

چارچوب مفهومی ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی

محمد مهدی مدحت *

مهدی ابراهیمی **

سروش شایگان نریمان ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

چکیده

در عصر تحول دیجیتال، کسب‌وکارهای پلتفرمی مرزهای سنتی سازمان را تغییر داده و خلق ارزش را به شبکه‌ای از تعاملات بین بازیگران مختلف منتقل کرده‌اند. در چنین محیط‌های به‌سرعت متغیری، تکیه بر رویکردهای سنتی منبع‌محور که صرفاً بر منابع درون‌سازمانی تمرکز دارند، پاسخگوی نیازهای رقابتی نیست. هدف از این پژوهش، ارائه چارچوب مفهومی ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی است تا نشان دهد این پلتفرم‌ها چگونه پایگاه منابع شبکه خود را برای پاسخ به تغییرات محیطی ادغام و پیکربندی مجدد می‌کنند. این پژوهش با اتخاذ رویکرد کیفی اکتشافی و از طریق مرور یکپارچه ادبیات، چارچوبی برای ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی ارائه می‌دهد که شامل: پیشران‌ها و توانمندسازها (شامل پیشران‌های سازمانی و رهبری و پیشران‌های فناورانه و زیرساختی)، ابعاد و بنیان‌های خرد (شامل قابلیت حسگری پلتفرمی، قابلیت یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی و قابلیت پیکربندی مجدد و تحول)، سازوکارهای تعاملی و فرآیندهای اکوسیستمی (شامل هم‌آفرینی ارزش و توسعه مشارکت‌ها و اتحادهای شبکه‌ای) و در نهایت پیامدها و نتایج (شامل نوآوری و تحول راهبردی، چابکی، تاب‌آوری و عملکرد عملیاتی و پایداری و مسئولیت‌پذیری) است. کسب‌وکارهای پلتفرمی با بررسی وضعیت مؤلفه‌های یادشده در این چارچوب می‌توانند زمینه ایجاد قابلیت‌های پویا را فراهم سازند.

واژگان کلیدی

قابلیت پویا؛ کسب‌وکارهای پلتفرمی؛ سکو؛ راهبرد پلتفرم؛ مزیت رقابتی.

* دانشجوی دکتری، سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

mm.modiriat@atu.ac.ir

** دانشیار گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ebrahimistgm@atu.ac.ir

*** دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

s.shaigan@ut.ac.ir

مقدمه

در عصر تحول دیجیتال، اقتصاد جهانی شاهد تغییر شگرفی از مدل‌های کسب‌وکار خطی به کسب‌وکارهای پلتفرمی بوده است (Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019, p. 27). این کسب‌وکارها با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، مرزهای سنتی سازمان را درنوردیده و منطق خلق ارزش را از تولید درون‌سازمانی به شبکه‌ای از تعاملات پویا میان تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و شرکای مکمل منتقل کرده‌اند (Gawer, 2022, p. 113). در این مدل‌های نوین، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال سبب شده تا پلتفرم‌ها به محرک اصلی نوآوری تبدیل شوند (Logue et al, 2025, p. 2)؛ جایی که مزیت رقابتی نه بر اساس مالکیت دارایی‌های فیزیکی، بلکه بر پایه اثرات شبکه‌ای و توانایی هماهنگ‌سازی منابع خارجی بنا می‌شود (Guillén, 2021, p. 73). پلتفرم‌ها راه‌های جدیدی برای خلق ارزش پیش‌روی سازمان‌ها قرار داده و دستیابی به منابع خارجی را برای سازمان تسهیل می‌کنند (Wang et al, 2023, p. 2; Kamal et al, 2022, p. 392). علاوه بر این، پلتفرم‌ها اغلب به‌عنوان یک واسطه جریان اطلاعاتی عمل کرده و فرآیند جمع‌آوری، ادغام و توزیع منابع میان بازیگران مختلف در اکوسیستم را مدیریت می‌کنند (Mcintyre & Srinivasan, 2017, p. 155).

علی‌رغم جایگاه برجسته کسب‌وکارهای پلتفرمی، این سازمان‌ها در محیطی به‌شدت متلاطم و پیچیده^۱ فعالیت می‌کنند و کارکرد رویکردهای مدیریتی در این بستر جدید نیازمند بازنگری است. رویکردهای کلاسیک مدیریت استراتژیک، به‌ویژه «دیدگاه مبتنی بر منبع»، اغلب با پیش‌فرض انباشت و محافظت از منابع کمیاب درون‌سازمانی تدوین شده‌اند و در تبیین نیازهای رقابتی اکوسیستم‌های پلتفرمی دچار نارسایی هستند (Foss, Schmidt & Teece, 2022, p. 3). امروزه، پلتفرم‌ها به بخشی حیاتی و جدایی‌ناپذیر از فضای کسب‌وکار تبدیل شده‌اند، اما ادامه حیات و بهره‌برداری از حداکثر توان آنها با به‌کارگیری اعمال مدیریتی سنتی میسر نیست (Costa, Soares & de Sousa, 2020, p. 2). پلتفرم‌ها مالکیت مستقیمی بر بخش عمده‌ای از منابع خلق‌کننده ارزش ندارند؛ بنابراین نادیده گرفتن این تفاوت‌های اساسی منجر به شکل‌گیری این خلأ دانشی شده است که چگونه پلتفرم‌ها در مواجهه با شوک‌های محیطی و تحولات تکنولوژیک، پایگاه منابع

شبکه‌ای خود را به‌طور مستمر ادغام و بازپیکربندی می‌کنند. پدیده‌ای که ادبیات فعلی به دلیل فقدان یک چارچوب مفهومی جامع از قابلیت‌های پویای فراتر از مرزهای سازمان، در تبیین آن ناتوان است (Teece, 2023, p. 114; Helfat & Raubitschek, 2018, p. 5). توجه نکردن به فضای پویای کسب‌وکار و عدم آماده‌سازی پلتفرم‌ها برای مواجهه با این پویایی‌ها در بیشتر موارد منجر به از دست رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده بدون دستیابی به اهداف و خروجی‌های موردنظر خواهد شد (Davenport & Westerman, 2018, p. 2).

تداوم اتکا به رویکردهای ایستا و درون‌گرا در کسب‌وکارهای پلتفرمی، پیامدهای جبران‌ناپذیری به همراه دارد. نخستین پیامد این امر، ضعف سازمان در «حسگری» پویایی‌ها و تحولات بازار است که پلتفرم را در برابر خطراتی نظیر استراتژی «احاطه پلتفرمی» رقبا به شدت آسیب‌پذیر می‌سازد (Rietveld & Schilling, 2021, p. 1558). از سوی دیگر، فقدان ظرفیت‌های لازم برای «هماهنگ‌سازی»، موجب خروج بازیگران کلیدی و در نهایت فروپاشی شبکه اکوسیستم می‌گردد (Adner, 2022, p. 88). افزون بر این، ناتوانی در «پیکربندی مجدد» منابع، سازمان را دچار عدم انعطاف ساختاری کرده و افت چشمگیری در عملکرد عملیاتی آن به دنبال خواهد داشت (Zhan et al, 2025, p. 3). در مجموع، استمرار پایداری و موفقیت در هم‌آفرینی ارزش برای این دست از کسب‌وکارها، بدون اتکا و توسعه قابلیت‌های پویای شبکه‌محور و در اختیار داشتن چارچوبی برای ایجاد و استقرار این قابلیت‌ها در کسب‌وکارهای پلتفرمی عملاً غیرممکن خواهد بود.

با درک اهمیت پلتفرم‌ها در فضای کسب‌وکار امروز و ضرورت آماده‌سازی آنها برای مواجهه با پویایی‌ها و عدم قطعیت‌های این محیط متغیر، تقویت و استقرار قابلیت‌های پویا در پلتفرم‌ها اهمیتی اساسی پیدا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های اساسی و اثرگذار در ایجاد قابلیت‌های پویا در پلتفرم‌ها و تدوین یک چارچوب مفهومی از ایجاد این قابلیت‌ها در کسب‌وکارهای پلتفرمی به انجام رسیده است. لذا، هدف اصلی این پژوهش، «تدوین چارچوب مفهومی ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی» است. این پژوهش بر آن است تا با مرور نظام‌مند ادبیات و ترکیب یافته‌های

آنها، به این پرسش پاسخ دهد: مؤلفه‌های اصلی چارچوب استقرار قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی کدامند و استقرار قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی به چه پیامدها و نتایج راهبردی منجر می‌شود؟

ضرورت انجام این پژوهش از دو منظر قابل تبیین است. از بعد نظری، این پژوهش با مرور و یکپارچه‌سازی ادبیات پراکنده در این حوزه می‌کوشد تا خلأ دانشی موجود را پوشش داده و دیدگاهی جامع، منسجم و کل‌نگر از مؤلفه‌های اساسی در ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی ارائه نماید. ترسیم این تصویر کلان، به درک بهتر شکل‌گیری قابلیت‌ها و چگونگی پیوند آنها با پیامدهای استراتژیک کمک شایانی می‌کند. از بُعد کاربردی نیز، با توجه به ظهور روزافزون و گسترش پرشتاب کسب‌وکارهای پلتفرمی در بستر اقتصاد جهانی و ایران، آشنایی و درک این چارچوب مفهومی اهمیتی دوچندان می‌یابد. در محیط‌های به‌شدت متلاطم امروزی که تغییرات فناوری و نوسانات بازار با سرعت بالایی رخ می‌دهند، آشنایی با سازوکارهای ایجاد قابلیت‌های پویا، الزامی راهبردی و پیش‌شرطی اساسی برای حفظ تاب‌آوری، تضمین بقا و تداوم رقابت‌پذیری این کسب‌وکارها به شمار می‌رود.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. پیشینه نظری

۱-۱-۱. رویکرد منبع‌محور و قابلیت‌های پویا

دیدگاه مبتنی بر منابع یکی از پارادایم‌های بنیادین در ادبیات مدیریت استراتژیک است که منشأ مزیت رقابتی پایدار را در درون سازمان و منابع منحصر به فرد آن جستجو می‌کند (Wernerfelt, 1984, p. 172). بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها موجودیت‌هایی متشکل از مجموعه‌ای از منابع و دارایی‌های مشهود و نامشهود هستند. با این حال، بارنی^۲ (۱۹۹۱) در چارچوب نظری خود استدلال می‌کند که تمامی منابع ارزش استراتژیک یکسانی ندارند و تنها منابعی می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار برای کسب‌وکارها منجر شوند که دارای چهار ویژگی کلیدی: ارزشمندی، کمیابی، غیرقابل تقلید بودن و غیرقابل جایگزین بودن باشند. در محیط‌های متلاطم کسب‌وکار، اتکای صرف به مجموعه‌ای از منابع ایستا برای بقا و موفقیت کافی نیست؛ از این رو، دیدگاه منبع‌محور به‌عنوان سنگ‌بنای نظری

برای توسعه مفهوم پیشرفته‌تر «قابلیت‌های پویا» عمل کرده است تا محدودیت‌های آن در مواجهه با تغییرات سریع محیطی برطرف گردد (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107). بر این اساس، توانمندی کسب‌وکارها در یکپارچه‌سازی و بازآرایی این منابع بنیادین، عاملی تعیین‌کننده در حفظ پویایی و رقابت‌پذیری در محیط کسب‌وکار محسوب می‌شود.

نظریه قابلیت‌های پویا به‌عنوان یکی از غنی‌ترین چارچوب‌ها در حوزه مدیریت استراتژیک، پاسخی به محدودیت‌های دیدگاه مبتنی بر منابع در تبیین مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های به شدت متلاطم است. درحالی‌که دیدگاه مبتنی بر منابع بر اهمیت دارایی‌های استراتژیک با ارزش، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین تأکید دارد، قابلیت‌های پویا بر توانمندی سازمان برای انطباق، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد این منابع در پاسخ به تغییرات سریع محیطی تمرکز می‌کنند (Teece, 2017, p. 217). در واقع، قابلیت‌های پویا نشان‌دهنده ظرفیت سطح بالای سازمان برای تغییر جهت استراتژیک و خلق ترکیب‌های جدیدی از منابع است که منجر به همسویی مجدد با فرصت‌های نوظهور بازار می‌گردد (Sarwar, Gao & Khan, 2024, p. 879). این قابلیت‌ها به سازمان اجازه می‌دهند تا نه تنها از دارایی‌های فعلی خود بهره‌برداری کند، بلکه با کاوش در قلمروهای جدید، از قفل‌شدگی در مسیرهای گذشته و زوال استراتژیک جلوگیری نماید (Jiao, Cheng & Li, 2026, p. 15). در محیط‌های دیجیتالی امروز، قابلیت‌های پویا از یک مزیت انتخابی به یک ضرورت حیاتی برای بقا تبدیل شده‌اند، زیرا سرعت تغییرات فناوری و نوسانات تقاضا، دارایی‌های ثابت را به سرعت منسوخ می‌کند (Bhatti, Sumbal, Ahmed & Golgeci, 2024, p. 2071). قابلیت‌های پویا به‌عنوان یک لایه حاکمیتی بر روی قابلیت‌های عملیاتی عمل می‌کنند و وظیفه آنها اصلاح و نوسازی روتین‌های انجام کار در جهت اهداف بلندمدت است (Senshaw & Twinomurinzi, 2022, p. 822).

