

Original Article (Quantified)

eISSN: 2980-8359

Providing a suitable business model for the development of e-commerce startup based businesses and improvement of investment in them

Hamed Agheshlouei¹ , Mohammad Javad Mosadegh² , Reza Ehtesham Rasi² 

1- Ph.D. Student, Department of Information Technology Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2- Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Receive:

23 June 2023

Revise:

26 August 2023

Accept:

04 November 2023

Keywords:

e-commerce business,
business model
improvement,
startup growth,
improvement of
investment,

Abstract

The purpose of this research is to provide a new business model to help entrepreneurs in developing new businesses and e-commerce startups. The research method is applied in terms of its purpose, developmental in terms of its direction and quantitative in terms of its nature. the statistical population of the research consists of 25 experts in the field of entrepreneurship and e-commerce.

The development of model has been done based on Osterwalder and Pigneurs' basic business model (2010) and limitations identified in it. in development of model the dimensions and indicators related to each dimension collected by the review of theoretical literature. in the following, in order to calculate the Content Validity Ratio based on the experts' opinions, 12 dimensions and 83 components confirmed and finalized among initially introduced dimensions and components. the final dimensions of business model in current research involve business goals, strategy, key competitors, key partners, channels, customers, customer relationship, value proposition, key competencies, key platform, pricing and revenue stream and cost structure and risk. based on the results of quantitative calculations, the most important dimensions from view of experts are business goals with score 0.87, content marketing strategy with score 0.7 and suppliers related to target customers with score 0.61. Finding of research display that business model presented in current research, in addition to improving Osterwalder and Pigneurs' business model (2010), has led to better understanding of business model elements among entrepreneurs. Further more it creates convergence and common understanding of business concepts between entrepreneurs and investors, which improves investment negotiations. through this business model, entrepreneurs focus on value proposition in addition to the technical details.

Please cite this article as (APA): Agheshlouei, H., Mosadegh, M. J., & Ehtesham Rasi, R. (2023). Providing a suitable business model for the development of e-commerce startup based businesses and improvement of investment in them. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 264-292.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.407317.1141>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.00000000.1402.3.3.13.9>

Publisher: Iranian Business Management Association

Creative Commons: CC BY 4.0



Corresponding Author: Mohammad Javad Mosadegh

Email: mjjmosadegh@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Today's world is changing. Rapid digitalization has brought new opportunities and threats, and has facilitated access to new markets while breaking traditional barriers (Ibarra, 2018). Mobile-based technologies, along with new ways of storing and retrieving information and distributing and selling them, have provided the field of activity for emerging businesses that are referred to as startups (Rohn et al., 2021, Ghaderi et al., 2018). The development process of e-commerce has also accelerated in recent years (UNCTAD, 2021). Therefore, upon observing such a growing situation, entrepreneurs are eager to implement their business idea faster. Usually, the idea of startups is preferred over the business model due to its rarity and exception, however, the real understanding and possibility of realizing business opportunities is done through the business model (Slávik, 2019).

In foreign research, the Business Model Canvas related to Osterwalder & Pigneur (2010) has been used in various fields; and by adding new dimensions to it, a new business model has been presented (Sabri, 2023; Dobrowolski et al., 2022). However, in domestic researches, the use of this framework is mostly based on the same standard 9-component model, and rarely changes have been made in its content and number of components (Mohammadian, 2021; Sadeghi et al, 2018). The need of entrepreneurs to create a framework to explain the business idea and opportunity in order to attract capital in the field of e-commerce startups has made it necessary to use the canvas of the business model in a redesigned, innovative and adapted manner in the mentioned field, which has been less noticed by researchers; therefore, the aim of the current research is to provide a business model to strengthen perception, improve communication information structure and value-oriented view of entrepreneurs, which can help in the development of e-commerce startups; Thus, according to the descriptions made, the main question of the research is stated as follows: What is the appropriate business model that entrepreneurs can use to create businesses based on e-commerce startups and what dimensions and components does it include?

Theoretical Framework

A startup is a small company or organization that aims to become a repeatable, scalable and profitable business model based on an innovative idea (Charekhah et al., 2013). From the point of view of Cuc (2019), since business models are in a permanent change, they cannot be defined completely. But from the perspective of Osterwalder and Pigneur (2010) "the business model describes what a company offers to its customers and how to achieve them, how does it communicate with customers, through what sources of activities and partnerships does it reach these goals, and finally how does it earn money." The business model presented by them is known as the Business Model Canvas, which is a strategic and powerful managerial and entrepreneurial tool. In addition to the popularity and benefits of this business model, a number of researchers have raised some limitations regarding it, which include: Not paying attention to business goals, vision and strategy; not paying attention to the category of competition and risk in businesses; the effect of changing the environment and technology on the business model; and the numerous divisions done in the context of the business model. (Coes, 2014; Widmer, 2016; Rodrigues & Lopes, 2018); therefore, in this research, an attempt is made to add new dimensions to the previous model and design, and present a new business model in the field of e-commerce, according to the local conditions of the country and the limitations mentioned in the context of the standard model.

Research methodology

The current research aims to provide a business model for e-commerce startup businesses through the development of the business model canvas; therefore, the research is developmental in terms of orientation, applicable in terms of purpose, descriptive in terms of expressing reality, and quantitative in terms of nature. The research philosophy is epistemologically of the positivist type and its color is also quantitative and objective according to the research question. Data collection was done based on a survey of experts using the content validity method. 25 active experts with at least 5 years of work experience in the field of entrepreneurship and e-commerce with a bachelor's degree or higher have been used to conduct the research. The tool used to collect the data needed for the research was a questionnaire. According to the purpose of the research, the components related to each of the dimensions of the proposed business model were extracted and provided to the experts by studying foreign and domestic articles so that they could determine the influential and important components in the dimensions of the theoretical framework of the research on the basis of formal and narrative validity (in two qualitative and quantitative stages). Simplicity, comprehensibility of the questions, appropriateness of the questions with respect to the specified components and dimensions have been evaluated in determining the validity of the content in the qualitative stage. Content Validity Ratio was used in the content validity check in the quantitative stage. The experts were asked to classify each of the questions based on a three-part Likert scale of "necessary", "useful; but not necessary", and "not necessary". Then, the content validity ratio is calculated based on the following formula:

$$CVR = (n_e - N/2) / (N/2)$$

In this regard, n_e is the number of experts who answered the "necessary" option, and N is the total number of experts. According to the use of 25 experts in this research, if the calculated value of the desired component is greater than or equal to 0.37, that component is accepted.

Research findings

In the design of the business model of the current research, first the business model of Osterwalder and Pigneur was chosen due to its reputation. Then in the second step, based on the limitations of the mentioned model, a new business model was designed for e-commerce startup businesses. In the third step, the components related to each of the dimensions of the research business model were extracted through the study of external and internal research so that the experts could check them using the content validity method. In the fourth step, in order to implement the validity of the content, the experts reviewed the questions of the questionnaire qualitatively and raised the necessary points to ensure the clarity of the questions. Then the points mentioned in the questions of the questionnaire were corrected. In the continuation of the same stage, based on the open question asked about "introduction of other important components", the experts presented the pricing components. These components along with other components of the questionnaire were given to the experts to express their opinion using the content validity ratio method. The experts approved 83 of the 123 presented components. The value of the content validity ratio in these components was calculated to be more than 0.37, and 40 components could not achieve the required coefficient (0.37). Based on the calculated coefficients, the dimension of pricing was added and the dimension of perceived risk was removed from the model due to the fact that the score of its components did not reach the quorum. In the fifth step, the components whose score is more than 0.37 were selected and their related components and dimensions were fixed. These components are listed in Table No. 7 along with the content validity ratio scores. Finally, in the last step, based on the dimensions and components approved by the experts, a suitable business model for e-commerce startup businesses was designed according to Table No. 8,

and the obtained components were inserted into the blocks corresponding to each of the dimensions.




Conclusion

The need of entrepreneurs for a framework to explain their business idea to investors has made it necessary to present a new business model in the field of e-commerce, which has received less attention from foreign and domestic researchers. In the current research, a new business model has been created in the field of e-commerce startups based on the opinions of experts through the identification of dimensions and components related to the business model. In this business model, the limitations of the Osterwalder and Pigneur (2010) business model framework have been considered. Based on the results of calculations related to content validity ratio, 83 components and 12 dimensions were confirmed by experts. These dimensions include business objectives, strategy, key competitors, key partners, channels, customers, customer relationships, value proposition, key competencies, key platform, pricing and revenue streams, cost structure, and risk. These dimensions have been used as blocks for the business model framework of e-commerce startups. 83 selected components have also played a role in conceptualizing the dimensions of the business model framework.

The framework of the business model presented in this research can improve business knowledge and increase the focus on the proposed value created in business by expanding the domain of thinking of entrepreneurs. In addition, it solves many problems in understanding and transferring business concepts between entrepreneurs and investors.

Future studies can examine the changes of the business model from the internal point of view of startups and report the benefits and challenges that may exist by testing the business model presented in this research.

ارائه یک مدل کسب و کار مناسب جهت توسعه کسب و کارهای مبتنی بر استارت‌آپ‌های حوزه تجارت الکترونیک و بهبود سرمایه‌گذاری در آن‌ها

حامد آغشلولی^۱ , محمدجواد مصدق^۲ , رضا احتشام راثی^۲ 

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه یک مدل کسب و کار جدید به منظور کمک به کارآفرینان در توسعه کسب و کارهای نوین و استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک می‌باشد. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر جهت‌گیری توسعه‌ای و به لحاظ ماهیت کمی است. جامعه آماری خبرگان تحقیق ۲۵ نفر صاحب نظر در حوزه کارآفرینی و تجارت الکترونیک می‌باشد. توسعه مدل براساس مدل پایه کسب و کار استروالد و پیگنور (۲۰۱۰) و محدودیت‌های شناسایی شده در آن انجام شده است. در توسعه مدل ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به هر بعد از طریق مرور مطالعات مبانی نظری گردآوری گردید. سپس بر اساس نظرات خبرگان به منظور محاسبه نسبت روایی محتوا، از میان ابعاد و مؤلفه‌های معرفی شده ابتدایی در نهایت ۱۲ بعد و ۸۳ مؤلفه تأیید و نهایی شد. ابعاد نهایی مدل کسب و کار پژوهش حاضر شامل اهداف کسب و کار، استراتژی، رقابتی کلیدی، شرکای کلیدی، کانال‌ها، مشتریان، ارتباط با مشتریان، ارزش پیشنهادی، شایستگی‌های کلیدی، پلتفرم کلیدی، قیمت‌گذاری و جریان درآمدی، ساختار هزینه‌ای و ریسک می‌باشند. طبق نتایج محاسبات کمی مهمترین ابعاد از دیدگاه خبرگان اهداف کسب و کار با امتیاز ۰/۸۷، استراتژی بازاریابی محتوایی با امتیاز ۰/۷ و تأمین کنندگان مشتریان هدف با امتیاز ۰/۶۱ هستند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدل کسب و کار ارائه شده در پژوهش حاضر علاوه بر بهبود مدل کسب و کار استروالد و پیگنور موجب درک بهتر کارآفرینان از عناصر مدل کسب و کار می‌شود و با ایجاد همگرایی و درک مشترک از مفاهیم کسب و کار میان کارآفرینان و سرمایه‌گذاران به بهبود مذاکرات سرمایه‌گذاری می‌کند. با استفاده از این مدل کسب و کار کارآفرینان علاوه بر جزئیات فنی بر ارزش پیشنهادی نیز تمرکز می‌کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳

کلید واژه‌ها:

کسب و کار تجارت الکترونیک
بهبود مدل کسب و کار
رشد استارت‌آپ
بهبود سرمایه‌گذاری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): آغشلولی، حامد، مصدق، محمدجواد، احتشام راثی، رضا. (۱۴۰۲). ارائه یک مدل کسب و کار مناسب جهت توسعه کسب و کارهای مبتنی بر استارت‌آپ‌های حوزه تجارت الکترونیک و بهبود سرمایه‌گذاری در آن‌ها. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳(۳)، ۲۶۴-۲۹۲.

