



Opening Platform: How, When and Why?

by Thomas R. Eisenmann, Geoffrey Parker and Marshall Van Alstyne

Harvard Business School

Opening Platform: How, When and Why?

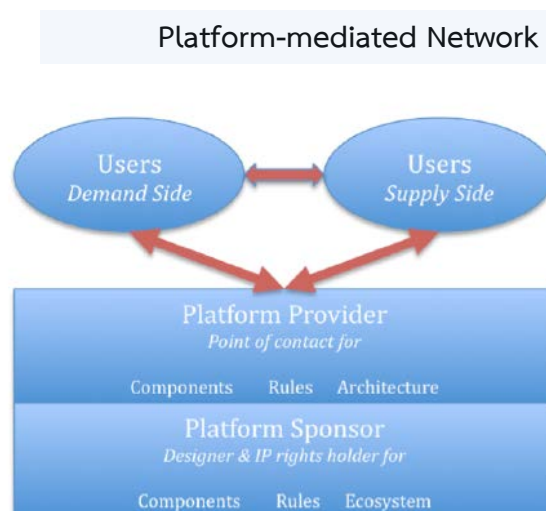
บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ “แพลตฟอร์มเปิด” ในมิติต่างๆ บนบริบทของตลาดที่เติบโตแล้ว (*Mature Markets*) โดยแพลตฟอร์มในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบ (Components) ซึ่งรวมถึงฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ชุดของการให้บริการ และสถาปัตยกรรม (Hardware, Software, Service Modules, and Architecture) และกฎระเบียบ (Rules) อันรวมถึงมาตรฐาน ขั้นตอนพิธีการ นโยบาย และสัญญา (Standard, Protocol, Policy, and Contract) ที่กำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างผู้เล่นที่มีหน้าที่แตกต่างกัน ได้แก่

- 1) ผู้ใช้บริการ (End User)
- 2) ผู้พัฒนาแอปพลิเคชัน (Application Developer)
- 3) ผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม (Platform Provider) ซึ่งเป็นตัวกลางสำหรับให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงแอปพลิเคชัน
- 4) ผู้สนับสนุนแพลตฟอร์ม (Platform Sponsor) เป็นผู้ถือลิขสิทธิ์และกำหนดนโยบายในการเข้าถึงแพลตฟอร์มของผู้เล่นแต่ละคน

ตัวอย่าง

Platform	End User	Application Developer	Platform Provider	Platform Sponsor
PlayStation	นักเล่นเกม	ผู้พัฒนาเกม	Sony	Sony
iOS	ผู้ใช้โทรศัพท์มือถือ	ผู้พัฒนาแอปพลิเคชัน	Apple	Apple
Window	ผู้ใช้คอมพิวเตอร์	ผู้พัฒนา Software	HP, Dell, IBM, etc.	Microsoft

เราเรียกโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้เล่นทั้งสิ้นนี้ว่า **Platform-mediated Network**



Open Platform

มีคุณลักษณะดังนี้

1) ไม่มีข้อจำกัดการมีส่วนร่วมในกระบวนการการพัฒนา การหาประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือการใช้งาน (Development, Commercialization, or Use)

2) ข้อจำกัดในการเข้าถึงมีความเหมาะสมและไม่แบ่งแยก (Reasonable and Non-discriminatory) เช่น ค่าลิขสิทธิ์ เป็นต้น บทบาทของแต่ละผู้เล่นสามารถถูกกำหนดให้ “เปิด” หรือ “ปิด” ก็ได้ โดยผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มสามารถตัดสินใจ “เปิด” แพลตฟอร์ม แม้มีผลทำให้ผลประโยชน์จากการผูกขาดเทคโนโลยีน้อยลง แต่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน และลดต้นทุนของผู้ใช้แพลตฟอร์ม

