

A Business Model for Platform Businesses in Market Entry Stage in Iran's Digital Platform Markets

Taleb Balandeh *

Ph.D. Graduate of Business Policy, Allameh Tabataba'i University/ Department of Commercial Management, Tehran, Iran

Mehdi Ebrahimi 

Associate Professor of Commercial Management Department, Management and Accounting Faculty, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

The popularity of the platform BM in recent years, but the failure of platforms in various industries shows the need for field studies about the elements of the platform BM. This research was first carried out with a multi-case study strategy conducted 23 semi-structured interviews with managers and collected 11 archival reports related to the issue using theoretical sampling from three platforms of Tapsi, Snap, and Carpino, and data were analyzed by thematic analysis. As a result, 8 themes as elements of the BM in entering platform markets were identified. After this stage, 12 questionnaires were collected from experts, using snowball sampling, and then a model of the relationships between these factors was presented by the ISM method. The findings show that the competitive conditions of the platforms as the first element of BM have a high influence on other elements of BM. The most effective element in entering the market was the value proposition to users, which needs to be optimized according to the competitive conditions.

1. Introduction

Looking at the top businesses, it seems that 16 of the top 25 global companies are platforms and use the platform business model, including Facebook, Alibaba, Amazon, and Uber. The development of supporting

* Corresponding Author: taleb.balandeh@ut.ac.ir

How to Cite: Balandeh, T., Ebrahimi, M. (2023). A Business Model for Platform Businesses in Market Entry Stage in Iran's Digital Platform Markets, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 11(43), 67-99.

technologies and the spread of mobile devices has paved the way for the development of platform businesses in recent decades (Qadri et al., 2019).

In Iran, along with the development of platforms at the global level, the platform markets have been expanding in recent years. DigiKala, an Iranian Marketplace, reported 4.5 million daily visits through its website and application and 12 thousand daily new customer acquisitions in 2018 (Khalilnejad et al., 2019).

But the story of startups in general and platforms, in particular, stands more than a story of success and includes the failure of many entrants to these markets. Blank and Dorf (2020) estimated the success rate of startups as one in twelve in their famous book, "Startup Owner's Manual " (Blank & Dorf, 2020). According to a survey conducted on the Ecosystem news site, researchers found that out of 225 failed startups, about 30% use the platform business model (Ecosystem news site).

Research Question(s)

The distinct organizational features of platforms create many complex challenges compared to traditional organizations (Kretschmer et al, 2020), so the main research questions are: what are the elements of the platform business model for entering and starting activities in platform markets and what are the relationships between them.

2. Literature Review

Stoian and Tohanian (2021) define a platform as a technology that enables transactions between a collaborative network and its users in a way that contributors and users have mutual and interdependent cooperation within the framework of the platform ecosystem.

In a multi-case study, Stoian and Tohanian (2021) investigated the model of platform businesses in technology-oriented industries in a competitive framework and affected by the Corona epidemic, which shows that platforms innovate in their business several times from the time of entry to maturity. And they emphasize that platforms can identify and use innovation opportunities in their business model by establishing strategic partnerships with technology-oriented companies that are close to their core business model (Stoian and Tohanian, 2021).

Ardolino et al. (2020) presented a three-level framework for describing digital platforms, which includes business model dimensions, variables of business model dimensions, and the definition of these variables based on their items. The dimensions of the business model in this model are value proposition, platform side, platform revenue model, platform control, platform competition, and platform architecture (Ardolino et al., 2020).

Tura et al. (2018) have also provided a framework for platform design using the research background, which includes four elements of platform architecture, value creation logic, platform governance, and platform competition (Tura et al., 2018).

3. Methodology

The methodology adopted in this research work is exploratory and the multiple case study is used as the main approach. This research has been done in two stages. In the first stage, using multiple case study strategy and through semi-structured interviews with executive and operational managers and related archival reports using theoretical sampling, we gathered from three case studies (Snapp, Tapsi, and Carpino) in which we conducted 23 interviews and used 11 archival reports and we used theme analysis to analyze data. For the narrative of the interview questionnaire, we presented it to three experts and applied their advice for reliability, we used retest and intra-subject methods that showed acceptable reliability.

In the second stage, 12 questionnaires were collected from experts, using snowball sampling, and then a model of the relationships between these factors was presented by the ISM method. The narrative reliability of the questionnaire was presented it three experts and we applied their advice.

4. Results

The findings of the current research are the result of cross-analysis of the main themes of three case studies in the form of comparing and confronting these themes with each other in three cases and identifying similarities and differences among them, which are presented in the form of categories in Table 1.

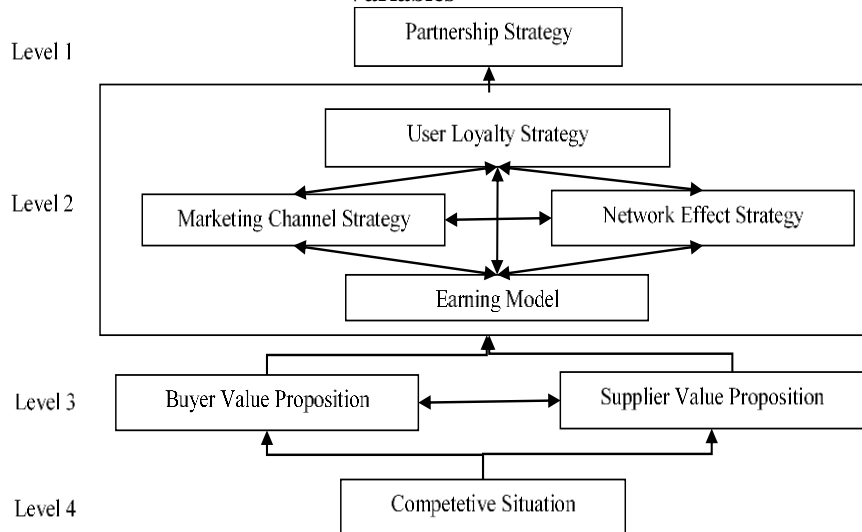
Table 1: The results of the theme analysis of case studies

Theme	Concepts	Total signs
Competitive conditions	More platform competition on the supplier side	25
	More competition during peak travel requests	10
	User preference for platforms with more users	5
	Stability in the platform competition market	5
	Multi-homing	6
	The limited number of actors due to the importance of scale in the Iranian market	16
Buyer value proposition	Trip quality assurance	104
	Affordable trips	31
	Availability	25
	Ease of use	18
	Standard service delivery	5
	Faster access to the traffic plan	26
	Higher safety and security compared to taxis and inter-route passenger cars	35
Supplier value proposition	Easy and quick access to passengers	20
	Receiving benefits and bonuses	23
Network effect strategy	Utilizing surplus capacity	6
	The optionality of being on the platform	3
	Providing free trips in the form of passenger referral schemes	31
Marketing channels strategy	Referral rewards for drivers	12
	Utilizing above-the-line marketing methods for user base growth	14
	Utilizing below-the-line marketing methods for user base growth	25
Earning model	Focus on the cozy spots of the market	33
	Earning strategy by receiving commission from the supplier side	57
	The strategy of how to be flexible in the costs of users	52
Customer loyalty strategy	Implementation of modern customer loyalty models (two-sided)	12
	Setting up a drivers' club and making games for	8

Theme	Concepts	Total signs
	Driver performance	
	Launching a customer club and making games for customers to use the platform more	5
The strategy of attracting partners and providing joint services	Cooperate with partners who provide support services (such as an app, payment system, etc.)	5
	Cooperation with partners to increase the scope of services	3
	Total	620

After identifying the elements of the platform business model in the internet taxi platform market by studying the active platforms in this market using interpretative structural modeling, relationships and the level of variables were extracted in the form of Figure 1 model.

Figure 2: Relationships and The Level of Platform Business Model Variables



5. Conclusion

The final results of this research show that, before entering the market, it is necessary to get a proper understanding of the competitive conditions of the platform market by platform owners, as a result of which the value proposition would be defined in harmony with the market conditions. This

proposed value defined using efficient and effective marketing methods should be communicated to users and users will be attracted to the platform, while in parallel the network effect created by the platform will be governed to a more optimal state in terms of network effects. be established on the platform and prevent the formation of a network effect on the platform. The revenue model should also be defined in consideration of other elements of the business model in order to create a financial flow for the survival of the platform, and along with these issues, the platform designers need to create a loyalty strategy from the beginning and increase the cost of migration for users. Both sides of the platform should think of solutions so that the effect of multi-homing does not cause the loss of users and reduce their activity on the platform. Finally, defining the goals and implementing the strategy of attracting partners to improve the value proposition of the platform is something that platform owners should not neglect.

Keywords: Platform Business Models, Platforms Market Entry, Platform Competition, Multisided Markets, Platform Strategy.



