

Orchestration Strategy in Platform Businesses; Meta-Synthesis Approach

Shahram Khalil Nezhad 

Assistant professor, Department of
Business Management, Allameh Tabataba'i
University, Tehran, Iran

**Mohammad Reza
Daneshvar Deylami** 

Ph.D. Student of Business Management,
Allameh Tabataba'i University, Tehran,
Iran

Abstract

In a global economy, companies with a business model based on network-based interactions have the fastest growth rates. In such a network-centric economy, strategic benefits are increasingly being created in platform-based businesses. The aim of this study was to qualitatively combine the results of studies conducted in the field of orchestration strategy in platform-based businesses. In this study, using a systematic search of studies related to orchestration strategy in reputable international databases were extracted and finally, 43 studies were identified for final reviews. The present study is applied research in terms of purpose, is qualitative in terms of approach, and is Library research in terms of data collection. Then, by adopting a meta-synthesis strategy and content analysis, concepts and patterns were extracted from selected studies. Finally, the pattern of orchestration strategy formation in 3 main dimensions (context, content, and process), 13 components (increasing the share of platform innovation, creating competitive advantage, creating shared value, knowledge dynamics, innovation appropriability, network sustainability, vision development, Stimulating innovation, legitimation, leadership levers, platform boundary management, platform components and rules) and 36 indicators were identified and categorized.

Keywords: Ecosystem, Network, Orchestration, Platform, Strategy.


– Corresponding Author: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

How to Cite: Khalil Nezhad, S., & Daneshvar Deylami, M. R. (2023). Orchestration Strategy in Platform Businesses: Meta-Synthesis Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 65-91. doi: 10.22054/jmsd.2022.64518.4053




راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور؛ رویکرد فراترکیب

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران،
ایران

شهرام خلیل نژاد * 

دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی،
تهران، ایران

محمدرضا دانشوردیلمی 

چکیده

در اقتصاد جهانی شرکت‌هایی که مدل کسب و کار آن‌ها مبتنی بر تعاملات شبکه محور است، سریع‌ترین نرخ رشد را دارا هستند. در چنین اقتصاد شبکه محوری مزایای راهبردی به‌طور فزاینده‌ای در کسب و کارهای سکومحور ایجاد می‌شود. پژوهش حاضر با هدف ترکیب کیفی نتایج مطالعات صورت گرفته در حوزه راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور انجام شده است. در این پژوهش، با استفاده از جستجوی نظام مند مطالعات مرتبط با راهبرد هم‌آواسازی در پایگاه‌های معتبر بین‌المللی استخراج شده و در نهایت ۴۳ مطالعه برای بررسی‌های نهایی شناسایی شدند. پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی، از منظر رویکرد کیفی، از منظر جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای است. سپس با اتخاذ راهبرد فراترکیب و رویکرد تحلیل مضمون به استخراج مفاهیم و الگوها از مطالعات منتخب پرداخته شد. در پایان، الگوی شکل‌گیری راهبرد هم‌آواسازی در ۳ بعد اصلی (زمینه، محتوا و فرآیند)، ۱۳ مؤلفه (افزایش سهم نوآوری سکو، خلق مزیت رقابتی، خلق ارزش مشترک، پویایی دانش، صیانت‌پذیری نوآوری، پایداری شبکه، تدوین چشم‌انداز، تحریک نوآوری، مشروعیت بخشی، اهرم‌های رهبری، مدیریت مرزهای سکو، مؤلفه‌ها و قوانین سکو) و ۳۶ شاخص شناسایی و دسته‌بندی گردید.

واژگان کلیدی: راهبرد، اکوسیستم، سکو، شبکه، هم‌آواسازی.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

* نویسنده مسئول: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

مقدمه

ظهور فناوری‌های بی‌سیم و اینترنت فرصت‌هایی را برای ایجاد اشکال جدید سازمانی به وجود آورده است (Eckhardt, Ciuchta & Carpenter, 2018). در دنیا، سازمان‌هایی مانند علی‌بابا^۱ و اوبر^۲ با تغییر طرح سازمانی از فروش محصولات به سمت تسهیل در مبادلات اقتصادی بین دو یا چند گروه کاربر مرتبط به هم، روش‌های جدیدی برای ساختن مرزهای بنگاه و صنعت اتخاذ کرده‌اند. این سکوهاى چند سويه^۳ از طریق واسطه‌گری تعاملات کاربران را شکل می‌دهند، بنابراین با سازمان‌هایی که از طریق فعالیت‌های خطی به کنترل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها پرداخته متفاوت هستند (Thomas, Autio & Gann, 2014).

در چنین اقتصاد نوآورانه‌ای سکوها به یک راهبرد مهم در بازار رقابت تبدیل شده‌اند. سکوها از نظر نوآوری راهبردی، قابلیت‌های فناورانه، ارتباطات میان سازمانی و رقابت‌پذیری تأثیر مهمی بر کسب و کارها داشته‌اند (kim, 2016). در تعریفی کلی، سکوها افراد و سازمان‌ها را برای هدفی مشترک و یا به اشتراک گذاری منبعی مشترک به یکدیگر متصل می‌کنند (Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019).

از طرف دیگر در چند سال اخیر شاهد شدت گرفتن رشد کسب و کارهای سکومحور در کشور بوده ایم. بر اساس آمار ارائه شده در پایگاه مرکز توسعه تجارت الکترونیکی وزارت صنعت، معدن و تجارت در سال ۱۳۹۷ مبلغ اسمی معاملات تجارت الکترونیکی کشور نسبت به سال ۱۳۹۶ بالغ بر ۳۰ درصد رشد داشته است. بیشترین زمینه فعالیت واحدهای کسب و کار الکترونیکی نیز به ترتیب عبارت‌اند از فروشگاه آنلاین عمومی، آموزش و تولید محتوا. با توجه به سیر تحول کسب و کارها و همچنین شرایط بوجود آمده ناشی از پاندمی کرونا گرایش به این حوزه در آینده نیز بیشتر خواهد شد. سکوهایی مانند دیجی کالا، اسنپ، تپسی، علی‌بابا و... نمونه‌های موفقی از سکوها در بازار تجارت الکترونیک ایران هستند. در اقتصاد ایران با توجه به نرخ پایین بهره‌وری و رشد اقتصادی و نرخ بیکاری بالا، توسعه اقتصاد سکومحور دیجیتالی یک ضرورت است. شواهد و نماگرهای اقتصادی، نقش محوری اقتصاد دیجیتالی را به عنوان بخش پیشرو در رشد

1. Alibaba
2. Uber
3. Multi sided

اقتصادی پایدار نشان می‌دهند که سهمی حدود ۱۰ درصد در تولید ناخالص داخلی کشورهای صنعتی است (The World Bank, 2018). این سهم برای اقتصاد ایران، حدود ۴ درصد تولید ناخالص داخلی است که تأیید کننده ظرفیت بالای این بخش در ایجاد فرصت‌های شغلی و رشد اقتصادی است. بنابراین گسترش کسب و کارهای نوپا در ایران و توسعه اقتصاد سکومحور دیجیتالی، افزایش رشد اقتصادی بلند مدت را ایجاد خواهد کرد. اهمیت این مساله با توجه به مشکلات ساختاری اقتصاد ایران از لحاظ محدودیت جدی در دسترسی به منابع مالی و سرمایه گذاری، که با تحریم‌های اقتصادی تشدید شده و منجر به رشد ناپایدار اقتصادی شده است، برجسته می‌گردد (اسعدی، ۱۳۹۸). در کنارهم قراردادن همه این مباحث بیانگر این است که با توجه به تغییر راهبردی کسب و کارها به سوی خلق ارزش شبکه‌ای بازیگران (در مقابل خلق ارزش منفرد)، در چنین حالتی شکل دهی شبکه‌های همکاری ذیل یک رهبری واحد اهمیت می‌یابد. بنابراین انتخاب مدل رهبری کسب و کار سکومحور در شبکه زمینه ساز موفقیت سکو و اکوسیستم آن خواهد بود (Nambisan & Sawhney, 2011; Milwood & Roehl, 2018). بنابراین شناخت پویایی رقابتی و اتخاذ راهبرد مناسب در رهبری یکی از رویکردهایی است که می‌تواند نقشی مهم در توسعه و رشد سکوها ایفا کند (Zhao, Von Delft, Morgan-Thomas & Buck, 2019; Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017). در واقع

