



Foresight of Transaction Platform Businesses in Iran

Mehrdad Nickpay

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mehrdad_nickpay@atu.ac.ir

Mehdi Haghighi Kafash *

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: m.haghighi@atu.ac.ir

Vahid Khashei Varnamkhasti

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khashei@atu.ac.ir

Shahram Khalilnezhad

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

Abstract

Objective

Although platform businesses have emerged as a fundamental innovation in the business landscape, innovation alone does not guarantee success. Many startup ventures fail, as reflected in the high failure rates of startups not only in Iran but also worldwide. The reality is that 90% of startups fail. From budgeting applications to legal services, platform businesses have transformed industries by creating numerous billion-dollar success stories. One of the most significant business innovations driven by digital transformation is the emergence of platform businesses. Despite their rapid growth in Iran, many domestic platform businesses continue to face substantial challenges. Therefore, this study explores the future of transaction platform businesses in Iran.

Citation: Nickpay, Mehrdad; Haghighi Kafash, Mehdi; Khashei Varnamkhasti, Vahid & Khalilnezhad, Shahram (2026). Foresight of Transaction Platform Businesses in Iran. *Journal of Business Management*, 18(3), 860-892. <https://doi.org/10.22059/jibm.2025.387751.4899> (in Persian)



Methodology

The statistical sample of this study includes 10 experts, including university professors and experts in the field of platform businesses, who were selected purposefully and non-randomly. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews. In the quantitative phase, a paired comparison questionnaire was administered to experts to prioritize the identified indicators. Schwartz's seven-step method was then employed to develop the scenarios. Qualitative data were analyzed using content analysis with MAXQDA 2022, whereas quantitative data were analyzed using the Analytic Hierarchy Process (AHP) with AHP software.

Findings

Based on the results of the thematic analysis, 15 organizing themes were identified as drivers of exchange platform businesses in Iran. The results of the driver prioritization indicated that, in terms of importance, investment ranked first, followed by governance, political issues, and laws. In terms of uncertainty, governance and political issues ranked first, followed by laws and regulations. Based on the findings, four scenarios were developed: the Strong Lion scenario (high investment and sustainable governance), the Migratory Bird scenario (high investment and unstable governance), the Waterfall scenario (low investment and stable governance), and the Iceberg scenario (low investment and unstable governance).

Conclusion

In Iran, existing laws provide limited practical support for entrepreneurs and platform businesses. Moreover, legal institutions make insufficient efforts to review business-disruptive legislation, revise existing laws, and promptly submit legislative amendments to Parliament. The decline in the willingness of the private sector to invest, the increase in social dissatisfaction and protests, and the decrease in international interactions are the hallmarks of this scenario. Overall, given the current conditions in Iran, the Iceberg scenario appears to be the most plausible future for transaction platform businesses. However, this challenge is not unique to Iran, as findings from many developing countries also suggest a less optimistic outlook for the future of platform businesses.

Keywords: Platform businesses, Transaction platform, Governance, Investment.



آینده‌نگاری کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران

مهرداد نیک‌پی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mehrdad_nickpay@atu.ac.ir

مهدی حقیقی کفاش *

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: m.haghighi@atu.ac.ir

وحید خاشعی ورنامخواستی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: khashei@atu.ac.ir

شهرام خلیل‌نژاد

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

چکیده

هدف: کسب‌وکارهای پلتفرمی به‌عنوان یک نوآوری بنیادین در عرصه کسب‌وکار ظهور کرده‌اند؛ اما هر نوآوری در کسب‌وکار، به‌معنای موفقیت نیست. بسیاری از ایده‌های جدید استارت‌آپی با شکست مواجه می‌شوند و این مسئله را می‌توان از میزان چشمگیر شکست استارت‌آپ‌ها، هم در ایران و هم در کل جهان مشاهده کرد. واقعیت این است که ۹۰ درصد استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند. از برنامه‌های بودجه‌بندی گرفته تا خدمات قانونی، کسب‌وکارها در هر صنعتی، بیشتر از داستان‌های موفقیت میلیارد دلاری تعطیل می‌شوند. یکی از حوزه‌های نوظهور کسب‌وکار که از تحولات عمیق دیجیتال نشئت گرفته، کسب‌وکارهای پلتفرمی است. در کنار ظهور این شکل از کسب‌وکار در کشور، بسیاری از پلتفرم‌های داخلی با مشکلاتی مواجه‌اند. از این رو، در پژوهش حاضر به آینده‌نگاری کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران پرداخته شده است.

روش: نمونه آماری این پژوهش، ۱۰ نفر از خبرگان، اعم از استادان دانشگاه و خبرگان حوزه کسب‌وکارهای پلتفرمی است. این افراد به‌صورت هدفمند غیرتصادفی انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. همچنین، برای رتبه‌بندی شاخص‌ها، از پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی (پرسش‌نامه خبره) استفاده شده است. به‌منظور تدوین سناریو، از روش هفت مرحله‌ای شوارتز بهره برده شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۲ و در بخش کمی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و نرم‌افزار AHP انجام شده است.

استناد: نیک‌پی، مهرداد؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید و خلیل‌نژاد، شهرام (۱۴۰۵). آینده‌نگاری کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران. مدیریت بازرگانی، ۱۸(۳)، ۸۶۰-۸۹۲.

یافته‌ها: بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران شناسایی شدند. ضریب کندال در دوره‌های اول تا سوم دلفی، به‌ترتیب ۰/۵۵۲، ۰/۷۱۸ و ۰/۷۲۲ به‌دست آمد که نشان می‌دهد وحدت نظر میان دیدگاه کارشناسان در حد خوبی است. نتایج حاصل از اولویت‌بندی پیشران‌ها نشان داد که از لحاظ «اهمیت»، سرمایه‌گذاری بیشترین اولویت را دارد و پیشران‌های حکمرانی و موضوعات سیاسی و قوانین در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. از لحاظ «عدم قطعیت»، مضمون حکمرانی و موضوعات سیاسی بیشترین اولویت را دارد و قوانین و تنظیمگری و رگولاتوری در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، چهار سناریو با عناوین «شیر قوی» (سرمایه‌گذاری بالا و حکمرانی پایدار)، «پرندۀ مهاجر» (سرمایه‌گذاری بالا و حکمرانی ناپایدار)، «آبشار» (سرمایه‌گذاری پایین و حکمرانی پایدار) و «کوه یخ» (سرمایه‌گذاری پایین و حکمرانی ناپایدار) تدوین شد.

نتیجه‌گیری: قوانین کشور، در عمل، حمایت چندانی از مجموعه کارآفرینان و فعالیت‌های پلتفرمی ندارند. نهادهای قانونی برای بازنگری قوانین محل کسب‌وکار و بررسی سریع و اصلاح قوانین و ارائه اصلاحیه به مجلس، اندازه کافی تلاش نمی‌کنند. کاهش تمایل به سرمایه‌گذاری از سوی بخش خصوصی، افزایش نارضایتی اجتماعی و اعتراض‌ها و کاهش تعاملات بین‌المللی، نمادهای تشخیص این سناریو هستند. در مجموع با توجه به وضعیت فعلی کشور، به نظر می‌رسد که سناریو «کوه یخ» محتمل‌ترین سناریو برای کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران است. البته این مسئله به کشور ایران محدود نمی‌شود و نتایج به‌دست‌آمده در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز، از آینده‌نه‌چندان درخشان کسب‌وکارهای پلتفرمی حکایت می‌کند.

کلیدواژه‌ها: کسب‌وکارهای پلتفرمی، پلتفرم مبادلاتی، حکمرانی، سرمایه‌گذاری.

مقدمه

تحول دیجیتال فقط یک مفهوم انتزاعی نیست؛ بلکه واقعیتی ملموس (و شاید حتی رعب‌آور) است که به‌شکل بنیادین باعث تغییر در مدل‌های کسب‌وکار شده است. اگر در دو دهه پیش وبسایت‌های فروش به‌عنوان آخرین تحول در مدل کسب‌وکار شناخته می‌شدند، امروزه مدل‌های جدیدی از کسب‌وکارهای دیجیتالی ظهور یافته‌اند که نحوه تعامل بین سازمان و مشتری را به‌شکل چشمگیری تغییر داده‌اند. از جمله مدل‌های کسب‌وکار جدید مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال، مدل کسب‌وکار پلتفرمی است (سینگ و کانرت^۱، ۲۰۲۵). پلتفرم یک مدل از کسب‌وکار است که با تسهیل تبادلات مالی و غیرمالی بین دو گروه یا بیشتر، ارزش‌آفرینی می‌کند. برای رسیدن به این هدف، کسب‌وکار باید یک شبکه بزرگ و مقیاس‌پذیر از کاربران و ارائه‌کنندگان خدمات ایجاد کند که در هر لحظه و بدون معطلی در دسترس باشد. در واقع پلتفرم‌ها، بازارچه‌ها و جامعه‌هایی ایجاد می‌کنند که در یک شبکه درهم‌تنیده با مشتریان و کاربران مرتبط می‌شوند. پلتفرم‌ها از جمله شبکه‌های اجتماعی یا سرویس‌های خدماتی مثل اوپر، به‌طور مستقیم انبار و زنجیره تأمین را ایجاد نمی‌کنند. در واقع می‌توان گفت پلتفرم‌ها ابزار لازم را برای تولید ندارند؛ به‌جای آن، پلتفرم‌ها ابزار برقراری ارتباطات را تولید می‌کنند (محمدنژاد چاری، بامداد صوفی، رئیسی و امیری، ۱۴۰۲). یک پلتفرم موفق با کاهش هزینه‌ها و تسهیل تبادلات، ضمن ارائه خدمات بهتر به مشتریان، امکان رشد اکوسیستم‌های دیجیتالی را فراهم می‌کند. برای مثال، امروز شما می‌توانید کالاهایی را که در دوردست‌ترین نقاط کشور تولید می‌شوند با یک اشاره و با خیال راحت از رسیدن کالا به‌دست‌تان، سفارش دهید؛ اتفاقی که قبل از ایجاد مفهوم پلتفرم، امکان‌پذیر نبود (رویز گائونا و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

