



Original Research Article



10.22034/SMSJ.2023.385817.1803



## Capabilities and innovation enablers of the value proposition of actors in platform businesses

**Maryam Nematollahi Sarvestani**, PhD student, Management Department, Faculty of Social and Economic Sciences, Alzahra University, Alzahra University, Tehran, Iran

**Masoumeh Hosseinzadeh Shahri\***, Associate Professor, Management Department, Faculty of Social and Economic Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran

**Mohammad Ali Babaie Zakliki**, Associate Professor, Management Department, Faculty of Social and Economic Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 12 February 2023

Revised: 11 March 2023

Accepted: 23 April 2023

#### Keywords

Multi- sided platform,  
Platform capabilities,  
Capability,  
Value proposition  
innovation

#### Corresponding Author Email:

mhshahri@alzahra.ac.ir

### ABSTRACT

Platform businesses, need innovation in order to maintain their sustainable competitive advantage and be a leader in the market. Achieving innovation according to the transformation of the concept of the value proposition of the platform actors, based on network and ecosystem thinking, requires the development of capabilities. In this regard, the aim of the current research is to identify platform capabilities that act as the enablers of value proposition innovation of actors in platform businesses. For this purpose, research data has been collected through semi-structured interviews with managers, consultants and owners of 12 platform companies and has been categorized in the form of capabilities with thematic analysis method. The research findings show that the enablers capabilities of the actors' value proposition innovation are categorized into three groups: platform capabilities, supply-side capabilities, and demand-side capabilities; The capabilities of the platform include marketing capabilities, technology infrastructure capabilities, value proposition alignment capabilities, market sensing capabilities, crowdsourcing capabilities, and big data analysis capabilities. Knowledge sharing/management capabilities, adaptability and digital proficiency skills are among the demand side capabilities and finally relational capabilities, continuous quality improvement, networking and market learning are among the supply side capabilities that companies can use to create value proposition innovation. It can also provide guidance to managers, consultants and platform owners to take effective steps by using these capabilities to create innovation and maintain the dynamics of their platform in order to sustain a competitive advantage

### How to cite this article:

Nematollahi Sarvestani, M., Hosseinzadeh Shahri, M., & Babaie Zakliki, M.A. (2024). Capabilities and innovation enablers of the value proposition of actors in platform businesses. *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 109-128. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.385817.1803>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The emergence of digital platforms is increasing as a result of technology development [4]. Although organizations consider digital platforms as a very important way to achieve technological innovation, the platform companies themselves also need innovation to be the leader and achieve a superior competitive position in the market, because digital platform capability is only one capability that alone cannot directly affect the company's competitive advantage and innovation, and this capability requires "activating some activities" that affect innovative functions through performing "specific behaviors"[3]. In this regard, despite the fact that researches have been conducted in the field of capabilities that affect value proposition innovation [5, 6], the enablers capabilities of value proposition innovation, especially in the context of the platform, have not been comprehensively addressed. In order to emphasize this matter, [1] emphasized that there are limited researches regarding the drivers and consequences of value proposition innovation. Based on this gap in the existing literature, the question is raised as to what capabilities platforms can use to innovate the value proposition of actors. In fact, this research, with a comprehensive look at platform capabilities, seeks to identify capabilities that can enable the innovation of value proposition of the platform actors.

### Methodology

In order to develop theory in the context of the platform's value proposition, this study was conducted using an exploratory approach. The paradigm of the current research is interpretative and among the various interview-based qualitative research strategies, thematic analysis was chosen in this study to discover the views of the respondents/informants. In order to provide relevant and extensive information about the subject under study, theoretical and targeted sampling was used both for platform selection and expert selection. Then, semi-structured and in-depth interviews were conducted with managers, consultants and owners of 12 platform companies including platform managers and consultants. Finally, the data were analyzed in three stages (open, axial and selective coding).

### Results and Discussion

Platform capabilities are classified into three capability categories according to the multiple actors participating in platform businesses. This means that the main actors of each platform, i.e. platform owners, customers or users on the demand side and suppliers and providers of products and services on the supply side, each have capabilities that each of these capabilities can be considered as an enabler of value proposition innovation. The capabilities of the platform include marketing capabilities, technology infrastructure capabilities, value proposition alignment capabilities, market sensing capabilities, crowdsourcing capabilities, and big data analysis capabilities. Knowledge

sharing/management capabilities, adaptability and digital proficiency skills are among the demand side capabilities and finally relational

**J. Strateg. Manag. Stud.**, Vol. 15, No. 57, Spring 2024

Web: <http://smsjournal.ir>

Doi: [10.22034/SMSJ.2023.385817.1803](https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.385817.1803)



capabilities, continuous quality improvement, networking and market learning are among the supply side capabilities that companies can use to create value proposition innovation.

### **Conclusion**

Like other businesses, platform leaders face not only ongoing opportunities but also competitive pressures to innovate. Therefore, in the face of almost constant changes and innovative pressures in the current business environment in which digital platforms operate, innovation capabilities and a sense of opportunities and threats are essential [2]. But since platforms are not like traditional businesses and as their name (multi- sided platforms) suggests, they are dependent on different parties or groups for their survival, the concept of value and innovative value should also be considered for different groups because of their nature. It is such that without applying such a comprehensive view, innovation will also fail. Therefore, the current research has addressed these capabilities as drivers and enablers of value innovation. The results showed that in order to achieve value innovation, multiple actors including platform owners, suppliers of products and services (supply side) and customers or end users (supply side) must have the capabilities to be able to engage in joint innovation. Some of these capabilities directly contribute to innovation. For example, among platform capabilities that include marketing capabilities, information technology infrastructure, aligning the value proposition of actors, market sensing, crowdsourcing, and big data analysis, it seems that information technology infrastructure capabilities, market sensing, crowdsourcing and big data analysis lead directly to innovation while, the other two cases enable value innovation through creating trust and increasing engagement of different actors. Customers, in turn, should be equipped with capabilities such as the ability to adapt to platform businesses through training and gaining awareness and receiving consulting services, digital skills through the acquisition of media literacy skills, and the ability to produce digital content in order to participate in Innovation as well as the ability to manage/share knowledge so that they can take effective steps in this direction by gaining more awareness. Finally, service providers, especially by strengthening the capability of continuous quality improvement and market learning, directly create innovation, and communication and networking capabilities are considered to be their enablers in the path of value innovation .

**Keywords: Multi- sided platform, Platform capabilities, Capability, Value proposition innovation**



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/SMSJ.2023.385817.1803

مقاله پژوهشی

### قابلیت‌ها و توانمندسازهای نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران در کسب‌وکارهای سکویی

مریم نعمت الهی سروسستانی، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهراء، تهران، ایران  
معصومه حسین زاده شهری\*، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران  
محمد علی بابایی زکلیکی، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>سابقه مقاله</b> تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳	کسب‌وکارهای سکویی همانند دیگر کسب‌وکارها، به منظور حفظ مزیت رقابتی، پایداری خود و پیشرو بودن در بازار، نیازمند نوآوری هستند. با توجه به تحول مفهوم ارزش پیشنهادی بازیگران در کسب‌وکارهای سکویی، دستیابی به نوآوری بر مبنای نگاه و تفکر شبکه‌ای و زیست‌بومی، مستلزم برخورداری و توسعه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها می‌باشد. در این راستا، هدف پژوهش حاضر شناسایی قابلیت‌های سکویی است که می‌توانند همچون توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران در کسب‌وکارهای سکویی عمل کنند. به این منظور، داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، مشاوران و صاحبان ۱۲ شرکت سکویی با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون در قالب قابلیت‌هایی دسته‌بندی شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت‌های توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران به سه گروه قابلیت‌های پلتفرم، قابلیت‌های طرف عرضه و قابلیت‌های طرف تقاضا دسته‌بندی می‌شوند؛ قابلیت‌های سکو شامل قابلیت بازاریابی، قابلیت زیرساخت فناوری، قابلیت همسوسازی ارزش پیشنهادی، قابلیت حس‌گری بازار، قابلیت جمع‌سپاری و قابلیت تحلیل داده‌های کلان است. قابلیت‌های به اشتراک‌گذاری/مدیریت دانش، تطبیق‌پذیری و مهارت الکترونیکی از جمله قابلیت‌های طرف تقاضا و در نهایت قابلیت‌های ارتباطی، بهبود مستمر کیفیت، شبکه‌سازی با سایر خدمت‌دهندگان (مکمل‌ها) و یادگیری بازار از جمله قابلیت‌های طرف عرضه محسوب می‌شوند که شرکت‌ها می‌توانند با به‌کارگیری آنها در راستای ایجاد نوآوری ارزش پیشنهادی اقداماتی انجام دهند. این پژوهش به توسعه مبانی نظری قابلیت‌های سکویی و نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران سکو کمک شایانی می‌نماید. همچنین می‌تواند رهنمودی در اختیار مدیران، مشاوران و صاحبان سکوها قرار دهد تا با بهره‌گیری از آنها در جهت ایجاد نوآوری و حفظ پویایی پلتفرم خود به منظور پایداری مزیت رقابتی گام‌های موثری بردارند.
<b>واژه‌های کلیدی</b> سکوی چند جانبه، قابلیت‌های سکو، قابلیت، نوآوری ارزش پیشنهادی	
<b>ایمیل نویسنده مسئول</b> mhshahri@alzahra.ac.ir	

استناد به این مقاله: نعمت الهی سروسستانی، مریم؛ حسین زاده شهری، معصومه؛ بابایی زکلیکی، محمد علی (۱۴۰۳). قابلیت‌ها و توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران در کسب‌وکارهای سکویی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۷(۱۵)، ۱۰۹-۱۲۸.

## ۱. مقدمه

ظهور سکوه‌های الکترونیکی در نتیجه توسعه فناوری، رو به افزایش است [۳۱]. سکوه‌های الکترونیکی نوعی میانجی تبادلات بین فروشندگان و خریداران [۲۱] بوده و تسهیل‌گر تعاملات میان شرکای مختلف [۱۱] و همچنین توانمندساز مدیریت اطلاعات [۶] محسوب می‌شوند. در واقع سکوه‌های الکترونیکی، خود قابلیت مهم هستند چرا که این قابلیت نشان دهنده توانایی استقرار منابع مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و ترکیب با سایر منابع داخلی و خارجی است [۲۹] که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا دانش مشترک را ادغام نموده و با پیکربندی مجدد منابع داخلی و خارجی به نیازهای بازار بسیار متغیر پاسخ دهند [۳۸، ۲۰].

با این حال، گرچه سازمان‌ها، سکوه‌های الکترونیکی را شیوه‌ای بسیار مهم برای دستیابی به نوآوری فناوری در نظر می‌گیرند، شرکت‌های سکویی خود نیز برای پیشرو بودن و دستیابی به موقعیت رقابتی برتر در بازار نیازمند نوآوری هستند، چرا که قابلیت‌های سکو الکترونیکی، تنها یک قابلیت است که نمی‌تواند به تنهایی و به طور مستقیم بر مزیت رقابتی و نوآوری شرکت تاثیر بگذارد و این قابلیت نیاز به «فعال‌سازی فعالیت‌هایی» دارد که از طریق انجام «رفتاری‌های خاص» بر عملکردهای نوآورانه تاثیر بگذارد [۲۴].

به دنبال تاکید بر فعالیت‌هایی که به نوآوری می‌انجامد، تو و همکاران<sup>۱</sup> به نقل از برخی محققان، سه منبع اصلی (دامنه‌ها) معرفی شده که در آن نوآوری‌های مدل کسب‌وکار می‌تواند رخ دهد: حوزه نوآوری فناوری (عملکرد جدید)، حوزه نوآوری بازیگر-عامل-کاربر (روابط جدید سازمان/زنجیره ارزش جدید) و حوزه نوآوری بازار (تعریف جدید ارزش پیشنهادی) [۳۹].