ساختار نظری قابلیت‌های پویا در بستر پلتفرم‌ها بر سه پایه یا بنیان خرد استوار است. نخستین بعد، قابلیت «حسگری محیطی» است که شامل فرآیندهای جستجو و تفسیر سیگنال‌های محیطی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی در بازار داخلی

می‌باشد. حسگری اثربخش به شدت به توانایی سازمان در درک نیازهای اکوسیستم وابسته است تا بتواند پیش از رقبا، تغییر در الگوهای مصرف را تشخیص دهد (Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen, 2025, p. 182). در این راستا، توسعه قابلیت حسگری نیازمند عبور از مرزهای سنتی صنعت و درک عمیق از نیازهای متغیر مصرف‌کنندگان نهایی است (Idries, Krogstie & Rajasekharan, 2022, p. 14). دومین بعد، قابلیت «یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی» است که پس از شناسایی فرصت، سازمان را ملزم به بسیج منابع برای بهره‌برداری از آن می‌کند. این امر مستلزم ایجاد سازوکارهای ارتباطی شفاف و غلبه بر سیلوهای سازمانی است تا انسجام لازم برای خلق ارزش مشترک فراهم آید (Pundziene, Gutmann, Schlichtner & Teece, 2022, p. 123). در نهایت، بعد سوم یعنی «بیکربندی مجدد و تحول»، به چابکی استراتژیک برای تغییر مدل کسب‌وکار اختصاص دارد. این قابلیت از طریق سازوکار انعطاف‌پذیری استراتژیک، منجر به دستیابی سازمان به دوسوتوانی نوآوری شده و تداوم بقای آن را در برابر شوک‌های بازار داخلی تضمین می‌کند (Liu & Pan, 2025, p. 1129).

۲-۱-۱. کسب‌وکارهای پلتفرمی

کسب‌وکارهای پلتفرمی نشان‌دهنده یک تغییر بنیادین در معماری سازمانی و نحوه خلق ارزش در محیط‌های کسب‌وکار داخلی هستند. برخلاف مدل‌های سنتی و خطی که در آنها ارزش صرفاً در درون مرزهای بسته سازمان تولید و به مشتری عرضه می‌شد، پلتفرم‌ها به‌عنوان زیرساخت‌های هوشمند و واسطه‌های دیجیتالی عمل می‌کنند که تعاملات و مبادلات مستقیم میان گروه‌های مختلف اکوسیستم را تسهیل می‌نمایند (Pietronudo et al, 2022, p. 870). در این مدل، پلتفرم به‌عنوان یک بستر دیجیتال عمل می‌کند که تعاملات میان تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان را تسهیل می‌نماید و ارزش آن به شدت متکی به جذب شرکا و اعتمادسازی در شبکه است (Chi, Yan, Zhang & Wang, 2024, p. 1034). منطق خلق ارزش در پلتفرم‌ها حاصل تعاملات هم‌افزا میان اعضای شبکه است؛ از این رو، سازمان‌ها باید محیطی را فراهم کنند که در آن هم‌آفرینی ارزش میان بازیگران مستقل به شکلی اثربخش مدیریت شود (Abbate, Codini, Aquilani & Vrontis, 2022, p. 299). این زیرساخت‌ها با ایفای نقش واسطه‌گری، باعث می‌شوند که

استراتژی خدمات‌گرایی در طول زنجیره ارزش بالادستی سازمان بهینه‌سازی شده و ارتقاء یابد (Jiao, Cheng & Li, 2026, p. 6). موفقیت پلتفرم‌ها نیازمند ایجاد روابط همزیستی با شرکت‌های همکار است تا از طریق مدیریت کارآمد اتحادها، بتوانند بر محدودیت‌های منابع خود غلبه نمایند (Bagnato & Giordino, 2024, p. 2995).

در فضای مدیریت مدرن، منطق استراتژیک این کسب‌وکارها بر پایه «اثرات شبکه‌ای» و فرآیندهای «هم‌آفرینی ارزش» استوار است؛ بدین معنا که پلتفرم با جذب طیف متنوعی از مشارکت‌کنندگان، ارزش تصاعدی و پایداری برای تمامی ذی‌نفعان حاضر در شبکه خلق می‌کند (Maijanen, 2022, p. 57). توسعه این ساختارهای نوین در محیط‌های کسب‌وکار داخلی، نیازمند اتخاذ یک معماری به‌شدت منعطف و ماژولار است تا سازمان‌ها بتوانند با کاهش چشمگیر هزینه‌های مبادلاتی و بهینه‌سازی جریان اطلاعات، بر محدودیت‌های فیزیکی و ساختاری منابع غلبه کنند (Riefler, Eisold & Benz, 2021, p. 137). ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که پلتفرم‌ها نه تنها فضایی امن برای تبادلات اقتصادی و تجاری فراهم می‌آورند، بلکه به‌عنوان شبکه‌های همزیستی قدرتمندی عمل می‌کنند که در آن کسب‌وکارهای خرد و متوسط می‌توانند با تکیه بر زیرساخت یکپارچه پلتفرم مادر، ظرفیت‌های نوآوری خود را توسعه دهند (Bagnato & Giordino, 2024, p. 2996). موفقیت و بقا در این اکوسیستم‌های شبکه‌ای، مستلزم گذار استراتژیک از کنترل مستقیم و مالکیت‌داری‌ها به سمت ساماندهی، نظارت هوشمند و هماهنگ‌سازی منابع بیرونی است (Pundziene, Gutmann, chlichtner, M., & Teece, 2022, p. 129). از این رو، پلتفرم‌ها با تسهیل مشارکت فعال، مدیریت یکپارچه اتحادها و توزیع عادلانه ارزش، بستری پایدار و مقیاس‌پذیر برای رشد، چابکی و ارتقای سطح رقابت‌پذیری در محیط‌های پیچیده و متلاطم اقتصادی فراهم می‌سازند (Gazzola, 2018, p. 80).

۲-۱. پیشینه تجربی

بررسی و واکاوی ادبیات تجربی در حوزه کسب‌وکارهای پلتفرمی نشان می‌دهد که پژوهشگران در سال‌های اخیر، توجه ویژه‌ای به قابلیت‌های پویا و کاربردهای گوناگون آن در حوزه‌های مختلف مدیریت داشته‌اند. در ادامه پژوهش‌های مروری صورت گرفته در حوزه قابلیت‌های پویا مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

بررسی پژوهش‌ها و مقالات مروری صورت پذیرفته شده در حوزه قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که درک ماهیت و ابعاد قابلیت‌های پویا برای انطباق و بقای سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم امروزی کاملاً حیاتی است. در این راستا، بارتو^۳ (۲۰۱۰) با هدف مرور جریان‌های پژوهشی گذشته و ارائه یک مفهوم‌سازی منسجم، نشان داد که قابلیت‌های پویا اساساً در ظرفیت سازمان برای حسگری مستمر، تصمیم‌گیری بازارمحور به‌موقع و پیکربندی مجدد منابع ریشه دارند. در تبیین دقیق‌تر این سازوکارها، وانگ و احمد^۴ (۲۰۰۷) با هدف شفاف‌سازی این مفهوم، ثابت کردند که قابلیت‌های انطباقی، جذبی و نوآورانه، ارکان اصلی تبدیل مزیت‌های منبع‌محور به مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند. شکل‌گیری و هدایت این ظرفیت‌ها پیش از هر چیز نیازمند پیشران‌های انسانی و مدیریتی است؛ چنان‌که هلفات و مارتین^۵ (۲۰۱۵) با هدف ارزیابی تأثیر قابلیت‌های مدیریتی بر تغییرات راهبردی، به این یافته دست یافتند که شناخت، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی مدیران، پیشران‌های اساسی در سازماندهی دارایی‌ها محسوب می‌شوند. همچنین، زهرا و همکاران^۶ (۲۰۰۶) با هدف تبیین رابطه میان کارآفرینی و قابلیت‌های پویا نشان دادند که یادگیری سازمانی و مهارت‌های یکپارچه‌سازی، پیشران‌هایی کلیدی هستند که با ارتقای این قابلیت‌ها به بهبود عملکرد بلندمدت کمک شایانی می‌کنند.

با گسترش تعاملات شبکه‌ای و بین‌المللی، مفهوم قابلیت‌های پویا مرزهای سنتی سازمان‌ها را درنور دیده و در بستر اکوسیستم‌های دیجیتال بازتعریف شده است. اوگرین^۷ (۲۰۲۵) با هدف تحلیل سیر تطور فکری این پژوهش‌ها در عصر تحول دیجیتال، استدلال کرد که مفهوم قابلیت‌های پویا از روتین‌های بسته درون‌سازمانی به سمت ظرفیت‌های اکوسیستم‌محور، پلتفرمی و متمرکز بر پایداری چرخش یافته است. در سطح بین‌المللی، پیتلیس و همکاران^۸ (۲۰۲۴) با هدف توسعه چارچوبی نوین برای استراتژی جهانی شرکت‌های چندملیتی، نشان دادند که سازوکارهای حسگری، تصاحب و پیکربندی مجدد فرامرزی نه تنها برای درونی‌سازی، بلکه برای هم‌آفرینی بازار و ساماندهی اکوسیستم‌های جهانی الزامی‌اند. همسو با این رویکرد، پفاجفار و همکاران^۹ (۲۰۲۴) با هدف بررسی قابلیت‌های پویای بازاریابی بین‌المللی دریافتند که شبکه‌سازی بین‌سازمانی و بازاریابی پاسخگو مستقیماً به توسعه نوآوری و بهبود عملکرد صادراتی در بازارهای بی‌ثبات

می‌انجامند. تلافی‌داریانی^{۱۰} (۲۰۲۰) با هدف تحلیل متون سیستم‌های اطلاعاتی در این حوزه، نشان داد که توسعه قابلیت‌های پویا در بستر فناوری اطلاعات مستقیماً به خلق ارزش تجاری، چابکی سازمانی و موفقیت در تحول دیجیتال مبتنی بر کلان‌داده‌ها منجر می‌گردد. در صناعی که با بالاترین سطح اختلالات فناورانه مواجه‌اند، مورشتز و همکاران^{۱۱} (۲۰۲۰) با هدف واکاوی این چارچوب در مدیریت استراتژیک رسانه، دریافتند که ظرفیت‌های حسگری و پیکربندی مجدد برای غلبه بر تغییرات دیجیتال و تحول مدل‌های کسب‌وکار سنتی رسانه‌ای کاملاً ضروری هستند. در نهایت، شیفر او و آمتی کرو^{۱۲} (۲۰۲۴) با هدف مرور رویه‌های کاربردی قابلیت‌های پویا در بنگاه‌های تجاری، اثبات کردند که این قابلیت‌ها به‌ویژه از طریق نوآوری باز، نقش مستقیمی در پیشبرد نوآوری پایدار در مدل کسب‌وکار و ارتقای تاب‌آوری عملیاتی ایفا می‌کنند.

همان‌گونه که از مرور پیشینه تجربی مشاهده گردید، تا کنون پژوهش مستقلی صورت پذیرفته است که جنبه‌های مختلف ایجاد و استقرار قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی را در قالب یک چارچوب منسجم و کل‌نگر معرفی نماید. همچنین پژوهش‌های مروری انجام شده در حوزه قابلیت‌های پویا نیز تا کنون به‌طور خاص حوزه کسب‌وکاری‌های پلتفرمی را مورد اشاره قرار نداده‌اند و پژوهشی مروری در این حوزه به انجام نرسیده است. وجود ادبیات غنی اما پراکنده در این حوزه انجام یک پژوهش مروری نظام‌مند را به منظور تجمیع و یکپارچه‌سازی منطقی پژوهش‌های صورت گرفته ضروری می‌سازد. یک پژوهش مروری نظام‌مند، علاوه بر آشنایی مخاطبان با مسائلی که تا کنون در موضوع ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی بدان پرداخته شده است، مسیر پژوهش‌های آتی و خلأهای پژوهشی در این حوزه را نیز مشخص می‌نماید. پژوهش حاضر سعی در ارائه این مرور نظام‌مند و برطرف نمودن این نیاز پژوهشی دارد.

۲. روش‌شناسی

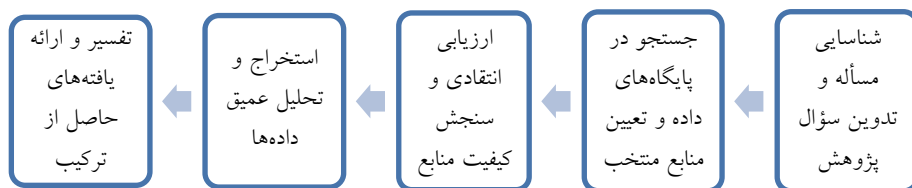
پژوهش حاضر برای توسعه چارچوب مفهومی ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی، از روش «مرور یکپارچه ادبیات^{۱۳}» استفاده کرده است. مرور یکپارچه یک روش پژوهشی متمایز است که با بررسی، نقد و ترکیب نظام‌مند ادبیات موجود، به دنبال خلق دانش جدید و ارائه دیدگاه‌های نوین درباره یک موضوع است (Younas, Shahzad, &

Inayat, 2022, p. 1125). برخلاف مرورهای سیستماتیک که غالباً بر مطالعات تجربی متمرکز هستند، روش مرور یکپارچه امکان ورود و بررسی همزمان مطالعات کمی، کیفی و مقالات نظری را فراهم می‌آورد و از این طریق، درک گسترده‌تر و عمیق‌تری از پدیده‌های پیچیده سازمانی ارائه می‌دهد (Cronin & George, 2020, p. 186).

