

Analyzing the Role of Value Chain in the Success of Business Platforms: A Study¹ of Value Creation, Value Chain Type, Agility, and Network Effects Efficiency

* Majid Yousefi Babadi

** Jamshid Adalatian Shahriari

*** Mohammad Ali Afshar Kazemi

Abstract

This article examines the role and significance of value chains in platform business models, aiming to explore the impact of value creation, network effects (first and second waves), and agile value chains on platform business models. Emphasizing the three main models of "supplier- oriented," "consumer- oriented," and "facilitator," the qualitative research involves university professors and experts in the platform business domain, selected purposively through the snowball sampling method. Data collection tools include in-depth interviews, and a multi-method approach based on thematic analysis is utilized for data analysis. The study showcases how platform businesses effectively utilize various models to generate value for both producers and consumers. Additionally, it underscores the critical importance of agile management practices and the continuous enhancement of processes and interactions for ensuring the sustained success and growth of platform businesses. These foundational elements play a pivotal role in driving the evolution and expansion trajectory of platform enterprises.

Keywords: Value creation, Network effects (First and Second Wave), Value chain, Agility, Platform

1 **Cite this article:** Salimpour, Yousefi Babadi, Majid; Adalatian Shahriari, Jamshid; Afshar Kazemi, Mohammad Ali (2025). Analyzing the Role of Value Chain in the Success of Business Platforms: A Study of Value Creation, Value Chain Type, Agility, and Network Effects Efficiency, *Journal of Marketing Management*, 20(2): 59-84.

* PhD in Entrepreneurship Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: majid.yousefi@gmail.com

** Professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding author): Email: Dr.edalatian@yahoo.com

*** Associate Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

بررسی نقش زنجیره ارزش در موفقیت پلتفرم‌های کسب‌وکار: تحلیلی از خلق ارزش، نوع زنجیره ارزش، چابکی و بهره‌وری اثرات شبکه‌ای^۱

* مجید یوسفی بابادی

** جمشید عدالتیان شهریار

*** محمدعلی افشار کاظمی

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۲

دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۲

چکیده

این مقاله به بررسی نقش و اهمیت زنجیره ارزش در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم می‌پردازد و تلاش دارد تا نحوه تأثیرگذاری خلق ارزش، بهره‌وری از اثرات شبکه‌ای (موج اول و دوم) و ایجاد زنجیره‌های ارزش چابک بر مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم را با تأکید بر سه مدل اصلی "عرضه‌کننده"، "مصرف‌کننده‌محور" و "تسهیلگر"، مورد بررسی قرار دهد. پژوهش حاضر از نوع کیفی است؛ جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه و خبرگان حوزه کسب‌وکار پلتفرمی می‌باشند که با رویکرد هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق بوده و از یک رویکرد چندگانه براساس تحلیل مضمون (تم) برای تحلیل داده استفاده شده که نشان می‌دهد، پلتفرم‌های کسب‌وکار می‌توانند با بهره‌گیری از این مدل‌ها، ارزش را برای تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان ایجاد نمایند. علاوه بر این، اهمیت مدیریت چابک و بهبود مداوم فرآیندها و تعاملات برای دستیابی به موفقیت پایدار در مسیر رشد و توسعه پلتفرم‌های کسب‌وکار، مطرح شده است.

واژگان کلیدی: خلق ارزش، اثرات شبکه‌ای موج اول و دوم، زنجیره ارزش، چابکی، مدل کسب و کار پلتفرم.

^۱ استناد به این مقاله: یوسفی بابادی، مجید؛ عدالتیان شهریار، جمشید؛ افشار کاظمی، محمدعلی (۱۴۰۴). بررسی نقش زنجیره ارزش در موفقیت پلتفرم‌های کسب‌وکار: تحلیلی از خلق ارزش، نوع زنجیره ارزش، چابکی و بهره‌وری اثرات شبکه‌ای. مدیریت بازاریابی / شماره ۶۷ / تابستان ۱۴۰۴: ۵۹-۸۴.

* دانش آموخته دکتری مدیریت کارآفرینی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. پست الکترونیک: majid.yousefi@gmail.com

** استاد گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: Dr.edalatian@yahoo.com

*** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، پدیده انقلاب صنعتی چهارم توسط فناوری‌های دیجیتالی و فیزیکی جدید با کاربردهای تقریباً بی‌حد و حصر، پیامدهای عظیمی برای اقتصاد و جامعه رقم زده است (دانیل و جانسون^۱، ۲۰۱۹). یکی از اساسی‌ترین پیامدهای این تحول، شکل‌گیری و گسترش پلتفرم‌های متنوع کسب‌وکار است که به یک راهبرد اساسی در صنعت و کسب‌وکار تبدیل شده‌اند (ایوانز و اشمایلنسی، ۲۰۰۷). در یک بازه زمانی کوتاه، کسب‌وکارهای پلتفرمی سبب توسعه سریع شرکت‌های موجود و ظهور شرکت‌های جدید شده و اکنون تسلط ارائه‌کنندگان پلتفرم‌ها بر بازار به‌طور گسترده‌ای رخ داده است (ایوانز و اشمایلنسی، ۲۰۰۷؛ اسویوکلا، پانوی ۲۰۰۵). مطالعات نشان می‌دهند که پلتفرم‌های کسب‌وکار نقش اساسی در صنعت ICT دارند (بنیتز و همکاران، ۲۰۲۲) و همچنین در طیف گسترده‌ای از صنایع مانند: رسانه‌ها، امور مالی، بهداشتی، خرده‌فروشی و توزیع نیز مؤثراند (ایزنمن و همکاران، ۲۰۰۸). از جمله نقاط قوت پلتفرم‌ها، ارزش‌آفرینی بالا و تأثیرگذاری آن‌ها بر بخش‌های مهم از ساختار صنعت می‌باشد (جاکویدز و همکاران، ۲۰۰۶).

برای توضیح مفهوم کسب‌وکار پلتفرم، نظریه‌ای تحقیقی جدید به نام بازارهای دوطرفه در اقتصاد صنعتی به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی معرفی شده است (راکت و تیروول، ۲۰۰۳؛ روزون، ۲۰۰۵؛ جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

بنگاه‌های پلتفرم به دلیل پویایی در بازار، تغییرات گسترده‌ای در این دنیای رقابتی تجربه می‌کنند؛ همچنین، پلتفرم‌ها قوانین رقابت را تغییر داده و بازیگران موجود توسط تازه‌واردان مورد تهدید و سبقت قرار گرفته‌اند؛ این تحولات و نقش پویای پلتفرم‌ها، می‌تواند چالشی بزرگ و درعین‌حال فرصت‌آفرین باشد که نیازمند مدیریت دقیق و راهبردهای مؤثر برای پلتفرم‌هاست (سرینیواسان، ۲۰۲۱؛ جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

یک مدل کسب‌وکار پلتفرم بهره‌ور و نوآورانه می‌تواند به‌عنوان فرصتی برای شرکت‌ها ظاهر شود که برخلاف غول‌های صنعتی قرن بیستم، صرفاً خودشان ارزش خلق

نکرده، بلکه ایجاد ارزش را توسط کاربران خارجی هماهنگ می‌کنند. در این مدل معکوس^۲، پلتفرم مهم‌تر از محصول بوده و این فلسفه نشان‌دهنده این است که شما نیازی ندارید که مالکیت کامل بر ارزش ایجاد شده، داشته باشید؛ بلکه با ایجاد یک بستر مناسب برای هماهنگی و مشارکت فعالیت‌های کاربران، می‌توانید به‌طور مستقیم از خلق ارزش و درآمدزایی بهره‌مند شوید (ون آلستیان و همکاران، ۲۰۱۶). زنجیره‌ارزش در کسب‌وکارهای پلتفرمی، با ایجاد ارتباطات مؤثر و بهبود جریان‌های ارزش، نقش اساسی در ارائه خدمات با کیفیت، افزایش توانایی رقابتی و ایجاد فرصت‌های جدید دارد (سرینیواسان، ۲۰۲۱). بنابراین، با استفاده از دو مدل کسب‌وکار خطی و پلتفرمی، نقش زنجیره ارزش در مدل‌های کسب‌وکاری روشن‌تر می‌شود. در کسب‌وکار مدل خطی (خط لوله)، جریان پول و ارزش به‌صورت یک جریان سیال در خط لوله حرکت می‌کنند. در شکل (۱)، مدل کسب‌وکار از اوستروالدر و پیگنیور (۲۰۱۰) برای تمایز بهتر آورده شده است.

بخش‌بندی مشتری	ارتباط با مشتری	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	شرکای کلیدی
	کانال‌ها		منابع کلیدی	
جریان درآمدی			ساختار هزینه	

شکل ۱- مدل کسب‌وکار برگرفته‌شده از اوستروالدر و پیگنیور (۲۰۱۰)^۳

در مقابل، کسب‌وکارهای پلتفرم دارای جریان‌های ارزشی متفاوتی هستند؛ جریان ارزش در پلتفرم‌ها (به‌عنوان یک کسب‌وکار) شامل سه شیفت اصلی است:

۱- کنترل منابع به هماهنگ‌کننده منابع تغییر پیدا می‌کند.

در پلتفرم‌ها، کنترل بر منابع از شکل مرکزی به هماهنگ‌کننده‌ای که نقش تنظیم‌گر را بازی می‌کند، تغییر پیدا می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، نقش شرکت به‌عنوان یک کنترل‌گر مرکزی در تأمین منابع جایجا شده و توانمندی‌ها و خدمات از طریق هماهنگ‌کننده به بازار ارائه می‌شوند.

^۲ nverted model

^۳ Osterwalder and Pigneur (2010)

^۱ Daniel, R., Johnson

ظهوراند؛ صنایع جدید با فروپاشی صنایع قدیمی، به طور مداوم در حال شکل گیری هستند. از این رو مدل کسب و کار به یک واژه کلی و مفهومی کانونی برای راهبرد کسب و کار و برنامه ریزی تبدیل شده و ادبیات نوظهور در مدل های کسب و کار، نشان می دهد که تمرکز بر فعالیت ها می تواند مفید و یکپارچه باشد (مک گراث، ۲۰۱۰؛ جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

در کسب و کار پلتفرمی، شرکت ها با تغییرات محیطی مختلفی مانند: ساختارهای بازار رقابتی، مسائل فناورانه، مزیت های رقابتی و سیاست های عمومی مواجه هستند (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۰). این تغییرات اغلب به شرکت هایی نیاز دارند که مدل های کسب و کار خود را به طور قابل توجهی تطبیق دهند تا بر تغییرات در محیط نیز فائق آیند (جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، برای رشد پایدار و نوآوری به طور مداوم، راهبرد کسب و کار پلتفرم، که در اصل توسط تئوری بازار دوطرفه توضیح داده شد، نیاز به تطبیق با محیط دارد (راکت و تیرو، ۲۰۰۳؛ ایوانز و همکاران، ۲۰۰۸). در دنیای دیجیتال ساختاریافته و به هم پیوسته، مشارکت برای اکثر شرکت ها بسیار جدی است. در واقع، کار مشارکتی برای تکمیل، تنظیم و پشتیبانی از تلاش های مشترک جهت ایجاد اکوسیستم های دیجیتال ضروری می باشد (جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). مباحث در زمینه ی راهبردهای پلتفرم پیچیده تر شده اند؛ مؤسسات راهبردی باید به طور جدی در نظر گرفته شوند و پلتفرم ها باید از طریق تحلیل های داخلی و خارجی شرکت ها، مورد بررسی قرار گیرند. شرکت ها مشتاق به نوآوری های جدید و نگران فقدان یک مدل رشد کارآمد و پایدار هستند (تید و همکاران، ۲۰۰۱). در این راستا، به منظور سامان دادن اصطلاحات مرتبط با پلتفرم که در بخش های مختلف صنعت و خدمات گسترش یافته، با وجود اینکه مدل های کسب و کار در گذشته وجود داشته اند، مفهوم مدل کسب و کار به شدت با ظهور اینترنت در اواسط دهه ۲۰۰۰ و همراه با پیشرفت مداوم خدمات آن، متداول شده است (تیس، ۲۰۰۷).

۲- سازمان داخلی به تعامل خارجی تبدیل می شود. در مدل سنتی، فعالیت ها و منابع بیشتر داخلی و درون سازمانی بوده، ولی در پلتفرم ها، تعامل با افراد و شرکت های خارجی از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان داخلی به صورت گسترده با تعاملات بیرونی، از جمله: همکاری با توسعه دهندگان مستقل، کاربران و سایر شرکت ها مواجه می شود.

۳- ارزش مشتری به ارزش اکوسیستم شیف تبدیل می کند. در این مدل، ارزش ایجاد شده برای مشتریان به یک سطح بالاتر از ارتباطات و همکاری های اکوسیستمی گسترده تر، تغییر پیدا می کند، که نشان دهنده تأثیرگذاری بیشتر افراد و شرکت ها در ایجاد و افزایش ارزش کل اکوسیستم است (ون آلستیان و همکاران، ۲۰۱۶؛ سرینیواسان، ۲۰۲۱). درک زنجیره های ارزش عنصر مهمی از راهبردهای مزیت رقابتی محسوب می شود (پورتر، ۱۹۸۵؛ تیس، ۲۰۱۰؛ سرینیواسان، ۲۰۲۱)؛ در حالی که توجه نسبتاً کمی به زنجیره های ارزش در مدل کسب و کار پلتفرم شده است. بنابراین، پیشنهاد می شود که برای پر کردن این شکاف، جریان های ارزش مختلف براساس ماهیت منحصربه فرد بازار دوطرفه و خلق ارزش در معماری کسب و کار، عمل کنند. امروزه، این رویکرد به یک راهبرد کلیدی برای شرکت ها تبدیل شده است. هدف این پژوهش نیز شناسایی توپولوژی ها از طریق تحلیل زنجیره ارزش و مطالعه رویکردهای پویایی، چابکی و سازمان دهی خود به منظور افزایش فهم از مدل های کسب و کار پلتفرم، تحلیل سیر تکاملی آن ها، افزایش احتمال موفقیت و دستیابی به رشد پایدار در بازار می باشد. این پژوهش تحلیل و بررسی می کند که در هر مدل کسب و کار پلتفرمی، چگونه زنجیره ارزش، خلق ارزش، اثرات شبکه ای (موج اول و موج دوم) و فرآیند خلق ارزش شکل می گیرد. به عبارت دیگر، مطالعه حاضر سه نوع مدل کسب و کار پلتفرمی را بررسی می کند که به عنوان چارچوب مرجعی برای تحلیل تأثیر زنجیره های ارزش مختلف در کسب و کارهای پلتفرمی، عمل خواهند کرد.

۲. پیشینه پژوهش

امروزه، مدل های نوآورانه کسب و کار بی وقفه در حال

¹ McGrath, 2010

پیش‌بینی باشد و همگام با این تغییرات، تطبیق ساختارها و فرآیندهای خود را ادامه دهد (قزی، کالو^۵، ۲۰۲۰).