doi: https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.407317.1141



https://dorl.net/dor/20.1001.1.00000000.1402.3.3.13.9

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: mjjmosadegh@gmail.com

نویسنده مسئول: محمدجواد مصدق

مقدمه

دنیای امروزی در حال تغییر است. دیجیتالی شدن سریع، فرصت‌ها و تهدیدهای تازه‌ای را به ارمغان آورده و ضمن شکستن موانع سنتی، دستیابی به بازارهای جدید را برای تازه‌واردان تسهیل نموده است (Ibarra, 2018). وجود امکانات پیشرفته و فناوری‌های نوینی همچون فناوری‌های مبتنی بر موبایل، شیوه‌های جدید ذخیره و بازیابی اطلاعات (Big Data) و توزیع و فروش آن‌ها، زمینه فعالیت را برای کسب و کارهای نو ظهوری که از آن‌ها به عنوان استارت‌آپ یاد می‌شود فراهم نموده است (Ghaderi et al., 2018; Rohn et al., 2021). بعلاوه وجود اتفاقات اجتناب‌ناپذیری همچون بیماری کرونا (Covid19) در سال‌های اخیر با تغییر در ذائقه مصرف‌کنندگان، در ماهیت کسب و کارها تغییراتی را ایجاد نموده است (Guckenbiehl & Corral de Zubielqui, 2022). بر اساس گزارش‌های معتبر روند توسعه تجارت الکترونیک نیز در طی سال‌های همه‌گیری و پس از آن شتاب بیشتری داشته است (UNCTAD, 2021). کارآفرینان با مشاهده چنین وضعیت روبه رشدی مشتاق می‌شوند تا ایده کسب و کار خود را سریع‌تر اجرا نمایند. با این حال معمولاً کارآفرینان به منظور عملی نمودن ایده‌های کسب و کارهای جدید استارت‌آپی خود به حمایت مالی سرمایه‌گذاران نیاز دارند (Kuchi & Gupta, 2023). با اینکه سرمایه‌گذاران نسبت به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید اعلام آمادگی می‌نمایند لکن با وجود علاقه زیاد سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری مادی و معنوی در این گونه پروژه‌ها مشاهده شده است که فرصت‌های سرمایه‌گذاری پیشنهاد شده با توجه به ناهمخوانی موجود بین اطلاعات مدنظر سرمایه‌گذاران و اطلاعات دریافت شده از کارآفرینان، مناسب تشخیص داده نمی‌شود. دو مسأله قابل‌شهود در این میان عبارتند از اینکه اولاً کارآفرینان در بیان ایده کسب و کار خود به سرمایه‌گذاران و طرف‌های خارجی به‌جای ارائه اطلاعات در مورد ارزش پیشنهادی محصول، بازار هدف، مشتریان و نظایر این موارد که مدنظر سرمایه‌گذاران کسب و کارها است اغلب درگیر جزئیات فنی محصول یا خدمت پیشنهادی می‌باشند (Sort & Nielsen, 2018). ثانیاً به لحاظ تاریخی نیز کارآفرینان از «طرح کسب و کار» به عنوان چارچوبی برای سازمان‌دهی و ارائه مجموعه اطلاعات به سرمایه‌گذاران استفاده می‌کنند که گران بودن طرح‌های کسب و کار و دشواری بازنگری آن‌ها سبب شده است تا طرح‌های کسب و کار کمتر مورد استفاده واقع شده و بیشتر جنبه یک تمرین نمادین را داشته باشند که برای جلب رضایت ذی‌نفعان انجام گرفته است. بعلاوه مشاهده شده است که سرمایه‌گذاران فقط چند صفحه اول طرح کسب و کار را مطالعه می‌نمایند (Sort & Nielsen, 2018؛ Pellegrini, 2021)؛ لذا با توجه به توصیفات ارائه شده به چارچوبی نیاز است که در ایجاد درک مشترک مؤثر باشد و کارآفرینان بر اساس آن بتوانند مفاهیم مربوط به ایده کسب و کار آتی‌شان را به طرف‌های خارجی و ذینفعانی همچون کارمندان، شرکا، بانک‌ها و سرمایه‌گذارانی که دانش کمی از طرح و ایده فرد کارآفرین دارند انتقال داده و تشریح نمایند. بوم مدل کسب و کار جایگزین بهتری برای طرح کسب و کار بوده و پتانسیل گسترش دانش کارآفرینان و انتقال اطلاعات مورد نیاز در رابطه با پروژه قابل سرمایه‌گذاری را دارد (Huang & Pearce, 2015؛ Sort & Nielsen, 2018).

با اینکه معمولاً ایده استارت‌آپ‌ها به سبب نادر بودن و استثنا بودن آن نسبت به مدل کسب و کار ترجیح داده می‌شوند با این حال ارزش واقعی یک کسب و کار استارت‌آپی در مدل کسب و کار آن نهفته است و درک واقعی و امکان تحقق ایده‌ها و فرصت‌های مربوط به کسب و کار از طریق مدل کسب و کار انجام می‌گیرد (Slávik, 2019). بررسی تحقیقات مختلف نشان می‌دهد در پژوهش‌های انجام شده خارجی از بوم مدل کسب و کار (Business Model Canvas) در

زمینه‌ها و حوزه‌های مختلفی استفاده شده و باتوجه به نیاز و هدف تحقیق، بوم مدل کسب و کار متعلق به Osterwalder & Pigneur در سال ۲۰۱۰ بازطراحی شده و مدل کسب و کار نوآورانه‌ای با اضافه نمودن ابعاد جدیدی به آن طراحی و ایجاد شده است (Sabri, 2023; Dobrowolski et al., 2022; Timeus et al., 2020). در تحقیقات انجام شده داخل کشور استفاده از چارچوب بوم مدل کسب و کار بیشتر بر اساس همان مدل ۹ مؤلفه‌ای استاندارد Osterwalder & Pigneur (2010) بوده و بندرت در محتوا و تعداد مؤلفه‌های آن تغییراتی ایجاد شده است (Mohammadian, 2021; Sadeghi et al, 2018; Ghaderi, 2018,...). نیاز کارآفرینان به ایجاد چارچوبی جهت تبیین ایده و فرصت کسب و کار به منظور جذب سرمایه در حوزه استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک، استفاده از بوم مدل کسب و کار به شیوه طراحی مجدد، نوآورانه و منطبق یافته در حوزه مذکور را ضروری ساخته که این موضوع کمتر مورد توجه محققین خارجی و داخلی بوده است. در راستای کمک به بهبود شکاف تحقیقاتی مذکور، هدف پژوهش حاضر ارائه یک مدل کسب و کار جهت تقویت ادراک شناختی، بهبود ساختار اطلاعاتی، ارتباطی و دیدگاه ارزش محور مورد نیاز کارآفرینان است که می‌تواند در تبیین، ریزینی و جذب سرمایه در حوزه توسعه کسب و کارهای مبتنی بر استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک کمک نماید؛ لذا با توجه به توصیفات انجام شده سؤال اصلی تحقیق به صورت زیر بیان می‌شود:

مدل کسب و کار مناسبی که کارآفرینان می‌توانند از آن در ایجاد کسب و کارهای مبتنی بر استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک استفاده کنند چگونه بوده و شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

مبانی نظری

انواع روش‌های سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها

به‌طور کلی سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها و تأمین سرمایه با روش‌های سنتی و جدید انجام می‌گیرد. از جمله روش‌های سنتی، ارائه وام بانکی، حضور فرشتگان کسب و کار و سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌باشد (Haji Gholam saryazdi et al., 2017). فرشتگان کسب و کار متشکل از کارآفرینان و بازنشستگان موفق هستند که با تجربیاتی که در مورد ساخت کسب و کار، استارت‌آپ‌ها، نحوه تأمین سرمایه، چگونگی دسترسی به سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر و همکاران استراتژیک دارند می‌توانند در همان مراحل اولیه ایجاد کسب و کارهای استارت‌آپی نوپا یاری‌رسان باشند (Padash, 2016; Mckakill, 2009). روش تأمین مالی خطرپذیر نیز توسط افراد یا شرکت‌هایی انجام می‌شود که نسبت به آینده یک پروژه نوپا امیدوار بوده و در مراحل اولیه و پیش از معرفی به عموم آن را به‌صورت مثبتی پیش‌بینی می‌کنند (همان منبع).

روش‌های جدید سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها نیز به چهار نوع تقسیم‌بندی می‌شوند. ۱- کمک بلاعوض باهدف انگیزه‌های درونی و معنوی ۲- ارائه پاداش که در آن سرمایه‌گذار هدیه‌ای بابت قدردانی دریافت می‌کند مثل خرید با تخفیف ۳- ارائه وام‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت با بهره پائین ۴- دریافت سهام که در آن خریداران به خرید سهام کسب و کار پرداخته و در سود و زیان آن سهیم می‌شوند (Haji Gholam saryazdi et al., 2017).

کسب و کارهای استارت‌آپی

در تعریف استارت‌آپ می‌توان گفت که استارت‌آپ شرکت یا سازمان کوچکی است که باهدف تبدیل به مدل کسب و کار قابل تکرار، مقیاس‌پذیر و سودآور بر پایه یک ایده نوآورانه ایجاد شده است (Charekhah et al., 2013). هر استارت‌آپی به دنبال یک مدل کسب و کار قابل تکرار و مقیاس‌پذیر است (Blank & Dorf, 2012). از منظر (Ries, 2011)، استارت‌آپ‌ها جهت ایجاد یک محصول یا خدمت جدید در شرایط عدم اطمینان بالا ایجاد می‌شوند. حس تازگی، اکتشافات علمی جدید، تغییر هدف و ایجاد یک مدل کسب و کار که ارزش پنهانی را آشکار می‌سازد به عنوان مشخصه‌های مهم در روح استارت‌آپ‌ها قابل مشاهده است. آنچه که یک استارت‌آپ را از یک شرکت استاندارد متمایز می‌سازد زمینه غیرقابل پیش‌بینی بودن آن است (Ries, 2011). افزون بر این مطالب در عرصه کسب و کار تجارت الکترونیک، پلتفرم‌های کسب و کار با دگرگونی پارادایم‌های موجود، منطق کسب و کار نوینی را بنا نهاده‌اند که به منطق پلتفرمی معروف است. در این روش پلتفرم‌ها در بازارهای دوسویه فعالیت داشته و بستری خلق شده است که از طریق آن تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان متصل شده و خلق ارزش توسط شرکت‌های مشخصی انجام می‌شود که تراکنش بین دو یا چند گروه از کاربران را تسهیل می‌کنند. در منطق پلتفرمی، هم تولیدکننده و هم مصرف‌کننده، مشتری پلتفرم محسوب می‌شوند. منطق پلتفرمی درست نقطه مقابل روشی است که پیش‌تر مورد استفاده کسب و کارهای سنتی بود و از آن با نام روش پایپ لاین یاد می‌شود که خلق ارزش از سمت تولیدکننده و مصرف تولیدات حاصل شده از سمت مشتری در آن صورت می‌گرفت. (Rochet & Tirole, 2003; Choudary, 2013; Rohn et al., 2021).

مدل کسب و کار

از منظر (Cuc, 2019)، به جهت اینکه مدل‌های کسب و کار در یک تغییر دائمی هستند؛ از این رو آن‌ها را نمی‌توان به طور کامل تعریف نمود. با این حال هر یک از محققین به گونه‌ای به تعریف مدل کسب و کار پرداخته‌اند که در اغلب آن‌ها عناصر مشترکی مشاهده می‌شود. از منظر (Dobrowolski and Sułkowski, 2021)، یک مدل کسب و کار با تجسم مفروضات کسب و کار و اثرات بالقوه آنها عدم اطمینان را کاهش می‌دهد (Dobrowolski & Sułkowski, 2021). در تعریف (Pratiwi et al., 2020) نیز آمده است که مدل کسب و کار بیانگر این است که چگونه سازمان‌ها به ایجاد و ارائه ارزش می‌پردازند (Pratiwi et al., 2020). علی‌رغم تعاریف مختلفی که از مدل کسب و کار وجود دارد از تعاریفی که بیشترین ارجاعات را به خود اختصاص داده است تعریف مربوط به (Osterwalder and Pigneur, 2010) است: «مدل کسب و کار یک شرکت توصیف می‌کند یک شرکت چه چیزهایی را به مشتریان پیشنهاد می‌دهد و چگونه به مشتریان دست پیدا می‌کند و چگونه با آنها رابطه برقرار می‌کند، از طریق چه منابع فعالیت‌ها و شراکت‌هایی به این اهداف می‌رسد و در نهایت چگونه کسب درآمد می‌کند».