اقتصاد پلتفرمی به مدلی از اقتصاد گفته می‌شود که در آن پلتفرم‌های دیجیتال با ایجاد بستری برای تعامل میان گروه‌های مختلف کاربران، مانند تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، نقش واسطه را ایفا می‌کنند و از طریق تسهیل این تعاملات ارزش می‌آفرینند (هان، وود، کو و الکساندر^۳، ۲۰۲۵). این پلتفرم‌ها معمولاً از مدل‌های کسب‌وکار چندوجهی^۴ بهره می‌گیرند که در آن، چند گروه از کاربران به‌طور هم‌زمان هدف‌گیری می‌شوند و موفقیت پلتفرم، به ایجاد تعامل و هم‌افزایی میان این گروه‌ها وابسته است؛ برای مثال، یک پلتفرم ممکن است هم فروشندگان و هم خریداران را جذب کند و از تعامل میان آن‌ها کسب درآمد کند (رئوتر^۵، ۲۰۲۲). این مدل‌ها معمولاً بر اثر شبکه‌ای متقابل بین کاربران تکیه دارند؛ به‌طوری که افزایش تعداد کاربران در یک وجه، ارزش بیشتری برای وجه دیگر ایجاد می‌کند (اثر شبکه‌ای). در نتیجه، طراحی سازوکارهای درست برای جذب، حفظ و هماهنگی بین این گروه‌ها، عامل کلیدی در موفقیت پلتفرم‌های چندوجهی محسوب می‌شود (ما و ونگ^۶، ۲۰۲۴).

با پیشرفت بشر، مدل پلتفرمی خود را در قالب پاساژها، بازارها و حراجی‌ها نشان داد؛ اما این کسب‌وکارها هنوز هم

1. Singh & Kaunert

2. Ruiz-Gaona et al.

3. Han, Wood, Coe & Alexander

4. multi-sided business models

5. Reuter

6. Ma & Wang

به حضور فیزیکی نیاز داشتند و از این رو با محدودیت‌هایی مواجه بودند. گستره شبکه‌سازی یک پاساژ، به یک یا چند محله یا در نهایت یک شهر محدود است؛ اما به لطف پیشرفت فناوری، حالا کسب‌وکارها می‌توانند تبادلات بین شبکه‌های کوچک غیرمتمرکز در سراسر دنیا را به یکدیگر وصل کنند. این موضوع سبب می‌شود تا پتانسیل رشد پلتفرم‌ها به شکل چشمگیری افزایش پیدا کند (شی، هان، آندرسون و ریبیرو نوارته^۱، ۲۰۲۲). بسیاری از غول‌های بزرگ فناوری مانند آمازون، فیسبوک، اوبر یا حتی گوگل و اپل، پلتفرم به شمار می‌روند. تعداد پلتفرم‌های موفق، به‌طور فزاینده‌ای در حال رشد است تا جایی که پنج شرکت برتر حوزه فناوری، همه پلتفرم هستند. در حال حاضر نیز بسیاری از استارت‌آپ‌های موفق و باارزش‌ترین برندهای دنیا مانند پینترست، واتساپ، علی‌بابا، گیت‌هاب، اسلک، اسنپ‌چت و... هم در زمره پلتفرم‌ها قرار می‌گیرند (دلیری، سلطانی‌فر، فرهنگی و خانیکی، ۱۴۰۱). از شواهد فوق چنین بر می‌آید که پلتفرم‌ها نقش مهمتری در دنیای کسب‌وکار ایفا خواهند کرد.

در حالی که در سطح جهان، کسب‌وکارهای پلتفرمی بخش بزرگی از بازار را به دست گرفته‌اند، در ایران، به‌جز چند استثنا، مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی توفیق چندانی نداشته‌اند. در واقع، بخش بزرگی از مشکلات کلیه کسب‌وکارهای دیجیتال در ایران، نداشتن رویکرد آینده‌نگرانه و عدم تصویرسازی از آینده است. بدون در نظر گرفتن سناریوهای احتمالی آینده، هیچ شرکتی نمی‌تواند برنامه‌ریزی دقیق و مطابق بر واقعیت‌ها داشته باشد و با توجه به شدت رقابت در محیط کسب‌وکار امروزی، چنین شرکتی به فنا و خارج شدن از میدان رقابت محکوم است. رویکرد آینده‌نگاری، در دو دهه اخیر، به یکی از پارادایم‌های اصلی در حوزه مدیریت استراتژیک تبدیل شده است و روی این مسئله، حتی در اسناد بالادستی کشور (مانند سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلی نظام در بخش رشد و توسعه فناوری) نیز تأکید شده است. در دهه‌های اخیر، نیاز به نوآوری از یک سو و هزینه‌های زیاد توسعه آن از سوی دیگر، موجب شده است تا بنگاه‌های اقتصادی بیش از پیش از رویکرد نوآوری باز استفاده کنند. یکی از مدل‌های پیاده‌سازی این رویکرد، پلتفرمی کردن کسب‌وکار بنگاه است که در سال‌های اخیر، در ایران رشد زیادی داشته است. باین‌حال، آینده چنین کسب‌وکارهایی در فضای تجاری مانند ایران با ابهام‌هایی روبه‌رو است (خلیل‌نژاد، ۱۴۰۲).

مسئله اصلی این پژوهش، آینده‌پژوهی کسب‌وکارهای پلتفرمی در ایران است. اگرچه کسب‌وکارهای پلتفرمی به‌عنوان یک نوآوری بنیادین در عرصه کسب‌وکار ظهور کرده‌اند؛ هر نوآوری در کسب‌وکار الزاماً به معنای موفقیت نیست؛ در مقابل، بسیاری از ایده‌های جدید استارت‌آپی با شکست مواجه می‌شوند و این امر را می‌توان از تعداد زیاد شکست استارت‌آپ‌ها (نه فقط در ایران بلکه در کل جهان) دریافت. واقعیت این است که ۹۰ درصد استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند. از برنامه‌های بودجه‌بندی گرفته تا خدمات قانونی، کسب‌وکارها در هر صنعتی بیشتر از داستان‌های موفقیت میلیارد دلاری تعطیل می‌شوند. علاوه‌براین، ۱۰ درصد از استارت‌آپ‌ها، قبل از رسیدن به سال دوم شکست می‌خورند (دل سارتو، کازارس و دی مینین^۲، ۲۰۲۲). بر این اساس، بسنده کردن به واقعیت‌های گذشته، نمی‌تواند تضمینی برای موفقیت آتی یک کسب‌وکار باشد. از این رو استفاده از آینده‌پژوهی در کسب‌وکارهای پلتفرمی (به‌عنوان شکل نوظهوری از کسب‌وکارهای

آنلاین) باعث بینش و درک بهتر مدیران کسب‌وکارها از واقعیت‌های محیطی می‌شود و با ترسیم یک چشم‌انداز از آینده، ریسک‌ها و مشکلات احتمالی را نیز نشان می‌دهد. با توجه به توضیحات بیان‌شده، در مطالعه حاضر به آینده‌نگاری کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران پرداخته شده است.

پیشینه نظری پژوهش

کسب‌وکار پلتفرمی

مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم از طریق استفاده از فناوری‌های دیجیتال، ارزشی را برای مشتریان ایجاد می‌کنند که به بازیگران مختلف اقتصادی اجازه می‌دهد در زمان واقعی با استفاده از کانال‌های ارتباط دیجیتال الکترونیکی که دسترسی برابر برای همه شرکت‌کنندگان به اطلاعات و قابلیت اطمینان آن را تضمین می‌کند، تعامل داشته باشند. بنابراین، فرصت‌های سوءاستفاده از موقعیت انحصاری و رقابت ناعادلانه، به‌شدت کاهش می‌یابد و اعتماد به اقتصاد بازمی‌گردد (نمیلنتسوا، طارق، آقاجانی و ترککلی^۱، ۲۰۲۵). اقتصاد هنوز تعریف مشخصی از پلتفرم دیجیتال ایجاد نکرده است؛ اگرچه بسیاری از نویسندگان تعاریف خود را ارائه می‌دهند. موفق‌ترین تعریف از پلتفرم دیجیتال بدین شرح است: مدل کسب‌وکار پلتفرمی یا مدل کسب‌وکار پلتفرم چندوجهی، مدلی از کسب‌وکار است که در آن، تأمین‌کننده یا ارائه‌کننده ارزش شرکای بیرونی است؛ یعنی اگر خدمات یا کالایی در این نوع کسب‌وکار به فروش می‌رسد، توسط شرکت‌ها یا افراد خارج از سازمان یا شرکت، تأمین می‌شود (گریگوری، هولزمن و آدرتش^۲، ۲۰۲۴). یک مدل کسب‌وکار پلتفرمی مدلی است که با تسهیل مبادلات بین دو یا چند گروه وابسته به یکدیگر، معمولاً مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، ارزش ایجاد می‌کند. برای اینکه این مبادلات اتفاق بیفتد، پلتفرم‌ها، شبکه‌هایی بزرگ و مقیاس‌پذیر از کاربران و منابع را مهار و ایجاد می‌کنند که می‌توانند به محض درخواست، مورد دسترسی قرار گیرند. پلتفرم‌ها جوامع و بازارهایی را با اثرهای شبکه‌ای ایجاد می‌کنند که کاربران را قادر می‌سازد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و معامله کنند (سوبرامانیان، میترا و رانسبوتام^۳، ۲۰۲۱).