در این راستا، مفهوم و گستره سکوه‌های الکترونیکی، در بردارنده هر سه محور ذکر شده می‌باشد. زیرا بر مبنای فناوری بنا شده‌اند و می‌توانند از قابلیت‌های نوآوری فناوری بیشتری نیز بهره‌مند شوند. از طرف دیگر، همسو با این تحولات، تاثیرات الکترونیکی شدن، به دنبال تغییر تمرکز ارزش‌آفرینی در بستر شبکه [۵]، بر هسته ارزش پیشنهادی تاثیر گذاشته [۲۸] و با ظهور کسب‌وکارهای سکویی، مفهوم ارزش پیشنهادی تغییر شگرفی کرده است [۶]. توسعه مفهوم ارزش پیشنهادی [۳۳، ۱۵] عامل کلیدی هر مدل کسب‌وکار [۷، ۲۱] و همچنین کاربرد کلمات و واژه‌های جایگزین، به منظور تعیین گروه‌های شرکت‌کننده در کسب‌وکارها، برای مثال تحول عبارت ارزش پیشنهادی مشتری به ارزش پیشنهادی تامین‌کنندگان، کارکنان، ذی‌نفعان و در حال حاضر جایگزین شدن آنها با ارزش پیشنهادی بازیگران/کاربران در قلمرو سکوها [۳، ۲۱] به علت تناسب آن در بستر شبکه‌ای سکوها، همگی حاکی از تفکر سیستمی و جامع به ارزش پیشنهادی سکو است. بر مبنای توضیحات، مفهوم ارزش پیشنهادی سکو می‌تواند در هر سه حوزه نوآوری فناوری، کاربر/بازیگر و ارزش پیشنهادی ورود کند و هر سه مفهوم را به طور ضمنی در خود داشته باشد.

در این راستا، علی‌رغم اینکه پژوهش‌هایی در زمینه قابلیت‌های موثر بر نوآوری ارزش پیشنهادی انجام شده [۳۸، ۳۶]، به طور جامع به قابلیت‌های توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی به‌ویژه در بستر سکو پرداخته نشده است. به دنبال تاکید بر این مطلب، فاس و صائبی (۲۰۱۷) تاکید می‌کنند که پژوهش‌های محدودی در خصوص پیشران‌ها و پیامدهای نوآوری ارزش پیشنهادی وجود دارد و قابلیت پویا را یکی از پیشران‌های داخلی این نوآوری پیشنهاد می‌کنند. بر مبنای این شکاف در مبانی نظری موجود، این سوال مطرح می‌شود که سکوها با چه قابلیت‌هایی می‌توانند به نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران بپردازند [۱۴]. در واقع، در صورتی که شرکت‌های سکویی با نگاهی جامع به توسعه قابلیت‌های بازیگران چندگانه بپردازند، نمی‌توانند موفقیت خود را در جهت حفظ پویایی و دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نوآوری ارزش پیشنهادی تضمین نمایند، چرا که تمرکز شرکت‌های سکویی چندجانبه و تضمین موفقیت آنها، تنها در گرو مشتریان نیست و همچنین در بردارنده دیگر بازیگرانی است که بدون وجود آنها و به اشتراک گذاری منابع آنها چنین موفقیتی حاصل نمی‌شود. در این راستا درک شرکت‌های سکویی از قابلیت‌های بازیگران مختلف مسئله‌ای است که پرداختن به آن، به شرکت‌های سکویی کمک می‌کند تا پایداری خود را در بلندمدت حفظ کنند. بر این مبنای، این پژوهش با نگاهی جامع به قابلیت‌های سکویی، به دنبال شناسایی قابلیت‌هایی است که می‌توانند توانمندساز و پیشران نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران سکو باشد. در واقع این پژوهش با نگاه و تفکر زیست‌بومی و شبکه‌ای به بازیگران سکو و مبحث ارزش پیشنهادی بازیگران با ترکیب مبحث قابلیت‌های سکویی به دنبال ایجاد نوآوری در این سازه مدل کسب‌وکار می‌باشد.

با توجه به الزامات نظری، سهم مطالعه حاضر در مبانی نظری موجود شامل (۱) بررسی دقیق قابلیت‌های سکو به منظور ایجاد نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران، (۲) توسعه چارچوب مفهومی جامع سازوکار برای نوآوری، و (۳) پیشبرد دستور کار جدید برای تحقیقات آینده می‌باشد. از

<sup>۱</sup> To et al.,

منظر کاربردی و مدیریتی، استراتژی‌های بازاریابی مختلف از نظر اقدامات هدفمند و اهمیت آنها برای دستیابی به نوآوری ارزش پیشنهادی و متعاقباً توسعه و نوآوری مدل کسب‌وکار سکویی دسته‌بندی می‌شوند و به برخی از موضوعات مانند نوآوری بر اساس ماهیت پویای ارزش پیشنهادی پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**سکو و قابلیت‌های آن.** دنیای امروز با یک «انقلاب سکویی» مواجه است، به طوری که تعداد بیشتری از کسب‌وکارها در حال مبادله انواع محصولات، خدمات و اطلاعات در بسترهای تراکنش الکترونیکی هستند [۱۹]. کارکرد اصلی چنین سکوهایی میانجی‌گری در معامله بین گروه‌های مختلف فروشندگان و خریداران و همچنین واسطه‌گری تعامل بین آنها است [۳۸، ۲۱]. در واقع، سکوی الکترونیکی را می‌توان یک چارچوب فنی برای اتصال سازمان‌ها به سکو در نظر گرفت که سازمان‌ها را قادر می‌سازد اطلاعات را در سکو، جمع‌آوری، ادغام و محاسبه کنند و دارای ویژگی‌های پیمانه‌بندی سلسله‌مراتبی، رشد خود و اثر شبکه است که روشی موثر برای شرکت‌ها برای دستیابی به تعامل سریع اطلاعاتی، کاهش عدم تقارن اطلاعات و عدم قطعیت، کاهش جستجوی منابع و هزینه‌های مبادله است [۲۴].

دو دیدگاه در مورد سکوها وجود دارد: دیدگاه فنی، که سکوها را نوعی معماری فناورانه می‌بیند، و اقتصادی، که سکوها را در قالب بازار می‌بیند [۱۳]. بر این اساس، تعاریف سکوها منعکس‌کننده این دو دیدگاه هستند. با این حال، تعریف زیر که ترکیبی از چندین تعریف برگرفته از یک مقاله مروری در مورد سکوها است در اینجا ارائه می‌شود: سکوهایی الکترونیکی «بازارهای چندمنظوره، دوطرفه یا سیستم‌های فناوری اطلاعات پیچیده» هستند که معاملات و تعاملات بین دو گروه متمایز اما وابسته به هم از کاربران را واسطه/ میانجی‌گری، یا تسهیل می‌کنند [۱۹]. برخی از ویژگی‌های سکوها شامل امکان سفارشی‌سازی بر اساس برنامه‌نویسی و قابلیت‌های الگوریتمی، کاهش ریسک برای مشتریان از طریق افزایش شفافیت و کاهش عدم تقارن اطلاعات، توانمندسازی مشتریان و تأثیرگذاری بر فرصت‌های ایجاد مشترک است [۹]. به طور کلی قابلیت‌ها ظرفیت انجام فعالیت‌ها تعریف می‌شوند. بنابراین، قابلیت‌ها تا زمانی که مورد استفاده قرار نگیرند، پنهان هستند [۲۰]. قابلیت‌هایی که در طول زمان از طریق یادگیری توسعه می‌یابند، این ظرفیت را برای سازمان‌ها فراهم می‌کنند که بتوانند فعالیت‌ها را به صورت مطمئن و حداقل رضایت‌بخش انجام دهند. اما علاوه بر قابلیت‌های سازمان، افراد درون سازمان‌ها همچنین قابلیت‌هایی دارند که زیربنای سرمایه انسانی مدیریتی، سرمایه اجتماعی و شناخت است که عملکرد قابل اعتماد فعالیت‌های فردی مانند تصمیم‌گیری را ممکن می‌سازد [۲۰].

سکوها خود قابلیت محسوب می‌شوند که با عبارت قابلیت سکوی الکترونیکی در مبانی نظری به آنها پرداخته شده است. بر اساس تعریف [۳۵] قابلیت سکوی الکترونیکی به توانایی شرکت‌ها برای حفظ ارتباط با سایر تعامل‌کنندگان از طریق ارتباطات برخط، همکاری و بازاریابی و دستیابی به گسترش منابع کارآمد و کم هزینه اشاره دارد [۲۰]. هلفت و رابیتسک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و تیس (۲۰۱۸) نیز معتقدند که قابلیت سکوی الکترونیکی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا دانش مشترک را ادغام و منابع داخلی و خارجی را مجدداً پیکربندی کنند تا به طور انعطاف‌پذیر و سریع به نیازهای بازار در حال تغییر پاسخ دهند [۳۸، ۲۰]. در واقع، این قابلیت شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مبادلات ارزشمندی را با سایر شرکت‌کنندگان سکو بدون هزینه نهایی انجام دهند و در نتیجه توانایی نوآوری خود را بهبود بخشند.

**ارزش پیشنهادی و نوآوری ارزش آن.** معمولاً، ارزش به صورت ارتباط بین هزینه‌ها و منافع مشتریان تعریف شده است [۱۵]. فراو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به سرچشمه و تحول مفهوم ارزش پیشنهادی پرداخته و بیان می‌کنند، بور و گاردا<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) اضافه می‌کنند در آن ارزش پیشنهادی «وعده ارزش به مشتری که منافع و هزینه را ترکیب می‌کند» توصیف شده است. در این مطالعه به سیر تحول این مفهوم پرداخته شده و مرز و دامنه استفاده از این مفهوم را فراتر از مشتریان و به دیگر ذی‌نفعان بسط و توسعه داده است.

ارزش پیشنهادی کارکنان مفهومی دیگری بود که اساساً به جذب و حفظ کارکنان مستعد می‌پرداخت و منعکس‌کننده آمال و ارزش‌ها و انتظارات نیروی کار مختلف بود. سپس مبانی نظری زنجیره تامین به ارزش پیشنهادی تامین‌کنندگان پرداخت. برخی دیگر از پژوهش‌ها به

<sup>1</sup> Helfat and Raubitschek; Teece

<sup>2</sup> Frow

<sup>3</sup> Bower and Garda

ارزش پیشنهادی دیگر ذی‌نفعان پرداخته‌اند. مثلاً تاثیرگذاران کلیدی و سهام‌داران و یا حتی ذی‌نفعان چندگانه مانند بازارهای تامین‌کنندگان، بازار اتحاد، بازار استخدامی، بازار داخلی، بازار ارجاعی، تاثیرگذاران و مشتریان.

در نهایت فراو و همکاران (۲۰۱۴) با رویکردی جدیدتر به دیدگاه زیست‌بوم خدمت در مفهوم ارزش پیشنهادی پرداخته‌اند و بیان می‌کند که دیدگاه زیست‌بوم از این حیث از دیدگاه ذی‌نفعان متفاوت است که در آن به جای ذی‌نفعان از بازیگران استفاده می‌شود و چون آن را با نگاه زیست‌بوم خدمت می‌بیند به پویایی آن اشاره دارد. در اینجا اشاره می‌شود که در سطح کلان زیست‌بوم، در خصوص ارزش پیشنهادی، بیشتر تاکید بر به اشتراک‌گذاری و شکل‌گیری ارزش است و تاکید بر بازیگرانی است که بدون منابع ضروری آنها، دیگر بازیگران قادر به عملکرد نیستند و تمرکز استراتژی کسب‌وکار متعادل‌سازی ارزشی است که به طور مشترک خلق و از هر گروه اقتباس شده تا منافع کلی بتواند پایدار بماند. با این حال، تعریف و تمرکز آن در طول زمان بسته به زمینه جدید تکامل یافته است. برای مثال، ابتدا در زمینه سازمان‌های مبتنی بر تولید استفاده شد، سپس به بسترهای کسب‌وکار به کسب‌وکار، خرده‌فروشی و خدمات گسترش یافت و تمرکز از مشتریان به سهام‌داران مختلف تغییر کرد و وارد حوزه‌های نوآوری و پایداری شد [۳۳]. به دنبال آن، مطالعات اخیر بر مفهوم ارزش پیشنهادی بازیگران در سکوها با تاکید بر عبارت بازیگر یا کاربر تمرکز دارند. در این راستا هوکانن و همکاران (۲۰۲۱) از جمله محققانی هستند که مفهوم ارزش پیشنهادی مشتریان را با پیشنهاد ارزش بازیگران برای کسب‌وکارهای سکویی جایگزین کرده‌اند و تعریف جدیدی را برای پیشنهاد ارزش بازیگر ارائه کردند: «یک بیانیه جامع از نوع ارزشی ست (اعم از ارزش عملکردی، ارزش قیمتی یا ارزش اعتماد) که به گروه خاصی از بازیگران (خریداران یا فروشندگان) ارائه می‌شود، روشی است که سکو ارزش‌آفرینی را تسهیل می‌کند و دلایلی ست برای حضور بازیگران در سکو» [۲۱].

