



## Identifying the Components Affecting the Electronic Business Model in Iranian Startups

Aghajani Hassanali <sup>1✉</sup>, Zinat Shariati <sup>2</sup>, Abolhassan Hosseini <sup>3</sup>

1. Professor of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department, Mazandaran University, Babolsar, Iran.
2. Msc. Student of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department, Mazandaran University, Babolsar, Iran.
3. Associated Professor of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

### Abstract:

**Background:** In the new economy, due to the increasing competition among e-businesses, it is important to have a proper business model in e-businesses for success in business.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the factors affecting the e-business model in Iranian startups.

**Method:** The statistical population of this study consisted of ten Iranian startups. Given the size of population, sample was selected through the census of 113 individuals. Main variables of the study include key partners, key activities, key resources, value proposition, customer relationship, communication channels, cost structure, revenue streams, e-business culture, supply chain. Data were collected through interview, questionnaire and documentation. After extracting the dimensions of e-business model, a questionnaire was developed. The questionnaires were distributed to Delphi experts and then according to Delphi experts, final questionnaire was prepared and distributed to the managers and stakeholders of e-businesses. Delphi hourly method was used to determine the validity of questionnaire and Cronbach's alpha method was used to determine the reliability. Data analysis technique was performed through structural equations.

**Results:** In this study, the impact of key partners, key activities, key resources, value proposition, customer relationship, communication channels, cost structure, revenue flow, e-business culture, supply chain on e-businesses was proven.

**Conclusion:** Dimensions of e-business model increase productivity and success in Iranian startups by affecting Iranian startups.

**Keywords:** business model, startup, e-business, e-business model.





# تبیین روند تکاملی و مولفه های موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ های ایرانی

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۸)

دوره ۱۴ شماره ۱ (پیاپی ۴۷)  
بهار ۱۳۹۹

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران  
دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران  
دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

حسنعلی آقاجانی  
زینت شریعتی  
ابوالحسن حسینی

## چکیده

در اقتصاد جدید، به دلیل رقابت روزافزون موجود بین کسب و کارهای الکترونیکی، وجود مدل کسب و کار مناسب در کسب و کارهای الکترونیکی جهت موفقیت در کسب و کار، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به این امر هدف از انجام این پژوهش، بررسی عوامل موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، صاحبان ۱۰ استارت‌آپ ایرانی بودند. با توجه به تعداد جامعه، تعداد نمونه از طریق سرشماری همان ۱۱۳ نفر انتخاب شدند. متغیرهای اصلی پژوهش شامل شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیکی، زنجیره تامین می‌باشند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه، پرسشنامه و مستندات بود. پس از استخراج ابعاد مدل کسب و کارهای الکترونیکی، پرسشنامه تدوین گردید. پرسشنامه‌ها به روش دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از آن طبق نظرات خبرگان دلفی، پرسشنامه نهایی تهیه گردید و در اختیار مدیران و ذینفعان کسب و کارهای الکترونیکی قرار گرفت. به منظور بدست آوردن روایی پرسشنامه، از روش دلفی ساعتی و جهت تعیین پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. تکنیک تحلیل داده‌ها از طریق معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که تاثیر شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیکی، زنجیره تامین بر کسب و کارهای الکترونیکی به تأیید رسیده است. بنابر این می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد مدل کسب و کارهای الکترونیکی با تاثیر بر استارت‌آپ‌های ایرانی، باعث افزایش بهره‌وری و موفقیت در استارت‌آپ‌های ایرانی می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** مدل کسب و کار، استارت‌آپ، کسب و کار الکترونیکی، مدل کسب و کار الکترونیکی.

## ۱- مقدمه

افزایش روزافزون استفاده از اینترنت باعث تغییر در روش‌های کسب و کار شده‌است. در این میان، استارت‌آپ‌های ایرانی نیز از این تغییر مستثنی نمی‌باشد. رضایتمندی مشتریان از ارائه خدمات اینترنتی، باعث افزایش روزافزون مشتریان کسب و کارهای الکترونیکی شده‌است (Folorunso, 2010). معیارهای تعیین مدل کسب و کار موثر به علت پیچیدگی این نوع از شناخت ها و متفاوت بودن آن‌ها در بین کارآفرینان دامنه وسیعی دارد. یک مدل کسب و کار مجموعه ای از باورها به منظور خلق ارزش از کسب و کار پیشنهادی است (Wirtz et al, 2012). یکی از راه‌های شناخت و تبیین مدل کسب و کار الکترونیکی در سازمان، شناخت مولفه های تشکیل دهنده آن است (Afuah, 2014). در ادبیات مدل های کسب و کار به طور مکرر تاکید می شود که شرکت‌های موفق نیازمند مدل کسب و کار انعطاف پذیر موثر می باشند، ولی فاکتورهایی که برای موفقیت و یا انعطاف پذیری و موثر بودن مدل های کسب و کار ضرورت دارد، شرح داده نشده است و چالشی برای مدل های کسب و کار محسوب می شود (Wirtz, 2016).

آمار قابل توجه شکست کارآفرینان در دنیا نشان می‌دهد که تنها ۲۰ درصد از کسب و کارهای ایجاد شده بخش الکترونیکی بیش از سه سال ادامه داشته‌اند و اینکه کسب و کارها به دلیل عملکرد ضعیف از بازار خارج می‌شوند یا به مرحله عملیاتی نمی‌رسند. مدل‌های کسب و کار (BMs) در جوامع مختلف تحقیقاتی نظیر علم مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی ایجاد شده‌اند؛ در حالی که در عمل آنها برای موفقیت تجاری حیاتی هستند (Wirtz et al, 2016). علاوه بر این، در سه دهه گذشته، تغییر از مدل‌های سنتی به دستگاه‌های الکترونیکی صورت گرفت (Epiggle et al., 2015). مدل‌های مختلفی برای بررسی فضای یک کسب و کار الکترونیکی ارائه شده‌است که یکی از معروف‌ترین آنها مربوط به الکساندر استروالدر است. طبق تعریف استروالدر، مدل کسب و کار ابزاری مفهومی بوده و شامل مجموعه‌ای از عناصر و ارتباط آنها می‌باشد که منطق شرکت برای درآمد زایی را نشان می‌دهد. این مدل توصیف ارزشی است که شرکتی به یک یا بخشی از مشتریان می‌دهد (Osterwalder, 2010). مسئله تحقیق حاضر، این است که عوامل موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی کدامند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### کسب و کار الکترونیک

کسب و کار الکترونیک به مفهوم کلی عبارت است از: کسب مشتری و بازرگانان برای مبادلات تجاری از راه خودکار کردن تراکنش‌ها، تبادلات، ارتباطات و تعاملات از راه تکنولوژی های ارتباطی و کامپیوتری در جهت هدف‌های اقتصادی که شامل سیستم های بین سازمانی، مانند: تلفن، اینترنت، ایمیل، یا رشته های کامپیوتری داخلی در جهت پشتیبانی معاملات آنلاین تجاری است. پس می توان

گفت که هدف این نوع کسب و کار های جدید، خودکار سازی تراکنش های کسب و کار و جریان کار است (نائینی و لرکی، ۱۳۸۹).

در زمینه کسب و کارهای الکترونیکی، تحقیقات بسیاری صورت گرفته است که هر یک به ابعاد مختلفی از کسب و کار الکترونیک پرداخته اند. موحدی (۱۳۹۴)، دریافته است که با نگاهی به راهکارهای ارائه شده برای راه اندازی کسب و کار اینترنتی در حوزه کشاورزی، می توان به اهمیت وجود سه عامل زیرساخت های فنی و اجتماعی، منابع انسانی متخصص و چارچوب های قانونی پی برد. وی پیشنهاد کرده است که سه مرحله وجود دارد که در ایجاد کسب و کار الکترونیک باید در نظر گرفته شوند: برنامه ریزی کسب و کار، اجرای طرح کسب و کار، و ارزیابی طرح کسب و کار اجرا شده. همچنین طبق تحقیق موحدی، جهت راه اندازی و توسعه بیشتر کسب و کارهای الکترونیکی در حوزه کشاورزی به شیوه هایی از قبیل فرهنگ سازی و آگاه سازی از طریق رسانه های انبوه و کلاس های آموزشی ترویجی زمینه های لازم در کشاورزان و روستاییان بایستی ایجاد گردد.

