

Key competencies for successful market entry in Iran's digital platform markets

Mehdi Ebrahimi, Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Mehdi Haghghi Kafash, Associate Professor of Management and Accounting Faculty of Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Vahid Khashai Varnamkhasadi, associate professor of management and accounting faculty of Allameh Tabatabai University, Tehran

Taleb Balandeh¹, Ph.D student of Business Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Received: 15-03-2022

Accepted: 20-11-2022

Introduction: Platform business models have recently become popular, and the success of different platforms in the world and in Iran has increased this popularity even more. Platforms have disrupted businesses globally. Online technologies empower start-ups, which will grow in size, business volume, and stock value within a few years and strike down large companies. A platform business model is a disruptive force and is capable of sweeping aside traditional businesses which are using a legacy pipeline business model.

The study of platform business models became a topic of even greater interest due to the context of the COVID-19 pandemic. This global health crisis forced companies to accelerate the digital transformation process and people to live exclusively in the digital world. The platform business model is also becoming a key point of interest to many publications that presents successful platform strategies from the business reality.

These issues alongside some platforms' failure in different industries show the need for field research in our country to deepen the knowledge about this concept. One of the obvious necessities of active businesses in Iran is to understand key competencies to succeed in the country's local market because of fundamental differences of Iranian platform markets from those in other countries and the developing of these competencies in their businesses. So, this research aims at two successful transactional digital platforms in Iran which were active in

¹. Corresponding Author Email: taleb.balandeh@gmail.com

the online transportation market. Also, key competencies are identified and prioritized in order for a successful entry into multisided platform markets.

Methodology: The methodology adopted in this research work is exploratory, and a multiple case study is done as the main approach. This has also been done by a great number of authors studying the business platforms because it makes possible for the researchers to investigate the data both within each particular situation and across situations.

This research has been done in two stages. In the first stage, using the multiple case study strategy and through semi-structured interviews with executive and operational managers as well as related archival reports selected through theoretical sampling, two case studies (Tapsi and Snapp) are conducted with 17 interviews and 7 archival reports. Also, theme analysis serves to analyze the data. The interview questionnaire was presented to three experts, and their advice was applied for reliability. Retests and intra-subject methods showed the acceptable reliability of the questionnaire.

In the second stage, we used the linear BWM multi-criteria decision-making method to prioritize the key competencies and gathered the data from 12 experts through a questionnaire. The experts were chosen by the snowball sampling method.

Results and discussion: In the first stage of the research through theme analysis, eight themes were identified as key competencies for a successful entry to multi-sided platform markets. These themes include accurate pricing, human resources competencies, investors' competency in protecting the platform against regulatory ambiguities, technical support and technical issue-resolving speed, availability, proficiency in swift expansion, right timing, and user-friendliness.

In the second stage, using linear BWM, these themes were prioritized and, as a result, we identified human resources as the most important competency and user-friendliness as the least important one.

Conclusion: With a thorough review of the result, it can be found out that, except human resources and technical support competencies that have a higher priority and user-friendliness which has a low priority, the other competencies have almost the same priority. The low priority of user-friendliness may be because of the two main functions of platforms that overshadow it, namely operation and technology; user-friendliness has a lower weight because users are mostly attracted to platforms that have higher technology and suit their needs better. The operational efficiency of the platform in reaching higher standards of

service provided by suppliers for buyers and the availability of a richer pool of customers for suppliers have more crucial role in choosing the platform by users.

As this research shows, in order to have a successful entry into platform markets, businesses should consider forming competent teams, offering acceptable technical support, expanding swiftly, increasing the speed of availability to their services along with accurate pricing with a user-friendly application, and entering at the right time.

According to the results of this study, we suggest further studies being conducted on every competency identified to gain a better understanding of them. It is also suggested to study failing platforms like Carpino to test the reliability and importance of the competencies identified in this research.

Keywords: Platform competencies, Multi-sided markets, Multiple case study, Linear BWM



شایستگی‌های مؤثر بر ورود موفق به بازارهای پلتفرمی دیجیتال در ایران (مطالعه چندموردی: پلتفرم‌های تاکسیرانی برخط اسنپ و تپسی)

مهدی ابراهیمی، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
مهدی حقیقی کفاش، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران،
ایران

وحید خاشعی ورنامخواستی، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه
طباطبایی، تهران

طالب بالنده^۱ دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۹

چکیده

مدل کسب‌وکار پلتفرمی در سال‌های اخیر یکی از مدل‌های کسب‌وکار پرتفردار بین کسب‌وکارها بوده است. با توجه به این موضوع از سویی و عدم توفیق برخی پلتفرم‌های راه‌اندازی شده در صنایع مختلف از سوی دیگر، این مطالعه میدانی با هدف تعمیق دانش در این حوزه در سطح کشور و جهت شناخت شایستگی‌های کلیدی برای موفقیت پلتفرم‌ها در ورود به بازارهای پلتفرمی در ایران انجام شد. در این پژوهش با بررسی دو نمونه موفق در حوزه حمل‌ونقل برخط در ایران، شایستگی‌های مؤثر پلتفرم‌ها بر موفقیت ورود به بازارهای پلتفرمی شناسایی و اولویت‌بندی شدند. ابتدا با استراتژی مطالعه چندموردی و با استفاده از نمونه‌گیری نظری، نسبت به گردآوری داده‌ها از دو مورد تپسی و اسنپ اقدام شد که در طی آن مجموعاً ۱۷ مصاحبه انجام شد و از ۷ گزارش آرشیمی استفاده شد و سپس از تحلیل مضمون برای داده‌ها استفاده شد. برای پایایی از روش بازآزمون استفاده شد که در سطحی مناسب قرار داشت. در نتیجه، ۸ مقوله شایستگی‌های مؤثر پلتفرم‌ها بر موفقیت ورود به بازارهای پلتفرمی شناسایی شدند. در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش بهترین - بدترین خطی و با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۲ پاسخ گردآوری شد و به اولویت‌بندی این



شایستگی‌ها ختم شدند. برای بحث روایی محتوایی، هر دو پرسش‌نامه طراحی شده به سه نفر از خبرگان ارائه شدند و نظرات آنها اعمال شدند. براساس نتایج، شایستگی نیروی انسانی مهم‌ترین شایستگی و کاربرپسندی کم‌اهمیت‌ترین شایستگی اولویت‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های پلتفرم، بازارهای چندسویه، مطالعه چندموردی، روش تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین - بدترین خطی

