

---

## **A systematic review of platform business models, recent development and future research**

### **Abstract**

Digital and Internet revolution in the third millennium, has created the necessity for all business owners and natural and legal persons to think about creating and developing their business in the digital field and the Internet platform. The main aim of present study was a systematic review on platform business models, recent development and future research. The research method is a review and library based on the review of documents and articles related to the subject. Reviewing the literature, background and existing models shows the shortcomings that make them unable to solve our problem. Most of the conducted researches and presented models are suitable for offline businesses. The small number of qualitative researches to explore as many issues as possible is one of the factors to consider in this field. Most of the studies carried out in the field of business models with a quantitative approach have investigated the relationship between variables in order to prove hypotheses or reviewed theories in a scientific and promotional way. Another noteworthy point is the inclusion of cultural issues in research. The cultural differences of different societies are effective in their approach to the research topic and how and how much they accept new models. For this reason, it is necessary to expand the research by including cultural issues and demographic variables.

**This article has tried to compare the studies conducted abroad and inside the country, and provide strategic suggestions to find the optimal business model to overcome the deficiencies in the traditional models.**

**Key Words:** Business, Platform, Online Business, Digital, Value

**Article type:** Research

## مروری سیستماتیک در مورد مدل های کسب و کار پلتفرمی، توسعه اخیر و تحقیقات آینده

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

### چکیده

**انقلاب** ادیجیتالی و اینترنتی در هزاره سوم، این ضرورت را ایجاد نموده که تمام صاحبان کسب و کارها و اشخاص حقیقی و حقوقی به فکر ایجاد و توسعه کسب و کار خود در حیطه دیجیتال و بستر اینترنت باشند. پژوهش حاضر با هدف مروری سیستماتیک در مورد مدل های کسب و کار پلتفرم، توسعه اخیر و تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش بصورت مروری و کتابخانه ای و مبتنی بر بررسی اسناد و مقالات مرتبط با موضوع می باشد. بررسی ادبیات، پیشینه و مدل های موجود نشان از کاستی های می دهد که آن ها را ناتوان از حل مساله ما می کند. بیشتر پژوهش های انجام شده و مدل های ارائه گردیده جهت کسب و کارهای آفلاین مناسب می باشند. بخش عمده ای از مطالعات صورت گرفته در حوزه مدل های کسب و کار با رویکرد کمی به دنبال کشف رابطه بین متغیرها و اثبات فرضیات ارایه شده بوده اند و یا تنها به مرور نظریه ها پرداخته اند. در نتیجه پژوهش های کیفی اندکی برای اکتشاف هرچه بیشتر مساله صورت گرفته است. نکته قابل توجه دیگر وارد کردن مسائل فرهنگی در پژوهش ها می باشد. تفاوت های فرهنگی جوامع مختلف در رویکردشان به موضوع پژوهش و چگونگی و میزان پذیرش آن ها از الگوهای جدید موثر است. به همین دلیل جای بسط تحقیقات را با وارد کردن مسائل فرهنگی و متغیرهای دموگرافیک دارد. این مقاله کوشیده است ضمن مقایسه مطالعات انجام شده در خارج و داخل کشور، پیشنهاداتی راهبردی برای یافتن مدل کسب و کار مطلوب برای برطرف نمودن نواقض موجود در مدل های سنتی ارائه نماید.

باسلام و احترام: [n1] Commented  
ساختار علمی مقاله رعایت نشده است. سوال، فرضیه، یافته های تحقیق مشخص شود.

واژگان کلیدی:

کسب و کار، پلتفرم، دیجیتال، کسب و کار آنلاین، ارزش

## ۱. مقدمه

ظهور فناوری های بی سیم و اینترنت فرصت هایی را برای ایجاد اشکال جدید سازمانی به ارمغان آورده است. شرکت هایی مانند علی بابا و اوپر و نمونه های داخلی آن مانند دیجی کالا و اسنپ با تغییر طراحی سازمانی از فروش محصولات به سمت تسهیل مبادلات اقتصادی بین دو یا چند گروه کاربری (مثلاً مسافران و رانندگان در مورد اوپر یا اسنپ) راه های جدیدی را برای ساختار بندی مرزهای شرکت و صنعت اتخاذ کرده اند. نوآوری در خدمات باعث ایجاد نوآوری در مشتریان می شود. (ژائو و همکاران ۱، ۲۰۲۰).

پس از پایان قرن بیستم و با ورود به هزاره سوم جهان تغییرات چند وجهی؛ پیچیده و ناگهانی را تجربه کرده است. تحولاتی که در واپسین سال های قرن بیستم رخ داد و سرعت وقوع این تغییرات باعث دگرگونی زندگی و تاثیرات شگرف بر نظام های حاکمیتی، ارتباطاتی، محیطی و سازمانی شد (هرهاسون و همکاران ۲، ۲۰۲۰).

با توجه به داستان های موفقیت آمیز شرکت هایی که پس از پذیرش سریع اینترنت توسط مصرف کنندگان و خریداران تجاری، سهم بازار را تصاحب کرده اند، این یک پیش نیاز است که همه سازمان ها باید حضور آنلاین مؤثری داشته باشند تا پیشرفت کنند و یا حتی بتوانند زنده بمانند (صاح و جوح ۳، ۲۰۲۱). با افزایش محبوبیت اینترنت، کاربران آنلاین در حال افزایش هستند. در ابتدا قابلیت استفاده از اینترنت برای جست و جوی اطلاعات امکان پذیر بود. اکنون کاربران وب با خرید آنلاین درگیر کسب و کار الکترونیک هستند.

در مطالعه صورت گرفته بر روی ۹۵۹ شرکت خصوصی به ارزش ۱ میلیارد دلار یا بیشتر مشخص شده است شرکت هایی با برخی از عناصر یک مدل کسب و کار پلتفرم، میانگین

Commented [n2]: مقدمه طولانی است و نیاز است تا خلاصه تر شود.

Commented [p3R2]: مقدمه خلاصه سازی شد

Commented [n4]: شماره صفحه ندارد!

Commented [p5R4]: در بخش منابع اضافه شد

<sup>۱</sup> - Zhaoa et Al

<sup>۲</sup> Herhausen et al

<sup>۳</sup> - Suh& Chow

ارزش‌گذاری قابل‌توجهی بالاتری نسبت به شرکت‌های غیرپلتفرمی دارند (کازومانو و همکاران ۲۰۲۴، ۴).

استارت‌آپ‌های چابک مدل‌های کسب و کار سنتی را در سراسر صنایع به چالش می‌کشند. برای رقابتی ماندن، سازمان‌ها باید مدل‌های کسب‌وکار خود را به طور مداوم نوآوری کنند تا خود را متمایز کنند، سهم بازار را به دست آورند و در برابر تهدیدات نوظهور دفاع کنند (آداما و اوککه ۲۰۲۴، ۵).

این مقاله به دو سوال تحقیقی می‌پردازد. اول آنکه روند شکل‌گیری و نوآوری در مدل‌های کسب و کار چگونه بوده است و سوال دوم آنکه مدل یک کسب و کار پلتفرمی که توانایی رقابت در بازار را داشته می‌بایست چه ویژگی‌هایی را داشته باشد.

آنچه بر نوآوری و ضرورت این نوشتار می‌افزاید نخست فراتحلیل مدل‌های موجود می‌باشد. فراتحلیل (Meta Analysis) یک روش آماری و نظام‌مند است که به ترکیب یافته‌های پژوهش‌های دیگر در یک زمینه واحد می‌پردازد (بالدوزی و همکاران ۲۰۱۹، ۶). و دیگر آنکه افزایش روزافزون استفاده از اینترنت و سایر مزایای کسب و کارهای پلتفرمی، بر ضرورت، محبوبیت و مقبولیت این کسب و کارها افزوده است.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

در این بخش با بررسی مطالعات گذشته و نظریه‌های موجود پیرامون پدیده مدل‌های کسب و کار و نوآوری در مدل‌های کسب تلاش می‌شود ضمن دستیابی به چارچوب نظری پژوهش یافته‌های تحقیق به پژوهش‌های پیشین متصل شود.

