

بسم الله
الرفيع
الرفيع

فهرست

- مقدمه: چگونه می‌توان با غول‌های سلطه بر جهان رقابت کرد؟ ۱۶
۱. مدیریت اقتصاد کانونی ۲۰
۲. آیا عدم رقابت اقتصاد آمریکا را فلج می‌کند؟ ۳۷
۳. چرا نباید به تعدادی از شرکت‌های فناوری اجازه دهیم بر داده‌های ما انحصار داشته باشند ۵۲
۴. اقدامات ضد انحصاری ایالات متحده در آینده باید چگونه باشد؟ ۶۴
۵. فیس‌بوک را تجزیه نکنید، قوانین سخت‌گیرانه‌تری وضع کنید ۷۰
۶. چرا تنظیم مقررات بیشتر برای شرکت‌های فناوری ایالات متحده نتیجه عکس می‌دهد ۷۶
۷. معامله آمازون و هول‌فودز برنامه‌های سایر خرده‌فروشان را از رده خارج کرد ۸۲
۸. کدام برنده‌های مشتری محور بزرگ می‌توانند در یک اقتصاد دیجیتال رقابت کنند؟ ۸۸
۹. طراحی یک استراتژی در عصر غول‌ها ۹۵
۱۰. چه کسی در میدان اینترنت صنعتی برنده خواهد بود؟ ۱۰۳
۱۱. فروشگاه‌های خواربارفروشی کوچک در برابر آمازون چه کار کنند؟ ۱۱۰

[یادداشت حامی]

فناوری در سال‌های گذشته چهره جهان را به کلی دگرگون کرده است؛ غول‌های فناوری مانند گوگل، فیس‌بوک، آمازون، تنسنت، علی‌بابا و بایدو از جمله کسب‌وکارهای فناوری محوری هستند که تأثیر چشم‌گیری بر جهان گذاشته‌اند. این نام‌های بزرگ اغلب خدمات رایگانی به کاربران خود ارائه می‌دهند و از این طریق رضایت بسیاری را نسبت به خود جلب می‌کنند؛ اما بزرگ شدن تصاعدی این کسب‌وکارها و برخی سیاست‌های انحصارگرایانه موجب شده است که کسب‌وکارهای کوچک توانایی رقابت در برابر این شرکت‌های بزرگ را از دست بدهند. سال‌هاست که عده‌ای از نقش منفی کسب‌وکارهای بزرگ در اقتصاد سخن می‌گویند و معتقدند که این شرکت‌ها از قدرت‌شان برای سرکوب رقبای بالقوه و کوچک استفاده می‌کنند. این روند در نقاط گوناگون دنیا موجب به وجود آمدن واکنش‌هایی از سوی قانون‌گذاران و سیاست‌مداران شده است. مثلاً اتحادیه اروپا محدودیت‌هایی برای شرکت‌های بزرگ فناوری وضع کرده و جرائمی برای فعالیت‌های انحصارگرایانه آنها در نظر گرفته است. این در حالی است که در آمریکا در دو دهه گذشته، نقش منفی این شرکت‌های بزرگ و برخی اثرات نامطلوب آنها کمتر مورد توجه قرار گرفته بود؛ با این حال مدتی است که نهادهای مرتبط در صدد هستند که تحولات جدیدی در این حوزه رقم بزنند. به عنوان مثال، کنگره آمریکا مدیران

عامل شرکت‌های گوگل، فیس‌بوک، تویتر و آمازون را برای ادای پاره‌ای توضیحات به کنگره فراخوانده است.

تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که این شرکت‌ها با استفاده از قدرت انحصاری و امکانات و ثروت فراوانی که در اختیار دارند، به تهدید و تطمیع کسب‌وکارهای کوچک پرداخته و مانع شکل‌گیری یا رشد استارت‌آپ‌های نوآور جدید شده‌اند. از روش‌هایی که شرکت‌های بزرگ فناوری برای از بین بردن رقبای خود به کار می‌گیرند، می‌توان به خرید شرکت‌های کوچک پیش از بزرگ شدن آنها یا خرید شرکت‌ها پس از دستیابی به موفقیت اشاره کرد. خرید اینستاگرام توسط فیس‌بوک یکی از بارزترین این موارد است.

در بررسی چنین مواردی، حتی از تجزیه شرکت‌های بزرگ نیز صحبت به میان آمده است. در همین راستا پرونده جدیدی در دادگاه علیه گوگل با محوریت نقض قوانین ضدانحصار مطرح شده است تا فعالیت‌های چنین شرکت‌هایی در صورت نقض قوانین زیر ذره‌بین قرار گیرد. این پرونده گوگل را متهم می‌کند که به دلیل داشتن سهم غالب بازار، قراردادهای ناعادلانه‌ای را به شرکت‌های تأمین‌کننده و رقبا تحمیل می‌کند.

انحصار و انحصارگرایی حتی برای شرکت‌های آمریکایی که بخشی از هژمونی این کشور را در سطح جهان تشکیل می‌دهند، موضوعی غیرقابل چشم‌پوشی است. هرچند شرکت‌هایی مانند گوگل، فیس‌بوک و آمازون در تمام دنیا به عنوان نماد آمریکا شناخته می‌شوند و تضعیف آنها می‌تواند سلطه این شرکت‌ها بر فضای اینترنت جهان را با چالش مواجه کند، اما سیاست‌مداران آمریکایی به این نتیجه رسیده‌اند که اثرات منفی ناشی از انحصارگرایی این شرکت‌ها از اثرات مثبت آن بیشتر است. در نتیجه باید منتظر ادامه برخوردهای قاطع علیه این شرکت‌ها از سوی قانون‌گذاران آمریکایی باشیم.

موضوع انحصار و انحصارگرایی در حوزه کسب‌وکارها و اکوسیستم استارت‌آپی کشورمان نیز پیش از آنکه به نقطه‌ای بدون بازگشت برسد، باید مورد بررسی قرار گیرد. در واقع دستیابی به اکوسیستمی رقابتی که در آن فضا برای فعالیت شرکت‌های

نوپا فراهم باشد، تأثیری قابل توجه بر رشد و پویایی اقتصاد کشورمان خواهد داشت. شاید برخی انتظار داشته باشند که شرکت‌های بزرگ فناوری ایران از طرح چنین موضوعاتی اجتناب کنند، با این حال تصور ما این است که ایرانسل در سال‌های گذشته نقش مهمی در توسعه و ایجاد رقابت سالم در کشور داشته و نتیجه و ثمره این رقابت امروز در زندگی مردم مشهود است. خدماتی که امروزه به مردم ارائه می‌شود، از نظر کیفیت، کمیت، روزآمدی و تنوع با گذشته قابل مقایسه نیست و امیدواریم این روند افزایشی به صورت پیوسته ادامه یابد.

متناسب با روحیه حاکم بر کسب و کار ایرانسل، هدف ما حمایت از هر موضوعی است که در رشد و پویایی اقتصاد کشور مؤثر واقع شود. حمایت از انتشار کتاب «انحصارگرایی و غول‌های فناوری» در ایران نیز - که اولین بار توسط انتشارات هاروارد بیزینس ریویو منتشر شد - گامی مؤثر در این مسیر به حساب می‌آید.

این کتاب می‌تواند نقشه راهی برای فضای کسب و کار کشورمان باشد؛ تا از همین حالا نسبت به ریسک‌ها و چالش‌های ناشی از انحصارگرایی آگاه شویم. در این کتاب برخی راهکارهای مقابله با انحصارگرایی به کسب و کارهای کوچک ارائه شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد. امیدواریم حمایت از انتشار این کتاب بتواند قدمی هرچند کوچک در راستای پویایی و رشد اکوسیستم کسب و کارهای نوآورانه و مبتنی بر فناوری ایران باشد.

