

Original Article

Presenting a model for choosing strategies to overcome the challenges of digital platforms' launch: an approach based on CSF and KSF

Received: 05 May 2024
Accepted: 13 Oct 2024

✉Atoosa Ebrahimi ShahAbadi¹, ✉Niloofer Nobari², ✉Ali Mobini Dehkordi^{3*}

1. MSc Degree in International Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor and Faculty Member, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Professor and Faculty Member, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
(Corresponding Author)
Email: mobini@ut.ac.ir

doi:10.48308/jbmp.2024.235571.1604

EXTENDED ABSTRACT:

Introduction: The success of digital platforms, particularly in the business-to-business (B2B) software sector, is intricately linked to the alignment of competitive strategies with well-defined strategic goals. In the launch phase, companies face numerous strategic challenges that need to be addressed to ensure long-term success. These challenges are often associated with critical success factors (CSFs), which, when properly managed and transformed into key success factors (KSFs), can offer a competitive edge. By turning CSFs into KSFs, companies not only solve immediate issues but also align their operations with long-term strategic goals, improving their chances of achieving sustained success. This transformation of success factors is particularly important in the case of digital platforms, where strategic decisions made during the launch phase have lasting impacts on the platform's success trajectory.

The aim of this research is to develop a model that helps businesses in selecting strategies that align CSFs with KSFs, facilitating the achievement of strategic goals during the platform's launch phase. In doing so, we provide a clear framework that businesses can use to ensure that their strategies are not only well-suited to the challenges they face but also aligned with their broader objectives. This research is particularly relevant for B2B software platforms, where the launch phase often presents unique difficulties, such as overcoming the chicken-and-egg problem and establishing a user base.

Method: To develop this model, we first conducted a systematic literature review, gathering a comprehensive understanding of the strategic goals and challenges specifically related to the launch phase of digital platforms. By examining previous studies and theoretical frameworks, we identified the primary CSFs and KSFs relevant to B2B software platforms. The systematic review also provided insights into how these success factors contribute to the overall success of digital platforms, particularly in the early stages of their life cycle.

Following this, we used the Interpretive Structural Modeling (ISM) method to map the relationships between CSFs, KSFs, and strategic goals. ISM is a robust methodology that helps to establish hierarchical structures and interdependencies between key elements, making it suitable for our research, given the complexity of the relationships between success factors and goals in platform launches. This method allowed us to establish a clear framework that connects the transformation of CSFs into KSFs with the strategic goals that businesses must achieve during the launch phase.

Findings: Our findings provide several significant insights into the roles that CSFs and KSFs play in the success of B2B software platforms. First, we clarified the distinction between CSFs and KSFs, explaining that while CSFs are necessary conditions for a platform's survival and initial growth, KSFs are more focused on gaining a competitive advantage. This distinction is important because it highlights how different success factors operate at different levels of strategic importance, depending on the platform's stage in its life cycle.

Second, we explored the relationship between CSFs and KSFs, explaining how their alignment is crucial for turning strategic challenges into opportunities for growth. A central challenge for digital platforms during the launch phase is overcoming the chicken-and-egg problem, where attracting users is difficult without an existing user base. Through our research, we identified eight key strategies that enable platforms to overcome this issue. These strategies include offering incentives for early adopters, forming strategic partnerships, and developing compelling value propositions to attract a critical mass of users. By implementing these strategies, platforms can effectively turn CSFs into KSFs, ensuring that they meet the conditions for both initial success and competitive advantage.

Furthermore, we identified seven strategic goals that should guide decision-making during the platform's launch phase. These goals cover various aspects of platform success, including user acquisition, technological development, market penetration, and scalability. Each of the eight strategies we identified is directly linked to one or more of these goals, creating a comprehensive roadmap that platform managers can follow to ensure that their strategies are

copyright: © 2023 by the authors. submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the creative commons attribution (cc by) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



aligned with their broader business objectives. This alignment between strategies and goals is essential because it ensures that every decision made during the launch phase contributes to long-term success.

Conclusion: The implications of our research are significant for platform-based businesses, especially those in the B2B software space. The model we developed offers a structured approach to selecting launch strategies that are aligned with both CSFs and KSFs, ensuring that businesses can overcome the inherent challenges of the launch phase while working toward their strategic goals. By emphasizing the need to align CSFs with KSFs, this model provides a practical guide for platform managers and owners looking to make informed decisions during the critical launch phase. In conclusion, our research offers a strategic roadmap for B2B software platforms during the launch phase. By providing a clear framework that connects success factors with strategic goals, we have developed a tool that businesses can use to make informed strategic decisions that not only help overcome immediate challenges but also set the stage for sustained success. This research contributes to the broader understanding of platform business strategies and offers practical insights for navigating the complexities of launching successful digital platforms.

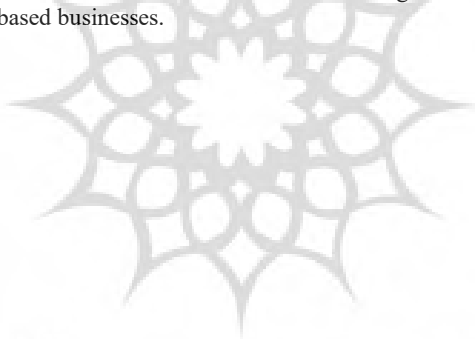
Keywords: Launching B2B Digital Platforms; Critical Success Factors (CSFs); Key Success Factors (KSFs); Interpretive Structural Modeling (ISM) Method; Strategy

Financial Resources: There is no funding support for this research.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Contribution of Authors: All three authors contributed equally to the various aspects of this article, including the conception and design of the analysis, data collection, data analysis tools, performing the analysis, and writing the paper.

Acknowledgments: We are grateful to all the experts and professors who provided valuable feedback and guidance during the survey and validation stages of this research. Their contributions were instrumental in refining our model and ensuring its relevance for platform-based businesses.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

ارائه مدل انتخاب استراتژی‌های عبور از چالش‌های راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال: رویکرد مبتنی بر CSF و KSF

آتوسا ابراهیمی شاه‌آبادی^۱، نیلوفر نوبری^۲، علی مبینی دهکردی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۲ مهر ۱۴۰۳

چکیده:

هدف: موفقیت پلتفرم‌های دیجیتال ارتباط تنگاتنگی با همسویی استراتژی‌های رقابتی با اهداف استراتژیک دارد. در مرحله راه‌اندازی، غلبه بر چالش‌های استراتژیک که مرتبط با عوامل موفقیت-بحرانی (CSFs) شناخته می‌شوند، ضروری است. چراکه با تبدیل آن‌ها به عوامل کلیدی موفقیت (KSFs) مزیت رقابتی ایجاد می‌گردد. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای انتخاب استراتژی‌های مناسبی است که میان CSFها و KSFها ارتباط برقرار می‌کند و از طریق این همراستایی منجر به دستیابی به اهداف استراتژیک در زمینه راه‌اندازی پلتفرم‌های نرم‌افزاری B2B و ارائه مدلی برای انتخاب استراتژی متناسب با اهداف در این مرحله است.

روش: ما در این پژوهش از مرور ادبیات نظام‌مند برای شناسایی اهداف استراتژیک و استراتژی‌های مرتبط با فاز راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال استفاده کردیم و با استفاده از روش ISM، ارتباط میان آن‌ها را مشخص نمودیم.

یافته‌ها: در این پژوهش در وهله اول، ما توانستیم نقش متمایز CSFها و KSFها را با تمایز قائل شدن میان دو نوع CSFها در موفقیت پلتفرم برجسته نماییم. در وهله دوم، ارتباط میان CSFها و KSFها را تشریح نمودیم. سپس ۸ استراتژی مناسب که منجر به عبور از چالش مرغ و تخم مرغ با تبدیل آن به KSFها می‌شوند را شناسایی کردیم. از آنجایی که این KSFها متصل به اهداف استراتژیک هستند، ۷ هدف استراتژیک مرحله راه‌اندازی را مشخص ساختیم. در نهایت، ارتباط مستقیم میان این استراتژی‌ها و اهداف را بدست آوردیم.

نتیجه‌گیری: پژوهش ما برای کسب و کارهای پلتفرمی، یک مدل منسجم برای انتخاب استراتژی‌های راه‌اندازی مناسب که با اهداف استراتژیک این مرحله همسو هستند، با تاکید بر همراستایی میان CSFها و KSFها ارائه داد که می‌تواند راهنمای موثری برای مدیران و صاحبان پلتفرم‌های نرم‌افزاری B2B باشد.

کلیدواژه‌ها: راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال کسب و کار با کسب و کار، عوامل بحرانی موفقیت (CSFs)، عوامل کلیدی موفقیت (KSFs)، روش مدل‌سازی معادل‌سازی تفسیری (ISM)، استراتژی.

۱. کارشناسی ارشد کارآفرینی گرایش بین الملل، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ایران.

۲. استادیار و عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

۳. استاد هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
(نویسنده مسئول).

ایمیل: mobini@ut.ac.ir

doi:10.48308/jbmp.2024.235571.1604

۱ - مقدمه

امروزه، پلتفرم های دیجیتال ساختار صنایع را تغییر داده (Özcan et al., 2023) و بازار جهانی به سرعت از کسب و کارهای سنتی^۱ به ساختار پلتفرم های دیجیتال منتقل می شود. این کسب و کارها به سازمان دهی حول پلتفرم ها پرداخته و منطق سنتی موفقیت را دگرگون می کنند. پلتفرم های دیجیتال تسهیل کننده جذب مشتری، ارتباطات و مبادلات در سطوح مختلف هستند و ناشی از فناوری های نوینی مانند ابری و اینترنت اشیا هستند. این تغییرات «فرصت هایی» برای شناسایی شکاف های بازار و به دست آوردن مزیت رقابتی فراهم می آورند. با ظهور این فناوری ها، قابلیت های قبلی ناکارآمد شده و به شایستگی های جدید برای فعال سازی فرصت ها نیاز است، که این امر یک «چالش» جدی محسوب می شود (Iansiti, M., & Lakhani, 2020).

