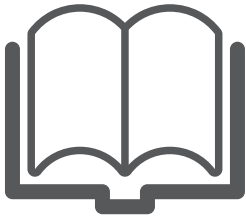


Book Review โดย.. *ดร.อุกค สุปวิธ*



ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เป็นที่น่าสังเกตว่าแบบจำลองทางธุรกิจของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนั้น มีเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตอย่างน่าสนใจ ในอดีตนั้นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นบริษัทที่มีสินทรัพย์จำนวนมาก มีการลงทุนค่อนข้างสูง และผลิตสินค้าหรือให้บริการกับคนจำนวนมาก ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า Economy of Scale หรือที่แปลว่า การประหยัดจากขนาด กล่าวคือ ยิ่งมีการผลิตหรือให้บริการเป็นจำนวนมากเท่าไร ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตยิ่งลดลงมากเท่านั้น จึงทำให้บริษัทเหล่านี้ทำกำไรได้อย่างมหาศาล



Book Review: Platform Revolution

Publisher: W.W. Norton & Company, Inc.

Publication Year: 2016

Author: Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne & Sangeet Paul Choudary

Language: English

Number of Pages: 352

การแข่งขันในอดีตจึงมุ่งเน้นไปที่ความพยายามในการที่จะครองตลาด โดยสร้างสินค้าหรือบริการให้ถูกใจผู้บริโภคให้มากที่สุด และเน้นการลดต้นทุนให้ต่ำลง โดยเริ่มการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับ Value Chain ที่เริ่มตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงกระบวนการผลิต และเลยไปถึงเรื่องการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค ซึ่งเรามักจะเรียกแบบจำลองธุรกิจแบบนี้ว่าธุรกิจ Pipeline (คือไล่ตาม Input Process Output ตามลำดับ)

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า บริษัทชั้นนำในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Apple Amazon Uber Airbnb กลับมีแบบจำลองทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยแทนที่จะทำธุรกิจแบบ Pipeline คือผลิตเอง ขายเอง แต่กลายเป็น “ตัวกลาง” โดยการสร้าง Platform ขึ้นมา โดยคำว่า Platform นั้น ก็เหมือนกับสถานที่กลางที่ทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายมาเจอกัน เช่น Apple ทำ App Store ขึ้นมา เพื่อให้คนสร้าง App เอามา App มาขาย ส่วนลูกค้าก็เข้ามาซื้อ โดย Apple ไม่จำเป็นต้องสร้าง App เอง จึงทำให้ App ใน Platform ของ Apple มีเป็นจำนวนมาก โดย Apple ก็สามารถสร้างรายได้ได้เป็นจำนวนมากจากรายได้ค่าธรรมเนียมที่หักจากผู้ขาย ด้วยแบบจำลองทางธุรกิจในรูปแบบนี้

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ธุรกิจแบบ Platform เริ่มกลายเป็นสิ่งที่บริษัทชั้นนำเลือกที่จะทำ Amazon ทำ Marketplace ให้ผู้ซื้อสินค้ากับผู้ขายสินค้ามาเจอกันใน Website ของ Amazon Uber กลายเป็นบริษัทที่ให้บริการรถรับส่งโดยไม่ต้องมี Taxi แม้แต่คันเดียว หรือ Airbnb กลายเป็นธุรกิจที่มีห้องพักรับเช่าเยอะที่สุดในโลก โดยที่ไม่ต้องลงทุนสร้างโรงแรมเองเลย

ด้วยความน่าสนใจของธุรกิจในรูปแบบนี้ ผู้บริหารก็ย่อมที่อยากจะสนใจหาความรู้เพิ่มเติม ในบรรดาหนังสือที่เขียนเรื่องนี้ได้ดีที่สุดเล่มหนึ่งคือ หนังสือที่มีชื่อว่า Platform Revolution ซึ่งแต่งขึ้นโดย Geoffrey Parker Marshall Van Alstyne และ Sangeet Paul Choudary อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจ Platform มาอย่างต่อเนื่อง

หนังสือเล่มนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 352 หน้า แบ่งเป็น 12 บท โดยบทแรกเป็นบทที่เล่าให้ฟังว่าโลกเราได้เปลี่ยนไปแล้ว ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันเปลี่ยนแบบจำลองธุรกิจจาก Pipeline มาเป็นธุรกิจ Platform สำหรับบทที่ 2 จะกล่าวถึงเรื่อง Network Effect ซึ่งอธิบายให้ฟังว่า ยิ่งธุรกิจ Platform สร้างสามารถสร้างเครือข่ายได้มากเท่าไร ก็ยิ่งทำให้ Platform นั้นประสบความสำเร็จมากเท่านั้น เช่น ถ้า Platform ดึงผู้ขายมาได้ ก็จะทำให้ผู้ซื้ออยากที่จะเข้ามามากขึ้น