فناوری‌های تحول‌آفرین، رقابتی جدید و تغییر محیط منجر به انجام تغییرات در مدل کسب و کار می‌شود و مدیریت طی یک فرایند سعی در تغییر سیستم‌های درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و روابط مدل کسب و کار در پاسخ به شرایط محیطی دارد (Ode & Wadin, 2019; Witschel et al., 2019). با این حال انجام تغییرات در مدل‌های کسب و کار چالش‌برانگیز

بوده و از آنجا که انگیزه‌ها و شرایط تغییر در مدل‌های کسب و کار از موردی به مورد دیگر متفاوت است رویکردهای مختلفی برای تغییر وجود دارد و تغییرات باید طبق الگوهای خاصی دنبال شوند (Allegretti, 2021).

بوم مدل کسب و کار

Osterwalder and Pigneur در سال ۲۰۱۰ بوم مدل کسب و کار (Business Model Canvas) را طراحی و ارائه نمودند که یک ابزار مدیریتی و کارآفرینانه استراتژیک و قدرتمند است و اجازه می‌دهد تا مدل کسب و کار را توصیف، طراحی و اختراع کرده یا آن را به چالش طلبیده و تغییر داد (جدول ۱).

جدول ۱: بوم مدل کسب و کار (Osterwalder and Pigneur (2010)

مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های	شرکای کلیدی
	کانال توزیع		منابع اصلی	
جریان درآمدی			ساختار هزینه	

منبع: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

بوم مدل کسب و کار به دلیل سهولت معرفی مؤلفه‌های کسب و کار و نیز شهرت و پشتوانه قوی آن به عنوان خروجی یک پژوهش علمی دانشگاهی همواره مورد توجه محققین قرار داشته است (Giourka, 2019) به طوری که محققین از چارچوب بوم مدل کسب و کار استاندارد Osterwalder and Pigneur در زمینه‌های مختلفی استفاده نموده‌اند (جدول ۲).

جدول ۲: زمینه‌ها و کاربردهای مختلف چارچوب بوم مدل کسب و کار در تحقیقات مختلف

نوع	تحقیقات انجام شده	ایجاد تغییرات در ساختار بوم مدل کسب و کار	شرح
زمینه‌های کاربردی	Mohammadian et. al. (2021)	عدم تغییر در قالب اصلی بوم مدل کسب و کار	شناسایی جامع و کامل عناصر سازنده مدل کسب و کار مدور با توجه به جنبه‌های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی و ارائه آن در قالب بوم مدل کسب و کار
	Sadeghi et. al. (2018)	عدم تغییر در قالب اصلی بوم مدل کسب و کار	مدل کسب و کار ارائه شده بر اساس رویکرد مدیریتی لارج شامل مؤلفه‌های ناب، چابکی، تاب آوری و سبز بوده و ارزش پیشنهادی لارج با ارزش‌های بوم مدل تلفیق شده است.
	Ghaderi et. al. (2018)	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	ارائه مدل کسب و کار برای پلتفرم‌های چندوجهی تور و گردشگری با بهره‌گیری از چارچوب مدل کسب و کار

ارائه مدل کسب و کار تأمین مالی جمعی و نوع شناسی بازیگران این مدل با استفاده از تحلیل داده های حاصل از بررسی پلتفرم های فعال در ایران با بهره گیری از بوم مدل کسب و کار	عدم تغییر در قالب اصلی بوم مدل کسب و کار	Haji Gholam saryazdi et. al. (2017)	نقشه
ارائه مدلی جهت استفاده در فرایند تحول و دگرگون سازی کسب و کارهای دیجیتال	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	Sabri et. al. (2023)	
استفاده از بوم مدل کسب و کار به عنوان راه حلی جهت تسهیل فرایندهای حسابرسی با اضافه نمودن سه بُعد جدید مأموریت، تأثیرگذاری و مسئولیت حسابرسی	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	Dobrowolski et. al. (2022)	
به تصویر کشیدن موفقیت شرکت نتفلیکس بر اساس دیدگاه بازار، دیدگاه ارزش پیشنهادی، دیدگاه سازمانی و دیدگاه مالی	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	Allegretti et. al. (2021)	
طراحی بوم مدل مربوط به شهر هوشمند که دارای ۱۴ مؤلفه بوده و در ۵ مؤلفه با بوم مدل کسب و کار استاندارد مشترک بوده و در سایر مؤلفه ها تفاوت محتوایی دارد.	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	Timeus et. al. (2020)	
ارائه بوم مدل سازمان اجتماعی بر اساس بوم مدل کسب و کار استاندارد جهت حل تعارضات مربوط به اندازه گیری مأموریت، بررسی استراتژی و چالش های مشروعیتی و حاکمیتی در سازمان های اجتماعی	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	Sparviero (2019)	
با استفاده از بوم مدل کسب و کار مدل سه لایه ای را طراحی نمودند که مفاهیم پایداری محیطی و فراگیری اجتماعی را علاوه بر جنبه اقتصادی در برمی گیرد.	تغییر در چارچوب بوم مدل کسب و کار	Joyce and Paquin (2016)	

همان طور که مشاهده می شود استفاده از چارچوب بوم مدل کسب و کار در نمونه های داخل کشور بیشتر بر اساس همان قالب یا مدل ۹ مؤلفه ای طراحی شده (Osterwalder and Pigneur (2010) بوده و بندرت در محتوا و تعداد مؤلفه های آن تغییراتی ایجاد شده است. در مقابل، مطالعات خارجی بیشتر سعی بر ایجاد و ارائه مدل های کسب و کار نوآورانه از طریق طراحی مجدد مؤلفه های بوم مدل کسب و کار داشته اند.

در مقابل مزایا و محبوبیت های بوم مدل کسب و کار، تعدادی از محققین محدودیت ها و نقایصی را نسبت به آن مطرح نموده اند (Coes, 2014; widmer, 2016; Rodrigues & Lopes, 2018). از جمله این محدودیت ها عبارتند از:

- مدل مذکور به اهداف کسب و کار، چشم انداز و استراتژی توجه نداشته است.

- مقوله رقابت در بوم مدل کسب و کار لحاظ نشده است.
- به مقوله ریسک به عنوان یک هزینه سربار در کسب و کارها توجه نشده است.
- تقسیم بندی در مدل مذکور زیاد ریز شده و برخی بخش ها را باید ادغام نمود همچون منابع و فعالیت های کلیدی.
- تغییر محیط و فناوری بر مدل کسب و کار تأثیر گذار بوده و تغییراتی را القا می کند.

پیشینه پژوهش

در حوزه تحقیقات انجام شده داخلی (Aghazadeh et. al. (2023) با توجه به مفاهیم اساسی مدل کسب و کار همچون ارائه ارزش ها و خدمات مناسب به مشتریان، در پژوهش خود به منظور برقراری ارتباط مؤثر با مشتری روی برند کسب و کار و عوامل مؤثر بر آن در استارتاپ ها تمرکز نمودند. ایشان با استفاده از رویکرد مطالعه چندموردی و مصاحبه با مدیران، موضوع برندسازی را روی ده استارتاپ ایرانی در صنایع مختلف بررسی نمودند. طبق یافته های پژوهش، در فرایند برندسازی، الگوهای مشتری کی در قالب سه تم گرایش به برند، طرح برند و فعالیت های برندسازی مشاهده شده است و هیچ گروه استارتاپی وجود ندارد که برندسازی برای آن بی ارزش باشد. (Baghdadi et. al. (2022) تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر تغییرات مدل کسب و کار استارتاپ همگام با مراحل بلوغ آن» را انجام دادند. در این پژوهش از طریق بررسی ۵۵ مدل کسب و کار مربوط به موفق ترین استارتاپ های دنیا و تشکیل پانل خبرگان، ارتباط معناداری میان عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب و کار با مراحل مدل بلوغ باترا به دست آمده است. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و مشخص گردید که ۳۳ عامل در مراحل مختلف توسعه کسب و کار، از مرحله تحلیل فرصت ها تا مدیریت عرضه محصول به بازار بایستی مدنظر قرار گیرند تا مدل کسب و کار مناسبی در چهار بُعد شناسایی مشتری، تعیین ارزش قابل ارائه به مشتری، زنجیره مؤثر بر تحقق ارزش ها و سازوکار کسب سود طراحی شود تا احتمال موفقیت پایدار کسب و کار افزایش یابد. (Hajipourfard et. al. (2022) به منظور تعیین عوامل مؤثر بر توسعه اقتصاد دیجیتال در ایران، چارچوبی را با استفاده از یک رویکرد کمی ارائه نمودند. در تحقیق مذکور داده های دریافت شده از طریق پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج در قالب یک مدل نهایی ارائه گردیده است. نتایج نشان می دهد که توسعه اقتصاد دیجیتال مستلزم توجه همزمان به عوامل محیطی و درون سازمانی است و دولت در مقام سیاست گذار نقشی کلیدی بر توسعه کسب و کارهای دیجیتال دارد. (Zangeneh et. al. (2021) پژوهشی را با هدف ارائه چارچوبی جامع جهت تدوین مدل های کسب و کار متناسب با نیازمندی ها و مشخصات پلتفرم ها انجام دادند. در این تحقیق جهت شناسایی مؤلفه ها از شیوه پژوهشی فراترکیب استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل فراترکیب نیز در قالب چارچوب تدوین مدل کسب و کار پلتفرم در دو سطح تعریف شده است که سطح اول شامل شش بعد اصلی و سطح دوم شامل ۲۲ مؤلفه مدل کسب و کار پلتفرم است. محور اساسی مدل پیشنهادی، همکاری و خلق مشترک ارزش میان اعضای پلتفرم است که زیربنای اصلی موفقیت در پلتفرم هاست. در حوزه تحقیقات انجام شده خارجی (Kuchi and Gupta (2023) با هدف پاسخ به این سؤال که استارتاپ های تجارت الکترونیک برای ایجاد ارزش پیشنهادی باید چه نقطه ای را مدنظر قرار داده و کجا دنبال ارزش آفرینی باشند تحقیقی را انجام دادند. با توجه به اینکه ارزش پیشنهاد شده توسط یک کسب و کار از محوری ترین اجزای سازنده یک مدل

