



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 3, Issue No.: 33, Dec 2022

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Platform creation strategy in brands

Dr Seyed Mohammad Mohajer

President of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

Digital platforms that aggregate products and services, such as Google Shopping or Amazon, have emerged as powerful intermediaries to brand offerings, challenging traditional product brands that have largely lost direct access to consumers. As a countermeasure, several long-established brands have built their own flagship platforms to resume control and foster consumer loyalty. For example, sports brands such as Nike, Adidas, or Asics launched tracking and training platforms that allow for ongoing versatile interactions among participants beyond product purchase. The authors analyze these emerging platform offerings, whose potential brands struggle to exploit, and provide guidance for brands that aim to platformize their business. This guidance comprises the conceptualization of digital platforms as places of consumer crowdsourcing (i.e., consumers drawing value from platform participants such as the brand, other consumers, or third-party businesses) and crowdsending (i.e., consumers providing value to platform participants) of products, services, and content along with a well-defined framework that brands can apply to assemble different types of flagship platforms. Evaluating the consequences of crowdsourcing and crowdsending for consumer–platform relationships, the authors derive a typology of archetypical relationship states and develop a set of propositions to help offline-born product brands thrive through platformization.

Keywords: digital platforms, product brands, digital transformation, relationship marketing

استراتژی ایجاد پلتفرم در برندها

دکتر سید محمد مهاجر

رییس موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

پلتفرم‌های دیجیتالی که محصولات و خدمات را تجمیع می‌کنند، مانند گوگل شاپینگ یا آمازون، به عنوان واسطه‌های قدرتمند برای محصولات یا خدمات برند ظاهر شده‌اند و برندهای سنتی محصولات را که عمدتاً دسترسی مستقیم به مصرف‌کنندگان را از دست داده‌اند، به چالش می‌کشند. در این راستا، چندین برند با سابقه طولانی پلتفرم‌های خود را برای از سرگیری کنترل و تقویت وفاداری مصرف‌کننده ایجاد کرده‌اند. به عنوان مثال، برندهای ورزشی مانند نایک، آدیداس یا آسیکس پلتفرم‌های پیگیری و آموزشی راه‌اندازی کردند که امکان تعامل مداوم و همه‌جانبه بین شرکت‌کنندگان را فراتر از خرید محصول فراهم می‌کند. محققان، این پلتفرم‌های نوظهور را که برندهای آن در تلاش برای بهره‌برداری هستند، تجزیه و تحلیل می‌کنند و راهنمایی برای برندهایی ارائه می‌دهند که هدفشان پلتفرم‌سازی برای کسب و کارشان است. این راهنما شامل مفهوم‌سازی پلتفرم‌های دیجیتالی به عنوان مکان‌های جمع‌سپاری مصرف‌کننده (یعنی مصرف‌کنندگان از شرکت‌کنندگان پلتفرم مانند برند، سایر مصرف‌کنندگان یا کسب‌وکارهای شخص ثالث ارزش کسب می‌کنند) و ارسال جمعی (یعنی مشتریانی که برای شرکت‌کنندگان پلتفرم ارزش ارائه می‌کنند) محصولات، خدمات و محتوا همراه با چارچوبی کاملاً تعریف شده که برندها می‌توانند برای تجمیع انواع مختلف پلتفرم‌های شاخص استفاده کنند، می‌باشد. نویسندگان با ارزیابی پیامدهای جمع‌سپاری و ارسال جمعی برای روابط مصرف‌کننده-پلتفرم، یک گونه‌شناسی از حالت‌های رابطه شبیه نمونه‌های اولیه را استخراج کرده و مجموعه‌ای از پیشنهادات را برای کمک به برندهای محصول آفلاین توسعه می‌دهند تا از طریق پلتفرم‌سازی رشد کنند.

کلمات کلیدی: پلتفرم‌های دیجیتال، برند‌های محصول، تحول دیجیتال، بازاریابی رابطه‌ای

دیجیتالی‌سازی^۱ به برند محصولات شناخته شده چیزی بیشتر از رهایی از زنجیره ارزش خرده‌فروشی سنتی را وعده داد. کانال‌های آنلاین واسطه‌ها را حذف کرده و ایجاد دسترسی و روابط مستقیم با مصرف‌کننده را ساده و ارزان نمودند (گیلنز و استینکمپ^۲، 2019)، و بسیاری از برندها با کمال میل این فرصت را در آغوش گرفتند. با این حال، هنگامی که تجمیع‌کننده‌های دیجیتالی جدید محصولات و خدمات پدیدار شدند - به ویژه، بازارهای آنلاین و موتورهای جستجو - به سرعت ارتباط دو طرفه را با مصرف‌کنندگان تحت کنترل گرفتند و بسیاری از برندهای محصول آفلاین را مجبور کردند به رتبه دوم بازگردند. به عنوان مثال، آمازون^۳، گوگل شاپینگ^۴ و JD.com به نقاط دسترسی مهمی برای محصولات از ابزار خانگی گرفته تا تجهیزات ورزشی (که ما از آنها به عنوان آیتم‌های مکرر استفاده می‌کنیم) تبدیل شده‌اند و باعث می‌شوند برندهایی مانند آدیداس^۵، نایک^۶ یا آسیکس^۷ جایگاه خود را به عنوان تامین‌کنندگان این گروه جدید از واسطه‌های دیجیتال مجدداً از سر بگیرند.

این واسطه‌ها، که ما آن‌ها را «پلتفرم‌های تجمیع برند»^۸ می‌نامیم، با تکیه بر یک مدل کسب‌وکار پلتفرم با خرده‌فروشان معمولی تفاوت دارند، جایی که زیرساخت‌ها و سازماندهی را فراهم می‌کنند تا مبادلات تجاری بین تامین‌کنندگان خارجی و مصرف‌کنندگان محصولات برند را مهیا سازند، در حالی که خودشان این محصولات را ارائه نمی‌کنند (بودریو^۹، 2017؛ تاشر و لادین^{۱۰}، 2018). برای

¹ Digitization

² Gielens and Steenkamp

³ Amazon

⁴ Google Shopping

⁵ Adidas

⁶ Nike

⁷ Asics

⁸ brand aggregation platforms

⁹ Boudreau

¹⁰ Täuscher and Laudien

مثال، با جستجوی کفش‌های رانینگ آدیداس در گوگل، پیج‌های گوگل شاپینگ از خرده‌فروشان متعدد و همچنین فروشگاه خود آدیداس نشان داده می‌شود. گوگل این پیشنهادات را گردآوری کرده در حالی که مصرف‌کننده مستقیماً با برند یا یک خرده‌فروش آنلاین معامله می‌کند. در نتیجه، این پلتفرم‌ها با اعطای دسترسی کاربران به انواع وسیعی از محصولات و خدمات، ارزشی را فراهم کرده و آنها را قادر می‌سازد تا مصرف خود را حول چند واسطه قدرتمند سازماندهی کنند (رینارتز، ویگان و ایمشلوس¹¹، 2019).

این واسطه‌گری مجدد از طریق پلت‌فرم‌های تجمیع‌برند، احتمالاً بسیاری از برندها را در موقعیت بدتری نسبت به دوران خرده‌فروشی قبل از دیجیتال قرار می‌دهد، زیرا این پلتفرم‌ها تمایز برند را کاهش می‌دهند و رقابت قیمت را با ارائه بسیاری از پیشنهادات مشابه یا حتی یکسان با قیمت‌های متفاوت از تامین‌کنندگان رقیب ارتقاء می‌بخشند (گیلنز و استینکمپ، 2019). برای مثال، جست‌وجوی لباس‌های ورزشی در زالاندو¹²، یک خرده‌فروش پوشاک آنلاین سابق که به پلتفرم تجمیع‌برند تبدیل شده بود، یک نمای کلی و جامع از محصولات برند فروشگاه‌ها و خرده‌فروش‌های بی‌شمار را ارائه می‌دهد.

به عنوان یک اقدام متقابل در جهت این توسعه، برخی از برندهای شناخته شده محصول شروع به سرمایه‌گذاری در کسب و کار پلتفرم خود کرده‌اند (کنستانتینیدس، هنفریدسون و پارکر¹³، 2018)، آن‌ها این کار را یا با گسترش عملیات‌های خود به صورت ارگانیک (مانند برنامه نایک ران کلوپ¹⁴) یا با به دست آوردن پلتفرم‌های موجود (مانند برنامه آدیداس رانتاستیک¹⁵، آسیکس رانکیپر¹⁶) انجام دادند. این «پلتفرم‌سازی»¹⁷ برندها، پیشنهادهایی را ایجاد می‌کند که با گنجاندن محصولات، خدمات و محتوای مکمل شخص ثالث برای داشتن فضای دسته‌بندی گسترده‌تر و پاسخگویی به نیازهای مصرف‌کننده به طور کلی‌تر، از برند محصول خاص فراتر می‌رود (ژو و فور¹⁸، 2016). به عنوان مثال، نایک رویدادها، راهنمایی‌های تخصصی، محصولات انحصاری، پلی لیست موسیقی انگیزشی، و حتی آموزش‌های شخصی را به عنوان بخشی از پلتفرم‌های ران کلاب و ترینینگ کلاب¹⁹ خود دارد. این پیشنهادات نوظهور، که ما آنها را «پلتفرم‌های شاخص‌برند»²⁰ می‌نامیم، ممکن است ابزاری قوی برای برندهای محصول جهت خنثی‌سازی پلتفرم‌های تجمیع‌برند و ایجاد یک رابط مستقیم با مصرف‌کنندگان باشد.

با این حال، برندها برای ساختن پلتفرم‌های شاخص‌رقابتی مشکل دارند. در حالی که خرده‌فروشان مدت‌هاست که پلتفرم‌سازی (به طور مثال آمازون، زالاندو، داگلاس²¹) را به عنوان یک تحول طبیعی در رویکرد تجمیع مصرف‌کننده محور خود پذیرفته‌اند، برندهای محصول فاقد تخصص محصول متقابل هستند، پلتفرم را به عنوان کانال فروش دیگری در نظر می‌گیرند، یا از در نظر گرفتن پیشنهادات رقیب باتوجه به صرفاً چند مانع هراس دارند. بنابراین، پلتفرم‌سازی برندها هنوز در مراحل ابتدایی خود است، اگرچه نمونه‌های دلگرم‌کننده‌ای در بازارهایی مانند بازارهای ورزشی (مانند نایک، گارمین²²)، خودت بساز (DIY؛ مانند بوش²³)، حمل و نقل (مانند بی‌ام و²⁴ و دیملر²⁵)، تغذیه (مانند مگی²⁶)، یا بازی (مانند اپیک²⁷) ظاهر شده است. به عنوان مثال، برنامه خودت بساز و گاردن²⁸ بوش به مصرف‌کنندگان اجازه می‌دهد تا ابزارهای خود را ثبت کرده، با یک جامعه تطبیق‌پذیر تعامل داشته باشند و برای پروژه‌های خودت بساز مشاوره دریافت کنند. در زمینه حمل و نقل، بی‌ام و دیملر پلتفرم همین حالا به اشتراک بگذار²⁹ خود را گسترش

¹¹ Reinartz, Wiegand, and Imschloss

¹² Zalando

¹³ Constantinides, Henfridsson, and Parker

¹⁴ Nike Run Club

¹⁵ Adidas Runtastic

¹⁶ Asics Runkeeper

¹⁷ platformization

¹⁸ Zhu and Furr

¹⁹ Training Club

²⁰ brand flagship platforms

²¹ Douglas

²² Garmin

²³ do it yourself

²⁴ Bosch

²⁵ BMW

²⁶ Daimler

²⁷ Maggi

²⁸ Epic

²⁹ Garden

³⁰ Share Now

داده‌اند که شامل سرویس های حمل و نقل اشتراکی³¹، اجاره اسکوتر، اتومبیل و دوچرخه؛ و پیدا کردن جای پارک و شارژ است. در زمینه تغذیه، مگی کلاس‌ها و رویدادهای آشپزی آنلاین، محتوای الهام‌بخش، و دستور العمل‌هایی را ارائه می‌دهد که مستقیماً به سوپرمارکت‌ها پیوند می‌خورند. در صنایع دیگر، از جمله صنایع کسب و کار به کسب و کار، برندها به تدریج پتانسیل ساخت پلتفرم های دیجیتال خود را تایید می‌کنند، اما بسیاری از آنها برای شروع با مشکل مواجه هستند (بوگین، کاتلین و دیتز³²، 2019؛ ژو و فور، 2016).

محققان این مشکل را با پیشنهاد مسیرهایی برای برندها جهت ایجاد پلتفرم های شاخص برند برطرف می‌کنند. برای این منظور، مفهوم سازی جدیدی از پلتفرم‌های دیجیتال به‌عنوان مکان‌هایی برای جمع‌سپاری³³ و ارسال جمعی³⁴ مصرف‌کننده توسعه داده شد، که در هسته ارزش آفرینی پلتفرم قرار دارند و برند می‌تواند آن‌ها را تقویت یا محدود نماید تا تعاملات پلت فرم را شکل دهد. جمع‌سپاری مصرف‌کننده در این زمینه به تعیین وظایف مصرف‌کننده (به عنوان مثال، یافتن کفش رانینگ عالی، یادگیری نحوه تمرین برای ماراتن) و شبکه‌ای از شرکت‌کنندگان پلتفرم مختلف (یعنی برند، سایر مصرف‌کنندگان، یا کسب و کار شخص ثالث) اشاره دارد که محصولات، خدمات و محتوا را عرضه می‌کند و به آنها اجازه می‌دهد از این شرکت‌کنندگان ارزش دریافت نمایند (هوپی³⁵، 2006). ارسال جمعی مصرف‌کننده نشان‌دهنده مشارکت خود مصرف‌کننده در محصولات، خدمات و محتوا است و به آن‌ها اجازه می‌دهد برای این شرکت‌کنندگان پلتفرم ارزش ارائه کنند.

با تکیه بر این مفهوم سازی، در این مقاله راهنمای گام به گام برندها برای سرمایه گذاری در کسب و کار پلت فرم ارائه می‌شود. ابتدا، محققان پنج هدف کلیدی را که مصرف‌کنندگان هنگام استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال دنبال می‌کنند، بیان می‌کنند و درک این مسئله را افزایش می‌دهند که چرا پیشنهادات پلت فرم اغلب بر پیشنهادات خرده‌فروشی یا برند ترجیح داده می‌شوند. این دیدگاه ها به طراحی پلتفرم های شاخصی که اهداف مصرف‌کننده و برند را همسو می‌کند، کمک می‌نماید. دوماً، یک چارچوب واضح توسعه دادند که مفهوم پلتفرم را به بلوک های سازنده تقسیم می‌کند که جمع‌سپاری و ارسال جمعی را تسهیل می‌نماید. بسته به مجموعه این بلوک‌های سازنده، انواع پلتفرم‌های مختلفی پدیدار می‌شوند که ممکن است دستیابی به اهداف مصرف‌کننده و برند را تقویت کرده یا مانع از آن شود. سوماً، افزایش جمع‌سپاری و ارسال جمعی مصرف‌کننده به‌عنوان ابعاد نوع‌شناسی پیشنهاد می‌گردد که باعث ایجاد حالت‌های متمایز ارتباط مصرف‌کننده-پلتفرم می‌شود. این نوع شناسی به برندها اجازه می‌دهد تا ارزیابی کنند که مجموعه انتخابی آنها چگونه بر استفاده مصرف‌کنندگان و وابستگی آنها به پلت فرم شاخص برند تأثیر می‌گذارد. مجموعه‌ای از گزاره‌ها مزایا و ریسک های حالت‌های رابطه نوظهور را به تفصیل شرح می‌دهند. در نهایت، چندین پیشنهاد برای بازنگری در شیوه‌های مدیریتی برای برندها جهت تسلط بر انتقال پلت فرم ارائه می‌گردد.

تحلیل محققان این مطالعه با جریانی از ادبیات پژوهش موجود در پلتفرم‌ها (دیجیتال) و بازارهای دوطرفه ارتباط دارد و مطالعات مرتبط را در چندین جهت گسترش می‌دهد. مهم‌تر از همه، محققان در مطالعات قبلی بر کسب‌وکارهایی متمرکز شده‌اند که به‌عنوان پلتفرم‌ها یا خرده‌فروشان «متولد» شده‌اند که عملکرد تجمیع طبیعی خود را از طریق پلتفرم سازی گسترش می‌دهند. با این حال، نحوه ساخت و استفاده برندهای محصول از پلتفرم‌های‌شان - به ویژه آنهایی که از فضای بازار غیردیجیتال و غیرپلتفرمی نشات می‌گیرند - نادیده گرفته شده است. به عنوان یک استثنای قابل توجه، رینارتز، ویگاند و ایمشلوس (2019) این ایده را مطرح می‌کنند که برندهای پلتفرم سازی شده ممکن است تهدیدی برای خرده‌فروشان سنتی در تلاش برای بازیابی دسترسی مستقیم مصرف‌کننده باشند. با این حال، آنها نه ماهیت پلتفرم های برند را با جزئیات مشخص می‌کنند و نه تجزیه و تحلیل می‌کنند که چگونه برندها می‌توانند با موفقیت به آن مرحله منتقل شوند. علاوه بر این، ادبیات تحقیق عمدتاً به بررسی پلتفرم‌هایی می‌پردازد که تبادل تجاری را تسهیل می‌کنند. پرن و کوزینتس³⁶ (2018) یک نوع شناسی از بازارهای هم‌تا به هم‌تا را توسعه دادند و پلتفرم‌ها را به انواع مجزا طبقه بندی کرده که مزایای متمایز ارائه می‌دهند. با این حال، آنها بر ارزش آفرینی فراتر از معاملات خریدار-فروشنده تمرکز نمی‌کنند، و همچنین مدل آنها این امکان را ندارد که مجموعه پلت فرم های تطبیق پذیر ممکن است عملکردها را برای ارائه مزایای ترکیبی، درهم آمیخته و تطبیق دهند. در نهایت، این مطالعه اولین مطالعه ای است که پیامدهای رابطه ای پلتفرم سازی را بررسی می‌کند. در حالی که مطالعات قبلی بر توانایی پلتفرم‌ها برای کاهش هزینه‌های معاملات تاکید می‌کند، محققان این مطالعه

³¹ ride hailing

³² Bughin, Catlin, and Dietz

³³ Crowdsourcing

³⁴ Crowdsending

³⁵ Howe

³⁶ Perren and Kozinets

نشان می دهند که برندها می توانند از پلتفرم های شاخص برای ایجاد روابط صمیمی و سودمند متقابل بر اساس سطوح بالایی از خود ارتباطی^{۳۷} و تعهد عاطفی استفاده کنند.

پلتفرم های شاخص برند

تحقیق و عمل، درک چند وجهی از پلتفرم ها (دیجیتال) توسعه داده است. با این حال، کاربرد گسترده مفهوم پلتفرم و انواع بی شماری از پلتفرم ها و بازارها که پدیدار شده اند نیز به پیچیدگی این امر اضافه می کنند، به ویژه برای برندهای سنتی، که عمدتاً قبل از ظهور فناوری های اینترنتی ایجاد شده اند. برای توسعه مفهوم پلتفرم های شاخص برند، ابتدا به طور خلاصه پلتفرم های دیجیتال به طور کلی تعریف می شود. سپس با برجسته کردن فرصتهایی که برای مقابله و متمایز کردن از پلتفرم های تجمیع برند ارائه می شوند، پلتفرم های شاخص برند - نوع خاصی از پلتفرم دیجیتالی معرفی می گردد.

تعریف پلتفرم

پلتفرم ها زیرساخت و سیستم نظارتی را برای تسهیل تعاملات بین نمایندگان مستقل فراهم می کنند (بودریو^{۳۸}، 2017؛ پارکر، ون آلستین و چوداری^{۳۹}، 2016؛ تاشر و لادین^{۴۰}، 2018). به این معنا که پلتفرم ها نمایندگان را به دو یا چند سمت بازار به هم پیوند می دهند که شرایط تعامل آنها را مستقیماً تعیین می کنند (یعنی، چه چیزی مبادله شود، چگونه آن را مبادله کنیم) و به حفظ حقوق کنترل باقی مانده بر دارایی هایشان می پردازند (هاگیو و رایت^{۴۱}، 2015). اگر نایک یا یک خرده فروش مشخص، کالاهای برند را در آمازون یا یک سایت مقایسه آنلاین به مصرف کنندگان ارائه دهد، فروشنده معمولاً می تواند قیمت ها را تعیین کند، آیتم ها و مقادیر پیشنهادی را کنترل کرده، و در مورد تبلیغات فروش و شرایط تحویل تصمیم بگیرد. بنابراین، پلتفرم ها نقش میانجی را بر عهده می گیرند و هدف آنها ارائه مطابقت بهینه بین نمایندگان در هر دو سمت بازار اغلب از طریق فناوری های دیجیتال است (پرن و کوزینتس، 2018).