استراتژی شامل شناسایی «چالش ها»، تعیین خطمشی و اجرای اقدامات برای مقابله با آنها است (Rumelt, 2012). براساس فرصت های شناسایی شده و کارکرد استراتژی ها، منافع نهفته در این فرصت ها کشف و فعال می شود. در این زمینه، فرصت ها از محوریت اصلی استراتژی ها برخوردارند و می توانند گلوگاه ها و عوامل بحرانی موفقیت (CSF ها) را نیز به همراه داشته باشند که به عنوان چالش ها شناخته می شوند (Bharadwaj et al., 2013). در حوزه پلتفرم های دیجیتال، CSF ها می توانند شامل چالش هایی نظیر حفاظت از داده ها و امنیت پلتفرم یا نوآوری سریع تر از رقبا باشند. رابطه حیاتی بین CSF ها و شایستگی های کلیدی وجود دارد؛ شایستگی های کلیدی قابلیت های منحصر به فردی هستند که مزیت رقابتی را فراهم می کنند. به عبارت دیگر، KSF ها مواردی را که باید در سطح بالا انجام شوند، مشخص می کنند، در حالی که CSF ها چگونگی دستیابی به این اهداف را تعیین می کنند. KSF ها چارچوب را فراهم می کنند و CSF ها تضمین می کنند که اقدامات لازم در این چارچوب انجام شوند (G. Johnson et al., 2008). با افزایش شایستگی های کلیدی، چالش های استراتژیک کاهش یافته و منافع نهفته فعال می شوند (J. Johnson et al., 2020). این نکته نشان می دهد که CSF ها و KSF ها در کسب و کارها همزمان وجود دارند و به اهداف استراتژیک سازمان وابسته هستند. به این ترتیب، استراتژی به تبدیل چالش ها به شایستگی های کلیدی منجر می شود که مزیت رقابتی سازمان را ایجاد کرده و دستیابی به اهداف استراتژیک را ممکن می سازد. بنابراین، یک پلتفرم دیجیتال برای بقای بلندمدت باید بر چالش های متغیر در طول چرخه عمر خود تسلط یابد و استراتژی های خود را با الزامات مراحل کسب و کار تطبیق دهد. در هر مرحله از چرخه عمر، اهداف استراتژیک نتایج نهایی هستند که پلتفرم از طریق استراتژی ها و بهره گیری از شایستگی های کلیدی (KSF ها) به دنبال دستیابی به آنها است (Ferreira & Batista, 2019).

در اقتصاد دیجیتالی که به طور فزاینده ای به هم پیوسته است، کسب و کارهای پلتفرمی B2B به عنوان توانمندسازهای مهم کارآمدی بازار، نوآوری و رشد ظاهر شده اند (Evans & Gawer, 2016). با این حال، بسیاری از کسب و کارهای پلتفرمی به ویژه پلتفرم های B2B شکست می خورند (ابراهیمی شاه آبادی و همکاران ۱۴۰۳) و کمتر از ده درصد کل پلتفرم های دیجیتال در مرحله راه اندازی موفق می شوند تا سودآور شوند (Morvan et al., 2016). از این رو، تمرکز در پژوهش حاضر بر مرحله راه اندازی از چرخه عمر پلتفرم های دیجیتال خواهد بود. از جمله چالش های اساسی این مرحله «مشکل مرغ و تخم مرغ» است و به این موضوع می پردازد که در یک بازار دو طرفه، کدام طرف نخست است؟ هر دو طرف به یک اندازه مهم هستند و فرد با این پرسش روبرو می شود که چگونه یک طرف را بدون دیگری جذب کند (Hagiu & Wright, 2015). برای نمونه، یک پلتفرم اشتراک گذاری تاکسی مانند اوبر، هم به

^۱. PipeLine

رانندگان و هم به مسافران نیاز دارد. بعید است رانندگان در صورت عدم وجود تعداد کافی مسافر ثبت نام کنند و اگر راننده کافی وجود نداشته باشند، مسافران به آن پلتفرم ملحق نخواهند شد (Wells et al., 2021). یا در مثال دیگر، پلتفرم B2B اندروید^۱ برای پیشرفت در مسائل سازمانی به توسعه‌دهندگان برنامه و کسب‌وکارها نیاز دارد. اگر کسب‌وکارهای کافی از این پلتفرم استفاده نکنند، بعید است که توسعه‌دهندگان «برنامه‌های سازمانی تخصصی» بسازند. از سوی دیگر، کسب‌وکارها در صورت عدم وجود برنامه‌های با کیفیت و متناسب با نیازهایشان، برای پیوستن به این پلتفرم تردید خواهند کرد (Saini & Aqrawi, 2015). با این حال، علیرغم پژوهش‌های اخیر، هنوز در زمینه عوامل موفقیت کلیدی و حیاتی برای استقرار پلتفرم‌های دیجیتال دانش کافی وجود ندارد و این دو مفهوم به اشتباه به جای یکدیگر استفاده می‌شوند (Ozalp et al., 2022). همچنین، پژوهش‌های جامع‌تری در خصوص روش‌ها و اقدام‌های بایسته برای مقابله با چالش مرغ و تخم‌مرغ در پلتفرم‌های B2B انجام نشده است. بیشتر توجه پژوهشگران بر پلتفرم‌ها و کسب‌وکارهای B2C بوده و توجه کمتری به پلتفرم‌های «کسب‌وکار با کسب-وکار»^۲ (B2B) «ابراهیمی شاه آبادی و همکاران ۱۴۰۳» که در لبه اقتصاد پلتفرمی بوده، در حال گرفتن سهم‌بازار، و در مرحله‌ی پلتفرم‌سازی^۳ قرار دارند و از اهمیت ویژه‌ای در دنیا برخوردار هستند، شده است (Drewel et al., 2020).

ما در این پژوهش، به بررسی چالش «مرغ و تخم‌مرغ» در مراحل راه‌اندازی کسب‌وکارهای پلتفرمی B2B پرداخته و تأکید داریم که این کسب‌وکارها باید قابلیت‌های خود را با قواعد حکمرانی فناوری‌های دیجیتال هماهنگ کنند. استراتژیست‌ها باید از میان چندین گزینه، استراتژی مناسبی را انتخاب کنند تا چالش‌های موجود را به شایستگی‌های کلیدی تبدیل کنند (Bullen & Rockart, 1981) و به اهداف استراتژیک برسند. هدف پژوهش ما کمک به پلتفرم‌های B2B در انتخاب استراتژی مناسب و افزایش شانس موفقیت آن‌هاست. به این منظور در بخش دوم؛ به مرور پیشینه پژوهش حوزه پلتفرم‌های دیجیتال، عوامل بحرانی و کلیدی موفقیت با تمرکز بر مرحله راه‌اندازی پلتفرم‌های B2B خواهیم پرداخت. در بخش سوم؛ روش تحقیق مناسب پژوهش را ارائه می‌دهیم. در بخش چهارم؛ یافته‌های پژوهش را مورد بررسی قرار می‌دهیم؛ و در بخش پایانی، بحث و نتیجه‌گیری و همچنین محدودیت‌ها و پیشنهادات آتی را ارائه خواهیم داد.

۲- پیشینه پژوهش

نخستین پلتفرم‌های دیجیتال در دهه ۱۹۹۰ با رشد سریع فناوری ارتباطات و توسعه اینترنت شکل گرفتند، اما مفهوم آن در سال ۲۰۰۴ به زیست‌بوم کسب‌وکار معرفی شد (Rong et al., 2013). تعریف دقیق «پلتفرم دیجیتال» هنوز به توافق عمومی محققان نرسیده است، اما در این پژوهش، پلتفرم دیجیتال به‌عنوان زیرساخت فناوری تعریف می‌شود که به‌عنوان واسطه‌ای میان چندین گروه کاربر عمل می‌کند و تعامل و به اشتراک‌گذاری داده‌ها را تسهیل می‌کند (Berens et al., 2019). علاوه بر این، پلتفرم‌های B2B با تسهیل همکاری و ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید، نقش کاتالیزور نوآوری را ایفا می‌کنند. برخلاف کسب‌وکارهای سنتی که بر دارایی‌های کمیاب تکیه داشتند، پلتفرم‌های دیجیتال با هزینه‌های کم و اثرات شبکه‌ای سریع رشد می‌کنند (Hagiu &

1. Android

2. Business to Business

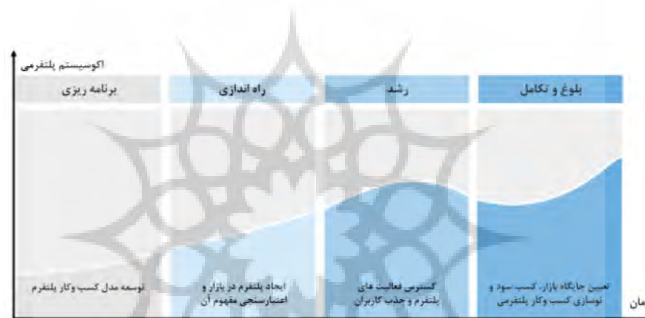
3. Platformization

ارائه مدل انتخاب استراتژی های عبور از چالش های راه اندازی پلتفرم های دیجیتال: رویکرد مبتنی بر CSF و KSF (ابراهیمی شاه آبادی و همکاران)

Wright, 2020). همچنین، پلتفرم هایی مانند اپل و اندروید به شرکت های نرم افزاری اجازه می دهند اپلیکیشن های خود را توسعه داده و در زیست بومی مشترک عرضه کنند (Saini & Aqrabi, 2015).