خاتمی فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۶) نیز دریافتند که استراتژی های توسعه کسب و کار الکترونیک بر اساس مدل تایید شده و ماتریس های تحلیل *SWOT* استخراج و دسته بندی می شود. طبق تحقیق آنها، مهم ترین مولفه هایی از مدل کسب و کار که توسط اینترنت اشیاء تحت تاثیر قرار می گیرد، مدل های ارزش، مدل های همکاری، مدل های درآمدی و قیمت گذاری می باشد و سایر مولفه های مدل کسب و کار استروالدرد به عنوان مثال، کانال های فروش، فعالیت های اصلی و ... چندان مورد توجه قرار نگرفته است. آنها پیشنهاد کرده اند که زمانی که نوع ارزش خلق شده برای کسب و کار و مشتری تغییر می کند بر روابط سازمان ها و مشتریان نیز تاثیر می گذارد، از این رو مدل های همکاری با اهدافی متفاوت از قبل به میان می آیند. از جمله اهدافی که شرکت ها را مایل به همکاری با یکدیگر می کنند، عبارتند از: توسعه ارائه خدمات، شتاب بخشیدن به تولید محصول، اکتساب تکنولوژی ها و دانستنی های کسب و کار، راه اندازی پایلوت ها، ایجاد آگاهی، لایسنس تکنولوژی، بهینه سازی، دستیابی به منابع و کاهش ریسک است.

یانکیانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان "مطالعه و طراحی یک چارچوب کسب و کارهای الکترونیکی برای موبایل" عنوان کرد که پتانسیل بالقوه ای برای توسعه کسب و کارهای اینترنتی مبتنی بر اپلیکیشن های موبایل وجود دارد که هنوز به درستی مورد استفاده قرار نگرفته است. وی در کار خود سیستم های مدیریت محتوای کسب و کارهای الکترونیک را مورد مطالعه و بررسی قرار می دهد و در آخر عنوان می کند که پلتفرم جاوا برای مدیریت محتوای کسب و کارهای الکترونیک مبتنی بر موبایل مطمئن تر و سریع تر عمل می کند.

<sup>3</sup> Yanqiyang

## مدل کسب و کار الکترونیک

مدل کسب و کار، طرح جامعی است که روش دستیابی به موفقیت را برای یک شرکت ترسیم می‌کند و فرآیندی را که شرکت بایستی برای دستیابی به بازار هدف خود شناسایی کند، ساده و موثرتر می‌کند، ارزش پیشنهادی را که به این بازار ارائه می‌دهد را مشخص کرده و پیشنهادی را که برای مشتریان هدف، همکاران و ذینفعان ایجاد ارزش می‌کند را ارائه می‌نماید (چرنو، ۲۰۱۷، ۳۳). یک مدل کسب و کار الکترونیکی توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات میان مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریان‌های اصلی تولیدی، اطلاعاتی، مالی و همچنین منافع اصلی شرکا را مشخص می‌کند (Masanel, 2012).

روحانی و رضوانی (۱۳۹۲)، با هدف بررسی رابطه بین مدل کسب و کار و راهبرد محصول در کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران، دریافتند که دو نقطه مرجع محور توجه و میزان کنترل، عوامل مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیک و راهبردهای محصول هستند. آنها پیشنهاد کرده‌اند که هماهنگی راهبردی ای میان انتخاب نوع مدل کسب و کار و نوع راهبرد محصول در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی ایران وجود دارد.

کریمی و رحمانی (۱۳۹۴)، با هدف طراحی مدل کسب و کار مناسب برای چابکی سازمان در شرکت سایپا، دریافتند که مقوله اصلی فرآیند، «مدل کسب و کار» است که با توجه به عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل محیطی شکل گرفته‌است. آنها پیشنهاد کرده‌اند که نتایج این پژوهش، اطلاعات محققان این حوزه را در زمینه اهداف، چالش‌ها و پیامدهای مدل کسب و کار چابک، افزایش می‌دهد.

رضوانی و همکاران (۱۳۹۷)، با هدف طراحی مدل کسب و کار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه با تاکید بر «نوآوری» و «بلوک مشتریان»، دریافتند که برای طراحی مدل کسب و کار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه، مؤلفه‌های بلوک مشتریان شامل ۳ تم بخش بندی مشتریان، کانال توزیع و ارتباط با مشتریان، ۹ زیر مؤلفه و ۴۰ گویه می‌باشد. آنها پیشنهاد کرده‌اند که هرچند عنوان تم‌ها با ادبیات مدل کسب و کار یکسان است، اما زیر مؤلفه سازنده آنها در مدل کسب و کار باشگاه مشتریان کاملاً متفاوت است.

زعفریان و همکاران (۱۳۹۰)، با هدف شناسایی روش‌های طراحی مدل کسب و کار در بنگاه‌ها و کسب و کارها و هدایت آنها، دریافتند که مدل کسب و کار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب و کار، امکان تجزیه و تحلیل منطق کسب و کار، بهبود مدیریت کسب و کار، ایجاد چشم‌انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری نشان‌دهنده اهمیت مدل کسب و کار موجب می‌شود که شرکت‌ها با طرح‌ها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب و کار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقاء موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی و جهانی، فراهم نمایند. آنها پیشنهاد کرده‌اند که شرکت‌های فناوری

بنیان کشور با مطالعه و بررسی این الگوها و با توجه به شرایط و توانمندی های بومی، الگویی مناسب انتخاب و به طراحی مدل کسب و کار مناسب اقدام نمایند.

تانگ اسپویت و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان "مدل های کسب و کار و انتخاب های تامین مالی شرکت" به بررسی موانع و چالش های موجود بر سر راه پیاده سازی مدل های کسب و کار از دیدگاه صاحبان شرکت ها و مشتریان، می پردازد. آنها پیشنهاد کرده اند که بخش مالی و تامین هزینه ها از سوی مشتری یا سازمان عنصر مهمی است که باید در هر مدل کسب و کار در نظر گرفته شود. چرا که بصورت مستقیم بر توان خرید مشتری و متعاقبا بر رو انتظارات و رضایت مشتری تاثیر گذار است.

آهوچا و همکارش<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان "واکنش مراکز شتاب دهنده، به مدل های کسب و کار بر مبنای اینترنت"، دریافتند که پتانسیل تحقیقاتی بسیار زیادی در این زمینه وجود دارد و می بایست استراتژی های مختلف را برای رشد این مدل های کسب و کار در نظر گرفت. آنها پیشنهاد کردند که توجه به مشتری در همه دوران به عنوان بخش اصلی مدل های کسب و کار باید مورد توجه قرار گیرد.

بون ساک و همکارانش (۲۰۱۳) در مطالعه ای با عنوان مدل های کسب و کار برای تکنولوژی های ماندگار در صنعت الکترونیک و لوازم برقی، دریافتند که مدل کسب و کاری مورد نیاز است که بتواند ویژگی های خاص از فن آوری های سازگار با محیط زیست را جهت ایجاد ارزش اقتصادی و غلبه بر موانع نفوذ در بازار ارائه کند. آنها پیشنهاد کردند که شرکت های مسئول و کارآفرینی رویکرد نوآوری در مدل کسب و کار به روش های متمایز را برگزیده اند.

بانک وال<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان "مفهوم سازی مدل های کسب و کار در شبکه های صنعتی" دو مدل کسب و کار را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد و آنها را با استفاده از دیدگاه های مدیریتی تکمیل می کنند. یکی از این دو مدل به صورت واحد و متمرکز فعالیت می کند و مدل کسب و کار دیگر بصورت شبکه کار می کند. وی علاوه بر شمردن مزیت های مدل های کسب و کار مبتنی بر شبکه، به نقش فناوری اطلاعات و زیرساخت در مدل های کسب و کار شبکه ای تاکید می کند.

جیا<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان "مدل کسب و کار تجاری بر اساس اینترنت موبایل" به بررسی استراتژی ها و فعالیت های شرکت های تجاری در قالب مدل کسب و کار بر اساس پلتفرم های اینترنتی موبایل در چهار شرکت بزرگ چینی که رهبری بازار را بر عهده دارند، می پردازد و آنها را با شرکت های بزرگ آمریکایی مانند اپل، آمازون فیسبوک و گوگل مقایسه می کند. در نهایت عوامل

<sup>4</sup> Sopitsuda Tongsopt

<sup>5</sup> Ahuja Elena Novelli

<sup>6</sup> Lars Bankvall

<sup>7</sup> Kai Jia

اصلی موثر بر موفقیت این شرکت ها را نوآوری، توجه به شبکه های اجتماعی، زیرساخت و مشتری می‌داند.

رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۵)، با هدف ارائه مدل کسب و کار الکترونیکی در صنعت بانکداری ایران دریافتند که مدل کسب و کار الکترونیکی صنعت بانکداری در برگیرنده ۴ بعد اصلی ارزش ارائه شده، مشتریان، تأمین کنندگان و مدیریت مالی است و در مجموع مؤلفه‌های اصلی در قالب ۱۰ مقوله اصلی (محصول/خدمات، مشتریان هدف، کانال توزیع، وفاداری مشتریان، بیمه، منابع و شایستگی‌ها، شبکه همکاری یا شرکا، ساختار هزینه، ساختار درآمد و واسطه‌های الکترونیکی) طبقه بندی شده است. آنها پیشنهاد کرده‌اند که با توجه به اینکه در ایران هنوز به صورت منسجم واسطه‌های الکترونیکی نظیر شرکت‌های صرافی ارزی، کارگزاران بورس و غیره به کار گرفته پیشنهاد می‌شود تا با به کارگیری مدل-های کسب و کار الکترونیکی منسجم، از این واسطه‌ها با توجه به نقش پر رنگشان در جذب منابع و ارائه خدمات مالی قوی‌تر استفاده شود.

جلالی نائینی و لرکی (۱۳۸۹)، با هدف تجزیه و تحلیل عناصر پیاده سازی طرح کسب و کار الکترونیک در سازمان های کوچک و متوسط، دریافتند که عناصری نظیر توسعه، آموزش و مدیریت منابع انسانی، زمان بندی تولید، مدیریت روابط خارجی، بالا بودن سیستم های ارتباطی در سازمان، و کسب، ایجاد و مدیریت دارایی، مهمترین عوامل بحرانی شکست قلمداد می شوند. آنها پیشنهاد کرده-اند که بسترسازی راهیابی به کسب و کار الکترونیک با رویکرد مدیریت استراتژیک و منطق فازی، می-تواند در این زمینه موثر واقع گردد. همچنین، مهمترین عوامل بحرانی شکست پیاده سازی طرح کسب و کار الکترونیک در سازمان های کوچک و متوسط را می توان عناصری نظیر توسعه آموزش و مدیریت منابع انسانی، زمان بندی تولید، مدیریت روابط خارجی، بالا بودن سیستم های ارتباطی در سازمان، و کسب، ایجاد و مدیریت دارایی عنوان نمود.

احمدی (۱۳۹۵)، با هدف بررسی ضرورت کسب و کار نوآورانه با رویکرد مدیریت بحران و افزایش قدرت رقابت در بازار، دریافت که عدم موفقیت بسیاری از شرکت‌های بزرگ به دلیل بحران به تنهایی نیست، بلکه به این دلیل است که مدیریت سازمان نتوانسته‌است نوآوری در مدل کسب و کار خود ایجاد نماید. افراد یا شرکت‌های فوق‌العاده نوآور و خلاق، حتی در شرایط دشوار نیز در سطح عملکردی بالاتر از رقبای خود قرار داشته‌اند. هوشیاری و ظرفیت نوآوری بالای آنان، سازگارپذیری با چالش‌ها را برایشان آسان‌تر نموده‌است؛ به طوری که بسیاری از محصولات مهم و حیاتی در زمان بحران ابداع شده‌اند و این شرکت‌ها هرگز اجازه ندادند که فرصت‌های نهفته در بستر بحران‌های خوب به هدر روند. وی پیشنهاد کرده‌است که برخورداری از حد خاصی از نوآوری در طراحی یک الگوی کسب و کار، یکی از عوامل اجتناب‌ناپذیر در دستیابی به تاثیر ژرف و عمیق نوآوری در کسب و کار تلقی می-گردد.



محمدیان و همکاران (۱۳۹۴)، با هدف بررسی عوامل موثر در انتخاب مدل‌های کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط در ایران، دریافتند که کلیه عوامل شناسایی شده، عوامل موثری در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیکی در کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران بوده‌اند. آنها پیشنهاد کرده‌اند که عوامل یکپارچگی فرایندها و راهبردهای سازمانی به ترتیب مهم‌ترین عوامل موثر در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیک در کسب و کارهای الکترونیک کوچک و متوسط ایران می‌باشند. همچنین، آنها پیشنهاد کرده‌اند که شناسایی، بسط و توسعه عوامل مؤثر در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیک در فهم و توسعه ادبیات نظری و مدل سازی مدل‌های کسب و کار الکترونیک مبتنی بر بافت کشور بسیار مهم است.

رضوانی و اصلاحی (۱۳۹۲)، با هدف مفهوم پردازی مدل‌های کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری و ارائه الگوی منسجم بر اساس مطالعه بانک‌های نوظهور کشور، مبتنی بر روش شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، دریافتند که مقوله اصلی فرایند «ارزش ارائه شده جدید در بانکداری الکترونیک» است که با توجه به ماهیت مدل‌ها، خدمات نوین بانکی را در بر می‌گیرد و از موجبات علی همچون «ضعف مدل‌های بانکداری سنتی» و عدم پشتیبانی آنها و همچنین «آشنایی با فناوری‌های نوین» به وجود آمده و طی دو گام کلی «پذیرش بانکداری الکترونیکی» و «انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی» به سه دسته پیامد «بانکداری مجازی»، «خودخدمتی برخط» و «بهبود عملکرد آینده» منجر می‌گردد. در این بین شرایط زمینه‌ای در دو دسته «ویژگی‌های فردی» و «عوامل سازمانی» و همچنین شرایط محیطی همچون «واسطه‌های مالی» و «بیمه‌گذاران»، در این فرآیند موثرند. آنها پیشنهاد کرده‌اند که با توجه به اهمیت انتخاب مدل‌های مناسب کسب و کار الکترونیک صنعت بانکداری، لازم است تا ابتدا یک بررسی دقیق و تمام‌عیار از مدل‌های کسب و کار الکترونیک صورت گیرد. زمانی که کارکرد اصلی یک کسب و کار الکترونیک مشخص گردید، می‌توان مساله را به درستی تعریف و راه حل مناسب را ارائه نمود. از آن رو بررسی و تحقیق در مورد بانک‌های سایر کشورها و چگونگی انتخاب مدل کسب و کار و فرایندهای آنها می‌تواند موثر باشد.

وی و یو (۲۰۱۵)، با هدف تحقیق در ارزیابی ارزش مدل کسب و کار تجارت الکترونیکی، دریافتند که سودآوری قادر است رفتارهای مشتریان را جذب کند، که به آنها بینشی جهت درک بهتر تجربیات و انتظارات مشتریان آنلاین و تصمیم‌گیری‌های منطقی می‌دهد. این مدل فعالیت‌های اصلی مدل کسب و کار را نشان می‌دهد و از شیوه‌هایی جهت بهینه‌سازی فعالیت‌های ارزش بهره می‌گیرد. این رویکرد مدل سازی، راه واقعی فعالیت را برای آزمایش مدل‌های تجاری جایگزین، فراهم می‌کند تا شرکت را به شبیه‌سازی فرصت‌های گوناگون قبل از تعهد به سرمایه‌گذاری خاص در واقعیت تبدیل کند. آنها پیشنهاد کرده‌اند که شرکت تجارت الکترونیک باید تکنولوژی جدید را کنترل کند که می‌تواند تغییر اساسی مدل کسب و کار را کاهش دهد، برای مثال محاسبات ابری به عنوان موتور در عصر اقتصادی جدید باعث توانمند ساختن تمام کسب و کارها برای خدمت بهتر به مصرف

کنندگان و بهبود بهره وری خواهند شد. فن آوری جدید ویژگی ها، عملکردها و قابلیت های جدید را بهبود می بخشد تا تجربه خرید مشتریانی را که از آن استفاده می کنند را افزایش داده و تسهیل نمایند. تهدید دیگری که برای نظارت بر یک شرکت تجارت الکترونیک، سخت و در عین حال مهم است، نگهداری آن روی صفحه رادار است؛ فناوری هایی وجود دارند که می توانند محصول یا سرویس شرکت تجارت الکترونیک را از کار انداخته باشند. همکاری شرکت کنندگان با ارائه دهندگان فناوری ممکن است راهی قابل قبول برای جلوگیری از این تهدید باشد. وظیفه آنها این است که بدون اشاره بسیار به تکنولوژی موجود، در مورد امکان های آینده فکر کنند.