مفهوم پلتفرم دیجیتال، هم طراحی تکنولوژیکی و هم مدل کسب‌وکار پلتفرم و اکوسیستم را شامل می‌شود. پلتفرم به‌عنوان یک مدل کسب‌وکار، مدلی است که از طریق بستر فناوری، تعامل و معاملات مستقیم بین واحدها را با استفاده از روش‌ها و اشکال جدید تعامل، ارزش‌آفرینی و قیمت‌گذاری فراهم می‌کند. این تعریف، پلتفرم را از معامله‌گران و واسطه‌های کلاسیک متمایز می‌کند؛ جایی که هیچ تعامل مستقیمی بین طرف‌های علاقه‌مند به یکدیگر وجود ندارد و همچنین، از شرکت‌های یکپارچه عمودی که یک طرف بازار را در یک ساختار مالکیت واحد متحد می‌کنند. پلتفرم‌های دیجیتال در واقع به شکل‌گیری نهادهای تجاری جدید منجر شده‌اند، شرکت‌های پلتفرمی که به منابع قدرت بازار تبدیل می‌شوند، جایگزین‌های استراتژیک جدیدی برای توسعه کسب‌وکار تشکیل می‌دهند، منابع جدید مزیت‌های رقابتی و

1. Nemilentseva, Tariq, Tariq, Aghajani & Torkkeli
2. Gregori, Holzmann & Audretsch
3. Subramanian, Mitra & Ransbotham

ارزش افزوده، انتقال از زنجیره‌های ارزش به شبکه‌های شریک را فراهم می‌کنند. روندهای دیجیتالی جدید در حوزه کسب‌وکار، محیطی را برای تکامل مشترک بازارها و شرکت‌ها تشکیل می‌دهند که با هم یک اقتصاد پلتفرم را تشکیل می‌دهند (یاسکلاینن، یاناتما و ریتاللا^۱، ۲۰۲۱).

جدول ۱. مقایسه مدل‌های سنتی و پلتفرمی کسب‌وکار

نوع مدل کسب‌وکار	مزایای	معایب
مدل کسب‌وکار سنتی	موانع کم برای ورود به کسب‌وکار	ارتباط با مشتری از طریق یک واسطه (مرکز تماس، نماینده و غیره) محدودیت‌های منطقه‌ای و کشوری سرعت پایین فرایندهای تجاری
مدل کسب‌وکار پلتفرم	تعامل مستقیم با مشتری، عدم محدودیت کشوری و سرزمینی، سرعت بالای فرایندها و معاملات تجاری	موانع زیاد برای ورود به کسب‌وکار (هزینه ایجاد یک پلتفرم)

منبع: جیاپونگ^۲ (۲۰۲۳)

ظهور فناوری‌های بی‌سیم و اینترنت، فرصت‌هایی را برای ایجاد اشکال جدید سازمانی به ارمغان آورده است. شرکت‌هایی مانند علی بابا و اوپر با تغییر طراحی سازمانی از فروش محصولات به سمت تسهیل مبادلات اقتصادی بین دو یا چند گروه کاربری (مرتبط) راه‌های جدیدی را برای ساختار بندی مرزهای شرکت و صنعت اتخاذ کرده‌اند. چنین پلتفرم‌های چندوجهی واسطه تعاملات کاربر هستند؛ بنابراین با شرکت‌هایی که مجموعه‌ای از فعالیت‌های خطی را کنترل می‌کنند و همچنین با پلتفرم‌های تولیدی که شبکه‌ای از تأمین کنندگان را برای ایجاد خانواده‌ای از محصولات مرتبط هماهنگ می‌کنند، متفاوت است. علاوه بر این، در مقایسه با واسطه‌های خارج از اقتصاد دیجیتال (به‌طور مثال، کارگزاران بیمه، برخی فروشگاه‌های بزرگ)، این پلتفرم‌های چندوجهی می‌توانند سازوکارهای تراکنش جدید را با سرعت بیشتری و با هزینه بسیار کمتر معرفی کنند (اسن، فریشمار و سن‌امور^۳، ۲۰۲۳).

گونه‌شناسی کسب‌وکارهای پلتفرمی

بنا به تعریف کنی و زیسمن^۴ (۲۰۱۶) پلتفرم را می‌توان به عنوان نوعی «واسطه»^۵ یا «زیرساخت»^۶ در نظر گرفت. ایوانز و گاور (۲۰۱۶) پلتفرم را به عنوان یک تکنولوژی، محصول یا خدمت در نظر گرفته‌اند. از لحاظ فنی، پلتفرم به منزله مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و فناوری‌ها مشترکی است که تمامی کاربران به آن‌ها دسترسی دارند. کنی و زیسمن (۲۰۱۶) پلتفرم را مجموعه‌ای از چارچوب‌های دیجیتال برای تبادلات اجتماعی و تجاری تعریف کرده‌اند. در تأیید این تعریف، وان آستین، پارکر و چودری^۷ (۲۰۱۶) نیز پلتفرم را محیطی می‌داند که به تمامی کاربران (مشارکت کنندگان) اجازه تعامل و تبادل اطلاعات را می‌دهد. از منظر گونه‌شناسی، انواع مختلفی از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم وجود دارد، از جمله

1. Jäskeläinen, Yanatma & Ritala
2. Jaipong
3. Essen, Frishammar & Cenamor
4. Kenney & Zysman
5. intermediary
6. infrastructure
7. Van Alstyne, Parker & Choudary

جست‌وجو، ارتباطات، رسانه‌های اجتماعی، تطبیق، محتوا و بررسی، ثبت و رزرو، خرده‌فروشی، پرداخت، تأمین مالی جمعی و پلتفرم‌های توسعه. البته، این انواع پلتفرم را می‌توان با یکدیگر ترکیب کرد. به‌طور مثال، یک پلتفرم رسانه اجتماعی می‌تواند ارتباطات، محتوا، خرده‌فروشی و عملکردهای پرداخت را به‌صورت یکپارچه ارائه کند (ویرتز، سو، مودی، لیو و چون،^۱ ۲۰۱۹).

در گونه‌شناسی ویرتز و همکاران (۲۰۱۹) کسب‌وکارهای پلتفرمی بر اساس نوع مالکیت و دسترسی کاربران به خدمات پلتفرم، دسته‌بندی شده‌اند. از این منظر، سه نوع کسب‌وکار پلتفرمی شامل پلتفرم‌های مبتنی بر دسترسی^۲، هم‌تابه‌همتا^۳ و اقتصاد اشتراکی^۴ وجود دارد. مدل خدمات مبتنی بر دسترسی نشان می‌دهد که ماهیت معامله بر انتقال مالکیت متمرکز نیست، بلکه بر ارائه دسترسی موقت و کوتاه‌مدت به یک دارایی متمرکز است (برای مثال، نمونه‌هایی از اشتراک خودرو و دوچرخه) است. به عبارت دیگر، چنین پلتفرم‌هایی اجازه استفاده از مزایای محصول (خدمت) بدون به‌دست آوردن مالکیت آن را برای کاربران فراهم می‌کنند (لامبرتون و رز،^۵ ۲۰۱۲). این پلتفرم‌های هم‌تابه‌همتا «فعالیت‌های بین کاربران مختلف برای به‌دست آوردن، دادن یا اشتراک‌گذاری دسترسی به کالاها و خدمات از طریق خدمات آنلاین مبتنی» را هماهنگ می‌کنند و مصرف‌کننده‌ای را که قصد دارد به‌طور موقت از دارایی‌ها استفاده کند با یک ارائه‌دهنده خدمات هم‌تابه پیوند می‌دهد. ویرتز و همکاران (۲۰۱۹) اعتقاد دارند که چنین پلتفرم‌هایی، خود زیرمجموعه پلتفرم‌های مبتنی بر دسترسی هستند. پلتفرم‌های اقتصاد اشتراکی، به‌صورت موقت اجازه دسترسی و استفاده از دارایی‌های فیزیکی را به هر دو صورت پولی و رایگان می‌دهند (گریگوری و همکاران،^۶ ۲۰۲۴). پلتفرم‌های مبادلاتی^۷ معمولاً پلتفرم‌های دوطرفه (یا چند طرفه)، بازارهای دوطرفه (یا چند طرفه) یا پلتفرم‌های تبادلی^۸ نامیده می‌شوند و تبادلات و تعاملات بین کاربران خارجی پلتفرم (مشتریان و تأمین‌کنندگان) را تسهیل می‌کنند. از جمله پلتفرم‌های مبادلاتی، می‌توان به اوبر، جست‌وجوی گوگل، آمازون، علی بابا، ایر بی‌ان‌بی، فیسبوک و ای‌بی اشاره کرد. علاوه‌براین، پلتفرم‌های مبادلاتی، به زیرمجموعه‌هایی شامل اقتصاد اشتراکی/گیگ^۹، رسانه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیک طبقه‌بندی می‌شوند (یاکوبیدس، سنمو و گاور^{۱۰}، ۲۰۲۴).

