

شناسایی اجزای مدل کسب و کار پلتفرم‌های گوشه‌ای (مورد مطالعه: پلتفرم ماهیگیری ورزشی ایران)

مدیریت اطلاعات

دوره ۷، شماره ۲
پاییز و زمستان ۱۴۰۰

سمیه لبافی^{۱*}

استادیار، گروه پژوهشی مطالعات اجتماعی اطلاعات، پژوهشکده جامعه و اطلاعات،

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، تهران، ایران

یوسف خجیر

استادیار، گروه ارتباطات اجتماعی، دانشکده فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه سوره، تهران، ایران

مصطفی صباغی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه سوره، تهران، ایران

هادی مقدم زاده

دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده: ماهیگیری ورزشی، تفریحی پرسود است که ایران به لحاظ اقلیمی برای انجام آن، کشوری مستعد محسوب می‌شود؛ اما پراکندگی و بی‌انسجامی جامعه ماهیگیری ورزشی کشور، از یک‌سو، به جدا افتادن کنشگران این حوزه از همتایان خود در بسیاری از نقاط جهان منجر شده و از سوی دیگر، به بهره‌برداری‌های غیرمسئولانه‌ای انجامیده که بوم‌سازگان‌های آبی کشور را با خطر مواجه کرده است. با راه‌اندازی یک «پلتفرم»، می‌توان همه ذی‌نفعان ماهیگیری ورزشی ایران را گرد هم آورد و ضمن فراهم‌آوری اطلاعات لازم برای مدیریت بهینه این حوزه، ارتقای دانش و مهارت ماهیگیران، حفظ منابع طبیعی و رونق کسب‌وکارهای مرتبط را سبب شد. بر همین اساس، هدف این پژوهش، شناسایی اجزای مدل کسب‌وکار «پلتفرم ماهیگیری ورزشی ایران» بوده است. این پژوهش به روش «دلفی» انجام شده است. ایده اولیه درباره مصادیق اجزای نه‌گانه بوم کسب‌وکار اوستروالدر، با بررسی چهار پلتفرم ماهیگیری ورزشی بین‌المللی کسب شد. سپس، نظر و توافق خبرگان که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، در سه دور دلفی با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. از مجموع ۱۰۵ گویه، ۱۸ گویه در دور دوم دلفی و ۱۵ گویه در دور سوم به حد نصاب لازم نرسید و حذف شد. ۷۲ گویه باقی ماند که بر اساس آن، بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم، با ۱۱ «بخش مشتری»، ۲۹ «ارزش پیشنهادی»، ۳ «کانال»، ۱۱ «جریان درآمدی»، ۳ شیوه «ارتباط با مشتری»، ۲ «منبع کلیدی»، ۲ «فعالیت کلیدی»، ۳ «مشارکت کلیدی» و ۴ بخش برای «ساختار هزینه» ارائه شد. بیشترین توافق خبرگان با درآمدزایی پلتفرم از راه «تبلیغات» و کمترین توافق برای حضور «نهادهای قانونی و ناظر» در پلتفرم و بهره‌مندی از مزایای آن را می‌توان یافته مهم این پژوهش دانست که با توجه به نقش مهم «اعتماد مشتریان» به پلتفرم، می‌تواند موفقیت و شکست یک پلتفرم را به همراه داشته باشد. این یافته به اکثر کسب‌وکارهای پلتفرمی در ایران، به‌ویژه بازارگاه‌ها تعمیم‌پذیر است.

کلیدواژه‌ها: پلتفرم، اکوسیستم، مدل کسب‌وکار، ماهیگیری ورزشی.

مقدمه

فیسبوک، یوتیوب، وی‌چت، توئیتر، اینستاگرام و... به ترتیب، پلتفرم‌های پرکاربر شبکه اجتماعی جهان هستند (Statista, 2021). با وجود برخورداری از ویژگی‌های خاص و تفاوت‌های فراوان که رقابت را بین این پلتفرم‌ها ممکن می‌کند، آنها و سایر پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی بزرگ جهان، یک شباهت اساسی با هم دارند و آن اینکه تک‌تک انسان‌ها را فارغ از هرگونه تفاوت احتمالی در جنسیت، سن، ملیت، علاقه‌مندی و...، به‌عنوان کاربران بالقوه خود در نظر گرفته و به ایشان خدماتی یکسان ارائه می‌کنند. بر همین اساس، این پلتفرم‌ها توانسته‌اند با عرضه محصولات عامه‌پسند، در تعداد کاربران خود رشد خیره‌کننده‌ای داشته باشند (Buchanan et al, 2018). اما، این عامه‌پسند شدن آنها را از پاسخ‌گویی مناسب به نیازهای خاص و ویژه به گوشه‌بازارها^۱ ناتوان کرده است. در این شرایط، پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی گوشه‌ای^۲ با فهم درست از وضعیت موجود، یا به میدان گذاشته و به‌جای تلاش بیهوده برای رقابت با غول‌های بازار، درصد تأمین نیازهای بی‌پاسخ گوشه‌بازارها برآمده‌اند. مانند گودریدز^۳ که خود را وقف دنیای کتاب و کتاب‌خوانی کرده یا آل‌رسیپس^۴ که بر دستورالعمل‌های آشپزی و دسر تمرکز کرده یا گیت‌هاب^۵ که اجتماعی برای برنامه‌نویسان است. به‌طور کلی، با توجه به ظرفیت بالای موضوعات شغلی، مهارتی، علمی، سرگرمی و علاقه‌مندی‌ها، در هر یک از این حوزه‌ها در جهان، شبکه‌های اجتماعی متعددی وجود دارد.

ماهیگیری ورزشی یا تفریحی^۶، یکی از حوزه‌هایی است که هم مشاغل و مهارت‌های مرتبط زیادی دارد و هم به‌عنوان ورزش، تفریح و سرگرمی، دارای علاقه‌مندان بسیاری است (Hobby Help, 2018; Boureston, 2018). سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد، این سبک از ماهیگیری را بخش مهمی از استفاده از ذخایر ماهی آب‌های شیرین^۷ و بوم‌سازگان‌های ساحلی^۸ در کشورهای صنعتی قلمداد کرده و اهمیت آن را در بسیاری از اقتصادهای در حال گذار به‌سرعت در حال افزایش می‌داند (FAO, 2012). تا جایی که گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۱۲ میلادی، تعداد ماهیگیران تفریحی را ۲۲۰ میلیون نفر با هزینه‌کرد سالانه ۱۹۰ میلیارد دلار تخمین زده است (World Bank, 2012).

دسترسی به دریاچه‌ها، مازندران در شمال، خلیج فارس و دریای عمان در جنوب^۹ و برخورداری از دریاچه‌های طبیعی و مصنوعی^{۱۰} مختلف و رودهای فراوان در اقلیم‌های متفاوت، ایران را برای انجام این سبک از ماهیگیری بسیار مستعد کرده است. زیرا، این تنوع زیمن^{۱۱}، گونه‌های متنوعی از آبزیان را نیز

1. Niche Market
2. Niche Social Network
3. Goodreads
4. Allrecipes
5. GitHub
6. Sport Fishing یا Recreational Fishing
7. Freshwaters
8. Coastal Ecosystems

۹. ایران ۵۸۰۰ کیلومتر خط ساحلی دارد (خبرگزاری جمهوری اسلامی، ۱۳۹۴).

