


شناسایی ویژگی‌های مدل کسب‌وکار مؤثر بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها در ایران

 20.1001.1.24767220.1403.14.4.4.9

بهزاد صادقی^۱

کمال سخدری^۲

چکیده

موضوع کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر به‌عنوان یکی از انواع کسب‌وکارهای با رشد بالا در سال‌های اخیر مورد توجه محققان بوده است. پژوهش‌های پیشین تا حدودی به درک بهتر این پدیده کمک کرده‌اند، اما دانش ما در خصوص شناخت پیش‌آیندهای مؤثر بر ظهور این کسب‌وکارها اندک است. بر این اساس، به‌منظور کمک به فهم بهتر این پدیده، پژوهش حاضر با تمرکز بر زمینه ایران، به دنبال شناسایی ویژگی‌های مدل کسب‌وکار است که بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها اثرگذارند. با اتخاذ یک رویکرد مطالعه موردی چندگانه و بر پایه بیست مصاحبه از کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی، این مطالعه، تحلیلی عمیق از ویژگی‌های مدل‌های کسب‌وکار که بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای ایرانی تأثیر می‌گذارند، ارائه می‌کند. یافته‌های پژوهش در قالب چهار مضمون کلی و ویژگی‌های ارزش پیشنهادی، ویژگی‌های خلق ارزش، ویژگی‌های تصاحب ارزش و ویژگی‌های صیانت‌پذیری از ارزش ارائه شده‌اند که به مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای ایرانی کمک می‌کنند. چارچوب استقرایی ما رهنمودهای ارزشمندی برای پژوهشگران، کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و سیاست‌گذاران به‌منظور درک بهتر پدیده مقیاس‌پذیری در زمینه کسب‌وکارهای ایرانی ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: مقیاس‌پذیری، رشد کسب‌وکار، مطالعه موردی چندگانه، مدل کسب‌وکار، استارت‌آپ

تاریخ پذیرش: ۴ تیر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۴ تیر ۱۴۰۳

تاریخ دریافت: ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۳

۱. دکتری کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه کارآفرینی سازمانی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، kasakhdari@ut.ac.ir

مقدمه

(Tourism, 2021) انجام شده‌اند و دانش ما از مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها به صورت عام و به صورت خاص در اقتصادهای نوظهور^۱ نظیر ایران (Tajeddin et al., 2023) اندک است. بازارهای نوظهور که با رشد و توسعه سریع اقتصادی مشخص می‌شوند، فرصت‌ها و چالش‌های منحصر به فردی برای شرکت‌ها دارند. این بازارها اغلب محیط‌های نظارتی، ساختارهای بازار و نیازهای مشتری متفاوتی با بازارهای توسعه‌یافته دارند (Khan et al., 2010). در حالی که فعالیت کارآفرینانه در بازارهای نوظهور در سال‌های اخیر افزایش یافته است، کارآفرینان در این اقتصادها هنوز درگیر چالش‌های جدی برای بقا و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهایشان هستند (Eberhart and Easley, 2018). بنابراین، به نظر می‌رسد، مدل کسب‌وکار شرکت که چگونگی ایجاد، ارائه و جذب ارزش را مشخص می‌کند، نقش مهمی در توانایی کسب‌وکارها در این بازارها برای عبور از این پیچیدگی‌ها و دستیابی به رشد و مقیاس‌پذیری دارد.

پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه ایران نیز صرفاً به نقش عوامل سازمانی نظیر کیفیت تصمیم‌گیری، کیفیت تیم کارآفرینانه و موانع مقیاس‌پذیری اشاره داشته‌اند. برای مثال، حنیف زاده و همکاران (2022) در پژوهش خود، تأثیر کیفیت تصمیم‌گیری بر مقیاس‌پذیری استارت‌آپ‌های^۲ بین‌المللی را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش ایشان نشان می‌دهد تصمیم‌گیری چابک در این استارت‌آپ‌ها نقش مهمی در مقیاس‌پذیر شدن آن‌ها دارد. همچنین، حنیف زاده و همکاران (2022) در پژوهشی دیگر، نقش تیم کارآفرینانه بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها را بررسی کردند. یافته‌های ایشان نشان داد که خصوصیات جمعیت‌شناختی تیم بیشترین تأثیر را در مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها دارد. سلیمانی و همکاران (2023) در پژوهش خود، موانعی که کسب‌وکارهای ایرانی بر سر راه مقیاس‌پذیری خود دارند شناسایی کردند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که ضعف در بهبود ارزش پیشنهادی و نداشتن قابلیت‌های مالی و مدیریت هزینه از موانعی است که باعث می‌شود استارت‌آپ‌ها نتوانند وارد مرحله مقیاس‌پذیری شوند.

با همه این تلاش‌ها تاکنون پژوهشی تجربی در خصوص شناسایی ویژگی‌های مدل کسب‌وکار که بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای ایرانی اثرگذارند صورت نگرفته است. بنابراین، ما در این پژوهش با بررسی بیست کسب‌وکار ایرانی که موفق به مقیاس‌پذیری شده‌اند، به دنبال پرکردن این شکاف نظری

مطالعات نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای با رشد بالا^۱ نقشی حیاتی در افزایش ایجاد شغل، بهبود بهره‌وری و اشاعه نوآوری‌های فناورانه و محصولات جدید ایفا می‌کنند (Du and Temouri., 2015; Burger et al., 2023). در دوره‌های مختلف این کسب‌وکارها مورد توجه محققان کارآفرینی، مدیریت استراتژیک و اقتصاد بوده‌اند (Bisztray et al., 2023; Demir et al., 2017; Daunfeldt et al., 2021). اخیراً، توجه محققان به کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر^۲ که از انواع کسب‌وکارهای با رشد بالا هستند جلب شده است و پژوهش‌های پیشین از جنبه‌های مختلفی به این پدیده پرداخته‌اند (Duruflé et al., 2017; Piaskowska et al., 2021; Mula et al., 2024). برای اساس، بخشی از این پژوهش‌ها بر اهمیت مدل کسب‌وکار در رشد و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها تأکید کرده‌اند. به زعم زوت و آمیت (2024)، مدل کسب‌وکار، نقش مهمی در تعیین مسیر رشد یک شرکت دارد و دیدگاهی استراتژیک درباره چگونگی ایجاد، ارائه و جذب ارزش به شرکت‌ها ارائه می‌دهد (Zott and Amit, 2024). استروالدر و پینه^۳ (2010) اشاره می‌کنند که مدل کسب‌وکار با ساختار مناسب می‌تواند به‌منزله چارچوبی قوی برای شرکت‌ها به‌منظور مقیاس‌پذیری عملیات، نفوذ به بازارهای جدید و دستیابی به رشد پایدار عمل کند. به گفته جرج و باک (2011) در زمینه مقیاس‌پذیری، یک مدل کسب‌وکار قوی می‌تواند شرکت‌ها را قادر سازد تا عملیات خود را بدون افزایش متناسب در هزینه‌ها گسترش دهند و در نتیجه به افزایش سودآوری منجر شود (George and Bock, 2011). علاوه بر این، نقش مدل‌های کسب‌وکار فراتر از مفاهیم سطح شرکت است و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی گسترده‌تری دارد. برای مثال، مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه موجب تحول صنعت، تقویت نوآوری و کمک به توسعه اقتصادی می‌شوند (Amit and Zott, 2012; 2020).

با این حال، هنوز، پژوهش‌ها در خصوص کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر در مراحل ابتدایی قرار دارد (Coviello, 2019; Carucci, 2016) و عمده پژوهش‌های پیشین، صرفاً از دیدگاه نظری^۴ به این پدیده پرداخته و یا در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته^۵

1. High-Growth firms

۲. طبق تعریف سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در سال ۲۰۰۷، شرکت‌هایی اسکیل-آپ یا مقیاس‌پذیر تعریف می‌شوند که به رشد سالانه میانگین یا گردش فروش بیش از ۲۰ درصد سالانه در یک دوره سه ساله رسیده باشند و در ابتدای این دوره نیز حداقل ده کارمند داشته باشند (OECD, 2021).

3. Osterwalder and Pigneur

4. Theoretical approach

5. Developed economies

6. Emerging economies

۷. استارت‌آپ یک سازمان موقت است که به دنبال رسیدن به مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و تکرارپذیر است. تفاوت این نوع کسب‌وکار با سایر کسب‌وکارهای نوپا در تمرکز آن بر رشد سریع و همچنین عدم قطعیت بالایی است که تجربه می‌کند (Blank and Dorf., 2020).

مدل کسب‌وکار سودده^۹ تعریف می‌کنند. تحقیقات کاربردی^{۱۰} نیز مقیاس‌پذیری را فرایند رشد کسب‌وکار پس از مرحله استارت‌آپ تعریف می‌کنند (Shepherd et al., 2021). با وجود تعاریف فوق، شناخته‌شده‌ترین تعریف از مقیاس‌پذیری، تعریفی است که سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی^{۱۱} ارائه کرده است. طبق تعریف سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، شرکت‌هایی کسب‌وکار مقیاس‌پذیر تعریف می‌شوند که به رشد سالانه میانگین یا گردش فروش بیش از ۲۰ درصد سالانه در یک دوره سه‌ساله رسیده باشند و در ابتدای این دوره نیز حداقل ده کارمند داشته باشند (OECD, 2021). از آنجا که اکثر پژوهش‌های پیشین در حوزه مقیاس‌پذیری بر این تعریف تکیه کرده‌اند (Seip et al., 2022; Garcia-Tapiel et al., 2023; Mula et al., 2024)، پژوهش حاضر نیز این تعریف را ملاک قرار می‌دهد.

