

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال بیست و یکم، شماره ۵۰، پیاپی ۸۴، تابستان ۱۴۰۱
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۱۸۳-۲۰۶

ارائه چارچوبی برای بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های B2B

عظیم زارعی*، مریم اصغری نجیب**، سیما علی پور***

چکیده

هدف: دیجیتالی شدن، فرصت‌ها و تغییرات جدیدی را به کسب‌وکارهای B2B ارائه می‌دهد از جمله این که چگونه وارد بازارهای جدید شوند. کسب‌وکارهای B2B در پاسخ به محیط رقابتی فزاینده، بیشتر از پلت-فرم‌های دیجیتال برای حمایت از استراتژی‌های کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند و از این طریق توانسته‌اند خود را در سطح بین‌المللی مطرح کنند. موضوع بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های دیجیتال B2B کمتر در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. لذا پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های دیجیتال B2B انجام گرفت.

روش: این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است و ماهیتی اکتشافی دارد؛ همچنین از نظر نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی می‌باشد. داده‌ها در پژوهش حاضر از مصاحبه با متخصصان آشنا به موضوع تحقیق و مدیران پلت‌فرم‌ها به دست آمده است؛ این داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس و با روش تحلیل تماتیک استقرایی کدگذاری شدند.

یافته‌ها: سرانجام با استخراج ۷۴ کد پایه، ۱۱ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی (مسئولیت خارجی، هماهنگی، خلق ارزش و حجم بحرانی)، الگوی عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های B2B ایجاد شد.

نتیجه‌گیری: این الگو می‌تواند بینش جدیدی به صاحبان کسب‌وکار پلت‌فرمی B2B جهت دسترسی به بازارهای بین‌المللی، بهبود تصویر کلی کسب‌وکار و افزایش ظرفیت تولید ارائه دهد.

کلیدواژه‌ها: بین‌المللی‌سازی؛ پلت‌فرم؛ کسب‌وکار B2B.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰. تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۳۰

* استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

*** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

Providing a framework for the internationalization of B2B platforms

Azim Zarei* , Maryam Asgharinajib** , Sima Alipour***

Abstract

Objective: Digitalization offers new opportunities and changes to B2B businesses, including how to enter new markets. In response to the increasingly competitive environment, B2B businesses use more digital platforms to support their business strategies, and in this way, they have been able to present themselves at the international level. So far, few literatures have addressed the issue of internationalization of B2B digital platforms. Therefore, the current research was carried out with the aim of compiling the model of internationalization of B2B digital platforms.

Methodology: This research is practical in terms of purpose and has an exploratory nature; Also, in terms of the type of data, it is a qualitative research. The data in the current research was obtained from interviews with experts familiar with the research topic and platform managers; The obtained data were coded using Atlas software and inductive thematic analysis method.

Findings: Finally, by extracting 74 basic codes, 11 sub-themes and 4 main themes (external responsibility, coordination, value creation and critical volume), the model of factors affecting the internationalization of B2B platforms was created.

Conclusion: This pattern can provide new insight to B2B platform business owners to access international markets, improve the overall image of the business and increase production capacity.

Keywords: internationalization; platform; B2B business.

* Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran

** PhD candidate in Marketing Management, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran

*** PhD candidate in Marketing Management, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran (Corresponding Author), **Email:** s_alipour@semnan.ac.ir

۱. مقدمه

پیشرفت در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات موجب ظهور پلت‌فرم‌ها و اکوسیستم‌ها در انواع صنایع بسیار دیجیتالی، از جمله گوشی‌های هوشمند، تلویزیون‌های هوشمند، کنسول‌های بازی و محصولات و خدمات مبتنی بر اینترنت می‌شود. همانطور که فناوری اطلاعات و ارتباطات دیجیتال، اقتصاد را متحول می‌کند (Yoo et al., 2012; Coviello et al., 2017; Alcácer et al., 2016) تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها به اصطلاح مدل‌های کسب‌وکار پلت‌فرم را اجرا می‌کنند (Van Alstyne et al., 2016).

ظرفیت نوآورانه پلت‌فرم‌ها، انقلابی در بسیاری از بخش‌های اقتصاد ایجاد کرده است. به همین دلیل، بسیاری از نویسندگان، این مدل جدید کسب‌وکار را به عنوان ویژگی بارز سرمایه‌داری معاصر معرفی می‌کنند (Langley & Leyshon, 2017; Schneider, 2018). با پیشرفت چشم‌گیر فناوری دیجیتال و ظهور اقتصاد شبکه‌ای، علاقه فزاینده‌ای به مدل کسب‌وکار خرید با شبکه B2B در بین پلت‌فرم‌های تجارت الکترونیکی B2B و شرکت‌های مشتری ایجاد شده است (Yuan et al., 2021; Wu et al., 2022). بسیاری از شرکت‌های B2B وجود دارند که از بازاریابی دیجیتال غفلت می‌کنند، زیرا معمولاً در مشاغل B2B استفاده نمی‌شود (Tasanen, 2021). تکامل دنیای فناوری محور، شیوه کار کسب‌وکارها را تغییر داده و جهانی‌شدن فعالیت‌های اقتصادی و ظهور اینترنت به معرفی مدل جدیدی از کسب‌وکار معروف به بازار آنلاین B2B کمک کرده است (Mourtzis et al., 2021). امروزه، حتی مشتریان B2B تمایل دارند از طریق منابع آنلاین خرید کنند، رقابت بیداد می‌کند و به شدت بر پویایی تقاضا و عرضه تأثیر می‌گذارد (Wu et al., 2022). بسیاری از پلت‌فرم‌های دارای فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدت کوتاهی به حضور جهانی قدرتمندی دست یافته‌اند، که نشان می‌دهد این شکل سازمانی ممکن است پیامدهای قابل توجهی برای فرآیند بین‌المللی‌سازی ارائه‌دهنده پلت‌فرم داشته باشد؛ که در آن اشخاص ثالث وابسته به خارج نقش بسزایی دارند (Yonatan, 2017). بین‌المللی‌سازی شرکت در دهه‌های گذشته به دقت مورد مطالعه قرار گرفته است (Knight & Liesch, 2016; Paul & Sánchez-Morcilio, 2019; Paul & Rosado, 2019; Serrano, 2019; Rialp et al., 2019). موضوعاتی که تحقیقات بین‌المللی به آن پرداخته است؛ شامل، اما نه محدود به، حالت‌های ورود (Brouthers & Hennart, 2007)، زمان‌بندی ورود (Zachary et al., 2015)، بازارهای نوظهور (Luo & Tung, 2018)، و صادرات (Kahiya, 2018; Paul et al., 2017) می‌باشد.

یکی از جهت‌گیری‌های تحقیقاتی مرتبط با بین‌المللی‌سازی دیجیتال، زمینه اقتصادهای نوظهور است. از آنجایی که جهان بیش از هر زمان دیگری به هم پیوسته است، تحقیقات علمی مرتبط با تئوری‌های بین‌المللی‌سازی باید توجه بیشتری به کشورهای در حال توسعه داشته باشد، جایی که تعداد زیادی از بازارهای خاص به لطف دیجیتالی‌شدن و پتانسیل «جهشی» آن به سرعت در حال شکوفایی هستند (Hervé et al., 2020).