راهبرد هم‌آواسازی^۱ یکی از مدل‌های رهبری در شبکه‌های کسب و کار است (Kleindorfer, Wind & Gunther, 2009; Zhao, Von Delft, Morgan-Thomas & Buck, 2019; Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017). این الگوی رهبری، استعاره از رهبر یک گروه ارکستر دارد که همراه با چوبی در دست، گروهی از نوازندگان را هدایت کرده، درحالی‌که هر کدام از این نوازندگان در حوزه‌ای (آلت موسیقایی) متخصص هستند. در نتیجه ایفای نقش هم‌آواسازی به مجموعه‌ای از اقدامات آگاهانه و هدفمند که توسط بازیگر مرکزی جهت استخراج ارزش از یک شبکه اشاره دارد (Milwood & Roehl, 2018). کلیندروفر، ویند و گانتز (۲۰۰۹) راهبرد هم‌آواسازی را در فضایی مجسم کرده‌اند که فضای نوآورانه در شبکه سکو تعریف شده و رهبری شبکه نیز به صورت نسبتاً متمرکز مشخص است. در نتیجه

1. Orchestration

هم‌آواسازی به معنای تسهیل فرآیندهای منجر به ارتقای فعالیت‌ها در بین اعضای شبکه سکو توسط رهبر سکو بوده و به‌نوعی فرایند یکپارچگی و مدیریت شبکه بین سازمانی سکو برای رسیدن به یک هدف جمعی است (Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017).

با توجه به ظرفیت‌های گسترده حاصل از فناوری اطلاعات و شواهد بیان شده از فضای کسب و کار در داخل و خارج از کشور، سکوها این امکان را به کسب و کارها می‌دهند تا با استفاده از بسترهای فراهم‌شده تعاملی برد-برد با طرفین مشارکت‌کننده کسب و کار ایجاد شود. این امر نشان‌دهنده اهمیت این کسب و کارها و رشد روزافزون سهم سکوها در عرصه رقابتی دارد. از طرفی دامنه سکوها محدود به مباحث انتفاعی نخواهد بود. در تعریفی دامنه سکوها اعم از سکوهای غیرانتفاعی (مبادله‌ای، خیریه، خدمات آزاد و تسهیم اطلاعات) و انتفاعی (پرداخت الکترونیک، سرمایه‌گذاری جمعی، رسانه و تجاری) تقسیم می‌شود (تاتسوموتو^۱، ۲۰۲۱). بنابراین شکل دهی راهبرد رهبری در این حوزه می‌تواند منجر به توسعه شبکه‌ای از کسب و کارهای سکومحور در حوزه‌های مختلف جامعه گردد. در نتیجه هدف پژوهش حاضر بر آن است تا با اتخاذ رویکرد کیفی فراترکیب^۲ مبتنی بر پژوهش‌های انجام شده، الگوی شکل‌دهی راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور را استخراج کند.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم سکو

سکو مجموعه‌ای از مؤلفه‌های یک سیستم را توصیف می‌کند که به یکدیگر وابسته بوده و عملکرد مجموعه این مؤلفه‌ها بازده سیستم را مشخص می‌کند. سکوها زیربنایی برای موضوعاتی همچون محصولات مبتنی بر فناوری، همکاری برای تولید سیستم‌های چند محصول و مبادلات میان مشارکت‌کنندگان یک بازار را شامل می‌شود (Piezunka, 2011).

1. Tatsumoto
2. Meta- synthesis

یانسیتی و لوین^۱ (۲۰۰۴) در مطالعات اولیه خود نشان دادند که سکوها مجموعه‌هایی هستند که بازیگران ارزش‌هایشان را از طریق آن در زیست‌بوم کسب‌وکار به اشتراک می‌گذارند. بنابراین شرکت‌ها از این طریق بر بازارها غالب شده و مدل‌های جدید کسب‌وکار را مبتنی بر سکوا ایجاد می‌کنند. در نتیجه نوآوری‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات به‌طور گسترده وارد محصولات و فرایندهای خدماتی شده است. قابلیت‌هایی مانند سیستم‌های موقعیت‌یابی، شبکه‌های ارتباطی سیار و یارانش فراگیر^۲ و آمیخته از این دست نوآوری‌ها هستند (Miles, 2007). سکوها ارائه‌دهنده کار ویژه‌های اساسی یا ضروری برای سیستم‌های کاربرد فراگیر هستند.

باکاس و کاتساماکاس^۳ (۲۰۰۸) سکو را شامل طراحی و مجموعه‌ای از قوانین می‌دانند. طراحی شامل تعیین معماری خدمات قابل ارائه و زیرساخت‌های تسهیل‌کننده مشارکت طرفین در مبادلات است. قوانین هم شامل شرایط ای پیرامون قیمت‌گذاری، حقوق و تعهدات شرکت‌کنندگان است. طبق این تعریف سکو شامل معماری و فرایندهایی برای هدایت اعضای تشکیل‌دهنده آن است. تیوانا^۴ در تعریف سکو از مشخص کردن ویژگی‌های عناصر تشکیل‌دهنده آن استفاده کرده است. بر این اساس زیست‌بوم سکو شامل خود سکو، برنامه‌های نرم‌افزاری رابط و بازیگرانی هستند که در آن با یکدیگر تعامل دارند (Tiwana, 2013; 3-23). بنابراین سکوها به‌عنوان رابطه تعاملی در زیست‌بوم کسب‌وکارها در نظر گرفته می‌شوند (Ding, Ye & Wu, 2018). سکوها تعاملات میان شرکا را از طریق شکل دادن به نحوه تعاملات تسهیل می‌کنند. در واقع سکوها یکی از مراجع تغییر رویکرد از ارزش‌آفرینی بنگاه به سوی ارزش‌آفرینی مبتنی بر شبکه بوده‌اند. رانگ، لین و شی^۵ (۲۰۱۳) معتقدند مفهوم سکو در زیست‌بوم کسب‌وکار شامل کار ویژه اصلی اعم از رابط تعاملی، خلق ارزش و شکل‌گیری شبکه است.

-
1. Iansiti & Levien
 2. Ubiquitous computing
 3. Bakos & Katsamakas
 4. Tiwana
 5. Rong, Lin, Shi & Yu

رهبری سکو و راهبرد هم‌آواسازی

رهبری عبارت است از توانایی نفوذ در افراد برای دستیابی به چشم‌انداز و مجموعه‌ای از اهداف تعیین شده در سطح تیم و یا سازمان مورد نظر. منبع این نفوذ هم می‌تواند رسمی و برآمده از جایگاه قانونی رهبر بوده و هم اینکه غیررسمی و بدون توجه به جایگاه قانونی رهبر باشد (Robbins & Judge, 2017;423).

بازارهای سکومحور نیز به راهبردهای رقابتی متمایز نیاز دارند، زیرا محصولات آن‌ها معمولاً بخشی از سیستم‌هایی است که اجزای اصلی ساخته شده توسط یک بنگاه را با مکمل‌هایی که معمولاً توسط سایر بنگاه‌ها ساخته می‌شوند، ترکیب می‌کند. اگر رهبر سکو ظاهر شود و با شرکت‌های عرضه‌کننده محصولات و خدمات تکمیلی همکاری کند، آن‌ها می‌توانند باهم اکوسیستم نوآوری را تشکیل دهند و موجب ارتقای ارزش نوآوری‌های آن‌ها شود. زیرا کاربران بیشتری از این سکو و مکمل‌های آن استفاده می‌کنند. با این حال، بنگاه‌ها اغلب در تبدیل محصولات خود به سکوهایی صنعتی شکست می‌خورند. بسیاری از شرکت‌ها در تبدیل شدن به رهبران سکو موفق نمی‌شوند زیرا راهبردهای آن‌ها در مقابله با ابعاد فناورانه و کسب‌وکاری رهبری سکو ناکام است. چالش‌های تکنولوژیکی شامل طراحی معماری مناسب، طراحی رابط‌ها، ارتباطات مناسب و افشای گزینشی مالکیت معنوی به منظور تسهیل در ارائه مکمل از طرف شخص ثالث است. چالش‌های مرتبط با کسب‌وکار شامل ایجاد مکمل‌های کلیدی یا معرفی مشوق‌ها برای شرکت‌های شخص ثالث برای ایجاد نوآوری‌های مکمل لازم برای ایجاد شتاب در بازار و شکستن سکوهایی رقیب است (Cusumano & Gawer, 2015).