### ۲.۱. مفهوم استراتژی کسب و کار

Commented [n6]: تیترها شماره گذاری شوند.

Commented [p7R6]: تیترها شماره گذاری شد

Commented [n8]: میان دو تیتر توضیحی بنویسید. تیترها پشت سر هم آورده نشوند.

Commented [p9R8]: توضیحات اضافه شد

- 
- ۴ - Cusumano et al
  - ۵ - Adama and Okeke
  - ۶ - Balduzzi et al

استراتژی بیان‌کننده مقصد سازمان و ترسیم مسیر رسیدن به آن مقصد است؛ اگرچه استراتژی تعریف اهداف بلند مدت است اما تأکید استراتژی‌ها بر شیوه تحقق این اهداف است (چافی، ۲۰۱۹، ۷). یک استراتژی مجموعه‌ای هماهنگ از تعهدات و فعالیت‌ها است، که به سازمان کمک می‌کند با استفاده از شایستگی‌های محوری خود مزیت رقابتی کسب کند. (پاندی و همکاران، ۲۰۲۰، ۸). و یا می‌توان گفت استراتژی یک شرکت طرح و نقشه‌ی جامعی است که به سازمان کمک می‌کند به مأموریت و اهداف خود دست یابد (آلوز و همکاران، ۲۰۲۰، ۹). مفهوم استراتژی بر سه مفهوم دیگر استوار است: مزیت رقابتی، قابلیت‌های متمایز ۱۰ و هماهنگی استراتژیک ۱۱ (شارما و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۲).

## ۲،۲ مدل‌های استراتژی کسب و کار

### ۲،۲،۱ الگوی فایبر و همکاران:

چارچوب پیشنهادی فایبر و همکارانش برای طراحی مدل کسب و کار سازمان‌ها را قادر می‌سازد با توجه به شرایط بازار و در نظر گرفتن چهار بعد خدمات، سازمان، مالی و فناوری مناسب‌ترین مدل کسب و کار را طراحی کنند. اصلی‌ترین مسأله قابل توجه در این چارچوب، پیچیده‌تر شدن طراحی مدل‌های کسب و کار با توجه به تغییرات روزافزون محیط است. (توماس و شیوانی، ۲۰۲۰، ۱۳).

### ۲،۲،۲ الگوی IDEA:

- 
- ۷ - Chaffey
  - ۸ - Pandey et al
  - ۹ - Alves
  - ۱۰ Distinctive Advantage
  - ۱۱ Strategic Fit
  - ۱۲ -Sharma et al
  - ۱۳ Thomas and Shivani

چهار مازول اصلی شناسایی (Identify)، طراحی (Design)، ارزیابی (Evaluation) و تجمیع (Aggregated) این الگو را شکل می دهند این چارچوب مدل کسب و کار را از ۲ بعد زنجیره ارزش و مالکیت پس از بررسی مازول های ۴ گانه فوق الذکر طراحی میکند.

### ۲،۲،۳ الگوی VISOR:

امرال ساوی با تکیه بر اصل مشتری مداری الگوی VISOR را که یکی از ارزشمند ترین الگوها در طراحی مدل کسب و کار است ارائه کرد. این الگو تلاش می کند رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب و کار را با توجه به مواردی چون تجارب کاربر و فاکتورهای اینترفیس یکپارچه کند. ۵ عنصر تشکیل دهنده این الگو شامل زنجیره ارزش، اینترفیس، پلت فرم خدمات، مدل درآمد و مدل سازماندهی است. هدف از این الگو پاسخگویی شرکت به نیازهای پنهان و آشکار مشتریان به منظور ارائه بالاترین ارزش به مشتریان، با روشی سودآور و مستمر است. از دیدگاه این الگو موفق ترین مدل کسب و کار، مدلی است که با هماهنگ کردن عناصر الگو بیشترین ارزش ممکن را برای برآورده نمودن نیازهای کاربران با بالاترین حد رضایت و کمترین هزینه فراهم می کند.

### ۲،۲،۴ الگوی FBBM:

بومن، هاگر و دی واس چارچوب FBBM که مخفف Free band Business Method است را ارائه نمودند. تمرکز این الگو بر حوزه های خدماتی با شبکه های ارزش پیچیده است. صاحب نظران این الگو بر این باورند که در دنیای امروز به جای زنجیره های ارزش سنتی استاتیک و خطی، شبکه های ارزش انعطاف پذیر، باید در مرکز توجه قرارگیرند.

### ۲،۳ عناصر مدل استراتژی کسب و کار

از نظر استور و الدر، چهار بخش محصول، اینترفیس مشتری، مدیریت زیرساختار و منابع مالی در سطح کسب و کار مدل استراتژی را شکل می دهند. محصول یعنی ارزش ارائه شده؛

اینترفیس مشتری یعنی مشتریان هدف، کانهای توزیع و روابط؛ مدیریت زیرساختار شامل پیکربندی ارزش، قابلیت و توانایی و همکاری و منابع مالی همان ساختار هزینه و مدل درآمد است. از دیدگاه مهدوان این مدل ترکیبی از سه عنصر جریان ارزش (ارزشی که به ذی نفعان و مشتریان ارائه می شود)، جریان درآمد (نقشه راه کسب درآمدی مطمئن برای دست اندرکاران) و پشتیبانی (هر آنچه در طراحی زنجیره تأمین نقش دارد) برای کسب و کار میداند. مدل کسب و کار از دیدگاه آفوا و توکی شامل ارزش مشتری، محدود، قیمت گذاری، منبع درآمد، فعالیت های مرتبط، پیاده سازی، قابلیت ها می باشد. در حالیکه الت و زیمرمن مأموریت، ساختار، فرآیندها، درآمدها، مسائل قانونی و فناوری را شش عنصر مدل کسب و کار می دانند. (هوگوستا و لیفران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰).

#### ۲،۴ نوآوری فرآیند کسب و کار

اواخر دهه ی ۱۹۹۰، تمرکز شرکت اپل طراحی همزمان محصولات سخت افزاری و خدمات نرم افزاری بود. محدودیت اپل در تمرکز بر روی بازارهای ویژه (niche) نه تنها باعث رشد و کم اثر این شرکت شده بود، بلکه سبب شده بود این کمپانی گوی رقابت برسر "قیمت" محصولات تولیدی را به سایر رقبا ببازد. اما نوآوری های ایجاد شده از سال ۲۰۰۱ توسط استیو جابز و کمپانی اپل و معرفی محصولات و خدمات جدید متمایز خود از جمله آی پاد (iPod)، سرویس آنلاین موسیقی آی تونز (iTunes) و آی فون (iPhone) این شرکت را به تبدیل به گول صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات کرد. اما آنچه باعث این انقلاب شگرف شد تنها نوآوری در محصول نبود. توانایی اپل در تعریف مدل کسب و کاری عملی برای دانلود موسیقی که قطعه گمشده از پازل بازیگران صنعت موسیقی در سال های گذشته بود، موفقیت اپل را تضمین کرد.

این استراتژی کمپانی اپل در ترکیب نوآوری محصول و نوآوری مدل کسب و کار، اپل را در مرکز بازاری که تقریباً ۳۰ برابر بزرگتر از بازار اولیه‌اش بود قرارداد. این استراتژی همچنین به شرکت کمک کرد تا سهم خود از بازار سنتی کامپیوتر را نیز گسترش دهد؛ چرا که مشتری‌های جدید چنان به آی‌پدهای خود دل بستگی پیدا کرده بودند که حاضر شدند به کامپیوترهای اپل هم نگاه خریدارانه‌ای داشته باشند.

چرخه حیات مدل های کسب و کار به دلایلی تغییرات مکرر و متعدد بازارها و صنایع هر روز کوتاه تر می شوند. رقابت جدیدی در جهان صنعت در حال شکل گیری است. شرکت های تولیدی بزرگ فعالیت های خود را به کشورهایی با انرژی و نیروی کار ارزان منتقل می کنند. هرچه ارتباط کسب و کارهای بین المللی با هم بیشتر می شود، ریسک نظام مند کسب و کار افزایش می یابد. تغییر ساختارهای سیاسی و اجتماعی، محدودیت های اکولوژیکی و زیست محیطی و مناسبات بین المللی بر فعالیت ها و ساز و کارهای شرکت ها اثر می گذارند. در نتیجه تقویت و تسریع نوآوری یک ضرورت برای کسب و کارها می باشد. نوآوری مدل کسب و کار ( **Business Model Innovation**) با روشی جدید به مزیت های رقابتی می اندیشد (Competitive Advantage) و تلاش می کند شعله رشد کسب و کار در محیط چالش برانگیز وصف شده خاموش نشود.