تعاملات پلتفرم می تواند از فروش تجاری محصولات و خدمات (به عنوان مثال پرن و کوزینتس، 2018؛ رنگاسوامی و همکاران^{۴۲}، 2020) تا مشارکت در انجمن ها یا جوامع اجتماعی (به عنوان مثال شائو، مونیز و آرنولد^{۴۳}، 2009)، تا پست کردن و استفاده از محتوا رسانه ای در پلتفرم های ویدئویی متفاوت باشد. بر این اساس، مثال های زیادی وجود دارند و اینها شامل رسانه های اجتماعی (به عنوان مثال، اینستاگرام^{۴۴}، تیک تاک^{۴۵})، انجمن های تبادل دانش (به عنوان مثال استک اورفلو^{۴۶}، کورا^{۴۷})، جوامع (به عنوان مثال ردیت^{۴۸}، جوامع برند)، پلتفرم های اشتراک گذاری ویدئو (به عنوان مثال، یوتیوب^{۴۹}، ویمنو^{۵۰}) پلتفرم های تبلیغاتی (به عنوان مثال گوگل ادوردز^{۵۱})، پلتفرم های خدماتی (به عنوان مثال اوبر^{۵۲} و ایربی ان بی^{۵۳})، پلتفرم های سخت افزاری-نرم افزاری (به عنوان مثال کنسول های بازی)، و پلتفرم های نرم افزاری-نرم افزاری می شوند (به عنوان مثال سیستم عامل ها، اپ استور^{۵۴}). نقطه شروع این تجزیه و تحلیل، واسطه گری مجدد دیجیتال برندهای معروف توسط پلتفرم های تجمیع برند (مانند آمازون، گوگل شاپینگ، Booking.com) است که به عنوان رابط های قدرتمندی برای فعالیت های جستجو و خرید محصول مصرف کنندگان ظاهر شدند.

³⁷ self-relevance

³⁸ Boudreau

³⁹ Parker, Van Alstyne, and Choudary

⁴⁰ Täuscher and Laudien

⁴¹ Hagiwara and Wright

⁴² Rangaswamy et al

⁴³ Schau, Muñoz, and Arnould

⁴⁴ Instagram

⁴⁵ TikTok

⁴⁶ StackOverflow

⁴⁷ Quora

⁴⁸ Reddit

⁴⁹ YouTube

⁵⁰ Vimeo

⁵¹ Google AdWords

⁵² Uber

⁵³ Airbnb

⁵⁴ app store

پلتفرم‌های شاخص برند ممکن است راهی برای خروج از این وابستگی مجدد برای برندهای محصول ارائه دهند که هدفشان ایجاد مجدد دسترسی مستقیم مصرف‌کننده و تقویت وفاداری به برند است. در ادامه این دو نوع پلتفرم توضیح داده می‌شود.

پلتفرم‌های شاخص برند به‌عنوان ضد پلتفرم‌های تجمیع برند

پژوهشگران در تحقیقات خود درک دقیقی از پلتفرم‌های تجمیع برند توسعه دادند (مانند هاگیو و رایت 2015؛ پارکر، ون آلستین و چوداری، 2016)، که بر اساس آن تعامل بین طرفین بازار و در مرکز آن، تبادل تجاری بین خریداران و فروشندگان محصولات برندسازی شده است. بنابراین پلتفرم‌های تجمیع برند به عنوان واسطه‌ای برای جداسازی معاملات عمل می‌کنند که هزینه‌های جستجو را کاهش داده و مشتریان را به طور مؤثر با محصولات یا خدمات مطابقت می‌دهند (ایانسیتی و لوین⁵⁵، 2004). معاملات از این نظر مجزا هستند که خریده‌ها آغازگر فرآیند بازخورد مداوم (غیر از، برای مثال، گفتگوها در رسانه‌های اجتماعی) نیستند و مشتریان معمولاً برای ورود به یک چرخه خرید جدید بازمی‌گردند (سیبرت و همکاران⁵⁶، 2020). برای مثال، مصرف‌کننده‌ای که به کفش‌های رانینگ نیاز دارد، ممکن است مدل‌های مختلف را در سایت JD.com یا Wish مقایسه کند، از روی پلتفرم خرید کند، و زمانی که به یک جفت جدید یا تجهیزات دیگر نیاز داشت، بازگردد.

مجموعه‌ای از ویژگی‌های متمایز پلتفرم‌های تجمیع برند (جدول 1) چالش‌های متعددی را برای برندهای محصول مطرح کرده که محققان این مطالعه به چند مورد از آنها اشاره می‌کنند. اولاً، دامنه گسترده و بین طبقه‌ای آنها، مصرف‌کنندگان را وادار می‌کند تا به طور فزاینده مسیر خرید خود را در پلتفرم‌های تجمیع برند آغاز کنند، و اغلب به دنبال طبقات محصول باشند تا برندهای خاص (استاتیستا⁵⁷، 2020). این روند توسعه، برند پلتفرم (به عنوان مثال، آمازون) را در مرکز قرار داده و در جهت کم ارزش کردن برندهای محصول و "حوزه پشتیبانی وایت لیبل"⁵⁸ تهدید کننده است (آتلوری، دیترز و هنکه⁵⁹، 2017، ص 13). ثانیاً، در جهت این کم ارزش کردن، برندها در تمایز از رقبا مشکل دارند زیرا پلتفرم‌های تجمیع، ارائه محصول را به حالت استاندارد در می‌آورند، استفاده از عناصر برندسازی شده را محدود کرده، و مقایسه ساده چند ویژگی کلیدی (مانند قیمت، رتبه‌بندی، تحویل) را تشویق می‌کنند. ثالثاً، رقابت محصول نه تنها بین برندها (به عنوان مثال، آدیداس در مقابل اسیکس) بلکه درون برندها نیز رخ می‌دهد، زیرا فروشندگان مختلف محصول یکسان را با قیمت‌های متفاوت ارائه می‌دهند. این جنبه نشان‌دهنده یک مزیت قوی برای مشتریان است و خود پلتفرم را نسبت به منافع قانونی برند (به طور مثال جلوگیری از کاهش قیمت و تلاش برای برندسازی) غیروابسته می‌سازد، زیرا هدف اصلی آن تطابق بهینه است.

علیرغم موفقیت گسترده پلتفرم‌های تجمیع برند، تمرکز آنها بر تسهیل معاملات در طیف وسیعی از محصولات نیز آنها را در برابر حملات رقابتی آسیب‌پذیر می‌کند. آنها معمولاً فاقد منابع، تخصص، شهرت و زیرساخت برای شخصی‌سازی تجربیات مشتری با توجه به هر دسته مجزا هستند و بنابراین در زمینه در بر گرفتن فضای دسته‌بندی خاص شکست می‌خورند (رینارتز، ویگان و ایمشلوس، 2019). در مقابل، برندهای محصول می‌توانند از زاویه تخصصی‌تری به ارزش آفرینی از طریق پلتفرم‌سازی نزدیک شوند (به عنوان مثال، پلتفرم‌های ران کلوب و ترینینگ کلوب نایک بر پایه ورزش‌هایی به همراه دویدن و پریدن از روی موانع ساخته شده‌اند).

بطور اساسی، پلتفرم‌های شاخص برند، به عنوان واسطه‌های تعاملات تطبیق‌پذیر بین شرکت‌کنندگان، قرار است بسیار فراتر از یک کانال فروش با برند شخصی روند. آنها فرصت‌های گسترده‌ای را برای هم آفرینی ارزش در فضای دسته‌بندی برند از طریق انبوهی از فعالیت‌های تجاری و غیر تجاری ارائه می‌دهند (راماسوامی و اوزکان⁶⁰، 2018). تعاملات همه‌جانبه ممکن است شامل هر چیزی از خرید محصولات گرفته تا ارائه و مصرف محتوا (به طور مثال بررسی محصول، ویدیوهای خلاقانه، پادکست‌های آموزشی) یا خدمات (به طور مثال شرکت در رویدادهای سازمان‌دهی شده برند یا جامعه) باشد. برای مثال، شرکت‌کنندگان در برنامه خودت بساز و گاردن بوش می‌توانند به پروژه‌های خانگی دسترسی داشته باشند و آنها را آپلود کنند، درباره ابزارها و تکنیک‌ها در انجمن‌ها بحث نموده، مشاوره تخصصی دریافت کنند، در چالش‌های خودت بساز شرکت کنند، امتیازها و سرنخ‌ها را جمع‌آوری کرده، و در بسیاری از

⁵⁵ Iansiti and Levien

⁵⁶ Siebert et al

⁵⁷ Statista

⁵⁸ وب سایت طراحی شده و توسعه یافته‌ای است که با قرار گرفتن نام تجاری شخص خریدار آماده می‌درآمد زایی است.

⁵⁹ Atluri, Dietz, and Henke

⁶⁰ Ramaswamy and Ozcan

فعالیت‌های دیگر شرکت نمایند. بنابراین، این پلتفرم مجموعه‌ای غنی از محصولات، خدمات و محتوا را در مورد نیازهای خاص مصرف‌کنندگان در برنامه خودت بساز ارائه کرده و تجربه‌ای برتر، تخصصی‌تر و در عین حال جامع‌تر از پلتفرم‌های تجمیع برند را به آنها ارائه می‌دهد.

پلتفرم‌های شاخص برند به دلیل تطبیق پذیری، ممکن است اهداف متعددی مانند افزایش آگاهی و وفاداری برند، ارائه محصولات و خدمات مکمل، یا تحریک فرآیندهای بازخورد مصرف‌کننده را دنبال کنند. اگرچه این پلتفرم ممکن است شامل فروش مستقیم موجودی برند باشد، اما این تنها هدف یا هدف اصلی آن نیست. راناستیک به عنوان یک برنامه پیگیری شروع به کار کرد و علیرغم استفاده از آن توسط آدیداس در سال 2015، این ویژگی‌ها را حفظ و بهبود بخشیده و در مرکز ارزش پیشنهادی این پلتفرم باقی می‌مانند. در جدول 1 مفاهیم ارائه شده توسط محققان از تجمع برند و پلتفرم‌های شاخص برند خلاصه شده است.

جدول 1. ویژگی‌های تجمع برند و پلتفرم‌های شاخص برند

ویژگی	پلتفرم تجمع برند	پلتفرم شاخص برند
تعریف	پلتفرم دیجیتال متعلق به برند-پلتفرم که معاملات مجزا بین خریداران و فروشندگان تجاری محصولات برند را واسطه می‌کند.	پلت فرم دیجیتال متعلق به برند- محصول که تعاملات تطبیق پذیر بین شرکت کنندگان در فضای دسته بندی مرتبط با برند را واسطه می‌کند.
اهداف و فعالیت های کلیدی	تسهیل فروش مستقیم محصولات و خدمات	اهداف و فعالیت های متعدد؛ به عنوان مثال، ایجاد آگاهی از برند، تقویت روابط با مصرف کننده، ایجاد جامعه، تقویت یادگیری مصرف کننده، فروش محصولات و خدمات
عملکرد هدف تجاری	تسهیل معاملات؛ تا حد زیادی نسبت به برندسازی محصول غیروابسته است	محرك مستقیم یا غیرمستقیم فروش برند و تقویت وفاداری به برند را انجام می‌دهد
دامنه دسته بندی	گسترده: به طور کلی بین دسته ای	عمیق: به ویژه درون دسته ای
دامنه فعالیت	محدود: تجمیع کننده با محوریت محصولات تجاری که خدمات جانبی ارائه می‌دهد	گسترده: شبکه ای از محصولات، خدمات و محتوا متمرکز بر مصرف کننده، تطبیق پذیر و چند جانبه
مالک	<ul style="list-style-type: none"> برند پلت فرم آنلاین خرده فروش پلتفرم سازی شده 	برند محصول افلاین
نقش مالک پلت فرم	واسطه معاملات تجاری	واسطه و عرضه کننده محصولات، خدمات و محتوا
نقش شرکت کنندگان پلت فرم	تا حد زیادی به خوبی تعریف شده است (خریداران و فروشندگان)	ضعیف تعریف تعریف شده است (شرکت کنندگان می‌توانند نقش های مختلفی را بر عهده بگیرند)
نقش برند محصول	رقابت برای فضای پلت فرم محدود و برطرف نمودن نیازهای مصرف مشابه به عنوان پیشنهادات رقیب	هماهنگی فعالیت های ارزش آفرین در پلتفرم

رقابت	رقابت درون برند و بین برند را تشویق می کند	هدف آن اجتناب از رقابت درون برند و بین برند است؛ بر مکرر تمرکز دارد
موجودی	<ul style="list-style-type: none"> داخلی: هیچ یا نسبتاً محدود است خارجی: مجموعه گسترده ای از پیشنهادات (رقیب) شخص ثالث 	داخلی: محصولات با برند شخصی را ارائه می دهد احتمالاً خارجی: مکمل ها، احتمالاً بطور مستقیم محصولات رقیب را ارائه می دهد
تجربه ی کاربر	استانداردسازی (دسته بندی-عدم وابستگی)؛ هدف مقایسه ساده محصول است	فردی سازی (دسته بندی-خاص)؛ هدف آن بهینه سازی تجربه دسته بندی مصرف کننده است
مثال ها	امازون مارکت پلیس، گوگل شاپینگ، ویش ^{۶۱} ، ایده آلو ^{۶۲} ، JD.com، علی بابا ^{۶۳} ، زالاندو	ترینینگ کلوب نایک، ایداس رانتاستیک، رانکیپر اسیکس، DIY و گاردن بوش
تحقیقات مرتبط	بازارهای دو طرفه (به طور مثال هاگیو و رایت، 2015؛ رینارتز، ویگان و ایمشلوس، 2019؛ روچت و تیرو ^{۶۴} ، 2003)	جامعه سازی و هم آفرینی (به عنوان مثال، کوزینتس، هممتسبرگر، و شائو ^{۶۵} ، 2008؛ راماسوامی و اوزکان، 2018؛ سیبرت و همکاران، 2020)

ایجاد پلتفرم‌های شاخص برند امری بی‌اهمیت نیست، زیرا به انتخاب‌های استراتژیک و عملیاتی نیاز دارد که ممکن است ارزش آن‌ها را برای مصرف‌کنندگان به طور قابل توجهی افزایش داده یا محدود کند. هم از لحاظ عملی و هم از لحاظ تئوری، پلتفرم‌سازی برند هنوز در حال تکامل است و دستورالعمل‌های موجود در مورد نحوه پرداختن به تحول این فرایند کمیاب می‌باشد. در پاسخ به این امر، پژوهشگران در ادامه یک چارچوب مفهومی جدید برای نظام بندی تجمیع و مدیریت پلتفرم‌های شاخص برند ارائه می‌کنند.

چارچوب تصمیم-فرآیند-نتیجه در پلتفرم‌های شاخص برند

چارچوب پیشنهادی توسط محققان این مطالعه ریشه در ایده پلتفرم‌ها به‌عنوان جوامعی دارد که از هوش و قابلیت دسترسی جمعی استفاده می‌کنند - یعنی «شبکه‌ای تعریف‌نشده (و عموماً بزرگ)» از نمایندگان (کوزینتس، هممتسبرگر، و شائو، 2008، ص 346). برندها می‌توانند از این چارچوب به عنوان مبنایی مفهومی برای ترسیم مسیرهای احتمالی برای رسیدن به پلت فرم شاخص خود استفاده کنند. محققان مفاهیم اساسی و روابط آنها را به تفصیل شرح داده و آنها را با تصمیم به تجمیع پلتفرم برندها و نتایج ارتباط با مصرف کننده مرتبط می‌سازند.

پلتفرم‌های دیجیتال به عنوان مکان‌های جمع سپاری و ارسال جمعی

پلتفرم‌های دیجیتال با واگذاری آن‌ها به انجمن‌ها یا جوامع آزاد، به اهداف مصرف‌کننده جامعه عمل می‌پوشانند (هوپی، 2006؛ سورویکی^{۶۶}، 2004). زیربنای مفهوم این پلتفرم این ایده است که ایستادن در میان جمعیت و فریاد زدن در مورد این که چرا آنجا

⁶¹ Wish

⁶² Idealo

⁶³ Alibaba

⁶⁴ Rochet and Tirole

⁶⁵ Kozinets, Hemetsberger, and Schau

⁶⁶ Surowiecki

هستید اغلب مفیدتر از دسترسی به نمایندگان در این جمعیت به صورت فردی است (آفواه و طوسی^{۶۷}، 2012؛ هویی، 2006). دارایی‌ها و قابلیت‌های جامعه در مجموع از هر زیرمجموعه‌ای از نمایندگان فراتر رفته و منابع کمیاب را بیشتر می‌کند و تعداد پیشنهادات منحصربه‌فرد را افزایش می‌دهد (هویی، 2008؛ ص 186). علاوه بر این، جستجو برای راه‌حل‌ها در جامعه کمتر در معرض منابع فشرده واقع می‌شود، زیرا یک طرف بازار (مثلاً مصرف‌کننده) هدف خود را به طور همزمان برای همه شرکت‌کنندگان در طرف دیگر (مثلاً تأمین‌کنندگان) بیان می‌کند. در نتیجه، با استناد به جامعه احتمالاً اثربخشی و کارایی حل مسئله افزایش می‌یابد (سورویکی، 2004؛ ون هیپل^{۶۸}، 1994).

نشان داده شده است که جامعه نقش مهمی در تولید و انتخاب ایده جدید (فولر، ماتزler، و هوپ^{۶۹}، 2008)، توسعه محصول (آلن، چاندراسکاران و باسوروی^{۷۰}، 2018)، و حل وظایف کوچک دارد (گینو و استاتس^{۷۱}، 2012). با این حال، محققان در اکثر مطالعات یک دیدگاه مدیریتی دارند و بر تصمیم شرکت‌ها برای واگذاری مشکلات کسب و کارها به مصرف‌کنندگان تمرکز می‌کنند (ژائو و ژو^{۷۲}، 2014). پژوهشگران این مفهوم را به زمینه پلتفرم دیجیتال تعمیم می‌دهند، جایی که «فریاد زدن» اهداف شرکت‌کنندگان پلتفرم مثلاً، مصرف‌کنندگانی که در حال مرور محتوا هستند، به استفاده از مورد جستجو یا مرتب‌سازی و فیلتر کردن دسته‌ها تغییر می‌یابد.

محققان این فعالیت‌ها را به‌عنوان اشکالی از جمع‌سپاری مصرف‌کننده در نظر می‌گیرند - یعنی تخصیص آزادانه یک وظیفه توسط مشتریان به شبکه‌ای از افراد یا سایر نهادها (ژائو و ژو، 2014). در پلتفرم‌ها، تخصیص وظایف نه تنها به مصرف‌کنندگان، بلکه به همه شرکت‌کنندگان پلتفرم، از جمله کسب‌وکارهای شخص ثالث و برندهای محصول مربوط می‌شود، که موقعیت‌های مشابهی را به عنوان مشارکت‌کنندگان به صورت کلی به عهده می‌گیرند. مصرف‌کنندگان از قدرت این جامعه استفاده می‌کنند - به جای خرده‌فروشان یا برندهای فردی - که محصولات، خدمات و محتوای آنها به صورت بسته بندی شده است و از طریق فناوری قابل درک می‌باشد. قابل توجه است که اگر مصرف‌کننده تصمیم بگیرد فقط از یک شرکت‌کننده پلتفرم منبع دریافت کند (به عنوان مثال، یک برنامه آموزشی ارسال شده توسط یک نفر را دنبال کند) این امر بی‌ربط است، زیرا این انتخاب نتیجه فعالیت جمع‌سپاری و شبیه به برنده یک رقابت جمع‌سپاری است. مصرف‌کننده از میان همه پیشنهادات انبوه عرضه‌شده، پیشنهادی را انتخاب می‌کند که برای او مناسب‌تر است، مانند قدم زدن در بازار هفتگی برای پر کردن وقت و خالی کردن کیف خود.

