

استراتژی و کسب و کار پلتفرمی دیجیتال

مجید رفیعیان اصفهانی

فارغ‌التحصیل دکتری مدیریت - گرایش کسب و کار، از دانشگاه علم و فرهنگ؛

دانشجوی دکتری مدیریت حرفه‌ای کسب و کار، دانشکده مدیریت صنعتی

majidrafieian@gmail.com

چکیده

امروزه با وجود شرایط پویا و متغیر حاکم بر حوزه کسب و کار و محیط‌های پر تلاطمی که شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در آن در حال فعالیت هستند، دستیابی به اهداف طولانی مدت، در عین سودآوری مداوم، امری بسیار پیچیده است که لازمی آن، ارزیابی دقیق و برنامه‌ریزی مداوم است. از این رو، مسأله مدیریت استراتژیک در چند دهه گذشته، به یکی از جذاب‌ترین و کاربردی‌ترین مسائل حوزه کسب و کار مبدل شده است. در پژوهش حاضر، مسأله برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای "پلتفرمی" که دارای زیرساخت‌های دیجیتال هستند مورد بررسی قرار گرفته است. برای این منظور، جنبه‌های مختلف پلتفرم‌ها بررسی و در یک دسته‌بندی کلی ارائه شده است؛ سپس، مضامین مطرح در حوزه استراتژی کسب و کار دیجیتال بررسی شده و از ترکیب این موارد، نقشه راه جامعی جهت راهنمایی مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک برای پلتفرم‌های دیجیتال ارائه شده است. در نهایت، ضمن تعمیم آنالیز "SWOT" کسب و کارهای خطی به پلتفرم‌های دیجیتال، مطالعه موردی بر روی یکی از انواع این پلتفرم‌ها صورت گرفته است.

واژگان کلیدی: پلتفرم‌ها - مدیریت استراتژیک - استراتژی کسب و کار دیجیتال - آنالیز SWOT.

۱- مقدمه

در دهه های اخیر استفاده از رویکرد "نوآوری باز" در بسیاری از سازمان ها دیده می شود [۱]. در مورد تعاریف، مزیت ها و چالش های رویکرد نوآوری باز بررسی های زیادی شده است. همچنین مدل های مختلفی برای پیاده سازی رویکرد نوآوری باز مطرح گردیده؛ به عنوان مثال "نامیبسان" و "سانی" چهار مدل را شناسایی کرده اند که یکی از آنها پیاده سازی یک پلتفرم است [۲]. تعداد افزایندهایی از جمعیت در حال حاضر از پلتفرم ها برای پیدا کردن یا ایجاد شغل استفاده می کنند. حداقل هفت میلیون شاغل در پلتفرم ها در سراسر دنیا وجود دارد.

پلتفرم ها دو یا چند گروه مجزا و درعین حال به هم پیوسته از مشتریان را گرد هم می آورند و با ایفای نقش واسطه و از طریق مرتبط کردن این گروه ها به یکدیگر به ارزش آفرینی می پردازند. ارزش آفرینی پلتفرم از طریق تسهیل تعاملات بین گروه های مختلف است و کلید ارزش آفرینی این است که یک پلتفرم تمامی گروه ها را به طور هم زمان جذب کرده و به آن ها خدمت ارائه دهد [۳]. پلتفرم های چندوجهی که یا به عقیده اقتصاددانان؛ بازارهای چندوجهی؛ پدیده ای مهم در کسب و کار محسوب می گردند. این پلتفرم ها قدمت زیادی دارند؛ به عنوان مثال شرکت اپل با راه اندازی اپ استور، برای آیفون که بسیار محبوب بود، راهبرد پلتفرم خود را تقویت نمود.

امروزه تغییرات مداوم محیطی بقای سازمان را به اشکال مختلفی تهدید می کند و سازمان ها برای بقای خود نیازمند انتخاب استراتژی مناسب جهت حداکثر بهره برداری از فرصت های محیطی با توجه به نقاط ضعف و قوت خود هستند. در واقع استراتژی های مختلف سازمان، در جهت واکنش مناسب نسبت به عوامل محیطی اتخاذ می شود و باید با میزان تغییرات محیطی تناسب داشته باشد. به نحوی که از پیشامدها و تهدیدات ناگهانی پیرامون پیشگیری نماید [۴]. شرکت های پلتفرمی دیجیتال نیز از این قاعده مستثنی نیستند و نیازمند انتخاب استراتژی مناسب جهت پیشبرد اهداف و حفظ بقای خود و همچنین عملکرد مالی بهتر هستند. تدوین این استراتژی از وظایف مهم مدیریتی و مدیران است و بدیهی است، بسیاری از تصمیم گیری های مهم مدیران برای حفظ و بقای سازمان است. انتخاب صحیح استراتژی می تواند باعث استفاده از منابع مازاد سازمان و افزایش کارایی و انعطاف پذیری شرکت در مقابل عوامل محیطی، همچنین هم افزایی مالی بین کسب و کارها و همکاری متقابل مالی بین کسب و کارهای موجود و جدید شود. شرکت ها باید با ارزیابی عوامل مختلف، استراتژی مناسب خود را اتخاذ کنند و از آن بهره ببرند [۵-۶].

یکی از عوامل مهم در برنامه ریزی استراتژیک توجه به محیط های داخلی و خارجی است که وضعیت شرکت را به روشنی مشخص می کند و زمینه ای مناسبی برای تدوین استراتژی ایجاد می کند. در واقع با بررسی عوامل داخلی شرکت، نقاط ضعف و قوت و با بررسی عوامل محیطی، فرصت ها و تهدیدها مشخص می شود. آنالیز "SWOT" از معروف ترین مدل هایی است که با ارزیابی مهم ترین عوامل داخلی و خارجی دخیل در موفقیت شرکت، نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت ها و تهدیدها را مشخص می کند.

تاکنون درمورد تعیین استراتژی در کسب و کارهای باز، پژوهش های بسیاری انجام شده؛ در حالی کمتر به انتخاب استراتژی مناسب در کسب و کارهای پلتفرمی پرداخته شده است. گسترش اطلاعات در این زمینه می تواند پایه و اساس و توجیه منطقی جهت تصمیم گیری استراتژیک مدیران را فراهم آورد.

این پژوهش سعی دارد با بررسی معیارهای چهارگانه نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، یک ساختار کلی جهت بررسی استراتژی‌ها با روش آنالیز SWOT در کسب و کارهای پلتفرمی ارائه دهد.

۲- مفاهیم نظری و پیشینه پژوهش

جهت شفاف‌سازی مفاهیم مورد توجه در این پژوهش، در ادامه، این مضامین به صورت دسته‌بندی شده تشریح خواهند شد.

۲-۱- تعریف پلتفرم

ریشه کلمه "پلتفرم" از کلمه فرانسوی "Platform" به معنی فضای بالا آمده است. در واقع پلتفرم‌ها به معنی سیستم‌هایی هستند که دارای اجزای هسته ثابت و اجزای محیطی متغیر هستند [۷]. تقسیم به اجزای ثابت در هسته و اجزای متغیر در پیرامون همچنین بخشی از پلتفرم‌های واسطه‌ای است که به کارهای روشه و تیرول در زمینه‌ی بازارهای دوطرفه بر می‌گردد [۸-۹]. در این مقاله ما فقط پلتفرم‌های واسطه‌ای را در نظر می‌گیریم. یعنی آن دسته از پلتفرم‌هایی که گروه‌های مختلفی از شرکت کنندگان را تحت عنوان بازارهای چندجانبه گرد هم می‌آورد.

در ادامه موارد مشترک مابین پلتفرم‌ها برای درک اساس کار آنها آورده شده:

✓ پلتفرم‌های دیجیتال در واقع واسطه‌هایی هستند و تعامل و مبادله ارزش بین حداقل دو گروه متفاوت وابسته را فراهم می‌کند [۱۰-۱۳].

✓ پلتفرم‌های دیجیتال از اجزای ثابت در هسته و اجزای متغیر در پیرامون تشکیل شده‌اند [۱۴-۱۶].

✓ گردانندگان پلتفرم، زیرساخت‌های اساسی را فراهم و قوانین تعامل را مشخص می‌کنند [۱۳-۱۶].