مفهوم استراتژی کسب و کار دیجیتال با استراتژی های سنتی فناوری اطلاعات متفاوت است. زیرا استراتژی کسب و کار دیجیتال یک استراتژی چند وظیفه‌ای است. این استراتژی بسیار گسترده تر از فرایندهای سنتی (مانند بازاریابی، تدارکات، عملیات و ...) و فرآیندهای تجاری جاری مانند مدیریت سفارشات و خدمات مشتریان می باشد. یعنی استراتژی کسب و کار دیجیتال یک استراتژی عملیاتی تغییر یافته است. می توان گفت که استراتژی‌های عملکردی و فرآیندی جزئی از استراتژی کسب و کار دیجیتال می باشند. (دیپلویت<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۰). استراتژی کسب و کار



دیجیتال از کانال های ارتباطی دیجیتالی درون و برون سازمانی به تبادل اطلاعات می پردازد. این امر با بهره گیری از ابزارهای فناوری اطلاعات باعث پیوند استراتژی های چندمنظوره و فرآیندها با یکدیگر می شود. بنابراین استراتژی های دیجیتال کسب و کار چیزی فراتر و گسترده تر از استراتژی های عملکردی سازمان هستند. در نتیجه استراتژی دیجیتال نباید زیرمجموعه استراتژی کسب و کار باشد. زیرا این استراتژی به دنبال اجرا و پیاده سازی رفتارهای دیجیتالی در کسب و کار می باشد (راماسوامی و اوزجان<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۸).

بر این اساس، نوآوری و بقا در کسب و کار مستلزم نوآوری در مدل کسب و کار می باشد.

مدل های سنتی کسب و کار جوابگوی کسب و کارهای جدید نیستند.

## ۲.۵. نوآوری مدل های کسب و کار

در جهانی که شتاب تغییر و تحویل رشدی فزاینده دارد، یکی از اصلی ترین مزیت ها برای بقا و ادامه حیات شرکت ها نوآوری می باشد. شرکت ها برای موفقیت، می بایست همواره درصدد ایجاد نوآوری در کالا، تمایز در خدمت، شناسایی بازارهای جدید و نوآوری عملیات باشند. یکی از این نوآوری حرکت به سمت کسب و کارهای پلتفرمی می باشد. در دهه های اخیر، مدل های کسب و کار پلتفرم چند وجهی به راه مهمی برای خلق و جذب ارزش تبدیل شده اند. (زائو و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰).

اقتصاد پلتفرمی طیف متنوعی از مدل های کسب و کار را در بر می گیرد که هر کدام در

تعریف مجدد بخش های متعارف تأسیس شده صنایع کمک می کنند. پلتفرم های اشتراک گذاری

سواری مانند بولت، اوبر و لیفت حمل و نقل را تغییر داده اند، خدمات اشتراک گذاری اقامتگاه مانند

**Airbnb** صنعت مهمان‌نوازی را تکان داده‌اند، و پلت‌فرم‌های اشتراک‌گذاری مهارت مانند

**TaskRabbit** بازارهای کار را تغییر داده‌اند. (ابیریم و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۴)

اما مواردی مانند کم شدن سهم بازار شرکت‌ها، ضعیف شدن تمایزات کلیدی کسب و کارها، عدم رشد کافی، عدم پاسخگویی به نیازهای مشتریان کلیدی و نیز ناتوانی شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه با استفاده بهینه از منابع در دسترس همگی خارج از تمرکز صرف بر روی انواع نوآوری‌های مذکور نبودند (آلکسندر و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۲۰). مطالعات گسترده در دهه اخیر در حوزه کسب و کار بر این نکته تأکید می‌کنند که نوآوری در مدل‌های کسب و کار در مقایسه با انواع دیگر نوآوری کلید موفقیت در رقابت می‌باشد. تحقیقات آی‌بی‌ام که در آن از تعداد زیادی از مطالعات موردی و مصاحبه با تعداد زیادی از مدیران اجرایی شده است، ارتباط مثبت بین نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت را تأیید می‌کند. (وو و چو<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۸). از آنجایی که مدل کسب و کار چارجویی برای تعیین نوع فعالیت و نحوه و زمان اجرای آن با توجه به منابع و توانایی‌های شرکت است به گونه‌ای که می‌توان براساس آن ارزشی را به شکل کالا یا خدمت برای مشتری ایجاد کرد، می‌تواند تمام ناکامی‌های مطرح شده را پوشش می‌دهد. در تحقیقات زوت و آمیت<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۱) در زمان بحران‌های مالی و یا رکود اقتصادی و در مقایسه با انواع دیگر نوآوری، نوآوری مدل کسب و کار، کم‌هزینه‌تر، کارآتر است. تحقیقات بین‌المللی آی‌بی‌ام نیز که در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸ در بین مدیران اجرایی شرکت‌های برتر دنیا صورت گرفت، حاکی از آن بود که در صنایع مختلف، مدیران بنگاه‌هایی با سوددهی و عملکرد بالا، به دنبال چگونگی نوآوری در مدل‌های کسب و کار خود برای بهبود توانایی‌هایشان در خلق و کسب ارزش هستند. پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مدل کسب و کار بر این اجماعند که «نوآوری مدل کسب و کار کلید عملکرد شرکت می‌باشد».

Ebirim et Al ۱۸

Alexander et al ۱۹

Wu & Chiu ۲۰

Zott & Amit ۲۱

سال ۲۰۰۶، تحقیقاتی که توسط تیم آی‌بی‌ام صورت پذیرفت، از افزایش آگاهی نسبت به ضرورت نوآوری مدل کسب و کار خبر داد. این مطالعه نشان داد که شرکت‌های دارای عملکرد بالا نسبت به شرکت‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند، در پیاده‌سازی مدل کسب و کار نوآورانه خود موفق‌تر بوده‌اند. براساس این تحقیق و نظرسنجی پس از آن، بسیاری از نوآوری‌های مدل‌های کسب و کار در حال حاضر به عنوان یک متمایزکننده نوین راهبردی شناخته شده‌اند (پورحسینی و همکاران، ۲۰۲۰).

## ۲،۶. بوم مدل کسب و کار دیجیتال

یک مدل کسب و کار چگونگی ایجاد ارزش، تحویل آن به مشتری و جذب برای شرکت را توضیح می‌دهد (تیس<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۰). این یک ساختار میانجی است که استراتژی کلی تجاری و فرآیندهای تجاری عملیاتی را همسو می‌کند (الدبی و آویسون<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۰). در این نقش تاکتیکی، مدل کسب و کار برای دستیابی به مزیت رقابتی ضروری است و عملکرد شرکت را تعیین می‌کند. در نتیجه، طراحی های مدل های کسب و کار مختلف نتایج رقابتی متفاوتی را به همراه دارد (لانزولا و مارکیدس<sup>۲۴</sup>، ۲۰۲۱). در نتیجه طراحی مدل کسب و کار یک امر حیاتی است که نه تنها موفقیت بلکه بقای سازمان را ضمانت می‌کند. شرکت‌ها برای اینکه از نظر اقتصادی در مسیر تحول دیجیتال موفق باقی بمانند، باید از مزایای فناوری های دیجیتال استفاده کرده و آنها را در مدل کسب و کار خود ادغام کنند (امشهاف و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۵).

مدل های کسب و کار دیجیتال حاصل به عنوان مدل هایی تعریف می شوند که فناوری های دیجیتال با تغییر اساس ویژگی های مدل های کسب و کار، بهینه سازی منابع را امکان پذیر می کنند (پایکان و برم<sup>۲۶</sup>، ۲۰۲۰).