پلت‌فرم‌های B2B بسیاری از جمله: علی بابا^۱، دی اچ گیت^۲، گلوبال سورس^۳، ای ورد ترید^۴ و ... در سراسر جهان در سطح بین‌المللی وجود دارند. چین، هند، مالزی و سایر کشورهای اطراف ایران توانسته‌اند جایگاه خود را در تجارت B2B پیدا کنند. در کشور ما نیز پلت‌فرم‌های B2B (ویرترینت^۵، ای کسب^۶، گره‌مارکت^۷ و زینگ^۸) در داخل به خوبی فعالیت می‌کنند، اما از آنجایی که، امروزه بین‌المللی شدن به یکی از عناصر کلیدی عملکرد خوب یک شرکت و همچنین چشم‌اندازهای آینده آن تبدیل شده است؛ برای اینکه یک شرکت در سطح محلی رقابتی باشد، بسیار مهم است که در سطح بین‌المللی چنین باشد و برعکس، اگر شرکت در داخل مرزهای کشور خود رقابتی نباشد، بین‌المللی شدن به سختی ظاهر می‌شود. بین‌المللی شدن، یک استقلال واقعی از چرخه‌های تجاری بازار محلی و اجازه دسترسی به بازار گسترده‌تر را می‌دهد، همچنین، به بهبود تصویر کلی یک شرکت کمک می‌کند، ظرفیت تولید را افزایش می‌دهد، و به دلیل افزایش بهره‌وری، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. علی‌رغم اهمیت بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های B2B، پژوهش داخلی که موضوع بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌ها را با توجه به شرایط ویژه ایران مورد بررسی قرار دهد؛ یافت نشد. لذا، این پژوهش به عنوان اولین پژوهش داخلی به‌منظور پر کردن این شکاف تحقیقاتی و پاسخگویی به این سوال که چارچوب مفهومی بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های B2B چگونه است؟ انجام شد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پلت‌فرم: لوین و لنسیتی (۲۰۰۴)، یک پلت‌فرم را مجموعه‌ای از خدمات، ابزارها و فناوری‌هایی تعریف می‌کنند که، پایه و اساس یک اکوسیستم است و شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، شرکت‌های برون‌سپاری، سازندگان محصولات یا خدمات مرتبط، ارائه‌دهندگان فناوری و غیره می‌باشد. هاگل و همکاران (۲۰۰۸)، نیز پلت‌فرم را به عنوان مجموعه‌ای از استانداردها و شیوه‌های به وضوح تعریف شده که به سازماندهی و حمایت از فعالیت‌های بسیاری از شرکت‌کنندگان کمک می‌کند، مفهوم‌سازی می‌کنند. یک ارائه‌دهنده پلت‌فرم تلاش می‌کند تا اکوسیستم‌های جهانی را شکل دهد و در نتیجه صنایع و بازارها را اساساً تغییر دهد (Hagel et al., 2008). پلت‌فرم‌ها پتانسیل افزایش کارایی استراتژی‌های ارتباطی را دارند و شرکت‌ها را بیشتر به مشتریان وابسته می‌کنند؛ قدرت مبتنی بر شبکه متعلق به مصرف‌کنندگان، به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا از طریق توزیع، اصلاح و تقویت محتوای دیجیتال بر بازار تأثیر بگذارند (Labrecque et al., 2013). پلت‌فرم‌ها با تسهیل معاملات بین گروه‌های مختلف کاربران، مانند خریداران و فروشندگان، ارزش تولید می‌کنند

¹Alibaba

²DHgate

³Global Sources

⁴eWorldTrade

⁵vitrinnet.com

⁶ecsb.com

⁷gerehmarket.com

⁸zingapp.ir

(Eisenmann et al., 2006)، مبادلات ارزش‌آفرین را تسهیل می‌کنند (Cennamo & Santalo, 2013) و نقشی مرکزی در اقتصاد دیجیتال شده، ایفا می‌کنند (Evans & Schmalensee, 2016; Teece, 2017).

پلت‌فرم B2B: کسب‌وکارها به طور فزاینده‌ای هزینه‌های عرضه خود را به سمت بازارهای الکترونیکی B2B سوق می‌دهند که نشان‌دهنده دور شدن از توافقی‌های قراردادی بلندمدت با زیرمجموعه‌ای از فروشندگان است (B2BECNews, 2015). در بستر پلت‌فرم B2B، عضو شدن می‌تواند شانس عرضه‌کننده را برای شناخته شدن توسط خریداران بالقوه افزایش دهد. پلت‌فرم B2B علاوه بر اینکه رسانه‌ای برای ایجاد آگاهی است، رسانه‌ای را برای ارسال سرنخ‌های فروش در اختیار تامین‌کنندگان قرار می‌دهد. پلت‌فرم B2B می‌تواند اطلاعات دقیق تامین‌کننده و محصولات و خدمات معمولی را که تامین‌کننده به فروش می‌رساند، ارائه دهد (Islam et al., 2020).

بین‌المللی‌سازی: مدل آپسالا¹ (Johanson & Vahlne, 1977) بیشترین استناد و تأثیرگذار در تحقیق، در مورد فرآیند بین‌المللی‌سازی شرکت و نسخه‌های اصلاح‌شده آن (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2020) است. این مدل یکی از شناخته‌شده‌ترین چارچوب‌ها در زمینه بین‌المللی‌سازی شرکت است. سنگ بنای این نظریه، جریان تحقیقات رفتاری است. بر اساس مدل آپسالا، بین‌المللی‌سازی به‌عنوان یک فرآیند تدریجی آهسته در نظر گرفته می‌شود که در ابتدا، بین‌المللی‌سازی شرکت فاقد دانش درباره کشوری است که وارد آن می‌شود، اما آن را در طول فرآیند بین‌المللی‌سازی به دست می‌آورد (Azuaui, 2016). درک محیط کسب‌وکار از سال‌هایی که این مدل توسعه داده شد، تکامل یافته است و اکنون به عنوان یک شبکه پیچیده از روابط دیده می‌شود (Paul & Rosado-Serrano, 2019).

بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌ها: فرآیند بین‌المللی‌سازی یک ارائه‌دهنده پلت‌فرم به همان اندازه که توسط ارائه‌دهنده پلت‌فرم انجام می‌شود توسط وابسته‌های خارجی هدایت می‌شود، زیرا شرکت‌های وابسته خارجی می‌توانند انتخاب کنند که به کدام پلت‌فرم بپیوندند و چقدر در پیشنهادات تکمیلی سرمایه‌گذاری کنند. بنابراین جذب مناسب‌ترین شرکت‌های وابسته خارجی و ایجاد شرایط مناسب برای توسعه و ارائه مکمل‌ها، ممکن است به اندازه انتخاب بازار یا انتخاب حالت ورود از اهمیت راهبردی برخوردار باشد (Yonatany, 2017).

نگرانی اصلی پلت‌فرم‌های دیجیتال در مدیریت فرآیندهای بین‌المللی‌سازی، به اصطلاح مسئولیت خارجی‌ها است (Brouthers et al., 2016). مسئولیت خارجی اولین مشکلی است که یک شرکت پلت‌فرمی زمانی که تصمیم می‌گیرد در خارج از مرزهای ملی رشد کند، با توجه به فقدان شبکه‌های ضروری برای عملکرد صحیح، با آن مواجه است (Varraso, 2020). این مسئولیت به این واقعیت مربوط می‌شود که شرکتی که وارد یک بازار جدید می‌شود به طور طبیعی فاقد روابط

¹ Uppsala

کلیدی با سایر شرکت‌های محلی و همکاران بالقوه است که به معنای مزیت رقابتی کمتری نسبت به شرکت‌های محلی است (Brouthers et al., 2016). برای از بین بردن این نقطه ضعف، کیفیت پلت فرم، تمایز پلت فرم، اثرات غیرمستقیم شبکه و انتظارات مصرف‌کننده باید توسط ارائه‌دهندگان پلت فرم در نظر گرفته شود، زیرا همه آن‌ها به ورود موفق بازیگران جدید به بازارهای جدید کمک می‌کنند (Zhu & Iansiti, 2012). تنها پس از جلب اعتماد و ایجاد روابط با اعضای شبکه، شرکت می‌تواند به عنوان یکی از افراد داخلی بازار در نظر گرفته شود (Schweizer, 2013). هر چند، امکان تعامل با افراد مستقر در بازارهای جغرافیایی متمایز از طریق یک پلت فرم، ارزش بالاتری برای کاربران آن ایجاد می‌کند (Chen et al., 2019)؛ اما این مسئله به ویژگی‌های پلت فرم و پیشنهاد ارزش بستگی دارد (Stallkamp & Schotter, 2021).