کسب و کار محسوب می شود که به مشتریان ارائه شده و برای آن ها خلق ارزش می کند در پژوهش مذکور از ماتریس ایجاد ارزش ۳×۳ برای استارت آپ های تجارت الکترونیک بر اساس مدل تیس (Teece) استفاده شده و بر روی ۹۶ استارت آپ تجارت الکترونیک کشور هند اجرا شده است. بر اساس نتایج تحقیق، استارت آپ ها می توانند از ماتریس ایجاد ارزش برای بررسی موقعیت فعلی خود، شناسایی استراتژی های لازم برای نیل به موفقیت و ایجاد زمینه سرمایه گذاری مناسب برای تأمین مالی سهام خود استفاده کنند. همچنین سرمایه گذاران نیز می توانند جهت تجزیه و تحلیل استراتژی های سرمایه گذاری خود در استارت آپ های تجارت الکترونیک از چارچوب مدل مذکور بهره مند شوند. Sabri et. al. (2023)، با هدف ارائه راهکاری جهت حل چالش های موجود در تحول آفرینی کسب و کارهای معمول و حرکت به سمت دیجیتالی نمودن آن ها بر استفاده از مدل کسب و کار به عنوان یک راه حل بالقوه تأکید و مدلی ایجاد کردند که می تواند در کسب و کارهای نوین استارت آپی و از نوع دیجیتال مورد استفاده قرار بگیرد. در تحقیق مذکور یک سیستم جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات در بخش تحقیقات علمی دانشگاه زرqa در کشور اردن راه اندازی شده است. بر اساس دو اجرای متفاوت از بوم مدل کسب و کار، یک بار قبل و بار دیگر پس از استقرار سیستم فناوری اطلاعات یک مدل کسب و کار جدید ایجاد شده است. نتایج تحقیق با توجه به مدل به دست آمده نشان می دهد که فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری و کانال ها مناطق اصلی مرتبط با ایجاد تحول در کسب و کارهای دیجیتال محسوب می شوند و تغییر در منابع کلیدی منجر به تغییر در مؤلفه های فعالیت های کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری و کانال ها می شود. (Guckenbiehl and Corral de Zubielqui (2022)، تغییر مدل کسب و کار استارت آپ ها در طول همه گیری کرونا (COVID-19) را بررسی نمودند. این تحقیق که به صورت کیفی با استفاده از روش گراندد تئوری انجام شده داده های حاصل از مصاحبه با ۳۲ استارت آپ استرالیایی را در طول موج دوم کرونا (COVID-19) تحلیل و چگونگی تأثیرپذیری و واکنش استارت آپ ها به این بیماری بررسی نموده است. در چارچوب ایجاد شده تحقیق، ناهمگونی شناخته نشده در استارت آپ ها بر حسب تأکید بر فرصت ها، تأکید بر ناملایمات و نیز نوع و میزان تغییرات مدل کسب و کار ثبت شده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که اکثر شرکت های نوپا به دلیل فرصت های ناشی از بحران و همچنین ناملایمات ناشی از آن از طریق تغییرات در مدل کسب و کار به بحران پاسخ دادند. Mehrotra and Jaladi (2022) شیوه های طراحی و پیاده سازی مدل کسب و کار در اقتصاد مدور و نحوه جذب ارزش از طریق این نوع مدل کسب و کار را در استارت آپ ها بررسی و یک مدل نظری ارائه نموده اند. این مدل مکانیسم های طراحی و استقرار مدل کسب و کار مدور را به هم مرتبط کرده است. روش پژوهش به صورت یک رویکرد موردی کیفی بوده و از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با بنیان گذاران و سایر افراد تأثیرگذار در دو استارت آپ محلی هندی که در تولید محصولات و ارائه خدماتی که پذیرش آن را ترویج می کنند، اجرا شده است. یافته ها نشان می دهد که سرمایه گذاری های نوپا از یک رویکرد تکراری جهت تولید محصولات با قابلیت استفاده مجدد و ایجاد مشارکت با مشتریان، فروشندگان و جوامع استفاده نموده و با حفظ قابلیت اقتصادی، به ایجاد ارزش، ارائه و جذب آن کمک می کند. همچنین استفاده از این مدل منجر به بهبود اهداف زیست محیطی، اقتصادی و توسعه ای در اقتصادهای نوظهور می شود. Rohn et. al. (2021) در تحقیق خود با هدف پاسخ دادن به چرایی بهتر عمل کردن مدل های کسب و کار مبتنی بر پلت فرم نسبت به مدل های کسب و کار خطی، نوع مدل های کسب و کار مبتنی بر پلت فرم های دیجیتال را مورد کاوش قرار داده و عوامل حیاتی

موفقیت در این گونه مدل‌های کسب و کار را کشف نمودند. محققین با انجام یک تحلیل کیفی در مورد پلتفرم‌های صنایع فلز و فولاد، عوامل موفقیت را با طراحی سه بُعد از مدل‌های کسب و کار یعنی ایجاد ارزش، ارائه ارزش، و جذب ارزش مرتبط دانسته‌اند. از دیگر نتایج تحقیق این است که ویژگی‌های طراحی مدل کسب و کار با سه عامل موفقیت اضافی دیگر یعنی ترویج تحول دیجیتال، معماری پلتفرم و قضاوت استراتژیک فراهم آورندگان آن و نیز ترویج فرهنگ راه اندازی پلتفرم مرتبط دانسته شده است. با توجه به مطالب مذکور به عنوان جمع‌بندی این بخش از مقاله شایان ذکر است ضرورت استفاده از بوم مدل کسب و کار به شیوه طراحی مجدد و منطبق یافته با حوزه‌های مورد نیاز به خصوص نیاز کارآفرینان جهت تبیین ایده و رسیدن به درک مشترک با سرمایه‌گذاران در راستای توسعه کسب و کارهای مبتنی بر استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک همواره احساس شده و کمتر مورد توجه محققین بوده است؛ لذا سعی می‌شود با توجه به ماهیت این نوع کسب و کارها و لحاظ نمودن محدودیت‌هایی که پیش‌تر در رابطه با بوم مدل کسب و کار استاندارد مطرح شد مدل کسب و کار جدیدی با توجه به شرایط بومی کشور طراحی شود. از این رو بر اساس مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده مؤلفه‌های اهداف کسب و کار، استراتژی (رشد کسب و کار، بازاریابی محتوا و کیفیت خدمات آنلاین)، رقابت کلیدی (رقابت میان کسب و کارها، رقابت میان متقاضیان و رقابت میان تأمین‌کنندگان)، ریسک (ادراکی و عملیاتی) و نیز پلتفرم کلیدی (معماری و حکمرانی پلتفرم) به مدل استاندارد (Osterwalder and Pigneur, 2010) افزوده می‌شود. شایستگی‌های کلیدی حاصل ادغام ابعاد منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی بوده و ابعاد مشتریان، ارتباط با مشتریان و ارزش پیشنهادی با توجه به ماهیت کسب و کارهای پلتفرمی به دو بخش متقاضیان و تأمین‌کنندگان تقسیم می‌شوند (Ardolino, 2019; Sorri, 2019; Widmer, 2016; Coes, 2014; Pulizzi, 2014; Chodary, 2013,...). مدل پیشنهادی به دست آمده بر اساس ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده جهت تأیید اعتبار به خبرگان ارجاع خواهد شد (جدول ۳).

جدول ۳: مدل کسب و کار پیشنهادی برای استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک

اهداف کسب و کار		رقبای کلیدی			شرکای کلیدی
رقابت میان کسب و کارها	رقابت میان متقاضیان	رقابت میان تأمین کنندگان	استراتژی		
			رشد کسب و کار		
			بازاریابی محتوا		
			کیفیت خدمات آنلاین		
	کانال‌ها				
مشتریان هدف		ارتباط با مشتریان		ارزش پیشنهادی	شایستگی‌های کلیدی
متقاضیان		متقاضیان		متقاضیان	
تأمین کنندگان		تأمین کنندگان		تأمین کنندگان	
پلتفرم کلیدی					
معماری پلتفرم			حکمرانی (قوانین) پلتفرم		
جریان درآمدی			ساختار هزینه‌ای و ریسک		
ایجاد جریان درآمدی		هزینه‌های قابل پیش‌بینی		ریسک عملیاتی	ریسک ادراکی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در صدد ارائه یک مدل کسب و کار برای کسب و کارهای استارت‌آپی تجارت الکترونیک از طریق توسعه بوم مدل کسب و کار (Osterwalder and Pigneur, 2010) می‌باشد؛ لذا پژوهش انجام شده از حیث جهت‌گیری توسعه‌ای، از منظر هدف کاربردی، به لحاظ بیان واقعیت توصیفی و به لحاظ ماهیت کمی است. فلسفه پژوهش به جهت معرفت‌شناختی از نوع پارادایم اثبات‌گرایی و صبغه آن نیز با توجه به پرسش تحقیق کمی و عینی می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس نظرسنجی از خبرگان با استفاده از روش روایی محتوا انجام شده است. برای انجام پژوهش از ۲۵ نفر از خبرگان فعال با حداقل ۵ سال سابقه کار در زمینه کارآفرینی و تجارت الکترونیک با مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر استفاده شده است. هدف استفاده از مؤثرترین افرادی بوده است که به بهترین شکل بتوانند به سؤالات تحقیق پاسخگو باشند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری خبرگان، نمونه‌گیری انجام شده به صورت هدفمند و از نوع قضاوتی می‌باشد. ابزار مورد استفاده به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش پرسش‌نامه بوده است. با توجه به هدف پژوهش سعی شد تا با مطالعه مقالات و پژوهش‌های خارجی و داخلی، مؤلفه‌ها یا همان سؤالات مرتبط با هر کدام از ابعاد مدل کسب و کار پیشنهادی، استخراج شده و در اختیار خبرگان قرار گیرد تا ایشان با استفاده از نظر خود مؤلفه‌های تأثیرگذار و مهم در ابعاد چارچوب نظری تحقیق را بر مبنای روایی صوری و روایی محتوا (در دو مرحله کیفی و کمی) تعیین کنند. در روایی صوری سؤالات از حیث جمله‌بندی صحیح و نگارش درست مورد بازخوانی و بررسی خبرگان واقع شده است. در تعیین روایی محتوا در مرحله کیفی علاوه بر سادگی و قابل فهم بودن سؤالات، خبرگان تناسب سؤالات با روح مؤلفه‌ها و ابعاد مشخص شده را مورد سنجش قرار دادند. در بررسی روایی محتوا در مرحله کمی، از شاخص نسبت روایی محتوا (Content Validity Ratio) استفاده شده است. از خبرگان خواسته شد تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «ضروری است»، «مفید است؛ ولی ضرورتی ندارد»، «ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. پس از آن نسبت روایی محتوا بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_e تعداد خبرگانی است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده‌اند و N تعداد کل خبرگان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول لاوشه بزرگ‌تر باشد بر اساس جدول شماره ۴ اعتبار محتوای آن آیت پذیرفته می‌شود (Hajizadeh & Asghari, 2014).

جدول ۴. جدول مقادیر نسبت روایی محتوا بر اساس تعداد خبرگان

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۹	۰/۷۸	۱۳	۰/۵۴	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۰	۰/۶۲	۱۴	۰/۵۱	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۱۵	۰/۴۹	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۲	۰/۵۶	۲۰	۰/۴۲	۴۰	۰/۲۹

منبع: (Hajizadeh & Asghari, 2014).

گام‌ها و مراحل انجام تحقیق حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- انتخاب چارچوب پایه بوم مدل کسب و کار استاندارد به جهت ارتباط با ویژگی‌های عمومی کسب و کارها
- ۲- بازطراحی و توسعه بوم مدل کسب و کار استاندارد با افزودن ابعاد جدید به مدل بر اساس محدودیت‌های مذکور در پژوهش‌های پیشین و احتساب تغییر محیط کسب و کارها از حالت سنتی به آنلاین
- ۳- استخراج مؤلفه‌های مرتبط با هر کدام از ابعاد مدل کسب و کار از طریق مطالعه تحقیقات خارجی و داخلی
- ۴- تعیین مؤلفه‌ها و ابعاد مدل کسب و کار بر مبنای روش نسبت روایی محتوا (CVR) توسط خبرگان
- ۵- تثبیت مؤلفه‌ها و ابعاد مدل کسب و کار طراحی شده براساس نتایج حاصل شده از گام شماره ۴
- ۶- مفهوم‌سازی و ایجاد چارچوب یکپارچه مدل کسب و کار جهت معرفی به کارآفرینان و فعالان استارت‌آپ‌ها از طریق ابعاد و مؤلفه‌های تثبیت شده در گام ۵

یافته‌های پژوهش

در طراحی مدل کسب و کار پژوهش حاضر ابتدا مدل کسب و کار Osterwalder and Pigneur به سبب ویژگی‌های بارز آن انتخاب شد (گام اول) سپس بر اساس محدودیت‌های مدل مذکور سعی شد تا مدل کسب و کار جدیدی مختص کسب و کارهای استارت‌آپی تجارت الکترونیک طراحی شود (گام دوم). در مرحله بعد مؤلفه‌های مرتبط با هر کدام از ابعاد مدل کسب و کار تحقیق از طریق مطالعه تحقیقات خارجی و داخلی استخراج شد تا خبرگان بتوانند با استفاده از روش روایی محتوا آن‌ها را بررسی کنند (گام سوم). در گام چهارم خبرگان به منظور اجرای روایی محتوا ابتدا سؤالات پرسش‌نامه را به صورت کیفی مرور نموده و نکات لازم جهت رعایت وضوح سؤالات را مطرح نمودند (جدول ۵).