	Linux	Windows	Macintosh	iPhone
Demand-Side User (End User)	Open	Open	Open	Open
Supply-Side User (Application Developer)	Open	Open	Open	Closed
Platform Provider (Hardware/OS Bundle)	Open	Open	Closed	Closed
Platform Sponsor (Design & IP Rights Owner)	Open	Closed	Closed	Closed

บทบาทของผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม และผู้สนับสนุนแพลตฟอร์ม สามารถประกอบด้วยหน่วยงานเดียว หรือหลายหน่วยงานก็ได้ ซึ่งสามารถแยกออกเป็นรูปแบบต่างๆ ดังนี้

		Who Provides the Platform (Provider Role)?	
		One Firm	Many Firms
Who Controls Platform Technology (Sponsor Role)?	One Firm	Proprietary <ul style="list-style-type: none"> Macintosh Playstation Monster.com Federal Express 	Licensing <ul style="list-style-type: none"> Palm OS American Express-branded MBNA cards Scientific-Atlanta set-tops
	Many Firms	Joint Venture <ul style="list-style-type: none"> CareerBuilder (created by three newspaper groups) Orbitz (created by several major airlines) 	Shared <ul style="list-style-type: none"> Linux Visa DVD UPC barcode

รูปแบบเจ้าของกรรมสิทธิ์ (Proprietary) หน่วยธุรกิจเดียวสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม และผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มได้

รูปแบบการออกใบอนุญาต (Licensing) คือการที่ผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มหนึ่งรายให้ลิขสิทธิ์ในการจัดหาประโยชน์เชิงพาณิชย์กับหน่วยธุรกิจหลายราย เพื่อสร้างความหลากหลายในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และกระจายความเสี่ยงจากการผูกขาดสินค้า/บริการ (As a Second Source of Supply)

รูปแบบร่วมทุน (Joint Venture) เกิดจากความร่วมมือของผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มหลายรายในการจัดตั้งผู้ให้บริการแพลตฟอร์มเพียงเจ้าเดียวเพื่อให้บริการ

รูปแบบการแบ่งปัน (Shared) สามารถมีผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มหลายรายร่วมพัฒนาแพลตฟอร์ม และแข่งขันกันในการให้บริการในรูปแบบเฉพาะ แต่สามารถใช้ร่วมกันได้ (Differentiated but Compatible)

กลยุทธ์ตามแนวนอน (Horizontal Strategy)

กลยุทธ์ตามแนวนอนมีเป้าหมายที่คู่แข่ง โดยเป็นการควบรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal Mergers) เพื่อให้สามารถเพิ่มอำนาจในการผูกขาด โดยการเปิดแพลตฟอร์ม หมายถึง

- 1) อนุญาตให้ผู้ใช้แพลตฟอร์มคู่แข่ง (Rival Platform) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้แพลตฟอร์มหลัก (Focal Platform)
- 2) อนุญาตให้หน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมโดยตรงในการทำแพลตฟอร์มหลักให้เป็นเชิงพาณิชย์ (Commercialization)
- 3) อนุญาตให้หน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมโดยตรงในการพัฒนาแพลตฟอร์มหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความสามารถในการใช้งานร่วมกัน (Interoperability)

เมื่อตลาดโตเต็มที่แล้ว การที่แพลตฟอร์มซึ่งเป็นคู่แข่งกันซึ่งเดิมไม่สามารถใช้งานร่วมกันได้ ทำการปรับเปลี่ยนให้สามารถใช้งานร่วมกันได้ ส่งผลให้แพลตฟอร์มทั้งสองเปิดกว้างมากขึ้น กล่าวคือ ผู้ใช้งานแพลตฟอร์มหนึ่ง สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้จากอีกแพลตฟอร์มได้ โดยผู้ใช้งานนี้รวมถึงผู้ใช้งานด้านอุปทาน (Supply-side Users) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาด้วย

การออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ให้บริการรายใหม่ (Licensing New Providers)