۲-۱- چرخه عمر پلتفرم

مفهوم چرخه عمر در زیست بوم کسب و کار نخستین بار توسط (Moore, 1996) مطرح شد (Rong et al., 2013). چرخه های عمر متفاوتی در طول سال ها برای پلتفرم ها و زیست بوم های پلتفرمی توسط پژوهشگران (Özcan et al., 2023) تدوین شده است. مفهوم چرخه عمر توضیح می دهد که چگونه زیست بوم ها به وجود می آیند، کار می کنند و یک چارچوب اساسی برای تجزیه و تحلیل شکل گیری، طراحی و تکامل زیست بوم ها ارائه می دهد (Cantner et al., 2021). چرخه های عمر مراحل گوناگونی دارند؛ (Moore, 1996) اشاره می کند که هر مرحله چرخه عمر پلتفرم بسیار متفاوت از سایر مراحل آن است و باید با عوامل اساسی در هر مرحله سازگار شود (Rong et al., 2013). (Özcan et al., 2023) در پژوهش خود، با بررسی چرخه های عمر گوناگون یک چرخه عمر چهار مرحله ای ایجاد کردند (شکل ۱). از آنجا که اکثر کسب و کارهای پلتفرمی در مرحله راه اندازی و بدو ورود به بازار با شکست روبرو می شوند (Hsieh & Wu, 2018) تمرکز اصلی این پژوهش بر روی این مرحله است.



شکل ۱. چرخه عمر پلتفرم دیجیتال (Özcan et al., 2023)

۲-۲- مرحله راه اندازی پلتفرم

مرحله راه اندازی در واقع زمانی است که پلتفرم وارد بازار شده و در دسترس عموم قرار می گیرد. این مرحله شامل اطمینان از عملکرد درست پلتفرم است. با توجه به نرخ بالای شکست پلتفرم های دیجیتال در این مرحله، پژوهش ها نشان داده اند که دلایل این شکست ها شامل مدل درآمد معیوب و تعریف ضعیف ارزش پیشنهادی است (Özcan et al., 2023). (David B. Yoffie et al., 2019) چهار عامل اصلی شکست را قیمت گذاری نادرست، عدم اعتماد، نادیده گرفتن رقابت، و ورود دیر هنگام معرفی کردند. شکست پلتفرم های B2B نیز به دلیل رقابت شدید، تجربه کاربری ضعیف و زیرساخت های فناوری نامناسب رخ می دهد. مثالی از این شکست ها، پلتفرم e-Steel است که به دلیل مشکلات تکنولوژیکی و عدم پذیرش توسط کسب و کارهای سنتی در همان مراحل اولیه شکست خورد (Lucking-Reiley & Spulber, 2001). با توجه به هدف اصلی این پژوهش، تمرکز این پژوهش بر روی مرحله راه اندازی پلتفرم های دیجیتال است. این شکست ها حاکی از آن است که این پلتفرم ها در عبور از چالش های این مرحله موفق عمل نمی نمایند. چالش اصلی این مرحله «حل مشکل مرغ و تخم مرغ» است (ابراهیمی شاه آبادی و همکاران ۱۴۰۳)؛ یعنی جایی که تولیدکنندگان و مصرف کنندگان باید متقاعد شوند که از پلتفرم به طور موازی استفاده نمایند و با آوردن کدام سمت می توان طرف دیگر را مجاب به حضور در پلتفرم کرد. همچنین، مشکل مرغ و تخم مرغ ارتباط نزدیکی با اثر شبکه دارد، جایی که ارزش پلتفرم با استفاده بیشتر از آن افزایش می یابد. با این

حال، تا زمانی که به یک توده بحرانی^۱ از کاربران دست یابد، پلتفرم ممکن است برای جذب کاربر با مشکل روبرو شود که منجر به شکست در مرحله راه‌اندازی می‌شود. در روبرویی با این وضعیت است که بسیاری از کسب‌وکارهای پلتفرمی شکست می‌خورند (Stummer et al., 2018). در ادامه به عوامل بحرانی و کلیدی موفقیت مرتبط با پلتفرم‌ها در ادبیات خواهیم پرداخت.

۲-۳- عوامل بحرانی و کلیدی موفقیت در پلتفرم

عوامل موفقیت برای نخستین بار توسط راکهارت ۱۹۷۹ در ادبیات مدیریت معرفی شدند. عوامل موفقیت ضروری-ترین اطلاعات را از محیط کسب‌وکار استخراج نموده و آن‌ها را برای استفاده به منزله متغیرهای هدف در مدیریت استراتژیک ادغام می‌کنند (Özcan, Koldewey, Duparc, et al., 2022). عوامل موفقیت اغلب به منزله ویژگی‌ها یا شرایط ویژه‌ای در نظر گرفته می‌شوند که اگر به‌طور مؤثر مدیریت می‌شوند، می‌توانند به طور قابل توجهی بر موفقیت یک شرکت در صنعت تأثیر بگذارند. عوامل موفقیت یک سازمان یا شرکت (شکل ۲) به ۴ دسته؛ عوامل هشداردهنده موفقیت؛ عوامل استراتژیک موفقیت؛ عوامل مازاد ارزش موفقیت؛ و عوامل متوازن موفقیت تقسیم می‌شوند (جدول ۱) (Morrison, 2009).

جدول ۱. ۴ دسته عوامل موفقیت

اصطلاحات کلیدی	اهمیت عوامل موفقیت	جایگاه در سازمان	تعاریف
عوامل هشداردهنده موفقیت Critical Success Factors	بالا	قوت	این عوامل به‌منزله عوامل هشداردهنده یا حساس شناخته می‌شوند و زمانی که شرکت در موقعیتی ضعیف قرار دارد، اهمیت پیدا می‌کنند. اگر این عوامل مورد توجه قرار نگیرند، می‌توانند به شکست یا تضعیف شرکت منجر شوند. به عبارت دیگر، این عوامل می‌توانند در صورت عدم مدیریت درست، تهدیدهایی برای موفقیت کلی شرکت باشند.
عوامل استراتژیک موفقیت Strategic Success Factors	بالا	ضعف	این عوامل به‌منزله عوامل استراتژیک شناخته می‌شوند که برای موفقیت بلندمدت شرکت حیاتی هستند و با توجه به جایگاه قوی شرکت یا محصول در بازار اهمیت پیدا می‌کنند. آن‌ها به‌طور مستقیم بر موفقیت استراتژی‌های کلی شرکت تأثیر می‌گذارند و نیازمند توجه و مدیریت دقیق هستند تا شرکت بتواند در بلندمدت موفقیت‌آمیز عمل کند.
عوامل متوازن موفقیت Balanced Success Factors	پایین	قوت	این عوامل نسبت به سایر دسته‌ها از اهمیت متوازی برخوردارند. این عوامل اگرچه مهم هستند، هرچند نه به اندازه‌ای که بتوانند موفقیت کلی شرکت را به شدت تحت تأثیر قرار دهند. آن‌ها نیاز به مدیریت دارند گرچه نه با فوریت یا اهمیت عوامل استراتژیک یا هشداردهنده.
عوامل مازاد ارزش موفقیت Overvalued Success Factors	پایین	ضعف	این عوامل، اگرچه ممکن است به‌منزله عوامل موفقیت شناخته شوند، هرچند به‌طور کلی ارزش بیش از حدی دارند. این بدان معناست که تمرکز بیش از حد بر روی این عوامل ممکن است منابع شرکت را به اشتباه هدایت کند و از توجه به عوامل مهم‌تر و استراتژیک دور کند. این عوامل باید به‌دقت بررسی شوند تا مشخص شود که آیا در واقعیت به اندازه تصور شده ارزشمند هستند یا خیر.

عوامل بحرانی موفقیت (CSF) و عوامل کلیدی موفقیت (KSF) اصطلاحاتی هستند که در استراتژی و مدیریت کسب‌وکار، به‌ویژه در ارزیابی پلتفرم‌های دیجیتال، به کار می‌روند. هرچند گاهی به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما تفاوت‌هایی در معنا دارند (Özcan, Koldewey, Dumitrescu, et al., 2022). در بررسی CSF ها، دو تعریف

¹. Critical Mass

ارائه مدل انتخاب استراتژی های عبور از چالش های راه اندازی پلتفرم های دیجیتال: رویکرد مبتنی بر CSF و KSF (ابراهیمی شاه آبادی و همکاران)

اصلی وجود دارد: تعریف اول، آن ها را عناصری می داند که به طور کلی، چه در شرایط قوت و چه در ضعف، برای موفقیت هر سازمان یا محصول ضروری اند. این عوامل برای دستیابی به اهداف سازمانی حیاتی هستند. تعریف دوم، CSF ها را به عنوان «عوامل هشداردهنده» معرفی می کند که بیشتر بر نقاط آسیب پذیر و تهدیدهای احتمالی تمرکز دارند و نقش پیشگیرانه ای در جلوگیری از بحران ها ایفا می کنند. این عوامل به سازمان ها کمک می کنند تا قبل از بروز مشکلات، اقدام لازم را انجام دهند (Morrison, 2009).



شکل ۴.۲ دسته عوامل موفقیت (Morrison, 2009)

مقصود ما در پژوهش حاضر از عوامل بحرانی موفقیت (CSF) همان تعریف دوم، یعنی «عوامل هشداردهنده موفقیت» است. این عوامل به چالش های استراتژیک مربوط می شوند و اگر به درستی مدیریت نشوند، تهدیداتی برای شرکت ایجاد می کنند. CSF ها عواملی هستند که باید برای جلوگیری از شکست و رسیدن به موفقیت حل شوند، مانند حفاظت از داده ها و امنیت پلتفرم. در مقابل، عوامل کلیدی موفقیت (KSF) با شایستگی های کلیدی شرکت مرتبط هستند و به عنوان قابلیت های منحصر به فردی شناخته می شوند که مزیت رقابتی را به ارمان می آورند. KSF ها به عنوان دارایی های استراتژیک در موفقیت سازمان نقش دارند و بر نقاط قوت تأکید می کنند (Parmenter, 2015) (جدول ۱).