به طور خلاصه، همه محققان توافق دارند که در زمینه شبکه‌ها یا زیست‌بوم‌هایی مانند سکوها، تمرکز بر تعدد بازیگران و در نتیجه تعدد ارزش‌های پیشنهادی است. تمرکز و توسعه این مفهوم نشانه یکی از سازه‌های اصلی مدل کسب‌وکار است و از چنان اهمیتی برخوردار است که بخش مهمی از نوآوری مدل کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد [۴۲] در واقع یکی از انواع نوآوری‌ها، نوآوری ارزش پیشنهادی است که در سطح خرد، تعیین‌کننده نوآوری مدل کسب‌وکار [۳۶] محسوب می‌شود. آنها اینگونه استدلال می‌کنند که نوآوری ارزش پیشنهادی سازوکاری تعیین‌کننده برای به حرکت درآوردن پویایی‌های مخرب است. زیرا وعده شرکت را برای ارائه مجموعه‌ای از ویژگی‌های عملکردی در حال تغییر به یک پایگاه مشتری رو به رشد نشان می‌دهد. آنها همچنین به نقل از [۲۶] بیان می‌کنند که موفقیت یک نوآوری مخرب نه تنها به فناوری زیربنایی (اختلال‌کننده) متکی است، بلکه بر طراحی ارزش پیشنهادی نیز متکی است که از ویژگی‌های ارزشی متفاوتی تشکیل شده است.

**پیشینه پژوهش.** اشمیت و اسکارینگلا (۲۰۲۰)<sup>۱</sup> در مطالعه خود در خصوص نوآوری مدل کسب‌وکار، با تمرکز بر نوآوری مخرب، رابطه بین قابلیت‌های پویا و نوآوری مدل کسب‌وکار را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش، نوآوری ارزش پیشنهادی در قالب سطح خرد نوآوری مدل کسب‌وکار معرفی شده است. قابلیت‌های پویا، پیشران نوآوری ارزش پیشنهادی و توانمندسازی ارزش پیشنهادی جدید در نظر گرفته شده است. آنها قابلیت‌های پویا را متشکل از چهار قابلیت حس کردن، یادگیری، یکپارچه‌سازی و هماهنگی و نوآوری ارزش پیشنهادی را در چهار مقوله عرضه‌های جدید، بازارهای جدید، کانال‌های جدید و روابط مشتری جدید دسته‌بندی کرده‌اند. سپس در مدلی مفهومی تاثیر قابلیت‌های پویا را بر نوآوری ارزش پیشنهادی با نقش میانجی نوآوری مخرب سنجیده‌اند. یافته‌های این پژوهش نقش قابلیت پویا را به‌عنوان پیشران نوآوری ارزش پیشنهادی تایید کرده است و مخصوصاً ابعاد عرضه‌های جدید و کانال‌های جدید، میانجی ارتباط بین قابلیت‌های پویا و نوآوری مخرب بودند. در این پژوهش اطلاعات به صنعت خاصی محدود نشده و علی‌رغم پرداختن به ابعاد نوآوری ارزش پیشنهادی و همچنین قابلیت پویا و بررسی دقیق آنها، تنها تاثیر قابلیت پویا بر نوآوری ارزش پیشنهادی بررسی شده است [۳۶].

در پژوهشی دیگر تو و همکاران (۲۰۲۰) به ارائه طرح‌واره‌ای می‌پردازند که منطق ارزش پیشنهادی را در نوآوری‌های مدل کسب‌وکار با پنج متغیر اصلی باز تعریف می‌کند: ساختار وابستگی کسب‌وکار<sup>۲</sup>، تسلط ارزش کسب‌وکار، پویایی نوآوری، حوزه‌های نوآوری و چابکی - منابع - نوآوری. یافته‌ها بینش‌هایی را برای پیش‌بینی نوآوری مدل کسب‌وکار، سکوی ارزش‌آفرینی و برای پیش‌بینی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه در بازارهای فناوری صنعتی ارائه می‌دهند. یافته‌های این مطالعه دال بر این بود که نوآوری مدل کسب‌وکار زیاد به تغییرات وابستگی (ارتباط

<sup>1</sup> Schmidt and Scaringella

<sup>2</sup> Business dependence structure, business value dominance, innovation dynamics, innovation domains,

متقابل) هویت‌های کسب‌وکار برای پیشنهاد ارزش جدید مربوط نمی‌شود، ارزش‌های تجاری ثانویه که اغلب در بازارها غالب نیستند، ملاحظات کلیدی برای نوآوری مدل کسب‌وکار هستند، تازه‌واردان کسب‌وکار مستعد نوآوری مدل کسب‌وکار در حوزه‌های بازار هستند، تغییرات اساسی در ارزش‌های مدل کسب‌وکار جدید نمی‌تواند موفقیت را برای شرکت‌کنندگان کسب‌وکار تضمین کند و عوامل خارجی (نیروهای پویای کسب‌وکار) عوامل اصلی هستند که به نوآوری ارزش‌های تجاری فشار می‌آورند. به علاوه قابلیت منابع و چابکی عمل از جمله عواملی بودند که تاثیر معناداری را نشان دادند [۳۹].

تاکید بر مشارکت ذی‌نفعان چندگانه در فرایند نوآوری مبحثی است که کازادی و همکاران (۲۰۱۶)<sup>۱</sup> به آن پرداخته‌اند. در این مطالعه مطرح شده که به دلیل ویژگی‌ها، علایق و اهداف مختلف ذی‌نفعان مختلف، چالش‌های جدیدی ایجاد می‌شود که مدیریت و پیش‌بینی این چالش‌ها نیازمند برخورداری از یکسری قابلیت‌ها است. این مطالعه چارچوبی دربردارنده چهار قابلیت مشارکت ذی‌نفعان در تولید دانش ارزشمند ارائه کرده است که عبارتند از: قابلیت شبکه‌سازی ذی‌نفعان، قابلیت ارتباطی ذی‌نفعان، نقشه‌برداری شایستگی ذی‌نفعان و قابلیت مدیریت دانش ذی‌نفعان. در واقع تمرکز این مطالعه بر توانایی ایجاد دانش در فرایند نوآوری می‌باشد که ایجاد دانش، خود نیازمند پرورش قابلیت‌های مذکور می‌باشد. نگاه این مطالعه به نوآوری از لنز ایجاد دانش توسط مشارکت ذی‌نفعان چندگانه است. گرچه این مطالعه بر ذی‌نفعان چندگانه بنا شده است، اما شرکت‌های سکویی را در بر نمی‌گیرد چرا که محدود به مطالعه موردی خاص در زمینه شرکت دارویی است و از طرفی تنها قابلیت‌های ایجاد دانش، مورد بررسی قرار گرفته است. از طرفی نگاه به قابلیت‌ها علی‌رغم تاکید بر ذی‌نفعان چندگانه به دیدگاه شرکتی محدود شده است. بنابراین محققان این مطالعه، تحقیقات آتی را به مطالعه بر تعامل قابلیت ذی‌نفعان چندگانه با قابلیت‌های شرکت و همچنین ترکیبی از قابلیت‌ها معطوف داشته‌اند [۲۵]. اما در زمینه نوآوری کسب‌وکارهای سکویی بر اساس قابلیت‌ها، پژوهش دیگری بر مبنای چارچوب سودآوری از طریق نوآوری که از تیس (۲۰۱۸) اقتباس شده است، به بررسی قابلیت‌های پویا در اکتساب ارزش در شرکت‌های سکویی پرداخته است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که حداقل سه نوع قابلیت پویا برای رهبران پلتفرم حیاتی است: قابلیت‌های نوآوری، قابلیت‌های پویا و سنجش محیطی، و قابلیت‌های یکپارچه برای هماهنگ‌سازی زیست‌بوم. آنها همچنین استدلال می‌کنند که قابلیت‌های یکپارچه نقش کلیدی در بهبود توانایی رهبران پلتفرم برای اکتساب ارزش دارند [۲۰، ۳۸].

اشریک و همکاران (۲۰۲۱)<sup>۲</sup> در مطالعه خود به بررسی قابلیت‌های لازم برای ارزش‌آفرینی مشترک و اکتساب ارزش در سکوها پرداخته‌اند. یافته‌های آنها حاکی از این است که چگونه (۱) قابلیت‌های مبتنی بر فناوری و (۲) قابلیت‌های مبتنی بر رابطه، به صاحب پلتفرم کمک می‌کنند تا ارزش‌آفرینی مشترک و اکتساب ارزش را در یک زیست‌بوم سکوی نوظهور فعال و متعادل کند [۳۷].

سنامور و همکاران (۲۰۱۹)<sup>۳</sup> به چگونگی رقابت شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق سکوهای الکترونیکی و نقش قابلیت‌های الکترونیکی و قابلیت شبکه پرداخته‌اند. در واقع این مقاله به ارتقای عملکرد مالی این شرکت‌ها از طریق این قابلیت‌ها پرداخته است. در این مطالعه، در روابط بین قابلیت پلتفرم الکترونیکی و عملکرد شرکت، قابلیت شبکه نقش میانجی را دارد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت پلتفرم الکترونیکی از طریق قابلیت شبکه، تأثیر غیرمستقیم مثبتی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین دارد. همچنین این شرکت‌ها می‌توانند عملکرد خود را از طریق قابلیت سکو الکترونیکی با همسو کردن این قابلیت با جهت‌گیری خود افزایش دهند [۵]. در این مطالعه به دلیل ماهیت روش اتخاذی، جامعیتی از قابلیت‌های سکویی به کاربرده نشده است.

بنویت و همکاران (۲۰۱۷)<sup>۴</sup> سکوها را مکانی برای مصرف مشارکتی بازیگران سه‌گانه (تامین‌کنندگان سکو، ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان) معرفی کرده‌اند. اما نقش‌های بازیگران در سه بعد توضیح داده شده: انگیزه‌ها، فعالیت‌ها و منابع و قابلیت‌ها. در این مقاله منابع و قابلیت‌های هر سه گروه توضیح داده شده است. برای مثال دارایی‌ها، شهرت و قابلیت اعتماد از جمله منابع و قابلیت‌های ارائه‌دهندگان خدمات، مهارت‌های فنی و رفتار مناسب به‌عنوان منابع مشتریان و دانش بازار، شبکه‌سازی و ارتباط ذی‌نفعان از جمله منابع و قابلیت‌های تامین‌کنندگان سکو در نظر گرفته شده است [۴].

بررسی پیش‌ران‌ها و پیامدهای قابلیت نوآوری مشارکتی در سکوها موضوع پژوهش چی و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۵</sup> می‌باشد. در این پژوهش قابلیت نوآوری مشارکتی، قابلیت عملیاتی سطح بالا محسوب می‌شود که در این تحقیق بر قابلیت عملیاتی سطح پایین یعنی قابلیت همکاری

<sup>1</sup> Kazadi et al.,

<sup>2</sup> Schreieck et al.,

<sup>3</sup> Cenamor et al.,

<sup>4</sup> Benoit et al.,

<sup>5</sup> Chi et al.,

الکترونیکی تاثیر مثبت دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داده است که تناسب فناوری سکو و نیاز کسب‌وکار، پیش‌بینی‌کننده قابل توجهی از قابلیت نوآوری مشارکتی است [۸].

میشرا و همکاران (۲۰۱۳) و پاولو و سی (۲۰۱۱)<sup>۱</sup> همچنین توضیح داده‌اند که قابلیت‌های عملیاتی سطح بالاتر می‌توانند در سطح عملکردی اعمال شوند، در حالی که قابلیت‌های عملیاتی سطح پایین‌تر می‌توانند در سطوح وظایف اعمال شوند. به علاوه آنها اضافه کردند که قابلیت‌ها در مبانی نظری در دو سطح وجود دارند: قابلیت‌های پیکربندی مجدد مرتبه اول (شامل قابلیت‌های تعبیه‌ای و قابلیت‌های پویا) و قابلیت‌های معمولی مرتبه صفر (قابلیت‌های عملکردی/عملیاتی). به علاوه، قابلیت‌های مرتبه اول شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا قابلیت‌های عملیاتی موجود را از بین ببرند [۳۰، ۳۲].