۳-۲- مدل کسب‌وکار پلتفرم چیست؟

پلتفرم‌های دیجیتال در حال گسترش هستند و مدل‌های کسب‌وکار را همراه با ایجاد بخش‌های جدید از مسئولیت‌های عمومی و خصوصی در صنایع مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهند (دراوه و همکاران، ۲۰۲۴). شرکت‌هایی که این روند را هدایت می‌کنند، از شرکت‌های نوپا گرفته تا غول‌های اقتصاد دیجیتال، متنوع و متفاوت هستند. اصطلاح "پلتفرم" به‌عنوان یک راهبرد صنعتی، به‌ویژه در حوزه ICT، مورد استفاده قرار می‌گیرد (بنیتز و همکاران، ۲۰۲۱). این راهبرد ارزش را از طریق تعاملات بین کاربران وابسته در یک بازار دوطرفه ایجاد می‌کند و امکان رشد مداوم را دارد. (ایوانز و همکاران، ۲۰۰۶؛ سرینیواسان، ۲۰۲۱). راهبرد پلتفرم به‌عنوان یک رویکرد سازمانی جدید و قوی شناخته می‌شود که ارزشی برای تسهیل مبادلات بین گروه‌های مرتبط و معمولاً مصرف‌کنندگان و سرویس‌دهندگان، ایجاد می‌کند (سرینیواسان، ۲۰۲۱؛ جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). پلتفرم‌ها برای فراهم ساختن مبادلات بین گروه‌های مرتبط (مشتریان و سرویس‌دهندگان)، شبکه‌هایی از کاربران، منابع و کنترل درون یک اکوسیستم ایجاد می‌کنند؛ این اکوسیستم که شامل محدودیت‌های دسترسی، راهکارهای حاکمیتی و قوانین مختلف بوده، توسط حامیان، کاربران و توسعه‌دهندگان ثالث احاطه می‌شود (سرینیواسان، ۲۰۲۱).

۳-۳- نظریه بازار دوطرفه

بازار دوطرفه (شبکه دوطرفه)، یک پلتفرم اقتصادی با چندین بازیگر یا ذینفعان متمایز است که یکدیگر را با مزایای شبکه تأمین می‌کنند (آرمسترانگ و رایت^۶، ۲۰۰۷). به‌عبارت دیگر، یک محل ملاقات برای دو یا چند مجموعه از عوامل بوده که از طریق یک واسطه یا یک پلتفرم، تعامل دارند (کیم، ۲۰۱۸). پلتفرم‌های چندطرفه

بنابراین، لازم است ابتدا بدانیم "پلتفرم و یک مدل کسب‌وکار پلتفرمی چیست؟" بازار دوطرفه، اثر شبکه، خلق ارزش و اکوسیستم کسب‌وکار مفاهیم نظری اصلی و ماهیت سیستماتیک بنیادی مدل کسب‌وکار پلتفرمی هستند که در چارچوب نظری به آن‌ها پرداخته می‌شود.

۳. مروری بر ادبیات چارچوب نظری

۳-۱- مفاهیم و تعاریف مدل کسب‌وکار

در این روزها، مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه به‌طور پیوسته ظاهر می‌شوند و با فروپاشی صنایع قدیمی، صنایع جدید به وجود می‌آیند. مدل کسب‌وکار به یک واژه کلیدی و مفهومی کانونی برای راهبرد کسب‌وکار و برنامه‌ریزی تبدیل شده و ادبیات نوظهور در مدل‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که تمرکز بر فعالیت‌ها می‌تواند مفید و به شکلی یکپارچه باشد (مک گراث، ۲۰۱۰). اصطلاح "مدل کسب‌وکار" به‌طور گسترده در هر دو زمینه کسب‌وکار و تحقیقات دانشگاهی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تئوری و ادبیات دانشگاهی، "مدل کسب‌وکار" به‌عنوان بخش حیاتی از راهبردهای ایجاد کسب‌وکار، در نظر گرفته می‌شود. یک مدل کسب‌وکار شامل اجزای مختلف از قبیل: قیمت، محصول، توزیع، ویژگی‌های سازمانی و راهبردهای بازار است (دوبوسون و همکاران^۲، ۲۰۰۲؛ سرینیواسان، ۲۰۲۱). مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک سیستم تراکنشی یا ساختاری از فعالیت‌ها شناخته می‌شود. اخیراً، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار جدید، همراه با تغییر در عناصر ارزش و رویکردهای آن‌ها می‌باشد. (سجادین^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

تعریف واحدی برای مدل کسب‌وکار وجود ندارد (دراوه و همکاران^۴، ۲۰۲۴). شرکت‌های نوپا در مراحل اولیه توسعه خود، به‌طور مداوم در معماری و مدل کسب‌وکار خویش دست‌خوش نوآوری می‌شوند. مدل‌سازی کسب‌وکار چابک یک رویکرد جدید و چالاک است که توسعه کسب‌وکار را با اصول چابک ترکیب می‌کند تا یک سازمان انعطاف‌پذیر بسازد که قادر به واکنش سریع به تغییرات غیرقابل

¹ McGrath, 2010

² Dawson, C.

³ Sjödin

⁴ Derave. T, Gailly. F, Sales. TP, Poels. TP

⁵ Ghezzi, Cavallo

⁶ Armstrong, M. and Wright, J.

در نتیجه مستقیم اتصال کاربر جدید به پلتفرم رخ می‌دهد. اثرات شبکه‌ای غیرمستقیم، به عنوان واکنش به افزایش تعداد کاربران یک سمت پلتفرم، ارزش را از سویی به سوی دیگر انتقال می‌دهد. این اثرات ممکن است مثبت یا منفی باشند و معمولاً به شکل متقابل بین کاربران و تولیدکنندگان یا مصرف‌کنندگان عمل می‌کنند (، ژانگ، تانگ، ۲۰۱۹؛ سرینیواسان، ۲۰۲۱، ص ۴۴-۳۳). پلتفرم‌ها معمولاً در بازارهای شبکه‌ای فعالیت دارند و اثرات شبکه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل تشکیل‌دهنده آن‌هاست. بازارهای شبکه‌ای براساس ویژگی‌هایی چون "مکمل بودن، سازگاری و استانداردها"، "اثرات خارجی مصرف"، "هزینه‌های جابجایی و قفل کردن" و "صرفه‌جویی در مقیاس قابل توجه در تولید" شناخته می‌شود. این ویژگی‌های بازار به اقتصادها امکان می‌دهند تا مدل‌های کسب‌وکار منحصربه‌فرد را ایجاد کنند (سرینیواسان، ۲۰۲۱، دراوه و همکاران، ۲۰۲۴). "اثر شبکه‌ای"^۴ شرکت را معکوس کرده و تولید را از داخل شرکت به خارج تغییر می‌دهد.

۳-۵- زنجیره ارزش

پورتر (۱۹۸۵) بر اهمیت درک دقیق زنجیره ارزش برای دستیابی به مزیت رقابتی تأکید کرده است. "زنجیره ارزش" به سلسله مراتبی از فرایندها اشاره دارد که منابعی مانند: مواد اولیه، نیروی کار و سرمایه را ترکیب کرده و ارزش را برای شرکت ایجاد نموده؛ این ارزش به صورت کالا و خدمات به مشتریان ارائه می‌شود (کاپلینسکی و موریس،^۵ ۲۰۰۱).

در مدل کسب‌وکار خطی، تولیدکنندگان در سمت چپ و مصرف‌کنندگان در سمت راست قرار داشته و ارزش‌ها از سمت چپ به سمت راست جریان دارند؛ اما در مدل کسب‌وکار پلتفرم، دینامیک‌ها و جریان ارزش‌ها به شکل دوطرفه عمل می‌کنند؛ در کسب‌وکار پلتفرمی، زنجیره ارزش غیرخطی است و دینامیک‌ها به شکل مختلفی از طریق ارتباطات چندطرفه ایجاد می‌شوند (سرینیواسان، ۲۰۲۱؛ جی یان، سونگ وانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

به عنوان واسطه‌هایی عمل می‌کنند که معاملات بین گروه‌های کاربری گوناگون از طرف‌های مختلف را فراهم می‌سازند (تان، پن، لو، و هوانگ^۱، ۲۰۱۵؛ تورا، کوتوونن و ریتالا^۲، ۲۰۱۸؛ گاور، ۲۰۱۴). بازارهای دوطرفه در صنایع مختلف با محصولات و خدمات سنتی وجود دارند. به طور کلی، یک بازار به فضای فیزیکی گفته می‌شود که مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان کالا یا خدمات با یکدیگر در آن تعامل می‌کنند. درحالی‌که در بازار دوطرفه، عبارت "بازار" به یک پلتفرم فیزیکی یا مجازی اشاره دارد که دو گروه کاربر مجزا با یکدیگر در آن تعامل داشته و کالاها یا خدمات، به هم‌دیگر ارائه می‌دهند (اوانز و همکاران، ۲۰۰۶). مفهوم پلتفرم‌های دوطرفه از اوایل دهه ۲۰۰۰ مورد توجه قرار گرفته است.

۳-۴- اثرات شبکه مستقیم و غیرمستقیم

ایده اصلی در پس پلتفرم‌های چندطرفه، مفهوم اثرات شبکه‌ای می‌باشد که نشان می‌دهد ارزش یک شبکه به تعداد کاربران آن وابسته است؛ به این معنا که با بالا رفتن تعداد کاربران، ارزش شبکه نیز افزایش می‌یابد. همچنین اثرات شبکه‌ای می‌تواند به تأثیرات جانبی شبکه، اقتصاد تقاضامحور و اثر یک مشارکت‌کننده بر ارزش محصولی خاص برای افراد دیگر نیز اشاره کند. علاوه بر این، ارزش یک محصول یا خدمت، وابسته به تعامل با تعداد کاربران دیگر است (شاپیرو و واریان^۳، ۱۹۹۸). در دهه ۱۹۷۰ اثرات شبکه‌ای در مورد استفاده تلفن از راه دور مورد مطالعه قرار گرفته که بیان می‌کند در زمینه‌های مختلف، از جمله تلفن همراه، رایانه‌های شخصی، مخابرات و تجارت الکترونیک، تأثیرگذار است (دراوه و همکاران، ۲۰۲۴). شواهد تجربی نشان می‌دهد که اثرات شبکه‌ای مشابه صفحات وب نیز به دودسته مستقیم و غیرمستقیم، قابل دسته‌بندی هستند؛ اثرات شبکه‌ای مستقیم بر پلتفرم، زمانی اتفاق می‌افتد که اتصال یک کاربر جدید به پلتفرم، ارزش افزوده‌ای را برای تولیدکننده یا مصرف‌کننده ایجاد کند. این ارزش ممکن است مثبت یا منفی باشد و معمولاً

¹ Tan, B., Pan, S., Lu, X., & Huang, L.

² Tura, N., Kutvonen, A., & Ritala, P.

³ Shapiro, C. and Varian, H.

⁴ Network effect

⁵ Kaplinsky, R. and Morris, M.

۳-۶- چابکی^۱

مفهوم "چابکی" به معنای حرکت سریع، چالاکي و توانایی انجام تفکر به‌صورت آنی و با روش هوشمندانه است. این مفهوم به‌عنوان یک راهبرد موفق توسط تولیدکنندگان برای افزایش عملکرد به کار می‌رود و مفهوم چابکی توسط محققین بنیاد یاکوکا (۱۹۹۱) معرفی شده است. چابکی در کسب‌وکار سبب انطباق سریع روندهای مستمر و نظام‌مند شده و باعث نوآوری در کارآفرینی برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی می‌شود (ساشا باشکارادا، ۲۰۲۰).^۲ "چابکی کسب‌وکار" به معنای ارائه کالاها و خدمات براساس نیازهای مشتریان، منطبق با تغییرات بازار و محیط کسب‌وکار و بهره‌گیری از منابع انسانی در دسترس است (نیکوس و همکاران، ۲۰۲۰).^۳ "چابکی کسب‌وکار" به توانایی شرکت‌ها برای پاسخگویی سریع به تغییرات اجتماعی، قانون‌گذاری و فناوری، با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، در مواجهه با جهانی‌سازی اقتصادی و رقابت فشرده در بازارهای ناپایدار امروزی، اشاره دارد (گنگولی، نیلچیان، و فار، ۲۰۰۹). پدیده حکمرانی چابک در محیط سازمانی، افراد را برای بهره‌گیری از قابلیت‌های چابک و تلاش برای ارائه سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر کسب‌وکار و تحقق چرخه‌های پایدارتر تحریک می‌کند (قزی، کاولو^۴، ۲۰۲۰). در مدل کسب‌وکار پویا، ارزیابی و شناسایی توانمندی‌ها برای دستیابی به چابکی در سیستم‌های فناوری اطلاعات و راهکارهای نوینی برای مقابله با پیچیدگی، عدم قطعیت و اهداف پویا بسیار حیاتی است (نجاتیان و همکاران، ۲۰۱۸). روابط برنامه‌نویسی ((API))^۵ در اکوسیستم‌های کسب‌وکار توسط مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌شوند و با تبادل اطلاعات، این APIها به تسهیل ارتباط و انتقال داده‌ها در اکوسیستم‌ها کمک می‌کنند. روش‌های چابک، به‌عنوان راه‌حلی نوین برای مدیریت پروژه‌های پویا، از اصول جامعه توسعه نرم‌افزار الهام گرفته‌اند. این تکنیک‌ها با تأکید بر

اصولی مانند اولویت افراد و تعاملات نسبت به فرآیندها و ابزارها، نرم‌افزار کارا بهتر از مستندات، مشارکت فعال مشتری در انجام کار به‌جای پیروی از قرارداد کار و پذیرش تغییرات به‌جای پیروی از یک طرح ثابت، معرفی شده‌اند. به‌طور کلی، امروزه چابکی در پلتفرم‌ها ضروری است تا این سازمان‌ها بتوانند با محیط پویا و پیچیده فعلی سازگار شده و مزایای رقابتی خود را تقویت نمایند.

۴. روش‌شناسی تحقیق و تحلیل داده‌ها

در حال حاضر، مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات در حوزه کسب‌وکارها مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ این مدل‌ها به‌سرعت به ابزاری جدید برای راهبرد کسب‌وکار تبدیل شده و به‌عنوان مکانی برای ایجاد اکوسیستم‌های کسب‌وکار شناخته می‌شوند که به‌راحتی به عرضه و تقاضا پاسخ می‌دهند. این امر به‌عنوان عنصری بسیار حیاتی، در رقابت‌پذیری یک اکوسیستم کسب‌وکار در دنیای امروز ظهور کرده است. با این توجیه، یک پلتفرم مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها را ارائه می‌دهد که از طریق کانال‌های دسترسی یا رابط‌های مربوط به مسائل موجودیت‌های کسب‌وکار متعلق به یک اکوسیستم اجرا می‌شود. این مطالعه از روش‌های کیفی بهره برده و به‌طور خاص از یک روش آمیخته کیفی-کیفی برای کاهش نقاط ضعف تحقیقات کیفی، مانند تعصب و نواقص آن، استفاده کرده است.

این مطالعه شامل مستندات، سوابق آرشیوی، مشاهدات و مصاحبه‌های عمیق با افرادی است که با شرکت‌ها و کسب‌وکارهای پلتفرمی آشنا هستند (مانند اساتید دانشگاه در حوزه کسب‌وکار پلتفرم، متخصصان کسب‌وکار پلتفرم، مدیران شرکت پلتفرم و مشاوران). دو دلیل اصلی برای انتخاب روش کیفی در این پژوهش عبارتند از: هدف تحقیق و حجم داده‌های تحقیق. هدف این مطالعه، به دست آوردن درک عمیق‌تری از خلق ارزش، زنجیره ارزش، جنبه پویایی، چابکی و خودسازماندهی بوده تا بتوان مدل‌های کسب‌وکار را براساس نوع، دسته‌بندی نمایند. از آنجا که خلق ارزش و زنجیره ارزش از مسائل و نقش‌های اساسی در مدل کسب‌وکار پلتفرمی محسوب می‌شوند، تمرکز این تحقیق نیز بر اثرات شبکه‌ای (موج دوم) است

¹ Agility

² Baškarada, Saša (2020)

³ Nikos C. Tsourveloudi, Kimon P. Valavanis (2020)

⁴ Ganguly, A., Nilchiani, R., Farr, J. V.