مقدمه

موفقیت فوق‌العاده پلتفرم‌های دیجیتال در چشم‌انداز تجارت الکترونیک^۱ طی ده سال گذشته موجب رشد اقتصادی آن‌ها در سال‌های اخیر شده است (تان^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). در حال حاضر، ۶۰ شرکت از ۱۰۰ شرکت بزرگ جهان از مدل کسب‌وکار پلتفرم به‌عنوان منبع اصلی درآمد خود استفاده می‌کنند. ۵ شرکت از ۱۰ شرکت برتر در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر گلوبال برند^۳ مبتنی بر پلتفرم بودند که از جمله این شرکت‌ها گوگل^۴، اپل^۵، آمازون^۶، مایکروسافت^۷ و آی‌بی‌ام^۸ هستند. با رشد سریع و محبوبیت روزافزون اینترنت تلفن همراه، گشت‌وگذار برخط^۹ با استفاده از تلفن همراه برای کاربران سریع‌تر و آسان‌تر شده است. این روند توسعه شرکت‌های پلتفرمی را بیشتر از قبل تقویت خواهد کرد. اگر چرخه‌هایبیر گارتنر^{۱۰} (برای فناوری‌های نوظهور در نظر گرفته شود، اینکه بعد از سال ۲۰۱۳، دیگر اشاره‌ای به پلتفرم‌ها نمی‌شود موردتوجه قرار می‌گیرد. این موضوع به این معناست که آن‌ها ممکن است وارد جریان اصلی بازار شده باشند. مفهوم پلتفرم و شرکت‌های پلتفرمی در سراسر جهان با سرعتی باورنکردنی در حال پیشرفت است و به عمق زندگی روزمره مردم، صنایع و زمینه‌های متفاوت نفوذ کرده است (ژو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۶). مطالعه مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی به دلیل همه‌گیری کروناویروس^{۱۲} در جهان در دو سال اخیر بیشتر موردتوجه قرار گرفته است و این بحران جهانی شرکت‌ها را به تسریع فرایند تحول دیجیتالی وادار کرده است و مردم نیز مجبور شده‌اند تا بیشتر نیازهای زندگی خود را از طریق دنیای دیجیتال تأمین کنند (استویان و توهانیان^{۱۳}، ۲۰۲۱).

در ایران نیز با ورود و توسعه فناوری‌های اینترنتی و فناوری اطلاعات، همگام با توسعه پلتفرم‌ها در سطح جهانی، بازارهای پلتفرم‌پایه در سطح کشور طی سال‌های اخیر رو به گسترش بوده‌اند. این کسب‌وکارها معمولاً از مدل‌های کسب‌وکاری پلتفرمی در سطح جهانی کپی‌برداری کرده‌اند. بازارهای کالاها و خدمات محلی (دیوار، شیپور)، برنامه‌نویسی رایانه‌ای (پونیشا، انجام میدم)، وام برای مصرف‌کننده (ایران رنتر)، اقامت

^۱ E-Commerce

^۲ Tan

^۳ Global Brand

^۴ Google

^۵ Apple

^۶ Amazon

^۷ Microsoft

^۸ IBM

^۹ Online

^{۱۰} Hyper Gartner

^{۱۱} Zhu

^{۱۲} Corona Virus

^{۱۳} Stoian and Tohanian

(وادپرو، ایران بومگردی)، تاکسی (اسنپ، تپسی، کارپینو)، تحویل کالا و پیک (الوپیک، اسنپ باکس) نمونه‌های شناخته شده در فضای کارآفرینی ایران هستند که از مدل کسب‌وکار پلتفرمی دیجیتال استفاده می‌کنند. برای نمونه، در گزارشی که پلتفرم معروف ایرانی «دیجی‌کالا» از عملکرد خود در سال ۱۳۹۸ منتشر کرده است؛ این فروشگاه در هر روز از طریق سایت و برنامه کاربردی (نرم‌افزار) ۱/۵ میلیون بازدید است و در هر روز ۱۲ هزار مشتری جدید دارد. دیجی‌کالا در پایان سال بیشتر از ۶۱ هزار فروشنده در پلتفرم فروشگاه‌های خود داشته است (خلیل‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

در چند سال اخیر، به‌ویژه در صنعت بانکداری به‌منظور افزایش سرعت پاسخگویی به نیازهای درحال‌رشد مشتریان و کاهش سطح اختلاف نیازمندی‌های مشتری و خدمات بانکی، استفاده از رویکرد پلتفرمی نسبتاً چشمگیر بوده است. به‌گونه‌ای که تاکنون بیش از بیست شرکت در زیست‌بوم^۲ نوآوری بانک‌های مختلف مشارکت داشته‌اند و برنامه‌های مکمل متنوعی را در حوزه پولی و مالی ارائه کرده‌اند (یارمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

اما داستان استارت‌آپ‌ها به‌صورت عام و پلتفرم‌ها به‌صورت خاص بیشتر از آنکه داستان موفقیت باشد، شامل شکست بسیاری از واردشوندگان به این بازارهاست. بلنک و دورف^۴ در سال ۲۰۲۰ در کتاب معروف خود به نام «خودآموز صاحبان استارت‌آپ‌ها»، نرخ موفقیت استارت‌آپ‌ها را یک به دوازده تخمین می‌زنند. در بررسی که روی سایت خبری اکوسیستم^۵ انجام شد، از ۲۲۵ استارت‌آپ شکست‌خورده مشخص شد که حدود ۳۰ درصد آنها از مدل کسب‌وکار پلتفرمی استفاده می‌کنند.

ویژگی خاص سازمانی پلتفرم نسبت به سازمان‌های سنتی، چالش‌های پیچیده و جالب‌توجه بسیار زیادی به وجود می‌آورد (کرشمر و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین پرسش اصلی در این پژوهش، این است که یک شرکت با توسعه چه شایستگی‌هایی در قالب پلتفرم خود و بر اساس چه اولوی‌تی در توسعه این شایستگی‌ها می‌تواند ورودی موفق در بازارهای پلتفرمی چندسویه داشته باشد و به بقای خود در این بازارها ادامه دهد؟

^۱ Application

^۴ Blank and Dorf

^۲ Ecosystem

^۵ Ecosystem

^۳ Start-Up

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پلتفرم‌ها نقشی تخریب‌گر در بسیاری صنایع داشته‌اند و نظم موجود را به چالش کشیده و بسیاری از قواعد بازی را به نحوی غیرقابل‌پیش‌بینی تغییر داده‌اند. در دهه‌های آتی، ادبیات مدیریت شاهد تطور زیادی در مفهوم پلتفرم‌ها بوده است. در اصل، این مفهوم ابتدا در زمینه توسعه محصولات جدید مطرح شد. این واژه برای تشریح پروژه‌هایی که بر پایه معماری مشترکی شکل گرفته بودند و می‌شد که به دلیل معماری مشترک تعدادی محصول، مشتقی متفاوت ایجاد کرد، معرفی شد. ایده اصلی پشت این مفهوم، تلاش برای نوآوری سریع‌تر و ارزان‌تر بود (ترابوکچی و مجیستری؛ ۲۰۲۰).

پلتفرم‌های چندسویه دیجیتال، نوعی نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار هستند که طی دو دهه گذشته با پیشرفت‌های صورت پذیرفته در فناوری اطلاعات و تغییرات در تقاضا و انتظارات مصرف‌کنندگان پدیدار شده‌اند (هانینن^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). هاجیو و رایت^۱ در مطالعه سال ۲۰۱۵ خود، پلتفرم‌ها را سازمان‌هایی تعریف می‌کنند که با فراهم‌کردن تعاملات مستقیم بین دو (چند) طرف متمایز که همگی به پلتفرم وابسته هستند، ایجاد ارزش می‌کنند. ارکان پلتفرم‌ها در این تعریف، عبارت‌اند از: یک- عنصر سازمانی، دو- خلق ارزش به‌وسیله ایجاد تعامل مستقیم، سه- ایجاد زمینه تعامل مستقیم، چهار- مشتریان وابسته.

