



برخی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های دنیا مصمم هستند از منسوخ شدن خود توسط پلتفرم‌ها جلوگیری کنند

دانشگاه‌های آینده در مسیر انقلاب پلتفرمی

رسیدن به مقیاس را ساده‌تر می‌کند. یکی از مواردی که در این بخش باید در نظر داشت چالش‌های داده‌ای عظیم است. باید ذخیره ابری اطلاعات، خدمات و مشاوره مدیریتی را فراهم کرد. دومین اصل بزرگ حکمرانی پلتفرم، مشارکت است. لازم است مدیران پلتفرم‌ها همان گونه که به ذی نفعان داخلی فرصت می‌دهد به همکاران و ذی نفعان خارجی نیز فرصتی برای شنیده شدن در فرآیندهای تصمیم‌گیری داخلی داده شود در غیر این صورت تصمیماتی که اتخاذ می‌شود به ناچار بیشتر به نفع خود پلتفرم خواهد بود و به تدریج باعث دلسرد شدن شرکای خارجی شده و آنها را مجبور به خروج از پلتفرم خواهد کرد. حکمرانی برای مدیریت مؤثر پلتفرم ضروری است. پلتفرم‌هایی خوب عمل می‌کنند که فعالیت‌های خود را با پیروی از اصول شفافیت و مشارکت، مدیریت می‌کنند.

طرف اطلاعاتی دارند که طرف مقابل ندارد و از آن برای منافع شخصی خود استفاده کند و آن واقعیت را به او انتقال ندهد (دروغ‌گویی - تقلب).
آثار بیرونی: زمانی رخ می‌دهد که دامنه هزینه‌ها یا منافع، به افراد دیگری که در یک تعامل درگیر نیستند نیز برسد که دو جنبه دارد؛ آثار بیرونی منفی و آثار بیرونی مثبت.
قدرت انحصاری: زمانی به وجود می‌آید که در یک فضا، یک تأمین‌کننده به دلیل در اختیار داشتن کنترل تأمین کالایی که تقاضای زیادی دارد، بیش از حد قدرت پیدا می‌کند و از این قدرت برای بالا بردن قیمت یا منافع خاص استفاده می‌کند. **ریسک:** به این معناست که این امکان وجود دارد که چیزی دور از انتظار و اساساً غیرقابل پیش‌بینی، دچار خطا شود و یک تعامل خوب به بد تبدیل شود.

۷ راهبرد انفجار بزرگ: در این روش یک یا چند استراتژی سنتی فشار برای جذب حجم بالایی از علاقه و توجه به پلتفرم به کار گرفته می‌شود.
۸ راهبرد بازار کوچک: در این استراتژی فعالیت با یک بازار کوچک که اعضای آن از قبل در تعاملات شرکت دارند، آغاز می‌شود.

۹ رشد ویروسی: مکانیسم راه‌اندازی کاربر به کاربر یکی از قوی‌ترین راه‌ها برای سرعت بخشیدن به رشد یک پلتفرم دستیابی به رشد ویروسی است. راهبرد رشد ویروسی تکمیل‌کننده کلیه راهبردهای راه‌اندازی است. خود کاربران، سایر کاربران را به عضویت در شبکه تشویق می‌کنند. چهار عامل برای رشد ویروسی در یک پلتفرم لازم است:

- ۱ فرستنده:** یک کاربر در اینستاگرام عکسی را گرفته و به اشتراک می‌گذارد که در نهایت موجب جذب یک کاربر جدید می‌شود.
- ۲ واحد ارزش:** در اینستاگرام واحد ارزش، تصویری است که کاربر با دوستانش به اشتراک می‌گذارد.
- ۳ شبکه خارجی:** درخصوص اینستاگرام، فیس‌بوک نقش شبکه خارج را دارد. زیرا اینستاگرام اجازه می‌دهد تصاویر کاربران آن در شبکه فیس‌بوک نمایش داده شود.
- ۴ دریافت‌کننده:** در نهایت یک کاربر فیس‌بوک جذب یک تصویر از اینستاگرام می‌شود و از اینستاگرام دیدن می‌کند.

