

## Read the sign and please mind the gap before alighting to your (business) platform

By Nantaporn Tubtimphiroj, Senior Consultant at Sasin Management Consulting (SMC)

ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาได้มีกลไกต่างๆที่เข้ามา “disrupt” รูปแบบการทำธุรกิจ ทำให้มีการเปลี่ยนผ่านจากยุคที่เศรษฐกิจมีภาคการผลิตเป็นตัวขับเคลื่อน ผู้ยุคที่ตลาดเงินตลาดทุนมีบทบาทมากขึ้นเพื่อช่วยในการขยายตัวของบริษัทและเปิดโอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์ในการลงทุนให้กับบุคคล มาจนถึงยุคดิจิทัลในปัจจุบันที่การเข้าถึงข้อมูลเป็นเรื่องง่ายขึ้นจึงเปิดโอกาสให้กับผู้ประกอบการหรือผู้คิดค้นนวัตกรรมรายใหม่ให้เข้ามาตอบสนองและเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันข้อได้เปรียบของบริษัทยักษ์ใหญ่เริ่มลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยในอดีตนั้นผู้ประกอบการต่างมุ่งเน้นการขยายธุรกิจเชิงกายภาพด้วยความเชื่อที่จะสามารถสร้างข้อได้เปรียบผ่านการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) หรือการรวบรวมกิจการเพื่อภาวะการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม เมื่อเศรษฐกิจของโลกประสบกับภาวะถดถอยนับตั้งแต่ครั้งวิกฤติการณ์ทางการเงินในปี ค.ศ. 2009 ที่ผ่านมานี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทขนาดใหญ่จะสามารถปรับตัวและจัดการกับสภาพคล่องได้ยากลำบาก โดยเฉพาะบริษัทที่มีภาระจากสินทรัพย์ถาวรหรือมีค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่สูง บริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีชื่อเสียงมานานเกือบศตวรรษหรือเคยเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ล้วนมีโอกาสที่จะประสบกับภาวะล้มละลาย หรือบางรายอาจถึงกับต้องปิดกิจการไป เช่น Sony General Motors (GM) Kodak เป็นต้น

การล้มหายตายจากของยักษ์ใหญ่บางบริษัทและการพุ่งทะยานของบริษัทหน้าใหม่ เช่น Google หรือ Facebook ล้วนทำให้ผู้บริหารในองค์กรใหญ่หันมาให้ความสนใจและศึกษาการทำธุรกิจในรูปแบบของ Platform ซึ่งเป็นรูปแบบธุรกิจที่คาดว่าจะกลายเป็นกลไกในการ disrupt อุตสาหกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนถึงขั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) อย่างไรก็ดี ความรู้และการตีความเรื่อง Platform นั้นยังมีความคลาดเคลื่อนและคลุมเครืออยู่มาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจถึงลักษณะและข้อจำกัดของ Platform เสียก่อน เพื่อจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

### Platform คืออะไร

หากแปลตามความหมายในพจนานุกรมแล้ว Platform หมายถึงลักษณะโครงสร้างจำพวก ฐาน เวที แท่น ขานซาลา เป็นต้น แต่เมื่อนำมาตีความในเชิงธุรกิจแล้วการตีความของ Platform ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างหรือแหล่งในการเชื่อมโยงผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่มูลค่าให้เข้าถึงกันได้ง่ายขึ้น โดยการเชื่อมโยงนี้อาจเกิดขึ้นกับห่วงโซ่ที่ไม่ได้อยู่ใกล้กันในวิถีของการทำธุรกิจแบบดั้งเดิมได้ด้วย เช่น การเชื่อมโยงผู้ผลิตกับผู้บริโภคโดยไม่ต้องผ่านผู้ค้าคนกลาง เป็นต้น และโครงสร้างในการเชื่อมโยงนี้ก็ไม่จำเป็นต้องคงอยู่ตลอดไปเหมือนสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ แต่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเรียกใช้ และสามารถแยกย้ายกันไปได้ง่ายเมื่อหมดหน้าที่ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความหมายตามพจนานุกรมจะเห็นได้ว่า Platform นั้นทำหน้าที่เสมือนแท่นนั่งร้าน หรือ ขานซาลา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมสามารถเชื่อมโยงหรือก้าวกระโดดไปสู่โอกาสทางธุรกิจต่างๆผ่านการมีระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่เอื้ออำนวย ทำให้เกิดความร่วมมือหรือแบ่งปันผลประโยชน์กันได้โดยไม่จำเป็นต้องผูกมัดระยะยาว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของภาพสะท้อนของการเกิดภาวะเศรษฐกิจรูปแบบใหม่เรียกว่า ร่วมด้วยช่วยกัน หรือ Sharing

