



## A Meta-synthesis of the Strategic Dimensions of Digital Platforms: A Lifecycle Perspective

Atoosa Ebrahimi ShahAbadi 

Department of International Entrepreneurship, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
[atoosa.ebrahimi@ut.ac.ir](mailto:atoosa.ebrahimi@ut.ac.ir)

Niloofar Nobari\* 

Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author). [nobari.ent@gmail.com](mailto:nobari.ent@gmail.com)

### ABSTRACT

**Objective:** Digital platforms are pivotal in reshaping industries and driving the modern digital economy. From e-commerce to social media and the sharing economy, they serve as essential tools for delivering services and creating value in dynamic business ecosystems. However, their high failure rate highlights the significant challenges in their design, management, and evolution. Understanding the lifecycle of digital platforms and identifying tailored strategies for each stage are critical for their success. This study aims to identify the strategic dimensions influencing the success of digital platforms through the lens of their lifecycle. Furthermore, it introduces a morphological framework as a practical tool for analyzing and managing these dimensions.

**Method:** The study utilized meta-synthesis and systematic literature review methods. The research began by defining its objectives and reviewing theoretical foundations concerning the lifecycle of digital platforms. Relevant articles were then selected from reputable academic databases and analyzed using open and axial coding techniques. A morphological framework was developed to synthesize and organize findings, encompassing six strategic dimensions and their correlation with different lifecycle stages.

**Results:** The lifecycle of digital platforms is characterized by four main stages: Birth (Planning and Design): Focused on defining the platform's value proposition and initial ecosystem structure. Launch (Market Entry and Ecosystem Formation): Involving challenges like solving the "chicken-and-egg" problem to attract initial users and partners. Growth (Market Expansion and Scalability): Emphasizing user acquisition, revenue generation, and reaching critical mass for network effects. Maturity-Evolution (Renewal and Sustained Management): Centered on ecosystem reinvention and adapting to market dynamics through continuous innovation. The study identified six strategic dimensions critical to these stages: Key Objectives: From value proposition definition during the birth stage to maintaining competitive advantage in the maturity stage. Key Challenges: Addressing early-stage dilemmas like user acquisition or late-stage issues like ecosystem renewal. Strategies to Address Challenges: Subsidy-based models and aggressive pricing in early stages, and continuous innovation in the advanced stages. Core Roles: Establishing and sustaining interactions among users, developers, and partners. Value Proposition Evolution: Adapting to changing market needs and innovating services. Ecosystem Evolution: Developing networks of users and partners over time. This morphological framework offers a comprehensive tool for visualizing various strategic dimension combinations and their implications across the lifecycle stages.

**Conclusion:** This study emphasizes the importance of strategic alignment between strategic dimensions and the lifecycles of digital platforms. By systematically identifying and linking these dimensions, this study has provided a morphological framework to create a comprehensive view and guide owners, managers, and strategic leaders in the digital platforms industry. Additionally, in each stage of the lifecycle, according to the objectives of each stage, this study provides successfully suggested strategies to overcome key challenges in each stage of the lifecycle of digital platform businesses, which can be used as a guide for researchers, managers, and platform business owners, helping them navigate the challenges of the dynamic digital environment and achieve sustainable success. Therefore, this framework has created a structured approach to

strategic alignment in digital platforms, which is crucial to overcoming their high failure rate. Finally, using this framework, strategists and platform managers can make informed decisions that take a holistic view of potential scenarios, thereby improving strategic flexibility. This structured approach is critical to maintaining competitive advantage in the digital platform space, where strategic agility and ecosystem management are key to long-term success.

**Keywords:** Life cycle, Digital platform, Meta-synthesis, Morphology Framework

---

**Cite this article:** Ebrahimi Shah Abadi ,A & Nobari, N. (2024). A Meta-synthesis of the Strategic Dimensions of Digital Platforms: A Lifecycle Perspective. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(3), 54-77. <http://10.22059/jed.2024.377405.654381> (in Persian)

**Received:** 2024-06-03; **Revised:** 2024-07-04; **Accepted:** 2024-07-23; **Published online:** 2024-12-08  
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.





## فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر

آتوسا ابراهیمی شاه آبادی 

گروه بین الملل، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. [atoosa.ebrahimi@ut.ac.ir](mailto:atoosa.ebrahimi@ut.ac.ir)

نیلوفر نوبری 

نویسنده مسئول، گروه کسب و کار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. [nobari.ent@gmail.com](mailto:nobari.ent@gmail.com)

### چکیده

**هدف:** پلتفرم‌های دیجیتال به عنوان یکی از محرک‌های اصلی تحول در صنایع مختلف، نقش فزاینده‌ای در اقتصاد دیجیتال ایفا می‌کنند. از تجارت الکترونیک تا رسانه‌های اجتماعی و اقتصاد اشتراکی، این پلتفرم‌ها به ابزاری اساسی برای ارائه خدمات و ایجاد ارزش در اکوسیستم‌های کسب و کار تبدیل شده‌اند؛ اما نرخ بالای شکست پلتفرم‌های دیجیتال نشان‌دهنده چالش‌های متعدد در طراحی، مدیریت و تکامل آن‌ها است. یکی از عوامل کلیدی موفقیت پلتفرم‌ها، درک عمیق از چرخه عمر آن‌ها و تعیین استراتژی‌های مناسب برای هر مرحله است. هدف این پژوهش، شناسایی و بررسی ابعاد استراتژیک مؤثر بر موفقیت پلتفرم‌های دیجیتال از منظر چرخه عمر است. همچنین، این پژوهش با ارائه یک چارچوب مورفولوژیک، ابزار مفیدی برای تحلیل و مدیریت این ابعاد فراهم می‌آورد.

**روش:** این مطالعه با روش فرا ترکیب و مرور سیستماتیک انجام شده است. ابتدا، هدف پژوهش تعیین شد و مبانی نظری مرتبط با چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال مرور گردید. سپس، مقالات مرتبط از پایگاه‌های علمی معتبر انتخاب و تحلیل شدند. به منظور ترکیب و سازمان‌دهی یافته‌ها، از روش کدگذاری باز و محوری استفاده شد. در نهایت، یک چارچوب مورفولوژیکی توسعه یافت که شامل شش بعد استراتژیک اصلی و ارتباط آن‌ها با مراحل مختلف چرخه عمر است.

**یافته‌ها:** چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال در چهار مرحله اصلی شامل تولد (برنامه‌ریزی و طراحی)، راه‌اندازی (ورود به بازار و شکل‌دهی اکوسیستم)، رشد (گسترش بازار و مقیاس‌پذیری) و بلوغ-تکامل (نوسازی و مدیریت پایدار) تعریف شد. هر یک از این مراحل دارای چالش‌ها، اهداف و استراتژی‌های متمایز هستند. شش بعد استراتژیک شناسایی شده شامل: اهداف کلیدی: از تعریف ارزش پیشنهادی در مرحله تولد تا حفظ مزیت رقابتی در مرحله بلوغ. چالش‌های کلیدی: مانند «مشکل مرغ و تخم مرغ» در مرحله راه‌اندازی یا «نوسازی اکوسیستم» در مرحله بلوغ. استراتژی‌های مقابله با چالش‌ها: از روش‌های یارانه‌ای و قیمت‌گذاری تهاجمی در مراحل ابتدایی تا نوآوری مستمر در مراحل پیشرفته. نقش‌های اصلی: از شکل‌دهی ارزش تا ایجاد تعاملات پایدار میان کاربران، توسعه‌دهندگان و شرکا. تکامل ارزش پیشنهادی: شامل انطباق با نیازهای بازار و نوآوری در خدمات. تکامل اکوسیستم: توسعه شبکه‌های کاربران و شرکا در طول زمان. این چارچوب مورفولوژیک، ابزار قدرتمندی برای شناسایی ترکیبات مختلف ابعاد استراتژیک و تأثیر آن‌ها در مراحل چرخه عمر فراهم می‌کند.

**نتیجه:** این مطالعه بر اهمیت همسویی استراتژیک بین ابعاد استراتژیک و چرخه‌های عمر پلتفرم‌های دیجیتال تأکید می‌کند. با شناسایی و پیوند سیستماتیک این ابعاد، این مطالعه یک چارچوب مورفولوژیکی برای ایجاد یک دید جامع و راهنمایی صاحبان، مدیران و رهبران استراتژیک در صنعت پلتفرم‌های دیجیتال ارائه کرده است. همچنین، این مطالعه در هر مرحله از چرخه عمر، متناسب با اهداف هر مرحله، استراتژی‌های موفق رایج برای عبور از چالش‌های کلیدی در هر مرحله از چرخه عمر کسب و کارهای پلتفرمی دیجیتال ارائه می‌کند که می‌تواند به عنوان راهنمای عبور از چالش‌های کلیدی هر مرحله چرخه عمر (مانند چالش مرغ و تخم مرغ در مرحله راه‌اندازی) در محیط دیجیتال پویا عمل کرده و در جهت‌یابی دستیابی به موفقیت پایدار کمک نماید؛ بنابراین، این چارچوب یک رویکرد ساختاریافته برای همسویی استراتژیک در پلتفرم‌های دیجیتال ایجاد کرده است که برای غلبه بر نرخ شکست بالای مشاهده شده در آن‌ها بسیار مهم است. در نهایت، با استفاده از این چارچوب، استراتژیست‌ها و مدیران پلتفرم‌ها می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌ای اتخاذ کنند که دیدگاهی جامع از سناریوهای بالقوه را در نظر می‌گیرد، در نتیجه انعطاف‌پذیری استراتژیک را بهبود دهند. این رویکرد ساختاریافته برای حفظ مزیت رقابتی در فضای پلتفرم دیجیتال، جایی که چابکی استراتژیک و مدیریت اکوسیستم کلید موفقیت بلندمدت است، بسیار مهم است.

فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

کلیدواژه‌ها: چرخه عمر، پلتفرم دیجیتال، فرا ترکیب، چارچوب مورفولوژی

استناد به این مقاله: ابراهیمی شاه‌آبادی، آتوسا و نوبری، نیلوفر (۱۴۰۳). فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر. توسعه کارآفرینی، ۱۷ (۳)، ۵۴-۷۷. <http://doi.org/10.22059/jed.2024.377405.654381>



تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسنده‌گان.

## ۱. مقدمه

در چند سال گذشته، پلتفرم‌های دیجیتال شیوه فعالیت کسب‌وکارها را متحول ساخته، صنایع را متحول کرده و بازارهای جدیدی ایجاد نموده‌اند (ازکان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). از رسانه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک گرفته تا رایانش ابری و خدمات اقتصاد اشتراک‌گذاری، پلتفرم‌های دیجیتال به بخش جدایی‌ناپذیر اقتصاد مدرن تبدیل شده‌اند (برنز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، تعداد فزاینده‌ای از کسب‌وکارهای پلتفرمی دیجیتال منطق سنتی موفقیت را دگرگون کرده‌اند (رهن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). این پلتفرم‌های دیجیتال رقابت و نوآوری را در بسیاری از بخش‌ها از جمله حوزه‌های خرده‌فروشی، سرگرمی، مهمان‌داری، حمل‌ونقل، بازی و موسیقی برهم زده‌اند. شرکت‌های پلتفرمی در حال حاضر بر فهرست بزرگترین شرکت‌ها از طریق سرمایه‌گذاری بازار تسلط دارند که اغلب به عنوان بازیگران "فناوری بزرگ" شناخته می‌شوند. در سال‌های اخیر، بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال در صنایع مختلف افزایش یافته است؛ چرا که بیماری همه‌گیر کووید-۱۹، نقش خدمات دیجیتال را در زندگی مردم پررنگ‌تر کرده است از جمله آن می‌توان به تغییر شکل عادات مشتریان در نحوه خرید، کار و سرگرمی اشاره کرد. این موضوع منجر به رشد چشمگیر درآمدهای پلتفرم‌های دیجیتال شده است (ازلپ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به طور کلی، پلتفرم‌های دیجیتال از طریق تسهیل‌گری ارتباط میان حداقل دو طرف بازار و هماهنگی شبکه‌های کاربری برای هر کدام از طرفین ارزش ایجاد می‌کنند (برودرز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). آمارها نشان می‌دهند که تا به امروز تنها تعداد کمی از پروژه‌های پلتفرمی موفق شده و اکثریت آن‌ها با شکست مواجه شده‌اند (ازکان و همکاران، ۲۰۲۳).

برای موفقیت یک کسب‌وکار پلتفرمی عوامل زیادی تاثیرگذار هستند و باید در نظر گرفته شوند، یکی از مهم‌ترین آن‌ها شناخت و درک چرخه عمر پلتفرم دیجیتال است (ازکان و همکاران، ۲۰۲۲؛ موروان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در حالی که پلتفرم‌های دیجیتال مراحل مختلف چرخه عمر را طی می‌کنند، هر مرحله نیازهای استراتژیک متمایزی در رابطه با تکامل اکوسیستم پلتفرمی، گزاره‌های ارزشی و نقش‌های عملیاتی دارند (گور<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). از سویی، آن‌ها همواره با چالش‌های چند وجهی توسعه، مدیریت و مقیاس‌پذیری در بازار در حال تحول مواجه هستند. همسویی استراتژیک در مراحل مختلف چرخه عمر، سازگاری مداوم با تغییرات برای حفظ مزیت رقابتی آن‌ها حائز اهمیت است (دی روور<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). علیرغم رشد و نفوذ قابل‌توجه پلتفرم‌های دیجیتال، همچنان چارچوب‌های جامعی که مراحل چرخه عمر آن‌ها و ابعاد استراتژیک را برای موفقیت در هر مرحله مشخص کند، وجود ندارد (گور، ۲۰۲۲).

- 
1. Ozcan
  2. Berens
  3. Rohn
  4. Ozlap
  5. Brouthers
  6. Morvan
  7. Gawer
  8. de Reuver

بنابراین، نیاز است که چارچوبی ایجاد شود که به طور سیستماتیک پیکربندی‌های استراتژیک مختلف را در مراحل چرخه عمر بررسی و تجسم کند و در نظر گرفت چگونه تغییرات در یک بُعد می‌تواند بر ابعاد دیگر تأثیر بگذارد. علاوه بر این، صاحبان کسب‌وکارهای پلتفرمی و به‌طور کلی مدیران استراتژیک‌های دیجیتال برای موفقیت در محیط پویای امروزی باید بدانند که در حال حاضر در کدام مرحله از چرخه‌عمر پلتفرم خود در حال فعالیت می‌باشند. چراکه چالش‌ها و اقدامات استراتژیک لازم بسته به نوع پلتفرم و محیط در هر مرحله از چرخه عمر متفاوت است (ازکان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ بنابراین، درک چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال برای ذینفعانی که قصد توسعه، راه‌اندازی و حفظ کسب‌وکارهای دیجیتال موفق را دارند، بسیار مهم است (دیوید یوفی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در این راستا، مطالعات فردی و تحلیل‌های موردی بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهند و با فرا ترکیب سیستماتیک آن‌ها می‌توان برای فرمول‌بندی یک درک منسجم استفاده نمود (ازکان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ بنابراین، هدف این مقاله بر کردن این شکاف با انجام یک مرور سیستماتیک و فرا ترکیب آن‌ها از ادبیات موجود در پلتفرم‌های دیجیتال، با تمرکز خاص بر مراحل چرخه‌عمر است. در نهایت این پژوهش به دنبال ایجاد چارچوبی است که به عنوان یک ابزار استراتژیک عمل می‌کند که با ترکیب اطلاعات چندبُعدی به بینش‌های عملی کمک می‌کند و امکان تصمیم‌گیری آگاهانه در مدیریت و تکامل پلتفرم‌های دیجیتال را فراهم می‌کند. چنین رویکردی برای حفظ مزیت رقابتی و تقویت رشد پایدار در محیط ناپایدار فناوری‌های دیجیتال بسیار مهم است.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پلتفرم‌های دیجیتال برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ به دلیل رشد سریع فناوری ارتباطات و توسعه جهانی اینترنت به وجود آمدند (ابلیازوف و رثوف، ۲۰۱۸)؛ اما مفهوم اصلی آن برای اولین بار در سال ۲۰۰۴ توسط "مور" به اکوسیستم کسب‌وکار معرفی گردید (ایانسیتی و لوین، ۲۰۰۴؛ رانگ، ۲۰۱۳). به‌طور کلی، "پلتفرم‌ها" مفهوم جدیدی نبوده (تیس و لیندن، ۲۰۱۷)؛ و بازارهای سنتی، برای قرن‌هاست که مشتریان و بازرگانان را به هم متصل می‌کنند (ازکان و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، ریشه اصلی "پلتفرم" از کلمه فرانسوی "plateforme" (به معنای فضای برجسته) گرفته شده است (دروئل، ۲۰۲۰)؛ اما مفهوم "پلتفرم دیجیتال" در ادبیات آکادمیک جدید است و تا به امروز تعریف آن رضایت جمعی همه نویسندگان را ندارد (اوکانو، ۲۰۲۱). "پلتفرم‌های دیجیتال" زیرساخت‌های فناوری هستند که به عنوان یک واسطه بین دو یا چند گروه کاربر عمل می‌کنند، تعامل و همچنین تولید و به اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات بین شرکت‌کنندگان را تسهیل می‌کنند که به موجب آن برای همه طرف‌های درگیر

1. David B. Yoffie
2. Ablyazov & Rapgof
3. Iansiti & Levien, Rong
4. Teece & Linden
5. Drewel
6. Okano

ارزش ایجاد می‌کند (برنز، ۲۰۱۹). ایوانز<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۶ اضافه می‌نمایند که چنین پلتفرم‌هایی می‌توانند هم به صورت فیزیکی و هم به صورت دیجیتالی کار کنند (ازکان و همکاران، ۲۰۲۲).

مفاهیم اکوسیستم کسب‌وکار و چرخه عمر اکوسیستم کسب‌وکار نیز اولین بار توسط (مور، ۱۹۹۶ و ۱۹۹۳) مطرح شد (رانگ، ۲۰۱۳). چرخه‌های عمر متفاوتی در طول سال‌ها برای پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌های پلتفرمی توسط محققان (مور، ۱۹۹۳ و ۱۹۹۶؛ کیم و یو، ۲۰۱۹؛ گیسون و نولان،<sup>۲</sup> ۱۹۷۴؛ ازکان، ۲۰۲۳؛ اندرسون، ۱۹۹۰؛ تیلور، ۲۰۲۲؛ موزلس، ۲۰۱۶؛ رانگ، ۲۰۱۳) تدوین شده است. مفهوم "چرخه عمر" توضیح می‌دهد که چگونه اکوسیستم‌ها به وجود می‌آیند و چگونه کار می‌کنند و یک چارچوب اساسی برای تجزیه و تحلیل شکل‌گیری، طراحی و تکامل اکوسیستم‌ها ارائه می‌دهد (کنتنر،<sup>۳</sup> ۲۰۲۱). چرخه‌های عمر مراحل مختلفی دارند؛ مور، ۱۹۹۶ اشاره می‌کند که هر مرحله چرخه عمر پلتفرم متفاوت است و با عوامل اساسی هر فاز سازگار می‌شود (رانگ، ۲۰۱۳). آنابل گور در سال ۲۰۲۰ دو مرحله از چرخه عمر پلتفرم دیجیتال را شناسایی می‌کند: راه‌اندازی و بلوغ. در مرحله راه‌اندازی، قبل از توصیه‌های بازار، پلتفرم‌های نوپا به ویژه در برابر رقابت آسیب‌پذیر هستند. اگر یک پلتفرم قبل از نقطه اوج بازار در رقابت برای اثرات شبکه پیروز نشود، به احتمال زیاد شکست خواهد خورد. "برنده-همه چیز-را می‌گیرد" پویایی‌هایی را به ایجاد موقعیتی می‌برد که در آن پلتفرم‌های دیجیتال به عنوان یک استراتژی بقا هدف تسلط هستند. از این رو، ضرورت استراتژیک پلتفرم دیجیتال در سال‌های شکل‌گیری آن دستیابی به مقیاس از طریق اثرات شبکه است (گور، ۲۰۲۰).