۲۲ Teece

۲۳ Al-Debei & Avison

۲۴ Lanzolla & Markides

۲۵ Amshoff et al.

۲۶ Bican & Brem

تعریف یک مدل شفاف کسب و کار برای موفقیت کسب و کارهای نوپا در دنیای دیجیتال ضروری است. برای مشاغل موجود که بخشی یا کل فعالیت های آن ها را بصورت آنلاین انجام می دهند، در نظر گرفتن چگونگی اصلاح مدل کسب و کار فعلی یا افزودن خدمات جدید با توجه به فرصت های جدیدی که از طریق اینترنت امکان پذیر است، به همان اندازه مهم است.

در یک مدل کسب و کار کاملاً دیجیتالی، همه عناصر یک مدل کسب و کار دیجیتال هستند. پلتفرم های دیجیتال که فناوری اطلاعات در همه جای آنها حاضر هستند نمونه این کسب و کارها هستند (اسینیجر<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۹).

### ۳. پیشینه تحقیق

منابع مورد استفاده شده توسط محقق جهت دستیابی به بخشی از پژوهش های مرتبط با موضوع مراجعه به سایت هایی مانند Elsevier، Emerald، Magiran، sciencedirect، IranDoc، Springer، civilica و... بوده است که به بخشی از آن ها به اختصار اشاره می کنیم.

امیری و همکاران در سال ۱۳۹۰، مطالعه ای را با عنوان "شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر پیاده سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت های کوچک و متوسط با استفاده از MADM فازی" انجام داده اند. رحیم نیا و همکاران او در سال ۱۳۹۰، در پژوهشی با عنوان "بررسی عناصر برنامه ریزی استراتژیک به منظور ارائه مدلی مفهومی و کاربردی برای شرکت های صنعتی کوچک"، یک مدل مفهومی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک ارائه داده اند. خاتمی فیروزآبادی و همکاران در سال ۱۳۹۷، مطالعه ای را با عنوان "راهکارهای توسعه کسب و کارهای الکترونیک در چارچوب تسهیل و ارتقای فضای کسب و کار" با هدف استخراج و تدوین استراتژی های توسعه کسب و کار در حوزه ارتباطات و فناوری کشور ارائه داده اند. آقاجانی و شریعتی در سال ۱۳۹۹، پژوهشی را با عنوان "تبیین روند تکاملی و مولفه های موثر بر مدل کسب و کارهای

الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی” انجام داده‌اند. تاری و پرچلم در سال ۱۳۹۹، پژوهشی را با عنوان “مدل ساختاری عوامل موثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران” انجام داده‌اند. هدف این پژوهش بررسی مدل ساختاری عوامل موثر بر بقا و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران می‌باشد.

شالتونی و همکاران<sup>۲۸</sup> در سال ۲۰۱۸، پژوهشی را با عنوان “جهت‌گیری بازاریابی الکترونیکی در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط” با هدف شفاف‌سازی عوامل کلیدی موثر بر میزان اتخاذ بازاریابی الکترونیکی در میان شرکت‌های کوچک و بزرگ از دیدگاه جهت‌گیری سازمانی انجام داده‌اند. سوسا و روچا<sup>۲۹</sup> در سال ۲۰۱۹، در مطالعه‌ای با عنوان “مهارت‌هایی برای کسب و کارهای دیجیتال نوآورانه” به شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه مدیریت کسب و کار دیجیتال نوآورانه پرداخته‌اند. ال‌صومی و همکاران<sup>۳۰</sup> در سال ۲۰۲۰، در پژوهشی با عنوان “تأثیر همسویی استراتژی‌های کسب و کار، IT و بازاریابی بر عملکرد شرکت” بر اساس نظریه احتمالی و نظریه پیکربندی، به بررسی تأثیر عملکرد همسویی استراتژیک سه‌جانبه در بین استراتژی‌های کسب و کار، IT و بازاریابی می‌پردازند و در عین حال جهت‌گیری استراتژیک شرکت‌ها را نیز در نظر می‌گیرند.

کاسکان ستریک و تانریکولو<sup>۳۱</sup> در سال ۲۰۲۱، در پژوهشی با عنوان “بازآفرینی مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال: یک مدل فرآیندی”، فرآیند بازآفرینی مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری‌های دیجیتال را با استفاده از یک رویکرد تحقیق کیفی بررسی کرده‌اند.

پیشینه تحقیق خیلی بهم ریخته است. مرتب [n10]:  
سازی کنید. نوآوری این تحقیق در چیست؟ اشاره کنید.

پیشینه تحقیق مجددا ساختار بندی شد: [p11R10]

Shaltoni et al<sup>۲۸</sup>

Sousa & Rocha<sup>۲۹</sup>

Al-Surmi et al<sup>۳۰</sup>

Setirek & Tanrikulu- Coskun<sup>۳۱</sup>

- کاسکان ستیریک و تانریکولو<sup>۳۲</sup> در سال ۲۰۲۱، در پژوهشی با عنوان "بازآفرینی مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری های دیجیتال: یک مدل فرآیندی"، فرآیند بازآفرینی مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری های دیجیتال را با استفاده از یک رویکرد تحقیق کیفی بررسی کرده اند. ال صومی و همکاران<sup>۳۳</sup> در سال ۲۰۲۰، در پژوهشی با عنوان "تأثیر همسویی استراتژی های کسب و کار، IT و بازاریابی بر عملکرد شرکت" بر اساس نظریه احتمالی و نظریه پیکربندی، به بررسی تأثیر عملکرد همسویی استراتژیک سه جانبه در بین استراتژی های کسب و کار، IT و بازاریابی می پردازند و در عین حال جهت گیری استراتژیک شرکت ها را نیز در نظر می گیرند. اجها و همکاران<sup>۳۴</sup> در سال ۲۰۲۰، در پژوهشی با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک پویا و عملکرد رقابتی شرکت: یک ایده پردازی و یک آزمون تجربی با استفاده از قابلیت های پویا و چارچوب برنامه ریزی انعطاف پذیر"، یک مقیاس برنامه ریزی استراتژیک پویا (DSP) پیشنهاد داده اند. سوسا و روچا<sup>۳۵</sup> در سال ۲۰۱۹، در مطالعه ای با عنوان "مهارت هایی برای کسب و کارهای دیجیتال نوآورانه" به شناسایی مهارت های مورد نیاز برای توسعه مدیریت کسب و کار دیجیتال نوآورانه پرداخته اند. شالتونی و همکاران<sup>۳۶</sup> در سال ۲۰۱۸، پژوهشی را با عنوان "جهت گیری بازاریابی الکترونیکی در زمینه شرکت های کوچک و متوسط" با هدف شفاف سازی عوامل کلیدی موثر بر میزان اتخاذ بازاریابی الکترونیکی در میان شرکت های کوچک و بزرگ از دیدگاه جهت گیری سازمانی انجام داده اند.

این نوشتار تلاش می کند ضمن ارائه دید کلی از تحقیقات و مدل های موجود در حوزه

کسب و کار، اصلی ترین عوامل شکل گیری یک مدل کسب و کار پلتفرمی موفق را شناسایی و

تبیین کند.

---

Setirek & Tanrikulu- Coskun<sup>۳۲</sup>

Al-Surmi et al<sup>۳۳</sup>

et al Ojha<sup>۳۴</sup>

Sousa & Rocha<sup>۳۵</sup>

Shaltoni et al<sup>۳۶</sup>

#### ۴. روش پژوهش

روش پژوهش بصورت مروری و کتابخانه ای و مبتنی بر بررسی اسناد و مقالات مرتبط با موضوع می باشد. بررسی ادبیات، پیشینه و مدل های موجود نشان از کاستی های می دهد که آن ها را ناتوان از حل مساله ما می کند. بیشتر پژوهش های انجام شده و مدل های ارائه گردیده جهت کسب و کارهای آفلاین مناسب می باشند. در گام نخست انتخاب پژوهش است. در این مرحله پژوهش های مرتبط شناسایی و مقالاتی مرتبط با موضوع انتخاب می شوند. سپس در گام ترکیب ارتباط بین مطالعات انجام شده تعیین می شود. در این مرحله شباهت ها و اختلافات میان هر کدام از مطالعات مشخص شده و در نهایت چارچوب جدیدی استخراج می شود که نه تنها نشان دهنده مفهوم تفسیرهای فردی است، بلکه یک موضوع جدیدی را در مقایسه با هر یک از چارچوب ها به تنهایی مشخص می کند. در گام آخر که ارائه تلفیق است، استعاره یا چارچوب جدیدی برای درک بهتر ارائه می شود.