۱-۲. مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر

مدل کسب‌وکار، توصیفی از این است که چگونه خلق ارزش کسب‌وکاری بین گروه‌ها یا شرکا در لحظه و مکان و با منابع خاص سازمان‌دهی می‌شود (Jonker and Faber., 2021). پژوهش‌های پیشین، تعاریف مختلفی را از مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر ارائه کرده‌اند. نیلسن و لاند (2017)، مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر را مدل کسب‌وکاری تعریف می‌کنند که چابک است و در رابطه با ورودی‌های اضافی که وارد کسب‌وکار می‌شود بازده تصاعدی را ایجاد می‌کند. به تعبیر یابلونسکی^{۱۲} (2016)، مقیاس‌پذیری در مدل‌های کسب‌وکار به توانایی شرکتی برای حفظ عملکرد مشابه یا بالاتر از طریق متعادل کردن اهداف ذی‌نفعان و سهام‌داران اشاره دارد. از نظر تیس^{۱۳} (2010)، مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، طراحی یا معماری مکانیسم‌های ایجاد، تحویل و جذب ارزش را توصیف می‌کند که شرکتی برای ارائه ارزش به مشتریان و تبدیل پرداخت‌ها به سود استفاده می‌کند. ژانگ^{۱۴} و همکاران (2015) بیان می‌کنند که مدل‌های کسب‌وکار مقیاس‌پذیر با درگیر کردن کاربران، سازمان‌دهی مشارکت مشتری برای شخصی‌سازی خود و سازمان‌دهی زنجیره‌های ارزش مقیاس به دست می‌آورند. به‌زعم یاکین^{۱۵} و همکاران (2017) نیز، مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر،

هستیم. ساختار پژوهش پیش رو به این صورت تدوین شده است: در بخش بعدی، مروری کوتاه بر پیشینه نظری موضوع ارائه شده است. در ادامه، روش‌شناسی پژوهش شامل روش گردآوری و تحلیل داده‌ها شرح داده شده است و سپس به ارائه یافته‌ها می‌پردازیم. در نهایت، این مطالعه با بحث و نتیجه‌گیری به پایان می‌رسد.

۱. پیشینه نظری

۱-۱. کسب‌وکار مقیاس‌پذیر

پژوهشگران مختلف با هدف نظریه‌پردازی در زمینه مقیاس‌پذیری و تفکیک آن از رشد عمومی کسب‌وکار، تعاریف مختلفی را برای کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ارائه کرده‌اند. مونتریو^۱ (2019) عنوان می‌کند کسب‌وکار مقیاس‌پذیر^۲، نوعی از کسب‌وکارهای با رشد بالاست که از صرفه‌جویی به مقیاس برای افزایش تصاعدی رشد^۳ خود استفاده کرده است. دوروفلی^۴ و همکاران (2017)، اصطلاح کسب‌وکار مقیاس‌پذیر را برای استارت‌آپ‌هایی که از مرحله اکتشافی اولیه عبور کرده‌اند، خدمت یا محصول اولیه و بخش بازار خود را پیدا کرده‌اند و در حال ورود به مرحله رشد هستند، به کار می‌برند. از نظر سیمسک و پست^۵ (2019)، مقیاس‌پذیری به توانایی شرکت برای رشد سریع، بدون محدود شدن ساختار و منابع موجود اشاره دارد. به‌زعم استمپفل و همکاران (2013)، مقیاس‌پذیری بازه‌ای است که در آن استارت‌آپ، منابع موجود و منابع دیگران را به‌گونه‌ای استفاده می‌کند که بدون ایجاد موانع زیرساختی، استخدام کارکنان و مسائل مربوط به پشتیبانی از مشتری منجر به رشد آن شود (Stampfl et al., 2013). از نظر نیلسن^۶ و همکاران (2017)، مقیاس‌پذیری، شرکای استراتژیک را به ارزش پیشنهادی ارائه شده از طریق اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها یا اشتراک‌گذاری منابع، متصل می‌کند. گندی^۷ و همکاران (2024) مقیاس‌پذیری را تغییرات قابل‌توجه و مثبت با توجه به مسیر رشد قبلی یک کسب‌وکار تعریف می‌کنند. تیمین^۸ و همکاران (2022) مقیاس‌پذیری را رشد سریع پایدار برای ارائه

1. Monteiro
2. Scale-Up
3. Exponential growth
4. Duruflé
5. Simsek and Post
6. Nielsen
7. Genedy
8. Tippmann

9. viable

10. Practioner research

11. Organisation for Economic Co-operation and Development

12. Jabłoński

13. Teece

14. Zhang

15. Yaqin

مواجه می‌کنند. از طرفی، در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته که نهادها به‌خوبی تثبیت و استاندارد شده‌اند ترتیبات نهادی در بازارهای درحال ظهور پیچیده‌ترند (Eberhart and Easley, 2018). ضمن آنکه به‌علت تغییرات نهادی و اجتماعی گسترده و بی‌ثباتی اقتصادی (Nacar and Uray, 2016) و یا خلأهای نهادی (Khanna et al., 2015) فرهنگ، مذهب، جوامع محلی، این بازارها، به‌طور گسترده نامتجانس اند (Sheth, 2011). ایران نیز در جایگاه یک اقتصاد نوظهور (Tajeddin et al., 2023) به‌آرامی از رکود یک‌دهه‌ای خارج می‌شود که البته اعمال تحریم‌های بین‌المللی علیه آن، مانع حرکت این کشور به سمت اقتصادهای با درآمد بالاتر شده است. بنابراین، به نظر می‌رسد با توجه به شرایط محیطی متفاوتی که کسب‌وکارهای حاضر در بازارهای نوظهور نظیر ایران تجربه می‌کنند، ویژگی‌های احتمالاً متفاوتی در مدل کسب‌وکار آن‌ها می‌تواند در مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها اثرگذار باشد. درک اینکه چگونه شرکت‌ها در این محیط‌های پویا به مقیاس‌پذیری می‌رسند می‌تواند بینش‌های ارزشمندی را درباره استراتژی‌ها و شیوه‌هایی که باعث موفقیت در این بازارها می‌شوند ارائه دهد.

۲. روش‌شناسی

در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی استقرایی^۶ و به‌صورت خاص، مطالعه موردی چندگانه^۷ مبتنی بر متد تحلیل جیویا^۸ (Gioia et al., 2023) استفاده شده است. جامعه موردبررسی شامل کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی بود که به‌منظور انتخاب اعضای نمونه و انجام مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند^۹ و نظری^{۱۰} تا رسیدن به حد اشباع نظری استفاده شد. از آنجایی که در رویکرد جیویا نیاز به فرایند رفت و برگشتی بین داده‌ها و نظریه درحال توسعه است، نمونه‌گیری نظری به کار گرفته شد. در مجموع، برای این پژوهش، تعداد بیست مصاحبه با مؤسسان بیست کسب‌وکار مقیاس‌پذیر ایرانی که در سه سال گذشته میانگین حداقل رشد ۲۰ درصدی در فروش را تجربه کرده‌اند صورت گرفت که شرح مشخصات جمعیت‌شناختی آن در جدول ۱ آورده شده است.

همچنین، جهت تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از رویکرد پیشنهادی جیویا و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۴^{۱۱} استفاده شد (Gioia et al., 2023). این رویکرد، برای

سیستمی است که میزان فعالیت فرایند کسب‌وکار ارائه‌شده را با مقیاس‌پذیری بیشتر مدیریت می‌کند.

در میان پژوهش‌های پیشین این اتفاق‌نظر وجود دارد که مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، نقش کلیدی در موفقیت کسب‌وکارهای خطرپذیر دارد (Hultberg and Pal., 2021; Täuscher and Abdelkafi., 2018). عبدالرزاق و همکاران (2021) اشاره می‌کنند که نوع مدل کسب‌وکار شرکت به‌طور قابل‌توجهی بر مسیر رشد آن و عوامل مؤثر در موفقیت آن تأثیر دارد. به‌زعم استمپفل^۱ و همکاران (2013)، هدف از ایجاد مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، حمایت از رشد کسب‌وکار در بلندمدت و جلب‌توجه برای سرمایه‌گذاران است. کاوالو^۲ و همکاران (2023) اشاره می‌کنند که مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر یک استراتژی هک رشد^۳ است که به کسب مزیت رقابتی و درنهایت افزایش عملکرد کسب‌وکار منجر شود. به گفته بلنک و دورف^۴ (2020)، هدف اصلی استارت‌آپ، جست‌وجو برای رسیدن به مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر برای ایجاد درآمدهای تصاعدی است. مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار به‌اندازه‌ای اهمیت دارد که تیدار و ایسنهارت^۵ (2021) اشاره می‌کنند که بدون مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر کسب‌وکارها به مرحله بلوغ و سودآوری پایدار نمی‌رسند. تاکنون پژوهش‌هایی درخصوص مدل‌های کسب‌وکار مقیاس‌پذیر صورت گرفته است، اما خلأ پژوهش‌های تجربی درخصوص شناسایی ویژگی‌های مدل کسب‌وکار که بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها اثرگذارند دیده می‌شود.