⁵ Ghezzi, A, Cavallo. A

⁶ (Application Program Interface)

از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم متفاوت است؟
سؤال فرعی ۳: چگونه اثرات شبکه‌ای موج اول (مستقیم و غیرمستقیم) و موج دوم متفاوت برای هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم شکل می‌گیرد؟
سؤال فرعی ۴: چگونه چابکی برای ایجاد هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم قابل‌بررسی است؟

جامعه آماری تحقیق ۳۰ نفر از نهادها و سازمان‌های دولتی و خصوصی مرتبط با حوزه پلتفرم از جمله مرکز فناوری اطلاعات، اساتید دانشگاهی این حوزه، خبرگان، حوزه صنعت و شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌های پلتفرمی می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی بوده که واحدهای (افراد) جدید از واحدهای (افراد) از پیش تعیین‌شده، انتخاب شده‌اند. تحقیق در دو فاز به صورت (کیفی - کیفی) انجام شد؛ در این نوع تحقیقات، نتایج حاصل از مرحله اول، در مرحله دوم به کار برده می‌شود.

جمعیت آماری مورد مطالعه این پژوهش شامل ۳۰ نفر خبره و متخصص در حوزه کسب‌وکارهای پلتفرم به شرح زیر است:

۱۸ نفر از اساتید دانشگاه که متخصص در حوزه کسب‌وکار و کارآفرینی می‌باشند، ۱ نفر از بین آن‌ها نیز تخصص در حوزه مهندسی نرم‌افزار دارد.

۵ نفر از آن‌ها بنیان‌گذار کسب‌وکار پلتفرمی هستند.

۴ نفر دیگر در مراکز نوآوری و شرکت دانش‌بنیان مشغول به کار هستند.

۳ نفر متخصص در حوزه مهندسی نرم‌افزار چابکی خارج از دانشگاه در شرکت‌های نرم‌افزاری مشغول به کار هستند (یک نفر دکترا و دو نفر کارشناسی ارشد).

در این تحقیق برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Atlas.ti و Excel، (CAQDAS^۳) استفاده شده است.

۴-۱- تحلیل داده‌ها

در این پژوهش یک طرح چندگانه کیفی استفاده شده که از منطق تکرار اتفاقات در طرح چندگانه برای دستیابی به

که در شبکه جریان اطلاعاتی وجود دارد و به عنوان یک محصول جانبی شبکه، می‌توان از آن برای رشد و پایداری کسب‌وکار پلتفرمی استفاده کرد.

سؤالات تحقیق نشان می‌دهند که شرکت‌کنندگان در مصاحبه باید درگیر شوند (بل و برایان و هارلی^۱، ۲۰۱۸). بر این اساس، محقق پس از ارزیابی خود که قادر به ارائه اطلاعات براساس دانش یا تجربه است (ریچی و همکاران^۲، ۲۰۱۳). سؤالات تحقیق مطابق با رویکرد کیفی ارائه گردیده و به صورت یک مسئله عمومی، ارائه شده تا تحقیق محدود نشود (کرسول، ۲۰۱۳). سؤال اصلی شامل سؤالات فرعی مرتبط است که این امکان را فراهم می‌کند تا سؤالات خاص در طول مطالعه مورد استفاده قرار گیرند (جدول ۱). به منظور حصول اطمینان از بهترین کیفیت ممکن نتایج تحقیق، براساس معیارهای خاصی تعریف شده که طبق آن، شرکت‌کنندگان مصاحبه بالقوه برای مصاحبه عمیق انتخاب می‌شوند (بل و همکاران، ۲۰۱۸).

الف) بدون محدودیت در سن، جنسیت و منشاء.

ب) حداقل ۳ سال اشتغال برای اطمینان از درک فرایندهای داخلی کار.

ج) دانش لازم در رابطه با پلتفرم‌ها و درک فرایندهای آن کسب‌وکار داشته باشند.

د) داشتن دانش لازم برای درک اهمیت مدل‌های کسب‌وکار و عملیاتی شدن آن‌ها برای اجرای راهبردها در پلتفرم.

ه) مشاوره کسب‌وکار: مشاوران کسب‌وکار برنامه‌های صنعتی را توسعه داده و آن‌ها را در فرایندهای کسب‌وکار و کاربردهای ICT برای مشتریان ادغام می‌کنند.

جدول ۱- سؤالات تحقیق

سؤال اصلی ۱: زنجیره ارزش و جریان، در مدل کسب‌وکار پلتفرم چابک چگونه تغییر می‌کند؟
سؤال فرعی ۱: چگونه مسیر زنجیره ارزش برای هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم متفاوت است؟
سؤال فرعی ۲: چگونه خلق ارزش و خلق ارزش مشترک برای هر یک

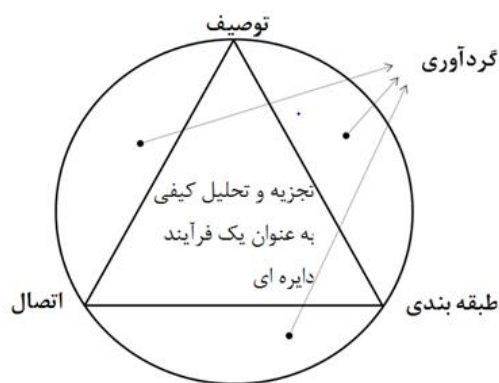
^۱ Bell, E., Bryman, A., & Harley, B.

^۲ Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R.

^۳ Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)

داده‌های اولیه در دو فاز (فاز ۱ و فاز ۲) جمع‌آوری شده‌اند. در هر فاز، مصاحبه عمیق با مجموع ۱۵ شرکت‌کننده (۳۰ مصاحبه در کل). انجام گرفته است. هنگامی که هر فاز به پایان رسید، داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق مصاحبه‌های گروه کانونی، مورد تحلیل مجدد و ارزیابی قرار می‌گیرند. این راهبرد برای تکمیل ضعف‌های داده‌های مصاحبه، توسط ین (۲۰۰۹) به کار گرفته شده است. هدف از این کار کاهش تعصب، جلوگیری از دست‌رفتن داده و انجام تحلیل دقیق‌تر می‌باشد. علاوه بر این، انواع اطلاعات ثانویه به‌دست‌آمده از مصاحبه‌شوندگان، مانند: مطالب جمع‌آوری‌شده، مجلات، اخبار و گزارش‌های شرکت‌ها همراه با داده‌های اولیه برای تجزیه و تحلیل جمع‌آوری می‌شوند. در مرحله دوم، یعنی توصیف، هدف اصلی این است که اطلاعاتی که جمع‌آوری شده‌اند را به‌گونه‌ای مفصل و دقیق توضیح دهیم تا به فهم بهتری از واقعیت‌ها کمک کند. در مرحله سوم، که به‌عنوان طبقه‌بندی شناخته می‌شود، مهم‌ترین بخش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، ارتباط داده‌ها با طبقات آن‌ها می‌باشد. ین (۲۰۰۹) تأکید می‌کند که طبقه‌بندی داده‌ها و مقوله‌های مرتبط باید به روش تحلیلی انجام پذیرد، زیرا تحلیل کیفی نیازمند توصیف و تفسیر پدیده‌های مورد پژوهش است. در طول این مرحله یک سری ایده به‌طور مداوم ظاهر و ثبت می‌شود (بل، برایمن، و هارلی، ۲۰۱۸). به‌عبارت‌دیگر تلاش شده، داده‌ها به‌درستی مرتب، دسته‌بندی و سپس تحلیل گردند و ارتباطات بین آن‌ها برقرار شود (کرسول، ۲۰۱۳؛ دی، ۱۹۹۳). "اتصال" یعنی داده‌های کدگذاری‌شده با تطبیق الگو و استفاده از یک چارچوب مفهومی تحلیل می‌شوند. تطبیق الگو منطق مقایسه‌ای آیا الگوی نظری مبتنی بر مرور ادبیات با الگوی مشاهده‌شده از داده‌های اولیه همخوانی دارد یا خیر، که توسط کمپبل^۳ (۱۹۷۵) پیشنهاد شده‌اند؛ درواقع کار بازسازی معنایی داده‌های کدگذاری‌شده را از طریق چارچوب مفهومی به‌منظور درک بهتر زنجیره ارزش، خلق ارزش، اثر شبکه‌ای (موج اول و دوم) پلتفرم و چابکی را تسهیل می‌کند. علاوه‌براین،

یک طرح جامع بهره می‌گیرد (هرسون و بارلو^۱، ۱۹۷۶). تحقیق حاضر روش مطالعه چندگانه را برای کشف یافته‌های معنادار از طریق مطالعات قوی انتخاب کرده است؛ برای این منظور در پژوهش پیش رو ابتدا نظریه‌ها تدوین می‌گردد و پس از بسط نظریه‌ها، موارد دسته‌بندی و انتخاب می‌شوند؛ سپس با مقایسه تمام موارد یک نتیجه‌گیری جامع ارائه می‌شود. در طول فرآیند بررسی مطالعه، نظریه‌ها تغییر کرده و توسعه می‌یابند. به‌منظور تحلیل پژوهش کیفی، این تحقیق گردآوری داده‌ها را با فرآیند تحلیل دی (۱۹۹۳) انجام داده که یک تحلیل سازمان‌یافته قابل‌قبول می‌باشد. مطابق پیشنهاد دی^۲ (۱۹۹۳)، ابتدا پایگاه داده از طریق جمع‌آوری اسناد، مقالات، کتاب و مصاحبه‌ها گردآوری می‌شود؛ سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. بدین ترتیب، تجزیه و تحلیل داده‌ها با چهار گام که عبارت‌اند از: (۱) گردآوری، (۲) توصیف، (۳) طبقه‌بندی، (۴) اتصال یا ارتباط بین آن‌ها می‌باشد که این تحقیق بر مبنای آن انجام شده است. شکل ۲- تجزیه و تحلیل کیفی به‌عنوان یک فرآیند دایره‌ای با گردآوری داده‌ها.



شکل ۲-۲ تحلیل کیفی به‌عنوان یک فرآیند دایره‌ای برای جمع‌آوری داده‌ها منبع: برگرفته از دی (۱۹۹۳)

همچنین به‌منظور جذب دانش و افکار متنوع مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع تحقیق، سؤالات به شکل دقیق با توضیح روشن طراحی و تدوین گردید؛ به گونه‌ای که هم داده‌های اولیه و هم ثانویه جمع‌آوری می‌شوند.

¹ Herson, M. and Barlow, D.H

² Dey

³ Campbell

چارچوب‌های مفهومی از طریق تحلیل فراگیر مضمون (تم) استخراج شد (برون و کلارک^۱، ۲۰۰۶: ۷۸).

۴-۲- روایی و پایایی تحقیق

ابتدا، سؤالات مصاحبه با چند نفر از افراد متخصص و خبره در زمینه‌ی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی ارزیابی شدند. پس از چندین بار بازنگری و ویرایش، سؤالات مصاحبه و مواردی که در مصاحبه مورد پرسش قرار می‌گیرند، طراحی شد. سپس این مطالعه از معیارهای ارزیابی لینکولن و گوبا (۱۹۸۵، ص. ۸۹): "ارزش درستی یا حقیقت"، "قابلیت اجرا یا کاربردی بودن"، "ثبات" و "بی‌طرفی" استفاده کرده است. در ابتدا، "ارزش درستی یا حقیقی" به اعتبار اشاره دارد، یعنی چگونه یافته‌های این مطالعه واقعیت و میزان دقت را منعکس می‌کند. این مطالعه نتایج تجزیه و تحلیل و داده‌های موجود در تحلیل را به تأیید شرکت‌کنندگان رسانده است.

دوم، "قابلیت کاربرد یا اجرا" مفهومی شبیه به اعتبار خارجی یک مطالعه کمی است، که نتایج مصاحبه گروه کانون در این مطالعه را نشان می‌دهد، و دوباره به بحث گذاشته می‌شود. به‌طور خاص، برای مصاحبه گروه کانونی دوم، یافته‌ها با یک روش بحث نهایی از طریق مصاحبه عمیق انجام می‌پذیرد، در فاز اول مصاحبه عمیق با ۱۵ شرکت‌کننده در مرحله جمع‌آوری داده‌های قبلی انجام می‌شود و در فاز دوم یک مصاحبه عمیق با ۱۵ شرکت‌کننده دیگر در مرحله جمع‌آوری داده ۲ و همراه با دو مصاحبه گروه کانونی انجام می‌گیرد.

در این بحث بازخورد مثبتی در خصوص بازنمایی راهبردهای کسب‌وکار پلتفرم و زنجیره ارزش، خلق ارزش و چابکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌های گروهی کانونی مشاهده شد. سوم، "ثبات" به این معنی که قابلیت اطمینان مطالعه کمی که می‌تواند جایگزین آن شود؛ در این پژوهش با استخراج داده‌های اولیه از داده‌های

ثانویه و جمع‌آوری داده‌ها، قابلیت اطمینان در سراسر تحلیل افزایش یافته است. دو شرکت‌کننده از هریک از گروه‌های همکار و دانشگاهی دارای مدرک دکتری بوده، مطالب اصلی را تجزیه و تحلیل کرده، آن‌ها را مورد بحث قرار داده و نتایج به‌دست‌آمده را تبیین نمودند.

چهارم، "بی‌طرفی" به عینیت یک مطالعه کمی مربوط می‌شود. در این تحقیق، مصاحبه‌ها با شرکت‌های کسب‌وکار پلتفرم و شرکت‌های کسب‌وکار غیرپلتفرم، مانند مشاورین و شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و نرم‌افزاری، که از آن نظرات مختلفی جمع‌آوری شده بود، انجام پذیرفت. به‌علاوه، تلاشی برای حفظ بی‌طرفی از طریق آن‌ها به بحث گذاشته شد.