پلتفرم‌های موفق، واسطه‌های اقتصادی قدرتمند را با هم ادغام کرده‌اند؛ به عنوان نتیجه، اقتصاد توسط شرکت‌های پلتفرمی در حال ساختاریابی مجدد است و حضور در این اکوسیستم‌ها برای ایجاد و رشد بسیاری از مشاغل حیاتی شده است [۱۷-۱۹]. در اکتبر ۲۰۱۹ از بین ۱۰ شرکت با ارزش دنیا ۷ شرکت جزء شرکت‌های پلتفرمی دیجیتال بوده‌اند. زیرا بازار سهام سهم بزرگی از ارزش کل بازار جهانی را در تصرف این بازارها می‌داند. گروه‌های زیادی از تولید کنندگان و فروشندگان و ارائه دهندگان خدمت برای تامین معاش خود از طریق این پلتفرم‌ها فعالیت می‌کنند. پلتفرم‌های دیجیتال همانند: آمازون، eBay، Etsay، فیس‌بوک، گوگل، اینستاگرام، yelp و youtube ایجاد یک شغل، درآمدزایی و دسترسی کارآفرینان به طیف وسیعی از بازارها را راحت‌تر نموده‌اند [۲۰-۲۱].

۲-۲- تعامل کلیدی در پلتفرم

ارزش اصلی یک پلتفرم یک واحد ارزش فیزیکی معمولی نیست. در واقع زیرساختی است که تعاملات بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را ممکن می‌کند. "تعامل کلیدی"، هسته هر پلتفرم است. این تعامل چهار مشخصه اصلی دارد:

- ✓ **ایجاد ارزش:** هر تعامل کلیدی حداقل شامل یک تولیدکننده است که واحد ارزش را ایجاد می‌کند. تولید واحد ارزش نقطه آغاز یک تعامل کلیدی در پلتفرم است.
- ✓ **ارتباط:** قدم بعدی ایجاد ارتباط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده است، که از طریق فیلتر کردن و شخصی سازی پلتفرم ایجاد می‌شود. فیلتر کردن خدمات در واقع موجب می‌شود تنها واحد ارزشی [خدمات یا کالا یا ...] با کیفیت بالا به مصرف‌کننده پیشنهاد شود و همچنین موجب حمایت از رفتار مطلوب و جلوگیری از رفتار نامطلوب می‌شود. با کمک فیلترها یک مصرف‌کننده به محتوایی که به او مربوط است دسترسی می‌یابد و به ادامه مشارکت تشویق می‌شود.
- ✓ **مصرف و تقاضا:** حرکت عامل کلیدی حداقل به یک مشارکت‌کننده برای مصرف واحد ارزشی که به او مربوط است نیاز دارد. تقاضا کنندگان اشکال مختلفی دارند که به واحد ارزش بستگی دارد.
- ✓ **گرفتن بازخورد:** تعامل کلیدی با گرفتن بازخورد کامل می‌شود. مصرف‌کننده بازدهی واحد ارزشی که دریافت می‌کند را به تولیدکننده منتقل می‌کند.

در تعامل کلیدی اطلاعات واحد ارزش و هزینه مبادله می‌شود. تولیدکننده و مصرف‌کننده ابتدا اطلاعات را مبادله می‌کنند و سپس تولیدکننده واحد ارزشیابی و خدمت را به مصرف‌کننده ارائه می‌دهد و در نهایت به ازای آن هزینه دریافت می‌کنند [۱۴-۱۵-۱۸-۲۲].

پلتفرم برای ایجاد این تعامل کلیدی سه عمل اصلی انجام می‌دهد:

- ✓ **جمع کردن یا افزایش جمعیت:** تعامل کلیدی با جمع کردن شرکت کنندگان در پلتفرم ممکن می‌شود. پلتفرم باید بتواند بر مسئله مرغ و تخم‌مرغ غلبه کند؛ یعنی اینکه ابتدا مصرف‌کنندگان به پلتفرم ملحق شوند یا تولیدکنندگان؟
- هدف این است که مشارکت در پلتفرم تا حد ممکن ساده شود. چون تمرکز فعالیت‌های شغل بر تکرار تعاملات است باید اطمینان حاصل شود که شرکت کنندگان فعالیت منظم دارند. برای جلوگیری از رفتار ناخواسته چک کردن و کنترل عضویت‌ها مفید است.
- ✓ **تسهیل و آسان سازی:** ایجاد ارزش را کنترل نمی‌کنند ولی زیرساختی برای ایجاد ارزش ایجاد می‌کند. برنامه‌های معرفی شده و سیاست‌ها تعامل منظم را تثبیت می‌کند و رفتار مطلوب را ارتقا می‌بخشد. مکانیسم‌های فیلتر تضمین می‌کند که محتوای با کیفیت در پلتفرم‌ها فراهم شود.

✓ **وصل کردن:** همیشه مرتب باید مرتبط‌ترین واحد ارزش برای مصرف کننده فراهم شود. با افزایش تولید کنندگان، دامنه پیشنهادات پلتفرم افزایش می‌یابد و تشخیص پیشنهاد مطلوب را برای مصرف کننده مشکل می‌کند. فیلترها برای مرتبط کردن واحد ارزش فراهم شده توسط تولید کننده با مصرف کننده مربوطه مناسب هستند [۱۴-۱۵-۱۸-۲۳].

۲-۳- پلتفرم دیجیتال

پلتفرم‌های دیجیتال بر پایه دسترسی گسترده به فناوری اطلاعاتی که دائماً در حال تکامل است ساخته شده‌اند. پلتفرم‌های دیجیتال این تکنولوژی‌ها را از راه‌های جدید برای هماهنگی یک اکوسیستم عرضه و تقاضا به کار می‌گیرند [۲۴]. در این اکوسیستم‌ها مشارکت کنندگان با تولید محصولات و خدمات مکمل، نقش مکمل را بازی می‌کنند. مشارکت کنندگان می‌توانند از منابعی که صاحب پلتفرم فراهم می‌کند برای ایجاد یک محصول یا ارائه خدمت استفاده کنند.

مشتریان ذی‌نفع هستند و از طریق پرداخت یا فراهم کردن داده‌ها و بازخوردها، بهای خدمات را می‌پردازند. صاحب پلتفرم می‌تواند از این بازخوردها برای افزایش کیفیت خدمات موجود یا ورود به بازارهای جدید استفاده کند [۲۵-۲۶].

۱-۲-۳- پیشینه پلتفرم‌های دیجیتال و ابعاد مختلف آن

زمینه علمی پلتفرم‌های دیجیتال بسیار گسترده و متنوع است. دانشمندان از رشته‌های مختلف دیدگاه‌های مختلفی را در مورد شکل‌گیری یک اکوسیستم برای ایجاد ارزش بیان می‌کنند.

۱-۱-۲-۳- دیدگاه مبتنی بر بازار

یکی از این دیدگاه‌ها دیدگاه مبتنی بر بازار است که به کارهای «روشه» و «تیلور» برمی‌گردد که در مورد قدرت بازار در حضور عوامل خارجی شبکه مطالعه کرده‌اند [۸-۱۴-۲۴]. عوامل خارجی شبکه توضیح می‌دهد که چگونه وقتی ارزش در یک سمت بازار افزایش می‌یابد تعداد مشارکت کنندگان در سمت دیگر افزایش می‌یابد [۲۷]. ارزش بیشتر در محصولات یا خدمات با یک پایگاه گسترده از مشارکت کنندگان چالش‌ها و در عین حال فرصت‌های جدید برای نفوذ بیشتر اثرات شبکه برای کارخانه‌ها فراهم می‌کند [۲۸]. ذکر شد که یکی از چالش‌های مهم و اختصاصی برای ظهور پلتفرم‌های دیجیتال مسئله مرغ و تخم مرغ است. پلتفرم‌ها به هر دو قسمت مشارکت کنندگان و مشتریان برای اطمینان از حصول ارزش معتبر نیاز دارند. ولی کاربران در یک سمت تنها زمانی که جمعیت کاربران در سمت دیگر زیاد باشد تمایل به ملحق شدن به پلتفرم را دارند [۲۹].

۲-۱-۲-۳- از دیدگاه معماری و ساختاری

پلتفرم‌ها می‌توانند مبتنی بر نرم افزار یا سخت افزار باشند. پلتفرم‌های دیجیتال به عنوان پلتفرم‌های مبتنی بر نرم‌افزار در نظر گرفته می‌شود. پلتفرم مبتنی بر نرم‌افزار می‌تواند مبتنی بر وب یا برنامه‌های کاربردی تلفن همراه

باشند در واقع این پلتفرم‌ها پایگاه‌های کد در حال توسعه هستند که هسته عملکردی را فراهم می‌کند و با خدمات واحدهای ساختاری کوچکتر یا پیمان‌های کامل می‌شوند [۳۰-۳۱].