۹ ارزش آفرینی مبتنی بر تأثیرات شبکه‌ای تأثیرات شبکه‌ای که فقط با تعداد بازدیدکنندگان اندازه‌گیری می‌شود، الزاماً ارزش درآمذزایی یک پلتفرم را منعکس نمی‌کند. تعاملات تسهیل‌شده باید مقدار قابل توجهی ارزش افزوده ایجاد کنند که بدون داشتن آثار منفی بر تأثیرات شبکه، بتواند توسط پلتفرم جذب شود. اگر این اتفاق نیفتد کسب درآمد ممکن نخواهد شد. برای مثال دو پلتفرم وجود دارد که یکی خدمات خود را رایگان کرده و تعداد زیادی کاربر جذب کرده و بعد از آن پلتفرم دیگری می‌آید که هزینه کمی از کاربران خود دریافت می‌کند ولی خدمات خوبی به آنها ارائه می‌دهد و این باعث شده بعد از مدتی پلتفرم دوم نسبت به پلتفرم اول موفق‌تر باشد (ایجاد ارزش افزوده).

۹ ارزش آفرینی مبتنی بر تأثیرات شبکه‌ای تأثیرات شبکه‌ای که فقط با تعداد بازدیدکنندگان اندازه‌گیری می‌شود، الزاماً ارزش درآمذزایی یک پلتفرم را منعکس نمی‌کند. تعاملات تسهیل‌شده باید مقدار قابل توجهی ارزش افزوده ایجاد کنند که بدون داشتن آثار منفی بر تأثیرات شبکه، بتواند توسط پلتفرم جذب شود. اگر این اتفاق نیفتد کسب درآمد ممکن نخواهد شد. برای مثال دو پلتفرم وجود دارد که یکی خدمات خود را رایگان کرده و تعداد زیادی کاربر جذب کرده و بعد از آن پلتفرم دیگری می‌آید که هزینه کمی از کاربران خود دریافت می‌کند ولی خدمات خوبی به آنها ارائه می‌دهد و این باعث شده بعد از مدتی پلتفرم دوم نسبت به پلتفرم اول موفق‌تر باشد (ایجاد ارزش افزوده).

۹ روش‌های کسب درآمد **۱ دریافت هزینه به ازای هر خدمت:** یکی از مشکلات این روش آشنا شدن خدمات‌دهنده و مصرف‌کننده و حرکت به سوی انجام معاملات بعدی خارج از پلتفرم برای

۹ راهبرد: چگونه پلتفرم‌ها رقابت را تغییر می‌دهند در دنیای پلتفرم‌ها، طبیعت رقابت در حال دگرگون شدن است. شرکت‌ها تلاش فراوانی می‌کنند تا از تهدیدهای رقابت جدید که از سوی رقبای دور از انتظار و اغلب غیرمحسوس مطرح می‌شوند، سر در بیاورند.

۹ پیچیدگی‌های جدید رقابت در دنیای پلتفرم (شطرنج سه‌بعدی) اول اینکه، شرکت‌هایی که می‌دانند پلتفرم‌ها چگونه عمل می‌کنند، اکنون می‌توانند تأثیرات شبکه را عامرانه دستکاری کنند تا بازارها را دوباره بسازند. مدیریت فعالانه تأثیرات شبکه، به جای در نظر گرفتن بازارها، شکل بازارها را تغییر می‌دهد. دوم اینکه پلتفرم‌ها، کسب‌وکارها را زیر و رو می‌کنند، به این معنی که تأثیرات مدیریتی را از درون شرکت، به خارج از مرزهای شرکت حرکت می‌دهند. بنابراین یک شرکت، دیگر نیاز ندارد هر فرصت جدیدی را در اختیار خود بگیرد، به جای آن می‌تواند فقط بهترین فرصت‌ها را دنبال کند. این دو واقعیت جدید، یک لایه پیچیدگی جدید را به رقابت کسب‌وکارها اضافه می‌کند. شرکت پیشرو دست به تغییرات پویایی می‌زند که با رقابت در سه سطح همراه است یعنی رقابت پلتفرمی مانند شطرنج سه‌بعدی، مستلزم رقابت در سه سطح است: پلتفرم در مقابل پلتفرم، پلتفرم در مقابل همکار، همکار در مقابل همکار. در اولین سطح، یک پلتفرم با یک پلتفرم دیگر رقابت می‌کند.

۹ اصول حکمرانی هوشمند برای پلتفرم‌ها مانند اصل بزرگ در حکمرانی هوشمند پلتفرم‌ها، شفافیت درونی است. کسب‌وکار پلتفرم باید بکوشد برای تمامی بخش‌های کسب‌وکار خود تصویر واضحی از کل پلتفرم ارائه کند. چنین شفافیتی موجب انسجام می‌شود و به دیگران کمک می‌کند منابع مهم را توسعه داده و از آنها استفاده کنند و بودن تعاملات در پلتفرم را کاهش دهند.