گروه کانونی: بررسی تم‌های مدل کسب‌وکار پلتفرمی موضوع: زنجیره‌ی ارزش مدل کسب‌وکار پلتفرم، رخداد خلق ارزش و خلق ارزش مشترک و فرایند خلق، ناشی از اثرات شبکه‌ای موج اول (مستقیم و غیرمستقیم) و موج دوم و چابکی زنجیره ارزش برحسب گزاره‌های تفصیلی شرکت‌کنندگان:

۱. خبره حوزه توسعه محصول
۲. خبره حوزه توسعه کسب‌وکار
۳. خبره استراتژیک
۴. متخصص نرم‌افزار (تجربه کاربری)
۵. خبره بازاریابی
۶. تحلیلگر داده

۵. یافته‌ها

این مطالعه داده‌های مفهومی را با تفسیر گزاره‌های خاص از مصاحبه‌شوندگان از لحاظ پس‌زمینه، بافت، و معنا بررسی کرده است. فرایند "خواندن و تفسیر" چندین بار پس از مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها تکرار شد تا داده‌ها تجزیه و تحلیل و کدگذاری شوند. مفهوم یک عبارت انتزاعی است که به یک رخداد، شیء، هدف، رفتار، و یا تعامل اشاره دارد و در نتیجه به‌عنوان "پدیده نام‌گذاری" و تعریف می‌شود (می‌سون، ۲۰۰۲، ص. ۱۷۵). مطالعه حاضر از بعضی عباراتی که مصاحبه‌شوندگان استفاده می‌کردند، برای برخی مفاهیم به‌کار برده است؛ گرچه دیگران به‌صورت دلخواه بر پایه تفسیر زمینه‌ای از عبارات

¹ Braun, V., & Clarke, V

² Lincoln and Guba

³ Truth value

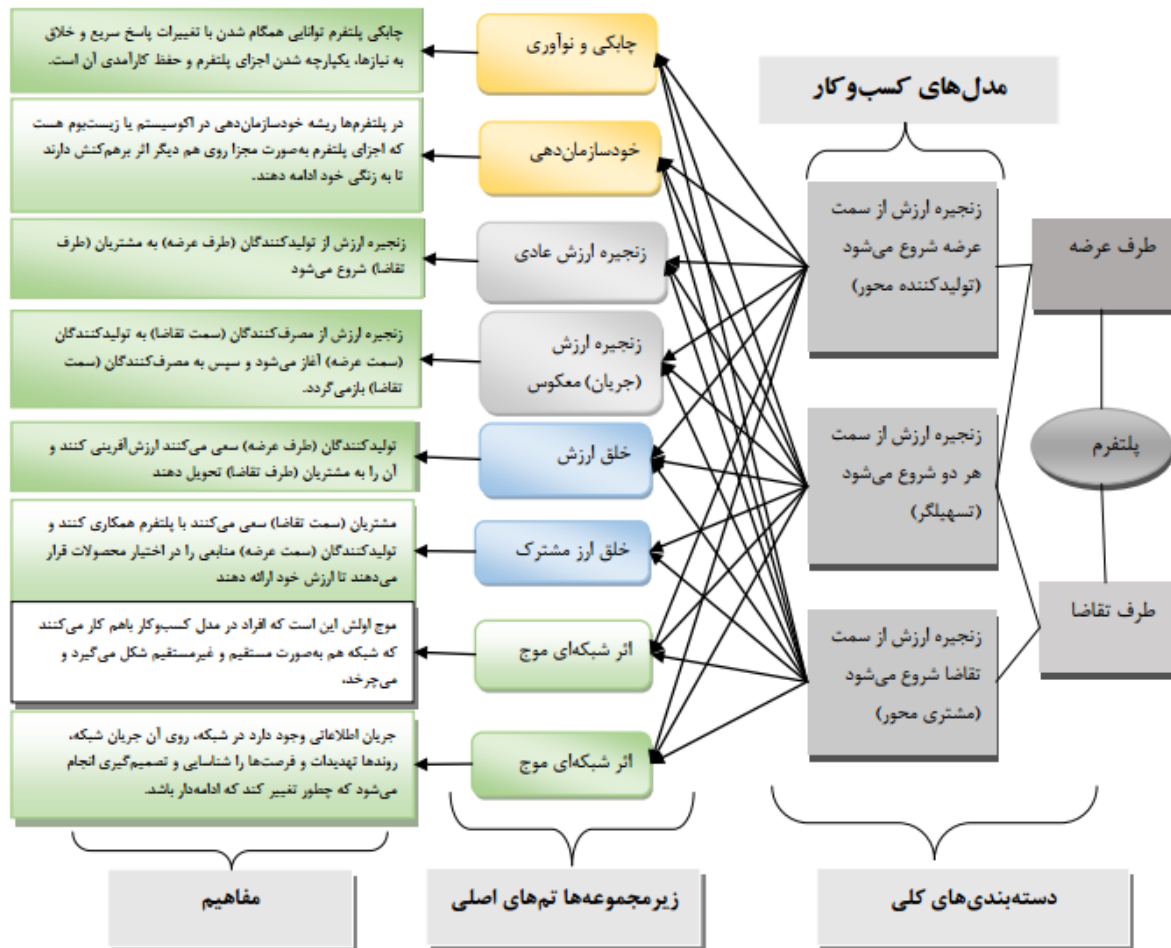
⁴ Applicability

⁵ Consistency

⁶ Neutrality

آورده، ابتدا با شناسایی رابطه بین آن‌ها و سپس یافتن مقوله‌های سطح بالا که از مقوله‌های سطح پایین الهام گرفته، تحلیل می‌کند.

مصاحبه‌شوندگان برای نام‌گذاری استفاده می‌کنند. این بستر، زیرمجموعه‌های را ایجاد می‌کند که بتوانند مفاهیم استنتاج شده را به‌طور معنادار به هم پیوند زنند، مطالعه پیش رو، یک ساختار سلسله مراتبی از مقوله‌ها را به‌دست



شکل ۳- استنتاج و زیرمجموعه‌های مفاهیم به‌وسیله کدگذاری داده‌ها

مصاحبه استخراج شده و سپس مدل کسب‌وکار پلتفرم به سه نوع طبقه‌بندی می‌شود.

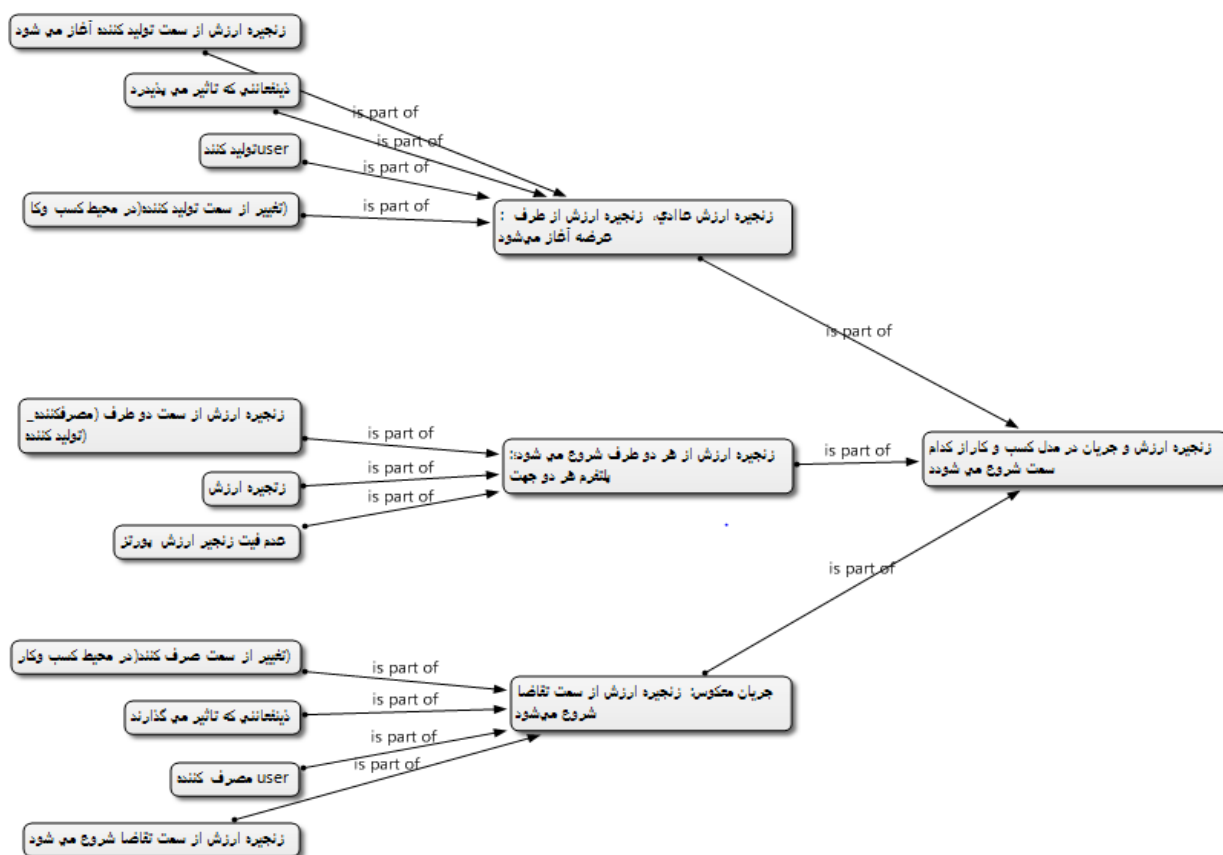
زمانی هر طبقه از مدل کسب‌وکار تأیید شده که پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان تکرار گردد، سایر مطالب هم خوانده و طبقه‌بندی شوند. در صورت سازگاری در همان طبقه قرار می‌گیرد و در غیر این صورت به‌عنوان طبقه جدید در نظر گرفته می‌شود. این فرایند تا زمانی ادامه دارد که همه پاسخ‌ها مورد بررسی و تأیید مجدد قرار گیرند؛ درنهایت نیز منجر به سه مدل بالا می‌شود. براساس زنجیره ارزش، خلق ارزش و اثرات شبکه‌ای پلتفرم، مشخص می‌شود که

با توجه به نتایج به دست آمده، تم‌های اصلی مطرح شده شامل زنجیره ارزش عادی، زنجیره ارزش معکوس، خلق ارزش، خلق ارزش مشترک، اثر شبکه‌ای موج اول، اثر شبکه‌ای موج دوم، چابکی و خودسازمان‌دهی می‌باشند که همگی به‌عنوان اجزا و معیارهای اساسی در تشکیل و تدوین مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی نقش دارند (شکل ۳). این مدل‌ها به سه نوع طبقه‌بندی شده، که به توسعه و پیشرفت مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی کمک می‌کنند و از تحلیل راهبردهای مختلف بهره می‌برند. در این فرایند، ابتدا انواع راهبردها با توجه به تفسیر اطلاعات از هر

زنجیره ارزش

کسب‌وکارهای مبتنی بر اطلاعات و داده بیشتر تحت تأثیر مدل کسب‌وکار پلتفرمی قرار می‌گیرند. یکی از ویژگی‌های مهم بازار دوطرفه، زنجیره ارزش آن است. بنابراین زنجیره ارزش در پلتفرم‌ها برای توصیف کلیه فعالیت‌های کسب‌وکار در جهت ایجاد اطلاعات/ محصول/ خدمت از ابتدا تا انتهاست، شکل‌گیری زنجیره ارزش در پلتفرم‌ها به‌صورت عادی، معکوس و یا ترکیبی از این دو (زنجیره ارزش عادی که ابتدا از سمت تولیدکننده آغاز می‌شود و معکوس که ابتدا از سمت مصرف‌کننده آغاز می‌شود) می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نوع زنجیره ارزش، سه مدل کسب‌وکار در پلتفرم‌ها شکل می‌گیرد. برای مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌ها (با توجه به زنجیره ارزش عادی و معکوس) با استفاده از مصاحبه‌ها ۱۳ کد استخراج شد. پس از نظرخواهی از اساتید و غربالگری، درنهایت ۱۱ کد در قالب ۳ مقوله و ۱ بعد، دسته‌بندی شدند.

آیا "تناسب" یا "عدم تناسب" وجود دارد. زنجیره ارزش به معیار طبقه‌بندی مهمی تبدیل می‌گردد، زیرا خلق ارزش و اثرات شبکه‌ای (موج اول و دوم) قابل‌توجهی در زنجیره ارزش شکل و تأیید می‌شود. علاوه بر انواع راهبردهای بالا، برخی اطلاعات ویژه را هم نشان می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر، با وجود اینکه پلتفرم‌ها خدمات‌های متفاوتی را ارائه می‌دهند، اما مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم، شباهت‌هایی را از نظر سیستم‌های پشتیبانی، اجزا و نحوه ارتباط با ذینفعان دارند. به‌عنوان مثال، پلتفرم بازار ایبی^۱، پلتفرم اسنپ و پلتفرم فروشگاه نرم‌افزار بازار نشان می‌دهند مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم باوجود ارائه خدمات متفاوت، دارای یک نوع زنجیره ارزش می‌باشند و سیستم پشتیبانی آن‌ها از منظر پیکربندی مشابه است. قبل از تشریح سه مدل ابتدا تم اصلی که استخراج‌شده همراه تم‌های فرعی به‌صورت مختصر توضیح داده می‌شوند.



شکل ۴- کدهای استخراج‌شده مربوط به زنجیره ارزش در سه سطح

¹ ebay

خلق ارزش

یکی از تم‌های اساسی در مدل کسب‌وکار پلتفرم، خلق ارزش است که این مدل‌ها دارای یک مدل کسب‌وکار منحصر به فرد برای کاربران خود هستند و ارزش را برای آن‌ها ایجاد می‌کنند. هر پلتفرم احتمالاً در معماری ارزش خود ویژگی‌ها و منطق خاصی دارد. براساس تعریف استروالد و پیگنور (۲۰۱۰)، معماری ارزش یک شرکت، "منطق چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش^۱ توسط سازمان" می‌باشد. ارزش افزوده اصلی اکثر پلتفرم‌ها، واسطه‌گری در بازارهای بیست که گرفتار ناکارآمدی هستند، این واسطه‌ها فرایند چگونگی جستجو، یافتن، شناسایی و انتخاب شرکای خاص تولیدکننده را از طریق پلتفرم برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌کند و تعامل با کاربران را تسهیل می‌سازد. به عبارت دیگر فرآیند خلق ارزش شامل ارائه خدمات، محصولات، ویژگی‌ها، تجربه کاربری بهتر، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، ایجاد ارتباطات مؤثر و سایر عوامل است. هر کسب‌وکاری این فرصت را دارد که با توجه به گروه‌های کاربری، اطلاعات/محصول/خدمت را به آن‌ها ارائه کنند و هدف این است که با خلق ارزش^۲ یا ارزش مشترک^۳، سبب مناسبی از امکانات را برای انتخاب کاربران فراهم سازد. ارزش ایجاد شده باید دارای ویژگی‌ها و معیارهای کیفی باشد تا بتواند منجر به بهبود عملکرد، رضایت مشتریان، رشد و پایداری پلتفرم و به‌طور کلی افزایش ارزش برای تمامی ذینفعان شود.

برای خلق ارزش پلتفرم‌ها با استفاده از مصاحبه‌ها، ۱۴ کد استخراج شد؛ پس از نظرخواهی از اساتید و غربالگری در نهایت ۱۱ کد در قالب ۳ مقوله و ۱ بعد دسته‌بندی شدند.

اثرات شبکه‌ای

در این پژوهش از دو تم اصلی، یعنی موج اول اثر شبکه‌ای و موج دوم اثر شبکه‌ای استفاده شده، زیرا مهم‌ترین ویژگی یک مدل کسب‌وکار پلتفرمی، اثر شبکه‌ای آن است و باید به آن توجه دقیقی شود.

اثر شبکه‌ای موج اول

اثر شبکه‌ای موج اول مفهومی شبیه صرفه‌جویی در مقیاس دارد اما در سمت تقاضا. یعنی هرچه اندازه یک شبکه بیشتر شود، تعداد بیشتری از کاربران تمایل پیدا می‌کنند که در آن شبکه عضو شوند و حتی برای آن هزینه پرداخت کنند.