در تعریفی دیگر، هوئلک و بالون^۴ در سال ۲۰۱۵، پلتفرم‌ها را نهاده‌هایی واسطه‌گر تعریف می‌کنند که با تسهیل تعاملات بین عواملی که در طرف‌های مختلف یک بازار دیجیتال دو یا چندسویه فعال هستند، ایجاد ارزش می‌کنند. اغلب مفاهیم بازارهای دوسویه و پلتفرم‌های دوسویه به‌جای هم استفاده می‌شوند. با این حال، برای تمایز قائل شدن، این پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند پلتفرم‌های دوسویه، واسطه‌هایی برای بازارهای مشخص در نظر گرفته شوند و از مفهوم بازارهای دو یا چندسویه برای توصیف وضعیت بازارهایی که در آن‌ها این واسطه‌ها فعالیت می‌کنند، استفاده شود (هوئلک و بالون، ۲۰۱۵).

در بررسی‌های انجام شده مشخص شده است که مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های چندسویه تفاوت‌هایی با مدل‌های سنتی دارند. از نظر هانینن و همکاران (۲۰۱۷)، چیزی که تفاوت پلتفرم‌های چند سویه دیجیتال را از مدل‌های کسب‌وکار مستقر مشخص می‌کند این است که پلتفرم‌های چند سویه دیجیتال باید برای جلوگیری از تراکنش‌های

^۱ Trabucchi and Magistri

^۲ Hagiu and Wright

^۳ Hanninen

^۴ Hoelck and Baloon

مستقیم بین مصرف‌کنندگان و تأمین‌کنندگان پلتفرم و یا جابه‌جا شدن مصرف‌کنندگان به پلتفرم رقابتی دیگری که همان تأمین‌کنندگان در آن نیز محصولات خود را ارائه می‌دهند، ارزشی افزوده برای مصرف‌کنندگان ایجاد کنند. رهبر پلتفرمی در بازار، مسلماً پلتفرمی است که بهترین فناوری پلتفرم و بهترین جمعیت تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان را دارد. علاوه بر این، دارایی‌های داده‌ای مانند سابقه خرید جمعی، اطلاعات جمعیت شناختی، ترجیحات و اطلاعات مکانی که توسط مصرف‌کنندگان فراهم شده است، تفاوت زیادی ایجاد می‌کنند. این موضوع باعث می‌شود پلتفرم‌های چندسویه دیجیتال که در محیط بازار واسطه‌گری می‌کنند، فاصله بیشتری از دیدگاه سنتی غالب درباره زنجیره تأمین که در آن با مصرف‌کنندگان به صورت توده‌ای رفتار می‌شود، پیدا کنند. این نویسندگان در ادامه با بررسی علی‌بابا^۱ و آمازون، دیدگاه خود را چنین توجیه می‌کنند که از دیدگاه زنجیره ارزش، چیزی که پلتفرم‌ها را از بازارهای یک‌سویه متمایز می‌کند این است که پلتفرم، تنها یک بخش از زنجیره ارزش خطی و یک‌طرفه نیست بلکه یکپارچه‌ساز ارزش و رهبر زیست‌بوم نیز است. پلتفرم به طور مستقیم محصولات و یا خدمات را نمی‌فروشد، بلکه ترجیح می‌دهد درآمد خود را از کارمزدها،^۲ درآمد تبلیغاتی یا تعرفه‌های عاملی به واسطه تسهیل تراکنش‌های دو یا چندجانبه تضمین کند. این ویژگی متمایز مبتنی بر یک ویژگی مشترک پلتفرم‌ها است: آن‌ها گروه‌های دو جانبه (چندجانبه) را به هم مرتبط می‌کنند؛ بنابراین، شفاف‌سازی آنچه که پلتفرم متصل می‌کند و نحوه اتصال آن‌ها، در درک شرکت پلتفرم‌محور بسیار مهم است (هانینن و همکاران، ۲۰۱۷).

در پژوهش زرواس^۳ و همکاران که در سال ۲۰۱۷ بر نحوه ورود ایربی‌ان‌بی^۴ به بازار هتلداری و اثر آن بر هتل‌های فعال در بازار انجام شده است؛ آنها نتیجه می‌گیرند که رشد سریع پلتفرم‌های چندسویه و موفقیت آنها در بازارهای فعلی به شکل امروزی آن به واسطه‌ی دو عامل کلیدی ممکن شده است: نوآوری‌ها در فناوری و انعطاف‌پذیری در سمت عرضه. نوآوری‌های فناورانه روند ورود به بازار را برای تأمین‌کنندگان ساده‌تر کرده، لیست‌های جستجو را برای مصرف‌کنندگان تسهیل کرده است و هزینه‌های بالاسری تراکنش را پایین نگه داشته‌اند. انعطاف‌پذیری سمت عرضه، دیگر مشخصه‌ی پلتفرم‌هاست: رانندگان اسنپ و تپسی می‌توانند با استفاده از نرم‌افزار روی تلفن همراه، خود را از لیست رانندگان خارج کرده یا وارد کنند و به همین شیوه سایر

^۱ AliBaba^۲ Zervas^۳ Commisions^۴ AirBnB

تأمین‌کنندگان نیز می‌توانند به آسانی کالاها و خدمات ارائه شده را انتخاب یا حذف کنند (زرواس و همکاران، ۲۰۱۷).

در پژوهشی دیگر، ویزدال^۱ در سال ۲۰۲۰ در یک مطالعه چندموردی در نروژ به بررسی پویایی ورود به بازارهای دوسویه می‌پردازد. تمرکز این مطالعه بر راهبردهای ورود در بین ده استارت‌آپ فناوری محور است که از مدل کسب‌وکار در بازارهای دوسویه استفاده می‌کنند. ویزدال در این مطالعه نتیجه می‌گیرد که بنگاه‌ها برای ورود به بازارهای دوسویه از راهبردهایی متنوع استفاده می‌کنند که این راهبردها با فاکتورهای راهبردی، ارتباطی و زمانی قابل متمایز کردن هستند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که راهبردهای ورود، هم به فاکتورهای سازمانی و هم به فاکتورهای چارچوبی وابسته هستند که از مورد به مورد نیز متفاوت است اما نکته با اهمیت این است که دغدغه‌های مدیران در آنها تقریباً مشترک است. این دغدغه‌ها شامل مدیریت انتظارات دو سوی پلتفرم یعنی انتظارات سمت خریداران خدمات و فروشندگان خدمات به صورتی که بتوان هر دو را راضی نگاه داشت و حاکمیت عرضه، به معنی جذب عرضه‌کنندگان بیشتر به پلتفرم و افزایش کیفیت خدمات آنها است. بررسی راهبردهای ورود توسط این پژوهشگر نشان می‌دهد که پلتفرم‌هایی که مشارکت‌کنندگان سمت عرضه نزدیک‌تری به بنگاه داشتند یعنی مثلاً کارمندان و مدیران یا شبکه دوستان آنها در سمت عرضه حضور داشته‌اند، در ورود موفق‌تر عمل کرده بودند. علاوه بر این، مطالعه نشان می‌دهد پس از مدتی از آغاز فعالیت تمرکز از صرفاً جذب عرضه‌کننده به توجه به کیفیت عرضه نیز کشیده می‌شود (ویزدال، ۲۰۲۰).