از لحاظ تاریخی، نظریه‌هایی برای توضیح چگونگی بین‌المللی شدن شرکت‌ها ایجاد شده است. تجزیه و تحلیل هزینه تراکنش نشان می‌دهد که هزینه‌های مبادله به دلیل ویژگی دارایی و نقص بازار رخ می‌دهد (Williamson, 1985). در حضور نواقص زیاد بازار (عدم قطعیت‌های داخلی و خارجی) و ویژگی دارایی، شرکت‌ها تمایل دارند تا عملیات بین‌المللی را از طریق سازمان‌های سلسله‌مراتبی سازماندهی کنند (Brouthers et al., 2003). نظریه‌های دیگری که برای درک گسترش بین‌المللی سازی استفاده می‌شوند عبارتند از دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ و پارادایم التقاطی^۲. دیدگاه مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که مجموعه منابع متمایز که یک شرکت کنترل می‌کند، مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهد. در واقع منابع شرکت کلید درک مزیت رقابتی پایدار شرکت هستند (Barney, 1991)، که به عنوان دارایی‌های مشهود و نامشهودی تعریف می‌شوند که یک شرکت برای شکل دادن و اجرای استراتژی‌های خود از آن‌ها استفاده می‌کند (Barney & Arikan, 2005). پارادایم التقاطی نیز که توسط دانینگ^۳ توسعه یافته است؛ سه عامل را در فعالیت‌های بین‌المللی شرکت‌های چند ملیتی تعیین کننده می‌داند؛ که مزایای مالکیت، مزایای مکان و مزایای داخلی سازی را شامل می‌شود (Rugman, 2010).

مطالعات نشان داده‌اند که، شبکه‌ها (روابط اجتماعی) نقش مهمی برای رشد بین‌المللی ایفا می‌کنند، اما این تأثیر می‌تواند مثبت یا منفی باشد (Ellis, 2000; Harris & Wheeler, 2005; Uzzi, 1996). روابط شبکه‌ای می‌تواند تأثیر مثبتی بر سطح بین‌المللی داشته باشد. ایس (۲۰۰۰)، در پژوهشی دریافت که، روابط شبکه نقش مستقیمی در شناسایی شرکای مبادله در بازارهای خارجی دارد. علاوه بر این، شبکه‌ها می‌توانند به شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک‌تر ناآشنا با بازارهای خارجی، امکانات متعددی برای بهره‌مندی و یادگیری از دانش و تجربه شرکای شبکه برای غلبه بر یا حداقل کاهش بدهی‌های خارجی (LoF^۴) و تسهیل فعالیت‌های تجاری موفق فرا مرزی ارائه دهند (Hadley & Wilson, 2003). علاوه بر این، کوویلو و مونرو (۱۹۹۵)، بیان کردند

¹ resource-based view

² Eclectic paradigm

³ Dunning

⁴ liabilities of foreignness

که شرکت‌هایی که فاقد منابع ضروری هستند، می‌توانند فعالیت‌هایی مانند بازاریابی یا توزیع را به شرکای شبکه‌ای توانمندتر واگذار کنند و در عین حال خطرات رابطه‌ای را به حداقل برسانند (Coviello & Munro, 1995).

با کمال تعجب، ادبیات تجارت بین‌الملل مدت‌هاست که در مورد پدیده پلت‌فرم سکوت کرده- است. اخیراً، تعداد کمی از مطالعات تجارت بین‌الملل، برای بررسی شرکت‌های پلت‌فرمی (Ojala et al., 2018)، از جمله به اصطلاح "شرکت‌های تجاری اینترنتی"^۱ (Brouthers et al., 2016;) و "شرکت‌های اقتصاد اشتراکی"^۲ آغاز شده‌اند (Parente et al., 2018)، که زیرمجموعه‌ای از دسته پلت‌فرم گسترده‌تر هستند. نمونه‌ای از مطالعات در این زمینه در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های صورت گرفته

عنوان	سال	نویسندگان	نتایج
پلت‌فرم‌های بدون مرز؟ استراتژی‌های بین-المللی شرکت‌های پلت‌فرم دیجیتال	۲۰۲۲	Stallkamp & Schotter	شرکت‌های پلت‌فرمی که به دنبال گسترش بین‌المللی‌سازی هستند، باید دامنه تأثیرات خارجی مستقیم و غیرمستقیم شبکه را به دقت در نظر بگیرند. اگر هیچ یک از انواع خارجی شبکه فراتر از مرزها گسترش نیابد، شرکت‌های پلت‌فرم نمی‌توانند برای ایجاد مزیت رقابتی در خارج از کشور به پایگاه کاربر فعلی خود تکیه کنند.
چگونه پلت‌فرم B2B عملکرد خریداران را بهبود می‌بخشد: بینش در مورد اثر جایگزینی پلت‌فرم	۲۰۲۲	Zhou et al	نشان دادند که استفاده از پلت‌فرم B2B، اعتماد را افزایش می‌دهد و هزینه تراکنش را برای شرکت‌های خریدار کاهش می‌دهد، که هر دو به نوبه خود عملکرد روابط خریداران را بهبود می‌بخشند. همچنین آن‌ها تأثیر جایگزینی پلت‌فرم‌ها را در جایگزینی زنجیره‌های تأمین سنتی و معنای آن برای خریداران تجاری را برجسته کردند.
تکامل اکوسیستم‌های پلت‌فرم B2B: چه چیزی می‌توان از Salesforce آموخت؟	۲۰۲۱	Staub et al	تکامل اکوسیستم‌های پلت‌فرم B2B: چه چیزی می‌توان از Salesforce آموخت؟ تکامل اکوسیستم نه تنها با ابتکارات هماهنگ کننده صاحب پلت‌فرم، بلکه با شایستگی‌ها و ویژگی‌های مکمل‌ها و مشتریان آن مشخص می‌شود. آن‌ها سه بعد متمایز از تکامل را استخراج کردند: گسترش فناوری هسته پلت-فرم، گسترش دامنه عملکردی پلت‌فرم و تخصص خاص پلت‌فرم برای صنعت.

¹ ibusiness firms

² sharing economy firms

اندازه پایگاه کاربر جهانی در بهترین حالت تأثیر جزیی بر پذیرش در بازارهای خارجی دارد، مگر اینکه کاربران در برخی از کشورهای با نفوذ با روند تعیین‌کننده متمرکز باشند. این نشان می‌دهد که مرزهای ملی به شدت اثرات خارجی شبکه را محدود می‌کند.	Chen et al	۲۰۱۹	نفوذ بین‌المللی شرکت-های تجاری: اثرات شبکه، تعهدات خارجی و نفوذ کشور
یک پیوند نظری بین تئوری تجارت بین‌الملل و ادبیات مربوط به شکل سازمانی پلت‌فرم-اکوسیستم را پیشنهاد کرد؛ که بر مفاهیمی برای فاصله روانی، مسئولیت خارجی بودن، و سرعت و الگوی بین‌المللی‌سازی تأکید می‌کند.	Yonatany	۲۰۱۷	پلت‌فرم‌ها، اکوسیستم‌ها و بین‌المللی‌سازی سازمان‌های بسیار دیجیتالی شده
این نظریه را مطرح می‌کنند که چون شرکت‌های تجاری از طریق ایجاد و هماهنگی شبکه‌ای از کاربران ارزش تولید می‌کنند، این شرکت‌ها تمایل دارند در هنگام گسترش در خارج از کشور از مسئولیت‌های خارجی بیشتری متحمل شوند و بنابراین هنگام بین‌المللی شدن، بر روی فرآیندهای پذیرش کاربر مبتنی بر شبکه و انتشار تمرکز می‌کنند.	Brouthers et al	۲۰۱۶	تیین بین‌المللی شدن شرکت‌های تجاری

اگرچه پلت‌فرم‌ها به‌طور گسترده در اقتصاد، سیستم‌های اطلاعاتی و جریان‌های ادبیات مدیریت نوآوری^۱، مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما آن‌ها عمدتاً با تمرکز بر B2C انجام گرفته‌اند و اکثریت قریب به اتفاق مطالعات ذکر شده در بالا، دیدگاه کاربر نهایی را در نظر گرفته‌اند؛ که با توجه به ارتباط قوی بین پلت‌فرم‌ها و اهداف زنجیره تأمین، تعجب‌آور است، زیرا از جمله مزایای اصلی استفاده از پلت‌فرم‌ها، کاهش هزینه‌های تراکنش و افزایش شفافیت و اشتراک‌گذاری اطلاعات است (Evans & Schmalensee, 2016). همچنین یافته‌های موجود از تحقیقات B2C را نمی‌توان به زمینه B2B منتقل کرد زیرا سازمان‌ها نباید موجودیت‌های منفرد در نظر گرفته شوند و بنابراین وابستگی‌های متقابل مختلف بین سازمان‌ها باید با تجزیه و تحلیل اثرات شبکه در زمینه‌های B2B در نظر گرفته شود (de Reuver et al. 2018).