رهبری سکو بر قابلیت‌های شرکتی دلالت داشته و نوآوری را با محوریت فناوری‌های ویژه سکو در سطح وسیع صنعت ارتقا می‌دهد (Cusumano & Gawer, 2002). رهبری سکو می‌تواند ویژگی‌های پویایی کسب‌وکار مانند داخلی سازی شبکه، اثرات بازخورد مثبت و اثر ارابه موسیقی^۱ ایجاد کند. رهبر سکو دارای شایستگی‌های است که ممکن است به تعالی کسب‌وکار و تولید منجر شود. در گفتمان نظریه شبکه حداقل دو دیدگاه متضاد در مورد امکان مدیریت، هدایت و کنترل فعالیت‌های شبکه وجود دارد (Heikkinen &

1. bandwagon effect

Tähtinen, 2006; Möller & Svahn, 2003; Kindström, Kowalkowski, (Nätti, Hurmelinna-Laukkanen & Johnston, 2014).

رویکرد مرسوم که در شبکه‌های صنعتی مطرح شده، تأکید می‌کند که نمی‌توان شبکه‌ها را به تنهایی و توسط یک بازیگر اداره کرد. در حالی که گفتمان موجود در حوزه شبکه‌های راهبردی از این ایده که ائتلاف‌های نوآوری راهبردی توسط سازمان‌های مرکزی قدرتمند شکل گرفته، حمایت می‌کند (Möller & Rajala, 2007). منطبق بر رویکرد شبکه‌های راهبردی، کلیندروفر، ویند و گانتر (۲۰۰۹) راهبردهای رهبری کسب و کارهای مبتنی بر شبکه را در قالب دو بُعد فضای نوآوری (ساختمند یا نوظهور) و مشخص بودن رهبر شبکه (متمرکز یا پراکنده) مشخص کرده‌اند. یکی از این راهبردها هم‌آواسازی است.

راهبرد هم‌آواسازی اشاره به استعاره شبکه به مثابه یک اکستر سمفونی دارد که در آن هسته پایدار سکو در نقش رهبر اکستر گروهی از نوازندگان (مکمل‌ها) را هدایت می‌کند. اصطلاح هم‌آواسازی در بسیاری از حوزه‌های مختلف، مانند رسانه‌ای، موسیقی، معماری سرویس‌گرا^۱، فرآیندهای تجاری، رایانش ابری^۲، شبکه‌سازی مبتنی بر نرم‌افزار^۳ و اخیراً در مجازی‌سازی توابع شبکه استفاده می‌شود (de Sousa, Perez, Rosa, Santos & Rothenberg, 2019).

در علم راهبرد هم‌آواسازی فرآیند یکپارچگی و مدیریت شبکه بین سازمانی برای دستیابی به یک هدف جمعی است (Paquin & Howard-Grenville, 2013)، که در آن نقش‌های هر یک اعضا توسط آن‌ها پذیرفته شده است (Sydow, Müller-Seitz & 2012). این شبکه‌ها آگاهانه شکل گرفته و فعالیت‌های آن نیز از پیش تعیین شده است. مفهوم هم‌آواسازی با مطالعه پیرامون شبکه‌هایی که رویکرد بازیگر تعریف شده^۴ داشته مشابه‌اند. این شبکه‌ها به گونه‌ای هستند که بازیگر شبکه مرکزی سعی دارد روابط کسب و کار خود را از طریق فعالیت‌های شبکه‌سازی پیکربندی کند. اگر فعالیت‌های شبکه‌سازی به صورت روتین هدایت شود تحت عنوان عمل^۵ نامیده می‌شود. مطابق با پژوهش‌های انجام شده در نظریه شبکه صنعتی (Partanen and Möller, 2012):

-
1. Service-Oriented Architecture
 2. Cloud computing
 3. software defined networking
 4. actor-defined perspective
 5. Practice

(Möller & Svahn, 2003) و مطالعات سازمانی (Paquin & Howard-Grenville, 2013)، فرآیند هم‌آواسازی نباید به عنوان موقعیت ساختاری مانا، بلکه به عنوان مجموعه‌ای از اعمال در حال تحول ادراک شود. مجموعه‌ای از اعمال یادشده مفهوم دیگری تحت عنوان سازوکار^۱ را ایجاد می‌کنند. سازوکارها به عنوان یک مفهوم فراگیر، مجموعه‌ای از عمل‌های ایجادکننده تأثیر غیرطبیعی (آگاهانه) بر هر یک از عناصر شبکه نامیده می‌شود. باگذشت زمان، سازوکارها و اعمال اساسی آن‌ها ممکن است موقعیت شرکت اصلی نسبت به سایر اعضای شبکه را تغییر دهد. با این حال، شیوه‌های فردی به تنهایی ممکن است برای تغییر در تنظیمات شبکه کافی نباشد (Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017).

هم‌آواسازی اثربخش اکوسیستم توسط مالک سکو با دو هدف به کار گرفته می‌شود (Tiwana, 2013; 144-171):

- (۱) افزایش سهم نوآوری در سکو
 - (۲) استفاده از راهبرد هم‌آواسازی برای خلق تمایز رقابتی سکو نسبت به رقبای خود.
- افزایش سهم نوآوری‌های منحصربه‌فرد در اکوسیستم مستلزم کاهش جریان‌ات خروجی و افزایش سهم درون روانگی^۲ است. جریان‌ات خروجی تابعی از شدت رقابت میان سکوهای رقابتی و استفاده از حق ثبت اختراعات خواهد بود. در بازارهای رقابتی، کاهش خروجی‌ها معمولاً چالش برانگیز است. این امر به‌ویژه هنگامی صادق است که سکو طرحی غالب را ایجاد کرده و ویژگی‌های اصلی آن به آسانی تکرار می‌شوند و بعد از مدتی دیگر متمایزکننده نخواهند بود. به عنوان مثال، اندروید نسبت به سیستم عامل آی او اس دیر شروع به کار کرد از جنبه قابلیت‌ها از آن عقب ماند. البته در ادامه به طراحی غالب صنعت گوشی‌های هوشمند تبدیل شد. با این حال، تقریباً تمام ویژگی‌های اصلی طراحی غالب سیستم عامل آی او اس را در حدود نیم دهه (از ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۳) تکرار کرد و تا سال ۲۰۱۴ یک میلیارد کاربر نهایی را در این فرآیند به دست آورد (Boudreau, 2010). البته باید توجه داشت که افزایش سهم نوآوری به تنهایی برای یک سکو ایجاد مزیت رقابتی نخواهد کرد. مسئولیت مالک سکو توسعه و حفظ مزیت رقابتی است تا آن را از رقبای خود متمایز

1. mechanism
2. Inflow

کند. حتی اگر سکو با مزیت رقابتی مشخص یا برتری فنی شروع کند، با گذشت زمان قطعاً رقبا به آن دست پیدا خواهند کرد. به بیان دیگر، شروع کار سکو با مزیت رقابتی به این معنا نیست که به مزیتی پایدار دست پیدا کرده است. بنابراین، به جای جستجوی جام مقدس مزیت رقابتی پایدار، باید به پایداری مزیت موقت فکر کرد (Tiwana, 2013; 144-171).

مطالعات پیشین.

از آنجا که یافته‌های مستخرج از مطالعات مرتبط با پژوهش به تفصیل در بخش یافته‌ها اشاره شده، جهت جلوگیری از اضافه گویی و تکرار صرفاً به چند مطالعه در جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسنده	نتیجه
میلوود و روحل (۲۰۱۸)	هم‌آواسازی فرایندی ضروری در سازوکارهای مبتنی بر همکاری چندجانبه برای معرفی موفق، توسعه، اجرای نوآوری‌های جدید و ویژگی مهمی در تحقیقات نوآورانه مشترک است. در این پژوهش سه فرایند مدیریت پویایی دانش، مدیریت صیانت پذیری نوآوری و مدیریت پایداری شبکه در هم‌آواسازی شبکه‌های نوآورانه به‌عنوان چهارچوب اولیه پژوهش مورد توجه قرار گرفته است.
اوزرن، ساتسیوگلو و آیدین (۲۰۱۸)	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که طراحی و ساختار شبکه بر فرآیندهای هم‌آواسازی کارآفرینان اجتماعی تأثیرگذار است. عواملی همچون اندازه و تنوع اعضای شبکه، تراکم و میزان اختیار ساختار و مرکزی و جایگاه شبکه بر فرآیندهای هم‌آواسازی تأثیرگذار هستند. همچنین نشان داده شده است که ابعاد هم‌آواسازی شبکه بر پیامدهای نوآوری شبکه محور تأثیرگذار است.
فیسین، واگنر و بالسترین (۲۰۲۰)	بر اساس نتایج پژوهش فرآیند هدایت و سازماندهی شبکه در چهار مرحله تعریف می‌شود. شرکت مرکزی باید برنامه‌های متمایزی ایجاد کند که امکان ترکیب دانش و شایستگی‌های اعضا را فراهم می‌آورد. همچنین لازم است شرکت مرکزی در توسعه پویایی دانش در مراحل مختلف پروژه همکاری اهتمام ورزد. دومین مرحله در هم‌آواسازی صیانت پذیری نوآوری است که هدف آن اطمینان از این است که اعضای سومین مرحله در شبکه بتوانند پیامدهای نوآوری را عادلانه به دست آورند. هم‌آواسازی ارتقای پایداری شبکه است.