Economy ที่เอื้อให้บริษัทหรือผู้ประกอบการสามารถลดภาระผูกพันด้านการลงทุนและการจ้างงานออกจากองค์กรแบบจะทั้งหมด เช่นกรณีของ Uber ซึ่งสามารถเป็นผู้ให้บริการรถรับจ้างรายใหญ่ที่มีเครือข่ายการให้บริการแสนกว่าคัน แต่กลับไม่มีรถรับจ้างเป็นของตัวเอง รวมถึงมีพนักงานเพียงระดับพันคน โดยการสร้าง Platform ให้กับคนขับแท็กซี่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจเสมือนหุ้นส่วนแทนที่การจ้างงาน เมื่อกลับมามองภาพรวมของอุตสาหกรรม จะเห็นว่าหน้าที่ที่แท้จริงของ Platform คือการเติมเต็มช่องว่างของความต้องการในห่วงโซ่มูลค่ารูปแบบดั้งเดิมนั่นเอง ดังนั้น Platform จึงสามารถเป็นได้ทั้งธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเป็นฟังก์ชันเพื่อเสริมสร้างธุรกิจเดิม ขึ้นอยู่กับบริบทและความต้องการของผู้นำไปใช้ เช่น นำไปใช้ในการช่วยให้ธุรกิจเล็ก Scale up ได้เร็วขึ้น หรือ ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงเนื่องจากเจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องลงทุนในสินทรัพย์

นอกจากนี้ เนื่องจากกระแสของ Platform นั้นเริ่มเป็นที่สนใจและแพร่หลายในยุคดิจิทัล จึงทำให้มักมีความเข้าใจผิดว่า Platform จะต้องเป็นเรื่องของเทคโนโลยีหรือต้องมีความเกี่ยวข้องกับอินเทอร์เน็ตเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว Platform ในธุรกิจสามารถเป็นได้ทั้งแบบ online และ offline อย่างไรก็ดี เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT: Information Technology) นับเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการยกระดับในการนำ Platform มาใช้ได้ง่ายและกว้างขวางมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาในส่วนนี้ทำให้การเชื่อมต่อและการสร้างโครงข่ายของความสัมพันธ์ทำได้ง่ายขึ้น จึงทำให้การเข้าถึง แลกเปลี่ยน และวิเคราะห์ข้อมูล สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าเดิมหลายเท่าตัว และสร้างโอกาสทางธุรกิจที่สามารถตอบโจทย์ของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด

## ปัญหาและข้อจำกัดในการสร้างและดำเนินการของ Platform

ถึงแม้จะดูเหมือนว่าการมี Platform คือโอกาสในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ แต่การมี Platform นั้นไม่ได้ตอบโจทย์สำหรับทุกธุรกิจ ผู้บริหารและผู้ประกอบการจึงสมควรที่จะพิจารณาบริบทและลักษณะของธุรกิจของตน ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อจำกัดของการนำมา Platform มาใช้ก่อนที่จะตัดสินใจ

ดังที่กล่าวไปแล้วว่าการทำธุรกิจแบบ Platform คือ การมีแหล่งสำหรับการรวมตัวหรือพบปะกันของผู้ผลิตและผู้บริโภคภายใต้ข้อกำหนดการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดมูลค่ากับทุกฝ่าย ซึ่งมูลค่าที่เกิดขึ้นจะยิ่งเพิ่มพูนผ่านเครือข่ายที่ขยายใหญ่ขึ้น ยิ่งเครือข่ายใหญ่โตมากขึ้นเท่าใด แนวโน้มที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการบริหารก็ยิ่งสูงขึ้น ข้อผิดพลาดเหล่านี้เกิดขึ้นได้กับทั้งบริษัทใหญ่ และผู้ประกอบการรายเล็ก ซึ่งล้วนสร้างข้อจำกัดและอาจทำให้ Platform ไม่ประสบความสำเร็จ โดยข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้น ได้แก่