10. Reservoir
11. Biome

برای کشور به ارمغان آورده و باعث شده است تا ۱۶۰ گونه ماهی در آب‌های داخلی کشور زندگی کنند (سازمان حفاظت محیط‌زیست، وضعیت حفاظتی ماهیان حیات‌وحش کشور، ۱۳۹۵) که بسیاری از آنها در حوزه ماهیگیری ورزشی، اهمیت بالایی دارند. در میان آنها گونه‌های بومی و کمیابی نیز وجود دارد که یا فقط در ایران یافت می‌شود یا در کشورهای همسایه مشاهده شده است. این ویژگی طبیعی سبب شده تا ماهیگیری ورزشی در ایران، هم تفریح محبوبی به حساب آید و هم افراد زیادی چه مستقیم و چه غیرمستقیم در این بخش مشغول به کار و کسب درآمد باشند. اما جامعه ماهیگیری ورزشی ایران، تاکنون نتوانسته برای خود ساختار منسجمی ایجاد کند و با پراکندگی و نداشتن انسجام مواجه است. این نداشتن انسجام، فعالان ماهیگیری ورزشی کشور را در اخذ تصمیم‌های کلان و لازم برای بهبود شرایط، ناکام گذاشته که از یک سو به دنبال افتادگی ایشان از همتایان خود در بسیاری از نقاط جهان منجر شده و از سوی دیگر، سبب بهره‌برداری‌های غیرمسئولانه‌ای شده که بوم‌سازگان‌های آبی کشور را با خطر جدی مواجه کرده است (سازمان حفاظت محیط‌زیست، ۱۳۹۴). انجمن ماهیگیری ورزشی ایران (فدراسیون ورزش‌های همگانی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۸) نیز که به‌عنوان یک نهاد دولتی در سال‌های گذشته تلاش کرده با برگزاری جشنواره‌ها، مسابقات و دوره‌های آموزشی مختلف، ماهیگیری ورزشی را حول محور خود سامان دهد، چندان موفق نبوده است. زیرا هر مجموعه‌ای، چه دولتی و چه مردم‌نهاد که بخواهد این حوزه را راهبری کند، بایستی علاوه بر برخورداری از دانش آبریزان، اطلاعات جمعیتی، اجتماعی و اقتصادی و بوم‌شناختی در اختیار داشته باشد (FAO, 2012) که به دست آوردن بخش زیادی از این اطلاعات از این جامعه ناشناس و متشتت، کار ساده‌ای به نظر نمی‌رسد. بر همین اساس، پژوهشگران، بر این باور هستند که یک پلتفرم قادر خواهد بود به‌عنوان پاسخ به این نیاز گوشه‌ای، همه ذی‌نفعان، اعم از ماهیگیران، تأمین‌کنندگان لوازم^۱، نهادهای سیاست‌گذار و ناظر^۲، آموزشگاه‌ها، باشگاه‌ها و محیط‌های خصوصی^۳، مؤسسه‌های گردشگری، رسانه‌های تخصصی و... (FAO, 2012) را گرد هم آورده و با ایجاد شبکه ارزش ماهیگیری ورزشی کشور، زمینه‌ساز شکل‌گیری یک اکوسیستم در این حوزه شود. هدفی که در صورت دستیابی، ضمن فراهم‌آوری اطلاعات لازم برای مدیریت بهینه ماهیگیری ورزشی، به ارتقای دانش و مهارت ماهیگیران، حفظ منابع طبیعی و حراست از ذخایر آبریزان، رونق کسب‌وکارهای مرتبط و به‌تبع آن کارآفرینی، بهبود معیشت و کمک به توسعه محلی و ملی منجر خواهد شد. همچنین، تسهیل مسیر سیاست‌گذاری را نیز برای سیاست‌گذاران این حوزه در پی خواهد داشت.

البته، چند پلتفرم ماهیگیری کوچک و بزرگ در سطح جهان فعالیت می‌کنند، مانند پلتفرم سوئدی FishBrain با حدود ۱۰ میلیون کاربر. اما به دلایل مختلفی چون پوشش نداشتن جغرافیایی کشورمان، نداشتن آشنایی بخش زیادی از ماهیگیران داخلی با زبان انگلیسی و نبود امکان بهره‌مندی ایشان از خدمات نسخه Pro به‌دلیل تحریم‌ها، در داخل کشور با استقبال ناچیزی مواجه شده‌اند. بنابراین، زمینه‌های راه‌اندازی یک پلتفرم بومی ماهیگیری ورزشی در کشور فراهم است تا تمامی ذی‌نفعان دولتی و

۱. تولیدکنندگان، واردکنندگان، فروشندگان و ارائه‌دهندگان خدمات پس از فروش

۲. سازمان‌های دولتی و مردم‌نهاد محلی، ملی و بین‌المللی

غیردولتی و همچنین علاقه‌مندان به این نوع از ماهیگیری بتوانند در قالب این پلتفرم از ارزش‌های مدنظر خود بهره‌مند شوند. برای راه‌اندازی چنین پلتفرمی به شناسایی ارزش‌هایی پیشنهادی این پلتفرم برای انواع مشتریان، مدل درآمدی، هزینه‌ها و... نیاز داریم تا زمینه راه‌اندازی موفق چنین پلتفرمی فراهم شود. بدون شناسایی این عناصر نمی‌توان به راه‌اندازی چنین پلتفرمی اقدام کرد، زیرا جمع کردن همه ذی‌نفعان حوزه ماهیگیری ورزشی در قالب یک پلتفرم و ارائه ارزش مطلوب به آنها، به آگاهی از شرایط ذی‌نفعان این حوزه و نیازمندی‌های توسعه چنین پلتفرمی نیاز دارد. از آنجا که تاکنون این شناسایی در قالب یک پژوهش نظام‌مند انجام نشده است، پژوهشگران تلاش کرده‌اند با شناسایی و پیشنهاد عناصر مدل کسب‌وکار پلتفرم بومی ماهیگیری ورزشی، مسیر را برای راه‌اندازی چنین پلتفرمی تسهیل کنند.

ادبیات نظری

پلتفرم

پلتفرم در حوزه کسب‌وکار، کسب‌وکاری است که از راه جذب، انطباق و اتصال دو یا چند گروه از مشتریان و فراهم آوردن امکان تعامل میان آنها، ارزش شایان توجهی خلق می‌کند (Reillier & Reillier, 2017). همانند شرکت‌های ارائه‌دهنده کارت‌های اعتباری که به‌عنوان نخستین پلتفرم‌ها، گروه دارندگان کارت و گروه فروشندگان کالا و خدمات را به هم مرتبط کردند (Eissing et al, 2017; Yadav et al, 2013)، کسب‌وکارهای پلتفرمی فرصت‌هایی برای افزایش بهره‌وری، افزایش سهم بازار، ارزش بازار و سودآوری ایجاد کرده‌اند و در واقع، فضای جدیدی برای تبادل اطلاعات و خدمات بنا نهاده و به نیروی محرکه مهمی برای ترویج تغییرات اجتماعی و اقتصادی تبدیل شده‌اند (Meijerink & Keegan, 2019). پلتفرم‌ها در واقع با فراهم‌سازی زیرساخت تعامل آزاد تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان سایر کسب‌وکارها، ایشان را به هم پیوند داده، انجام مبادلات را بین آنها تسهیل کرده و تنظیم شرایط و قوانین حاکم بر این مبادلات را برای ایشان ممکن می‌کند. یک پلتفرم این‌گونه برای خود و مشتریان‌اش ارزش می‌آفریند (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016). پلتفرم‌ها خود را به‌مثابه پل‌ها و دروازه‌بانانی میان طرف‌های مختلف پلتفرم تعریف می‌کنند. آنها با ارائه سرویس‌های مقرون به‌صرفه، به کاربر خدمت می‌رسانند، اما هم‌زمان تأثیراتی بر رفتار کاربران، شرایط رقابتی بازار سنتی و... دارند (Nooren, Van Gorp, Van Eijk & Fathaig, 2018).

پلتفرم‌ها ممکن است دوسویه باشند، همچون نمونه‌هایی که خویش‌فرمایان^۱ و پروژه‌ها را به هم پیوند می‌دهند یا چندسویه؛ مانند پلتفرم‌های رسانه‌ای که بینندگان، تولیدکنندگان محتوا و صاحبان آگهی در آن حضور دارند (Evans, 2016; Chinthakayala et al, 2014). پلتفرم‌ها با ارائه خدمات به‌صرفه برای کاربران تلاش دارند دو سوی یک بازار را به‌سمت خود جذب کنند (Nooren, et al, 2018). دیوید اوانز و شمالنسی^۲ (۲۰۰۷) پلتفرم‌ها را به چهار دسته مبادله‌گران^۱، رسانه‌های متکی به آگهی بازرگانی^۲، اسباب

1. Freelancers

2. Evans & Schmalensee

تراکنش^۳ و پلتفرم‌های نرم‌افزاری^۴ تقسیم کرده‌اند. مبادله‌گران یا صرافی‌ها، با ایجاد یک زیرساخت تعاملی، امکان انجام معاملات سودمند را برای هر دو گروه از مشتریان خود یعنی فروشندگان و خریداران فراهم می‌کنند، مانند بورس‌های اوراق بهادار و فروشگاه‌هایی چون ای‌بی^۵. رسانه‌های متکی به آگهی، مانند مطبوعات، درگاه‌های اینترنتی و تلویزیون‌های رایگان، با تولید یا خرید محتوا، برای جذب بیننده تلاش می‌کنند. سپس از سفارش آگهی کسب درآمد می‌کنند. اسباب تراکنش مانند شرکت‌های ارائه‌دهنده کارت‌های اعتباری که پیش‌تر بدان اشاره شد، بر خدمات متنوع در حوزه پرداخت تمرکز کرده‌اند. سرانجام، پلتفرم‌های نرم‌افزاری همچون سیستم‌عامل‌های اندروید و آی‌اِس، زیرساختی را با هدف تولید برنامه‌های کاربردی مختلف برای محصولات سخت‌افزاری در اختیار توسعه‌دهندگان^۶ قرار می‌دهند (Evans & Schmalensee, 2007; Zott, C., Amit, R., & Massa, 2011).