เมื่อตลาดโตเต็มที่แล้ว ผู้ให้บริการซึ่งเป็นเจ้าของแพลตฟอร์ม (Proprietary Provider) จะมีแรงจูงใจในการออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ให้บริการรายใหม่ โดยที่ยังสามารถควบคุมเทคโนโลยีของแพลตฟอร์ม โดยเฉพาะ เมื่อผู้ให้บริการรายใหม่สามารถนำเสนอแพลตฟอร์มในรูปแบบใหม่ (Innovative) ซึ่งต่างจากที่ให้บริการโดยผู้ให้บริการรายเดิม ซึ่งเมื่อตลาดโตขึ้นจะมีกลุ่มลูกค้าที่ต้องการการใช้งานแบบใหม่ และบริษัทเพียงบริษัทเดียวไม่สามารถสร้างสรรค์แพลตฟอร์มให้ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ที่เพิ่มขึ้นได้ อีกกรณีหนึ่งคือ ในการแข่งขันกับแพลตฟอร์มคู่แข่ง การออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ให้บริการรายใหม่มีเป้าหมายเพื่อใช้เครือข่ายที่มากขึ้นในการดึงดูดผู้ใช้รายใหม่

การเพิ่มผู้สนับสนุน (Broadening Sponsorship)

การที่ผู้สนับสนุนเดิมเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นเข้าร่วมพัฒนาเทคโนโลยีหลักของแพลตฟอร์ม โดยมีข้อดี เช่น ผู้สนับสนุนเดิม (Original Sponsor) อาจจะสามารถลดต้นทุนการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากได้เงินค่าวิจัยและพัฒนาจากผู้สนับสนุนที่เพิ่มเข้ามา รวมถึงกระบวนการเปิดสำหรับเทคโนโลยีที่ได้จากการร่วมพัฒนาทำให้เกิดข้อเสนอแนะ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลของการเพิ่มผู้สนับสนุนต่อนวัตกรรมยังเป็นที่ถกเถียงกัน กล่าวคือ เมื่อระดับการเปิดของแพลตฟอร์มเพิ่มจากระดับต่ำถึงระดับปานกลาง นวัตกรรมเพิ่มขึ้นเพราะได้รับผลจากความแตกต่างจากผู้สนับสนุนใหม่ แต่เมื่อระดับการเปิดของแพลตฟอร์มเพิ่มจากระดับปานกลางถึงระดับสูง ผลเสียจากระดับการแข่งขันที่มากเกินไปหักล้างผลดีที่ได้

กลยุทธ์ตามแนวตั้ง (Vertical Strategy)

ในกรณีที่แพลตฟอร์มมีผู้ใช้งานด้านอุปทาน (Supply-side Users) ซึ่งเป็นผู้พัฒนา Complements ที่ใช้โดยผู้ใช้งานด้านอุปสงค์ (Demand-side Users) นั้น ผู้สนับสนุน (Sponsors) มีทางเลือก 3 ทาง คือ

- 1) เมื่ออัปเดตแพลตฟอร์ม ต้องตัดสินใจว่าจะให้ Backward Compatibility กับ Complements ที่ถูกพัฒนาสำหรับแพลตฟอร์มที่แล้ว (Past Platform Generations) หรือไม่
- 2) ต้องคำนึงถึงผลที่ได้จากการให้สิทธิพิเศษ (Exclusive) ในการเข้าถึงแก่ Complementors
- 3) ต้องพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อต่อต้านเมื่อจะรับ Complements หนึ่งเข้ามาในแพลตฟอร์ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความเข้ากันได้ไปข้างหลัง (Backward Compatibility)

เมื่อมีการออกแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่ (Next-generation Platform) ผู้สนับสนุนต้องตัดสินใจว่าจะออกแบบให้เข้ากันได้ไปข้างหลัง (Backward Compatible) กับ Complements ที่ถูกพัฒนาสำหรับแพลตฟอร์มรูปแบบเก่าหรือไม่ (Previous Platform Generations) หากไม่ จะถือเป็นการจำกัดการเข้าถึงแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่สำหรับ Complementors รูปแบบเดิม