بیژن عباسی آرند

مدیرعامل ایرانسل

[یادداشت ناشر]

نهنگ و آب دریا

مولانا در مثنوی داستانی دارد با این مضمون که فردی در اقیانوس است، کوزه‌ای آب لب ساحل می‌بینید و می‌گوید من آن کوزه را هم می‌خواهم. جلال‌الدین بلخی فرد در اقیانوس را سالک راه حق می‌داند که تشنه معرفت است. همین فرمی را که مولانا برای بیان شخصیت ایده‌آلی از سالک بیان کرده، عیناً می‌توان در جهان امروز و در بسیاری از پدیده‌ها دید؛ بارزترین آن در کسب‌وکارهاست. شاید هیچ فرمی به اندازه این تمثیل مولانا، کسب‌وکارها در دنیای جدید را صورت‌بندی نکند؛ غول‌هایی که در اقیانوس هستند و می‌خواهند آن خرده کوزه لب ساحل هم در ید استیلای خودشان باشد. قریب به اتفاق غول‌های همه‌چیزخوار و همه‌چیزخواه امروزه کسب‌وکارهای فناورانه هستند. پیش از این هم این غول‌های انحصارگرا وجود داشتند، اما دو تفاوت عمده با متأخرین آن دارند؛ یک اینکه معروف‌ترین و بزرگ‌ترین آنها معمولاً با عامه مردم سروکار مستقیم نداشتند (هفت خواهر نفتی که می‌توان نماد چهره انحصارگرایی بعد از جنگ دوم جهانی دانست، فقط نامی بودند در میان عوام و مردم لمس مستقیمی از آن نداشتند). ویژگی دوم که درباره ابرکسب‌وکارهای پیش از این وجود داشت، این بود که تک‌محصولی و تک‌کارکرد بودند. مک‌دونالد و والت دیزنی، دو ابرکسب‌وکار

فرهنگ ساز و جریان ساز، یک محصول یا یک خدمت خاص به مخاطبان ارائه می‌دادند. در پی انقلاب ارتباطات و رشد شگرف غول‌های فناوری دو اتفاق بسیار مهم افتاد؛ به دلیل ابزاری که فناوری در اختیار گذاشت و توسعه‌ای که روبه‌روز هم بیشتر می‌شود، کسب‌وکارها بزرگ شده و در بسیاری ساحات ورود کردند و این امکان تقریباً قطعی وجود دارد که همه حوزه‌ها را از آن خود کنند و دو اینکه علاوه بر ارتباط مستقیم این غول‌ها با مخاطبان، به صورت ۲۴ ساعته، در همه لحظات زندگی مردم حضور کنشگر دارند. این ویژگی‌ها فارغ از مباحث اقتصادی و فناورانه، پیامدهایی دارد که یاری رشته‌های دیگر و به خصوص رشته‌های علوم انسانی را طلب می‌کند. در کنار مزایایی که غول‌های فناوری برای زندگی بهتر بشر می‌توانند داشته باشند که حتی این پیش‌فرض هم محل مناقشه بسیاری از صاحب‌نظران است، توجه نکردن به رشد بدون حد و بدون توقف این غول‌ها تالی فاسدهایی در پی خواهد داشت، تالی فاسدهایی که امروز هم نمایان شده‌اند. اگر بخواهیم تیتروار به عمده‌ترین این تالی فاسدها بپردازیم؛ یکی بحث نسبت رگولاتور با غول‌های فناوری است. رگولاتوری باید به سمتی برود که تمامی ابعاد درگیر و همه تأثیرات رشد و انحصارگرایی غول‌ها را بررسی کند و به نفع فضای سالم کسب‌وکار و به طور خلاصه خرد نشدن کوچک‌ها دائماً ورود کند. سرفصل دوم اخلاق کسب‌وکار است، رفتار غول‌های فناوری با محیط زیست، مخاطبان و دیگر کسب‌وکارها در فرم جدید چگونه باید باشد؟ سوم اینکه چگونه می‌توان از سیطره این غول‌ها بر تمامی ساحات مادی و غیرمادی نوع بشر جلوگیری کرد؟ اینها هست و بیش از اینها هم. هر کدام از این عنوان‌ها سرفصل بسیاری از مباحث ریزتر و جزئی‌تر است که جز درگیر شدن رگولاتورها، نهادهای ملی و فراملی، حضور قدرتمند رسانه‌ها، جامعه آکادمیک و جامعه مدنی را نیز طلب می‌کند. گام اول در مواجهه با چنین چیزی داشتن فهم و ادبیات نظری در این حوزه است. در جاهایی که از مباحث ابتدایی و کلی گذشته‌اند، تمرکز بر این حوزه با قدرت وجود دارد و بحث‌های دقیقی در حال شکل‌گیری و حتی پیاده‌سازی است؛ مشتی از خروار آن همین کتاب در دست شماست. طبیعی است که در ادبیات ما این اتفاق با یک تأخر تاریخی بیفتد. ترجمه یکی از راه‌هایی است که می‌توان با آن از زمان این تأخر تاریخی کاست؛ کاری

که ما سعی می‌کنیم در انتشارات راه پرداخت به قدر توان و وسع خود انجام دهیم. خاطرمان باشد سر بر آوردن غول‌ها در بیخ گوش مان از آنچه گمان می‌کنیم به ما نزدیک تر است و باید در یک وضعیت دائمی به آن فکر کرد. باز به قول مولانا؛ نهنگی هم بر آرد سر خورد آن آب دریا را/ چنان دریای بی پایان شود بی آب چون هامون

علی ورامینی

انتشارات راه پرداخت

{

مقدمه

}

چگونه می‌توان با غول‌های سلطه بر جهان رقابت کرد؟

این کتاب قصد ندارد در مورد نبوغ «اپل» یا چشم‌انداز چنددهه‌ای منظم «آمازون» صحبت کند، یا در برابر اقدامات غیررقابتی «گوگل» یا فجایع سیاسی مکرر «فیس‌بوک» فریاد بی‌صدایی باشد. شما احتمالاً تاکنون کتاب‌هایی را در مورد این مسائل خوانده‌اید که نتوانسته‌اند به نیازهای کسب‌وکاری شما پاسخ مناسبی بدهند.

غول‌های فناوری (خواه آنها را دوست داشته باشید، از آنها متنفر باشید یا صرفاً از آنها بترسید) دیگر بین مردم پذیرفته شده‌اند و با قدرت و نفوذ به رشد خود ادامه می‌دهند. آنها از شبکه‌های وسیع و قابلیت‌های گسترده خود در گردآوری داده‌ها و هوش مصنوعی استفاده می‌کنند تا به صنایع مختلف؛ از فروشگاه‌های مواد غذایی و سرمایه‌گذاری شخصی گرفته تا آموزش نفوذ کنند. آنها از هر سوره‌قبارا تحت تملک خود قرار می‌دهند و بسیاری از آنها را به سمت ورشکستگی سوق می‌دهند. از پیشرفت و رشد که بگذریم، اگر می‌خواهید کسب‌وکارتان در سال‌های آتی وجود داشته باشد، باید اکنون به این موضوع فکر کنید که زمانی که انحصارگران فناوری جدید همه قوانین را بازنویسی کنند، شرکت شما چگونه می‌تواند با آنها سازگار شود.

شما آنها را با اسامی زیادی می‌شناسید؛ پنج ترسناک، FAANGs، BATs، ۹ بزرگ، تایتان‌های فناوری. هیچ فهرست جامعی وجود ندارد، اما می‌توان گفت که اسامی «علی‌بابا»، «آلفابت»، «آمازون»، «اپل»، «بایدو»، «فیس‌بوک» و «تسنت» در بین آنها زیاد دیده می‌شود. به نظر می‌رسد که برای مدتی «مایکروسافت» از این فهرست خارج شده است، اما مجدداً بازگشت (در واقع شاید هرگز خارج نشده بود). «اوبر» و «لیفت» نیز در حال ورود به جمع خدایان بودند تا آنکه چالش‌های ترافیکی در صنعت حمل و نقل، عرضه عمومی سهام ناامیدکننده و سوءمدیریت آنها و... این شرکت‌ها را با مشکلاتی مواجه کرد. رهبران آنها به همان اندازه که در مطبوعات کسب‌وکاری و حتی فیلم‌ها مورد توجه قرار گرفتند، ترسناک هم به تصویر کشیده شدند. «استیو جابز» هم به عنوان یک حامی

اکوسیستم و هم یک رهبر مستعد شناخته می‌شود، با این حال هیچ یک از خوانندگان مجله کسب و کار هاروارد قصد تقلید از او را ندارد. شهرت «مارک زاکربرگ» از یک نابغه آرمانگرایی باهوش به یک شتر مرغ میلیاردر بد اخلاقی که حاضر است مشکلات دنیای واقعی را نادیده بگیرد تا سهم دلارهای تبلیغاتی فیس بوک را از دست ندهد، تغییر کرده است. سرمایه گذاری‌های خطرپذیر و پروژه‌های جانبی بشردوستانه آنها گاهی اوقات با فانتزی‌های علمی-تخیلی همراه بوده است (برای مثال، برنامه‌های جف بزوس برای میلیارد ها (یا شاید تریلیون ها؟) کلونی انسانی روی سطح ماه). با این حال، اهداف سلامت جهانی بنیاد گیتس ممکن است روزی شایسته دریافت جایزه صلح نوبل باشد.

ما به عنوان مشتریان آنها، چه در محل کار و چه خانه، می‌توانیم این تناقضات را ببینیم. ما محصولات آنها را دوست داریم، ولی نسبت به کاری که با بازه زمانی توجه ما و همچنین با کسب و کارهای کوچک می‌کنند، نفرت داریم.