۲-۴- اهداف استراتژیک مرتبط با عوامل بحرانی موفقیت

با وجود اینکه عوامل بحرانی موفقیت (CSF) از مهم ترین اصطلاحات مدیریتی هستند، ابهاماتی درباره تعریف دقیق آن ها، نحوه کارکرد و مشکلات استفاده از آن ها وجود دارد. CSF ها به حوزه های اساسی فعالیتی اشاره دارند که برای دستیابی به مأموریت و اهداف یک سازمان باید به خوبی انجام شوند، در حالی که عوامل کلیدی موفقیت (KSF) به عناصر خاصی اطلاق می شود که به موفقیت کلی یک کسب و کار در محیط رقابتی و پیچیده آن کمک می کنند. CSF ها به عنوان «معدود حوزه های کلیدی فعالیت» تعریف می شوند که نتایج مطلوب برای مدیران در دستیابی به اهداف ضروری هستند. این مفهوم از دهه ۱۹۶۰ رایج بوده و بر اهمیت شناسایی عواملی که برای موفقیت حیاتی هستند، تأکید می کند. برای مثال، شناسایی CSF ها برای اجرای موفق سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) بسیار مهم است، زیرا عدم دستیابی به این عوامل می تواند موفقیت فرآیندهای خدمات فناوری اطلاعات را به خطر بیندازد. (Bullen & Rockart, 1981) مفهوم CSF را به عنوان «کارهایی که برای موفقیت یک شرکت باید انجام شوند» تعریف کرده و به تکامل آن اشاره کرده اند که شامل عوامل رقابتی خارجی نیز می شود (جدول ۲).

جدول ۲. تفاوت‌های عوامل بحرانی و کلیدی موفقیت

ویژگی	CSFs	KSFs
تعریف	CSFها عوامل هشداردهنده و حساس هستند. حوزه‌ها یا فعالیت‌های ضروری هستند که برای یک کسب‌وکار، پروژه یا ابتکار برای دستیابی به مأموریت و اهداف آن باید به‌خوبی انجام شوند. در صورت عدم مدیریت کارآمد و اثربخش، تهدیدهایی برای موفقیت کلی شرکت باشند. در واقع CSFها ماهیتاً گلوگاه‌ها و چالش‌های اساسی در هر مرحله از چرخه عمر هستند که اهداف استراتژیک پلتفرم‌ها در دستیابی به منافع تعریف می‌شود که آن‌ها مانع از تحقق آن شده‌اند.	KSFها شرایط یا اقدام‌های استراتژیکی هستند که برای موفقیت (دستیابی به اهداف) یک سازمان یا پروژه در صنعت یا محیط ویژه آن مهم هستند. این عوامل به منزله عوامل استراتژیک شناخته می‌شوند که برای موفقیت بلندمدت شرکت حیاتی هستند. آن‌ها اغلب خارج از سازمان هستند و به نحوه رقابت آن در بازار مربوط می‌شوند. عوامل KSFها ماهیتاً شایستگی‌های کلیدی هستند که از طریق اتخاذ و اجرای استراتژی‌ها منجر به راهیابی استراتژیک عبور از گلوگاه‌ها می‌شوند. همچنین، باعث بالفعل شدن منافع بالقوه نهفته در فرصت‌های موجود نیز می‌شوند.
چشم‌انداز	CSFs گسترده‌تر هستند و اغلب مبتنی بر نقاط ضعف هستند.	KSFها ویژه‌تر هستند و در بیشتر موارد به نقاط قوت‌ها گره‌خورده‌اند.
نمونه	اعتماد کاربران، حفاظت از داده، رشد کاربران	دستیابی به اثر شبکه، قیمت‌گذاری رقابتی، استراتژی‌های ورود به بازار

نکته مهم در این زمینه این است که «عوامل بحرانی موفقیت» (CSF) نباید با فرآیند برنامه‌ریزی برای دستیابی به مزیت رقابتی اشتباه گرفته شوند. CSFها برای کل سازمان تعریف می‌شوند و هدف آن‌ها انجام مأموریت شرکت و دستیابی به اهداف کلیدی است، که تمرکز بر مسائل مالی، رشد و موقعیت‌یابی دارد. شرکت‌هایی با چندین واحد کسب‌وکار معمولاً مجموعه‌ای خاص از این عوامل را ایجاد می‌کنند که به‌طور مستقیم نمایانگر هر محیط کسب‌وکار خاصی است که شرکت در آن فعالیت می‌کند (Gheni et al., 2017). با این حال، این عوامل باید به‌گونه‌ای ترکیب شوند که از اهداف کلیدی و کلی شرکت حمایت کنند. در نهایت، این عوامل می‌توانند برای هر عملکرد در یک واحد کسب‌وکار، مانند بازاریابی، تولید و فروش، تعریف شوند (جدول ۳).

جدول ۳. ویژگی‌های عوامل بحرانی موفقیت

ویژگی	شرح
اهداف و مقاصد کلیدی	برای دستیابی به اهداف و مقاصد کلی شرکت مهم باشند.
قابل‌اندازه‌گیری و کنترل	این عوامل باید توسط سازمانی که برای آن درخواست می‌کند قابل‌اندازه‌گیری و کنترل باشد.
تعداد کم	همه چیز نمی‌تواند حیاتی باشد
کارهای واجب و ضروری	این عوامل به‌منزله کارهایی که باید حتماً انجام شوند بیان می‌شوند، نه نقطه پایانی فرایند.
قابل اجرا	این عوامل باید قابل اجرا برای تمام شرکت‌های صنعت با اهداف و استراتژی‌های مشابه باشد.
ماهیت سلسله‌مراتبی	برخی از این عوامل به کل شرکت مربوط می‌شوند، درحالی‌که برخی دیگر به‌صورت محدودتر در یک حوزه عملکردی متمرکز خواهند بود.

اگرچه شناسایی CSFها به نظر ساده می‌آید، اما تدوین مجموعه‌ای کامل برای هر سازمان و شرکت یک فرآیند دشوار است (Ram & Corkindale, 2014). دستاوردهای واقعی ممکن است با عملکرد اشتباه گرفته شوند (که به‌عنوان شاخص‌های عملکرد نیز شناخته می‌شوند). یک CSF مناسب می‌تواند به حل «مشکل مرغ و تخم‌مرغ» در مرحله راه‌اندازی کمک کند. نتایج پژوهش (Özcan, Koldewey, Duparc, et al., 2022) نشان می‌دهد که یک شرکت پلتفرمی B2B برای موفقیت باید به اهداف مختلفی در مواجهه با چالش‌های کلیدی در مراحل مختلف چرخه عمر پلتفرم دست یابد. وی در این پژوهش، ۷ هدف کلیدی در مرحله راه‌اندازی از ادبیات استخراج و ادغام کرده است. همچنین، این اهداف تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند و به‌ویژه اهداف استراتژیک در مراحل رشد و بلوغ به شدت تحت تأثیر اهداف قبلی قرار دارند.

جدول ۴. اهداف کلیدی مرحله راه اندازی پلتفرم دیجیتال

اهداف استراتژیک در مرحله راه اندازی چرخه عمر	
شروع رشد کاربر	متقاعد کردن کاربران بالقوه تا از پلتفرم در همه طرف های بازار مربوطه استفاده کنند
ساخت مطابق با کیفیت	رسیدن به اطمینان از طریق دقت الگوریتم جست و جو و ناوبری پلتفرم شهودی از تعاملات با کیفیت بالا
جلب اعتماد	ایجاد اعتماد برای کاربران پلتفرم تا بتوانند تعاملات خود را در پلتفرم با ریسک کمتری انجام دهند.
تضمین امنیت	رسیدن به اطمینان از امنیت فناوری اطلاعات و مدیریت حساس داده های شخصی
ساخت زیرساخت پلتفرم	پیاده سازی یک زیرساخت پلتفرم قوی و پایدار با رابط های قابل اعتماد، کارایی بالا و طراحی کاربر محور
تمرکز بر ارزش پیشنهادی	اعتبارسنجی و بهینه سازی ارزش پیشنهادی مفهومی تعریف شده تحت شرایط بازار
افزایش سرمایه	افزایش سرمایه با نشان دادن پتانسیل سود جذاب

۲-۵- استراتژی های مرتبط با عوامل کلیدی موفقیت در پلتفرم

پلتفرم ها با ایجاد اختلال در خدمات سنتی و تولید در بازارهای چندجانبه، صنایع شبکه محور را دگرگون کرده و به جایگزینی برای انحصارطلبان سنتی تبدیل شده اند. این تحول قواعد جدید کسب و کار را معرفی می کند که به استراتژی های خاص خود نیاز دارند (Montero-Odasso et al., 2017). فرصت ها محور اصلی و درونمایه استراتژی ها هستند و بدون آن ها، استراتژی معنایی ندارد. هر پارادایم جدید، فرصت ها و تهدیدات جدیدی را به همراه دارد که نیاز به قواعد جدید برای بهره برداری از این فرصت ها را ایجاد می کند. همچنین، پویایی اقتصاد پلتفرمی چالش هایی را برای بهره برداری از این فرصت ها به وجود می آورد، به طوری که پلتفرم ها باید استراتژی های خود را با نیازهای چرخه عمر تطبیق دهند و آن ها را پایش کنند (Özcan, Koldewey, Duparc, et al., 2022). استراتژی شامل سه مولفه اصلی است: تشخیص چالش، خط مشی راهنما و اقدام های یکپارچه برای اجرا (Rumelt, 2012). در استراتژی سازمانی، تأکید بر یک جهت گیری استراتژیک یکپارچه مهم است که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارد. رابطه بین عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) و شایستگی های کلیدی (KSFs) پویاست و تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی تغییر می کند. KSFها نشان دهنده نقاط قوت و قابلیت های ویژه شرکت هستند که برای دستیابی به موفقیت در بازار به کار می روند. در پلتفرم های دیجیتال، KSFها شامل عواملی مانند اثرات شبکه و سهولت استفاده هستند که برای رقابت و رشد مداوم کلیدی اند. در نتیجه، KSFها به عنوان ویژگی های عمومی و CSFها به عنوان اقدام های خاصی که باید برآورده شوند، شناخته می شوند. در مورد پلتفرم های دیجیتال، این عوامل برای رقابتی بودن در بازار و اطمینان از ارتباط و رشد مداوم پلتفرم دیجیتال کلیدی هستند (Parmenter, 2015). بنابراین، استراتژی های CSFها را به KSFها مرتبط می کنند و به دستیابی به اهداف کمک می کنند. استراتژی های راه اندازی پلتفرم به حل مشکل «مرغ و تخم مرغ» در پلتفرم های اولیه کمک می کنند. یک پلتفرم پیشگام، نخستین پلتفرمی است که یک مشکل را شناسایی کرده و تقاضا برای حل آن ایجاد می کند. این پلتفرم معمولاً مسئله قیمت گذاری «مرغ و تخم مرغ» را که برای راه اندازی ضروری است، حل می کند. پلتفرم ها می توانند استراتژی های مختلف را به طور مستقل یا ترکیبی به کار ببرند، اما این امر برای همه پلتفرم ها صادق نیست (Stummer et al., 2018). در ادامه، نمونه هایی از استراتژی های موفق در فاز راه اندازی پلتفرم به صورت مرور سیستماتیک ارائه شده است (جدول ۵):