این رویکرد روش‌شناختی به‌ویژه برای حوزه‌های نوظهور و همچنین موضوعات در حال بلوغ (مانند کسب‌وکارهای پلتفرمی) که ادبیات آنها پراکنده و متنوع است، بسیار مناسب ارزیابی می‌شود؛ زیرا به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا با ترکیب دیدگاه‌های مختلف، به «مفهوم‌سازی مجدد» پرداخته و چارچوب‌های مفهومی و مدل‌های جایگزین خلق نماید (Lubbe et al, 2020, p. 313). با عبور از توصیف صرف یافته‌های پیشین، این روش ظرفیت بالایی برای تولید تئوری و هدایت پژوهش‌های آتی دارد (Torraco, 2005, p. 364).

به منظور تضمین دقت، یکپارچگی و اعتبار علمی، این پژوهش از فرآیند نظام‌مند پنج‌مرحله‌ای ویت‌مور و نافل^{۱۴} (۲۰۰۵) پیروی کرده است. این مراحل شامل: (۱) شناسایی مسأله و تدوین سؤال دقیق پژوهش، (۲) جستجو و نمونه‌گیری جامع از ادبیات بر اساس معیارهای ورود و خروج شفاف، (۳) ارزیابی انتقادی و سنجش کیفیت منابع انتخاب‌شده، (۴) استخراج و تحلیل عمیق داده‌ها و در نهایت (۵) تفسیر و ارائه یافته‌های ترکیب‌شده می‌باشد.

تصویر (۱): مراحل انجام پژوهش مرور یکپارچه ادبیات



منبع: (Whittemore & Knafl, 2005, p. 540)

در این پژوهش پس از تعیین سؤال پژوهش به بررسی نظام‌مند ادبیات و منابع مرتبط پرداخته شده است. نکته حائز اهمیت در این مرحله ایجاد یک پروتکل نظام‌مند و منطقی

در جستجو و بررسی پژوهش‌های صورت گرفته شده در حوزه مورد نظر است تا از جامعیت جستجو و کیفیت منابع اطمینان حاصل شود. در مرحله جستجو جستارهای مرتبط با موضوع در دو پایگاه داده وب‌آوساینس^{۱۵} و اسکوپوس^{۱۶} جستجو گردید و منابع مورد نظر استخراج شد. لازم به ذکر است به دلیل نوین بودن موضوع پژوهش و بدنه دانشی در حال رشد این حوزه پژوهشگران به منظور از دست نرفتن احتمالی پژوهش‌ها و مقالات مرتبط بازه زمانی خاصی را برای بررسی انتخاب نکردند. در ادامه منابع استخراج شده مورد بازبینی قرار گرفت و تنها آن دسته از منابعی انتخاب شدند که در یکی از مجلات با رتبه‌بندی Q1 و Q2 و یا در کنفرانس‌های معتبر منتشر شده باشند. در جدول شماره (۱) جستارهای استفاده شده در جستجوی منابع در پایگاه‌داده مذکور قابل مشاهده است.

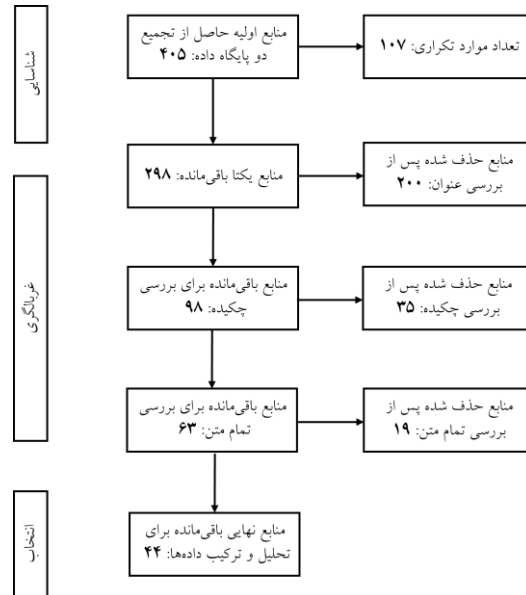
جدول (۱): جستارهای استفاده شده در پایگاه‌های داده

جستارها	پایگاه داده
TITLE-ABS-KEY (("Dynamic capability*") AND ("Platform business*" OR "Digital platform*" OR "Multi-sided platform*" OR "Two-sided market*" OR "Platform ecosystem*" OR "Sharing economy" OR "Gig economy" OR "Online marketplace*"))	اسکوپوس
TS=(("Dynamic capability*") AND ("Platform business*" OR "Digital platform*" OR "Multi-sided platform*" OR "Two-sided market*" OR "Platform ecosystem*" OR "Sharing economy" OR "Gig economy" OR "Online marketplace*"))	وب‌آوساینس

منبع: نویسنده

همچنین مراحل ارزیابی و انتخاب منابع منتخب به منظور تحلیل و ترکیب داده‌ها در قالب چارچوب PRISMA صورت پذیرفت که مراحل انجام آن در تصویر شماره (۲) قابل مشاهده است.

تصویر (۲): فرآیند گزینش منابع بر اساس چارچوب PRISMA



منبع: نویسنده

در مرحله تحلیل داده‌ها، به منظور سازماندهی و ترکیب یافته‌های مستخرج از ۴۴ مقاله منتخب، از رویکرد مفهوم‌سازی و تکنیک «ماتریس مفاهیم» (Webster & Watson, 2002, p. xvii) استفاده شد. در این روش، مقالات به جای بررسی نویسنده‌محور، به صورت مفهوم‌محور تحلیل شدند. داده‌های مرتبط از مقالات استخراج شده و در جداول ساختاریافته سازماندهی گردیدند تا الگوها، تفاوت‌ها و روابط میان متغیرها شناسایی شوند. در گام نهایی، این مفاهیم پراکنده با یکدیگر ترکیب شدند تا در قالب یک کل منسجم، به شکل‌گیری یک چارچوب مفهومی یکپارچه برای تبیین سازوکار ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی منجر گردند.

۳. یافته‌های پژوهش

در جدول شماره (۲) نتیجه نهایی تحلیل و ترکیب داده‌های منابع منتخب در فرآیند مرور یکپارچه ادبیات قابل مشاهده است.

جدول (۲): نتیجه نهایی تحلیل و ترکیب داده‌ها

مفاهیم	مؤلفه‌ها	تعریف	منابع	گزاره‌های مفهومی
پیشران‌ها و توانمندسازها	پیشران‌های سازمانی و رهبری	عوامل نرم و ساختاری درون سازمان که بستر ایجاد قابلیت‌های پویا را فراهم می‌کنند	Ding (2026); Van de Wetering & Dijkman (2021); Törmer (2020); Bhatti, Sumbal, Ahmed & Golgeci (2024); Rieffle, Eisold & Benz (2021); Helfat & Raubitschek (2018); Senshaw & Twinomurinzi (2022); Sarwar, Gao & Khan, (2024); Shang, Fan & Buhalis (2023)	رهبری دیجیتال، خودکارآمدی دیجیتال، فرهنگ داده‌محور، معماری سازمانی
	پیشران‌های فناورانه و زیرساختی	ابزارها و ظرفیت‌های اطلاعاتی و فناوری که موتور محرک پلتفرم‌ها محسوب می‌شوند	Khan & Tao (2022); Xiao, Tian & Mao (2020); Alaskar (2025); Aceh, Lumbanraja, Absah & Dalimunthe (2026); Bhatti, Ahmed, Ferraris, Hirwani Wan Hussain & Wamba (2022); Pietronudo et al. (2022)	ظرفیت جذب دانش، قابلیت تحلیل کلان‌داده، هوش مصنوعی یکپارچه
ایجاد و بینان‌های خرد	قابلیت حسگری پلتفرمی	توانمندی پایش محیط، درک تغییرات و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای اکوسیستم در لحظه	Teece (2017); Marheine & Petrik (2021); Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen (2025); Sheng, Wu & Gu (2024); Idries, Krogstie & Rajasekharan (2022)	پایش محیط، کشف فرصت‌ها، درک نیازهای اکوسیستم
	قابلیت هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی	توانایی بسیج هم‌سوسازی و ادغام منابع پراکنده شرکا و غلبه بر موانع شبکه‌ای	Pundziene, Gutmann, Schlichtner & Teece (2022); Chi, Yan, Zhang & Wang (2024); Haki et al. (2024); Idries, Krogstie & Rajasekharan (2022); Teece (2017); Marheine & Petrik (2021); Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen (2025)	ادغام منابع خارجی، هماهنگ‌سازی شرکا، غلبه بر سیلوهای سازمانی

مفاهیم	مؤلفه‌ها	تعریف	منابع	گزاره‌های مفهومی
	قابلیت پیکربندی مجدد و تحول	چابکی راهبردی برای تغییر مدل کسب‌وکار، به‌روزرسانی منابع و طراحی معماری ماژولار	Li et al. (2025); Sheng, Wu & Gu (2024); Haki et al. (2024); Idries, Krogstie & Rajasekharan (2022); Teece (2017); Marheine & Petrik (2021); Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen (2025)	تغییر مدل کسب‌وکار، ماژولار بودن، انعطاف‌پذیری منابع شبکه
	هم‌آفرینی ارزش	فرآیندهای مشارکتی که در آن پلتفرم به‌عنوان واسطه، خلق ارزش مشترک بین بازیگران را تسهیل می‌کند	Abbate, Codini, Aquilani & Vrontis (2022); Jiao, Cheng & Li (2026); Mbanefo & Grobbelaar (2025); Maijanen (2022); Liu, Zhang, Jasimuddin & Babai (2024)	تسهیل نوآوری باز، مشارکت بازیگران
	توسعه مشارکت‌ها و اتحادهای شبکه‌ای	شبکه‌سازی، اعتمادسازی و توسعه روابط همزیستی میان شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکا و ذی‌نفعان مستقل	Chen, S., & Lee (2025); Bagnato & Giordino (2024); Riefle, Eisold & Benz (2021); Wang, Yang, Zailani & Rejeb (2026); Liu & Pan (2025); Chi, Yan, Zhang & Wang (2024)	روابط همزیستی، جامعه‌سازی، مدیریت اتحادها در SME ها
	نوآوری و تحول راهبردی	دستیابی به مزیت رقابتی، تغییر در مدل‌های درآمدی و ارتقای سطح خدمات‌دهی دیجیتال	Khalid, Usman, Khan & Akhtar (2025); Ding (2026); Khan & Tao (2022); Li et al. (2025); Xiao, Tian & Mao (2020); Korneeva, Hönigsberg & Dinter (2023); Aceh, Lumbanraja, Absah & Dalimunthe. (2026); Lin, Zhang, Yan & Jiang (2020); Alaskar (2025); Jiao, Cheng & Li (2026);	نوآوری مدل کسب‌وکار، نوآوری در خدمات، جایگاه‌یابی پایدار رقابتی

سازوکارهای تعاملی و فرآیندهای اکوسیستمی

پیامدها و نتایج

مفاهیم	مؤلفه‌ها	تعریف	منابع	گزاره‌های مفهومی
			Sarwar, Gao & Khan (2024); Kim, Lee & Ryu (2018); Wang, Yang, Zailani & Rejeb (2026)	
	چابکی، تاب‌آوری و عملکرد عملیاتی	توانایی پلتفرم برای بقا، واکنش سریع به اختلالات محیطی و بهبود فرآیندهای عملیاتی و زنجیره تأمین	Zheng & Lin (2026); Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen (2025); Bhatti, Sumbal, Ahmed & Golgeci (2024); Shang, Fan & Buhalis (2023)	مقاومت در برابر شوک‌های محیطی مانند همه‌گیری بیماری‌ها، بهبود عملکرد زنجیره تأمین
	پایداری و مسئولیت‌پذیری	تمرکز بر اهداف زیست‌محیطی، پاسخ به بحران‌های انسانی و پیشبرد کارآفرینی پایدار	Chen & Lee (2025); Mintah & Elmarzouky (2024); Li & Long (2024); Liao, Chen, Chen & Song (2024); Gazzola (2018); Wang, Yang, Zailani & Rejeb (2026)	نوآوری سبز، کارآفرینی پایدار، مدیریت بحران به صورت بشردوستانه

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱. پیشران‌ها و توانمندسازهای قابلیت پویای پلتفرمی

در فرآیند شکل‌گیری و تکامل قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی، نخستین گام شناسایی پیشران‌ها و توانمندسازهایی است که به‌عنوان کاتالیزور و بستر اولیه عمل می‌کنند. این پیشران‌ها، شرایط و ظرفیت‌های بنیادینی هستند که به پلتفرم‌ها اجازه می‌دهند تا تغییرات محیطی را درک کرده و منابع خود را برای پاسخ‌گویی به آنها بسیج نمایند. توانمندسازهای قابلیت‌های پویای پلتفرمی تنها به ابزارها و سخت‌افزارهای فناورانه

محدود نمی‌شوند، بلکه نیازمند یک بستر سازمانی، فرهنگی و رهبری قدرتمند هستند. از این رو، این مفهوم اصلی به دو مؤلفه «پیشران‌های سازمانی و رهبری» و «پیشران‌های فناورانه و زیرساختی» تفکیک می‌شود که تعامل درهم‌تنیده این دو، زیربنای مستحکمی برای ظهور پویایی در اکوسیستم پلتفرم فراهم می‌سازد.