ما به طرز ناامیدکننده‌ای سعی می‌کنیم شرکت‌های خود را هر چه بیشتر به آنها شبیه کنیم، در حالی که این استراتژی حال مان را بد می‌کند. ما به وسیله آنها در هم می‌شکنیم، در مقابل آنها ناتوانیم، آنها را به دلیل پلتفرم‌های خودشان سرزنش و محکوم می‌کنیم، حساب‌های خود را حذف می‌کنیم و با این حس ناخوشایندی که هرگز نمی‌توانیم واقعاً آنها را ترک کنیم، دست و پنجه نرم می‌کنیم.

حتی برای انجام یک کار کوچک (مانند تایپ کردن یک خط تیره) نیز از سخت‌افزارهای اپل، نرم‌افزارهای مایکروسافت و ابر وب سرویس آمازون استفاده می‌کنیم. آیا کسی از بین شما هست که تاکنون از آنها استفاده نکرده باشد؟ آیا تا به حال داده‌های شما را گردآوری و با موتورهای هوش مصنوعی خود پردازش نکرده‌اند؟ محصولات آنها مانند اکسیژن است. ما می‌توانیم نفوس خود را در سینه حبس کنیم، اما تنها برای مدتی کوتاه. آیا شرکت شما می‌تواند در برابر «هوا» رقابت کند؟

در پشت پرده این مسائل، یک «تک‌لش»^۱ در حال وقوع است. کارکنان رده پایین این غول‌ها در خیابان‌ها تجمع اعتراضی برپا می‌کنند و بعضی از بنیان‌گذاران آنها جهت ابراز پشیمانی از آن چیزی که ایجاد کرده‌اند، اظهارات تأسّف‌باری را بیان می‌کنند.

سیاست‌مداران در سراسر جهان تلاش می‌کنند تا ضربه محکمی به این «مگاشرکت‌ها» وارد کنند. اما آیا مقررات یا سیاست‌های ضدانحصاری جدید از رشد آنها جلوگیری می‌کند؟ تاکنون، با همه انتقاداتی که به آنها وارد شده، غول‌ها همه جریمه‌ها را پرداخت کرده، سیاست‌های خود را بهینه‌سازی کرده‌اند و روبه‌جلو پیش رفته‌اند. تاکنون هیچ‌گاه یک جریمه چند میلیارد دلاری مانند یک پشت‌دستی ملایم به نظر نمی‌رسید.

بعضی از این شرکت‌ها به‌منظور خودتنظیمی اقداماتی را انجام داده‌اند و تعدادی از آنها به این درک رسیده‌اند که باید برای بهبود اکوسیستم‌های خود و جامعه احساس مسئولیت کنند، اما امیدوار نباشید که بخش عمومی برای محاکمه یا تجزیه شرکت‌های فناوری بزرگ دست‌به‌کار شود.

کتاب «انحصارگرایی و غول‌های فناوری: بینش‌هایی از مجله کسب‌وکار هاروارد» به شمار هدایت این چشم‌انداز کسب‌وکاری جدید کمک خواهد کرد. فصل اول پیامدهای کسب‌وکاری و اخلاقی این موضوع که تعداد کمی از شرکت‌ها سهم نامتناسبی از ارزش را در اختیار گرفته‌اند و آینده اقتصادی ما را شکل می‌دهند، مورد بررسی قرار می‌دهد. این فصل، در مورد اینکه با طراحی اتومبیل‌های هوشمند و متصلی که با نرم‌افزارهای غول‌های فناوری به حرکت درمی‌آیند، آینده صنعت خودروسازی چگونه به نظر می‌رسد، یک مطالعه موردی ارائه می‌دهد. در انتها، در مورد میزان تضعیف رقابت‌ها به دنبال ادغام در صنایع مختلف بحث می‌شود.

سیاست‌های رگولاتوری قرن اخیر توانایی کنترل این تعداد ابرقدرت دیجیتال امروزی را ندارد. فصل دوم آینده سیاست‌های ضدانحصاری را پیش‌بینی کرده و پیامدهای فاجعه‌بار بالقوه انحصار داده‌های شخصی را بررسی می‌کند. در ادامه استدلال‌هایی مبنی بر تقویت ابزارهای سنتی جهت اجرای اقدامات ضدانحصاری، تجزیه و تحلیل تکنیک‌های غیرعادی جدید و ایده‌هایی در مورد اینکه چرا مداخلات دولت نمی‌تواند به نتایج مورد نظر ختم شود را خواهید خواند.

فصل سوم مهم‌ترین قسمت این کتاب است؛ در حال حاضر کسب‌وکار شما برای تضمین بقای خود در کنار غول‌ها باید چه کار کند؟ آنها قوانین استراتژی را تغییر داده‌اند و گزینه‌های پیش روی شما ساده نیست. پاسخ بعضی از شرکت‌ها این است که

باید بزرگ‌تر، گسترده‌تر، سریع‌تر و هر چه بیشتر شبیه انحصارگران فناوری شد. دیگر شرکت‌ها به عمد کوچک و متمرکز باقی خواهند ماند و تمرکز خود را روی تعدادی از قابلیت‌ها، برندها و خدمات منحصر به فرد می‌گذارند. بسیاری از آنها باید انتخاب کنند که در اکوسیستم ابر قدرت‌ها مشارکت کنند یا اکوسیستم خود را ایجاد (یا خریداری) کنند. شرکت شما فارغ از اینکه چه قدرتی دارد، باید راه‌های جدیدی را برای نوآوری و بازآفرینی خود با هدف همگام ماندن با مگاشرکت‌های در حال پیشرفت پیدا کند. هنگام آماده‌سازی شرکت خود برای مواجهه با این چالش، به پرسش‌های زیر توجه کنید:

- در حال حاضر، غول‌های فناوری چه نقشی در شرکت شما ایفا می‌کنند؟
 - آیا تاکنون آن را تغییر شکل داده‌اند؟
 - آیا نقش غول‌ها در شرکت شما در درجه اول به عنوان یک طراحی شبکه است یا یک ارائه‌دهنده پلتفرم؟ یا آیا آنها محصولات یا خدماتی ارائه می‌دهند که به طور مستقیم با کالاهای شما در رقابت باشد؟
 - شرکت و دیگر متصدیان در صنعت به منظور جلوگیری از ورود ابر قدرت‌ها به این صنعت (یا تصاحب آن) چه قابلیت‌ها و مزایایی دارد و این مزایا چقدر دوام دارند؟
 - سیاست‌های ضد انحصاری داخلی یا بین‌المللی یا مقررات محافظت از حریم خصوصی داده‌ها در شرکت شما چه نقشی ایفا می‌کنند؟ آیا این سیاست‌ها و مقررات، شرکت‌های بزرگ و کوچک را با شیوه‌های متفاوت تحت تأثیر قرار خواهد داد؟
- اگر شما و سازمان‌تان هنوز برای این پرسش‌ها راه‌حلی نیافته‌اید، با مباحث این کتاب که برای پیشرفت شما ضروری است، همراه شوید. پیشرفت در یک محیط کسب و کاری که تحت سلطه تعداد انگشت‌شماری از شرکت‌های بزرگ است، به پشتکار، شجاعت و ابتکار بسیار زیادی نیاز دارد. نسخه آینده شرکت شما، نسخه‌ای است که از شما در برابر غول‌های فناوری محافظت کند و رشد (یا شاید حتی به چالش کشیدن آنها با پلتفرم‌های خودشان) ممکن است مشابه آن چیزی که امروزه می‌بینیم، نباشد. بنابراین همین حالا آن آینده را ایجاد کنید.

۱. مدیریت اقتصاد کانونی

مارکو لانیهستی و کریم لاخانی

۱. شرح مسئله

اقتصاد جهانی حول چند ابرقدرت دیجیتال شکل گرفته است. شواهد نشان می‌دهد دنیا به سمتی می‌رود که تنها یک برنده باقی می‌ماند و تعداد اندکی از «شرکت‌های کانونی» (از جمله علی‌بابا، آلفابت/گوگل، آمازون، بایدو، فیس‌بوک، مایکروسافت و تنسنت) جایگاه مرکزی را به خود اختصاص می‌دهند. این شرکت‌ها در عین حال که برای کاربران ارزش‌آفرینی می‌کنند، قسمت عظیم و نامتناسبی از ارزش را به خود اختصاص می‌دهند و این چیزی است که آینده اقتصادی ما را شکل می‌دهد. همان فناوری‌هایی که وعده می‌دادند دموکراسی را در کسب‌وکارها ایجاد خواهند کرد، اکنون تهدیدی برای انحصاری‌تر شدن اقتصاد محسوب می‌شوند.