### روند تکاملی مدل کسب و کار

فناوری اطلاعات آثار عمده ای در تمامی عرصه های اقتصادی، تجاری و شغلی گذاشته است؛ به طوری که برای هر پدیده تجاری یک نسخه الکترونیک به وجود آمده است. مدل های کسب و کار الکترونیکی بسیاری از سوی محققان معرفی شده اند، این مدل ها در یک طبقه خاص، معمولاً دارای ویژگی های مشترکی هستند. به عنوان مثال، سیاست قیمت گذاری مشابه دارند یا دارای مدل های ارتباطی با مشتریان هستند. همچنین از آنجا که معیارهای به کار گرفته شده از سوی محققان مختلف متفاوت است، طبقه بندی های مختلفی نیز ارائه شده است (خاتمی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۶). نویسندگان طبقه بندی های متعددی را برای مدل های کسب و کار از جمله فروشگاه الکترونیکی، واسطه گری الکترونیکی، حراجی های الکترونیکی، مراکز خرید الکترونیکی، موقعیت بازار شخص ثالث، اجتماعات مجازی، ارائه کنندگان خدمات زنجیره ارزش، ادغام کنندگان زنجیره ارزش، پلتفرم همکاری و واسطه گری اطلاعات دسته بندی می کنند (Timmers, 1998).

با نگاهی بر محیط کسب و کار در سال های دور که رقابت شدید نبوده و محیط رقابت نیز دچار آشفتگی کمتری بود، مدل های کسب و کار از پیچیدگی کمتر و ثبات بیشتری برخوردار بودند، به طوری که این امکان وجود داشت که برای مدت طولانی تری از یک مدل کسب و کار مشخص استفاده نمود. ولی با پیچیده تر شدن محیط کسب و کار و رقابت روزافزون در عرصه فعالیت، یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فرداً منقضی یا بلا استفاده شود (استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۱). بنابراین، توانایی طراحی و پیاده سازی مدل نوآورانه کسب و کار جهت رشد و تداوم فعالیت یک سازمان حیاتی تلقی می شود (Scott, 2012). محرک و انگیزه شرکت ها در این تلاش ها به خصوص در سازمان هایی با قدمت طولانی، یکی از چهار مورد زیر می باشد:

- وقوع بحران در مدل کسب و کار موجود؛
- ورود فناوری ها، محصولات یا خدمات جدید به بازار؛
- تعدیل، بهبود یا دفاع از مدل موجود به منظور تطبیق با محیط در حال تغییر؛

- آماده شدن برای آینده با کاوش و آزمودن مدل های کسب و کار مبحث کاملاً جدیدی که ممکن است در نهایت با مدل های موجود جایگزین شوند (استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۱).  
بر این اساس، می توان سیر تکاملی مدل کسب و کار را به صورت جدول زیر ارائه نمود.

جدول ۱- سیر تکاملی مدل های کسب و کار الکترونیکی

توضیح	سال	محقق
مدل ارتباط بنگاه با مصرف کننده، مدل ارتباط بنگاه با بنگاه	۱۹۹۷	کالاکوتا
۱۱ ساختار برای مدل های بنگاه با بنگاه (فروشگاه الکترونیکی، تدارک الکترونیک، حراج الکترونیک، مرکز الکترونیک، بازار شخص ثالث، اجتماع مجازی، متحد کنندگان زنجیره ارزش، پلتفرم همکاری، کارمزد دلالی اطلاعاتی، مدیریت امانی)	۱۹۹۸-۱۹۹۹	تیمرز
هشت مدل هسته ای کسب و کار الکترونیک (واسطه، ایجاد زیرساخت مشترک، جامعه مجازی، متحد کنندگان زنجیره ارزش، پلتفرم همکاری، کارمزد دلالی اطلاعات، مدیریت امانی)	۲۰۰۱	ویل و ویتال
مدل ارتباط بنگاه با بنگاه، مدل ارتباط بنگاه با مصرف کننده، مدل ارتباط بنگاه با دولت، مدل ارتباط مصرف کننده با مصرف کننده و تجارت متحرک	۲۰۰۳	آندام
۹ طبقه مدل های درآمد کسب و کار اینترنتی (مدل دلالی، مدل تبلیغاتی، مدل واسطه اطلاعاتی، مدل بازرگانی و ...)	۲۰۰۳	راپا

## استارت‌آپ

استارت‌آپ، کسب‌وکاری است که بر اساس ایده‌های یک کارآفرین و یا یک بنیانگذار به صورت فردی شکل گرفته و این شرکت در جستجوی یک مدل کسب‌وکار تکرار شونده و مقیاس‌پذیر است. به بیانی دقیق‌تر، استارت‌آپ‌ها، مدلی از کسب‌وکار هستند که توسعه، جز لاینفک آنها به شمار رفته و این کسب‌وکارها به دنبال برطرف کردن نیاز مشتریان و حل مسئله هستند (Robehmed, 2013). از این‌رو، میان مقوله استارت‌آپ و کارآفرینی قرابت و نزدیکی معنایی وجود دارد، با این تفاوت که کارآفرینی به هر کسب‌وکار برآمده از افکار و تلاش‌های یک کارآفرین مستقل اشاره دارد که کمتر با نیت گسترش فراگیر و شهرت‌افزایی شکل می‌گیرند. درحالی‌که استارت‌آپ‌ها به کسب‌وکارهای جدیدی اطلاق می‌شود که تمایل به رهایی از فردیت داشته، کارکنان زیادی را به استخدام خود درآورده و داعیه گسترش و مقیاس‌پذیری دارند (Katila et al, 2012). استارت‌آپ‌ها با عدم اطمینان محیطی بالایی مواجه بوده و همچنین نرخ شکست بالایی را نیز تجربه می‌کنند، اما اقلیتی که این سدها را پشت سر می‌گذارند، استعداد و ظرفیت بالایی برای رشد و اثرگذاری خواهند داشت (Griffith, 2014). پس از به ثمر رسیدن یک کسب و کار نوپا، بر اساس موارد مهمی مانند بررسی هزینه‌های اولیه، شناخت رقبای آینده کسب و کار نوپا و فرصت‌های پیش روی آن ارزش‌گذاری صورت می‌گیرد (لطفی زاده، ۱۳۹۵).

در سال‌های اخیر با ظهور کسب‌وکارهای نوپا در ایران، افزایشی در تعداد و انواع محصولات خلاقانه دیده می‌شود. همچنین، همراه با رشد فراوان کسب و کارهای نوپا در ایران فعالیت‌های مختلفی صورت گرفته‌است. شرکت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، راه‌اندازی انجمن‌های حمایت از کسب‌وکارهای نوپا، دعوت از سرمایه‌گذاران ایرانی و ایجاد زمینه مناسب برای نخبگان کسب‌وکار و سرمایه‌گذاران از نتایج راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا در ایران بوده‌است (Salamzadeh & Kawamorita, 2017). از سال ۱۳۹۱ زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپا تشکیل شد و در شهرهای اصلی ایران، رویدادهای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا شکل گرفتند. پس از آن، شرکت‌ها و دانشگاه‌ها شروع به برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نمایشگاه و تشکیل تیم‌های خلاق کردند. به مرور زمان، دفاتر انتقال فناوری، تسهیل‌کننده‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری نیز فعال شدند (Salamzadeh et al., 2017).

شرکت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، راه‌اندازی انجمن‌های حمایت از کسب و کارهای نوپا، دعوت از سرمایه‌گذاران ایرانی و ایجاد زمینه مناسب برای نخبگان کسب و کار و سرمایه‌گذاران از نتایج راه‌اندازی کسب و کارهای نوپا در ایران بوده‌است (سلام زاده و کواوموریتا، ۲۰۱۷). با توجه به گزارش الکام استارز ۱۳۹۶، مدل تجاری ۸۰ درصد از استارت‌آپ‌های کشور B2C است به این معنی است که مشتریان این استارت‌آپ‌ها افرادی بودند که مصرف‌کننده نهایی محصولات ارائه شده هستند و بیشتر استارت‌آپ‌های کشور (۴۲/۲٪) در مرحله ورود به بازار هستند (ندافی و احمدوند، ۱۳۹۸).