۱-۳. بازارهای نوظهور

بازارهای نوظهور، اقتصادهایی‌اند که برخی از ویژگی‌های اقتصادهای توسعه‌یافته را دارند و درحال گذار از اقتصاد کم‌درآمد و اغلب پیش‌صنعتی به‌سمت اقتصاد مدرن و صنعتی با استاندارد زندگی بالاتر هستند (IMF, 2021; Atchadé et al., 2024). بازارهای نوظهور که با توسعه سریع اقتصادی، تغییرات جمعیتی و ادغام فزاینده در اقتصاد جهانی مشخص می‌شوند، فرصت‌ها و چالش‌های منحصربه‌فردی را برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کنند. عواملی نظیر شکست‌های نهادی (Mair and Marti., 2009)، نهادهای مالی ضعیف (Aidis et al., 2006)، سیستم‌های قانونی ناکافی و نامتقارن اطلاعاتی در بازارهای محصول (Khanna et al., 2015) از عواملی‌اند که فعالیت کارآفرینان را در بازارهای درحال ظهور با چالش

6. Inductive qualitative approach

7. Multiple case-study

8. Gioia methodology

9. purposeful sampling

10. Theoretical sampling

11. MAXQDA Analytics 2024

1. Stampfl

2. Cavallo

3. Growth hack

4. Blank and Dorf

5. Tidhar and Eisenhardt

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	سمت	صنعت مورد فعالیت	سال شروع	میانگین رشد در سه سال اخیر
۱	۳۲	مرد	کارشناسی	بنیان‌گذار	سلامت آنلاین	۱۳۹۶	۵۵درصد
۲	۲۹	مرد	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار	بیمه	۱۳۹۸	۹۵درصد
۳	۳۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی	گردشگری	۱۳۹۷	۷۵درصد
۴	۳۶	مرد	کارشناسی	بنیان‌گذار	حمل و نقل	۱۳۹۹	۶۰درصد
۵	۳۷	مرد	دکتری	مدیر عملیات	حمل و نقل	۱۳۹۷	۸۰درصد
۶	۳۱	مرد	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار	بیمه	۱۳۹۵	۱۱۵درصد
۷	۳۲	مرد	کارشناسی	بنیان‌گذار	عکاسی	۱۴۰۰	۵۵درصد
۸	۲۹	مرد	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار	گردشگری	۱۳۹۸	۴۰درصد
۹	۲۸	مرد	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار	غذا و رستوران	۱۳۹۶	۸۰درصد
۱۰	۳۴	زن	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی	آرایشی بهداشتی	۱۳۹۹	۵۰درصد
۱۱	۳۷	مرد	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار	غذا و رستوران	۱۳۹۴	۱۳۰درصد
۱۲	۳۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی	غذا و رستوران	۱۳۹۷	۱۲۰درصد
۱۳	۳۲	مرد	کارشناسی	بنیان‌گذار	آرایشی بهداشتی	۱۳۹۹	۶۵درصد
۱۴	۳۱	مرد	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار	بیمه	۱۳۹۵	۳۰درصد
۱۵	۲۶	مرد	کارشناسی ارشد	بنیان‌گذار	سلامت آنلاین	۱۳۹۸	۷۰درصد
۱۶	۲۸	مرد	کارشناسی ارشد	هم‌بنیان‌گذار	گردشگری	۱۴۰۰	۲۵درصد
۱۷	۳۳	زن	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار	غذا و رستوران	۱۳۹۹	۳۰درصد
۱۸	۳۱	مرد	کارشناسی	مدیر اجرایی	آموزش	۱۳۹۷	۶۵درصد
۱۹	۳۶	مرد	دکتری	هم‌بنیان‌گذار	آموزش	۱۳۹۸	۵۰درصد
۲۰	۳۳	مرد	کارشناسی	هم‌بنیان‌گذار	حمل و نقل	۱۳۹۵	۶۰درصد

به منظور شناسایی الگوهای معنایی عمیق‌تر که برای توسعه تئوری از آن‌ها استفاده می‌شود، شازده مضمون شناسایی شد. در نهایت، مرحله سوم شامل ترکیب و تجمیع مضامین به دست آمده در مرحله دوم برای تولید مقوله‌های موضوعی و معنای کلی مطالعه موردی است. خروجی این مرحله به شناسایی چهار بُعد اصلی انجامید. در نهایت، طبق ساختار پیشنهادی جیویا، یافته‌های حاصل از کدهای مرتبه اول، مضامین مرتبه دوم و ابعاد تجمیعی دسته‌بندی شدند که نمونه‌ای از این فرایند تحلیل در جدول ۲ نمایش داده شده است. شایان ذکر است که با توجه به ماهیت رفت و برگشتی این روش، هیچ‌کدام از مراحل گفته‌شده به صورت خطی طی نمی‌شوند بلکه پژوهشگران لازم است تا زمان دستیابی به اشباع نظری^۴ این مراحل سه‌گانه را به صورت مداوم تکرار کنند.

زمینه‌های پژوهشی نوظهور که به تازگی توجه محققان را جلب کرده است و دانش عمیقی در آن زمینه وجود ندارد مناسب است (Magnani and Gioia., 2023). روش جیویا شامل سه مرحله کدگذاری مرتبه اول،^۱ مضامین مرتبه دوم^۲ و ابعاد تجمیعی^۳ است. مرحله اول شامل کدگذاری و شناسایی یافته‌های مرتبه اول از پاسخ‌دهندگان است. در این مرحله، سعی می‌شود عیناً گفته‌های پاسخ‌دهندگان برچسب‌گذاری شود و بنابراین در این مرحله محقق به صورت تفسیری رفتار نمی‌کند. در پژوهش پیش رو، در این مرحله، تعداد ۴۱ کد مرتبه اول شناسایی شد. در مرحله دوم، محقق به منظور شناسایی الگوها و مضامین ثابت اقدام به طبقه‌بندی کدهای مرتبه اول و تقلیل آن‌ها می‌کند. در این مرحله،

1. First-order concepts
2. Second-order themes
3. Aggregate dimensions

4. Theoretical saturation

جدول ۲: نمونه کدگذاری

نمونه متن مصاحبه	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد تجمیعی
من از روز اول می‌دونستم کفش داره ایده‌مون. جالبه که اولین پروژه عکاسی که گرفتیم عکاسی بارداری بود که یعنی سخت‌ترین نوع پروژه هست. این باعث شد خیلی امیدوار بشیم به کارمون.	تشنه بودن بازار به محصول کسب‌وکار	مطلوبیت ارزش پیشنهادی	ویژگی‌های ارزش پیشنهادی
و خوب این ریدیزاین کردن و بهبود دادن صفحه سمت مدرسان به خرده کار رو برامون برای اضافه شدن مدرسان بهتر و باکیفیت‌تر نسبت به قبل که ما هر مدرسی رو جذب می‌کردیم در هر حوزه بهتر کرد.	بهینه کردن فرایندها و حذف فرایندهای غیرضروری	استانداردسازی فرایندها	ویژگی‌های خلق ارزش
سال‌های گذشته بین سه تا شش ماه یک بار قیمت‌ها تغییر می‌کرد؛ اما امسال قیمت‌ها عملاً هر هفته کم و زیاد می‌شد که طبیعتاً منشا آن تغییرات شدید قیمت ارز بود. به همین دلیل علی‌رغم تمام دشواری‌ها شرکت ما سعی کرده است قیمت‌هایی به‌روز، منطقی و متناسب با واقعیت‌های بازار را ارائه دهد.	قیمت‌گذاری با توجه به نوسانات بازار	قیمت‌گذاری پویا	ویژگی‌های تصاحب ارزش
یا مثلاً ما همین الان دکتری داریم که از قسمت پرونده‌های پلتفرم ما خیلی راضی نیست چون فیچرها آپدیت نشدن و به عالمه فیچر جدید اومده توی بازار که مال ما نداره ولی چون روی این سیستم ۲هزار تا پرونده داره نمی‌تونه به همین راحتی بره سمت رقبا.	جلوگیری از مهاجرت مشتریان به سمت رقبا	هزینه‌های روی‌گردانی	ویژگی‌های صیانت از ارزش

برگزاری جلسات تکمیلی اختلاف‌نظرهای جزئی بین پژوهشگران رفع گردید. جهت افزایش تأییدپذیری^۶ نیز فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه با مؤسسان و هم‌بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر، شامل ۴۱ مفاهیم مرتبه اول، شانزده مضمون مرتبه دوم و چهار بُعد تجمیعی است که شرح آن‌ها در جدول ۳ آورده شده است. طبق یافته‌های این پژوهش، ویژگی‌های مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی ذیل چهار بُعد اصلی (۱) ویژگی‌های ارزش پیشنهادی، (۲) ویژگی‌های خلق ارزش، (۳) ویژگی‌های تصاحب ارزش و (۴) ویژگی‌های صیانت از ارزش تعریف می‌شود که در ادامه به تفصیل به آن‌ها پرداخته شده است.