پیتر اوانز و گاور^۷ (۲۰۱۶)، نیز چهار نوع پلتفرم تراکنشی^۸، نوآوری^۹، یکپارچه^{۱۰} و سرمایه‌گذاری^{۱۱} را معرفی کرده‌اند. پلتفرم تراکنشی در تعریف ایشان، مانند پلتفرم‌های مبادله‌گر در تعریف اوانز و شمالنسی (۲۰۰۷)، واسطه میان دو گروه فروشندگان و خریداران است. پلتفرم نوآوری، کانونی برای سایر کسب‌وکارها است تا با ارائه نوآوری‌ها و خدمات ارزش‌افزای خود، به همکاری و مشارکت در ارائه محصول بپردازند. پلتفرم یکپارچه ترکیبی از پلتفرم تراکنشی و نوآوری، مانند اپ‌استور^{۱۲} و گوگل‌پلی^{۱۳} است. پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری مانند کیک‌استارتر^{۱۴} نیز بستری برای سرمایه‌گذاری جمعی^{۱۵} فراهم می‌کنند تا کاربران بتوانند منابع لازم برای انجام پروژه خود را تأمین کنند (Parker et al, 2016).

پلتفرم‌های گوشه‌ای

پلتفرم‌ها برای جذب مشتری، مشکلاتی پیش روی خود دارند که شرکت‌های خطی با آنها مواجه نیستند (Perscheid, Ostern & Moormann, 2020). آنها در آغاز، باید «مسئله مرغ یا تخم‌مرغ»^{۱۶} را حل کنند و آن اینکه کاربران تا زمانی که ارزشی در پلتفرم تولید نشود، به آن نمی‌پیوندند و از سوی دیگر، بدون مشارکت کاربران، ارزشی خلق نمی‌شود (Jordan, 2019). بیشتر پلتفرم‌ها فقط به این دلیل که راهکاری برای غلبه بر این مشکل ندارند، به‌سادگی شکست می‌خورند. البته صاحب‌نظران، برای عبور از این مرحله

1. Exchanges
2. Advertising-Supported Media
3. Transaction Systems
4. Software Platforms
5. eBay
6. Developers
7. Evans & Gawer
8. Transaction Platform
9. Innovation Platform
10. Integrated Platform
11. Investment Platform
12. App Store
13. Google Play
14. Kickstarter
15. Crowdfunding
16. Chicken or the Egg

و راه‌اندازی پلتفرم، راهبردهایی از جمله راهبرد خرده‌بازارها^۱، ارائه کرده‌اند (Gorw, Binns, & Katzenbach, 2020). بر اساس این راهبرد، بهتر است پلتفرم کار خود را از بازار کوچکی که اعضای آن پیش از این به‌نوعی در تعامل با یکدیگر قرار داشته‌اند، شروع کنند (Gawer & Cusumano, 2015). این‌گونه در واقع با نمونه کوچک‌تر مشق می‌کند و آمادگی لازم را برای فعالیت در یک بازار انبوه^۲ به دست می‌آورد. اقدامی که به‌خوبی از سوی فیسبوک انجام شد. زاک‌برگ کار را با فراخوان از هم‌دانشگاهی‌های خود در هاروارد آغاز کرد. این کار از سر راحت‌طلبی نبود. اگر فیسبوک جهانی شروع می‌کرد، حتی اگر در مدتی کوتاه صدها یا هزاران کاربر به خود جذب می‌کرد، از آنجا که این افراد احتمالاً در گستره جغرافیایی وسیعی پراکنده بودند، بعید به نظر می‌رسید که به این زودی وارد تعامل با یکدیگر شده و اثر شبکه را تقویت کنند. حال آنکه این احتمال برای ۵۰۰ دانشجوی حاضر در محیط یک دانشگاه که بدون شک پیش از آن شبکه‌ای از ارتباطات بین آنها وجود داشت، بسیار قوی‌تر بود. در واقع، فیسبوک با علم به اینکه تمرکز بر یک خرده‌بازار، حجم حیاتی لازم برای گرم شدن فضای تعاملات در پلتفرم را کاهش می‌دهد، با انتخاب هاروارد، به روشی هوشمندانه بر مشکل مرغ و تخم‌مرغ خود غلبه کرد. در گام بعدی، سراغ سایر دانشگاه‌ها رفت و سپس این دانشگاه‌ها را به یکدیگر پیوند داد. این‌گونه بود که پیش از عمومیت یافتن در سطح جهان، به یک پایگاه کاربر قابل‌اتکا دست یافته بود (Parker et. al, 2016).

در کنار خرده‌بازارها که توجه پارکر و همکاران (۲۰۱۶) به آن توجه داشته‌اند، استراتژی دیگری نیز برای کوچک کردن بازار هدف وجود دارد که با عنوان استراتژی گوشه‌بازارها^۳ معروف است. دیدیم که خرده‌بازار نمونه‌ای از بازار انبوه است که برای مثال بر اساس موقعیت جغرافیایی کوچک شده است. اما، گوشه‌بازار بخشی از بازار انبوه است با خصوصیت‌ها، ترجیحات و نیازهایی که از سوی تأمین‌کنندگان اصلی بی‌پاسخ مانده است (Daly, 2020 & Ward, 2018). ورود به این بخش از بازار، یکی از راهبردهای جذاب برای کسب‌وکارهای نوپاست، زیرا در صورت تأمین مناسب این نیازهای پاسخ داده‌نشده، نوعی بازار انحصاری کوچک برای این کسب‌وکارها ایجاد می‌شود (Rimscha, 2016). پلتفرم‌های گوشه‌ای^۴، همان‌طور که از نام آنها پیداست، گوشه‌بازارها را به‌عنوان جامعه هدف خود تعیین کرده و فقط در حوزه‌های مشخصی چون آموزش، سلامت، کسب‌وکار، سیاست و... ورود می‌کنند (Sadiku, Omotoso & Musa, 2019). به‌طور کلی، علاقه‌مندی‌ها، سرگرمی‌ها، تخصص‌ها و مشاغل، بهترین گزینه برای راه‌اندازی یک پلتفرم گوشه‌ای هستند. تیوانا^۵ (۲۰۱۴) معتقد است در صورت وجود چهار عامل، فرصت برای تبدیل شدن به پلتفرم فراهم است؛ وجود دو گروه متمایز برای فعالیت در دو سوی پلتفرم، وجود دنباله‌دار^۶ بهره‌برداری‌نشده، آماده تعامل بودن یک سمت پلتفرم و وجود استعداد اثر شبکه سمت مخالف.

1. The Micromarket Strategy
2. Mass Market
3. Niche Marketing Strategy
4. Niche Platform
5. Tiwana

۶ Long Tail: این مفهوم به وجود کالاها و خدمات متنوعی که خریداران کمی دارند، اشاره می‌کند. ویژگی‌های صنعت رسانه، این امکان را فراهم می‌کند که بتوان سود خوبی از فروش این نوع محصولات به دست آورد (Lotz & Havens, 2012).

پلتفرم‌های ماهیگیری ورزشی

ماهیگیری ورزشی یا تفریحی، نوعی از صید آبیان و به‌طور کلی ماهی است که منبع اصلی رفع نیازهای غذایی اساسی فرد محسوب نشده و به قصد فروش صید نیز انجام نمی‌گیرد (FAO, 2012). این سبک از ماهیگیری، هم مشاغل و مهارت‌های مرتبط زیادی دارد و هم به‌عنوان ورزش، تفریح و سرگرمی، دارای علاقه‌مندان بسیاری است (Hobby Help, 2018 & Boureston, 2018). سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد آن را بخش مهمی از استفاده از ذخایر ماهی آب‌های شیرین و بوم‌سازگان‌های ساحلی در کشورهای صنعتی قلمداد کرده و اهمیت آن را در بسیاری از اقتصادهای در حال گذار به‌سرعت در حال افزایش می‌داند (FAO, 2012). تا جایی که گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۱۲ میلادی، تعداد ماهیگیران تفریحی را ۲۲۰ میلیون نفر با هزینه‌کرد سالانه ۱۹۰ میلیارد دلار تخمین زده است (World Bank, 2012). برای نشان دادن توان بالای درآمدزایی ماهیگیری ورزشی، می‌توان به ارتباط تنگاتنگ آن با صنعت گردشگری که از آن به‌عنوان یکی از صنایع سودمند و آینده‌دار در سطح جهان یاد می‌شود، اشاره کرد. نوعی از گردشگری را که با هدف انجام ماهیگیری تفریحی انجام می‌شود، خواه ماهیگیری تفریحی تنها هدف انجام سفر باشد، خواه هدف اصلی و خواه بخشی از اهداف آن، گردشگری ماهیگیری می‌نامند. این سبک از گردشگری، به‌واسطه هزینه‌هایی که گردشگران برای اقامت، خورد و خوراک، حمل‌ونقل، ابزارآلات و راهنمایان بومی می‌پردازند، ظرفیت بالایی برای کارآفرینی و توسعه بسیاری از کشورها دارد (European Anglers Alliance, 2013). برای نمونه می‌توان به کاستاریکا اشاره کرد که ماهیگیران ورزشی خارجی، در سال ۲۰۰۸ میلادی، ۲۷۹ میلیون دلار برای این کشور کوچک ارزآوری داشته و باعث ایجاد حدود ۶۳ هزار شغل شدند (FAO, 2017).