۱-۳. پیشران‌های سازمانی و رهبری

پیشران‌های سازمانی و رهبری به مجموعه‌ای از عوامل نرم، ساختاری و انسانی در درون سازمان اشاره دارند که به‌عنوان پیش‌شرط‌های بنیادین برای پرورش و استقرار قابلیت‌های پویای پلتفرمی عمل می‌کنند. مرور یکپارچه متون نشان می‌دهد که گذار موفقیت‌آمیز به مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی و توسعه قابلیت‌های مرتبط با آن، پیش از هر چیز نیازمند یک رهبری تحول‌آفرین و ساختار سازمانی چابک است. در همین راستا، دینگ (۲۰۲۶) استدلال می‌کند که «رهبری دیجیتال» با ارائه چشم‌انداز راهبردی، نقش یک محرک کلیدی را در استارت‌آپ‌ها ایفا کرده و مستقیماً بستر شکل‌گیری قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال و نوآوری در مدل کسب‌وکار را فراهم می‌سازد. از نظر او، در کنار رهبری، مفهوم «خودکارآمدی دیجیتال» کارکنان و مدیران نیز به‌عنوان یک عامل تعدیل‌گر و تقویت‌کننده، شجاعت و توانمندی سازمان را در رویارویی با تلاطم‌های محیطی افزایش می‌دهد.

علاوه بر ابعاد انسانی و رهبری، ساختار و معماری کلان سازمان نیز نقش غیرقابل انکاری در توانمندسازی پلتفرم‌ها دارد. ون دی و ترینگ و دایکمن^{۱۷} (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که قابلیت‌های هدایت‌شده توسط «معماری سازمانی» به‌عنوان زیربنایی راهبردی عمل می‌کنند که باعث ارتقای همزمان قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال و ظرفیت شبکه‌سازی در شرکت‌ها می‌شوند. این معماری ساختاریافته، به‌ویژه در شرکت‌های سنتی که قصد ورود به عرصه دیجیتال را دارند، به‌شدت حیاتی است؛ زیرا به آنها اجازه می‌دهد با طراحی معماری‌های پلتفرمی و ماژولار در سیستم‌های اطلاعاتی خود، بر محدودیت‌های پیشین غلبه کرده و سرعت نوآوری را تسهیل بخشند (Törner, 2020, p. 25).

همچنین، فرهنگ سازمانی و همسویی راهبردی از دیگر پیشران‌های حیاتی محسوب می‌شوند. ایجاد یک «فرهنگ دیجیتال» قوی در شرکت‌های کوچک و متوسط، می‌تواند

به‌عنوان میانجی قدرتمندی عمل کرده و راهبردهای کلان دیجیتال را به قابلیت‌های عملیاتی و پویای پلتفرمی تبدیل نماید (Bhatti et al, 2024, p. 2072). در سطح کلان‌تر و در تعاملات بین‌سازمانی، توانمندسازهای اجتماعی و رابطه‌ای، نظیر ایجاد چشم‌انداز مشترک و شکل‌دهی به روابط مبتنی بر اعتماد هم‌سطح میان شرکت‌های صنعتی و استارت‌آپ‌ها، برای شکل‌گیری قابلیت‌های حسگری و تصاحب در پلتفرم‌های B2B کاملاً ضروری هستند (Riefler, Eisold & Benz, 2021, p. 134). از سوی دیگر، همسویی راهبردی و ظرفیت‌های نوآورانه درونی شرکت‌ها، اثرات غیرمستقیم اما بسیار قدرتمندی بر توسعه قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال و خروجی‌های نوآورانه دارند (Sarwar, Gao & Khan, 2024, p. 879). در نهایت، هلفات و راوبیتشک (۲۰۱۸) تأکید دارند که قابلیت‌های شناختی و یکپارچه‌ساز رهبران پلتفرم، برای همسوسازی شرکای اکوسیستم و طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوین، یک پیش‌شرط انکارناپذیر است که بدون آن، حتی پیشرفته‌ترین زیرساخت‌های فناورانه نیز در خلق ارزش پایدار ناکام خواهند ماند.

۲-۱-۳. پیشران‌های فناورانه و زیرساختی

پیشران‌های فناورانه و زیرساختی شامل ابزارها، سیستم‌های اطلاعاتی، و ظرفیت‌های تکنولوژیکی هستند که به‌عنوان موتور محرک و بستر اجرایی قابلیت‌های پویای پلتفرمی در اکوسیستم‌های دیجیتال عمل می‌کنند. در اقتصاد مبتنی بر داده امروز، توانمندی سازمان در جمع‌آوری، پردازش و بهره‌برداری از حجم عظیم اطلاعات، عاملی تعیین‌کننده در میزان چابکی و پویایی آن است. بر اساس یافته‌های خان و تائو^{۱۸} (۲۰۲۲)، «ظرفیت جذب دانش» در شرکت‌های تولیدی، نقش پیشرانی اساسی را ایفا می‌کند که سازماندهی قابلیت‌های پویایی نظیر پلتفرم‌های دیجیتال و تحلیل کلان‌داده را تسهیل کرده و در نهایت به بهبود چابکی سازمانی منجر می‌شود. این ظرفیت جذبی به پلتفرم اجازه می‌دهد تا دانش پراکنده و متلاطم در اکوسیستم را به درستی هضم و درونی‌سازی کند. در سطح ابزارهای فناورانه، «قابلیت تحلیل کلان‌داده» یکی از مهم‌ترین پایه‌های فناوری برای توسعه قابلیت‌های پلتفرمی است. شواهد تجربی نشان می‌دهند که قابلیت‌های فنی و انسانی مرتبط با تحلیل کلان‌داده، از طریق میانجی‌گری قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال، تأثیر عمیق و مثبتی بر پاسخ‌گویی به پویایی محیطی و نوآوری در خدمات می‌گذارند

(Xiao, Tian & Mao, 2020, p. 18793). اهمیت این زیرساخت تحلیلی به حدی است که بهبود آن در شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط می‌تواند قابلیت‌های پلتفرمی و شبکه‌ای آنها را به‌طور معناداری ارتقاء داده و مسیر را برای نوآوری‌های پیچیده در زنجیره تأمین هموار سازد (Bhatti, Sumbal, Ahmed & Golgeci, 2024, p. 2069). به عبارت دیگر، کلان‌داده‌ها سوخت اطلاعاتی لازم برای موتور حسگری و پیکربندی مجدد در پلتفرم‌ها را فراهم می‌آورند و نقش آنها نسبت به خود پلتفرم در ارتقای عملکرد نوآوری حتی پررنگ‌تر ارزیابی شده است (Aceh, Lumbanraja, Absah & Dalimunthe, 2026, p. 332).

افزون بر کلان‌داده، فناوری‌های نوظهوری نظیر هوش مصنوعی نقش به‌سزایی در تکامل این زیرساخت‌های اطلاعاتی دارند. ادغام هوش مصنوعی با تحلیل‌های کسب‌وکار، به‌عنوان یک توانمندساز فناورانه قدرتمند عمل کرده و به‌طور مستقیم باعث تقویت قابلیت‌های یکپارچه‌سازی و کارایی پلتفرم‌های دیجیتال در سازمان می‌شود (Alaskar, 2025, p. 20). این هم‌افزایی فناورانه، زیرساخت لازم برای پاسخ‌گویی در لحظه و تصمیم‌گیری‌های داده‌محور را در محیط‌های متلاطم مهیا می‌کند. در حوزه‌های تخصصی‌تر مانند مراقبت‌های بهداشتی نیز، زیرساخت‌های دیجیتال پلتفرمی به‌عنوان واسطه‌هایی حیاتی عمل می‌کنند که با استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته، چالش‌های پیچیده داده‌ای را حل کرده و زمینه‌ساز نوآوری‌های مبتنی بر داده می‌شوند (پیترونودو و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، بدون وجود یک زیرساخت داده‌محور و تکنولوژیک منسجم، شکل‌گیری ابعاد سه‌گانه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی عملاً غیرممکن خواهد بود.

۲-۳. ابعاد و بنیان‌های خرد قابلیت پویای پلتفرمی

پس از استقرار پیشران‌های فناورانه و سازمانی، کسب‌وکارهای پلتفرمی نیازمند توسعه قابلیت‌های درونی و بنیادینی هستند که به آنها اجازه دهد در محیط متلاطم اکوسیستم‌های دیجیتال بقا یافته و رشد کنند. مرور یکپارچه متون پژوهشی نشان می‌دهد که مفهوم کلاسیک قابلیت‌های پویا، در بستر پلتفرم‌ها دستخوش تغییرات و بومی‌سازی‌های عمیقی شده است. در اقتصاد پلتفرمی، مرزهای سازمان کمرنگ شده و قابلیت‌های پویا دیگر

صرفاً به منابع داخلی محدود نمی‌شوند، بلکه باید کل اکوسیستم را در بر گیرند. بر این اساس، بنیان‌های خرد قابلیت پویای پلتفرمی در سه بعد تفکیک‌ناپذیر «حسگری پلتفرمی»، «یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی» و «پیکربندی مجدد و تحول» طبقه‌بندی می‌شوند که هر یک نقش حیاتی را در چرخه عمر پلتفرم ایفا می‌کنند.

۱-۲-۳. قابلیت حسگری پلتفرمی

قابلیت حسگری در کسب‌وکارهای پلتفرمی فراتر از تحقیقات بازار سنتی است و به توانمندی رصد مداوم، درک سیگنال‌های ضعیف محیطی و شناسایی در لحظه فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در اکوسیستم اشاره دارد. در محیط‌های پلتفرمی، تغییرات فناوری و ترجیحات مصرف‌کنندگان با سرعتی نمایی رخ می‌دهد و از این رو، پلتفرم‌ها برای حفظ ارتباط خود با بازار نیازمند رادارهای اطلاعاتی قدرتمندی هستند. تیس (۲۰۱۷) در تحلیل چرخه عمر پلتفرم‌ها استدلال می‌کند که قابلیت حسگری به‌ویژه در مرحله «تولد» و شکل‌گیری پلتفرم‌ها بالاترین درجه اهمیت را دارد، زیرا رهبران پلتفرم باید پیش از توسعه زیرساخت‌ها، نیازهای ناگفته بازار و خلأهای موجود در شبکه‌های ارزش را به دقت شناسایی کنند. این قابلیت، سازمان را قادر می‌سازد تا از قفل‌شدگی شناختی رهایی یافته و مسیرهای جدیدی برای خلق ارزش در اقتصاد دیجیتال کشف نماید.

در سطح عملیاتی و اجرایی، قابلیت حسگری به‌شدت با پیشران‌های داده‌محور گره خورده است. هایکینهایمو و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود نشان دادند که قابلیت حسگری محیطی، زمانی که با ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل داده ترکیب می‌شود، مستقیماً به «چابکی سازمانی» منجر می‌گردد و سازمان را قادر می‌سازد تا پاسخ‌های سریع و پیشگیرانه‌ای به تغییرات تقاضا در پلتفرم‌های چندوجهی ارائه دهد. در همین راستا، مطالعات انجام‌شده در حوزه اینترنت اشیا شرکتی نیز بنیان‌های خرد متعددی را برای قابلیت حسگری شناسایی کرده‌اند که شامل پایش مستمر رفتار شرکا، تحلیل جریان داده‌های تولیدشده توسط دستگاه‌های متصل و شناسایی شرکای بالقوه برای هم‌آفرینی ارزش است (Marheine & Petrik, 2021, p. 8).

علاوه بر این، در حوزه‌های سنتی‌تری مانند بخش انرژی که در حال گذار به مدل‌های پلتفرمی هستند، توسعه قابلیت حسگری نیازمند دانش بین‌رشته‌ای و فراتر رفتن از

مرزهای سنتی صنعت است تا بتوان نیازهای جدید مصرف‌کنندگان نهایی را درک کرد (Idries, Krogstie & Rajasekharan, 2022, p. 14). در سطح شبکه‌ای نیز، سنگ و همکاران (۲۰۲۴) تأیید کرده‌اند که قابلیت حسگری به‌عنوان یک مکانیسم میانجی قدرتمند عمل کرده و به پلتفرم‌ها اجازه می‌دهد تا «منابع شبکه راهبردی» پراکنده در بیرون از سازمان را شناسایی کرده و آنها را به سمت بهبود عملکرد شرکت هدایت کنند. بنابراین، قابلیت حسگری پلتفرمی، اولین و حیاتی‌ترین حلقه از زنجیره قابلیت‌های پویاست که خوراک اطلاعاتی و راهبردی لازم را برای گام‌های بعدی (یکپارچه‌سازی و تحول) فراهم می‌آورد.