همچنین برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از رهنمودهای لینکلن و گوبا^۱ (1985) استفاده شد. برای این منظور، ابتدا برای افزایش اعتبار پژوهش^۲ از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان^۳ استفاده شد. براین اساس، یافته‌های حاصل از پژوهش به شش نفر از مصاحبه‌شوندگان داده شد تا نظرشان را بیان کنند. پنج نفر از این افراد میزان تطابق یافته‌های پژوهش را تأیید کردند و فقط در یک مورد اختلاف نظر جزئی وجود داشت که این امر نشان می‌دهد یافته‌های پژوهش از اعتبار لازم برخوردارند. همچنین برای اطمینان از قابلیت ثبات،^۴ سعی شد تا حد امکان از طولانی شدن زمان جمع‌آوری داده‌ها خودداری و از همه شرکت‌کنندگان سوالات مشخص طبق قرارداد سوالات پژوهش پرسیده شود. همچنین به منظور کسب اطمینان از سازگاری یافته‌ها، نویسندگان مقاله به صورت جداگانه اقدام به تحلیل داده‌ها کردند که نتایج آن سازگاری بالایی کدهای هر دو نفر^۵ را نشان می‌دهد. ضمن اینکه با

1. Lincoln and Guba
2. Credibility
3. Member checking
4. Dependability
5. Inter-rater reliability

6. Confirmability

جدول ۳: ساختار داده‌های پژوهش

ابعاد	مضامین مرتبه دوم	مفاهیم مرتبه اول	
ویژگی‌های ارزش پیشنهادی	مطلوبیت	ارزش پیشنهادی بر پایه شکاف‌های بازار	
		تسکین درد واقعی مشتریان	
		سازگار بودن ارزش پیشنهادی با خواست مشتریان	
		تطابق با ارزش‌های مشتریان	
	سازگاری فرهنگی	توسعه محصولات برای مشتریان با فرهنگ‌های متفاوت	
		تطابق با ساختار قوانین موجود	
	سازگاری نهادی	تطابق با سیاست‌های کلان کشور	
		نوآوری در مدل کسب‌وکار	
	نوآوری فرایند	نوآوری در زنجیره ارزش	
		تکرارپذیری	قابلیت استفاده در بازارهای دیگر
			امکان اجرا در مناطق جغرافیایی مختلف
	ویژگی‌های خلق ارزش	استانداردسازی	استانداردسازی فرایندها
استانداردسازی هنجارهای تأمین‌کنندگان			
بهینه‌سازی فرایندها			
استانداردسازی قیمت‌ها			
اتوماسیون		بهره‌گیری از سیستم‌های نرم‌افزاری	
		سیستم خودکار محاسبه قیمت تمام‌شده	
برون‌سپاری		برون‌سپاری فرایندهای اصلی زنجیره ارزش	
		برون‌سپاری فرایندهای فرعی زنجیره ارزش	
		برون‌سپاری بازاریابی روی مشتریان	
		برون‌سپاری فعالیت‌های لجستیک به شرکا	
اثر شبکه‌ای		اثر شبکه‌ای یک‌طرفه	
		اثر شبکه‌ای دوطرفه	
ویژگی‌های تصاحب ارزش		جریان‌های درآمدی تکرارشونده	امکان کسب درآمد از محصولات و خدمات مکمل
			استفاده از سیستم قیمت‌گذاری مبتنی بر اشتراک ماهانه
		هزینه‌های نهایی پایین	اهرم‌کردن دارایی‌های شرکا
			تبدیل ساختار هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر
	قیمت‌گذاری پویا	قیمت‌گذاری برحسب شرایط متغیر بازار	
		قیمت‌گذاری داده‌محور	

ابعاد	مضامین مرتبه دوم	مفاهیم مرتبه اول
ویژگی‌های صیانت از ارزش	ابهام علی	پنهان کردن مزیت رقابتی
		وفاداری مشتریان به کسب‌وکار
		نبود ویژگی‌های مشابه محصول بین رقبا
		از دست دادن داده‌ها
		از دست دادن روابط
		از دست دادن زمان
	پیچیدگی تعمدی	پیچیده نشان‌دادن ظاهر وبسایت
		ایجاد وابستگی‌های متقابل بین اجزای مدل کسب‌وکار
		استفاده از فناوری‌های پیچیده
		استفاده از متدولوژی توسعه چابک
		طراحی کاربرمحور
		استقرار خودکار به‌روزرسانی‌های محصول
عرضه سریع		

هر ایده‌ای باید ابتدا از نظر فرهنگی با زمینه ایران هم‌خوانی داشته باشد. در این خصوص یکی از مؤسسان کسب‌وکارها گفت: «خب ما از همون اول اومدیم موبه‌مو هر کاری که استارت‌آپ استرالیایی انجام می‌داد رو کپی می‌کردیم و توی پلتفرم خودمون پیاده‌ش می‌کردیم؛ اما بعدش فهمیدیم بعضی از ویژگی‌هایی که اضافه می‌کنیم اینجا برامون مشکل درست می‌کنه. مثلاً در استرالیا، زمانی که عکاس از مشتری عکس می‌گرفت پلتفرم این قابلیت رو داشت که از طریق همون سایت عکس‌ها رو به دست مشتری برسونه، اما تقریباً ۳۰ درصد از مشتریان ما به دلیل اینکه می‌ترسیدن عکس‌اشون جایی پخش بشه می‌گفتن که فقط به‌صورت حضوری عکس‌ها رو به دستشون برسونیم؛ بنابراین ما این آپشن رو مجبور شدیم تغییر بدیم.» مضمون سوم که اشاره به سازگاری نهادی دارد به این اشاره دارد که ارزش پیشنهادی کسب‌وکار به چه میزان با قوانین و مقررات کشور هم‌سویی دارد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشت که: «ما زودتر از سایر رقبا ویژگی نسخه برخط دارویی رو پیاده کردیم و کلی هم وقت روش گذاشته بودیم، اما تقریباً یک ماه بعد از راه‌اندازی این ویژگی وزارت بهداشت از موم شکایت کرد و گفت کار شما خلاف قانون هست و اجازه ارائه نسخه آنلاین دارویی ندارید؛ بنابراین اون موقع مجبور شدیم کار رو تعطیل کنیم و شش ماه درگیر موانع قانونی قضیه بودیم تا حلش کنیم.» مضمون چهارم در خصوص نوآوری فرایند ارزش پیشنهادی است به این معنا که

بُعد اول، ویژگی‌های ارزش پیشنهادی: این بُعد شامل آن دسته از ویژگی‌های ارزش پیشنهادی کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیری است که در مصاحبه آورده شده‌اند و متشکل از شش مضمون به شرح ذیل است:

اولین مضمون به مطلوبیت ارزش پیشنهادی اشاره دارد. مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره کردند که در تمام طول مسیر راه‌اندازی و رشد کسب‌وکار خود، به دنبال ارائه ارزش پیشنهادی بوده‌اند که هم برای مشتریان و هم برای خودشان مطلوبیت بالایی داشته باشد. برای مثال یکی از مدیران این کسب‌وکارها در خصوص مطلوبیت ارزش پیشنهادی برای مشتریان اشاره کرد: «ولی اون چیزی که به نظرم مهمه اینه که تو بتونی به هر شکلی اون ایده‌ت رو طوری طراحی کنی که مخاطب جذب بشه. چون مخاطب جذب بشه ممکنه شما ایده تکراری داشته باشی اما بتونی ازش درآمد کسب کنی.» همچنین در خصوص مطلوبیت ارزش پیشنهادی برای مؤسسان کسب‌وکار، یکی دیگر از مؤسسان اظهار کرد: «ببینید شاید مهم‌تر از دستاوردهای مالی که کسب‌وکار ما می‌تونه داشته باشه، چیزی که بیشتر به من انگیزه می‌داد که ادامه بدم، اون حس مثبتی بود که من از این کار می‌گرفتم. اینکه می‌دیدم اثر اجتماعی مثبتی می‌تونم بذارم خیلی برام جذاب‌تر بود تا بحث‌های مالی قضیه.» مضمون بعدی اشاره به سازگاری فرهنگی ارزش پیشنهادی دارد. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اشاره داشتند که با توجه به فرهنگ خاص کشور ایران،

کسب‌وکار می‌شه رو مدیریت کنی. ما کلی زیرسیستم داخل شرکتمون طراحی کردیم که به‌جای اینکه بریم نیرو استخدام کنیم، کل فرایند رو خود کد برامون انجام می‌ده. برای مثال، زمانی که اشتراک مشتریان رو به اتمام هست. خود سیستم یک هفته قبلش هم بهشون پیام می‌ده و هم ایمیل می‌زنه.» برون‌سپاری فرایندها مضمون سومی است که تمامی مصاحبه‌شوندگان بر آن اتفاق نظر داشتند. به این معنا که این کسب‌وکارها به‌جای اینکه فرایندهای مختلف زنجیره ارزش را به‌تنهایی انجام دهند، سازوکاری فراهم می‌کردند که به آن‌ها امکان برون‌سپاری فرایندها روی سایر ذی‌نفعان نظیر مشتریان را بدهد. برای نمونه یکی از هم‌بنیان‌گذاران کسب‌وکارها درخصوص برون‌سپاری فرایند بازاریابی به مشتریان می‌گوید: «بین عملاً کاری که ما می‌کردیم تا به جای خوبی از ماجرا ما فقط دکتر جذب می‌کردیم و دکتری که می‌اومد خودش بیمارش رو می‌آورد یعنی اون دکتر به برندی داشت توی بازار که آدم‌ها دنبال اون دکتره بودن سرچ می‌کردن اسمش رو و ما هم سئو کرده بودیم با اون اسم می‌اومد توی پروفایلش توی سایت ما. عملاً خیلی نیاز نبود که برای جذب کاربر خیلی هزینه کنیم و به جای خوبی از ماجرا این شکلی پیش رفت.» و درنهایت، اثر شبکه‌ای چهارمین مضمون شناسایی شده درخصوص خلق ارزش اشاره به این مفهوم دارد که با افزایش مشتریان کسب‌وکار ارزش استفاده از پلتفرم برای سایر کاربران نیز افزایش می‌یابد. برای نمونه، یکی از مدیران کسب‌وکارها اشاره داشت: «خب مزیت رقابتی ما در مقایسه با رقبا قیمت پایین‌تر خدمات ماست. حالا این رو چطوری به دست آوردیم؟ ما اومدیم مدل سنتی رو کنار گذاشتیم و از مدل کسب‌وکار پلتفرمی استفاده کردیم. این باعث شد تعداد تأمین‌کنندگان ما افزایش پیدا کنه. این افزایش تعداد تأمین‌کنندگان باعث رقابتی‌تر شدن بازار شده که در نتیجه قیمتی که تأمین‌کنندگان ما در پلتفرم ما ارائه می‌دن کاهش پیدا کرده. حالا از اون طرف مشتریانی که وارد پلتفرم ما می‌شن هم به‌علت همین مزیت قیمتی بیشتر می‌شه. حالا دوباره چون پلتفرم ما مشتری زیادی داره، این باعث می‌شه سایر تأمین‌کنندگان هم رغبت کنن از پلتفرم ما استفاده کنن و همین‌طور این چرخه داره تکرار می‌شه.»