گیرندگان در پلتفرم‌های دیجیتال، همچنین می‌توانند با رتبه‌بندی محصولات، مشارکت در بحث و گفتگو؛ و آپلود عکس، فیلم، یا لیست پخش موسیقی به راه‌حل‌های جمعی بیافزایند. محققان چنین رفتاری را «ارسال جمعی» مصرف‌کننده می‌گویند، که آن را به عنوان فعالیت مصرف‌کنندگان برای مشارکت در شبکه از طریق عرضه محصولات، خدمات یا محتوا تعریف می‌کنند. به عنوان مثال، مشارکت در ارسال جمعی ممکن است هویت و موقعیت اجتماعی مصرف‌کنندگان را تقویت کند (جپسن و فردریکسن^{۷۳}، 2006)، حس هدفمندی و تعلق را القا بخشد ((اسپاٲ، فون کروگ و هی^{۷۴}، 2015) و به آنها اجازه دهد تا پاداش‌هایی (پولی) را کسب کنند (کوزینتس و همکاران، 2010). مشابه جمع‌سپاری، ارسال جمعی در پلتفرم‌های دیجیتال با حصول اطمینان از اینکه ورودی‌ها با جامعه‌ای از گیرندگان زیاد و در حال مشارکت طنین‌انداز می‌شود، که به نوبه خود از مطالب ارسال شده جمعی برای ارزش آفرینی بیشتر استفاده می‌کنند، به طور چشمگیری دامنه این فعالیت‌ها را در مقایسه با یک محیط غیر پلت فرم گسترش می‌بخشد^{۷۵}.

از تجمیع پلتفرم شاخص تا روابط مشتری-پلتفرم

⁶⁷ Afuah and Tucci

⁶⁸ Von Hippel

⁶⁹ Füller, Matzler, and Hoppe

⁷⁰ Allen, Chandrasekaran, and Basuroy

⁷¹ Gino and Staats

⁷² Zhao and Zhu

⁷³ Jeppesen and Frederiksen

⁷⁴ Spaeth, Von Krogh, and He

⁷⁵ طبیعتاً، همه فعالیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال شامل فعالیت‌های جمعی نمی‌شود (به عنوان مثال، به اشتراک‌گذاری محرمانه داده‌های خصوصی برای تغذیه الگوریتم‌های توصیه‌گر). با این حال، فعالیت‌های جمعی برای تمایز پلت فرم از پیشنهادات خط تولید کلیدی هستند، بنابراین عمدتاً به منحصر به فرد بودن مفهومی و تازگی پلتفرم‌های شاخص برند کمک می‌کنند.

محققان با تکیه بر این ایده ها، توسعه مفهومی خود را در راستای چارچوب تصمیم-فرآیند-نتیجه ساختارسازی کردند. تجمیع زیرساخت ها و مکانیسم های نظارتی نشان دهنده تصمیمات بالادستی است که از سوی برندها ایجاد می شود. تجمیع پلتفرم حاصل، به عنوان کلیت زیرساخت ها و مکانیسم های نظارتی، تعیین می کند که پلتفرم کدام فعالیت های جمع سپاری و ارسال جمعی تسهیلگر است و این فعالیت ها چگونه طراحی می شوند.

جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کننده نشان دهنده فرآیندهای ارزش آفرینی است که هدف آنها تحقق اهداف مصرف کننده است. در حالی که برندها ممکن است فرآیندهای خاصی را از طریق مجموعه تصمیمات خود ارتقاء بخشیده یا محدود کنند (کوزینتس، فریرا و چیمنتی⁷⁶، 2021)، آنها فقط در تعامل با مصرف کنندگان ظاهر می شوند. یعنی قابلیت یک پلتفرم برای تأثیرگذاری (از طریق جمع سپاری) یا تأثیرپذیری (از طریق ارسال جمعی) باید با قابلیت تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری از طرف مصرف کننده برآورده شود (دی لاند⁷⁷، 2016). بر این اساس، اینکه کدام پلتفرم های پیشنهادی مورد بهره برداری قرار می گیرند، به تعامل خاص هر مصرف کننده با قابلیت های جمع سپاری و ارسال جمعی پلتفرم بستگی دارد، که برای ایجاد راه حل خاص خود با هم ترکیب شده و تطبیق می یابند (ایپ و پرایس⁷⁸، 2011). به عنوان مثال، یادگیری چگونگی کاهش وزن مداوم مستلزم بررسی بخش هایی از پلت فرم شاخص است که با موارد مورد نیاز هنگام تمرین برای ماراتن متفاوت است.⁷⁹

در نهایت، تجربیات جمع سپاری و ارسال جمعی در پلتفرم شاخص برند، پیامدهای پایین دستی (نتیجه) مهمی برای توسعه و حفظ روابط مصرف کننده دارد که در نهایت موفقیت بلندمدت کسب و کار پلتفرم برند را مشخص می کند. همانطور که در بخش بعدی نشان داده می شود حالت های ارتباطی مختلف از جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کننده پدیدار می شوند، که می تواند از مبادلات معامله محور و مجزا تا تعاملات مداوم متغیر باشد که منجر به نهادینگی عمیق پلت فرم در زندگی مصرف کنندگان می شود (بلک⁸⁰، 1988؛ ژو و ایانسیتی⁸¹، 2019). برندها باید سطح همسویی بین حالت های ارتباطی را که به دنبال پلتفرم شاخص خود هستند (یعنی اهداف برندشان) و نتایج به دست آمده را ارزیابی کنند و به صورت پویا قطعات پلت فرم را مجدداً جمع آوری کرده تا فرآیندهای جمع سپاری و ارسال جمعی جدید را برانگیزند یا در فرآیندهای موجود تغییر مسیر دهند. در شکل 1 این چارچوب خلاصه شده است.

بخش های زیر فرآیندهای نشان داده شده جمع سپاری و ارسال جمعی را با فعالیت های تجمیع پلتفرم برندها (تصمیم) از یک سو و از سوی دیگر با روابط مشتری-پلتفرم (نتیجه) در حال ظهور پیوند می دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

⁷⁶ Kozinets, Ferreira, and Chimenti

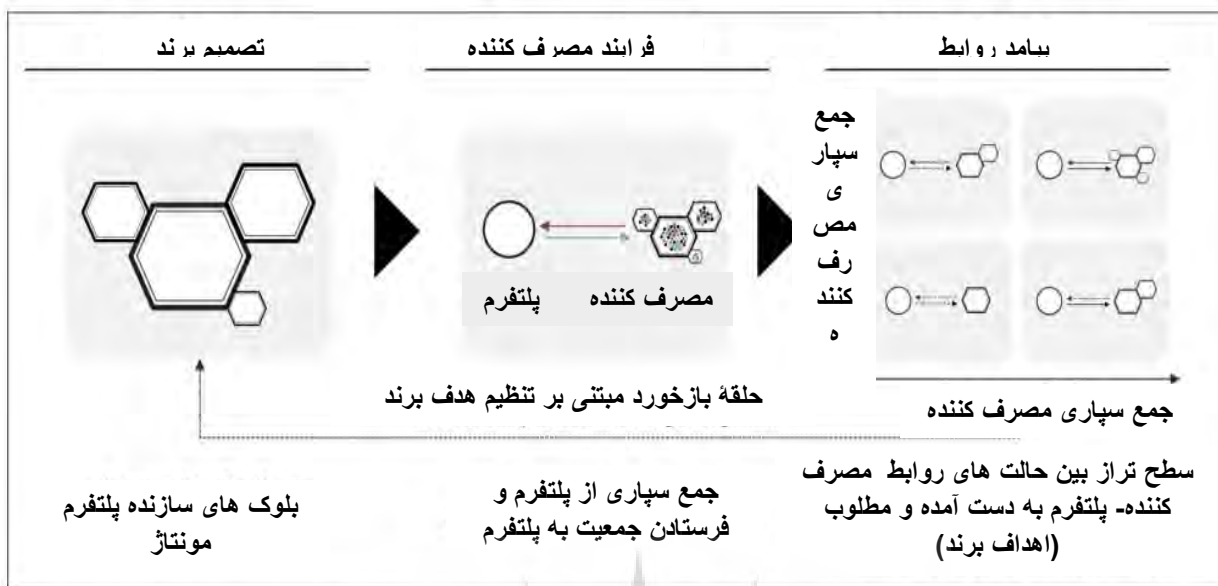
⁷⁷ DeLanda

⁷⁸ Epp and Price

⁷⁹ بنابراین بین تجمیع در دو سطح تمایز قائل می شویم. زیرساخت برند و تصمیم های نظارتی که منجر به تجمیع پلتفرم و تعاملات خاص مصرف کننده با پلتفرم در زمینه مجموعه های فرعی پلتفرم مصرف کننده می شود (دی لاند، 2016؛ هافمن و نواک، 2018).

⁸⁰ Belk

⁸¹ Zhu and Iansiti



شکل 1. چارچوب تصمیم گیری- فرایند- پیامد برای ایجاد پلتفرم های پرچم دار برند

نکات: اشکال و رنگ های متفاوت نشان می دهد که آیا یک حوزه فعالیت مهم مربوط به تصمیمات، فرایندها یا پیامدها می شود. بلوک های سازنده پلتفرم یک زیر مجموعه از حوزه های فعالیت مربوط به تصمیم گیری است و حالت های روابط مصرف کننده- پلتفرم زیر مجموعه ای از حوزه های فعالیت مربوط به پیامد است.

تصمیم: اهداف مصرف کننده و بلوک های سازنده پلتفرم

ما فرض می کنیم که جمعیت، یعنی، مجموعه ای از شرکت کنندگان پلتفرم که خصوصا در پرداختن به اهداف مهم مصرف کننده مناسب هستند که پلتفرم های دیجیتال را تبدیل به یک جایگزین برتر برای خرده فروشان و تعامل مستقیم نموده است. بنابر این یک سؤال در این رابطه مطرح می شود که چه موقع فعالیت های جمع سپاری و ارسال جمعی خصوصا برای مصرف کنندگان تبدیل به پاداش دهنده می شوند. ما تحقیق قبلی را از مجلات بازاریابی اصلی (پیوست وب A را مشاهده کنید) و مشاهدات صنعت را برای ایجاد 5 هدف کلیدی که مصرف کننده گان هنگام جمع سپاری یا ارسال جمعی دنبال می کنند به دست آوردیم: تبادل تجاری، تبادل اجتماعی، خود ارتقاعی، توانمند سازی شناختی و توانمند سازی خلاقانه. ما این اهداف را مطرح ساختیم که در جدول 2 خلاصه شده اند و بعدا شرح داده شدند، زیرا آنها مستقیما از تفسیر پلتفرم ها به عنوان ارائه دهندگان مبتنی بر جمعیت با ارزش پیروی می کنند.

برون سپاری ممکن است مربوط به یافتن یک سفارش برای محصولات یا خدمات از سوی شبکه ای از ارائه دهندگان باشد (هاگیو و رایت، 2015) و همچنین فعالیت های دیگری چون جمع آوری دانش یا الهام در مورد محصولات، خدمات، یا فعالیت ها را نیز در بر گیرد. همچنین، جمع سپاری ممکن است مثلا مربوط به اهداف مشارکت در تعاملات اجتماعی (شاو، مونیز، و آرنولد، 2009)، خودشکوفایی (اسمیت و کلگیت، 2007) یا خودابرازی با ارائه اطلاعات یا الهام (لابرسکو و همکاران، 2013) باشد. مصرف کنندگان سعی می کنند که مشارکت فعالیتی بر روی پلتفرم داشته باشند و با مشارکت جمعیت با نقش های خود پاداش می گیرند (کوزینتس، همتسبرگر و شائو، 2008). طبیعتا، مصرف کنندگان می توانند بیش از یک هدف را با یک پلتفرم مشابه (و مشخصه پلتفرم مشابه) دنبال کنند، و پلتفرم ها ممکن است اهداف مختلفی برای مصرف کنندگان مختلف عملی سازند.

پلتفرم های دیجیتال به این اهداف مهم در قالب 5 بلوک سازنده پاسخ می دهند که در سمت راست جدول به تصویر کشیده شده اند. خصوصا، با دنبال کردن یک مسیر مستقیم، از دیدگاه مصرف کننده- هدف، این بلوک های سازنده دقیقا مشخصات فنی پلتفرم را ترسیم نمی کنند. به عنوان مثال، به اشتراک گذاری یک تمرین آموزشی می تواند یک علاقه اجتماعی (مشارکت با جمعیت) را منعکس سازد و نیز به عنوان یک راهنما، الهام یا یک روش محک زنی برای کاربران عمل کند. بنابر این، همان اجرای تکنیکی ممکن است چند بلوک سازنده را منعکس سازند و بنابراین به چندین هدف مشتری پاسخ دهند. ما هر بلوک و هدف مربوط به آن را در زیر شرح می دهیم.

تبادل تجاری - بلوک معامله

برآورده کردن هدف مبادله تجاری با یک بلوک معامله بر روی ایجاد تطابق بین عرضه و تقاضا متمرکز می شود تا تضمین کند که مصرف کنندگان بهترین پیشنهاد مناسب با نیاز های خود در دسته بندی محصولات یا خدمات پیدا می کنند (هاگیو و رایت 2015؛ وو، ژانگ و پادماناهاپان 2018). اگر چه تسهیل مبادله تجاری منحصر به پلتفرم های تجاری نیست، معرفی فضای قفسه بی انتهای مجازی همراه با الگوریتم های تطبیق پیشرفته و مقیاس پذیری سریع در هر دو طرف بازار (خریدار و فروشنده) از طریق تأثیرات شبکه ایست که با فراهم نمودن ارزش مشتری برتر نسبت به تجارت کانالی اساسی برای پلتفرم ها ایجاد نموده است (وان آلستاین، پارکر و چوداری 2016). پلتفرم های دیجیتال امکان مشارکت تقریبا بدون اصطکاک را می دهند، قیمت بالاتر و شفافیت کیفیت را فراهم می سازند، و به خریداران و فروشندگان امکان یافتن شریک مبادله ای مناسب به طور راحت و سریع و در نتیجه کاهش گسترده هزینه های معاملاتی را می دهند (لانسیتی و لوین 2004).

در مورد خیلی از پلتفرم های تجاری (از جمله، پلتفرم های تجمیع برند)، بلوک مبادله هسته عملیات آنها را با زیرساخت اضافی با فرض توابع پشتیبانی (مثل مارکت پلیس آمازون، ای بی، اوبر) تشکیل می دهد. با این حال، برخی پلتفرم ها یک بلوک مبادله را به عنوان بخشی از یک روش متعادل تر تکمیل می کنند طوری که کانون مبادله تجاری بر سایر منافع پلتفرم غالب نباشد و در نتیجه از رشد بیشتر کاربر جلوگیری کند.

جدول 2. اهداف کلیدی مصرف کننده و بلوک های سازنده

پلتفرم		مصرف کننده				
ماهیت مصرف کننده	هدف	تعریف هدف مصرف کننده	نمونه مطالعات قبلی	بلوک سازنده	مشخصات مربوط	نمونه قبلی مطالعات
مبادله تجاری	یافتن بهترین پیشنهاد تطابق یا شریک مبادله	پرن و کوزینتس (2018)	بلوک مبادله	مارکت پلیس محصول/خدمات، رسیدگی به شکایات	هاگیو و رایت (2015)	
مبادله اجتماعی	مشارکت در مبادله اجتماعی	شاو، مونیز، و آرنولد (2009)	بلوک اجتماعی	انجمن های اجتماعی، اشتراک گذاری اجتماعی	راماسوامی و اوزکان (2016)	
خود ارتقاعی	رقابت و مقایسه کردن با زندگی تا رسیدن به پتانسیل کامل فردی	راماسوامی و اوزکان (2018)	بلوک محک زنی	مسیریابی، اندازه گیری، محک زنی	لابرکو و همکاران (2013)	
توانمندسازی شناختی	گسترش و کسب دانش برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه	کوزینتس، فریرا، و چیمنتی (2021)	بلوک راهنمایی	برنامه ریزی مسیر نظیر به نظیر، ویدئوهای خودآموز، بازخورد مشتری	کوزینتس، فریرا و چیمنتی (2021)	

توانمندسازی خلاقانه	الهام کردن به یا الهام گرفتن از چیزی جدید یا کنجکاوی بودن	البوکرت همکاران (2012)	و	بلوک الهام	ویدئوهای دکوراسیون، ابزارهایی برای بررسی و آزمایش	فولر، ماتزلر، و هوپ (2008)
------------------------	--	------------------------------	---	------------	--	-------------------------------

مبادله اجتماعی - بلوک اجتماعی

مبادله اجتماعی مربوط به هدف مشارکت در تعاملات با سایر شرکت کنندگان پلتفرم چون مصرف کنندگان، شخص ثالث یا کارمندان است. این تعاملات اغلب بخشی از یک گفتگوی مداوم و در حال تغییر بین شرکت کنندگان با هدف پیشبرد مجموعه ای از شیوه های اجتماعی است (شاو، مونیز، و آرنولد 2009). تحقیقات مربوط به هم آفرینی، جوامع برند، و کاربرد وب سایت نشان می دهد که این تعاملات منجر به چند مزیت اجتماعی برای شرکت کنندگان می شود (نامبیسان و بارون 2009). آنها یک حس تعلق، هویت و حتی دوستانه را ایجاد می کنند (زی، باگوزی، و تروی 2008)، و مصرف کنندگان از وضعیت احترام و اعتماد به نفسی که در جامعه ای از هم نوعان خود و هم چنین ابراز وجود از یک خودانگاری بی نظیر که به آنها حس خودکارآمدی را می دهد لذت می برند (هولبروک 12999، نامبیسان و بارون 2009).

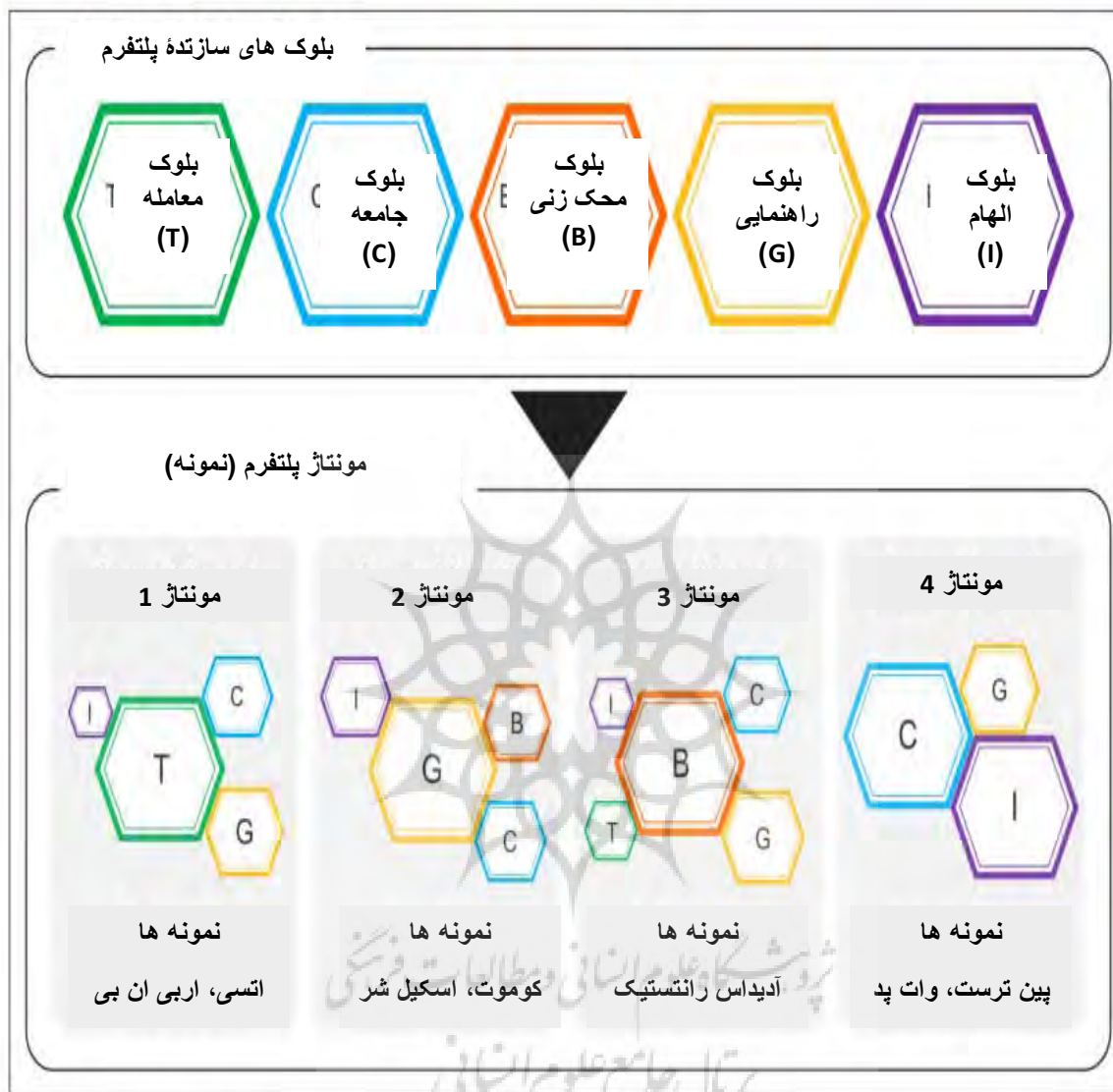
مصرف کنندگان ممکن است به این اهداف بر روی پلتفرم از طریق انواعی از ابزارها مثل به اشتراک گذاری تجارب و باورهای شخصی برسند (مارد و همکاران 2016). بسته به اینکه کدام مشخصات بخشی از مونتاژ پلتفرم است و چقدر منسجم هستند، پلتفرم های پرچم دار برند با موقعیت گسترده قادر به پاسخگویی به اهداف مبادله اجتماعی، خیلی بهتر از جوامع برند فردی هستند که محدود به کانون برند و اجتماعی خود، گروه های نسبتاً کوچک شرکت کنندگان فعال و عدم تنوع هستند.