روش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی، از منظر رویکرد کیفی، از منظر جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و از نوع مطالعات کتابخانه‌ای بوده است. راهبرد پژوهش مبتنی بر فراترکیب است. در دهه‌های گذشته، اندیشمندان و محققان علوم اجتماعی توجه اندکی بر نوع نگاه و تحلیل ادبیات تجربی داشتند (Cooper, 2016). اما امروزه به دلیل پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر مواردی همچون دسترسی آسانتر بر مطالعات انجام شده در حوزه‌های گوناگون اقبال محققان به بررسی نظام مند ادبیات موضوعی افزایش یافته است. یکی از رویکردهای بسیار مهم در بررسی نظام مند ادبیات، راهبرد فراترکیب است. این راهبرد می‌تواند در توسعه، بسط و همچنین شناخت عمیق نظریه‌ها کمک کننده باشد (عابدجعفری و امیری، ۱۳۹۸).

در واقع فراترکیب گونه‌ای از مطالعات کیفی است که با استفاده از نتایج مطالعات کیفی دیگری در حوزه موضوعی خاص به جهت ارائه تحلیلی جدید و جامع‌تر از همان پدیده استفاده می‌کند (Bergdahl, 2019). این رویکرد می‌تواند پژوهشگر را در درک و استنباط از شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مطالعات کیفی یک حوزه به خصوص یاری دهد (Aguirre & Bolton, 2014). در این پژوهش از رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) به فراترکیب استفاده شده است. در شکل ۱ مراحل هفتگانه فراترکیب از منظر این دو محقق به تصویر کشیده شده است. در ادامه متن و در بخش یافته‌های پژوهش هر کدام از این گام‌ها و فرآیندهای انجام شده در آن به ترتیب تبیین خواهند شد.

شکل ۱. مراحل هفتگانه فراترکیب از منظر سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)



1. Sandelowski & Barroso

یافته‌ها

گام اول: طراحی سؤال پژوهش

همانگونه که در بخش مقدمه نیز ذکر شد هدف اصلی پژوهش حاضر استخراج الگوی راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور مبتنی بر مطالعات انجام شده در بازه سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۰ میلادی در پایگاه‌های معتبر پژوهشی است. همچنین اهداف فرعی پژوهش حاضر نیز به شرح زیر هستند:

- شناسایی مؤلفه‌های فرآیندی راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور
- شناسایی مؤلفه‌های زمینه‌ای راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور
- شناسایی مؤلفه‌های محتوایی راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور

گام دوم: طراحی نظام مند ادبیات

این گام نقش اساسی در تدوین بخش مبانی و چارچوب نظری پژوهش داشته و از همه مهمتر به عنوان اهرمی در بخش شناسایی مطالعات مرتبط و تحلیل آنها ایفا کرده است. در واقع پژوهشگر در این گام با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط با اهداف پژوهش، سعی داشته جستجوی نظام مند و وسیعی در مطالعات منتشر شده داشته باشد. جامعه این پژوهش شامل دو پایگاه معتبر در نمایه سازی مطالعات پژوهشی دنیا شامل پروکوئست^۱ و اسکوپوس^۲ بوده است. قلمرو زمانی پژوهش نیز شامل مطالعات منتشر شده در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۰ میلادی بوده است.

همچنین سعی پژوهشگر بر آن بود ضمن شناسایی کلیدواژه‌های مرتبط با پژوهش فرآیند جستجوی نظام مند ادبیات را بگونه‌ای راهبری کند تا مطالعه‌ای صرفاً به دلیل عدم تطابق در عنوان از گردونه غربال‌گری حذف نگردد. بنابراین ضمن شناسایی کلیدواژه‌های اساسی، این موارد به طرق گوناگون و ترکیبی مورد جستجو قرار گرفتند. کلیدواژه اصلی پژوهش "orchestration" و سایر کلمات هم‌ریشه آن بوده است. همچنین از کلیدواژه‌های مکملی مانند "platform", "platform leadership", "platform strategy" و ... استفاده شد.

1. Proquest
2. Scopus

گام سوم: جستجو و انتخاب مناسب مطالعات مرتبط

جهت گردآوری داده‌های مناسب پژوهش از داده‌های ثانویه منتشر شده در پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی (ذکر شده در گام دوم) استفاده شده است. فرآیند بازمینی منابع مستخرج از پایگاه‌های داده معتبر نیز در سه بخش صورت گرفته است. در بخش اول پژوهشگر به بررسی و شناسایی کل منابع یافته شده بر اساس کلیدواژه‌های مورد نظر پرداخت. در بخش دوم منابع یافته شده بر اساس معیارهایی مانند عنوان، چکیده، کیفیت ارائه اطلاعات در مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند. در بخش سوم مطالعات نهایی بدست آمده به صورت دقیق و تفصیلی مورد بررسی قرار گرفتند. در نتیجه فرآیند جستجوی مقالات، تعداد اولیه مقالات یافته شده ۱۸۷ عدد بوده که ۴۶ مقاله به دلیل عدم همسویی در عنوان، ۶۸ مقاله به دلیل چکیده و ۳۰ مقاله نیز به دلیل عدم کیفیت لازم حذف گردیدند. در نتیجه انجام فرآیند غربالگری ۴۳ مطالعه مورد استفاده پژوهشگر قرار گرفتند.

گام چهارم: فرآیند استخراج اطلاعات

مطالعات منتخب در تمامی فرآیند تحلیلی فراترکیب به صورت مستمر تجزیه و تحلیل شدند. پس از بررسی دقیق مطالعات منتخب هر کدام از واحدهای معنایی یا کدهای مستخرج جمع‌آوری شده و ذیل مفهومی کلان‌تر دسته‌بندی شدند. بدین منظور از راهبرد تحلیل مضمون^۱ استفاده شد. راهبرد تحلیل مضمون یکی از رویکردهای اثربخش در شناسایی الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (Terry Hayfield, Clarke & Braun, 2017). در واقع راهبرد تحلیل مضمون، فرآیندی است که منطبق بر آن داده‌های پراکنده و گوناگون به اطلاعاتی تفصیلی و غنی تبدیل می‌شوند. این راهبرد شامل مراحل هم‌چون آشنایی با واحد تحلیل (متن)، استخراج کدهای اولیه، استخراج شاخص‌ها، شکل دهی مؤلفه‌ها، شناسایی ابعاد اصلی و در نهایت گزارش دهی است (Clarke & Braun, 2014).

گام پنجم: فرآیند تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل این گام تشریح شده است. منطبق بر اهداف فرعی مطرح شده در گام اول، رویکرد پژوهشگر در ارائه مدل نهایی بر اساس دسته‌بندی سه‌گانه

محتوا، زمینه و فرآیند راهبرد دویت و می بر^۱ (۲۰۱۷) بوده است. در ادامه و در جدول شماره دو (بخش ابعاد) به این گام اشاره شده است.

گام ششم: کنترل کیفیت

جهت ارزیابی پایایی پژوهش حاضر از ضریب کاپا استفاده شد. ضریب کاپا شاخصی است که توسط کوهن (۱۹۶۰) بوجود آمده و مقداری بین -۱ تا +۱ است، که هر چه به +۱ نزدیک تر باشد بیانگر توافق متناسب و مستقیم می باشد.

$$kappa = \frac{po - pe}{1 - pe}$$

در فرمول فوق "po" نشانده میزان توافق مشاهده شده و "pe" نشان دهنده میزان توافق مورد انتظار میان مرورگران است. در این مطالعه شاخص کاپا برابر با ۰,۷۱ بوده که نشانگر توافق زیاد میان مرورگران است. بنابراین تمامی ۴۳ مطالعه نهایی گزینش شده توسط مرورگران بررسی شده و کیفیت آن‌ها تأیید شده است. همچنین با توجه به اینکه نحوه اعتبارسنجی در فراترکیب معمولاً مورد بحث بوده و متکی بر تأیید خبرگان بر دستاوردهای پژوهش است، برای اعتبارسنجی الگوی بدست آمده از شاخص قابلیت اعتماد یا اعتماد پذیری گوبا و لینکلن استفاده شد. در این شاخص معیارهایی همچون باورپذیری، اطمینان پذیری، تأیید پذیری و انتقال پذیری استفاده شد. پژوهش برای نیل به این هدف از راهبردهایی همچون درگیری طولانی مدت با مسئله پژوهش (سرمایه گذاری زمانی)، مشاهده مصررانه (یادداشت برداری در فرآیند تحلیل) و زاویه بندی^۲ (کمک از خبرگان و رفت و برگشت نتایج تحلیلی) استفاده نمود (محمدپور، ۱۳۹۸).