اینها از جمله دلایلی است که باعث شده ماهیگیری ورزشی به یک گوشه‌بازار مناسب و مستعد برای راه‌اندازی پلتفرم تبدیل شود. نکته‌ای که از چشم کسب‌وکارها پنهان نمانده و چند شرکت در سطح جهان به این حوزه ورود کرده‌اند. از آن جمله می‌توان به FishBrain، FishSurfing، FishFriender و NPS Fishing اشاره کرد. با اینکه این شرکت‌ها پیش‌گام ورود به این عرصه نبودند، اما با اتخاذ تصمیم‌های مناسب و بهره‌گیری از مدل‌های کسب‌وکار کارآمد، توانستند نبض بازار را به دست گرفته و با ارائه خدمات متنوع، روزبه‌روز بر تعداد کاربران خود بیفزایند. تا جایی که برای نمونه، همان‌طور که گفته شد، FishBrain هم‌اکنون ۱۲ میلیون کاربر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌دنبال شناسایی اجزای الگوی کسب‌وکار پلتفرمی ماهیگیری ورزشی ایران بوده است و تلاش کرده تا با استفاده از روش دلفی، مصادیق اجزای نه‌گانه مدل استروالد (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010) در این حوزه را استخراج کند. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی انجام شد و مشارکت‌کنندگان در پژوهش، از میان خبرگان سه حوزه «الگوی کسب‌وکار»، «کسب‌وکار پلتفرمی» و «ماهیگیری ورزشی» انتخاب شدند. پس از مذاکره با خبرگان، موافقت ۱۶ نفر از ایشان برای مشارکت

در هم‌اندیشی جلب شد. در دور نخست، داده‌های اولیه برای تهیه پرسش‌نامه با بررسی چهار پلتفرم ماهیگیری ورزشی مطرح جهان^۱ و همچنین مصاحبه‌های باز با برخی از خبرگان حوزه ماهیگیری ورزشی، به دست آمد. جدول ۱ بخشی از اجزای این بوم در دور اول، یعنی مشتریان و ارزش‌های پیشنهادی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشتریان و ارزش‌های پیشنهادی در پلتفرم‌های ماهیگیری ورزشی

ردیف	مشتریان	ارزش پیشنهادی
۱	ماهیگیران ورزشی	گپ زدن و به‌اشتراک‌گذاری، ثبت سوابق صید، یافتن نیازمندی‌ها، خرید لوازم، معرفی به نمانام‌ها و نظام امتیازدهی
۲	اساتید ماهیگیری ورزشی	معرفی به ماهیگیران ورزشی، معرفی به نمانام‌ها و نظام امتیازدهی
۳	باشگاه‌ها و اماکن ماهیگیری خصوصی	معرفی به ماهیگیران ورزشی، تبلیغات، فروش بلیط و نظام امتیازدهی
۴	شرکت‌های تولید لوازم ماهیگیری و نمایندگی‌های ایشان	تبلیغات، اطلاعات آماری و نظام امتیازدهی
۵	خرده‌فروشی‌های لوازم ماهیگیری	معرفی به ماهیگیران ورزشی، تبلیغات، فروش محصولات و نظام امتیازدهی
۶	مراکز اجاره‌دهنده لوازم ماهیگیری	معرفی به ماهیگیران ورزشی، تبلیغات، اجاره دادن محصولات و نظام امتیازدهی
۷	تعمیرگاه‌های لوازم ماهیگیری	معرفی به ماهیگیران ورزشی و نظام امتیازدهی
۸	اماکن اقامتی محلی	معرفی به ماهیگیران ورزشی، تبلیغات و نظام امتیازدهی
۹	راهنماهای محلی	معرفی به ماهیگیران ورزشی و نظام امتیازدهی
۱۰	صاحبان وسایل نقلیه محلی	معرفی به ماهیگیران ورزشی و نظام امتیازدهی
۱۱	مؤسسه‌های گردشگری	معرفی به ماهیگیران ورزشی، تبلیغات، ثبت‌نام رویدادهای ماهیگیری ورزشی، اطلاعات آماری و نظام امتیازدهی
۱۲	مؤسسه‌های رسانه‌ای	تولید محتوا، تبلیغات، فروش محصولات و نظام امتیازدهی
۱۳	نهادهای قانونی و ناظر	شناسنامه‌دار شدن کنشگران ماهیگیری ورزشی، اطلاع‌رسانی، فروش مجوز و اطلاعات آماری

با استفاده از ابزار برخط پرس‌لاین^۲ پرسش‌نامه‌ای با ۱۰۵ گویه در قالب طیف لیکرت پنج‌تایی، مطابق مصادیق استخراج‌شده از این پلتفرم‌ها تنظیم شده و به مشارکت‌کنندگان ارائه شد. در دور نخست، ایده‌های اولیه برای مصادیق هر یک از اجزای بوم به‌دست آمد. در دور دوم، پرسش‌نامه به خبرگان ارائه

۱. پلتفرم‌های بررسی‌شده عبارت بودند از: پلتفرم سوئدی FishBrain، پلتفرم فرانسوی FishFriender، پلتفرم کانادایی NPS Fishing و پلتفرم FishSurfing که در جمهوری چک واقع شده است.

شد و آنها در خصوص اجزای مختلف الگوی کسب‌وکار پلتفرم ماهیگیری ورزشی، نظر دادند. در این دور، حدنصاب ۳/۷ معیار موافقت مشارکت‌کنندگان با گویه‌ها در نظر گرفته شد و ۱۸ گویه با میانگین کمتر از آن حذف شد. برای حفظ روایی در این پژوهش تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیشترین تجربه و دانش را در زمینه مورد مطالعه یعنی «کسب‌وکار ماهیگیری ورزشی در ایران» داشته باشند. در دلفی، برای تعیین میزان و زمان دستیابی به اجماع، قاعده‌ای قطعی وجود ندارد، اما طبق عرف و به‌منظور حفظ پایایی پژوهش، تحقق یافتن یا تحقق نیافتن اجماع، در دور سوم، با آزمون کندال بررسی شد. پرسش‌نامه دور سوم با گویه‌های باقی‌مانده از دور قبل، بار دیگر در قالب طیف پنج‌تایی لیکرت، ساخته شده و با ذکر میانگین امتیازی که هر یک از گویه‌ها در دور دوم کسب کردند، در اختیار ۱۱ نفر از خبرگانی که در این دور نیز حاضر به همکاری شدند^۱ قرار گرفت و از ایشان خواسته شد با توجه به میزان موافقت خود با هر گویه، از ۱ تا ۵ به آن امتیاز دهند. با توجه به نظرهای خبرگان در این دور، کسب حدنصاب ۳/۹ معیار موافقت ایشان با گویه‌ها در نظر گرفته و ۱۵ گویه‌ای که به این حدنصاب نرسیدند، حذف شدند. در این دور، پژوهشگران برای اطمینان از میزان اجماع از آزمون ضریب هماهنگی کندال استفاده کردند. نتیجه محاسبه ضریب هماهنگی کندال در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقدار ضریب ضریب هماهنگی کندال

۰/۱۵۱	ضریب هماهنگی کندال
۱۱۸/۲۲۰	کای اسکوئر

ضریب هماهنگی کندال عدد ۰/۱۵۱ به دست آمد که البته ما را از اجماع خبرگان مطمئن نمی‌کرد، اما با توجه به رشد ناچیز آن در دو دور، احتمال نداشتن مشارکت حداقل لازم خبرگان در دوره‌های بعدی یا تغییر پیدا نکردن نظر ایشان در صورت مشارکت و همچنین انحراف معیار مناسب گویه‌ها، دوره‌های دلفی پایان داده شد و گویه‌های باقی‌مانده به‌عنوان مصادیق نهایی اجزای نه‌گانه الگوی کسب‌وکار پلتفرمی ماهیگیری ورزشی ایران، از سوی خبرگان تعیین شدند.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌ها، اجزای بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم ماهیگیری ورزشی ایران، شناسایی شد که در ادامه توضیح داده شده است.