پلتفرم‌های نوآوری^{۱۰}، اغلب به‌عنوان پلتفرم‌های تکنولوژی یا مهندسی نامیده می‌شوند که بستری برای تولیدکنندگان محتوای ایجاد می‌کنند تا اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهایی را توسعه دهند. پلتفرم‌های نوآوری را می‌توان پایه‌ای برای توسعه فناوری‌ها، محصولات یا خدمات مکمل برای سایر کاربران در نظر گرفت که به‌طور آزادانه در یک اکوسیستم نوآورانه سازمان‌دهی شده‌اند. این پلتفرم‌ها از بلوک‌های فناوری تشکیل شده‌اند که به‌عنوان پایه استفاده می‌شوند که در

1. Wirtz, So, Mody, Liu & Chun

2. access-based services

3. peer-to-peer

4. sharing economy

5. Lamberton and Rose

6. Transaction platforms

7. exchange platforms

8. gig/sharing economy

9. Jacobides, Cennamo & Gawer

10. Innovation platforms

بالای آن، تعداد زیادی از مبتکران می‌توانند خدمات یا محصولات خود را توسعه دهند، به‌طور مثال، آیفون که تعداد برنامه‌های کاربردی شایان توجهی دارد، توسط نوآوران با استفاده از فناوری اپل، سیستم‌عامل‌ها و استانداردهای فناوری توسعه یافته است. نمونه‌های دیگری از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم نوآوری عبارت‌اند از اوراکل^۱ که نرم‌افزار و فناوری پایگاه داده، سیستم‌های مهندسی ابری و محصولات نرم‌افزاری سازمانی را می‌فروشد و سلزفورس^۲ که نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری را پشتیبانی می‌کند (میکوچوا^۳، ۲۰۲۲).

پلتفرم‌های نوآوری گاهی اوقات می‌توانند با پلتفرم‌های تراکنش هم‌پوشانی داشته باشند. ایوانز و گاور^۴ (۲۰۱۶) ترکیب یک تراکنش و پلتفرم نوآوری را به‌عنوان یک پلتفرم یکپارچه^۵ (تلفیقی) توصیف می‌کنند. برای مثال، اقدامات گوگل در سیستم عامل اندروید، به مجموعه‌ای از پلتفرم‌های نوآوری متقاطع^۶ (اندروید، طرح‌های اصلی گوشی‌های هوشمند) و پلتفرم‌های تراکنش (فروشگاه گوگل پلی، جست‌وجوی گوگل) منجر شده است. نمونه دیگری از یک شرکت با مدل کسب‌وکار پلتفرم یکپارچه، اپل است که دارای پلتفرم‌های منطبق و یک اکوسیستم توسعه‌دهنده شخص ثالث بزرگ است که از تولید محتوا در پلتفرم پشتیبانی می‌کند.

پلتفرم مبادلاتی نوعی از پلتفرم‌های دیجیتال است که وظیفه اصلی آن تسهیل مبادله مستقیم کالا، خدمات یا اطلاعات بین دو یا چند گروه از کاربران است؛ به‌گونه‌ای که خود پلتفرم معمولاً مالک محصول یا خدمت مبادله‌شده نیست، بلکه فقط نقش واسطه را ایفا می‌کند (یاکوبیدس و همکاران، ۲۰۲۴). تفاوت آن با بازارهای چندسویه در این است که در بازارهای چندسویه تعامل بین چند گروه مستقل (مثلاً فروشندگان، خریداران و تبلیغ‌دهندگان) صورت می‌گیرد و هر گروه نقشی متفاوت در زنجیره ارزش ایفا می‌کند (هان و همکاران، ۲۰۲۵). در مقابل، مدل اقتصاد اشتراکی بیشتر بر استفاده اشتراکی از منابع موجود (مانند خودرو یا اقامتگاه) و نه الزاماً فروش مستقیم کالا یا خدمات تمرکز دارد؛ برای مثال، پلتفرم‌هایی مانند اوبر تسهیلگر به‌اشتراک‌گذاری منابع کاربران هستند (سانچز کارتز و لئون^۷، ۲۰۲۱).

اکثریت قریب به اتفاق همه مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم موجود را می‌توان به‌عنوان پلتفرم‌های تراکنش یا نوآوری یا پلتفرم‌های یکپارچه طبقه‌بندی کرد. ایوانز و گاور (۲۰۱۶) همچنین به وجود پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی اشاره کرده‌اند که استراتژی سبد پلتفرمی^۸ را توسعه داده‌اند؛ به‌عنوان یک شرکت هلدینگ، سرمایه‌گذار پلتفرم فعال یا هر دو. شرکت‌هایی مانند Priceline Group، Softbank، Naspers، IAC Interactive و Rocket Internet، نمونه‌هایی از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم سرمایه‌گذاری هستند. اگرچه می‌توان استدلال کرد که این شرکت‌ها به‌عنوان یک پلتفرم نیستند، ایوانز و گاور (۲۰۱۶) ادعا می‌کنند که در مراحل اولیه روی مدل‌های تجاری پلتفرم سرمایه‌گذاری و به‌عنوان شرکت‌های هلدینگ عمل می‌کنند. تاشر و لادین^۹ (۲۰۱۸) با استفاده از تحلیل خوشه‌ای شش گونه متفاوت از

1. Oracle Corporation

2. Salesforce.com

3. Mlčúchová

4. Evans & Gawer

5. integrated platform

6. intersecting innovation platforms

7. Sanchez-Cartas, J. M. & León

8. platform portfolio strategy

9. Täuscher & Laudien

مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: تراکنش‌های محصول کارآمد، جوامع محصولات دیجیتال، علاقه به محصول، خدمات آنلاین بر اساس تقاضا، خدمات آنلاین و خدمات آفلاین هم‌تابه‌همتا.

پیشینه تجربی پژوهش

فو، گاوری، اوگبونا و زینگ^۱ (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان «مدل کسب‌وکار مبتنی بر پلتفرم و کارآفرینان قاعده هرم (اقتشار با درآمد کم و متوسط)» انجام دادند. آن‌ها از طریق یک مطالعه موردی عمیق، از یک پلتفرم موفق که صدها میلیون کاربر فعال دارد، یک مدل کسب‌وکار دیجیتال فراگیر جدید مبتنی بر محتوا را برای کارآفرینان مردمی ایجاد کردند که سازوکارهایی را شناسایی و چنین پلتفرمی را برای فقرا به گزینه‌ای فراگیر تبدیل می‌کند. این مقاله تأثیر آن را بر ایجاد درآمد، توسعه قابلیت‌ها و توسعه سرمایه اجتماعی در بین افراد با درآمد پایین و همچنین تأثیر آن بر رشد کارآفرینان را مورد تأیید قرار می‌دهد.

بانوش کابایرو و گارسیا تروئل^۲ (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان «جلوگیری از شکست در استارت‌آپ‌های مالی در اسپانیا با رویکرد آینده‌نگاری» انجام دادند. نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه با تعدادی از مدیران استارت‌آپ‌های مالی اسپانیا، نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های مالی - حسابداری دیجیتال در استارت‌آپ‌های مالی، دیگر انتخاب نیست؛ بلکه ضرورت است. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تشکیل شبکه ارتباطی بین استارت‌آپ‌های مالی، نوعی سپر محافظتی در زمان بروز بحران‌های مالی ایجاد می‌کند.

ایسن و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان «تکامل مشترک بحث‌های مشروعیت و مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم در مراقبت‌های بهداشتی دیجیتال» انجام دادند. در این پژوهش، یک مطالعه موردی در بین پلتفرم‌های مراقبت‌های بهداشتی دیجیتال در سوئد بین سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۲۰ انجام شده است. این تحلیل فرایند پویای طراحی مجدد مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم و اجزای تشکیل‌دهنده آن‌ها را در پاسخ به بحث‌های مشروعیت آشکار می‌کند، و نشان می‌دهد که مجوز فعالیت می‌تواند شکننده و مشروط به مذاکره مستمر باشد.

سیپل و دولینگا^۳ (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «آینده‌نگاری استارت‌آپ‌های غذایی» انجام دادند. در مجموع یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که رشد استارت‌آپ‌های کشاورزی تا حد زیادی از تبلیغات و عوامل روانی نشئت می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، در تلاش خود برای جمع‌آوری پول از سرمایه‌گذاران، این رویکرد را با ایجاد «هجوم سرمایه‌گذاری در فناوری‌های کشاورزی - غذایی»، مشابه زمین و طلا در گذشته، تقویت می‌کنند.

شی و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «پلتفرم‌های دیجیتال و نوآوری مدل کسب‌وکار SME: بررسی سازوکارهای میانجی پیکربندی مجدد قابلیت‌ها» انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن است که پلتفرم‌های دیجیتال بر نوآوری مدل کسب‌وکار و پیکربندی مجدد قابلیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارند. همچنین مشخص

1. Fu, Ghauri, Ogbonna & Xing
2. Baños-Caballero & Garcia-Teruel
3. Sippel & Dolinga

شد که هم پیکربندی مجدد قابلیت تکاملی و هم پیکربندی مجدد قابلیت جایگزینی، رابطه بین پلتفرم‌های دیجیتال و نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

خلیل‌نژاد (۱۴۰۲) مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری پلتفرم‌های پوشاک برتر در ایران» انجام داد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پلتفرم‌های برتر، از شش شایستگی برخوردارند که به‌ترتیب محوریت عبارت‌اند از: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت فناوری اطلاعات، بازاریابی و برندینگ، انعطاف‌پذیری، توسعه کسب‌وکار.

قنبری (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان «مروری بر چیستی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند» انجام دادند. با توجه به نتایج پژوهش مشخص شده است که چهار مشکل در روند تکامل پلتفرم‌ها، مقوله تاب‌آوری برندهای پلتفرمی را با پیچدگی مواجهه کرده است که عبارت‌اند از: «اثر ملکه سرخ»، «مشکل مرغ و تخم مرغ»، «مشکل پنگوئن» و «ظهور».