بسیاری از پلتفرم‌های دیجیتال، به امید رسیدن به تسلط بازار، از سودهای نوپا چشم‌پوشی می‌کنند تا یک یا چند طرف را وارد میدان کنند و به اصلاح "مشکل مرغ و تخم مرغ" را حل کنند. پتانسیل رانت‌های فعلی، زیان‌های اولیه را جبران می‌کند (گور، ۲۰۲۰؛ سرمر، ۲۰۱۹؛ ابراهیمی شاه آبادی و همکاران، ۲۰۲۴). برای مثال، این توالی از تصمیمات استراتژیک را می‌توان در مورد آمازون مشاهده کرد. همان‌طور که (خان،<sup>۴</sup> ۲۰۱۷) توضیح می‌دهد، فرض مدل کسب‌وکار آمازون ایجاد مقیاس بود. جف بزوس، موسس و مدیرعامل آمازون در اولین نامه خود به سهامداران در سال ۱۹۹۸ نوشت، "رهبری بازار" که نشان‌دهنده این بود که آمازون قصد دارد بر سهامداران مسلط شود (گور، ۲۰۲۰). برای دستیابی به مقیاس، شرکت رشد را اولویت‌بندی کرد و آن را به "تصمیم‌گیری و وزن‌دهی کسب‌وکار متفاوت از برخی شرکت‌ها" هدایت کرد؛ بزوس نیز عنوان کرد که "ما انتخاب می‌کنیم که رشد را اولویت‌بندی کنیم زیرا ما معتقدیم که مقیاس برای دستیابی به پتانسیل مدل کسب‌وکار ما مهم است". خان، ۲۰۱۷ نشان می‌دهد که اگر چه آمازون کاربر و رشد درآمد را تجربه کرده است، اما سود آن ناچیز بود، زیرا قیمت پایین‌تر از هزینه را به منظور گسترش دسترسی خود انتخاب کرد. همچنین، در مرحله بلوغ کسب سود و درآمد اولویت دارد. عواملی که تصمیمات شرکت‌های پلتفرمی دیجیتال را در تمام مرزهای خود (دامنه، طرفین و واسطه‌ها) هدایت می‌کنند، به نوع

1. Evans & Schmalensee
2. Moore
3. Gibson & Nollan
4. Cantner
5. Khan



### فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

پلتفرم (تراکنش یا نوآوری) و همچنین مرحله چرخه عمر آن (راه‌اندازی یا بلوغ) بستگی خواهد داشت. در مثال دیگر، کیم و یو، ۲۰۱۹ طبق یک «مدل چرخه‌ی تغییرات تکنولوژیکی» توسط اندرسون و توشما، ۱۹۹۰ و یک «مدل مراحل رشد» توسط گیسون و نولان، ۱۹۷۴، مدل‌های رشد را به چهار مرحله تقسیم کردند: ورود، رشد، گسترش و مرحله بلوغ. بسته به ماهیت پلتفرم، هر مرحله شامل نظریه‌های اقتصادی و کسب‌وکار، بازارهای دو طرفه، اثرات شبکه و اکوسیستم‌های کسب‌وکار است که تئوری‌های اصلی مربوط به کسب‌وکارهای پلتفرمی هر مرحله دارای مجموعه وظایف متفاوتی است و هر وظیفه دارای مجموعه‌ای متفاوت از موارد تصمیم‌گیری و عوامل تأثیرگذار است که باید در نظر گرفته شود (کیم و یو، ۲۰۱۹).

مرحله ورود: تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی برای انتخاب کسب‌وکار پلتفرمی.

مرحله رشد: ارائه راه‌حلی برای "مشکل مرغ یا تخم مرغ" که در ساخت بازار دو طرفه وجود دارد.

مرحله گسترش: راه رسیدن به نقطه بحرانی برای تسریع اثر شبکه.

مرحله بلوغ: مدیریت کیفیت پلتفرم و معیار ساخت ساختار درآمد برای ایجاد اکوسیستم کسب‌وکار.

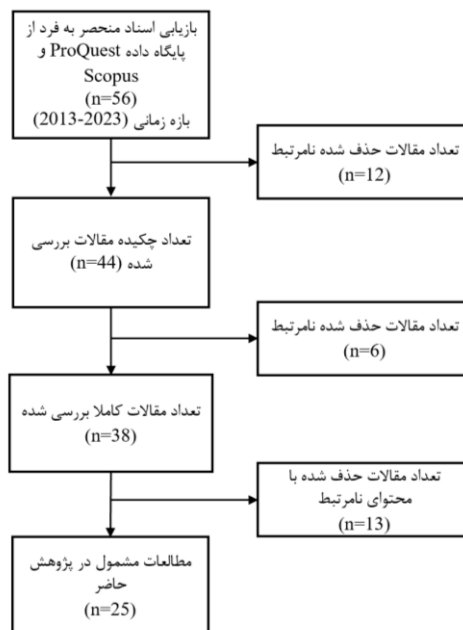
### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با هدف کاربردی و همچنین از نظر نحوه گردآوری داده از نوع مرورسیتماتیک و فرا ترکیب می‌باشد. جامعه آماری را نیز پژوهش‌های پیشین چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال شکل می‌دهند. از مهم‌ترین روش‌های بررسی آسیب‌شناسی و ترکیب تحقیقات و پژوهش‌های پیشینه، فرامطالعه است که یک تحلیل عمیق از مطالعات انجام شده ارائه می‌دهد. فرامطالعه که به عنوان متاآنالیز نیز شناخته می‌شود، روش تحقیقی است که نتایج حاصل از مطالعات متعدد را برای به دست آوردن درک جامع از یک موضوع یا پدیده خاص ترکیب می‌کند. با ادغام یافته‌های منابع مختلف، فرامطالعه به شناسایی الگوها، همبستگی‌ها و اثرات کلی می‌پردازد که ممکن است در مطالعات فردی مشهود نباشد. فرامطالعه شامل: ۱- پیاده‌سازی، ۲- بازیابی و ارزیابی تحقیقات اولیه، ۳- تحلیل فراداده، ۴- فراروش، ۵- فراتئوری (پترسون، ۲۰۰۱؛ زیمر، ۲۰۰۶) و ۶- فرا ترکیب می‌باشد. «فرا ترکیب یا متاستز» به‌طور استقرایی از سه مرحله تحلیلی (تحلیل فراداده، فراروش، فراتئوری) از طریق «فرایند پویا و تکراری تفسیر، تفکر، خلق، نظریه‌پردازی و تأمل» پیروی می‌کند (پترسون ۲۰۰۱، زیمر ۲۰۰۶). فرا ترکیب یک مطالعه کیفی است. سندلوسکی و همکاران (سندلوسکی، ۱۹۹۷) فرا ترکیب کیفی را به‌عنوان نظریه‌ها، روایت‌های کلان، تعمیم‌ها یا ترجمه‌های تفسیری که از ادغام یا مقایسه یافته‌های مطالعات کیفی به‌دست آمده‌اند، تعریف می‌کنند.

فرا ترکیب اصطلاحی شامل انواع رویکردها برای ترکیب تعدادی از مطالعات تحقیقاتی کیفی در یک زمینه مطالعاتی خاص است (پترسون، ۱۹۹۶). در این پژوهش از روش فرا ترکیب در جهت رسیدن به اهداف پژوهش استفاده شده است. این رویکرد یک روش منسجم تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعات و پژوهش‌های کیفی می‌باشد. فرا ترکیب یک

1. Metasynthesis
2. Paterson
3. Zimmer

مرور یکپارچه از ادبیات کیفی در مورد یک موضوع معین نیست. همچنین، تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه داده‌های اولیه از مطالعات انتخاب شده نمی‌باشد، بلکه تحلیلی از یافته‌های این مطالعات است. به این معنا که فراترکیب، تفسیر سنتزگر از تفاسیر داده‌های اولیه توسط نویسندگان اصلی مطالعات تشکیل دهنده می‌باشد (زیمر، ۲۰۰۶). متاسفانه فراترکیب شامل ۴ مرحله و گام اساسی است (شکل ۱). گام اول؛ تنظیم کردن هدف برای پژوهش، گام دوم؛ بررسی نظام‌مند مبانی نظری (مرور ادبیات)، گام سوم، جستجو و انتخاب مقالات مرتبط با پژوهش، و گام آخر؛ استخراج اطلاعات از مقالات.