مدلی برای کسب و کار پلتفرمی در مرحله‌ی ورود به بازارهای پلتفرمی دیجیتال در ایران

فارخ‌التحصیل دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

* طالب بالنده ID

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

مهدی ابراهیمی ID

چکیده

محبوبیت مدل کسب و کار پلتفرمی در سال‌های اخیر در سطح جهانی و نیز در سطح ایران، اما عدم توفیق برخی از پلتفرم‌های راه‌اندازی شده در صنایع مختلف نیاز به مطالعات میدانی در سطح کشور درباره عناصر مدل کسب و کار پلتفرمی و نحوه چینش این عناصر در ورود به بازارهای پلتفرمی را برای تعمیق دانش در این حوزه نمایان کرده است. این پژوهش در راستای همین موضوع ابتدا با استراتژی مطالعه چند موردی و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی و جمع‌آوری گزارش‌های آرشیوی مرتبط به موضوع با استفاده از نمونه‌گیری نظری، از سه پلتفرم تپسی، اسنپ و کارپینو صورت گرفت که در طی آن ۲۳ مصاحبه انجام شد و از ۱۱ گزارش آرشیوی استفاده شد و با استفاده از تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند. در نتیجه ۸ مقوله به‌عنوان عناصر مدل کسب و کار پلتفرم‌ها در ورود به بازارهای پلتفرمی چندسویه در قالب ۲۹ مفهوم شناسایی شدند. پس‌ازاین مرحله با جلب نظر خبرگان فعال در این حوزه و از طریق پرسش‌نامه با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی ۱۲ پاسخ گردآوری شد و سپس با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی از روابط بین این عوامل استراتژیک ارائه شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که شرایط رقابتی پلتفرم‌ها به‌عنوان اولین عنصر مدل کسب و کار نفوذی بالا بر سایر عناصر مدل کسب و کار دارد و درعین‌حال وابستگی کمی به آن‌ها دارد. مؤثرترین عنصر در ورود به بازار نیز ارزش پیشنهادی به کاربران شناسایی شد که نیاز است تا با توجه به شرایط رقابتی بهینه شود.

کلیدواژه‌ها: مدل کسب و کار پلتفرمی، ورود به بازار پلتفرم‌ها، رقابت پلتفرم‌ها، بازارهای چندسویه، استراتژی پلتفرم‌ها.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) است.

* نویسنده مسئول: taleb.balandeh@ut.ac.ir

مقدمه

با پیشرفت‌های صورت پذیرفته در فناوری اطلاعات و تغییرات در تقاضا و انتظارات مصرف‌کنندگان طی دو دهه گذشته، مدل‌های کسب و کاری جدید از جمله مدل کسب-وکار پلتفرمی در سطح جهان پدیدار شده‌اند (Hanninn et al,2017).

مدل‌های کسب و کار پلتفرمی و مطالعه آن‌ها به دلیل همه‌گیری کروناویروس در جهان در دو سال اخیر بیشتر هم مورد توجه قرار گرفته است. این بحران جهانی شرکت‌ها را به تسریع فرایند تحول دیجیتال و اداری کرده است و مردم هم مجبور شده‌اند تا بیشتر نیازهای زندگی خود را از طریق دنیای دیجیتال تأمین کنند. روند نوبی که در حال حاضر در مدل‌های کسب و کار باب شده است، خلق ارزش همکارانه با مدل کسب و کار است که پلتفرم‌ها محبوبیت قابل توجهی را به دلیل سیستم‌های شبکه‌ای و عملیاتی همکارانه و بدیعشان به دست آورده‌اند (Stoian & Tohanian,2021).

ظهور اینترنت به صورتی تصاعدی هم مقیاس و هم حوزه رقابت پلتفرم‌ها را گسترش داده است تا جایی که چشم‌انداز اقتصاد کنونی در بین روزنامه‌های کسب و کاری پرتیراژ با عنوان «اقتصاد پلتفرمی»^۱ معرفی می‌شود. فناوری دیجیتال به تسهیل سازمان‌دهی مجدد صنایع به صورت پلتفرم منجر شده و بسیاری شرکت‌ها را تبدیل به یک پلتفرم یا اسپانسر یک پلتفرم یا تولیدکننده محصولات مکمل برای یک اکوسیستم پلتفرمی تبدیل کرده است (Rietvald & Schilling,2021). با نگاهی به برترین کسب و کارها مشاهده می‌شود که امروزه ۱۶ مورد از ۲۵ شرکت برتر در سطح جهان پلتفرم هستند و از مدل کسب و کار پلتفرمی استفاده می‌کنند که از آن میان می‌توان به فیس‌بوک^۲، علی‌بابا^۳، آمازون^۴ و اوبر^۵ اشاره کرد. توسعه اخیر فناوری‌های گوناگون مانند الگوریتم‌های نوین جست‌وجو و

-
1. Platform Economy
 2. Facebook
 3. Alibaba
 4. Amazon
 5. Uber

انطباق، همچنین فراگیر شدن دستگاه‌های تلفن همراه، راه را برای توسعه کسب و کارهای پلتفرمی هموار کرده است (قادری و همکاران، ۱۳۹۹).

پلتفرم‌های دیجیتال منطق ایجاد ارزش را تغییر می‌دهند. ارزش در اکوسیستم‌های پلتفرمی که شامل مالک پلتفرم^۱، ارائه‌دهندگان^۲ و مصرف‌کنندگان نهایی است، در تعامل بین بازیگران مستقلی که دارای فرایندهای تطوری هستند، به دلیل رقابت و همکاری داخلی بین شرکت کنندگان ایجاد می‌شود. توانا‌ترین صاحبان پلتفرم می‌توانند بهتر از بقیه ایجاد ارزش را در میان بازیگران اکوسیستم هماهنگ و موزون کنند. در منطق پلتفرم، مصرف‌کنندگان دارایی اصلی هستند، زیرا پلتفرم معمولاً هیچ سرمایه فیزیکی مانند املاک و مستغلات و موجودی انبار ندارد. مزیت عمده پلتفرم‌های دیجیتال برای مصرف‌کنندگان، راحتی انتخاب و تنوع بالای انتخاب‌ها است (Hanninn et al, 2017).

در ایران نیز با ورود و توسعه فناوری‌های اینترنتی و فناوری اطلاعات، همگام با توسعه پلتفرم‌ها در سطح جهانی، بازارهای پلتفرم پایه در سطح کشور طی سال‌های اخیر رو به گسترش بوده‌اند. این کسب و کارها معمولاً از مدل‌های کسب و کاری پلتفرمی در سطح جهانی کپی برداری کرده‌اند. بازارهای کالاها و خدمات محلی (دیوار، شیپور)، برنامه‌نویسی کامپیوتری (پونیشا، انجام میدم)، وام برای مصرف‌کننده (ایران رنتر)، اقامت (وادپرو، ایران بومگردی)، تاکسی (اسنپ، تپ سی، کارپینو)، تحویل کالا و پیک (الوپیک، اسنپ باکس) نمونه‌های شناخته‌شده در اکوسیستم استارت‌آپی ایران هستند که از مدل کسب و کار پلتفرمی دیجیتال استفاده می‌کنند. برای نمونه در گزارشی که پلتفرم معروف ایرانی «دیجی کالا» از عملکرد خود در سال ۱۳۹۸ منتشر کرده است، این فروشگاه در هر روز از طریق سایت و اپلیکیشن، میزبان ۴/۵ میلیون بازدید است و در هر روز ۱۲ هزار مشتری جدید دارد. دیجی کالا در پایان سال بیشتر از ۶۱ هزار فروشنده در پلتفرم مارکت پلیس خود داشته است (خلیل نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

-
1. Platform Owner
 2. Complementors

اما داستان استارت‌آپ‌ها به صورت عام و پلتفرم‌ها به صورت خاص بیشتر از آنکه داستان موفقیت باشد، شامل شکست بسیاری از واردشوندگان به این بازارها است. بلنک و دورف (۲۰۲۰) در کتاب معروف خود به نام «خودآموز صاحبان استارت‌آپ‌ها»، نرخ موفقیت استارت‌آپ‌ها را یک به دوازده تخمین می‌زنند (Blank & Dorf, 2020). در بررسی که روی سایت خبری اکوسیستم انجام شد، از ۲۲۵ استارت‌آپ شکست خورده مشخص شد که حدود ۳۰ درصد آن‌ها از مدل کسب و کار پلتفرمی استفاده می‌کنند (سایت خبری اکوسیستم^۱).

ویژگی خاص سازمانی پلتفرم نسبت به سازمان‌های سنتی چالش‌های پیچیده و جالب توجه بسیار زیادی به وجود می‌آورد (Kreshmer et al, 2020)، بنابراین پرسش اصلی پیشروی این پژوهش، این است که عناصر مدل کسب و کار پلتفرمی برای ورود و شروع فعالیت در بازارهای پلتفرمی چندسویه چه مواردی هستند و چه روابطی بین آن‌ها برقرار است.