پلتفرم‌های دیجیتال پلتفرم‌های چند وجهی هستند. هر واحد، ساختاری استاندارد یا پیمان‌ها در واقع یک زیر سیستم نرم‌افزاری است که می‌تواند کارایی پلتفرم را توسعه دهد (۷). یک پلتفرم دیجیتال علاوه بر فراهم کردن منبعی از مقیاس‌ها و دامنه‌های اقتصادی، جایگزین‌های اقتصادی را نیز پرورش می‌دهد. جایگزین‌های اقتصادی از طریق استفاده مجدد از ساختار پیمانی و اجزای قابل ارتقاء در پلتفرم به جای طراحی یک سیستم از ابتدا میسر می‌شود [۳۲-۳۳]. در واقع ثبات پلتفرم‌های مبتنی بر نرم‌افزار و منابع مرزی برای صاحب پلتفرم و مشارکت کنندگان در پلتفرم، امکان توسعه و ادغام واحدها را فراهم و ایجاد جایگزین‌های اقتصادی را آسان می‌کند [۳۴-۳۵]. ساختار پیمان‌های پلتفرم اجازه انعطاف پذیری و مقیاس پذیری واحدهای جدید را می‌دهد. باز بودن پلتفرم نشان می‌دهد که افراد و شرکت‌های دیگر به چه میزان می‌توانند آزادانه فناوری‌های پلتفرم را استفاده یا تعریف کنند یا حتی توسعه دهند. که می‌تواند در سطح کاربری زیرساخت و تامین کننده پلتفرم باشد.

۳-۱-۲-۳- از دیدگاه ارزش آفرینی

این مشخصه در واقع به تعریف و به روزرسانی گزاره ارزشی کلیدی و همچنین نوع‌آوری اشاره دارد. در واقع باید برای هر سمت پلتفرم، از طریق ارائه خدمات، محصولات و فعالیت‌های ارزشی ایجاد شود. **قابلیت نوآوری:** دانشمندان از قابلیت‌های نوآوری زیرساخت‌های دیجیتال نیز صحبت می‌کنند [۲۹]. برای فراهم کردن امکانات جدید، زیرساخت‌های دیجیتال که پلتفرم پیمان‌های مبتنی بر نرم‌افزار را تشکیل می‌دهند، ذاتاً قابل انعطاف هستند. به این معنی که می‌توانند برای تطابق با نیازهای کاربران، مجدداً ساختاردهی شوند و با پیشرفت‌های جدید تکنولوژی هماهنگ شوند. صاحب پلتفرم نیز امکانات جدید را از طریق منابع مرزی فراهم می‌کند [۳۶-۳۷].

۴-۱-۳-۲- از دیدگاه اجتماعی

این دیدگاه در واقع بر نحوه مدیریت و حاکمیت بر یک اکوسیستم از کاربران تمرکز دارد که قانون‌گذاری، مدیریت و نظارت بر کیفیت پلتفرم را در بر می‌گیرد. یک مکانیسم اختصاصی، حاکمیت مرزها یا محدوده فعالیت پلتفرم را تعیین می‌کند و چارچوبی برای روابط و تعاملات هر یک از شرکای تجاری با هم ایجاد می‌کند [۳۷]. حاکمیت پلتفرم همچنین بسته یا باز بودن پلتفرم را مشخص می‌کند؛ بسته به باز بودن روابط، پلتفرم می‌تواند خودش را به استفاده داخلی از شرکت محدود کند یا اکوسیستم را باز کند و از قابلیت نوآوری مکمل‌های خارجی استفاده کند و خدماتی با ارزش افزوده ایجاد کند. میزان باز بودن، همچنین بر روی رقابت داخلی اکوسیستم تأثیر می‌گذارد [۳۸-۳۹]. بسته به نوع مالکیت پلتفرم باید تعادلی بین کنترل، مدیریت و حفظ استقلال کاربران فراهم شود. مدیریت پلتفرم در واقع با هدف بهبود تعاملات، همراستایی منافع، انتخاب شرکای مناسب و حداکثر سازی ارزش پیگیری می‌شود.

۲-۳-۲- چارچوب کلی یک اقتصاد پلتفرمی دیجیتال

چارچوب کلیه یک اقتصاد پلتفرمی دیجیتال از چهار جنبه تشکیل شده است [۴۰]:

۱-۲-۳-۲- کاربران دیجیتال

در ابتدا حفظ حریم خصوصی کاربران برای ایجاد محیط کاربری سلامت و فعال ضروری است. کاهش اعتماد در یک پلتفرم می تواند موجب کاهش فعالیت کاربران و عضویت شود. شرایط حریم خصوصی کاربر باید توسط یک قرارداد اجتماعی وضع شده به وضوح بیان شود. اعتماد عمومی پیش شرط مشارکت کاربران در اقتصاد دیجیتال است.

۲-۲-۳-۲- کارآفرینی دیجیتال

نوآوری در کارآفرینی موجب افزایش کارآمدی پلتفرم می شود. یک حامی مناسب پلتفرم باید منابع مرزی فراهم کند که فرآیند نوآوری کارآفرینی را آسان کند و یک برنامه تقسیم سود عادلانه پیشنهاد دهد. در یک پلتفرم دیجیتال نمایندگان شخص ثالث در نوآوری کارآفرینی و مبادله دانش درگیر می شوند و گپ موجود بین عرضه و تقاضا را پر میکند.

۳-۲-۳- پلتفرم های چندجانبه دیجیتال

پلتفرم های چندجانبه دیجیتال نوآوری سازمانی کلیدی هستند و در ارزش آفرینی، نوآوری و ظهور اقتصاد جایگزین نقش به سزایی دارند. ولی پلتفرم ها به عنوان شکل سازمانی نوظهور علاوه بر تکنولوژی خود، باید مسائل اجتماعی را نیز مدنظر قرار دهند. چندجانبه بودن پلتفرم یک مزیت است و منجر به نوآوری و پیدایش ارزش های جدید، توسعه و ادغام ارزش های قبلی را فراهم می کند. ولی رفتار انحصاری در پلتفرم های دیجیتال چند جانبه موجب از بین رفتن رقابت، نوآوری و کارآفرینی می شود که در نهایت به طور کلی موجب از دست رفتن رفاه برای مصرف کنندگان می شود.

به عنوان مثال نهادهای نظارتی تاکنون ۳ بار گوگل را به دلیل نقض قوانین ضد انحصاری مانند فشار زیاد برنامه های خود بر روی تلفن های هوشمند کاربران و مسدود کردن رقبا، استفاده از موتور جستجوهای خود برای هدایت مشتریان به پلتفرم های خود و همچنین مسدود کردن رقبا از قرار دادن تبلیغات خود در وب سایت های شخص ثالث مجازات کردند. پلتفرم ها باید برای جلوگیری از رفتارهای انحصاری و سایر تخلفات اجتماعی تحت نظارت باشند [۴۱-۱۰-۸].

۴-۲-۳- زیرساخت های تکنولوژی دیجیتال:

خود زیرساخت های فناوری برای عملکرد روان تجارت پلتفرمی دیجیتال که پاسخگوی اقتصاد دیجیتال باز و امن است لازم است. دولت ها و حاکمان، مسئول وضع و اجرای قوانین و مقرراتی هستند که فعالیت های مخربی که باعث تضعیف امنیت داده ها می شود را کنترل کنند و فعالیت های مفید و تولیدی را تشویق نمایند.

۲-۴- استراتژی:

یکی از مسائل حائز اهمیت در مدیریت یک واحد کسب و کار برنامه ریزی استراتژیک و متمرکز کردن منابع انرژی، بهینه سازی زمانبندی و اولویت بندی اجرایی در جهت رسیدن به اهداف است. به طور کلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک را می توان به سه مرحله ی تدوین، برنامه ریزی و اجرا دسته بندی نمود [۴۲]. استراتژی در اصطلاح عام دورنمایی از اهداف آینده یک سازمان و برنامه ریزی جهت رسیدن به این اهداف است. با این وجود برای استراتژی در پژوهش ها و نظریه های مختلف تعاریف مختلفی ارائه شده است [۴۳]. دراستراتژی مشخص نمودن اهداف بنیادی و بلندمدت یک سازمان و تخصیص منابع لازم جهت دستیابی به آنها تعریف شده است. به عبارتی استراتژی برنامه ریزی بلندمدت و آینده نگرانه جهت تعامل با محیط رقابتی به منظور بهینه سازی دستیابی به اهداف بنیادین یک سازمان است [۴۴]. یک استراتژی مجموعه ای از احکام و بیانیه هایی است که مشخص می کند برای رسیدن به اهداف طولانی مدت و اساسی سازمان، چه نکاتی کلیدی است و چه مسائلی ضرورت دارد [۴۵]. می توان اینگونه بیان نمود که مدل های کسب و کار اغلب به منظور تحقق استراتژی ها خلق می شوند.