کسب‌وکارهای پلتفرمی در ایران در مقایسه با کشورهایمانند هند و برزیل، با فرصت‌ها و چالش‌های متفاوتی مواجهند. هر سه کشور دارای بازار داخلی بزرگ، جمعیت جوان و نفوذ روزافزون اینترنت هستند؛ اما تفاوت در سیاست‌گذاری، زیرساخت و تعامل با سرمایه‌گذاران خارجی، موجب تفاوت در توسعه این پلتفرم‌ها شده است. هند و برزیل با حمایت دولت از نوآوری دیجیتال و جذب سرمایه خارجی توانسته‌اند اکوسیستم پلتفرمی متنوع‌تری شامل حوزه‌هایی مانند فین‌تک، آموزش آنلاین و سلامت دیجیتال شکل دهند (هیکس و همکاران^۱، ۲۰۲۱)، در حالی که در ایران تمرکز بیشتر بر خدمات حمل‌ونقل، خرده‌فروشی و خدمات شهری است (خلیل‌نژاد، ۱۴۰۲). علاوه‌براین، محدودیت‌های بین‌المللی، نوسان قوانین و مشکلات پرداخت بین‌المللی در ایران، مانع از رشد پلتفرم‌ها در سطح منطقه‌ای و جهانی شده‌اند، در حالی که هند و برزیل توانسته‌اند برخی پلتفرم‌های خود را به بازارهای جهانی صادر کنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی است. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، توصیفی - تفسیری است و با رویکرد آینده‌نگارانه انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مرور ادبیات مرتبط و همچنین، پرسش‌نامه‌ای بوده که در اختیار خبرگان قرار داده شده است. پژوهش حاضر دارای رویکرد آینده‌نگاری مبتنی بر سناریوپردازی است. آینده‌نگاری یک فعالیت شناختی است، فعالیتی که مبتنی بر ظرفیت ذاتی انسان برای تصور آینده‌ای جدید است.

جامعه آماری این پژوهش را استادان دانشگاه و مدیران کسب‌وکارهای دیجیتال تشکیل داده است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند، غیرتصادفی و عمدی و قضاوتی بود و ۱۰ نفر از استادان مسلط به کسب‌وکارهای دیجیتال و خبرگان حوزه کسب‌وکارهای پلتفرمی، برای نمونه انتخاب شد.

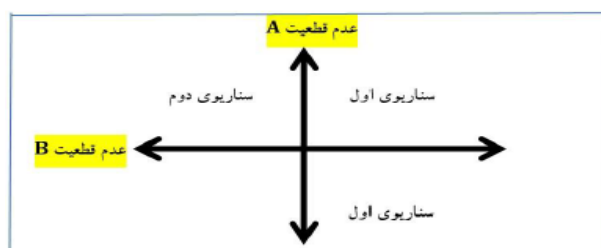
معیارهای انتخاب استادان دانشگاه یا خبرگان عبارت بودند از:

۱. داشتن مدرک دانشگاهی دکتری؛
 ۲. حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس در دانشگاه؛
 ۳. انتشار مقاله پژوهشی با نام وی در زمینه کسب‌وکارهای دیجیتال؛
 ۴. تسلط کامل به مباحث مدیریت کسب‌وکار؛
 ۵. بنیان‌گذار، هم‌بنیان‌گذار یا مدیر ارشد در کسب‌وکارهای پلتفرمی.
- روش گردآوری اطلاعات در بخش کمی، روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی و در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. همچنین برای رتبه‌بندی شاخص‌ها، از پرسش‌نامه مقایسه‌های زوجی (پرسش‌نامه خبره) استفاده شده است.
- در میان انواع روش‌های سناریو، در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای پیتز شوارتز^۱ استفاده شده است. این هفت مرحله شامل موارد ذیل است:
۱. تشخیص و شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی: در نخستین گام، تعریف موضوع پروژه مطلوب نظر است. هر چقدر گستره موضوع مورد بحث محدودتر باشد، تدوین سناریوها آسان‌تر خواهد بود. گفتگو و مصاحبه با اعضای تصمیم‌ساز برای تشخیص و روشن‌تر ساختن تصمیم‌ها یا موضوعات اصلی در این گام صورت می‌پذیرد.
 ۲. شناسایی عوامل و نیروهای کلیدی و مؤثر بر موضوع (مقیاس خرد): در این مرحله، عوامل مؤثر بر موضوع در قالب عوامل اجتماعی، تکنولوژیکی، سیاسی و زیست‌محیطی در مقیاس خرد شناسایی می‌شود.
 ۳. تهیه فهرست نیروهای پیشران تغییرات (مقیاس کلان): عوامل مؤثر بر موضوع براساس عوامل اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی در مقیاس کلان شناسایی می‌شود.
 ۴. رتبه‌بندی عوامل و نیروهای پیشران بر اساس درجه اهمیت و عدم قطعیت: این مرحله شامل طبقه‌بندی عوامل کلیدی و روندهای پیشران براساس دو معیار درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت عوامل و روندهاست.
 ۵. انتخاب منطق حاکم بر سناریوها: در این مرحله براساس مهم‌ترین عدم قطعیت‌های شناسایی شده برگرفته نظر خبرگان، صلیب سناریو تشکیل می‌شود.
 ۶. پُر بار کردن محتوای سناریوها: در این مرحله، براساس مهم‌ترین عدم قطعیت‌های شناسایی شده، نوشتن سناریوها آغاز می‌شود.
 ۷. شناسایی و انتخاب شاخص‌های راهنما: پس از شناسایی مهم‌ترین عوامل شناسایی شده براساس مراحل قبل، شاخص‌های راهنما در این گام بایستی تشخیص داده شوند.

صلیب سناریو

مدلی که در تمام دنیا در سناریوسازی حاکم است، به این ترتیب که دو عدم قطعیت که به نظر می‌رسند با هم یک صلیب

سناریو را تشکیل می‌دهند، انتخاب می‌شود. چهار سناریوی مختلف در زاویه‌های این صلیب به‌دست می‌آید (شمس، مرادی و غیور باغبانی، ۱۳۹۸).



شکل ۱. صلیب سناریو

اقتباس از: شمس و همکاران (۱۳۹۸)

برای غربال شاخص‌ها، از تکنیک دلفی و برای اولویت‌بندی پیشران‌ها، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بر مقایسه‌های زوجی براساس دیدگاه خبرگان استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های خبرگان

خبرگان پژوهش		فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶	۰/۸۰
	زن	۴	۰/۲۰
سن خبرگان	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲	۰/۶۰
	۴۱ سال و بالاتر	۸	۰/۴۰
تحصیلات خبرگان	کارشناسی ارشد	۸	۰/۴۰
	دکتری	۱۲	۰/۶۰
سابقهٔ کاری خبرگان	۱ تا ۱۰ سال	۸	۰/۴۰
	۱۱ سال و بالاتر	۱۲	۰/۶۰
جمع کل		۲۰	۰/۱۰۰

به‌منظور تعیین روایی و پایایی مصاحبه‌ها از دو روش بازآزمون و توافق دو‌کدگذار استفاده شده است.

درصد پایایی = تعداد توافق‌ها $\times 2$ / تعداد کل داده‌ها $\times 100$ درصد

در این پژوهش سه مصاحبه برای نمونه انتخاب شد و این مصاحبه‌ها با فاصله زمانی یک ماه کدگذاری شدند. با توجه به اینکه میزان پایایی بازآزمون ۸۸ درصد به‌دست آمد و این مقدار بیشتر از ۶۰ درصد بود، قابلیت اعتماد کدگذاری پذیرفته شد.

برای محاسبه پایایی نیز از روش توافق درون موضوعی با فرمول زیر استفاده شده است:

$$\text{درصد پایایی} = \text{تعداد توافقیها} \times 2 / \text{تعداد کل داده‌ها} \times 100 \text{ درصد}$$

با توجه به اینکه میزان پایایی دوکدگذار ۷۹ درصد و بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری پذیرفته می‌شود.

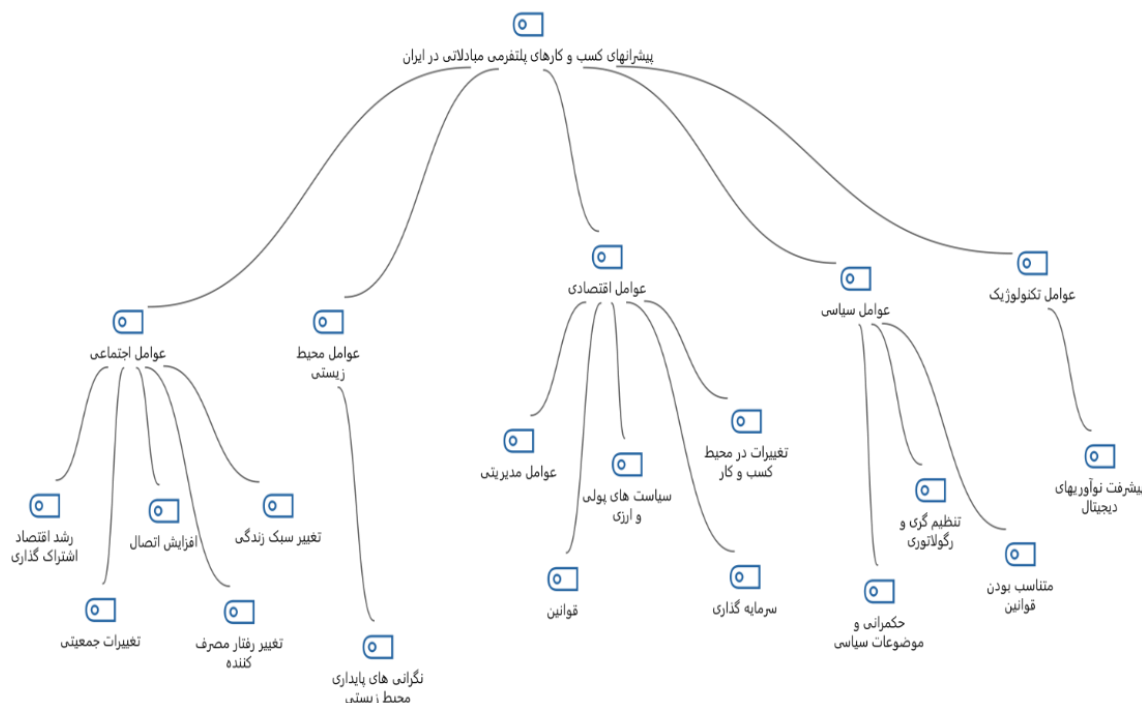
در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها، از روش پیشنهادی اترید - استرلینگ استفاده شده است که یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. این روش بر تشکیل شبکه مضامین مبتنی است. در نخستین مرحله از این روش، بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه، ۱۵۶ کد اولیه احصا و در قالب ۵۲ مضمون پایه دسته‌بندی شد. در مرحله دوم، مضامین پایه در قالب ۱۵ مقوله سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد. در مرحله سوم و نهایی از روش اترید - استرلینگ، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۵ مضمون فراگیر دسته‌بندی شد (جدول ۳).