برخی دیگر از تحقیقات، سکوها را با کارکرد سکوها الکترونیکی با نوآوری باز معرفی کرده و بیان می‌کنند که قابلیت‌های پویا (حس کردن، جذب فرصت‌ها، پویا، یکپارچه کردن، و تغییر شکل منابع) از جمله قابلیت‌هایی محسوب می‌شوند که سکوها الکترونیکی با نوآوری باز به منظور تسهیل و پشتیبانی از ارزش‌آفرینی مشترک در فرایندهای نوآوری باز باید توسعه دهند. در توضیح این موارد، قابلیت سنجش/حس کردن به توانایی شناسایی فرصت‌ها (و در نتیجه بررسی احتمالات فناورانه و حمایت از توسعه فناوری) اشاره دارد. توانایی تصرف شامل توانایی طراحی و بازتعریف مدل کسب‌وکار به‌عنوان یکی از منابع مطلوب به منظور پیش‌بینی واکنش رقبا و دفاع از مالکیت معنوی است. در نهایت، قابلیت تبدیل/تحول به توانایی همسو کردن ساختار و فرهنگ، هم از طریق همسو کردن قابلیت‌های موجود و هم سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های اضافی اشاره دارد. آنها بر این باورند که قابلیت حس کردن و ضبط کردن بر تعیین مسئله و پیدا کردن شرکت‌کنندگان و همچنین مشارکت‌های خارجی به منظور ارزش‌آفرینی مشترک تاثیر دارند [۱].

در پژوهشی دیگر خان و همکاران (۲۰۲۲)<sup>۲</sup> کارایی ظرفیت جذب دانش برای افزایش عملکرد نوآوری از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و قابلیت سکو الکترونیکی مورد بررسی قرار گرفته است و پیشنهاد تحقیق آنها این است که ظرفیت جذب دانش شرکت‌ها می‌تواند به سازماندهی یا استفاده از قابلیت‌های پویا، مانند تجزیه و تحلیل داده‌های کلان و قابلیت سکو الکترونیکی، برای افزایش چابکی و عملکرد نوآوری خود کمک کند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بین ظرفیت جذب دانش، چابکی و عملکرد نوآوری شرکت‌ها با نقش میانجی تجزیه و تحلیل داده‌های کلان و قابلیت‌ها رابطه مثبت وجود دارد. جهت‌گیری انعطاف‌پذیری نیز نقش تعدیل‌کننده قابل توجهی را نشان داد، اما نقش فرهنگ مبتنی بر داده معنادار نبود. در واقع در این تحقیق ظرفیت جذب دانش بر قابلیت سکو الکترونیکی، قابلیت تحلیل داده‌های کلان و چابکی شرکت تاثیر مثبت و آنها بر عملکرد نوآوری تاثیر می‌گذارند. در این تحقیق نیز به نقش قابلیت‌ها بر نوآوری در شرکت‌های سکویی تاکید شده است [۲۷].

در مطالعه‌ای دیگر که بر مبنای نظریه هماهنگ‌سازی منابع استوار شده [۲۴]، به چگونگی ارتقای عملکرد نوآوری با اتخاذ سکوها الکترونیکی پرداخته شده است. جیانگ و همکاران (۲۰۲۳)<sup>۳</sup> هنجارهای نهادی زیست‌محیطی<sup>۴</sup> (EIN) را متغیر تعدیل‌کننده معرفی کردند تا مشاهده کنند که آیا حاکمیت سکو بر ایجاد هم‌آفرینی ارزش شرکت<sup>۵</sup> (VCC) و عملکرد نوآوری تاثیر می‌گذارد؟ نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که قابلیت سکو الکترونیکی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری و همچنین ارزش‌آفرینی مشترک دارد. به علاوه، ارزش‌آفرینی مشترک تا حدی واسطه قابلیت سکو الکترونیکی و عملکرد نوآوری است. همچنین هنجارهای نهادی زیست‌محیطی به طور مثبت رابطه بین قابلیت سکو الکترونیکی و ارزش‌آفرینی مشترک را تعدیل می‌کند.

به هر حال، این پژوهش به دنبال نگاهی جامع به قابلیت‌های بازیگران چندگانه‌ای است که این قابلیت‌ها توانمندساز نوآوری در شرکت‌های سکویی هستند که تحقیقات اندکی به این شرکت‌ها اختصاص یافته و از طرفی دیگر مخصوصاً به نوآوری ارزش پیشنهادی این شرکت‌ها که نسبت به مفهوم قبلی آن تحول زیادی یافته، پرداخته نشده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

<sup>1</sup> Mishra et al; Pavlou and Sawy

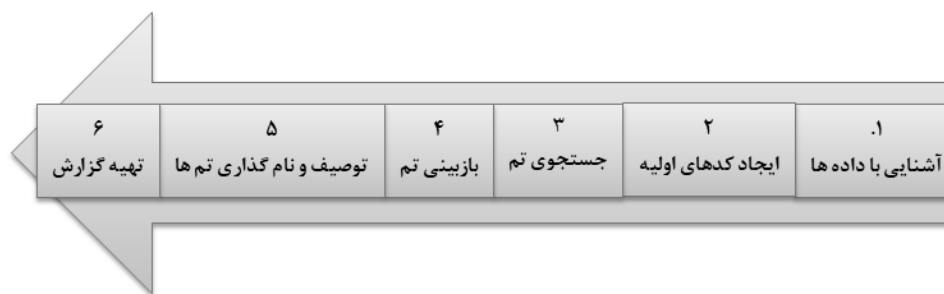
<sup>2</sup> Khan et al.,

<sup>3</sup> Jiang et al.,

<sup>4</sup> Ecological institutional norms

<sup>5</sup> Value co creation

در حوزه ارزش پیشنهادی بازیگران، تأکید بر رویکرد کیفی و به ویژه مصاحبه با مدیران برای دستیابی به دیدگاه سازمانی گسترده‌تر مطرح است [۲۱]. به منظور کمک به توسعه نظریه در زمینه پیشنهاد ارزش سکو، این مطالعه با استفاده از یک رویکرد اکتشافی انجام شد که برای درک چنین پدیده‌ای که به وضوح تعریف نشده مناسب است [۱۶]. رویکرد تحقیق حاضر تفسیری است که در مدیریت و علوم اجتماعی رایج است [۱۷] و به توسعه نظریه‌هایی می‌پردازد که در آن داده‌ها غنی و ذهنی و یافته‌های به دست آمده دارای پایایی پایین و روایی بالا هستند [۱۰]. با این حال، از میان راهبردهای تحقیق کیفی مبتنی بر مصاحبه، تحلیل مضمون در این مطالعه برای کشف دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان/خبرنگاران انتخاب شد. از آنجا که روش باید با هدف تحقیق سازگار باشد [۱۸] مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تمرکز موضوعی، با رویکرد تفسیری، رویکرد مناسبی برای دستیابی به درک عمیق قابلیت‌های مورد نیاز سکوها به منظور دستیابی به نوآوری ارزش پیشنهادی برای به تصویر کشیدن یک دیدگاه کل‌نگر از این پدیده، با هدف توسعه یک نظریه از مطالب محققان در نظر گرفته شده است [۲]. سپس، داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. تحلیل تم یا مضمون یکی از روش‌های کیفی است که به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص شناخت یک پدیده مورد استفاده قرار می‌گیرد تا شکاف اطلاعات اندک مبانی نظری و فقدان چارچوب نظری جامع در زمینه موضوع پژوهشی را پر کند. در واقع، این روش می‌تواند برای شناخت و تحلیل داده‌های متنی و در اکثر روش‌های کیفی به کار رود و به غنای داده‌ها بپردازد. در پژوهش حاضر از فرایند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون که در شکل ۱ آمده، استفاده شده است.



شکل ۱. مراحل تحلیل مضمون (منبع: براون و کلارک، ۲۰۰۶)

در خصوص روایی، یافته‌های این قسمت، باید از نظر پژوهشگر و مشارکت‌کننده صحیح باشد و محقق با مکتوب کردن و گزارش کلیه مراحل و فرایندهای انجام کار به منظور تکرار آن از سوی محققان بعدی به پایایی آن پرداخته است. تثلیث (گردآوری شواهد از منابع اطلاعاتی)، بررسی و دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان (در خصوص مقوله‌ها و کدها)، ارائه توضیحات مفصل و غنی، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر و درون‌اندیشی او از جمله روش‌های بررسی روایی کیفی می‌باشد که در میان موارد ذکر شده، از مورد اول و دوم بهره گرفته شده است تا از روایی این قسمت اطمینان حاصل شود. در خصوص پایایی از پایایی کوهن که در آن همکار پژوهشگر به طور مجزا اقدام به کدگذاری می‌نماید استفاده شده است و سطح خوب توافق (قرار داشتن ضریب کاپا در بازه مورد قبول: ۰.۶۸٪) نشانه پایایی این بخش بوده است. به علاوه کلیه مصاحبه‌ها ضبط و به منظور قابلیت بررسی مجدد آنها یادداشت‌برداری شده است.

به منظور ارائه داده‌های موضوع مورد مطالعه، از نمونه‌گیری نظری و هدف‌مند هم برای انتخاب سکو و هم برای انتخاب خبره استفاده شد که نوعی روش غیراحتمالی است. مصاحبه‌ها محدود به صنعت خاصی نبوده و سکوها با توجه به هدف کلی مطالعه، دسترسی بهتر به این مشاغل و کارشناسان آن‌ها و تعریف کلی نظری سکوها انتخاب شدند. بر اساس تعریف مبانی نظری حاضر، معیار انتخاب سکو شامل این موارد است: ۱) کسب‌وکارهای سکویی که از طریق زیرساخت اینترنتی فعال هستند، ۲) میانجی تبادلات و تعاملات باشند (اعم از اینکه سکوهایی اجتماعی یا اقتصادی باشند)، و ۳) حداقل دو گروه کاربران را به هم متصل می‌کنند. همچنین پاسخ‌دهندگان بر اساس این معیارها انتخاب شدند: ۱) سوابق تحصیلی آنها باید متناسب با کار آنها باشد، ۲) حداقل ۵ سال سابقه کار مرتبط داشته باشند، و در نهایت ۳) باید با توجه به نوع کاری که انجام می‌دهند، حداقل ۲ سال سابقه مدیریت در یک شرکت سکویی داشته باشد. این معیارها برای ما مهم بود، زیرا پاسخ‌دهندگان باید اطلاعات خوبی از موضوع داشته و از مدیران یا مشاوران بالا یا میانی باشند که در تصمیم‌گیری

در این گونه کسب و کارها نقش اساسی داشته‌اند. به طور خلاصه، پاسخ‌دهندگان از ۱۲ شرکت سکویی انتخاب شدند که پس از کدگذاری هر مصاحبه و بررسی کدها و دستیابی به کدهای تکراری و یا نامتمايز در مصاحبه آخر، اشباع و کفایت نظری در داده‌های تجزیه و تحلیل شده، حاصل شد.

سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، باز و عمیق با مصاحبه‌شوندگان کلیدی، از جمله مدیران سکو و مشاوران انجام شد. با توجه به محدودیت‌های زمانی و مکانی هم برای مصاحبه‌شوندگان و هم برای محققان، اکثر مصاحبه‌ها به استثنای یک مصاحبه حضوری و مصاحبه دیگر از طریق اسکایپ، بقیه موارد به صورت تلفنی انجام شد. مصاحبه‌ها ۲۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید که متوسط زمان صرف شده برای هر مصاحبه ۳۰ دقیقه بود. سوالات مصاحبه حاوی قابلیت‌های مربوط به مدیران و کاربران، قابلیت‌های طرف عرضه و قابلیت‌های طرف تقاضا به منظور دستیابی به نوآوری ارزش پیشنهادی است و در صورت لزوم، سوالات اضافی مطرح می‌شد. در نهایت، تمامی مصاحبه‌ها با اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات جمع آوری، ضبط و سپس رونویسی شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور به تصویر کشیدن قابلیت‌های مورد نیاز جهت نوآوری ارزش‌های پیشنهادی بازیگران در سکوها، انجام شد. برای به دست آوردن درک جامعی از این پدیده، داده‌ها با توجه به مراحل تحلیل مضمون توضیح داده شده در مرحله قبل تجزیه و تحلیل شدند که در آن کدها برای به دست آوردن مفاهیم و در نهایت مضامین انتزاعی دسته‌بندی شدند. پس از دور اول داده‌ها، با کدگذاری باز [۱۲] به درک اولیه‌ای از عوامل مربوط به قابلیت‌های سکوها دست یافتیم. سپس عوامل به به کدهای محوری دسته‌بندی شدند. در مراحل بعدی مصاحبه‌ها، مفاهیم و سازه‌ها بسط داده شدند و تا اشباع داده‌ها رسیدیم. برای بهبود روایی، مصاحبه‌ها از همه نویسندگان تفسیر شد. پس از آن، دسته‌بندی و مضامین نویسندگان مورد بحث قرار گرفت تا اینکه کدگذاری کارآمدی به دست آمد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهشی

مطابق جدول ۱، قابلیت‌های سکویی با توجه به بازیگران چندگانه شرکت‌کننده در کسب و کارهای سکویی، به سه دسته قابلیت دسته‌بندی شده است. بدین معنا که بازیگران اصلی هر سکو یعنی صاحبان سکو، مشتریان، استفاده‌کنندگان و یا کاربران در دسته طرف تقاضا و تامین‌کنندگان و ارائه‌دهندگان محصولات و خدمات در طرف عرضه، قابلیت‌هایی دارند که هر کدام از این قابلیت‌ها می‌توانند توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی تلقی شوند. به منظور توضیح بیشتر، هر کدام از بازیگران شرکت‌کننده در کسب و کارهای سکویی، ارزش پیشنهادی به خصوصی دارند و از طرفی از قابلیت‌هایی برخوردارند که این قابلیت‌ها می‌توانند توانمندساز نوآوری این ارزش‌ها باشند. در قسمت‌های بعد به هر کدام از این قابلیت‌ها با جزئیات بیشتر پرداخته می‌شود.

جدول ۱. ساختار کدگذاری یافته‌های پژوهش

مضمون اولیه	مضمون پایه	کدهای خام
قابلیت‌های سکویی	قابلیت بازاریابی	تخصیص هزینه به منظور ارائه خدمات ویژه جهت جذب و نگهداشت مشتری
		حذف واسطه‌ها از سیستم به منظور کاهش هزینه مشتری
		ارائه گزینه‌ها و ویژگی‌ها و محصولات و خدمات جدید
		ارائه خدمات فراتر از انتظارات مشتری
		مدیریت عرضه و تقاضا از طریق ترفیعات فروش
		ارائه خدمات مطلوب و اطمینان از تحویل مناسب خدمات تامین‌کنندگان توسط سکو
		ارائه ضمانت اصل گارانتی به مشتریان به منظور اعتمادسازی
		کسر اعتبار تامین‌کنندگان در صورت شکایت مشتری
		ارائه خدمات ترفیعی رایگان به تامین‌کنندگان
		تخفیف به مشتری از ناحیه سکو
		ارائه کانال‌های برخط و برون خط برای تیپ‌های شخصیتی مختلف به منظور اعتمادسازی مشتری
		واریز وجه قبل از دریافت خدمات و جلب اعتماد تامین‌کنندگان
		جبران خدمات کارکنان با برنامه‌های تشویقی
استفاده از سیستم تشویق برای تامین‌کنندگان به منظور کاهش تعارضات		

مضمون اولیه	مضمون پایه	کدهای خام
		<p>به کارگیری برنامه‌های وفاداری مشتریان جهت جذب مشتریان جدید یا تشویق به خرید بیشتر (ارتباط با مشتری)</p>
	قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات	<p>شفافیت و عدم پیچیدگی فرایند اتصال بازیگران به یکدیگر                      کاربر پسند بودن و راحتی استفاده از بستر برخط و سایت و برخورداری از شبکه پایدار                      استفاده از نوآوری فناوری در ارائه خدمات                      فراهم کردن زیرساخت لازم برای تامین کنندگان جهت دسترسی سریع به مشتریان                      ایجاد زیرساخت برای مشتریان و توجیه ارزش‌های تامین کنندگان برای آنها                      تهیه و ارائه پروفایل کاملی از مشتری برای تامین کنندگان                      ارائه گزینه‌های جدید بر اساس نظر سنجی مشتری                      استفاده از سیستم امتیازدهی و ثبت بازخورد (هم برای مشتری و هم تامین کننده)                      فراهم کردن بستری قابل اعتماد برای محرمانه نگه داشتن اطلاعات مشتری                      فراهم کردن زیرساخت لازم برای تامین کنندگان جهت دسترسی سریع به مشتریان                      شخصی‌سازی خدمات برای هر مشتری                      رصد کردن و اندازه‌گیری رضایت ذی‌نفعان مختلف با ابزارهای خاص</p>
	قابلیت همسوسازی ارزش پیشنهادی بازیگران	<p>شناسایی نقطه برد- برد ارزشی برای بازیگران مختلف                      ایجاد شفافیت در زمینه ارزش‌های مختلف برای هر دو گروه                      تحلیل هزینه- منفعت گروه‌های مختلف                      استفاده از تیم متخصص تحلیلگر عوامل مختلف به منظور ایجاد تعادل بین ارزش‌های مختلف/ مسئولیت‌ها                      تشریح و توضیح ارزش طرفین به منظور درک بیشتر بازیگران از یکدیگر</p>
	قابلیت حس‌گری بازار	<p>در نظر گرفتن اقتضائات روز/ نیازهای روز بازار                      بررسی فرصت‌های بازار به منظور توسعه کسب‌وکار                      توجه به پویایی سیستم‌ها                      بررسی فرصت‌های بازار به منظور ارائه محصولات / خدمات جدید با تحقیقات میدانی                      در نظر گرفتن موقعیت و اقدامات رقبا                      پرکردن شکاف و نیاز برآورده نشده تامین کنندگانی که قبلاً با رقبا کار می‌کردند                      شناخت‌های فرصت‌ها/ خلاءهای رقابتی بازار                      رصد کردن رقبا و انجام اقدامات لازم به منظور حفظ مزیت رقابتی                      تقویت هوش رقابتی                      بررسی رقبا در زمینه‌های مختلف تبلیغاتی و ارائه خدمات</p>
	قابلیت جمع‌سپاری	<p>استفاده از ایده تیم‌های مختلف (تحلیل داده و بازاریابی) به منظور ارائه ویژگی‌های جدید                      فراهم کردن زیرساخت لازم برای تامین کنندگان جهت تعامل با دیگر تامین کنندگان                      فراهم کردن زیرساخت لازم برای تامین کنندگان جهت تعامل با مشتریان                      برگزاری مسابقات ایده</p>
	قابلیت تحلیل داده‌های کلان	<p>رصد کردن نیازهای روز مشتریان با استفاده از هوش مصنوعی                      بررسی تغییر روند رفتار خرید مشتری بر اساس میزان فروش منطقه‌ای                      جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به منظور شناسایی ارزش‌های و نیازها                      نظارت مداوم بر داده‌ها</p>
	قابلیت به اشتراک گذاری دانش/ مدیریت دانش	<p>آگاهی قبلی بازیگران نسبت به سیمای یکدیگر                      آگاهی قبلی بازیگران نسبت به نیازها و انتظارات یکدیگر                      پروفایل‌سازی و غنی‌سازی پروفایل مشتری                      بررسی و مطالعه نظرات و بازخورد افرادی که قبلاً از محصول/ خدمت استفاده کرده‌اند</p>

مضمون اولیه	مضمون پایه	کدهای خام
	قابلیت تطبیق پذیری	آگاه شدن مشتری در مورد خدمات شرکت استفاده از خدمات مشاوره‌ای کارشناسان به مشتریان حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی سکو به منظور ارائه ایده نو تمایل به یادگیری و استفاده از آموزش‌های مختص مشتری توسط سکو کسب اطلاعات از جزییات و روندها
	قابلیت مهارت الکترونیکی	کسب مهارت از نحوه استفاده از خدمات سکو مهارت در استفاده از کانال‌های برخط و بُرون خط کسب توانمندی مشارکت در رسانه‌های اجتماعی دارا بودن سواد رسانه‌ای توانایی حل مسئله و نوآوری توانایی تولید محتوای الکترونیکی
	قابلیت ارتباطی	ارتباط با مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مختلف ایجاد ارتباط با همه بازیگران در سکو پاسخگویی به مشتریان و برقراری تماس با آنها بررسی پروفایل مشتری بررسی نظرات و بازخوردهای مشتریان و ایده‌پردازی بر مبنای آنها پروفایل‌سازی و غنی‌سازی پروفایل تامین‌کننده ارتباط با دیگر تامین‌کنندگان و انتقال دانش
	قابلیت بهبود مستمر کیفیت	دوره‌های آموزشی به منظور ارائه خدمات مطلوب به روزرسانی و بهبود مداوم خدمات آموزش همکاران به منظور توسعه آنها توجه به نتایج رتبه‌بندی تامین‌کنندگان توسط مشتریان آموزش در مورد جزییات مورد نظر مشتری اعمال تغییرات در فرایندهای کار بر اساس بازخورد مشتری رقابت با دیگر تامین‌کنندگان به منظور ارائه خدمات با کیفیت تر و نوآورانه
	قابلیت شبکه‌سازی با سایر خدمت‌دهندگان	تعامل با دیگر تامین‌کنندگان در خصوص اثربخشی سکو ارتباط با تامین‌کنندگان جدید به منظور ارائه خدمات و محصولات جدید بر مبنای پیشنهاد و نیاز مشتری دریافت مشاوره از متخصصان بیرونی شرکت به منظور حفظ پویایی ارتباط تامین‌کنندگان با دیگر تامین‌کنندگان از طریق بستر سکو ارتباط تامین‌کنندگان با سایر بازیگران سکو
	قابلیت یادگیری بازار	داشتن ظرفیت تامین‌کننده برای یادگیری از بازار توجه به بازخورد مشتریان پاسخ سریع نسبت به نظرات مشتریان انعطاف‌پذیری در خصوص خواسته‌های سکو ایجاد تغییر در فرایندهای تامین‌کننده بر اساس تغییر نیاز و خواسته مشتریان با ایجاد نوآوری اصلاح و تغییر در خدمات براساس روندهای محیطی و بازار

**قابلیت‌های سکو و قابلیت بازاریابی.** قابلیت بازاریابی متشکل از مولفه‌های متنوعی است که همگی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم می‌توانند به نوآوری ارزش پیشنهادی کمک کنند. شاید در ابتدا اینگونه به نظر برسد که شرکت‌ها به طور عام از این قابلیت برخوردارند. اما وجه تمایز این قابلیت در شرکت‌های سکویی در عواملی مانند «ارائه کانال‌های برخط و بُرون خط به طور همزمان برای تیپ‌های

شخصیتی مختلف به منظور اعتمادسازی مشتری»، و یا «حذف واسطه‌ها از سیستم به منظور کاهش هزینه مشتری» و یا حتی «کسر اعتبار تامین‌کنندگان در صورت شکایت مشتری» نهفته است. «ارائه ضمانت اصل گارانتی به مشتریان به منظور اعتمادسازی»، «ارائه خدمات ترفیعی رایگان به تامین‌کنندگان»، «ارائه تخفیف به مشتری از ناحیه سکو و نه تنها تامین‌کنندگان»، «واریز وجه به تامین‌کنندگان قبل از ارائه خدمات و دریافت آن توسط مشتریان به منظور جلب اعتماد تامین‌کنندگان» و حتی «استفاده از سیستم تشویق برای تامین‌کنندگان به منظور کاهش تعارضات» از جمله اقدامات بازاریابی مختلف در زمینه عوامل اصلی بازاریابی محصولات و خدمات قرار می‌گیرند که به طور مستقیم و اکثراً به طور غیرمستقیم از طریق اعتمادسازی و جلب رضایت طرفین عرضه و تقاضا منجر به آمیختگی بیشتر بازیگران و در نهایت مشارکت هر چه بیشتر آنها در فرایند نوآوری ارزش پیشنهادی می‌شوند. بنابراین به طور خلاصه می‌توان اینگونه استدلال کرد که نوآوری نیازمند اعتمادسازی، مشارکت و آمیختگی همه بازیگران به طور همزمان می‌باشد که یکی از روش‌های دستیابی به این مهم از طریق قابلیت بازاریابی اینگونه شرکت‌هاست. نمونه‌هایی از این بیانات در اینجا آورده می‌شود: *ما برای تامین‌کنندگان در پنج حوزه تبلیغات رایگان انجام میدیم. سایت، اپلیکیشن، پنل درگاه، سمینار و وبینار. مشتریان به واسطه تبلیغات خرید انجام میدن... ما به صورت برون خط و برخط خدمات خود را ارائه میدیم و مشتریانی که صورت برون خط دوست دارند خدمات رو انجام بدن امکان پذیر هست. تیپ شخصیتی متفاوت مشتری یعنی بعضی‌ها اعتماد و اعتقادی به خرید برخط نمی‌کنند برای همین برای قشر میانسال این امکان رو فراهم کردیم...*

هدف اصلی مشتری اینه که کیفیت کالاها و خدمات بالا باشه که یکی از بندهای قرارداد ما با تامین‌کنندگان همینه که کیفیت بالا باشه و ارزش کالا و محصول بنا بر ارزش عرفش باشه. اگر شکایتی از جانب قیمت از جانب مشتری دریافت کنیم حتماً با اون مجموعه قطع ارتباط می‌کنیم و خسارت رو از اعتبارشون کسر می‌کنیم...

**قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات.** از دیگر قابلیت‌های متمایزکننده شرکت‌های سکویی در راستای نوآوری، قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات است، چرا که استفاده از این زیرساخت موجبات «اتصال بازیگران به یکدیگر را به طور شفاف و با عدم پیچیدگی» فراهم می‌کند و چنانچه از مشخصه «راحتی و سهولت استفاده و کاربرپسند بودن و همچنین شبکه پایدار» برخوردار باشند، منجر به ارتباطات بیشتر خواهد شد. به عبارتی دیگر، سکوها با فراهم کردن زیرساخت لازم، امکان دسترسی سریع تامین‌کنندگان به مشتریان و برعکس را فراهم می‌کنند و از این طریق پروفایل مشتریان در اختیار تامین‌کنندگان قرار گرفته و ارزش‌های طرفین برای یکدیگر شفاف‌تر می‌شود و بر مبنای دریافت چنین اطلاعات ارزشمندی شرکت‌ها می‌توانند به نوآوری فناوری در ارائه خدمات بپردازند و گزینه‌ها و عرضه‌های جدید را بر اساس نظرسنجی انجام شده از آنها فراهم کنند. به علاوه، این بستر امکان استفاده از سیستم امتیازدهی و ثبت بازخورد را هم برای مشتریان و هم تامین‌کنندگان و حتی رصد کردن و اندازه‌گیری رضایت بازیگران مختلف فراهم می‌کند و دستیابی و دریافت چنین اطلاعاتی در خصوص ارزش‌های مختلف بازیگران بر مبنای قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات موجبات نوآوری ارزش‌ها را فراهم می‌کند. **قابلیت همسوسازی ارزش پیشنهادی بازیگران.** همانگونه که پیشتر ذکر شد، در کسب‌وکارهای سکویی همانند کسب‌وکارهای سنتی، تنها ارزش پیشنهادی مشتری برجسته و مطرح نیست بلکه با توجه به شبکه‌ای بودن اینگونه کسب‌وکارها و حجم بحرانی<sup>۱</sup> در موفقیت این شرکت‌ها، ارزش پیشنهادی بازیگران اصلی چندگانه مطرح می‌شود. نکته قابل توجه این است که در چنین مواقعی بدون ایجاد تناسب بین ارزش‌ها به گونه‌ای که تسهیم منصفانه‌ای از ارزش رخ ندهد و در پی آن رضایتی حاصل نشود، شرکت‌های سکویی به موفقیت نخواهند رسید و نوآوری نیز به خودی خود ارزش خاص خود را از دست خواهد داد. بنابراین می‌توان گفت تحلیل هزینه-منفعت گروه‌های مختلف، شناسایی نقطه برد-برد ارزشی بازیگران مختلف، استفاده از تیم‌های متخصص تحلیلگر عوامل مختلف به منظور ایجاد تعادل بین ارزش‌های مختلف بازیگران، تشریح و توضیح ارزش طرفین عرضه و تقاضا از ناحیه صاحبان سکو به منظور درک بیشتر بازیگران از یکدیگر و ایجاد شفافیت در زمینه ارزش‌های مختلف برای هر دو گروه، همگی از قابلیت سکو در همسوسازی ارزش پیشنهادی بازیگران محسوب می‌شود. در واقع نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران چندگانه سکو، مستلزم شناخت نقطه تعادل ارزش‌هاست که بدون در نظرگیری آن حتی با فرض ایجاد نوآوری، موفقیتی حاصل نخواهد شد، چرا که اگر در ایجاد نوآوری وزن ارزشی یک گروه در سکو

<sup>۱</sup> Critical mass

بدون توجه به گروه دیگر بیشتر باشد، این نوآوری به سرانجام نخواهد رسید. زیرا حتی چنانچه این نوآوری از طرف یکی از گروه‌ها مورد استقبال قرار بگیرد، با توجه به تاثیرات شبکه، ارزش و کارآمدی خود را در کوتاه مدت از دست خواهد داد.

**قابلیت حس‌گری بازار.** قابلیت حس‌گری بازار بر توانایی تشخیص بازارهای در حال ظهور، نیازمندی‌ها، ارزیابی پاسخ مشتریان و طراحی استراتژی‌های ورود سریع به بازار تاکید دارد [۲۲]. به کارگیری این قابلیت در جهت نوآوری از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. برای مثال، یکی از متخصصان این حوزه در این باره اینگونه اذعان داشت که: ".... سکو اسنپ بر مبنای نیاز برآورده نشده تامین‌کنندگان خدمات/رانندگان که قبلاً به صورت‌های دیگر مثلاً در آژانس‌ها کار می‌کردند، ایجاد شد، چرا که رانندگان نیازهایی را احساس می‌کردند. برای مثال سیستم نوبت‌دهی رانندگان در آژانس‌ها از شفافیت لازم برخوردار نبود و یا رانندگان بعد از اتمام خدمت مجبور بودند با خودرو خالی از مسافر به مبدا خود برگردند؛ اسنپ با ورود خود به چنین شکاف‌هایی پایان داد و نیاز برآورده نشده رانندگان را محقق ساخت و همین یکی از مهم‌ترین دلایل استقبال رانندگان از این کسب‌وکار بود...."

این بدان معناست که این قابلیت از چنان اهمیتی برخوردار است که با شناخت و اولویت‌گذاری ارزش بازیگران و بررسی خلاءهای رقابتی بازار و شناخت فرصت‌ها می‌توان حتی با ایجاد کسب‌وکار جدید و یا ورود به بازار جدید در جهت نوآوری اقدام کرد. بنابراین می‌توان اینگونه استدلال کرد که عوامل و مقوله‌هایی همانند «در نظر گرفتن اقتضائات روز/ نیازهای روز بازار، بررسی فرصت‌های بازار به منظور توسعه کسب‌وکار، توجه به پویایی سیستم‌ها، بررسی فرصت‌های بازار به منظور ارائه محصولات / خدمات جدید با تحقیقات میدانی، در نظر گرفتن موقعیت و اقدامات رقبا، پرکردن شکاف و نیاز برآورده نشده تامین‌کنندگانی که قبلاً با رقبا کار می‌کردند، شناخت فرصت‌ها/ خلاءهای رقابتی بازار، رصد کردن رقبا و انجام اقدامات لازم به منظور حفظ مزیت رقابتی، تقویت هوش رقابتی و در نهایت بررسی رقبا در زمینه‌های تبلیغاتی و ارائه خدمات»، زیرمجموعه‌های قابلیت حس‌گری بازار، می‌توانند ایده‌هایی را جهت نوآوری در اختیار صاحبان سکو قرار دهند.

**قابلیت جمع‌سپاری.** امروزه اهمیت قابلیت جمع‌سپاری تا حدی است که یک استراتژی نوآوری باز تلقی می‌شود. این قابلیت، دسترسی به دانش از راه دور و با هزینه‌ای بسیار کم را فراهم می‌کند [۳۴]. این قابلیت بر جمع‌آوری داده‌ها، عقاید و یا کار از یک گروه از مردم و معمولاً از طریق اینترنت به منظور دستیابی به طیف وسیعی از مهارت‌ها و تخصص‌ها دلالت دارد [۳۳]. معمولاً شرکت‌هایی که به دنبال طراحی محصول جدید هستند، به جمعیتی از عقاید روی می‌آورند. آنها با دسترسی به میلیون‌ها مشتری از طریق رسانه‌های اجتماعی به عقایدی برخاسته از فرهنگ‌های مختلف و پیشینه‌های اجتماعی اقتصادی مختلف دست می‌یابند.

شرکت‌های سکویی نه تنها از طریق استفاده از ایده تیم‌های مختلف (تحلیل داده و بازاریابی) به منظور ارائه مشخصه‌های جدید بلکه با فراهم کردن زیرساخت لازم برای تامین‌کنندگان جهت تعامل با دیگر تامین‌کنندگان، فراهم کردن زیرساخت لازم برای تامین‌کنندگان جهت تعامل با مشتریان و برگزاری مسابقات ایده موجبات دستیابی به ایده‌های مختلف و متعاقب آن ایجاد نوآوری را از منظر بازیگران و بر مبنای ارزش‌های مختلف آنها فراهم می‌کنند.

**قابلیت تحلیل داده‌های کلان.** یکی دیگر از قابلیت‌هایی که بیشتر مختص شرکت‌های سکویی است، قابلیت تحلیل داده‌های کلان می‌باشد. در واقع شرکت‌های سکویی با استفاده از هوش مصنوعی می‌توانند به آسانی نیازهای روز مشتریان را شناسایی کنند و با نظارت مداوم بر داده‌ها و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به منظور شناسایی ارزش‌ها و نیازها و یا بررسی تغییر روند رفتار خرید مشتری بر اساس میزان فروش منطقه‌ای به اقداماتی در جهت نوآوری ارزش بپردازند.

**قابلیت‌های طرف تقاضا پایه قابلیت به اشتراک‌گذاری / مدیریت دانش.** شرکت‌های سکویی به گونه‌ای متفاوت به مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش می‌پردازند. برای مثال در کسب‌وکارهای سکویی همانند کارهایی که دو طرف عرضه و تقاضا به اطلاعات یکدیگر وابستگی زیادی دارند، مشتریان و تامین‌کنندگان با پروفایل‌سازی و غنی کردن پروفایل خود، اطلاعات مفیدی را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند.

در واقع مشتریان و تامین‌کنندگان با قرار دادن اطلاعات خود مقدمات آگاهی قبلی نسبت به یکدیگر و نسبت به نیازها و انتظارات طرفین را فراهم می‌کند. این آگاهی همانند دانشی در مورد مشتریان، به تامین‌کنندگان و صاحبان سکو کمک می‌کند تا استراتژی نوآوری خود را سازماندهی کنند. از طرفی، سکوها با در دسترس قرار دادن نظرات و بازخورد مشتریانی که قبلاً از محصول یا خدمت استفاده کرده‌اند، اطلاعات موثقی را نه تنها در خصوص رفع مشکلات احتمالی مرتبط با محصولات و یا خدمات، بلکه اطلاعاتی را در مورد نیازهای برآورده نشده آنها در

اختیار قرار می‌دهد که با به اشتراک‌گذاری این اطلاعات و مدیریت آنها، چنانچه در طول زمان در قالب دانش سازمان یافته سازماندهی شود، ایده‌هایی نوآورانه را به همراه خواهد داشت.