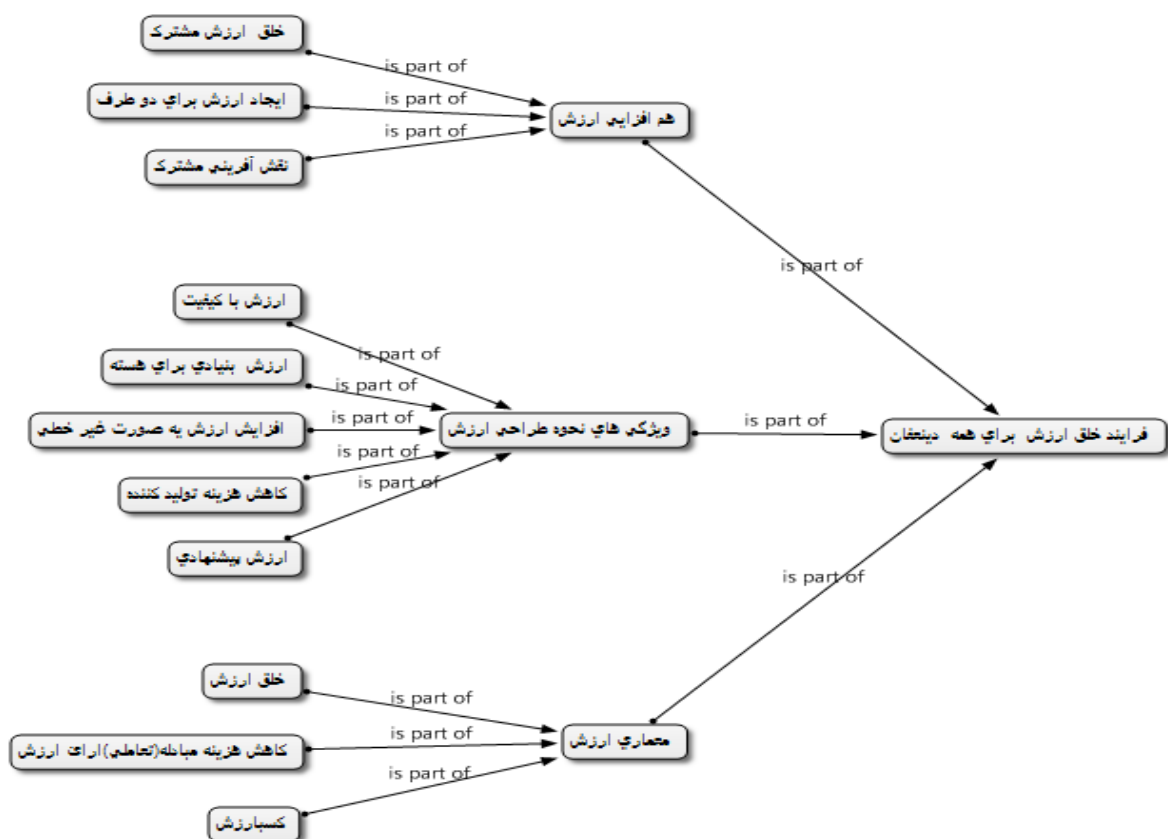
در اکثر کسب‌وکارهای پلتفرمی، هر دو فاکتور وجود دارد و شاهد بزرگ شدن شبکه و افزایش کاربران که تمایل بیشتری به حضور در این شبکه پیدا می‌کنند، هستیم و به دلیل کاهش هزینه‌های ثابت، هزینه کلی کسب‌وکار کاهش پیدا می‌کند. ترکیب این دو عامل سبب می‌شود که کسب‌وکارهای پلتفرمی خیلی سریع رشد کنند تا به سودآوری بالایی دست یابند.

به عبارت دیگر اثر شبکه‌ای موج اول در کسب‌وکارهای پلتفرمی دوطرفه این است که شاهد گروهی از تولیدکنندگان در یک سو و گروهی از مصرف‌کنندگان در سوی دیگر هستیم؛ هرچه تعداد تولیدکنندگان آن بیشتر شود، مصرف‌کنندگان بیشتری هم وجود خواهند داشت. در این نوع مدل کسب‌وکار کاربران به صورت مداوم با هم تعامل و همکاری می‌کنند و در واقع به صورت یک چرخه ادامه دارد؛ این چرخه ادامه‌دار همان اثرات شبکه‌ای مستقیم (همان طرف مثبت و منفی)^۴ و غیرمستقیم (متقابل مثبت و منفی)^۵ می‌باشد. در این پژوهش به آن اثر شبکه‌ای موج اول گفته می‌شود.

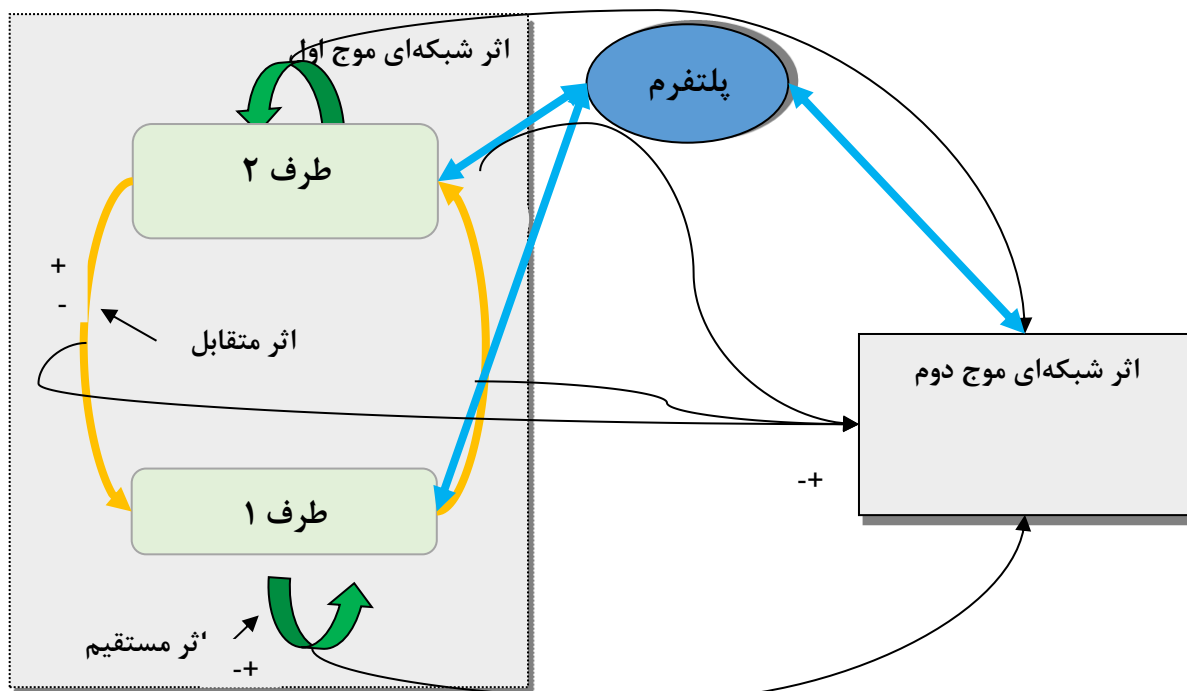
^۱ creates, delivers, and captures value

^۲ تولیدکنندگان (طرف عرضه) سعی بر خلق ارزش و آن را از طریق پلتفرم به مشتریان (طرف تقاضا) ارائه می‌دهند

^۳ مشتریان (سمت تقاضا) با پلتفرم همکاری کنند و تولیدکنندگان (سمت عرضه) منابعی را در اختیار محصولات خدمات قرار داده و ارزش خود ارائه می‌کنند



شکل ۵- کدهای استخراج شده مربوط به خلق ارزش در سه سطح



شکل ۶- برهم کنش اثرات شبکه‌ای موج اول و دوم

منبع ساخته شده توسط نویسنده

اثر شبکه‌ای موج دوم

در شبکه جریان اطلاعاتی وجود دارد که درون آن مجموعه‌ای دیگری از داده‌های ورودی^۱ به دست می‌آید؛ این داده‌های ورودی در جهت رصد شبکه استفاده می‌گردد؛ درنهایت می‌توان به این نتیجه رسید که چگونه روندها، سلاقی و انتظارات^۲ ... کاربران تغییر می‌کند. توانایی استخراج اطلاعات از ارتباطات مشتریان با یکدیگر (موج دوم) به پلتفرم این امکان را می‌دهد که بهبودهای مداوم و تطابق با نیازهای جدید را ارائه دهند. قابل ذکر است در پلتفرم‌ها اگر بخواهید اثر شبکه‌ای را مدیریت کنید، باید چابک باشید، چون اثر شبکه‌ای در لحظه اتفاق می‌افتد. براساس بازخوردهایی که از اثر شبکه‌ای دریافت می‌شود، می‌بایست با سرعت به تغییرات شکل گرفته واکنش نشان داد. این همان موج دوم اثر شبکه‌ایست، به عبارت دیگر محصول جانبی^۳ در شبکه، اشتباهات، رضایت، نارضایتی‌هایی و ای‌کاش‌هایی که منتقل می‌شود و نیازهای مهم غیر فوری^۴ که مورد توجه قرار نگرفتند را بیان می‌کند. این مجموعه اطلاعات در پلتفرم نگاه به گذشته و حال را دربرمی‌گیرد. استفاده از این دانش ضمنی منجر به پویایی، حفظ نقطه تعادل و پایداری کسب‌وکار پلتفرمی می‌شود.

این مدل کسب‌وکار پلتفرمی با استفاده از اثر شبکه‌ای موج اول و دوم، با تمرکز بر تجزیه و تحلیل اطلاعات اجتماعی و استفاده بهینه از فناوری‌های پیشرفته، توانسته است ارتباط مؤثرتری با مشتریان برقرار کند و خدمات و محصولات خود را بهبود دهد.

برای اثر شبکه‌ای پلتفرم‌ها با استفاده از مصاحبه‌ها، ۲۲ کد استخراج شد. پس از نظرخواهی از اساتید و غربالگری درنهایت ۱۹ کد در قالب ۶ مقوله و ۱ بعد دسته‌بندی شدند.

چابکی زنجیره ارزش

زنجیره ارزش چابک در مدل کسب‌وکار پلتفرم، به دنبال کسب رضایت ذینفعان است. در مرکز پلتفرم، کسی که پلتفرم را در اختیار دارد، ارزشی که ایجاد می‌کند این است که دسترسی‌ها و زنجیره تأمین^۵ مصرف‌کننده‌ها را به‌شدت سبک، چابک و مرتب کند. چابکی در پلتفرم‌ها باید پیمانه بودن را به حداکثر برساند تا تولید و مصرف‌کننده باهم ارتباط با کیفیت برقرار کنند تا واحد ارزش انتقال‌یافته در میان کاربران ساده‌تر شود. درواقع برای اینکه زنجیره ارزش در پلتفرم، (هرکسی که روی پلتفرم کار می‌کند)، چابک شود، اولین اصل، این است که استانداردسازی به حداکثر برسد؛ یعنی مسائل خلق ارزش باید برای تمام طرف‌های درگیر به‌شدت استاندارد و ساده‌سازی شود. چابکی سرعت واکنش درازای یک درخواست^۶ برای تمام عناصریست که در مدل کسب‌وکار پلتفرم درگیر می‌باشند. همچنین باید امکانات گسترده‌ای برای رتبه‌بندی و مقایسه تأمین‌کننده ایجاد شود. علاوه‌براین، می‌تواند به این نکته نیز اشاره کرد که اگر در پلتفرم زیرساخت‌های مشترکی سامان‌دهی شود. هزینه‌های حضور در پلتفرم را به‌شدت کاهش دهد یعنی بین این گزینه که بنگاهی جداگانه بازاریابی و فروش را خودش انجام دهد و یا روی پلتفرم، انتخاب کند، در نتیجه شخص احساس کند که حضور مؤثری دارد. و به عبارت دیگر چابکی شکلی از یادگیری جمعی^۷ است که می‌بایست هر کس وارد پلتفرم شود، در مسیر یادگیری قرار گیرد. حضور مستمر اشخاص و مواجهه آن‌ها با چالش‌های که در مسیر فعالیت پلتفرم وجود دارد نسبت به افراد تازه‌وارد یقیناً اثر پخش و کارآمدتر است که آن را یادگیری گام‌به‌گام می‌نامند. هر پلتفرم که کسب‌وکار و ارزش مشترک خلق می‌کند یادآور فرصت‌های رشد مشترک به همه اعضای پلتفرم است. در چابکی پلتفرم باید به این سه نکته توجه شود: رخدادها به‌دقت مشاهده گردد سپس داده‌های مفیدی جمع‌آوری شود و درنهایت تصمیم درست و به‌موقع گرفته شود تا در کوتاه‌ترین زمان

^۱ input

^۲ expectation

^۳ by product

^۴ نیازهای غیرفوری یکی از جنبه‌های مهم و تعیین‌کننده در مدل‌های

کسب‌وکار پلتفرمی است. این نیازها می‌توانند به عنوان اجزای کلان

موفقیت و دوام‌پذیری یک پلتفرم مد نظر قرار گیرند.

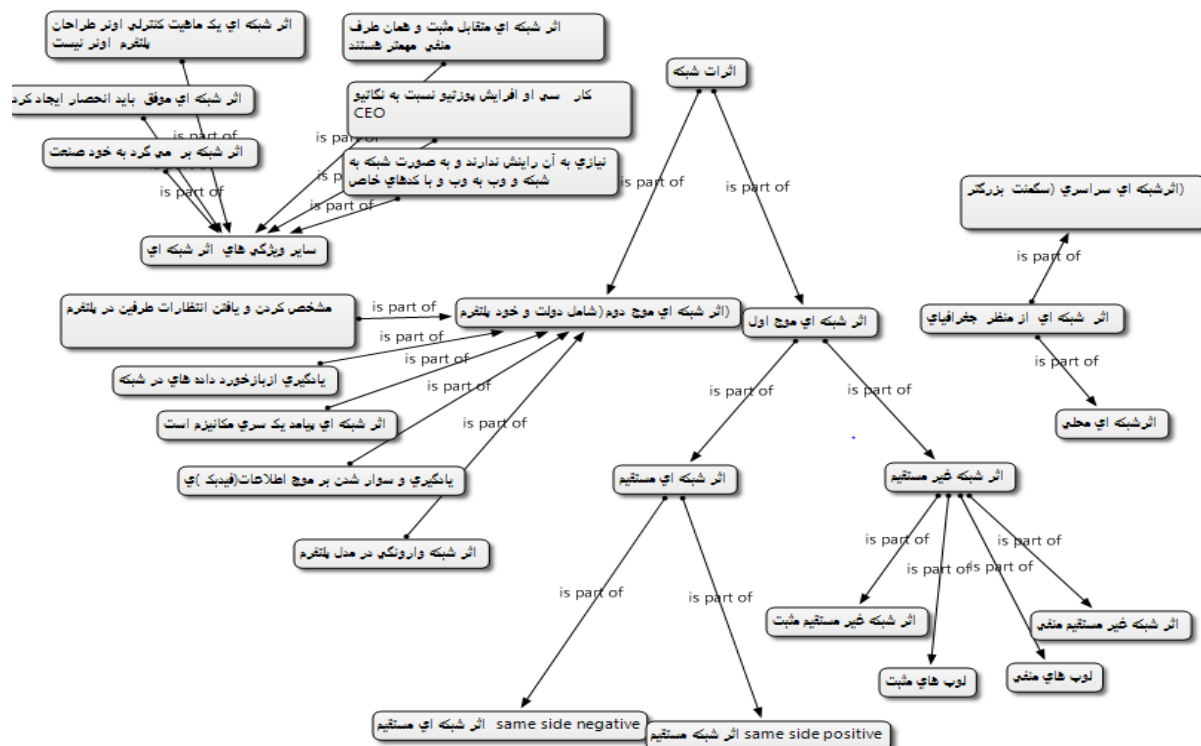
^۵ supply chain

^۶ request

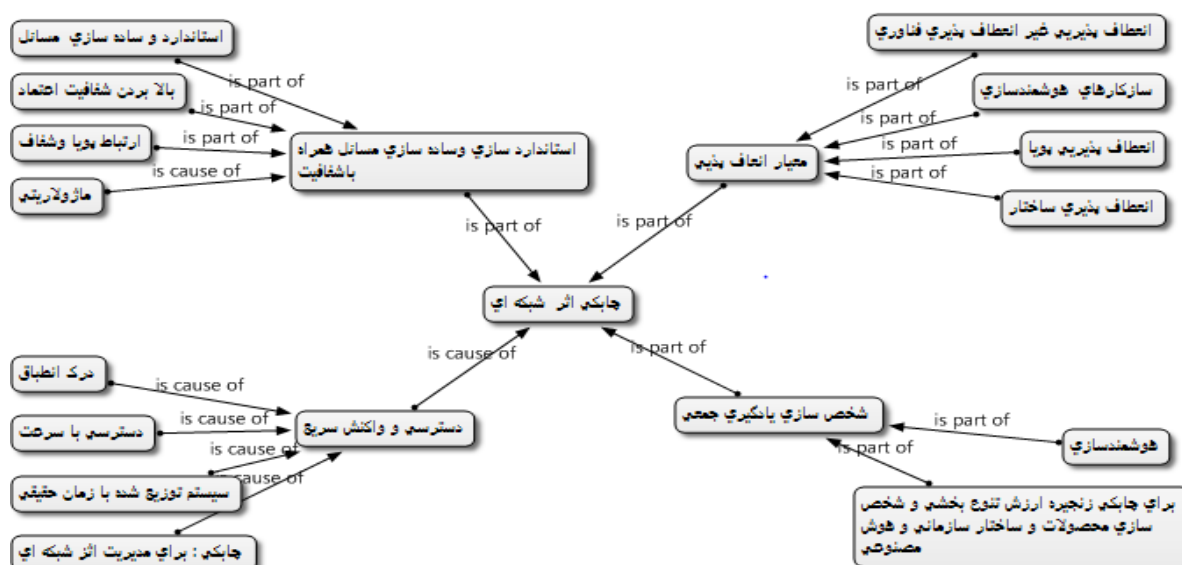
^۷ Collective learning

برای چابکی اثر شبکه‌ای پلتفرم‌ها با استفاده از مصاحبه‌ها ۱۸ کد استخراج شد. پس از نظرخواهی از اساتید و غربالگری در نهایت ۱۵ کد در قالب ۴ مقوله و ۱ بعد دسته‌بندی شدند.