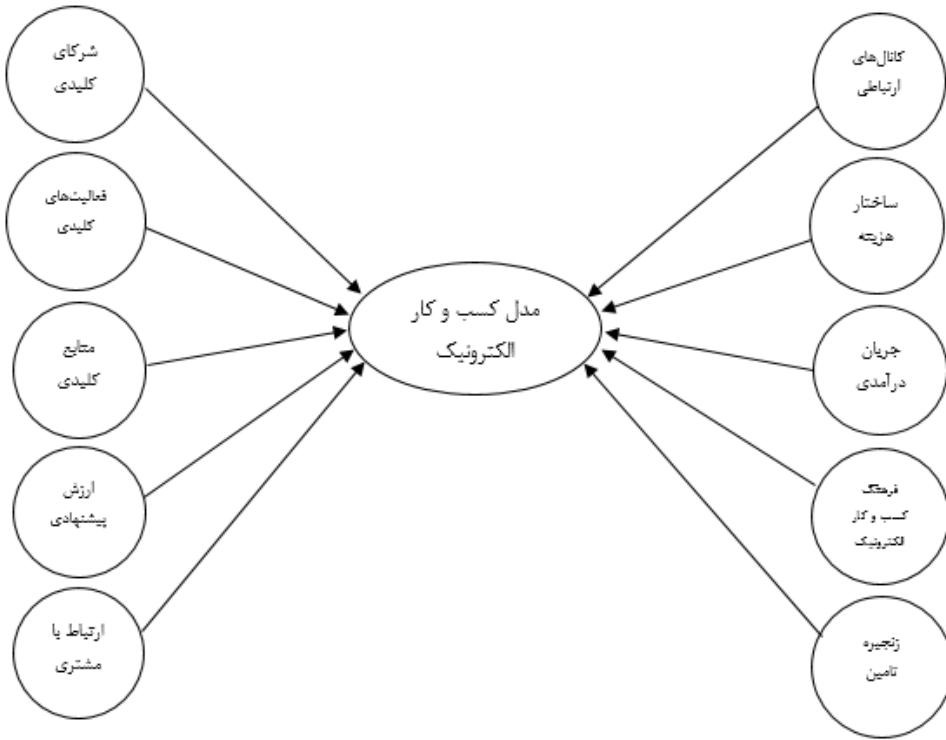
گروئوگن و لانگن (۲۰۱۲)، در تحقیقی به بررسی عوامل توسعه کسب و کارهای نوپای نوآرانه در سه سال اول راه‌اندازی پرداخته‌اند. در کسب و کارهای نوپای مورد مطالعه، رشد در اشتغال و حجم معاملات هر دو همبستگی مثبتی با تدوین یک طرح کسب و کار کامل و سرمایه اولیه کافی را نشان داده‌اند. همچنین، نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه مثبتی بین رشد اشتغال و استفاده از مشاوران بیرونی و میزان سرمایه سرمایه‌گذاران وجود داشته‌است (Groenewegen and Langen, 2012).

بوکن و نیهور (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان "استارت‌آپ ناب و مدل کسب و کار؛ آزمونی برای جدیدبودن و تاثیرگذاری"، دریافتند که استارت‌آپ ناب نه تنها برای ایده‌پردازی، بلکه برای ارتقاء آزمون‌های تکراری جهت کاهش عدم اطمینان، مشارکت ذینفعان و یادگیری جمعی باید بکار گرفته شود. آنها پیشنهاد کرده‌اند که مدل‌های کسب و کار جدید، در طول آزمون می‌توانند پدیدار شوند. همچنین، آنها دید مثبت‌تری از فرصت‌های استارت‌آپ ناب و ارائه نموده و این نکته را یادآور می‌شوند که چگونه استارت‌آپ ناب می‌تواند نوآوری پایدار و اشتغال‌زینفع را جهت جدید بودن و تاثیرگذاری بهتر، ایجاد نماید.

فرناندز و آفونسو (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان "تغییر و بهبود مدل کسب و کار در استارت‌آپ‌های نرم افزاری"، دریافتند که مدل کسب و کار روندی پویاست که در طول زمان تکامل می‌یابد. همچنین، آنها دریافتند که تغییرات در عناصر کسب و کاری که از ارزش پیشنهادی محصول حمایت می‌کنند (سمت چپ بوم مدل کسب و کار استروالدِر)، بر روی عناصری که ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان را توضیح می‌دهند، اثرگذار است.

پس از انجام مطالعات مقدماتی و بررسی متون مرتبط در این زمینه، مدل ارائه شده توسط محمدیان و همکاران (۱۳۹۴)، استروالدِر (۲۰۱۷)، پژوهش‌فینگان و هایس (۲۰۰۵)، ان جی اریک (۲۰۰۵) برای تعیین عوامل موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی انتخاب شدند که شامل ۱۰ عامل می‌باشند. مدل این پژوهش برگرفته از تلفیق این چهار مدل است که این ابعاد عبارتند از: شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیک و زنجیره تامین که در مدل مفهومی پژوهش استفاده شد. شکل شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که هدف از آن بررسی عوامل موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی است.

## ۱-۲- الگوی مفهومی پژوهش



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

## ۳- روش‌شناسی

### ۳-۱- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش مدیران و ذینفعان استارت‌آپ‌های "دیجی کالا"، "مدیسه"، "علی بابا"، "دیوار"، "شیپور"، "اسنپ فود"، "چیلیوری"، "تپ سی"، "آپارات" و "نت برگ" بودند. تعداد آنها با توجه به بررسی‌های بعمل آمده ۱۱۳ نفر بود. با توجه به تعداد جامعه، تعداد نمونه از طریق سرشماری همان ۱۱۳ نفر انتخاب شدند.

### ۳-۲- داده‌ها و مقیاس اندازه‌گیری

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه، پرسشنامه و مستندات بود. پس از استخراج ابعاد مدل کسب و کارهای الکترونیکی، پرسشنامه دلفی شامل ۶۵ سوال تدوین گردید و به روش دلفی در

اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از آن طبق نظرات خبرگان دلفی، پرسشنامه نهایی در قالب ۴۰ سوال (شرکای کلیدی ۵ سوال، فعالیت‌های کلیدی ۴ سوال، منابع کلیدی ۴ سوال، ارزش پیشنهادی ۵ سوال، ارتباط با مشتری ۳ سوال، کانال‌های ارتباطی ۴ سوال، ساختار هزینه ۴ سوال، جریان درآمدی ۵ سوال، فرهنگ کسب و کار الکترونیک ۳ سوال، زنجیره تامین ۳ سوال) تهیه گردیده و در اختیار مدیران و ذینفعان کسب و کارهای الکترونیکی سایت های "دیجی کالا"، "مدیسه"، "علی بابا"، "دیوار"، "شیپور"، "اسنپ فود"، "چیلیوری"، "تپ سی"، "آپارات" و "نت برگ" قرار گرفت.

### ۳-۳- روایی و پایایی

به منظور بدست آوردن روایی پرسشنامه، از روش دلفی ساعتی استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه در اختیار چند استاد دانشگاه و چند صاحب نظر قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات پیشنهاد شده آنها، به منظور تعیین پرسشنامه اعتبار لازم را به دست آورد. به منظور تعیین پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی برای همه متغیرها در معادلات ساختاری نشان‌دهنده پایایی بود که می‌بایست بالاتر از ۰.۷۰ باشد. آلفای کرونباخ برای متغیر شرکای کلیدی ۰.۸۱، فعالیت‌های کلیدی ۰.۸۵، منابع کلیدی ۰.۸۳، ارزش پیشنهادی ۰.۹۰، ارتباط با مشتری ۰.۷۹، کانال‌های ارتباطی ۰.۸۲، ساختار هزینه ۰.۸۴، جریان درآمدی ۰.۸۱، فرهنگ کسب و کار الکترونیک ۰.۸۶، زنجیره تامین ۰.۸۲. به دست آمد است و نشان می‌دهد که پرسشنامه پژوهش از پایایی لازم برخوردار است، چرا که اعداد بالاتر از ۰.۷ است.