بُعد سوم، ویژگی‌های تصاحب ارزش: این بُعد شامل آن دسته از ویژگی‌های مربوط به ساختار هزینه و درآمد مدل کسب‌وکار است که درنهایت میزان سودآوری کسب‌وکار را تعیین می‌کند و متشکل از سه مضمون به شرح ذیل است:

مضمون اول به جریان‌های درآمدی تکرارشونده اشاره دارد. طبق این مضمون، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اشاره به پیوستگی جریان‌های درآمدی ناشی از عملیات کسب‌وکار داشتند. برای نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «سرویس‌هایی داریم از جنس سرویس‌های تکرارشونده. مثل فروشگاه‌هایی که هر روز

نوآوری ایده موردنظر چقدر مربوط به ایجاد فرایند جدید می‌شود. در این زمینه، اکثر مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که ایده آن‌ها نوآوری خاصی نداشته و قبلاً رقبای آن را انجام داده‌اند اما آن‌ها با ایجاد تغییراتی در فرایند ایجاد محصول جذابیت محصول برای مشتریان را افزایش داده‌اند. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «ایده ما جدید نیست؛ نرم‌افزار بوکینگ در همه‌جا هست فقط ما کاری که کردیم این بود که خدمت و سرویس رو بهتر و قشنگ‌تر کردیم.» و درنهایت، مضمون بعدی اشاره به ویژگی تکرارپذیری ارزش پیشنهادی دارد، یعنی ایده کسب‌وکار آیا قابلیت اجرا در سایر بازارها یا موقعیت‌های جغرافیایی را دارد یا خیر. در این خصوص، اکثر کسب‌وکارها به این موضوع اشاره داشتند که ماهیت ایده کسب‌وکارها آن‌ها به‌گونه‌ای است که برای حضور در بازارهای دیگر نیاز به تغییرات گسترده در ارزش پیشنهادی اولیه وجود ندارد. برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «اگه به کارخونه بخواد توی همون صنعت وارد به لاین کسب‌وکار حتی مشابه بشه، کلی باید تجهیزات و خط تولید جدید رو اضافه بکنه اما خب در حوزه کسب‌وکارهایی شبیه به ما چنین محدودیتی وجود نداره. ما به بار کد می‌زنیم و ممکنه ۱۱ بار دیگه ازش استفاده کنیم. وقتی که تست محصولمون رو در بازار تهران انجام دادیم و موفق بود، همون رو اومدیم توی شهرستان‌ها هم اجراش کردیم و شاید یکی دو درصد نیاز به تغییر پیدا کرد.»

بُعد دوم، ویژگی‌های خلق ارزش: این بُعد شامل آن دسته از ویژگی‌های مدل کسب‌وکار است که منجر به مقیاس‌پذیری هم‌زمان با خلق ارزش می‌شوند که متشکل از چهار مضمون به شرح ذیل است:

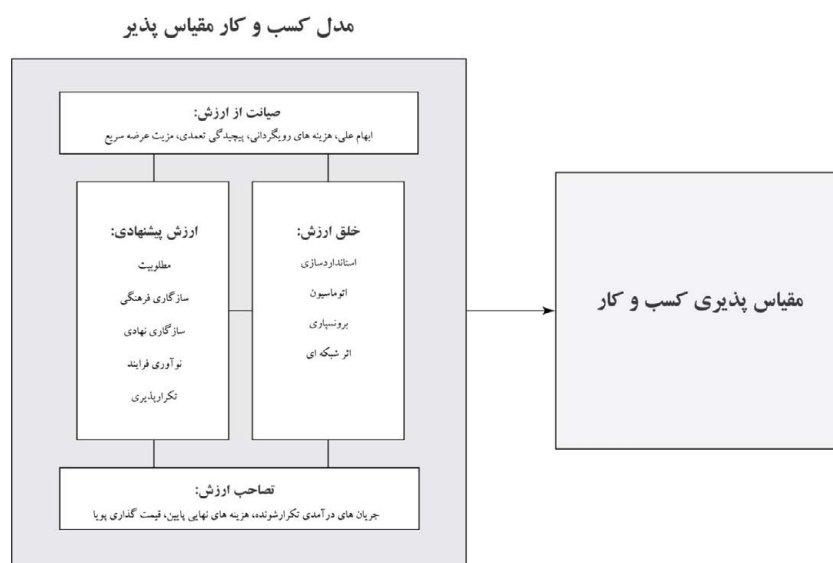
مضمون اول، به قابلیت استانداردسازی فرایندهای کسب‌وکار اشاره دارد. اینکه کسب‌وکار به چه میزان فرایندهای مختلف زنجیره ارزش خود را استانداردسازی کرده است. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «ما دائماً پروسه‌هامون رو در حال بهبود دادیم. هیچ‌وقت یک پروسه نقطه تعالی نداره. شما هیچ انتهایی برای رشد کسب و کارتون ندارید. تمام فرایندها رو هر روز صد می‌کنیم و سعی می‌کنیم استانداردهای لازم رو به دست بیاریم. این قضیه فقط درخصوص فرایندهای عملیاتی نیست. ما حتی روابط و فرهنگ سازمانی رو هم سعی می‌کنیم استاندارد کنیم تا از این طریق وابستگی به افراد رو در کسب‌وکارمون کاهش بدیم و خود سیستم اصل قرار داده بشه.» مضمون دوم، به اتوماسیون فرایندهای اصلی و پشتیبانی در زنجیره ارزش کسب‌وکارها اشاره دارد. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که اصل مهم در مقیاس‌پذیری موفق آن‌ها خودکارسازی فرایندهای زنجیره ارزش بوده است. برای نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «مزیت کسب‌وکارهای پلتفرمی مثل ما که مبتنی بر فناوری اطلاعات هستند اینه که شما راحت‌تر می‌تونن داده‌هایی که وارد

کسب‌وکارها گفت: «ما خیلی روی بیمارستان‌ها تمرکز کرده بودیم که رقیب‌هامون فکر می‌کردن ما داریم می‌ریم سمت بیمارستان‌ها اما داشتیم تیم مطمون رو تقویت می‌کردیم و داشتیم هی دکتر اضافه می‌کردیم ولی حواس همه این بود که ما داریم سمت بیمارستان می‌ریم و این به اتفاق خوب بود.» مضمون دوم اشاره به ویژگی هزینه‌های روی‌گردانی در مدل کسب‌وکار دارد و به معنی آن دسته از هزینه‌های مادی و معنوی است که باعث می‌شود مشتریان به سمت رقبا کوچ نکنند. برای نمونه، یکی دیگر از مدیران کسب‌وکارها اشاره کرد: «یه کار دیگه‌ای هم که کردیم اینه که کاربران وی‌آی‌پی مون رو یه سری امکانات بهشون می‌دیم که سوئیچ‌کردنشون خیلی سخت‌تر هست مثلاً کسانی که خیلی باارزش هستن توی پلتفرم ما آگه بخوان برن توی یه پلتفرم دیگه خیلی از اون امکانات رو ندارن و اگر بخوان اون امکانات رو بگیرن باید توی اون پلتفرم هم دوباره وقت بذارن.» مضمون سوم، ویژگی پیچیدگی تعمدی در فرایندهای مدل کسب‌وکار را در بر می‌گیرد، به این معنا که با افزایش تعمدی پیچیدگی محصول، احتمال اینکه رقبا میل به کپی‌کردن محصول پیدا کنند کاهش یابد. برای مثال، یکی از هم‌بنیان‌گذاران کسب‌وکارها اشاره داشت: «توی همون پنل پرسش و پاسخ یا صفحه یادگیری برخطی که داریم سعی کردیم یه جاهایی پیچیدگی اضافه کنیم که این باعث بشه رقبا فکر کنن خیلی چیز خاص و خفیه ولی شاید در حد اون چیزی که اون‌ها فکر می‌کنن نباشه.» و درنهایت چهارمین مضمون، مزیت عرضه سریع یکی دیگر از ویژگی‌های مدل کسب‌وکار در خصوص صیانت‌پذیری بود که شناسایی شد. این مضمون به این اشاره دارد که مدل کسب‌وکار تا چه میزان این امکان را فراهم می‌کند که بتوان زودتر از سایر رقبا یک محصول را به بازار عرضه کرد. در این خصوص، برای نمونه می‌توان به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد: «فعالاً غیر از اینکه سرعت توسعه محصول خود را بالا ببریم کار خاص دیگری نکرده‌ایم، به‌رحال رقبا می‌توانند ببینند که ما چه کاری می‌کنیم اما اینکه زودتر از آن‌ها فیچری را به بازار ارائه کنیم باعث می‌شود تا مدتی حاشیه امن داشته باشیم.» مدل نهایی برساخته از داده‌های پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