پیشینه پژوهش

مطالعات پیشین در زمینه اقتصاد و سیستم‌های اطلاعاتی مفهوم پلتفرم‌های چندسویه را به صورت واسطه‌هایی که تراکنش‌ها بین دو یا چند گروه از گروه‌های تشکیل‌دهنده مانند مصرف‌کنندگان، فروشندگان، تبلیغ‌کنندگان و تأمین‌کنندگان را تسهیل می‌کنند، مفهوم‌سازی کرده‌اند (Hagiu, 2014). استویان و توهانیان (۲۰۲۱) پلتفرم را یک فناوری تعریف می‌کنند که تراکنش بین یک شبکه مشارکتی و کاربران را امکان‌پذیر می‌کند، به نحوی که مشارکت‌کنندگان و کاربران در چارچوب اکوسیستم پلتفرم همکاری دوسویه و وابسته به هم داشته باشند. در این تعریف، استویان و توهانیان (۲۰۲۱) پلتفرم را با استفاده از چهار رکن تعریف کرده‌اند: یک ماهیت پلتفرم که پلتفرم یک فناوری است که یک اکوسیستم برای حضور مشارکت‌کنندگان خلق می‌کند، دو کارکرد پلتفرم که ایجاد

تراکنش بین یک شبکه مشارکتی و کاربران است، سه) بازیگران پلتفرم که شامل شبکه مشارکتی و کاربران وابسته به پلتفرم هستند و چهار) ارتباط دوسویه و وابسته به هم. استویان و توهانیان (۲۰۲۱) در تعریف این وابستگی بیان می‌کنند که دوسویه و وابسته به هم یعنی اگر یکی نباشد، آن یکی هم نخواهد بود (Stoian & Tohanian, 2021). در این تعریف ماهیت پلتفرم روشن‌تر بیان شده است و به صورت یک اکوسیستم از شبکه‌های ارتباطات و بازیگران ترسیم شده است که با هم همکاری و رقابت دارند.

برای تعریف مدل کسب و کار پلتفرمی، در بررسی تاریخیچه پلتفرم‌ها دریافته می‌شود که پلتفرم‌های چندسویه اخلاف بازارهای سنتی و مراکز خرید مدرن هستند، بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدل کسب و کار آن‌ها برای قرن‌های متمادی وجود داشته است، اما هیچ‌گاه به عنوان یک مدل منحصر به فرد یا حتی مهم مورد توجه نبودند و تنها به عنوان مثالی برای کاهش هزینه مبادله مورد استفاده قرار می‌گرفتند تا آنکه ایده مبنایی بسیار ساده آن‌ها با پیشرفت‌های تکنولوژیک آمیخته شد و توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرد که حتی در این مقطع هم تا سال ۱۹۹۸، اسم و عنوانی برای این مدل کسب و کار وجود نداشت (Evans & Schmalensi, 2016). تیوانا و همکاران^۱ (۲۰۱۴) مدل کسب و کار پلتفرم را به عنوان روشی تعریف می‌کنند که با آن پلتفرم به کسب درآمد می‌رسد. ایوانز^۲ (۲۰۱۳) موضوع را در قالب فضای مانور رقابتی پلتفرم بررسی می‌کند و مدل کسب و کار پلتفرم را در چگونگی جذب طرفین به پلتفرم، قیمت‌گذاری‌ها و هزینه‌ها متمرکز می‌کند. آیزنمان و همکاران (۲۰۱۱) مدل کسب و کار پلتفرم را در مسئله تشخیص و تعریف طرفین پلتفرم می‌داند و این طرفین عبارت‌اند از طرف درآمدزا^۳ و طرف یارانه‌گیر^۴ (Isenman et al, 2011).

نمونه‌های فوق از تعاریف ارائه‌شده عمق تفاوت‌های موجود بین تعاریف را نشان می‌دهد. میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱) وجود این تفاوت‌ها را طبیعی و حتی اجتناب‌ناپذیر

1. Tiwana, A. et al.

2. Evans, D.

3. revenue side

4. subsidy side

می‌دانند، چراکه مدل کسب و کار به‌طور کلی یک موضوع پویا و تکامل‌پذیر و تغییرپذیر است و به همین دلیل است که شناسایی مدل کسب و کار پلتفرم‌ها را با بررسی مصادیق انجام می‌دهند (Mason & Spring, 2011).

نمونه‌های اولیه پلتفرم‌ها که توجه پژوهشگران را به خود جلب کرد، شبکه‌های مخابراتی، پرداخت الکترونیکی، ماشین‌های خودکار پرداخت پول بانک‌ها، دستگاه‌های ضبط ویدئو، نرم‌افزار و سخت‌افزار کامپیوتر، حمل و نقل هوایی و کارت‌های اعتباری بودند. دلیلی که توجه پژوهشگران به این صنایع جلب شد، نمایش الگوهای از قیمت‌گذاری و تقاضای مشتری بود که با مدل‌های اقتصادی سنتی همخوانی نداشت، چون این صنایع اغلب سطح بالایی از وابستگی بین‌بنگاهی و هماهنگی را نشان می‌دادند و درعین حال اغلب یک یا چند پلتفرم محدود بر آن‌ها مسلط بودند (Rietvald & Schilling, 2020).

صنعت کارت‌های اعتباری (شرکت‌هایی مانند ویزاکارت و مسترکارت) و کنسول‌های بازی (کنسول‌هایی مانند سونی، مایکروسافت و نینتندو) نمونه‌هایی هستند که معمولاً برای توضیح پلتفرم‌های دوسویه از آن‌ها استفاده می‌کنند. جالب آنجاست که سیستم‌های پرداخت دیجیتال که در تجارت الکترونیک به وجود آمده‌اند، نیز از همان مدل دوسویه بهره می‌برند (Trabugchi & Buganza, 2021).

مکینتایر و سرینیوسان^۱ (۲۰۱۷) و آلت و زیمرمن^۲ (۲۰۱۹) ورود موفق پلتفرم دیجیتال به بازار دوسویه را درگرو فراهم‌سازی محصولات یا خدماتی که جذابیت پلتفرم برای خریداران/کاربران را افزایش دهند، می‌دانند. برای مثال پلتفرم اوپر برای ارائه خدمات مناسب به مسافران ابتدا لازم است تا تعدادی کافی از رانندگان را برای تضمین کیفیت حداقلی خدمات برای سمت تقاضا فراهم کند، بنابراین آن‌ها با معمای مرغ و تخم‌مرغ^۳ مواجه می‌شوند و نیاز است تا راه‌حلی برای آن پیدا کنند (Viesdal, 2020).

1. Mc Intyre, D. P. & Srinivison, A.

2. Alt, F. W. & Zimmerman, K. A.

3. Chicken and Egg Dilema

استامر و همکاران (۲۰۱۸)، این معما را به نیاز برای تعدادی حیاتی از فروشندگان (حجم عرضه) برای جذب خریداران (تقاضا) اشاره دارد که البته فروشندگان به شرطی در پلتفرم مشارکت خواهند کرد که انتظار داشته باشند تا تعداد کافی از خریداران به سمت دیگر پلتفرم ملحق خواهند شد. وقتی حجم کاربران در هر دو سمت عرضه و تقاضای پلتفرم به جرم حیاتی برسد، اثرات عوارض شبکه‌ای مثبت ظاهر شده و حل معما رشد پلتفرم را تحریک خواهد کرد (Stammer et al., 2018).

در مطالعه نظری و همکاران (۱۳۹۸) که روی دو تاکسی اینترنتی فعال در بازار پلتفرمی ایران یعنی کارپینو و اسنپ انجام شد، عواملی چون تجربه مؤسسان و ارتباطات مناسب با حاکمیت در کنار ساختار گروهی متناسب با الگوی درآمدی و تأمین مالی صحیح و جذب استعدادهای انسانی مرتبط، برای شکل‌دهی کسب و کار در حوزه کسب و کارهای نوپای پلتفرمی بسیار ضروری تشخیص داده شدند (نظری و همکاران، ۱۳۹۸).

استویان و توهانیان (۲۰۲۱) در طی یک مطالعه چند موردی به بررسی مدل کسب و کارهای پلتفرمی در صنایع فناوری محور در چارچوب رقابتی و متأثر از همه‌گیری کرونا پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که پلتفرم‌ها از زمان ورود تا رسیدن به بلوغ چندین بار در کسب و کار خود اقدام نوآوری می‌کنند و در نتیجه بر این موضوع تأکید دارند که پلتفرم‌ها می‌توانند در طی ایجاد شراکت‌های استراتژیک با شرکت‌های فناورانه‌ای که به مدل کسب و کار هسته‌ای آن‌ها نزدیک‌تر هستند، فرصت‌های نوآوری مدل کسب و کار خود را شناسایی و استفاده کنند (Stoian & Tohanian, 2021).

آردولینو و همکاران (۲۰۲۰) چارچوبی سه سطحی را برای توصیف پلتفرم‌های دیجیتال با انجام مطالعه چند موردی و تحلیل پیشینه پژوهش آن‌ها ارائه نموده‌اند. این سه سطح شامل شش بعد، متغیرهای مربوط به هر بعد و آیتم‌های مربوط به هر متغیر هستند. ابعاد و متغیرهای هر بعد به همراه تعریفی از متغیر در قالب آیتم‌های آن مطابق جدول ۱ ارائه می‌گردند (Ardolino et al., 2020).