شرکت‌های کانونی علاوه بر تسلط بر بازارها، روابط اصلی شبکه‌هایی را که در اقتصاد ما نفوذ دارند، ایجاد و کنترل می‌کنند. اندروید و فناوری‌های مرتبط با آن که به شرکت گوگل تعلق دارد، نوعی «تنگنای رقابتی» ایجاد می‌کنند؛ یعنی این شرکت به میلیاردها نفر مصرف‌کننده دسترسی دارد که ارائه‌دهندگان خدمات و محصولات می‌خواهند به آنها دسترسی داشته باشند. به این ترتیب شرکت گوگل می‌تواند در معاملات خود هزینه بالایی را مطالبه کند و در عین حال روی جریان اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری‌شده نیز تأثیر بگذارد. بازارهای آمازون و علی‌بابا هم بین تعداد زیادی از کاربران و خرده‌فروشان و تولیدکنندگان ارتباط برقرار می‌کنند. پلتفرم پیام‌رسانی وی‌چت که متعلق به تنسنت است، در سطح جهان بیش از یک میلیارد کاربر دارد و منبع مهمی است که دسترسی به پیشنهادهای کاری، بانکداری آنلاین، سرگرمی، حمل‌ونقل و خدمات دیگر را برای مصرف‌کنندگان ممکن می‌کند. هرچه تعداد کاربران

این شبکه‌ها بیشتر شود، شرکت‌ها بیشتر ترغیب می‌شوند تا خدمات و محصولات خود را از طریق آنها ارائه کنند. این ابرقدرت‌های دیجیتال با دریافت بازدهی به مقیاس بالا و کنترل تنگنای رقابتی تعیین‌کننده، قدرت بیشتری پیدا کرده، ارزش نامتناسبی کسب می‌کنند و تعادل رقابت جهانی را برهم می‌زنند.

شرکت‌های کانونی به شکل سنتی رقابت نمی‌کنند؛ یعنی سعی نمی‌کنند محصولات یا خدمات موجود را با کارکردهای بیشتر یا قیمت کمتر ارائه کنند؛ بلکه دارایی‌های مبتنی بر شبکه خود را که در یک حوزه به مقیاس بالا رسیده‌اند، وارد صنعت دیگری کرده و ساختار رقابتی آن را از نو طراحی می‌کنند؛ یعنی آنها را از کالا محور به شبکه محور تبدیل می‌کنند. این شرکت‌ها صنایع دیگر را نیز به تنگنای رقابتی تحت کنترل خودشان وارد می‌کنند.

برای مثال شرکت آنت‌فاینشیال که از شرکت‌های زیرمجموعه علی‌باباست، خدمات پرداختی، کارت اعتباری یا خدمات مدیریت سرمایه‌گذاری بهتری ارائه نمی‌کند؛ بلکه از داده‌های کاربران فراوان علی‌بابا استفاده می‌کند تا حجم زیادی از بخش مالی چین را به پلتفرم مالی خود جلب کند. این سرویس که سه سال سابقه دارد، بیش از نیم میلیارد کاربر را به خود جذب کرده و قصد دارد خارج از کشور چین نیز توسعه یابد. به همین ترتیب، استراتژی گوگل در صنعت خودرو این نیست که صرفاً خودروی بهتری تولید کند؛ بلکه از فناوری‌ها و داده‌های موجود (که از میلیاردها کاربر تلفن همراه و میلیون‌ها تبلیغ‌کننده جمع‌آوری کرده است) استفاده می‌کند تا ساختار صنعت خودروسازی را تغییر دهد.

اگر روندها به همین ترتیب ادامه پیدا کنند، اقتصاد کانونی در صنایع دیگر نیز گسترش پیدا می‌کند و داده‌ها، ارزش‌ها و قدرت را در دست چند شرکتی متمرکز می‌کند که تنها بخش کوچکی از نیروی کار را به خود اختصاص داده‌اند، در نتیجه ناعدالتی در ارزش‌گذاری شرکت‌ها و ثروت فردی، نارضایتی عمومی را موجب می‌شود. با گذشت زمان می‌توان انتظار داشت که مصرف‌کنندگان، قانون‌گذاران و حتی جنبش‌های اجتماعی نسبت به متمرکز شدن ارزش و پیوستگی اقتصادی موضع‌گیری کنند. دیجیتالی شدن (و جریان‌هایی که با خود به همراه می‌آورد) ممکن است پس از

ایجاد فرصت‌های بی‌سابقه در اقتصاد جهانی؛ نابرابری در آمد، تضعیف اقتصاد و حتی بی‌ثباتی اجتماعی را به همراه بیاورد. آیا می‌توان این روند را متوقف کرد؟ بعید می‌دانیم.

همان‌طور که در ادامه خواهیم دید، «اقتصاد کانونی» قصد رفتن ندارد، اما اغلب شرکت‌ها کانونی نخواهند شد و باید به متمرکز شدن قدرت در دست شرکت‌های کانونی، به‌طور هوشمندانه واکنش نشان دهند. دیجیتالی کردن امکانات، کافی نیست. برای مثال، پلتفرم‌های پیام‌رسانی دیجیتال ضرر زیادی به شرکت‌های مخابراتی وارد کرده‌اند؛ بنابراین مشاوران سرمایه‌گذاری هنوز هم با تهدید شرکت‌های خدمات مالی آنلاین مواجه هستند. شرکت‌ها برای حفظ رقابت باید از دارایی‌ها و امکانات خود به شکل متفاوتی استفاده کنند، کسب و کار خود را از درون تغییر دهند، فرصت‌های جدیدی برای کسب درآمد ایجاد کنند و حوزه‌هایی را شناسایی کنند که بتوان از ورود شرکت‌های کانونی و سایر بخش‌های اقتصادی به آنها جلوگیری کرد. برخی شرکت‌ها حرکت در این مسیر را شروع کرده‌اند (برای مثال شرکت Comcast با پلتفرم Xfinity)، اما بیشتر شرکت‌ها، مخصوصاً آنهایی که در بخش‌های سنتی فعالیت دارند، هنوز باید معنی رقابت شبکه‌ای را خوب درک کنند.

مهم‌تر از همه اینکه شرکت‌های کانونی که اقتصاد را تغییر می‌دهند، خودشان بخشی از راه‌حل این مسئله هستند و رهبران آنها باید پا پیش بگذارند. همان‌طور که مارک زاکربرگ در جشن فارغ‌التحصیلی دانشگاه هاروارد در مه ۲۰۱۷ اعلام کرد: «این حجم از نابرابری مالی به همه آسیب می‌زند.» ادامه دادن کسب و کار به روش قدیمی، گزینه مناسبی نیست. برای مثال کافی است به نقش فیس‌بوک و توییتر در انتخابات ریاست جمهوری ایالات متحده، مشکلات گوگل با رگولاتورها در سراسر جهان، انتقاد از فرهنگ و سیاست‌های عملیاتی اوבר و شکایت از ایربی‌ان‌بی بابت تبعیض نژادی و آسیب‌زدن به بازار املاک، قیمت‌ها و اجاره‌ها اشاره کنیم.

استراتژی‌های کانونی متفکرانه، راه‌های مؤثری را برای به اشتراک گذاشتن ارزش اقتصادی، مدیریت مخاطرات جمعی و حمایت از شبکه‌ها و جوامعی که همگی به آنها وابسته‌ایم، ایجاد می‌کند. اگر خودروسازان، خرده‌فروشان بزرگ یا رسانه‌ها تعطیل

شوند، اختلالات اجتماعی و اقتصادی بزرگی پدید خواهد آمد و زمانی که دولت‌ها و عموم مردم خودشان را با این مسئله وفق دهند، آن دسته از استراتژی‌های کانونی که اقتصاد باثبات‌تر و جامعه متحدتری را رقم می‌زنند، از سایر شرکت‌های کانونی متمایز می‌شوند.

واکنش فیس‌بوک به اعتراض مردم به «انتشار شایعات» (که استخدام هزاران نفر برای رسیدگی به موضوع، بستن چندین هزار حساب کاربری تقلبی، همکاری با منابع خبری برای شناسایی اظهارات غیر واقعی و راهنمایی برای تشخیص اطلاعات غلط را شامل می‌شود) واقعاً دلگرم‌کننده است. به همین ترتیب، یوتیوب (متعلق به شرکت گوگل) روی مهندسی، هوش مصنوعی و منابع انسانی سرمایه‌گذاری کرده و با سازمان‌های غیردولتی همکاری می‌کند تا اطمینان حاصل کند ویدئوهایی که سیاست‌های افراطی و تروریسم را ترویج می‌کنند، به سرعت حذف می‌شوند.