۲-۳. قابلیت یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی

پس از شناسایی فرصت‌ها توسط قابلیت حسگری، پلتفرم‌ها باید توانایی تصاحب ارزش و عملیاتی کردن این فرصت‌ها را داشته باشند. در مدل‌های کسب‌وکار سنتی خطی، این امر از طریق کنترل مستقیم منابع داخلی انجام می‌شود؛ اما در کسب‌وکارهای پلتفرمی، مالک پلتفرم کنترل مستقیمی بر دارایی‌های تکمیل‌کنندگان و کاربران ندارد. از این رو، بعد دوم قابلیت‌های پویا در پلتفرم‌ها به شکل «قابلیت یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی اکوسیستم» تجلی می‌یابد. این قابلیت به توانمندی مالک پلتفرم در بسیج کردن همسوسازی و ادغام منابع پراکنده شرکا، مدیریت تضاد منافع در شبکه، و غلبه بر موانع ساختاری اشاره دارد. چچی و همکاران (۲۰۲۴) با مقایسه پلتفرم‌های نوآوری و تجارت دیجیتال دریافته‌اند که یکپارچه‌سازی منابع، هسته مرکزی ساخت اکوسیستم‌های زنجیره تأمین است و پلتفرم‌ها از طریق توسعه روابط همزیستی با شرکای خود، فرصت‌های کشف‌شده را به محصولات و خدمات ملموس تبدیل می‌کنند.

یکی از چالش‌های اساسی در فرآیند یکپارچه‌سازی، پدیده‌ای به نام «موانع ارزش»^۹ است که به‌ویژه در شرکت‌های با سابقه در حال گذار به پلتفرم دیده می‌شود. پوندزین و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بر روی پلتفرم‌های سلامت دیجیتال نشان دادند که قابلیت پویای هماهنگ‌سازی سیلوهای اطلاعاتی و ارتباطی، نقشی اساسی در کاهش این موانع دارد. پلتفرم‌ها با استقرار سازوکارهای ارتباطی شفاف و ایجاد معماری‌های مشارکتی، مرزهای خشک سازمانی را منعطف کرده و انسجام لازم برای خلق ارزش

مشترک را فراهم می‌آورند. تیس (۲۰۱۷) نیز تأکید می‌کند که در مرحله «رشد و گسترش» چرخه عمر پلتفرم، قابلیت تصاحب و هماهنگ‌سازی شرکا بیشترین اهمیت را دارد، زیرا در این مرحله پلتفرم باید بتواند با جذب حداکثری تکمیل‌کنندگان، اثرات شبکه‌ای را به نفع خود فعال کند.

از منظر پیامدهای سازمانی، برخورداری از ظرفیت بالای یکپارچه‌سازی منابع و هماهنگ‌سازی بازیگران، مستقیماً به «انعطاف‌پذیری سازمانی» منجر می‌شود. پلتفرم‌های دارای این قابلیت می‌توانند در مواجهه با نوسانات بازار، منابع شرکای مختلف را به سرعت جایگزین یا بازتوزیع کنند (Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen, 2025, p. 187). علاوه بر این، هاکی و همکاران^{۲۰} (۲۰۲۴) در بررسی مسیر گذار سازمان‌ها از پلتفرم‌های محصول به پلتفرم‌های نوآوری، نشان دادند که مهارت در «گزینش دقیق منابع» و «حفظ اکوسیستم» از طریق مکانیسم‌های هماهنگ‌کننده، پیش‌شرط‌هایی الزامی برای جلوگیری از فروپاشی شبکه در دوران‌های گذار راهبردی به شمار می‌روند. این هماهنگ‌سازی تضمین می‌کند که تمامی اعضای اکوسیستم در راستای اهداف کلان پلتفرم و هم‌افزایی متقابل حرکت کنند.

۳-۲-۳. قابلیت پیکربندی مجدد و تحول

پایداری و بقای بلندمدت یک پلتفرم در گرو توانایی آن برای نوسازی مداوم و انطباق با تغییرات جدید فناوری و بازار است. قابلیت پیکربندی مجدد و تحول، به چابکی راهبردی سازمان برای تغییر مدل‌های کسب‌وکار، بازطراحی معماری سیستم‌ها، ارتقای ماژولار بودن خدمات و کنار گذاشتن دارایی‌های منسوخ‌شده اشاره دارد. در محیط‌های به‌شدت رقابتی و متلاطم، پلتفرم‌هایی که فاقد این قابلیت باشند، به سرعت دچار قفل‌شدگی^{۲۱} فناوری و افول اکوسیستم می‌شوند. لی و همکاران^{۲۲} (۲۰۲۵) به وضوح نشان دادند که قابلیت پلتفرم دیجیتال از طریق مکانیسم انعطاف‌پذیری راهبردی، منجر به دستیابی سازمان به «دوستوانی نوآوری» می‌شود. این دوستوانی به پلتفرم اجازه می‌دهد تا به‌طور همزمان، هم از منابع فعلی بهره‌برداری کند و هم منابع و ساختارهای جدیدی را برای پاسخ به تلاطم‌های بازار پیکربندی نماید.

در سطح معماری فناوری اطلاعات و اینترنت اشیاء، قابلیت تحول به معنای گذار از تفکر محصول محور به قفل شدگی ارزش محور و طراحی سیستم های ماژولار است که بتوانند در لحظه و متناسب با نیازهای جدید شرکا تغییر شکل دهند (Marheine & Petrik, 2021, p. 12). این تغییرات ساختاری، نه تنها نیازمند تغییر در کدها و نرم افزارهاست، بلکه دگرگونی در فرآیندهای کسب و کار و مدل های درآمدی را نیز می طلبد. هاکی و همکاران (۲۰۲۴) پیکربندی مجدد منابع و تنوع بخشی به اکوسیستم را به عنوان قابلیت های پویایی معرفی می کنند که برای گذار موفقیت آمیز به پلتفرم های باز نوآوری، کاملاً ضروری هستند. بدون این پیکربندی مجدد، سازمان در چارچوب های گذشته خود گرفتار شده و توان رقابت با پلتفرم های بومی دیجیتال^{۳۳} را از دست می دهد. در نهایت، قابلیت تحول و پیکربندی مجدد مستمر، مستقیماً به «تاب آوری سازمانی» ختم می شود. پلتفرم هایی که می توانند با استفاده از داده های حاصل از حسگری محیط، ساختارهای عملیاتی و راهبردی خود را به سرعت بازتولید کنند، در برابر شوک های بیرونی مقاوم تر هستند (Heikinheimo, Hautamäki, Julkunen & Koponen, 2025, p. 188). علاوه بر این، نظارت پلتفرمی و حکمرانی دقیق شبکه می تواند رابطه میان منابع شبکه ای راهبردی و قابلیت پیکربندی مجدد را تقویت کرده و به پلتفرم اجازه دهد تا ارزش افزوده پایدارتری خلق کند (Sheng, Wu & Gu, 2024, p. 1915). در مدل چرخه عمر پلتفرم تیس (۲۰۱۷) نیز، مرحله «تجدید حیات» دقیقاً متکی بر همین قابلیت تحول است تا پلتفرم بتواند با بازآفرینی ارزش های پیشنهادی خود، از مرگ و افول جلوگیری کرده و چرخه رشد جدیدی را آغاز نماید.

۳-۳. سازوکارهای تعاملی و فرآیندهای اکوسیستمی

قابلیت های پویای شکل گرفته در بستر پلتفرم ها، در انزوا و درون مرزهای بسته سازمانی عمل نمی کنند، بلکه نیازمند سازوکارهایی برای تعامل مستمر با محیط پیرامون و شرکای تجاری هستند. این مفهوم به «سازوکارهای تعاملی و فرآیندهای اکوسیستمی» می پردازد که به عنوان پل ارتباطی میان قابلیت های خرد درونی (مفهوم دوم) و پیامدهای کلان راهبردی (مفهوم چهارم) عمل می کنند. این فرآیندها نشان می دهند که چگونه پلتفرم ها از طریق برقراری ارتباطات شبکه ای و تسهیل مراودات میان بازیگران مختلف، ارزش های

شبکه‌ای خلق می‌کنند. بر اساس مرور یکپارچه ادبیات، این سازوکارهای حیاتی را می‌توان در دو مؤلفه «هم‌آفرینی ارزش» و «توسعه مشارکت‌ها و اتحادهای شبکه‌ای» دسته‌بندی نمود که موتور محرک پلتفرم‌ها در خلق اکوسیستم‌های پایدار به شمار می‌روند.

۱-۳-۳. هم‌آفرینی ارزش

هم‌آفرینی ارزش یکی از سازوکارهای بنیادین در اقتصاد پلتفرمی است که قابلیت‌های پویای درونی سازمان را به خروجی‌های ملموس در سطح اکوسیستم متصل می‌کند. بر خلاف مدل‌های خطی که در آنها ارزش صرفاً توسط تولیدکننده خلق و به مصرف‌کننده تحویل داده می‌شود، پلتفرم‌ها به‌عنوان واسطه‌هایی هوشمند عمل می‌کنند که خلق ارزش مشترک میان طیف وسیعی از بازیگران را تسهیل می‌نمایند. در این راستا، جیائو و همکاران (۲۰۲۶) در پژوهش خود نشان دادند که هم‌آفرینی ارزش به‌عنوان یک متغیر میانجی کلیدی عمل کرده و قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال را به عملکرد نوآوری خدمات‌گرایی در شرکت‌های تولیدی پیوند می‌دهد. این بدان معناست که توانمندی‌های تکنولوژیک تنها زمانی به نوآوری ملموس منجر می‌شوند که پلتفرم بتواند ذی‌نفعان را به‌طور فعال در فرآیند خلق ارزش درگیر سازد.

علاوه بر این، در بستر پلتفرم‌های نوآوری باز، مکانیسم هم‌آفرینی ارزش مستلزم گذار از اکوسیستم‌های صرفاً دانشی به «اکوسیستم‌های قابلیت‌محور» است. آباته و همکاران (۲۰۲۲) در چارچوب نظری خود تأکید می‌کنند که پلتفرم‌های دیجیتال نوآوری باز با استفاده از قابلیت‌های پویای حسگری، تصاحب و تحول، فرآیندهای تعاملی پیچیده‌ای را شکل می‌دهند که برای حمایت از هم‌آفرینی ارزش میان اعضای شبکه کاملاً ضروری هستند. در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط نیز، درگیری و تعامل چندبازگیری برای موفقیت در اکوسیستم‌های حساسی مانند پلتفرم‌های سلامت دیجیتال الزامی است؛ جایی که یکپارچه‌سازی منابع و تمرکز بر هم‌آفرینی ارزش به‌عنوان عناصر اصلی یک ابزار مدیریتی کارآمد برای ارتقای مشارکت این شرکت‌ها شناسایی شده‌اند (Mbanefo & Grobbelaar, 2025, p. 7).

با این حال، پیاده‌سازی این سازوکار همواره با چالش‌هایی همراه است. مایجانن (۲۰۲۲) استدلال می‌کند که پلتفرم‌ها برای کسب سود از نوآوری در اکوسیستم‌های کسب‌وکار

دیجیتال، باید بتواند تعادلی ظریف و راهبردی میان رقابت و همکاری برقرار کند. این امر مستلزم آن است که قابلیت‌های پویا نه تنها هماهنگی کل اکوسیستم را تسهیل کنند، بلکه منافع مالکان پلتفرم و تکمیل‌کنندگان^{۲۴} را نیز به‌طور همزمان و عادلانه ارتقاء دهند. نهایتاً، در بستر پلتفرم‌های اینترنت صنعتی، لیو و همکاران^{۲۵} (۲۰۲۴) تبیین می‌کنند که ویژگی‌های ساختاری پلتفرم نظیر اتصال‌پذیری و سازگاری، از طریق مکانیسم‌های ادغام منابع و هم‌آفرینی ارزش، راهبرد خدمات‌گرایی را در طول زنجیره ارزش بالادستی سازمان بهینه‌سازی کرده و ارتقا می‌بخشند.

۲-۳-۳. توسعه مشارکت‌ها و اتحادهای شبکه‌ای

دومین سازوکار تعاملی و فرآیندی حیاتی در اکوسیستم‌های پلتفرمی، توسعه مشارکت‌های راهبردی، اعتمادسازی و مدیریت اثربخش اتحادهای شبکه‌ای است. قابلیت‌های پویای پلتفرمی تنها زمانی به بلوغ کامل می‌رسند که سازمان مالک پلتفرم بتواند شبکه‌ای از روابط همزیستی را با شرکا، تأمین‌کنندگان، استارت‌آپ‌ها و سایر ذی‌نفعان مستقل ایجاد و مدیریت کند. چن و همکاران^{۲۶} (۲۰۲۵) در بررسی شرکت‌های پلتفرمی کوچک و متوسط نشان دادند که «قابلیت مدیریت اتحاد» (شامل هماهنگی بین‌سازمانی، یادگیری متقابل، ابتکار عمل و تحول اتحاد) تأثیر مثبت و مستقیمی بر نوآوری مدل کسب‌وکار پلتفرمی دارد. این اتحادها به پلتفرم‌های کوچکتر اجازه می‌دهند تا بر محدودیت‌های منابع خود غلبه کرده و در برابر تهدیداتی نظیر تلاطم‌های فناورانه و فشارهای نهادی با قدرت بیشتری مقاومت کنند.