پس از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش در زمینه بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های دیجیتال B2B پرسش‌های زیر به عنوان سوالات فرعی پژوهش مطرح شد:

۱. چه عواملی منجر به بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های B2B می‌شوند؟
۲. پلت‌فرم‌های B2B در ایران با چه محدودیت‌هایی رو به رو هستند؟
۳. چه عواملی منجر به متمایز شدن یک پلت‌فرم B2B در سطح بین‌المللی می‌شود؟

¹ innovation management literature streams

۳. روش‌شناسی پژوهش

باتوجه به هدف تحقیق که، ارائه چارچوب بین‌المللی سازی پلت‌فرم‌های دیجیتال B2B می‌باشد، رویکرد تحقیق به صورت کیفی بوده و به لحاظ نوع استفاده نیز کاربردی می‌باشد. از میان روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی، از روش مصاحبه به صورت آنلاین با استفاده از وب‌کم بهره گرفته شد. متوسط زمان هر مصاحبه با توجه به مشغله کاری گروه مصاحبه‌شونده ۵۰ دقیقه برآورد شد. در ابتدای هر مصاحبه ضمن بیان هدف پژوهش تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهش مشخص نخواهد شد. پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان و موافقت آن‌ها مصاحبه‌ها ضبط و در همان روز ترانویسی و کدگذاری گردید.

مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، متخصصان آشنا به موضوع تحقیق و مدیران پلت‌فرم‌های B2B (گره‌مارکت، دیجی کالا، ای‌کسب، زینگ) می‌باشند. لذا نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند می‌باشد؛ چرا که مصاحبه‌ها درصدد جمع‌آوری اطلاعات از مطلعان کلیدی است. انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته باشد و پژوهشگر دریابد که نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذارد (Prendergast & Maggie, 2013). یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی نداشته باشد (Kvale, 1996). جمع‌آوری داده‌ها پس از انجام ۸ مصاحبه با رسیدن به نقطه اشباع پایان یافت. جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها رویکرد تحلیل تم مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل تم، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (Braun & Clarke, 2006). روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در درون داده‌های کیفی است و فرایندی برای تحلیل متنی و داده‌های پراکنده است که آن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. سپس داده‌های تحلیل شده (تم‌ها) را کدگذاری کرده و برای آن‌ها برچسب (برچسب زنی یا کدگذاری اولین قدم در راستای خلاصه و چکیده نمودن داده‌های عظیم است که از مصاحبه‌ها بدست آمده است) انتخاب می‌کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ هر مضمون (تم) دربردارنده چیزهای مهمی درباره داده‌های مرتبط با پرسش پژوهش می‌باشد و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای دارای الگو در درون مجموعه داده‌هاست (Braun & Clarke, 2006). در پژوهش حاضر از فرایند تحلیل تم ارائه شده توسط کینگ و هارکوز^۱ که شامل سه مرحله، کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر؛ برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها بهره گرفته شد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

مانند همه انواع دیگر تحلیل داده‌های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به

¹ King & Horrocks

پایایی و روایی نوع تحلیل یافته بستگی دارد. میزان بالای پایایی دست کم چیزی است که برای انسجام و صحت تحلیل خطا ضرورت دارد. در پژوهش حاضر از پایایی باز آزمون (Bowen & Bowen, 2008) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد.

در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته تعداد ۳ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار، در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه، توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی آزمون برای پژوهش از طریق روش زیر محاسبه (خواستار، ۱۳۸۸) و در جدول شماره ۲ گزارش شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۲. پایایی باز آزمون

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها				
ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز
۱	P_6	۳۴	۱۵	٪۸۸
۲	P_2	۲۸	۱۲	٪۸۵
۳	P_3	۲۴	۱۱	٪۹۱
	کل	۸۶	۳۸	٪۸۸

با توجه به این که این میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996)؛ قابلیت اعمال کدگذاری‌ها تایید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی و تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای تعیین اعتبار پژوهش حاضر از مراحل هفت‌گانه کوال (۱۹۹۶) که تعیین موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری (رونویسی کردن)، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی می‌باشد، استفاده شد (Kvale, 1996). در پژوهش حاضر تمامی مراحل تحلیل به کمک نرم‌افزار Atlas ti انجام شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش به بررسی فرایند تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها براساس روش سه مرحله‌ای تحلیل مضمون پرداخته شد و نتایج هر مرحله به صورت خلاصه ارائه شد. همچنین در جدول شماره ۳ ویژگی دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۳. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناسی

جنسیت	زن (٪۳۸)	مرد (٪۶۲)

سن	۳۰-۴۰ (%۳۰)	۴۱-۵۰ (%۴۳)	۵۱-۶۰ (%۲۷)
سابقه کار	کمتر از ۵ سال (%۱۷)	۵-۱۰ سال (%۴۹)	۱۰ سال به بالا (%۳۴)

مرحله اول: تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی کدهای اولیه : در این مرحله به بررسی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخته و ۷۴ کد شناسایی شد. در جدول شماره ۴ نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدهای اولیه ارائه شده است. پس از بررسی و انطباق کدها با کدهای استخراج شده از ادبیات نظری مشخص شد که، ۲۶ کد اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها دارای مفهومی مشابه با کدهای مستخرج از ادبیات بودند که در جدول شماره ۵ با ذکر منبع به آن‌ها اشاره شد و ۴۸ کد اولیه جدید در ادبیات نظری موجود نبود.

جدول ۴. نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدهای اولیه

نقل قول	کد اولیه
خیلی از پلت‌فرم‌های موفق از چت بات‌ها برای استفاده از خدمات مشتری استفاده می‌کنند.	استفاده از چت بات‌ها در خدمات مشتری
پلت‌فرم‌های موفق فرآیند پرداخت خودشون رو ساده کردند، اون‌ها از ربات‌های چت در فرآیند پرداخت استفاده می‌کنند.	استفاده از چت بات‌ها در فرآیند پرداخت
استفاده از فناوری‌های واقعیت دیجیتال مثل واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) برای برنامه‌های خدمات مشتری و فرآیند فروش در موفقیت پلت‌فرم‌ها می‌تونه اثرگذار باشه.	استفاده از AR و VR در برنامه‌های خدمات مشتری
برخی آمارها نشان می‌دهند که شرکت‌های B2B دارن سرمایه‌گذاری خودشون رو بر روی یکپارچه‌سازی فناوری‌های جدید دو برابر می‌کنند، که تمرکز بر آن نیز می‌تونه در موفقیت پلت‌فرم‌های B2B موثر باشه.	یکپارچه‌سازی فناوری‌های جدید
تعداد کمی از شرکت‌های B2B شخصی‌سازی را به شیوه‌های مشابه پیاده‌سازی کردن، علی‌رغم اینکه مشتریان خودشون رو بهتر از کسب‌وکارهای مصرف‌کننده می‌شناسن. توجه و تمرکز بر شخصی‌سازی رو باید در دستور کار پلت‌فرم‌های B2B خودشون قرار بدن.	شخصی‌سازی
یافتن شرکای مناسب هم برای نوآوری و هم برای بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌ها بسیار مهمه و شرکت‌ها و مدیران آن‌ها از منابع زیادی برای یافتن و ارزیابی آن‌ها استفاده می‌کنن. شرکا معمولاً به صورت افقی و عمودی در یک زمان قرار می‌گیرن.	یافتن شریک تجاری مناسب
شبکه‌های تجاری قابل اعتماد در کشور میزبان می‌تونه به ورود به بازارهای خارجی کمک کنه.	شبکه‌های تجاری قابل اعتماد
برخی پلت‌فرم‌ها هم اول برای ورود به بازار خارجی به صورت آزمایشی عمل می‌کنند.	ورود آزمایشی به بازار خارجی
مقررات خاص کشور و نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی در مرحله	قوانین و مقررات کشورها

	بین‌المللی‌سازی یک کسب‌وکار پلت‌فرم، از جمله موضوعاتی که مدیران باید به آن توجه ویژه داشته باشند.
شبکه کاربر	تمرکز بر شبکه کاربر یکی دیگر از موضوعات قابل توجه در بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌هاست.
سیستم‌های پرداخت محلی	سیستم‌های پرداخت محلی هم می‌تونه ابزار مناسبی در جذب کاربر تو پلت‌فرم‌های بین‌المللی باشه.
تحریم	موضوع مهمی که باید بهش توجه کنیم اینه که کشور ما تو وضعیت نرمال قرار نداره تحریم‌ها بر علیه ایران باعث شدن عملاً نتونیم با خیلی از کشورها تجارت کنیم.