1. **ปัญหาด้านการควบคุมระบบเปิด (Openness) ของ platform** ปัจจัยสู่ความสำเร็จอย่างหนึ่งของการสร้าง Platform คือการให้บุคคลภายนอกเข้ามามีบทบาทมากที่สุด เพื่อลดภาระและความพยายามของเจ้าของ Platform เช่น กรณีของ Apple และ Google ที่เปิดให้นักพัฒนา Application เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา อย่างไรก็ดี หาก Platform ที่สร้างขึ้นนั้นมีระบบที่เปิดกว้างมากเกินไปก็จะทำให้ยากต่อการควบคุม หรือหากมีการควบคุมมากเกินไปก็จะเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา ซึ่งปัญหานี้เคยเกิดขึ้นกับ Apple มาแล้วในช่วงยุค 80s โดย สตีฟ จอบส์ ได้คิดค่าใช้จ่ายในค่าใช้จ่ายเครื่องมือสำหรับการพัฒนาโปรแกรมกับนักพัฒนา เพื่อเป็นการคัดเลือกเข้าสู่ระบบในเบื้องต้นและป้องกันปัญหาด้านการปลอมแปลงสิทธิบัตร แต่กลับทำให้อัปเดตการเติบโตและเข้าถึงตลาดเป็นไปได้ช้า ในภายหลัง Apple จึงได้แก้ปัญหาดังกล่าวด้วย การตั้ง IOS แยกออกมาต่างหากเพื่อควบคุม platforms ที่จะ

เกิดขึ้นโดยไม่ต้องเข้าถึงทรัพย์สินทางปัญญาของ Apple ในขณะที่นักพัฒนาสามารถพัฒนา Applications ได้บน IOS โดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการใช้ Platform ซึ่งนำมาสู่การประสบความสำเร็จในการสร้างตลาดโทรศัพท์อัจฉริยะ (Smartphone)

- 2. ปัญหาด้านความร่วมมือกับผู้พัฒนา Platform** สำหรับบริษัทที่ไม่ได้เป็นผู้พัฒนา Platform เอง การเปิดโอกาสให้นักพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้าง Platform นั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้ Platform สำเร็จ แต่จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนให้นักพัฒนาเหล่านั้นมีส่วนร่วมบน Platform อย่างยั่งยืนด้วย ซึ่งบางทีการสร้างแรงจูงใจนั้นอาจไม่จำเป็นจะมาในรูปแบบของตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเป็นการให้รางวัลหรือสร้างแรงบันดาลใจ เช่น ส่งไปดูงานต่างประเทศ หรือ ให้ไปเข้าร่วมงานสัมมนาในระดับโลกเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ เป็นต้น
- 3. ปัญหาด้านการจัดสรรผลประโยชน์** เนื่องจากการสร้าง Platform นั้นเกิดจากการร่วมด้วยช่วยกันของผู้เกี่ยวข้องในหลายภาคส่วน Platform จึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ (เรียกว่า Win-Win หรือ Win-Win-Win Situation) หรือหากมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรู้สึกว่าคุณเอาเปรียบมากเกินไป เช่น ในกรณีของ Covisint ที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 2000 ซึ่งเป็น Platform ในรูปแบบของตลาดออนไลน์ ซึ่งเกิดจากความร่วมมือกันพัฒนาของบริษัทผลิตรถยนต์รายใหญ่ (Daimler-Chrysler, Ford, GM, Nissan เป็นต้น) เพื่อจับคู่ผู้ซื้อและผู้จำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ อย่างไรก็ตาม ระบบของ Platform ที่สร้างขึ้นนั้นมีการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ซื้อ (บริษัทผลิตรถยนต์) มากเกินไป ทำให้เกิดภาวะการหั่นราคา (Price War) ระหว่างผู้จำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ จนทำให้ผู้จำหน่ายชิ้นส่วน ยานยนต์หลายเจ้าออกจาก Platform นี้ไป ส่งผลให้ในท้ายที่สุดบริษัทผลิตรถยนต์ต้องกลับไปสู่ระบบการจัดซื้อชิ้นส่วนที่มีห่วงโซ่อุปทานที่ยาวและยุ่งยากเช่นเดิม และมูลค่าของ Covisint ลดลงเหลือเพียง 7 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี ค.ศ. 2004 เทียบกับการลงทุนไปทั้งหมด 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในช่วงก่อตั้ง
- 4. ปัญหาในการระบุกลุ่มเป้าหมายที่ถูกต้อง** ปัญหาอีกอย่างหนึ่งในการใช้ Platform คือการกำหนดด้านหรือกลุ่มเป้าหมายในห่วงโซ่อุปทานที่ควรให้ความสำคัญ เพื่อที่จะจัดลำดับกลยุทธ์และกำหนดจุดทางการตลาดได้ถูกต้อง ซึ่งแม้แต่บริษัทเจ้าใหญ่อย่าง Google ก็เคยประสบปัญหาในประเด็นนี้มาแล้วในกรณีของการออก Platform ชื่อว่า Google Health ซึ่งได้ถูกออกแบบมาสำหรับเป็นพื้นที่ให้ผู้บริโภคเข้ามารวบรวมและค้นหาข้อมูลด้านสุขภาพ โดยในเบื้องต้น Google Health ได้กำหนดเป้าหมายไปที่ความสะดวกในการใช้งานของผู้บริโภค ซึ่งทำให้ Platform นี้ล้มเหลว เนื่องจากผู้บริโภคจะอยากใช้ Google Health ก็ต่อเมื่อผู้ใช้บริการทางการแพทย์หรือบริษัทประกัน เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล Google Health จึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ด้วยการเจาะกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับผู้ให้บริการมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกว่าเดิมเนื่องจากบุคคลเหล่านี้มักจะไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลที่จัดเป็นข้อได้เปรียบในอาชีพ
- 5. ปัญหาในการหาสมดุลระหว่างการสร้างรายได้และมวลชน** เนื่องจากเป้าหมายใหญ่ของธุรกิจมักต้องการสร้างรายได้ ในขณะที่ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ Platform คือการสร้างเครือข่ายมวลชนของผู้ใช้งาน ซึ่งสองสิ่งนี้บางทีมักไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะกับ Platform ที่ไม่มีจุดแข็งที่ชัดเจนและมีอัตราการแข่งขันสูง เช่น platform ในรูปแบบของ e-commerce หรือ e-tailing ที่เป็นกระแสและเติบโตอย่างมากโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศพัฒนาใหม่หรือกำลังพัฒนา โดยรายได้หลักของ Platform ประเภทนี้มักแปรผันตามอัตราการ subscribe ของผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริโภคให้เข้ามาใช้ platform กลยุทธ์ด้านราคา ไม่ว่าจะเป็นส่วนลดหรือของแถม

จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก หากในระยะยาวแล้วกลับไม่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการเท่าที่ควร นอกจากนี้ การใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการดึงมวลชน ยังส่งผลให้ผู้บริโภคไม่มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ซึ่งสุดท้ายแล้วทำให้ Platform นั้นไม่สามารถสร้างรายได้ได้อย่างยั่งยืน

6. **ปัญหาในการคาดเดาส่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น** ถึงแม้การทำธุรกิจแบบ Platform จะไม่ใช่สิ่งที่แปลกใหม่ แต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ทำให้เกิด Platform รูปแบบใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น นำมาสู่การเกิดขึ้นของธุรกิจประเภท start-up ซึ่งบางธุรกิจเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้ยากที่จะคาดเดาและวางแผนรับมือล่วงหน้าได้ หรือบางครั้งบริษัทก็นำเอาประสบการณ์จากการทำธุรกิจเดิมมาใช้ในการคาดการณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ เนื่องจากนำมาใช้ในสถานการณ์ที่บริบทที่เปลี่ยนไป

## การพิจารณารูปแบบ Platform ที่ใช้สำหรับธุรกิจ

ดังที่กล่าวไปแล้วในช่วงต้นว่าลักษณะการใช้งานของ Platform นั้นเป็นไปได้ทั้งในรูปแบบของการสร้างธุรกิจใหม่ หรือนำมาปรับใช้ในลักษณะที่เป็นฟังก์ชันเพื่อพัฒนาธุรกิจเดิม นอกจากนี้ ในบางธุรกิจอาจไม่มีความจำเป็นต้องใช้ Platform เลยด้วยซ้ำ ใจความสำคัญของการมี Platform นั้นขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจมีความจำเป็นและจำเป็นต้องพึ่งพาเครือข่ายอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งหัวข้อสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการพึงพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจ คือ การสามารถระบุได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจของตนนั้นมีความเกี่ยวข้องกับภาคส่วนใดมากที่สุด เช่น ในกรณีของ GE ซึ่งผลิตหัวรถจักรสำหรับรถไฟต่างๆ หากมองเผินๆ อาจเห็นว่าการให้ความสำคัญในธุรกิจ ควรเป็นเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้ได้มาซึ่งหัวรถจักรคุณภาพสูง แต่ GE กลับมองเห็นถึงตัวแปรที่สำคัญกว่านั้นในระดับอุตสาหกรรม โดย GE เล็งเห็นว่าสิ่งที่ลูกค้าของ GE (ผู้ประกอบการกิจการรถไฟ) มองหาอาจไม่ใช่หัวรถจักรที่ดีที่สุด แต่น่าจะเป็นการใช้งานการเดินรถให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่างหาก GE จึงเริ่มพัฒนา Platform ที่ชื่อ Predix เพื่อเก็บข้อมูลและช่วยให้การปฏิบัติการเดินรถไฟมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าใช้จ่ายและอัตราการเกิดอุบัติเหตุลดลง นอกจากนี้ การต่อยอด Predix นั้นมีโอกาสสูงกว่าและใช้งานได้นานกว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาหัวรถจักรรุ่นใหม่เสียอีก