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در نهایت نیز به مدل استخراج شده درانتهای بخش یافته‌های پژوهش اشاره شده و در بخش نتیجه گیری به تبیین آن پرداخته شد. با توجه به هدف اصلی پژوهش حاضر و همچنین تقسیم بندی اهداف فرعی، الگوی شکل‌دهی راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور

1. De Wit & Meyer
2. Triangulation

مستخرج از مطالعات گذشته در سه بخش محتوا، زمینه و فرآیند گزارش شده است. در جدول شماره ۲ ابعاد شناسایی شده راهبرد هم‌آواسازی مشاهده می‌شود.

جدول ۲. ابعاد شناسایی شده راهبرد هم‌آواسازی

منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
گاور (۲۰۱۴)، ریتولد، شیلینگ و بلاوتیس (۲۰۱۹)، میلوود و روحل (۲۰۱۸)، پیکاراین، ارواستی و هورملینا (۲۰۱۸)، داناراج و پارکه (۲۰۰۶)، فیسین، وگنر و بالسترتین (۲۰۲۰)	افزایش درون روانگی نوآوری	افزایش سهم نوآوری سکو	محتوای راهبرد
	کاهش سرریز نوآوری	خلق مزیت رقابتی	
اسمدلونند و فغانخانی (۲۰۱۵)، برینک (۲۰۱۹)	---	خلق مزیت رقابتی	محتوای راهبرد
کین و ویلیامز (۲۰۱۳)، کنی و زیسمن (۲۰۱۹)، کوردلا و پالتی (۲۰۱۹)	اکتشاف	خلق	
	انطباق	ارزش مشترک	
	میادله ارزیابی		
داناراج و پارکه (۲۰۰۶)، ساکا هلموت و ایبوت (۲۰۱۴)، نات، هوملینا و جانستون (۲۰۱۴)، بیتنکورت، زن و اسمیت (۲۰۱۸)، میلوود و روحل (۲۰۱۸)، فلر، وگنر و هیز (۲۰۱۲)، فیسین، وگنر و بالسترتین (۲۰۲۰)، گاسودال و نیلسن (۲۰۱۱)، هورملینالوکانن و نات (۲۰۱۸)، هورملینالوکانن، اولاندر و بلوکویسک (۲۰۱۲)	ظرفیت جذب دانش هویت شبکه اجتماعی سازی میان سازمانی	پویایی دانش	فرآیند راهبرد
اعتماد	صیانت پذیری نوآوری		
فیسین، وگنر و بالسترتین (۲۰۲۰)، داناراج و پارکه (۲۰۰۶)، پیکاراین، ارواستی و هورملینا (۲۰۱۸)، نامیسان و ساونی (۲۰۱۱)، هورملینالوکانن، اولاندر و بلوکویسک (۲۰۱۲)، کلرکس و آرتس (۲۰۱۳)، ریتالا، آرمیلا و بلومسکویک (۲۰۰۹)، پرکز، کوالکوسیکی و ویتل (۲۰۱۷)، نات، هوملینا و جانستون (۲۰۱۴)، فلر، وگنر و هیز (۲۰۱۲)، گاسودال و نیلسن (۲۰۱۱)، هورملینالوکانن و نات (۲۰۱۸)، میلوود و روحل (۲۰۱۸)، ساکا هلموت و ایبوت (۲۰۱۴)	عدالت رویه‌ای مالکیت‌داری مشترک		
دساین و پاردو (۲۰۲۰)، داناراج و پارکه (۲۰۰۶)، میلوود و روحل (۲۰۱۸)، ریتالا، آرمیلا و بلومسکویک (۲۰۰۹)، هورملینالوکانن و نات (۲۰۱۸)، فیسین، وگنر و بالسترتین (۲۰۲۰)، پرکز، کوالکوسیکی و ویتل (۲۰۱۷)، نات، هوملینا و جانستون (۲۰۱۴)، فلر، وگنر و هیز (۲۰۱۲)، گاسودال و نیلسن (۲۰۱۱)، هورملینالوکانن، اولاندر و بلوکویسک (۲۰۱۲)، ساکا هلموت و ایبوت (۲۰۱۴)	ارتقای شهرت ارتقای چندگانگی تصویرسازی آینده	پایداری شبکه	

ادامه جدول ۲.

منبع	شاخص	مؤلفه	بعد
هورملینالوکازن و ناتنی (۲۰۱۸)، گاور و کاسامانو (۲۰۱۴)، پرکز، کوالکوسیکی و ویتل (۲۰۱۷)	تعریف ارزش مکمل‌ها	تدوین چشم انداز	فرآیند راهبرد
	تعریف دقیق نقش‌ها		
	افشای دانش		
پرکز، کوالکوسیکی و ویتل (۲۰۱۷)، پیکارینن، ارواستی و هورملینا (۲۰۱۸)، یابولونسکی (۲۰۱۸)، مک اینتیری و سیرینواسان (۲۰۱۷)، پارتانن و مولر (۲۰۱۲)	حمایت از پیشرفت‌های نوآورانه	تحریک نوآوری	فرآیند راهبرد
	ارزیابی قابلیت‌ها و منابع		
	تعریف معیارهای شبکه همسو با ارزش‌های نوظهور معرفی ارزش‌های شبکه	مشروعیت بخشی	
پرکز، کوالکوسیکی و ویتل (۲۰۱۷)، داگنینو، لوانتی و موسیاریو (۲۰۱۶)، متنهیکی، پسونن و آرتو (۲۰۱۷)، پارتانن و مولر (۲۰۱۲)	مقیاس و دامنه سکو	اهرم‌های رهبری	زمینه راهبرد
	فناوری محصول		
	روابط خارجی		
	سازمان داخلی		
لیونگ، پان و لیدنر (۲۰۱۹)، آذر (۲۰۱۷)، ون آلسنتین، پارکر و چوداری (۲۰۱۶)، باسول (۲۰۰۹)، کاماسانو و گاور (۲۰۰۲)، کاه و فیچمن (۲۰۱۴)، گازاونه و هنفریسون (۲۰۱۳)، داناراج و پارکه (۲۰۰۶)، کوردلا و پالتی (۲۰۱۹) ون آلسنتین، پارکر و چوداری (۲۰۱۶)، لیونگ، پان و لیدنر (۲۰۱۹)	مرز کارایی	مدیریت مرزهای سکو	زمینه راهبرد
	مرز شایستگی		
	مرز قدرت		
	مرز هویتی		
پویایی‌های شبکه			
توماس و اوتو و گان (۲۰۱۴)، اوندروس، گانامانی و لیتینن (۲۰۱۵)، گاور و کاسامانو (۲۰۱۴)، اوتیو و توماس (۲۰۱۴)، ویلند، هارتمن و وارگو (۲۰۱۷)، باکاس و کاتساماکاس (۲۰۰۸)، دینگ، بی و وو (۲۰۱۸)، رانگ، لین و شی (۲۰۱۳)، کوردلا و پالتی (۲۰۱۹)	سامانه‌های نرم افزاری	مؤلفه‌های سکو	زمینه راهبرد
	سامانه‌های سخت افزاری		
	استانداردها	قوانین سکو	