واکنش درست در پلتفرم انجام گیرد. یک مدل کسب‌وکار پلتفرم چابک باید انعطاف‌پذیری حداکثری و کنترل‌پذیری معقول داشته باشد.



شکل ۷- کدهای استخراج‌شده مربوط به اثرات شبکه‌ای در سه سطح



شکل ۸- کدهای استخراج‌شده مربوط به چابکی زنجیره ارزش در سه سطح

این مطالعه به بررسی زنجیره ارزش مدل کسب‌وکار پلتفرم، رخدادهای خلق ارزش و خلق ارزش مشترک و فرایند خلق ناشی از اثرات شبکه‌ای موج اول (مستقیم و غیرمستقیم)، موج دوم و چابکی زنجیره ارزش برحسب گزاره‌های تفصیلی بر اساس رویکرد تحلیل مطالعه کیفی بین (۲۰۰۹) می‌پردازد. همچنین، این تحقیق سعی دارد انواع مدل کسب‌وکار پلتفرم را مطابق با الگوهای خاص زنجیره ارزش مربوطه، طبقه‌بندی کند.

جدول ۲- نمونه‌ای مختصر از تولید کدهای اولیه (استخراج مفاهیم)

شماره مصاحبه	گزاره‌های کلامی	کد گذاری اولیه (مفاهیم)
I4	مدل کسب‌وکار پلتفرم مبتنی بر زنجیره ارزش، پلتفرمی تولیدکننده " است. در این مدل، تولیدکنندگان (طرف عرضه) محصولات و خدمات خاص را به مشتریان (سمت تقاضا) از طریق پلتفرم تحویل می‌دهند.	زنجیره ارزش از سمت تولیدکننده آغاز می‌شود
(13)	در طراحی محصول خود در همه این‌ها می‌تواند اثرگذار باشد. انگار مثلاً یک دایره‌ای در وسط داریم که value unit core است بعد بیایم آن را دقیق‌تر کنیم یک دایره دور آن بکشیم که من این را به چه کسی می‌دهم و چه benefit از آن می‌گیریم و ذینفعان از پلتفرم چه تأثیر می‌پذیرند،	ذی‌نفعانی که تأثیر می‌پذیرند
I2	در نتیجه، یک رویکرد تولیدکننده - محور که در آن تولیدکنندگان محصولات و یا خدمات را با استفاده از پلت فرم عرضه می‌کنند،	تولید کننده user
I27	پورت‌ترانز آموده روی کسب و زنجیره ارزش پورتر در مورد کسب‌وکارهای خطی بحث می‌کند و مثلاً ارزش‌آفرینی‌های پشتیبان، ارزش اصلی و زنجیره ارزش اصلی و غیره. آن mine set در آن framework می‌باشد در واقع آر مفهوم framework زنجیره ارزش در مدل کسب‌وکار پورتر، نمی‌توان روی پلتفرم‌ها استفاده کرد. از این جهت نکته‌ای دارم، یعنی احساس می‌کنم نمی‌تواند fit شود ولی ممکن است بعدها شما بتوانید مدلی پیدا کنید که فیت fit شود ولی حداقل برداشت من این است پلتفرم‌ها مدل زنجیره ارزش خود را دارند و جنس صحبت‌های مایکل پورتری در حوزه زنجیره ارزش آن‌ها فیت نمی‌شود.	عدم فیت زنجیره ارزش پورتر
I15	زنجیره ارزش (جریان معکوس): زنجیره ارزش از سمت تقاضا شروع می‌شود نقطه تغییرات از سمت مصرف‌کننده است یعنی او به پلتفرم سفارش خود را ارائه می‌دهد و تولیدکننده بر اساس آن نیاز، تولید خود را به مصرف‌کننده تحویل می‌دهد.	تغییر از سمت مصرف کنند (در محیط کسب‌وکار)
I20	مدل کسب‌وکار مبتنی بر زنجیره ارزش پلتفرم دوطرفه " هر دو جهت " است در این مدل، شرکت‌کنندگان پلتفرم به‌نوعی " تولیدکننده - مصرف‌کننده، " تبدیل می‌شوند که هم به‌عنوان تولیدکننده و هم به‌عنوان مصرف‌کننده عمل می‌کند مانند شبکه‌های اجتماعی از قبیل تلگرام فیس‌بوک..... که هم می‌تواند محتوا تولید کند و هم می‌تواند هم‌زمان از محتوا استفاده کند.	زنجیره ارزش از سمت دو طرف (مصرف‌کننده - تولیدکننده)

کتابخوان الکترونیکی کیندل آمازون، آسان‌پرداخت (آپ)، مایکروسافت (ویندوز) و ام‌اس آفیس) "اشاره کرد. در این مدل، تولیدکنندگان محصولات و خدمات خاصی را از طریق پلتفرم به مصرف‌کنندگان تحویل می‌دهند. ویژگی مهم این مدل این است که سبب گسترش خارجی زنجیره ارزش و افزایش مشارکت‌کنندگان مختلف در زنجیره ارزش می‌شود. توسعه خارجی زنجیره ارزش یعنی گسترش آن به دنیای بیرون و اتصال فرآیندهای سازمانی به بازارهای دوطرفه است. این مدل به پلتفرم‌ها این امکان را می‌دهد که از زنجیره ارزش بین سازمانی بهره‌مند شوند و با مشارکت تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان، پلتفرم‌ها

بنابراین این مطالعه سه نوع مدل کسب‌وکار پلتفرم را بر اساس گزاره نظریه اصلی (تم‌ها) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. با توجه به ماهیت منحصر به فرد بازارهای دوطرفه، سه نوع اصلی مدل زنجیره ارزش در پلتفرم‌ها شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، سه نوع مدل کسب‌وکار پلتفرم مطابق با زنجیره ارزش وجود دارد.

۱. نوع "عرضه‌کننده": گسترش خارجی زنجیره ارزش اولین مدل از مدل کسب‌وکار پلتفرم مبتنی بر زنجیره ارزش، "پلتفرم تولیدکننده محور" است. می‌توان به پلتفرم‌های از این نوع مانند: "ایبی، فروشگاه گوگل پلی، اپ استور (آی‌اواس)، کنسول‌های بازی نینتندو،

الف. دسترسی به اولویت‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان: درک نیازهای مصرف‌کنندگان و تسهیل تجربه مصرف. ب. سرمایه‌گذاری‌های گسترده در قابلیت میانی: تضمین قراردادهای معتبر درباره انتظارات، قیمت‌گذاری و داوری.

ج. فعال‌سازی رتبه‌بندی و بازخورد: ارائه رتبه‌بندی تولیدکنندگان، بررسی‌ها، توصیه‌ها و بازخوردها از سوی مصرف‌کنندگان.

۳. به‌دست‌آوردن ارزش از طریق فرایندهای خلق و ارائه ارزش برای پلتفرم‌ها (کسب ارزش):

الف. توانایی کسب اولویت‌های سریع: تقسیم‌بندی ترجیحات از طریق اولویت‌های کاربران و نتایج برای مدیریت/سفارشی‌سازی.

ب. تضمین قابلیت اطمینان معاملات: درونی‌سازی فعالیت‌های پیمانانه‌ای برای ایجاد اعتماد و تجربه مصرف‌کنندگان.

ج. حصول اطمینان از اعتبارسنجی و ارزیابی‌ها: استانداردسازی ارزیابی‌ها و اطمینان از کیفیت آن‌ها.

در نتیجه برای پلتفرم‌های نوع عرضه‌کننده، چابکی زنجیره ارزش از اهمیت بالایی برخوردار است. تمام اجزای پلتفرم‌ها به‌صورت بهم‌کنش روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند و به‌صورت خودسازماندهی به نظم دیگری می‌روند.

جدول ۳- نوع اول تطبیق الگوی مدل کسب‌وکار پلتفرم

تم‌های اصلی	الگوهای نظری	الگوهای مشاهده‌شده	تطبیق الگو
زنجیره ارزش عادی	✓	✓	مناسب
زنجیره ارزش (جریان) معکوس	•	•	مناسب
خلق ارزش	✓	✓	متناسب
خلق ارزش مشترک	•	•	مناسب
اثر شبکه‌ای موج اول (مستقیم+ و -)	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج اول (غیرمستقیم+ و -)	•	✓	عدم مناسب
اثر شبکه‌ای موج دوم	✓	✓	مناسب
چابکی و نوآوری	✓	✓	مناسب
خودسازماندهی	✓	✓	مناسب

از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات، قابلیت بهبود هزینه‌های مربوط به فرایندها و مدیریت موجودی را افزایش می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر، با استفاده از این مدل، پلتفرم‌ها می‌توانند، با همکاری ارائه‌دهندگان و مصرف‌کنندگان، بهبودهای اقتصادی و عملیاتی را در طول زنجیره ارزش خود حاصل کنند. این تعاملات موجب یکپارچگی فرایندهای سازمانی به‌عنوان یک راهبرد رقابتی می‌شود. با مشارکت اشخاص سوم در بازارهای دوطرفه به‌واسطه جابجایی تولید از داخل به خارج، شرکت‌ها وارونه شده و سبب افزایش نوآوری خارجی می‌شوند و به پلتفرم‌ها این امکان را می‌دهند که چابکی و بهره‌وری خود را بهبود بخشند.

در مقابل آن، زنجیره‌های ارزش سنتی بر اساس یک سیستم بسته عمل می‌کنند. زیرا با گسترش شبکه‌ها و ظهور شرکت‌های بیشتر، مدل توسعه و رقابت آن‌ها شدت می‌گیرد و دستیابی به مزایای رقابتی برای این شرکت‌های سنتی (خطی)، بر اساس زنجیره ارزش داخلی، غیرممکن می‌باشد.

با وجود اینکه، در پلتفرم‌های مدل تولیدکننده محور خلق مشترک ارزش در آن‌ها صورت نمی‌گیرد. اما، هر دو اثرات شبکه موج اول (مستقیم (همان طرف) و غیرمستقیم (متقابل)) و موج دوم در این پلتفرم‌ها رخ می‌دهند.

جهت افزایش چابکی زنجیره ارزش در پلتفرم‌های نوع عرضه‌کننده، با توجه به معماری ارزش (خلق، ارائه و کسب ارزش)، خلق ارزش برای گروه مصرف‌کننده به شکل بهینه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. خلق ارزش در این نوع پلتفرم‌ها به‌گونه‌ای است که نیازهای مصرف‌کنندگان به‌صورت کارآمد و با سرعت برآورده می‌شوند. در این راستا، موارد زیر در خلق ارزش تأکید می‌شود:

۱. برای مصرف‌کنندگان:

الف. سهولت انتخاب: فراهم کردن امکان جستجو و فیلترینگ.

ب. کاهش اصطکاک و تسهیل در معامله: کاهش هزینه‌های معامله.

ج. کاهش و برطرف کردن عدم تقارن اطلاعاتی: تسهیل در تصمیم‌گیری.

۲. برای تولیدکنندگان (ارائه ارزش):

۲. نوع "مصرف‌کننده": جریان معکوس ارزش

دومین مدل کسب‌وکار پلتفرم مبتنی بر زنجیره ارزش "پلتفرم مصرف‌کننده محور" است. "کامپیوترهای شخصی دل، گوگل ادوردز آچاره، و پلتفرم ایده یک‌استار" به این نوع تعلق دارند. در این مدل، مشتریان محصولات یا خدمات را از طریق پلتفرم درخواست می‌کنند. سپس تولیدکنندگان این محصولات و خدمات را به مشتریان از طریق پلتفرم‌ها تحویل می‌دهند. این مدل نیازمند یک رویکرد مصرف‌کننده محور است. بزرگ‌ترین ویژگی این مدل، جریان معکوس زنجیره ارزش است که نقطه شروع فرآیند خلق ارزش از عرضه‌کننده به مشتری تغییر پیدا می‌کند.

در زنجیره ارزش معکوس، اشتراک‌گذاری اطلاعات در زمان واقعی ابزار کلیدی است. این امکان را ایجاد می‌کند تا تغییرات درخواست‌ها به سرعت و با دقت در سیستم مدیریت شوند. همچنین، این اطلاعات به تمام نهادهای درگیر ارائه می‌شود تا هماهنگی بهتر و ارتباطات مؤثرتر در سطح تولید و تقاضا حاصل شود.

خلق ارزش قطعاً بر اساس این نکته است که مشتریان وجود دارند. این تفکر معکوس از زنجیره‌های ارزش یک مفهوم منحصربه‌فرد است که اغلب در بازارهای دوطرفه شکل می‌گیرد. یعنی پیاده‌سازی اقتصاد بر اساس تقاضا از منظر مدل کسب‌وکار را ممکن می‌سازد. اقتصاد تقاضامحور به این معنا است که خدمات و محصولاتی که ارائه می‌شوند، به شدت به نیازها و تقاضای مشتریان و تأثیر آن‌ها بستگی دارد. این اقتصاد توسط افراد و شرکت‌ها با اشتراک‌گذاری اطلاعات در زمان واقعی، بازخوردها و نیازهای مشتریان تغذیه می‌شود تا بهبودهای مداوم در فرآیندها و ارائه خدمات انجام گیرد. در پلتفرم‌های تقاضامحور نه تنها از لحاظ ساختار سازمانی بلکه از منظر تفکر نیز تغییرات قابل توجهی ایجاد می‌کند و امکانات بهبود یافته و سفارشی‌سازی بیشتری به مشتریان ارائه می‌دهد. فرآیند وظایف مرتبط به‌طور هم‌زمان برای اجازه دادن به همه افراد شرکت‌کننده در جهت همکاری با یکدیگر فراهم می‌شود و بهبودهای مداوم در فرآیندها و ارائه خدمات در زمان واقعی بر اساس بازخورد از بازار (نیاز مشتری)، انجام می‌گیرد در اصل خودسازماندهی شکل

می‌گیرد و پلتفرم وارد یک گام جدید می‌شود.