ایناو^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۶ در بررسی اقتصادی ورود به بازارهای پلتفرمی مطرح می‌کنند، با توجه به اینکه هدف بازارهای پلتفرم‌پایه ایجاد تجارت بین تعداد زیادی از فروشندگان و خریداران خرد و کلان پخش شده است، کسب‌وکارهایی که امیدوارند بازارهایی موفق برای تطبیق خریداران و فروشندگان ایجاد کنند باید چند مسئله را حل کنند. آن‌ها باید با ایجاد سازوکار تخصیص متمرکز و یا امکان‌پذیر کردن جستجوی اثربخش، اصطکاک جستجو بین خریداران و فروشندگان را کاهش دهند. آن‌ها باید قیمت‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنند تا تقاضا و عرضه به تعادل برسد یا با گزینه جایگزین تضمین کند که قیمت‌ها به طور غیرمتمرکز و رقابتی تعیین می‌شوند. مهم‌تر از همه، آن‌ها باید سطح مناسبی از اعتماد را با ایجاد سازوکارهایی برای مقابله با کیفیت پایین، سوء رفتار و تقلب حفظ کنند (ایناو و همکاران، ۲۰۱۶).

^۱ Viesdal

^۲ Einav

مکینتایر و سرینیوسان^۱ در سال ۲۰۱۷ و آلت و زیمرمن^۲ در سال ۲۰۱۹ ورود موفق پلتفرم دیجیتال به بازار دوسویه را در گرو فراهم‌سازی محصولات یا خدماتی که جذابیت پلتفرم برای خریداران/کاربران را افزایش دهند، می‌دانند. برای مثال اوبر^۳ 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 (ویزدال، ۲۰۲۰). بنابراین آنها با معمای مرغ و تخم‌مرغ مواجه می‌شوند و نیاز است تا راه حلی برای آن پیدا کنند. استامر و همکاران، این معما را به نیاز برای تعدادی حیاتی از فروشندگان (حجم عرضه) برای جذب خریداران (تقاضا) می‌داند 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 حد حیاتی برسد، اثرات عوارض شبکه‌ای مثبت ظاهر شده و حل معما رشد پلتفرم را تحریک خواهد کرد (استامر و همکاران، ۲۰۱۸).

به صورت تاریخی نیز پژوهشگران بر حجم پایگاه مشتریان از بارزترین دارایی در شبکه‌های صنعتی تأکید دارند (ایوانز و اشمالنسی^۴، ۲۰۰۸).

در مطالعه نظری و همکاران در سال 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 برای شکل‌دهی کسب‌وکار در حوزه کسب‌وکارهای نوپای پلتفرمی بسیار ضروری تشخیص داده شدند (نظری و همکاران، ۱۳۹۸).

استایکوا و دامسگارد^۵ در سال ۲۰۱۵ به بررسی رقابت بین پلتفرم‌های پرداخت همراه در مرحله ورود و گسترش و فاکتورهای مختلفی که بر موفقیت آنها مؤثر است، پرداخته‌اند. در نهایت در این پژوهش دو چارچوب استراتژی ورود و استراتژی گسترش از فاکتورهای تعیین‌کننده در موفقیت پلتفرم‌ها معرفی می‌شوند. استراتژی ورود شامل زمان‌بندی ورود، ترتیب ورود (رهبری و پیروی در ورود) و طراحی ورود (جایگاه‌یابی محصول و حوزه بازار هدف) است و استراتژی گسترش شامل زمان‌بندی گسترش، ترتیب گسترش و طراحی گسترش (اضافه‌کردن ویژگی‌ها و سویه‌های جدید

^۱ McIntyre and Sriniosan

^۴ Stummer

^۲ Alt and Zimmerman

^۵ Ivans and Shmalense

^۳ Uber

^۵ Staykova and Damsgaard

به ارزش پیشنهادی اولیه پلتفرم) است. آنها پیشنهاد می‌کنند برای افزایش شانس موفقیت بیشتر پلتفرم بهتر است پلتفرم یک‌سویه وارد بازار شود و سپس دوسویه و چندسویه گسترش یابد (استایکوا و دامسگارد، ۲۰۱۵، الف).

اگرچه کسب‌وکارهای پلتفرمی به‌شدت در حال گسترش هستند اما درجه بالایی از همگنی در ساختارها، مدل‌های کسب‌وکار و مسیرهای تطوری آنها مشاهده می‌شود (استایکوا و دامسگارد، ۲۰۱۵، ب). از نتایج دیگر پژوهش استایکوا و دامسگارد این است که پیروان اولیه حرکات استراتژیک، اولین بازیگر را در ورود و توسعه تقلید می‌کنند که عامل همین همگنی است و پیشنهاد می‌کنند که در بازارهای شبکه‌ای این استراتژی توسط پیروان در پیش گرفته شود تا جلوی ایجاد پایگاه مشتریان خیلی بزرگ توسط اولین بازیگر گرفته شود (استایکوا و دامسگارد، ۲۰۱۵، الف).

با این توضیحات برای پاسخ به پرسش اصلی در این پژوهش که بر شناسایی شایستگی‌های کلیدی در ورود موفق و بقاء در بازارهای پلتفرمی چندسویه تمرکز دارد، پاسخ‌های متنوعی در پژوهش‌های پیشین ارائه شده است که راهنمای تعریف مقوله‌های اصلی در تحلیل مضمون در بخش تحلیل کیفی پژوهش استفاده شدند.

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی، رویکرد پژوهش استقرایی، روش پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) و هدف پژوهش کاربردی و استراتژی آن مطالعه چندموردی است. روش مطالعه چندموردی توسط تعداد زیادی از پژوهشگران برای مطالعه پلتفرم‌های کسب‌وکار استفاده شده است (استویان و توهانیان، ۲۰۲۱). این مطالعه دو موردی روی دو پلتفرم دیجیتال تاکسی اینترنتی فعال در کشور یعنی اسنپ و تپسی در بازه زمستان ۱۳۹۹ و بهار ۱۴۰۰ انجام شد و قلمرو مکانی آن در شهر تهران بود. جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند انفرادی حول چند پرسش کلیدی درباره طراحی مدلی برای ورود به کسب‌وکارها به بازارهای پلتفرم پایه تراکنشی دیجیتال در ایران بهره گرفته شد که مدت‌زمان مصاحبه‌ها از ۲۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. اندازه نمونه و فرایند گردآوری داده‌ها تا سطح اشباع نظری یا آستانه سودمندی داده‌ها 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 کفایت داده‌ها حاصل شد و در نتیجه فرایند جمع‌آوری داده‌ها خاتمه یافت.