پژوهش انجام شده توسط Corti m i g l i a و همکاران [۴۶] یک نمونه از معدود مطالعات انجام شده در زمینه تعیین مدل کسب و کار بر اساس استراتژی است. این تحقیق بر اساس جمع آوری اطلاعات از ۱۳۸ شرکت بررسی نموده است که چگونه شرکت ها در طول فرایند تعیین استراتژی در عمل مدل کسب و کار خود را مجدداً پیکربندی نموده اند. با این وجود در این تحقیق تعریف شفاف و دقیق از جایگاه مدل کسب و کار در تعیین استراتژی ارائه نشده است. در [۴۷] راهکاری به منظور راهنمایی جهت استخراج الزامات طراحی مدل کسب و کار بر اساس کسب و کار پلتفرمی استراتژیک ارائه شده است و برخی جنبه های مختلف و تاثیرگذار یک سازمان در برنامه ریزی استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است. موضوعات کلیدی استراتژیک شناسایی شده در سطح واحدهای کسب و کار اغلب بر روی حاصل نمودن و حفظ مزیت های رقابتی، هماهنگی و ادغام زمینه ها، موقعیت ها، دسترسی ها و فعالیت ها تمرکز دارد.

واژدارجان و کلارک اظهار نمودند که استراتژی کسب و کار اساساً از لحاظ دستاوردها و حفظ موقعیت های رقابتی در حوزه بازار یک محصول خاص بیان می شود [۴۹]. کاپلان و نورتون نیز اظهار داشتند که می توان یک استراتژی کسب و کار را به صورت مجموعه ای از فرضیه ها در روابط علت و معلولی در یک سازمان شرح داد [۴۹].

کوزدا و همکاران روشی برای شناسایی اهداف استراتژیک ارائه نموده اند [۵۰]. این روش از چشم اندازها و ماموریت ها، مضامین و اهداف کلی استراتژیک آغاز شده و پس از تحلیل عوامل خارجی و داخلی اهداف استراتژیک مشخص شده و با گام قبل هم راستا می گردد. به این ترتیب نقشه راه استراتژیک تولید و شاخص های عملکردی نیز استخراج می گردد.

استراتژی برای یک واحد کسب و کار به سازمان کمک می کند که با توجه به شرایط حاکم به آن و موقعیت رقابتی مرتبط با بازار مرتبط با زمینه کاری آن تصمیمات مناسبی در جهت عملکرد مناسب کوتاه مدت و بلند مدت اتخاذ نماید. بنابراین در طراحی یک استراتژی مناسب لازم است که به ابعاد مختلف یک سازمان توجه شود.

بر اساس مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت استراتژی کسب و کار، عواملی که بر استراتژی یک واحد در کسب و کار تاثیر می‌گذارند به دو صورت عوامل بیرونی و درونی قابل تقسیم بندی هستند. عوامل درونی سازمان اغلب تحت کنترل مدیریت آن قرار دارد و با تصمیم‌گیری قابل تغییر هستند. طبق یک نظریه [۵۱]، دو گروه عوامل درونی کلی شامل چرخه عمر سازمان یا بلوغ آن و انعطاف‌پذیری شرکت در انتخاب استراتژی سازمان اثر می‌گذارند.

عوامل بیرونی اثرگذار بر عملکرد سازمان و طراحی استراتژی با توجه به وسعت عملکرد و شرایط محیطی و برخی عوامل غیر قابل پیش‌بینی بازار مربوط به آن قابل تعیین است. علاوه بر عوامل موثر بر تعیین استراتژی، ارزیابی پیامدهای پیاده‌سازی یک استراتژی در جنبه‌های مختلف سازمان نیز امری بسیار قابل توجه است، جزفسون در [۵۲] به بررسی پیامدهای مالی استراتژی‌های کسب و کار پرداخته است. همچنین در تحقیقات انجام شده به تاثیر عوامل درونی شرکت از جمله بلوغ و انعطاف‌پذیری آن و عوامل مربوط به صنعت بر استراتژی سازمان اشاره شده است.

خدمات در فضای دیجیتال موجود و مدل‌های کسب و کار دیجیتال به طور معمول به ارتباط بین سازمان‌ها و در نتیجه شبکه‌های کسب و کارهای مشارکتی وابسته است [۵۳]. افزایش مقیاس، سرعت، دامنه کسب و کار، منابع چندگانه ارزش‌آفرینی و جذب موضوعات کلیدی در تعیین استراتژی کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال هستند [۵۴]. پلتفرم‌های دیجیتال استراتژیک معروف مانند Uber، BnB و Ai r... به طرز چشمگیری رشد کرده و توجه مخاطبین زیادی را به خود جلب نموده‌اند.

طبق یک نظرسنجی سالانه، مکنزی نتیجه گرفته است که بهترین مجریان اقتصادی از طریق پلتفرم‌های دیجیتال پیشرفت کرده‌اند [۵۵]. میزان رشد پلتفرم‌های دیجیتال بسته به توانایی آنها در اثرات شبکه ارتباطی بین عرضه‌کنندگان و متقاضیان در حال تعامل در شبکه است [۵۶]. از این رو انتخاب استراتژی شبکه مناسب می‌تواند نقش بسیار زیادی در رشد و بقای یک پلتفرم داشته باشد. با توجه به این موضوع در جریان این توسعه بسیاری از مشاغل از کسب و کارهای دیجیتال قدیمی رایج گرفته تا استارت‌آپ‌های جدید و پلتفرم‌های بزرگ اتخاذ استراتژی متناسب با کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال را جزء اولویت‌های مدیریتی خود قرار داده‌اند.

۳- روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی - اکتشافی از نظر هدف کاربردی است. کسب و کارهای پلتفرمی و به خصوص پلتفرمی دیجیتال موضوعاتی جدید در حوزه کسب و کار و مدیریت هستند. از طرفی علی‌رغم تمایل زیاد نسبت به راه‌اندازی کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال کوچک و بزرگ در کشورهای مختلف از جمله ایران، منابع تحقیقاتی جامع محدودی در این زمینه یافت می‌شوند که بتوانند مدیران را در مدیریت استراتژیک این کسب و کارها راهنمایی کنند. به علاوه منابع بسیار زیادی در زمینه قوانین و ملزومات راه‌اندازی، مدیریت و بررسی جوانب مختلف کسب و کارهای خطی یافت می‌شوند. بنابراین، پژوهش حاضر جهت مرتفع نمودن این شکاف پژوهشی صورت گرفته است. اشاره شد که پژوهش حاضر از نوع کیفی - اکتشافی از نظر هدف کاربردی است. به این ترتیب که ما با بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه کسب و کارهای خطی و روش‌های ارائه شده جهت مدیریت

استراتژیک و پیشبرد اهداف آن‌ها و با بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه کسب و کارهای پلتفرمی و کسب و کارهای مبتنی بر تکنولوژی دیجیتال یک روش نظام‌مند جهت راهنمایی مدیران کسب و کارهای پلتفرمی و دیجیتال در طراحی استراتژی به دست می‌آید.

۳-۱- مدیریت استراتژیک کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال

جهت پیشبرد اهداف ذکر شده، در ادامه، ابعاد مختلف کسب و کار پلتفرمی و جوانب مختلف استراتژی کسب و کار دیجیتال تشریح و دسته‌بندی می‌گردند.

۳-۱-۱- ابعاد مختلف کسب و کار پلتفرمی

پیش از هر چیز لازم است، ساختار یک کسب و کار پلتفرمی و ابعاد مختلف آن مشخص شود. به این منظور با توجه به منابع پژوهشی مختلف و مصاحبه با نخبگان دانشگاهی و حوزه کسب و کار، مطابق با مفاهیمی که قبلاً تشریح گردید، ابعاد مختلف یک کسب و کار پلتفرمی، به شکل بانک اطلاعاتی ارائه شده در شکل ۱، به صورت جمع بندی شده و یکپارچه در آمده است.