جدول ۵. استراتژی‌های راه‌اندازی پلتفرم B2B در ادبیات

نام استراتژی	توضیح استراتژی	منبع
استراتژی یارانه	یارانه کمکی است از سوی ارائه‌دهنده پلتفرم به شرکت‌کنندگان اولیه داده می‌شوند؛ مانند بسته‌های رایگان، کوپن، تخفیفات و...	(Gawer & Cusumano, 2008)
خلق مشترک	مشتریان در خلق ارزش مشارکت می‌کنند و از طریق به‌اشتراک‌گذاری منابع و ادغام مهارت‌ها و دانش خود با تأمین‌کنندگان به این هدف می‌رسند.	(Gawer & Cusumano, 2008)
استراتژی حرکت اول (ورود زودهنگام)	این استراتژی به منابع شرکت، درک بازار و شهرت بستگی دارد. با گسترش سریع کسب‌وکار در غیاب رقبا، می‌توان به مزیت‌های اولیه دست یافت.	(Bruche, 2022; Hermes et al., 2020)
استراتژی ایجاد پایگاه یا لبه ساحلی	این استراتژی شامل تمرکز بر بازارهای خرد است که ممکن است شامل خوشه‌های جغرافیایی، کاربران خاص یا ترکیبی از این موارد باشد.	(Bruche, 2022)
استراتژی همکاری با شرکت مستقر در بازار (پوششی)	شراکت با شرکت‌های موجود در بازار به پلتفرم‌ها کمک می‌کند تا به کاربران دسترسی پیدا کنند و شهرت خود را تقویت کنند.	(Özcan et al., 2023)
استراتژی عدم همکاری با شرکت مستقر در بازار (پوششی)	در صورت عدم همکاری با یک بازیکن معتبر بازار، یک پلتفرم دیجیتال می‌تواند استقلال خود را تبلیغ کند و در نتیجه اعتماد کاربران را ایجاد کند.	(Özcan et al., 2023)
استراتژی قرارداد انحصاری	امضای قراردادهای انحصاری می‌تواند به جذب کاربران در هر دو طرف بازار کمک کند و رقابت‌پذیری پیشنهادات پلتفرم را افزایش دهد.	(Stummer et al., 2018)
استراتژی معماری باز	به باز بودن معماری به‌منزله باز بودن دسترسی یک پلتفرم است؛ یعنی درجه‌ای که مکمل‌ها می‌توانند به پلتفرم کمک کنند و از آن بهره ببرند.	(Muzellec et al., 2016)

۳- روش‌شناسی پژوهش

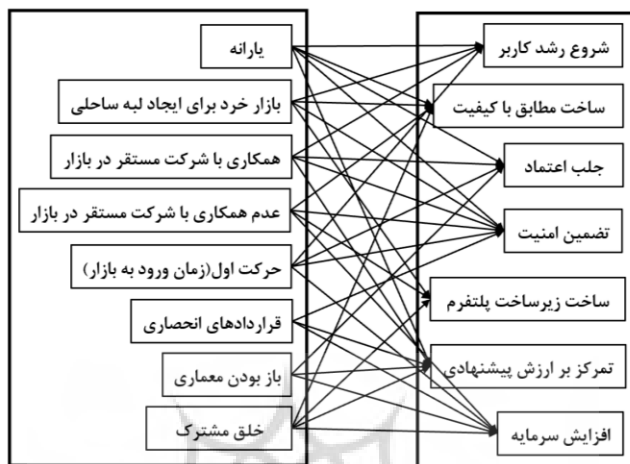
در این پژوهش به دلیل عدم تعیین دقیق ارتباط بین استراتژی‌ها و اهداف در مرحله راه‌اندازی، از روش ISM استفاده شده است. این روش برای سنجش روابط در پژوهش‌های پیچیده مناسب است و به‌عنوان فرآیندی برای تبدیل مدل‌های ذهنی نامشخص به مدل‌های قابل مشاهده شناخته می‌شود (Sorooshian et al., 2023). ISM ساختار موضوع یا سیستم را نشان داده و بر انتخاب و ارتباط اجزای مدل تمرکز می‌کند. این روش با شناسایی متغیرهای مرتبط آغاز می‌شود و از تفکر سیستماتیک برای بررسی موضوعات پیچیده بهره می‌برد. برای استفاده از ISM، جامعه آماری باید حداقل ۱۵ سال سابقه کار در حوزه نرم‌افزار و مدرک کارشناسی ارشد داشته باشد. مراحل روش ISM در جدول ۶ توضیح داده شده است (Attri, 2017).

جدول ۶. شرح روش ISM

مرحله	شرح
ماتریس خود تعامل ساختاری (SSIM)	برای تحلیل روابط بین عوامل، رابطه‌ای از نوع «منجر به» یا «تأثیر می‌گذارد» انتخاب می‌شود. چهار علامت V ، A ، X ، O برای نشان‌دادن نوع رابطه بین دو عامل استفاده می‌شود.
ماتریس قابلیت دسترسی	یک ماتریس دسترسی اولیه بر اساس SSIM ایجاد می‌شود. قوانین برای تبدیل SSIM به ماتریس دسترسی به وضوح تعریف شده‌اند.
ماتریس دریافتی اولیه	از این ماتریس برای هر عامل، مجموعه‌های قابل‌دستیابی و پیشین استخراج می‌شود. این مراحل برای مشخص کردن سطوح عوامل مختلف انجام می‌شود.
ماتریس دریافتی نهایی	یک ماتریس مخروطی با خوشه‌بندی عوامل ایجاد می‌شود. توان درایو و وابستگی هر عامل محاسبه و رتبه‌بندی می‌شود.

مرحله	شرح
نمودار	از دیگراف ^۱ اولیه با پیوندهای انتقالی ایجاد می شود و پس از حذف پیوندهای غیرمستقیم، نمودار نهایی شکل می گیرد. این دیگراف به عنوان نمایش بصری عناصر و وابستگی های آن ها عمل می کند.
مدل ISM	دیگراف با جایگزین کردن گره های عامل ها با عبارات به یک مدل ISM تبدیل می شود.

در نهایت، مدل اولیه پژوهش برای انجام روش تحقیق ISM شکل گرفت (شکل ۳).



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری تفسیری اولیه پژوهش

پس از شکل گیری مدل معادلات ساختاری تفسیری اولیه، جامعه نظری مناسب این روش بر اساس تعداد متغیرها (بین ۱۲ تا ۱۸ پرسشنامه) بر اساس جدول ۷ انتخاب کردیم. استفاده از حجم نمونه بیشتر از میزان ذکر شده باعث انحراف می شود (Kumar & Goel, 2022).

جدول ۷. میزان متغیرها و پرسشنامه

تعداد متغیرها	حداقل حجم نمونه	حجم نمونه پیشنهادی
۵ تا ۱۰	۳ تا ۵	۷ تا ۱۵
۱۰ تا ۲۰	۵ تا ۷	۱۲ تا ۱۸
۲۰ تا ۳۰	۷ تا ۹	۱۵ تا ۳۰
۳۰ تا ۴۰	۹ تا ۱۱	۱۸ تا ۲۳
۴۰ تا ۵۰	۱۱ تا ۱۳	۲۱ تا ۲۴
۵۰ تا ۶۰	۱۳ تا ۱۵	۲۴ تا ۲۶

همچنین، با توجه به تمرکز پژوهشمان که بر روی مرحله راه اندازی کسب و کارهای پلتفرمی B2B می باشد، قبل از انتشار پرسشنامه با انجام یک مصاحبه کوتاه تلفنی ۵ سوال زیر به منظور انتخاب نمونه آماری مناسب پرسیدیم و متناسب با پاسخها نمونه گیری کردیم. سوال ها به شرح زیر می باشند: ۱- آیا در زمان راه اندازی کسب و کار پلتفرمی - تان در شرکت حضور داشته اید؟ ۲- آیا در هنگام راه اندازی کسب و کار پلتفرمی تان جز بنیان گذاران بوده اید؟ ۳- آیا در هنگام راه اندازی با چالش هایی مانند جذب کاربر، جذب سرمایه و... مواجه بوده اید؟ ۴- به نظر شما در حال حاضر وضعیت فعلی پلتفرم ما به چه صورتی می باشد؟ ۵- آیا در هنگام راه اندازی شرکت به طور b2b فعالیت خود را آغاز نموده اید؟ در مجموع پس از بررسی های بسیار برای پیدا کردن افراد با دو ویژگی مورد نیاز که پیش تر به آن اشاره کردیم، در حوزه پلتفرم های نرم افزاری B2B از میان ۱۸ نفر پاسخ دهنده ۱۵ پرسشنامه معتبر بدست آوردیم.