جدول ۵. کدهای اولیه دارای مفهومی مشابه با ادبیات

منبع	کد اولیه
(Mourtzis et al., 2021)	واقعیت افزوده (AR)، واقعیت مجازی (VR) یکپارچه‌سازی فناوری‌های جدید امنیت اطلاعات مناسب
(Genzini et al., 2018)	داشبورد پایگاه داده وایر فریم
Stallkamp & Schotter, 2021; Katz & Shapiro, 1985;) (McIntyre & Srinivasa, 2017)	اثر مستقیم شبکه اثر غیر مستقیم شبکه
(Just, 2018)	حریم خصوصی
(chen et al., 2019; Stallkamp & Schotter, 2021)	اثرات خارجی شبکه
(Holm et al., 2017)	انطباق استاندارد سازی
(Stallkamp & Schotter, 2021)	مدل‌های قیمت گذاری
https://www.privacyshield.gov/article?id=eCommerce-Platforms-B2B	مدیریت محتوای بین کانالی یکپارچگی فناوری و سازگاری
(Brouthers & Nakos, 2004)	هزینه‌های ارجاع
(ROCHET & TIROLE, 2003; HAGIU, 2009)	مدل درآمد
(Brouthers et al., 2016)	رهگیری مشتریان مدیریت ارتباط با مشتری هم‌آفرینی در ایجاد ارزش فرهنگ مبتنی بر کار تیمی
(Cennamo & Santalo, 2013)	بخش‌بندی بازار بخش‌بندی ترکیبی

جایگاه‌یابی

مرحله دوم: دسته‌بندی کدها و شناسایی مضامین فرعی: در این مرحله به دسته‌بندی ۷۴ کد اولیه در قالب مضامین فرعی پرداخته شد و ۱۶ مضمون فرعی شکل گرفت. سپس دسته‌بندی صورت گرفته در اختیار ۵ نفر از خبرگان این حوزه قرار گرفت و در نهایت ۱۱ مضمون فرعی مشخص شد که در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی

مضامین فرعی	کدهای اولیه
فناوری نگه‌دارنده	چت‌بات‌ها، داشبورد، گزینه‌های پرداخت منعطف، سهولت اتصال
فناوری ارتقا دهنده	واقعیت افزوده ^۱ (AR)، واقعیت مجازی ^۲ (VR)، اپلیکیشن موبایل
زیرساخت	وایر فریم، ویژگی‌های پلت‌فرم، طراحی، پایگاه داده، پشتیبانی از زبان‌های مختلف، سرعت پلت‌فرم، حریم خصوصی، امنیت
مذاکره	انجام معامله، تسهیل مبادله، سیستم‌های اعتبار کاربران، جذب کاربر، تحویل به موقع، اطلاعات مناسب
جریان‌های مالی	قیمت‌گذاری مناسب، مدل‌های قیمت‌گذاری، استفاده از ارزهای دیجیتال، هزینه‌های تعامل، هزینه‌های ارجاع، مدل درآمد، هزینه‌های وابستگی، هزینه/مبادله
انسجام و هارمونی	یکپارچه‌سازی فناوری‌های جدید، تطبیق‌دهنده، یکپارچگی فناوری و سازگاری
هم‌افزایی	پیشنهاد ارزش، هم‌آفرینی در ایجاد ارزش، دانش و یادگیری، ایجاد اعتماد، تعهد، توسعه فرصت، اشتراک‌گذاری، همکاری‌های مشترک، جریان ارزش، فرهنگ مبتنی بر کار تیمی
مشتری‌مداری	انعطاف‌پذیری، شخصی‌سازی محموله، ردیابی محموله، بومی‌سازی، پشتیبانی از گردش کار پیچیده، خودمدیریتی مشتری، پشتیبانی، شخصی‌سازی، اهمیت زمان‌بندی، مدیریت ارتباط با مشتری، گارانتی، رهگیری مشتریان
شبکه	اثر مستقیم شبکه، اثر غیر مستقیم شبکه، شبکه کاربر، تعاملات جمعی کاربران، اثرات خارجی شبکه
ارتباطات بازاریابی	مدیریت محتوای بین‌کانالی، جاذبه، مزیت رقابتی، تبلیغات
تحلیل محیط	قوانین و مقررات، جاذبه‌های مکان، تحریم‌های اقتصادی، تحریم‌های تجاری، تحریم‌های سیاسی، تحریم‌های مالی و بانکی، استانداردسازی، انطباق، بخش‌بندی بازار، بخش‌بندی ترکیبی، جایگاه‌یابی

مرحله سوم: شناسایی مضامین اصلی
 در این مرحله، دسته‌بندی مضامین فرعی براساس شباهتی که در جهت‌گیری و مفهوم داشتند در یک دسته مشابه قرار گرفتند، خروجی این مرحله شناسایی ۴ مضمون اصلی است که در جدول شماره ۷ ارائه شد.

¹ Augmented Reality

² Virtual Reality

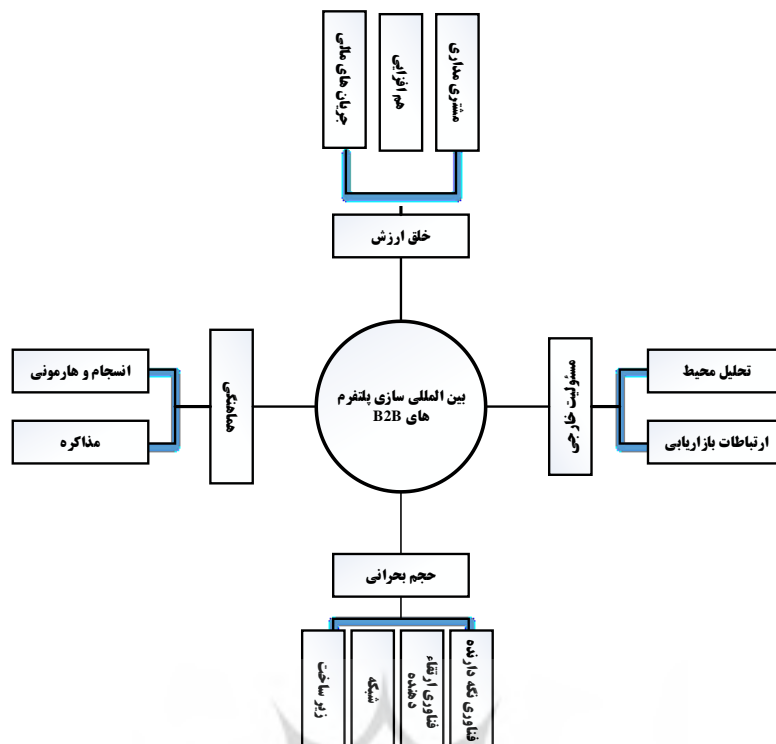
جدول ۷. شناسایی مضامین اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
مسئولیت خارجی	تحلیل محیط
	ارتباطات بازاریابی
هماهنگی	انسجام و هارمونی
	مذاکره
حجم بحرانی ^۱	فناوری نگه‌دارنده
	فناوری ارتقا دهنده
	زیرساخت
	شبکه
خلق ارزش	مشتری مداری
	هم افزایی
	جریان‌های مالی

در ادامه شبکه بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های دیجیتال B2B در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

¹ Critical mass





شکل ۱. شبکه بین‌المللی سازی پلتفرم‌های B2B

مضمون اصلی اول مسئولیت خارجی می‌باشد که شامل دو مضمون تحلیل محیط و ارتباطات بازاریابی است. تحلیل محیط، به خارجی بودن شبکه بین‌کشوری اشاره دارد که می‌تواند نقش مهمی در فرآیند گسترش پلتفرم ایفا کند، زیرا گروه‌های کاربری جدید بازار، از مشتریان موجود و مستقر در تمام ایالت‌های دیگری که پلتفرم در دسترس است، بهره می‌برند (Stallkamp & Schotter, 2021). در بحث هدف‌گیری و بخش‌بندی بازار باید بازارهایی انتخاب شوند که کمتر تحت تاثیر تحریم‌ها قرار گرفته‌اند. همچنین باید، ارزش‌های بومی، تمدنی و فرهنگی هر ملتی در سیاست‌گذاری جهانی در حوزه سایبری مدنظر باشد، لذا لازم است، پلتفرم‌های بین‌المللی در قبال دولت‌ها مسئولیت داشته باشند تا آن‌ها بتوانند حقوق شهروندان خود را در این پلتفرم‌ها پیگیری کنند. وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات نیز در پنل اجلاسی با عنوان کاربست‌ها و خدمات ICT، بر ضرورت همکاری بیشتر کشورها در زمینه پاسخگوسازی پلتفرم‌های بین‌المللی و ممانعت از تضییع حقوق مردم و کسب‌وکارها توسط آن‌ها تأکید کرد (ایسنا، ۱۴۰۱).