جدول ۳. دسته‌بندی نهایی کدهای احصا شده

فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه
عوامل تکنولوژیک	پیشرفت نوآوری‌های دیجیتال	تحلیل کلان داده
		ادغام الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای تحلیل و پردازش داده‌ها (هوش مصنوعی)
		تمرکز بر پرداخت‌های موبایلی
		دسترسی به اینترنت پایدار
		به‌روز بودن زیرساخت‌ها
		پیشرفت در فناوری تلفن همراه
		تأمین نرم‌افزارهای به‌روز
		اینترنت اشیا
		شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی روی پلتفرم‌ها
عوامل سیاسی	متناسب بودن قوانین	ظهور برنامه‌های کاربردی و ابر برنامه‌ها
		قوانین متناسب با فناوری و کسب‌وکار
		حمایت از مقررات حفظ حریم خصوصی داده‌ها
	تنظیم‌گری و رگولاتوری	شفافیت در عملیات پلتفرم‌ها
		تناسب رگولاتوری با شرایط کسب‌وکار
	حکمرانی و موضوعات سیاسی	حمایت از محیط رقابتی سالم
		رفع مشکلات در روابط بین‌المللی و تنش‌های ژئوپلیتیک
		هم‌خوانی با نهادهای قدرت
		ثبات سیاسی
		دخالت نهادهای سیاسی و حاکمیتی

فراگیر	سازمان دهنده	پایه
عوامل اقتصادی	تغییرات در محیط کسب و کار	جهانی شدن
		اثرهای شبکه‌ای
		توسعه بازار
		فرصت‌های نوظهور درآمدی
	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری داخلی
		سرمایه‌گذاری خارجی
	سیاست‌های پولی و ارزی	نوسان‌های نرخ ارز
		قدرت خرید
		پرداخت تسهیلات
	قوانین	قوانین مالیاتی
		قوانین مربوط به صادرات و واردات
		قوانین ضد انحصار
		قوانین حمایت از سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
عوامل اجتماعی	عوامل مدیریتی	آینده‌نگری
		تفکر استراتژیک
		ابتکارها و نوآوری‌های مدیریتی
		خلق ارزش مشترک با مشتری
	تغییر سبک زندگی	تمایل به عدم حضور در جوامع ناشی از ریسک‌ها
		نوآوری‌گرایی مشتریان
		سهولت خریدهای اعتباری
	تغییر رفتار مصرف‌کننده	کاهش ریسک ادراک‌شده
		افزایش تمایل به تراکنش‌های برخط
	افزایش اتصال	سواد دیجیتال
		پذیرش اینترنت توسط جامعه
		نفوذ اینترنت به مناطق مختلف
عوامل محیط زیستی	تغییرات جمعیتی	تغییر نسل‌ها
		تغییر در تصمیم‌گیرندگان خرید در خانواده
	رشد اقتصاد اشتراک‌گذاری	افزایش تعاملات همتا به همتا
		افزایش پلتفرم‌های جامعه محور
	نگرانی‌های پایداری محیط زیستی	بازاریابی سبز
		اشتراک‌گذاری منابع
		بهینه‌سازی منابع
		کاهش ضایعات

الگوی نهایی به‌دست آمده از تحلیل کیفی داده‌ها در شکل زیر نشان داده شده است. شایان ذکر است که مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده؛ همان پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی هستند.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار مکس کیودا در رابطه با پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران

در ادامه از روش دلفی برای غربال شاخص‌ها استفاده شد. براساس نتایج دور نخست، شاخص‌های «بازاریابی سبز»، «همخوانی با نهادهای قدرت» و «اینترنت اشیا» حذف شدند. حذف این شاخص‌ها به‌دلیل پایین بودن میزان توافق خبرگان درباره اهمیت یا ارتباط مستقیم این عوامل با موفقیت کسب‌وکارهای پلتفرمی در ایران بود. به‌طور خاص، «بازاریابی سبز» ممکن است، به‌دلیل اولویت اندک مصرف‌کنندگان یا کم‌توجهی پلتفرم‌ها به ملاحظات زیست‌محیطی کنار گذاشته شده باشد. «همخوانی با نهادهای قدرت»، احتمالاً به‌دلیل حساسیت موضوع یا عدم شفافیت در مصادیق آن مورد اجماع قرار نگرفته است. «اینترنت اشیا» نیز شاید به‌دلیل نو بودن، هزینه‌بر بودن پیاده‌سازی و زیرساخت‌های ضعیف فناوری در ایران، اهمیت فوری و عملیاتی برای پلتفرم‌ها نداشته است. سایر شاخص‌ها برای تحلیل دور دوم استفاده شدند. در دورهای دوم و سوم، هیچ سؤال‌ی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان دورهای دلفی است. برای محاسبه هماهنگی دیدگاه کارشناسان از ضریب توافقی کندال نیز استفاده شد.

جدول ۴. ضریب توافقی کندال

تعداد شاخص‌ها	ضریب کندال	درجه آزادی	مقدار معناداری
دور اول	۵۲	۰/۵۵۲	۵۱
دور دوم	۴۹	۰/۷۱۸	۴۸
دور سوم	۴۹	۰/۷۲۲	۴۸

براساس نتایج، مقدار ضریب کندال در دور اول روش دلفی $0/552$ به دست آمده است که نشان می‌دهد وحدت نظر میان دیدگاه کارشناسان در حد متوسطی است. همچنین مقدار معناداری نیز $0/034$ به دست آمده است که نشان می‌دهد با اطمینان 95% می‌توان به نتایج به دست آمده اتکا کرد. در نتیجه با صرف نظر از شاخص‌هایی که امتیاز زیر 7 کسب کرده‌اند، سایر شاخص‌ها، برای مطالعه در دور دوم استفاده شدند. ضریب کندال در دورهای دوم و سوم روش دلفی، به ترتیب $0/718$ و $0/722$ به دست آمده است که نشان می‌دهد وحدت نظر میان دیدگاه کارشناسان در حد خوبی است. همچنین مقدار معناداری نیز $0/001$ به دست آمده است که نشان می‌دهد با اطمینان 95% می‌توان به این نتایج اتکا کرد. در ادامه مضامین فراگیر با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، رتبه‌بندی شدند. خلاصه نتایج در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. تعیین اولویت مضامین فراگیر

عوامل اقتصادی	عوامل فناوری	عوامل سیاسی	عوامل زیست‌محیطی	عوامل اجتماعی	میانگین هندسی	بردار ویژه
۱	$1/451$	$1/575$	$2/042$	$2/359$	$1/616$	$0/334$
$0/689$	۱	$0/859$	$2/204$	$1/607$	$1/159$	$0/203$
$0/635$	$1/165$	۱	$2/211$	$1/496$	$1/196$	$0/210$
$0/490$	$0/454$	$0/452$	۱	$0/709$	$0/590$	$0/111$
$0/424$	$0/622$	$0/668$	$1/411$	۱	$0/757$	$0/142$

براساس بردار ویژه، اولویت‌بندی بدین ترتیب است: ۱. معیار عوامل اقتصادی با وزن $0/334$ ؛ ۲. معیار عوامل سیاسی با وزن $0/210$ ؛ ۳. معیار عوامل فناوری با وزن $0/203$ ؛ ۴. معیار عوامل اجتماعی با وزن $0/142$ ؛ ۵. معیار عوامل زیست‌محیطی با وزن $0/111$. مقدار ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده نیز، $0/008$ به دست آمده که کوچک‌تر از $0/1$ است؛ بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

به همین ترتیب که اولویت‌بندی شاخص‌ها بر اساس اهمیت صورت گرفت، اولویت‌بندی بر اساس عدم قطعیت نیز انجام شد که نتایج تجمیعی آن در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶. اولویت نهایی مضامین فراگیر بر اساس عدم قطعیت

عوامل سیاسی	عوامل زیست‌محیطی	عوامل فناوری	عوامل اقتصادی	عوامل اجتماعی	میانگین هندسی	بردار ویژه
۱	$3/762$	$0/990$	$1/996$	$1/649$	$1/651$	$0/306$
$0/266$	۱	$0/595$	$0/233$	$0/234$	$0/387$	$0/131$
$1/010$	$1/680$	۱	$0/485$	$1/977$	$1/102$	$0/197$
$0/501$	$4/286$	$2/064$	۱	$1/870$	$1/526$	$0/226$
$0/606$	$4/277$	$0/506$	$0/535$	۱	$0/931$	$0/140$

بر اساس بردار ویژه:

- معیار عوامل سیاسی با وزن $0/306$ از بیشترین اولویت برخوردار است.
- معیار عوامل اقتصادی با وزن $0/226$ در رتبه دوم قرار گرفته است.
- معیار عوامل فناوری با وزن $0/197$ در رتبه سوم قرار گرفته است.
- معیار عوامل اجتماعی با وزن $0/140$ در رتبه چهارم است.
- معیار عوامل زیست‌محیطی با وزن $0/131$ در رتبه پنجم قرار گرفته است.