جدول ۱. چارچوب مدل کسب و کار برای پلتفرم‌های چندسویه دیجیتال (Ardolino et al., 2020)

ردیف	سطح ۱ (ابعاد مدل کسب و کار)	سطح ۲ (متغیرهای بعد)	تعریف متغیر بر اساس آیتم‌های آن
۱	ارزش پیشنهادی پلتفرم	کارکرد ارزشمند پلتفرم	کارکرد باارزش از طریق تطبیق بازیگران و انجام تراکنش
		سوها	تعداد سوهای بازیگران در پلتفرم و نوع آن‌ها از قبل عرضه و تقاضا تبلیغ‌کننده و انواع دیگر
		بخش‌بندی	وجود یا عدم وجود بخش‌بندی در پلتفرم در کنار معیارهای مشارکت و نوع منافع برای هر سگمنت
		مشوق‌های فعالیت در پلتفرم	وجود یا عدم وجود پاداش‌های نقدی، چارچوب این پاداش‌ها در کنار نوع پاداش که به کدام سو یا هر دو سو یا دعوت‌شده‌های جدید داده می‌شود.
۲	سوهای پلتفرم	عوارض مستقیم	وجود یا عدم وجود عوارض مستقیم و ویژگی‌های آن‌ها
		کارمزدهای عضویت	وجود یا عدم وجود این کارمزد، پرداخت‌کننده آن، استاندارد یا قابلیت شخصی‌سازی آن در کنار دفعات و مقدار کارمزد
		کارمزدهای تعامل	وجود یا عدم وجود این کارمزد، پرداخت‌کننده آن، استاندارد یا قابلیت شخصی‌سازی آن در کنار تعاملات دارای هزینه و نحوه محاسبه و مقدار کارمزد
۳	مدل درآمدی پلتفرم	جریان مالی بین سوهای پلتفرم	وجود یا عدم وجود تراکنش بین سوهای پلتفرم و ابزار تراکنش بین آن‌ها
		کارمزد ارجاع	وجود یا عدم وجود این کارمزد، دریافت‌کننده آن و مقدار کارمزد
		سازوکارهای کنترلی	وجود یا عدم وجود سازوکارهای کنترلی، نوع و زمان‌بندی آن
۴	کنترل پلتفرم	سامانه بازخورد و رتبه‌بندی	وجود یا عدم وجود سامانه بازخورد و رتبه‌بندی، دوطرفه بودن یا یک‌طرفه بودن سامانه، میزان حریم خصوصی در بازخورد و رتبه‌بندی
		توافقات انحصاری و محتواها	وجود یا عدم وجود توافقات انحصاری، سو یا سوهای درگیر، ویژگی‌های منافع ناشی از این توافق
۵	رقابت پلتفرم	رقابت داخلی	وجود یا عدم وجود رقابت داخلی، گروه‌های درگیر در

ردیف	سطح ۱ (ابعاد مدل کسب و کار)	سطح ۲ (متغیرهای بعد)	تعریف متغیر بر اساس آیتم‌های آن
			رقابت وجود یا عدم وجود اثر مدیر پلتفرم و نوع اثر مدیر پلتفرم بر رقابت
		رقابت خارجی	مدل‌سازمانی رقبای اصلی، ارزش پیشنهادی رقبای اصلی، بازار جغرافیایی رقبای اصلی
۶	معماری پلتفرم	چند خانه‌گزینی	چند خانه‌گزینی
		ثبت‌نام کاربر	ثبت‌نام کاربر
		مرزهای بین سوهای پلتفرم	مرزهای بین سوهای پلتفرم
		ویراست‌ها و به‌روزرسانی پلتفرم	ویراست‌ها و به‌روزرسانی پلتفرم
		دسترسی پلتفرم	پیاده‌سازی پرتال وب، پیاده‌سازی اپلیکیشن، سامانه عملیاتی
		گشودگی	گشودگی پلتفرم

تورا و همکاران (۲۰۱۸) با بهره‌گیری از پیشینه پژوهش چارچوبی برای طراحی پلتفرم ارائه نموده‌اند و سپس با انجام مطالعه موردی روی پلتفرمی به نام دورا^۱ با رویکرد علم طراحی، انتخاب‌های تجربی این پلتفرم را مورد بررسی قرار داده و کاربردپذیری چارچوب طراحی پلتفرم خود را نمایش می‌دهند. این چارچوب شامل چهار عنصر معماری پلتفرم^۲، منطق خلق ارزش، حاکمیت پلتفرم^۳ و رقابت پلتفرم است (Tura et al., 2018). مدل ارائه شده توسط تورا و همکاران (۲۰۱۸) مطابق جدول ۲ است.

جدول ۲. چارچوب طراحی پلتفرم (Tura et al., 2018)

ردیف	عناصر مدل کسب و کار	اجزای هر عنصر در حل مسئله
۱	معماری پلتفرم	تعامل اصلی
		ساختار بازار

1. DORA
2. Platform Architecture
3. Platform Governance

ردیف	عناصر مدل کسب و کار	اجزای هر عنصر در حل مسئله
۲	منطق خلق ارزش	بازیگران کلیدی
		گشودگی پلتفرم
		نقش‌های بازیگران
		پیشنهاد ارزش
		اثرات شبکه‌ای
۳	حاکمیت	مدل درآمدی
		رهبری
		مالکیت
۴	رقابت پلتفرم	قواعد پلتفرم
		راه‌اندازی پلتفرم
		رقابت‌پذیری پلتفرم
		نوآوری و یادگیری
		رشد پلتفرم

روش^۱

فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی، رویکرد پژوهش استقرایی، روش پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) و هدف پژوهش کاربردی و استراتژی آن مطالعه چند موردی است. با در نظر گرفتن ماهیت اکتشافی پژوهش، در مرحله اول پژوهش از مطالعه چند موردی اکتشافی به عنوان استراتژی پژوهش استفاده شد.

روش مطالعه چند موردی توسط تعداد زیادی از پژوهشگران برای مطالعه پلتفرم‌های کسب و کار استفاده شده است (Stoian & Tohanian, 2021).

این مطالعه سه موردی روی سه پلتفرم دیجیتال تاکسی اینترنتی در کشور یعنی اسنپ، تپسی و کارپینو (در حال حاضر غیرفعال) در بازه زمستان ۱۳۹۹ و بهار ۱۴۰۰ انجام شد و قلمرو مکانی آن در شهر تهران بود. جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از این سه پلتفرم از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند انفرادی حول چند پرسش کلیدی درباره طراحی

مدلی برای ورود به کسب و کارها به بازارهای پلتفرم پایه تراکنشی دیجیتال در ایران بهره گرفته شد که مدت زمان مصاحبه‌ها از ۲۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. اندازه نمونه و فرایند گردآوری اطلاعات تا سطح اشباع نظری یا آستانه سودمندی اطلاعات در دسترس ادامه یافت که پس از انجام ۱۰ مصاحبه برای مورد اسنپ و گردآوری ۴ گزارش آرشیوی جامع، ۷ مصاحبه برای مورد تپسی و گردآوری ۳ گزارش آرشیوی جامع و ۶ مصاحبه برای مورد کارپینو و گردآوری ۴ گزارش آرشیوی جامع کفایت داده‌ها حاصل شد و در نتیجه فرایند جمع‌آوری داده‌ها خاتمه یافت. پاسخ‌دهندگان از مدیران ارشد و میانی و مشاوران این پلتفرم‌ها بودند. در کنار این پاسخ‌دهندگان از میان کاربران دو سمت پلتفرم نیز مصاحبه انجام شد.

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده در این مرحله از تحلیل مضمون استفاده شد و در نهایت ۸ مقوله به‌عنوان عناصر مدل کسب و کار در ورود به بازارهای پلتفرمی برای پلتفرم‌های تاکسی اینترنتی در ایران شناسایی شد. با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین روی مدل‌های کسب و کاری مطالعات مختلفی صورت گرفته و موضوع تا حدودی تبیین شده است و چارچوب اولیه‌ای از مفاهیم وجود دارد، استفاده از تحلیل مضمون نسبت به روش داده‌بنیاد کاراتر می‌تواند باشد.

برای مرحله دوم پژوهش که برای شناسایی روابط موجود بین عناصر شناسایی‌شده مدل کسب و کار در مرحله اول، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری این امکان را ایجاد می‌کند که یک مجموعه عوامل گوناگون و مرتبط به هم در یک مدل سازمان‌یافته جامع، ساختاردهی شود و با استفاده از برخی مفاهیم اصولی تئوری گراف، الگوی پیچیده روابط مفهومی بین یک مجموعه از متغیرها را تشریح می‌کند (Thakar et al., 2007). با توجه به نامشخص بودن روابط اولیه بین مفاهیم شناسایی‌شده در بخش اول پژوهش، مدل‌سازی ساختاری تفسیری در سازمان‌دهی این مفاهیم در قالب مدلی اولیه از روابط سطح‌بندی عوامل استفاده شد.