جدول ۵. توضیحات خبرگان بر اساس روایی محتوای کیفی جهت بازبینی و اصلاح مؤلفه‌های پرسش‌نامه

سؤال	مؤلفه	توضیحات خبرگان
۷۹	میزان سرمایه‌گذاری انجام شده	«میزان سرمایه‌گذاری انجام شده» کل کسب و کار را شامل می‌شود با توجه به اینکه شما مؤلفه‌هایی برای بُعد پلتفرم معرفی می‌کنید به صورت واضح به «سرمایه‌گذاری انجام شده در حوزه پلتفرم» اشاره نمائید تا صورت سؤال هم واضح‌تر باشد.
۸۱	میزان حساسیت قیمتی مشتری	این سؤال با روح بُعد رقابت در میان متقاضیان مرتبط است ولی برداشت معکوسی ایجاد می‌کند بهتر است جهت رعایت وضوح سؤال بنویسید «میزان کنترل حساسیت به قیمت در میان مشتریان» به دلیل اینکه حضور تعداد زیادی از مشتریان در وجه متقاضیان پلتفرم کسب و کار می‌تواند منجر به ایجاد رقابت در این وجه از پلتفرم شود و سایرین را هم به حضور در پلتفرم کسب و کار تشویق کند، لذا هر چقدر حساسیت قیمتی در بین مشتریان کمتر اتفاق بیفتد رقابت بیشتر می‌شود.
۱۱۱	میزان هزینه سربار ناشی از تمایل به سرمایه‌گذاری	این سؤال را به صورت «نحوه نگرش و تمایل به سرمایه‌گذاری» بنویسید بهتر است چرا که جزو صفات کارآفرینان می‌باشد و وضوح بیشتری را در خواندن سؤال ایجاد می‌کند.

موارد تذکر داده شده توسط خبرگان در سؤالات پرسش‌نامه تصحیح گردید. همچنین بر اساس سؤال باز پرسیده شده از خبرگان در پرسشنامه تحقیق در خصوص «معرفی دیگر مؤلفه‌های مهم دیگر» خبرگان مؤلفه‌هایی در خصوص قیمت‌گذاری پیشنهاد کردند. دلایل خبرگان نسبت به مطرح نمودن مؤلفه‌های «قیمت‌گذاری» در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶. جمع بندی دلایل خبرگان نسبت به ضرورت وجود مؤلفه‌های قیمت‌گذاری

ردیف	دلایل خبرگان
۱	تعیین سازوکارهای قیمت‌گذاری می‌تواند بر میزان جریان درآمدی کسب و کار و سودآوری آن نقش بسزایی داشته باشد لذا قیمت‌گذاری را در مدل خود در نظر داشته باشید.
۲	قیمت‌گذاری می‌تواند اهداف خاصی را دنبال کند. مثلاً یکسان‌سازی قیمت‌ها منجر به ثبات در بازار شده یا تعیین قیمت‌های پایین‌تر مانع ورود رقبا به بازار می‌شود. استفاده از قیمت‌های رقابتی هم در افزایش رقابت در بین کسب و کارها و تعیین حاشیه سود تأثیر زیادی دارد لذا قیمت‌گذاری مسأله مهمی است.
۳	قیمت‌گذاری همان تعیین ارزش پولی مناسب برای کالاها و خدمات است. کارآفرینان بدون آگاهی از سازوکارهای قیمت‌گذاری کسب و کار خود را در معرض نابودی و ریسک قرار می‌دهند. استفاده از استراتژی‌های درست قیمت‌گذاری می‌تواند میزان فروش را زیاد کند و یا بالعکس تقاضا را نابود سازد.

مؤلفه‌های قیمت‌گذاری مطرح شده توسط خبرگان جمع‌بندی و سپس به همراه دیگر مؤلفه‌های پرسشنامه جهت اعلام نظر با روش نسبت روایی محتوا در اختیار خبرگان قرار گرفت. خبرگان از تعداد ۱۲۳ مؤلفه ارائه‌شده ۸۳ مؤلفه را تأیید نمودند یعنی مقدار نسبت روایی محتوا در این مؤلفه‌ها بیشتر از $0/37$ محاسبه شد و تعداد ۴۰ مؤلفه نتوانستند حدنصاب ضریب لازم ($0/37$) را کسب نمایند. بر اساس ضرایب محاسبه شده بُعد قیمت‌گذاری اضافه گردیده و بُعد ریسک ادراکی با توجه به حدنصاب نرسیدن امتیاز مؤلفه‌های آن از مدل حذف شد (گام چهارم). در جدول ۷ مؤلفه‌های مورد تأیید خبرگان به همراه امتیازات محاسبه شده نسبت روایی محتوایی (CVR) برای هر یک از ابعاد چارچوب مدل کسب و کار پیشنهادی ذکر شده است (گام پنجم).

جدول ۷. ابعاد و مؤلفه‌های تعیین شده بر مبنای نسبت روایی محتوا

امتیاز	بعد مشتریان هدف (متقاضیان محصول/هدف) متوسط امتیاز = $0/45$
	انتخاب مشتریان هدف بر اساس:
$0/52$	۱. سن
$0/68$	۲. جنسیت
$0/76$	۳. درآمد
$0/44$	۴. نوع نیاز و انتظار مشتری
$0/44$	۵. عادات خرید در بازه‌های زمانی
$0/60$	۶. وفاداری به برند یا مارک تجاری
$0/84$	۷. فرهنگ و سبک زندگی منطقه یا اقلیم
$0/52$	۸. شناسائی و انتخاب گروه جدیدی از مشتریان (متقاضیان محصول/خدمت)
امتیاز	بعد مشتریان هدف (تأمین کنندگان محصول/خدمت) متوسط امتیاز = $0/61$
	انتخاب تأمین کنندگان بر اساس:
$0/84$	۹. میزان کیفیت تأمین کننده کالا/خدمت
$0/76$	۱۰. تحویل به موقع کالا/خدمت
$0/68$	۱۱. اعتبار و شهرت تأمین کننده
$0/76$	۱۲. خدمات پس از فروش
امتیاز	بُعد ارتباط با مشتریان (متقاضیان محصول/هدف) متوسط امتیاز = $0/53$
$0/44$	۱۳. میزان ترغیب مشتری از طریق ارائه پیشنهادها (ارزشمند (تخفیف، خدمات رایگان)
$0/44$	۱۴. تقویت کیفیت پیشنهاد از طریق بازخورد (ارائه نظر، لایک کردن و...)
$0/60$	۱۵. کمک شخصی به مشتری (با تمرکز بر نیاز و خواسته آنها)
$0/84$	۱۶. داشتن برند و مارک تجاری مؤثر
$0/92$	۱۷. میزان تطابق بخش ارتباط با مشتری و بازار هدف موردنظر

امتیاز	بُعد ارتباط با مشتریان (تأمین کنندگان محصول/خدمت) متوسط امتیاز = ۰/۴۱
۰/۴۴	۱۸. میزان ترغیب تأمین کننده به حضور در کسب و کار (تسهیلات و...)
۰/۵۲	۱۹. برگزاری جلسات آموزشی- کاری
۰/۷۶	۲۰. میزان یکپارچه بودن سیستم کسب و کار با تأمین کنندگان
امتیاز	کانال ارتباطی متوسط امتیاز = ۰/۵۲
۰/۶۰	۲۱. میزان تناسب کانال با خدمت ارائه شده
۰/۹۲	۲۲. میزان رضایت مشتریان از کانال
۰/۴۴	۲۳. میزان آگاهی بخشی کانال
امتیاز	بُعد پلتفرم کلیدی (معماری پلتفرم) متوسط امتیاز = ۰/۴۶
۰/۶۸	۲۴. استاندارد و به روز بودن زیرساخت های پلتفرم
۰/۴۴	۲۵. مقیاس پذیری و سازگاری پلتفرم
۰/۵۲	۲۶. میزان کارکرد صحیح برنامه های کاربردی
امتیاز	بُعد پلتفرم کلیدی (حکمرانی پلتفرم) متوسط امتیاز = ۰/۴۱
۰/۵۲	۲۷. کنترل و نظارت بر پلتفرم (محتوا، نظرات...)
۱	۲۸. قابل اعتماد بودن پلتفرم
۰/۶۰	۲۹. میزان دسترسی یا آزادی عمل کاربران پلتفرم
امتیاز	بُعد ارزش پیشنهادی (متقاضیان محصول/هدف) متوسط امتیاز = ۰/۴۵
۱	۳۰. همسو بودن ارزش پیشنهادی با نیاز کاربران
۰/۶۸	۳۱. میزان نوآوری و کیفیت محصول/خدمت
۰/۹۲	۳۲. ارائه به موقع کالا یا خدمت به مشتری
۰/۶۸	۳۳. میزان شفافیت در قیمت ها
۰/۴۴	۳۴. دسترسی بهتر به محصول/خدمت
امتیاز	بُعد ارزش پیشنهادی (تأمین کنندگان محصول/خدمت) متوسط امتیاز = ۰/۳۹
۰/۵۲	۳۵. شناخته شدن در بازار و برندسازی آنلاین
۰/۵۲	۳۶. امکان دسترسی به بازارهای وسیع تر
۰/۶۸	۳۷. تسهیل مدیریت تراکنش ها و پرداخت ها
امتیاز	بُعد اهداف کسب و کار متوسط امتیاز = ۰/۸۷
۰/۹۲	۳۸. واضح بودن مأموریت و چشم انداز
۰/۹۲	۳۹. مشخص بودن قلمرو رقابتی و بازارها
۰/۷۶	۴۰. قابل رویت بودن ارزش ها
امتیاز	بُعد استراتژی (رشد کسب و کار) متوسط امتیاز = ۰/۴۲

۰/۷۶	۴۱. بازخورد از مشتری (ظاهر، کیفیت محصول/خدمت)
۰/۶۸	۴۲. انجام تبلیغات (اینستاگرام و سایر روش های تبلیغاتی)
۰/۴۴	۴۳. فروش محصولات/خدمات فعلی در بازارهای جدید
امتیاز	بُعد استراتژی (بازاریابی محتوا) متوسط امتیاز = ۰/۷۰
۰/۶۸	۴۴. میزان دقت و صحت اطلاعات
۰/۶۰	۴۵. میزان مرتبط بودن اطلاعات
۰/۶۸	۴۶. میزان به روز بودن اطلاعات
۰/۸۴	۴۷. کافی بودن تعداد کلمات متن
امتیاز	بُعد استراتژی (کیفیت خدمات آنلاین) متوسط امتیاز = ۰/۴۹
۰/۴۴	۴۸. ارائه راه حل مناسب با توجه به نیاز مشتری
۰/۶۸	۴۹. ارائه خدمات پس از فروش
۰/۷۶	۵۰. میزان بهینه سازی موتور جستجو (سئو)
امتیاز	بُعد رقابتی کلیدی (رقابت در بین کسب و کارها/رقابت خارجی) متوسط امتیاز = ۰/۴۵
۰/۵۲	۵۱. کیفیت محصولات/خدمات در قیاس با رقبا
۰/۷۶	۵۲. میزان اعتماد آفرینی پلتفرم
۰/۶۰	۵۳. تمایز محصولات/خدمات پلتفرم
۰/۴۴	۵۴. مزایای منحصر به فرد پلتفرم کسب و کار
امتیاز	بُعد رقابتی کلیدی (رقابت میان متقاضیان/رقابت داخلی) متوسط امتیاز = ۰/۴۶
۰/۶۸	۵۵. میزان سهولت کسب اطلاعات توسط مشتری (متقاضی محصول و خدمت)
۰/۴۴	۵۶. میزان کنترل حساسیت به قیمت ها در بین مشتریان
۰/۵۲	۵۷. میزان ارائه خدمات مناسب (رفتار مناسب)
امتیاز	بُعد رقابتی کلیدی (رقابت میان تأمین کنندگان/رقابت داخلی) متوسط امتیاز = ۰/۵۸
۰/۵۲	۵۸. ایجاد تمایز در محصول/خدمت توسط تأمین کننده در جهت کسب موضع رقابتی برتر
۰/۷۶	۵۹. ایجاد کیفیت در خدمت/محصول توسط تأمین کننده در جهت کسب موضع رقابتی برتر
۰/۴۴	۶۰. تعداد تأمین کنندگان خدمت/محصول
۰/۶۰	۶۱. میزان هزینه های ناشی از خروج (ترک پلتفرم) برای تأمین کننده
امتیاز	بُعد شرکای کلیدی متوسط امتیاز = ۰/۵۷
۰/۸۴	۶۲. وجود تعادل بین فعالیت های داخلی و برون سپاری کارها
۱	۶۳. دقت در انتخاب شرکا
۰/۶۰	۶۴. همکاری مؤثر با شرکت های توسعه دهنده پلتفرم (وبسایت، اپلیکیشن)
۰/۵۲	۶۵. داشتن رابطه کاری مطمئن با تأمین کنندگان کالا