مقدار ناسازگاری مقایسه‌های زوجی $0/075$ به‌دست آمده که از $0/1$ کوچک‌تر است؛ بنابراین می‌توان به مقایسه‌های

انجام شده اطمینان کرد.

با توجه به اینکه مضامین سازمان‌دهنده (و نه مضامین فراگیر) به‌عنوان پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی شناسایی شده‌اند، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای اولویت‌بندی مضامین سازمان‌دهنده، هم از نظر اهمیت و هم از نظر عدم قطعیت استفاده شده است.

برای تعیین اولویت نهایی مضامین سازمان‌دهنده با تکنیک AHP، کافی است وزن شاخص‌ها براساس هر معیار (W_2) در وزن معیارهای اصلی (W_1) ضرب شود. با در دست داشتن وزن هریک از معیارهای اصلی (W_1) و زیرمعیارها (W_2) وزن هریک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. نتایج محاسبه‌ها در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۷. اولویت نهایی پیشران‌ها بر اساس اهمیت

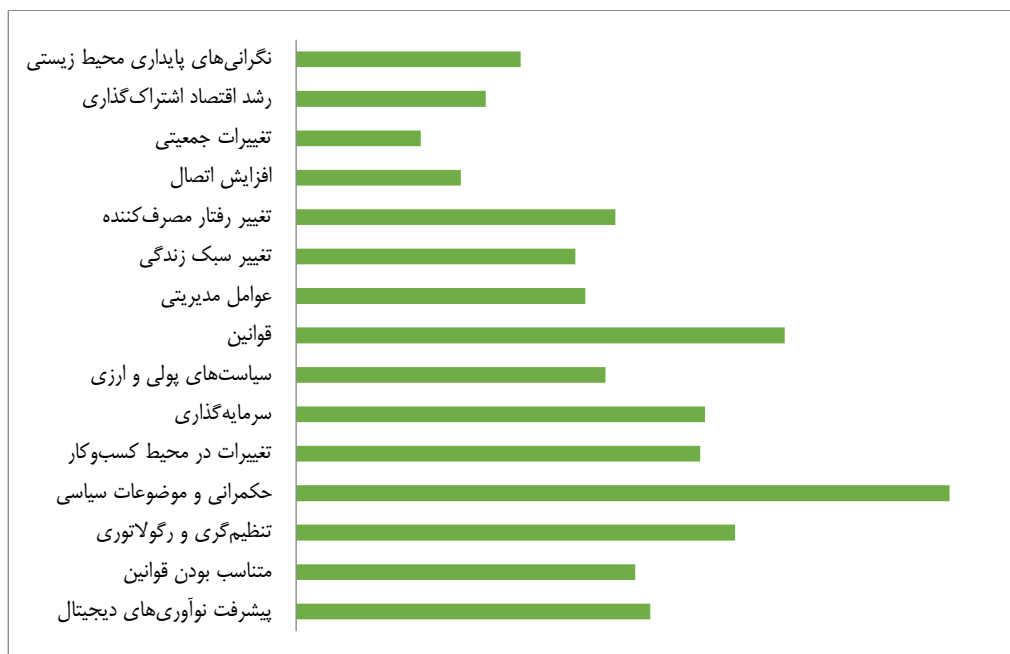
رتبه	وزن نهایی	وزن اولیه	مضامین سازمان‌دهنده
۸	$0/045$	$0/218$	پیشرفت نوآوری‌های دیجیتال
۵	$0/058$	$0/278$	متناسب بودن قوانین
۴	$0/061$	$0/295$	تنظیم‌گری و رگولاتوری
۲	$0/089$	$0/427$	حکمرانی و موضوعات سیاسی
۶	$0/053$	$0/159$	تغییرات در محیط کسب‌وکار
۱	$0/132$	$0/396$	سرمایه‌گذاری
۱۰	$0/040$	$0/121$	سیاست‌های پولی و ارزی
۳	$0/067$	$0/202$	قوانین
۹	$0/044$	$0/132$	عوامل مدیریتی
۱۲	$0/029$	$0/207$	تغییر سبک زندگی
۷	$0/048$	$0/339$	تغییر رفتار مصرف‌کننده
۱۵	$0/013$	$0/097$	افزایش اتصال
۱۳	$0/019$	$0/134$	تغییرات جمعیتی
۱۱	$0/031$	$0/222$	رشد اقتصاد اشتراک‌گذاری
۱۴	$0/018$	$0/111$	نگرانی‌های پایداری محیط زیستی

عوامل	تعداد
نگرانی‌های پایداری محیط زیستی	2
تغییرات جمعیتی	2
تغییر رفتار مصرف‌کننده	3
عوامل مدیریتی	3
سیاست‌های پولی و ارزی	4
تغییرات در محیط کسب‌وکار	5
تنظیم‌گری و رگولاتوری	4
پیشرفت نوآوری‌های دیجیتال	3

همچنین اولویت نهایی پیشران‌ها (مضامین سازمان‌دهنده بر اساس) بر اساس عدم‌قطعیت در جدول زیر بیان شده

مضامین پایه	وزن اولیه	وزن نهایی	رتبه
پیشرفت نوآوری‌های دیجیتال	۰/۲۱۴	۰/۰۷۱	۶
متناسب بودن قوانین	۰/۲۶۹	۰/۰۶۸	۷
تنظیمگری و رگولاتوری	۰/۲۸۱	۰/۰۸۸	۳
حکمرانی و موضوعات سیاسی	۰/۴۳۱	۰/۱۳۱	۱
تغییرات در محیط کسب‌وکار	۰/۲۰۳	۰/۰۸۱	۵
سرمایه‌گذاری	۰/۳۹۷	۰/۰۸۲	۴
سیاست‌های پولی و ارزی	۰/۱۵۱	۰/۰۶۲	۸
قوانین	۰/۲۰۶	۰/۰۹۸	۲
عوامل مدیریتی	۰/۱۳۱	۰/۰۵۸	۹
تغییر سبک زندگی	۰/۱۵۴	۰/۰۵۶	۱۰
تغییر رفتار مصرف‌کننده	۰/۳۱۲	۰/۰۶۴	۱۱
افزایش اتصال	۰/۱۰۲	۰/۰۳۳	۱۴
تغییرات جمعیتی	۰/۱۳۱	۰/۰۲۵	۱۵
رشد اقتصاد اشتراک‌گذاری	۰/۲۱۸	۰/۰۳۸	۱۳
نگرانی‌های پایداری محیط زیستی	۰/۱۱۶	۰/۰۴۵	۱۲

اولویت‌بندی پیشران‌ها (مضامین سازمان‌دهنده) از نظر شاخص «عدم قطعیت» مطابق نمودار زیر است:

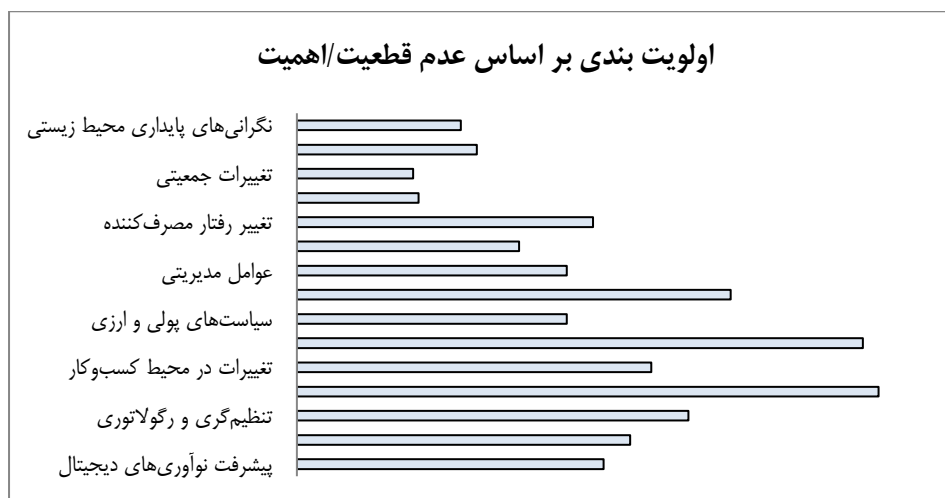


شکل ۴. اولویت‌بندی پیشران‌ها از نظر شاخص «عدم قطعیت»

در جدول ۹ و شکل ۵ اولویت‌بندی مضامین سازمان‌دهنده (پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران) بر اساس مجموع اهمیت و عدم قطعیت بیان شده است.