خود ارتقاعی - بلوک محک زنی

نیاز مصرف کنندگان به زندگی کردن به بهترین شکل مطلوب؛ «میل به بهتر و بهتر شدن و تبدیل شدن به چیزی که می توانند باشند» یک نیاز مبهم است (ماسلو 1943، ص 383). مطالعات قبلی ابعاد فردی خودارتقاعی را در قالب رسیدن به تعالی در بر گرفته است. ما این مفهوم را بسط می دهیم تا مفهوم عزت نفس و فضل و کمال را در بر گیرد (هولبروک 1999؛ زی، باگوزی و تروی 2008). این ابعاد مشخصات کیفی و روند های رقابتی را مشخص می سازد که خیلی از پلتفرم های دیجیتال خصوصاً در چارچوب تناسب اندام، سلامت، تغذیه و ورزش بدان می پردازند (راکنستین و پانتزار 2017). ما دو نقطه مرجع را مطرح می سازیم که از لحاظ انگیزه ترسیم و محک زنی برای خود ارتقاعی بیشترین ارتباط را با مصرف کننده دارند (کلی 2016؛ ولف 2010): جمعیت پلتفرم و عملکرد گذشته خود مصرف کننده. این پیشرفت با استفاده گسترده از دستگاه های متصل چون، تلفن های همراه و ابزار های پوشیدنی که قادر به مسیریابی و توصیف کمی فعالیت ها، تمرینات، کیفیت خواب، ضربان قلب و دیگر فعالیت های مصرف کننده هستند، بیشتر می شود (جیمز، دین، و والاس، 2019). پلتفرم های دیجیتال اغلب، فناوری اندازه گیری و خودردیابی را با مشخصات انگیزشی مبتنی بر جمعیت تجربه های بازی وار سازی شده چون، رتبه بندی کاربر، علائم مجازی، و فرصت هایی برای به اشتراک گذاری دستاوردها ترکیب می سازد (لابرکو و همکاران 2013).

توانمندسازی شناختی - بلوک راهنمایی

توانمند سازی مصرف کننده به عنوان «تفویت توانایی ها، حقوق، یا اختیار مصرف» تعریف می شود یا به طریق دیگر اهداف آنها را به عنوان یک عامل بازار بر آورده می سازد (کوزینتس و فریرا، چیمنتی 2021، 2021، ص 7). پلتفرم های دیجیتال، توانمندسازی شناختی مصرف کننده را از طریق اطلاعات مربوط به محصولات و خدماتی که آنها ارائه می دهند پشتیبانی می کنند- و نیز وظایف بیشتری را انجام می دهند. برخی پلتفرم ها بر روی تبادل اطلاعات شرکت کنندگان، همانند مورد اسکیل شر (Skillshare) که در آن هزاران معلم می توانند ویدئوهای آموزشی را آپلود کنند، یا کوموت (Komoot) که در آن شرکت کنندگان می توانند مسیرهای پیاده روی یا دوچرخه سواری را ثبت کنند، یا به دیگران توصیه کنند، متمرکز می شوند. سایر پلتفرم ها یک بلوک راهنمایی قوی را در اطراف عملیات تجاری اصلی خود با اجازه دادن به شرکت کنندگان برای اشتراک گذاری ویدئوهای آموزشی، پست های وبلاگ، یا ارزیابی و بازخورد محصول ساختار یافته می سازند (کوزینتس، فریراف و چیمنتی 2021).



شکل 2. استفاده از بلوک ای سازنده برای مونتاژ انواع مختلف پلتفرم

بلوک های راهنمایی معمولاً، استاندارد و متناسب با یک هدف خاص، و تک بعدی هستند و هدف آن ها فراهم نمودن نتایج واضح و دقیق در مقایسه با یک بلوک جامعه محور و بازتر است. به علت کمیت و تنوع محتوای موجود از طریق بلوک های راهنمایی مبتنی بر جمعیت، توانمند سازی شناختی شرکت کنندگان در مورد تمام جوانب بازار به راحتی چیزی را که خرده فروشان و برند های مجزا می توانند ارائه دهند، جایگزین می کنند.

توانمند سازی خلاقانه - بلوک الهام

ما با توانمند سازی خلاقانه، کنجکاوی و اشتیاق مصرف کنندگان رضایت بخش را برای تجربه های جدید نشان می دهیم (شس، نیومن، و گراس 1991؛ سوینی و سوتار 2001). در حالی که توانمند سازی شناختی به هدف و دانش کارکردی همانند مورد مربوط به مقایسه گزینه های محصول برای خرید اشاره می کند، توانمند سازی خلاقانه به دانش و شبیه سازی اشاره دارد که به مصرف

کنندگان الهام می‌کنند (باتگر و همکاران 2017). مصرف‌کنندگان می‌توانند از پلتفرم‌های دیجیتال برای به دست آوردن و فراهم نمودن عناصر توانمندسازی خلافاً با مصرف‌کننده یا ایجاد محتوا (شامل محتوای سرگرمی) و محصولات استفاده کنند. پلتفرم‌هایی چون پین ترست و وات‌پد، جمعیت را برای فراهم نمودن یک مجموعه غنی تر از ایده‌ها برای مصرف‌کنندگانی که به دنبال الهام هستند و یک گروه بزرگ و متعهد از دریافت‌کنندگان احتمالی برای مصرف‌کنندگانی که ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند، بالا می‌برند. پلتفرم نایک ران کلاب (Nike's Run Club) مصرف‌کنندگان را ترغیب به الهام کردن و الهام گرفتن از جمعیت از طریق لیست‌های پخش موسیقی یا ویدئوهای تمرینی می‌کند که آنها می‌توانند با هدف استفاده دیگران در زندگی روزمره خود اضافه کنند.

مونتاژ بلوک‌های سازنده

پنج بلوک سازنده را می‌توان برای ارائه انواع مختلف پلتفرم‌های قابل مشاهده در بازار دوباره مونتاژ کرد (شکل 2). فکر کردن در مورد چشم انداز پلتفرم به عنوان مونتاژ مختلف این بلوک‌های سازنده ابزاری قدرتمند برای برند‌ها در مسیر ساخت‌شان از پلتفرم‌های پرچم‌دار خود ارائه می‌دهد، چون این کار به آنها در انتخاب مونتاژ بهینه برای رسیدن به اهداف ویژه برند کمک می‌کند. ما نشان می‌دهیم که وجود و حوزه نسبی هر بلوک سازنده به طور مشترک تعیین می‌کند که کدام نوع پلتفرم به وجود آید. به عنوان مثال، یک تأکید بر روی بلوک معامله بازاریابی را ایجاد می‌کند که در اصل به هدف تبادل تجاری پاسخ می‌دهد. یک بلوک محک زنی قوی، پلتفرم‌های محک زنی و معلمی را ایجاد می‌کند که در اصل هدف خودارتقاعی را برآورده می‌سازد. سایر پلتفرم‌ها بلوک‌ها را ترکیب می‌سازند تا چند هدف مصرف‌کننده را همزمان برآورده سازند و به هر مصرف‌کننده امکان دنبال کردن هدف خود را با انتخاب یک زیر مونتاژ پلتفرم - مصرف‌کننده خاص دهد (دلاندا 2016؛ هافمن و نوواک 2018). به عنوان مثال، Nike's Run Club مشخصات مسیریابی و رتبه‌بندی را برای پشتیبانی خودارتقاعی و اشتراک‌گذاری مشخصات برای مشارکت اجتماعی با سایر شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهد. در حالیکه، فعالیت‌های خاص جمع‌سپاری و ارسال جمعی زیر مونتاژهای انفرادی را ایجاد می‌کند، برند چارچوب کلی را از طریق مونتاژ بلوک‌های سازنده خود ایجاد می‌کند. مفهومی سازی ما از پلتفرم‌های دیجیتال به عنوان مکان‌هایی برای جمع‌سپاری و crowdsending و مونتاژ بلوک‌های سازنده مربوط کانون توجه تحلیل را از معماری پلتفرم (که مطالعات قبلی بدان پرداختند) به اهداف مصرف‌کننده (که هدف پلتفرم‌ها برآورده کردن آنهاست) تغییر می‌دهد. همچنین، آن پیچیدگی و دوسوگرایی مفهوم پلتفرم منعکس شده در مطالعات قبلی را کاهش می‌دهد. این دیدگاه بدان معناست که پلتفرم‌های دیجیتال تکاملی هستند، نه فقط به خاطر توانایی آنها در مقیاس‌بندی سریع و اثرات شبکه‌اهرمی (راشت و تیروول 2003) بلکه به خاطر چند منظوره بودن آنها و توانایی انسجام آنها: آنها با اجازه دادن به مصرف‌کنندگان برای استفاده از جمعیت و تأمین آن با استفاده از مونتاژ بلوک‌های سازنده که دنبال کردن هدف خاص را تسهیل می‌سازد، ارزش بیشتری را برای آنها ایجاد می‌کنند. این پیشرفت اخیر برای برند‌ها مهم است، زیرا آن به برندها امکان مقابله با واسطه‌گری را از طریق پلتفرم‌های تجمیع‌برند با طفره رفتن از رقابت مستقیم بر سر حوزه اختصاصی خانه آنها و در مقابل، ایجاد یک ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان، توسعه روابطی که فراتر از معاملات گسسته می‌روند را می‌دهد. سپس، در مورد اینکه این روابط به چه شکل هستند و اینکه چگونه جمع‌سپاری و ارسال جمعی بر روی به وجود آمدن آنها تأثیر می‌گذارد، بحث می‌کنیم.

پیامد: روابط مصرف‌کننده - پلتفرم

روابطی که بر روی پلتفرم‌های پرچم‌دار شکل می‌گیرد، پیامدهای کانونی تلاش‌های پلتفرم‌سازی برند را منعکس می‌سازد، زیرا آنها تعیین می‌کنند که چگونه برند‌ها می‌توانند پلتفرم‌های خود را از نظر استراتژیک به کار گیرند. ما از طریق «روابط» وضعیت‌های احتمالی را نشان می‌دهیم که مصرف‌کنندگان ممکن است در با پلتفرم‌های پرچم‌دار برند وارد تعامل شوند، و از لحاظ خود ارتباطی، تعهد، و پایداری متغیر باشند (فورنیر 1998). هنگامی که مصرف‌کنندگان با شرکت‌کنندگان پلتفرم از طریق فعالیت‌های جمع‌سپاری و ارسال جمعی تعامل برقرار می‌کنند، ماهیت این تعاملات وضعیت روابطی را شکل می‌دهد که به وجود می‌آیند (هادسون و همکاران 2016).

زیربخش‌های زیر این تأثیر را در دو مرحله بسط می‌دهند. در اولین مرحله، ارتباط کلی بین فرایند‌های جمع‌سپاری و ارسال جمعی مصرف‌کننده، از یک طرف و روابط مصرف‌کننده - پلتفرم را از طرف دیگر ایجاد می‌کنیم. برای رسیدن به این هدف، استدلال می‌کنیم که ماهیت تعاملات بر اساس پلتفرم‌های پرچم‌دار با گستردگی جمع‌سپاری و ارسال جمعی مصرف‌کننده متغیر است و این گستردگی هنگام استفاده مصرف‌کننده از پلتفرم برای دنبال کردن اهداف سطح بالاتر افزایش می‌یابد. سپس، نشان می‌دهیم که این گستردگی به نوبه خود بر روی روابط مصرف‌کننده - پلتفرم در طیفی از معاملات گسسته مبتنی بر مبادله تا تعاملات مداوم

و چند منظوره تأثیر می‌گذارد. جمع سپاری و ارسال جمعی شدید تر تأثیر مهمی بر روی هدف چند منظوره طیف، یعنی روابطی که روز به روز عمیق تر می‌شود که در یک تعبیه عمیق پلتفرم در زندگی مصرف کنندگان به اوج می‌رسد، دارد (بلک 1998؛ ژو و ایانسیتی 2019).

در مرحله دوم با جداسازی گستردگی جمع سپاری و ارسال جمعی برای ساخت ابعاد کلیدی یک گونه شناسی حالت های روابط اولیه، این ارتباط کلی را به طور مفصل شرح می‌دهیم. این مرحله به ما امکان وارد شدن به یک بحث دقیق تر از روابط مصرف کننده- پلت فرم را می‌دهد که به برند ها در تحلیل پیامد های خاص تلاش های مونتاژ پلتفرم های آنها کمک می‌کند. ما در ابتدا، گونه شناسی را توصیف می‌کنیم و سپس گزاره هایی را بسط می‌دهیم که مشخص می‌کنند کدام برند های حالت روابط باید بر روی پلتفرم پرچم دار آنها برای درک اهداف خاص برند تقویت شود، و همچنین، کدام خطرات مشمول می‌شوند.

گستردگی جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کننده به عنوان تعیین کننده های روابط

فعالیت های جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کننده بر روی پلتفرم های پرچم دار برند از لحاظ شدتی که دارند - یعنی، میزان گستردگی یا صمیمیتی که دارند می‌توانند تا حد زیادی متفاوت باشند (آلتمن و تایلور 1973؛ گرانووتر 1973). با استفاده از مطالعات قبلی به گستردگی به عنوان فراوانی، دوام و انواعی از فعالیت ها اشاره می‌کنیم، در حالی که صمیمیت در جمع سپاری (ارسال جمعی) نشان می‌دهد که اطلاعات مصرف شده (فاش شده) چقدر حساس یا خصوصی هستند یا میزان تأثیری که شرکت کنندگان با (تأثیر) سایر شرکت کنندگان پلتفرم با توجه به نگرش ها و رفتار های خود می‌پذیرند چقدر است (آلتمن و تایلور 1973؛ آرال و والکر 2014). بنابر این، شدت یک بعد متوالی جمع سپاری و ارسال جمعی است که با گستردگی و صمیمیت در حال رشد افزایش می‌یابد. به عنوان مثال، رتبه بندی یک کفش دوندگی، ارسال جمعی با گستردگی پایین تر را در مقایسه با نوشتن یک بررسی ایجاد می‌کند که به نوبه خود یک شدت ارسال جمعی پائین تر را در مقایسه با اشتراک گذاری یک سری از ویدئوها که وضعیت های مختلف دوندگی را شرح می‌دهند منعکس می‌سازد..

چه موقع جمع سپاری و ارسال جمعی شدید مصرف کننده بر اساس پلتفرم های پرچمدار برند رخ می‌دهد؟ پلتفرم ها زیرساخت هایی را فراهم می‌سازند که مصرف کنندگان را قادر به مشارکت در جمع سپاری و ارسال جمعی از طریق مونتاژ پلتفرم بلوک های سازمانی و مکانیسم های حاکمیت می‌سازد. با این حال، تعاملات شدید تنها زمانی رخ می‌دهند که مصرف کنندگان نیز انگیزه استفاده از جمعیت و نیز کمک کردن به آن را داشته باشند. به عنوان یک عامل مهم این انگیزه، این سؤال را مطرح می‌سازیم که آیا پلتفرم به اهداف سطح بالاتر مصرف کننده به طور جامع می‌پردازد، و بنابر این به پلتفرم امکان امکان می‌دهد که فراتر از معاملات محصول محور و گسسته (همان طور که بعدا شرح می‌دهیم) رود؟ و این مراحل به چه صورت است؟

بر اساس تئوری وسیله-هدف، اهداف مصرف کننده به صورت سلسله مراتبی سازمان می‌یابد (هافمن، راتنشوار، و میک 2003؛ پیترز، بامگارتنر، و آلن 1995). در بالاترین سطح، مصرف کنندگان اهداف انتزاعی را فرمول بندی می‌کنند که توضیح می‌دهد چرا آنها فعالیت های خاص را در دنبال کردن ارزش های شخصی خود و خود شناسی ایده آل چون دنبال کردن یک سبک زندگی سالم و فعال اجرا می‌سازند (پیترز، بامگارتنر، و آلن 1995). در سطح متوسط، اهداف پروژ هایی با اهداف عینی چون توانایی دویدن 50 کیلومتر در پائین تر از 50 دقیقه می‌سازند (پیترز، بامگارتنر، و آلن 1995). در پائین ترین سطح، مصرف کنندگان فعالیت ها و رفتار هایی را تعریف می‌کنند که به آنها امکان رسیدن به اهداف مافوق، از جمله تصمیمات خرید چون خریدن یک جفت کفش دوندگی خاص را می‌دهد (بلک؛ 1998 پیترز، بامگارتنر، و آلن 1995).

پلتفرم های پرچم دار برند که به اهداف سطح بالاتر می‌پردازند، باید در مرکز احساس مصرف کننده از خود قرار گیرند (آرون و همکاران 1991؛ بلک 1988)، و بنابراین، خودارتباطی پلتفرم- یعنی، تراز پلتفرم با خود پنداره و خودانگاره را افزایش دهند (بهاتا چاریا و سن 2003). با رشد خود ارتباطی، رضایت، اعتماد و تعهد مصرف کنندگان (جانسون، ماتیر و تامسون 2011) همراه با تمایل آنها برای مشارکت در تعاملات شدید تر افزایش می‌یابد. یک پلتفرم با یک کانون محصول محور مبتنی بر تبادل بعنوان اهداف سطح پائین تر عمل می‌کند، که این معنی خودارتباطی پائین تر را می‌رساند (هافمن، راتنشوار، و میک 2003). در مقابل، پلتفرم های پرچم دار با یک کانون هدف سطح بالاتر باید به خودارتباطی بزرگتر برای مصرف کنندگان برسد و آنها را تشویق به مشارکت در جمع سپاری و ارسال جمعی شدیدتر نماید.