شرکت‌های کانونی این فرصت را در اختیار دارند که رهبری اقتصاد را به دست بگیرند. به این منظور، باید به اثرات اجتماعی بلندمدت تصمیمات خود توجه کنند و مسئولیت‌های اخلاقی خود نسبت به فضای اقتصادی که حول این شرکت‌ها می‌چرخد را در اولویت قرار دهند. در عین حال، سایر شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها باید وظیفه نظارت و توازن را بر عهده بگیرند و با فعالیت آگاهانه و منتقدانه و در صورت نیاز با مقاومت، به شکل‌گیری اقتصاد کانونی کمک کنند.

۲. چطور به اینجا رسیدیم؟

پیدایش قانون‌های اقتصادی در سه اصل دیجیتالی شدن و نظریه شبکه ریشه دارد. اصل اول قانون مور است که طبق آن قدرت پردازش رایانه‌ها حدوداً هر دو سال یک بار دوبرابر می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت بهبود کارایی همچنان افزایش پیدا کرده و ابزار دیجیتال جایگزین فعالیت‌های انسانی می‌شود. این موضوع تمام صنایعی را که از رایانه استفاده می‌کنند، تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ در واقع می‌توان گفت روی کل اقتصاد تأثیر می‌گذارد. پیشرفت در زمینه یادگیری ماشین و محاسبات ابری نیز این جریان را تقویت می‌کند.

اصل دوم به اتصالات مربوط می‌شود. امروزه بیشتر دستگاه‌های کامپیوتری از اتصال شبکه داخلی برخوردارند که امکان برقراری ارتباط بین آنها را فراهم می‌کند. فناوری دیجیتال امروزی به اشتراک گذاری اطلاعات را تقریباً بدون هیچ گونه هزینه جانبی ممکن می‌کند و شبکه‌های دیجیتال به سرعت در حال گسترش هستند. ارزش شبکه با توجه به تعداد نودها (نقاط اتصال) یا کاربران آن افزایش پیدا می‌کند که آن را اثر شبکه‌ای می‌نامیم. فناوری دیجیتال رشد ارزش چشم‌گیری را در اقتصاد ما رقم زده، به‌خصوص اینکه اتصالات یک شبکه آزاد امکان ترکیب خدمات کسب و کارها را ممکن می‌سازد؛ برای مثال کنار گذاشتن ابزار پرداخت و روی آوردن به ارائه‌کنندگان خدمات مالی و بیمه‌ای گسترده مانند انت‌فایننشال.

اما در عین حال که ارزش‌آفرینی برای همه افراد صورت می‌گیرد، بیشترین ارزش در شرکت‌ها متمرکز می‌شود. دلیل این موضوع این است که با افزایش ترافیک در شبکه‌ها، نودهای خاصی بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند و اتصالات جدیدی را به خود جذب می‌کنند که باعث می‌شود اهمیت بیشتری پیدا کنند. اصل سوم توسط فیزیک‌دانی به نام «آلبرت لزلو بارابسی» مطرح شده است؛ اینکه شکل‌گیری شبکه‌های دیجیتال طبیعتاً به پیدایش چرخه‌های بازخورد مثبت منجر می‌شود که کانون‌های مهمی با اتصالات زیاد را به وجود می‌آورد. وقتی شبکه‌های دیجیتال، معاملات اقتصادی بیشتری را به دوش می‌کشند، قدرت اقتصادی کانون‌های شبکه که مصرف‌کنندگان، شرکت‌ها و حتی صنایع را به یکدیگر متصل می‌کند، افزایش می‌یابد. وقتی یک کانون در یک بخش از اقتصاد (مثلاً ارتباطات و تلفن همراه) به اتصالات زیادی دست پیدا می‌کند و از بازده به مقیاس بالایی برخوردار می‌شود، هنگام شروع فعالیت خود در بخش‌های دیگر (مثلاً خودروسازی) از مزایای زیادی برخوردار است. این موضوع به نوبه خود باعث انحراف بازارهای دیگر می‌شود و شرکت‌هایی که در صنایع جداگانه‌ای به طور سنتی رقابت می‌کردند، کنار می‌روند و تنها چند شرکت کانونی باقی می‌مانند که سهم زیادی از ارزش اقتصادی را به خود اختصاص می‌دهند.

این پدیده به هیچ عنوان چیز جدیدی نیست، اما در سال‌های اخیر، ارتباطات دیجیتال به آن سرعت بخشیده است. تا چند سال پیش، تولیدکنندگان تلفن همراه برای

به دست گرفتن بازار سنتی با هم رقابت شانه به شانه داشتند که البته اثر شبکه‌ای قابل توجهی در آن دیده نمی‌شد. این رقابت به نوآوری و تمایز منجر شد و مدل کسب و کار برخی شرکت‌ها سوددهی خوبی برای آنها به همراه داشت، اما با پیدایش آی‌اواس و اندروید، صنعت تلفن همراه از تمرکز روی سخت‌افزار فاصله گرفت و به سمت ساختارهای شبکه‌ای مبتنی بر این پلتفرم‌های چندجانبه حرکت کرد. این پلتفرم‌ها، تلفن‌های هوشمند را به برنامه‌ها و خدمات متعددی متصل می‌کردند. هر برنامه جدیدی که ساخته می‌شود، پلتفرم خود را ارزشمندتر کرده و اثر شبکه‌ای قدرتمندی ایجاد می‌کند که به نوبه خود مانع بزرگی برای ورود دیگران به این صنعت ایجاد می‌کند. امروزه شرکت‌هایی مانند موتورولا، نوکیا، بلک‌بری و پالم از صنعت تلفن همراه کنار رفته‌اند و گوگل و اپل سهم عمده‌ای از ارزش این بازار را به خود اختصاص داده‌اند. در واقع توسعه‌دهندگان نرم‌افزار و تولیدکنندگان شخص ثالث در بهترین حالت ارزش متوسطی را کسب می‌کنند.

در حال حاضر این اثر زنجیره‌ای به صنایع دیگر نیز گسترش پیدا کرده و سرعت می‌گیرد. صنعت موسیقی به سمت اپل، گوگل و اسپاتیفای متمایل شده است. تجارت الکترونیکی نیز مسیر مشابهی را طی می‌کند؛ علی‌بابا و آمازون سهم بیشتری از بازار پیدا کرده و به حوزه فروشگاه‌های فیزیکی مانند خواربارفروشی‌ها وارد شده‌اند (برای مثال آمازون شرکت هولفودز را خریداری کرده است). پیش از این قدرت وی‌چت در پیام‌رسانی و ارتباطات را شاهد بودیم؛ این برنامه در کنار فیس‌بوک و برنامه‌های دیگر، شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات ارتباطی را به چالش کشیده است. خدمات کامپیوتری و نرم‌افزاری حضوری نیز کم‌کم جای خود را به خدمات ابری آمازون، مایکروسافت، گوگل و علی‌بابا می‌دهند. اکنون شرکت‌های بزرگ حوزه خدمات مالی عبارتند از: انت، Paytm، اینجنیکو و استارت‌آپ مستقل ولث فرانت. در حوزه تفریحات خانگی نیز شرکت‌های آمازون، اپل، گوگل و نت‌فلیکس بازار را از آن خود کرده‌اند.

شرکت‌های کانونی به چه حوزه‌های دیگری وارد خواهند شد؟ بهداشت و درمان، محصولات صنعتی و کشاورزی سه حوزه‌ای هستند که احتمال ورود شرکت‌های کانونی به آنها وجود دارد، اما ابتدا باید ببینیم اثر زنجیره‌ای دیجیتالی در بخش

خودروسازی که در ایالات متحده به تنهایی بیش از هفت میلیون شغل ایجاد کرده و سالانه فروشی نزدیک به یک تریلیون دلار دارد، چه نقشی خواهد داشت.

۳. صنعت خودروسازی: آزمایش موردی

خودروها نیز مانند بسیاری از محصولات و خدمات دیگر به شبکه‌های دیجیتال متصل هستند و در واقع به نودهای اطلاعاتی در حال حرکت تبدیل شده‌اند. این اتصال باعث شده ساختار صنعت خودروسازی تغییر کند. وقتی خودروها یک محصول معمولی به حساب می‌آمدند، هدف اصلی فروش خودرو بود، اما منبع ارزشی جدیدی به وجود آمده است؛ ارتباط با مصرف‌کنندگان در حال حرکت. آمریکایی‌ها به‌طور میانگین برای رفت و آمد به محل کارشان، روزانه نزدیک به یک ساعت وقت صرف می‌کنند و این سفرها مدام طولانی‌تر می‌شوند. خودروسازان، در واکنش به تقاضای مصرف‌کنندگان، امکان دسترسی به صفحه‌نمایش داشبورد بسیاری از خودروها را برای شرکت‌های کانونی فراهم کرده‌اند؛ رانندگان نیز می‌توانند به جای استفاده از نقشه‌های گوگل یا اپل در تلفن‌های هوشمند خود، از آنها در صفحه‌نمایش خودرویشان استفاده کنند. اگر مصرف‌کنندگان، خودروهای خودران را بپذیرند، این یک ساعت دسترسی به مصرف‌کننده تنها در ایالات متحده برابر با صدها میلیون دلار سود خواهد بود.