และเมื่อผู้ซื้อเข้ามามาก ๆ ผู้ขายก็จะอยากเข้ามามากขึ้นไปอีก ต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ ในรูปแบบนี้ ซึ่งเราเรียกสิ่งนี้ว่า Network Effect นั่นเอง

บทที่ 3 ของหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การสร้างธุรกิจ Platform ให้ประสบความสำเร็จ โดยในธุรกิจนี้จะมีคนที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายได้แก่ Producer คือผู้สร้างสินค้าหรือบริการ Customer คือผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการนั้น และ Platform Provider/Owner คือ ผู้ให้บริการ Platform และ/หรือเจ้าของ Platform (อาจจะเป็นบริษัทเดียวกันหรือคนละบริษัทก็ได้) บทที่ 4 กล่าวถึงเหตุผลหลักที่ Platform มักจะสามารถเอาชนะธุรกิจแบบดั้งเดิมได้ เช่น ความสามารถของธุรกิจ Platform ที่จะให้บริการได้ โดยที่ไม่ต้องใช้งบลงทุนจำนวนมากเหมือนธุรกิจแบบดั้งเดิม เป็นต้น

ในบทที่ 5 ของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงการเริ่มต้นธุรกิจ Platform โดยมีการนำเสนอถึงกลยุทธ์ที่จะสามารถทำให้เกิด Network Effect ได้ (คือมีผู้ซื้อและผู้ขายเข้ามาสู่ Platform) นี่คือนี่สิ่งที่ผู้ทำธุรกิจ Platform มักจะประสบปัญหา โดยเฉพาะในช่วงแรก เพราะเมื่อไม่มีผู้ซื้อ ผู้ขายก็ไม่เข้ามา แต่ถ้าไม่มีผู้ขายเข้ามา ผู้ซื้อก็จะไม่เข้ามาเช่นกัน ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงได้นำเสนอถึงกลยุทธ์ 8 ประการที่จะสามารถดึงดูดผู้ซื้อและผู้ขายให้เข้าสู่ Platform ได้

บทถัดมาในบทที่ 6 ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างรายได้ในธุรกิจ Platform ซึ่งมีความหลากหลายพอสมควร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมที่หักจากผู้ขาย หรือการเก็บค่าสมาชิกสำหรับการใช้ Platform เป็นต้น บทที่ 7 ในหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึง ระดับของ “การเปิด” ของ Platform กล่าวคือ Platform ควรเปิดให้ใครก็ได้มาใช้หรือไม่ หรือควรมีการกำหนดกฎระเบียบบางอย่าง เพื่อให้เจ้าของ Platform สามารถควบคุมได้ในบางเรื่อง

บทที่ 8 ในหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องระบบการควบคุมใน Platform เช่น การให้ผู้ซื้อและผู้ขาย Rating คุณภาพของแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นการป้องกันและกำจัดผู้ซื้อและผู้ขายที่ไม่มีคุณภาพให้ออกไปจาก Platform สำหรับบทที่ 9 ได้กล่าวถึง ตัวอย่างต่าง ๆ ที่บริษัทที่ทำธุรกิจ Platform ควรจะต้องพิจารณา ซึ่งมีความหลากหลาย และขึ้นอยู่กับ Stage ต่าง ๆ ของ Platform

สำหรับบทที่ 10 นั้น ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันระหว่างบริษัทที่ทำธุรกิจ Platform กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม โดยมีการชี้ให้เห็นว่ารูปแบบกลยุทธ์แบบเดิม ๆ นั้นจะถูก Disrupt ทำให้บริษัทต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ บทที่ 11 กล่าวถึง เรื่องเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐที่จำเป็นที่จะต้องตามธุรกิจ Platform ให้ทัน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นว่านโยบายที่ล้าสมัยเหล่านี้ จะกลายเป็นสิ่งขัดขวางการเจริญเติบโตของธุรกิจ ที่ปัจจุบันเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก และบทสุดท้ายในหนังสือเล่มนี้ได้มีการกล่าวถึงอนาคตว่าธุรกิจ Platform เหล่านี้จะเข้าไป Disrupt ธุรกิจดั้งเดิมอย่างไรบ้าง เช่น ธุรกิจสื่อ การศึกษา การเงิน พลังงาน หรือแม้กระทั่งภาครัฐเอง

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เขียนเรื่องธุรกิจ Platform ไว้อย่างครบถ้วนและรอบด้านมากที่สุดเล่มหนึ่ง จุดเด่นประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือ การนำเอากรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำจำนวนมากมาใช้เป็นตัวอย่างประกอบในแต่ละบท จึงนับว่าเป็นหนังสือที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารขององค์กรที่ทำธุรกิจ Platform หรือแม้กระทั่งผู้บริหารที่ยังทำธุรกิจแบบดั้งเดิมอยู่ เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่ช้าก็เร็วจะมาถึงอย่างแน่นอน

REFERENCES

Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., and Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.