یافته های باردیان اکهارت (2012) در مورد زیپکار، شرکت ارائه دهنده خدمات اشتراک گذاری خودرو نشان می دهد که چگونه تقویت جمع سپاری و ارسال جمعی شدید در زمانی که به اهداف سطح بالاتر مصرف کننده پرداخته نمی شود، ممکن است با شکست مواجه شود. زیپکار با معرفی یک بلوک اجتماعی به پلتفرم سعی در ایجاد تعاملات شدیدتر داشته. با این حال، پلتفرم فاقد ویژگی خودارتباطی بوده، چون، مصرف کنندگان در اصل از پلتفرم به خاطر انگیزه های منفعت طلبانه استفاده کرده اند. بنابراین، آنهایی که به شدت بر روی اهداف مرتبط با مصرف سطح پائین تر متمرکز شده اند در جمع سپاری یا ارسال جمعی شدید مشارکت نمی کنند و حتی فعالانه مشخصات جامعه را رد کرده اند. در مقابل، آدیداس ران استاتیک و نایک ران کلاب (Club Nike Run) صریحا و پیوسته به اهداف مصرف کننده خود مرتبط و با سطوح بالاتر در مورد خود ارتقاعی و یک سبک زندگی فعال پرداخته اند که جمع سپاری (مثل دنبال کردن توصیه) و همچنین، ارسال جمعی (کمک به جامعه) صمیمی را تقویت می کند.

P_1 : پلتفرم های پرچم دار برند که به اهداف مصرف کننده سطوح بالاتر به جای سطوح پائین تر می پردازد، (a) بیشتر با مصرف کنندگان خود مرتبط هستند، بنابراین، به گستردگی (b) جمع سپاری بالاتر و ارسال جمعی بالاتر می رسند.

با تشویق مصرف کنندگان به مشارکت در جمع سپاری و ارسال جمعی شدیدتر، موقعیت های ایجاد ارزش یک پلتفرم از موقعیت ارزش مبادله زود گذر به موقعیت ارزش استفاده مداوم تغییر می کند (راماسوامی و اوزکان 2018؛ وارگو و لوش 2004). بدین ترتیب، مبادلات محصول محور به صورت تعاملات پروژه محور در زمان استفاده مصرف کنندگان از پلتفرم برای دنبال کردن پروژه های گسسته (مثل اجرای یک ماراتن، بازسازی باغ خود)، یا حتی پروژه های مستمر بر اساس اهداف سطح بالاتر خود (مثل زندگی در یک موقعیت فعال و سالم، زندگی در یک خانه راحت و امن) تکامل می یابند. این پروژه ها که ذاتا طولانی مدت هستند، شامل چند فعالیت جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کننده در سطوح مختلف است. بنابراین، پلتفرم یک راه حل مبتنی بر جمعیت و منسجم را ارائه می دهد که فراتر از فروش محصولات یا خدمات می رود (اپ و پرایس 2011؛ تولی و کوهلی و بهارادواج 2007).

پلتفرم های تجمیع برند معمولا پیرامون معاملات گسسته، از جمله خرید و نرخ گذاری محصولات، یا پاسخ به سؤالات مرتبط با محصول می چرخند. این فعالیت ها ممکن است مکررا رخ دهند اما با کمبود گستردگی و صمیمیت کوتاه مدت و سطحی باقی بمانند. پلتفرم هایی چون گوگل شاپینگ (google shopping) ارزش معاملاتی قابل توجهی را فراهم می سازند، اما جمع سپاری و ارسال جمعی فراتر از آن محدود است و اغلب از آن نهی و جلوگیری شده است. (بروخویزن و همکاران 2021). در مقابل، یک پلتفرم پرچم دار برند مثل آدیداس رانتاستیک (Adidas Runtastic) از جمع سپاری و ارسال جمعی گسترده و صمیمی استفاده می کند. مصرف کنندگان محتوای خود ساخته را آپلود می کنند، عملکرد خود را عمومی می سازند، یا در برنامه های تمرین خود از هم نوعان پیروی می کنند. چون فرایند ارزش آفرینی ذاتا تعاملی است، شدت بیشتر در این فعالیت ها منجر به ارزش بیشتر و دائمی برای مصرف کننده می شود (راماسوامی و اوزکان 2018).

گستردگی و صمیمیت جمع سپاری و ارسال جمعی شدید و استقلالی که به دنبال ارزش آفرینی و پروژه محور است، روابط پلتفرم مصرف کننده را از زود گذر بودن و مبادله محور بودن به متعهد بودن و ماندگار تر بودن ارتقاء می دهد (فورنیه 1998؛ پینه، استورباکا، و فرو 2008). در نتیجه، پلتفرم های پرچم دار برند می توانند فراتر از مراحل سفر مشتری روند و با افزایش شدت جمع سپاری و ارسال جمعی به یک جایگاه بیش از پیش عمیق در زندگی مصرف کنندگان برسند (بلک 1988؛ ژو و ایانسیتی 2019).

P_2 : پلتفرم های پرچمدار برند که از جمع سپاری و ارسال جمعی با شدت بیشتر در مقایسه با شدت کمتر استفاده می کنند، روابط مصرف کننده را که (a) کمتر مبادله محور (b) متعهدتر، و (c) پایدارتر هستند، تقویت می سازد.

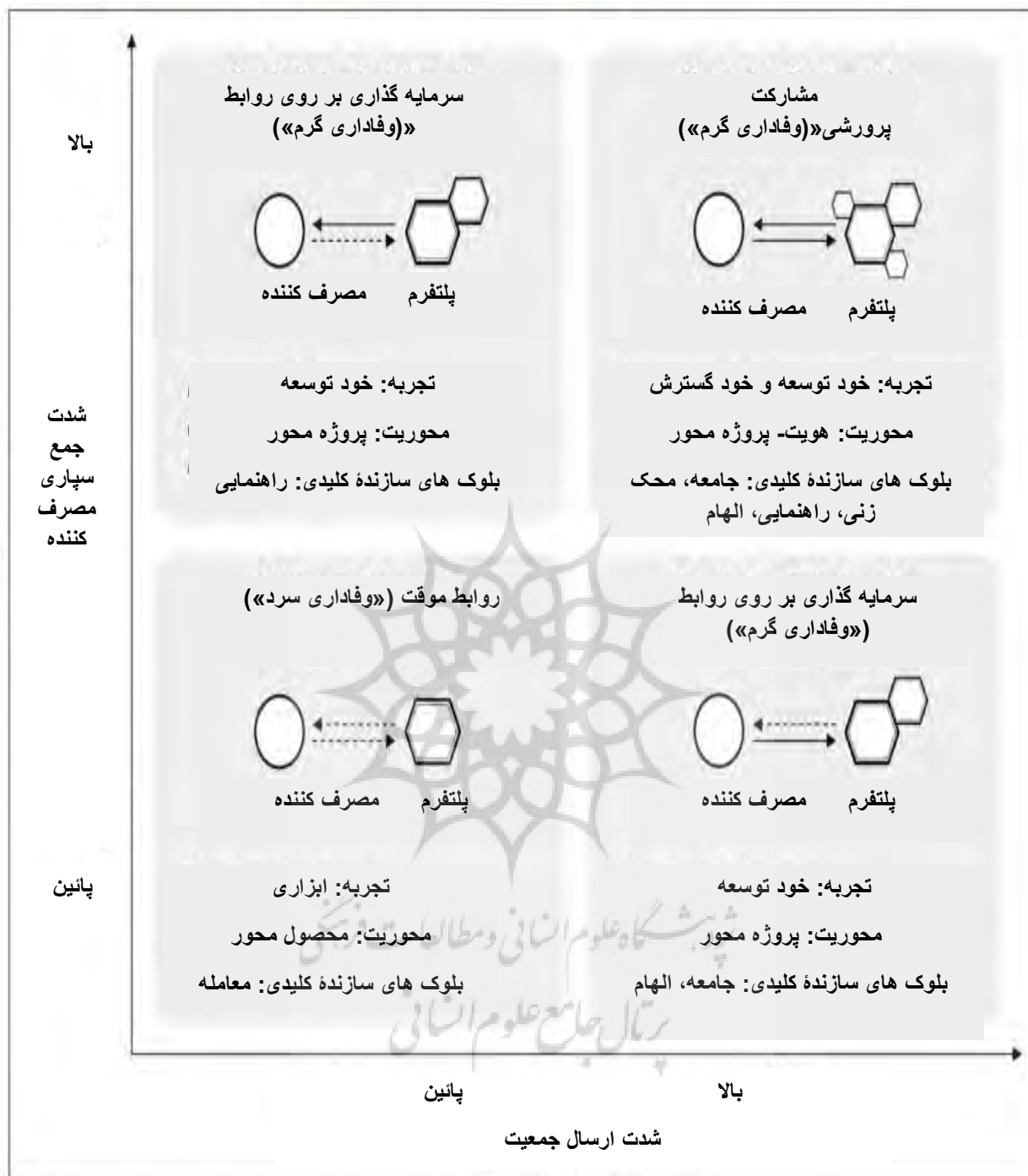
یک تیپواژ (گونه شناسی) از حالت های روابط بر روی پلتفرم های پرچم دار برند

این ادعای عمومی که شدت های جمع سپاری و ارسال جمعی ارتباط مستقیمی با پیامد روابط دارد را می توان با جداسازی فعالیت ها و بررسی تأثیرات مشخص آنها بر روی روابط مصرف کننده- پلتفرم بیشتر مورد بحث قرار داد. بر همین اساس، ما شدت های جمع سپاری و ارسال جمعی را به عنوان دو بعد اصلی که وجود حالت های روابط اولیه را بر روی پلتفرم های پرچمدار برند تعیین می کنند مطرح می سازیم (شکل 3). ما مختصرا این حالت ها را توصیف می کنیم و تفاوت های آنها را با استفاده از نمونه های ورزشی قبل از بحث در مورد مفاهیم مربوط به برند های محصول به عنوان صاحبان پلتفرم نشان می دهیم.

روابط موفق. هنگامی که شدت جمع سپاری و ارسال جمعی پائین است، ارزش آفرینی معمولاً مبادله محور یا محصول محور است که به اهداف سطح پائین تر مصرف کننده می پردازد. ایجاد ارزش (ارزش آفرینی) ممکن است از طریق فعالیت های مربوط به خرید (مبادله تجاری، بررسی های محصول) یا توسعه عملکرد برای محصول اصلی (مثل مشخصات «هوشمند» چون گزارش پوشیدن یک کفش دوندگی) صورت گیرد. مهمتر از همه، جمعیت در ارزش آفرینی پلتفرم بدون دخالت نیست، چون مصرف کنندگان ممکن است هنوز جمع سپاری و ارسال جمعی را در پلتفرم، مثلاً با مشاوره یا نرخ گذاری محصولات یا پاسخ به سؤالات مرتبط با محصول اجرا سازند (بانرجی، دلاروکاس و زرواس، 2021). با این حال، این فعالیت ها سطحی باقی می ماند زیرا، آنها فاقد گستردگی و صمیمیت هستند. در نتیجه، خودارتباطی پائین است و روابط نوظهور زودگذر و مبادله محور است. این پیامد ضرورتاً منفی نیست، زیرا مصرف کنندگان همیشه به دنبال روابط خیلی متعدد، اما ابزار ارزش در چارچوب های مصرف خودارتباطی پائین هستند (باردهی و اکهاردت 2017).

سرمایه گذاری روابط. هنگامی که شدت جمع سپاری مصرف کننده بالا و اما شدت ارسال جمعی پائین است، مصرف کننده در اصل بر روی ارزش فراهم شده با پلتفرم پرچم دار برند به طور یکطرفه سرمایه گذاری می کند در حالی که مشارکت شدیدی در ایجاد خود ارزش ها ندارد.





شکل 3. روابط مصرف کننده - پلتفرم و پیامد های برند

به عنوان مثال مصرف کننده ممکن است یک برنامه کاری را دنبال کند یا با تماشا کردن ویدئوهای آموزشی مربی گری پایه دانش خود را بالا برد. اما زمانی که شدت ارسال جمعی پائین باشد، مصرف کننده پیشرفت خود را با جمعیت به اشتراک نمی گذارد یا در بحث های جامعه شرکت می کند. جمع سپاری شدید به این معناست که پلتفرم به اهداف سطح بالاتر مصرف کننده خود مرتبط، با ایجاد تمایل برای جای دادن مونتاژ پلتفرم در خود می پردازند (آرن و همکاران، 1991). پلتفرم با وقف خود برای شرکت کنندگان

جدید که منجر به تجربه های خود توسعه می شود، بخشی از مصرف کننده و هویت او می شود (هافمن و نوواک 2018). با این حال، هنگامی که شدت ارسال جمعی مصرف کننده پائین است، پلتفرم ورودی هایی را که مصرف کنندگان «در کمین» نمی توانند فراهم سازند را از دست می دهد، همچنین با کمک فعالان به جمعیت قادر به ارزش آفرینی برای مصرف کننده نیست و نیز قادر به جمع آوری داده ها از این فعالیت های جمع سپاری برای پیشرفت بیشتر فرصت های جمع سپاری به طور سراسری نیست (شلوسر 2005).

سرمایه گذاری بر روی روابط. هنگامی که شدت جمع سپاری مصرف کننده پائین است، اما شدت ارسال جمعی بالا است، پلتفرم پرچم دار برند با ایجاد یک کانواس که مصرف کنندگان بر روی آن می توانند ابراز وجود کنند و خود را تأیید کنند، ارزش آفرینی مصرف کنندگان را تسریع می کند (آرنولد و تامپسون 2005؛ توما و هانوکوک 2013). به عنوان مثال، مصرف کنندگان ممکن است مسیرهای دوندگی مورد علاقه خود را به اشتراک گذارند یا حاشیه نویسی کنند یا لباس ورزشی خود را طراحی کنند. این ارسال جمعی شدید به این معناست که هنگامی که مصرف کننده بخشی از وجود خود را در قالب پلتفرم قرار می دهد، پلتفرم به اهداف سطح بالای خود مرتبط می رسد و منجر به تجربه های خودگستری می شود (هافمن و نوواک 2018). در نتیجه، مونتاژ پلتفرم به ظرفیت های جدیدی از سوی شرکت کننده می رسد. بنابر این، در مقابل حالت روابط با شدت پائین جمع سپاری مصرف کنندگان با شدت بیشتری در فرایند ایجاد اشتراکی ارزش قرار می گیرند (راماسوامی و اوزکان 2016).

با این حال، ایجاد ارزش (ارزش آفرینی) در این روابط ذاتا ناقص است. مصرف کنندگان خود را به درون پلتفرم گسترش می دهند، در حالی که باقیمانده های آنها به دلیل عدم خودگستری در وضعیت موجود باقی می ماند. بنابراین، مصرف کننده ظرفیت های جدیدی چون مهارت ها یا دانش را که روابط را محدود به چیزی که مصرف کننده در مقایسه با چیزی که می تواند باشد می سازد، به دست نمی آورد.

روابط پرورشی. هنگامی که مصرف کنندگان در جمع سپاری و ارسال جمعی شرکت می کنند، یک رابطه پرورشی بین مصرف کننده و پلتفرم ایجاد می شود. بر خلاف سایر حالت های روابط، ارزش آفرینی به طور مجازی نامحدود می شود، چون هر دو طرف می توانند متقابلاً رشد کنند. با خودافزایی مصرف کننده به درون پلتفرم خود (ارسال جمعی)، ظرفیت های پلتفرم گسترش می یابد که این به پلتفرم امکان ایجاد ارزش را می دهد که مصرف کننده از طریق آن قادر به گسترش خود (جمع سپاری) است. به عنوان مثال، در حالی که مصرف کنندگان با دنبال کردن یک سری ویدئوی آموزشی و رویدادها زنده در جمع سپاری شرکت می کنند، آن ها نیز ممکن است با شرکت در بحث ها، اشتراک گذاری خاطرات آموزشی آنها و ایجاد یک لیست پخش از تمرین ها در ارسال جمعی شرکت کنند. این فعالیت ها ممکن است ارزش مصرف کننده را همانند سایرین که با ورودی مصرف کننده با رأی مثبت دادن به محتوای آنها، تشویق آنها، یا دعوت کردن آنها به چالش ها مشارکت می کنند، ارزش مصرف کننده را ایجاد کنند. علاوه بر این، ورودی نیز می تواند فرصت های جدیدی را برای جمع سپاری مثل از طریق دیگران با ارائه توصیه در مورد مهارت ای تازه کسب شده مصرف کنندگان یا پلتفرمی ایجاد کند که تجربه جمع سپاری آنها را با رسیدن به سطوح بالاتری از ارزش به دست آمده از جمعیت ارتقاء می بخشد و خصوصی می سازد. با این تعاملات مستمر، پلتفرم و مصرف کننده می توانند پرورش ظرفیت های یکدیگر را از طریق نقش متقابل گسترش به درون و و گسترش یافتن توسط دیگری حفظ کنند. ایجاد ارزش دو طرفه و استقلال مشارکتی در یک مشارکت دو طرفه برای ماندگار شدن روابط و تعاملات شدید آن (مارتین و مورفی 2017) رخ می دهد که حامل پتانسیلی برای پلتفرم جهت تبدیل شدن به یک همراه نزدیک بر روی مسیر مصرف کنندگان به سوی اهداف سطح بالاتر خود است.

همسو کردن روابط مصرف کننده - پلتفرم با اهداف برند

برند ها می توانند از تیپولوژی ترسیم شده جهت مونتاژ و اصلاح پویای پلتفرم پرچم دار خود برای تقویت حالت های روابط مطلوب با مصرف کنندگان استفاده کنند. این که کدام حالت رابطه مطلوب است بستگی به اهدافی دارد که یک برند دنبال می کند، چون هر حالتی خود را به هر هدف برندی قرض نمی دهد (باردهی و اکهاردت 2012). بنابراین، برند ها باید اهداف خود را شناسایی و اولویت بندی کنند و بر این اساس بلوک های سازنده و مکانیسم های حاکمیتی را انتخاب کنند. در ابتدا، اهداف اصلی برند را حین ورود به کسب و کار پلتفرم ارائه می دهیم، و متعاقباً، حالت های روابط مناسب را برای دستیابی به اهداف خاص و همچنین نقاط ضعفی که ممکن است ایجاد شود را مورد بحث قرار می دهیم.

با ترکیب بینش های به دست آمده از مطالعات علمی، مطبوعات تجاری، و یک کارگاه متخصص (به پیوست وب B مراجعه شود)، 5 هدف اصلی را شناسایی کردیم که برند ها هنگام ایجاد پلتفرم پرچم دار خود دنبال می کنند. در ابتدا، برند ها انتظار دارند که پلتفرم فروش سفارشات اصلی آنها را با فروش مستقیم بر روی پلتفرم یا با تولید غیر مستقیم سرنخ ها از طریق سفارشات و آگهی ها

پشتیبانی کند. این فعالیت نیز ممکن است شامل خدمات پس از فروش و مشتری مداری باشد. دوما، هدف برند ها ممکن است توسعه سفارشات اصلی آنها با سپارش ارتقاء عملکرد از طریق پلتفرم، چون اپلیکیشن های نرم افزار متصل یا الهام برای استفاده از محصول جایگزین یا ارتقاء یافته باشد. سوم، هدف برند ها توسعه سفارش اصلی خود از طریق محصولات و خدمات مکمل است که معمولاً دسته محصولات مجاور می رسد. برای دنبال کردن مثال ورزشی که ذکر شد، یک برند که می تواند لوازم ورزشی دو را به فروش برساند، ممکن است از پلتفرم برای ارائه تغذیه ورزشی، مربی شخصی، رزرو فعال سفر و یک خدمات بلیط رویداد های ورزشی با کمک تأمین کنندگان شخص ثالث استفاده کند. چهارما، هدف برند ها افزایش ارزش ویژه برند و عمیق کردن روابط مصرف کننده از طریق تعاملات مکرر و روش هایی برای تحریک رفتار مشارکتی (مثلاً با تسهیل تعامل اجتماعی یا فعالیت های هم آفرینی) است. به عنوان مثال، یک پلتفرم به دوندگان امکان می دهد تا با مشارکت یکدیگر تجهیزات ورزشی خود را طراحی کنند، و در نتیجه مشارکت را با سفارش اصلی و برند افزایش دهند (پراهالاد و راماسوامی 2004). پنجم، پلتفرم های پرچم دار برند وعده دسترسی به حجم وسیعی از داده ها را می دهند که برند ها می توانند برای درک بهتر مصرف کنندگان و رقیبان و همچنین ارائه دهندگان مکمل به کار گیرند.