برای این مرحله ابتدا پرسش‌نامه‌ای در اختیار ۱۲ خبره فعال در این صنعت قرار گرفت و پس از تکمیل این پرسش‌نامه توسط خبرگان پاسخ‌ها از آن‌ها جمع‌آوری شد. خبرگان افرادی تعریف شدند که حداقل سابقه دو سال مدیریت، مطالعه یا مشاوره در بازارهای پلتفرمی را داشتند. ویژگی‌های مربوط به مصاحبه‌شوندگان و پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمایه پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه اولویت‌بندی با بهره‌گیری از

مدل‌سازی ساختاری تفسیری

متغیر	بعد	فراوانی	درصد	متغیر	بعد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹	۷۵	تحصیلات	لیسانس	۲	۱۶,۷۵
	زن	۳	۲۵		فوق‌لیسانس	۷	۵۸
	مجموع	۱۲	۱۰۰		دکتر	۳	۲۵
سن	۲۵ تا ۳۰ سال	۲	۰	تجربه در پلتفرم	مجموع	۱۲	۱۰۰
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶	۵۰		زیر دو سال	۴	۳۳,۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۳	۲۵		بین ۲ تا ۵ سال	۷	۵۸
	۵۰ تا ۶۰ سال	۱	۸,۵		بیشتر از ۵ سال	۱	۸,۵
مجموع	۱۲	۱۰۰	مجموع	۱۲	۱۰۰		

سه گام اصلی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بدین شرح است:

در گام اول، مجموعه معیارهای مدل تعریف می‌شوند که در مرحله اول در قالب شناسایی مقوله‌ها با تحلیل مضمون انجام شد. سپس در گام دوم غربال معیارها توسط خبرگان انجام می‌شود که در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت بالای مقوله‌های شناسایی شده، هیچ‌کدام از مقوله‌ها غربال نشدند. در گام سوم این روش روابط بین متغیرها و نوع متغیرها تعیین می‌شوند (مدل‌سازی). در این مرحله، پرسش‌نامه تعیین روابط روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری توسط خبرگان تکمیل شد و سپس با تبدیل ماتریس روابط و ایجاد سازگاری در ماتریس روابط گراف مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌عنوان مدل‌سازی گرافیکی روابط ترسیم و با استفاده از تحلیل نفوذ - وابستگی نوع متغیرها نیز تعیین شدند.

در جهت بهبود روایی پژوهش، پرسش‌نامه مصاحبه و پرسش‌نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری به سه نفر از خبرگان ارائه شدند و نظرات آن‌ها در طراحی پرسش‌نامه مورد توجه قرار گرفت.

در بحث پایایی که سازگاری یافته‌های پژوهش اشاره دارد، برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از پایایی با آزمون در سه مصاحبه و روش توافق درون موضوعی در سه مصاحبه دیگر استفاده شد که نتایج آن برای پایایی بازآزمون برای هر سه مصاحبه بالای ۶۰ درصد و میانگین پایایی سه مصاحبه ۸۳/۳ درصد محاسبه شد و برای روش توافق درون موضوعی نیز توافقات بین دو کدگذار برای هر سه کدگذار بالای ۶۰ درصد و میانگین توافقات نیز ۶۸/۲ درصد محاسبه شد.

باتوجه به اینکه این میزان پایایی در تمام موارد استفاده شده بیشتر از ۶۰ درصد است، باتوجه به کوال^۱ (۱۹۹۶) مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌های پژوهش کنونی مناسب است.

یافته‌ها

در این قسمت به ارائه عناصر شناسایی شده مدل کسب و کار با در نظر داشتن پیشینه پژوهش موجود و در کنار تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و گزارش‌های آرشویی از مطالعات پرداخته شده است. برای این تحلیل از نرم‌افزار مکس کیودا^۲ ۲۰۱۸ استفاده شد. برای فرایند تحلیل مضمون پس از کدگذاری باز در قالب تعریف نشانه‌ها در هر مطالعه موردی، نشانه‌ها در قالب محور مضامین فرعی جمع‌بندی شدند و در نهایت مضامین اصلی از میان مضامین فرعی و نیز ترکیب برخی مضامین فرعی با همدیگر برای هر مطالعه موردی حاصل شدند. یافته‌های پژوهش حاضر حاصل تحلیل متقاطع مضامین اصلی سه مطالعه موردی در قالب مقایسه و مقابله‌ی این مضامین با همدیگر در سه مورد و شناسایی مشابهت‌ها و تمایزات در میان آن‌ها است که به صورت مقوله‌ها در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده‌اند.

1. Kvale
2. MAXQDA

نتایج تحلیل مضمون صورت گرفته در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. نتایج مربوط به تحلیل مضمون مطالعات موردی اسنپ، تپسی و کارپینو

(منبع: تحقیق حاضر)

ردیف	مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها (اسنپ)	نشانه‌ها (تپسی)	نشانه‌ها (کارپینو)	مجموع
۱	شرایط رقابتی	رقابت بیشتر پلتفرم‌ها در سمت تأمین کننده	۱۹	۶	-	۲۵
		رقابت بیشتر در زمان اوج درخواست سفر	۳	۵	۲	۱۰
		تمایل کاربران به پلتفرم‌های با تعداد کاربر بیشتر	۴	-	۱	۵
		ثبات در بازار رقابت پلتفرمی	۱	۴	-	۵
		چند خانه‌گزینی	-	۴	۲	۶
		محدود بودن تعداد بازیگران به دلیل اهمیت مقیاس در بازار ایران	-	۱۰	۶	۱۶
۲	ارزش پیشنهادی به سمت خریدار	تضمین کیفیت سفر	۶۷	۲	۳۵	۱۰۴
		سفر با قیمت مناسب	۲۱	۸	۲	۳۱
		در دسترس بودن	۱۹	۶	-	۲۵
		راحتی و سادگی استفاده	۱۵	۳	-	۱۸
		ارائه خدمت استاندارد	۳	۲	-	۵
		دسترسی سریع‌تر به طرح ترافیک	-	-	۲۶	۲۶
۳	ارزش پیشنهادی به سمت تأمین کننده	ایمنی و امنیت بالاتر نسبت به تاکسی‌ها و مسافرکش‌های خطی و بین مسیر	۱۵	۸	۱۲	۳۵
		دسترسی آسان و سریع به مسافر	۶	۱۱	۳	۲۰
		دریافت مزایا و پاداش‌های موردی	۷	۱۲	۴	۲۳
		بهره‌گیری از ظرفیت خالی	۴	-	۲	۶
۴	استراتژی ایجاد اثر شبکه‌ای	ارائه سفرهای رایگان در قالب طرح‌های ارجاع مسافر	۲۸	۱	۲	۳۱
		پاداش‌های ارجاع برای رانندگان	۹	۳	-	۱۲
۵	استراتژی کانال‌های	بهره‌گیری از روش‌های بالای خط بازاریابی برای رشد پایگاه کاربران	۹	۱	۴	۱۴

ردیف	مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها (اسنپ)	نشانه‌ها (تپسی)	نشانه‌ها (کارپینو)	مجموع
	بازاریابی	بهره‌گیری از روش‌های پایین خط بازاریابی برای رشد پایگاه کاربران	۱۹	۱	۵	۲۵
		تمرکز بر نقاط دنج بازار	-	-	۳۳	۳۳
۶	مدل درآمدی	استراتژی کسب درآمد از طریق دریافت کمیسیون از راننده	۲۷	۲۷	۳	۵۷
		استراتژی نحوه انعطاف در هزینه‌های بازیگران	۲۵	۱۵	۱۲	۵۲
۷	استراتژی ایجاد وفاداری و افزایش هزینه‌های کوچ	پایه‌سازی مدل‌های مدرن وفاداری مشتریان (دوسویه)	۷	۵	-	۱۲
		راه‌اندازی باشگاه رانندگان و بازی‌سازی برای عملکرد راننده‌ها	۳	۳	۲	۸
		راه‌اندازی باشگاه مشتریان و بازی‌سازی برای مشتریان برای استفاده بیشتر از پلتفرم	۳	۲	-	۵
۸	استراتژی جذب شرکا و ارائه خدمات مشترک	همکاری با شرکای ارائه‌دهنده خدمات پشتیبانی (مانند آپ، سامان پرداخت و...)	۳	۲	-	۵
		همکاری با شرکا برای افزایش حیطه خدمات	۳	-	-	۳
		مجموع	۳۲۲	۱۴۲	۱۵۶	۶۲۰

بعد از شناسایی عناصر مدل کسب و کار پلتفرمی در بازار تاکسی‌های اینترنتی با مطالعه پلتفرم‌های فعال در این بازار، در جهت استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری در مرحله اول از پاسخ‌دهندگان درخواست شد تا به منظور به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها اقدام به تکمیل ماتریس خودتعاملی ساختاری روابط میان عوامل استراتژیک شناسایی شده نمایند. در مرحله دوم با توجه به قواعد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ماتریس دستیابی اولیه ابعاد پس از تجمیع نظرات خبرگان و مدگیری تنظیم شد. در مرحله سوم ماتریس دستیابی اولیه با بررسی انتقال‌پذیری به ماتریس دستیابی نهایی تبدیل می‌شود. انتقال‌پذیری با توجه به این فرض شکل می‌گیرد که اگر عامل A با B در ارتباط باشد و B

نیز با C مرتبط باشد، آنگاه A لزوماً با C در ارتباط است. ماتریس دستیابی نهایی به شرح جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی عوامل

نفوذ	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	ابعاد	J I
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C1	۱
۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	C2	۲
۶	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	C3	۳
۴	۰	۱*	۱	۱	۱	۰	۰	۰	C4	۴
۴	۰	۱*	۱*	۱	۱	۰	۰	۰	C5	۵
۴	۰	۱	۱	۱*	۱	۰	۰	۰	C6	۶
۴	۰	۱*	۱	۱	۱*	۰	۰	۰	C7	۷
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C8	۸
	۲	۸	۷	۷	۷	۳	۳	۱	وابستگی	

در مرحله چهارم برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز (مقدم) برای هر متغیر تعیین می‌شود. در جدول ۶، این موارد انجام شده و سطح عوامل ضروری مشخص شده است.