در زمینه شکل‌گیری پلتفرم‌ها و به‌ویژه تحول شرکت‌های صنعتی سنتی به ارائه‌دهندگان پلتفرم‌های دیجیتال، ابعاد اجتماعی و رابطه‌ای اهمیتی به مراتب کلیدی‌تر از ابعاد صرفاً نرم‌افزاری پیدا می‌کنند. ریفل و همکاران (۲۰۲۱) تأکید می‌کنند که برای موفقیت این گذار دیجیتال، توانمندسازهای رابطه‌ای نظیر توافق بر چشم‌انداز مشترک و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد در سطحی برابر میان شرکت صنعتی و استارت‌آپ‌های همکار، از الزامات اساسی برای فعلیت یافتن قابلیت‌های حسگری و تصاحب به‌شمار می‌روند. از سوی دیگر، مشارکت راهبردی با پلتفرم‌های دیجیتال موجود، به شرکت‌های کوچک و متوسط این امکان را می‌دهد تا از طریق پرورش روابط شبکه‌ای، موقعیت راهبردی

خود را ارتقاء بخشیده و نوآوری در مدل کسب‌وکار را با تمرکز بر پایداری مالی و عملیاتی محقق سازند (Bagnato & Giordino, 2024, p. 2995).

علاوه بر این، سازوکارهای توسعه اتحاد و شبکه‌سازی بسته به نوع و ماهیت پلتفرم‌ها متفاوت است. چی و همکاران (۲۰۲۴) با مقایسه دو پلتفرم بزرگ در چین نشان دادند که در پلتفرم‌های نوآوری دیجیتال، ساخت اکوسیستم بیشتر از طریق همکاری‌های تحقیق و توسعه و اتحادهای تولیدی به پیش می‌رود؛ در حالی که در پلتفرم‌های تجارت دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و حمایت‌های مالی عامل اصلی جذب شرکا و گسترش شبکه هستند. در شبکه‌های تخصصی‌تر نظیر شبکه‌های غذایی جایگزین^{۲۷} نیز، پلتفرم‌های کسب‌وکار به‌عنوان یک میانجی قدرتمند برای پیوند دادن قابلیت‌های نوآوری به عملکرد عملیاتی پایدار عمل می‌کنند و نقش آنها در توسعه مشارکت‌ها حتی از سازوکارهای سنتی «جامعه‌سازی» پررنگ‌تر و اثربخش‌تر ارزیابی شده است (Wang, Yang, Zailani & Rejeb, 2026, p. 17). در نهایت، درک و بهینه‌سازی این شبکه‌های مشارکتی نیازمند رویکردهای مقایسه‌ای است تا بتوان مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال را در بافت‌های مختلف جغرافیایی و فرهنگی تطبیق داد (Liu & Pan, 2025, p. 1129).

۳-۴. پیامدها و نتایج

مفهوم چهارم در چارچوب مفهومی این پژوهش، به بررسی پیامدها و نتایج غایی استقرار و بلوغ قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی اختصاص دارد. قابلیت‌های پویا هدف فی‌نفسه نیستند، بلکه ابزارهایی راهبردی برای خلق ارزش پایدار و غلبه بر عدم قطعیت‌های محیطی محسوب می‌شوند. ترکیب و تحلیل ادبیات نشان می‌دهد که خروجی‌های حاصل از قابلیت‌های پلتفرمی در سال‌های اخیر از تمرکز صرف بر شاخص‌های مالی فاصله گرفته و طیف وسیعی از ارزش‌های چندگانه را در بر می‌گیرد. بر این اساس، پیامدهای این قابلیت‌ها در سه مؤلفه اصلی طبقه‌بندی شده‌اند که شامل «نوآوری و تحول راهبردی»، «چابکی، تاب‌آوری و عملکرد عملیاتی» و در نهایت «پایداری و مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی / اجتماعی» می‌باشند. این طبقه‌بندی نشان‌دهنده تکامل نقش پلتفرم‌ها از موجودیت‌های صرفاً اقتصادی به کنشگران کلیدی در عرصه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی است.

۱-۴-۳. نوآوری و تحول راهبردی

یکی از برجسته‌ترین و ملموس‌ترین پیامدهای توسعه قابلیت‌های پویای پلتفرمی، دستیابی به سطوح بالاتری از نوآوری و ایجاد تحولات عمیق راهبردی در سازمان است. مرور نظام‌مند منابع نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای پلتفرمی با تکیه بر قابلیت‌های خود، نه تنها محصولات و خدمات جدیدی ارائه می‌دهند، بلکه منطق خلق ارزش و مدل‌های درآمدی خود را نیز به طور بنیادین دگرگون می‌سازند. دینگ (۲۰۲۶) در پژوهش خود نشان داد که قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال به‌عنوان یک میانجی کامل، تأثیر رهبری دیجیتال را به نوآوری مدل کسب‌وکار دیجیتال در استارت‌آپ‌ها تبدیل می‌کند. این نوآوری در مدل کسب‌وکار، شامل بازتعریف ارزش پیشنهادی، مدل‌های مشارکت و جریان‌های سودآوری است که در یک چرخه پویا، خود به پرورش قابلیت‌های جدیدتر در پلتفرم کمک می‌کند (Lin et al, 2020, p. 11). علاوه بر استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های کوچک و متوسط نیز با استفاده از مهارت‌های مدیریت دانش و شبکه‌سازی خود در بستر پلتفرم‌ها، به بهره‌برداری اکتشافی پرداخته و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار خود را محقق می‌سازند (Korneeva et al, 2023, p. 8).

در کنار نوآوری مدل کسب‌وکار، دستیابی به نوآوری در خدمات و گذار به سمت «خدمات‌گرایی» از دیگر پیامدهای کلیدی در این بخش است. ادغام قابلیت‌های پلتفرمی با قابلیت‌های انسانی و فنی کلان‌داده‌ها، تأثیر بسیار قدرتمندی بر ارتقای نوآوری در خدمات می‌گذارد (Xiao, Tian & Mao, 2020, p. 18793). در بخش تولید نیز، قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال با تقویت فرآیندهای هم‌آفرینی ارزش، مستقیماً به بهبود چشمگیر عملکرد نوآوری خدمات‌گرایی در شرکت‌های صنعتی منجر می‌شوند (Jiao, Cheng & Li, 2026, p. 18). از سوی دیگر، سازمان‌ها برای بقا در بازارهای متلاطم نیازمند رویکردی دوگانه هستند. لی و همکاران (۲۰۲۵) تأیید می‌کنند که قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال از طریق افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی، سازمان را به «دوستوانی نوآوری» می‌رسانند؛ وضعیتی که در آن شرکت می‌تواند به طور همزمان به اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از منابع موجود بپردازد.

نهایتاً، تجمیع این نوآوری‌های داده‌محور و فناورانه (Alaskar, 2025, p. 19) به ایجاد یک جایگاه رقابتی متمایز ختم می‌شود. ظرفیت جذب دانش و توانمندی‌های تحلیلی، پویایی سازمانی و خروجی‌های نوآورانه را به شدت ارتقا داده (Sarwar, Gao & Khan, 2024, p. 888; Khan & Tao, 2022, p. 9 (B2B)، به «جایگاهی پایدار» شرکت‌ها کمک شایانی می‌کنند (Khalid et al, 2025, p. 54). همچنین، انتخاب راهبردی مدل‌های پلتفرمی نظیر پلتفرم‌های کانال فراگیر^{۲۸} توسط کسب‌وکارهای کوچک، کارایی فنی آنها را در بالاترین سطح تضمین کرده و به‌عنوان یک مدل کسب‌وکار بهینه برای کاهش ریسک و افزایش بهره‌وری عمل می‌کند (Kim, Lee & Ryu, 2018, p. 7). در مجموع، قابلیت‌های پویای پلتفرمی، موتور محرک اصلی تحول سازمانی و نوآوری‌های راهبردی در عصر دیجیتال به‌شمار می‌روند.

۲-۴-۳. چابکی، تاب‌آوری و عملکرد عملیاتی

در محیط‌های کسب‌وکار دیجیتال که با تلاطمات و نوسانات شدید و بحران‌های پیش‌بینی‌نشده مواجه هستند، صرف داشتن مزیت رقابتی سنتی برای بقا کافی نیست. دومین پیامد کلیدی استقرار قابلیت‌های پویای پلتفرمی، ارتقای چشمگیر چابکی، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری عملیاتی است. هایکینهایمو و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که ابعاد سه‌گانه قابلیت‌های پویا در مالکان پلتفرم، به‌طور تفکیک‌شده‌ای پیامدهای عملیاتی خاصی را به دنبال دارند؛ به گونه‌ای که قابلیت «حسگری» موجب افزایش چابکی (پاسخ‌های سریع مبتنی بر هوش مصنوعی)، قابلیت «تصاحب» موجب ارتقای انعطاف‌پذیری شبکه و قابلیت «تحول» منجر به تاب‌آوری پایدار (بهبود مستمر و داده‌محور) در سازمان می‌شود. این تفکیک نشان می‌دهد که پلتفرم‌ها برای مقاومت در برابر شوک‌ها، نیازمند توسعه متوازن تمامی ابعاد قابلیت‌های پویای خود هستند.

نقش پلتفرم‌ها در تقویت تاب‌آوری سازمانی به‌ویژه در دوران بروز بحران‌های جهانی نظیر همه‌گیری کووید-۱۹ به وضوح به اثبات رسیده است. مطالعات نشان می‌دهند که در پلتفرم‌های اقتصاد اشتراکی هم‌تابه‌همتا^{۲۹}، ادغام خودکارآمدی ارائه‌دهندگان خدمات با دانش و منابع توزیع‌شده توسط پلتفرم، به‌عنوان یک قابلیت پویای زمان‌واقعی^{۳۰} عمل کرده و تاب‌آوری آنها را در برابر محدودیت‌های شدید همه‌گیری به شدت افزایش داده

است (Shang, Fan & Buhalis, 2023, p. 1583). افزون بر این، در محیط‌های به‌شدت متلاطم، پلتفرم‌های دیجیتال به‌عنوان اهرم‌های کلیدی عمل می‌کنند که از طریق ارتقای «یکپارچگی زنجیره تأمین» و تقویت گرایش به بازار، اختلالات ناشی از محیط را کاهش داده و تاب‌آوری سازمانی را تضمین می‌نمایند (Zheng, Lin & Benitez, 2026, p. 11). علاوه بر تاب‌آوری، قابلیت‌های پلتفرمی تأثیر مستقیمی بر بهبود شاخص‌های عملکرد عملیاتی و زنجیره تأمین دارند. باتی و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که قابلیت‌های تحلیل کلان‌داده با ارتقای قابلیت‌های پلتفرم دیجیتال، به‌طور متوالی موجب تقویت قابلیت‌های شبکه‌ای و در نهایت «نوآوری در زنجیره تأمین» در شرکت‌های خرد و متوسط می‌شوند که این امر مستقیماً عملکرد مالی و عملیاتی شرکت را بهبود می‌بخشد. همچنین در سطح کلان‌تر، وجود یک راهبرد دیجیتال منسجم، از طریق میانجی‌گری قابلیت‌های پلتفرمی و فرهنگ سازمانی، عملکرد کلی کسب‌وکارهای تولیدی را به طرز معناداری ارتقا می‌دهد (Bhatti et al, 2024, p. 2077). بنابراین، قابلیت‌های پلتفرمی به‌عنوان یک سپر دفاعی و در عین حال یک شتاب‌دهنده عملیاتی، ضامن بقا و رشد سازمان در اکوسیستم‌های بی‌ثبات امروزی هستند.

۳-۴-۳. پایداری و مسؤلیت‌پذیری

یکی از نوآورانه‌ترین و جدیدترین جریان‌های پژوهشی در حوزه کسب‌وکارهای پلتفرمی، تغییر زاویه دید از پیامدهای صرفاً اقتصادی به سمت پیامدهای زیست‌محیطی، اجتماعی و بشردوستانه است. مرور ادبیات نشان می‌دهد که پلتفرم‌های بلوغ‌یافته، قابلیت‌های پویای خود را در راستای «پایداری» و «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» به‌کار می‌گیرند. چن و لی (۲۰۲۵) نشان دادند که قابلیت‌های یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد در پلتفرم‌های دیجیتال، از طریق مکانیسم‌های نوآوری سبز (در هر دو بعد محصول و فرآیند)، تأثیر مثبت و مستقیمی بر ارتقای «مسئولیت زیست‌محیطی شرکتی» دارند. در همین راستا، لیائو و همکاران (۲۰۲۴) نیز تأیید کرده‌اند که قابلیت پلتفرم با بهبود «کیفیت نوآوری زیست‌محیطی»، به‌ویژه در شرایط عدم اطمینان بالا، مزیت رقابتی پایداری برای شرکت‌ها خلق می‌کند.