شکل ۱. چارچوب انتخاب مقالات

مرحله اول تعیین هدف می‌باشد؛ هدف این مقاله انجام مرور سیستماتیک پلتفرم‌های دیجیتال با محوریت چرخه عمر است. در مرحله دوم، بررسی و مرور ادبیات به روش مرور سیستماتیک از پایگاه‌های داده می‌باشد. به این منظور ابتدا به دلیل گسترش چشم‌گیر پلتفرم‌های دیجیتال در دهه گذشته، بازه زمانی ۲۰۱۳-۲۰۲۳ انتخاب شد. از دو پایگاه داده پروکواست<sup>۱</sup> و اسکوپوس<sup>۲</sup> استفاده شد. پروکواست که مجموعه‌ها و پایگاه‌های داده تخصصی مانند ABI/INFORM را ارائه می‌دهد که به ویژه در زمینه‌های کسب‌وکار، مدیریت و فناوری قوی است. این مجموعه‌ها به مطالعه پلتفرم‌ها بسیار مرتبط هستند و دسترسی به مقالات تحقیقاتی با کیفیت و تخصصی را تضمین می‌کنند. استفاده از پروکواست در کنار اسکوپوس تضمین می‌کند که طیف وسیع‌تری از نتایج تحقیقات و ادبیات را بکار گرفته شده و به بررسی‌ها عمق بخشیده شده است. جستجو در این دو پایگاه داده با کلیدواژه‌های؛ پلتفرم دیجیتال<sup>۳</sup>

1. ProQuest
2. Scopus
3. Platform Digital

### فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

چرخه عمر، انجام گرفت. در مرحله سوم، انتخاب مقالات با داوری همتا و بازنگری دقیق و بر اساس سایر معیارهای پایه روش فرا ترکیب صورت گرفت که در جدول ۱ آورده شده است. در جستجوی اولیه ۵۶ مقاله از پایگاه‌های داده مورد نظر یافت شد و با توجه به هدف بررسی چرخه‌های عمر پلتفرم‌های دیجیتال ۱۲ مقاله نامرتب در بررسی اولیه حذف شدند. سپس چکیده ۴۴ مقاله باقی‌مانده بررسی شد و ۱۳ مقاله با چکیده نامرتب با چرخه‌های عمر پلتفرم‌های دیجیتال نیز حذف شدند. در نهایت ۲۵ مقاله مرتبط با چرخه‌های عمر پلتفرم‌های دیجیتال جهت کدگذاری انتخاب شدند که در گام آخر داده‌ها و اطلاعات از آن‌ها مستخرج گردید.

#### جدول ۱. نتایج جستجوی مقالات پژوهش

زبان	انگلیسی
زمان	۲۰۲۳-۲۰۱۳
موضوع	چرخه عمر پلتفرم دیجیتال
تعداد نمونه	N<200
نوع	مقالات ژورنالی

#### ۴. یافته‌ها

در این بخش به عنوان آخرین گام مرحله فرا ترکیب، به بررسی و مرور متون و اطلاعات استخراج شده از ادبیات پرداخته شد. چرخه‌های عمر پلتفرم دیجیتال مطرح شده در ادبیات آکادمیک مورد بررسی قرار گرفت و دریافته شد که چرخه‌های عمر پلتفرم‌های دیجیتال از آن سجام لازم برخوردار نمی‌باشند. همچنین بعضی از پژوهشگران مفاهیم مشابه را به گونه‌ای متفاوت بیان نموده‌اند (ازکان، ۲۰۲۳؛ تیلور، ۲۰۲۲؛ مور، ۱۹۹۶ و ۱۹۹۳؛ دروئل، ۲۰۱۹). در نهایت در مرحله آخر، کدگذاری باز (جدول ۲) و کدگذاری محوری (جدول ۳) در ۴ بُعد اصلی روی سازه‌های استخراج شده از ادبیات صورت گرفت.

#### جدول ۲. کدگذاری اولیه

عبارت	کد اولیه
در این مرحله، شرکت‌های پلتفرمی به دقت مراقب فرصت‌های جدید برای راه‌اندازی زنجیره‌های ارزش و ایجاد ارزش برای مشتریان هستند.	مرحله تولد و برنامه‌ریزی: فرصت‌یابی و ایده‌پردازی، انتخاب ارزش پیشنهادی

سپس مرحله دوم کدگذاری با مفاهیم استخراج شده صورت گرفت (جدول ۲).

جدول ۳. کدگذاری محوری مقالات مورد بررسی

دسته بندی	عوامل کلیدی	کدگذاری محوری	منبع
تولد - برنامه ریزی	فرصت یابی و ایده پردازی	۷-۱-۳-۴	(اسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیس ۲۰۱۷، مور ۱۹۹۶)
	انتخاب ارزش پیشنهادی	۱-۳-۴-۵	(کیم و یو ۲۰۱۹، مور ۱۹۹۶، تیس ۲۰۱۷، تیلور ۲۰۲۲)
	برنامه ریزی مدل کسب و کار	۳-۴-۵	(کیم و یو ۲۰۱۹، مور ۱۹۹۶، تیس ۲۰۱۷، تیلور ۲۰۲۲)
	برنامه ریزی طرح کسب و کار	۳-۵	(تیس ۲۰۱۷، تیلور ۲۰۲۲)
	ساخت MVP (نمونه اولیه پلتفرم)	۴	(کیم و یو ۲۰۱۹)
	نوآوری	۱-۳-۵	(مور ۱۹۹۶، تیس ۲۰۱۷، تیلور ۲۰۲۲)
	مدل هزینه	۳	(تیس ۲۰۱۷)
	مدل درآمدی	۳	(تیس ۲۰۱۷)
	آنالیز محیطی	۳-۴-۵	(کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	طراحی تعامل با کاربر	۵	(تیلور ۲۰۲۲)
راه اندازی	چالش: برنامه ریزی مدل کسب و کار و طراحی تعامل با کاربر	۳-۴-۵	(کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	شکل دهی به اکوسیستم	۲-۳-۶	(گور ۲۰۰۲، ازکان ۲۰۲۳، تیس ۲۰۱۷)
	اصلاح ارزش پیشنهادی	۳	(تیلور ۲۰۲۲)
	تمرکز بر ارزش پیشنهادی	۲-۷-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	ورود به بازار	۱-۲-۳-۴-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	ساخت مطابق با کیفیت	۳-۵-۶-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	تعیین استراتژی	۲-۳-۴-۵	(گور ۲۰۰۲، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	ایجاد رشد اولیه کاربر	۲-۴-۵-۶	(گور ۲۰۰۲، کیم و یو ۲۰۱۹، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲)
	تست پلتفرم در بازار	۳-۶-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیس ۲۰۱۷)
	اصلاح مدل کسب و کار	۳	(تیس ۲۰۱۷)
	آغاز اکوسیستم	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، کیم و یو ۲۰۱۹، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	حصول اطمینان از تعاملات با کیفیت	۴-۵-۶	(کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	ایجاد اعتماد	۵-۶	(ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲)
	تضمین امنیت	۵-۶-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲)
	چالش: حل مشکل مرغ و تخم مرغ	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)

فرا ترکیب ابعاد استراتژیک بلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

دسته بندی	عوامل کلیدی	کد گذاری محوری	منبع
رشد	ساخت شبکه	۵-۶-۷-۱-۲-۳-۴	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	تولید درآمد	۲-۳-۵-۶	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	صرفه جویی در مقیاس	۱-۳-۵-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، مور ۱۹۹۶، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	حفظ کیفیت	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	رشد بازار	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	اصلاح یا جایگزینی مدل کسب و کار	۲-۳-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	استراتژی سازی	۳	(تیس ۲۰۱۷)
	جذب کاربران	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	نوآوری در اکوسیستم	۶-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳)
	جذب ارزش	۲-۴-۶	(گور ۲۰۰۲، کیم و یو ۲۰۱۹، ازکان ۲۰۲۳)
	چالش: رسیدن به توده بحرانی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، ازکان ۲۰۲۳)
	بلوغ و تکامل	توسعه بیشتر	۲-۵-۶-۷
کسب سود		۱-۲-۳-۴-۵-۶	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، مور ۱۹۹۶، ازکان ۲۰۲۳)
حفظ رشد		۱-۲-۳-۴-۵-۶	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، مور ۱۹۹۶، ازکان ۲۰۲۳)
حفظ موقعیت در بازار		۲-۵-۶	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲)
تولید ایده‌ها و نوآوری‌های جدید		۱-۳-۴-۵-۶	(کیم و یو ۲۰۱۹، مور ۱۹۹۶، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
چندخانه نشینی		۴	(کیم و یو ۲۰۱۹)
نوآوری در مدل کسب و کار		۵-۶-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
خود نوسازی یا مرگ		۲-۴-۵	(گور ۲۰۰۲، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲)

دسته بندی	عوامل کلیدی	کدگذاری محوری	منبع
	تکمیل اکوسیستم پلتفرمی	۵-۶-۷-۱-۲-۳-۴	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، مور ۱۹۹۶، ازکان ۲۰۲۳)
	مدل کسب و کار پایدار	۵-۶-۷	(ایسکیا ۲۰۱۸، ازکان ۲۰۲۳، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷)
	بهینه سازی فرآیندهای کسب و کار	۷-۲-۴-۵	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲)
	چالش: تکمیل و نوسازی اکوسیستم	۶-۷-۱-۲-۳-۵	(گور ۲۰۰۲، ایسکیا ۲۰۱۸، کیم و یو ۲۰۱۹، تیلور ۲۰۲۲، تیس ۲۰۱۷، مور ۱۹۹۶، ازکان ۲۰۲۳)

جهت سنجش پایایی کدهای استخراجی از دو فرد متخصص حوزه پلتفرم‌های دیجیتال که دارای تحصیلات دانشگاهی نیز بودند، خواسته شد تا این عوامل چرخه عمر را کدگذاری و تأیید کنند. برای سنجش پایایی مفاهیم از نظر موافق یا مخالف آن‌ها درباره مفاهیم استخراج شده سنجیده شد و میزان توافق آن‌ها بر اساس ضریبی به نام ضریب کاپای کوهن سنجیده شد. شاخص کاپای کوهن به دست آمده برابر ۰/۸۲ است که نشان‌دهنده پایایی بالای این پژوهش می‌باشد. در جدول ۴ خلاصه نتایج مشاهده می‌شود.