Platform and Category Exclusivity

ข้อตกลงระหว่างผู้สนับสนุน และ Complementors ซึ่งจำกัดการเข้าถึงแพลตฟอร์มของ Complementors มี 2 มิติ คือ Platform Exclusivity และ Category Exclusivity โดยที่

แบบที่ 1 คือ ข้อตกลงว่าจะให้ Complementors สร้าง Complements ที่ใช้ได้สำหรับแพลตฟอร์มคู่แข่งด้วยหรือไม่ หาก ผู้สนับสนุนไม่อนุญาตให้ Complementors สร้าง Complements ที่ใช้ได้สำหรับแพลตฟอร์มคู่แข่ง จะเรียกว่า Platform Exclusivity

แบบที่ 2 คือ ข้อตกลงว่าจะให้สิทธิแต่เพียงผู้เดียวแก่ Complementors ในการเสนอ Complements ประเภทนี้แก่ผู้ใช้งานอุปสงค์ (Demand-side Users) หาก Sponsors ให้สิทธิดังกล่าวแก่ Complementors จะเรียกว่า Category Exclusivity

การรับ Complements เข้ามา (Absorbing Complements)

เมื่อแพลตฟอร์มเติบโต ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มอาจรับเอา Complements ที่จัดสร้างโดยบุคคลที่สาม (Third Parties) เข้ามาไว้ในแพลตฟอร์ม ซึ่งอาจแปลความได้ว่าเป็นการ “ปิด” แพลตฟอร์ม ในแง่ที่ว่าบุคคลที่สาม (Third Parties) Suppliers ของ Standalone Complements ยากที่จะแข่งขันกับแพลตฟอร์มที่มีการรับเอา Complements อื่นๆ เข้ามา

ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)

ความสัมพันธ์ของกลุ่มลูกค้า/ผู้ลงทะเบียน กับการพัฒนา Platforms โดยพิจารณาจากบริการสมมุติว่าเกิดความผิดหวังจากการใช้บริการอย่างไม่คาดคิดมาก่อน ควรนำความผิดหวังดังกล่าวมาวิเคราะห์หาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อใครคนใดคนหนึ่ง อาจจะส่งผลดีต่อคนอื่น ๆ ได้

การทำงานกับตลาดใหม่ (New Market Viability)

บางครั้งผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มจะช่วยสนับสนุนการสร้างแอปพลิเคชันใหม่ๆ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัญหาเกิดขึ้น หากผู้สนับสนุนแพลตฟอร์มมองตัวเองเป็นผู้รับบริการเพียงมุมมองเดียว ซึ่งอาจจะยังไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง จึงทำให้เกิดแพลตฟอร์ม ที่เฉพาะเจาะจงเกินไป และ Suppliers จะไม่ลงทุนหากปราศจากความมั่นใจว่ามีจำนวนผู้รับบริการที่มากพอ

การพัฒนาข้ามหน่วย (Cross-Layer Envelopment)

ยกตัวอย่างกรณีของบริษัท Microsoft ที่ดึงส่วนประกอบหรือข้อมูลที่สำคัญเข้ามาเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการให้แพลตฟอร์มที่มีคุณภาพ และอนุญาตให้ Supplier ที่เกี่ยวข้องเข้ามาใช้เพื่อจัดการกับชิ้นส่วนต่างๆ ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

การบริหารจัดการแพลตฟอร์ม (Managing Mature Platforms)

แพลตฟอร์มที่เหมาะสมต้องสามารถทำได้มากกว่าการเปิดข้อมูล โดยสามารถส่งผ่านและแชร์ข้อมูลได้ พร้อมทั้งมีช่องทาง/ทางเลือกที่ไม่ต้องเปิดเผยได้ ผู้สนับสนุนและผู้ผลิตมักจะเผชิญปัญหาความท้าทายในการบริหารจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Proprietary Platform Priorities: Dealing With Dominance