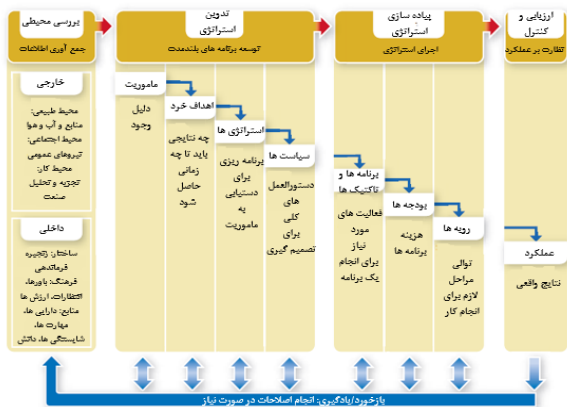
#### ۴.۱. بررسی برخی از مدل های موجود

✓ مدل مدیریت استراتژیک (ویلن و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۸)

مدیریت استراتژیک در این مدل از چهار عنصر اساسی تشکیل شده است:

بررسی محیطی - تدوین استراتژی - اجرای استراتژی - ارزیابی و کنترل.

در شکل (۱) این مدل قابل مشاهده می باشد.

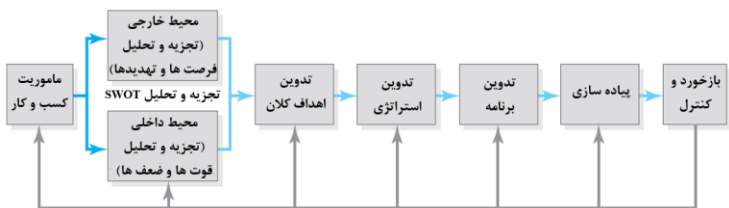


شکل (۱) مدل مدیریت استراتژیک (ویلن و همکاران، ۲۰۱۸)

✓ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک واحد کسب و کار (کاتلر و کلر، ۳، ۲۰۱۶)

طبق نظر کاتلر و کلر (۲۰۱۶)، فرآیند برنامه ریزی استراتژیک واحد کسب و کار شامل

مراحلی است که در شکل (۲) نشان داده شده است.



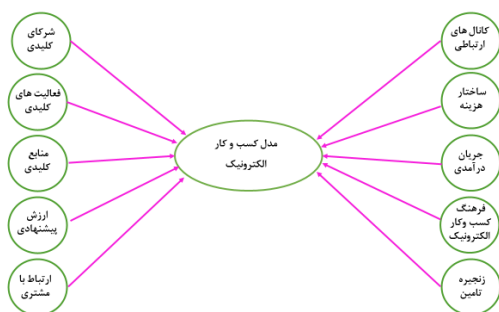
شکل (۲): فرآیند برنامه ریزی استراتژیک واحد کسب و کار (کاتلر و کلر، ۲۰۱۶)

✓ مطالعه آجاجانی و شریعتی (۱۳۹۹)

اصلاح شود: [n12] Commented



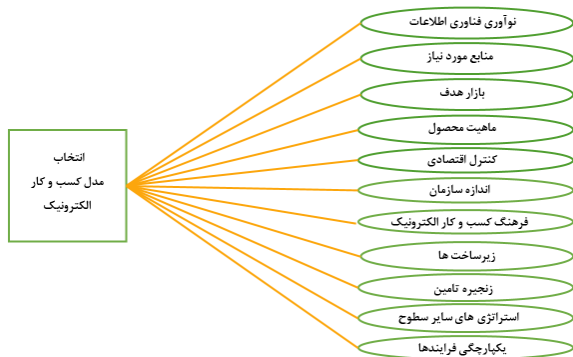
آقاجانی و شریعتی در سال ۱۳۹۹ در پژوهشی با عنوان تبیین روند تکاملی و مولفه های موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت آپ های ایرانی عوامل موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت آپ های ایرانی را بررسی کردند. در این پژوهش، تأثیر شرکای کلیدی، فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیک، زنجیره تامین بر کسب و کارهای الکترونیکی به اثبات رسیده است. در نهایت این تحقیق نتیجه می گیرد که ابعاد مدل کسب و کارهای الکترونیکی با تأثیر بر استارت آپ های ایرانی، باعث افزایش بهره وری و موفقیت در استارت آپ های ایرانی می شوند.



شکل (۳): مدل مفهومی پژوهش (آقاجانی و شریعتی، ۱۳۹۹)

✓ مطالعه محمدیان و همکاران (۱۳۹۴)

محمدیان و همکاران در مقاله ای عوامل مؤثر در انتخاب مدل های کسب و کار الکترونیکی کوچک و متوسط در ایران را بررسی نمودند و در این پژوهش مجموعه عوامل محیطی و سازمانی مؤثر بر انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی را در ادبیات موضوع شناسایی شده است. یافته های این پژوهش عوامل مؤثری در انتخاب مدل های کسب و کار الکترونیکی در کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران را مطابق شکل شماره ۴ مدل سازی کرده اند.



شکل (۴): مدل مفهومی تحقیق (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴)

## ۵. تحلیل مدل های کسب و کار

آنچه جهان کسب و کار امروز را از گذشته متمایز می کند ظهور پدیده ای به نام اینترنت است. اینترنت ابزاری برای خلق فرصت های جدید و کسب درآمد بیشتر است.

بیشتر اغلب کسب و کارهای مدل های ملموس و قابل درکی داشتند اما با تاسیس شرکت هایی مانند یاهو و گوگل که خدمات رایگان ارایه می کردند؛ شرکت آمازون که کار خود را با فروش کتاب آغاز کرد یا شرکت PayPal که به عنوان یک واسطه برای تسهیل پرداخت های بانکی فعالیت می کرد؛ جهان کسب و کارهای آنلاین با تحولی شگرف مواجه شد و این پرسش در ذهن ها شکل گرفت که این شرکت ها چگونه کار می کنند و درآمد خود را چگونه به دست می آورند.

امروزه اگر بخواهیم مدل کسب و کار را تعریف کنیم باید به سه پرسش پاسخ دهیم:

- ۱- این کسب و کار چه ارزشی ایجاد می کند؟
- ۲- چگونه ارزش ایجاد شده را تبدیل به پول می کند؟
- ۳- برای پایداری و بقای خود چه برنامه ای دارد؟

اگرچه پاسخ به این پرسش ها می تواند ما را درک بهتر مدل کسب و کار یاری رساند؛ با این وجود باید بدانیم:

- مدل های کسب و کار مانند یک موجود زنده، به تدریج رشد کرده و مسیر تکامل را طی می کنند. این مدل ها در طول زمان اصلاح می شوند ممکن است بخش هایی از آنها حذف شود و یا بخش های جدیدی به آنها اضافه می شود.

- مدل های کسب و کار، مربوط به یک صنعت خاص نیستند. اگر چه شرکت هایی مانند Google و Amazon و Ebay و Apple و Microsoft، مثال های ثابت درس مدل کسب و کار در دانشگاه ها و مدارس مدیریتی جهان هستند با این وجود یکی از واقعیت های جهان کسب و کار این است که در هر بازه زمانی یکی از بخش های اقتصادی پیشتاز است.

- داشتن یک مدل شفاف و قوی برای کسب و کار تضمین کننده موفقیت آن کسب و کار نیست. اما می تواند احتمال شکست تان را کاهش دهد و نداشتن یک مدل شفاف برای کسب و کار یکی از نشانه های بحران در آینده است.

## ۵.۱. خلق ارزش:

خلق ارزش چیزی فراتر از یک استراتژی تجاری است. این یک رویکرد اساسی است که جهت سازمان ها را شکل می دهد و هدف تجاری آنها را مشخص می کند.