جدول ۴. خلاصه نتایج محاسبه ضریب کاپای کوهن

		کدگذاری اول			
ضریب کاپای کوهن	جمع	مخالف	موافق	موافق	کدگذاری دوم
۰,۸۲	۴۶	۲	۴۴	موافق	
	۳	۱	۲	مخالف	
	۴۹	۳	۴۶	جمع	

در نهایت، این پژوهش به منظور سازماندهی و ترکیب یافته‌های پژوهش از روش ایجاد چارچوب مورفولوژی بهره جست (دوتی و گلیک<sup>۱</sup> ۱۹۹۴) مورفولوژی را به عنوان چارچوبی تعریف می‌کنند که «پدیده‌ها را با مجموعه‌ای از قوانین تصمیم‌گیری گسسته به مجموعه‌های متقابل انحصاری و جامع دسته‌بندی می‌کند». (ریتیچی<sup>۲</sup> ۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کند که مورفولوژی به "ساختار و آرایش بخش‌های یک شی" مربوط می‌شود و برای ارائه راهنمایی مفهومی با

1. Doty & Glick  
2. Ritchey

### فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

موضوع تحقیق به کار می‌رود (هوبرن، ۲۰۲۲). مراحل ایجاد چارچوب مورفولوژی در این پژوهش با الهام از نیکرسون، وارشنی و مونترمن (۲۰۱۳)، در چهار گام به صورت زیر می‌باشد (نیکرسون، ۲۰۱۳):

مرحله ۱- شناسایی ابعاد: این گام شامل مشخص کردن دسته‌های اصلی عوامل مؤثر بر مشکل است. ابعاد به عنوان دسته‌بندی گسترده‌ای عمل می‌کنند که در آن‌ها متغیرها یا عوامل خاص طبقه‌بندی می‌شوند. با توجه به عمق داده‌های تجربی و چارچوب‌های اولیه به دست آمده از مرور سیستماتیک و فرا ترکیب، یک رویکرد مفهومی به تجربی مناسب بود. تجزیه و تحلیل با مرور مدل نظری چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال شروع شده و به مرور زمان، ابعاد استراتژیک به صورت حرکت رفت و برگشتی چندین باره مشخص شدند و با استفاده از داده‌های حاصل از ادبیات، اصلاح شدند.

مرحله ۲- فهرست عوامل: برای هر بُعد مشخص شده، گزینه‌ها یا عوامل ممکن فهرست می‌شوند که حالات یا تغییرات مختلف را در هر بُعد توصیف می‌کند. در این گام به مشخص کردن عوامل که معمولاً در پلتفرم‌های دیجیتال مختلف عامل موفقیت یا ایجاد مشکل و شکست هستند، مطابق با مرور سیستماتیک ادبیات، پرداخته شد. لازم به ذکر است که این عوامل برای پیشبرد عملکرد پلتفرم‌های دیجیتال حیاتی هستند.

مرحله ۳- ایجاد چارچوب مورفولوژی: در این گام در هر بُعد استراتژیک سازمان‌دهی شدند و اطمینان حاصل شد که آن‌ها با مراحل چرخه عمر همسو هستند. هر گروه باید بینش‌های عملی ویژه مراحل مختلف توسعه پلتفرم را ارائه دهد. در نهایت، یک ماتریس ایجاد شد که به عنوان چارچوب مورفولوژیکی شناخته می‌شود، جایی که هر سطر مربوط به یک بُعد است و هر ستون در آن ردیف عوامل را فهرست می‌کند. این ابزار به تجسم تمام ترکیبات بالقوه عوامل در ابعاد مختلف کمک می‌کند و کاوش سناریو جامع را تسهیل می‌کند (شکل ۳).

مرحله ۴- دستیابی به شرایط پایانی: در این پژوهش تجزیه و تحلیل زمانی به پایان رسید که یک نقشه‌برداری جامع از تمام مراحل چرخه عمر با ابعاد استراتژیک مربوطه به دست آمد و نشان داد که چگونه هر بُعد استراتژیک در مراحل مختلف چرخه عمر تکامل می‌یابد و چگونه آن‌ها برای تأثیرگذاری بر موفقیت پلتفرم تعامل دارند. بدین منظور به‌طور مداوم چارچوب پیشنهادی با ارجاع متقابل مضامین نوظهور با چارچوب نظری اولیه اصلاح شد و بر اساس شواهد تجربی تنظیم گردید تا زمانی که همه شرایط پایانی برآورده شدند. این شامل اعتبارسنجی سازگاری و جامعیت محتوای چارچوب ایجاد شده بود.

به طور کلی این پژوهش دریافت که چرخه‌های عمر موجود در ادبیات پلتفرم از انسجام لازم برخوردار نمی‌باشند. لذا با توجه به یافته‌های پژوهش یک چرخه عمر منسجم (شکل ۲) براساس ۴ عامل؛ سهم بازار، شکل‌گیری اکوسیستم، رشد بازار و تکامل اکوسیستم پلتفرمی با روش فرا ترکیب به دست آمد. در محور عمودی سهم بازار و رشد بازار قرار گرفته‌اند و در محور افقی، شکل‌گیری اکوسیستم پلتفرم در زمان (t) و تکامل اکوسیستم پلتفرمی در زمان (t+1) در نظر گرفته شده‌اند. عوامل در ۴ مرحله چرخه عمر شامل؛ تولد-برنامه‌ریزی، راه‌اندازی، رشد، بلوغ و تکامل در ۶ بُعد

استراتژیک (اهداف کلیدی، چالش کلیدی هر مرحله، استراتژی‌های عبور از چالش، نقش‌های اساسی، تکامل اکوسیستم پلتفرمی، تکامل ارزش پیشنهادی) دسته‌بندی شدند (شکل ۳).

بر مبنای مدل چرخه عمر جدید ایجاد شده یک پلتفرم از بدو ایجاد (مرحله تولد) در تلاش برای به دست آوردن سهم بازار بالا است که نشان‌دهنده میزان پذیرش و استفاده کاربران از پلتفرم است که باعث جذب بیشتر کاربران، توسعه‌دهندگان و شرکای تجاری می‌شود. این روند باعث ایجاد و شکل‌گیری اکوسیستم پلتفرمی می‌شود. شکل‌گیری اکوسیستم پلتفرمی به ایجاد و تقویت شبکه‌ای از کاربران، توسعه‌دهندگان، شرکا و سایر ذی‌نفعان اشاره دارد که با پلتفرم تعامل دارند. این فرآیند باعث رشد بازار پلتفرم می‌شود زیرا یک اکوسیستم قوی و پویا می‌تواند جذابیت پلتفرم را برای کاربران و شرکای جدید افزایش دهد (مرحله راه‌اندازی)، (گوور، ۲۰۱۴؛ تیوانا، ۲۰۱۵). با گذر زمان اکوسیستم پلتفرمی توسعه می‌یابد که به بهبود و گسترش شبکه‌ای از کاربران و شرکا در طول زمان می‌انجامد این فرآیند به رشد پلتفرم کمک می‌کند زیرا با افزایش تعداد کاربران و تراکنش‌ها، پلتفرم می‌تواند درآمدزایی بیشتری داشته باشد (مرحله رشد). رشد پلتفرم به نوبه خود باعث تقویت اکوسیستم می‌شود زیرا تعداد بیشتری از توسعه‌دهندگان و شرکا جذب پلتفرم می‌شوند و این امر به نوآوری و ارائه خدمات جدیدتر منجر می‌شود و در نتیجه به تکامل اکوسیستم پلتفرمی می‌انجامد (مرحله بلوغ و تکامل)، (ون آلستن، ۲۰۱۶؛ دی روور، ۲۰۱۸).

اهداف استراتژیک در پلتفرم‌ها معطوف به ایجاد ارزش برای همه شرکت‌کنندگان در اکوسیستم، ایجاد تعادل بین نیازهای کاربران، تولیدکنندگان و مکمل‌ها است (کازان، ۲۰۱۸). بر همین اساس، در طول چرخه عمر پلتفرم تکامل ارزش پیشنهادی یک فرآیند پویا است که شامل انطباق با شرایط متغیر بازار، نیازهای کاربر و پیشرفت‌های فناوری است (ژانگ، ۲۰۲۳). پلتفرم‌ها باید به طور مداوم نوآوری کنند و ارزش پیشنهادی خود را اصلاح کنند تا مرتبط و رقابتی در بازار باقی بمانند (ون، ۲۰۱۷). این تکامل ارتباط نزدیکی با تکامل اکوسیستم پلتفرم دارد، زیرا تغییرات در اکوسیستم می‌تواند بر ارزش پیشنهادی و استراتژی کلی پلتفرم تأثیر بگذارد (ازکان، ۲۰۲۲). در این مسیر، پلتفرم‌های دیجیتال برای بقای دراز مدت در بازارهای کنونی باید بر چالش‌هایی تسلط پیدا کنند که همواره در طول زمان در طول چرخه عمرشان تغییر می‌کنند (ازکان، ۲۰۲۳؛ پیدون، ۲۰۲۱). علاوه بر این، ماهیت پویای اقتصاد پلتفرمی مستلزم تطبیق مداوم استراتژی با الزامات مراحل کسب‌وکار در چرخه عمر می‌باشد تا در بلندمدت موفق عمل کند (ریووز، ۲۰۱۹). باید توجه داشت که در مرحله از چرخه عمر کسب‌وکار، اهداف استراتژیک نتایج نهایی هستند که یک پلتفرم قصد دارد از طریق بکارگیری استراتژی‌ها و حل چالش‌ها به آن‌ها دست یابد. باید در نظر داشت که اهداف استراتژیک پلتفرم همه عناصر دیگر را در یک استراتژی منسجم به هم پیوند می‌دهند (مونیللا، ۲۰۱۹). در ادامه به توضیح مراحل چرخه عمر و ابعاد استراتژیک در هر یک پرداخته می‌شود.