### ۳-۴- تکنیک‌های تحلیل

در این پژوهش، از تکنیک‌های دلفی و معادلات ساختاری استفاده گردید.

## ۴- یافته‌ها

### ۴-۱- برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده شده است که مقادیر هر یک در جدول ۱ آمده و نشان دهنده برازش مناسب مدل ساختاری است.

جدول ۲- معیارهای  $R^2$  و  $Q^2$

$Q^2$	$R^2$	ابعاد مدل کسب و کار
۰,۰۰۰۰۰	۰,۶۲۸۱۹۸	شرکای تجاری
۰,۲۳۵۴۱۸	۰,۸۲۵۴۱۱	فعالیت‌های کلیدی
۰,۲۵۶۲۵۴	۰,۶۸۰۲۳۱	منابع کلیدی
۰,۲۹۱۴۷۸	۰,۹۳۲۵۸۴	ارزش پیشنهادی
۰,۲۶۱۵۴۲	۰,۷۴۰۱۲۵	ارتباط با مشتری
۰,۲۷۰۱۲۵	۰,۶۹۳۵۴۱	کانال‌های ارتباطی
۰,۲۲۳۲۱۵	۰,۸۷۱۴۵۲	ساختار هزینه
۰,۰۰۰۰۰	۰,۷۸۱۴۷۵	جریان درآمدی
۰,۲۱۴۵۲۶	۰,۵۸۲۶۷۱	فرهنگ کسب و کار
۰,۲۵۹۷۸۲	۰,۸۱۳۵۹۲	زنجیره تامین

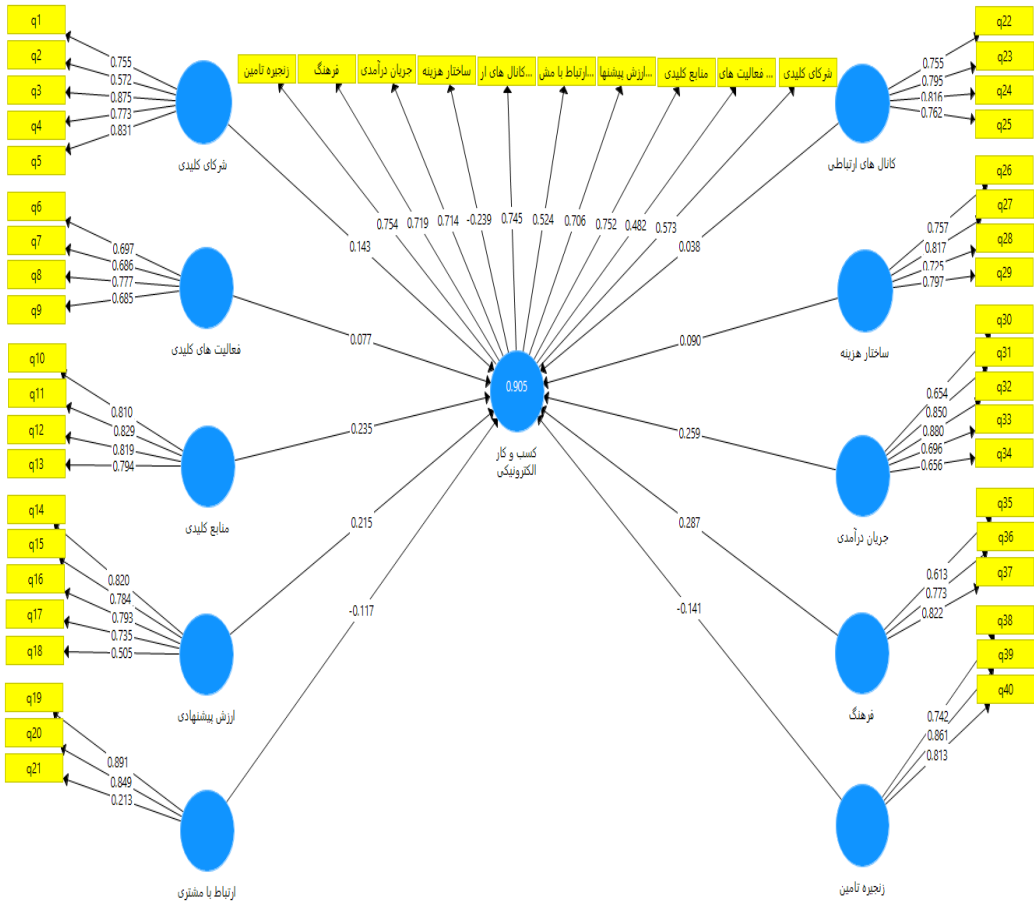
#### ۴-۲- برازش مدل کلی

برای برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار GOF استفاده می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰,۱ و ۰,۲ و ۰,۴۲ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، مقدار ۰,۴۷۸۵۲۰ به دست آمده برای GOF نشان از برازش قوی مدل کلی دارد.

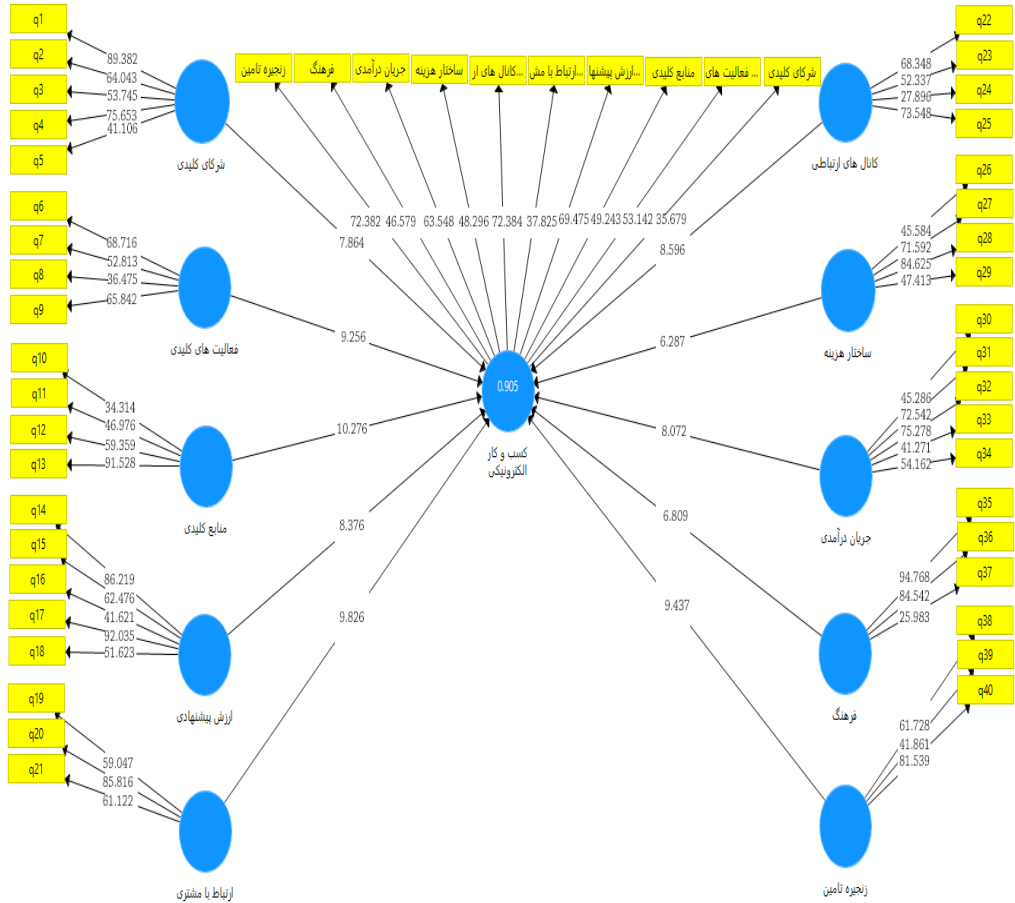
شکل ۲، ضرایب مسیر و شکل ۳، مدل تحقیق را در حالت معناداری ضرایب ( $T$ -values) نشان می‌دهد. با توجه به شکل های ۲ و ۳ می‌توان گفت، وقتی آماره  $T$  برای هر یک از ضرایب مسیر، بالاتر از آستانه معناداری (۱/۹۶) باشد، می‌توان نتیجه گرفت آن فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. بنابراین در فرضیه اول پژوهش، شرکای کلیدی بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشند (۰,۱۴۳) و عدد معناداری (۷,۸۶۴). در فرضیه دوم پژوهش، فعالیت‌های کلیدی بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشند (۰,۰۷۷) و عدد معناداری (۹,۲۵۶). در فرضیه سوم پژوهش، منابع کلیدی بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشند (۰,۲۳۵) و عدد معناداری (۱۰,۲۷۶). در فرضیه چهارم پژوهش، ارزش پیشنهادی بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشد (۰,۲۱۵) و عدد معناداری (۸,۳۷۶). در فرضیه پنجم پژوهش، ارتباط با مشتری بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشد (۰,۱۱۷) و عدد معناداری (۹,۸۲۶). در فرضیه ششم پژوهش، کانال‌های ارتباطی بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشند (۰,۰۳۸) و عدد معناداری (۸,۵۹۶). در فرضیه هفتم پژوهش، ساختار هزینه بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشند (۰,۰۹۰) و عدد معناداری (۰,۲۸۷). در فرضیه هشتم پژوهش، جریان درآمدی بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشد (۰,۲۵۹) و عدد معناداری (۸,۰۷۲). در فرضیه نهم پژوهش، فرهنگ کسب و کار بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشد (۰,۲۸۷) و عدد معناداری (۶,۸۰۹). در فرضیه دهم پژوهش،