کدام شرکت‌ها از پتانسیل سوددهی این یک ساعت حرکت خودروها استفاده می‌کنند؟ شرکت‌های کانونی مثل آلفابت (گوگل) و اپل. آنها از مزایای رقابتی مانند نقشه آنلاین و تبلیغات گسترده برخوردارند و هر دو آماده‌اند تبلیغاتی مرتبط با مسافران و موقعیت مکانی آنها آماده کنند. یکی از افزونه‌هایی که برای خودروهای خودران منطقی به نظر می‌رسد، وجود دکمه‌ای است که همزمان با نشان دادن تبلیغ ظاهر می‌شود و فشردن آن به خودرو دستور می‌دهد که به مقصد مشخص شده برود (درست مانند نرم‌افزار ویز گوگل).

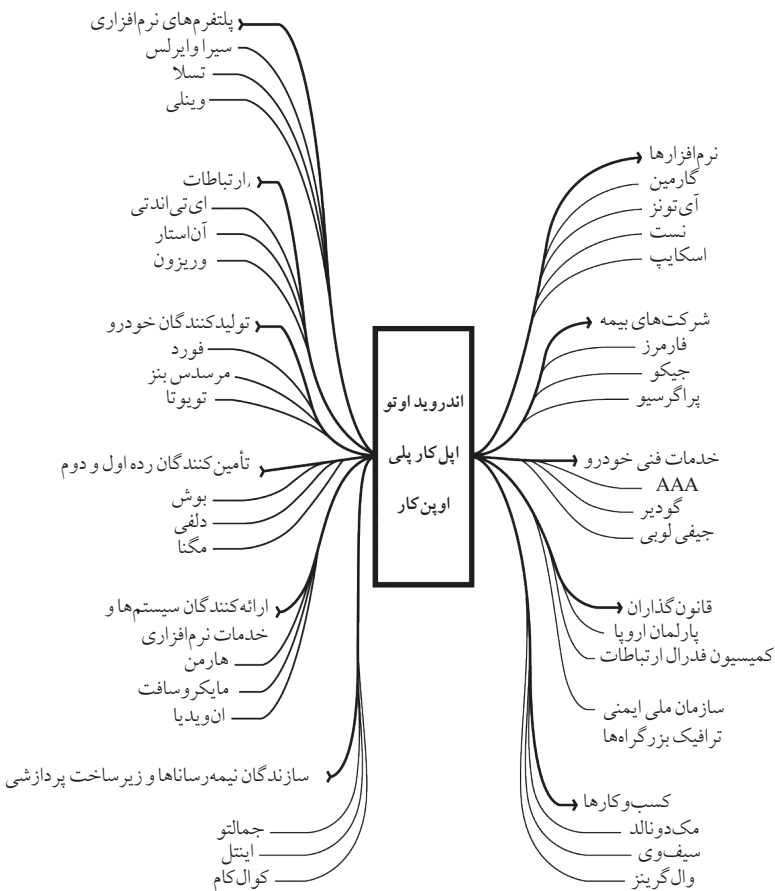
در آینده که دیگر کسی پشت فرمان نمی‌نشیند، تجربه رانندگی اهمیت کمتری پیدا کرده و برنامه‌ها و خدمات ارائه شده توسط خودرو مورد توجه قرار می‌گیرند. به جز تعداد کمی از خودروها که برای سرگرمی استفاده می‌شوند، خودروها تمایز چندانی

از هم پیدا نمی‌کنند و به یک کالای معمولی تبدیل می‌شوند. این امر، کسب‌وکار اصلی تولیدکنندگان را تهدید می‌کند؛ زیرا عملکردهایی که برای خریدار اهمیت پیدا می‌کند (نرم‌افزار و شبکه) از کنترل خودروسازان خارج است و ارزش افزوده آنها کاهش پیدا خواهد کرد.

این تغییر روی بخش‌های دیگر از جمله بیمه، تعمیرات و نگهداری خودرو، جاده‌سازی، پلیس راه و زیرساخت‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. این آینده برای خودروسازان کانونی کمی ترسناک است، اما ناامیدکننده نیست. برخی شرکت‌ها مشغول بررسی خودروهای اجاره‌ای هستند و در حال خرید، شراکت یا راه‌اندازی شرکت‌هایی هستند که خودروی اجاره‌ای به مشتری‌ها ارائه می‌کنند. برای مثال شرکت جنرال موتورز ۵۰۰ میلیون دلار روی سرویس اشتراک سفر لیفت سرمایه‌گذاری کرده و بخش خودروهای لوکس آن خدمات اشتراک ماهانه را برای خودروها ارائه می‌کند. شرکت دایملر نیز کسب‌وکار اشتراک خودروی خود را به نام car2go راه‌اندازی کرده است. تولیدکنندگان دیگری هم روی پژوهش در زمینه وسایل نقلیه بدون راننده سرمایه‌گذاری کرده‌اند یا با متخصصان خارج از شرکت به شراکت پرداخته‌اند.

خودروسازان علاوه بر مدل‌های کسب‌وکاری، باید از شرکت‌های کانونی تقلید کرده و برای پلتفرم‌هایی رقابت کنند که در آینده در این بخش ارزش آفرین خواهد بود. در حال حاضر جایگزین‌های زیادی برای گوگل و اپل وجود ندارد. یکی از شرکت‌های فعال در این حوزه شرکت اوپن کار است که یک تأمین‌کننده سستی خودرو بوده و اخیراً توسط شرکت اینریکس خریداری شده است. بر خلاف «کارپلی» متعلق به اپل و اندروید او تو متعلق به گوگل که فقط امکانات خاصی را در اختیار خودروساز قرار داده و باید به داده‌های مختص هر خودرو دسترسی داشته باشند، سیستم اوپن کار کاملاً توسط تولیدکننده خودرو کنترل می‌شود. اوپن کار و اینریکس جهت پیشی گرفتن از ابرقدرت‌هایی مانند گوگل و اپل، باید بستر مؤثری برای تبلیغات یا تجارت ایجاد کنند یا استراتژی‌های دیگری را برای درآمدزایی در پیش بگیرند و احتمالاً برای انجام این کار باید با شرکت‌هایی شراکت کنند که این امکانات را در اختیار دارند.

سه پلتفرم نرم‌افزاری اندروید اوتو، اپل کارپلی و تا حدودی اوپن کار بازار ترکیب عملکردهای تلفن‌های هوشمند و وسایل نقلیه را تحت سلطه خود درآورده‌اند. این شرکت‌ها مزایای رقابتی زیادی دارند؛ زیرا در زنجیره تأمین شرکایی دارند (سمت چپ) و این امکان را فراهم می‌کنند که شرکت‌های ذی‌نفع (سمت راست) به مصرف‌کنندگان دسترسی پیدا کنند. (نکته: شرکت‌های زیر فقط به‌عنوان نمونه ذکر شده‌اند.)



شکل ۱-۱: اکوسیستم خودروهای متصل

شرکت‌های خودروسازی که روزی رقبای سرسخت یکدیگر بودند، برای رسیدن به سطحی که بتوانند با این شرکت‌ها رقابت کنند، باید با یکدیگر متحد شوند. شرکت Here Technologies که داده‌های نقشه‌برداری و خدمات مکانی دقیقی ارائه می‌کند، مثال خوبی است.

این شرکت ریشه در Navteq دارد (یکی از اولین شرکت‌های نقشه‌برداری آنلاین) که اول توسط شرکت نوکیا و سپس توسط ائتلاف شرکت‌های فولکس‌واگن، بی‌ام‌دبلیو و دایملر خریداری شد (قیمت چند میلیارد دلاری این شرکت باعث می‌شد هیچ خودروسازی نتواند آن را به تنهایی خریداری کند). شرکت Here توسعه‌دهندگان شخص ثالث با ابزار و ای‌پی‌آی‌های مناسب را برای ایجاد تبلیغات مکان‌محور و خدمات دیگر، در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد. این شرکت، نمایانگر تلاش خودروسازان برای ایجاد یک پلتفرم «متحد» و خنثی کردن تهدید رقبایی مانند گوگل و اپل است که از مزایای رقابتی برخوردارند. این ائتلاف می‌تواند نقش مهمی در جلوگیری از انحراف ارزش صنعت خودروسازی به سمت شرکت‌های کانونی موجود داشته باشد.