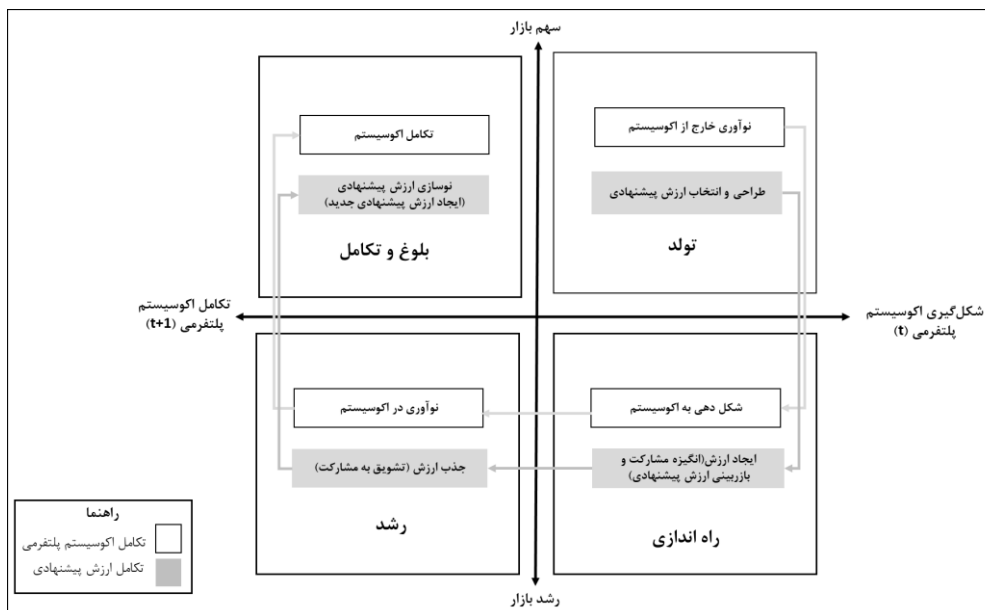
1. van Alstyne, De Reuver
2. Kazan
3. Zhang
4. Pidun
5. moonilla



### فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

مرحله تولد یا برنامه‌ریزی: این مرحله، مرحله قبل از آغاز اکوسیستم و ورود به بازار می‌باشد (کیم و یو، ۲۰۱۹؛ تیلور ۲۰۲۲؛ ازکان، ۲۰۲۳). در این مرحله به تجزیه و تحلیل محیط و فرصت‌یابی و ایده پردازی جهت ایجاد و انتخاب ارزش پیشنهادی پرداخته می‌شود (تیس، ۲۰۱۷؛ تیلور، ۲۰۲۲؛ ایسکیا، ۲۰۱۸). چالش اصلی این مرحله انتخاب و طراحی ارزش پیشنهادی می‌باشد که بتواند به مزیت رقابتی در بازار تبدیل شود، همچنین برنامه‌ریزی مدل کسب و کار پلتفرمی یکی دیگر از چالش‌های اساسی می‌باشد (گور، ۲۰۲۰؛ ازکان، ۲۰۲۳). نوآوری در این مرحله در خارج از اکوسیستم پلتفرمی می‌باشد (ازکان و همکاران، ۲۰۲۳). در نهایت در این مرحله نمونه اولیه یا همان MVP ساخته می‌شود (ایسکیا، ۲۰۱۸؛ تیس، ۲۰۱۷؛ ازکان، ۲۰۲۳). ۴ استراتژی مؤثر و پرتکرار نیز برای مقابله با چالش طراحی و انتخاب ارزش پیشنهادی در این مرحله عبارتند از: تجزیه و تحلیل بازار (تیس، ۲۰۱۷)، ایجاد ارزش پیشنهادی متمایز (گور، ۲۰۲۰؛ ازکان، ۲۰۲۳)، توسعه چابک و بهبود تکرار شونده (کیم و یو، ۲۰۱۹)، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت منابع (تیلور، ۲۰۲۲).

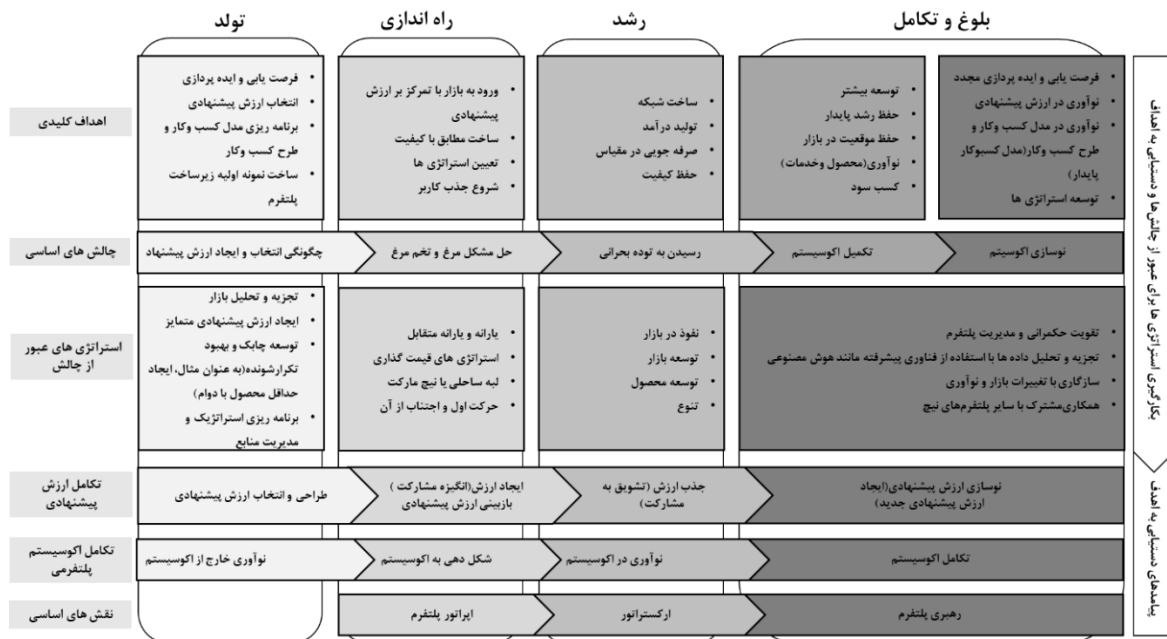
مرحله راه‌اندازی: مرحله ورود به بازار است. در این مرحله اکوسیستم پلتفرمی آغاز می‌شود. در این مرحله چالش اصلی "حل مشکل مرغ و تخم مرغ" است (ایسکیا، ۲۰۱۸؛ ازکان، ۲۰۲۳؛ تیلور ۲۰۲۲؛ ابراهیمی شاه آبادی و همکاران، ۲۰۲۴). اکوسیستم در مرحله شکل‌دهی قرار دارد. کاربران شروع به پیوستن به پلتفرم می‌کنند و رشد کاربران در این مرحله آغاز می‌شود. در این مرحله باید تمرکز بر روی ارزش پیشنهادی باشد و در صورت نیاز اصلاح شود. محصول و خدمت برای اولین بار به بازار معرفی می‌شوند. استراتژی‌ها برای عبور از این مرحله باید تعیین شود. نتیجه و خروجی این مرحله رسیدن به مرحله بعد یا همان رشد می‌باشد و در صورت عدم موفقیت در این مرحله پلتفرم با شکست مواجه می‌شود. در نهایت، اپراتور پلتفرم باید اطمینان حاصل نماید که کاربران تعاملات با کیفیت را تجربه می‌کنند. ۴ استراتژی مؤثر برای حل "مشکل مرغ و تخم مرغ" عبارتند از: استراتژی یارانه و یارانه متقابل (استامر، ۲۰۱۸)، استراتژی‌های قیمت‌گذاری (مثل قیمت‌گذاری پایین‌تر از هزینه، قیمت‌گذاری تهاجمی و...)، (ازکان، ۲۰۲۳)، استراتژی لبه ساحلی (بروج، ۲۰۲۲)، استراتژی حرکت اول و اجتناب از حرکت اول (استامر، ۲۰۱۸؛ ازکان، ۲۰۲۳؛ ابراهیمی شاه آبادی و همکاران، ۲۰۲۴).



شکل ۲. مدل پیشنهادی چرخه عمر پلتفرم دیجیتال

مرحله رشد: در این مرحله چالش اصلی رسیدن به "توده بحرانی" یعنی همان میزان کاربر مورد نیاز است که منجر به دستیابی به اثر شبکه می‌شود (ازکان، ۲۰۲۳؛ ایسکیا، ۲۰۱۸). نوآوری در این مرحله در داخل اکوسیستم رخ می‌دهد (هاسلوندر، ۲۰۲۴) و باید به درآمدزایی و کسب سود رسید (مانند دریافت حق اشتراک و کمیسیون). پلتفرم در مرحله گرفتن سهم بازار و گسترش قرار دارد (ازلاپ، ۲۰۲۲). نکته مهم این مرحله مقیاس‌پذیری پلتفرم است. همچنین ارکستراتور پلتفرم باید تلاش نماید تا خطر دور زدن پلتفرم تا حد امکان کاهش یابد (گور، ۲۰۰۲). ۴ استراتژی مهم برای دستیابی به توده بحرانی عبارتند از: نفوذ در بازار (آنسف، ۱۹۵۷)، توسعه بازار (هاسلوندر، ۲۰۲۴)، توسعه محصول (ون آلستن و پارکر، ۲۰۱۷) و تنوع (گوبل، ۲۰۱۸).

### فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)



https://jped.ut.ac.ir/

### شکل ۳. چارچوب مورفولوژیک چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال

مرحله بلوغ و تکامل: در این مرحله پلتفرم رهبر بازار است و اکوسیستم پلتفرمی تکمیل شده است. کاربران شروع به ترک پلتفرم می‌نمایند. پس چالش اصلی این مرحله نوسازی اکوسیستم است. نوآوری در خارج از اکوسیستم رخ می‌دهد و ارزش پیشنهادی، مدل کسب و کار و طرح کسب و کار باید مجدداً طراحی و در صورت نیاز از ابتدا ایجاد شوند. همچنین، استراتژی‌ها نیاز به توسعه دارند. نکته مهم این مرحله نوآوری است و در صورت عدم نوآوری پلتفرم با شکست مواجه می‌شود. ۴ استراتژی مؤثر این مرحله شامل؛ تقویت حکمرانی و مدیریت پلتفرم (اکس)، استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی جهت شخصی سازی یا تجزیه و تحلیل داده‌ها (کوزولینو، ۲۰۲۱)، تمرکز بر استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها (آنتونی، ۲۰۲۱) و سازگاری با تغییرات بازار و نوآوری (گوبل، ۲۰۱۸) می‌باشد.

### ۵. بحث و نتیجه گیری

در دنیای امروزی، اقتصاد پلتفرمی مرز میان صنایع مختلف را محو کرده است (دروئل، ۲۰۲۰). این مطالعه با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات و انجام فراترکیب به نتایج نظری و عملی مهمی دست یافته است. ابتدا، با کدگذاری و ترکیب یافته‌ها از منابع متعدد آکادمیک، ناسازگاری‌ها و اصطلاحات مختلفی که ممکن است تکامل پلتفرم‌های دیجیتال را به خوبی توضیح نداده باشند را بررسی کرده است. این کار سه نتیجه کلی را دربر داشته است. در وهله اول مدلی جامع‌تر و منسجم‌تر برای چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال بر اساس ابعاد سهم بازار، رشد بازار و در نظر گرفتن

عامل زمان از لحظه شکل‌گیری اکوسیستم تا تکامل آن، ایجاد گردید. بر مبنای این مدل چرخه عمر افزایش سهم بازار شکل‌گیری اکوسیستم پلتفرم را ممکن می‌سازد که آن خود نیز به رشد بازار کمک کند. رشد بازار می‌تواند منجر به تکامل بیشتر اکوسیستم پلتفرمی شود. از سوی دیگر، یک اکوسیستم پلتفرمی قوی و پویا می‌تواند به افزایش سهم بازار کمک کند. این سه متغیر به طور هم‌افزا عمل می‌کنند و در جهت ساعتگرد از مرحله تولد به مرحله بلوغ تکامل این چرخه با بهبود یکی از آن‌ها، دیگر متغیرها نیز تقویت می‌شوند.

در وهله دوم، ابعاد استراتژیک مؤثر در ایجاد، مدیریت و توسعه پلتفرم‌ها در طول چرخه‌عمر آن‌ها شناسایی شدند. این ابعاد دربرگیرنده اهداف کلیدی، چالش‌های کلیدی، استراتژی‌ها برای غلبه بر این چالش‌ها، نقش‌های اصلی، تکامل ارزش پیشنهادی و تکامل اکوسیستم‌های پلتفرمی می‌باشند. ابعاد استراتژیک پلتفرم‌ها شامل یک چشم‌انداز چند وجهی است که بر نحوه عملکرد، رقابت و توسعه پلتفرم‌ها در طول زمان تأثیر می‌گذارد. باید توجه داشت که این ابعاد به هم پیوسته بوده و به صورت پویا بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و نه تنها عملکرد کلی پلتفرم را شکل می‌دهند؛ بلکه نحوه تکامل اکوسیستم‌های پلتفرمی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند و نوآوری و خلق ارزش را هدایت می‌کنند. پلتفرم‌ها با درک و پرداختن به اهداف کلیدی، چالش‌ها و استراتژی‌های غلبه بر آن‌ها، تعریف نقش‌های اصلی، تحول ارزش پیشنهادی و انطباق با تغییرات در اکوسیستم پلتفرمی، می‌توانند رقابت‌پذیری خود را افزایش داده و ارزش بلندمدتی برای ذینفعان ایجاد کنند. لذا، شناخت ابعاد استراتژیک حائز اهمیت است و این پژوهش کوشید تا با ترکیب بینش از منابع معتبر مختلف، به درک جامعی از این ابعاد و تأثیر متقابل آن‌ها در اکوسیستم‌های پلتفرمی دست یابد و بدین ترتیب بینش‌های ارزشمندی را برای راهنمایی صاحبان پلتفرم در توسعه استراتژی‌های مؤثر و رونق در محیط‌های پویا و رقابتی ارائه دهد.

در نهایت، بر همین اساس چارچوب پیشنهادی از تقاطع چرخه عمر پیشنهادی پلتفرم‌ها و ابعاد استراتژیک ایجاد گردید که چندین هدف حیاتی را در حوزه پویای پلتفرم‌های دیجیتال دنبال می‌کند. اول اینکه به محققان، استراتژیست‌ها و تصمیم‌گیران این حوزه کمک کند تا تعامل بین انتخاب‌های استراتژیک مختلف و مراحل چرخه عمر پلتفرم را تجسم کنند. این کاوش سیستماتیک، توانایی آن‌ها را در واکاوی، پیش‌بینی و مدیریت تغییرات افزایش می‌دهد.

دوم، این چارچوب به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا سناریوهای مختلف را براساس ترکیبات مختلف ابعاد استراتژیک و مراحل چرخه‌عمر در نظرگیرند. به عنوان مثال، چگونه ممکن است ارزش پیشنهادی در مرحله بلوغ تکامل یابد؟ یا برای تکامل اکوسیستم پلتفرمی چه مسیرهایی را می‌توان دنبال کرد؟... این موضوع به پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌های بالقوه کمک می‌کند و به شرکت‌های پلتفرمی اجازه می‌دهد تا پاسخ‌ها یا استراتژی‌ها را به‌جای واکنش‌پذیری، پیش‌دستانه و فعالانه آماده کنند. این آمادگی می‌تواند برای حفظ رقابت و ارتباط در بازاری که به سرعت در حال تغییر است، حیاتی باشد. سوم، پلتفرم با بررسی همسویی (یا عدم‌همسویی) مراحل چرخه‌عمر با ابعاد استراتژیک، چارچوب مورفولوژی می‌تواند شکاف‌ها را در رویکرد استراتژیک فعلی برجسته کند. به عنوان مثال، اگر چالش‌های کلیدی در مرحله رشد به‌اندازه کافی توسط استراتژی موجود موردتوجه قرار نگیرد، این ناهماهنگی در تحلیل مورفولوژیکی قابل

### فرا ترکیب ابعاد استراتژیک پلتفرم‌های دیجیتال: دیدگاه چرخه عمر (نوبری و ابراهیمی شاه آبادی)

مشاهده است. شناسایی زودهنگام این شکاف‌ها، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های خود را تنظیم کنند، منابع را مجدداً تخصیص دهند یا تمرکز خود را به گونه‌ای تغییر دهند که از موفقیت بلندمدت پلتفرم بهتر پشتیبانی کنند. در نتیجه، این دیدگاه جامع از تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر پشتیبانی می‌کند و تضمین می‌کند که استراتژی‌ها قوی و همسو با شرایط فعلی و پیشرفت‌های پیش‌بینی‌شده آینده هستند. به طور کلی بکارگیری این چارچوب مورفولوژی، مدیران پلتفرم و استراتژیست‌ها را قادر می‌سازد تا به طور سیستماتیک پیکربندی‌های استراتژیک مختلف را در مراحل چرخه عمر بررسی و تجسم کنند و در نظر بگیرند چگونه تغییرات در یک بُعد می‌تواند بر ابعاد دیگر تأثیر بگذارد به گونه‌ای که موفقیت در یک مرحله اغلب پایه‌های مراحل بعدی را تنظیم می‌کند.

#### ۱.۵. محدودیت‌ها و پیشنهادات آینده

در حالی که این مطالعه یک چارچوب جامع برای درک چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال ارائه می‌دهد، به لحاظ روش‌شناختی محدودیت‌هایی را نیز شامل می‌شود. روش فراترکیب، علی‌رغم دقیق بودن، ذاتاً به کیفیت و دامنه ادبیات موجود و داده‌های ثانویه وابسته است. همان‌طور که حوزه پلتفرم‌های دیجیتال به دلیل سرعت بالای تکامل فناوری‌های مبتنی بر اینترنت، همواره به تکامل خود ادامه می‌دهد، ممکن است چارچوب‌ها و استراتژی‌های جدیدی ظاهر شوند که در این مطالعه به تصویر کشیده نشده است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی از داده‌های اولیه با استفاده از استراتژی‌های گردآوری داده مانند مطالعات چندموردی برای بررسی چرخه‌های عمر پلتفرم‌ها استفاده شود. همچنین، با توجه به اینکه در ادبیات مطالعه شده، نقش عوامل محیطی خارجی مانند تغییرات نظارتی، تغییرات اقتصادی و فشارهای رقابتی در شکل‌گیری و توسعه پلتفرم در مراحل چرخه عمر پلتفرم‌های دیجیتال به وضوح بیان نشده بودند؛ در نتیجه، در چارچوب پیشنهادی ارائه‌شده در این پژوهش، استراتژی‌های معرفی‌شده در هر مرحله از چرخه عمر رایج‌ترین و موفق‌ترین موارد در ادبیات برای عبور از چالش‌ها هستند؛ اما از آنجایی که استراتژی و محیط کسب‌وکار ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند، ممکن است با در نظر گرفتن اقتضا، این استراتژی‌ها در همه شرایط کاربردی نباشند. همین‌طور ممکن است در واقعیت با توجه به محیط و زمینه، استراتژی‌های جدیدی بکار گرفته شوند که در ادبیات آورده نشده‌اند. از این رو، با توجه به حساسیت این موضوع، ضمن پیشنهاد انجام پژوهش‌های میدانی، به محققان توصیه می‌شود به بررسی و اولویت‌بندی استراتژی‌های مناسب هر مرحله در محیط کنونی ایران نیز بپردازند.