در پلتفرم‌های نوع مصرف‌کننده، زنجیره ارزش به دلیل تمرکز بر مشتری و توجه به نیازها و تقاضای آن‌ها، خلق ارزش و خلق ارزش مشترک را به واسطه رویکرد مشتری محور خود شکل می‌دهد. در این نوع پلتفرم‌ها، ارزش توسط ذینفعان ایجاد می‌شود و با توجه به نیازها و تقاضای مشتریان، پلتفرم‌ها در تبادل اطلاعات و خدمات با آن‌ها تعامل می‌کنند.

اثر شبکه‌ای موج اول (شامل اثرات شبکه‌ای مستقیم (همان طرف یا یک سمت) و غیرمستقیم (متقابل))، به ایجاد اثربخشی اقتصادی توسط ارائه‌دهندگان پلتفرم می‌انجامد. ارائه‌دهندگان پلتفرم با استفاده از اطلاعات به دست آمده از شبکه (کنش و واکنش‌ها) یعنی اثر شبکه‌ای موج دوم، تصمیم‌گیری‌های محلی یا سراسری را بر اساس نیازها و تقاضای مشتریان اتخاذ می‌کنند. این تعاملات به منظور بهبود فرآیندها و ارتقاء تجربه مشتریان در پلتفرم‌های مصرف‌کننده محور صورت می‌گیرد.

در این مدل با استفاده از اثر شبکه‌ای موج دوم به ارتقاء ارتباطات و تعاملات بین ارائه‌دهندگان و مصرف‌کنندگان کمک می‌کند و از اطلاعات به دست آمده از مشتریان برای بهبود خدمات و تخصیص منابع بهتر استفاده می‌شود. به این ترتیب، پلتفرم‌های نوع مصرف‌کننده محور به دلیل تمرکز بر ارتقاء تجربه مشتریان و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها در زمان واقعی، ارزش قابل توجهی را برای تمام ذینفعان خلق می‌کنند.

در معماری ارزش پلتفرم‌های نوع مصرف‌کننده محور، چابکی زنجیره ارزش از اهمیت بسیاری برخوردار است. معماری ارزش نوع مصرف‌کننده با توجه به سه بُعد ارزش (خلق، ارائه، و کسب) در نظر گرفته می‌شود، چابکی در خلق ارزش، که بر طراحی محصول / خدمات، تمرکز دارد:: توجه به سهولت انتخاب و معامله، توسط مصرف‌کننده، کاهش اصطکاک و اطمینان از ارتباطات معتبر، و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی از جمله اقداماتی است که این پلتفرم‌ها را به صورت چابک، واکنش پذیر می‌کند. از طرفی دیگر، ارائه ارزش در این پلتفرم‌ها دسترسی سریع به خدمات و محصولات را بر اساس اولویت‌ها و ترجیحات مصرف‌کننده و تولیدکننده فراهم می‌کند این تطابق سریع

می‌کند. که مشارکت طلبی در آن بیشتر است و به شدت پیمانه‌ای هستند. بنابراین، یکپارچگی زنجیره ارزش یکی از جوانب اصلی و نوآورانه این مدل است. یکپارچگی در این مدل می‌تواند به دو صورت افقی یا عمودی در نظر گرفته شود. زیرا زنجیره ارزش، با تغییر جهت یا معکوس شدن همیشه در یک جهت جریان دارد.

محصولات/خدمات از نظر یک پرسومر^۱ تولید و مصرف می‌شوند، تمایز واضحی بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان وجود ندارد، صرف نظر از اینکه در جهت رو به جلو جریان داشته باشد یا به شکل معکوس باشد. در دو مدل قبلی زنجیره ارزش، یک طرف درخواست (کالا یا خدمت) می‌داد یک طرف تأمین می‌کرد. اما در نوع تسهیلگر، هم طرف عرضه و هم طرف تقاضا محصولات یا خدمات را تولید و مصرف می‌کنند. به عبارت دیگر، در نوع تسهیلگر مرز بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان مبهم است و پلتفرم فعالیت‌های تولیدکننده - مصرف‌کننده را تسهیل می‌کند و کاربران می‌توانند به سرعت از مصرف‌کننده به تولیدکننده و بالعکس آن تغییر جهت دهند. پس در مدل‌های نوع تسهیلگر پلتفرم، زنجیره‌های ارزش عادی و معکوس به صورت هم‌زمان ایجاد می‌شوند و رویکردهای مصرف‌کننده و تولیدکننده محور در یکجا اجرا می‌شوند، که این امر منجر به خلق ارزش و ایجاد ارزش مشترک می‌شود. ارائه‌دهندگان پلتفرم با تشویق نوآوری مکمل‌ها و تسهیل اثرات شبکه در اکوسیستم‌های خود، توانسته‌اند ارزش کسب‌وکار خود را با شرکت‌های دیگر به اشتراک بگذارند. اثرات شبکه‌ای موج اول (اثر شبکه‌ای مستقیم (همان طرف) و اثر شبکه‌ای غیرمستقیم (یا متقابل)) وجود دارد، این مدل مبتنی بر دانش است اثرات شبکه‌ای موج دوم از طریق الگوریتم‌ها و ابزارهای هوش مصنوعی نشأت می‌گیرند که الگوهای مصرف کاربران (ای‌کاش‌ها، رضایت و غیره) و روندهای بازار را شناسایی می‌کنند.

و باکیفیت، ارائه خدمات و محصولات با نیازهای دقیق هر دو طرف هماهنگ شده و باعث بهبود تجربه کاربری می‌شود.

لذا، سرمایه‌گذاری‌های گسترده در قابلیت میانی نیز اهمیت زیادی دارد. و ایجاد انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری و داوری را به دنبال دارد، ارائه ارزش با توجه به ترجیحات مشتریان و مدیریت مؤثر منابع نیز از ویژگی‌های برجسته این پلتفرم‌هاست.

در نهایت، فعال‌سازی رتبه‌بندی‌ها، بررسی‌ها و بازخوردها نیز در مسیر کسب ارزش به‌چابکی زنجیره ارزش کمک می‌کند. این اطلاعات به‌عنوان ابزارهای چابک و منعطف در ارزیابی و بهبود خدمات، کالا و تجربیات ارائه‌شده توسط پلتفرم‌ها عمل می‌کنند.

جدول ۴- نوع دوم تطبیق الگوی مدل کسب‌وکار پلتفرم

تم‌های اصلی	الگوهای نظری	الگوهای مشاهده‌شده	تطبیق الگو
زنجیره ارزش عادی	•	•	مناسب
زنجیره ارزش (جریان) معکوس	✓	✓	مناسب
خلق ارزش	✓	✓	متناسب
خلق ارزش مشترک	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج اول (مستقیم + و -)	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج اول (غیرمستقیم + و -)	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج دوم	✓	✓	مناسب
چابکی و نوآوری خودسازماندهی	✓	✓	مناسب

۳. تسهیلگر: یکپارچگی زنجیره ارزش

سومین مدل مبتنی بر زنجیره ارزش در پلتفرم‌ها "دومحوره" است، یک رویکرد نوآورانه به تبادل ارزش هم‌زمان میان هر دو گروه مشارکت‌کننده به‌عنوان تولیدکننده و مصرف‌کننده عمل می‌کنند. نمونه‌های برجسته پلتفرم‌های نوع تسهیلگر عبارت‌اند از: "پلتفرم پرسش و پاسخ یاهو، اینستاگرام، تلگرام، واتساپ، یوتیوب، و وبلاگ نویس" هستند. این مدل از دو رویکرد تولیدکننده مصرف‌کننده محور به‌طور هم‌زمان استفاده

^۱ prosumer مشتری که به یک شرکت در طراحی و تولید محصولات خود کمک می‌کند. این کلمه از دو کلمه "تولیدکننده" (producer) و "مصرف‌کننده" (consumer) تشکیل شده است: مصرف‌کننده منفعل جای خود را به "پرسومر" می‌دهد که در طراحی و خلق محصولات مشارکت خواهد کرد.

جدول ۵- نوع سوم تطبیق الگوی کسب‌وکار پلتفرم

تم‌های اصلی	الگوهای نظری	الگوهای مشاهده‌شده	تطبیق الگو
زنجیره ارزش عادی	✓	✓	مناسب
زنجیره ارزش (جریان) معکوس	✓	✓	مناسب
خلق ارزش	✓	✓	متناسب
خلق ارزش مشترک	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج اول (مستقیم+ و -)	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج اول (غیرمستقیم+ و -)	✓	✓	مناسب
اثر شبکه‌ای موج دوم	✓	✓	مناسب
چابکی و نوآوری	✓	✓	مناسب

دو نوع تولیدکننده و مصرف‌کننده بر پایه دارایی وجود دارند، در بعضی بخش‌ها چابکی کندتر شکل می‌گیرد اما نسبت به کسب‌وکارهای غیرپلتفرمی به علت هم‌افزایی اطلاعات و به اشتراک‌گذاری دانش به‌شدت چابک هستند، اما در نوع تسهیلگر چون بر پایه دانش هستند، چابکی به‌شدت در آن شکل می‌گیرد. ایجاد زنجیره ارزش چابک و خودسازمانده پلتفرم‌های کسب‌وکار اهمیت بسیاری در جهت بهبود عملکرد و افزایش توانایی رقابتی شرکت‌ها دارند. این پلتفرم‌ها امکان ارتباط و هماهنگی بین افراد و انتقال داده‌ها را بهبود می‌بخشند که این موضوع باعث بهبود فرآیندها و کاهش هدررفت منابع می‌شود. همچنین، با بهبود تجربه، کاربران می‌توانند با سرعت و کارایی بیشتری از این پلتفرم‌ها استفاده نمایند. از سوی دیگر، مدیریت دانش به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش و تجربیات بین اعضای پلتفرم کمک می‌کند که فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها بهبود یابند و از تکرار کارهای قبلی جلوگیری شود. ایجاد تعاملات هوشمند بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان نیز به ارتقای روابط تجاری و ایجاد فرصت‌های جدید به همه طرف، کمک می‌کند. به‌طور کلی، پلتفرم‌ها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند تا

پلتفرم‌های نوع تسهیلگر انعطاف‌پذیری بالایی دارند و توانایی جذب اطلاعات از هر دو طرف را فراهم می‌کنند. این انعطاف در انتخاب، معامله، و ارتباطات بین طرفین، از چابکی زیادی برخوردار است.

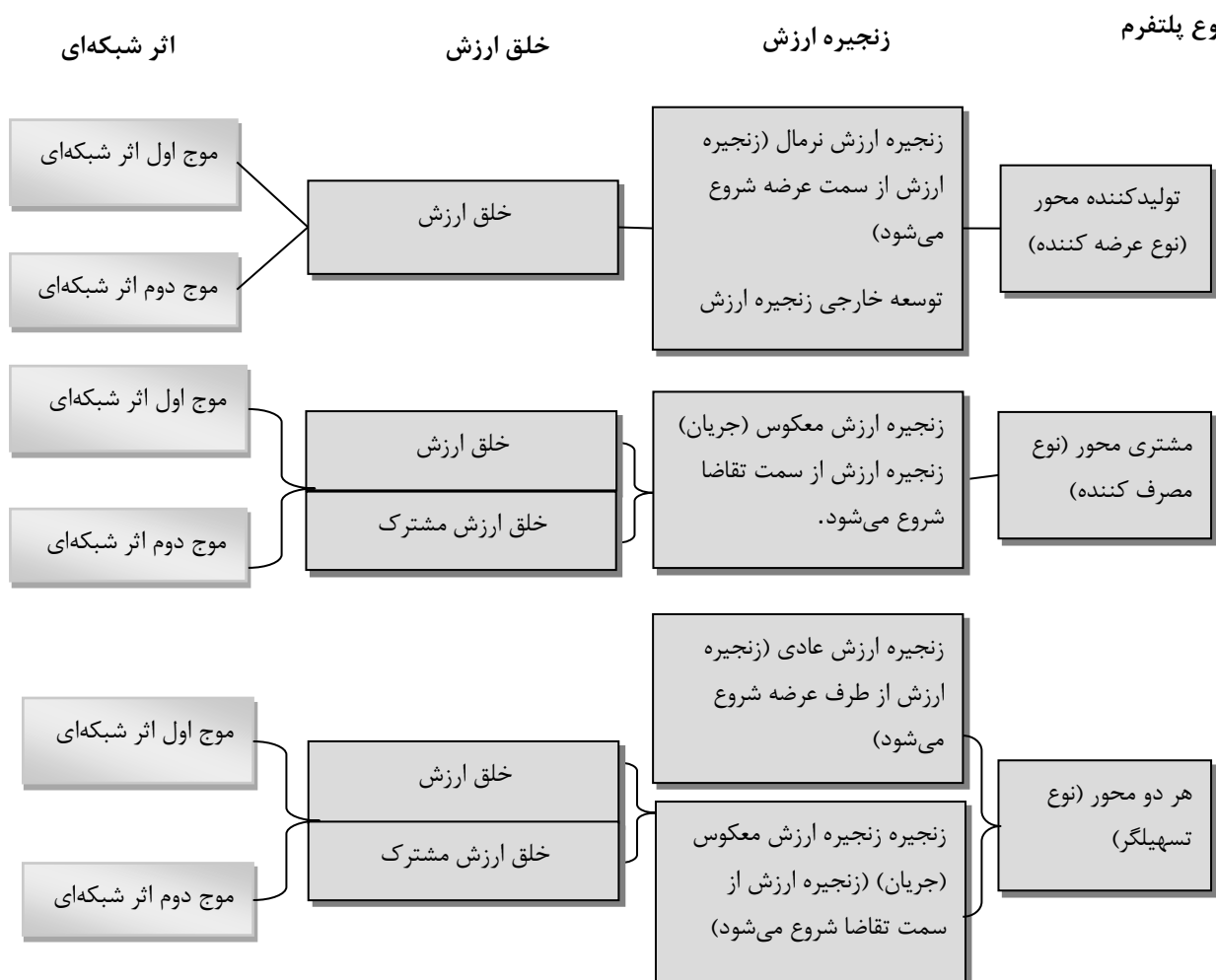
پلتفرم‌های نوع تسهیلگر با بهره‌مندی از معماری ارزش و تمرکز بر چابکی در زنجیره ارزش، توانسته‌اند به‌سرعت در بازارها رشد کنند و تجربه مثبتی برای هر دو طرف مشارکت‌کننده ایجاد کنند. معماری ارزش با ترکیب انعطاف‌پذیری، هوش مصنوعی، بهینه‌سازی فرآیندها، و استفاده از فن‌آوری نوین، یک پلتفرم کارآمد به وجود می‌آورد، معماری ارزش نوع تسهیلگر با توجه به سه بُعد ارزش، (خلق، ارائه، و کسب)، شامل موارد زیر است.

خلق ارزش باید مبتنی بر این ویژگی‌های: ساده‌سازی انتخاب برای کاربران، سهولت جستجو و فیلترینگ دوطرف، کاهش هزینه‌ها و تسهیل در معاملات، و برطرف کردن عدم تقارن اطلاعاتی شکل گیرد، این امکانات همگرا باهدف کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت، و کیفیت تجربه کاربری مطرح شده است.