پاسخ‌دهندگان از مدیران ارشد و میانی و مشاوران این پلتفرم‌ها بودند. ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان دو پلتفرم در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. نمایه پاسخ‌دهندگان

متغیر	بُعد	فراوانی	درصد	متغیر	بُعد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۵	۸۸	تحصیلات	لیسانس	۲	۱۲
	زن	۲	۱۲		فوق‌لیسانس	۱۲	۷۰
	مجموع	۱۷	۱۰۰		دکترا	۳	۱۸
سن	۲۵ تا ۳۰ سال	۱	۶	تجربه در پلتفرم	مجموع	۱۷	۱۰۰
	۳۰ تا ۴۰ سال	۸	۴۷		زیر یک سال	۲	۱۲
	۴۰ تا ۵۰ سال	۶	۳۵		بین ۱ تا ۳ سال	۵	۲۹
	۵۰ تا ۶۰ سال	۲	۱۲		۳ تا ۵ سال	۱۰	۵۹
	مجموع	۱۷	۱۰۰	مجموع	۱۷	۱۰۰	

برای روایی محتوا پرسشنامه مصاحبه‌ها به سه نفر از خبرگان ارائه شد و برای پایایی بخش کیفی پژوهش از پایایی بازآزمون و کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه بعد از ۱۵ روز توسط پژوهشگر انجام شد که توافق ۸۳٫۳ درصدی حاصل شد که با توجه به معیار ارائه شده توسط کوال‌در سال ۱۹۹۶ که معتقد است توافق بالای ۶۰ درصد پایایی مناسبی را نشان می‌دهد، پایایی بخش کیفی را مناسب نشان می‌دهد.

برای مرحله دوم پژوهش که برای اولویت‌بندی شایستگی‌های شناسایی شده در مرحله اول است، از روش تصمیم‌گیری کمی چندمعیاره بهترین - بدترین گزینه خطی (رضایی، ۲۰۱۵) استفاده شد. برای این مرحله ابتدا پرسش‌نامه‌ای در اختیار ۱۲ خبره فعال در این صنعت قرار گرفت و پس از مشخص شدن بدترین و بهترین شایستگی‌های پلتفرم برای ورود موفق از نظر خبرگان، پرسش‌نامه دوم برای مقایسه زوجی شایستگی‌های با بهترین گزینه و بدترین گزینه در اختیار خبرگان قرار گرفت و پاسخ‌ها جمع‌آوری شد. خبرگان افرادی تعریف شدند که حداقل سابقه دو سال مدیریت، مطالعه یا مشاوره در بازارهای پلتفرمی را داشتند. پاسخ‌دهندگان از مدیران، مشاوران و دانشگاهیان فعال در حوزه این پلتفرم‌ها انتخاب شدند. ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نمایه پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه اولویت‌بندی با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری چندمعیاره

متغیر	بُعد	فراوانی	درصد	متغیر	بُعد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹	۷۵	تحصیلات	لیسانس	۲	۱۶٫۵
	زن	۳	۲۵		فوق‌لیسانس	۷	۵۸٫۵
	مجموع	۱۲	۱۰۰		دکترا	۳	۲۵
	۲۵ تا ۳۰ سال	۰	۰	مجموع	۱۲	۱۰۰	
	۳۰ تا ۴۰ سال	۷	۵۸٫۵	زیر یک سال	۲	۱۶٫۵	

سن	۴۰ تا ۵۰ سال	۴	۳۳	تجربه در پلتفرم	بین ۱ تا ۳ سال	۸	۷۷
	۵۰ تا ۶۰ سال	۱	۸,۵		۳ تا ۵ سال	۲	۱۶,۵
	مجموع	۱۲	۱۰۰		مجموع	۱۲	۱۰۰

پنج گام اصلی روش تصمیم‌گیری کمی چندمعیاره بهترین - بدترین گزینه خطی بدین شرح است که در گام اول، مجموعه شاخص‌های تصمیم‌گیری به صورت $\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ تعریف می‌شوند که برای گرفتن یک تصمیم مورد نیاز هستند. در گام دوم بهترین (مهم‌ترین) و بدترین (دارای کمترین اهمیت) شاخص در این گام مشخص می‌شوند. در این مرحله تصمیم‌گیرنده بهترین و بدترین شاخص را به‌طور کلی تعریف می‌کند، هیچ مقایسه‌ای در این مرحله صورت نمی‌گیرد.

در گام سوم ارجحیت بهترین شاخص توسط پاسخ‌دهندگان نسبت به سایر شاخص‌ها با اعداد ۱ تا ۹ مشخص می‌شود. بردار ارجحیت بهترین شاخص نسبت به دیگر شاخص‌ها به صورت روبرو نمایش داده می‌شود: $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$. در این بردار a_{Bj} ارجحیت بهترین شاخص (B) را نسبت به شاخص (j) نشان می‌دهد، واضح است که $a_{BB} = 1$ است.

در گام چهارم ارجحیت همه شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص با اعداد ۱ تا ۹ مشخص می‌شوند. بردار ارجحیت سایر شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص به صورت روبرو نمایش داده می‌شود: $A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})^T$. در این بردار a_{jw} ارجحیت شاخص (j) را نسبت به بدترین شاخص (w) نشان می‌دهد، واضح است که $a_{ww} = 1$ است.

در گام پنجم مقادیر بهینه وزن‌ها یافته می‌شوند $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$. هدف تعیین اوزان بهینه معیارهاست؛ به طوری که حداکثر تفاوت‌های مطلق $|w_B - a_{Bj}w_j|$ و $|w_j - a_{jw}w_w|$ برای تمامی j ها حداقل شود (رضایی، ۲۰۱۵). با در نظر گرفتن منفی نبودن مقادیر و شرایط جمع اوزان، مسئله برنامه‌ریزی خطی ذیل حاصل می‌شود:

$$\text{Min } \zeta$$

s.t.

$$|w_B - a_{Bj}w_j| \leq \zeta, \text{ for all } j$$

رابطه (۱)

$$|w_j - a_{jw}w_w| \leq \zeta, \text{ for all } j$$

$$\square w_j = 1, w_j \geq 0, \text{ for all } j$$

با حل مسئله برنامه‌ریزی خطی فوق، اوزان بهینه $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ و ζ^* به دست می‌آیند. در بهترین و بدترین گزینه خطی نرخ سازگاری توسط ζ^* تعیین می‌شود. هر

چه مقدار \bar{y} به صفر نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده سازگاری بیشتر مقایسات است (رضایی، ۲۰۱۵). رضایی و محمدی در ۲۰۱۹ مدلی برای حل این معادله با روش احتمالی بیزی ارائه کردند که از این روش در کنار روش ارائه شده در سال ۲۰۱۵ در تحلیل پاسخ‌ها استفاده شد و نتایج آن با هم مقایسه شدند.

یافته‌ها

در این قسمت به ارائه شایستگی‌های شناسایی شده در نتیجه تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده و نیز گزارش‌های آرشیوی گردآوری شده پرداخته شده است. نتایج تحلیل مضمون صورت‌گرفته در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل مضمون مطالعات موردی اسنپ و تپسی

ردیف	مقوله	مفاهیم	نشانه‌ها (اسنپ)	نشانه‌ها (تپسی)
۱	قیمت‌گذاری صحیح	قیمت‌گذاری عامل حفظ کاربران	۱۱	۲
		قیمت‌گذاری رقابتی	۵	۳
		ارائه قیمت مناسب از دید دو سوی بازار	۲	۴
۲	شایستگی نیروی انسانی	تجربه و دانش قبلی	۶	۱۹
		همانگی و کار تیمی بین نیروها	۵	۵
		تیم عملیاتی توانمند	۴	۳
		تیم فنی توانمند	۲	۱
		تیم مدیریتی توانمند	۱	۱
۳	شایستگی سرمایه‌گذار در حمایت از پلتفرم در مقابل ابهام‌های قانونی	شایستگی سرمایه‌گذار در حمایت از پلتفرم در مقابل ابهام‌های قانونی	۵	۴
		حل سریع مشکلات فنی برای جلوگیری از کوچ مشتری	۳	۱
۴	پشتیبانی و سرعت حل مشکلات فنی	ایجاد رضایت از خدمات	۱	۱
		ایجاد رضایت مشتری	۱	۲
۵	دسترس‌پذیری	سرعت دسترسی مسافر به سفر	۳	۲
		سرعت دسترسی راننده به مسافر	۲	۲
۶	مهارت در گسترش سریع	رشد سریع و عجله در بزرگ‌شدن	۳	۲
		برنامه‌ریزی گسترش در آینده	۱	۰
۷	زمان‌بندی درست	زمان درست، محصول درست، مکان درست	۳	۱
		کاربرپسندی	۳	۳
		مجموع	۶۲	۵۸