جدول ۶. تعیین سطح عوامل

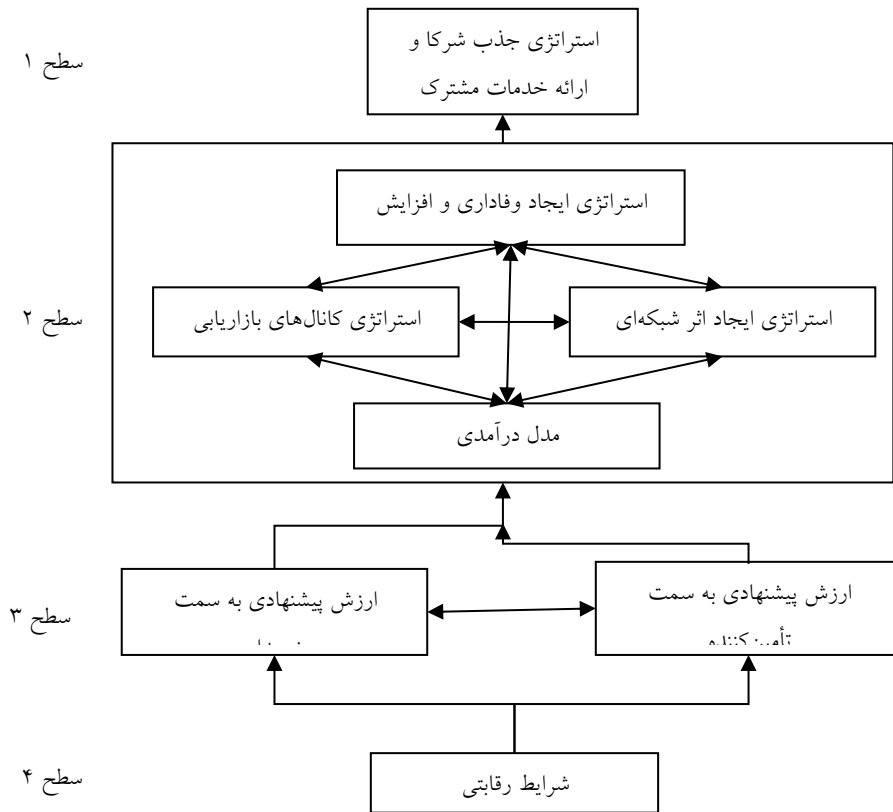
ابعاد	مجموعه قابل دستیابی (خروجی)	مجموعه مقدم (ورودی)	اشتراک	سطح
C1	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱	۱	
C2	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳	۲ و ۳	
C3	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳	۲ و ۳	
C4	۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۴ و ۵ و ۶ و ۷	
C5	۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۴ و ۵ و ۶ و ۷	
C6	۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷	۴ و ۵ و ۶ و ۷	
C7	۴ و ۵ و ۶ و ۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۴ و ۵ و ۶ و ۷	
C8	۷ و ۸	۱ و ۸	۷	۱
C1	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸	۱	۱	

مدلی برای کسب و کار پلتفرمی در مرحله‌ی ورود به بازارهای ...؛ بالنده و ابراهیمی | ۸۹

ابعاد	مجموعه قابل دستیابی (خروجی)	مجموعه مقدم (ورودی)	اشترک	سطح
C2	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲	۳ و ۲ و ۱	۳ و ۲	
C3	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲	۳ و ۲ و ۱	۳ و ۲	
C4	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۲
C5	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۲
C6	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۲
C7	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۲
C1	۳ و ۲ و ۱	۱	۱	
C2	۳ و ۲	۳ و ۲ و ۱	۳ و ۲	۳
C3	۳ و ۲	۳ و ۲ و ۱	۳ و ۲	۳
C1	۱	۱	۱	۴

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به صورت مدل شکل ۲ در صفحه ترسیم کرد.

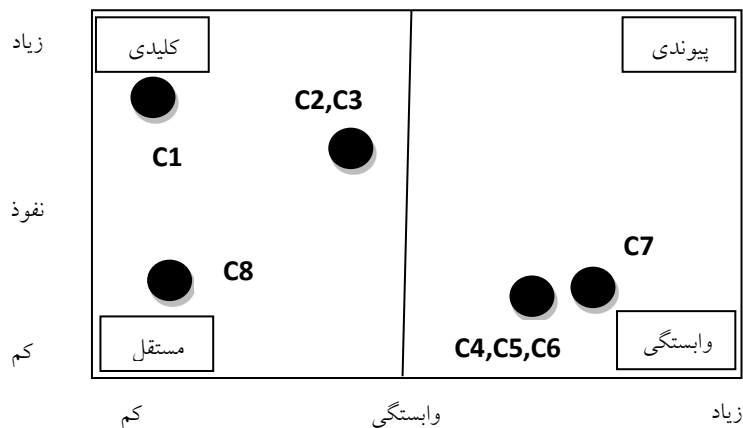
شکل ۲. تبیین عناصر مدل کسب و کار در مرحله ورود به بازارهای پلتفرمی دیجیتال
(منبع: تحقیق حاضر)



هدف از این تجزیه و تحلیل به منظور تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها از تجزیه و تحلیل نفوذ - وابستگی بهره گرفته شد که نتیجه آن در شکل ۳ ارائه شده است.

شکل ۳. نمودار قدرت نفوذ و وابستگی

(منبع: تحقیق حاضر)



بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در سؤال پژوهش مطرح شد، نرخ بالای شکست بین پلتفرم‌ها در کشور یک نیاز قابل‌اعتنا به ارائه چارچوب‌ها و درس‌آموخته‌های کاربردی با بررسی پلتفرم‌هایی که در بازار کشور فعال و موفق بوده‌اند، احساس می‌شود. شناخت عناصر مدل کسب و کار که در طراحی ورود پلتفرم‌ها به این بازارها دخیل بوده‌اند، درس‌آموخته‌هایی کاربردی برای مدیران پلتفرم‌های جدید فراهم می‌کند و کمک شایانی در انتقال دانش ضمنی به آن‌ها می‌تواند انجام دهد.

در پژوهش حاضر، اولین و کلیدی‌ترین عنصر مدل که نفوذی بالا بر سایر عناصر مدل کسب و کار دارد و وابستگی کمی به آن‌ها دارد، تحت عنوان شرایط رقابتی پلتفرم شناسایی شد که تحت مفاهیم شرایط رقابت پلتفرم‌ها، چند خانه‌گزینی و چشم‌انداز رقابتی تعریف شد که با عناصر مدل‌های ارائه‌شده توسط آردولینو و همکاران (۲۰۲۰) و تورا و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. آگاهی از شرایط رقابتی و اعمال حاکمیت روی پلتفرم با توجه به امکان موفقیت و بقای پلتفرم را در بازار بهبود می‌دهد، به نحوی که کسب و کارهایی که بدون شناخت مناسب از شرایط رقابتی در بازار ورود می‌کنند، احتمال

شکست بالایی را متقبل می‌شوند. این عنصر همان‌گونه که ذکر شد عنصری کلیدی در مدل است و تفاوت شرایط رقابتی در بازار پلتفرمی گزینه‌های موجود در سایر عناصر مدل کسب و کار را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.