ผู้ถือครองแพลตฟอร์มส่วนกลางมีอำนาจในการบริหารจัดการ โดยสามารถกำหนดรูปแบบและลักษณะของแพลตฟอร์มได้ คล้ายๆ กับผู้ขายรายเดียว/ผูกขาด และเมื่อเป็นผู้นำของตลาดย่อมสามารถทำกำไรได้มาก ซึ่งแพลตฟอร์มที่ประสบความสำเร็จ ย่อมเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลบ่อยครั้ง และย่อมเกิดจากการวางกลยุทธ์การขายและการบริหารจัดการต่างๆ เช่น กลยุทธ์ด้านราคา ความท้าทายของการจัดการแพลตฟอร์ม คือ การรักษาสมดุลระหว่างพฤติกรรมเชิงรุกและเชิงรับ

Shared Platform Priorities: Dealing with Stalemates

การจัดการกับข้อจำกัดต่างๆ ของแชร์แพลตฟอร์ม การออกแบบแพลตฟอร์มที่ผิดพลาดย่อมส่งผลกระทบต่อการนำเทคโนโลยีอื่นๆ เข้ามาปรับใช้ และเป็นข้อเสียเปรียบสำหรับการแข่งขันทางการค้า ดังนั้นการจัดการหรือทราบถึงข้อจำกัดต่างๆ ของแชร์แพลตฟอร์มอย่างรอบคอบเป็นส่วนที่สำคัญ

Splintering: ในการออกแบบแพลตฟอร์มรุ่นใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักจะเผชิญกับการแข่งขันทางเทคโนโลยีกับผู้นำในตลาดมากกว่าปัญหาด้านต้นทุน เช่น ค่าจ้าง

Stalemates: ผู้มีส่วนได้เสียในการจัดทำแพลตฟอร์ม เมื่อเริ่มเผชิญกับอัตราเติบโตและขยายตัวของแพลตฟอร์ม มีแนวโน้มที่ผลกำไรจะลดลง อันเนื่องมาจากมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดที่ถือเป็นข้อจำกัดในการพัฒนา

Accommodating New Platform Providers: มีความต้องการทักษะด้านการบริหารดูแลแชร์แพลตฟอร์มมากกว่าในช่วงอดีตที่ผ่านมา โดยหัวหน้าหรือผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการสิทธิบัตรอย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบแพลตฟอร์มใหม่หากมีความจำเป็น

Startups vs. Incumbents Startups: สำหรับ Start ups รุ่นใหม่เผชิญปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาและการเติบโต เนื่องจากผู้นำขาดคู่แข่งทางธุรกิจเมื่อเทียบกับบริษัทใหญ่ ในทางตรงกันข้ามบริษัทใหญ่ที่มีคู่แข่งทางธุรกิจที่มากกว่าย่อมมีความหลากหลายในการปรับใช้เทคโนโลยีที่มากกว่า

New Demands in New Domains: การแชร์แพลตฟอร์มเป็นส่วนหนึ่งที่ดึงดูดผู้ให้บริการรายใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างรูปแบบใหม่ๆ ของแพลตฟอร์ม และเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ หรือรองรับเทคโนโลยีในอนาคตได้ ควรต้องมีการจัดทำและเตรียมการด้านเทคนิค ด้านกลยุทธ์ เพื่อรองรับเรื่องดังกล่าว

Centralizing Governance การจัดการโครงสร้างคู่แข่งทางธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน และเพื่อจัดการอุปสรรคภายในที่ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

- เอกสารอ้างอิง -

Thomas R. Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne (2008). *Opening Platforms: How, When and Why?* (August 31, 2008). Harvard Business School.

ส่วนนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.)

PSP_DIVISION@EGA.OR.TH