گنجینه‌ای از ابزارها برای کمک به پلتفرم‌ها برای ایجاد آگاهی و حمایت از تلاش‌های ترویج فروش وجود دارد، که به عنوان ابزارهای ارتباط بازاریابی شناخته می‌شوند. یکی از انواع آن‌ها تبلیغات می‌باشد، با توجه به اینکه مردم با استفاده از گوشی هوشمند خود بیش از ۵ ساعت در روز

را در شبکه‌های اجتماعی صرف می‌کنند (Sydow, 2021)، ارائه تبلیغات از طریق پلت‌فرم‌های تبلیغاتی موبایل فرصت بزرگی برای شرکت‌ها به منظور بازاریابی نام تجاری خود است؛ که محبوب‌ترین آن‌ها تبلیغات جستجوی گوگل، تبلیغات فیسبوک، تبلیغات اینستاگرام، لینکدین و تبلیغات درون برنامه‌ای موبایل می‌باشند. این تبلیغات را می‌توان با استفاده از یک پلت‌فرم تبلیغات موبایلی که گاهی به آن شبکه تبلیغات موبایلی نیز می‌گویند، انجام داد. تخفیف‌های عضویت نیز ابزاری است که بر روی سطوح برنامه تمرکز دارد. این‌ها مشتریان را تشویق می‌کنند که به خرید از طریق پلت‌فرم ادامه دهند تا تخفیف‌های ویژه بیشتری دریافت کنند.

مضمون اصلی دوم حجم بحرانی می‌باشد که شامل چهار مضمون فرعی فناوری نگاه‌دارنده، فناوری ارتقا دهنده، زیر ساخت و شبکه است. طبق تحقیقات ارائه شده پلت‌فرم‌ها از چت‌بات‌ها (به عنوان مثال در فرآیند پرداخت) و فناوری‌های واقعیت دیجیتال مانند واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) برای برنامه‌های خدمات مشتری استفاده می‌کنند. جعبه ابزار نیز بر جنبه‌های تکنولوژیکی و رابط با کاربران تمرکز دارد (Piezunka, 2011; Evans & Schmalensee, 2016) و به کاربران این امکان را می‌دهد تا آسان‌تر به پلت‌فرم متصل شوند و اینگونه اتصال را ایجاد کنند. چنین زیرساختی تعامل میان شرکت‌کنندگان را ممکن می‌سازد. به طور مثال شرکت اپل سیستم عامل و کتابخانه‌های کد خود را در اختیار توسعه‌دهندگان قرار می‌دهد. یوتیوب نیز، زیرساخت‌های میزبانی را برای سازندگان ویدیوها فراهم می‌کند. ویکی‌پدیا به نویسندگان این امکان را می‌دهد تا با استفاده از ابزارهای سایت روی مقاله‌ای خاص با هم کار کنند.

شبکه، مضمون فرعی دیگر است که به اهمیت اثر شبکه و شبکه کاربر اشاره دارد. شبکه کاربر ارزشمندترین دارایی برای یک پلت‌فرم دیجیتال است و جذب کاربر یکی از بزرگترین چالش‌ها برای شرکت‌ها است (Brouthers et al., 2016). ایجاد شبکه کاربر بدون شک مهم‌ترین موضوع برای یک پلت‌فرم دیجیتال است و شبکه‌های تجاری به ایجاد شبکه کاربر کمک می‌کنند و بر اثر شبکه تمرکز ویژه‌ای دارند (Monaghan et al., 2020). اثر شبکه‌ای یک مفهوم اقتصادی است که عنوان می‌کند با افزایش کاربران یک محصول، پروژه یا شبکه، ارزش آن نیز بیشتر خواهد شد. وقتی این پدیده شکل گرفته باشد، هر کاربر جدید با ورود به شبکه بر ارزش آن محصول می‌افزاید. این مسئله به‌نوبه خود باعث ایجاد انگیزه در کاربران جدیدتر برای پیوستن به شبکه می‌شود و این چرخه به همین شکل ادامه پیدا می‌کند (Boudreau & Jeppesen, 2015).

مضمون اصلی سوم هماهنگی می‌باشد که شامل دو مضمون فرعی انسجام و هارمونی و مذاکره است. انسجام و هارمونی در واقع اشاره به این موضوع دارند که، پلت‌فرم‌های تجارت الکترونیک B2B معمولاً به ادغام‌های پیچیده با سایر سیستم‌های مدیریت داده الکترونیکی نیاز دارند که در حال حاضر در تجارت استفاده می‌شوند، مانند برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP^۱).

^۱ Enterprise Resource Planning

مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM¹)، موجودی، سیستم‌های تولید و همچنین داده‌های مشتری و شرایط قرارداد. ادغام برنامه‌ریزی منابع سازمانی یک شرکت در یک پلت‌فرم تجارت الکترونیک اغلب تا ۵۰ درصد از کل زمان، تلاش و پول اختصاص داده شده برای پروژه را می‌گیرد. لذا، ارائه‌دهندگان پلت‌فرم باید گروه‌های کاربری جدیدی را در بازار جدید ایجاد و مشکل هماهنگی را برطرف کنند (Stallkamp & Schotter, 2021).

یکی از چالش‌های پلت‌فرم B2B تصمیم‌گیری مالک پلت‌فرم در خصوص این است که چگونه و چه زمانی خود را درگیر توسعه مکمل‌ها کند. یکی دیگر از چالش‌های مهم در این راستا، چالش هماهنگی داخلی است. هماهنگی داخلی اثربخش هماهنگی کارای مکمل‌سازها را تضمین می‌کند. نبود یکپارچگی داخلی پلت‌فرم‌ها ممکن است مکمل‌سازها را برای ادامه همکاری قوی سازمانی ناامید کند. یکپارچگی داخلی و تسهیم دانش ساختارمند در سازمان منجر به بهبود توانمندی نوآوری می‌شود (Eisenhardt & Tabrizi, 1995).

تطبيق یک پلت‌فرم B2B سرعت و امنیت شگفت‌انگیز، یکپارچه‌سازی داده‌ها، خدمات‌رسانی به مشتریان بیشتر، گسترش کسب‌وکار، اجتناب از معاملات مغرضانه، بازدیدهای فیزیکی کمتر، مذاکره موثر را ارائه می‌دهد. زیرا، تطبيق، با ایجاد ارتباط میان تولیدکنندگان و مشتریان، موجب بهبود جریان ارزش می‌شود. از آنجا که، اطلاعات و داده‌ها نقشی مهم در ایجاد انطباق موفق دارند و پلت‌فرم‌ها را از سایر مدل‌های کسب‌وکار متمایز می‌کنند. پلت‌فرم در نقش تطبيق‌دهنده، اطلاعات مهم مربوط به مشارکت‌کنندگان را به دست می‌آورد و از آن برای تسهیل ارتباط میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان استفاده می‌کند.