امتیاز	بُعد شایستگی های کلیدی متوسط امتیاز = ۰/۵۲
۰/۴۴	۶۶. ارتقای دانش فنی - تکنولوژی
۰/۴۴	۶۷. ارتقای مهارت و خلاقیت کارکنان
۰/۸۴	۶۸. ارتقای کیفیت فعالیت های اساسی کسب و کار
امتیاز	بُعد جریان درآمدی متوسط امتیاز = ۰/۴۱
۰/۶۸	۶۹. میزان پایدار بودن درآمد
۰/۵۲	۷۰. توانایی پوشش دادن هزینه ها
۰/۶۰	۷۱. میزان درآمد ایجاد شده از درآمدهای تراکنشی
۰/۵۲	۷۲. میزان درآمد ایجاد شده از تبلیغات
امتیاز	بعد ساختار هزینه ای (هزینه های قابل پیش بینی) متوسط امتیاز = ۰/۵۶
۰/۶۰	۷۳. میزان هزینه های ثابت
۰/۶۸	۷۴. میزان هزینه های مربوط به مدیریت و نگهداری پلتفرم و توسعه آن
۰/۷۶	۷۵. میزان هزینه های ناشی از تبلیغات
امتیاز	بعد ساختار هزینه ای (ریسک سربار عملیاتی) متوسط امتیاز = ۰/۵۲
	میزان هزینه های سربار ناشی از:
۰/۶۸	۷۶. نقص و خرابی در سیستم
۰/۵۲	۷۷. عدم وجود نیروی انسانی متخصص
۰/۴۴	۷۸. عدم آموزش کافی
۰/۶۰	۷۹. عدم امنیت اطلاعات
امتیاز	بُعد قیمت گذاری متوسط امتیاز = ۰/۴۹
۰/۸۴	۸۰. پیشرو شدن در بازار (کیفیت)
۰/۶۸	۸۱. دستیابی به درصد قابل قبولی از بازار
۰/۵۲	۸۲. قیمت گذاری رقابتی
۰/۴۴	۸۳. حداکثر سازی سود بر اساس قیمت گذاری تبعیضی

در گام ششم بر اساس ابعاد و مؤلفه های تأیید شده توسط خبرگان، مدل کسب و کار مناسبی برای کسب و کارهای استارت آپی تجارت الکترونیک مطابق جدول شماره ۸ طراحی گردید. جهت وضوح بهتر مدل نیز هر کدام از ابعاد دوازده گانه با یک رنگ مجزا در چارچوب مدل مشخص و مؤلفه های به دست آمده در داخل بلوک های مربوط به هریک از ابعاد درج شد.

جدول ۸. مدل کسب و کار توسعه یافته برای پلتفرم های کسب و کار تجارت الکترونیک

رقبای کلیدی	اهداف کسب و کار	شرکای کلیدی
۱- رقابت بین کسب و کارها مؤلفه ها: کیفیت محصول/خدمت، اعتماد آفرینی پلتفرم، تمایز محصول/خدمت، مزایای منحصر به فرد پلتفرم	مؤلفه ها: واضح و قابل فهم بودن مأموریت و چشم انداز - مشخص بودن قلمرو رقابتی - قابل رویت بودن ارزش ها	مؤلفه ها: - وجود تعادل در برون سپاری فعالیت های کسب و کار
۲- رقابت بین تأمین کنندگان مؤلفه ها: تمایز محصول/خدمت، کیفیت محصول/خدمت، تعداد تأمین کنندگان، هزینه ترک پلتفرم	۱- استراتژی رشد کسب و کار مؤلفه ها: بازخورد از مشتری، انجام تبلیغات، فروش محصولات در بازارهای جدید	- دقت در انتخاب شرکای کسب و کار
۳- رقابت بین متقاضیان مؤلفه ها: سهولت کسب اطلاعات، کنترل حساسیت قیمتی، ارائه خدمات مناسب	۲- استراتژی بازاریابی محتوایی مؤلفه ها: اطلاعات دقیق، اطلاعات مرتبط، به روز بودن، کافی بودن تعداد کلمات	- همکاری مؤثر با شرکت های توسعه دهنده و پشتیبانی پلتفرم
	۳- استراتژی کیفیت خدمات آنلاین مؤلفه ها: ارائه راه حل مناسب با توجه به نیاز، خدمات پس از فروش، بهینه سازی سئو	- داشتن رابطه کاری مطمئن با تأمین کنندگان کالا
	کانال ها	
	مؤلفه ها: - متناسب بودن کانال با خدمت ارائه شده - رضایت مشتری از کانال - آگاهی بخشی کانال	
مشتریان بازار هدف	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی
		شایستگی های کلیدی

<p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- ارتقای دانش فنی-تکنولوژی</p> <p>- ارتقای مهارت و خلاقیت کارکنان</p> <p>- ارتقای کیفیت فعالیت‌های اساسی کسب و کار</p>	<p>۱- متقاضیان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- همسو بودن ارزش پیشنهادی با نیاز مشتریان</p> <p>- نوآوری و کیفیت ایجاد شده در خدمت /محصول</p> <p>- ارائه به موقع خدمت /محصول</p> <p>- وجود شفافیت در قیمت‌ها</p> <p>- دسترسی بهتر به محصول /خدمت</p>	<p>۱- متقاضیان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- ارائه پیشنهادات ارزشمند (ترغیب مشتری)</p> <p>- تقویت پیشنهاد از طریق بازخورد</p> <p>- کمک شخصی به مشتری</p> <p>- داشتن مارک تجاری مؤثر</p> <p>- میزان تطابق ارتباط با مشتریان و بازار هدف</p>	<p>۱- متقاضیان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- سن</p> <p>- جنسیت</p> <p>- درآمد</p> <p>- نیاز و انتظار</p> <p>- عادات خرید</p> <p>- وفاداری به مارک تجاری</p> <p>- فرهنگ و سبک زندگی</p> <p>- شناسایی گروه جدیدی از مشتریان</p>
<p>۲- تأمین کنندگان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- شناخته شدن در بازار و برندسازی آنلاین</p> <p>- دسترسی به بازارهای وسیع تر</p> <p>- تسهیل مدیریت تراکنش‌ها و پرداخت‌ها</p>	<p>۲- تأمین کنندگان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- ترغیب تأمین کننده به حضور در کسب و کار</p> <p>- انجام جلسات کاری - آموزشی</p> <p>- یکپارچه بودن سیستم تجاری با تأمین کنندگان</p>	<p>۲- تأمین کنندگان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- کیفیت تأمین کننده کالا/خدمت</p> <p>- تحویل به موقع کالا/خدمت</p> <p>- اعتبار و شهرت تأمین کننده</p> <p>- خدمات پس از فروش</p> <p>- تأمین کننده</p>	<p>۲- تأمین کنندگان</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- کیفیت تأمین کننده کالا/خدمت</p> <p>- تحویل به موقع کالا/خدمت</p> <p>- اعتبار و شهرت تأمین کننده</p> <p>- خدمات پس از فروش</p> <p>- تأمین کننده</p>
<p>پلتفرم کلیدی</p>			
<p>۲- حکمرانی پلتفرم</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- کنترل و نظارت بر پلتفرم (محتوا، نظرات و رفتارهای کاربران)</p> <p>- قابل اعتماد بودن پلتفرم</p> <p>- میزان آزادی عمل و سطح دسترسی کاربران پلتفرم</p>	<p>۱- معماری پلتفرم</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- استاندارد و به روز بودن زیرساخت‌های پلتفرم</p> <p>- مقیاس پذیر بودن و سازگاری پلتفرم</p> <p>- کارکرد صحیح برنامه‌های کاربردی (ایجاد تعاملات درست)</p>		
<p>ساختار هزینه‌ای و ریسک کسب و کار</p>	<p>قیمت گذاری و جریان درآمدی</p>		
<p>۱- ساختار هزینه‌ای</p> <p>مؤلفه‌ها:</p>	<p>۱- قیمت گذاری</p> <p>مؤلفه‌ها:</p>		

<p>- هزینه‌های ثابت (مثل حقوق و دستمزد، اجاره)</p> <p>- هزینه نگهداری و توسعه پلتفرم</p> <p>- هزینه‌های ناشی از تبلیغات</p>	<p>- پیشرو بودن در بازار به لحاظ کیفیت</p> <p>- دستیابی به درصد قابل قبولی از بازار</p> <p>- قیمت گذاری رقابتی - قیمت گذاری تبعیضی</p>
<p>۲- هزینه سربار و غیر قابل پیش بینی (ریسک عملیاتی)</p> <p>مؤلفه‌ها: هزینه‌های ناشی از:</p> <p>- نقص و خرابی در سیستم</p> <p>- فقدان نیروی انسانی متخصص</p> <p>- عدم آموزش کافی</p> <p>- عدم امنیت اطلاعات</p>	<p>۲- جریان درآمدی</p> <p>مؤلفه‌ها:</p> <p>- پایدار بودن درآمد</p> <p>- قابلیت درآمد در پوشش دادن هزینه‌های کسب و کار</p> <p>- درآمد حاصل از تراکنش‌های فروش محصول یا ارائه خدمت،</p> <p>- درآمد حاصل از انجام تبلیغات</p>

در ادامه توضیحات اجمالی در رابطه با هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های مذکور ذکر می‌گردد:

۱- بُعد اهداف کسب و کار: اهداف کسب و کار بخشی از فرایند برنامه‌ریزی جهت دستیابی در یک بازه زمانی معین می‌باشد. معمولاً هدف و علت وجودی کسب و کار در قالب بیانیه مأموریت ذکر می‌شود. تصویری از وضعیت کسب و کار زمانی که به اهداف خود رسیده باشد را چشم‌انداز می‌گویند که در راستای ارزش‌های سازمانی شکل گرفته و آرمان‌ها، مأموریت‌ها و شعائر یک کسب و کار را شامل می‌شود (Ali Ahmadi et al., 2007).

۲- بُعد استراتژی: متشکل از استراتژی رشد کسب و کار، بازاریابی محتوایی و کیفیت خدمات آنلاین می‌باشد. استراتژی رشد به عنوان راهی جهت دستیابی به سهم بیشتر از بازار بوده و شامل مؤلفه‌های «بازخورد از مشتری» جهت توسعه محصول و توسعه بازار، «انجام تبلیغات» جهت نفوذ در بازار و «فروش محصولات یا خدمات در بازارهای جدید» جهت توسعه بازار می‌باشد. منظور از استراتژی بازاریابی محتوایی، تولید و توزیع محتوای ارزشمند، مرتبط و موثق جهت جذب و حفظ مشتریان است. دقیق بودن، مرتبط و به روز بودن اطلاعات، تعداد کلمات کافی، نوع فونت، رنگ و شکل‌های مناسب از پارامترهای مهم در بازاریابی محتوایی محسوب می‌شوند (Donofrio, 2014; Pulizzi, 2014). استراتژی کیفیت خدمات الکترونیکی ارزیابی و قضاوت مصرف کننده از کیفیت خدمات عرضه شده در بازارهای الکترونیکی بوده و حدودی را مشخص می‌کند که محیط الکترونیکی باعث آسان شدن مؤثر خرید محصولات و یا خدمات می‌شود مثل ارائه راه حل مناسب با توجه به نیاز، خدمات پس از فروش و انجام سئو (Zeithaml et al., 2010; Santos, 2003).