لازم داره یک سری ماشین یا کامیون، حالا در هر قالبی بره از انبارش جنس‌ها رو برارش بیاره. این‌ها در دوره‌های مختلف به ما درخواست خدمات می‌دن.» مضمون دوم اشاره به هزینه نهایی پایین دارد؛ یعنی میزان تغییرات هزینه کل بر اثر افزایش تولید به اندازه یک واحد. طبق این مضمون، اکثر کسب‌وکارها به دلیل استفاده از مزیت صرفه‌جویی به مقیاس^۱ هزینه‌های نهایی خود را پایین نگه داشته‌اند. برای نمونه یکی از مؤسسان کسب‌وکارها اشاره کرد: «خب بین ماهیت مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی این طوری هست که می‌آد هزینه‌های ثابت رو به هزینه متغیر تبدیل می‌کنه. برای مثال، شما توی کسب‌وکار سنتی باید بری کلی ماشین بخری و به هر کدوم از راننده‌ها هم ماهانه حقوق بدی. در صورتی که ما اصلاً یه دونه ماشین هم از خودمون نداریم و نیازی هم نیست که به راننده‌ها حقوق ثابت ماهانه بدیم. دقیقاً برحسب تقاضای بازار هر زمان نیاز باشه پلتفرم منابع موردنیاز رو برای تأمین تقاضا تخصیص می‌ده.» مضمون بعدی به قیمت‌گذاری پویا اشاره دارد. طبق این مضمون، اکثر مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند از مدل‌های سنتی قیمت‌گذاری استفاده نکرده‌اند و قیمت طبق سازوکاری پویا محاسبه می‌شود. برای نمونه، مدیر بازاریابی یکی از کسب‌وکارها می‌گوید: «ما به‌صورت لحظه‌ای دیتاهای ناشی از تعامل تأمین‌کنندگان و مشتریان را دریافت و تحلیل می‌کنیم. در مناسبت‌هایی نظیر عید نوروز که میزان تقاضا برای خدمات ما کاهش پیدا می‌کند موقتاً هزینه خدمات را تا ۲۰ درصد نیز کاهش می‌دهیم تا تقاضای مشتریان را تحریک کنیم.» درنهایت، مضمون چهارم شامل جریان‌های درآمدی چندگانه است و به این اشاره دارد که کسب‌وکار چه میزان تنوع درآمدی را در پیش گرفته است. برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشت: «به‌علت شرایط به‌شدت بی‌ثبات اقتصادی در کشور ما همه تخم‌مرغ‌هامون رو توی یه سبد گذاشتیم. یهو قیمت ارز بالا می‌ره و می‌بینی تقاضا برای فلان محصولت به‌شدت کاهش پیدا می‌کنه؛ بنابراین ما سعی کردیم فیچرهایی رو به محصولمون اضافه کنیم که آگه خدایی نکرده تقاضای یه محصول کاهش پیدا کرد، پشتمون به بقیه محصولات و فیچرها گرم باشه.»

بعد چهارم، ویژگی‌های صیانت از ارزش: درنهایت، آخرین بُعد ویژگی‌های صیانت از ارزش به آن دسته از ویژگی‌های مدل کسب‌وکار اشاره دارد که باعث مصون نگه‌داشتن ارزش خلق‌شده کسب‌وکار از سایر رقبا می‌شوند که متشکل از چهار مضمون به شرح ذیل است:

مضمون اول به ابهام علی اشاره دارد. طبق این مضمون، کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی تمایل دارند منبع خلق ارزش خود را از سایر رقبا پنهان کنند. در این خصوص یکی از مؤسسان



شکل ۱: مدل نهایی حاصل از داده‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی آن دسته از ویژگی‌های مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای ایرانی بود که به مقیاس‌پذیری آن‌ها منجر شده است. براساس یافته‌های پژوهش، چهار بُعد کلی (۱) ویژگی‌های ارزش پیشنهادی، (۲) ویژگی‌های خلق ارزش، (۳) ویژگی‌های تصاحب ارزش و (۴) ویژگی‌های صیانت از ارزش در مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای ایرانی مؤثر بوده‌اند.

درخصوص بُعد ویژگی‌های ارزش پیشنهادی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی به مضامینی شامل مطلوبیت ارزش پیشنهادی، سازگاری فرهنگی و سازگاری نهادی، نوآوری فرایند و تکرارپذیری توجه ویژه داشته‌اند. پژوهش‌های نظری پیشین مطلوبیت ارزش پیشنهادی را یکی از ویژگی‌های ایده به شمار آورده‌اند (Davidsson and Tonelli, 2013) اما تاکنون پژوهشی تجربی درخصوص رابطه مطلوبیت ارزش پیشنهادی و مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها صورت نگرفته است. همچنین، مضمون سازگاری فرهنگی نیز از دیگر یافته‌های بدیع این پژوهش است که پژوهش‌های پیشین درخصوص مقیاس‌پذیری به آن اشاره‌ای نداشته‌اند. درباره مضمون سازگاری نهادی، این یافته هم‌سو با پژوهش استمپفل و همکاران (2013) است که سازگاری با رژیم‌های قانونی مختلف را از خصوصیات مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر ذکر کرده‌اند. درخصوص مضمون نوآوری فرایند که از دیگر یافته‌های پژوهش ما درخصوص ویژگی‌های ارزش پیشنهادی است، پژوهش‌های پیشین تأکید

زیادی داشته‌اند. برای نمونه، یافته‌های برتل^۱ و همکاران (2012) نشان می‌دهد مدل‌های کسب‌وکار نوآوری محور می‌توانند تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب‌وکار داشته باشند و پتی^۲ و همکاران (2021) اشاره می‌کنند نوآوری مدل کسب‌وکار، رابطه میان رفتار کارآفرینانه و عملکرد کسب‌وکار را میانجی‌گری می‌کند. درنهایت، تکرارپذیری از دیگر مضمون‌های شناسایی شده درخصوص ویژگی‌های ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی نیز در پژوهش‌های پیشین مورد تأکید پژوهشگران بوده است. دانفورد^۳ و همکاران (2010) تکرارپذیری را عنصر اساسی که باعث رشد سریع از طریق بین‌المللی‌سازی فعالیت‌های کسب‌وکار می‌شود بیان می‌کنند. به‌زعم اسپارا^۴ و همکاران (2010) شرکت‌هایی که از مدل کسب‌وکار تکرارپذیر استفاده می‌کنند رشد سودآوری بیشتری را تجربه خواهند کرد.

همچنین، درخصوص بُعد ویژگی‌های خلق ارزش، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی در مدل کسب‌وکار خود مفاهیمی شامل استانداردسازی، اتوماسیون، برون‌سپاری و اثر شبکه‌ای را پیاده‌سازی کرده‌اند. مضمون استانداردسازی که در این پژوهش شناسایی شد در مطالعات پیشین نیز از عناصر تأثیرگذار مهم در مقیاس‌پذیری

1. Brettel
2. Pati
3. Dunford
4. Aspara

تأکید کرده‌اند (Snihur et al., 2021). با این حال، با توجه به خلأ نهادی در بازارهای نوظهور مانند ایران که حقوق مالکیت فکری در آن‌ها ضعیف است، ما استدلال می‌کنیم که عنصر صیانت‌پذیری در مدل کسب‌وکار از مهم‌ترین ابعاد تعیین‌کننده موفقیت در کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی است. ابهام علی یکی از مضامین شناسایی شده در خصوص صیانت‌پذیری از ارزش در کسب‌وکارهای مقیاس ایرانی است که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره شده است (Birkner and Weifenbach, 2022). همچنین، هزینه‌های روی‌گردانی مضمون دیگری است که یافته‌های پژوهش ما بر آن تأکید دارد. هم‌سو با پژوهش‌های پیشین (Jin Zhang et al., 2015)، این یافته تأکید می‌کند کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی، به‌منظور جلوگیری از مهاجرت کاربران خود به سمت پلتفرم‌های رقیب، سعی در تعبیه مکانیسم‌هایی در مدل کسب‌وکار خود داشته‌اند تا هزینه‌های عاطفی، فیزیکی و مادی مهاجرت به سمت پلتفرم رقیب را برای کاربران خود افزایش داده و در نتیجه مقیاس‌پذیری بیشتری را تجربه کنند. در خصوص مضمون پیچیدگی تعددی در مدل کسب‌وکار و مزیت عرضه سریع نیز تاکنون پژوهش‌های انجام گرفته به چنین موردی اشاره نکرده‌اند و به نظر می‌رسد علت تعبیه این مکانیسم‌ها در مدل‌های کسب‌وکار ایرانی نبود نهادهای حمایت‌کننده از حقوق مالکیت فکری در ایران است که باعث شده کسب‌وکارهای ایرانی به سمت استفاده از این مکانیسم سوق پیدا کنند.

یافته‌های پژوهش ما به پژوهشگران ایرانی و پژوهشگران علاقه‌مند به زمینه بازارهای نوظهور بینش‌های ارزشمندی در خصوص ابعاد مهم تأثیرگذار مدل کسب‌وکار که باعث مقیاس‌پذیری کسب‌وکار می‌شوند ارائه می‌کند. پژوهشگران با شناخت این ویژگی‌ها می‌توانند به تبیین‌های بهتری برای پیش‌بینی عملکرد کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر دست پیدا کنند. همچنین، یافته‌های بخش ویژگی‌های صیانت‌پذیری مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد که یکی از دغدغه‌های جدی مالکان کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی نبود قوانین مناسب در حوزه حفاظت از حقوق مالکیت فکری است که باعث می‌شود مؤسسان این کسب‌وکارها ویژگی‌هایی را در مدل کسب‌وکار خود ایجاد کنند تا رقبای از کپی‌برداری مزیت رقابتی آن‌ها منع شوند. بنابراین، یافته‌های ما برای سیاست‌گذاران ایرانی، اهمیت تدوین سیاست‌ها و قوانین حمایت‌کننده از حقوق مالکیت فکری به‌منظور رفع موانع موجود برای مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها را برجسته می‌کند. همچنین، کارآفرینان و سرمایه‌گذارانی که به دنبال راه‌اندازی کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر در ایران هستند، باتکیه بر یافته‌های این پژوهش، چارچوبی برای ارزیابی قابلیت مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار خود در اختیار خواهند داشت.