^۱. Digraph

پاسخ‌دهندگان در حوزه توسعه نرم‌افزار و فناوری اطلاعات (IT) مشغول به فعالیت بودند. داده‌های جمعیت شناختی مرتبط با پاسخ‌دهندگان در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. داده‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	سن	سابقه	تحصیلات	سمت	سابقه شرکت	نوع شرکت
کل	بین ۳۶ تا ۵۰ سال به بالا	بین ۱۵ تا ۳۰ سال به بالا	ارشد و دکتری	کل	۵ تا ۳۰ سال به بالا	B2B و B2C
۱۵ نفر مرد	۴ نفر ۳۶ تا ۴۰ سال	۴ نفر حدود ۲۰ سال	۵ نفر ارشد	مدیر ارشد	۱ شرکت ۵ تا ۱۰ سال	۵ شرکت B2B
	۸ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال	۷ نفر ۲۰ تا ۳۰ سال			۷ شرکت ۱۰ تا ۲۰ سال	
	۴ نفر ۵۰ سال به بالا	۴ نفر ۳۰ سال به بالا	۱۰ نفر دکتری		۶ شرکت ۳۰ تا ۳۰ سال	

۴- یافته‌ها

باتوجه به اینکه در روش ISM تنها یک ماتریس خودتعالیمی نهایی وارد نرم‌افزار ISM شده و تجزیه و تحلیل می‌شود، ما داده‌های ۱۵ پرسشنامه را با استفاده از فرمول زیر نرمال نمودیم.

(میانگین - حداقل)

$$\text{نرمال سازی} = \frac{\text{میانگین} - \text{حداقل}}{\text{حداکثر} - \text{حداقل}}$$

(حداکثر - حداقل)

به این منظور، برای هر جفت عامل یک جدول جداگانه ایجاد کردیم و سپس بر اساس فرمول بالا نرمال شدند. همچنین در فرایند نرمال‌سازی انتخاب آستانه برعهده تیم پژوهشی است که در این پژوهش با مشورت گروه خبرگی مقدار آستانه ۰.۵۵ را انتخاب نمودیم و در نهایت نتایج جداول متناسب با روش ISM به یک جدول نرمال شده (۰ و ۱) تبدیل کردیم (جدول ۹).

جدول ۹. جدول داده‌های نرمال

اهداف	استراتژی	استراتژی با راهی (C8)	استراتژی لبه ساحلی (C9)	استراتژی همکاری (C10)	استراتژی عدم همکاری (C11)	استراتژی حرکت اول (C12)	استراتژی قرارداد انحصاری (C13)	استراتژی معماری باز (C14)	استراتژی خلق مشتری (C15)
رشد کاربر (C1)	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰
جلب اعتماد (C2)	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
ساخت مطابق با کیفیت (C3)	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
تضمین امنیت (C4)	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تمرکز بر ارزش پیشنهادی (C5)	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱
زیرساخت پلتفرم (C6)	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
افزایش سرمایه (C7)	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱

سپس طبق روش و مراحل روش تحقیق ماتریس نرمال شده به ماتریس خودتعالیمی (جدول ۱۰) تبدیل کردیم و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار ISM وارد نمودیم. نرم‌افزار پس از تجزیه و تحلیل ماتریس خودتعالیمی را به ماتریس دسترسی (SSIM) تبدیل نمود (جدول ۱۱).

C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
.	C12
.	C13
.	C14
.	C15

سپس ماتریس دسترسی را به ماتریس دسترسی اولیه و نهایی (جدول ۱۳ و ۱۲) تبدیل نمودیم.

جدول ۱۳. ماتریس دریافتی نهایی (دسترسی نهایی)

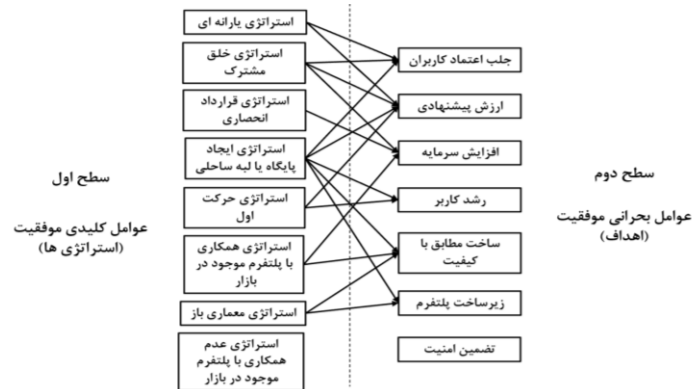
نمود	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۴	.	.	.	۱	.	.	۱	۱	۱	C1
۴	۱	۱	۱	۱	.	C2
۴	.	۱	.	.	.	۱	۱	۱	.	.	C3
۱	۱	.	.	.	C4
۵	۱	.	.	۱	.	.	۱	۱	.	.	۱	C5
۲	.	۱	۱	C6
۴	۱	.	۱	.	.	۱	.	.	۱	C7
۱	۱	C8
۱	۱	C9
۱	۱	C10
۱	۱	C11
۱	.	.	.	۱	C12
۱	.	.	۱	C13
۱	.	۱	C14
۱	۱	C15
	۴	۳	۲	۳	۱	۳	۵	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	رایستگی

به دنبال آن اشتراک این دو مجموعه متغیر بر اساس روش ISM به دست آوردیم. در نهایت، مؤلفه‌ها در دو سطح شناسایی کردیم (جدول ۱۴).

جدول ۱۴. سطوح تحلیل نهایی

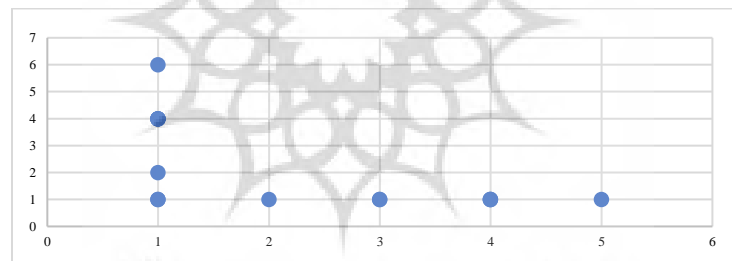
سطح ۲	سطح ۱
رشد کاربر	تضمین امنیت
جلب اعتماد	استراتژی یارانه
ساخت مطابق کیفیت	استراتژی لبه ساحلی
تمرکز بر ارزش پیشنهادی	استراتژی همکاری با پلتفرم موجود در بازار
زیرساخت پلتفرم	استراتژی عدم همکاری با پلتفرم موجود در بازار
افزایش سرمایه	استراتژی حرکت اول
	استراتژی قرارداد انحصاری
	استراتژی معماری باز (مژولاریت بالا)
	استراتژی خلق مشترک

همچنین، مدل شماتیک تحلیل سطوح نهایی را براساس جدول ۱۳ ساختیم که ارتباط میان هریک از اهداف را با هریک از استراتژی‌ها به خوبی نشان می‌دهد (شکل ۴).



شکل ۴. شکل سطوح تحلیل

نرم افزار ISM یک تحلیل میک مک مرتبط با تحقیق را نیز ارائه داد. هدف اصلی تحلیل میک مک بررسی و تحلیل میزان نیروی وابستگی و میزان نیروی نفوذ مؤلفه ها و متغیرهاست. در این تحلیل متغیرها به دو دسته کلی تقسیم شده اند. دسته اول شامل استراتژی ها تأثیرگذار بر اهداف است. این دسته نیروی وابستگی ضعیف و نیروی نفوذ بالایی دارند. از این نظر هر یک از آن ها به صورت مستقل عمل می کنند. متغیرهای این سطح به گونه ای متغیرهای خودمختار و مستقل هستند. سطح دوم متغیرهای وابسته قرار دارند. این مؤلفه ها از نیروی نفوذ پایین و ضعیفی برخوردار هستند هرچند میزان وابستگی شان از مؤلفه های سطح ۱ بالاتر است به از نوعی مولفه ها و متغیرهای سطح یک تأثیرپذیر هستند (شکل ۵).



شکل ۵. تحلیل میک مک

۵- بحث و نتیجه گیری

امروزه، اقتصاد پلتفرمی مرزهای صنایع را محو کرده (Drewel et al., 2020) و به نقش حیاتی کسب و کارهای پلتفرمی B2B تأکید می کند. این پلتفرم ها نه تنها زنجیره های تأمین را ساده می کنند، بلکه فرصت هایی برای همکاری های بین صنعتی و ایجاد ارزش جدید فراهم می آورند. با ادامه پذیرش مدل های مبتنی بر پلتفرم، درک عوامل کلیدی موفقیت برای رشد و پایداری پلتفرم ها ضروری است. این درک به کارآفرینان و مدیران کمک می کند تا چالش های ایجاد پلتفرم های B2B را بهتر مدیریت کرده و برای موفقیت بلندمدت آماده شوند (Berens et al., 2019). ما در پژوهش حاضر با مرور ادبیات، دریافتیم که تفاوت های قابل توجهی بین عوامل بحرانی موفقیت (CSF) و عوامل کلیدی موفقیت (KSF) پلتفرم های دیجیتال وجود دارد. همچنین، ادبیات در این زمینه فاقد انسجام لازم بوده و در برخی موارد، این دو اصطلاح به اشتباه جایگزین یکدیگر شده اند. پس، برای موفقیت

در محیط پویا، مدیران استراتژیک و صاحبان پلتفرم‌های دیجیتال باید هم عوامل موفقیت کلیدی و هم عوامل بحرانی موفقیت را در هر مرحله از چرخه عمر در نظر بگیرند (Özcan et al., 2023).