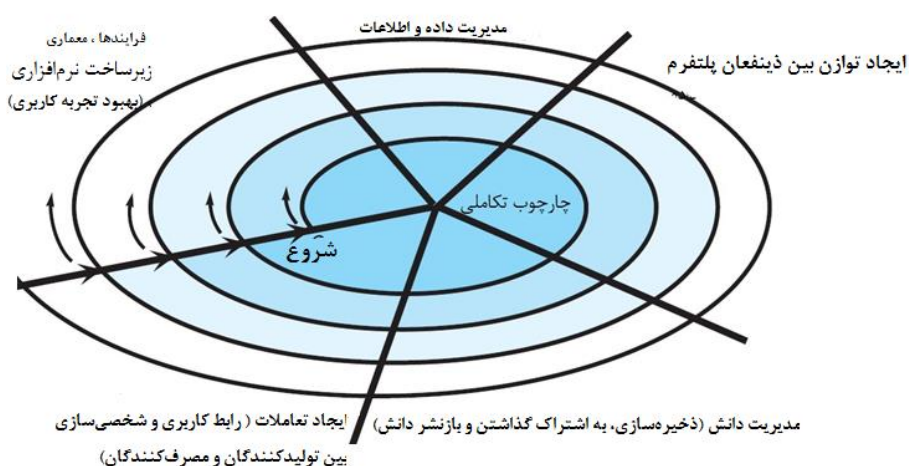
برای ارائه ارزش به هر دو طرف، تولیدکننده و مصرف‌کننده، باید به این مؤلفه‌های مهم: سرمایه‌گذاری‌های گسترده در قابلیت میانی، فعال‌سازی رتبه‌بندی‌ها و بازخوردها، و تضمین قابلیت اطمینان معاملات توجه کرد. پلتفرم‌های نوع تسهیلگر برای ارتقاء چابکی به‌طور مداوم باید فرآیند تغییرات و پیشرفت‌های فنی، بهبود و تکرارپذیری تعاملات را فراهم کنند.

درنهایت، برای کسب ارزش در پلتفرم نوع تسهیلگر، ضروری است که به‌صورت پیوسته بر روی بهبود کیفیت تعاملات تمرکز شود. حفظ اعتماد کاربران از طریق تضمین قابلیت اطمینان معاملات، ارائه بازخوردهای مداوم و به‌روزرسانی‌های سریع محقق می‌گردد از این‌رو، توسعه پایدار و تطابق با تغییرات بازار و نیازهای کاربران، عوامل مؤثر رقابتی شدن این پلتفرم‌ها در دنیای پویا و پیچیده عصر اینترنت است و در این نوع پلتفرم با توجه چابکی بالا اثر برهم‌کنش اجرای آن سریع‌تر است به یک نظم فراگرد جدید دست پیدا می‌کنید که شدت خودسازماندهی در این نوع بسیار بیشتر است.

بهبودی مستمر را در فرآیندها و روابط خود تجربه کنند و در معرض رشد و توسعه پایدار قرار گیرند (شکل ۱۰).



شکل ۹- سه نوع مدل کسب‌وکار پلتفرم



شکل ۱۰- تعادل و اهمیت مدیریت داده و دانش

۶. نتیجه‌گیری

با توجه به مطالعه انجام‌شده در زمینه نقش و اهمیت زنجیره ارزش در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم، به نتایج مهمی دست یافتیم. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای پلتفرمی برای موفقیت و پایداری در دنیای کسب‌وکار، نیازمند انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق با خواسته‌ها و نیازهای جدید مشتریان و بازارها هستند.

این کسب‌وکارها باید از ویژگی‌هایی مانند: خلق ارزش، بهره‌وری از اثرات شبکه‌ای (موج اول و دوم)، ایجاد زنجیره‌های ارزش چابک و انعطاف‌پذیری مستمر برخوردار باشند. وجود سه مدل پلتفرمی براساس زنجیره ارزش نیز نشان می‌دهد که هرکدام از این مدل‌ها، ویژگی‌ها و مزایای خاص خود را دارند که با توجه به نوع فعالیت و روابط بین طرفین، ارزش را برای تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کنند.

پلتفرم‌های خودسازمانده می‌توانند، با استفاده از اطلاعات جانی شبکه به سوی هوشمندی روند تا ارزش جدید در پلتفرم خلق کنند. برای موفقیت این پلتفرم‌ها، لازم است، مدیریت چابک و بهبود مداوم فرآیندها و تعاملات صورت گیرد. استفاده هوشمندانه از زنجیره ارزش و تمرکز بر بهبود کیفیت تعاملات، این پلتفرم‌ها را قادر می‌سازد تا به پایداری و موفقیت در محیط رقابتی پویا و پیچیده امروزی دست یابند.

در نتیجه، با توجه به مفهوم زنجیره ارزش و نقش آن در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی، پایداری و موفقیت این پلتفرم‌ها نیازمند یک رویکرد جامع و هوشمندانه در خلق، ارائه و مدیریت ارزش است. این رویکرد باید بر پایه ایجاد ارزش برای هر دو طرف مشارکت‌کننده، تسهیل تعاملات، بهبود کیفیت خدمات و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات باشد. با رعایت این اصول، پلتفرم‌های کسب‌وکار می‌توانند، در مسیر رشد و توسعه پایدار قرار گیرند و به موفقیت‌های بیشتری دست یابند.

به‌طور کلی، ترکیبی از انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری و توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان، می‌تواند به پلتفرم‌های کسب‌وکار کمک کرده تا در محیط رقابتی پویا و پیچیده امروزی، پایداری و رشد مطلوبی را تجربه کنند. با توجه به این اصول و مفاهیم، این پلتفرم‌ها می‌توانند

به‌عنوان برنده‌هایی مطرح در بازار حضور داشته و به موفقیت‌های بیشتری دست یابند.

پیشنهادها برای تحقیقات آینده:

۱- بررسی اثرات نوآوری و فناوری در پلتفرم‌های کسب‌وکار: این تحقیق می‌تواند به بررسی اثرات نوآوری و فناوری بر پلتفرم‌های کسب‌وکار اختصاص داشته باشد، به‌ویژه اینکه چگونه این عوامل می‌توانند توسعه و رشد این پلتفرم‌ها را تسریع بخشیده و تأثیرات آن‌ها را بر مدیریت، تعاملات و ارزش‌آفرینی در زنجیره ارزش مورد بررسی قرار دهند.

۲- تأثیرات تغییرات بازار بر پلتفرم‌های کسب‌وکار: این تحقیق می‌تواند به بررسی تأثیرات تغییرات بازار مانند: تغییرات رفتار مصرف‌کنندگان، رقابت فناورانه و تحولات قوانین و مقررات بر پلتفرم‌های کسب‌وکار متمرکز شود و به دنبال ارائه راهکارها و راهبردهای مناسب برای مدیریت این تغییرات و تأثیرات آن‌ها بر عملکرد و موفقیت این پلتفرم‌ها باشد.

پیوست ۱ پروتکل مصاحبه

مقدمه

(شروع) وقت شما بخیر. من مجید یوسفی بادی، دانشجوی دکتری کارآفرینی و کسب‌وکار در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه علوم تحقیقات هستم. از اینکه وقت خود را برای این مصاحبه اختصاص داده‌اید، صمیمانه سپاسگزارم.

(هدف و ترکیب) هدف این مصاحبه بررسی نقش و اهمیت زنجیره ارزش در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم است. پژوهش ما به نحوه تأثیرگذاری خلق ارزش، بهره‌وری از اثرات شبکه‌ای (موج اول و دوم)، و ایجاد زنجیره‌های ارزش چابک در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم می‌پردازد و بر سه مدل اصلی "عرضه‌کننده"، "مصرف‌کننده‌محور"، و "تسهیلگر" تمرکز دارد. این مصاحبه شامل بررسی زنجیره‌های ارزش و روندها در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم خواهد بود. به‌ویژه، تمرکز ما بر روی خلق ارزش‌های گوناگون، روندهای ارزش، اثرات شبکه‌ای موج اول و موج دوم، و چابکی پلتفرم است. سوالات خاصی در این زمینه از

باقی خواهد ماند و تنها برای اهداف تحقیقاتی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. همچنین، من می‌توانم در هر زمان از مشارکت خود در این مصاحبه انصراف دهم. نام و نام خانوادگی مصاحبه‌شونده:

امضا:

تاریخ:

پایان:

در پایان، مجدداً از شما بابت وقت و همکاری‌تان در این مصاحبه تشکر می‌کنم. مشارکت شما به ما کمک خواهد کرد تا درک بهتری از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی و چالش‌های مرتبط با آن‌ها به دست آوریم. همچنین، اگر نظری در مورد موضوعاتی دارید که می‌تواند به درک بهتر تحقیق کمک کند، لطفاً با ما به اشتراک بگذارید. اگر سوال یا نظری دارید، در هر زمان خوشحال می‌شوم که به آن‌ها پاسخ دهم. از شما بسیار سپاسگزارم.

منابع:

- Armstrong, M. and Wright, J. (2007). 'Two-sided markets, competitive bottlenecks and exclusive contracts', *Economic Theory*, 32(2): pp. 353-380
- Baldwin, C. Y. (2012). Organization design for business ecosystems. *Journal of Organization Design*, 1(1).
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Ballon, P., & Van Heesvelde, E. (2011). ICT platforms and regulatory concerns in Europe. *Telecommunications Policy*, 35(8), 702-714.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Campbell, D.T. (1975). "Degrees of freedom" and the case Study', *Comparative Political Studies*, 8(2): pp. 178-193.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*.
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods: A User-friendly Guide to Mastering Research*

شما خواهیم پرسید تا درکی عمیق از انواع مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم به دست آوریم.

هدف از این مصاحبه جمع‌آوری اطلاعات دقیق و جامع در مورد تغییرات زنجیره ارزش و جریان آن در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی چابک و پویا است. سوالات این مصاحبه به دنبال پاسخ به موارد زیر هستند:

سؤال اصلی: زنجیره ارزش و جریان در مدل کسب‌وکار پلتفرم چابک چگونه تغییر می‌کند؟

سؤال فرعی ۱: مسیر زنجیره ارزش برای هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم چگونه متفاوت است؟

سؤال فرعی ۲: خلق ارزش و خلق ارزش مشترک برای هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم به چه صورت است؟

سؤال فرعی ۳: اثرات شبکه‌ای موج اول (مستقیم و غیرمستقیم) و موج دوم چگونه برای هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم شکل می‌گیرد؟

سؤال فرعی ۴: چابکی برای ایجاد هر یک از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم چگونه قابل‌بررسی است؟

(زمانبندی) مصاحبه حدود ۱,۵ تا ۲ ساعت طول خواهد کشید. در این مصاحبه هیچ پاسخ صحیح یا غلط، مطلوب یا غیرمطلوبی وجود ندارد. هدف من این است که شما احساس راحتی کنید و به‌طور صادقانه نظر و احساسات واقعی خود را بیان نمایید.

محرمانگی و رضایت‌مندی

اطلاعاتی که در این مصاحبه جمع‌آوری می‌شود به‌طور کامل محرمانه خواهد بود و تنها برای اهداف پژوهشی استفاده خواهد شد. هویت شما و هرگونه اطلاعات شناسایی‌شونده به هیچ عنوان منتشر نخواهد شد و تنها نتایج کلی تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد. پیش از آغاز مصاحبه، لطفاً رضایت‌نامه زیر را مطالعه و امضا کنید:

رضایت‌نامه مصاحبه:

با مطالعه و درک کامل هدف و فرآیند این مصاحبه، من (نام مصاحبه‌شونده) با شرکت در این مصاحبه و ارائه نظرات و تجربیات خود به صورت داوطلبانه موافقت می‌کنم. من آگاه هستم که اطلاعات ارائه‌شده محرمانه

- Techniques and Projects. Kidlington: How To Books.
- Derave, T, Gailly, F, Sales, TP, Poels, TP (2024) ,A taxonomy and ontology for digital platform, Information Systems, 2024 – Elsevier
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Eisenmann, T., Parker, G. and Van Alstyne, M. (2008). 'Opening Platforms: How, When and Why?' Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 09-030. Available at : <http://ssrn.com/abstract=1264012> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1264012>
- Evans, D.S. and Schmalensee, R. (2007). *Catalyst code: the strategies behind the world's most dynamic companies*. Boston: Harvard Business Press.
- Evans, D.S., Hagiu, A. and Schmalensee, R. (2006). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. Cambridge: MIT Press.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423.
- Gawer, A. (2014). 'Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework', *Research Policy*, 43(7): pp. 1239-1249
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.
- Herson, M. and Barlow, D.H. (1976). *Single case experimental designs: Strategies for studying behavior change*. New York: Pergamon Press.
- Jie Yan , Song Wang , Jie Xiong , Laurent Scaringella , and Xin Chen (2023) Value Creation Reflecting CVC Strategic Orientations in Internet Platform Business Ecosystems: The Case of Tencent, *Strategic Entrepreneurship Journal* (IF 5.761) Pub Date: 2023-09-21 , DOI: 10.1002/sej.1478
- Jacobides, M.G., Knudsen, T. and Augier, M. (2006). 'Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures', *Research Policy*, 35(8): pp. 1200-1221.
- Kim, J. (2018). Platform adoption factors in the Internet industry. *Sustainability*, 10(9), 3185. doi:10.3390/su10093185
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. London: Pearson Education.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: SAGE Publications.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. London: SAGE Publications
- McGrath, R.G. (2010). 'Business models: a discovery driven approach', *Long range planning*, 43(2): pp. 247-261.
- Moore, J.F. (1993). 'Predators and prey: a new ecology of competition', *Harvard Business Review*, 71(3): pp. 75-86.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234.
- Nikos C. Tsourveloudi, Kimon P. Valavanis (2002). "On the Measurement of Enterprise Agility". *Journal of Intelligent and Robotic Systems*. 33 (3): 329–342. doi:10.1023/A:1015096909316. S2CID 17032103.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Schmuck, R. (2021). The use of online business models. *Procedia Manufacturing*, 54, 45-51.
- Shapiro, C. and Varian, H. (1998). *Information Rules: A Strategic Guid*. Boston: Harvard Business Press
- Srinivasan.R. (2021) Platform Business Models, 2021, pp 35-44 from Springer: 10.1007/978-981-16-2838-2-3.
- Sviokla, J. and Paoni, A. (2005). 'Every Product's a Platform', *Harvard Business Review*, 83: pp. 17-18.269
- Tan, B., Pan, S. L., Lu, X., & Huang, L. (2015). The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of Alibaba. com. *Journal of the Association for Information systems*, 16(4), 2.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J. (2010). 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*, 43(2): pp. 172-194.
- Tidd, J., Pavitt, K. and Bessant, J. (2001). *Managing innovation*. Vol. 3: New York: John Wiley & Sons.
- Tura, N., Kutvonen, A., & Ritala, P. (2018). Platform design framework: conceptualisation and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 881-894. Chicago

- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rochet, J.C. and Tirole, J. (2003a). Tying in two-sided markets and the impact of the honor all cards rule. Mimeo, IDEI University of Toulouse.
- Roson, R. (2005). 'Two-sided markets: A tentative survey'. *Review of Network Economics*, 4(2).
- Xia, L., Baghaie, S., & Sajadi, S. M. (2023). The digital economy: Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications. *Ain Shams Engineering Journal*, 102411.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Vol. 5, London: SAGE publications.
- Zhang, SK, Tang, TY (2019) Managing same-side and cross-side innovations in two-sided platforms *Marketing Intelligence & Planning*, 2019 - emerald.com