بخش‌های مشتریان

هر ۱۳ بخش مشتری که با بررسی پلتفرم‌های ماهیگیری ورزشی برتر جهان، به‌عنوان مشتریان بالقوه این کسب‌وکار پلتفرمی در نظر گرفته شد و برای اظهارنظر، در اختیار خبرگان قرار گرفت، در دور دوم موفق

به کسب حدنصاب لازم (۳/۷) شده و به دور بعد راه یافتند. همان طور که در جدول ۳ مشخص است، از میان «مؤسسه‌های رسانه‌ای»، «صاحبان وسایل نقلیه محلی» و «نهادهای قانونی و ناظر» که در دور دوم، کمترین امتیاز را کسب کرده و در رتبه ۱۱ تا ۱۳ جای گرفته بودند، «صاحبان وسیله نقلیه محلی» در دور سوم امتیاز خود را بهبود داده و حدنصاب لازم (۳/۹) را کسب کردند. اما «مؤسسه‌های رسانه‌ای» و «نهادهای قانونی و ناظر» این بار موفق به کسب امتیاز لازم از خبرگان ما نشده و نام آنها در فهرست نهایی مشتریان پلتفرم ماهیگیری ورزشی ایران قرار نگرفت. مؤسسه‌های رسانه‌ای و نهادهای قانونی و ناظر، جزء مشتریان پلتفرم‌های ماهیگیری ورزشی مطرح جهان به حساب آمده و ضمن استفاده از امکانات این پلتفرم‌ها، فرصت‌هایی برای آنها ایجاد می‌کنند. مؤسسه‌های رسانه‌ای به شیوه‌هایی چون تولید رپرتاژ آگهی برای پلتفرم و نامانام‌های حاضر در آن به منظور هدایت ترافیک به سمت آنها، تولید فیلم مستند از رویدادها و... برای خود کسب درآمد کرده و به رونق بیشتر کسب و کار پلتفرم‌ها کمک می‌کنند. همچنین، نهادهای قانونی و ناظر که خبرگان نیز تمایل چندانی به حضور و نقش آفرینی آنها در شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌ها نداشتند و در هر دو دور، در مقایسه با سایر بخش‌ها پایین‌ترین امتیاز را کسب کردند، از وجود و فعالیت پلتفرم‌ها سود زیادی می‌برند. شناسنامه‌دار شدن کنشگران ماهیگیری ورزشی، اطلاع‌رسانی قوانین، مقررات و مصوبات، صدور پروانه‌های صید و سایر مجوزهای قانونی و بهره‌مندی از اطلاعات آماری، از جمله فواید پلتفرم‌ها برای این نهادها به حساب می‌آیند. البته، خبرگان به دلیل دغدغه صیانت از حریم خصوصی کاربران و احتمال سوءاستفاده از اطلاعات ایشان، مخالف حضور نهادهای قانونی و ناظر در جمع مشتریان پلتفرم هستند.

ارزش‌های پیشنهادی

در دور نخست، ۴۶ ارزش برای انواع مشتریان پلتفرم استخراج شده بود. ۶ ارزش برای «ماهیگیران ورزشی»، ۳ ارزش برای «اساتید ماهیگیری ورزشی»، ۴ ارزش برای «باشگاه‌ها و اماکن خصوصی ماهیگیری»، ۳ ارزش برای «شرکت‌های تولید لوازم ماهیگیری و نمایندگی‌های ایشان»، ۴ ارزش برای «خرده‌فروشی‌های لوازم ماهیگیری»، ۴ ارزش برای «مراکز اجاره‌دهنده لوازم ماهیگیری»، ۲ ارزش برای «تعمیرگاه‌های لوازم ماهیگیری»، ۳ ارزش برای «اماکن اقامتی محلی»، ۲ ارزش برای «راهنما‌های محلی»، ۲ ارزش برای «صاحبان وسایل نقلیه محلی»، ۵ ارزش برای «مؤسسه‌های گردشگری»، ۴ ارزش برای «مؤسسه‌های رسانه‌ای» و در نهایت، ۴ ارزش برای «نهادهای قانونی و ناظر».

در این میان، ارزش‌هایی مانند «اجاره دادن محصولات» برای «مراکز اجاره‌دهنده لوازم ماهیگیری»، «نظام امتیازدهی» برای «خرده‌فروشی‌های لوازم ماهیگیری»، «نظام امتیازدهی» برای «مؤسسه‌های رسانه‌ای»، «شناسنامه‌دار شدن کنشگران ماهیگیری ورزشی» برای «نهادهای قانونی و ناظر»، «تبلیغات» برای «مراکز اجاره‌دهنده لوازم ماهیگیری» و «نظام امتیازدهی» برای «مراکز اجاره‌دهنده لوازم ماهیگیری» در دور دوم و ۷ ارزش «معرفی به نامانام‌ها» برای «ماهیگیران ورزشی»، «نظام امتیازدهی» برای «تعمیرگاه‌های لوازم ماهیگیری»، «فروش مجوز» برای «نهادهای قانونی و ناظر»، «اطلاع‌رسانی» در پلتفرم برای «نهادهای قانونی و ناظر»، «نظام امتیازدهی» برای «راهنما‌های محلی»، «نظام امتیازدهی»

برای «ماهگیران ورزشی» و «نظام امتیازدهی» برای «صاحبان وسایل نقلیه محلی»، در دور سوم موفق به کسب امتیاز لازم از خبرگان نشده و حذف شدند. همچنین ۴ ارزش «تولید محتوا» برای «مؤسسه‌های رسانه‌ای»، «تبلیغات» برای «مؤسسه‌های رسانه‌ای»، «فروش محصولات» برای «مؤسسه‌های رسانه‌ای» و «اطلاعات آماری» برای «نهادهای قانونی و ناظر»، با وجود دستیابی به حدنصاب، از فهرست ارزش‌ها حذف شدند. چون همان‌گونه که گفته شد، خبرگان پیش از این، امتیاز لازم را به این دو بخش از مشتریان نداده بودند. بنابراین، برای حضور این ارزش‌ها در فهرست نهایی، توجهی وجود نداشت. در جدول ۴ مشاهده می‌شود که ارزش‌هایی مانند «تبلیغات» و «معرفی» کسب‌وکارها و محصولات ایشان، با ۵۵ درصد، بیشترین فراوانی را در میان ارزش‌های پیشنهادی پلتفرم دارند. در واقع، تبلیغ‌دهندگان و بازاریاب‌ها مهم‌ترین مشتری چنین پلتفرمی محسوب می‌شوند.

جدول ۴. ارزش‌های پیشنهادی

تبلیغات و معرفی	نظام امتیازدهی	خریدوفروش	اطلاعات آماری	سایر
٪۵۵	٪۱۷	٪۱۴	٪۷	٪۷

«تبلیغات و معرفی» هدفمند کسب‌وکارهای فعال در حوزه ماهیگیری ورزشی و محصولات ایشان در بزرگ‌ترین نمایشگاه ماهیگیری ورزشی کشور، می‌تواند در افزایش تعداد مشتریان و در نتیجه، افزایش میزان فروش آنها تأثیر زیادی داشته باشد. وجود یک «نظام امتیازدهی» مناسب، هم امکان انتخاب مطمئن‌تر محصولات عرضه‌شده در پلتفرم (بالاترین امتیاز) را برای کاربران عادی فراهم می‌کند و هم این امکان را به کاربران تجاری می‌دهد تا با ارائه محصولات باکیفیت و فعالیت مؤثر در پلتفرم و در نتیجه کسب امتیاز بیشتر، به تعداد مشتریان و میزان فروش خود بیفزایند. با «خریدوفروش» محصولات در پلتفرم، خریداران امکان بررسی مشخصات محصولات، مقایسه محصولات با هم و خرید آسان و تضمین‌شده از سوی پلتفرم با بهره‌مندی از تخفیف‌های ویژه را خواهند داشت و فروشندگان نیز امکان فروش آنلاین محصولات خود را بدون نیاز به صرف هزینه برای فراهم آوردن سازوکار لازم برای این کار به دست خواهند آورد. «اطلاعات آماری» ارزشمندی که پلتفرم در اختیار دارد، می‌تواند در اتخاذ تصمیم‌ها، به کنشگران اقتصادی فعال در این حوزه همچون «شرکت‌های تولید لوازم ماهیگیری و نمایندگی‌های ایشان» کمک شایانی کند. سایر ارزش‌های پیشنهادی نیز هر یک به‌نوعی برای بخشی از مشتریان مفید خواهد بود. برای مثال، همه ما از بحث و تبادل‌نظر در زمینه‌های مورد علاقه و همچنین به نمایش گذاشتن دستاوردهای خود در آن حوزه، لذت می‌بریم. بنابراین، امکان «گپ زدن و به‌اشتراک‌گذاری» می‌تواند هم برای آنهایی که به ماهیگیری ورزشی می‌پردازند و هم علاقه‌مندان و دنبال‌کنندگان آن، جذاب باشد. «ثبت سوابق صید» که ماهیگیران به‌واسطه آن می‌توانند مواردی چون مشخصات گونه صیدشده، محل صید، روش صید و ابزار مود استفاده‌شده در صید را به‌منظور استفاده از آن در آینده یا به‌اشتراک‌گذاری آن با دیگران، ثبت و حفظ کنند.