خلق ارزش شامل تبدیل منابع به چیزی ارزشمند از طریق کار سخت است، این یک مفهوم جامع است که شامل ایجاد محصولات و خدمات ملموس است و به فرآیند ایجاد ارزش اضافی برای سهامداران، فراتر از سرمایه گذاری اولیه یا ورودی ها اشاره دارد.

جوان ماگرتا در تعریف مدل کسب و کار می گوید، هر کسی روایت گر یک داستان است. داستانی که روایت می کند آن کسب و کار چگونه فعالیت می کند و چه نیازی را از مشتریان

برطرف می‌کند. و در واقع تدوین یک مدل کسب و کار مانند نوشتن یک داستان جدید است. (جوان ماگرتا تا ۲۰۰۲، ۳۹). همانند مدل‌های کسب و کار داستان‌های جهان، خیلی زیاد نیستند و هر داستان جدیدی، به شکلی تکرار یک روایت قدیمی است. می‌توان گفت هرگاه یک داستان جدید از کسب و کار شکل می‌گیرد، یک نوآوری - کوچک یا بزرگ - در یک داستان قدیمی رخ می‌دهد.

اما هر داستانی که برای یک کسب و کار تعریف می‌شود، می‌بایست به دو شکل آزموده و تحلیل شود:

- آزمون روایت داستانی (Narrative Test)
- آزمون اعتبار عددی داستان (Numbers Test)

مثلا فرض کنید فردی تصمیم می‌گیرد در کنار یک دانشگاه یک فروشگاه لوازم التحریر افتتاح کند. بنابراین او می‌بایست برای تعریف مدل کسب و کار خود به دو پرسش پاسخ دهد:

۱- آیا وجود یک فروشگاه لوازم التحریر در کنار دانشگاه برای ارائه خدمات به دانشجویان از نظر روایت داستانی قابل پذیرش است.

۲- با فرض پذیرش روایت داستان، آیا اعداد و ارقام، هزینه‌ها، درآمد و تعداد مشتریان نیز این داستان را توجیه می‌کند؟

خلق ارزش یا ارزش افزوده از نگاه اقتصاددان‌ها، بیانگر تفاوت قیمت فروش و بهای عوامل تولید است. این رویکرد ارزش افزوده از دید عرضه‌کننده نام دارد.

اما وقتی در مدیریت و کسب و کار اغلب به ارزش افزوده از دید مشتری یا خریدار توجه داریم. خریدار در ذهن خود برای محصول یا خدمت یک ارزش تعریف می کند. این ارزش را تبدیل به عدد می کند و حاضر نیست برای آن محصول ارزش بالاتری را پرداخت کند.

## ۵,۲. مدل درآمدی:

پس از خلق ارزش می بایست مدل درآمدزایی از طریق ارزش ایجاد شده را تعریف کنیم. این مدل به اختصار مدل کسب درآمد یا مدل درآمدی (Revenue Model) نامیده می شود. مهم نیست که سازمان شما، یک کسب و کار اقتصادی است یا یک سازمان غیرانتفاعی و یا حتی یک مجموعه خیریه. هیچ سازمانی بدون تامین مالی، برای مدت طولانی زنده نمی ماند. هر کسب و کاری از ابتدای شکل گیری و پیدایش خود نیاز به درآمدزایی دارد. در واقع دلیل اصلی از به وجود آمدن کسب و کارها درآمدزایی است. عدم شناخت از روش های کسب درآمد احتمال شکست در کسب و کار را افزایش می دهد. با داشتن مدل درآمدی واضح، یک کسب و کار می تواند روی بازار هدف تمرکز کند، برنامه های توسعه ای برای محصولات و خدمات خود داشته باشد، برنامه بازاریابی خود را تدوین کند و در راستای ایجاد اعتبار و جذب سرمایه گام بردارد. به طور کلی یک مدل درآمدی، یک چارچوب برای به دست آوردن درآمد است. مدل درآمدی مشخص می کند (نبوی و استخریان، ۱۳۹۹):

- ۱- کدام منبع درآمدی برای پیگیری مناسب است؟
- ۲- چه چیز ارزش پیشنهاد دادن دارد؟
- ۳- چگونه ارزش ها قیمت گذاری می شوند؟
- چه کسانی برای ارزش ها پول پرداخت می کنند؟

برخی از مهم ترین مدل های درآمدی که در موفق ترین کسب و کارها به کار گرفته شده

اند عبارتند از:

- کسب درآمد از طریق فروش تعدادی (Quantity-Based Revenue یا QBR)
- کسب درآمد از طریق فروش حق اشتراک زمانی (Subscription-Based یا SBR) (Revenue)  
حق اشتراک دسترسی به سایت های مختلف مانند فوربس و هاروارد ، اشتراک در اتاق های بازرگانی، اشتراک ماهیانه یا سالیانه باشگاه های ورزشی، همه نمونه هایی از فروش حق اشتراک زمانی هستند.
- کسب درآمد از طریق دریافت کمیسیون (Commission-Based Revenue یا CBR)  
بسیاری از سایت هایی که حراج آنلاین را مدیریت می کنند یا فضایی برای معاملات آنلاین هم ایجاد می کنند مانند ebay یا نمونه های ایرانی مانند باسلام ، از این شیوه استفاده می کنند.

در مورد استارت آپ های پلت فرمی، تمرکز اولیه آنها تولید درآمد از افراد است . در این حالت مدل شاید مدل درآمدی فریمیوم برای پلتفرم ها مناسب باشد. (کمپاین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)

- مدل درآمدی فریمیوم (Freemium Model):

مدل درآمدی فریمیوم (Freemium) که نام آن از ترکیب دو کلمه رایگان (Free) و پریمیوم (Premium) ایجاد شده، نوعی مدل درآمدی است که هم شامل خدمات رایگان و هم خدمات افزوده پولی می شود. به این ترتیب شرکت هایی که از این مدل درآمدی استفاده می کنند، خدمات ساده و ابتدایی را به صورت رایگان در اختیار کاربر قرار می دهند تا آنها را امتحان کند و در عین

حال خدمات پیشرفته‌تر یا افزوده‌ای را به صورت پولی در اختیار کاربر می‌گذارند. ورد برس یکی از پرکاربردترین پلتفرم‌هاست که از این مدل درآمدی استفاده می‌کند.

### ۵,۳. پایداری در کسب و کار:

فشار پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی چالش بزرگی است که کل جامعه بشری با آن مواجه است و از این رو توسعه پایدار به موضوع برجسته توسعه انسانی تبدیل شده است. (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). یک مدل کسب و کار پایدار از نظر اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی پایدار است و باید به شرکت‌ها کمک کند تا نه تنها به کاهش اساسی در مصرف انرژی و مواد دست یابند، بلکه ضمن ارائه محصولات یا خدمات لازم، مزایای مالی و اجتماعی نیز کسب کنند. (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

در مدیریت و اقتصاد، پایداری معادل واژه انگلیسی Sustainability می‌باشد. امروزه صفت پایدار را در ادامه‌ی بسیاری از واژه‌ها و اصطلاحات مرتبط با مدیریت و کسب کار می‌بینیم. شاید برخی از این واژه‌ها که بیشتر در مبحث این نوشتار می‌گنجد عبارت باشند از:

- کسب و کار پایدار (Sustainable Business)
- مدل کسب و کار پایدار (Sustainable Business Model)
- خلق ارزش پایدار (Sustainable Value Creation)
- مدل درآمدی پایدار (Sustainable Revenue Model)

کسب و کار پایدار، نباید در یک بازه زمانی کوتاه دوام داشته باشد بلکه می‌بایست سال‌ها ادامه پیدا کند و ارزش آفرینی کند.

ارزش آفرینی پایدار، یعنی آنچه کسب و کار ایجاد می‌کند با گذشت زمان ارزش خود را از دست نمی‌دهد و کماکان با ارزش باقی می‌ماند.

فرآیند ساخت مدل کسب و کار پایدار بخش نوآورانه یک استراتژی تجاری را تشکیل می دهد. صنایع و انواع مختلف کسب و کار از مدل های کسب و کار پایداری برای برآورده کردن اهداف اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی خود به طور همزمان استفاده کرده اند. (نصرت آبادی و همکاران، ۲۰۱۹).