بعد از شناسایی شایستگی‌های مؤثر پلتفرم‌ها بر موفقیت ورود به بازارهای پلتفرمی چندسویه در مرحله کیفی، با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین - بدترین گزینه خطی، ابتدا از پاسخ‌دهندگان درخواست شد تا برای مشخص شدن بهترین و بدترین گزینه، مؤثرترین و کم‌اثرترین شایستگی مدنظر خود را در ورود به بازار پلتفرمی انتخاب کنند که در جدول ۴ نتایج آن نمایش داده شده است. برای شفافیت بیشتر مقوله‌ها برای هر پاسخ‌دهنده، یک تعریف و مفاهیم زیرمجموعه هر مقوله نیز به آنها ارائه شد. به هر مقوله نیز نامی بر مبنای حرف ک اطلاق شد.

جدول ۴. جدول فراوانی نتایج انتخاب بهترین و بدترین گزینه‌ها توسط خبرگان

ردیف	مقوله	فراوانی بهترین گزینه	فراوانی بدترین گزینه
۱ک	قیمت‌گذاری صحیح	۲	۰
۲ک	شایستگی نیروی انسانی	*۶	۰
۳ک	شایستگی سرمایه‌گذار در حمایت از پلتفرم در مقابل ابهام‌های قانونی	۱	۲
۴ک	پشتیبانی و سرعت حل مشکلات فنی	۰	۱
۵ک	دسترس‌پذیری	۲	۱
۶ک	مهارت در گسترش سریع	۱	۲
۷ک	زمان‌بندی درست	۰	۲
۸ک	کاربرپسندی	۰	*۴

با توجه به بررسی فراوانی‌های انتخاب بین مؤثرترین و کم‌اثرترین شایستگی‌ها، شایستگی نیروی انسانی، مؤثرترین شایستگی و کاربرپسندی، کم‌اثرترین شایستگی توسط خبرگان معرفی شدند که از این دو برای مرحله دوم تکنیک بهترین - بدترین گزینه خطی بهره گرفته شد. در مرحله دوم، پرسش‌نامه مقایسه زوجی گزینه‌های دیگر با بهترین گزینه و بدترین گزینه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار داده شد و پس از تکمیل آن از آنها جمع‌آوری شد. در گام اول بردار ارجحیت مهم‌ترین شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها توسط هر پاسخ تشکیل شد و بردار ارجحیت نهایی با توجه به میانگین داده‌های جمع‌آوری شده تشکیل شد که در جدول ۵ قابل مشاهده است.

جدول ۵. بردار ارجحیت مهم‌ترین شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها

مؤثرترین شاخص	۱ک	۲ک	۳ک	۴ک	۵ک	۶ک	۷ک	۸ک
۲ک	۵,۷	۱	۴,۵	۲,۴	۴,۲	۶,۲	۶,۸	۷,۶

در گام دوم این مرحله، بردار ارجحیت شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص توسط هر پاسخ تشکیل شد و بردار ارجحیت نهایی با توجه به میانگین داده‌های جمع‌آوری شده تشکیل شد که در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶. بردار ارجحیت شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص‌ها

کم‌اثرترین شاخص	۸ک
۱ک	۷,۳
۲ک	۷,۸
۳ک	۵,۲
۴ک	۷,۲
۵ک	۶,۴
۶ک	۶,۷
۷ک	۴,۳
۸ک	۱

برای محاسبه وزن‌های نهایی از دو روش ارائه شده توسط رضایی در سال ۲۰۱۵ و محمدی و رضایی در سال ۲۰۱۹ استفاده شد. برای روش اول از افزونه ارائه شده توسط این پژوهشگران در نرم‌افزار اکسل^۱ ۲۰۱۹ و برای روش دوم از نرم‌افزار متلب^۲ ۲۰۱۶ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. اوزان و رتبه‌های نهایی شایستگی‌های مؤثر پلتفرم‌ها در موفقیت ورود به بازارهای پلتفرمی

شاخص	W _j براساس روش ۲۰۱۵ سال	W _j براساس روش معادلات بیزی در سال ۲۰۱۹	رتبه نهایی
قیمت‌گذاری صحیح	۰,۰۸۲۲۵۸	۰,۰۶۶۰۷۹	۵ با روش اول و ۶ با روش دوم
شایستگی نیروی انسانی	۰,۳۴۱۳۴۶	۰,۳۵۶۳۱۲	۱
شایستگی سرمایه‌گذار در حمایت از پلتفرم در مقابل ابهام‌های قانونی	۰,۱۰۳۵۸۵	۰,۱۰۲۷۹۳	۴
پشتیبانی و سرعت حل مشکلات فنی	۰,۱۹۲۸۸۲	۰,۲۰۱۶۹۱	۲
دسترس‌پذیری	۰,۱۰۷۵۶۹	۰,۱۱۹۹۱۴	۳
مهارت در گسترش سریع	۰,۰۷۵۵۸۹	۰,۰۷۴۳۲۰	۶ با روش اول و ۵ با روش دوم
زمان‌بندی درست	۰,۰۶۸۲۱۴	۰,۰۴۵۲۲۵	۷
کاربرپسندی	۰,۰۲۸۵۵۸	۰,۰۳۳۶۶۲	۸
مقدار ^۳ *		۰,۱۲۴۷۸۴۳۵	
شاخص سازگاری		۴,۴۷	
نرخ سازگاری		۰,۰۲۸	

چنانکه مشاهده می‌شود تفاوت دو روش در اولویت‌بندی شایستگی‌ها اندک است. با توجه به نظر خبرگان، شایستگی نیروی انسانی مهم‌ترین شایستگی و کاربرپسندی