مضمون اصلی چهارم، خلق ارزش می‌باشد که، شامل سه مضمون فرعی مشتری‌مداری، هم-افزایی و جریان‌های مالی می‌شود. مشتری‌مداری به این موضوع اشاره دارد که چون، پلت‌فرم قابلیت بازخورد ناشناس در مورد تجهیزات خریداری شده را به صورت دستی و خودکار در اختیار مشتریان قرار می‌دهد، چالش‌های آینده، تجربه مشتری دیجیتال و کانال‌های فروش به نقاط اصلی تمایز تبدیل خواهند شد. فرآیند خلق یا هم‌آفرینی ارزش ناشی از تجربه انتزاعی مشتری از ارزشمند بودن آن است. زیرا هم‌آفرینی ارزش شامل هر یک از اقداماتی است که بازیگران پلت‌فرم در فرآیندهای مربوط به بازیگران دیگر تأثیر می‌گذارند (Pralhalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos & Gummerus, 2014). هم‌آفرینی ارزش، فرآیند همکاری بین مشتری و تامین‌کننده در فعالیتهای ایده‌پردازی مشترک، طراحی مشترک و توسعه مشترک محصولات جدید می‌باشد (کردنائیچ و همکاران، ۱۴۰۱). پلت‌فرم‌ها با رویکرد هم‌آفرینی ارزش با تمرکز بر تلاش‌های مشترک با مشتریان؛ و پیوند نقش‌های تولید یا خدمت با دخیل کردن و مشارکت دادن مشتریان از طریق تعامل با آن‌ها، می‌توانند نقش‌های دوسویه و وابسته به هم برای خود و مشتریان تعریف

¹ Customer Relationship Management

کنند (Vargo & Lusch, 2008).

مضمون فرعی دیگر جریان‌های مالی می‌باشد. در پلت‌فرم‌ها توجه به مدل‌های قیمت‌گذاری، انواع هزینه‌ها و مدل درآمد حائز اهمیت است. یک مدل قیمت‌گذاری پلت‌فرم رایج که برای بهینه‌سازی اثرات شبکه طراحی شده است، مدل فریمیوم^۱ است که توسط تبلیغات پشتیبانی می‌شود. این مدل ممکن است برای مقیاس‌بندی با حداقل اصطکاک به منظور دستیابی به حجم بحرانی از مشتریان استفاده شود. با این حال، تبلیغات همچنان می‌تواند به عنوان یک «هزینه» برای کاربران عمل کند و از تجربه کاربر کم کند. مدل‌های فریمیوم همچنین می‌توانند بر پذیرش تأثیر بگذارند، این مدل با موفقیت توسط تعدادی از پلت‌فرم‌های در حال رشد سریع مانند LinkedIn و SoundCloud استفاده شده است.

در جایی پلت‌فرم‌ها به دنبال شرکت‌کنندگان قابل اعتمادی هستند که حجم بالایی از تعاملات را انجام دهند، ممکن است هزینه‌های عضویت را دریافت کنند. این امر "نقدینگی" خوبی را در پلت‌فرم تضمین می‌کند، زیرا پس از پرداخت عضویت، انگیزه‌ای برای استفاده مکرر از آن وجود دارد. علاوه بر این، برخی از پلت‌فرم‌ها از هزینه‌های عضویت در سمت تاجر، برای تأمین مالی یک برنامه ارجاع قوی استفاده کرده‌اند (مثلاً علی‌بابا عمدتاً در روزهای اولیه از مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغات استفاده می‌کرد). این روش زمانی می‌تواند باعث رشد شود که هزینه‌های عضویت در مقایسه با مزایای سایر شرکت‌کنندگانی که ارزش پلت‌فرم را تأیید می‌کنند، نسبتاً کم باشد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به لطف پیشرفت‌های اخیر در اینترنت و فناوری‌های دیجیتال، مشاغل مبتنی بر پلت‌فرم در تعداد فزاینده‌ای از صنایع یافت می‌شوند، تحقیقات بر روی پلت‌فرم‌ها از اوایل دهه ۲۰۰۰ در زمینه استراتژی شکوفا شده‌است (McIntyre & Srinivasan, 2017). پلت‌فرم‌ها همچنین به موضوع اصلی در تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی (IS) تبدیل شده‌اند (Agarwal et al., 2008; Constantinides et al., 2018). با کمال تعجب، محققان تجارت بین‌الملل (IB) به تازگی شروع به بررسی پدیده پلت‌فرم کرده‌اند (Brouthers et al., 2016; Chen et al., 2019; Ojala et al., 2018; Parente et al., 2018). با توجه به وضعیت نوپای تحقیقات تجارت بین‌الملل در مورد این موضوع، درک نظری ما از بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم توسعه نیافته باقی مانده است. بسته به صنعتی که پلت‌فرم در آن فعالیت می‌کند و همچنین استراتژی اتخاذ شده توسط مدیر پلت‌فرم، رقابت داخلی اغلب وجود دارد. مسئله حائز اهمیت برای پلت‌فرم‌های موجود در کشور، فرایند بین‌المللی‌سازی و رقابت خارجی است. لذا در پژوهش حاضر عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های داخلی شناسایی شدند. نتایج بدست آمده از تحلیل تم چهار عامل مسئولیت خارجی، حجم بحرانی، خلق ارزش و هماهنگی را عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی پلت‌فرم‌های داخلی نشان دادند.

¹ Freemium

نتایج حاکی از آن است که، همگرایی جهانی سازی و دیجیتالی سازی به وضوح نیاز رهبران کسب‌وکار و تصمیم‌گیرندگان را برای ارزیابی مجدد استراتژی‌های خود نشان می‌دهد. از آنجایی که هنوز در اوایل عصر دیجیتال هستیم، فرصت‌های قابل توجهی باقی مانده است. با این حال، اکثر مدیران در حال حاضر دانش نظری کمی از تاریخچه یا روند دیجیتالی شدن دارند. اگر مدیران بتوانند به سرعت در فرآیند بین‌المللی سازی خود تسلط یابند و با استفاده از ابزارهای دیجیتال بهره‌مند شوند، سریع‌تر می‌توانند فرآیندهای تصمیم‌گیری خود را بهبود و سرعت بین‌المللی شدن را تسریع بخشند (Neubert, 2018).

سرمایه‌گذاری در تجارت B2B و تجربه مشتری، پایه‌های توسعه افراد، فرآیندها و فناوری مورد نیاز برای رقابت در عصر دیجیتال را ایجاد می‌کند. لذا، برندهایی که خود را با ادراکات و نگرش‌های در حال تغییر وفق می‌دهند، سود خواهند برد، در حالی که آن‌هایی که فاقد الگو هستند، خطر از دست دادن سهم قابل توجهی از بازار و تضعیف صنعت خود را خواهند داشت. از سوی استراتژی پلت‌فرم که به نوعی یکی از بلندپروازانه‌ترین راه‌های ورود به بازار است، به هماهنگی رفتارهای طرف‌های معامله نیاز دارد، زیرا ممکن است یکدیگر را شناسند، حتی ممکن است نخواهند یکدیگر را بشناسند.

از آنجاکه پلت‌فرم‌ها می‌دانند افزودن نوآوری‌ها، فرصتی نوظهور برای استفاده از فناوری‌های پایه است. پیشنهاد می‌شود از نوآوری‌های جدید مانند نرم‌افزار مبتنی بر زبان طبیعی و ابزارهای جستجوی داده‌های معنایی به منظور بهبود کانال‌های فروش مرسوم و ایجاد تجربه مشتری بهتر، بهره گرفته شود. مقررات خاص کشور و نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی نیز در مرحله بین‌المللی سازی یک کسب‌وکار پلت‌فرم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Just, 2018). لذا لازم است فناوری‌ها و زیرساخت‌های موجود در پلت‌فرم‌ها این اطمینان را برای کاربران ایجاد کنند.

موضوع مهمی که در کشور ما در راستای بین‌المللی سازی پلت‌فرم‌های B2B باید مورد توجه قرار گیرد، مسائل مرتبط با تحریم‌ها می‌باشد. در سال‌های اخیر، تحریم‌های اقتصادی به طور فزاینده‌ای در پاسخ به چالش‌های سیاسی بین‌المللی مربوط به درگیری‌های ژئوپلیتیکی مخصوصاً از سوی کشورهای غربی و ایالات متحده به "ابزار انتخاب" تبدیل شده است. از جمله محدودیت‌های ایجاد شده توسط تحریم‌ها جابه‌جایی‌های پولی به دلیل قطع ارتباط با بانک‌های جهانی می‌باشد که پلت‌فرم‌ها می‌توانند با ایجاد بستری برای جابه‌جایی پول از طریق ارزهای دیجیتال این مشکل را حل کنند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به دسترسی محدود به افراد فعال در حوزه پلت‌فرم‌های B2B به دلیل تعداد کم این پلت‌فرم‌ها در کشور اشاره کرد که جمع‌آوری داده و اطلاعات را با مشکل مواجه کرد؛ همچنین، از آنجاییکه بین‌المللی سازی پلت‌فرم‌های B2B تا کنون مورد توجه تعداد کمی از پژوهشگران قرار گرفته است، در حوزه ادبیات پژوهش محدودیت وجود داشت.