۹ آینده انقلاب پلتفرم چه چیزی یک صنعت را برای انقلاب پلتفرم آماده می‌سازد؟ در اینجا برخی از انواع کسب‌وکارهایی را که احتمال پیوست آنها به انقلاب پلتفرم در سال‌های آتی بیشتر است آورده شده است:

- **مراکز خدمات‌رسانی متمرکز بر اطلاعات:** هرچه اطلاعات به‌عنوان یک منبع ارزش ضروری‌تر باشد احتمال متحول شدن این مراکز توسط پلتفرم‌ها بیشتر است.
- **مراکز خدمات‌رسانی که کنترل‌کنندگان‌شان مقیاس‌پذیر نیستند:** مراکزی مانند خرده‌فروشی و انتشارات. هر دوی اینها به سبب پدیدایش پلتفرم‌های دیجیتال دستخوش تحول هستند و میلیون‌ها تولیدکننده از طریق پلتفرم‌ها در حال ساخت و بازاریابی محصولات و خدمات خودشان هستند.
- **مراکز خدمات‌رسانی که بسیار تقسیم‌شده هستند:** تجمیع بازار از طریق یک پلتفرم کارایی را افزایش داده و هزینه‌های جست‌وجو را برای کسب‌وکارها و برای افرادی که به دنبال کالاها و خدمات تولیدشده توسط تولیدکنندگان محلی پرانگه هستند کاهش می‌دهد.
- **مراکز خدمات‌رسانی که مشخصه بارزشان، عدم تقارن شدید اطلاعات است:** یعنی صنایعی که همه شرکت‌کنندگان دسترسی برابر به اطلاعات درباره کالاها، خدمات، قیمت‌ها و سایر متغیرهای ضروری داشته باشند اما در بسیاری از بازارهای سنتی یک دسته از شرکت‌کنندگان دسترسی بهتری نسبت به دیگران دارند.
- **مراکز خدمات‌رسانی که تحت کنترل شدید قوانین هستند:** بانکداری، سلامت و آموزش همگی به شدت قانونمند هستند. با داشتن این پیش‌فرض‌ها در ذهن برخی از محتمل‌ترین و جذاب‌ترین سناریوهای آینده درباره گسترش و تکامل پلتفرم‌ها در برخی از بخش‌ها آورده شده است:
- **دانشگاه:** پلتفرم آموزش به‌عنوان یک کلاس درس جهانی
- **سلامت:** متصل کردن اجزای یک سیستم بهداشت و درمان و یکپارچه‌سازی آن
- **انرژی:** از شبکه هوشمند به پلتفرم‌های چندسویه
- **مالی:** پول دیجیتال می‌شود
- **حمل‌ونقل:** مدیریت جریان کالا و حمل‌ونقل
- **خدمات نیروی کار:** پلتفرم‌ها، ماهیت کار را دوباره تعریف می‌کنند.
- **حکمرانی:** دولت‌ها به‌عنوان یک پلتفرم
- **اینترنت اشیا:** پلتفرمی به‌گسترگی دنیا مشکل از پلتفرم‌ها.

۹ ابزارهای حکمرانی مدیریت صحیح یعنی از سلامتی شرکای فضای پلتفرمی خود مواظبت کنیم. ابزارهای حکمرانی شامل قوانین، هنجارها، معماری و بازارهاست. قوانین یک پلتفرم، مقررات صریح و شفاف آن پلتفرم هستند.
قوانین: در اجرای قوانینی که رفتارهای خوب را تعیین می‌کنند، بازخوردها باید سریع و شفاف باشند اما درمورد قوانین تنبیهی لازم است بازخوردها آرام و غیرواضح باشند. **هنجار:** از مجموعه‌ای از تلاش‌ها ایجاد می‌شود که تبدیل به عامل اداره‌کننده پلتفرم می‌شود. این هنجارها شامل بازخورد، محتوای با کیفیت، مشارکت آزاد و پیشرفت طبیعی نقش افراد به سمت سطوح بالای اختیار در سایت است.

۹ معماری: در دنیای کسب‌وکار پلتفرمی اساساً به‌کندویسی اشاره دارد.
بازارها: می‌توانند رفتارها را با استفاده از طراحی مکانیسم و انگیزه‌های مختلف مدیریت کنند. این انگیزه‌ها فقط مالی نیستند و می‌توانند مجموعه‌ای از انگیزه‌های انسانی در قالب لذت، شهرت و ثروت باشند. علاوه بر بهبود رشد اقتصادی، مکانیسم‌های بازاری که خوب طراحی شده‌اند می‌توانند مشوق ساخت و به اشتراک‌گذاری مالکیت فکری باشند و پرریسک بودن تعاملات در پلتفرم را کاهش دهند.