کانال‌ها

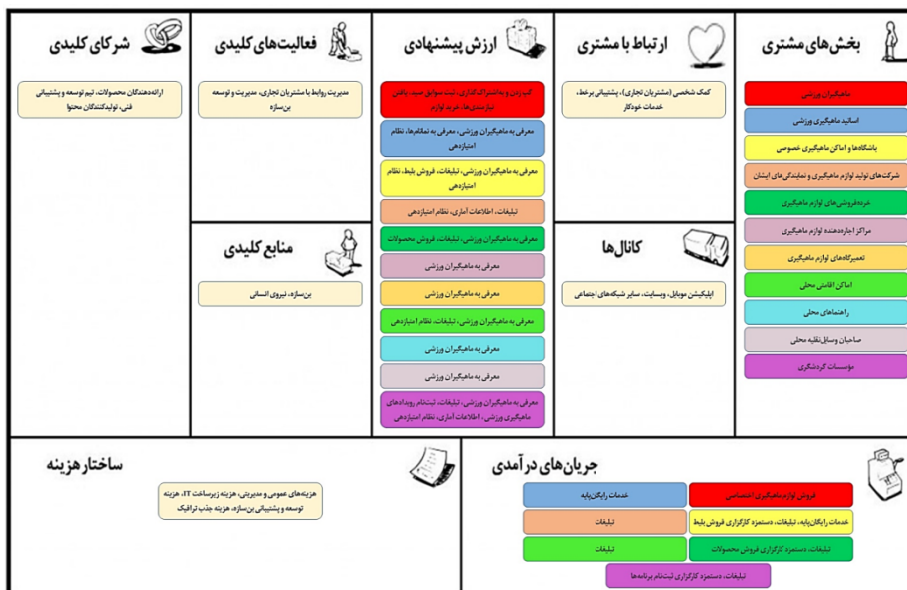
پلتفرم‌های مطرح جهان، از ۵ کانال ارتباطی که در جدول مشاهده می‌شود، برای ارتباط با مشتریان خود بهره می‌برند. اما، دو کانال «پیامک» و «ایمیل» موفق به جلب نظر خبرگان در این پژوهش نشده و در همان دور نخست نظرخواهی، حذف شدند. دو کانال «پیامک» و «ایمیل»، می‌توانستند در مواردی چون آگاه کردن کاربران از تخفیف‌ها، اطلاعیه‌ها، فراخوان‌ها و ارسال محتواها و پیشنهادهای جذاب برای ایشان و همچنین نامه‌نگاری با کاربران تجاری استفاده شوند، موفق به جلب نظر خبرگان نشده و حذف شدند. کسب‌وکارها باید حداکثر استفاده ممکن را از امکاناتی که پلتفرم‌های بزرگ جهان همچون اینستاگرام، لینکدین، تلگرام و... در اختیار قرار می‌دهند، ببرند. این اصل درباره کسب‌وکارهای پلتفرمی کوچک‌مقیاس همچون ما نیز صادق است و همان‌طور که مشاهده می‌کنید، خبرگان این پژوهش اهمیت آن را تا جایی دانسته‌اند که بالاترین امتیاز را در بین کانال‌ها به آن داده‌اند. از این کانال می‌توان علاوه بر به‌اشتراک‌گذاری عکس و فیلم‌های جذاب، کاربران را از آخرین اخبار، اطلاعیه‌ها، فراخوان‌ها و... نیز آگاه کرد. بایستی همانند سایر پلتفرم‌ها از کانال وبسایت نیز استفاده کرد و بخشی از ارزش‌ها را از این راه در اختیار کاربران قرار داد. ولی کانال اصلی پلتفرم، اپلیکیشن موبایل خواهد بود و همه ارزش‌های پیشنهادی از این راه در دسترس قرار خواهد گرفت.

جریان‌های درآمدی

در پرسش‌نامه اولیه، ۲۷ گزینه مختلف برای کسب درآمد از مشتریان پلتفرم ماهیگیری ورزشی در نظر گرفته شده بود که از آن میان، ۱۰ گزینه در دور دوم و ۶ گزینه در دور سوم، به حد نصاب لازم نرسیدند و حذف شدند. با توجه به عدم اقبال خبرگان به دو گزینه جریان‌های درآمدی «مؤسسه‌های رسانه‌ای» و «نهادهای قانونی و ناظر»، حذف این دو بخش پیش‌بینی می‌شد؛ اما شاهدیم که خبرگان به جریان‌های درآمدی «تعمیرگاه‌های لوازم ماهیگیری»، «راهنماهای محلی»، «صاحبان وسایل نقلیه محلی» و «مراکز اجاره‌دهنده لوازم ماهیگیری» نیز امتیاز پایینی دادند. این بدان معناست که خبرگان معتقدند که این ۴ مشتری می‌توانند از امکانات پلتفرم استفاده کنند؛ اما پلتفرم به‌صورت مستقیم امکان کسب درآمد از ایشان را نخواهد داشت. دغدغه خبرگان در خصوص حفظ حریم خصوصی کاربران، بار دیگر در حذف همه جریان‌های درآمدی مرتبط با «فروش اطلاعات آماری» مشاهده می‌شود. «خدمات رایگان پایه» نیز با وجود اینکه در کشورهای توسعه‌یافته، برای کسب درآمد، شیوه‌ای مرسوم و رایج به حساب می‌آید، از نظر خبرگان برای کشور ما گزینه مناسبی نیست. پیرو نتایج جزء «ارزش‌های پیشنهادی»، باز هم شاهد پیشتازی جریان‌های درآمدی از جنس «تبلیغات» هستیم.

ارتباط با مشتری

برای ارتباط با مشتریان به خبرگان سه گزینه ارائه شد. ایشان هر سه گزینه را تأیید کردند و فقط امتیاز و رتبه آنها در دوره‌ها تغییر کرد.



شکل ۱. بوم مدل کسب‌وکار پلتفرمی ماهیگیری ورزشی ایران

این مشتریان تجاری هستند که هزینه‌های پلتفرم را به صورت مستقیم تأمین می‌کنند. پس بایستی مراقبت بیشتری از روابط با ایشان انجام داد. به همین دلیل، افراد خاصی در «تیم ارتباط با مشتریان و پشتیبانی»، مسئول رسیدگی به امور ایشان خواهند بود و این کسب‌وکارها به صورت تلفنی و حضوری از پشتیبانی ایشان بهره‌مند خواهند شد. می‌توان این امکان را برای مشتریان فراهم کرد تا با استفاده از امکاناتی چون پرسش‌های متداول، هنگام نیاز به راهنمایی، قادر باشند به‌سادگی و سرعت پاسخ خود را بیابند. همچنین با داده‌کاوی و ارائه پیشنهادهای شخصی‌سازی‌شده، می‌توان به صورت خودکار، پیشنهادهایی متناسب با علایق آنها به ایشان داد. همچنین در صورت نداشتن تمایل به استفاده از خدمات خودکار یا دریافت نکردن پاسخ از این راه، به‌سادگی قادر خواهند بود به صورت برخط با «تیم ارتباط با مشتریان و پشتیبانی» ارتباط برقرار کنند.

منابع کلیدی

خبرگان نیز در خصوص منابع کلیدی ارائه‌شده موافقت کردند و فقط امتیاز متفاوتی در دورها کسب کردند. «پلتفرم» و «نیروی انسانی»، حداقل منابعی هستند که هر کسب‌وکار پلتفرمی به آنها نیاز دارند.

فعالیت‌های کلیدی

ارائه‌دهندگان محصولات، در صورتی در پلتفرم فعالیت خواهند کرد که مشارکت بالای کاربران در سوی دیگر پلتفرم را ببینند. این مهم نیز فقط با موفقیت پلتفرم در «ترغیب» کاربران به مشارکت، «تسهیل»

مشارکت ایشان و «تطبیق» ایشان با هم به دست نخواهد آمد. به همین دلیل، مدیریت پلتفرم مستلزم توسعه و بهبود پیوسته زیرساخت‌ها و فرایندهای آن در راستای ارتقای سه کارکرد یادشده است. مدیریت روابط با مشتریان تجاری نیز همان‌گونه که در بخش «ارتباط با مشتری» گفته شد، برای پلتفرم موضوعی حیاتی به حساب می‌آید. اگر این مشتریان حاضر نباشند پولی پرداخت کنند، فعالیت پلتفرم میسر نخواهد بود.

مشارکت‌های کلیدی

پرنسپل بودن نقش کاربران تجاری در فعالیت پلتفرم از نگاه خبرگان، باز هم با امتیازی که به مشارکت «ارائه‌دهندگان محصولات» دادند، قابل تشخیص است که البته طبیعی نیز هست. زیرا همان‌طور که گفته شد، درآمدزایی کسب‌وکار، در گروی عرضه محصولات در پلتفرم، از سوی این بخش از کاربران است. همچنین، پلتفرم برای موفقیت در عمل به ۳ کارکرد کلیدی خود (ترغیب، تسهیل و تطبیق)، به وجود یک تیم فنی چابک نیاز دارد و در نهایت، «تولیدکنندگان محتوا» که تولید و تقویت اثر شبکه در پلتفرم، در گروی فعالیت ایشان است.