۳- بُعد رقابتی کلیدی: رقابت در میان کسب و کارهای پلتفرمی تجارت الکترونیک به ۳ شکل وجود دارد: رقابت در میان پلتفرم‌های کسب و کار، رقابت در میان متقاضیان محصولات یا خدمات و رقابت در میان تأمین کنندگان آن‌ها. رقابت در میان پلتفرم‌های کسب و کار حاکی از رقابت میان یک پلتفرم با دیگر پلتفرم‌های مشابه در میزان جذب تأمین کنندگان و متقاضیان محصولات و خدمات به عنوان مشتریان است. وجود ویژگی‌هایی همچون میزان اعتماد آفرینی پلتفرم، تمایز محصول یا خدمت (ارزش افزوده پلتفرم) و وجود ویژگی‌های منحصر به فرد پلتفرم می‌توانند در این نوع رقابت بسیار تأثیر گذار می‌باشند. تأمین کنندگان با ملحق شدن به سمت تأمین کنندگان یک پلتفرم، با سایر تأمین کنندگان محصولات و

خدمات رقابت خواهند داشت. وجود پارامترهایی مثل تعداد تأمین کنندگان و ایجاد موانعی مثل میزان هزینه خروج و ترک پلتفرم و ایجاد تمایز در محصول و خدمت می تواند در این نوع رقابت تأثیرگذار باشد. نوع دیگر رقابت در سمت متقاضیان محصولات و خدمات (مصرف کنندگان) است. ویژگی هایی همچون سهولت دریافت اطلاعات، تبلیغات محصولات و خدمات و نیز کاهش حساسیت قیمتی باعث تشویق حضور متقاضیان در پلتفرم و رقابت بین آنها خواهد شد (Ardolinio, 2019).

۴- بعد شرکای کلیدی: کسانی هستند که فعالیت تجاری با کمک آنها انجام می شود. تأمین کنندگان محصولات و شرکت های توسعه فناوری، نمونه هایی از شرکای پلتفرم هستند (Osterwalder & pigneur, 2010).

۵- بعد کانال ها: وب سایت ها اعم از رومیزی یا موبایل، اپلیکیشن ها و رسانه های اجتماعی نمونه هایی از کانال های مستقیم و وب سایت شرکای کسب و کار نمونه ای از کانال غیرمستقیم در کسب و کار محسوب می شود. به منظور داشتن ارتباطات مؤثر و نتیجه بخش با مشتریان هدف وجود ویژگی هایی برای کانال همچون مناسب بودن، آگاهی بخشی و رضایت مشتریان از کانال لازم و ضروری است (Osterwalder & pigneur, 2010).

۶- بُعد مشتریان بازار هدف: این بُعد بر اساس منطق کسب و کارهای پلتفرمی دارای دو وجه تأمین کنندگان کالا و خدمت و متقاضیان آنها بوده و پلتفرم با هر دو وجه در ارتباط بوده و خدماتی به آنها ارائه می کند (Choudary, 2013). در شروع کسب و کار باید بخش خاصی از بازار، هدف قرار گیرد. بخش بندی بازار متقاضیان کالاها و خدمات می تواند بر اساس ویژگی هایی همچون سن، جنسیت، درآمد، نیاز و انتظار، عادات خرید، وفاداری به مارک تجاری، فرهنگ و سبک زندگی و شناسایی گروه جدیدی از مشتریان بالقوه باشد. انتخاب تأمین کنندگان هدف نیز می تواند بر اساس کیفیت، تحویل به موقع محصول یا خدمت، شهرت و خدمات پس از فروش باشد (Osterwalder & pigneur, 2010).

۷- بُعد ارتباط با مشتریان: این بُعد بایستی در ارتباط و تطابق با بازار هدف باشد. در کسب و کارهای پلتفرمی تجارت الکترونیک نقطه شروع کسب و کار و برقراری ارتباط با مشتری می تواند از سمت متقاضی یا تأمین کننده محصول یا خدمت انجام بگیرد. ارائه پیشنهادهای ارزشمند در قالب برنامه های وفاداری مثل ارائه تخفیف و دریافت بازخورد از مصرف کنندگان محصولات و خدمات در قالب امتیازدهی و سیستم نظردهی نمونه هایی از ارتباط با مشتری در سمت متقاضیان محصولات و خدمات محسوب می شوند. همچنین ترغیب تأمین کنندگان به حضور در پلتفرم از طریق اخذ کارمزد کمتر، ایجاد سیستم های یکپارچه با تأمین کنندگان، انجام جلسات جهت حل مشکلات تأمین کنندگان و برگزاری جلسات هماهنگی آنلاین نمونه هایی از ارتباط با مشتری در سمت تأمین کنندگان خدمات و محصولات می باشند (Rochet & Tirole, 2003).

۸- بعد ارزش پیشنهادی: ارزشی است که به مشتریان اعم از مصرف کنندگان (متقاضیان) و تأمین کنندگان پلتفرم ارائه می شود و باید با نیازهای آنها همسو باشند تا امکان بقای مدل کسب و کار وجود داشته باشد. ارزش پیشنهادی برای مصرف کنندگان می تواند شامل نوآوری، کیفیت، تحویل به موقع، امکان دسترسی بهتر به خدمات یا محصولات و ایجاد شفافیت در قیمت ها باشد. ارزش پیشنهادی ارائه شده به تأمین کنندگان محصولات یا خدمات نیز می تواند از طریق شناخته شدن در بازار، امکان برندسازی آنلاین، دسترسی به بازارهای وسیع تر، تسهیل مدیریت تراکنش ها و پرداختی ها از طریق داشبورد و ارائه برنامه ها و اپلیکیشن ها باشد (Osterwalder & pigneur, 2010).

۹- بُعد شایستگی‌های کلیدی: از ادغام منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی مدل Osterwalder and pigneur جهت جلوگیری از تأکید بیش از حد اندازه روی مفاهیم انتزاعی و تقسیم‌شدن بیشتر مدل کسب و کار به وجود آمده است و بیانگر صلاحیت‌های اساسی کسب و کار بوده که منجر به بهترشدن کارها می‌شوند. ارتقای مهارت و ایجاد خلاقیت، ارتقای دانش فنی برای نگهداری و توسعه پلتفرم و ارتقای کیفیت فعالیت‌های اساسی در پردازش سفارش‌ها نمونه‌هایی از شایستگی‌های کسب و کار محسوب می‌شوند.

۱۰- بُعد پلتفرم کلیدی: به لحاظ ماهیت وجودی، پلتفرم‌های کسب و کار آنلاین بر زیرساخت دیجیتالی خود متکی هستند. معماری پلتفرم، سازماندهی زیرساخت پلتفرم دیجیتال بوده و بر جنبه‌های فنی و درگاه‌های ارتباطی با کاربران تمرکز دارد. مقیاس‌پذیری پلتفرم، میزان‌باز بودن (Openness) پلتفرم، حضور کاربران در پلتفرم از طریق ثبت‌نام، تمیز مرز بین کاربران و ارائه‌دهندگان، تنوع راه‌های ارتباطی با پلتفرم، وجود درگاه‌ها و کارکرد درست برنامه‌های کاربردی از ویژگی‌های معماری پلتفرم محسوب می‌شوند (Ardolino, 2019). از قوانین و مقررات مربوط به یک پلتفرم تحت عنوان حاکمیت (Governance) یاد می‌شود که شامل سیاست‌ها، تمهیدات کنترلی، سطوح دسترسی و حتی مقوله اعتماد می‌شود (Sorri et al., 2019).

۱۱- بُعد قیمت‌گذاری و جریان درآمدی: بُعد قیمت‌گذاری مربوط به تعیین ارزش پولی مناسب برای کالاها و خدمات است. اتخاذ استراتژی‌ها و سازوکارهای مناسب می‌تواند میزان فروش را افزایش داده و بر میزان جریان درآمدی کسب و کار نقش بسزایی داشته باشد. قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش و کیفیت خدمات، قیمت‌گذاری نفوذی، قیمت‌گذاری رقابتی و قیمت‌گذاری تبعیضی نمونه‌هایی از انواع قیمت‌گذاری هستند. همچنین بُعد ایجاد جریان درآمدی بر راه‌های کسب درآمد پایدار اشاره دارد که می‌بایستی هزینه‌ها را پوشش دهد. کارمزد ناشی از تراکنش و انجام تبلیغات از مهم‌ترین گزینه‌های مدل درآمدی محسوب می‌شوند (Arabi, 2007).

۱۲- بُعد ساختار هزینه‌ای و ریسک: اشاره به دو شکل هزینه‌های قابل‌پیش‌بینی و غیرقابل‌پیش‌بینی دارد. اجاره مکان، توسعه و نگهداری پلتفرم جزو هزینه‌های قابل‌پیش‌بینی بوده و در مقابل نقص و خرابی در سیستم‌های رایانه‌ای، ازدست‌دادن نیروی انسانی متخصص، درز اطلاعات حریم خصوصی کاربران جزو هزینه‌های غیرقابل‌پیش‌بینی و عملیاتی در پلتفرم‌ها هستند (Osterwalder & pigneur, 2010; Coes, 2014).

با تفاسیر ذکر شده و بر اساس مؤلفه‌های به دست آمده در جدول شماره ۷ و چارچوب مدل کسب و کار ارائه شده برای استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک در جدول شماره ۸ به سؤال اصلی تحقیق جواب داده شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر سعی شده است تا مدل کسب و کار جدیدی در قالب یک چارچوب یکپارچه از طریق شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به مدل کسب و کار در حوزه استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک و بر مبنای نظرات خبرگان ایجاد شود. مدل کسب و کار جدید ارائه شده محدودیت‌های مدل پایه کسب و کار (Osterwalder and pigneur (2010 را مدنظر قرار داده است. طبق نتایج به دست آمده بر اساس محاسبات مربوط به نسبت روایی محتوا ۸۳ مؤلفه و ۱۲ بُعد مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است. ۱۲ بُعد تأیید شده شامل اهداف کسب و کار، استراتژی، رقبای کلیدی، شرکای کلیدی،

کانال‌ها، مشتریان، ارتباط با مشتریان، ارزش پیشنهادی، شایستگی‌های کلیدی، پلتفرم کلیدی، قیمت‌گذاری و جریان درآمدی، ساختار هزینه‌ای و ریسک می‌باشند. از این ابعاد به عنوان بلوک‌های چارچوب مدل کسب و کار ارائه شده برای کسب و کارهای مبتنی بر استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک در پژوهش حاضر استفاده شده و ۸۳ مؤلفه برگزیده شده نیز در مفهوم‌سازی چارچوب مدل کسب و کار ایفای نقش نموده‌اند. لازم به ذکر است مهمترین ابعاد از دیدگاه خبرگان بر اساس نتایج محاسبات کمی به دست آمده اهداف کسب و کار با امتیاز ۰/۸۷، استراتژی بازاریابی محتوایی با امتیاز ۰/۷۰ و تأمین کنندگان مشتریان هدف با امتیاز ۰/۶۱ هستند.

از نقاط قوت پژوهش حاضر این است که توانسته است در نوع خود از طریق طراحی مجدد ابعاد و محتوای بوم مدل کسب و کار استاندارد Osterwalder and pigneur به توسعه مطالعات نوآوری در مدل‌های کسب و کار کمک نموده و موجب شود تا کارآفرینان و بنیان‌گذاران کسب و کارهای اینترنتی به خصوص استارت‌آپ‌های مربوط به حوزه تجارت الکترونیک درک بهتری از عناصر مدل کسب و کار خود پیدا کنند. چارچوب مدل کسب و کار طراحی شده در تحقیق حاضر نیز از چند نظر حائز اهمیت است: اول اینکه با گسترش دایره واژگان و وسعت تفکر افراد کارآفرین، موجب ارتقای دانش تجاری آن‌ها در ایده‌های مربوط به کسب و کارها می‌شود و کارآفرینان را مجبور می‌کند تا علاوه بر تمرکز بر جزئیات فنی، بر اساس ارزش پیشنهادی خلق شده در کسب و کار خود عمل کنند. دوم اینکه چارچوب مدل کسب و کار ارائه شده در تحقیق حاضر می‌تواند به عنوان بستری تلقی شود که بر مبنای آن بسیاری از بحث‌ها و مشکلات در درک و انتقال مفاهیم کسب و کار مابین کارآفرینان و سرمایه‌گذاران حل شود که این امر موجب بهبود انجام مذاکرات سرمایه‌گذاری در مورد ایده‌های کسب و کار می‌شود. سوم اینکه با توجه به اینکه کارآفرینان همواره در صدد استفاده از فرصت‌های ایجاد شده محیط و تبدیل ایده خود به کسب و کار جدید می‌باشند در نظر گرفتن بسیاری از مؤلفه‌های کسب و کار می‌تواند دشوار باشد. چارچوب معرفی شده در پژوهش حاضر این امکان را برای کارآفرینان فراهم می‌آورد تا بتوانند عناصر کسب و کار را در یک صفحه واحد سازمان‌دهی نمایند. این امر موجب سهولت رفت و برگشت به آن و اطلاع از مؤلفه‌ها و عناصر مورد استفاده قرار گرفته شده می‌شود و به عنوان نوعی چک‌لیست در جهت شناخت نقاط قوت و ضعف پیش از راه‌اندازی کسب و کار به کارآفرینان عمل می‌نماید.