البته همکاری موفقیت‌آمیز نیازمند تعهد مشترک است. در نتیجه زمانی که شرکت‌های سنتی خودشان را در موضع مبارزه قرار می‌دهند، باید درک کنند که رقابت در صنعت با چه تغییراتی مواجه شده است.

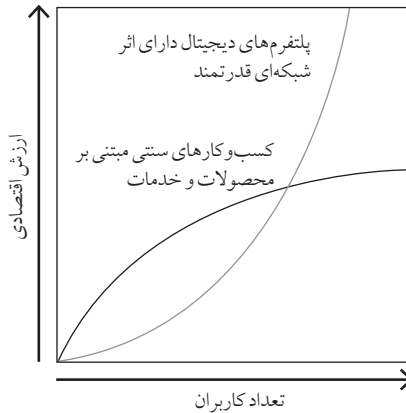
۴. رقابت، تجدیدنظر

کاهش بازده به مقیاس، برتری‌های رقابتی را در بسیاری از صنایع کنترل می‌کند. در کسب‌وکارهای سنتی، منحنی ارزش‌آفرینی با افزایش تعداد مصرف‌کنندگان مسطح می‌شود؛ این موضوع را در شکل ۲-۱ مشاهده می‌کنید.

وقتی تعداد مصرف‌کنندگان یک شرکت از سطوح بازدهی فراتر رود، مزایای خاصی برای آن شرکت ندارد؛ این موضوع اجازه می‌دهد چندین رقیب در کنار هم به فعالیت خود ادامه بدهند.

در کسب‌وکارهای سنتی که فعالیت‌شان بر ارائه محصولات و خدمات مبتنی است،

جذب مشتری از جایی به بعد ارزش متناسبی به همراه نمی‌آورد، اما در بسیاری از کسب‌وکارهای پلتفرمی (مانند آمازون، فیس‌بوک و غیره)، زمانی که افراد و شرکت‌های بیشتری از خدمات آنها استفاده کرده، با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و اثر شبکه‌ای ایجاد می‌کنند، ارزش شرکت بیشتر و بیشتر می‌شود.



شکل ۱-۲: سود بردن از رشد پایگاه مشتریان

البته برخی فناوری‌های دیجیتال بازده به مقیاس افزایشی از خود نشان می‌دهند. یک پلتفرم تبلیغاتی دیجیتال با جذب کاربران بیشتر و تبلیغ بیشتر، مدام پیشرفت می‌کند. با افزایش تعداد تبلیغات، امکان تبلیغات هدفمند به وجود می‌آید که باعث ارزشمندتر شدن هر تبلیغ می‌شود؛ بنابراین پلتفرم تبلیغاتی به پلتفرم‌هایی مانند ویندوز، لینوکس، اندروید و آی‌اواس شباهت دارد که بازده به مقیاس افزایشی دارند (ارزش بالای آنها برای مصرف‌کننده، تعداد برنامه‌های موجود را افزایش می‌دهد؛ در عین حال ارزش حاصله برای توسعه‌دهندگان برنامه‌ها با بیشتر شدن تعداد مصرف‌کنندگان افزایش پیدا می‌کند). هرچه تعداد مصرف‌کنندگان بیشتر باشد، توسعه‌دهندگان انگیزه بیشتری برای تولید برنامه‌ها خواهند داشت و هرچه تعداد برنامه‌های موجود بیشتر باشد، مصرف‌کنندگان بیشتر تشویق می‌شوند که از دستگاه‌های دیجیتال خود استفاده کنند.

توجه به این نکات برای درک ماهیت رقابت کانونی، ضروری است. اقتصاد سنتی با بازده کاهشی این امکان را فراهم می‌کند که رقبا در کنار هم به فعالیت ادامه دهند و ارزش‌های متمایزی را برای جذب کاربران ارائه کنند. امروزه صنعت خودروسازی از چنین محیطی برخوردار است و خودروسازان زیادی با یکدیگر رقابت می‌کنند تا محصولات متفاوتی ارائه کنند، اما بازده رو به افزایش ابزار دیجیتال مانند پلتفرم‌های تبلیغاتی (یا فناوری خودروهای خودران) باعث برتری رقابیی می‌شود که بزرگ‌ترین مقیاس کاری، شبکه کاربران یا داده‌ها را دارند و این درست همان جایی است که شرکت‌های کانونی از برتری روزافزون خود استفاده کرده و ارزش را حول خودشان متمرکز می‌کنند.

بر خلاف کسب‌وکارهای سنتی مبتنی بر محصولات و خدمات، بازارهای شبکه‌محوری که بازده به مقیاس افزایشی دارند، با گذشت زمان به سمت شرکت‌های محدودی سرازیر می‌شوند؛ یعنی اگر کسب‌وکاری سنتی که بازده کاهشی دارد (مثلاً اخبارات یا رسانه) با رقیب جدیدی مواجه شود که مدل کسب‌وکاری‌اش از بازده افزایشی برخوردار است، با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد شد. فناوری دیجیتالی که بازده به مقیاس بالایی دارد، می‌تواند عرصه رقابت را برای شرکت‌های موجود در آن بخش تنگ کند و این تنگناهای رقابتی اگر به حال خودشان رها شوند، به شکل چشم‌گیری ارزش را از شرکت‌های سنتی دور می‌کنند.

۵. شرکت‌های سنتی چگونه می‌توانند مقاومت کنند؟

شرکت‌های کانونی اغلب با یکدیگر رقابت می‌کنند. مایکروسافت سرمایه‌گذاری قابل توجهی روی واقعیت افزوده کرده تا کانون جدیدی ایجاد کرده و با قدرتی که گوگل و اپل در دنیای موبایل پیدا کرده‌اند، مقابله کند. فیس‌بوک شرکت اکالوس را خریداری می‌کند تا تغییر مشابهی را در حوزه واقعیت مجازی رقم بزند. در حوزه تلفن‌های هوشمند، گوگل، اپل، مایکروسافت و سامسونگ تلاش می‌کنند برتری آمازون در فناوری دستیارهای صوتی را کاهش دهند.

اما سایر شرکت‌ها چگونه می‌توانند با بازده به مقیاس افزایشی شرکت‌های کانونی

برخورد می‌کند؟

شرکت‌های سنتی با دوراندیشی و سرمایه‌گذاری کافی می‌توانند به شرکت‌های کانونی تبدیل شوند (همان‌طور که در حوزه اینترنت اشیا شاهد آن هستیم) و به این ترتیب از خود مقاومت نشان دهند. شرکت جنرال الکتریک نمونه خوبی از این رویکرد است که روی پلتفرم Predix سرمایه‌گذاری کرده و GE Digital را به وجود آورده است. شرکت‌های دیگر نیز مسیرهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، مثلاً وریزون و ویدافون پلتفرم‌های اینترنت اشیا را برای خود راه‌اندازی کرده‌اند.

همچنین شرکت‌ها می‌توانند از طریق سرمایه‌گذاری به رقابت بپردازند و اطمینان حاصل کنند که در هر بخش شرکت‌های کانونی متعددی وجود دارد (و حتی روی موفقیت آنها تأثیر بگذارند). شرکت‌ها می‌توانند از پلتفرم‌های کمتر شناخته‌شده حمایت کرده و باعث رشد یک شرکت کانونی خاص شوند و در بلندمدت رقابت بیشتری را در حوزه کاری خود رقم بزنند. برای مثال شرکت Deutsche Telekom برای خدمات محاسبات ابری در اروپای مرکزی با مایکروسافت آزور شریک شده است (به جای شراکت با آمازون وب‌سرویس).

مهم‌تر اینکه وقتی شرکت‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند، به نوآوری می‌پردازند و به فشار جامعه و قانون‌گذاران پاسخ می‌دهند، بنابراین ارزش حاصله از شبکه‌ها دچار تغییر می‌شود. چندپلتفرمی بودن (قابلیت استفاده کاربران یک شرکت کانونی از امکانات شرکت دیگر) می‌تواند به شکل قابل توجهی از قدرتمند شدن کانون‌ها جلوگیری کند. برای مثال راننده‌ها و مسافران به شکل روزمره از پلتفرم‌های اشتراک سفر چندپلتفرمی استفاده می‌کنند و قیمت را در اوبر، لیفت و فستن بررسی می‌کنند تا ببینند کدام یک قیمت بهتری ارائه می‌کند. خرده‌فروشان هم از چند پلتفرمی سیستم‌های پرداخت استفاده کرده و از سرویس‌های مختلف پشتیبانی می‌کنند (مثلاً اپل پی، گوگل والت و سامسونگ پی). با رواج چندپلتفرمی، احتمال اینکه بازار به سمت یک شرکت خاص متمایل شود، کاهش پیدا می‌کند؛ این موضوع به حفظ رقابت کمک کرده و ارزش را بین شرکت‌ها پخش می‌کند. شرکت‌ها باید محصولات و خدمات خود را در کانون‌های مختلفی ارائه کرده و برای ایجاد کانون‌های جدید تلاش کنند تا تحت

سلطه یک شرکت کانونی قرار نگیرند. برای مثال شرکت Sonos را در نظر بگیرید که اسپیکرهای بی سیم تولید می کند؛ این شرکت تضمین می کند که سیستم های صوتی اش با تمامی سرویس های پخش موسیقی از جمله اپل میوزیک، آمازون میوزیک، گوگل پلی میوزیک، پاندورا، اسپاتیفای و تیدال هماهنگ است.