با توجه به اینکه در دسته‌بندی مطرح‌شده در اهداف فرعی سه بخش مؤلفه‌های فرآیندی، محتوایی و زمینه‌ای به‌عنوان ابعاد اصلی مدل معرفی‌شده‌اند (گام پنجم)، بنابراین در ادامه بحث مدل برآمده از ادبیات پژوهشی در هر کدام این ابعاد ارائه و تبیین شده است. محتوای راهبرد، تصمیمات و انتخاب‌های ترکیبی که بنگاه را به آینده هدایت کرده محتوای راهبرد نامیده می‌شود (De Wit & Meyer, 2017; 14). هم‌آواسازی اثربخش اکوسیستم توسط مالک سکو با دو هدف افزایش سهم نوآوری در سکو و خلق تمایز رقابتی سکو نسبت به رقبای خود به کار گرفته می‌شود. افزایش سهم نوآوری‌های اکوسیستم مستلزم کاهش جریان‌های خروجی و افزایش سهم درون‌روانگی است. جریان‌های خروجی نیز تابعی از شدت رقابت میان سکوهای رقابتی و استفاده از حق ثبت اختراعات خواهد بود. از سوی دیگر افزایش سهم نوآوری به‌تنهایی برای یک سکو ایجاد مزیت رقابتی نخواهد کرد. بنابراین مسئولیت مالک سکو توسعه و حفظ مزیت رقابتی است تا آن را از رقبای خود متمایز کند (Tiwana, 2013; 155-162). یکی دیگر از پیامدهای شناسایی شده خلق ارزش مشترکی است که ناشی از شبکه ایجاد شده بواسطه گردهم آمدن مجموعه‌ای از مکمل‌ها تحت رهبری مالک سکو بوده است. خلق ارزش مشترک از طریق فرآیندهایی همچون اکتشاف، انطباق، مبادله و ارزیابی پدیدخواهد آمد (Kenney & Zysman, 2019; 13-43; Srinivasan, 2021; 243-255).

فرآیند راهبرد، نحوه ایجاد راهبرد را فرایند راهبرد می‌نامند. فرایند راهبرد به چگونگی، کیستی و زمان راهبرد مربوط می‌شود (De Wit & Meyer, 2017; 14). بر اساس مطالعات بررسی شده شش مکانیسم هم‌آواسازی استخراج شده است.

تدوین چشم‌انداز، تدوین چشم‌انداز سکو از طریق تعریف دقیق نقش‌های بازیگران در اکوسیستم سکو و تعریف ارزش آتی و محتمل هر کدام از بازیگران در سکو یکی از مکانیسم‌های هم‌آواسازی است. نتایج برآمده از مطالعات نشان‌دهنده این است که هویت بخشی پیرامون ارزش آتی سکو توسط رهبر یکی از مکانیسم‌های مهم در هم‌آواسازی است. در واقع رهبران شبکه نیازمند جذب شرکای ارزشمند از طریق انتقال اعتبار و جذابیت ایده‌های تجاری خود هستند (Dagnino, Levanti & Mocciaro Li Destri, 2016). یکی از ابعاد شناسایی‌شده در تدوین چشم‌انداز ارزش مکمل در شبکه است. بنابراین لازم است رهبر شبکه برآیندی از احتمالات رشد آینده مکمل‌ها و جایگاه آن‌ها داشته باشد.

این امر به معنای فراتر رفتن از مرزهای سکو اصلی است. بر اساس این گونه برآوردها رهبران شبکه در شکل‌دهی به ایده‌ها و زمینه‌های نوپا که مبهم و نامشخص بوده مشارکت می‌کنند. بعد دوم تعریف نقش‌های شبکه است. منظور از درک و پرورش نقش‌های شبکه به‌طور خاص جهت توسعه ارزش در سکو است. رهبران شبکه با اتخاذ این روش مسئولیت شبکه را برعهده گرفته و مجموعه‌ای از نقش‌ها را در شبکه شناسایی می‌کنند (Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017).

مدیریت پویایی دانش. به‌عنوان هم‌آواساز، شرکت مرکزی بیشترین مسئولیت را برای افزایش پویایی دانش و استفاده از شایستگی‌ها در شبکه برعهده دارد. افزایش پویایی دانش شرکت مرکزی را ملزم می‌کند تا بر سه فرایند ویژه جذب دانش، هویت شبکه و اجتماعی سازی میان سازمانی تمرکز کند. نوآوری ناشی از ترکیب جدید قابلیت‌های موجود است (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2012). ترکیب فناوری‌های مرتبط با روش‌های جدید مستلزم توانایی شناسایی، جذب و بهره‌برداری از دانش محیطی و یا ظرفیت جذب در سطح شبکه است که اساساً نشان‌دهنده قابلیت یادگیری در مرزهای سازمان است (Bittencourt, Zen, Schmidt & Wegner, 2018). این امر از طریق تقویت هویت مشترک میان اعضای شبکه صورت گیرد. هویت مشترک میان شرکای شبکه برای ایجاد انگیزه در اعضا برای مشارکت و تسهیم دانش ارزشمند ضروری است. زیرا منطق اطمینان و حسن نیت را ایجاد کرده و نیروی منسجمی را فراهم می‌کند که برای ایجاد محیطی مستعد به‌منظور جریان دانش ضروری است (Milwood & Roehl, 2018; Feller, Finnegan, Hayes & O'Reilly, 2012). (پیوندهای رسمی و غیررسمی میان اعضای شبکه) فرایندی دیگر است که طی آن هسته مرکزی می‌تواند پویایی دانش را افزایش دهد. ماهیت سرسام‌آور نوآوری، پیش‌بینی ماهیت و زمان دقیق خروجی‌های نوآوری را غیرممکن ساخته و در مقابل اجتماعی سازی گسترده در مرزهای سازمانی منجر به افزایش سرمایه اجتماعی و رابطه‌ای خواهد شد (Faccin, Wegner & Balestrin, 2020; Gausdal & Nilsen, 2011). مدیریت صیانت‌پذیری نوآوری. پویایی دانش درون شبکه باعث ایجاد ارزش می‌شود. با این وجود، بنگاه مرکزی باید قدم بعدی را برداشته تا اطمینان حاصل کند که ارزش ایجادشده توسط اعضای شبکه به‌طور عادلانه توزیع و درک شده است. از آنجاکه چنین توزیعی اغلب با

مشکلات سواری آزاد^۱ و فرصت‌طلبی همراه است، صیانت‌پذیری یکی از دغدغه‌های اصلی اقتصاد نوآوری است. سواری رایگان سوار زمانی اتفاق می‌افتد که بازیگر ایده‌ای را به شبکه وارد نمی‌کند، اما از مزایای جریان دانش در شبکه استفاده می‌کند. رفتار فرصت‌طلبانه نیز شامل حذف تجاری‌سازی احتمالی ایده‌های جدید به‌طور ناعادلانه یا استفاده از ویژگی گشودگی سایر بازیگران شبکه است (Pikkarainen, Ervasti, Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2018; Faccin, Wegner & Balestrin, 2006; Dhanaraj & Parkhe, 2020). بنگاه مرکزی باید با تمرکز بر فرآیندهایی از قبیل اعتمادسازی، عدالت رویه‌ای و مالکیت‌داری مشترک توزیع عادلانه ارزش را تضمین کرده و نگرانی‌های مربوط به صیانت‌پذیری آن را کاهش دهد (Nambisan & Sawhney, 2011; Hurmelinna-Laukkanen, Olander, Blomqvist & Panfilii, 2012; Deveaux, Higuchi, Uçar, Wang, Härrri & Altintas, 2020).

مدیریت پایداری شبکه. شبکه در حال افول گزینه مناسبی برای ایجاد ارزش یا استخراج ارزش نخواهد بود. بنابراین یک وظیفه مهم در هم‌آواسازی برای بنگاه مرکزی ارتقاء پایداری شبکه است. ویژگی پایداری باعث ایجاد معمایی در شبکه‌های نوآوری خواهد شد. از یک‌سو، به دلیل ویژگی همراهی آزادانه^۲ اشکال سازمانی، شبکه‌ها دارای ویژگی‌های دوگانه سازگاری و چابکی هستند. از سوی دیگر، فرسایش بیش‌ازحد اتصالات شبکه می‌تواند منجر به ناپایداری شده و به‌نوبه خود می‌تواند به‌طور قابل توجهی خروجی نوآوری را مختل کند (Dhanaraj & Parkhe, 2006; Milwood & Roehl, 2018). ناپایداری شبکه می‌تواند به طرق مختلفی از جمله انزوا^۳، مهاجرت یا خروج^۴، باندبازی^۵ و فرسایش^۶ ایجاد شود. در واقع بازیگران یک شبکه می‌توانند منزوی شوند (به دلیل رشد شبکه یا تجربیات نامطلوب گذشته)، و چنین بازیگرانی ممکن است تصمیم بگیرند که پیوندهای خود را با شبکه قطع کنند. از طرفی برخی بازیگران ممکن است به شبکه‌های رقیب مهاجرت کنند، در صورتی که این شبکه‌های رقیب ارزش بیشتری

-
1. Free-riding
 2. loosely coupled
 3. Isolation
 4. migration
 5. cliques
 6. attrition

برای آن‌ها ایجاد کنند. دسته دیگر نیز ممکن است برای ایجاد گروه و باند مورد نظر خود روابطشان را با بنگاه مرکزی کاهش دهند. سرانجام، به دلیل چیدمان ضعیف ارتباطات، شبکه‌ها تحت فرسایش قرار می‌گیرند. در نتیجه هرچقدر ناپایداری بیشتر باشد، قابلیت ایجاد ارزش شبکه کمتر می‌شود (Ritala, Armila & Blomqvist, 2009; Dessaigne & Pardo, 2020).