^۱ Excel

^۲ MATLAB

کم‌اهمیت‌ترین شایستگی اولویت‌بندی شد. شاخص سازگاری با توجه به جدول ارائه شده توسط محمدی و رضایی در ۲۰۱۹ برای مسئله‌ای با هشت شاخص برابر با ۴,۴۷ اسست و نرخ سازگاری از نسبت مقدار * ζ به شاخص سازگاری حاصل می‌شود. نرخ سازگاری ۰,۰۲۸ محاسبه شد که نزدیک به صفر است و نشان‌دهنده سازگاری مناسب مقایسات است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با مروری بر پیشینه موضوع و بررسی برخی از مطالعات تجربی که به پژوهش در مورد ورود موفق به بازارهای پلتفرمی پرداخته‌اند، چارچوبی برای بررسی دو پلتفرم موفق در بازار پلتفرمی تاکسی اینترنتی ایران فراهم شد و با بهره‌گیری از استراتژی مطالعه‌ی چندموردی و روش تحلیل مضمون اقدام به استخراج شایستگی‌های مؤثر پلتفرم‌ها در ورود موفق به بازار تاکسی اینترنتی صورت پذیرفت و سپس با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره بهترین - بدترین گزینه خطی این شایستگی‌ها اولویت‌بندی و ارائه شدند. همان‌طور که در سؤال پژوهش نیز مطرح شد، نرخ بالای شکست بین پلتفرم‌ها در کشور یک نیاز قابل‌اعتناء به ارائه چارچوب‌ها و درس‌آموخته‌های کاربردی با بررسی پلتفرم‌هایی که در بازار کشور موفق بوده‌اند، احساس می‌شود. شناخت شایستگی‌هایی که بر ورود موفق و بقای پلتفرم‌های فعال مؤثر بوده‌اند درس‌آموخته‌هایی کاربردی برای مدیران پلتفرم‌های جدید فراهم می‌کند و کمک شایانی در انتقال دانش ضمنی به آنها می‌تواند انجام دهد.

در پژوهش حاضر، از هشت شایستگی شناسایی شده در مطالعه چندموردی مشخص شد که شایستگی نیروی انسانی بیشترین اثرگذاری را بر موفقیت ورود به بازارهای پلتفرمی دارد. این شایستگی شامل توان هماهنگی و کار تیمی، تجربه و دانش قبلی و داشتن تیم‌های توانمند مدیریتی، عملیاتی و فنی است و در نتیجه ضعف در این شایستگی امکان حضور موفق در بازار را از پلتفرم سلب می‌کند. در مطالعه نظری و همکاران در سال ۱۳۹۸ نیز تجربه مؤسسان و جذب استعداد‌های انسانی، عوامل ضروری در شکل‌دهی کسب‌وکار در حوزه کسب‌وکارهای نوپای پلتفرمی شناسایی شده است. این تجربه، تعداد آزمون و خطاها را کاهش می‌دهد و در نتیجه شانس موفقیت را بالا می‌برد.

دومین شایستگی کلیدی شناسایی شده به پشتیبانی و سرعت حل مشکلات فنی اشاره دارد. این شایستگی باعث رضایت مشتریان و جلوگیری از کوچ آنها در کنار ایجاد رضایت از خدمات می‌شود. با توجه به اینکه رشد سریع پلتفرم‌های چندسویه و موفقیت

آنها در بازارهای پلتفرمی حاصل نوآوری‌های فناورانه است که روند ورود به بازار را برای تأمین‌کنندگان ساده‌تر کرده؛ در حین اینکه لیست‌های جستجو را برای مصرف‌کنندگان تسهیل می‌کند (زرواس و همکاران، ۲۰۱۷)، این موضوع در کنار ماهیت کاملاً فنی پلتفرمی و پیچیدگی فنی بالای آنها، داشتن شایستگی در پشتیبانی فنی را برای بهره‌گیری از این نوآوری‌های فناورانه حیاتی می‌کند. با توجه به اینکه پشتیبانی و سرعت حل مشکلات فنی یکی از مؤلفه‌های اصلی در کیفیت خدمات یک پلتفرم است؛ بنابراین این نتیجه‌گیری با پژوهش ویزدال در سال ۲۰۲۰ نیز که کیفیت خدمات را یکی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت پلتفرم‌ها می‌داند و تأکید دارد، همگرایی دارد.

دسترس‌پذیری به معنی سرعت دسترسی مسافر به سفر و سرعت دسترسی راننده به مسافر، سومین شایستگی کلیدی است. چنان‌که ذکر شد، مکتبتایر و سرینوسان در سال ۲۰۱۷ و آلت و زیمرمن در سال ۲۰۱۹ ورود موفق پلتفرم دیجیتال به بازار دوسویه را در گرو فراهم‌سازی محصولات یا خدماتی که جذابیت پلتفرم برای خریداران/کاربران را افزایش دهند، می‌دانند. در مورد تاکسی‌های اینترنتی یکی از ابعاد بسیار بااهمیت این خدمات، سرعت دسترسی به سفر است. زمانی که تعداد مشارکت‌کنندگان در پلتفرم پایین باشند، خودبه‌خود سرعت دسترسی پایین می‌آید. بنابراین یکی از مواردی که باعث تأکید فراوان بر حل معمای مرغ و تخم‌مرغ و رسیدن به حد حیاتی از نظر اثر شبکه‌ای است، همین تضمین کیفیت حداقلی خدمات در دسترس‌پذیری دو سوی پلتفرم است که با نتیجه‌گیری پژوهش استامر و همکاران در سال ۲۰۱۸ همگرایی دارد. این شایستگی با بحث اهمیت کیفیت خدمات در موفقیت در پژوهش ویزدال در سال ۲۰۲۰، ایجاد سازوکار تخصیص متمرکز و امکان‌پذیر کردن جستجوی اثربخش در کنار کاهش اصطکاک جستجو بین خریداران و فروشندگان در پژوهش ایناو و همکاران در سال ۲۰۱۶ همگرایی دارد. رسیدن به موارد ذکر شده توسط ایناو و همکاران مستلزم افزایش سرعت دسترس‌پذیری است.

نظری و همکاران در سال ۱۳۹۸ ارتباط مناسب با حاکمیت را در موفقیت پلتفرم‌ها دخیل می‌دانند. در پژوهش حاضر نیز با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، چهارمین شایستگی، شایستگی سرمایه‌گذار در حمایت از پلتفرم در مقابل ابهام‌های قانونی شناسایی شد. با توجه به اینکه قاعده‌تأ مدیران پلتفرم در ابتدای فعالیت، نفوذ چندانی روی حاکمیت نمی‌توانند داشته باشند، این شایستگی در سرمایه‌گذارهای اصلی پلتفرم لازم است تا موجود باشد. عامل اصلی آن نیز با توجه به بدیع بودن پلتفرم‌ها و کمبود یا نبود قوانین در مورد آنها، وجود ابهام‌های قانونی در حوزه‌های مختلف فعالیت آنها است؛ بنابراین داشتن سرمایه‌گذارانی که ارتباط مناسبی با حاکمیت دارند و از پلتفرم

می‌توانند در مقابل ابهام‌های قانونی حمایت کنند، نقشی کلیدی در موفقیت ورود پلتفرم‌ها به بازار پلتفرمی خواهند داشت.