زنجیره تامین بر کسب و کار الکترونیک موثر می‌باشد (۰,۱۴۱- و عدد معناداری ۹,۴۳۷). برای اندازه گیری اثر تعدیل کنندگی از رویکرد تعاملی استفاده شده است.



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد. منبع: یافته‌های پژوهشگر



شکل ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری. منبع: یافته های پژوهشگر

## ۵- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش با هدف تبیین روند تکاملی و مولفه های موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارتاپ های ایرانی صورت پذیرفته است. همانطور که اشاره شد، تعداد اندکی از پژوهش های گذشته ابعاد بررسی شده این تحقیق را به طور همزمان بررسی کرده اند و خلا بررسی همزمان آن محسوس است. این تحقیق می تواند جزء اولین تحقیقات در این زمینه باشد که بطور همزمان توانسته تمامی ابعاد موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی استارتاپ های ایرانی را در قالب یک مدل بررسی کند. در بررسی فرضیه تحقیق، مشخص شد که شرکای کلیدی، فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیک و زنجیره تامین بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارتاپ های ایرانی موثر می باشند و فرضیه تایید گردید. در مرور ادبیات تحقیق مطالعه ای که بتواند تمامی ابعاد مدل این تحقیق را

بررسی کند، یافت نشده است. طبق نتایج بدست آمده از این پژوهش، شرکای کلیدی بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی تاثیر دارند. اوه و همکاران در سال ۲۰۱۸ در طی تحقیقی که انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که شرکای کلیدی تاثیر بسزایی بر کسب و کار الکترونیکی دارند. همچنین این نتیجه با نتیجه پژوهش ناکانو و هیرو (۲۰۱۱) که در پژوهش خود دریافتند که فعالیت مشارکتی با شرکای تجاری با استفاده از LCA<sup>۹</sup> در یافتن مکانی برای بهبود فرآورده و فرایند تولید مؤثر است، مطابقت دارد. استروالد و پیگنیور (۲۰۱۰)، در پژوهش خود دریافتند که شرکای کلیدی، شبکه ارزش تأمین کنندگان و شرکاء هستند که در مدل کسب و کار وجود دارند. شرکت‌ها به دلایل زیادی مشارکت می‌کنند و مشارکت‌ها به منظور بهینه سازی مدل کسب و کار، کاهش ریسک یا به دست آوردن منابع، سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب و کار در حال تغییر هستند. (Osterwalder and Pigneur, ۲۰۱۰). در ادبیات دیگر، شرکای اصلی به عنوان بخشی از شبکه ارزش یا زنجیره ارزش مورد توجه قرار می‌گیرند. همانطور که هامل (۲۰۰۰) این مؤلفه را به عنوان تأمین کنندگان، شرکا، ائتلاف‌ها ترسیم می‌کند، تیس (۲۰۱۰) آنها را به عنوان مؤلفه‌ای با ارزش برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارایی و برون‌سپاری مورد بررسی قرار می‌دهد (Tece, 2010).

نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ کسب و کار بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است. این نتیجه همراستا با تحقیق گاگانیس و همکاران که در سال ۲۰۱۹ انجام دادند، می‌باشد. آنها در پژوهش خود دریافتند که ابعاد فرهنگ ملی نقش مهمی در کسب و کار الکترونیک ایفا می‌کند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که فردگرایی، مردانگی و گرایش طولانی مدت تأثیر مثبتی بر سودآوری دارد؛ در حالی که فاصله قدرت و اجتناب از عدم اطمینان اثر منفی بر سودآوری کسب و کار دارد. همچنین دریافتند که میزان تأثیر فرهنگ ملی بر سودآوری به ثبات سیاسی و کیفیت نهادی بستگی دارد. این پژوهش نشان داد که زنجیره تأمین بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است. این نتیجه با یافته‌های ژو و همکاران در سال ۲۰۲۰ مطابقت دارد. همچنین در این تحقیق مشخص شد که ارتباط با مشتری بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است که این نتیجه با نتایج تحقیق کوهلی و همکاران (۲۰۰۱) مطابقت دارد. همچنین با پژوهش گالارزا و همکاران (۲۰۱۹) که به این نتیجه رسیدند که ارتباط با مشتری باعث بهبود همه جانبه کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌ها می‌گردد، تطابق دارد.

در این پژوهش به این نتیجه دست یافتیم که جریان درآمدی بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است. بورینسکین و بورینسکاس (۲۰۱۰)، در پژوهش خود دریافتند که به‌منظور بهبود شرایط جهت سرمایه‌گذاری‌های سودآور در فناوری‌های کسب و کار

<sup>۹</sup> life cycle assessment

الکترونیکی، بایستی به هزینه‌های اضافی ناشی از ایده‌های کسب و کار جدید - که می‌تواند در افق زمانی به عنوان درآمد خالص ذخیره گردد- توجه ویژه‌ای شود. در واقع، جلوگیری از هزینه‌های اضافی، باعث ایجاد یک جریان درآمدی پایدار در کسب و کار می‌گردد. همچنین، این پژوهش نشان داد که ارزش پیشنهادی بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است. ایبانز و جورج (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافتند که بهبود ارزش برند باعث ایجاد یک مزیت رقابتی منحصر بفرده می‌گردد و بیان کردند که ارزش برند جزو ارزش پیشنهادی در کسب و کارهای استارت‌آپی محسوب می‌شود. اما به این نکته به‌طور دقیق در پژوهش خود اشاره نکردند که ارزش پیشنهادی بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است.

در این پژوهش، تاثیر منابع کلیدی پیشنهادی بر کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی اثبات شد. نیلسن و مونتمری (۲۰۱۲)، در تحقیق خود دریافتند که بررسی فعالیت‌ها و تعامل نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع کلیدی کسب و کار، به ما این امکان را می‌دهد تا بفهمیم که مدل‌های کسب و کار چگونه کار می‌کنند، همچنین نقاط قوت و ضعف آنها را نمایان می‌کند (Nielsen & Montemeari, 2012). همچنین، کلیماس (۲۰۱۸) طبق مصاحبه‌هایی که در تحقیق خود انجام داد، به این نتیجه دست یافت که "مشتریان" نیز یکی از منابع کلیدی مهم در کسب و کارهای الکترونیکی می‌باشند (Klimas, 2018). طبق نتایج بدست آمده از این پژوهش، ساختار هزینه بر کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر است. کردروی و دوراند (۲۰۰۴)، در پژوهش خود بیان کرده‌اند که استراتژی هزینه باید پس از آنالیز کامل ویژگی‌های کسب و کار و ساختار هزینه، تعیین گردد؛ زیرا اگرچه این استراتژی در مقیاس کسب و کار و کالای روزمره موثر است، همیشه باعث سودآوری شرکت در کسب و کارهای غیرمتمرکز نمی‌شود (Coeurderoy & Durand, 2004). آنها در تحقیق خود به چگونگی تاثیر ساختار هزینه بر مدل کسب و کار نپرداخته‌اند.