لی و همکاران (۲۰۲۰) یک چارچوب مدل کسب و کار پایدار متشکل از پنج بعد که عبارتند از ارزش پیشنهادی، خلق ارزش، شبکه ارزش، مدل مالی و رابط مشتری طراحی کردند. اما یک کسب و کار پایدار باید به چیزی فراتر از منافع بلندمدت سهامداران (ذی نفعان مستقیم) بیندیشد. هیچ کسب و کاری بدون اندیشیدن به منافع بلندمدت مشتریان، تأمین کنندگان و سایر ذی نفعان پایدار نخواهد ماند.

## ۶. نتیجه گیری

شرکت هایی بزرگ با گستره فعالیت جهانی مانند آمازون، علی بابا، گوگل و بسیاری از موفق ترین شرکت های ایرانی از جمله اسنپ، دیوار و کافه بازار کسب و کارهایی هستند که به صورت پلتفرمی فعالیت می کنند. تعداد پلتفرم ها به طور روزانه در حال افزایش است.

از سوی دیگر، میزان درآمد پلتفرم ها بسیار بیشتر از شرکت هایی است که به صورت خطی فعالیت می کنند. لذا نرخ بازگشت سرمایه در پلتفرم ها موجب علاقمندی به سرمایه گذاری بر روی استارت آپ هایی که به صورت پلتفرمی ایجاد شده و فعالیت می کنند شده است.

اما گذر از کسب و کارهای سنتی به کسب و کارهای پلتفرمی نیازمند داشتن استراتژی روشن و مدل نوآورانه ای از کسب و کار که خلق ارزش و در نتیجه کسب درآمد برای آن کسب و کار را تضمین می کند.

بررسی ادبیات، پیشینه و مدل های موجود نشان از کاستی های می دهد که آن ها را ناتوان از حل مساله ما می کند. با وجود تحقیقات انجام شده در این زمینه، همچنان بسیاری از ابهامات



این زمینه باقی است که ضرورت انجام مطالعات بیشتر و استفاده از روش تحقیق آمیخته اکتشافی را آشکار می‌سازد. در ادامه به این شکاف‌ها اشاره می‌شود:

- بیشتر پژوهش‌های انجام شده و مدل‌های ارائه‌گردیده جهت کسب و کارهای آنلاین مناسب می‌باشند (مانند: ویلن و همکاران، ۲۰۱۸؛ بورک وود، ۲۰۱۷؛ کاتلر و کلر، ۲۰۱۶؛ خاتمی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۷؛ محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰).

- تعداد کم پژوهش‌های کیفی جهت اکتشاف هرچه بیشتر مساله از جمله عوامل قابل‌تامل در این زمینه است. بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه مدل کسب و کارها با رویکرد کمی به بررسی رابطه بین متغیرها جهت اثبات فرضیات و یا به صورت علمی ترویجی به مرور نظریه‌ها پرداخته‌اند (مانند: آهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ آقاجانی و شریعتی، ۱۳۹۹؛ تازی و پرچلم، ۱۳۹۹؛ عباسی و جلالی، ۱۳۹۷؛ ایمانخان، ۱۳۹۷؛ محمدیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ امیری و همکاران، ۱۳۹۰؛ آل صوری و همکاران، ۲۰۲۰؛ او اوگونموکون و هسین تانگ، ۲۰۱۲).

- نکته قابل‌توجه دیگر وارد کردن مسائل فرهنگی در پژوهش‌ها می‌باشد. تفاوت‌های فرهنگی جوامع مختلف در رویکردشان به موضوع پژوهش و چگونگی و میزان پذیرش آن‌ها از الگوهای جدید موثر است (مانند: کاسکان ستریک و تانریکولو، ۲۰۲۱؛ اجها و همکاران، ۲۰۲۰؛ سوسا و روشا، ۲۰۱۹؛ شالتونی و همکاران، ۲۰۱۸؛ جافی و اسمیت، ۲۰۱۷؛ آشیل و همکاران، ۲۰۰۲). در کشور ما ایران با رویکرد عملیاتی و اجرایی تاکنون نسبت به بررسی میدانی جهت ارائه مدلی که متمرکز بر کسب و کارهای آنلاین باشد اقدام نشده است. در واقع تاکنون مطالعه‌ای کیفی جهت شناسایی مدل کسب و کارهای آنلاین انجام نشده است، به همین دلیل جای بسط تحقیقات را با وارد کردن مسائل فرهنگی و متغیرهای دموگرافیک دارد.

بر اساس نتایج، کسب و کار آنلاین هر نوع کسب و کاری است که اساس ایجادش را فضای اینترنت یا آنلاین قرار بدهد. یعنی کسب و کارهایی که محدودیتی در زمان تحقق مبادله یا

انتخاب طرفین مبادله یا انتخاب محصول و ... در آن ها وجود نداره و همه ویژگی های اینترنت از منظر سرعت، تاکید بر صرفه جویی در هزینه، پراکندگی یا گستردگی انتخاب، تغییرات سریع و ویژگی های کسب و کار آنلاین در آن وجود دارد. بنابراین کسب و کار آنلاین عبارت است از تمام مبادلاتی که در بستر اینترنت صورت می گیرد. امروزه اساساً کسب و کار آنلاین چه به صورت مستقل و چه به صورت جزئی از کسب و کار آفلاین و در کنار کسب و کار آفلاین جزئی اجتناب ناپذیر از هر نوع فعالیت اجتماعی می باشد. نتایج تحقیق نشان دهنده همپوشانی بالای مقوله کسب و کار آنلاین با بسیاری از مفاهیم و مقوله های به دست آمده دیگر از جمله چشم انداز، تفکر استراتژیک، پارادایم ذهنی مدیران، تحقیقات بازار، ممیزی محیط داخلی و خارجی، مدیریت ارتباط با مشتری و در نظر گرفتن نیاز مشتری، ویژگی ظاهری و محتوایی پلتفرم آنلاین، سهولت دسترسی و سرعت پاسخگویی به مشتریان، سهولت خدمات پس از فروش آنلاین و کسب اعتماد آن ها، فرهنگ سازی آنلاین، آگاه سازی و جذب مشتریان در فضای آنلاین، در نظر گرفتن سرعت تغییرات، تغییرات محیطی و تغییرات آنلاین فناوری اطلاعات و عوامل تکنولوژیکی و تغییر سبک زندگی، تدوین استراتژی، زمانبندی و بازه زمانی کوتاه مدت، ارزیابی و کنترل، تجربه مشتری در فضای آنلاین، رضایت مشتری، آگاهی برند و عملکرد سازمان می باشد. امروزه بررسی اولیه شرکت های داخلی نشان می دهد که یا اغلب شرکت های عمده وارد فضای آنلاین نشده اند یا اگر شده اند به دلیل فقدان تجربیات دارای کاستی های مضاعفی می باشند. این کاستی ها مخصوصاً در حوزه شرکت هایی که نه صرفاً روش توزیع آن ها آنلاین بلکه محصول آن ها آنلاین و مبتنی بر تکنولوژی اطلاعات می باشد، بیشتر خود را نشان می دهد. از این منظر در شرکت هایی که در حوزه آنلاین فعالیت می کنند به خوبی قابل مشاهده است که ضعف اصلی آن ها نداشتن برنامه ریزی استراتژیک می باشد یعنی شرکت ها در این مرحله از یک طرفی با توجه به فوریت بیرونی و فعالیت های رقبا با این تهدید مواجه شده اند که اگر نتوانند خود را در حوزه حضور در بازار آنلاین مجهز کنند و این

حضور با استفاده از روش های برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی یا روش های علمی نباشد، یقیناً در آینده ای نزدیک نه تنها سهم بازار خود را از دست خواهند داد بلکه بقای آن ها نیز با مشکل مواجه می شود پس در این مقطع مشکل اصلی شرکت ها یافتن مدلیست که هم از ویژگی های علمی برخوردار باشد و هم با نیازها و شرایط بومی آن ها تطابق داشته باشد. به نظر می رسد که شرکت ها اگر نتوانند در درجه اول مساله اصلی خود را شناسایی کنند و در درجه دوم اگر نتوانند برای این مساله راهکار مناسبی پیدا کنند، هیچ گاه نمی توانند در عرضه تدوین برنامه ریزی استراتژیک جامع در کسب و کارهای آنلاین موفق باشند. از این منظر ضروریست که ما ضمن بررسی مدل های موجود بتوانیم مدلی طراحی نماییم که دقیقاً مولفه های مطرح نشده یا مورد توجه قرار نگرفته آن مدل های پیشین را مورد توجه قرار دهد. امروزه به این نتیجه رسیده ایم که می

بایست در حوزه آنلاین نیز برای توسعه محصول و بازار خود و ارائه برنامه عملیاتی واقعی و اجرایی، اقدام به طراحی مدلی نماییم که این مدل نواقص مدل های سنتی بازاریابی را پوشش دهد.