ساختار هزینه

ساختار هزینه، با ۴ نوع گزاره هزینه‌ای مختلف به خبرگان ارائه شد و ایشان نیز با وجود اختصاص امتیازهای متفاوت به آنها در دور دوم و سوم دلفی، هر ۴ مورد را تأیید کردند. «هزینه‌های عمومی و مدیریتی» مواردی چون دستمزد کارمندان، اجاره، بیمه و... را شامل می‌شود. «هزینه زیرساخت ITT» برای تأمین (خرید/اجاره) زیرساخت مورد نیاز اپلیکیشن و وبسایت پلتفرم در نظر گرفته شده است. «هزینه توسعه و پشتیبانی پلتفرم» مبلغی است که برای طراحی، توسعه و پشتیبانی فنی از اپلیکیشن و وبسایت پلتفرم صرف خواهد شد. «هزینه جذب ترافیک» نیز مبلغی است که بایستی بابت هدایت ترافیک به پلتفرم، به همکاران فروش پرداخت شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پلتفرم را زیرساختی فناورانه برای ارائه یا تجمیع خدمات یا محتوا توسط تأمین‌کنندگان خدمت یا محتوا به کاربر نهایی معرفی می‌کنند. کسب‌وکارهای پلتفرمی کاربران را به تأمین‌کنندگانی که در سطوح بالاتر زنجیره ارزش قرار دارند، مرتبط می‌کنند. پلتفرم‌ها خود را دروازه‌بان‌هایی می‌دانند که واسطه بین طرفین در بخش‌های مختلف پلتفرم‌ها هستند. کسب‌وکارهای پلتفرمی خدمات جدید و جذابی به مصرف‌کنندگان ارائه می‌دهند، اما در عین حال بر احتمال ورود بازیگران جدید به بازار تأثیر می‌گذارند و شیوه‌هایی را که مصرف‌کنندگان با خدمات و ارائه‌دهندگان خدمات ارتباط برقرار می‌کنند، تغییر می‌دهند. در سال‌های اخیر به‌شکل بارزی کسب‌وکارهای پلتفرمی روی بازارهای سنتی تأثیر گذاشته‌اند و بر سیاست‌های موجود دولت‌ها برای ایجاد نوآوری و توسعه اقتصادی نیز فشار می‌آورند. دانش سیاست‌گذاران در رابطه با این نوآوری و الزامات آن محدود است، از این رو، شناسایی اجزای انواع مدل‌های مربوط به کسب‌وکارهای

پلتفرمی در بخش‌های گوناگون می‌تواند قدرت سیاست‌گذاران، تازه واردان، رقبا و... را برای مشارکت در اکوسیستم پلتفرمی افزایش دهد، از این رو موضوع پژوهش‌های مختلف قرار گرفته است (Labafi, Tokbaeva, & Jalalpoor, 2020).

در واقع، کسب‌وکارهای پلتفرمی گوشه‌ای، از انواع کسب‌وکارهای پلتفرمی هستند که بر بازارهای کوچک یا تخصصی تمرکز کرده و تلاش می‌کنند نیازهای آن بخش را برآورده کنند. برخی از این بازارهای گوشه‌ای، ظرفیت‌های ناشناخته‌ای هستند که تجمیع مشارکت‌کنندگان و ذی‌نفعان آن در قالب پلتفرم، می‌تواند سودآوری بالایی برای پلتفرم ایجاد کند. نتایج این پژوهش نشان داد که ارزش‌هایی مانند «تبلیغات» و «معرفی» کسب‌وکارها و محصولات آنها، بیشترین فراوانی را در میان ارزش‌های پیشنهادی این پلتفرم گوشه‌ای دارند. در واقع، تبلیغ‌دهندگان و بازاریاب‌ها، مشتری‌های مهم چنین پلتفرمی محسوب می‌شوند. ارائه‌دهندگان محصولات، در صورتی در پلتفرم فعالیت خواهند کرد که مشارکت بالایی کاربران در سوی دیگر پلتفرم را ببینند، از این رو فعالیت کلیدی این نوع از پلتفرم، «ترغیب» کاربران به مشارکت، «تسهیل» مشارکت ایشان و «تطبیق» ایشان با هم است. به همین دلیل، مدیریت پلتفرم مستلزم توسعه و بهبود پیوسته زیرساخت‌ها و فرایندهای آن در راستای ارتقای این سه کارکرد است. همچنین می‌توان گفت، مدیریت روابط با مشتریان، برای پلتفرم موضوعی حیاتی به حساب می‌آید، زیرا اگر این مشتریان به پرداخت تمایل نداشته باشند، فعالیت پلتفرم میسر نخواهد بود. خبرگان نقش کاربران را در فعالیت پلتفرم پررنگ می‌دانستند و در واقع، «ارائه‌دهندگان محصولات» در توسعه پلتفرم نقش حیاتی دارند. درآمدزایی این نوع از کسب‌وکار، در گروه عرضه محصولات در پلتفرم، از سوی کاربران است. همچنین پلتفرم برای موفقیت به سه کارکرد کلیدی خود (ترغیب، تسهیل و تطبیق)، به وجود یک تیم فنی چابک نیاز دارد و در نهایت، «تولیدکنندگان محتوا» که تولید و تقویت اثر شبکه در پلتفرم، در گروه فعالیت آنهاست از مشارکت‌کنندگان اصلی در پلتفرم گوشه‌ای ماهیگیری ورزشی هستند.

با وجود اینکه کشور ایران به دریاچه‌ها، رودها و دریا دسترسی داشته و از اقلیم مناسبی برای این ورزش برخوردار است، ماهیگیری ورزشی دارای بازاری گوشه‌ای در کشور است. کنشگران این بازار گوشه‌ای، به همه مشارکت‌کنندگان در این بازار دسترسی کمی دارند. جامعه ماهیگیری ورزشی ایران، تاکنون نتوانسته برای خود اجتماع منسجمی ایجاد کند و این پراکندگی و نبود انسجام باعث توسعه نیافتن آن شده است. این نبود انسجام، فعالان ماهیگیری ورزشی کشور را در اخذ تصمیم‌های لازم برای بهبود شرایط، با مشکل مواجه می‌کند که از یک سو به دنبال‌افتادگی ایشان از همتایان خود در بسیاری از نقاط جهان منجر شده و از سوی دیگر به بهره‌برداری‌های غیرمسئولانه‌ای انجامیده که بوم‌سازگان‌های آبی کشور را با خطر جدی مواجه کرده است. شناسایی ظرفیت‌های این جامعه ناشناس و متشتت و بازار گوشه‌ای آن، کار ساده‌ای نبوده اما انجام آن می‌تواند به شکل‌گیری و توسعه اکوسیستم این حوزه منجر شود. بر همین اساس، به نظر می‌رسد یک پلتفرم قادر خواهد بود به‌عنوان پاسخ به این نیاز گوشه‌ای، همه ذی‌نفعان، اعم از ماهیگیران، تأمین‌کنندگان لوازم، نهادهای سیاست‌گذار و ناظر، آموزشگاه‌ها، باشگاه‌ها و محیط‌های خصوصی، مؤسسه‌های گردشگری، رسانه‌های تخصصی و... را گرد هم آورده و با ایجاد شبکه

ارزش ماهیگیری ورزشی در ایران، زمینه‌ساز شکل‌گیری یک اکوسیستم در این حوزه شود. این پژوهش در پاسخ به این نیاز سازمان‌دهی شد تا نخستین پژوهشی باشد که برای یک پلتفرم گوشه‌ای، الگوی کسب‌وکار معرفی می‌کند. این پژوهش تلاش کرده ۹ جزء بوم کسب‌وکار این پلتفرم گوشه‌ای را شناسایی کند. اجزای مختلف شناسایی شده هر یک می‌توانند برای توسعه‌دهندگان پلتفرم گوشه‌ای ماهیگیری ورزشی و همچنین آگاهی سیاست‌گذار از نوع کسب‌وکارهای این حوزه مفید واقع شوند. اکنون سیاست‌های مرتبط با کسب‌وکارهای پلتفرمی، محدود و بسیار کلی بوده و سیاست‌گذار به‌دلیل نبودن این حوزه از کسب و کارها، هنوز نتوانسته به مشکلات این بخش پاسخ مناسبی بدهد. این مشکلات در فرایند سیاست‌گذاری به‌دلیل مشخص نبودن آثار اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ناشی از کسب‌وکارهای پلتفرمی، پیچیدگی مدیریت کسب‌وکار و نبود شناخت کافی از مبنای اقتصادی این نوع از کسب‌وکارها است. مشکلاتی نظیر به‌روزرسانی نشدن قوانین، یکپارچه نبودن فرایند دریافت مجوز، فرایند بروکراتیک دولت برای اخذ مجوز و... برای صاحبان کسب‌وکارهای پلتفرمی از جمله این کسب‌وکار پلتفرمی گوشه‌ای، به وجود آورده است. از این رو، شناسایی اجزای الگوی چنین کسب‌وکارهایی به‌طور ذاتی ضروری و مفید است. برخی از یافته‌های این پژوهش مشترک با پژوهش‌های پیشینی بود که اجزای الگوی کسب‌وکارهای پلتفرمی را شناسایی کرده بودند، مانند «تبلیغات» مشتریان و محصولات ایشان، و کسب درآمد از این راه، این یافته هم در بوم‌های ارائه‌شده پیشین حضوری پررنگ داشت و هم در بوم ارائه‌شده در این پژوهش شناسایی شد. یافته مشترک دیگر با سایر پژوهش‌ها، تمایل پایین خبرگان به حضور «نهادهای قانونی و ناظر» در پلتفرم و بهره‌مندی از مزایای آن بود. حریم خصوصی کاربران، و دغدغه حفظ آن، دلیلی است که خبرگان برای این مخالفت ذکر می‌کنند. اما اختیاراتی که به دولت به‌عنوان بالادستی‌ترین نهاد قانونی و ناظر، تفویض شده است، او را تبدیل به بازیگری کرده که نه می‌خواهد و نه می‌تواند خارج از اکوسیستم پلتفرمی باشد. دولت دلایل خود را برای حضور در این اکوسیستم، نبود شفافیت مالی و گریز مالیاتی یا بیمه‌ای پلتفرم‌ها و نادیده گرفتن قانون کار و... اعلام می‌کند که سیاست‌گذار را مجبور به مداخله در این حوزه می‌کند. از این رو، این مشکل میان بازیگران اکوسیستم پلتفرمی و دولت همواره وجود داشته است. این پژوهش با محدودیت‌هایی مانند دستیابی به خبرگان مرتبط با موضوع ماهیگیری ورزشی مواجه بود که در راندهای مختلف پژوهش، مشکلاتی برای پژوهشگران ایجاد کرد. حتی «انجمن ماهیگیری ورزشی ایران» که بر اساس قانون، متولی ماهیگیری ورزشی کشور به حساب می‌آید، با وجود پیگیری چندباره پژوهشگران، در این پژوهش مشارکت نکرد.