นอกจากนี้ หลักการที่สำคัญในการมองหา Platform ที่เหมาะสม คือ การมองเห็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างบริษัทและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยเป้าหมายนี้อาจไม่จำเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรก็ได้ แต่ควรจะเป็นเป้าหมายที่เอื้อประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายในทางใดทางหนึ่ง เช่น Patagonia ซึ่งเป็นแบรนด์เสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬาได้ทำการผูกขายได้จากลูกค้าบางส่วน เพื่อนำไปสนับสนุนการเคลื่อนไหวขององค์กรด้านการอนุรักษ์ ในกรณีนี้ จะเห็นได้ว่า Patagonia มีเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ในขณะที่ผู้บริโภคอาจมีเป้าหมายด้านความสุขทางใจผ่านการจับจ่ายใช้สอย และองค์กรด้านการอนุรักษ์ได้รับเงินสนับสนุน ซึ่ง Platform นี้สามารถสร้างเป้าหมายร่วมได้ ทั้งที่เป้าหมายหลักของทั้ง 3 อาจไม่เกี่ยวข้องกันเลย สำหรับประเด็นสุดท้ายที่ผู้บริหารและผู้ประกอบการต่างไม่ควรละเลยที่จะพิจารณา คือ การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างองค์กรกับเครือข่าย เนื่องจากการดำเนินงานแบบ Platform นั้นมักจะไม่ได้มีโครงสร้างพื้นฐานหรือกฎระเบียบมารองรับแน่นอนดังเช่นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบดั้งเดิม ซึ่งความคล่องตัวในการบริหารและการเข้าออกของ Platform นั้นเปรียบเสมือนดาบสองคมของการดำเนินธุรกิจรูปแบบนี้ โดยทั่วไปรูปแบบของธุรกิจนี้มักมุ่งเน้นให้เกิดการลงทุนแบบ Asset light ที่อาจช่วยลดความเสี่ยงจากการลงทุนและภาระด้านต้นทุนของบริษัท แต่ก็ทำให้แต่ละฝ่ายไม่ต้องมีข้อผูกมัดต่อธุรกิจเท่าที่ควร และพร้อมที่จะ

นอกจากธุรกิจหากไม่เห็นถึงผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น กรณีของคนขับรถรับจ้างที่พร้อมจะเปลี่ยน Platform ระหว่าง Uber และ Grab Taxi เป็นต้น ซึ่งเมื่อทุกฝ่ายเล็งเห็นถึงจุดอ่อนในส่วนนี้ ก็มักจะพยายามจำกัดการลงทุนและการมีส่วนร่วมของตนให้มากที่สุด เพื่อที่จะได้ไม่ต้องรับผลกระทบมากนักหาก Platform ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวทางการแก้ไขในส่วนนี้มักเกิดขึ้นได้จากคำมั่นหรือข้อผูกมัดที่บริษัทเจ้าใหญ่มีต่อ Platform เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เกี่ยวข้องในเครือข่าย ดังจะเห็นได้จากกรณีของ Google Facebook หรือ Crown funding รายใหญ่ ที่มักเป็นผู้ลงทุนในสินทรัพย์หรือระบบหลักให้ก่อน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว จะเห็นว่าแท้จริงนั้นองค์กรสามารถนำรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบ Platform มาใช้ได้หลายแง่มุมตามความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องคิดค้นหรือลงทุนในนวัตกรรมใหม่ๆ แต่อาจดำเนินงานผ่านการหาคู่ค้าหรือเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เหมาะสมที่เอื้อผลประโยชน์ให้แกกันและกันได้ ในขณะที่ Platform สำหรับผู้ประกอบการรายย่อยหรือผู้ประกอบการรายใหม่ที่ไม่ได้มีจุดแข็งในเชิงนวัตกรรม อาจมุ่งเน้นไปที่การเติมเต็มช่องว่างในห่วงโซ่มูลค่า เพื่อลดการลงทุนและเป็นการใช้ประโยชน์จากธุรกิจหรือบริษัทเจ้าใหญ่ที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม ในขณะที่สำหรับบริษัทใหญ่อาจจะต้องเตรียมตัวมองหา Platform ที่จะช่วยให้บริษัทตนเองมีความคล่องตัวมากขึ้นตามบริบทที่เหมาะสมของธุรกิจ เพื่อเตรียมความพร้อมกับคู่แข่งที่สามารถ Scale up ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็วจากหลายๆทิศทาง