شکل (۱): دسته بندی ابعاد مختلف یک کسب و کار پلتفرمی

۳-۱-۲- جوانب مختلف استراتژی کسب و کار دیجیتال

دیجیتال‌سازی و اینترنت نه تنها بر مشخصه‌های تجاری اثر می‌گذارند بلکه سرعت تجدید آنها را نیز با همکاری تکنولوژی جدید تحت تاثیر قرار می‌دهند. این روند به طور مدام فرصت‌ها، تهدیدها و سایر مولفه‌های تاثیر گذار بر تعیین نقشه راه استراتژی کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به این ترتیب سازمان‌های مبتنی بر تکنولوژی دیجیتال نیاز دارند که به طور دائم استراتژی خود را به روز نموده تا بتواند از نهایت ظرفیت‌ها و داشته‌های خود در جهت پیشبرد اهداف خود بهره مند گردند. در حوزه کسب و کارهای دیجیتال چهار مضمون کلیدی وجود دارد که می‌توان از ترکیب این مضامین با سایر معیارهای موفقیت برای یک سازمان به یک بانک اطلاعاتی کامل جهت راهنمایی مدیران در مدیریت استراتژیک دست یافت.

این چهار عامل عبارتند از:

- ✓ محدوده استراتژی کسب و کار دیجیتال
- ✓ مقیاس استراتژی کسب و کار دیجیتال
- ✓ سرعت استراتژی کسب و کار دیجیتال
- ✓ منبع تولید ارزش کسب و کار

مفاهیم بیان شده در پژوهش‌های مختلفی در حوزه کسب و کارهای خطی مورد بررسی قرار گرفته اند. در ادامه این مضامین را برای کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال مورد بررسی قرار خواهیم داد.

۳-۱-۲-۱- محدوده استراتژی کسب و کار دیجیتال

یکی از مسائل اساسی در زمینه مدیریت استراتژیک محدوده سازمان است. محدوده مشخص کننده نمونه محصولات کسب و کارها و همچنین فعالیت‌هایی که تحت مالکیت و کنترل مستقیم یک شرکت یا سازمان قرار دارند. مشخص نمودن حوزه شرکت و ترکیب آن را تحقیقات انجام شده پیرامون به فهم این مسئله کمک می‌کند که شرکت‌ها به چه میزانی از صلاحیت‌های اصلی و دارایی‌های اساسی و منابع خود در جهت گسترش محصولات خود و به دست آوردن بازارهای مرتبط به طور بهینه استفاده می‌نمایند. همچنین جهت تصمیم‌گیری در مدیریت هزینه‌ها، مدیران را راهنمایی می‌نماید. دانستن حوزه استراتژی کسب و کار دیجیتال به فهمیدن روابط سازمان با شرکت‌ها و صنایع، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات محیط خارجی و اینکه استراتژی کسب و کار چگونه می‌تواند در شرایط مختلف موثر واقع شود کمک می‌نماید.

۳-۱-۲-۲- مقیاس استراتژی کسب و کار دیجیتال

عامل مقیاس جزء اولین محرک‌های سودآوری در هر صنعتی به شمار می‌رود. کلمه مقیاس در کسب و کارهای خطی به معنی تولید در یک بازه زمانی خاص است. در کسب و کارهای کوچک، کلمه مقیاس به میزان مشتری‌های آن در واحد زمان تلقی می‌شود. مقیاس به کم ارزش‌ترین واحدهای محصولات هم ارزش می‌دهد و سودآوری را افزایش می‌دهد. زمانی که زیرساخت‌های کسب و کار دیجیتال می‌شوند، مقیاس مفهوم جدیدی پیدا می‌کند که در ادامه به تشریح آن پرداخته خواهد شد.

در کسب و کارهای مبتنی بر تکنولوژی دیجیتال افزایش دسترسی به سرویس پردازش ابری، برای شرکت ظرفیت استراتژیک پویا، جهت افزایش و کاهش مقیاس زیرساخت‌هایش را فراهم می‌نماید. پردازش ابری زیرساخت‌ها

برای شبکه متقاضیان، امکان دسترسی به منابع جمعی محاسباتی قابل تنظیم را فراهم می‌آورد. مدل ابری به میزان سرویس درخواستی، منابع مجازی، سرعت و انعطاف استفاده از منابع، دسترسی به شبکه وسیع و کیفیت شبکه بستگی دارد. عموم سرویس‌های ابری، مانند وب‌آمازون، منابع الاستیک خود را برای نرم افزارها، زیرساخت‌ها و پلتفرم‌هایی که به کاربران خود اجازه می‌دهند منابع خود را متناسب با فشار رقابتی تنظیم کنند، به صورت پرداخت به اندازه مصرف قرار می‌دهند. در این روش، زمانی که فرایند استفاده سرویس از منبع قطع شود، هزینه‌ای برای او محاسبه نخواهد شد. این مدل، این امکان را ایجاد می‌نماید که کاربران بر حسب نیاز، میزان منابع در حال مصرف را کاهش یا افزایش دهند و هزینه واحد منابع برایشان قابل ارزیابی باشد. زمانی که زیرساخت‌های دیجیتال و استراتژی کسب و کار با یکدیگر ترکیب شوند این خاصیت مقیاس بندی سریع به یک ظرفیت استراتژیک پویا برای تطبیق شرکت با شرایط و نیازهای پویایی بازار دیجیتال تبدیل می‌شود.

یکی دیگر از موارد مربوط به مقیاس خاص در کسب و کارهای دیجیتال مربوط به رابطه اثرات شبکه و مقیاس است. می‌توان اینگونه بیان نمود که در پلتفرم‌های چند وجهی، تاثیرات شبکه، پتانسیل مقیاس سریع را ایجاد می‌نماید. اثر شبکه زمانی وجود دارد که با افزایش استفاده مشتریان، ارزش کالا و خدمات افزایش یابد و یا ارائه دهندگان خدمت، خدمات خود را را افزایش دهند. با دیجیتال شدن کسب و کار و ظهور پلتفرم‌های دیجیتال، شرکت‌ها در طیف گسترده‌ای از صنایع و بازارها، لازم است نقش اثرات شبکه و مدل تجارت چند وجهی را در نظر بگیرند. به میزانی که محصولات و خدمات و کاربران از پلتفرم‌های دیجیتال استفاده نمایند اثرات شبکه نقش کلیدی و جایگاه مهم‌تری خواهد داشت. ما نه تنها، در دنیای از پلتفرم‌های دیجیتال همه جا حاضر، شبکه‌های باند پهن، پردازش ابری و میلیون‌ها دستگاه کاربر نهایی هوشمند قرار داریم، بلکه در دنیای تقویت شده با فراوانی داده‌ها و دانش و اطلاعات دیجیتال هستیم. مقیاس استراتژی کسب و کار دیجیتال، به‌طور فزاینده‌ای در شرایط فراوانی اطلاعات اتفاق می‌افتد. بنابراین، مقیاس‌گذاری در کسب و کار دیجیتال، نیازمند درک چگونگی توسعه ظرفیت و توانمندی‌های سازمانی جهت مهار حجم عظیم داده‌های ناهمگون، اطلاعات و دانشی است که به صورت مداوم در حال تولید هستند. در پلتفرم‌های دیجیتال، مقیاس‌گذاری بر اساس همبستگی و مشارکت در دارایی‌های دیجیتال مشترک با سایر شرکت‌های موجود در اکوسیستم کسب و کار است. اگرچه که قبلاً این مقیاس‌گذاری‌ها در حوزه‌های مختلف مانند مسافرت اسکان و... به صورت‌های مشارکت در سیستم رزرو، برنامه‌های وفاداری و فروش محصولات دیده می‌شد، اکنون به‌طور فزاینده‌ای مشاهده می‌شود که شرکت‌های زیادی به سازمان‌های مختلفی اعتماد کرده تا از طریق گرد هم آوری در فضایی که موقعیت رقابتی وجود ندارد مقیاس لازم را فراهم نمایند.