در این پژوهش تلاش شد با اتخاذ رویکرد استقرایی تجربی،

اشاره شده است (Picken, 2017). اتوماسیون مضمون بعدی مرتبط با ویژگی خلق ارزش مدل کسب‌وکار نیز مفهومی است که بارها مورد توجه و اشاره محققان پیشین نظیر گارتنر^۱ و همکاران (2024) بوده است که معتقد بودند می‌تواند به خلق مزیت رقابتی پایدار و تسریع مقیاس‌پذیری کسب‌وکار منجر شود. همچنین، برون‌سپاری، مضمون دیگری که ذیل ویژگی‌های خلق ارزش تعریف شده، در پژوهش‌های قبلی نیز مورد اشاره قرار گرفته بود (Mussapurov et al., 2019). در خصوص مضمون اثر شبکه‌ای، پژوهش‌های پیشین به نقش اثر شبکه‌ای بر افزایش مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها اشاره کرده‌اند (Wang et al., 2022; Li et al., 2023).

در خصوص بُعد ویژگی‌های تصاحب ارزش، یافته‌های ما، سه ویژگی جریان‌های درآمدی تکرارشونده، هزینه‌های نهایی پایین و قیمت‌گذاری پویا را در مدل کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر ایرانی شناسایی کرد. پژوهش‌های پیشین بر اهمیت وجود جریان‌های درآمدی تکرارشونده در کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر تأکید کرده‌اند. استروالد و پینی^۲ (2010) وجود جریان‌های درآمدی تکرارشونده را در پایداری روند مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها مؤثر می‌دانند. به نظر نوین^۳ (2014) جریان‌های درآمدی تکرارشونده نه فقط از ویژگی‌های مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر محسوب می‌شوند بلکه به کسب‌وکارها امکان پیش‌بینی درآمدهای بلندمدت آینده را نیز می‌دهند. همچنین، در خصوص مضمون هزینه‌های نهایی پایین، پژوهش‌های پیشین اشاره کرده‌اند که کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر از طریق بهره‌گیری از صرفه‌جویی به مقیاس، هزینه‌های نهایی خود را به‌طور محسوسی کاهش می‌دهند (Jin Zhang et al., 2015). در نهایت، در خصوص مضمون قیمت‌گذاری پویا از دیگر ویژگی‌های تصاحب ارزش در مدل کسب‌وکار، یافته ما هم‌سو با پژوهش‌های پیشین است. از نقش‌های مهم پلتفرم‌ها کنترل قیمت‌ها برای تنظیم عرضه و تقاضا با یکدیگر است و ابزار کلیدی پلتفرم‌ها، برای انجام این تنظیمگری، قیمت‌گذاری پویا است (Banerjee et al., 2016). بر این اساس ما استدلال می‌کنیم قیمت‌گذاری پویا در زمینه بازارهای نوظهور نظیر ایران که به علت شرایط بی‌ثبات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی نوسانات قیمتی بالایی را تجربه می‌کنند اهمیتی دوچندان دارد.

در نهایت، یافته‌های پژوهش ما بُعد صیانت‌پذیری از ارزش را یکی از ابعاد کلیدی در مدل کسب‌وکارهای ایرانی شناسایی کرده است. پژوهش‌های پیشین در این زمینه نیز بر اهمیت تعبیه مکانیسم‌هایی برای صیانت از ارزش خلق‌شده در مدل کسب‌وکار

1. Gartner

2. Osterwalder and Pigneur

3. Nguyen

- Atchadé, M. N., Mahoudjro, C., and De-Dravo, H. H. (2024). "A new Index to Assess Economic Diplomacy in Emerging Countries". *Research in Globalization*, 8, p. 100205.
- Banerjee, S., Johari, R., and Riquelme, C. (2016). "Dynamic Pricing in Ridesharing Platforms". *ACM SIGecom Exchanges*, 15(1), pp. 65-70.
- Birkner, S., and Weifenbach, M. (2022). "Navigating Digital Waters: Entrepreneurial Ambiguities and the Triad of Purpose in Digital Business Modeling". In *Handbook on Digital Business Ecosystems* (pp. 94-108). Edward Elgar Publishing.
- Bisztray, M., De Nicola, F., and Muraközy, B. (2023). "High-growth Firms Contribution to Aggregate Productivity Growth". *Small Business Economics*, 60(2), pp. 771-811.
- Blank, S., and Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: the Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. John Wiley and Sons.
- Bock, A., Opsahl, T., and Gerard, G. (2010). "Business Model Innovation and Strategic Flexibility: Effects of Informal and Formal Organization". Paper presented at *2010 Academy of Management Annual Meeting, Montreal, Canada*. <https://doi.org/No DOI for this publication>.
- Brettel, M., Strese, S., and Flatten, T. C. (2012). "Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts—an Entrepreneurial Perspective". *European Management Journal*, 30(2), pp. 85-98.
- Burger, A., Hogan, T., Kotnik, P., Rao, S., and Sakinç, M. E. (2023). "Does Acquisition Lead to the Growth of High-Tech Scale-ups? Evidence from Europe". *Research in International Business and Finance*, 64, p. 101820.
- Carucci, R. (2016). "Midsize Companies Should not Confuse Growth with Scaling". *Harvard Business Review*, 94(4), pp. 1-5.
- Cavallo, A., Cosenz, F., and Noto, G. (2023). "Business Model Scaling and Growth Hacking in Digital Entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, pp.1-28.
- Coviello, N. (2019). "Is a High-Growth Firm the Same as a 'Scale-u'". *Lazaridis Institute for the*
- ویژگی‌های مدل کسب‌وکار مؤثر بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای ایرانی شناسایی شود. با این حال، نویسندگان مقاله پیشنهادهایی را برای تحقیقات آتی ارائه می‌کنند. اول، در این پژوهش با توجه به خلأ پژوهش‌های تجربی از رویکرد اکتشافی کیفی استفاده شد. پژوهش‌های آتی می‌توانند برای اعتبارسنجی یافته‌های این پژوهش، ابعاد و مضامین شناسایی‌شده را با حجم نمونه بالاتر به صورت کمی سنجش‌پذیر کنند. همچنین، این پژوهش از کسب‌وکارهای فعال در صنایع مختلف جهت جمع‌آوری داده‌های موردنیاز استفاده کرد که به تعمیم‌پذیری بهتر یافته‌ها کمک می‌کند، اما ممکن است باعث کاهش عمق یافته‌های شناسایی‌شده شود. از این رو، پژوهش‌های آتی می‌توانند با تمرکز بر کسب‌وکارهای فعال در صنعتی خاص، پژوهش حاضر را تکرار کنند.

منابع

- Abdul Razak, S. H., Shawtari, F. A., and Elsalem, B. A. (2021). "Ownership Type, Business Model, Market Structure, and the Performance of Takaful and Conventional Insurance Companies in Malaysia". *Cogent Economics and Finance*, 9(1), p. 1888436.
- Aidis, R., Estrin, S., and Estrin, S. (2008). *Institutions, Networks and Entrepreneurship Development in Russia: An Exploration*. William Davidson Institute Working Paper No. 833. Available in: <https://ssrn.com/abstract=924422> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.924422>.
- Amit, R., and Zott, C. (2012). "Creating value through Business Model Innovation". *MIT Sloan management review*, 53(3), p. 41.
- Amit, R., and Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial leaders*. John Wiley and Sons.
- Aspara, J., Hietanen, J., and Tikkanen, H. (2010). "Business Model Innovation vs Replication: Financial Performance Implications of Strategic Emphases". *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), pp. 39-56.