این رویکرد پایدار، در مدل‌های کلان کارآفرینی نیز بازتاب یافته است. لی و لانگ^{۳۱} (۲۰۲۴) در بررسی تکامل پویای پلتفرم‌های چینی بیان می‌کنند که «کارآفرینی پایدار» در بستر پلتفرم‌ها فرآیندی خطی نیست، بلکه یک تکامل پویاست که بر اساس ایجاد تعادل و دوسوتوانی میان اکتشاف و بهره‌برداری از ارزش‌های چندگانه (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) استوار است. گزولا (۲۰۱۸) نیز در تحلیل اقتصاد اشتراکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نمودهای پلتفرمی، قابلیت‌های پویا را موتور محرک اصلی این اقتصاد معرفی می‌کند که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با کشف مسیرهای جدید و ترکیب نوآورانه‌های، نیازهایی متنوع تمامی ذی‌نفعان را به شکلی پایدار و اجتماعی برآورده سازند. همچنین در حوزه‌هایی نظیر شبکه‌های غذایی جایگزین، پلتفرم‌های کسب‌وکار دیجیتال توانسته‌اند با ایفای نقش میانجی‌گر قدرتمند، قابلیت‌های نوآوری را مستقیماً به «عملکرد عملیاتی پایدار» پیوند بزنند (Wang, Yang, Zailani & Rejeb, 2026, p. 18).

یکی از این کاربردهای قابلیت‌های پلتفرمی در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پاسخ‌گویی به بحران‌های حاد بشردوستانه است. میتا و المرزوقی^{۳۲} (۲۰۲۴) با مطالعه موردی شرکت ایربی‌ان‌بی^{۳۳} در جریان بحران‌های انسانی (نظیر جنگ اوکراین و بحران افغانستان) نشان دادند که چگونه یک پلتفرم دیجیتال با بهره‌گیری سریع از منابع و قابلیت‌های پویای خود، دست به نوآوری‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌زند. این اقدامات شامل بازتعریف سریع مدل‌های اسکان، ترویج مشارکت‌های اجتماعی با سازمان‌های مردم‌نهاد و اتخاذ راهبردهای شمول مالی برای پناهندگان بود. این یافته‌ها ثابت می‌کنند که قابلیت‌های پویای پلتفرمی در بالاترین سطح بلوغ خود، از ابزارهایی برای سودآوری صرف فراتر رفته و به اهرم‌هایی قدرتمند برای حل چالش‌های بزرگ زیست‌محیطی، پایداری و بشردوستانه در سطح جهانی تبدیل می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب مفهومی ایجاد قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای پلتفرمی و با تمرکز بر واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار و پیامدهای این پدیده انجام شد. این پژوهش با اتخاذ رویکرد کیفی اکتشافی و از طریق روش مرور یکپارچه ادبیات، سعی در ارائه چارچوبی مفهومی داشت که پویایی‌های استراتژیک

پلتفرم‌ها را در قالب چهار مفهوم «پیشران‌ها»، «ابعاد و بنیان‌های خرد»، «سازوکارهای تعاملی» و «پیامدها» تبیین می‌کند.

تحلیل عمیق یافته‌ها در بخش بنیان‌های خرد نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا در بستر پلتفرم‌ها، دگرذیسی بنیادینی را نسبت به مدل‌های سنتی تجربه کرده‌اند. درحالی‌که تیس (۲۰۰۷) بنیان‌های خرد را در سه بعد حسگری، تصاحب و تحول تعریف می‌کند، در اکوسیستم‌های پلتفرمی، بعد «تصاحب» به دلیل فقدان مالکیت مستقیم بر منابع شرکا، جای خود را به «قابلیت یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌سازی» داده است. این یافته با نتایج پژوهش هلفات و راویتیشک (۲۰۱۸) همسو است که بر اهمیت قابلیت‌های یکپارچه‌سازی برای مدیریت منابع دانش در پلتفرم‌ها تأکید دارند. پلتفرم‌ها با استقرار رادارهای اطلاعاتی قوی (حسگری پلتفرمی)، نه تنها فرصت‌های بازار را شناسایی می‌کنند، بلکه با مدیریت تعارضات و غلبه بر سیل‌های ارتباطی (هماهنگ‌سازی)، انسجام لازم را برای خلق ارزش مشترک فراهم می‌آورند. همچنین، یافته‌های پژوهش در بخش «پیکربندی مجدد و تحول» نشان داد که چابکی راهبردی در پلتفرم‌ها مستلزم طراحی معماری‌های ماژولار است که اجازه می‌دهد مدل کسب‌وکار به سرعت با نوسانات فناوری منطبق شود؛ پدیده‌ای که تیس (۲۰۱۷) آن را ضامن تجدید حیات و جلوگیری از افول پلتفرم می‌داند.

در خصوص پیشران‌ها، این پژوهش نشان داد که ایجاد پویایی در پلتفرم محصول تعامل دوسویه و رفت و برگشتی میان زیرساخت‌های سخت و عوامل نرم سازمانی است. در بخش فناورانه، قابلیت تحلیل کلان‌داده و ادغام هوش مصنوعی به‌عنوان موتور محرک و سوخت اطلاعاتی عمل می‌کنند؛ یافته‌ای که با نتایج آلاسکار (۲۰۲۵) و شیائو و همکاران (۲۰۲۰) در خصوص نقش میانجی قابلیت‌های پلتفرمی در ارتقای نوآوری داده‌محور مطابقت کامل دارد. اما نکته نخبگانی در این میان آن است که فناوری به‌تنهایی ضامن موفقیت نیست؛ بلکه پیشران‌های سازمانی نظیر «رهبری دیجیتال» و «معماری سازمانی چابک» هستند که جهت‌دهی استراتژیک را تعیین می‌کنند. این یافته بر اهمیت «خودکارآمدی دیجیتال» کارکنان در کنار زیرساخت‌های فنی تأکید دارد که در پژوهش

دینگ (۲۰۲۶) نیز به‌عنوان عاملی کلیدی در نوآوری استارت‌آپ‌های پلتفرمی شناسایی شده بود.

یکی از یافته‌های قابل توجه چارچوب مفهومی حاضر، شناسایی «سازوکارهای تعاملی و فرآیندهای اکوسیستمی» به‌عنوان حلقه مفقوده میان ظرفیت‌های درونی و نتایج نهایی است. یافته‌ها نشان می‌دهند که قابلیت‌های پویا تنها زمانی به ثمر می‌نشینند که از طریق سازوکارهای «هم‌آفرینی ارزش» و «توسعه مشارکت‌های شبکه‌ای»، بازیگران مستقل را در اکوسیستم درگیر کنند. این موضوع با نظریات آباته و همکاران (۲۰۲۲) در مورد گذار از اکوسیستم‌های دانش به اکوسیستم‌های قابلیت‌محور همخوانی دارد. پلتفرم‌ها با ایجاد روابط همزیستی و مدیریت اتحادها، به‌ویژه در میان شرکت‌های کوچک و متوسط، بر محدودیت منابع خود غلبه کرده و مزیت رقابتی شبکه‌محور خلق می‌کنند. در نهایت، تحلیل پیامدها در این پژوهش نشان داد که خروجی‌های این قابلیت‌ها از شاخص‌های سنتی مالی فراتر رفته و به حوزه‌هایی چون تاب‌آوری در برابر بحران‌ها و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تسری یافته است. یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کنند که پلتفرم‌های مجهز به قابلیت‌های پویا، در دوران بحران‌هایی نظیر کووید-۱۹، چابکی و پایداری عملیاتی بالاتری از خود نشان داده‌اند. همچنین، ظهور جریان‌های نوین نظیر «نوآوری سبز» و «کارآفرینی پایدار» در بستر پلتفرم‌ها، نشان‌دهنده بلوغ این سازمان‌ها به‌عنوان کنشگران اجتماعی است.

دلالت‌های عملی و مدیریتی

نتایج این پژوهش در سه سطح مدیریتی، سازمانی و سیاست‌گذاری حاوی توصیه‌هایی به شرح زیر است:

- سطح مدیریتی: رهبران سازمان باید درک کنند که اتکا به رویکردهای ایستا منجر به ناتوانی در حسگری تغییرات محیطی شده و پلتفرم را در معرض تهدید «احاطه توسط رقبا» و شکست قرار می‌دهد. لذا، ارتقای «رهبری دیجیتال» و سرمایه‌گذاری بر زیرساخت‌های «تحلیل کلان‌داده» نه به‌عنوان یک هزینه، بلکه به‌عنوان ابزاری حیاتی برای شناسایی فرصت‌ها الزامی است. مدیران باید تمرکز خود را از «کنترل مستقیم» به سمت «تسهیل هم‌آفرینی ارزش» معطوف کنند؛ چرا که فقدان قابلیت هماهنگ‌سازی به ریزش بازیگران کلیدی و فروپاشی اکوسیستم منجر می‌شود.

- همچنین، طراحی معماری‌های «ماژولار» برای پیکربندی مجدد سریع مدل کسب‌وکار در مواجهه با تلاطم‌های فناوری، یک ضرورت انکارناپذیر است.
- سطح سازمانی: کسب‌وکارهایی که قصد دارند به ارائه‌دهندگان پلتفرم دیجیتال تبدیل شوند، باید بدانند که موفقیت این گذار بیش از ابزارهای فنی، به «توانمندسازهای سازمانی» بستگی دارد. ایجاد «فرهنگ دیجیتال» و «معماری سازمانی چابک» پیش‌شرطی است که اجازه می‌دهد راهبردهای کلان به قابلیت‌های پویای عملیاتی تبدیل شوند. این سازمان‌ها باید از طریق «مدیریت اتحادها» و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد با بازیگران بیرونی، محدودیت‌های منابع داخلی خود را پوشش دهند.
 - سطح سیاست‌گذاری: حاکمیت باید از مقررات‌گذاری‌هایی که انعطاف‌پذیری و قدرت «پیکربندی مجدد» پلتفرم‌ها را از بین می‌برد، پرهیز نماید. پیشنهاد می‌شود نهادهای سیاست‌گذار با حمایت از زیرساخت‌های فناوری و ترویج «نوآوری‌های سبز» و «هم‌آفرینی اجتماعی»، پلتفرم‌ها را به سمت ایفای نقش در حل چالش‌های بزرگ زیست‌محیطی، اجتماعی و بشردوستانه سوق دهند. همچنین، توسعه محیط‌های قانونی که «هم‌آفرینی ارزش» و «توزیع عادلانه منافع» در شبکه را تضمین می‌کند، می‌تواند به پایداری کل اکوسیستم اقتصادی کمک نماید.

یادداشت‌ها

1. VUCA
2. Barney
3. Barreto
4. Wang & Ahmed
5. Helfat & Martin
6. Zahra et al.
7. Ogrean
8. Pitelis et al.
9. Pfajfar et al
10. Talafidaryani
11. Murschetz et al.
12. Shiferaw & Amentie Kero
13. Integrative Literature Review
14. Whittemore & Knafl
15. Web of Science (WoS)
16. Scopus
17. Van de Wetering & Dijkman

18. Khan & Tao
19. Value impedance
20. Haki et al.
21. Lock-in
22. Li et al.
23. Digital-native
24. Complementors
25. Liu et al.
26. Chen et al
27. Alternative Food Networks
28. omni-channel
29. P2P
30. Real-time
31. Li & Long
32. Mintah & Elmarzouky
33. Airbnb

کتابنامه

- Abbate, T., Codini, A., Aquilani, B., & Vrontis, D. (2022). From knowledge ecosystems to capabilities ecosystems: When open innovation digital platforms lead to value co-creation. *Journal of the Knowledge Economy*. 13 (1). 290-304.
- Aceh, D., Lumbanraja, P., Absah, Y & Dalimunthe, R. (2026). Enhancing innovation performance through digital platform capability and big data analytics: Evidence from Indonesia's telecommunications industry. *International Journal of Data and Network Science*. 10 (1). 327-336.
- Adner, R. (2022). Sharing value for ecosystem success. *MIT Sloan Management Review*. 63 (2). 85-90.
- Alaskar, T. H. (2025). Integrated AI and Business Analytics for Sustaining Data-Driven and Technological Innovation: The Mediating Role of Integration Capabilities and Digital Platform. *Sustainability*. 17 (19). 8749. <https://doi.org/10.3390/su17198749>
- Bagnato, G., & Giordino, D. (2024). Business Model Innovation: How Partnering with a Digital Platform Impacts SMEs. In Proceedings IFKAD: Translating Knowledge into Innovation Dynamics (pp. 2986-3002). *Institute of Knowledge Asset Management*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1). 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 36 (1). 256-280.
- Bhatti, S. H., Ahmed, A., Ferraris, A., Hirwani Wan Hussain, W. M., & Wamba, S. F. (2022). Big data analytics capabilities and MSME innovation and performance: A double mediation model of digital platform and network capabilities. *Annals of Operations Research*. 350 (2). 729-752.
- Bhatti, S. H., Sumbal, M. S., Ahmed, A., & Golgeci, I. (2024). *Digital strategy for firm performance- mediating role of digital platform capabilities and*