در روابط موقت، بلوک معامله اغلب در مرکز تعاملات قرار دارد. در صورتی که بلوک های زنده دیگری وجود داشته باشد، تبادل را اجرا می سازند (مثلاً تبادل مشخصات جامعه برای سؤالات مربوط به محصول)، یا محدود به بهبود عملکرد محصول (مثل خدمات پس از فروش، مسیریابی مشخصات) می شوند. ابزار های مربوط به جمع سپاری و ارسال جمعی شدید معمولاً فراهم نمی شوند که این منجر به یک تجربه مصرف ابزاری با خود ارتباطی پائین برای مصرف کنندگان و تمرکز بر مزایای سودمند به جای روابط صمیمی می شود (باردهی و اکهاردت 2012). چون تعاملات محدود هستند، پلتفرم های پرچم دار برند می توانند یک سبک حاکمیت محدود کننده را به کار گیرند که در آن برند کنترل خود را بر روی تعاملات حفظ کند (بروخویزن و همکاران، 2021).

پلتفرم علی رغم نداشتن خودارتباطی می تواند هنوز به وفاداری بالای مصرف کننده برسد و این در صورتیست که مصرف کنندگان به دنبال تجربه های مصرف ابزاری باشند و پلتفرم مزایای سودمند قابل توجهی (باردهی و اکهاردت 2012؛ جانسون، ماتیر، و تامسون)، مثلاً از طریق سودهای کارایی حاصل از طیف وسیعی از سفارشات یا کیفیت بالای مشتری یابی (ایانسیتی و لوین 2004؛ پرن و کوزینتس 2018) فراهم سازد. این وفاداری شکل گرفته بر اساس مزایای سودمند چون راحتی و صرفه جویی در هزینه مفهومی را شکل می دهد که ما آن را «وفاداری سرد» می نامیم. در صورتی که یک پلتفرم پرچم دار نتواند این مزایای سودمند را ارائه دهد، یا در صورتی که یک رقابت کننده مزایای سودمند بیشتری ارائه دهد، مصرف کنندگان احتمالاً روابط موقت را سریع کنارگذارند.

P_3 : در صورتی که هدف برند پشتیبانی از تلاش اصلی آن (از طریق فروش مستقیم و ارتقاء عملکرد) باشد، تقویت روابط موقت بر روی پلتفرم پرچم دار برند مطلوب است.

P_4 : شدت پائین تر جمع سپاری و ارسال جمعی بر روی پلتفرم پرچمدار برند (a) تجربه های مصرف ابزاری را تقویت می کند، و بنابراین، (b) خطر سوئیچینگ مصرف کنندگان به پلتفرم هایی را افزایش می دهد که مزایای سودمند برتر را ارائه می دهند.

در سرمایه گذاری بر روابط، پلتفرم ها فرصت هایی برای جمع سپاری شدید طبق اهداف سطح بالاتر مصرف کننده ارائه می دهند، این اهداف نیازهای عینی را به وجود می آورند که پلتفرم ممکن است برای افزایش خود ارتباطی و تقویت جمع سپاری شدید به آنها بپردازد. به عنوان مثال، بر روی یک پلتفرم ورزشی، سطح بالاتر هدف یک سبک زندگی فعال و سالم ممکن است نیاز به پیروی از یک برنامه آموزشی، یادگیری در مورد تغذیه، یا شرکت در رویداد های ورزشی را ایجاد کند. هر چه یک پلتفرم به طور جامع تری نیازهای مربوط به اهداف سطح بالاتر را پوشش دهد- یعنی، هر چه بیشتر به درون فضای یک دسته گسترده تر گسترش یابد- پلتفرم بیشتر می تواند خود مرتبط باشد، و مشارکت مصرف کنندگان در جمع سپاری شدیدتر می شود. بنابراین، سرمایه گذاری بر روی روابط به برند ها هم امکان گسترش عملیات اصلی خود به درون انواعی از میدان های مجاور متصل به اهداف سطح بالاتر را می دهد و هم به این گسترش نیاز دارد.

درجه پائین شدت ارسال جمعی مصرف کننده به این معناست که مصرف کنندگان مشارکت عمیقی در ارزش آفرینی ندارند، طوری که ارزش معمولاً با خود برند یا با طرف ثالث ایجاد می شود. علاوه بر این، آن یک سبک حاکمیت سخت تر را فراهم می سازد که برند ها از طریق آن می توانند با گسترش، درآمدزایی، و رضایت مشتری کنترل خود را بر روی فرایند ارزش آفرینی حفظ کنند (بروخویزن و همکاران، 2021). هنگامی که مصرف کنندگان بیشتر بر روی توسعه خود متمرکز می شوند تا بر روی مشارکت با

دیگران، معمولاً بلوک راهنمایی از همه بارزتر است. بنابراین، تعاملات گسسته در سرمایه گذاری بر روابط بخشی از یک سفر طولانی تر برای خودگستری یا خودافزایی است که در طی آن مصرف کننده دانش و مهارت هایی را می سازند. نتیجه یک «وفاداری گرم» است که فراتر از انگیزه های منطقی می رود و سطح بالایی از خود ارتباطی، تعهد عاطفی، و دلبستگی را مشخص می سازد (جانسون، ماتیر، و تامسون 2011). علی رغم دلبستگی شدید مصرف کنندگان، این حالت روابط با خطرات بی ثباتی مواجه بوده (دلاندا 2016). از طرف دیگر، هنگامی که پلتفرم بیشتر به درون فضای یک دسته پشتیبانی شده از طریق مکمل های طرف ثالث گسترش می یابد، برند با کم رنگ شدن هنگام کشیده شدن به میان فضای دسته و رقابت با طرف های ثالث برای جلب توجه مصرف کنندگان به خطر می افتد (اسوامیناتان و همکاران 2020). از طرف دیگر، مصرف کنندگان ممکن است در صورت عدم تراز یا ناهمسویی با اهداف سطح بالاتر از آن جدا شوند (نواک و هافمن 2019). این پاسخ ممکن است ناشی از نبود ارسال جمعی شدید باشد که توانایی برند در ارزیابی تراز را به چالش می کشد. هنگامی که مصرف کنندگان مشارکتی عمیق در ارزش آفرینی ندارند، آنها نمی توانند پلتفرم را به سوی اهداف سطح بالاتر خود هدایت کنند.

P5: در صورتی که هدف اصلی برند گسترش سفارش خود به درون فضای دسته گسترده تر باشد، تقویت سرمایه گذاری بر روابط بر روی پلتفرم پرچم دار مطلوب است.

P6: شدت بالاتر جمع سپاری مصرف کننده بر روی پلتفرم پرچم دار خطر کم رنگ شدن برند را به همراه دارد.

P7: شدت پائین تر ارسال جمعی مصرف کننده بر روی پلتفرم پرچم دار برند، خطر عدم تراز با اهداف مصرف کننده را به همراه دارد.

در تسریع روابط، مصرف کنندگان در ارسال جمعی شدید مشارکت می کنند که از طریق آن خود را به درون پلتفرم گسترش می دهند و ارزش آن را با هم می آفرینند. بنابراین، پلتفرم تبدیل به یک کانواس می شود که مصرف کنندگان می توانند در آن می توانند خود و اهداف سطح بالاتر را فراقکنی کنند. پلتفرم این فعالیت را از طریق مونتاژ بلوک های سازنده خود، معمولاً با فراهم نمودن جامعه مشخص و بلوک های الهام و یک سبک حاکمیت آرام فعال می سازد. تجربه های هم آفرینی حاصل مربوط به انواعی از منافع فیزیولوژیکی است که مشارکت، دلبستگی، و تعهد مصرف کنندگان است که شکل دیگری از «وفاداری گرم» را پرورش می دهد (برودی و همکاران، 2011).

با توجه به درجه پائین جمع سپاری مصرف کننده، تعاملات معمولاً بر روی محصولات اصلی برند یا تعداد کمی از عملکرد های کلیدی پلتفرم متمرکز می شوند. بنابراین، تمرکز بر برند در این روابط قوی تر است که این خطر کم رنگ شدن برند را در مقایسه با وضعیت های دارای شدت جمع سپاری بالا کاهش می دهد. بدین ترتیب، برند ها می توانند تسریع روابط را برای افزایش مشارکت مصرف کنندگان با محصولات اصلی برند به کار گیرند. حالت های روابط با شدت بالای ارسال جمعی به برند امکان به دست آوردن آگاهی و هوش حاصل از اطلاعات به اشتراک گذاشته شده و ارزش فراهم شده توسط مصرف کنندگان، مثل توسعه محصول را می دهد (هویر و همکاران 2010) را می دهد.

در حالی که ارسال جمعی شدید مستلزم یک سبک حاکمیت آرام است، که توانمند سازی خلاقانه مصرف کنندگان را فعال می سازد (پرن و کوزینتس 2018)، یک روابط تسریع کننده ممکن است با به کار گیری این شرایط توسط مصرف کنندگان کاهش یابد (نواک و هافمن 2019). به عنوان مثال، مصرف کنندگان ممکن است با هدایت پلتفرم در جهتی که همسو و تراز با ارزش های برند محصول نیست، مثلاً با مشارکت در رفتار ضد برند (پارمنیتر و فیشر 2015)، یا رفتار خصمانه در مقابل دیگران (مثل تعقیب، قلدری)، کنترل پلتفرم را در دست گیرند. بدین ترتیب، برند های محصول ممکن است مانع اعطای ظرفیت های رسا به مصرف کنندگان شوند. با این حال، این واکنش ممکن است باعث غیر پاسخگو شدن پلتفرم به ارسال جمعی شدید مصرف کنندگان (نواک و هافمن 2019)، و در نتیجه تبدیل کردن به یک رابطه موقت می شود.

چون، شدت پائین جمع سپاری تمرکز مصرف کننده را بر روی برند و سفارشات اصلی آن افزایش می دهد، توانایی گسترش به درون یک فضای دسته گسترده تر، مثلاً در سرمایه گذاری بر روابط محدود است. این محدودیت این خطر را به دنبال دارد که مصرف کنندگان احساس کنند توسط کرسر برند محدود شده اند و پلتفرم ممکن است (فقط) مشتاقان برند و محصول را به جای یک جمعیت متنوع تر جذب کند. به عنوان مثال، ایده های لگو را در نظر بگیرید که به مصرف کنندگان امکان ایجاد و اشتراک گذاری طرح های خود را می دهد، اما محکم به محصول اصلی آجرهای لگو خریداران آن گره خورده است. بنابر این یک جامعه با علاقه الهام بخش و باز ممکن است به یک جامعه تخصصی تر (برند) تبدیل شود (گرونر، هامبورگ و لوکاس 2014). این مسئله ممکن

است زمانی تشدید شود که اعضای درون گروه بخواهند از اعضای خارج گروه جدا شوند، که این بعداً منجر به ترک پلتفرم یا جلوگیری از ملحق شدن به آن در مرحله اول شود. تمرکز بر روی سفارش اصلی برند و مشتریان موجود آن نیز ممکن است پلتفرم را برای کسب و کارهای طرف ثالث کمتر جذاب سازد و تأثیرات شبکه مثبت را کاهش دهد (پارکر و وان آلستاین 2018). بنابراین جمعیت پلتفرم ممکن است کوچکتر شود و تنوع آن کمتر شود.

P_8 : در صورتی که هدف اصلی برند تقویت مشارکت با پیشنهاد اصلی آن باشد، تقویت تسریع روابط روی پلتفرم پرچم دار برند مطلوب است.

P_9 : شدت بالاتر ارسال جمعیت مصرف کننده بر روی پلتفرم پرچم دار برند خطر ربوده شدن پلتفرم را می دهد.

P_{10} : شدت بالاتر جمع سپاری مصرف کننده خطر جذب یک جمعیت (a) کوچکتر و (b) کمتر متنوع را می دهد.

در مشارکت پرورشی، پلتفرم ها جمع سپاری و ارسال جمعی با شدت بالا را با مونتاژ انواع بلوک های سازنده با توسعه ارزش آفرینی به درون فضای دسته ایجاد شده با تجربه های خودگستری (خودافزایی) مصرف کنندگان دارای مفاهیمی عمیق برای روابط است. پلتفرم نه تنها به عنوان یک منبع قابل استفاده (آرنولد و تامپسون 2005) بلکه به عنوان یک شریک واقعی در هم آفرینی خود مصرف کننده، فقط تا جایی که مصرف کننده پیشنهاد پلتفرم را هم آفرینی می کند یک بخش لازم در پروژه هویت مصرف کنندگان است. در این روش، برند ها ممکن است به چیزی برسند که فراتر از دسترسی آنها به مدل های کسب و کار غیر پلتفرمی: یک جاسازی عمیق در هویت و زندگی مصرف کنندگان است (آرنولد و تامپسون 2005؛ بلک 1998).

کاربران پلتفرم ورزشی را در نظر بگیرید که با هدف سطح بالاتر زندگی سالم و فعال ایجاد شده اند. با دنبال کردن یک برنامه آموزشی انتخاب شده و مشارکت در چالش های هفتگی (جمع سپاری) خود را گسترش می دهند و روز به روز هویت خود را به عنوان یک شخص فعال و سالم نشان می دهند. سپس کاربران با اشتراک گذاری عملکرد و موفقیت های خود، تشکیل یک گروه دوندگی و ارائه توصیه هایی به دیگران (ارسال جمعی) خودافزایی جدید خود را اعلام و اعمال می کنند. این بدان معناست که مصرف کننده با توسعه خودافزایی خود به درون پلتفرم آن را تأیید و پشتیبانی می کند (توما و هانکوک 2013). خودافزایی ترکیب شده با خودگستری احتمالاً عمیق تر و ماندگار تر از خود افزایی به تنهایی باشد. هنگامی که پلتفرم بخشی از مصرف کننده باشد و بالعکس، این رابطه می تواند به سطح مجدد صمیمیت، دلبستگی و تداوم (هم آفرینی ارزش دست یابد که این منجر به چیزی می شود که ما آن را «وفاداری گرم» می نامیم. بنابراین، برند ها می توانند از مشارکت پرورشی برای ایجاد روابط مصرف کننده استفاده کنند که به شدت خود مرتبط، متعهد و پایدار هستند و از چند هدف برند پائین دست در رابطه با توسعه سفارشات، فروش ها و مشارکت و هوش و آگاهی سود می برند.

با این حال، مشارکت های پرورشی نیز خطرات جمع سپاری و ارسال جمعی پائین را از لحاظ کم رنگ شدن برند و ربوده شدن پلتفرم ترکیب می کند. علاوه بر این، ثابت شده که روابط به شدت خود مرتبط، واکنش های خیلی نامطلوب مصرف کننده را هنگام رویداد های بحرانی، حتی اعلام رفتار ضد برند چون گسترش تبلیغات دهان به دهان منفی را ایجاد می کند (جانسون، ماتیر، و تامسون 2011). بنابراین، در صورتی که قرار باشد اهداف در مشارکت های پرورشی ناهمسو باشند و درک استخراج حاصل شود، «وفاداری گرم» مصرف کنندگان ممکن است جوش آورد و باعث انحلال ناگهانی و پایدار روابط شود.

حفظ مشارکت پرورشی نیز سخت و هزینه بر است، زیرا، برند ها باید کسب و کارهای شخص ثالث و نیز جمع سپاری و ارسال جمعی با شدت بالا را مدیریت کنند. تعاملات آنها ممکن است چالش های جدیدی چون نقص مکمل ها با مصرف کنندگان (ژو و همکاران 2021)، و در نتیجه، ارزش به دست آمده از پلتفرم - پولی یا غیره ممکن است برای توجیه تداوم آن کافی نباشد. یک مورد بارز، شرکت آندر آرمور (Under Armour) است که اخیراً بخش هایی از کتکتد فیتنس (Connected Fitness) را در پلتفرم پرچم دار برند خود برای تمرکز بر روی یک مجموعه متمرکز از نقش ها متوقف ساخته است (آندر آرمور 2020).

P_{11} : در صورتی که هدف اصلی برند محصول برقراری روابط مصرف کننده ای باشد که به شدت (a) خود مرتبط، (b) متعهد، و (c) پایدار باشد، تقویت روابط پرورشی بر روی پلتفرم پرچم دار برند مطلوب است.

P_{12} : شدت بالاتر جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کنندگان بر روی پلتفرم پرچم دار برند خطر (a) ایجاد متناقض یک انحلال رابطه طولانی و (b) تحمیل هزینه های عملیاتی بالا را افزایش می دهد.

بحث ما در مورد حالت روابط مشخص می سازد که اگر چه آن ممکن است برای برندها جهت استفاده از مزایای کامل فعالیت های جمع سپاری و ارسال جمعی مطلوب به نظر برسد، هدف برای مشارکت پرورشی خطرات خاصی را ایجاد می کند و مستلزم باور شدید به دگرگونی مدل کسب و کار سنتی محصول محور است. این استراتژی برای تمام برند ها ایده آل نیست و هر دسته محصولی مناسب ایجاد جمع سپاری و ارسال جمعی شدید نیست. ما این ابعاد را بعدا مورد بحث قرار می دهیم و جهتگیری هایی برای بازنگری مدیریتی لازم برای برند های با هدف ایجاد پلتفرم پرچم دار برای خود پیشنهاد می کنیم.

مفاهیم و دستور کار تحقیق

مفاهیم تئوریکی

پلتفرم های پرچم دار همانند کشتی های انعطاف پذیری هستند که آخرین تحولات مدل های کسب و کار مبتنی بر پلتفرم استفاده می کنند. با استفاده از تحلیل خود از این پلتفرم ها سه مجموعه راهکار برای تفکر مفهومی ارائه می دهیم. در ابتدا مفهوم سپارش از جمعیت مصرف کننده را بسط می دهیم که در جریان مطالعات جامع و جمع سپاری (همتسرگر 2012؛ کوزینتس، همستبرگر و شاو 2008) به سوی یک چارچوب پلتفرم که در آن مصرف کنندگان ارزش را از یک منبع پیشنهادات ارائه شده توسط دیگر مصرف کنندگان، کسب و کارهای ثالث، و صاحب پلتفرم جمع سپاری می کنند، رایج است. ما این مفهوم را با عکس قضیه آن، ارسال جمعی برای رسیدن به یک تئوری جامع از ارزش آفرینی مصرف کننده در مدل های کسب و کار مبتنی بر پلتفرم ترکیب می کنیم.

سپس، روش ما مرز های بین انواع مختلف پلتفرم های دیجیتال بحث شده در مطالعات قبلی و قابل مشاهده در بازار را گسترش می دهد. مدل مونتاژ ما در میان پلتفرم های متنوع چون، چون بازار های مبادله یا جوامع آنلاین تعمیم می یابد و طیف وسیعی از منافع ایجاد شده از پیشنهادات پلتفرم را در خود جای می دهد. در یک مدل بسط تیپولوژی که در تحقیق پرن و کوزینت (2018) طراحی شده بود، که بازار های مبادله را به دو نوع گسسته (انجمن ها، مشتری یاب ها، توانمندساز و هاب ها) تقسیم می کنند، مدل مونتاژ نشان می دهد که پلتفرم های پرچم دار برند ممکن است چند یا حتی تمامی این نوع ها را زیر یک سقف منسجم سازد و در عین حال، سایر تعاملات غیر تجاری را در بر گیرد. در نتیجه، مفهومی سازی ما استفاده از تئوری مونتاژ را برای مطالعه پدیده بازار و مصرف (پرایس و اپ 2015) با بکارگیری آن برای چارچوب پلتفرم های دیجیتال توسعه می دهد.

سپس، در مرحله سوم یک دیدگاه منطقی را برای تئوری واسطه گری پلتفرم معرفی می کنیم. تحقیقات قبلی بر مزایای هزینه معاملات و سود های کارایی پلتفرم های دیجیتال بر اساس تأثیرات شبکه تأکید می کند (کاتز و شاپیرو 1985). تحلیل ما نشان می دهد که این دیدگاه منطقی که در روابط «وفاداری سرد» و دنبال کردن اهداف مصرف بدون واسطه به اوج خود می رسد، یک تصویر ناقص را به تصویر می کشد. روابط مصرف کننده- پلتفرم ممکن است در جهت تعاملات مستمر و چند منظوره ای تکامل یابد که اهداف سطح بالاتر مصرف کننده را مورد هدف قرار می دهد و تجربه های خودگستری و خودافزایی را ایجاد می کند. در حالی که برند های محصول در وضعیت خوبی برای ساخت این نوع روابط وجود دارند، مکانیسم های ذکر شده در این مقاله نیز معمولا سایر صاحبان پلتفرم در میان صنایع بی شمار را در نظر می گیرد.