در نهایت، چارچوب چرخه عمر پیشنهادی در پژوهش حاضر، به‌طور کلی تمام چرخه‌های عمر پلتفرم‌های دیجیتال را در نظر گرفته و بر روی صنعت و نوع پلتفرم خاصی تمرکز ننموده است؛ بنابراین، تحقیقات آینده می‌تواند بر اعتبارسنجی چارچوب چرخه عمر پیشنهادی در انواع مختلف پلتفرم‌ها و صنایع دیجیتال تمرکز کند.

## منابع:

- ابراهیمی شاه‌آبادی، آتوسا؛ نوبری، نیلوفر؛ مبینی‌دهکردی، علی. (۲۰۲۴). مروری بر رایج‌ترین استراتژی‌های راه‌اندازی کسب‌وکارهای پلتفرم دیجیتال B2B. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت، ۷ (۷)، ۵۸۳-۵۹۷.
- ابراهیمی شاه‌آبادی، آتوسا؛ نوبری، نیلوفر؛ مبینی‌دهکردی، علی. (۲۰۲۴). معرفی مدل گونه شناسی پلتفرم‌های دیجیتال با روش مرور سیستماتیک. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱۶ (۱۶)، ۱۹۱۱-۱۹۲۲.
- ابراهیمی شاه‌آبادی، آتوسا؛ نوبری، نیلوفر؛ مبینی‌دهکردی، علی. (۱۴۰۳). ارائه مدل انتخاب استراتژی‌های عبور از چالش‌های راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال: رویکرد مبتنی بر CSF و KSF. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۳ (۵۸). <https://doi.org/10.48308/jbmp.2024.235571.1604>
- Ablyazov, T., & Rapgof, V. (2018). Digital platforms as the basis of a new ecological system of socio-economic development. Pdf. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 497. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/497/1/012002>
- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B., & Komlósi, É. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57(4), 1629–1659. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>
- Alstynne, van, Parker, M.W., & Choudary, S. (2016). Reasons platforms fail. *Harvard Business Review*, 31(6), 2–6. Van Alstynne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Reasons platforms fail. *Harvard business review*, 31(6), 2-6.
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 5(2). Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Anthony Jnr, B., Abbas Petersen, S., Helfert, M., Ahlers, D., & Krogstie, J. (2021). Modeling pervasive platforms and digital services for smart urban transformation using an enterprise architecture framework. *Information Technology & People*, 34(4), 1285–1312. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2020-0511>
- Berens, A., Kolb, S., & Haase, H. (2019). Critical success factors for digital platforms in B2B and B2C environments: an explicative multiple case study approach. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 5(3), 346. <https://doi.org/10.1504/IJBFMI.2019.104045>
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513–534. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20>
- Bruche, G. (2022). *Digital Platform Strategy: A Theory Primer with Selected Conceptual Add-ons*. <http://hdl.handle.net/10419/266137>
- Cozzolino, A., Corbo, L., & Aversa, P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *Journal of Business Research*, 126, 385–400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.058>
- David B. Yoffie, Annabelle Gawer, & Michael A. Cusumano. (2019). A study of more than 250 platforms a reveal why most fail. *Harvard Business Review*.
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *The Academy of Management Review*, 19(2), 230. <https://doi.org/10.2307/258704>

- Drewel, M., Özcan, L., Koldewey, C., & Gausemeier, J. (2020). Pattern-based development of digital platforms Marvin.pdf. *Creativity and Innovation Management*, 30(2). <https://doi.org/10.1111/caim.12415>
- Drewel, M., & Vaßholz, M. (2019). *Vorausschau und Technologieplanung*. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung.
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Ebrahimi ShahAbadi, Atoosa., Nobari, Niloofar., Mobini Dehkordi, Ali.(2024). An overview of the most common strategies for launching B2B digital platform businesses. International Conference on Management and Industry Proceedings of the Seventh International Conference on Management and Industry.(in persion)
- Ebrahimi ShahAbadi, Atoosa., Nobari, Niloofar., Mobini Dehkordi, Ali.(2024). Introducing the typology model of digital platforms using a systematic review method. Conference on Management and Humanities Research in Iran Proceedings of the 16th International Conference.(in persion)
- Ebrahimi ShahAbadi, Atoosa., Nobari, Niloofar., Mobini Dehkordi, Ali.(2024). Presenting a model for choosing strategies to overcome the challenges of digital platforms' launch: an approach based on CSF and KSF. Business Management Perspective. (In persion).
- Gawer, A. (2020). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces.pdf. *Long Range Planning*, 54(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
- Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age.pdf. *Innovation Organization & Management*, 24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
- Gawer, A., & Cusumano, M. (2002). *Platform Leadership How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Harvard University Press.
- Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Hasselwander, M. (2024). Digital platforms' growth strategies and the rise of super apps. *Heliyon*, 10(5), e25856. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25856>
- Hoeborn, G., Conrad, R., Götzen, R., Betz, C., & Neudert, P. K. (2022). Understanding Business Ecosystems Using a Morphology of Value Systems. *Research-Technology Management*, 65(5), 44–53. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2095841>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage. *Harvard Business School Press*. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage. Harvard Business School Press, Boston.
- Isckia, T., de Reuver, M., & Lescop, D. (2018). Digital innovation in platform-based ecosystems. *Proceedings of the 10th International Conference on Management of Digital EcoSystems*, 149–156. <https://doi.org/10.1145/3281375.3281377>
- Kim, J., & Yoo, J. (2019). Platform Growth Model: The Four Stages of Growth Model. *Sustainability*, 11(20), 5562. <https://doi.org/10.3390/su11205562>
- Molina, J. A., Ferrer, A., Giménez-Nadal, J. I., Gracia-Lázaro, C., Moreno, Y., & Sánchez, A. (2019). Intergenerational cooperation within the household: a Public Good game with three generations. *Review of Economics of the Household*, 17(2), 535–552. <https://doi.org/10.1007/s11150-018-9414-4>
- Moore, J. F. (1996). *The re-enchantment of everyday life*.



- Morvan, L., Hintermann, F., & Vazirani, M. (2016). *Five ways to win with digital platforms*. Morvan, L., Hintermann, F., & Vazirani, M. (2016). Five ways to win with digital platforms. Accenture Research, Dublin.
- Nickerson, R. C., Varshney, U., & Muntermann, J. (2013). A method for taxonomy development and its application in information systems. *European Journal of Information Systems*, 22(3), 336–359. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.26>
- Okano, M. T., Antunes, S. N., & Fernandes, M. E. (2021). DIGITAL TRANSFORMATION IN THE MANUFACTURING INDUSTRY UNDER THE OPTICS OF DIGITAL PLATFORMS AND ECOSYSTEMS.pdf. *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, 12. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i4.1375>
- Ozalp, H., Ozcan, P., Dinckol, D., Zachariadis, M., & Gawer, A. (2022). Digital Colonization” of Highly Regulated Industries: An AnAlYsis of Big Tech PLATforms’ enTry inTo heAlTh cAre And educATion.pdf. *California Management Review*, 64(4). <https://doi.org/10.1177/00081256221094307>
- Özcan, L., Fichtler, T., Kasten, B., Koldewey, C., Bitran, I., Bitetti, L., Conn, S., Fishburn, J., Ritala, P., Torkkeli, M., Yang, J., & Dumitrescu, R. (2023). *Interview Study on Strategy Options for Platform Operation in B2B Markets*. <https://www.researchgate.net/publication/371856932>
- Özcan, L., Koldewey, C., Dumitrescu, R., & Kirchberg, L. (2022). *Performance Management Approach for Digital Platforms in B2B Markets*. <https://www.researchgate.net/publication/366030336>
- Özcan, L., Koldewey, C., Duparc, E., & Van Der Valk, H. (2022). *Why do Digital Platforms succeed or fail?-A Literature Review on Success and Failure Factors AddSmart View project Ressler View project*. [https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig\\_dite/sig\\_dite/15](https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig_dite/sig_dite/15)
- Paterson, B. (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*.
- Paterson, B. L., Dubouloz, C.-J., Chevrier, J., Ashe, B., King, J., & Moldoveanu, M. (2009). Conducting Qualitative Metasynthesis Research: Insights from a Metasynthesis Project. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 22–33. <https://doi.org/10.1177/160940690900800304>
- Ritchey, T. (2006). Problem structuring using computer-aided morphological analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7), 792–801. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602177>
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101625>
- Rong, K., Lin, Y., Shi, Y., & Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: a triple view of technology, application and organisation. *International Journal of Technology and Management*, 62(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.053042>
- Sandelowski, M., Docherty, S., & Emden, C. (1997). *Focus on Qualitative Methods Qualitative Metasynthesis: Issues and Techniques*.
- Stummer, C., Kundisch, D., & Decker, R. (2018). platform envelopment.pdf. *Bus Inf Syst Eng*, 60(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12599-018-0520-x>
- Taylor, A. (2022). Technology Innovation and Digital Ecosystems: Case Study Analysis and Proposal of a Lifecycle Model. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(04). <https://doi.org/10.1142/S0219877022500092>
- Teece, D. J. (2017). *Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles David.pdf*. <https://doi.org/10.1108/s0742-332220170000037008>
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>



- Tiwana, A. (2015). Evolutionary Competition in Platform Ecosystems. *Information Systems Research*, 26(2), 266–281. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0573>
- Van Alstyne, M., & Parker, G. (2017). Platform Business: From Resources to Relationships. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 24–29. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0004>
- Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective. *Sustainability*, 9(5), 734. <https://doi.org/10.3390/su9050734>
- Zhang, L. (2023). *The Driving Forces of Charitable Donation: A Case Study of ERKE company*.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>