ما در این پژوهش ارتباط میان CSFها (عوامل بحرانی موفقیت) و KSFها (عوامل کلیدی موفقیت) را بررسی کردیم و دریافتیم که عدم تمایز بین این دو در ادبیات پلتفرم‌های دیجیتال به دلیل تفاوت در تعریف آنهاست. CSFها به‌عنوان چالش‌های استراتژیک متمرکز بر نقاط ضعف و تهدیدها عمل می‌کنند و به مدیران هشدار می‌دهند، در حالی که KSFها به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی برای غلبه بر چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها تعریف می‌شوند. ما عوامل بحرانی موفقیت (CSFها) را بر اساس تعریف دوم در نظر گرفتیم. از سوی دیگر، KSFها به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی شناخته می‌شوند که با استفاده از استراتژی‌های مناسب، به‌عبور از چالش‌های استراتژیک کمک می‌کنند و همچنین موجب بالفعل شدن فرصت‌های نهفته در پلتفرم‌ها می‌شوند. این پژوهش به سایر محققان کمک می‌کند تا تفاوت این دو مفهوم را بهتر درک کرده و در مطالعات آینده خود به آن توجه کنند.

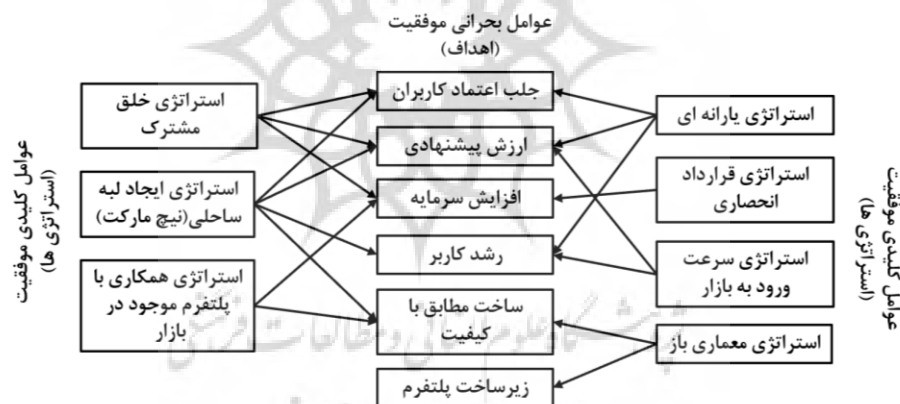
علاوه بر این در این پژوهش، ما به بررسی چالش‌های پلتفرم‌های B2B در مرحله راه‌اندازی پرداختیم، چراکه بسیاری از این کسب و کارها در این مرحله با شکست مواجه می‌شوند. همچنین، تمرکز ما بر پلتفرم‌های B2B در این مرحله بود که کمتر از پلتفرم‌های B2C بررسی شده‌اند (Kim, 2018). پس ما بر نحوه انتخاب استراتژی‌هایی که با اهداف استراتژیک هم‌راستا باشند و به رفع چالش "مرغ و تخم مرغ" کمک کنند، متمرکز شدیم. با بررسی ادبیات، ۸ استراتژی و ۷ هدف استراتژیک شناسایی شد و ارتباط میان آنها با روش ISM سنجیده شد (شکل ۶). نتایج نشان داد که استراتژی‌ها تأثیر مستقیم بر اهداف دارند و استراتژی ایجاد پایگاه یا لبه ساحلی بیشترین تأثیر را بر چهار هدف اصلی دارد. پس از آن، استراتژی یارانه‌ای با سه هدف جلب اعتماد، تمرکز بر ارزش پیشنهادی، و رشد کاربر مرتبط است. همچنین، استراتژی خلق مشترک با سه هدف جلب اعتماد، تمرکز بر ارزش پیشنهادی و افزایش سرمایه مرتبط است. استراتژی همکاری با پلتفرم‌های موجود در بازار با دو هدف ساخت مطابق کیفیت و افزایش سرمایه در ارتباط است. استراتژی قرارداد انحصاری تنها با هدف افزایش سرمایه مرتبط است. استراتژی حرکت اول با اهداف رشد کاربر و تمرکز بر ارزش پیشنهادی، و استراتژی معماری باز با اهداف ساخت مطابق کیفیت و زیرساخت پلتفرم مرتبط هستند. همچنین، استراتژی عدم همکاری با پلتفرم‌های موجود و هدف تضمین امنیت کاربران با هیچ‌کدام از استراتژی‌ها در پلتفرم‌های نرم‌افزاری B2B ارتباطی نداشتند.

نتایج حاصل از پژوهش ما می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیران پلتفرم‌های دیجیتال به چندین روش کمک کند. اول، به دلیل وجود دو تعریف متفاوت از عوامل بحرانی موفقیت در ادبیات، توصیه می‌کنیم که مدیران و پژوهشگران پیش از هر اقدامی تعریف دقیق خود از این عوامل را مشخص کنند. دوم، به مدیران و بنیان‌گذاران کسب و کارهای نرم‌افزاری B2B توصیه می‌شود که ابتدا جایگاه خود را در چرخه عمر کسب و کارشان تعیین کنند. سپس در مرحله راه‌اندازی و ورود به بازار، برای دستیابی به اهداف کلیدی از استراتژی‌های اولویت‌بندی شده استفاده کنند. با توجه به پویایی و عدم قطعیت در محیط این نوع کسب و کارها، داشتن استراتژی مناسب برای ورود و بقا بسیار حیاتی است. پیشنهاد می‌کنیم مدیران و بنیان‌گذاران کسب و کارهای پلتفرمی B2B در مرحله راه‌اندازی، اهداف استراتژیک خود را مشخص کرده و با توجه به اولویت‌هایشان، استراتژی‌های مناسب این پژوهش را برای عبور از چالش‌ها انتخاب کنند، زیرا موفقیت در این مرحله پیش‌نیاز ورود به مرحله رشد است. همچنین توصیه می‌شود پس از انتخاب ارزش پیشنهادی مناسب، از چهار استراتژی حرکت اول، یارانه، لبه ساحلی و خلق مشترک برای دستیابی به این

ارائه مدل انتخاب استراتژی های عبور از چالش های راه اندازی پلتفرم های دیجیتال: رویکرد مبتنی بر CSF و KSF (ابراهیمی شاه آبادی و همکاران)

هدف استفاده شود. برای رشد و افزایش کاربران نیز استفاده از استراتژی های یارانه ای، حرکت اول و لبه ساحلی (بازار نیچ) توصیه می شود.

همچنین، از جایی که حمایت از کسب و کارهای پلتفرمی می تواند نقشی اساسی در تقویت اقتصاد دانش بنیان و هوشمند داشته باشد، باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش، توصیه هایی را برای سیاست گذاران و تصمیم گیران حوزه کسب و کار ارائه می دهیم. اول اینکه سیاست گذاران باید حمایت ها از کسب و کارهای پلتفرمی را متناسب با چرخه عمر پلتفرم ها در نظر بگیرند. در این راستا، آن ها باید کسب و کارها را به تدوین استراتژی های مناسب برای هر مرحله از چرخه عمر پلتفرم ها ترغیب کنند. در تمام مراحل مختلف چرخه عمر، انتخاب استراتژی های متناسب با اهداف استراتژیک کلیدی جز ضروری ترین موارد است که باید مدنظر قرار گیرد. این موضوع در رابطه با مرحله راه اندازی به دلیل اینکه بیشترین نرخ شکست کسب و کارهای پلتفرمی را به خود اختصاص داده است، از اهمیت ویژه ای برخوردار است که پژوهش ما با ارائه مدل مناسب، آن ها را در این زمینه یاری می رساند. دوم، براساس یافته های حاصل از مدل ایجاد پژوهش، توصیه می کنیم که سیاست گذاران و تصمیم گیران به منظور مواجهه کسب و کارهای پلتفرمی با چالش مرغ و تخم مرغ که بیشترین دلیل نرخ شکست کسب و کارهای پلتفرمی در مرحله راه اندازی است، حمایت های لازم برای تسهیل همکاری های مشترک (خلق مشترک) را فراهم کنند تا پلتفرم های نوپا بتوانند نیازهای هر دو طرف عرضه و تقاضا را به درستی شناسایی کرده و این مشکل رایج را حل کنند. سوم، آن ها با ایجاد بسترهای حمایتی از شرکت ها برای استفاده از استراتژی های مانند ورود زودهنگام به بازار و هدف گیری بازارهای نیچ (لبه ساحلی) در جهت افزایش کاربران و جذب بازار پشتیبانی کنند.



شکل ۶. مدل نهایی پژوهش

۶- محدودیت ها و پیشنهادهای آینده

پژوهش ما با محدودیت هایی نیز مواجه است. نخست، استفاده ما از پایگاه های داده Scopus و Web of Science ممکن است بر نتایج پژوهش در شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تأثیر بگذارد، پس پیشنهاد می کنیم پژوهشگران از پایگاه های داده دیگری مانند ProQuest استفاده کنند. دوم، روش ISM به دلیل وجود متغیرهای متعدد ممکن است پیچیدگی هایی ایجاد کند، بنابراین، ما در این پژوهش تنها توانسته ایم تعداد محدودی از متغیرها را در مدل ISM در نظر بگیریم. به همین دلیل، پیشنهاد می کنیم از روش های آماری دیگر برای کاهش این محدودیت استفاده شود. همچنین، در ما این پژوهش تنها دو عامل اهداف و استراتژی مد نظر قرار دادیم و سایر عوامل، مانند بازاریابی و فناوری، نیز می توانند نقش مهمی ایفا کنند؛ لذا پیشنهاد می کنیم پژوهشگران در آینده این عوامل را