تحقیق حاضر در مقایسه با تحقیقات انجام شده داخلی همچون (Mohammadian et. al. و Sadeghi et. al. 2021) (2018) که طراحی بوم مدل کسب و کار خود را بر اساس همان مدل ۹ مؤلفه‌ای (Osterwalder and Pigneur 2010) پیش برده و در طراحی و تعداد مؤلفه‌های بوم مدل کسب و کار ارائه شده زمینه تحقیق خود تغییراتی ایجاد نکرده‌اند توانسته با انجام طراحی نوآورانه در ساختار مدل پایه، ابعاد و مؤلفه‌های جدیدی همچون استراتژی، پلتفرم کلیدی، رقبا و غیره را شناسایی و به مؤلفه‌های قبلی مدل پایه بیفزاید. تحقیق حاضر در مقایسه با مدل کسب و کار ارائه شده توسط Joyce and Paquin (2016) فقط بر لایه اقتصادی این مدل منطبق بوده آن را بسط و گسترش داده است؛ ولی عمده مؤلفه‌های لایه اجتماعی و زیست‌محیطی مدنظر (Joyce and Paquin 2016) را پوشش نمی‌دهد. این مورد می‌تواند به عنوان محدودیت تحقیق حاضر لحاظ شود. از دیگر محدودیت‌های تحقیق حاضر این است که از آن جا که مفهوم ارزش پیشنهادی از مفاهیم کلیدی در درک مدل کسب و کار به شمار می‌رود لذا چارچوب مدل کسب و کار پیشنهادی برای کارآفرینانی که مفهوم ارزش پیشنهادی را درک نمایند راه‌حل مناسبی به نظر نمی‌رسد و قابل استفاده نمی‌باشد.

با توجه به تحقیق حاضر و نتایج کسب شده پیشنهاد می شود تحقیقات آتی، مدل کسب و کار ارائه شده در تحقیق حاضر را به صورت موردی و عملی امتحان نموده و مزایای به کارگیری تجربی آن را تشریح نمایند. باتوجه به اینکه مدل های کسب و کار حالتی پویا داشته و با گذشت زمان نیاز به تغییر و به روزرسانی دارند مطالعات آینده می توانند تغییرات مدل کسب و کار را از دیدگاه داخلی استارتاپ ها بررسی نموده و چالش هایی که می تواند وجود داشته باشند را ذکر نمایند. همچنین باتوجه به اینکه بوم مدل کسب و کار امروزه به عنوان یک «زبان جدید» شانس کارآفرینان را برای ایجاد یک کسب و کار موفق و ایجاد ارتباط با سرمایه گذاران افزایش می دهد پیشنهاد می شود پارک های علم و فناوری و واحدهای رشد فناوری دانشگاه ها مدل کسب و کار ارائه شده در تحقیق حاضر را به عنوان بخشی از برنامه درسی خود در نظر گرفته و به کارآفرینان نیز آموزش دهند.

Reference

- Aghazadeh, H., Haghighi, M., Torkestani, M. S., & Zare, M. S. (2023). Investigating the Process and Factors Affecting the Branding of Startups in Iran: A Multiple - Case Study. *Journal of Business Management*, 15(1), 27-53. doi: 10.22059/jibm.2020.289327.3649 (In Persian).
- Ali Ahmadi, A., Tajaddin, I., & Fathullah, M. (2007). A comprehensive approach to strategic management. Tehran: Knowledge Production. (In Persian).
- Allegretti, S., Seidenstricker, S., Fischer, H., & Arslan, S. (2021). Executing a business model change: identifying key characteristics to succeed in volatile markets. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3, 21-33. DOI: 10.1365/s42681-021-00020-x
- Arabi, S. (2007). Strategic planning manual. Tehran: Cultural Research Office. (In Persian).
- Ardolino, M., Saccani, N., Adrodegari, F., & Perona, M. (2020). A business model framework to characterize digital multisided platforms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), 10. DOI: 10.3390/joitmc6010010
- Baghdadi, M., Mohammadi, M., Elyasi, M., & Radfar, R. (2022). Identification of the Affecting Factors on Development of Business Model of Startups along with the Maturity Stages of a Startup. *Journal of Technology Development Management*, 9(4), 11-43. DOI: 10.22104/jtdm.2022.5169.2870 (In Persian).
- Blank, S. (2016). The Mission Model Canvas-An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations. [online] Steve Blank. Available at: steveblank.com.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Start-up Owner's Manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero: K&S Ranch Publishing Division.
- Charekhah, C., Fartusi, M.R., & Malayeri, M. (2013). Investing in new businesses (startups). Looking at the situation of the country and the region. *Information technology and digital media development center*. (In Persian).
- Choudary, S. P. (2013). Platform power. *Secrets of billion-dollar internet startups*. Platform Thinking Labs.
- Coes, D. H. (2014). Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas (Master's thesis, University of Twente).
- Cuc, J. E. (2019). Trends of Business Model Research: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Models*, 7(5), 1-24.
- Dobrowolski, Z., & Sułkowski, Ł. (2021). Business Model Canvas and Energy Enterprises. *Energies*, 14(21), 7198. DOI: 10.3390/en14217198
- Dobrowolski, Z., Sułkowski, Ł., & Panait, M. (2022). Using the business model canvas to improve audit processes. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3). DOI: 10.21511/ppm.20(3).2022.12
- Donofrio, K. (2014). Content marketing enhances public relations strategies through social media to increase market shares for businesses.

- 1.1.1 Ghaderi, I., Taghavifard, M., & Bapiri, J. (2018). Business model for tour and activity multi-sided platforms. *Journal of International Business Administration*. 2(1). 199-219. DOI: 10.22034/JIBA.2019.9069 (In Persian).
- Giourka, P., Sanders, M. W., Angelakoglou, K., Pramangioulis, D., Nikolopoulos, N., Rakopoulos, D., ... & Tzovaras, D. (2019). The smart city business model canvas—A smart city business modeling framework and practical tool. *Energies*, 12(24), 4798. DOI: [10.3390/en12244798](https://doi.org/10.3390/en12244798)
- Guckenbiehl, P., & Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal*, 40(2), 150-177. DOI: [10.1177/02662426211055447](https://doi.org/10.1177/02662426211055447)
- 1.1.2 Haji Gholam Saryazdi, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Mashayekhi, A., & Hassanzadeh, A. (2017). Providing a Business Model of Crowdfunding in Iran. 10(19). 307-342. DOI: [20.1001.1.2645386.1397.10.19.14.3](https://doi.org/20.1001.1.2645386.1397.10.19.14.3) (In Persian).
- Hajipourfard, H., Soltani, B., Tolouei Eshlaghi, A., & Tabatabaeian, S. H. (2022). Investigating factors affecting the development of information technology-based businesses in Iran. *Journal of value creating in Business Management*, 2(1), 49-72. DOI: 10.22034/jbme.2022.349737.1031 (In Persian).
- Hajizadeh, E., & Asghari, M. (2014). statistical methods and analyzes with a view to research methods in biological and health sciences, Tehran: Jihad University Publishing Organization, second edition. (In Persian).
- Huang, L., & Pearce, J. L. (2015). Managing the unknowable: The effectiveness of early-stage investor gut feel in entrepreneurial investment decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 634-670.
- Ibarra, D., Ganzarain, J., & Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia manufacturing*, 22, 4-10.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Kuchi, S., & Gupta, S. (2023). Value-Creation Strategies for E-Commerce Businesses. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 12(2), 234-249. DOI: 10.1177/22779752231153482
- Mehrotra, S., & Jaladi, S. R. (2022). How start-ups in emerging economies embrace circular business models and contribute towards a circular economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 727-753. DOI: 10.1108/JEEE-10-2021-0410
- 1.1.3 Mohammadian, A., Vares, H., & Nabizade, N. (2021). Circular business model canvas: Proposing the business model design options in a circular economy. *Iranian journal of management sciences Journal*. 17(65). 123-147. <https://civilica.com/doc/1492446> (In Persian).
- McKaskill, T. (2009). An introduction to angel investing. Melbourne, Breakthrough, Australia.
- Ode, K. A., & Wadin, J. L. (2019). "Business Models for Sustainability—Change in Dynamic Environments". *Journal of Business Models*. 1(7). 13-38. DOI: [10.5278/ojs.jbm.v7i1.2084](https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i1.2084)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Padash, H. (2016). *New entrepreneurship Development mechanisms In the framework of the resistance economy discourse In Iran. Critical research paper of humanities texts and programs*. 16, 1-27. (In Persian).
- Pellegrini, M. (2021, October). The Business Canvas. In Proceedings of the 39th ACM International Conference on Design of Communication, 224-230.
- Pulizzi, J. (2014). Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less. McGraw - Hill Education. New York.
- Pratiwi, S. D., Mulyadi, H., & Hendrayati, H. (2020). Analysis of business model canvas to increase competitiveness. In *Advances in Business, Management and Entrepreneurship* (pp. 930-937). CRC Press.
- Ries, E. (2011). The Lean Start-up. New York: Crown Business.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.

- Rodrigues, V., & Lopes, H. E. G. (2018, March). The limits of the business model canvas as a dynamic framework. In Proceedings of the SMS Sao Paulo Conference, Sao Paulo, Brazil (pp. 15-17).
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models—An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101625. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2021.101625
- Sabri, M. O., Al-Qawasmī, K., Odeh, M., & Aydin, M. E. (2023). Adoption of business model canvas in exploring digital business transformation. *Information Sciences Letters*, 12(2), 845-854.
- 1.1.4 Sadeghi, A., Safari, S., & Abbasi, R. (2018). Designing a business model Based on LARG Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*. DOI: [20.1001.1.20082266.1398.12.2.4.9](https://doi.org/10.1001.1.20082266.1398.12.2.4.9) 12(2). 221-239 (In Persian).
- Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing service quality: An international journal*, 13(3), 233-246. DOI: [10.1108/09604520310476490](https://doi.org/10.1108/09604520310476490)
- Slávik, Š. (2019). The Business model of start-up—Structure and consequences. *Administrative Sciences*, 9(3), 69. DOI: [10.3390/admsci9030069](https://doi.org/10.3390/admsci9030069)
- Sorri, K., Seppänen, M., Still, K., & Valkokari, K. (2019). Business model innovation with platform canvas. *Journal of Business Models*, 7(2), 1-13.
- Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10-33. DOI: 10.1108/JRME-11-2016-0048
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10(2), 232-251. DOI: [10.1080/19420676.2018.1541011](https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011)
- Timeus, K., Vinaixa, J., & Pardo-Bosch, F. (2020). Creating business models for smart cities: A practical framework. *Public Management Review*, 22(5), 726-745. DOI: [10.1080/14719037.2020.1718187](https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1718187)
- UNCTAD. (2021). Estimates of Global E-Commerce 2019 and Preliminary Assessment of COVID-19 Impact on Online Retail 2020.
- Widmer, T. (2016). Assessing the strengths and limitations of Business Model Frameworks for Product Service Systems in the Circular Economy: Why Canvas and co. are not enough.
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K. I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: Insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89, 1023-1095.
- Zangeneh, N., moeini, A., Haji heydari, N., Azar, A. (2021). A framework to develop Platform business model: Findings based on Meta-synthesis approach. *Management Research in Iran*, 25(1), 95-115. DOI: 20.1001.1.2322200.1400.25.1.5.5(In Persian).
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services marketing strategy. Wiley international encyclopedia of marketing.