۳-۲-۱-۳- سرعت استراتژی کسب و کار دیجیتال

زمان همواره یک عامل کلیدی در مدیریت استراتژیک تمامی کسب و کارهایی است که موقعیت رقابتی برای آنها فراهم است. این عامل در کسب و کارهای دیجیتال نقش کلیدی دارد و اتصال گسترده شرکت‌ها با هم باعث شده است که به شکل جدی‌تری به عامل زمان فکر کنند. مفهوم سرعت، چهار معیار سرعت ورود محصول به بازار، سرعت تصمیم‌گیری، سرعت تنظیم زنجیره تامین و سرعت ایجاد شبکه و تطابق را در بر می‌گیرد.

تکنولوژی دیجیتال، سرعت ارائه محصول را افزایش می‌دهد. مفهوم سرعت ارائه محصول، اهمیت تولید و ارائه به موقع محصول را با استفاده از بهبود سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بیان می‌کند. پلتفرم‌های دیجیتال معروف

مانند: گوگل، فیس بوک و آمازون در حال حاضر سرعت ارائه محصول را تعیین می‌کنند و شرکت‌هایی که در فضای هیبرید فعالیت می‌کنند را نیز وادار به شتابدهی در ارائه تولیدات خود نموده‌اند. بنابراین پلتفرم‌ها باید با استفاده از تکنولوژی دیجیتال، سرعت تولید محتوا و محصولات خود را با توجه به پلتفرم‌های قوی جهانی کالیره یا به عبارتی چنج مارک نمایند.

برای ارائه محصولات جدید مدیران شرکت‌ها باید توانایی‌هایی در خود بیابند که در رقابتی آنها وجود ندارد. در کسب و کارهای خطی ارائه محصولات تحت کنترل یک واحد سازمان مستقل است. این در حالی است که در کسب و کارهای پلتفرمی لازم است سرعت ارائه محصولات، با محصولات و خدمات مکمل هماهنگ شوند. معیار دیگر، سرعت تصمیم‌گیری است. اتفاق نظر کلی وجود دارد که فن‌آوری، سرعت تصمیم‌گیری در یک سازمان را که ممکن است به علت کم و زیاد شدن جریان اطلاعات و همچنین سلسله مراتب مربوط به سیستم مدیریتی چند لایه کند، افزایش می‌دهد.

در پلتفرم‌های رسانه‌های جمعی مانند فیسبوک و توییتر، یکی از مشخصه‌های مهم، سرعت در پاسخ به نیازهای کاربران در زمان کم است. کندی در پاسخگویی در شرکت‌هایی که خود را با شرایط جدید مطابقت نداده‌اند، دور شدن کاربران را به دنبال خواهد داشت. بنابراین پلتفرم‌ها و سازمان‌های مختلف، جهت سازماندهی جریان اطلاعات خارجی و داخلی و همچنین افزایش توانایی خود در پاسخ‌دهی سریع، در حال آزمایش شبکه‌های چند کاربردی یکپارچه مختلف هستند. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد مجموعه داده‌های بزرگ، چالش‌های بزرگی در دسترسی، پردازش و تجزیه و تحلیل مقادیر گسترده‌ای از داده‌ها ایجاد می‌کند که این محصول طبیعی معاملات روزمره در دنیای دیجیتال است. به زبان ساده داده‌های بزرگ برای ثبت، سرپرستی، مدیریت و پردازش به ابزارهای نرم افزاری فراتر از نرم افزارهای رایج حاضر نیاز دارند.

با اینکه که کارخانه‌ها برای پردازش داده‌های افزایش یافته سرمایه‌گذاری می‌کنند، ولی فقط تعداد کمی از کارخانه‌ها در فرآیندهای سازمانی برای ایجاد ارزش از داده‌ها و اطلاعات سرمایه‌گذاری می‌کنند. از دهه ۱۹۹۰ با موج پیشنهادات جدید، ارزش فقط از سرمایه‌گذاری در تکنولوژی به دست نمی‌آید، بلکه به این عامل نیز بستگی دارد که دسترسی بیشتر به اطلاعات موجب تصمیم‌گیری سریع‌تر و موثرتر می‌شود.

سرعت تنظیم زنجیره تأمین، معیار مهم دیگر در سرعت استراتژی کسب و کار دیجیتال است. پیشرفت و توسعه نرم‌افزارهای کارخانه‌ها موجب می‌شود که کارخانه‌ها بیشتر از قبل کارآمد باشند. زمانی که این موضوع با منابع خارجی فعالیت‌های هسته‌ای شبکه شرکاء ترکیب می‌شود، باعث حداکثر سازی زنجیره تأمین در شبکه و افزایش کارایی می‌گردد. به نظر می‌رسد بهترین پلتفرم‌ها در ارائه محصولات باید حداقل دو برابر سریعتر از میانگین صنعت باشد. بنابراین در صنایع با پیشرفت سریع در عملکرد تکنولوژی، مزیت رقابتی نه تنها به تولید محصولات بلکه به حصول اطمینان از در دسترس بودن محصول جدید برای همه کاربران نیز بستگی دارد. تنظیم زنجیره تأمین اکنون از مهم‌ترین جنبه‌های مزیت رقابتی است. تنظیم زنجیره تأمین تنها مدیریت نمونه‌های محصولات امروز نیست بلکه نوآوری در نمونه محصولات فردا نیز هست، که نیاز به آرایش مجدد شرکاء و تأمین کنندگان را ضروری می‌سازد.

سرعت تشکیل شبکه به سرعت در بخش‌های مختلف صنعت و شرکت تسریع می‌شود. یکی از ملزومات اصلی استراتژی تجارت جدید دیجیتال قابلیت سازمانی جدید برای طراحی، ساختاردهی و مدیریت شبکه‌ها برای فراهم

کردن قابلیت‌های مکمل برای شرکت است. اکوسیستم‌های تجارت دیجیتال در محیطی مانند یک برنامه کاربردی تلفن همراه فعالیت می‌کنند که بینش مفیدی در مورد توانایی‌های استراتژیکی جدید در شبکه فراهم می‌کند. توسعه دهندگان برنامه‌های پلتفرم به طور دائم، قابلیت‌ها و توانمندی‌های برنامه‌های خود را به صورت پلتفرم‌های مختلف مبتنی بر عملکرد و جذابیت آرایش بندی می‌کنند.