- digital culture in manufacturing SMEs*. *Technology Analysis & Strategic Management*. 37 (11). 2068–2082.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2339379>
- Chen B, Zhang W, Zhang R, Wang J, Zhang X, An Y (2025;), "Alliance management capability and platform business model innovation of SMEs: findings from SEM and fsQCA". *Business Process Management Journal*. Vol. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2025-0410>
- Chen, S., & Lee, M.-J. (2025). The Interplay of Digital Platform Capabilities, Green Innovation, and Corporate Environmental Responsibility: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*. 17 (22). 10033.
<https://doi.org/10.3390/su172210033>
- Chi K, Yan F, Zhang C, Wang J (2024), "Research on the construction process of supply chain ecosystem led by digital platform enterprises from the perspective of dynamic capability". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 29 No. 6 pp. 1019–1041.
doi: <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2024-0208>
- Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. (2020). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*. 53. 102070.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102070>
- Cronin, M. A., & George, E. (2020). The Why and How of the Integrative Review. *Organizational Research Methods*. 26 (1). 168-192.
<https://doi.org/10.1177/1094428120935507> (Original work published 2023)
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. *Harper Business*.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). *Why so many high-profile digital transformations fail*. *Harvard Business Review*. 9 (4). 15.
- Ding, X. (2026). Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*. 14. 100970.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*. 21 (10-11). 1105-1121.
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). *Ecosystem Leadership as a Dynamic Capability*. *Long Range Planning*. 56 (1). 102270
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022>.
- Gawer, A. (2022). *Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age*. *Innovation*. 24 (1). 110–124.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
- Gazzola, P. (2018). *Behind the Sharing Economy: Innovation and Dynamic Capability*. In: Vătmănescu, EM., Pînzaru, F. (eds) *Knowledge Management in the Sharing Economy*. Knowledge Management and Organizational Learning, vol 6. Springer. Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-66890-1_5

- Guillén, M. F. (2021). Network Effects and Multi-level Dynamics in the Internationalization of Digital Platforms: A Reflection. In *The Multiple Dimensions of Institutional Complexity in International Business Research* (Vol. 15, pp. 71-75). Emerald Publishing Limited.
- Haki, K., Blaschke, M., Aier, S., Winter, R., & Tilson, D. (2024). Dynamic capabilities for transitioning from product platform ecosystem to innovation platform ecosystem. *European Journal of Information Systems*. 33 (2) 181–199.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2136542>
- Heikinheimo, M., Hautamäki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2025). Dynamic capabilities and multi-sided platforms: Fostering organizational agility, flexibility, and resilience in B2B service ecosystems. *Industrial Marketing Management*. 125. 179-194.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. 41 (5). 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research policy*. 47 (8). 1391-1399.
- Idries, A., Krogstie, J., & Rajasekharan, J. (2022). *Dynamic Capabilities in Electrical Energy Digitalization: A Case from the Norwegian Ecosystem*. *Energies*. 15 (22). 8342.
<https://doi.org/10.3390/en15228342>
- Jiao, H., Cheng, L., & Li, G. (2026). *Research on the Mechanism Through Which Digital Platform Capability Drives Servitization Innovation Performance in Manufacturing*. *Sustainability*. 18 (2). 1003.
<https://doi.org/10.3390/su18021003>
- Kamal, M.M., Mamat, R., Mangla, S.K., Kumar, P., Despoudi, S., Dora, M., Tjahjono, B., (2022). Immediate return in circular economy: business to consumer product return information sharing framework to support sustainable manufacturing in small and medium enterprises. *Journal of Business Research*. 151 (C). 379–396.
- Khalid, A., Usman, M., Khan, H., & Akhtar, M. W. (2025). B2B digital platform capability and sustainable positioning: Do knowledge depth, knowledge breadth, and agility matter?. *Industrial Marketing Management*. 130. 46-59.
- Khan, A., & Tao, M. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7 (3). 100201.
- Kim, H., Lee, D., & Ryu, M. H. (2018). *An Optimal Strategic Business Model for Small Businesses Using Online Platforms*. *Sustainability*. 10 (3). 579.
<https://doi.org/10.3390/su10030579>
- Korneeva, E., Hönigsberg, S., & Dinter, B. (2023). *Leveraging Digital Platforms Through Business Model Innovation in SMEs : A Capability Perspective*. In *AMCIS 2023 : Proceedings of the 29th Americas Conference on Information Systems* (Article SIG DITE 12). Association for Information Systems.
https://aisel.aisnet.org/amcis2023/sig_dite/sig_dite/12

- Li, F., & Long, J. (2024). Exploration and exploitation of multiple values: The dynamic evolution process of sustainable entrepreneurship in Chinese digital platform corporates. *Sustainable Development*. 32 (3). 2342-2357.
- Li, Y., Chen, Y., Wang, J., Zhou, Y., & Wang, C. (2025). Digital platform capability and innovation ambidexterity: The mediating role of strategic flexibility. *Journal of Business Research*. 186. 114971.
- Liao, Z., Chen, J., Chen, X., & Song, M. (2024). Digital platform capability, environmental innovation quality, and firms' competitive advantage: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*. 268. 109124.
- Lin, P., Zhang, X., Yan, S., & Jiang, Q. (2020). Dynamic capabilities and business model innovation of platform enterprise: a case study of Didi taxi. *Scientific Programming*. 2020 (1). 8841368.
- Liu, H., & Pan, W. (2025). A comprehensive literature review of the digital business ecosystem and digital business model with comparison in China, Japan and South Korea. *Asia Pacific Business Review*. 31 (5). 1115–1139.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2024.2321198>
- Liu, Y., Zhang, J. Z., Jasimuddin, S., & Babai, M. Z. (2024). Exploring servitization and digital transformation of manufacturing enterprises: evidence from an industrial internet platform in China. *International Journal of Production Research*. 62 (8). 2812–2831.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2235020>
- Logue, D., Williamson, P.J., Roberts, A., Luo, Y., & Barrett, M. (2025). Digital innovation, platforms, and global strategy. *Information and Organization*. 35 (1). 100562.
- Lubbe, W., ten Ham-Baloyi, W., & Smit, K. (2020). The integrative literature review as a research method: A demonstration review of research on neurodevelopmental supportive care in preterm infants. *Journal of Neonatal Nursing*. 26 (6). 308-315.
- Maijanen, P. (2022). **Digital business ecosystems and dynamic capabilities**. In Baumann, S. (Ed.) *Handbook on Digital Business Ecosystems. Strategies, Platforms, Technologies, Governance and Societal Challenges*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. pp. 50-62.
- Marheine, C., & Petrik, D. (2021). *Microfoundations of dynamic capabilities for platform ecosystem establishment: Evidence from enterprise IoT*. ICIS 2021 Proceedings. 2. 1-17
https://aisel.aisnet.org/icis2021/iot_smart/iot_smart/2
- Mbanefo, C., & Grobbelaar, S. (2025). Evaluating actor engagement in healthcare innovation ecosystems: a management tool for SME participation. *Social Sciences & Humanities Open*. 12. 102206.
- Mcintyre, D. P. , & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*. 38 (1). 141-160.
- Mintah, E. O., & Elmarzouky, M. (2024). Digital-Platform-Based Ecosystems: CSR Innovations during Crises. *Journal of Risk and Financial Management*. 17 (6). 247.
<https://doi.org/10.3390/jrfm17060247>

- Murschetz, P.C., Omid, A., Oliver, J.J., Kamali Saraji, M., & Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research. A literature review. *Journal of Strategy and Management*. 13. 278-296.
- Ogrea, C. (2025). *Rethinking Dynamic Capabilities for a Digital World: A Bibliometric Analysis of Emerging Trends and Conceptual Shifts*. Studies in Business and Economics. 20 (1). 374-391.
<https://doi.org/10.2478/sbe-2025-0021>
- Pfajfar G, Mitređa M, Shoham A (2024), "Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view – calibrating research on international dynamic marketing capabilities". *International Marketing Review*. Vol. 41 No. 1 pp. 237–272,
doi: <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2022-0276>
- Pietronudo MC, Zhou F, Caporuscio A, La Ragione G & Risitano M (2022), "New emerging capabilities for managing data-driven innovation in healthcare: the role of digital platforms". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 25 No. 6 pp. 867–891.
doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0327>
- Pitelis, C.N., Teece, D.J. and Yang, H. (2024), Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of management studies*. 61 (7). 3295-3326.
<https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- Pundziene, A., Gutmann, T., Schlichtner, M., & Teece, D. J. (2022). Value impedance and dynamic capabilities: the case of MedTech Incumbent-Born digital healthcare platforms. *California Management Review*. 64 (4). 108-134.
- Riefle, L., Eisold, M., & Benz, C. (2021). Industrial Corporation's Transformation into a Digital Platform Provider: A Case Study on Enablers. *In 2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 131-140). IEEE.
- Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*. 47 (6). 1528-1563
<https://doi.org/10.1177/0149206320969791>
- Sarwar, Z., Gao, J., & Khan, A. (2024). Nexus of digital platforms, innovation capability, and strategic alignment to enhance innovation performance in the Asia Pacific region: A dynamic capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*. 41 (2). 867-901.
- Senshaw D, Twinomurinzi H (2022), "Innovating with government digital platforms in low-income countries: the dynamic capabilities of Woredas in Ethiopia". *Journal of Science and Technology Policy Management*. Vol. 13 No. 4 pp. 812–836,
doi: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0081>
- Shang K, Fan DX & Buhalis D (2023), "Tour guides' self-efficacy and resilience capability building through sharing economy platforms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 35 No. 4 pp. 1562–1583.
doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0071>

- Sheng L, Wu J & Gu J (2024), "Leveraging strategic network resources into firm performance: the roles of dynamic capabilities and platform monitoring". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 39 No. 9 pp. 1907–1921.
doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2023-0458>
- Shiferaw, R. M., & Amentie Kero, C. (2024). *Dynamic capabilities view practices of business firms: a systematic literature review*. *Cogent Business & Management*. 11 (1). 2336309
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336309>
- Talafidaryani, M. (2020). "A text mining-based review of the literature on dynamic capabilities perspective in information systems research" *Management Research Review*. Emerald Group Publishing Limited. vol. 44 (2). pages 236-267. August
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*. 51 (1). 40-49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. (2017). Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles. *Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles, chapter in Entrepreneurship, Innovation, and Platforms (Advances in Strategic Management, vol. 37*. (2017). 211-225.
Doi: <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>
- Teece, D.J. (2023). *The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework*. In: Adams, R., Grichnik, D., Pundziene, A., Volkmann, C. (eds) *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Springer. Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6
- Törner, R. L. (2020). *The Architectural Enablement of a Digital Platform Strategy*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series No. 06.2020
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*. 4 (3). 356-367.
- van de Wetering, R., & Dijkman, J. (2021, August). Enhancing digital platform capabilities and networking capability with EA-driven dynamic capabilities. In *27th Americas Conference on Information Systems: Digital Innovation and Entrepreneurship* (p. 16). AIS Electronic Library.
https://aisel.aisnet.org/amcis2021/strategic_is/strategic_is/16
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 9 (1). 31-51.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, N., Wan, J., Ma, Z., Zhou, Y., Chen, J.,(2023). How digital platform capabilities improve sustainable innovation performance of firms: the mediating role of open innovation. *Journal of Business Research*. 167. 114080.
- Wang, X., Yang, X., Zailani, S., & Rejeb, A. (2026). *How Innovation Capability Drives Sustainable Operational Performance in Practices Within Alternative Food Networks: The Mediating Roles of Business Platforms and Community Building*. *Sustainability*. 18 (1). 305.
<https://doi.org/10.3390/su18010305>

- Wang, Y., Jiang, B., & Wakuta, Y. (2024). *How digital platform leaders can foster dynamic capabilities through innovation processes: the case of taobao*. *Technology Analysis & Strategic Management*. 36 (4). 679–691.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2050690>
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*. *MIS Quarterly* 1 June 2002. 26 (2). xiii–xxiii.
<https://doi.org/10.2307/4132319>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2). 171-180.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*. 52 (5). 546-553.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Xiao, X., Tian, Q., & Mao, H. (2020). *How the interaction of big data analytics capabilities and digital platform capabilities affects service innovation: A dynamic capabilities view*. *IEEE Access*. 8. 18778-18796.
doi: [10.1109/ACCESS.2020.2968734](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2968734)
- Younas, A., Shahzad, S., & Inayat, S. (2022). Data analysis and presentation in integrative reviews: A narrative review. *Western Journal of Nursing Research*. 44 (12). 1124-1133.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. and Davidsson, P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*. 43 (4). 917-955.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhan, Y., Kumar, A., Hosany, S., Xia, Y., Schoenherr, T., & Xia, L. (2025). Market competition in the platform economy: new insights, integrative framework and research agenda. *Journal of Business Research*. 200. 115648.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115648>
- Zheng, Q., Lin, J., & Benitez, J. (2026). How to leverage digital platforms in enhancing organizational resilience: The roles of supply chain integration and market orientation. *Decision Support Systems*. 203. 114612.