه
- امکان اجاره غرفه ها به مدت کوتاه مثلاً ۱ ماه تا ۳ ماه برای نمایش برند ها
- امکان لیست کردن واحد ها با تصویر ۳ بعدی یا ۳۶۰ درجه و تور ویدئویی
- نمایش نقشه موقعیت جغرافی ملک بجای واحد های ارزش بدون عکس
- امکان ارسال دستورات صوتی برای دریافت مثلاً درخواست خرید
- اخطار و ارسال پیام در زمان ارسال لیست کردن خانه های جدید
- نرم افزار ساخت عکس های سه بعدی با دوربین های معمولی
- مرکز آموزش

- میتوان خدمات نگه داری سالمند و خدمات زندگی آسان برای سالمندان و بازنشستگان فراهم کرد
- سرویس فروش خانه های فایل یابی حضوری شده به مشاورین املاک توسط سرویس های خاص
- فروش دوربین های ۳ بعدی به مشاورین توسط پلتفرم

زمان بندی اجرا

- i. تا ابتدای تابستان ۹۹ طراحی و اجرای زیرساخت جهت استفاده از بازار رهن و اجاره خانه
- i i. تا انتهای مرداد ۹۹ برای استفاده از بازار تعطیلات برای اقامتگاه ها زیر ساخت آماده میشود
- i i i. تا انتهای مهر ۹۹ استفاده از بازار خرید و فروش ملک در پاییز و زمستان آماده خواهیم شد

از آنجا که اجرا و برنامه نویسی زیر ساخت پلتفرم کاری زمان بر ولی ساده است هرچه زودتر آن را شروع کنیم به نظر بهتر می رسد. آیا آماده اید؟^۱

موفقیت هایی که نصیب افراد صبور میشود ، همان فرصت هایی هستند که توسط افراد عجول رها شده اند!