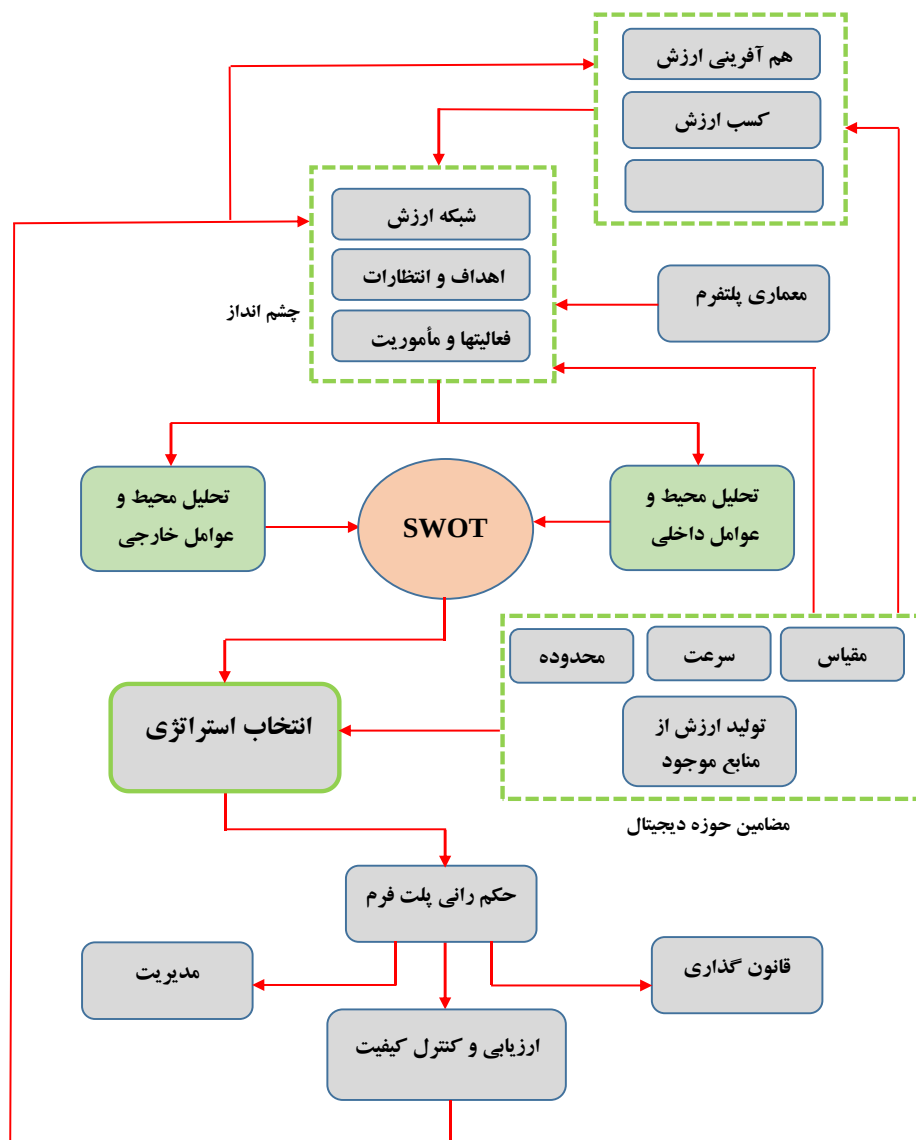
۳-۱-۲-۴- منابع ایجاد و حفظ ارزش

استراتژی تجارت دیجیتال ابعاد فراتری نسبت به تجارت سنتی دارد که طبیعت ایجاد و حفظ ارزش را تغییر می‌دهند. منابع ایجاد ارزش در تجارت دیجیتال خود شامل افزایش ارزش از اطلاعات، ایجاد ارزش از مدل تجارت چندجانبه، ثبت و حفظ ارزش از طریق مدل‌های تجارت هماهنگ در شبکه‌ها و تخصیص ارزش از طریق کنترل معماری پلتفرم دیجیتال است که به ترتیب در زیر توضیح داده می‌شود.

برای زمان‌های طولانی، تجارت‌های مبتنی بر اطلاعات به فرم فیزیکی وجود داشته‌اند، اما تجارت دیجیتال فرصت‌های جدیدی برای ایجاد ارزش از اطلاعات ارائه می‌دهد. گوگل، فیس بوک و... تنها نمونه‌هایی از پلتفرم‌های هستند که از اطلاعات، ایجاد ارزش می‌کند و خدمات مالی آنها به اطلاعات دقیق و به موقع وابسته است. به علاوه بسیاری از شرکت‌ها می‌توانند فعالیت‌های خود را به طور دقیق تنظیم کنند و پیشنهادات خود را بر اساس اطلاعاتی از اولویت‌های مشتریان که از فیس بوک، توئیتر و... به دست می‌آید شخصی سازی کنند. استراتژی تجارت دیجیتال همچنین دموکراتیک شدن محتوا و ارسال مجدد محتوا به فرم‌های جدیدتر و مفیدتر را ممکن می‌سازد. این تحولات تغییر قدرت قابل توجهی در کانال‌های بازار ایجاد کرده که موجب خلق منابع جدیدی از ارزش می‌شود.

استراتژی تجارت دیجیتال تمرکز زیادی بر اهمیت مدل‌های عملکرد چندجانبه دارد. امروزه طیف گسترده‌ای از کارخانه‌هایی که در حال به کارگیری مدل‌های تجارت چندجانبه هستند دیده می‌شود. تجارت‌های چندجانبه در واقع چند لایه نیز هستند. یعنی کارخانه‌ها برای حفظ ارزش در یک لایه، یک محصول یا خدمت خاص را به لایه دیگر می‌بخشند. برای مثال گوگل به صورت یک نرم‌افزار رایگان وارد تلفن همراه شد و از طریق توانایی خود در تأثیر و کنترل تبلیغات از آن کسب درآمد کرد. استراتژی تجارت دیجیتال راه‌های دقیق‌تر و تازه‌تری برای ایده پردازی عاملان ایجاد ارزش، با تفکر در مورد طبیعت چندجانبه تعاملات ارائه می‌دهد.

گسترش منطقی مدل‌های تجارت چندجانبه مشخص می‌کند که ایجاد و حفظ ارزش در تنظیمات دیجیتال اغلب شامل هماهنگی پیچیده و پویایی بین کارخانه‌های مختلف می‌شود. هماهنگی بین شرکت‌ها موجب خلق ارزش متقابل در شبکه‌ها و تقسیم قطعات ارزش آنها می‌شود. برای مثال در یک اکوسیستم مبتنی بر تلفن همراه، حفظ ارزش شامل هماهنگی پیچیده بین توسعه‌دهندگان برنامه‌ها، سیستم عامل تلفن همراه، تولیدکنندگان سخت‌افزار و ارائه‌دهندگان خدمات مانند فیس بوک و یوتیوب و... می‌شود. در واقع شرکت‌ها در بعضی نقش‌ها با هم همکاری و تلافی می‌کنند. بنابراین به مدل‌های غنی‌تر برای ترسیم اکوسیستم‌های وابسته به هم نیاز داریم تا سریع‌تر از آنچه در تنظیمات سنتی دیده می‌شود تکامل یابد.



شکل (۲): نقشه راهبردی مدیریت استراتژیک یک کسب و کار پلتفرمی دیجیتال

برای یک شرکت لازم است که بتواند، علاوه بر ارائه محصول خاص خود با توجه به زیرساخت هایی که دارد خدماتی را برای سایر شرکت های وابسته ارائه دهد و از این طریق نیز ایجاد ارزش کند. معماری شرکت تعیین کننده این عامل است.

۳-۱-۳- نقشه راهبردی فرآیند تعیین استراتژی

کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال، با کسب و کارهای دیجیتال مرتبط، ولی از نظر مفهومی متفاوت است. بنابراین برای اینکه بتوان یک استراتژی کارآمد برای کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال طراحی نمود لازم است که بر تئوری‌ها و جنبه‌های کسب و کارهای پلتفرمی و استراتژی‌های کسب و کار دیجیتال تسلط داشته و آنها را با یکدیگر ادغام نمود. در الگوی ارائه شده در شکل ۲ فرآیند تعیین استراتژی و ترکیب این عوامل آورده شده است.

۳-۱-۴- تحلیل به روش SWOT

همان‌گونه که اشاره شد، تغییرات مداوم حوزه دیجیتال از یک سو و فضای رقابتی حاکم بر پلت فرم‌های دیجیتال از سوی دیگر، اثبات می‌نماید که جهت‌دستیابی به استراتژی مناسب جهت پیشبرد اهداف پلتفرم، لازم است که نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی به صورت به روز شناسایی شوند و در نهایت میزان اهمیت هریک و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان مشخص شود. آنالیز SWOT یکی از روش‌های تحلیل مناسب و پرکاربرد جهت بررسی همه‌جانبه این عوامل در کنار هم است. با توجه به شرایط حاکم بر پلت‌فرم‌های دیجیتال، جدول کلی آنالیز SWOT برای آن‌ها به صورت الگوی ارائه شده در شکل ۳ قابل بیان است.

در ادامه، بر اساس یافته‌های جدول ارائه شده در شکل ۳، استراتژی‌ها به شکل زیر تعریف می‌شوند:

استراتژی SO: استفاده از استراتژی که از نقاط قوت داخلی برای بهره بردن از فرصت‌های خارجی استفاده می‌کند.

استراتژی ST: استفاده از استراتژی که از نقاط قوت داخلی برای غلبه بر تهدیدهای خارجی استفاده می‌کند.

استراتژی WO: استفاده از استراتژی که نقاط ضعف داخلی را برای بهره بردن از فرصت‌های خارجی به حداقل می‌رساند.

استراتژی WT: استفاده از استراتژی که نقاط ضعف داخلی را به حداقل می‌رساند و تهدیدات خارجی را مهار می‌کند.

جدول (۱): ماتریس آنالیز SWOT

	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT



شکل (۳): معیارهای چهارگانه آنالیز SWOT

در نهایت، با توجه به بررسی جوانب ذکر شده در بخش قبل، به عنوان نمونه، یک شرکت پلتفرمی آنلاین ارائه دهنده کالا، به روش SWOT ارزیابی می‌شود و استراتژی‌های چهارگانه SO, ST, WO, WT برای آن ارائه می‌گردد. معیارهای S, WO و T در مثال زیر، از طریق مصاحبه با فروشندگان و ذینفعان پلتفرم دیجی کالا به دست آمده‌اند.