دو عنصر کلیدی دیگر در مدل ارائه شده شامل ارزش پیشنهادی به خریدار و ارزش پیشنهادی به تأمین‌کننده هستند که آن‌ها را می‌توان به صورت یکپارچه ارزش پیشنهادی در پلتفرم تعریف کرد که با مفهوم ارزش پیشنهادی در سایر مدل‌های کسب و کار ارائه شده در بخش پیشینه پژوهشی و مفهوم محتوای پلتفرم در مدل ارائه شده توسط آمیت و زوت (۲۰۱۰) همخوانی دارد، هسته مرکزی هر مدل کسب و کار و در کل هر کسب و کاری ارزشی که پیشنهاد می‌دهد. آمیت و زوت (۲۰۱۰) با انتخاب تصادفی ۵۹ پلتفرم تراکنشی از بین ۱۵۰ پلتفرم مستقر در آمریکا و اتحادیه اروپا، به این نتیجه رسیدند که کارکرد این پلتفرم‌ها به علت دارا بودن چهار خصیصه ذیل، به منبع خلق ارزش برای پلتفرم و مشارکت‌کنندگان تبدیل شده است، یک کارآمدی یا راندمان سیستم که مترادف با مفهوم کاهش هزینه مبادله در تحلیل اقتصاد هزینه مبادله است، دو قابلیت تکمیل یا حضور مکمل‌های کالاها و خدمات که مترادف با مفهوم همکاری استراتژیک در نظریه شبکه‌های استراتژیک است، سه قابلیت قفل کردن که به معنای توانایی کارکرد پلتفرم در ایجاد رابطه مستمر بین مشارکت‌کنندگان با پلتفرم و با یکدیگر است، چهار بداعت و تازگی ارزش پیشنهادی پلتفرم که هر شکل از نوآوری در کارکرد پلتفرم را می‌تواند شامل شود، مانند ایجاد رابطه‌ای که قبلاً وجود نداشته است یا افزودن امکاناتی به اشکال سنتی روابط (Amit & Zott, 2010). مفاهیم شناسایی شده مربوط به ارزش پیشنهادی به دو سوی پلتفرم، پوشش‌دهنده موارد فوق به زبانی کاربردی و تجربی هستند.

در سطح دوم از مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، چهار عنصر مدل کسب و کار در کنار هم قرار دارند که اولویت و اهمیت تقریباً یکسان دارند و ماهیتی وابسته به سایر عناصر در مدل ارائه شده دارند. استراتژی کانال‌های بازاریابی بر نحوه کاربست ابزارهای جذب کاربران تأکید دارد و کانال‌های بازاریابی را که برای معرفی پلتفرم در هنگام ورود به بازارهای پلتفرمی و در هنگام فعالیت یا توسعه در این بازارها قابل استفاده هستند، بررسی و

برنامه‌ریزی می‌کنند، بحث اصلی استراتژی کانال‌های بازاریابی به‌نوعی بحث بازاریابی ارزش پیشنهادی پلتفرم است که جایگاهی کلیدی در پیام‌رسانی ارزش پیشنهادی به کاربران در بازار و جذب کاربر دارد و در مطالعات استراتژی بازاریابی و توسعه محصولات جدید بسیار به آن پرداخته شده است.

مدل درآمدی دیگر عنصر مدل کسب و کار است که عنصری وابسته در مدل ارائه شده است. مدل درآمدی که به نحوه کسب درآمد پلتفرم از عضویت و استفاده از بستر آن برای تراکنش اشاره دارد (Hagiu, 2014). در پلتفرم‌های مطالعه شده مشاهده شد که همگی از مدل دریافت کارمزد از راننده برحسب تراکنش استفاده می‌کنند و عضویت و حضور در پلتفرم برای تمام کاربران رایگان است. این عنصر در مدل‌های ارائه‌شده توسط تورا و همکاران (۲۰۱۸) و آردلینو و همکاران (۲۰۲۰) جزو عناصر اصلی مدل کسب و کار پلتفرمی معرفی شده است، با توجه به رقابت بالا در بازار پلتفرمی تاکسیرانی اینترنتی و امکان بالای چندخانه‌گزینی در آن اخذ هزینه‌های عضویت توسط پلتفرم‌هایی که به دنبال ارائه خدمات به تمام بازار هستند تقریباً غیرقابل اجرا است و تنها دریافت کارمزد در ازای استفاده توسط پلتفرم‌ها توسط پلتفرم‌های فعال اجرا شده است.

عنصر استراتژی ایجاد و حفظ اثر شبکه‌ای دیگر عنصر وابسته در پلتفرم است که در مدل ارائه‌شده توسط تورا و همکاران (۲۰۱۸) زیرمجموعه منطق خلق ارزش دسته‌بندی شده است و در مدل ارائه‌شده توسط آردلینو و همکاران (۲۰۲۰) به آن مستقیماً اشاره نشده است و به‌نوعی در معماری پلتفرم قابل تعریف است. ویژگی کلیدی پلتفرم‌ها این است که ارزشی که برای کاربر منفرد ایجاد می‌کنند، با افزایش تعداد کل کاربران افزایش می‌یابد و این موضوع به دلیل حضور عوارض یا اثر شبکه‌ای است. این اثر می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد، اثر شبکه‌ای مستقیم وقتی رخ می‌دهد که فایده مشارکت در شبکه برای یک کاربر بستگی به تعداد سایر کاربران شبکه که با او می‌توانند تعامل کنند، دارد. مثال کلاسیک آن شبکه تلفن است و در پلتفرم‌های مدرن هم در پلتفرم‌هایی مانند پیام‌رسان‌ها و جوامع حرفه‌ای یا دوستانه آنلاین دیده می‌شود. در مقابل، در اثر شبکه‌ای غیرمستقیم رشد پایگاه مشتریان برای نوعی از کاربران تنها زمانی با ارزش است که نوع دیگری از کاربران

که محصولات و خدمات مکمل فراهم می‌کنند، به شبکه جذب شوند (Stallkamp & Schotter, 2021). تاکسی‌های اینترنتی در دسته‌بندی استالکمپ و شاتر (۲۰۲۱) به‌عنوان پلتفرم‌هایی که به اثر شبکه‌ای غیرمستقیم وابسته هستند، معرفی شده‌اند.

استراتژی ایجاد وفاداری بین کاربران و افزایش هزینه‌های کوچ نیز برای ادامه فعالیت پلتفرم حیاتی است، زیرا با کوچ کاربران ارزش پلتفرم به‌واسطه اثر شبکه‌ای مستقیم و غیرمستقیم کمتر می‌شود. آردولینو و همکاران (۲۰۲۰) این مورد را در قالب مشوق‌های فعالیت در پلتفرم، کارمزدهای ارجاع برای کاربران، امکانات مربوط به شخصی‌سازی برای کاربران و نیز سامانه‌های بازخورد و کنترل پلتفرم ارائه کرده است و در مدل ارائه‌شده توسط تور و همکاران (۲۰۱۸) به این عنصر تا حدود زیادی پرداخته نشده است. از نظر پارکر و همکاران (۲۰۱۶) وجود هزینه‌های کوچ یکی از عواملی است که باعث موفقیت پلتفرم‌های پیشرو می‌شود (Parker et al., 2016). مبتنی بر همین نظرگاه، رایلیر و رایلیر (۲۰۱۷) پیشنهاد می‌کنند که برای مقابله با پلتفرم‌های پیشروی رقیب باید هزینه کوچ از پلتفرم‌ها را کاهش داد (Rilier and Rilier, 2017).

آخرین عنصر شناسایی‌شده در مدل به استراتژی جذب شرکا و ارائه خدمات مشترک اشاره دارد و کمتر در مدل‌های کسب‌وکاری پلتفرمی ارائه‌شده توسط پژوهشگران دیگر به آن پرداخته شده است. جذب شرکا ابزاری برای بهبود و اضافه کردن خدمات در فرایند توسعه پلتفرم است و به‌صورت متغیری وابسته در مدل کسب‌وکار ارائه‌شده تعریف شده است که چشم‌انداز آینده پلتفرم از آن اثر می‌پذیرد. در مدل کسب‌وکار ارائه‌شده توسط استروالدِر و پیگنور (۲۰۱۰) که با نگاهی عمومی به تمامی انواع استارت‌آپ‌ها پرداخته است، این عنصر تحت عنوان شرکای کلیدی به آن مورد اشاره شده است (Osterwalder & Pignor, 2010).

نتیجه نهایی حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد، نیاز است تا پیش از ورود به بازار شناخت مناسبی از شرایط رقابتی بازار پلتفرمی توسط طراحان پلتفرم حاصل شود که در نتیجه آن ارزش پیشنهادی هماهنگی با شرایط بازار خلق شود. این ارزش پیشنهادی خلق‌شده با استفاده از روش‌های کارآمد و اثربخش بازاریابی به کاربران پیام‌رسانی شود و

کاربران به پلتفرم جلب شوند درحالی که موازی با آن اثر شبکه‌ای ایجاد شده توسط پلتفرم تحت حاکمیت قرار داشته باشد تا حالتی بهینه‌تر از نظر عوارض شبکه‌ای در پلتفرم برقرار شود و از شکل‌گیری اثر شبکه‌ای در پلتفرم جلوگیری شود. مدل درآمدی نیز با در نظر سایر عناصر مدل کسب و کار باید تعریف شود تا جریان مالی برای بقای پلتفرم ایجاد شود و در کنار این موضوعات، طراحان پلتفرم نیاز است تا از همان ابتدا برای استراتژی ایجاد وفاداری و خلق و افزایش هزینه‌های کوچ برای کاربران دو سوی پلتفرمی چاره‌اندیشی کنند تا اثر چندخانه‌گزینی باعث ازدست‌رفتن کاربران و کاهش فعالیت آن‌ها در پلتفرم نشود. در نهایت نیز تعریف اهداف و پیاده‌سازی استراتژی جذب شرکا برای بهبود ارزش پیشنهادی پلتفرم موردی است که طراحان پلتفرم نباید از آن غافل شوند.