فهرست منابع

سازمان حفاظت محیط‌زیست (۱۳۹۴). وضعیت حفاظتی و طبقه‌بندی حیات وحش کشور از نگاه ملی و بین‌المللی. بازبایی از سازمان حفاظت محیط‌زیست: <https://bit.ly/2OmijzR>

سازمان حفاظت محیط‌زیست (۱۳۹۵). وضعیت حفاظتی ماهیان حیات وحش کشور. بازبایی از سازمان حفاظت محیط‌زیست: <https://bit.ly/35v1nge>

- فدراسیون ورزش‌های همگانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۸). *انجمن ماهیگیری ورزشی*. بازیابی از <https://bit.ly/2VfKTER>: فدراسیون ورزش‌های همگانی جمهوری اسلامی ایران
- Boureston, K. (2018). *149 Best Hobbies for Men – The only list of manly hobby ideas you'll need!* Retrieved from Mantelligence | Men's Online Magazine | Become a Better Man: <https://bit.ly/2QoLFXb>
- Buchanan, H., Smith, M., Szasz, E., & Robinson, W. (2018). *Tax Issues For Online Platforms*. Tax Journal.
- Chinthakayala, K. C., Zhao, C., Kong, J., & Zhang, K. (2014, November). A comparative study of three social networking websites. *World Wide Web*, 17(6), 1233-1259
- Daly, D. (2020). *Introducing Niche & Micro Market Targeting*. Retrieved from Hurree: <https://bit.ly/2JkMUOy>
- Eissing, A., Gordon, J., Mayo, J., Johnson, K., Mansour, L., Guendoo, L., . . . Hibshman, T. (2017). *The History of Social Media*. Retrieved from Old Dominion University: <https://bit.ly/2snPHmB>
- European Anglers Alliance. (2013). *Angling Tourism*. Retrieved from European Anglers Alliance: <https://bit.ly/2KZBpK3>
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, 3(1) 151-179.
- Evans, P. C. (2016). *The Rise of Asian Platforms: A Regional Survey*. New York: The Center for Global Enterprise.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. New York: The Center for Global Enterprise.
- FAO. (2012). *FAO Technical Guidelines For Reponsible Fisheries 13: Recreational Fisheries*. Rome: FAO. Retrieved from <https://bit.ly/2N8SDp>
- FAO. (2017). *Globefish Highlights. A Quarterly Update on World Seafood*. FAO.
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2015). Business Platforms. In *Elsevier Ltd, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd Edition* (pp. 37-42). Elsevier Ltd.
- Gorwa, R., Binns, R., & Katzenbach, C. (2020). Algorithmic content moderation: Technical and political challenges in the automation of platform governance. *Big Data & Society*, 7(1).
- Hobby Help. (2018). *10 Most Popular Hobbies in the World*. Retrieved from Hobby Help: <https://bit.ly/2EtiXc4>
- Jordan, K. (2019). From Social Networks to Publishing Platforms. *Frontiers in Digital Humanities*, 6.
- Labafi, S., Tokbaeva, D., & Jalalpoor, M . (2020). Media Innovation and its Influence on Policy-making in the Social Media Sector. *Nordic Journal of Media Management*, 1(4), 557-573. DOI:10.5278/njmm.2597-0445.6514
- Lotz, A. D., & Havens, T. (2012). *Understanding Media Industries*. Oxford University Press.

- Meijerink, J. and Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214-232. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
- Nooren, P., Van Gorp, N. Van Eijk, N and Fathaigh, R. (2018). Should We Regulate Digital Platforms? *A New Framework For Evaluating Policy Options*, *Policy & Internet*, 10(3), 264-30.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology- A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis, University of Lausanne, Faculty of Business and Economics.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley Sons Inc.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution- How Networked Markets Are Transforming The Economy And How To Make Them Work For You*. New York: W. W. Norton & Company.
- Perscheid, G., Ostern, N. K., & Moormann, J. (2020). Determining Platform Governance: Framework for Classifying Governance Types. In ICIS.
- Reillier, L. C., & Reillier, B. (2017). *Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*. Routledge.
- Rimscha, M. B. (2016). Business Models of Media Industries: Describing and Promoting Commodification. In G. F. Lowe, & C. Brown (Eds.), *Managing media firms and industries: What's so special about media management?* (pp. 207-222). Springer International Publishing.
- Sadiku, M. N., Omotoso, A. A., & Musa, S. M. (2019). Social Networking. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(3), 126-128.
- Statista. (2021). *Most popular social networks worldwide as of July 2021, ranked by number of active users*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>.
- Statista. (2021). *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2021*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization>.
- Statista. (2021). *The world's leading billionaires as of February 2021, based on net worth*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/statistics/272047/top-25-global-billionaires>.
- Tiwana, A. (2014). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Morgan Kaufmann.
- Ward, S. (2018). *Niche Market Definition for Business*. Retrieved from The Balance Small Business: <https://bit.ly/2Wz0joA>
- World Bank. (2012). *Hidden Harvest- The Global Contribution of Capture Fisheries*. Washington DC: World Bank. Retrieved from <https://bit.ly/2pw4O6Y>
- Yadav, M. S., de Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. L., & Spann, M. (2013). Social commerce: a contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311-323.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Identifying the Elements of the Niche Platform Business Model (Study Case: Iran's Sport Fishing Platform)

Somayeh Labafi *¹

Assistant Prof., Research Group Information Social Studies, Information and Society Research Department, Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc), Tehran, Iran

Yoosef khojir

Assistant Prof., Social Communication Group, Culture and Communication Faculty, Soore University, Tehran, Iran

Mostafa Sabbaghi

MA, Media Management Group, Culture and Communication Faculty, Soore University, Tehran, Iran

Hadi Moghadamzadeh

PhD, Human Resource Management group, management faculty, University of Tehran, Tehran, Iran

Abstract

"Sport fishing" or "Recreational fishing" is a highly profitable hobby and sport, and Iran has high capabilities to do it. researchers believes that all the stakeholders can be gathered together by launching a platform, and by creating "Value network" of sport fishing. this can provide the necessary information for manager of this field, leads to improving the knowledge and skills of fishers, preserving natural resources and protecting aquatic resources and develop entrepreneurship. Therefore, this study tried to design the business model of "Iranian sports fishing platform". This research is based on Osterwalder's "Business model canvas", and the "Delphi" method. researchers got the initial idea of the potential elements of nine parts of the Osterwalder's canvas by surveying four of the world's foremost sport fishing platforms. Then, data were gathered by Snowball sampling method in two rounds by using a questionnaire. Out of 105 elements, 18 of which did not reach the required score in the second round of Delphi and were ignored, and 15 elements were eliminated in the third round. 72 elements were remained, according to which, researchers presented the canvas of this business model. The high level of experts' agreement with monetizing of the platform through "Advertising" and their low willingness to have "Legal and regulatory bodies" in the platform and taking the advantage of its benefits can be regarded as the most interesting findings. Considering the important role of "customer trust" in the platform, it can bring about the success and failure of a platform. This finding can be generalized to most platform businesses in Iran, especially marketplaces.

Keywords: Platform, Ecosystem, Business Model, Business Model Canvas, Sport Fishing.