به نظر مناسب است تا پیشنهادات و [n13] Commented  
راهبردهای موثر در این رابطه ارائه شود. خلا را پوشش دهید.

پیشنهادات اضافه شد: [p14R13]

- این مدل می بایست مبتنی بر برنامه ریزی بویا باشد.
- از لحاظ زمانی و محتوایی انعطاف پذیر باشد.
- با توجه سهولت دسترسی به اینترنت و گوشی های هوشمند و افزایش اعتماد کاربران به این فضا، فضای مجازی را راه حلی برای عبور از مرزهای جغرافیایی بدانند.
- علاوه بر برخورداری از ویژگی های علمی نیازها و ویژگی های بومی و فرهنگی مورد نظر را دارا باشد.
- مدلی استراتژیک برای بازاریابی آنلاین ارائه نماید.
- با ایجاد انعطاف در مدل های خلق ارزش و کسب درآمد، پایداری در کسب و کار را تضمین نماید.

همچنین به نظر می رسد تاثیر هوش مصنوعی مانند چت جی پی تی و سایر ابزارهای مبتنی بر Open AI بر نوآوری در مدل های کسب و کار می تواند زمینه های جدیدی برای مطالعه در این حوزه ها پیش روی محققین قرار دهد.

همچنین با توجه به تعریف برنامه ملی آینده نگاری ایران که یکی از مهمترین اهداف این برنامه در تغییر الگوهای فکری، ایجاد چشم انداز مشترک برای تمام بازیگران، تلاش برای ایجاد مدل ذهنی مشترک و تأثیرگذاری بر ذینفعان می باشد (کوثری و سادات رحمتی، ۱۳۹۸)، می توان آینده پژوهی مدل های کسب و کار پلتفرمی در ایران بر اساس چشم انداز تعریف شده برای صنعت IT در برنامه هفتم توسعه، مبنایی برای مطالعات آینده قرار گیرد.

## 7. References

- Adama, H and Okeke Ch. (2024). Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 2024, 10(02), 256-264. DOI: <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.2.0066>
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>
- Alves.g., Bruno Miguel Sousa and Ana Machado, <https://www.igi-global.com/chapter/the-role-of-digital-marketing-and-online-relationship-quality-in-social-tourism/>
- Amshoff, B., Dülme, C., Echterfeld, J., & Gausemeier, J. (2015). Business model patterns for disruptive technologies. *International Journal of Innovation Management*, 19(3), 1540002.
- Chaffey, D. and Smith, P.R. (2019). *eMarketing Excellence, Planning and optimizing your digital marketing*, 4th edn, Taylor & Francis. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203082812>
- Balduzzi, S., Rücker, G., & Schwarzer, G. (2019). How to perform a meta-analysis with R: a practical tutorial. *BMJ Ment Health*, 22(4), 153-160. DOI: 10.1136/ebmental-2019-300117
- Cusumano, M. A., Gawer, A., Yoffie, D. B., von Barga, S., & Acquay, K. (2024). The impact of platform business models on the valuations of unicorn companies. *Information and Organization*, 34(3), 100521. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2024.100521>
- Ebirim,G, Unigwe,I, Ndubuisi,N, Ibeh,C, Asuzu,O and Adelekan,O. (2024). Entrepreneurship in the sharing economy: A review of business models and social Impacts. *International Journal of Science and Research Archive*, 2024, 11(01), 986-995. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0136>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>

- Hoekstra, J. C., & Leeftang, P. S. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020(4), 249–260. <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>
- Hosseinzadeh, H. & Nosrati, R. (2018). “Investigating the effect of small and high-yield enterprises development plan on job creation in selected provinces of the country”. *Quarterly Journal of Fiscal and Economic Policies*, 2(7): 91-108. [In Persian]
- Kempainen, L, Koivumäki, T, Pikkarainen, M and Poikolam A. (2018). Emerging revenue models for personal data platform operators : when individuals are in control of their data. *Journal of Business Models* (2018), Vol. 6, No. 3, pp. 79-10. DOI: <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i3.2053>
- Kousari, S and Rahmati, FS, (2019), Future-Oriented Researches and Its Roles in STI Policy Making, *Journal of Science and Technology Policy*, 11(2), 103-118. [in Persian]
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540–553. <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
- Li, X, Cao, J, Liu, Z and Lou, X (2020). Sustainable Business Model Based on Digital Twin Platform Network: The Inspiration from Haier’s Case Study in China. *Sustainability* 2020, 12, 936; DOI:10.3390/su12030936
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.
- Melovic, B., Jacovic, M., Dabic, M., Vulic, T.B. and Dudic, V. (2020), ‘The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro,’ *Technology in Society* 63,1-14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>
- Nabavi, M and Estakhrian, A. (1399). E-business models and revenue and financing models for digital resources. The first national conference on the realization of unattainable ideas in the field of information technology and technology. [in Persian]. WHMAC01\_011
- Nikpol Motlagh Bonab, I.; Sepasi, H., Nourbakhsh, P. & Nourbakhsh, M. (2021). “Designing a causal model of the relationship between leadership styles and knowledge management of employees with the mediating role of IT acceptance”. *Journal of Communication Management in Sports Media*, 9(2). DOI: 10.30473 / jsm.2020.54762.1449. [in Persian]
- Niromand, P.; Ranjbar, M.; Arabi, S. & Haj Sadeghi, B. (2020). Provide a framework for designing a business model. *Information Technology Management Quarterly*, Do 5, No. 4. pp. 267-284. [in Persian]
- Nosratabadi, S, Mosavi, A, Shamshirband, S, Zavadskas, E, Rakotonirainy, A and Wing Chau, K. (2019). Sustainable Business Models: A Review. [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability). *Sustainability* 2019, 11, 1663; DOI:10.3390/su11061663
- Nuseira, M; El Refae, G.(2022), The effect of digital marketing capabilities on business performance enhancement: Mediating the role of customer relationship management (CRM). *International Journal of Data and Network Science* 6 (2022). 295–304. DOI:10.5267/j.ijdns.2022.1.008
- Pandey Neeraj, Nayal Preeti, Singh Rathor Abhijeet,(2021), Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions, V(35),N( 7),1191–1204. DOI: <https://doi.org/10.1108/IBIM-06-2019-0283>
- Pourhossein, Z.; Abdavi, F.; Javani, V. & Pashaei, S. (2020). “The effect of social networks on word of mouth through loyalty and brand attachment in the Iranian Football Premier League”. *Journal of Communication Management in Sports Media*, 7(3): 81-90. DOI:10.30473 / jsm.2019.44362.1307 [In Persian]

- Sharma, A., Sharma, S., & Chaudhary, M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. *Tourism Management*, 79, 104078. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078>
- Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29(2), 363–407. <https://doi.org/10.1111/isj.12206>
- Suh, T., & Chow, T. E. (2021). Developing a digital marketing tool for ethnic ventures' mixed business model and market-shaping: A design scientific approach of web demographics. *Industrial Marketing Management*, 93, 10-21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.014>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thomas, M.R. and Shivani, M. (2020), "Customer profiling of alpha", *Ushus Journal of Business Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 75-86. DOI: <https://doi.org/10.12725/ujbm.50.5>
- Zhao Y, von Delft S, Morgan-Thomas A and Trevor Buck. (2020), The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms, *Long Range Planning*, Volume 53, Issue 4, 101892, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>.