مسیرهای آتی: با توجه به تحول دیجیتال و رشد چشمگیر کسب‌وکارهای مبتنی بر اقتصاد

پلت فرمی؛ خطرات دیجیتالی شدن در تجارت بین‌الملل به طور تجربی مورد توجه قرار نگرفته است. لذا به محققان پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده بر استفاده از داده‌های کمی و کیفی برای مطالعه تجربی اثرات دیجیتالی‌سازی بر فرآیندهای بین‌المللی شدن تمرکز کنند. چنین داده‌هایی برای کمک به تعریف چگونگی تأثیر استفاده از فناوری‌های دیجیتال بر مدل‌ها و استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی ارزشمند خواهند بود.

منابع

- Abedi Jafari, Hassan; Mohammad Saeed Taslimi, Abolhasan Faqihi & Mohammad Sheikhzadeh (2011). "Thematic analysis and thematic networks: a simple and efficient method for exploring patterns embedded in qualitative data municipalities. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 5(2), 151-198. (In Persian).
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?. *Journal of International Business Studies*, 47, 499-512.
- Agarwal, R., Gupta, A. K., & Kraut, R. (2008). Editorial overview—The interplay between digital and social networks. *Information systems research*, 19(3), 243-252.
- Azuayi, R. (2016). Internationalization strategies for global companies: a case study of arla foods, denmark. *Journal of Accounting & Marketing*, 5(4), 1-9.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182.
- B2BECNews, (2015). Portal to business: *Amazon and the rapidly evolving world of B2B web marketplace*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1239-1248.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of management*, 33(3), 395-425.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513-534.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). Sme Entry Mode Choice And Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 28(3), 229-247.
- Boudreau, K. J., & Jeppesen, L. B. (2015). Unpaid Crowd Complementors: The Platform Network Effect Mirage. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1761-1777.
- Bowen, C., & Bowen, W. (2008). Content analysis: In Kaifeng Yang and Gerald, Miller, *Handbook of research method in public administration*.

- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic management journal*, 34(11), 1331-1350.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 172-192.
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Introduction—platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381-400.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European journal of marketing*.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151-1164.
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative science quarterly*, 84-110.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of international business studies*, 31(3), 443-469.
- Evans, D. S. (2003). The antitrust economics of multi-sided platform markets. *Yale J. on Reg.*, 20, 325.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Genzini, G., Kepalaitè, S., & Attar, A. (2018). Acquiring Technology Companies: Are Google, Amazon, Facebook, Apple And Microsoft (Gafam) More Successful Than Non-Tech Bidders?, Master's Thesis in International Finance.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*. 24(3), 206-229.
- Hadley, R. D., & Wilson, H. I. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International business review*, 12(6), 697-717.
- Hagel, J., Brown, J. S., & Davison, L. (2008). Shaping strategy in a world of constant disruption. *Harvard Business Review*, 86(10), 80-89.
- Hagiu, A. (2009). Two-Sided Platforms: Product Variety And Pricing Structures. *Journal Of Economics & Management Strategy*, 18(4), 1011-1043.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International business review*, 14(2), 187-207.
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7). 29-41.
- Holm, A. E., Decreton, B., Nell, P. C., & Klopff, P. (2017). The Dynamic Response Process To Conflicting Institutional Demands In Mnc Subsidiaries: An Inductive Study In The Sub-Saharan African E-Commerce Sector. *Global Strategy Journal*, 7(1), 104-124.

- Islam, A. N., Cenfetelli, R., & Benbasat, I. (2020). Organizational buyers' assimilation of B2B platforms: effects of IT-enabled service functionality. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101597.
- Isna (1401). What did the Minister of Communications say at the World Information Society Summit? <https://b2n.ir/n67174>. (In Persian).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Just, N. (2018). Governing online platforms: Competition policy in times of platformization. *Telecommunications Policy*, 42(5), 386-394.
- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, And Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. . (In Persian).
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Kordnaeij, A., Moshabaki, A., & Asghari Goudarzi, F. (2022). Identifying the Antecedents of Value Co-Creation in Startups in A Shared Economy Environment: A Qualitative Content Analysis Approach. *Journal of Business Management Perspective*, 21(49), 37-70. (In Persian).
- Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., and Hofacker, C. F. (2013), "Consumer power: Evolution in the digital age", *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269.
- Langley, P., & Leyshon, A. (2017). Platform capitalism: the intermediation and capitalization of digital economic circulation. *Finance and society.*, 3(1), 11-31.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-78.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49(2), 129-152.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22.
- Mourtzis, D., Angelopoulos, J., & Panopoulos, N. (2021). A survey of digital B2B platforms and marketplaces for purchasing industrial product service systems: A conceptual framework. *Procedia CIRP*, 97, 331-336.
- Neubert, M. (2018). The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5).
- Ojala, A., Evers, N., & Rialp, A. (2018). Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, 53(5), 725-739.

- Paul, J., & Sánchez-Morcillo, R. (2019). Toward A new model for firm internationalization: Conservative, predictable, and pacemaker companies and markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 336-349.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*.36(6), 830-858.
- Parente, R. C., Geleilate, J. M. G., & Rong, K. (2018). The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda. *Journal of International Management*, 24(1), 52-64.
- Piezunka, H. (2011). Technological platforms. *Journal für Betriebswirtschaft*, 61(2), 179-226.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prendergast, G. P., & Maggie, C. H. W. (2013). Donors' experience of sustained charitable giving: A phenomenological study. *Journal of Consumer Marketing*. 30(2), 130-139.
- Putterman, L. (1987). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting., New York: The Free Press, 1985. xiv+ 450 pp., index, \$27.95. *Journal of Comparative Economics*, 11(2), 282-285.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). An Economic Analysis Of The Determination Of Interchange Fees In Payment Card Systems. *Review Of Network Economics*, 2(2).
- Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*. 18 (2). 1-12.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*. 13(4), 476-497.
- Rialp, A., Merigó, J. M., Cancino, C. A., & Urbano, D. (2019). Twenty-five years (1992–2016) of the international business review: a bibliometric overview. *International Business Review*, 28(6), 101587.
- Schneider, N. (2018). An Internet of ownership: Democratic design for the online economy. *The Sociological Review*, 66(2), 320-340.
- Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80-103.
- Staub, N., Haki, K., Aier, S., Winter, R., & Magan, A. (2021). Evolution of B2B Platform Ecosystems: What Can Be Learned from Salesforce?. *ECIS 2021 Research Papers*. 141.
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58-80.
- Sydow, L. (2021). Consumers in 12 Major Markets spend over 4 hours per day in mobile apps. <https://b2n.ir/w93042>.
- Tasanen, J. (2021). Digital Marketing in a Niche B2B Company.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms*. Emerald Publishing Limited.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.

- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.
- Varraso, A. (2020). Internalization strategies for multi-slided platforms: reaching global markets. Msc thesis, Copenhagen Business School.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008). "Service-dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Yonatan, M. (2017). Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-5.
- Williamson, O. E. (1985). Assessing contract. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 177-208.
- Wu, M., Liu, Y., Chung, H. F., & Guo, S. (2022). When and how mobile payment platform complementors matter in cross-border B2B e-commerce ecosystems? An integration of process and modularization analysis. *Journal of Business Research*, 139, 843-854.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), 1398-1408.
- Yuan, C., Moon, H., Wang, S., Yu, X., & Kim, K. H. (2021). Study on the influencing of B2B parasocial relationship on repeat purchase intention in the online purchasing environment: An empirical study of B2B E-commerce platform. *Industrial Marketing Management*, 92, 101-110.
- Zachary, M. A., Gianiodis, P. T., Payne, G. T., & Markman, G. D. (2015). Entry timing: Enduring lessons and future directions. *Journal of Management*, 41(5), 1388-1415.
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33(1), 88-106.
- Zhou, L., Mao, H., Zhao, T., Wang, V. L., Wang, X., & Zuo, P. (2022). How B2B platform improves Buyers' performance: Insights into platform's substitution effect. *Journal of Business Research*, 143, 72-80.