به‌عنوان هم‌آواساز، بنگاه مرکزی می‌تواند پایداری پویای شبکه (حفظ رشد غیر منفی^۱ در طول زمان) را از چند طریق افزایش دهد: با افزایش شهرت، افزایش سایه آینده^۲ تأثیر آینده بر اقدامات فعلی) و از طریق ایجاد چندگانگی^۳ (Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, 2018).

تحریک نوآوری. یکی دیگر از مکانیسم‌های هم‌آواسازی تحریک نوآوری است. این مکانیسم با سرمایه‌گذاری مالک سکو در منابع برای خلق نوآوری، انجام فعالیت‌های نوآورانه به نمایندگی از شبکه و یا با به اشتراک گذاشتن منابع محوری سکو در شبکه نمایان می‌شود. در هم‌آواسازی شبکه، بنگاه پیشرو سازمان‌ها را در قالب شبکه بسیج می‌کند (Möller & Svahn, 2009). مدیریت نظام‌مند شبکه مستلزم ظرفیت تعامل با سایر شرکای شبکه و شکل دادن به اوضاع کلی عملکرد شبکه است (Müller-Seitz & Paquin & Howard-Grenville, 2013; Sydow, 2012). در زمینه شکل‌گیری سکو، رویکرد تحت رهبری شبکه به معنای رهائش^۴ آن است. این امر به معنای القاء اعضای شبکه به‌منظور ارائه ارزشی جدید برای سکو است که توسط خود آن‌ها درک و ارزیابی می‌شود. پرکز، کوالکوسیکی و ویتل ابعادی همچون افشای دانش، حمایت از پیشرفت‌های نوآورانه و ارزیابی قابلیت‌ها و منابع را به‌عنوان ابعاد تحریک نوآوری ذکر کرده‌اند (Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017; Pikkarainen, & Yablonsky, 2019; Ervasti, Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2018). مشروعیت بخشی. مشروعیت بخشی لازمه رهبری و فعالیت در شبکه‌های میان‌شرکتی است. تحقیقات نشان داده است که فعالیت‌های مشروعیت‌سازی می‌تواند سازمان‌های

1. Nonnegative
2. the shadow of the future
3. multiplexity
4. letting go

اطراف شبکه را جذب و گردآوری کند (Dagnino, Levanti, & Mocciaro Li, 2016). برقراری روابط رسمی و اتخاذ موقعیت برجسته در شبکه می‌تواند مشروعیت رهبر شبکه را به‌ویژه در مراحل اولیه تشکیل شبکه تقویت کند. شواهد نشان می‌دهد که مشروعیت بخشی مکانیسم حمایتی قدرتمندی را برای سکو و اکوسیستم آن ارائه می‌دهد (Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017). یکی از ابعاد شناسایی‌شده مشروعیت بخشی معرفی ارزش‌های شبکه به ذینفعان داخلی و خارجی است. بدین منظور رهبران شبکه معمولاً از منابع ارتباطی موجود مانند رسانه‌های اجتماعی برای نشان دادن ارزش خلق‌شده توسط سکو به کاربران بالقوه خارج از شبکه‌های خود استفاده می‌کنند.

زمینه راهبرد. مجموعه شرایطی که در بستر آن محتوا و فرآیند راهبرد تعیین شده، زمینه راهبرد نامیده می‌شود (De Wit & Meyer, 2017; 14). با توجه به ادبیات موردبررسی می‌توان زمینه راهبرد را در پژوهش حاضر به دودسته زمینه درونی سکو و زمینه بیرونی آن تقسیم کرد. در زمینه درونی دو بُعد مؤلفه و قوانین سکو مبتنی بر ادبیات استخراج شده است. مؤلفه به ماژول‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در کنار نحوه عملکرد آن‌ها با یکدیگر اختصاص دارد. قوانین هم شامل استانداردها، پروتکل‌ها و خط‌مشی‌هایی است که برای سازمان‌دهی فعالیت کاربران شبکه به کار می‌رود. این مجموعه تحت تأثیر شبکه قرار دارد (Thomas, Autio & Gann, 2014; Saebi & Foss, 2015; Ondrus, 2015). اهرم‌های رهبری به‌عنوان یکی دیگر از زمینه‌های راهبرد شناسایی شده بر سازمان‌دهی درونی سکو دلالت دارد. مقیاس و دامنه سکو، فناوری محصول، روابط خارجی و سازمان داخلی از جمله مقوله‌های شناسایی شده در آن هستند.

دامنه یا مقیاس سکو بر نحوه تأمین خدمات و محصولات از داخل یا خارج سکو دلالت داشته و مشخص‌کننده میزان وابستگی رهبران بر مکمل‌های خود خواهد بود (Gawer & Cusumano, 2003; 2007). ارتباطات خارجی نیز بر توانایی رهبر سکو در شکل‌دهی روابط با مکمل‌ها و بازیگران اکوسیستم سکو دلالت دارد. در حوزه سازمان‌دهی داخلی نیز رهبر سکو باید روابط میان مکمل‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت کند. گاهی اوقات وجود اهداف متعارض منجر به بهبود عملکرد سکو خواهد شد، گاهی اوقات نیز نتیجه برعکس

خواهد بود. تشخیص نحوه عملکرد سیستم بر عهده رهبر خواهد بود (Gawer & Cusumano, 2007).

در حوزه زمینه‌های خارجی دو مفهوم مدیریت مرزهای سکو و طرفین عرضه و تقاضا (مکمل‌ها و خریداران) شناسایی شده‌اند. توجه به مرزهای سکو و مدیریت آن‌ها از دو منظر ارائه دید وسیع‌تر نسبت به مرزها و روابط شبکه‌های سکوها و از منظر بررسی چگونگی مدیریت روابط سودمند و منافع حاصله از آن اهمیت دارد. پنج مقوله مرز کارایی، مرز هویتی، مرز قدرت، مرز شایستگی و پویایی‌های شبکه از ادبیات موردبررسی استخراج شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی مطالعه حاضر استخراج الگوی شکل دهی راهبرد هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور بر اساس راهبرد پژوهشی فراترکیب بوده است. در این پژوهش مفهوم راهبرد هم‌آواسازی به عنوان فرآیندی جهت یکپارچگی و مدیریت شبکه بین سازمانی برای دستیابی به یک هدف جمعی در نظر گرفته شده که در آن نقش‌های هر یک اعضا توسط آن‌ها پذیرفته شده، اکوسیستم سکو به صورت آگاهانه شکل گرفته و فعالیت‌های آن نیز توسط حامی یا مالک سکو از پیش تعیین شده است. همچنین به عنوان اهداف فرعی پژوهشگر به دنبال شناسایی عوامل محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی راهبرد هم‌آواسازی بوده است. بر این اساس مدل نهایی پژوهش شامل سه بعد اصلی و ۱۳ مؤلفه و ۳۶ شاخص بوده است. در بخش یافته‌ها هر کدام از مؤلفه‌های پژوهش به تفصیل مورد بررسی قرار گرفتند. نکته بارز پژوهش حاضر این است که با شکستن هدف اصلی پژوهش در قالب سه بُعد محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی، صرفاً به دسته بندی ابعاد مطرح شده از هم‌آواسازی در ادبیات بسنده نکرده و ضمن تبیین این بخش، عوامل زمینه‌ای شکل دهنده راهبرد مذکور و عوامل محتوایی (پیامدها و نتایج) ناشی از بکارگیری اثربخش هم‌آواسازی را مورد بررسی قرار داده است. سعی پژوهشگر بر آن بود تا به دقت عمق هر کدام از مؤلفه‌های را از ادبیات موضوعی مورد نظر استخراج کند.