**قابلیت تطبیق‌پذیری.** چنانچه قابلیت تطبیق‌پذیری در طرف تقاضا فعال و تقویت شود، می‌تواند همانند یک استراتژی تقویتی در جهت آمیختگی بیشتر مشتریان عمل نماید و ارتقای آن به نوآوری کمک شایانی می‌کند. در کشورهای در حال توسعه‌ای همانند ایران که علی‌رغم روی کار آمدن تعداد زیادی از اینگونه کسب‌وکارهای سکویی، هنوز هم گروه‌های از افراد نتوانسته‌اند خود را با استفاده از خدمات این شرکت‌ها و یا خرید از آنها تطبیق دهند، مشاهده شده که مشتریانی که در مورد خدمات این کسب‌وکارها از آگاهی کافی برخوردار بودند و از خدمات مشاوره‌ای کارشناسان سکوها استفاده و قابلیت تطبیق‌پذیری خود را تقویت کرده‌اند. به علاوه، حضور فعال در رسانه‌های اجتماعی سکوها به منظور ارائه ایده‌های نو و جدید گامی موثر در جهت ابراز ارزش‌های خود و نوآوری از این طریق در اختیار آنها قرار می‌دهد. همچنین تمایل به یادگیری و استفاده از آموزش‌های مختص مشتریان سکوها و کسب اطلاعات از جزئیات و روندها از جمله مولفه‌های قابلیت تطبیق‌پذیری محسوب می‌شود که می‌تواند مقدمات آمیختگی و اعتماد هر چه بیشتر آنها را فراهم کند. به طور خلاصه تقویت این قابلیت و به دنبال آن ارتقای اعتماد و آمیختگی هر چه بیشتر مشتریان، ایده‌های نوآورانه را در بستر شبکه به همراه خواهد داشت.

**قابلیت مهارت الکترونیکی.** قابلیت مهارت الکترونیکی مشتریان (طرف تقاضا) از جمله توانمندسازهای مهم نوآوری محسوب می‌شود، چرا که کسب مهارت نحوه‌ی استفاده از کانال‌های برون خط و برخط و نحوه استفاده از خدمات سکوها، مشتریان را قادر می‌سازد تا در فرایند نوآوری مشترک مشارکت داشته باشند. به علاوه، کسب توانمندی مشارکت در رسانه‌های اجتماعی و برخوردار بودن از سواد رسانه‌ای به آنها در افزایش آگاهی و حضور موثر در این گونه رسانه‌ها و متعاقباً ایده‌پردازی کمک شایانی می‌نماید. در واقع از این طریق توانایی حل مسئله و نوآوری آنها افزایش می‌یابد و با تولید محتوای الکترونیکی می‌توانند در فرایند نوآوری مشترک با تامین‌کنندگان و صاحبان سکوها، گام‌های موثری بردارند.

**قابلیت‌های طرف عرضه: قابلیت ارتباطی.** گرچه ارتباطات موضوعی محوری برای تمام بازیگران محسوب می‌شود و در واقع فرایندی است که بین بازیگران اتفاق می‌افتد، اما بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر جهت ایجاد نوآوری در سمت عرضه نمود بیشتری پیدا می‌کند. به منظور توضیح بیشتر، تامین‌کنندگان از طریق شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های مختلف و همچنین از طریق سایت سکوها با مشتریان و دیگر بازیگران ارتباط برقرار می‌کنند و به بررسی سیمای مشتریان و نظرات و بازخورد آنها می‌پردازند. آنها با پاسخگویی به مشتریان و برقراری تماس با آنها ایده‌هایی در خصوص نوآوری در ارائه خدمات و محصولات خود به دست می‌آورند. به علاوه آنها می‌توانند با دیگر تامین‌کنندگان نیز ارتباط برقرار کنند و به انتقال دانش بپردازند. آنها همچنین می‌توانند با ایجاد سیمای خود و غنی‌سازی پروفایل خود، اطلاعات موثقی را در اختیار مشتریان، تامین‌کنندگان و صاحبان سکوها قرار دهند تا بر مبنای آن مشارکت‌هایی در راستای نوآوری صورت پذیرد.

**قابلیت بهبود مستمر کیفیت.** تامین‌کنندگان محصولات و خدمات به منظور دستیابی به نوآوری نیازمند ایجاد قابلیت بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات پیشنهادی خود هستند. این نیاز اشاره به پویایی ارزش‌ها دارد. بدین معنا که نیازها و انتظارات بازیگران در طول زمان تغییر می‌یابد و تامین‌کنندگان جهت تطبیق و ارتقای کیفیت خود نیازمند گذراندن دوره‌های آموزشی به منظور ارائه خدمات مطلوب و جدید، آموزش در مورد جزئیات مورد نظر مشتری و به‌روزرسانی و بهبود مداوم هستند. در واقع باید همانگونه که خدمات خود را بهبود می‌دهند، مهارت‌های خود را نیز توسعه دهند. یکی از حوزه‌هایی که بر مبنای آن می‌توانند خود را ارزیابی کنند، توجه به نتایج رتبه‌بندی آنها توسط مشتریان است. آنها همچنین می‌توانند بر اساس بازخورد مشتری تغییرات و نوآوری‌هایی را در فرایندهای عملکرد خود اعمال نمایند. تامین‌کنندگان علاوه بر این موارد می‌توانند از طریق رقابت با دیگر تامین‌کنندگان و رصد کردن رفتارها و خدمات آنها، خدماتی با کیفیت تر و نوآورانه‌تر ارائه دهند. بدین معنا که گاهی تقویت هوش رقابتی باعث چابکی بیشتر تامین‌کنندگان در ایجاد تغییرات و نوآوری در فرایندها و محصولات و خدمات نهایی می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که قابلیت بهبود مستمر کیفیت می‌تواند از این طریق به نوآوری ارزش کمک کند.

**قابلیت شبکه‌سازی.** تامین‌کنندگان محصولات و خدمات از طریق شبکه‌سازی با سایر خدمت‌دهندگان مکمل، به تقویت توانمندی‌ها و مهارت‌های خود می‌پردازند و مقدمات نوآوری را فراهم می‌کنند. آنها با تعامل با دیگر تامین‌کنندگان به اثربخشی بیشتر سکوها کمک می‌کنند. از طرفی سکوها، خود بستری برای ایجاد این تعامل محسوب می‌شود و نقشی تقویتی در جهت دستیابی به اهداف توسعه آنها ایفا می‌کند. گاهی هدف ارتباط آنها با دیگر تامین‌کنندگان و به عبارتی تامین‌کنندگان جدید و خارج از مرزهای سکوها، ارائه خدمات و محصولات جدید بر اساس پیشنهاد و نیاز دریافت شده از ناحیه مشتری می‌باشد. آنها همچنین از طریق شبکه‌سازی با مشاوران و متخصصان بیرونی به دنبال حفظ

پویایی، یادگیری مداوم و متعاقباً نوآوری و تغییر هستند و به این ترتیب از طریق شبکه‌سازی با دیگر خدمت‌دهندگان به نوآوری ارزش پیشنهادی خود، سکو و مشتریان می‌پردازند.

**قابلیت یادگیری بازار.** قابلیت یادگیری بازار منبعی برای دستیابی به مزیت رقابتی و نوآوری محسوب می‌شود [۴۰] و برخی تحقیقات نیز بر تاثیر مثبت این قابلیت بر مدیریت نوآوری تاکید داشتند [۴۱]. با توجه به اینکه در کسب‌وکارهای سکویی، این تامین‌کنندگان هستند که در واقع با منابع خود بخش اصلی نیاز مشتری را برآورده می‌کنند، بنابراین تامین‌کنندگان با برخورداری از این قابلیت می‌توانند به نوآوری دست یابند. به منظور دستیابی به این هدف، آنها باید ظرفیت لازم برای یادگیری بازار را افزایش دهند. بدین معنا که از انعطاف‌پذیری لازم در خصوص خواسته‌های سکو برخوردار باشند و با توجه کردن به بازخورد مشتریان، بتوانند با چابکی نسبت به نظرات آنها واکنش مناسب نشان دهند و چنانچه لازم باشد در خدمات و محصولات خود بر اساس روندهای محیطی بازار تغییر و یا اصلاحاتی انجام دهند و یا در فرایندهای عملکردی خود نوآوری ایجاد نمایند.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همانند دیگر کسب‌وکارها، رهبران سکوها نیز نه تنها با فرصت‌های مداوم، بلکه با فشارهای رقابتی برای نوآوری مواجه هستند. بنابراین، در مواجهه با تغییرات تقریباً دائمی و فشارهای نوآورانه در محیط تجاری فعلی که در آن سکوهایی الکترونیکی کار می‌کنند، قابلیت‌های نوآوری و احساس فرصت‌ها و تهدیدها ضروری است [۲۰]. اما از آنجا که سکوها همانند کسب‌وکارهای سنتی نیستند و همان طور که از نام آنها پیداست (سکوهایی چند وجهی) برای بقای خود به طرف‌ها و یا گروه‌های مختلف وابسته هستند، مفهوم ارزش و نوآوری ارزش را نیز باید برای گروه‌های مختلف در نظر بگیرند، زیرا ماهیت آنها به گونه‌ای است که بدون اعمال چنین نگاه جامعی، نوآوری نیز به شکست می‌انجامد.

در این راستا گرچه پژوهش‌هایی محدود به قابلیت‌های انفرادی از سکوها و گاه‌ها تاثیر آن بر نوآوری پرداخته‌اند، شکاف موجود در مبانی نظری، پژوهشگران حاضر را بر این داشت تا با نگاهی جامع به قابلیت‌های بازیگران چندگانه سکوها به نوآوری ارزش پیشنهادی بپردازند. بنابراین، پژوهش حاضر به این قابلیت‌ها به‌عنوان پیشران و توانمندساز نوآوری ارزش پرداخته است. نتایج نشان دهنده این بودند که به منظور نوآوری ارزش، بازیگران چندگانه اعم از صاحبان سکو، تامین‌کنندگان محصولات و خدمات (طرف عرضه) و مشتریان و یا کاربران نهایی (طرف عرضه) باید از قابلیت‌هایی برخوردار باشند تا بتوانند به نوآوری مشترک بپردازند.

برخی از این قابلیت‌ها به طور مستقیم به نوآوری کمک می‌کردند. برای مثال، در میان قابلیت‌های سکو که شامل قابلیت‌های بازاریابی، زیرساخت فناوری اطلاعات، همسوسازی ارزش پیشنهادی بازیگران، حس‌گری بازار، جمع‌سپاری و تحلیل داده‌های کلان، اینگونه به نظر می‌رسد که قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات، حس‌گری بازار، جمع‌سپاری و تحلیل داده‌های کلان بیشتر به طور مستقیم به نوآوری می‌انجامند. این در حالی است که دو مورد دیگر با ایجاد اعتماد و افزایش آمیختگی در بازیگران مختلف توانمندساز نوآوری ارزش می‌باشند. بدین معنا که برای مثال، به کارگیری عوامل بازاریابی به طور مستقیم ارتباطی با نوآوری ندارند اما تاثیرات آنها در ایجاد اعتماد و آمیختگی بازیگران پیشران نوآوری است.

مشتریان نیز به نوبه خود باید مجهز به قابلیت‌هایی همانند قابلیت تطبیق‌پذیری با کسب‌وکارهای سکویی از طریق آموزش و کسب آگاهی و دریافت خدمات مشاوره‌ای، قابلیت مهارت الکترونیکی از طریق کسب مهارت سواد رسانه‌ای و توانایی تولید محتوای الکترونیکی به منظور مشارکت در نوآوری و همچنین قابلیت مدیریت / به‌اشتراک‌گذاری دانش باشند تا بتوانند با کسب آگاهی بیشتر در این مسیر گام‌های موثری بردارند. در نهایت تامین‌کنندگان خدمات علی‌الخصوص با تقویت قابلیت بهبود مستمر کیفیت و یادگیری بازار به طور مستقیم به ایجاد نوآوری می‌پردازند و قابلیت ارتباطی و شبکه‌سازی توانمندساز آنها در مسیر نوآوری ارزش‌ها محسوب می‌شود.

به طور خلاصه می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که سکوها به منظور ایجاد نوآوری نیازمند تقویت و برخورداری از قابلیت‌هایی هستند که توانمندساز نوآوری محسوب می‌شوند و باید به این نکته توجه داشته باشند که برخورداری سکوها از این قابلیت‌ها به تنهایی مثر ثمر نخواهد بود چرا که ماهیت کسب‌وکارهای سکویی مستلزم مشارکت گروه‌های مختلف بازیگران و به تبع آن تقویت و ایجاد قابلیت‌هایی در آنها است.