مفاهیم مدیریتی

پلتفرم سازی فضای دیجیتال فشار های قابل توجهی بر روی برند های محصول سنتی با تشدید رقابت و کاهش نقش برند تحمیل می سازد (گیلنز و استینکامپ 2019). با این حال، تحلیل ما نشان می دهد که زهر نیز می تواند پادزهر باشد: برند های محصول می توانند با دقت پلتفرم های پرچم دار خود را برای شل کردن چنگال پلتفرم های تجمیع مونتاژ کنند و دسترسی مستقیم مصرف کننده را احیا کنند- یعنی، در صورتی که تصمیم گیرندگان دیدگاه ها و رفتارهایی را که از دیر باز تثبیت شده اند بازنگری کنند، که بعدا آن را مورد بحث قرار می دهیم.

بازنگری بازارها. از محصولات تا فضاهای دسته. با پلتفرم های پرچم دار برند، برند های محصول می توانند فراتر از پیشنهادات اصلی خود و به درون یک فضای دسته گسترده تر روند. اجرای یک پلتفرم پرچم دار، خصوصا با فرصت های فراوان جمع سپاری مصرف کننده جایگاه ارزش آفرینی برند ها را از فروش (تاحدودی استاندارد) کالا تا ارائه انواع نامحدودی از راه حل های پروژه تغییر می دهد که مصرف کنندگان می توانند آنها را برای یکی شدن در مسیر دنبال کردن گسسته یا مستمر اهداف ترکیب کنند.

سه مرحله برای مدیریت این تغییر مهم است: اولاً برند ها باید در مورد زمینه ای که می خواهند پوشش دهند تصمیم گیرند. در حالی که مصرف کنندگان مرز فضای دسته را دسته را تعریف می کنند، برند ها فاصله و سرعتی که برای حرکت از محل خود نیاز دارند را مشخص می کنند. با استفاده از مطالعات مربوط به توسعه برند و مزیت مبتنی بر منبع، نشان می دهیم که برند ها به آن

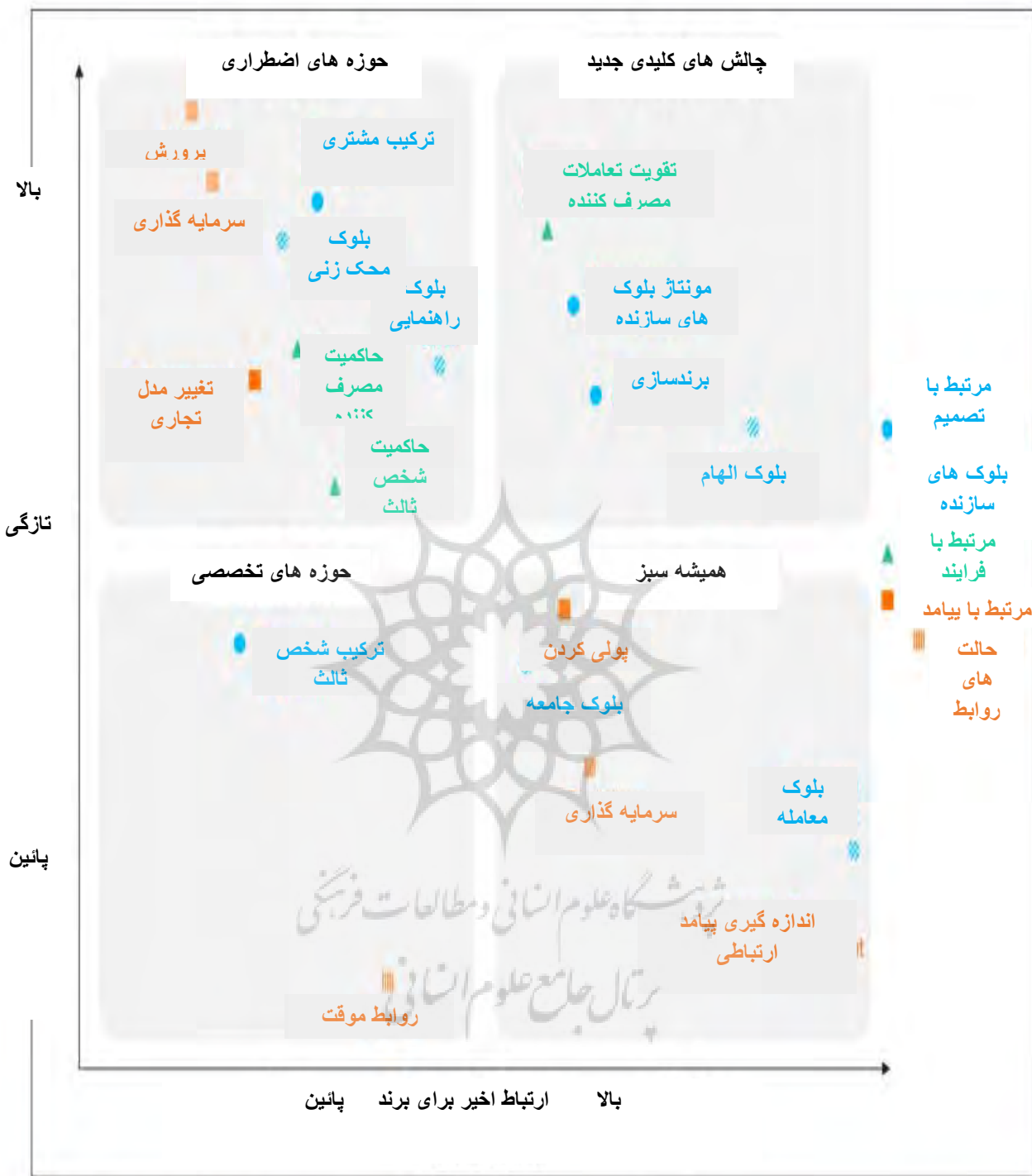
دسته از اهداف سطح بالاتر می پردازند که متناسب با موقعیت و ترکیب بندی منابع آنهاست. یک روش محافظه کارانه پیشرفت در چرخه های هم مرکز (کانسنتریک) با توسعه تدریجی پیشنهاد اصلی برند است (مثلا یک برند ورزشی (دو میدانی) در ابتدا ممکن است دو های هدایت شونده را به جای جهش به سوی تغذیه ارائه دهد). این روش نیز به برند زمانی برای ایجاد زیرساخت مورد نیاز و قابلیت های اضافی می دهد و در عین حال، ریسک رقابت کنندگانی که بخش بزرگتری از فضای دسته را به طور سریع تر از طریق استراتژی های توسعه جسورانه تر اشغال می کنند را به همراه دارد. دوما، برند ها باید تصمیم بگیرند که کدام اهداف برند مونتاژ پلتفرم خود را دنبال کنند و با آن همسو شوند. با هر واحد سازنده ای نمی توان به هر هدفی دست یافت، و تحمیل کردن اهداف برند به یک مونتاژ خاص احتمالا عواقب وخیمی به دنبال خواهد داشت. به عنوان مثال، فروش تهاجمی بر روی پلتفرم با یک بلوک محک زنی قوی با عث کاهش یا حتی از بین رفتن منبع ارزش مصرف کنندگان می شود. علاوه بر این، در صورتی که برند ها چگونگی ارزش آفرینی مبتنی بر جمعیت را توسط هر بلوک سازنده در نظر نگیرند، دستیابی به هدف آنها بر روی پلتفرم غیر ممکن شده، و مصرف کنندگان ممکن است به دنبال گزینه های جایگزین دیگری روند. به عنوان مثال، برای رسیدن به یک حضور برند قوی، برند های محصول ممکن است بخواهند واحد های سازنده را دقیقا در اطراف کسب و کار اصلی خود بچینند. در این راستا، تبدیل یک جامعه پلتفرم چند منظوره به یک جامعه برند محدود تنها می تواند به اندازه محتوای الهام بخش گرداننده کار برای منع رقیبان مضر باشد. چنین کنترل اضافی توانایی گسترش پلتفرم به درون فضای دسته گسترده تر را محدود می سازد.

سوما، برند باید تصمیم بگیرد که چه بخش هایی از سفارش مورد نظر خود را «بسازد»، «بخرد» (از کسب و کار یا شرکت های شخص ثالث)، یا به دست آورد (از مصرف کنندگان). در حالی که تولیدات خود یک پیش فرض برای برند های محصول است، اشغال کل فضای دسته به معنای این است که سفارشات بیش از پیش در خارج کسب و کار اصلی خود قرار می گیرند. مدیران برای توسعه مؤثر و کارآمد باید مشاغل شخص ثالث را ترکیب کنند و عرضه از سوی مصرف کنندگان را ایجاد کنند. باز هم، برند ها نباید ترس از رها کردن (برخی) کنترل ها داشته باشند، چون ایجاد بخش بزرگی از سفارش در خانه هزینه بر است و منجر به مفاهیم متناقض جمع سپاری و ارسال می شود.

بازنگری اندازه گیری. از عملکرد برند تا کیفیت تعامل. همان طور که تمرکز از پیشنهاد اصلی باید منحرف شود، شاخص های عملکرد کلیدی (KPIs) باید فراتر از فروش محصول تکامل یابند. در مقابل، ارزش آفریده شده و اختصاص داده شده از طریق جمع سپاری و ارسال باید با یک سیستم گسترده تر KPIs به طور کلی اندازه گیری شود. این سیستم باید حداقل 5 بعد ارزش را دارا باشد: (1) ارزش برای برند که حاصل محصولات آن باشد، (2) ارزش برای برند که حاصل واسطه گری است، (3) ارزش برای اشخاص ثالث، (4) ارزش برای مصرف کنندگان که حاصل فعالیت های جمع سپاری است (5) ارزش برای مصرف کنندگان که حاصل فعالیت های ارسال جمعی است.

پلتفرم های پرچم دار برند از این لحاظ بی نظیر هستند که در اطراف هسته تجاری مبتنی بر محصول ساخته می شوند و صاحب آنها برندیست که هدف آنها نهایتا تقویت این هسته است (زو و فر 2016). بنابراین، یک سیستم اندازه گیری مناسب، KPIs محصول سنتی چون فروش و توزیع بازار را بیشتر تقویت می کند تا اینکه جایگزین. شاخص های دیگری که ارزش را برای برند حاصل از واسطه گری منعکس می سازند ممکن است شامل درآمد های مستقیم حاصل از اجرای پلتفرم (هزینه های اشتراک، کمیسیون ها، و درآمد های تبلیغاتی) باشد، و به معیار های مشارکت چون، بازخود و تبلیغات دهان به دهان توسط مشاغل شخص ثالث و مصرف کنندگان تعمیم می یابد. مدیران برند نیز می توانند از نتفلیکس یا یوتیوب که عمدتا بر روی زمان سپری شده با خدمات آنها به عنوان یک معیار کلیدی موفقیت متمرکز می شوند، آموزش ببینند (شرمن 2019). در نهایت، برند ها باید اندازه های کیفیت تعامل را از طریق نظر سنجی های کوتاه و خودکار، سیستم های بازخورد متقابل (همانند موارد به کار رفته توسط آر بی ان بی یا اوبر)، و مسیریابی تعاملاتی چون نرخ تکمیل مصرف محتوا یا خدمات (مثل ترک جلسه آموزشی) یکپارچه سازند.

برای اندازه گیری ارزش برای اشخاص ثالث و مصرف کنندگان، شاخص های سطح فردی یا بخش می تواند مدیریت مؤثر طول عمر مفید را نشان دهند.



شکل 4. تازگی مدیریت و ارتباط اخیر حوزه های فعالیت (نظرسنجی مدیر).

نکته ها: اشکال / رنگ های مختلف مربوط به این است که آیا یک حوزه فعالیت مربوط به تصمیمات، فرایندها یا پیامدها می شود. بلوک های سازنده پلتفرم زیرمجموعه ای از حوزه های فعالیت مرتبط با تصمیم و حالات روابط مصرف کننده-پلتفرم زیرمجموعه ای از حوزه های فعالیت مربوط به پیامد است.

برند ها باید مواردی چون، رشد مشتری؛ محصول، خدمات جدید و لیست محتوای ارائه شده توسط کسب و کار های ثالث و رتبه بندی سفارشات پلتفرم؛ و فراوانی و تازگی دسترسی به پلتفرم را ردیابی کنند. یک ایده برای ساخت تمام این فعالیت های اندازه گیری، دسته بندی آنها به صورت بلوک های سازنده پلتفرم چون برند هائیکست که بهتر می توانند نقاط سفید در سفارشات را شناسایی کنند.

با توسعه نقش برند، اهداف بهینه سازی نیز گسترش می یابند. برندها باید از منطق ماکسیمم سازی فروش دوری کنند و تمام شرکت کنندگان پلتفرم را راضی نگه دارند (وان آلستاین، پارکر و چودری 2016). بدین ترتیب، مدیران ممکن است مجبور باشند منافع متضاد بین اهداف ارزش مختلف را متعادل سازند (مثلا ممکن است این سؤال برای مدیر پیش آید که آیا باید یک سیستم بازخورد باز را برای افزایش شدت ارسال جمعی یکپارچه سازم؟ یا آن برخلاف اهداف برند اصلی من است؟). این بسط و کشش به دلیل بار مضاعفی که به صورت آفلاین به وجود می آید و مجبور شدن به حفظ یک کسب و کار محصول سودآور از طرفی دیگر به طور منحصر به فردی برای برند های سنتی مشکل است. نوع روابط ما می تواند به مدیران در مسیر درست اشاره کند، اما برند ها باید آگاه باشند که نباید توقع زیادی داشته باشند: در صورتی که ارزش فوری برای محصولات اصلی همیشه بر تمام اندازه های دیگر غالب باشد، پلتفرم های پرچم دار برند محکوم به شکست هستند.

بازنگری منابع. از تولید تا سازماندهی. بر خلاف تصور عامه، برند های با هدف ایجاد پلتفرم پرچم دار خود باید متعهد به سرمایه گذاری های اساسی و تجدید ساختار سازمانی باشند. به عنوان مثال، ساخت برند ها تخصص تحقیقات بازار را برای رسیدن به اهداف سطح بالاتر مصرف کنندگان، راه اندازی یک مدیریت شراکتی برای ترکیب راه حل های ثالث و توسعه تجربه کاربر و مهارتهای مشارکت توسعه می دهد. برند ها بر خلاف بازیکنان اصلی باید واسطه گری دیجیتال و تولید صنعتی را به طور همزمان انجام دهند که این مستلزم مجموعه مهارت های مختلف و زیرساخت ها می باشد.

این نکته دوم نیز مربوط به به منابعیست که از پویایی هیجان انگیزی استفاده می کند که پلتفرم های پرچم دار برای آن یک زمین بازی ایده آل فراهم می سازند. برند ها به دلیل تغییر مسیرهای خرید متوالی (که اصطلاحاً با «حلقه های وفاداری» مشخص می شود که یک الگوی خرید چرخه ای قابل پیش بینی را توصیف می کند) به یک تجربه پلتفرم خیلی شخصی و در حال تکامل، آنها دارای شانس بی نظیری برای ایجاد به اصطلاح «مارپیچ های مشارکتی» دارند (سایبرت و همکاران 2020، ص 45). فعالیت های پایدار جمع سپاری/ارسال جمعی مصرف کنندگان می توانند تجربه های غیر قابل پیش بینی را در هر تعامل ایجاد کنند و در نتیجه باعث «افزایش مشارکت تجربی در طول زمان» شوند (سایبرت و همکاران 2020، ص 46). برای این منظور، مدیران برندی که برای چرخه های متوالی عمر محصول به کار می روند، باید منابع، نیروی انسانی، تشکیلات سازمانی برای اتخاذ یک رویکرد چابک فراهم سازند.

علی رغم این چالش ها، برند های محصول شامل دارایی ها و قابلیت هایی هستند که زمین بازی ظاهر کج را تراز می سازند. بر خلاف بازی کنان اصلی پلتفرم، برند ها اغلب می توانند به یک پایگاه مشتری فعال، ارتباطات صنعتی قوی، تخصص در دسته های خود و دسته بندی محصولات تازه و فریبنده برای ارائه تکیه کنند. مدیران باید بر روی این منابع از طریق راه هایی مثل، استفاده از توان برند خود و مشارکت برای مذاکره قراردادهای عرضه انحصاری برای شروع جمع سپاری و ارسال جمعی و برای به حرکت درآوردن اثرات شبکه قوی (وان آلستاین، پارکر، و چودری 2016)، سرمایه گذاری کنند. در حالی که پلتفرم های تجمیع برند در توانایی خود برای درک سودهای کارامدی ممکن است غلبه ناپذیر باشند، نقطه ضعف آنها نبود تجربه های متناسب با مصرف کننده و تخصص معتبر در یک فضای دسته بندی خاص است. و این دقیقاً جاییست که در آن پلتفرم های پرچم دار عالی هستند.

مسیرهای برای تحقیقات آینده

به منظور ایجاد مسیرهای تحقیقاتی آینده در زمینه نوظهور پلتفرم سازی برند، مسائل بازی را مطرح می سازیم که از تئوری سازی و دسته بندی آنها با استفاده از یک نظرسنجی از 72 مدیر بازاریاب در صنعت کالاهای مصرف کننده به دست می آیند. ما از شرکت کنندگان خواستیم تا حوزه های مهم فعالیت را در رابطه با تصمیمات کلیدی پلتفرم، فرایندها و پیامدها مورد ارزیابی قرار دهند. مدیران هر حوزه را از لحاظ تازگی و ارتباط اخیر جهت موفقیت برند خود رتبه بندی کردیم (برای جزئیات پیوست وب C را مشاهده کنید). سپس، پاسخ آنها 1 در یک ماتریس 2 در 2 ترسیم کردیم (شکل 4).

در حوزه های تخصصی، محققان باید شرایط خاص بازار را شناسایی کنند که بر اساس آن موضوعات برای ایجاد یک مشارکت مهم و جالب می شوند تأثیر عمیق وعده های همیشه سبز که معمای ماندگاری را ارائه می دهند تاکنون به اندازه کافی مورد توجه شیوه ها و تحقیقات قرار نگرفته است. در حوزه های نوظهور، فرصت تحقیقاتی زیاد است، و اگرچه نتایج ممکن است از ارتباط عملی فوری برخوردار نباشند، آنها می توانند شیوه های تجاری آینده ای را شکل دهند که می تواند برند ها را در خط مقدم نوآوری قرار دهد.

چالش های کلیدی جدید به محققان وعده تأثیر شدید و فوری را در نتیجه درجه بالای تازگی و ارتباط مدیریتی آنها می دهد. ما این دسته بندی را به دستور کار تحقیقات گسترده خود اضافه می کنیم که در جدول 3 آمده است. سپس، چالش های کلیدی خیلی مهم و حوزه های نوظهوری را مطرح می سازیم که ممکن است الهام بخش تحقیقات آینده ساختار یافته در امتداد چارچوب تصمیم-فرایند- پیامد ما باشد.