شکل (۴): استراتژی‌های آنالیز SWOT

بدین ترتیب، استراتژی‌های چهارگانه به صورت زیر ارائه می‌شود:

SO	نوآوری و ارائه محصولات جدید در کنار جذب کاربران جدید و حفظ کاربران فعلی
ST	نوآوری و تولید محصولات جدید و حفظ کاربران فعلی در کنار افزایش تبلیغات و جلب اعتماد کاربران
WO	تکیه بر جذب نیروی انسانی متعهد و متخصص و کنترل و پایش مناسب آنها و نظارت بیشتر بر ارائه محصولات
WT	نظارت بیشتر بر فروشندگان و محصولات آنها در کنار تبلیغات بیشتر و جلب اعتماد کاربران

۴- نتیجه گیری

در دهه اخیر، تمایل به راه‌اندازی کسب و کارهای پلتفرمی و به خصوص کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. از طرفی، افزایش تنوع محصولات و خدمات، تغییرات مداوم شرایط حاکم بر پلتفرم‌ها و تغییرات زیرساخت‌های دیجیتال و اینترنت باعث شده است که عملاً مدیریت و کنترل یک کسب و کار پلتفرمی دیجیتال در جهت دستیابی به اهداف و سودآوری، امری دشوار گردد که نیازمند یک مدیریت استراتژیک قوی است. در پژوهش حاضر، راهبردی ترکیبی بر اساس مضامین حاکم بر حوزه کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال ارائه گردید که می‌تواند مدیران را در انجام صحیح مدیریت استراتژیک راهنمایی نماید. در ادامه این پژوهش، بررسی کاربردی و موردی طراحی استراتژی برای انواع مختلف پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند امری قابل توجه باشد. به عنوان مثال، بررسی انتخاب استراتژی تنوع ناهمگون در پلتفرم‌های دیجیتال ارائه کالا امری ارزشمند و کاربردی خواهد بود.

مراجع

- [1] Chesbrough, H., 2006. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. Open innovation: Researching a new paradigm, Volume (400)
- [2] Nambisan, S. and Sawhney, M., 2007. A buyer's Guide to the Innovation Bazaar. Harvard Business Review, 85(6), pp. 109-118.

[3] ستروالدر، الکساندر، پیگنیور، ایو. ۱۳۹۱ خلق مدل کسبوکار. ترجمه توکلی، غلامرضا، وطن‌دوست، بابک، ساروقی، حسام‌الدین، توفیقی، بهامین. تهران. انتشارات آریانا قلم

- [4] رضوانی، سهام‌مخدوم، مازیار. "تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی." کاوش‌های مدیریت بازرگانی. 4. 7 (2012): 88-104
- [5] Picone, P. M. (2012). Conglomerate diversification strategy and corporate performance, dissertation, University of Catania
- [6] van Oijen, A., & Douma, S. (2000). Diversification Strategy and the Roles of the Centre. *Long Range Planning*, 33(4), 560-578
- [7] Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. In A. Gawer (Ed.), *Platforms, markets and innovation* (pp. 19–44). Cheltenham [u. a.]: Elgar.
- [8] Rochet, J. -C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in twosided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- [9] Baums, A., Schlössler, M., & Scott, B. (Eds.) (2015). *Kompodium Industrie 4.0: Wie digitale Plattformen die Wirtschaft verändern—und wie die Politik gestalten kann*. Berlin: Kompodium Digitale Standortpolitik.
- [10] Evans, D. S. , & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economies of Multisided platforms*. Boston: Harvard Business Review Press.
- [11] Gassmann, O. , Frankenberger, K. , & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (2nd ed.). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- [12] Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern monopolies: What it takes to dominate the 21st-century economy*. New York: St. Martin's Press.
- [13] Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 75–86.
- [14] Parker, G., van Alstyne, M., & Choudary, S. P (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York, London: W. W. Norton & Compan.
- [15] Choudary, S. P. (2015). *Platform scale: How an emerging business model help startups build large empires with minimum investment*. Boston: Platform Thinking Labs Pte. Ltd.
- [16] Tiwana, A. (2014). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Waltham: Morgan Kaufmann.
- [17] Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69.

[18] Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You.

[19] Cutolo, Donato, and Martin Kenney. "Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy." *Academy of Management Perspectives* j (2020).

[20] Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2006). With friends like these: The art of managing complementors. *Harvard Business Review*, 84(9), 88-98.

[21] Ghazawneh, A., & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. *Information Systems Journal*, 23(2), 173-192.

[22] Jaekel, M. (2017). Die Macht der Digitalen Plattformen: Wegweiser Im Zeitalter Einer Expandierenden Digitalosphäre und Künstlicher Intelligenz [Online], Wiesbaden, Vieweg. Available at <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?DocID=5122211>.

[23] Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York, NY: HarperCollins Publishers.

[24] Hein, A., Schrieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019a). The Emergence of Native Multi-Sided Platforms and Their Influence on Incumbents. *Electronic Markets*, (In print).

[25] Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.

[26] Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285.

[27] Schilling, M. A. (2002). Technology success and failure in winner-takeall markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities. *Academy of Management Journal*, 45(2), 387-398.

[28] McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.

[29] Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328.

[30] Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675-687.

- [31] Tilson, D. , Lyytinen, K. , & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing is research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759.
- [32] Thomas, L. D. W., Autio, E. , & Gann, D. M. (2014). Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198–219.
- [33] Garud, R., & Kumaraswamy, A. (1995). Technological and organizational designs for realizing economies of substitution. *Strategic Management Journal*, 16(1), 93–109.
- [34] Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York: Simon and Schuster.
- [35] Foerderer, J. , Kude, T. , Schuetz, S. W., & Heinzl, A. (2019). Knowledge boundaries in Enterprise software platform development: Antecedents and consequences for platform governance. *Information Systems Journal*, 29(1), 119–144.
- [36] Yoo, Y. , Henfridsson, O. , & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.
- [37] de Reuver, M. , Sørensen, C. , & Basole, R. C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 23(2), 124–135.
- [38] Gawer, A. , & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433.
- [39] Ghazawneh, A., & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: The boundary resources model. *Information Systems Journal*, 23(2), 173–192.
- [40] Song, A. K. (2019). The Digital Entrepreneurial Ecosystem—A critique and reconfiguration. *Small Business Economics*, 53(3), 569–590. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00232-y>
- [41] Gawer, A. (Ed.). (2009). *Platforms, Markets, and Innovation*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- [43] Chandler, A. D. (1962). "Strategy and structure", Massachusetts: The M. I. T. Press.
- [44] Pearce and Robinson. (2001). *Strategic planning and management*. (Translation by Khalili-Shourinia S.). First Edition. Tehran: yadvareketab Publications (in Persian).
- [45] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Linking the balanced scorecard to strategy," *Calif. Manage. Rev.* , vol. 39, no. 1, pp. 53–79, 1996.

- [47] M. N. Cortimiglia, A. Ghezzi, and A. G. Frank, "Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study," *R&D Manag.*, vol. 46, no. 3, pp. 414–432, 2016.
- [48] Berkers, Frank, et al. "Deriving collaborative business model design requirements from a digital platform business strategy. " *Working Conference on Virtual Enterprises*. Springer, Cham, 2020.
- [49] P. R. Varadarajan and T. Clark, "Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy," *J. Bus. Res.*, vol. 31, pp. 93–105, 1994.
- [50] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Linking the balanced scorecard to strategy," *Calif. Manage. Rev.*, vol. 39, no. 1, pp. 53–79, 1996.
- [51] L. E. Quezada, F. M. Cordova, P. Palominos, K. Godoy, and J. Ross, "Method for identifying strategic objectives in strategy maps," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 122, no. 1, pp. 492–500, 2009.
- [52] Teece, David. J, Gary Pisano, and Amy Shuen (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-33.
- [53] Josephson, B. W. (2014). *Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents and Financial Consequences*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, Washington State University, and Carson College of Business.
- [54] L. M. Camarinha-Matos and H. Afsarmanesh, "Collaborative networked organizations," *A Res. agenda Emerg. Bus. Model.*, 2004.
- [55] A. Bharadway, O. A. El Sawy, and P. A. Pavlou, "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights," *MIS Q.*, vol. 37, no. 2, pp. 471–482, 2013.
- [56] T. Catlin, "The right digital-platform strategy," no. May, 2019.
- [57] T. R. Eisenmann, G. Parker, and M. W. Van Alstyne, "Opening Platforms: How, When and Why," *SSRN Electron. J.*, 2008.