یافته‌های این پژوهش به شیوه‌های گوناگون کمک به توسعه نظریه‌های مرتبط با سکوها‌های الکترونیکی نموده است. این پژوهش در راستای هدف خود و در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، با رویکردی جامع به قابلیت‌های بازیگران اصلی سکو، توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران پرداخته و درکی عمیق و جامع از قابلیت‌های بازیگران چندگانه در سکو فراهم کرده است. در واقع، به طور مفصل به قابلیت‌های صاحبان سکو، قابلیت‌های طرف عرضه و یا تامین‌کنندگان خدمات و محصولات و قابلیت‌های طرف تقاضا و یا مشتریان پرداخته است. این بخش به طور ویژه می‌تواند به درک بیشتر قابلیت‌های پویا در سکوها کمک زیادی نماید. همچنین می‌تواند با درک قابلیت‌های سکو به غنی‌سازی مبانی نظری مربوطه کمک کند. به علاوه، با پرداختن به پیشران‌های نوآوری ارزش پیشنهادی که پژوهش‌های پیشین به‌عنوان شکافی در مبانی نظری به آن اشاره داشته‌اند، به غنی‌سازی مبانی نظری و نظریه‌های مربوطه به ویژه نوآوری مشارکتی کمک زیادی خواهد کرد و همچنین مبانی نظری ارزش پیشنهادی بازیگران کسب‌وکارهای سکویی را غنی نماید. برای مثال، مدیریت دانش در بستر کسب‌وکارهای سکویی، خود می‌تواند مبحثی جدید و متفاوت را نسبت به کسب‌وکارهای سنتی در اختیار قرار دهد و یا حتی مدیریت دانش می‌تواند با توجه به گونه‌شناسی سکوها، متفاوت عمل نماید. دیگر قابلیت‌ها نیز می‌توانند به همین شکل متمایز عمل کنند. مثلاً، قابلیت همسوسازی ارزش پیشنهادی می‌تواند به جامعیت و مبانی نظری مرتبط با بوم ارزش پیشنهادی سکو کمک شایانی نماید.

از منظر کاربردی و مدیریتی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد چنانچه مدیران شرکت‌های سکویی به دنبال ایجاد و حفظ مزیت رقابتی از طریق ایجاد نوآوری هستند، باید به قابلیت‌های بازیگران چندگانه به طور هم‌زمان توجه نمایند و به ارتقا و غنی‌سازی این قابلیت‌ها بپردازند. تمرکز بر این قابلیت‌ها در بستر شبکه به شرکت‌ها در موفقیت نوآوری و پایداری کسب‌وکار آنها کمک شایانی می‌نماید. با توجه به یافته‌های پژوهش در خصوص قابلیت‌های مختلف سکوها، به صاحبان سکوها پیشنهاد می‌شود که به اعتمادسازی هر دو طرف عرضه و تقاضا از طرق مختلف از جمله استفاده از قابلیت بازاریابی نظیر استفاده از کانال‌های مختلف ارائه خدمات و محصولات بپردازند. آنها همچنین می‌توانند با استفاده از قابلیت‌های زیرساخت فناوری اطلاعات و از طریق ایجاد شفافیت زیرساختی به منظور اتصال بازیگران، زمینه هر چه بیشتر آمیختگی مشتریان و تامین‌کنندگان را در راستای ایجاد نوآوری فراهم کنند و یا با ایجاد تعادل میان ارزش‌های پیشنهادی بازیگران مختلف، زمینه رضایت همه جانبه آنها و متعاقباً اعتماد و آمیختگی را فراهم کنند تا در کنار شناخت نیازهای به روز مشتریان از طریق تحلیل داده‌های کلان، به نوآوری ارزش پیشنهادی بپردازند و پایداری کسب‌وکار خود را تضمین نمایند.

بر مبنای نتایج قابلیت‌های طرف عرضه، تامین‌کنندگان محصولات و خدمات می‌توانند قابلیت‌های خود را به منظور حفظ مزیت رقابتی خود تقویت نمایند. آنها از طریق تعامل با دیگر تامین‌کنندگان و متخصصان و به عبارتی شبکه‌سازی با آنها و ارتباط با مشتریان می‌توانند به بهبود مستمر کیفیت خود بر مبنای بازخورد دریافتی و یادگیری بپردازند. این بدان معناست که قابلیت‌ها می‌توانند تقویت‌کننده یکدیگر باشند. آنها همچنین می‌توانند از قابلیت‌های شرکت‌های سکویی جهت ارتقای قابلیت‌های خود بهره‌مند شوند و یا به تقویت قابلیت‌های طرف تقاضا نظیر ارتقای مهارت الکترونیکی در مشتریان بپردازند و یا از دانش طرف تقاضا در جهت ارائه خدمات و محصولات نوآورانه و یا ایجاد نوآوری در فرایند ارائه آنها بهره‌مند شوند.

گرچه پژوهش حاضر در مقایسه با تحقیقات پیشین با نگاه جامعی به قابلیت‌های بازیگران مختلف (صاحبان سکو، طرف عرضه و طرف تقاضا) انجام شده است، اما با توجه به محدودیت زمانی، قابلیت‌های مطرح شده و دسته‌بندی شده از نقطه نظر شرکتی و متخصصان و صاحبان سکو می‌باشد. لذا محققان آتی می‌توانند این قابلیت‌ها را از طریق مصاحبه با طرف‌های عرضه و تقاضا متشکل از مشتریان و تامین‌کنندگان محصولات و خدمات به انجام رسانند تا با نگاهی چند بعدی به جامعیت این دسته‌بندی بیافزایند. با توجه به تاثیر غیرمستقیم برخی عوامل موثر در قابلیت‌هایی همانند قابلیت بازاریابی (سکوها) تحقیقات آتی می‌توانند نقش میانجی عواملی همانند اعتمادسازی، آمیختگی وفاداری را با رویکردی کمی مورد بررسی قرار دهند. به علاوه، نقش و تاثیر این قابلیت‌ها بر یکدیگر برای مثال بررسی تاثیر قابلیت‌های سکو بر قابلیت‌های طرف عرضه و تقاضا با رویکردی کمی و بر مبنای مولفه‌ها و عوامل اقتباس شده از یافته‌های این پژوهش می‌تواند از دیگر موضوعات پژوهش‌های آتی باشد.

لازم به ذکر است که نوآوری ارزش پیشنهادی در بردارنده ۴ مورد پیشنهادهای جدید، بازارهای جدید، کانال‌های جدید و ارتباط مشتریان جدید می‌باشد. گرچه در این پژوهش برخی از مولفه‌ها و توضیحات مرتبط با آنها به این موارد پرداخته‌اند، اما با توجه به هدف پژوهش به

طور خاص ارتباط مولفه‌ها یا قابلیت‌ها با این ابعاد سنجیده نشده است. لذا بررسی ارتباط قابلیت‌های مختلف با ابعاد نوآوری ارزش پیشنهادی می‌تواند موضوع تحقیقات آتی پژوهشگران این حوزه باشد.

به علاوه نوآوری ارزش پیشنهادی یکی از انواع نوآوری‌ها در نوآوری مدل کسب‌وکار محسوب می‌شود و نوآوری مدل کسب‌وکار نیز همانند نوآوری ارزش پیشنهادی متشکل از نوآوری در فرایند، سازمان و بازار است که همانند توصیه قبل، می‌تواند محور پژوهش‌های آتی قرار گیرد.

## منابع

- 1- Abbate, T., Codini, A., Aquilani, B., & Vrontis, D. (2021). From knowledge ecosystems to capabilities ecosystems: When open innovation digital platforms lead to value co-creation. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00720-1>
- 2- Assiouras, I., Vallström, N., Skourtis, G., & Buhalis, D. (2022). Value propositions during service mega-disruptions: Exploring value co-creation and value co-destruction in service recovery. *Annals of Tourism Research*, 97, 103501. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103501>
- 3- Belleflamme, P., & Neysen, N. (2020). *A multisided value proposition canvas for digital platforms*. CORE.
- 4- Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.004>
- 5- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- 6- Cenamor, J., Sjödin, D. R., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, 192, 54-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.033>.
- 7- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- 8- Chi, M., Wang, W., Lu, X., & George, J. F. (2018). Antecedents and outcomes of collaborative innovation capabilities on the platform collaboration environment. *International Journal of Information Management*, 43, 273-283. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.007>
- 9- Clauss, T., Harengel, P., & Hock, M. (2019). The perception of value of platform-based business models in the sharing economy: determining the drivers of user loyalty. *Revue Managerial Science*, 13(3), 605-634. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0313-0>
- 10- Collis, J. and Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 11- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Platforms and Infrastructures in the Digital Age. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794>.
- 12- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th). Newbury Park, CA: Sage Publications. C
- 13- Eisape, D. (2019). The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach. *American Journal of Management Science and Engineering*, 4(6), 91-107. doi: 10.11648/j.ajmse.20190406.12
- 14- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- 15- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351 <https://doi.org/10.1177/1470593114534346>
- 16- Gandia, R., & Parmentier, G. (2017). Optimizing value creation and value capture with a digital multi-sided business model. *Strategic Change*, 26(4), 323-331. <https://doi.org/10.1002/jsc.2134>
- 17- Gergen, K.J. and Gergen, M.M. (1991). Toward reflexive methodologies. in F. Steier (Ed.), *Research and Reflexivity* (pp. 76-96). London: SAGE Publications
- 18- Ghauri, P.N. and Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. London: Pearson Education.
- 19- Hänninen, M. (2020). Review of studies on digital transaction platforms in marketing journals. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(2)164-192. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1651380>

- 20- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research policy*, 47(8), 1391-1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- 21- Hokkanen, H., Hänninen, M., Yrjölä, M., & Saarijärvi, H. (2021). From customer to actor value propositions: an analysis of digital transaction platforms. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-24 <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.1880463>
- 22- Igi- global.com
- 23- Investopedia.com
- 24- Jiang, H., Yang, J., & Gai, J. (2023). How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs— Evidence from China. *Technology in Society*, 72, 102187. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102187>
- 25- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of business research*, 69(2), 525-540. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- 26- Khan, S. A., & Bohnsack, R. (2020). Influencing the disruptive potential of sustainable technologies through value proposition design: The case of vehicle-to-grid technology. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120018.
- 27- Khan, A., Tao, M., & Li, C. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100201. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100201>
- 28- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>.
- 29- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- 30- Mishra, Abhay Nath, Devaraj, Sarv, & Vaidyanathan, Ganesh (2013). Capability hierarchy in electronic procurement and procurement process performance: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 31(6), 376–390.
- 31- Parker, G. 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.
- 32- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A., 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities: the elusive black box of dynamic capabilities. *Decis. Sci.* 42 (1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>.
- 33- Payne, A., Frow, P. and Eggert, A., (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), pp.467-489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- 34- Pollok, P., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2019). How firms develop capabilities for crowdsourcing to increase open innovation performance: The interplay between organizational roles and knowledge processes. *Journal of Product Innovation Management*, 36(4), 412-441.
- 35- Rai, A., & Tang, X. (2010). Leveraging IT capabilities and competitive process capabilities for the management of interorganizational relationship portfolios. *Information systems research*, 21(3), 516-542. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0299>.
- 36- Schmidt, A. L., & Scaringella, L. (2020). Uncovering disruptors' business model innovation activities: evidencing the relationships between dynamic capabilities and value proposition innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101589>
- 37- Schreieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2021). Capabilities for value co-creation and value capture in emergent platform ecosystems: A longitudinal case study of SAP's cloud platform. *Journal of Information Technology*, 36(4), 365-390. DOI: 10.1177/02683962211023780
- 38- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367–1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>.
- 39- To, C. K., Chau, K. P., & Kan, C. W. (2020). The logic of innovative value proposition: A schema for characterizing and predicting business model evolution. *Journal of Business Research*, 112, 502-520. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.023>
- 40- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European journal of marketing*, 37(3/4), 407-429.
- 41- Yang, D., Li, L., Jiang, X., & Zhao, J. (2020). The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 223-232.
- 42- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *J. Manage.* 37 (4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>