با توجه به نتایج بدست آمده مشاهده می‌شود که برخی از ابعاد استخراج شده مدل از فراوانی بیشتری برخوردارند. در حوزه فرآیندهای راهبرد هم‌آواسازی ابعادی همچون پویایی دانش، صیانت پذیری نوآوری، پایداری شبکه و تحریک نوآوری به نسبت دو بُعد

دیگر از فراوانی بیشتری برخوردار است. در واقع در مطالعات پسینی هم‌آواسازی نیز بیشتر همین ابعاد مرتبط با نوآوری مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به گونه‌شناسی کلیندروفر، ویند و گانتر (۲۰۰۹) که بیشتر ذکر شده دو مؤلفه نوآوری و رهبری معیارهای گونه‌شناسی راهبرد رهبری در سطح شبکه‌ها و سکوها است. منطبق بر ادبیات بررسی شده بیشترین حجم و جهت‌گیری مطالعات موجود در حوزه هم‌آواسازی متمرکز بر مسئله مدیریت نوآوری باز بوده است. شاهد این امر مطالعاتی مانند فیسین، وگنر و بالسترین (۲۰۲۰)، داناراج و پارکه (۲۰۰۶)، پیکاراینز، ارواستی و هورملینا (۲۰۱۸)، دیوکس، هیگوچی و اوچار (۲۰۲۰)، نامیسان و ساونی (۲۰۱۱)، هورملینالوکانن، اولاندر و بلوکویسک (۲۰۱۲)، کلرکس و آرتس (۲۰۱۳) ریتالا، آرمیلا و بلومسکویک (۲۰۰۹) و ... است.

ولی سیر پیشرفت مطالعات نشان‌دهنده اشباع مطالعات در حوزه ابعاد نوآوری و گرایش بیشتر مطالعات به سمت رهبری در راهبرد هم‌آواسازی است. شاهد این مدعا مطالعاتی از قبیل هورملینالوکانن و ناتی (۲۰۱۸)، پرکز، کوالکوسکی و ویتل (۲۰۱۷)، داگنینو، لوانتی و موسیاریو (۲۰۱۶)، متنهیکی، پسونن و آرتو (۲۰۱۷) در زمینه سازی ابعاد تعریف چشم‌انداز و مشروعیت بخشی رهبری هم‌آواساز است.

از منظر تحلیلی می‌توان گفت گرایش اولیه مطالعات هم‌آواسازی به مسئله نوآوری و مدیریت آن ناشی از نشئت گرفتن مفهوم هم‌آواسازی از رویکرد مبتنی بر شبکه و اهمیت کاربری نوآوری باز در اکوسیستم‌های مبتنی بر نوآوری است. مفهوم نوآوری مبتنی بر شبکه^۱ یکی از همین موارد است (Srinivasan & Venkatraman, 2018; Perks, Kowalkowski, Witell & Gustafsson, 2017; Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019). بنابراین هر چقدر به جلوتر می‌رویم مطالعات اختصاصی مرتبط با رهبری سکوها می‌شود.

با توجه به نتایج بدست آمده از مطالعه حاضر پیشنهاد می‌شود که گونه‌های دیگر رهبری کسب و کارهای مبتنی بر شبکه و سکو نیز مورد بررسی قرار گیرند. همچنین می‌توان با توجه به گونه‌شناسی سکوها در قالب سکوه‌های صنعتی و داخلی در این حوزه نیز در مطالعات آینده تفکیک صورت گیرد. همچنین رتبه بندی عوامل مؤثر بر رهبری

هم‌آواسازی در کسب و کارهای سکومحور نیز می‌تواند منجر به کسب نتایج اثربخش برای این گونه کسب و کارها باشد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Shahram Khalil Nezhad



<https://orcid.org/0000-0001-9673-2369>

Mohammad Reza Daneshvar



<https://orcid.org/0000-0001-6920-4579>

Deylami

منابع

- اسعدی، مرضیه (۱۳۹۸). انقلاب صنعتی چهارم و اقتصاد دیجیتال: پیشران‌های رشد اقتصادی پایدار، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۴ (۳)، ۹-۳۳.
- عابدی جعفری، عابد، امیری، مجتبی. (۱۳۹۸). فرا ترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. حوزه و دانشگاه روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۵ (۹۹)، ۷۳-۸۷.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸). ضد روش: زمینه‌ای فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی. نشر لوگوس، تهران.

References

- Abedijafari, A., Amiri, M. (2019). Meta-Synthesis as a Method for Synthesizing Qualitative Researches. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 25(99), 73-87. [In Persian]
- Aguirre, R. T., & Bolton, K. W. (2014). Qualitative interpretive meta-synthesis in social work research: Uncharted territory. *Journal of Social Work*, 14(3), 279-294.
- Asaadi, M. (2019). The Fourth Industrial Revolution and the Digital Economy: The Drivers of Sustainable Economic Growth. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 4(3), 9-33. [In Persian]
- Bergdahl, E. (2019). Is meta-synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A criticism of meta-aggregation as a form of qualitative synthesis. *Nursing Inquiry*, 26(1), 12273-12273.
- Boudreau, K. (2010). Open platform strategies and innovation: Granting access vs. devolving control. *Management science*, 56(10), 1849-1872.

- Clarke, V., & Braun, V. (2014). Thematic analysis. In *Encyclopedia of critical psychology* (pp. 1947-1952). Springer, New York, NY.
- Cooper, H. (2016). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (Vol. 2). Sage publications.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York, NY: HarperCollins.
- De Sousa, N. F. S., Perez, D. A. L., Rosa, R. V., Santos, M. A., & Rothenberg, C. E. (2019). Network service orchestration: A survey. *Computer Communications*, 142, 69-94.
- Deveaux, D., Higuchi, T., Uçar, S., Wang, C. H., Härri, J., & Altintas, O. (2020). On the orchestration of federated learning through vehicular knowledge networking. In *2020 IEEE Vehicular Networking Conference (VNC)* (pp. 1-8). IEEE.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2017). *Strategy: An International Perspective: Process, Content, Context*. Thomson.
- Eckhardt, J. T., Ciuchta, M. P., & Carpenter, M. (2018). Open innovation, information, and entrepreneurship within platform ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*, 12(3), 369-391.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2015). Platform leaders. *MIT Sloan management review*, 68-75.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2003). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation* (Vol. 5, pp. 29-30). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heikkinen, M. T., & Tähtinen, J. (2006). Managed formation process of R&D networks. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), 271-298.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.
- Kim, J. (2016). The platform business model and business ecosystem: Quality management and revenue structures. *European Planning Studies*, 24(12), 2113-2132.
- Miles, I. (2007). Research and development (R&D) beyond manufacturing: the strange case of services R&D. *R&D Management*, 37(3), 249-268.
- Mohammadpour, A. (2019). Counter method: the philosophical underpinnings and practical procedures of qualitative methodology. *Logos, Tehran*. [In Persian]

- Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets—New modes of value creation. *Industrial marketing management*, 36(7), 895-908.
- Möller, K., & Svahn, S. (2009). How to influence the birth of new business fields—Network perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 450-458.
- Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2012). Maneuvering between networks to lead—A longitudinal case study in the semiconductor industry. *Long Range Planning*, 45(2-3), 105-135.
- Ozeren, E., Saatcioglu, O. Y., & Aydin, E. (2018). Creating social value through orchestration processes in innovation networks: The case of “Garbage Ladies” as a social entrepreneurial venture. *Journal of Organizational Change Management*.
- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J. (2013). Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. *Organization Studies*, 34(11), 1623-1653.
- Piezunka, H. (2011). Technological platforms. *Journal für Betriebswirtschaft*, 61(2-3), 179.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*, Edition 17, Global edition. Always learning.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Srinivasan, A., & Venkatraman, N. (2018). Entrepreneurship in digital platforms: A network- centric view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 54-71
- Srinivasan, R. (2021). Platform Envelopment. In *Platform Business Models* (pp. 243-255). Springer, Singapore.
- Tatsumoto, H. (2021). *Platform Strategy for Global Markets: Strategic Use of Open Standards and Management of Business Ecosystems*. Springer Nature.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2, 17-37.
- The World Bank. (2018) *World Development Indicators: By Structure 2018*. The World Bank.
- Tiwana, A. (2013). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Newnes.

Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. #



#استناد به این مقاله: خلیل‌نژاد، شهرام، دانشور دیلمی، محمدرضا. (۱۴۰۱)، استراتژی هم‌آواسازی در کسب و کارهای پلتفرمی؛ رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱ (۱۰۶)، ۶۵-۹۱. doi: 10.22054/jmsd.2022.64518.4053



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.