مسیر های مرتبط با تصمیم گیری. چگونگی مونتاژ اجزای الهام مصرف کننده علاقه شدید مدیریتی را به خود جلب می کند، اما این موضوع به ندرت مورد تحقیق قرار گرفته است (بوتگر و همکاران، 2017). مطالعات بیشتری می توانند انواع مختلف (روایت های منسجم در مقابل توالی های باز، حرفه ای در مقابل بداهه)، منابع (مثل مصرف کنندگان، طراحان، برندهای محصول)، و حالت ها ارائه (مثل موسیقی، عکس، ویدئو، و متن) محتوای الهام را مورد بررسی قرار دهند و چگونگی یکپارچه سازی بهینه آنها را در قالب یک مونتاژ پلتفرم مورد مطالعه قرار دهند. همچنین تحقیقات با بررسی اینکه آیا ترکیب این بلوک های سازنده با هم تعاملات مثبت و منفی را افزایش می دهد، و اینکه این افزایش چگونه ایجاد می شود، باید مفهوم ما از بلوک های سازنده را گسترش دهد. به عنوان مثال، ایجاد یک بلوک الهام قوی به تنهایی در مقایسه با زمانی که با مشخصات جامعه ترکیب می شود که امکان توسعه ایده مشارکتی را می دهد، می تواند جمع سپاری و ارسال جمعی با شدت کمتر را ایجاد کند. در آخر، مدیران به نقش برند سازی بر روی پلتفرم های پرچم دار به عنوان یک چالش اصلی می نگرند. سؤال مهمی که مطرح می شود این است که آیا هم آفرینی تجربه مصرف کننده بر روی پلتفرم های پرچم دار اهمیت برند ها را کاهش می دهد و تصور آنها را کم رنگ می سازد؟ و آیا تغییر از محصول محوری بودن بیشتر از همه می تواند به برند های ساخت سنتی آسیب برساند؟ با این حال، افزایش شدت جمع سپاری و ارسال جمعی نیز می تواند اهمیت برند را افزایش دهد، چون آنها ممکن است تبدیل به مسئله ارتباطی شوند که هدف سطح بالاتر پلتفرم را به تصویر می کشد و مفهوم آن را منتقل می سازد. این دیدگاه ها تحقیقات انجام شده توسط اسوامیناتان و همکاران (2020) را تکمیل می سازند که معتقدند اهمیت برند ها در چارچوب ها مصرف ابزاری و مبتنی بر دسترسی- که مشخصه روابط موقت است - ممکن است کاهش یابد. تحقیقات می توانند با استفاده از حالت های روابط به عنوان تعدیل کنندگان مرتبط برای پیامد های برند سازی مورد بررسی قرار دهند.

مسیرهای مرتبط با فرایند. با پلتفرم سازی که حوزه ای ناشناخته برای اغلب برند ها است، چندین مسئله به وجود می آید که مربوط به حاکمیت پلتفرم های پرچم دار است. نمونه این سؤالات بدین صورت است که یک پلتفرم به چه سرعت و تا چه درجه ای باید برای مصرف کنندگان و کسب و کارهای ثالث باز باشد؟ واحد سازنده چگونه درجه بهینه برای باز شدن پلتفرم را تغییر می دهد؟ مسائل حاکمیتی نیز ممکن است مربوط به زیر مونتاژهای منفرد باشد که بر روی پلتفرم ظاهر می شوند. یعنی، در حالیکه، بحث ما بر روی تعاملات مصرف کننده- پلتفرم متمرکز است، بررسی زیرمونتاژ های منفرد که از تعاملات مصرف کننده- پلتفرم ناشی می شود و پیامد های آنها برای پلتفرم مفید خواهد بود. به عنوان مثال مصرف کنندگان ممکن است روابط نزدیکی را با شخص ثالثی بسازند که حتی ممکن است در انحراف از پلتفرم به اوج برسد (ژو و همکاران، 2021). بنابراین، تحقیقات آینده باید چگونگی نظارت برند بر روابط مصرف کننده- تأمین کننده را مورد بررسی قرار دهند و مکانیسم های حاکمیتی را مستقر سازند که از چنین رفتارهای سوء استفاده آمیزی (استثمارگرانه) جلوگیری می کند. همچنین، محققان باید نقش تعدیل کننده حالت های روابط را در نظر گیرند، چون رفتارهای سوء استفاده آمیز ممکن است در روابط موقت مصرف کننده- پلتفرم که مورد مطالعه ژو و همکاران (2021) قرار گرفت، رایج تر باشد، اما در روابط صمیمی مصرف کننده- پلتفرم کمتر باشد. مطالعات آینده نیز ممکن است مفهوم سازی ما را از یک مصرف کننده انفرادی به مصرف کننده گروهی مثل خانواده، گروه دوستان به عنوان عوامل مرتبط بر روی پلتفرم ببرد (پرایس و اپ 2015). افزایش جاسازی در زندگی مصرف کنندگان احتمال تأثیر پلتفرم بر روی محیط اجتماعی بدون واسطه آنها را افزایش می دهد، و این در حالیست که این سؤال را مطرح می سازد که چگونه تعاملات و مداخلات ممکن است بر روی چنین گروه های جمعی به جای افراد تأثیر گذارد.

تقویت تعاملات مصرف کننده یک چالش کلیدی را منعکس می سازد که محققان می توانند در سطوح مختلف مورد بررسی قرار دهند. به عنوان مثال، آن برای کسب بینش هایی در مورد سیستم های تشویقی منسجم، مثلاً مبتنی بر روش های بازی وار سازی برای تحریک جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کنندگان مهم خواهد بود. هنگامی که مصرف کنندگان هنجار های مبادله محور کمتر را به کار می گیرند (آگروال 2004) مکانیسم های بازی وار خصوصاً ممکن است برای حالت های روابط صمیمی که در آن انگیزه های پولی غیر مؤثر یا حتی مضر هستند، مفید باشند.

جدول 3. دستور کار تحقیقات

حوزه فعالیت	سوالات تحقیقاتی	دسته بندی
بلوک های سازنده انفرادی مرتبط با تصمیم گیری	<p>1. چگونه برندها می توانند انواع مختلف منابع، و حالت های ارائه محتوای الهامی را در بر گیرند؟ یک برند چگونه می تواند الهام مصرف کننده را به کار گیرد؟ و تا چه اندازه محتوای الهامی ارسال جمعی شدیدتر را تقویت می کند؟</p> <p>2. هنگامی که مصرف کنندگانی پیشرفت نمی کنند یا حتی به عنوان بخشی از خود ردیابی از طریق بلوک محک زنی پسرفت می کند، برند ها چگونه می توانند تجربه های پلتفرم منفی را کاهش دهند؟</p> <p>3. چگونه برندها می توانند در حین کاهش خطر پیامدهای مضر (مثل اختلالات خوردن ناشی از سفارشات غذایی، جراحات ناشی از یک برنامه تمرین نامناسب) راهنمایی را بر روی پلتفرم ارائه دهند؟</p> <p>4. چگونه می توان مصرف کنندگان را از یک جامعه برند به یک جامعه منافع هدایت کرد؟</p>	حوزه نوظهور، چالش کلیدی، همیشه سبز
مونتاژ بلوک های سازنده	<p>1. بلوک های سازنده چگونه با یکدیگر تعامل برقرار می کنند؟ چگونه می توان محصولات، خدمات، را قابل جستجو ساخت و آنها را طوری پیوند داد که بلوک های سازنده بهتر متصل شوند و ارزش شبکه ای را فراهم سازند؟</p> <p>2. چگونه انجمن ها و نگرش های برند بر روی مونتاژ بهینه واحد های سازنده تأثیر می گذارند؟</p> <p>3. کدام واحد های سازنده برای استفاده از حالات روابط خاص لازم است و کدام یک اختیاری است؟</p>	چالش های کلیدی جدید
ترکیب یا مشارکت شخص ثالث	<p>1. چگونه بینش های حاصل از توسعه برند، برندسازی مشارکتی، و هم رقابتی از طریق ترکیب شخص ثالث به توسعه ارزش آفرینی تغییر می یابد؟</p> <p>2. کدام بخش ارزش آفرینی باید «ساختن» را در مقابل «خریدن» برند سازی کند؟</p> <p>3. کدام شرایط (مثل مقاومت برند، تمرکز بازار) باز بودن برای رقابت کنندگان را ارتقاء می دهد؟</p> <p>4. رقابت بین عرضه کنندگان، و بین عرضه کنندگان و برند تا چه حد بهینه است؟</p> <p>5. چگونه می توان شرکای ثالث مناسب را تشخیص داد؟ آیا برندها فقط باید وارد قراردادهای انحصاری شوند؟ و چگونه یک برند می تواند انعکاس ارزش ها و استانداردهای برند را توسط اشخاص ثالث تضمین کند؟</p>	حوزه تخصصی
ترکیب (مشارکت) مصرف کننده	<p>1. اندازه و آرایش پایگاه مشتری موجود برای برندهایی که پلتفرم سازی می کنند تا چه اندازه مرتبط هستند؟</p> <p>2. کدام بخش ارزش آفرینی باید «ساختن» را در مقابل «بدست آوردن» برندسازی کند؟</p> <p>3. چگونه برند ها می توانند مصرف کنندگان جدید را علاوه بر پایگاه مشتریانی که حاضر دارد، به دست آورد؟</p>	حوزه نوظهور

	<p>4. کدام مشخصات مصرف کننده تمایل آنها را به مشارکت در ارسال جمعی شدید تعیین می سازد؟ چگونه می توان این مصرف کنندگان را شناسایی کرد و مورد هدف قرار داد؟</p> <p>5. چگونه جبران ارزش آفرینی توسط مصرف کننده بر روی پلتفرم و روابط مصرف کننده - تأثیر می گذارد؟</p>	
<p>چالش کلیدی جدید</p>	<p>1. آیا هم آفرینی تجربه های مصرف کننده بر روی پلتفرم های پرچم دار اهمیت برندها را کاهش می دهد و تصویر آنها را کمرنگ تر می سازد؟ و آیا تغییر از محصول محوری خصوصا به برندهای ساخت سنتی آسیب می رساند؟ آیا این توسعه با شدت جمع سپاری و ارسال جمعی که ارتباط برند در چارچوب های با شدت بالا را افزایش می دهد، تعدیل می شود؟</p> <p>2. چگونه دانش ما از توسعه برند و برند سازی مشارکتی به برندهای پلتفرم سازی شده نغیر می یابد؟ مهمتر اینکه چگونه موقعیت برند در این چارچوب تحت تأثیر قرار می گیرد؟</p> <p>3. برند ها از کدام مسیر و از چه فاصله ای می توانند بدون آسیب به اعتبار خود می توانند به درون فضای دسته گسترش یابند؟ و برند ها چگونه می توانند این ویژگی را از طریق برندسازی مجدد پلتفرم با دقت کاهش دهند؟</p> <p>4. چگونه می توان اغلب، برند ها را در تعامل با مصرف کنندگان، در میان مصرف کنندگان و بین مصرف کنندگان و اشخاص ثالث مشخص ساخت؟</p>	<p>برندسازی</p>
<p>حوزه های نوظهور</p>	<p>1. توانمند سازی در مقابل محدودیت تحت کدام حالت روابط و تا چه اندازه بهینه است؟</p> <p>2. کدام روابط عرضه کننده- مصرف کننده شخصی به عنوان بخشی از زیر مونتاژ پلتفرم ها روی می دهد؟ چگونه آنها در مقیاس بزرگ بر روی پلتفرم تأثیر مبی گذارند؟</p> <p>3. چگونه پلتفرم های پرچم دار برند بر روی مصرف کنندگان جمعی (مثل خانواده ها) بیشتر از مصرف کنندگان شخصی تأثیر می گذارند؟ آیا پلتفرم باید مصرف کنندگان جمعی را در فرایند ارزش آفرینی آنها مشخص سازد؟ آیا آنها باید بر روی ارائه راه حل هایی برای مصرف کنندگان شخصی یا جمعی متمرکز شوند؟</p> <p>4. پلتفرم تا چه اندازه باید برای مشارکت مصرف کنندگان باز باشد، طوری که به اهداف برند خود صدمه نزند؟</p>	<p>حاکمیت مصرف کننده در ارتباط با فرایند</p>
<p>حوزه نوظهور</p>	<p>1. تا چه اندازه با ز بودن پلتفرم در مقابل محدودیت آن و تحت کدام حالت روابط بهینه است؟ این درجه چگونه با واحد سازنده تغییر می کند؟</p> <p>2. چگونه پلتفرم ها باید در برابر «حملات خصمانه» یا اشخاص ثالث که مشتریان جدید را از طریق پلتفرم به دست می آورند، حفظ شوند؟ آیا خطر حملات خصمانه در روابط صمیمی مصرف کننده- پلتفرم کمتر بارز است؟</p> <p>3. برند پلتفرم چگونه باید اثرات نامطلوب شکست خدمات را با برند های شخص ثالث کاهش دهد؟</p>	<p>حاکمیت شخص ثالث</p>

<p>چالش های کلیدی جدید</p>	<p>1. طرح بازی چگونه می تواند مفهوم ایجاد مکانیسم ها را برای تقویت تعاملات انتقال دهد؟ مکانیسم های بازی وار در تقویت تعاملات مصرف کننده بسته به حالت روابط تا چه اندازه مؤثر هستند؟</p> <p>2. چگونه می توان مصرف کنندگان را از عوامل جمع سپاری غیر فعال به عوامل ارسال جمعی فعال انتقال داد؟ کدام فعالیت های ارسال جمعی برای مصرف کنندگان تقریباً پاداش دهنده است؟ آیا بخش های مصرف کنندگان تحریک شده با عوامل مشخصی که مشارکت آنها را در ارسال جمعی افزایش می دهد وجود دارد؟</p> <p>3. پلتفرم برای اجتناب از حس تهاجمی بودن یا استثمار از کدام مرزها و محدودیت ها باید پیروی کند؟</p> <p>4. تقویت فعالیت های جمع سپاری و ارسال جمعی مصرف کننده چه پیامد های مضر می تواند بر روی رفتار و سلامت مصرف کننده داشته باشد؟</p>	<p>تقویت تعاملات مصرف کننده</p>
<p>حوزه های نوظهور، همیشه سبز، حوزه های تخصصی</p>	<p>1. کدام برند ها خصوصاً قادر به تکامل برای فراهم نمودن مشارکت پرورشی هستند؟ و برند ها قبل از کشیده شدن و باریک شدن زیاد تا چه حد می توانند وارد فضای دسته گسترده تر شوند؟</p> <p>2. پلتفرم قبل از پاسخ مصرف کنندگان با مقاومت واکنشی تا چه حد می تواند روابط را پیش برد؟ چگونه می توان مصرف کنندگانی را تشخیص داد که پذیرای مشارکت پرورشی هستند؟ و کدام مشخصات مصرف کننده این پذیرش را پیش بینی می کنند؟</p> <p>3. چگونه برند ها می توانند در ایجاد حالت روابط مطلوب مداخله کنند؟ کدام عامل برند (مقاومت برند و موقعیت یابی) بر روی نوع حالات روابطی که آشکار می شوند تأثیر می گذارد؟</p> <p>4. آیا برند ها می توانند یک بازار را طوری توسعه دهند که روابط موقت ابزاری را به حالت های منطقی تغییر دهند؟</p>	<p>حالت های روابط شخصی در رابطه با پیامد</p>
<p>همیشه سبز</p>	<p>1. چگونه می توان پیامد های منطقی و نقش پلتفرم را در دنبال کردن هدف مصرف کنندگان اندازه گیری کرد؟</p> <p>2. چگونه به توسعه مقیاس های نگرش برند موجود نیاز پیدا می کنیم؟</p> <p>3. چگونه می توان از داده های بزرگ رفتاری برای استنتاج تعقیب هدف مصرف کنندگان و حالت های روابط استفاده کرد؟</p> <p>4. چگونه برند ها می توانند ارزش مشارکت مشتری را اندازه گیری کنند و نسبت دهند؟</p>	<p>پیامد منطقی</p>
<p>همیشه سبز</p>	<p>1. چگونه پلتفرم ها می توانند روابط را بدون ترساندن مشتریان پولی کنند؟</p> <p>2. چگونه فرایند پولی شدن بر روی روابط با مصرف کنندگان تأثیر می گذارد؟</p> <p>3. چه موقع برند ها باید مدل های اشتراک را در طی پرداخت برای استفاده به کار گیرند؟</p> <p>4. ارزش پولی داده ها و بینش های ایجاد شده از طریق پلتفرم چیست؟</p>	<p>پولی کردن روابط (نقدینگی)</p>

	<p>5. قوانین حریم خصوصی مصرف کننده چگونه اجرا می شوند؟</p> <p>6. حریم خصوصی را چگونه می توان با اهداف پولی متعادل ساخت؟ و این با حالت روابط چگونه تغییر می کند؟</p> <p>7. آیا مفهوم سازی شامل برند های دیجیتال متولد شده می شود؟ آیا آنها با یک چارچوب پلتفرم متولد می شوند؟ یا آنها به یک رویکرد کانالی بر می گردند؟</p> <p>8. کدام مشخصات برند، شرکت، و بازار یک پلتفرم سازی موفق برند را تعیین می کنند؟</p> <p>9. کدام برند ها باید پلتفرم سازی انجام دهند و تا چه اندازه؟ و کدام برند ها باید یک نقش مکمل پلتفرم را فرض کنند؟</p> <p>10. تغییرات را چگونه باید انجام داد؟ با یک انفجار بزرگ یا قدم به قدم در طول زمان؟ و عوامل احتمالی این تغییر کدامند؟</p>
--	--

علاوه بر این، مکانیسم های بازی وار می توانند تجارب غیر قابل پیش بینی را ایجاد کنند که از لحاظ پویایی با سطوح مهارت در حال تکامل مصرف کنندگان تطابق دارد و آنها را با مناسب ساختن برای حالت های روابط صمیمانه تر در طول دوره های طولانی زمان مشارکت می دهد (سایبرت و همکاران، 2020). بنابراین، تحقیقات آینده می توانند کارایی مکانیسم های بازی وار شرطی را در حالت های روابط مورد تحلیل قرار دهند. درجه بهینه واسطه شدن برند در این تلاش ها نیز تضمینی برای بررسی های بیشتر است.

مسیرهای مرتبط با پیامد. علاقه نوظهور در زمینه تسریع روابط و مشارکت های پرورشی نشان می دهد که تفکر پلتفرم در قالب «خرید» و «به دست آوردن» محصولات، خدمات، و محتوا هنوز برای اغلب مدیران جدید است. بدین ترتیب، به خیلی از سؤالات مهم هنوز باید پاسخ داد. نمونه این سؤالات این است که کدام نوع برند قادر است مشارکت های پرورش را ایجاد کند و برند ها قبل از کشیده شدن و باریک شدن زیاد تا چه اندازه می توانند وارد فضای دسته گسترده تر شوند؟ و در نتیجه، مصرف کنندگان تا چه اندازه به پلتفرم های پرچم دار برند اجازه غلبه آنها بر زندگی روزانه شان و هم آفرینی هویت آنان قبل از پاسخ با واکنش به بدست آوردن مجدد حاکمیت را بدهند؟ چنین واکنش هایی یکی از چند فرایند (بی) ثبات سازی است که می تواند باعث تغییر حالات روابط در طول زمان شود. در حالی که ما برخی از این فرایندها را توصیف می کنیم، محققان می توانند به طور مفصل تحلیل کنند که کدام مداخلات خاص می توانند یک رابطه را به یک حالتی (نا) مطلوب تغییر دهد.

در نهایت، اگرچه، بحث های ما بر روی برندهای محصول به وجود آمده به صورت آفلاین متمرکز است، کسب و کارهای آینده ای در یک جهان دیجیتال به وجود خواهند آمد. تحقیقات باید بررسی کنند که چگونه مفهومی سازی ما به این برندها تعمیم می یابد؟ و آیا آنها تفکر پلتفرمی را درونی می کنند؟ آیا به دنبال رهایی خود در نقش مکمل های پلتفرم هستند؟ یا حتی به روش خطی سنتی تر بر می گردند؟ چون پلتفرم سازی دیجیتال صنایع در بین عموم پذیرفته شده، لازم است که برند ها موضعی اتخاذ نمایند.

Bhattacharya, C.B. and Sankar Sen (2003), "Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing*, 67 (2), 76–88.

Brodie, Roderick J., Linda D. Hollebeck, Biljana Jurić, and Ana Ilić (2011), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research," *Journal of Service Research*, 14 (3), 252–71.

Altman, Irwin and Dalmas A. Taylor (1973), *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kozinets, Robert V., Andrea Hemetsberger, and Hope Jensen Schau (2008), "The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in the Age of Networked Marketing," *Journal of Macromarketing*, 28 (4), 339–54.

Hemetsberger, Andrea (2012), "Crowdsourcing," in *The Routledge Companion to Digital Consumption*, R.W. Belk and R. Llamas, eds. London; New York: Routledge, 159–70.

Siebert, Anton, Ahir Gopaladas, Andrew Lindridge, and Cláudia Simões (2020), "Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals," *Journal of Marketing*, 84 (4), 45–66.

Ruckenstein, Minna and Mika Pantzar (2017), "Beyond the Quantified Self: Thematic Exploration of a Dataistic Paradigm," *New Media & Society*, 19 (3), 401–18.

Von Hippel, Eric (1994), "'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management Science*, 40 (4), 429–39.