نتایج این تحقیق مبرهن است که تمامی ابعاد ارائه شده در مدل که شامل شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیک، زنجیره تامین می‌باشند، بر کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی موثر هستند. باتوجه به موثر بودن تمامی ابعاد مدل کسب و کار الکترونیکی که در این پژوهش به آنها پرداختیم، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- افرادی که اقدام به ایجاد و تولید محتوای وبسایت‌های استارت‌آپ‌ها می‌کنند، می‌بایست با توجه به ابعادی که بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی تاثیر می‌گذارد و با آموزش کافی نسبت به طراحی سایت، سئو و بهینه‌سازی سایت و تولید محتوای صحیح و روزآمد، به این عرصه قدم بگذارند تا بازدهی وبسایت‌های استارت‌آپ‌ها افزایش یابد.

- ۲- مدیران کسب و کارهای الکترونیکی باید ابعاد مدل کسب و کارهای الکترونیکی شامل شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال‌های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیک، زنجیره تامین را به‌طور جدی در کسب و کار خود مورد توجه قرار دهند.
- ۳- در هریک از انواع کسب و کارهای الکترونیکی، اهمیت هریک از ابعاد مدل کسب و کار الکترونیکی متفاوت می‌باشد و این بدان معناست که توجه به هریک از این ابعاد باید طبق شناخت نوع کسب و کار الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی صورت پذیرد. همچنین، این امر نشان از انعطاف پذیری ابعاد مدل کسب و کار الکترونیکی دارد.
- ۴- مباحث مربوط به استارت‌آپ‌ها بصورت علمی در دانشگاه‌ها با ایجاد امکانات مورد نیاز در راستای تقویت اکوسیستم استارت‌آپی کشور، بیش از پیش مطرح گردد.
- ۵- با توجه به درصد بالای تعداد افراد جویای کار و نیاز جوانان کشور ایران به اشتغال، راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها می‌تواند یک ایده عالی جهت ایجاد اشتغال به شمار آید.
- ۶- باتوجه نیاز اقتصادی کشور ایران به یک منبع درآمدی پایدار، می‌توان با ایجاد زیرساخت‌های مناسب در کشور، زمینه را برای ایجاد و رشد و پیشرفت استارت‌آپ‌ها فراهم نمود تا به‌وسیله آنها، بتوان به یک جریان درآمدی پایدار دست یافت.

## منابع

- استروالدرا، آ. پیگنیور، و بوم طراحی مدل کسب و کار، ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام‌الدین ساروقی، بهامین توفیقی، انتشارات آریانا، تهران. (۱۳۹۱).
- رضوانی، حمیدرضا. روش تحقیق در مدیریت، تهران، مهربان نشر. (۱۳۹۰).
- چرنو، الکساندر. مدل کسب و کار (راه توسعه محصولات جدید، خلق ارزش بازار، ایجاد رقابت نابرابر)، ترجمه سیدرضا جلال‌زاده و شهلا آقاپور، تهران، انتشارات ادیبان روز. (۲۰۱۷).
- ندافی، راضیه، احمدوند، مصطفی. شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) با استفاده از روش شناسی کیو، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، شماره ۳، (۱۳۹۳): صص. ۵۳۴-۵۱۷.
- Afuah, Allan. *Business model innovation: concepts, analysis, and cases*. Routledge, 2014.
- Araslı, Huseyin, and Sarvnaz Baradarani. "European tourist perspective on destination satisfaction in Jordan's industries." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 109 (2014): 1416-1425.
- Brida, Juan Gabriel, and Wiston Adrián Risso. "Tourism as a factor of long-run economic growth: An empirical analysis for Chile." *European Journal of Tourism Research* 2, no. 2 (2009).
- Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan Enric Ricart. "From strategy to business models and onto tactics." *Long range planning* 43, no. 2-3 (2010): 195-215.
- Griffith, E. "Why startups fail, according to their founders. Forbes 05 Sept." (2014).
- Coeurderoy, Regis, and Rodolphe Durand. "Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership." *Journal of Business Research* 57, no. 6 (2004): 583-590.
- Fisher, Greg. "Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research." *Entrepreneurship theory and practice* 36, no. 5 (2012): 1019-1051.
- Folorunso, Olusegun, Oluwafunmilayo Ayobami Ateji, and Oludare Awe. "An exploratory study of the critical factors affecting the acceptability of automated teller machine (ATM) in Nigeria." *Anale Seria Informatica* 8 (2010): 151-157.
- Gaganis, Chrysovalantis, Fotios Pasiouras, and Fotini Voulgari. "Culture, business environment and SMEs' profitability: Evidence from European Countries." *Economic Modelling* 78 (2019): 275-292.
- Groenewegen, Gerard, and Frank de Langen. "Critical success factors of the survival of start-ups with a radical innovation." *Journal of Applied Economics and Business Research* 2, no. 3 (2012): 155-171.
- Kohli, Rajiv, Frank Piontek, Tim Ellington, Tom VanOsdol, Marylou Shepard, and Gary Brazel. "Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital-physician collaboration." *Decision Support Systems* 32, no. 2 (2001): 171-187.
- Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan Enric Ricart. "From strategy to business models and onto tactics." *Long range planning* 43, no. 2-3 (2010): 195-215.
- Oh, Yoojin, Jongkuk Lee, and Namwoon Kim. "The contingency value of the partner firm's customer assets in a business-to-business relationship." *Industrial Marketing Management* 73 (2018): 47-58.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.
- Katila, Riitta, Eric L. Chen, and Henning Piezunka. "All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, no. 2 (2012): 116-132.
- Robehmed, Natalie. "What is a startup? Forbes." (2013).
- Sulaiman, Rosnafisah, Siti Salbiah Mohamed Shariff, and Mohd Sharifuddin Ahmad. "The e-business potential for home-based businesses in Malaysia: a qualitative study." *International Journal of Cyber Society and Education* 2, no. 1 (2009): 21-36.
- Salamzadeh, Aidin, and Hiroko Kawamorita Kesim. "The enterprising communities and startup ecosystem in Iran." *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* (2017).
- Salamzadeh, Aidin, Zahra Arasti, and Ghanbar Mohamadi Elyasi. "Creation of ICT-based social startups in Iran: A multiple case study." *Journal of enterprising culture* 25, no. 01 (2017): 97-122.

- Scott-Kemmis, Don. *Responding to Change and Pursuing Growth: Exploring the Potential of Business Model Innovation in Australia: a Report of a Study Supported by the Australian Business Foundation*. Australian Business Foundation, 2012.
- Tang, Chor Foon, and Eu Chye Tan. "How stable is the tourism-led growth hypothesis in Malaysia? Evidence from disaggregated tourism markets." *Tourism Management* 37 (2013): 52-57.
- Wirtz, Bernd W., Adriano Pistoia, Sebastian Ullrich, and Vincent Göttel. "Business models: Origin, development and future research perspectives." *Long range planning* 49, no. 1 (2016): 36-54.
- Zhu, Zhen, Jing Zhao, and Ashley A. Bush. "The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms." *International Journal of Information Management* 50 (2020): 273-285.
- Fernandes, João M., and Paulo Afonso. "Changing and pivoting the business model in software startups." In *International Conference of Software Business*, pp. 157-171. Springer, Cham, 2018.
- Bocken, Nancy, and Yuliya Snihur. "Lean startup and the business model: Experimenting for novelty and impact." *Long Range Planning* (2019): 101953.
- Burinskienė, Aurelija, and Arūnas Burinskas. "INVESTMENTS INTO E-BUSINESS TECHNOLOGIES." *Economics & Management* (2010).
- Nielsen, Christian, and Marco Montemari. "The role of human resources in business model performance: the case of network-based companies." *Journal of Human Resource Costing & Accounting* (2012).
- Klimas, Patrycja. "Key Resources in Game Developers' Business Models." *Journal of Management and Financial Sciences* 31 (2018): 135-149.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010.
- Teece, David J. "Business models, business strategy and innovation." *Long range planning* 43, no. 2-3 (2010): 172-194.