پنجمین شایستگی شناسایی شده براساس روش سال ۲۰۱۵ و ششمین شایستگی براساس روش سال ۲۰۱۹ در روش تصمیم‌گیری بهترین و بدترین خطی، شایستگی در قیمت‌گذاری صحیح است. قیمت‌گذاری یکی از اجزای طراحی ورود به بازارهاست (استایکوا و دامسگارد، ۲۰۱۵، الف) و از وظایف حاکمیتی صاحب پلتفرم (آمیت و زوت؛ ۲۰۱۰) محسوب می‌شود. عدم قیمت‌گذاری صحیح امکان تطبیق متعادل سمت عرضه و تقاضا را از بین می‌برد و با افزایش تعداد به بیشتر از ظرفیت در یک سمت بازار و کاهش تعداد به بسیار کمتر از ظرفیت در سوی دیگر بازار باعث ایجاد اثر شبکه‌ای منفی در سمت با تعداد بیشتر از ظرفیت و کوچ مشتریان به پلتفرم‌های دیگر از سمت با تعداد کمتر از ظرفیت، در نهایت منجر به شکست پلتفرم می‌شود. این نتیجه‌گیری با پژوهش ایناوی و همکاران در سال ۲۰۱۶ که بر اهمیت تعیین قیمت توسط پلتفرم برای ایجاد تعادل عرضه و تقاضا و نقش آن در موفقیت پلتفرم تأکید دارند، همخوان است. چنان که در بحث دسترس‌پذیری نیز مطرح شد، حل معمای مرغ و تخم‌مرغ و رسیدن به حد حیاتی لازمه موفقیت پلتفرم معرفی شد؛ رسیدن به این هدف در گروهی شایستگی مناسب در گسترش سریع بازار در ابتدای فعالیت و جذب بازیگران به دو سوی پلتفرم برای تحریک اثر شبکه‌ای و ارزشمند شدن خدمات پلتفرم است. این نتیجه با نتیجه‌گیری ویزدال در سال ۲۰۲۰ درباره اهمیت جذب هرچه بیشتر عرضه‌کنندگان به پلتفرم و نقش آن در موفقیت پلتفرم همگرایی دارد.

زمان‌بندی درست که یکی از شایستگی‌های کلیدی شناسایی شد نیز با پژوهش‌های «الف» و «ب» استایکوا و دامسگارد در سال ۲۰۱۵ همخوان است که در این پژوهش‌ها زمان‌بندی درست یکی از اجزای استراتژی ورود معرفی شده است. آماده نبودن بازار، نبود زیرساخت‌های مناسب، نبود فرهنگ استفاده از خدمات پلتفرم‌ها و وجود مشکلات قانونی که با گذر زمان رفع می‌شوند همگی اهمیت زمان‌بندی درست را نشان می‌دهند. بررسی تاریخیهٔ تاکسی‌های اینترنتی فعال پیش از موفقیت اسنپ و تپسی نشان می‌دهد که به دلیل همین مشکلات و زمان نامناسب ورود این پلتفرم‌ها چندان موفق نبودند که نمونه‌ی مشهور آن پلتفرم تاکسی‌یاب است که توسط اسنپ تملیک شد. در این پژوهش، با توجه به نظرات خبرگان هفتمین شایستگی کلیدی اولویت‌بندی شد.

هشتمین شایستگی، شایستگی در کاربرپسندی نرم‌افزار بود که از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده، استخراج شد. در بررسی پیشینه‌ی پژوهش، مشاهده شد که این شایستگی مورد توجه سایر پژوهشگران قرار نگرفته است.

با بررسی کلی شایستگی‌های اولویت‌بندی شده، به جز شایستگی‌های نیروی انسانی و پشتیبانی فنی که رتبه بالایی دارند و شایستگی در کاربرپسندی نرم‌افزار که کمترین امتیاز را دارد، باقی شایستگی‌ها امتیازهایی نسبتاً نزدیک به هم دارند که نیاز است در پژوهش‌های آتی مورد بررسی بیشتر قرار گیرند. در مورد پایین بودن رتبه کاربرپسندی نیز با توجه به اینکه دو بُعد عملیاتی و فنی پلتفرم‌ها نقشی کلیدی در موفقیت آنها دارند، شایستگی در بُعد کاربرپسندی نرم‌افزار کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

نتیجه نهایی این پژوهش نشان می‌دهد، توجه به تشکیل تیم‌هایی شایسته که قابلیت‌های فنی، عملیاتی و دانشی مناسب را در پلتفرم فراهم آورند برای موفقیت این سازوکارها حیاتی است و بنیانگذاران این کسب‌وکارها باید توجهی ویژه به این موضوع داشته باشند. ایجاد سازوکارهای پشتیبانی فنی مناسب و سریع برای رفع مشکلات نرم‌افزاری و عملیاتی و پیش‌بینی مشکلات و جلوگیری از بروز بحران‌های فنی دیگر موضوع کلیدی در ورود موفق است. پیاده‌سازی استراتژی‌های جذب سریع کاربران و گسترش پایگاه کاربران در سمت عرضه و تقاضا و افزایش سرعت دسترسی به خدمات به همراه قیمت‌گذاری صحیح برای ایجاد تعادل عرضه و تقاضا و ایجاد اثر شبکه‌ای مثبت دیگر نتیجه‌ی این پژوهش است. و در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که داشتن نرم‌افزاری کاربرپسند و ورود به بازار در زمانی درست، موفقیت ورود پلتفرم‌های دیجیتال به بازارهای پلتفرمی را تسهیل خواهد کرد.

از نظر دانش‌افزایی، این پژوهش دانش کاربردی در حوزه‌ی شایستگی‌های کلیدی موفقیت پلتفرم‌ها را توسعه می‌دهد که برای مدیران ارشد و عملیاتی این کسب‌وکارها قابل استفاده است.

در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شوند که به اجزای سازنده هرکدام از شایستگی‌ها به صورت جزئی پرداخته شود و نیز شایستگی‌های شناسایی شده در موارد ناموفقی مانند پلتفرم حمل‌ونقل کارپینو و سایر پلتفرم‌های مشابه شکست‌خورده نیز مورد بررسی قرار گیرند تا میزان اعتبار و اهمیت شایستگی‌های شناسایی شده بیشتر مشخص شود و به نوعی اثر فقدان هر یک به صورت موردی مطالعه شود.

از نظر محدودیت‌های پژوهش با توجه به تمرکز پژوهش روی پلتفرم‌های تاکسیرانی برخط برای تعمیم‌پذیری بیشتر، پژوهش‌های آتی در صنایع دیگر پلتفرمی می‌تواند به

توسعه‌ی دانش در این بحث یاری رساند. از نظر جغرافیایی نیز با توجه به اینکه این پژوهش از میان پلتفرم‌های فعال در شهر تهران بوده است، در پژوهش‌های آتی می‌توان به بررسی ورود پلتفرم‌ها به بازارهای محلی در سطح شهرهای مراکز استان‌ها و شهرهای کوچک‌تر نیز پرداخت.

منابع

- 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.
- 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.
- Einav, L., Farronato, C., & Levin, J. (2016). Peer-to-peer markets. *Annual Review of Economics*, 8, 615-635.
- 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.
- 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.
- Hoelck, K., & Ballon, P. (2015). Competitive dynamics in the ICT sector: strategic decisions in platform ecosystems. *Digiworld Economic Journal*, 99(3). 51-70.
- 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.
- Kretschmer, T., Leponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*.
- Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative Inquiry*, 2(3), 275-284.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- 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
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- 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.ele rap.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., & Tohanian, D. (2021). Platform business models—A case study of the

- technology industry. *Journal of Economics and Management Sciences*, 4(1). 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.
- Tan, F. Ter C. Tan, B., & Pan, S. L. (2016). Developing a leading digital multi-sided platform: examining IT affordances and competitive actions in Alibaba.com. *CAIS*, 38, 38-70.
- 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.
- Weisdal, 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.
- 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, *Scientific Journal of Innovation Management*, 6(2), 65-86. (In Persian).
- 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.