- Management of Technology Enterprises*, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Canada.
- Daunfeldt, S. O., Halvarsson, D., Gustavsson Tingvall, P., and McKelvie, A. (2021). "Do Targeted R and D Grants Towards Potential High-growth Firms Increase Employment and Demand for High Human Capital Workers?" *HFI Working Paper*, 23.
- Davidsson, P., and Tonelli, M. (2013). "Towards and Operable Entrepreneurship Nexus: Conceptualizing Venture Ideas and Their Characteristics". In *Annual Meeting of the Academy of Management*, 73, pp. 1-1.
- Demir, R., Wennberg, K., and McKelvie, A. (2017). "The Strategic Management of High-Growth Firms: a Review and Theoretical Conceptualization". *Long range planning*, 50(4), pp. 431-456.
- Du, J., and Temouri, Y. (2015). "High-Growth Firms and Productivity: Evidence from the United Kingdom". *Small business economics*, 44, pp. 123-143.
- Dunford, R., Palmer, I., and Benveniste, J. (2010). "Business Model Replication for Early and Rapid Internationalisation: The ING Direct Experience". *Long Range Planning*, 43(5-6), pp. 655-674.
- Durufflé, G., Hellmann, T. F., and Wilson, K. E. (2017). "From Start-up to Scale-up: Examining Public Policies for the Financing of High-Growth Ventures". *CEPR Discussion Paper*, DP12004. Available in: <https://ssrn.com/abstract=2961767>
- Eberhart, R. N., and Eesley, C. E. (2018). "The Dark Side of Institutional Intermediaries: Junior stock Exchanges and Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 39(10), pp. 2643-2665.
- Garcia-Tapiá, J., and Cardenete, M. A. (2023). "Start-Up or Scale-Up? An Approach through Economic Impact". *Journal of Management for Global Sustainability*, 8(1), p.10.
- Gartner, J., Maresch, D., and Tierney, R. (2024). "The key to Scaling in the Digital Era: Simultaneous Automation, Individualization and Interdisciplinarity". *Journal of Small Business Management*, 62(2), pp. 628-655.
- Genedy, M., Hellerstedt, K., Naldi, L., and Wiklund, J. (2024). "Growing Pains in Scale-ups: How Scaling Affects New Venture Employee Burnout and Job Satisfaction". *Journal of Business Venturing*, 39(2), p. 106367.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology". *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.
- George, G., and Bock, A. J. (2011). "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Hanifzadeh, F., Talebi, K. and Rasouljan, P. (2023). "Decision-Making in Scaling Up Internationalised Start-ups". Jafari-Sadeghi, V. and Amoozad Mahdiraji, H. (Ed.) *Decision-Making in International Entrepreneurship: Unveiling Cognitive Implications Towards Entrepreneurial Internationalisation* (Entrepreneurial Behaviour Series), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 101-117. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-233-420231006>
- Hultberg, E., and Pal, R. (2021). "Lessons on Business Model Scalability for Circular Economy in the Fashion Retail Value Chain: Towards a Conceptual Model". *Sustainable Production and Consumption*, 28, pp. 686-698.
- International Monetary Fund Staff. (2021). *World Economic Outlook, April 2021: Managing Divergent Recoveries*. International Monetary Fund.
- Jabłoński, A. (2016). "Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations". *Sustainability*, 8, p. 194. <https://doi.org/10.3390/SU8030194>.
- Jin Zhang, J., Lichtenstein, Y., and Gander, J. (2015). "Designing Scalable Digital Business Models". In *Business models and modelling*, pp. 241-277. Emerald Group Publishing Limited.
- Jonker, J., Faber, N. (2021). "Business Modelling". In *Organizing for Sustainability*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78157-6_2
- Khanna, T., and Palepu, K. G. (2010). *Winning in*

- Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press.
- Khanna, T., Palepu, K. G., and Sinha, J. (2015). "Strategies that Fit Emerging Markets". In *International Business Strategy*, pp. 615-631, Routledge.
- Li, J., Pisano, G., Xu, Y., and Zhu, F. (2023). "Marketplace Scalability and Strategic Use of Platform Investment". *Management Science*, 69(7), pp. 3958-3975.
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. sage.
- Magnani, G., and Gioia, D. (2023). "Using the Gioia Methodology in International Business and Entrepreneurship Research". *International Business Review*, 32(2), 102097.
- Mair, J., and Marti, I. (2009). "Entrepreneurship in and Around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh". *Journal of business venturing*, 24(5), pp. 419-435.
- Monteiro, G. F. A. (2019). "High-Growth Firms and Scale-ups: a Review and Research Agenda". *RAUSP Management Journal*, 54, pp. 96-111.
- Mula, C., Zybura, N., and Hipp, T. (2024). "From Digitalized Start-up to Scale-up: Opening the Black Box of Scaling in Digitalized Firms Towards a Scaling Process Framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 202, p. 123275.
- Mussapirov, K., Jalkibaeyev, J., Kurenkeyeva, G., Kadirbergenova, A., Petrova, M., and Zhakypbek, L. (2019). "Business Scaling through Outsourcing and Networking: Selected Case Studies". *Entrepreneurship and Sustainability issues*, 7(2), p.1480.
- Nacar, R., and Uray, N. (2016). "The Challenge of International Market Segmentation in Emerging Markets". In *International Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, pp. 2274-2293. IGI Global.
- Nguyen, H. (2014). "How to Develop Scalable Business Model?: a Study on the Scalability of Business Model". In *Finnish ICT and software industry*.
- Nielsen, C., Lund, M., and Thomsen, P. P. (2017). "From Digital Disruption to Business Model Scalability". In *The XXVIII ISPIM Innovation Conference, Composing the Innovation Symphony. ISPIM Conference*.
- OECD. (2021). *Understanding Firm Growth: Helping SMEs scale up. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. OECD Publishing, Paris.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol. 1). John Wiley and Sons.
- Pati, R., Ghobadian, A., Nandakumar, M. K., Hitt, M. A., and O'Regan, N. (2021). "Entrepreneurial Behavior and Firm Performance: the Mediating Role of Business Model Novelty". *R&D Management*, 51(5), pp. 551-567.
- Piaskowska, D., Tippmann, E., and Monaghan, S. (2021). "Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies". *Long Range Planning*, 54(6), p. 102101.
- Picken, J. C. (2017). "From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation". *Business Horizons*, 60(5), pp. 587-595.
- Seip, M., Van Der Heijden, A., and Bax, M. (2022). "Scale-ups and Intellectual Property Rights: the Role of Technological and Commercialisation Capabilities in Firm Growth". *International Journal of Innovation Management*, 26(04), p. 2250033.
- Shepherd, D. A., and Gruber, M. (2021). "The Lean Startup Framework: Closing the Academic-Practitioner Divide". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), pp. 967-998.
- Sheth, J. N. (2011). "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices". *Journal of marketing*, 75(4), pp. 166-182.
- Simsek, Z., and Post, C. (2019). "Scaling-up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth". *Journal of Management Studies*, pp. 1-6.
- Snihur, Y., Zott, C., and Amit, R. (2021). "Managing the Value Appropriation Dilemma in Business Model Innovation". *Strategy Science*, 6(1), pp. 22-38.
- Soleimani, M., rezaee, B., Naderi, N., and

- Mohamadifar, Y. (2023). "Interpretive Structural Clarification of Transitional Barriers from Start-up to Scale-up". *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(3), pp. 66-85. doi: 10.22059/jed.2023.359963.654205
- Stampfl, G., Prügl, R., and Osterloh, V. (2013). "An Explorative Model of Business Model Scalability". *International Journal of Product Development*, 18(3-4), pp. 226-248.
- Tajeddin, M., Farashahi, M., Moghaddam, K., Simba, A., and Edwards, G. (2023). "Internationalization of Emerging Economy SMEs: a Tripod Approach". *Journal of International Management*, 29(1), 100991.
- Täuscher, K., and Abdelkafi, N. (2018). "Scalability and Robustness of Business Models for Sustainability: a Simulation Experiment". *Journal of Cleaner Production*, 170, pp. 654-664.
- Teece, D. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003>.
- Tidhar, R., and Eisenhardt, K. M. (2021). "Measure Twice, Cut once: Scaling Novel Business Models in the Nascent Online Fashion Industry". In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, p. 12264). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Tippmann, E., Ambos, T. C., Del Giudice, M., Monaghan, S., and Ringov, D. (2023). "Scale-Ups and Scaling in an International Business Context". *Journal of World Business*, 58(1), 101397.
- Tourism, S. B. (2021). Canadian Start-Ups: Growth and Scale-Up Transitions.
- Wang, L., Rabinovich, E., and Richards, T. J. (2022). "Scalability in Platforms for Local Groceries: an Examination of Indirect Network Economies". *Production and Operations Management*, 31(1), pp. 318-340.
- Yaqin, M., Sarno, R., and Fauzan, A. (2017). "Scalability Measurement of Business Process Model Using Business Processes Similarity and Complexity". *4th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI)*, 1-7. <https://doi.org/10.11591/EECSI.V4.1033>.
- Zhang, J., Lichtenstein, Y., and Gander, J. (2015). *Designing Scalable Digital Business Models*, p. 33. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033006>.
- Zott, C., and Amit, R. (2024). "Business Models and Lean Startup". *Journal of Management*, 01492063241228245.



IDENTIFYING BUSINESS MODEL CHARACTERISTICS AFFECT- ING BUSINESS SCALABILITY IN IRAN

Behzad Sadeghi¹

Kamal Sakhdari²

Abstract

The topic of scalable businesses, as a type of high-growth firms, has garnered significant attention from researchers in recent years. While previous studies have contributed to a better understanding of this phenomenon, our knowledge regarding the antecedents influencing the emergence of such businesses remains limited. To address this gap, the present study focuses on the Iranian context and aims to identify business model characteristics that impact business scalability. Adopting a multiple case study approach and based on twenty interviews with Iranian scalable businesses, this study provides an in-depth analysis of business model characteristics influencing the scalability of Iranian businesses. The research findings are categorized into four overarching themes: value proposition characteristics, value creation characteristics, value capture characteristics, and value appropriation characteristics, all of which contribute to business scalability in Iran. Our inductive framework offers valuable insights for researchers, entrepreneurs, investors, and policymakers seeking a deeper understanding of business scalability in the Iranian context.

Keywords: Scalability, Firm Growth, Multiple Case Study, Business Model, Startup

1. Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. kasakhdari@ut.ac.ir

نقش نامه و فرم تعارض منافع

الف) نقش نامه

پدیدآورندگان	کمال سخدری	بهزاد صادقی
نقش	نویسنده مسئول	نویسنده
نگارش متن	بازنگری کلی	نگارش متن اصلی، نگارش مرور ادبیات یا پیشینه
ویرایش متن و ...	پاسخ به داوران	ویرایش متن، بازنگری جزئی
طراحی / مفهوم پردازی	طراحی و مفهوم پردازی	—
گردآوری داده	—	گردآوری داده
تحلیل / تفسیر داده	—	تحلیل داده
سایر نقش ها	نظارت بر رساله	—

ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: کمال سخدری

تاریخ: ۱۴۰۳/۱۲/۲۱