در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که مدل کسب و کار در بازارهای پلتفرمی دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان مدلی جامع‌تر برای مدل کسب و کار پلتفرم‌ها ارائه نمود. باتوجه به اینکه مدل ارائه‌شده در این پژوهش با مدل‌سازی ساختاری تفسیری حاصل شده است، پیشنهاد می‌شود تا روابط شناسایی شده در مدل با بهره‌گیری از روش‌های کمی دقیق‌تر مورد آزمون قرار گیرند و نتایج معتبرتری حاصل شود.


تعارض منافع


تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

بدین وسیله از کلیه کسانی که راهنمای اینجانب بوده‌اند، سپاسگزاری کرده و بهترین درودهایم را نثارشان می‌کنم.

ORCID

Taleb Balandeh  <https://orcid.org/0000-0003-1368-693X>

Mehdi Ebrahimi  <https://orcid.org/0000-0003-3987-5325>

منابع

- خلیل نژاد، شهرام. قنبری، میلاد. رضاییان آستانه، محدثه (۱۳۹۹). رابطه بازی وارسازی با کیفیت تجربه کاربری با تعدیل گری استراتژی‌های قیمت گذاری در پلتفرم‌ها، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (چشم‌انداز مدیریت (پیام مدیریت))، ۱۹ (۴۳) (پیاپی ۷۶))، ۹۸-۱۱۸. doi: 10.29252/jbmp.2021.217490.0
- قادری، اسماعیل. تقوی فرد، محمدتقی. باپیری، جعفر (۱۳۹۹). دسته‌بندی مدل‌های کسب و کار پلتفرم‌های تور و فعالیت با استفاده از تحلیل خوشه‌ای، گردشگری و توسعه، ۹ (۱)، ۴۷-۶۵. doi: 10.22034/JTD.2019.174844.1674
- نظری، محسن، و دادهیر، ابوعلی، عزتی، حمیدرضا. (۱۳۹۸). تحول مدل کسب و کار در صنعت حمل و نقل درون شهری: مورد پژوهی تطبیقی اسنپ و کارپینو. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۸ (۳۸). doi: 10.29252/jbmp.18.38.37
- یارمحمدی، مریم. رضوانی، مهران. البرزی، محمود. (۱۳۹۶). واکاوی اهداف و توانمندسازهای مشارکت در زیست بوم پلتفرم از دیدگاه نوآوران طرف عرضه در صنعت نرم‌افزار: شرکت‌های کوچک مستقر در تهران. نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، ۶ (۲)، ۶۵-۸۶.

References

- Afuah. A. Tucci, C. (2000) Internet Business Models and Strategies: Text and Cases, *New York, McGraw-Hill*.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2019). Electronic markets on platform competition. *Electronic Markets*, 29, 143–149. DOI:10.1007/s12525-019-00353-y.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e- business. *Strategic management journal*, 22 (6- 7), 493-520. DOI: 10.1002/smj.187.
- Ardolino, M., Sacconi, N., Adrodegari, F., & Perona, M. (2020). A business model framework to characterize digital multisided platforms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), 10-28. DOI: 10.3390/joitmc6010010
- Attri, R., Grover, S., Dev, N., & Kumar, D. (2013). An ISM approach for modelling the enablers in the implementation of Total Productive Maintenance (TPM). *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 4 (4), 313-326. DOI: 10.1007/s13198-012-0088-7.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.

- Chase, R. (2015). Peers Inc: How people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism. *PublicAffairs*
- Evans, D. S., Schmalensee, R. (2008). "Markets with Two-Sided Platforms." *Issues in Competition Law and Policy (ABA Section of Antitrust Law)* 1 (28).
- Hagiu, A. Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003.
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55 (2), 71.
- Hänninen, M., Smedlund, A., Mitronen, L. (2017). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*. DOI: 10.1108/bjm-04-2017-0109.
- Koo, T. K., & Li, M. Y. (2016). A guideline of selecting and reporting intraclass correlation coefficients for reliability research. *Journal of chiropractic medicine*, 15 (2), 155-163. DOI: 10.1016/j.jcm.2016.02.012.
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2020). Platform ecosystems as meta- organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.3250
- Gawer, A. (2009). Platform dynamics and strategies: from products to services. *Platforms, markets and innovation*, 45-57. DOI: 10.4337/9781849803311.00009
- Mason, K., Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), 1032-1041. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.06.032
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *John Wiley & Sons*. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00977_2.x.
- Parker, G., Van Alstyne, M. W., Choudary S. P. (2016). Platform Revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you, *WW Norton & Company*. DOI: 10.33077/uw.24511617.ms.2017.68.418.
- Reillier, L. C. Reillier, B. (2017). Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business. *Taylor & Francis*. DOI: 10.4324/9781315598949.
- Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*, 47 (6), 1528-1563. DOI: 10.1177/0149206320969791.

- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal, 11* (1), 58-80. DOI: 10.1002/gsj.1336.
- Staykova, K. S., Damsgaard, J. (a) (2015). The race to dominate the mobile payments platform: Entry and expansion strategies. *Electronic Commerce Research and Applications, 14* (5), 319-330. DOI: j.eleap.2015.03.004.
- Staykova, K. S., Damsgaard, J. (b) (2015). A typology of multi-sided platforms: the core and the periphery. ECIS, *Completed Research Papers*.
- Stoian, C. A., & Tohanean, D. (2021). Platform Business Models—A Case Study of the Technology Industry. *Journal of Economics and Management Sciences, 4* (1), p18-p18. DOI: 10.30560/jems.v4n1p18.
- Stummer, C., Kundisch, D., & Decker, R. (2018). Platform launch strategies. *Business & Information Systems Engineering, 60* (2), 167-173. DOI: 10.1007/s12599-018-0520-x.
- Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2007). Evaluation of buyer-supplier relationships using an integrated mathematical approach of interpretive structural modeling (ISM) and graph theoretic matrix: the case study of Indian automotive SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management, 19* (1), 92-124. DOI: 10.1108/17410380810843471.
- Trabucchi, D., & Magistretti, S. (2020). The battle of superheroes: the rise of the knowledge platform strategy in the movie industry. *Journal of Knowledge Management*. DOI: 10.1108/jkm-04-2020-0296.
- Tura, N., Kutvonen, A., & Ritala, P. (2018). Platform design framework: conceptualisation and application. *Technology Analysis & Strategic Management, 30* (8), 881-894. DOI: 10.1080/09537325.2017.1390220.
- Veisdal, J. (2020). The dynamics of entry for digital platforms in two-sided markets: a multi-case study. *Electronic Markets, 30* (3), 539-556. DOI: 10.1007/s12525-020-00409-4.
- Zervas, G., Proserpio, D. Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research, 54* (5), 687-705. DOI: 10.1509/jmr.15.0204.
- Zhu, X. Song, B. Ni, Y. Ren, Y. Li, R. (2016). Business Trends in the Digital Era. *Singapore: Springer*.

References [In Persian]

- Ghaderi, E. Taghavifard, M. Bapiri, J. (2020) Classification of tour and activity business models using cluster analysis, *Journal of Tourism*

and Development, 9(1), 47-65. [In Persian]. DOI: 10.22034/JTD.2019.174844.1674

Khalil Nezhad, S. Ghanbari, M. Rezaian Astaneh, M. (2020) The relationship between gamification and user experience quality by modulating pricing strategies on platforms, *Journal of Business Management Vision*, 19(43), 98-118. [In Persian]. DOI: 10.52547/JBMP.19.43.98

Nazari, M. Vedadhir, A. Ezati, H. (2019) Transforming the Business Model in the Urban Transportation Industry, *Commercial Management Vision*, 18(38). [In Persian]. DOI: 10.29252/JBMP.18.38.37

Yarmohammadi, M. Rezvani, M. Alborzi, M. (2017) Exploring the Goals and Enablers of Participating in the Platform Ecosystem from the Supply-Side Innovators' Perspective in Software Industry: Small Companies in Tehran, *Journal of Innovation Management*, 6(2), 65-86. [In Persian].

استناد به این مقاله: بالنده، طالب، ابراهیمی، مهدی. (۱۴۰۲). شناسایی و تبیین عناصر مدل کسب‌وکار پلتفرمی در مرحله ورود به بازارهای پلتفرمی دیجیتال در ایران، *مطالعات مدیریت کسب وکار هوشمند*، ۱۱(۴۳)، ۶۷-۹۹.

DOI: 10.22054/IMS.2023.67828.2170



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..