تلاش های جمعی می تواند ساختار شبکه های اقتصادی را تغییر دهد، به ارزش آفرینی و کسب ارزش کمک کند و تنگناهای رقابتی را کاهش دهد. در دهه ۱۹۹۰، جامعه متن باز تشکیل شد تا با ساخت سیستم عامل لینوکس، با ویندوز مایکروسافت رقابت کند. شرکت های سنتی مانند آی بی ام و اپل نیز از این تلاش آنها پشتیبانی کردند و بعدها گوگل و فیس بوک هم به حمایت از آنها پرداختند. امروزه لینوکس و محصولات مرتبط با آن در شرکت ها، لوازم الکترونیکی و محاسبات ابری به کار می رود. به همین ترتیب، جامعه متن باز موزیلا با انتشار مرورگر فایرفاکس در زمینه اینترنت گردی قدرت را از دست مایکروسافت خارج کرد. حتی اپل که به رویکرد انحصاری اش معروف است، در خدمات اینترنتی و سیستم عامل اصلی خود از نرم افزاری متن باز استفاده می کند؛ همچنین قفل شکنی گوشی های آیفون تقاضای فوق العاده برای برنامه های شخص ثالث و نیاز به آنها را نشان می دهد.

نرم افزارهای متن باز از انتظارات فراتر رفته و میراثی از روش شناسی، امکانات و مالکیت معنوی از خود به جا گذاشتند. در حال حاضر تلاش های جمعی از به اشتراک گذاشتن کدها فراتر رفته و هماهنگی در جمع آوری داده ها، استفاده از زیرساخت های مشترک و استانداردسازی روش کار برای متعادل کردن قدرت شرکت های کانونی را شامل می شوند. پروژه هایی مانند «اوپن استریت مپ» در زمینه نقشه های آنلاین پیشرفت زیادی داشته اند و پروژه «کامان وویس» موزیلا از طریق جمع آوری داده های صوتی از مردم سراسر جهان، تلاش می کند تنگناهای رقابتی موجود در زمینه تشخیص گفتار را از بین ببرد.

اهمیت تلاش جمعی برای ایجاد تعادل در اقتصاد دیجیتال، هر روز بیشتر می شود. وقتی بخش های اقتصادی مختلف، شبکه تشکیل داده و کانون های قدرتمندی را به وجود می آورند، شرکت های ذی نفع باید با یکدیگر همکاری کنند تا مطمئن شوند

شرکت‌های کانونی به منافع همه اعضای شبکه توجه دارند. مشارکت رقبایی که در حوزه شرکت‌های کانونی فعالیت دارند از اهمیت زیادی برخوردار است؛ در واقع فعالیت استراتژیک مشترک شرکت‌های غیرکانونی می‌تواند بهترین روش برای رقابت با شرکت‌های کانونی قدرتمند باشد.

عموم مردم نیز در رابطه با حریم خصوصی، ردیابی آنلاین، امنیت سایبری و جمع‌آوری داده نگرانی‌هایی دارند. یکی از راه‌حل‌های پیشنهادی این است که شبکه‌های اجتماعی و انتقال داده‌ها نیز از شرایط خاصی پیروی کند؛ مانند شرایطی که قانون‌گذاران برای افزایش رقابت بین شرکت‌های مخابراتی تنظیم کرده‌اند.

۶. اصول اخلاقی در رهبری شبکه

مسئولیت محافظت از اقتصاد دیجیتال تا حدودی به عهده کسانی است که کنترل آن را در دست دارند. شرکت‌های کانونی با رسیدن به مقام قدرت و تأثیرگذاری، نظارت بلندمدت بر سلامت اقتصاد را بر عهده می‌گیرند. رهبران شرکت‌های کانونی باید بدانند که سازمان‌هایشان نقشی اساسی در کنترل محیط اقتصادی اطراف خود دارند. اپل، علی‌بابا، آلفابت (گوگل)، آمازون و سایر شرکت‌هایی که بر اقتصاد تسلط داشته و سود بالایی از آن می‌برند، دلایل اخلاقی و منطقی کافی برای کمک به بقای اقتصادی شرکت‌های فعال در بخش خود و صنایع دیگر را در اختیار دارند. به‌طور خاص می‌توان گفت شرکت‌های کانونی باید اشتراک ارزش را در کنار ارزش‌آفرینی و کسب ارزش، در مدل کسب‌وکار خود جای دهند.

ایجاد و حفظ محیط اقتصادی سالم به نفع تمام شرکت‌های کانونی است. آمازون و علی‌بابا میلیون‌ها فروشنده در سایت خود دارند و از هر فروش سودی عایدشان می‌شود. به همین ترتیب گوگل و اپل از برنامه‌های شخص ثالثی که روی سیستم عامل‌هایشان اجرا می‌شود، میلیارد‌ها دلار درآمد دارند. هر دوی این شرکت‌ها روی توسعه‌دهندگان، سرمایه‌گذاری‌های بزرگی کرده‌اند و چارچوب‌های برنامه‌نویسی، ابزارهای نرم‌افزاری و فرصت‌ها و مدل‌های کسب‌وکاری را در اختیار آنها گذاشته‌اند تا به رشد کسب‌وکارشان کمک کنند، اما از آنجا که خود شرکت‌های

کانونی در مرکز اقتصاد پیچیده‌تری قرار می‌گیرند (و به آن وابسته‌اند) نیاز است که این تلاش‌ها در مقیاس بزرگ‌تر و به صورت اصلاح‌شده انجام شود. کمک به حفظ قدرت و بهره‌وری جوامع مکمل، باید بخشی اساسی از استراتژی هر شرکت کانونی باشد. اوبر مثال خوبی برای نشان دادن پیامدهای درک اشتباه این مفهوم به حساب می‌آید. کارکرد مؤثر اوبر به روابطش با رانندگان وابسته است که اغلب شیوه کاری این شرکت را مورد انتقاد قرار داده‌اند. اوبر که از طرف این جوامع (و رقبایی که دستمزد بیشتری را به رانندگان پیشنهاد می‌کند) تحت فشار قرار گرفته است، اصلاحاتی را اعمال می‌کند. با این حال، با چالش‌هایی مواجه می‌شود که نشان می‌دهد شرکت‌های کانونی که به شرکت‌های دیگر بخش خود بی‌توجهی می‌کنند، نمی‌توانند در بلندمدت برتری خود را حفظ کنند. مایکروسافت نیز وقتی در حفظ نرم‌افزارهای کامپیوتری فعال در بخش خود با شکست مواجه شد و در خدمات ابری از لینوکس شکست خورد، درس سختی گرفت.

اما اصول اخلاقی شبکه به مسائل مالی محدود نمی‌شوند.

مسائل اجتماعی نیز از اهمیت زیادی برخوردارند. پلتفرم‌های متمرکزی مانند کیوا و ایربی‌ان‌بی در معرض خطر تبعیض نژادی هستند. در مثال ایربی‌ان‌بی، پژوهشگران به شکل متقاعدکننده‌ای نشان داده‌اند که احتمال رد شدن درخواست رزرو مهمان‌های سیاه‌پوست بیشتر بوده است. اکنون ایربی‌ان‌بی تحت فشار است تا با آموزش دادن نیروهای خود و اصلاح برخی ویژگی‌های پلتفرم خود با چنین سوگیری‌هایی مبارزه کند. علاوه بر این، در حالی که ایربی‌ان‌بی به رشد خود ادامه می‌دهد، باید اطمینان حاصل کند که مهمان‌هایش مقررات داخلی را رعایت می‌کنند تا با پیامدهای منفی بی‌توجهی به مقررات مواجه نشوند.

اگر شرکت‌های کانونی از سلامت و بقای شرکت‌ها و افراد شبکه خود حمایت نکنند، بدون شک نیروهای دیگری وارد عمل می‌شوند. دولت‌ها و قانون‌گذاران برای افزایش رقابت تلاش کرده، از مصرف‌کنندگان حمایت کرده و برای ثبات اقتصادی تلاش می‌کنند. چالش‌های گوگل در اروپا را در نظر بگیرید؛ قانون‌گذاران در مورد تبلیغات این شرکت و سیستم عامل اندروید نگرانی‌هایی دارند.