نیز در نظر بگیرند. سومین محدودیت این است به‌منظور تمرکز بیشتر و همچنین باتوجه‌به شرایط انجام پژوهش به‌طورکلی استراتژی‌های مرحله راه‌اندازی کسب‌وکارهای پلتفرمی مدنظر قرار گرفته شد، هرچند استراتژی‌ها در هر مرحله با مراحل دیگر متفاوت هستند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی استراتژی‌های مراحل دیگر نیز به ژرفی مورد بررسی قرار گیرند. چهارم، پژوهش ما تأثیر هر یک از استراتژی‌ها را بر روی هر یک از اهداف کلیدی نامبرده سنجیده و استراتژی‌ها را متناسب با اهداف اولویت‌بندی نمودیم. ما پیشنهاد می‌نماییم که در پژوهش‌های آتی این اولویت‌بندی بر روی اهداف کلیدی و استراتژی‌های در هر مرحله از چرخه عمر پلتفرم نیز انجام شود تا ارتباط مستقیم هر استراتژی با هر یک از اهداف کلیدی مشخص گردد؛ چرا که کسب‌وکارهای پلتفرمی متناسب با چرخه عمر خود، در طول زمان متناسب با استراتژی و فرصت‌های پیش‌آمده با گلوگاه‌های (CSFها) متفاوتی به‌منزله چالش روبرو شود که نیازمند شایستگی‌های کلیدی (KSFها) متفاوت خواهد بود. به عبارتی شرایطی پویا در این رابطه باید در نظر گرفت. پنجم، استراتژی‌های استخراج شده متناسب برای کسب‌وکارهای پلتفرمی B2B هستند. هرچند هنوز مشخص نیست که استراتژی‌های B2B و B2C با یکدیگر مشترک‌اند یا نه. پس توصیه می‌شود تا استراتژی‌های B2C نیز در مرحله راه‌اندازی کسب‌وکار در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرند تا وجه اشتراک و تفاوت‌ها بهتر نمایان شوند. هفتم، در این پژوهش تنها استراتژی‌ها و اهداف کلیدی متناسب با شرکت‌های نرم‌افزاری پلتفرمی B2B مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین، نمی‌توان آن را به تمام کسب‌وکارها و صنایع نسبت داد. این اهداف، استراتژی‌ها و ارتباطات آن‌ها می‌تواند در کسب‌وکارهای دیگر و صنایع گوناگون نیز متفاوت باشند. پس پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی این موضوع نیز مورد بررسی قرار گیرد.

تشکر و قدردانی: از همه متخصصان و استاتید گران‌قدر که در مرحله‌های نظرسنجی و اعتبارسنجی این پژوهش همراهی و همکاری کردند، سپاس‌گزاری می‌شود.

تضاد منافع: بنا بر شهادت نویسندگان در این مطالعه هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

منابع مالی: برای انجام و نگارش این مقاله از منابع مالی هیچ نهاد و سازمانی استفاده نشده است.

سهم نویسندگان: هر سه نویسنده مقاله در بخش‌های گوناگون این مقاله مشارکت داشته‌اند.

۷- منابع

- ابراهیمی شاه آبادی، آتوسا؛ نیلوفر، مبینی دهکردی، علی. (2024a). مروری بر رایج ترین استراتژی های راه اندازی کسب و کارهای پلتفرم دیجیتال B2B. کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت، 597583 to 597583 (۷)، ۵۸۳-۵۹۷.
- ابراهیمی شاه آبادی، آتوسا؛ نیلوفر، مبینی دهکردی، علی. (2024b). معرفی مدل گونه شناسی پلتفرم های دیجیتال با روش مرور سیستماتیک. همایش پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران مجموعه مقالات شانزدهمین کنفرانس بین المللی. همایش پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۱۶(۱۶)، ۱۹۱۱-۱۹۲۳.
- Alstynne, van, Parker, M.W., & Choudary, S. (2016). Reasons platforms fail. *Harvard Business Review*, 31(6), 2-6. Van Alstynne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Reasons platforms fail. *Harvard business review*, 31(6), 2-6.
- Attri, R. (2017). Interpretive structural modelling: a comprehensive literature review on applications. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 10(3/4), 258. <https://doi.org/10.1504/IJSSCA.2017.086597>
- Berens, A., Kolb, S., & Haase, H. (2019). Critical success factors for digital platforms in B2B and B2C environments: an explicative multiple case study approach. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 5(3), 346. <https://doi.org/10.1504/IJBFMI.2019.104045>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2).
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. <http://koha.medi.u.edu.my:8181/jspui/handle/1721>
- Dehkordi, A. M., & Keshtkar Haranaki, M. (2015). Analyzing the Effects of Three-Dimensional Model on Social Innovation: A Case Study of a Company in Iran's Automotive Industry. *Innovation Management Journal*, 3(4), 57-75.
- Deng, T., Qiao, L., Yao, X., Chen, S., & Tang, X. (2022). A Profit Framework Model for Digital Platforms Based on Value Sharing and Resource Complementarity.pdf. *Sustainability (Switzerland)*, 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141911954>
- Drewel, M., Özcan, L., Koldewey, C., & Gausemeier, J. (2020). Pattern-based development of digital platforms Marvin.pdf. *Creativity and Innovation Management*, 30(2). <https://doi.org/10.1111/caim.12415>
- Evans, P., & Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). How Companies Become Platform Leaders. *MAGAZINE WINTER*. Cusumano, M. A. (2008). How companies become platform leaders. MIT Sloan management review.
- Gheni, A. Y., Jusoh, Y. Y., Jabar, M. A., & Ali, N. M. (2017). The Critical Success Factors (CSFs) for IT Projects. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering (JTEC)*, 9. Gheni, A. Y., Jusoh, Y. Y., Jabar, M. A., & Ali, N. M. (2017). The critical success factors (CSFs) for IT projects. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering (JTEC)*, 9(3-3), 13-17.
- Hagiu, A., & Wright. (2020). When Data Creates Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 98(1). Hagiu, A., & Wright, J. (2020). When data creates competitive advantage. *Harvard business review*, 98(1), 94-101.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>

- Hermes, S. ., Kaufmann-Ludwig, J., Schreieck, M., Weking, J., & Böhm, M. (2020). A Taxonomy of Platform Envelopment: Revealing Patterns and Particularities. *26th Americas Conference on Information Systems, Salt Lake City, USA*.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world"*. Harvard Business School Press.
- Johnson, J., Whittington, R., Regnér, P., & Angwin, D. (2020). *Exploring strategy*. Johnson, J., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
- Kim, J. (2018). Market entry strategy for a digital platform provider. *Baltic Journal of Management, 13*(3), 390–406. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2017-0228>
- Kumar, R., & Goel, P. (2022). Exploring the Domain of Interpretive Structural Modelling (ISM) for Sustainable Future Panorama: A Bibliometric and Content Analysis. *Archives of Computational Methods in Engineering, 29*(5), 2781–2810. <https://doi.org/10.1007/s11831-021-09675-7>
- Montero-Odasso, M., Pieruccini-Faria, F., Bartha, R., Black, S. E., Finger, E., Freedman, M., Greenberg, B., Grimes, D. A., Hegele, R. A., Hudson, C., Kleinstiver, P. W., Lang, A. E., Masellis, M., McLaughlin, P. M., Munoz, D. P., Strother, S., Swartz, R. H., Symons, S., Tartaglia, M. C., ... McIlroy, W. (2017). Motor Phenotype in Neurodegenerative Disorders: Gait and Balance Platform Study Design Protocol for the Ontario Neurodegenerative Research Initiative (ONDRI). *Journal of Alzheimer's Disease, 59*(2), 707–721. <https://doi.org/10.3233/JAD-170149>
- Morrison, M. (2009). Critical Success Factor Analysis, Determine the Critical Success Factors for Your Organization. Retrieved May, 4. Morrison, M. (2009). Critical Success Factor Analysis, Determine the Critical Success Factors for Your Organization. Retrieved May, 4, 2009.
- Morvan, L., Hintermann, F., & Vazirani, M. (2016). *Five ways to win with digital platforms*. Morvan, L., Hintermann, F., & Vazirani, M. (2016). Five ways to win with digital platforms. Accenture Research, Dublin.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2016). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management, 45*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>
- Ozalp, H., Ozcan, P., Dinckol, D., Zachariadis, M., & Gawer, A. (2022). Digital Colonization” of Highly Regulated Industries: An AnAlYsis of Big Tech PLATforms’ enTry inTo heAlTh cAre And educATion.pdf. *California Management Review, 64*(4). <https://doi.org/10.1177/00081256221094307>
- Özcan, L., Fichtler, T., Kasten, B., Koldewey, C., Bitran, I., Bitetti, L., Conn, S., Fishburn, J., Ritala, P., Torkkeli, M., Yang, J., & Dumitrescu, R. (2023). *Interview Study on Strategy Options for Platform Operation in B2B Markets*. <https://www.researchgate.net/publication/371856932>
- Özcan, L., Koldewey, C., Dumitrescu, R., & Kirchberg, L. (2022). *Performance Management Approach for Digital Platforms in B2B Markets*. <https://www.researchgate.net/publication/366030336>
- Özcan, L., Koldewey, C., Duparc, E., & Van Der Valk, H. (2022). *Why do Digital Platforms succeed or fail?-A Literature Review on Success and Failure Factors AddSmart View project Ressler View project*. https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig_dite/sig_dite/15
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 4th Edition*.
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management, 60*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101625>
- Rong, K., Lin, Y., Shi, Y., & Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: a triple view of technology, application and organisation. *International Journal of Technology and Management, 62*(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.053042>

- Rumelt, R. P. (2012). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. In *Strategic Direction*. Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic direction*, 28(8).
- Saini, P. D., & Aqrabi, A. A. (2015). Critical Success Factors of exploration and production software ecosystems. *2015 International Mediterranean Gas and Oil Conference (MedGO)*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/MedGO.2015.7330320>
- Sorooshian, S., Tavana, M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). From classical interpretive structural modeling to total interpretive structural modeling and beyond: A half-century of business research. *Journal of Business Research*, 157, 113642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113642>
- Stummer, C., Kundisch, D., & Decker, R. (2018). Platform Launch Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 60(2), 167–173. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0520-x>
- Wells, K. J., Attoh, K., & Cullen, D. (2021). “Just-in-Place” labor: Driver organizing in the Uber workplace. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(2), 315–331. <https://doi.org/10.1177/0308518X20949266>