۹ اصول حکمرانی هوشمند برای پلتفرم‌ها مانند اصل بزرگ در حکمرانی هوشمند پلتفرم‌ها، شفافیت درونی است. کسب‌وکار پلتفرم باید بکوشد برای تمامی بخش‌های کسب‌وکار خود تصویر واضحی از کل پلتفرم ارائه کند. چنین شفافیتی موجب انسجام می‌شود و به دیگران کمک می‌کند منابع مهم را توسعه داده و از آنها استفاده کنند و بودن تعاملات در پلتفرم را کاهش دهند.

۹ شکست بازار و دلایل آن شکست بازار زمانی اتفاق می‌افتد که یک تعامل خوب صورت نپذیرد. یعنی نتواند وسیله خود را پیدا کند یا اگر پیدا کرد و آن را خرید متوجه شود به او دروغ گفته شده است. به‌طور کلی می‌توان چهار دلیل اصلی برای شکست‌های بازار در پلتفرم را به شرح ذیل بیان نمود: عدم تقارن اطلاعات، آثار بیرونی، قدرت انحصاری و ریسک.

۹ عدم تقارن: زمانی رخ می‌دهد که در یک تعامل یکی از دو

دانشگاه آینده: پلتفرم آموزشی به‌عنوان یک کلاس درس جهانی

شاید آموزش اولین نمونه از یک صنعت مهم باشد که برای تحول پلتفرمی آماده است. میلیون‌ها خانواده وجود دارد که هر سال مجبورند با این سیستم غیرنظام‌مند سر و کار داشته باشند و تعجیبی ندارد که بیشتر آنها عصبانی و مردد باشند که آیا مدرسه مناسبی را برای فرزندان‌شان پیدا کرده‌اند یا خیر. همان‌طور که کسب‌وکارهایی مانند اسکیل شیر، یودمی، کورسرا، ای.دی.ایکس، خان آکادمی و دیگران نشان می‌دهند، عامل محرکه برای ساخت پلتفرم‌های آموزشی کاملاً به حرکت افتاده است. تعدادی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های دنیا که مصمم هستند از نامرتب یا منسوخ شدن خود توسط شرکت‌های پلتفرمی تازه‌کار جلوگیری کنند تلاش می‌کنند خود را در این انقلاب آموزشی در جایگاه پیشرو قرار دهند. موسساتی مانند هاروارد، پرینستون، استنفورد و بسیاری دیگر، نسخه آنلاین بعضی از معروف‌ترین کلاس‌های خود را به صورت «کلاس‌های آزاد برخط انبوه» (MOOCs) ارائه می‌دهند؛ کوچ فعالیت‌های آموزشی به دنیای پلتفرم به‌حدی پراهمیت و قدرتمند است که احتمالاً آموزش را به روش‌هایی تغییر می‌دهد که فراتر از توسعه دسترسی به آموزش است. مانند جدایی کالاها و خدمات که پیش از این به‌عنوان یک واحد، توسط کالج‌ها و دانشگاه‌ها فروخته می‌شد. در سال‌های آتی گسترش و شهرت رو به رشد فضا‌های آموزشی و یادگیری گسترده‌ای بر



محسن محمودزاده، احمد صادقیان
دکتر آینده‌پژوهی و سیاستگذاری راهبردی هیات‌موسس دانشگاه آزاد

پلتفرم‌ها پدیده‌های نوظهور عصر اینترنت هستند که با سرعت شگفت‌انگیزی در حال نفوذ و گسترش در تمام ابعاد زندگی بشر امروزی هستند. فارغ از اینکه شما چه کسی هستید و چه شغلی دارید این احتمال وجود دارد که پلتفرم‌ها از خیلی پیشتر زندگی شما را به‌عنوان کارمند، رهبر کسب‌وکار، متخصص مصرف‌کننده یا شهروند تغییر داده یا حتی در حال ایجاد تغییرات بزرگ‌تری در زندگی روزمره شما در طی سال‌های آتی باشند. طی دو دهه اخیر شرکت‌های بزرگ اقتصادی، اجتماعی و فناوری در حال دگرگون کردن دنیا هستند. معلم یا وکیل، عکاس یا دانشمند، لوله‌کش یا تالیپست در هر حرفه‌ای که فعالیت دارید شانس زیادی وجود دارد که یک پلتفرم، شغل شما را دگرگون کند. به عبارت دیگر موقعیت‌های فراوان ایجاد کند یا در مواردی چالش‌های جدید تولید کند.

۹ پلتفرم چیست؟ کسب‌وکاری است که بر قابلیت ایجاد تعاملات ارزش‌آفرین بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان استوار است. پلتفرم، یک زیرساخت‌باز و مشارکتی برای این تعاملات فراهم کرده و شرایط مدیریت آن را تبیین می‌کند. هدف نهایی پلتفرم ایجاد رقابت بین کاربران، تحصیل تبادل کالا و خدمات اجتماعی به‌منظور توانمندسازی تمامی شرکت‌کنندگان در زمینه ایجاد ارزش است. پلتفرم‌ها به دنبال حذف واسطه‌ها هستند. بدین ترتیب پلتفرم‌ها با ارائه منابع جدید چشم‌انداز رقابتی سنتی را متحول می‌کنند.

۹ معماری: اصول طراحی یک پلتفرم موفق پلتفرم‌ها سیستم‌های پیچیده و چندوجهی هستند که باید شبکه‌های بزرگی از کاربران را که هر یک نقش‌های گوناگونی دارند و به روش‌های متعددی با یکدیگر تعامل دارند پشتیبانی می‌کنند. یک پلتفرم دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد و چگونه عمل می‌کند؟ تمامی مبادلات پلتفرمی با تبادل اطلاعات آغاز می‌شود. بنابراین پلتفرم باید به‌گونه‌ای طراحی شود که تبادل اطلاعات را ساده‌تر کند. مرحله بعد تبادل کالا یا خدمات می‌باشد که ممکن است از طریق پلتفرم یا به صورت خدمات خارج از پلتفرم انجام شود. مرحله بعد تبادل واحد پول است که معمولاً با یکی از اشکال واحد پول پرداخت می‌شود. بنابراین هدف یک پلتفرم جمع کردن تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان و درگیر کردن آنها در سه نوع تبادل است؛ تبادل اطلاعات کالا، خدمات و واحد پول. از این رو برای انجام این منظور، پلتفرم‌ها زیرساخت‌ها، ابزارها و قوانین معینی را به وجود می‌آورند.

۹ چگونگی طراحی پلتفرم تمام هدف یک پلتفرم محقق کردن تعاملات است. برای تشویق شرکت‌کنندگان به حجم بالایی از تعاملات لازم است پلتفرم سه عملکرد اصلی را انجام دهد، کشش، تسهیل کردن و منطبق کردن. **کشش:** یک پلتفرم باید تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را به سمت خود بکشد. **تسهیل کردن:** فراهم کردن ابزارها و مقرراتی که ایجاد ارتباط بین آنها را آسان می‌کند و به معاملات ارزشمند تشویق کند و از سایر روش‌های معاملات منصرف سازد. **منطبق کردن:** با استفاده از اطلاعاتی که از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان دارد، هر مصرف‌کننده را به تولیدکننده‌ای با ارائه‌دهنده خدمات ارتباط دهد که محصول و خدمت مورد نظر آن یا نزدیک به آن را داشته باشد و از پرانگه شدن تولیدکننده، خدمت‌دهنده و مصرف‌کننده جلوگیری کند.

۹ راهبردهای هشت‌گانه برای راه‌اندازی یک پلتفرم موفق **۱ راهبرد خرگوش را دنبال کن:** دنبال کردن فکر یا ایده‌ای است که امکان دارد به نتیجه شگفت‌انگیز منجر شود.

۲ راهبرد سوار شدن: در این استراتژی پلتفرم تازه‌کار به کاربران پایه حاضر در یک پلتفرم دیگر وصل می‌شود. اقدام به تولید ارزش می‌کند و به این وسیله آنها را برای فعالیت در پلتفرم خود جذب می‌کند.

۳ راهبرد کاشت دانه: در این استراتژی واحدهای ارزشی که حداقل برای یک دسته از کاربران بالقوه مناسب هستند ساخته می‌شوند. با جذب این کاربران به پلتفرم دیگر دسته‌های کاربران که می‌خواهند با آن کاربران وارد معامله شوند به پلتفرم ملحق می‌شوند.

۴ راهبرد نفوذ: این استراتژی انگیزه لازم را برای جذب دسته‌ای مهم از کاربران به سمت پلتفرم را فراهم می‌کند. در بسیاری از موارد فقط یک گروه از کاربران اهمیت زیادی دارد.

۵ راهبرد تک‌سمتی: در این استراتژی کسب‌وکار حول محصول یا خدماتی که فقط به نفع یک دسته از کاربران است ایجاد می‌شود.

۶ راهبرد معرفی تولیدکننده: این استراتژی با هدف جذب تولیدکنندگانی که می‌توانند مشتریان خود را به عضویت پلتفرم تشویق کنند، طراحی می‌شود.