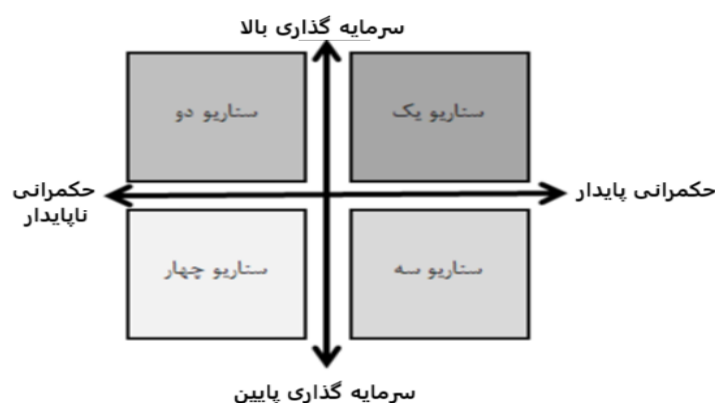
جدول ۹. اولویت‌بندی نهایی مضامین سازمان‌دهنده بر اساس مجموع اهمیت و عدم قطعیت

مضامین سازمان‌دهنده	مقادیر اهمیت	مقادیر ابهام	میانگین اهمیت/ابهام	رتبه مجموع
پیشرفت نوآوری‌های دیجیتال	۰/۰۴۵	۰/۰۷۱	۰/۰۵۸	۷
متناسب بودن قوانین	۰/۰۵۸	۰/۰۶۸	۰/۰۶۳	۶
تنظیم‌گری و رگولاتوری	۰/۰۶۱	۰/۰۸۸	۰/۰۷۴	۴
حکمرانی و موضوعات سیاسی	۰/۰۸۹	۰/۱۳۱	۰/۱۱۰	۱
تغییرات در محیط کسب‌وکار	۰/۰۵۳	۰/۰۸۱	۰/۰۶۷	۵
سرمایه‌گذاری	۰/۱۳۲	۰/۰۸۲	۰/۱۰۷	۲
سیاست‌های پولی و ارزی	۰/۰۴	۰/۰۶۲	۰/۰۵۱	۱۰
قوانین	۰/۰۶۷	۰/۰۹۸	۰/۰۸۲	۳
عوامل مدیریتی	۰/۰۴۴	۰/۰۵۸	۰/۰۵۱	۹
تغییر سبک زندگی	۰/۰۲۹	۰/۰۵۶	۰/۰۴۲	۱۱
تغییر رفتار مصرف‌کننده	۰/۰۴۸	۰/۰۶۴	۰/۰۵۶	۸
افزایش اتصال	۰/۰۱۳	۰/۰۳۳	۰/۰۲۳	۱۴
تغییرات جمعیتی	۰/۰۱۹	۰/۰۲۵	۰/۰۲۲	۱۵
رشد اقتصاد اشتراک‌گذاری	۰/۰۳۱	۰/۰۳۸	۰/۰۳۴	۱۲
نگرانی‌های پایداری محیط زیستی	۰/۰۱۸	۰/۰۴۵	۰/۰۳۱	۱۳



شکل ۵. اولویت‌بندی پیشران‌ها از نظر دو شاخص «اهمیت» و «عدم قطعیت» به‌صورت توأمان

ماحصل دو ارزیابی و رتبه‌بندی پیشران‌ها، دو پیشران اصلی برای ایجاد سناریوها را تعیین کرد: ۱. سرمایه‌گذاری؛ ۲. حکمرانی و موضوعات سیاسی.



شکل ۶. چارچوب سناریوهای آینده

در این بخش، چهار سناریو با شکل داستانی و تحلیل عمیق‌تری از عوامل مؤثر و علائم تشخیص ارائه می‌شود. این سناریوها به بررسی آینده کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران و همچنین، تحلیل وضعیت تکنولوژیک، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و زیست‌محیطی کشور می‌پردازند.

۱. سناریو «شیر قوی» (سرمایه‌گذاری بالا و حکمرانی پایدار)، نماد قدرت و تسلط بر شرایط

داستان

در سال ۱۴۰۵، با توجه به همراهی حاکمیت با دولت مستقر و اینکه حاکمیت نتیجه انزوای جهانی و ناکارآمدی

نیروی‌های افراطی را در سال‌های اخیر دیده است، از دولت حمایت می‌کند تا به توافقی فراگیر با قدرت‌های جهانی و نظام بین‌الملل دست یابد. با توجه به اینکه دولت وفاق ملی بر سرکار است، این امر به شکل‌گیری نیروی محرکهٔ سیاسی جدیدی منجر شده و موجب حضور نیروهای توانمند در رده‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری شده است. ایران به مرکزی مهم برای سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی تبدیل شده است. نهادهای حاکمیتی با ایجاد قوانین شفاف و تسهیل فرایندهای اداری، اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کرده‌اند. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی، به سرعت رشد کرده‌اند و به عنوان پل ارتباطی بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان عمل می‌کنند. فناوری‌های نوین مانند بلاک‌چین و هوش مصنوعی در این پلتفرم‌ها به کار گرفته می‌شوند و تجربهٔ کاربری بهبود یافته‌ای را فراهم می‌آورند. از آنجا که بخش خصوصی در انجام فعالیت‌های خود آزاد بوده است با کمترین دخالت مواجه می‌شود. این آزادی عمل موجب می‌شود تا پیشرفت سریعی در فعالیت‌های اقتصادی ایجاد شود. قوانین مرتبط با کسب‌وکارهای دیجیتال بسیار دقیق و شفاف است؛ از این رو اعتماد مشتریان به کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی افزایش یافته است. ثبات قوانین و پیش‌بینی‌پذیر بودن فضای اقتصادی در کنار به رسمیت شناختن بخش خصوصی موجب شده است تا این بخش بتواند در کنار رشد خود، در اقتصاد نقشی ایفا کند. پیش‌بینی‌پذیر بودن فضای اقتصادی برای فعالان اقتصادی، از جمله موضوعاتی است که باعث شده است سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی نشان دهند و این امر به رشد کسب‌وکارها کمک زیادی کرده است. این موضوع سبب شده است که این شرکت‌ها بتوانند در کوتاه‌مدت، سهم بازاری خود را به شکل قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد.

در این شرایط، قوانین کشور به گونه‌ای است که از کسب‌وکارهای نوظهور حمایت کافی به عمل می‌آید. حمایت‌ها و تسهیلات مناسبی به شرکت‌های فعال در کسب‌وکارهای دیجیتال اعطا می‌شود که عبارت‌اند از: معافیت از پرداخت مالیات، عوارض، حقوقی گمرکی، سود بازرگانی و عوارض صادراتی به مدت ۱۵ سال؛ تأمین تمام یا بخشی از هزینهٔ تولید، عرضه یا به‌کارگیری نوآوری و فناوری با اعطای وام کم‌بهره یا بدون بهرهٔ بلندمدت یا کوتاه‌مدت؛ ایجاد پوشش بیمه‌ای مناسب برای کاهش خطرپذیری محصولات دستاوردهای دانش، نوآوری و فناوری در تمام مراحل تولید، عرضه و استفاده. کسب‌وکارهای پلتفرمی تحت عنوان فعالیت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته شده‌اند و به منظور کمک به تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات و شکوفاسازی و کاربردی کردن دانش فنی از طریق ارائهٔ کمک و تسهیلات قرض‌الحسنه و تسهیلات بدون اخذ هرگونه تضمین و مشارکت با اختیار بخشش تمام یا بخشی از سهم مشارکت به چنین شرکت‌هایی، از صندوق نوآوری و شکوفایی وابسته به شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری کمک گرفته می‌شود. ثبات نرخ ارز و سیاست‌های پولی برای کنترل تورم نیز به این امر کمک می‌کند. همچنین نهادهای رگولاتوری نظارت دقیق و شفاف بر عملکرد شرکت‌ها داشته و به شدت از مالکیت معنوی و کپی‌رایت حمایت می‌شود. فرایند اخذ مجوزها نیز در اسرع وقت صورت می‌گیرد. با توجه به ایجاد روابط پایدار و بدون تنش با همسایگان و سایر کشورها، امکان توسعهٔ بازار و ایجاد فرصت‌های جدید درآمدی برای کسب‌وکارهای پلتفرمی داخلی مهیا شده است.

عوامل مؤثر:

- قوانین شفاف و متناسب با نیازهای روز؛
- پیشرفت در فناوری‌های دیجیتال و نوآوری‌های مدیریتی؛
- افزایش سواد دیجیتال در جامعه.

علائم تشخیص:

- بهبود در رتبه‌بندی‌های جهانی در زمینه حکمرانی؛
- کاهش تنش‌های ژئوپلیتیک منطقه‌ای و بین‌المللی؛
- افزایش تعداد سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی؛
- کاهش درصد بیکاری و افزایش تولید ناخالص داخلی.

۲. سناریو «پرنده مهاجر» (سرمایه‌گذاری هنگفت و حکمرانی ناپایدار)، نماد جابه‌جایی و تغییرات مداوم**داستان**

در سال ۱۴۰۵، ایران شاهد ورود سرمایه‌های کلان از کشورهای مختلف است. شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای دیجیتال و غیردیجیتال، به توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی اقدام می‌کنند. جذب سرمایه از منابع داخلی و خارجی، برای پیشبرد اهداف سازمانی در کانون توجه بوده است؛ اما با وجود این سرمایه‌گذاری‌ها، مشکلات حکمرانی و ناپایداری سیاسی، باعث می‌شود که این سرمایه‌ها نتوانند به‌طور مؤثر در اقتصاد کشور تأثیر بگذارند و پس از مدت کوتاهی، بنابر تجربهٔ برجام، سرمایه‌گذاران در اثر شرایط نامناسب سیاسی و حکمرانی بی‌کیفیت از کشور خارج خواهند شد. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی با چالش‌های جدی در زمینه قوانین و مقررات مواجهند. بسیاری از پروژه‌ها نیمه‌کاره باقی می‌مانند. قوانین کشور، در عمل، حامی مجموعه کارآفرینان و فعالیتهای پلتفرمی نیستند و نهادهای قانونی، برای بازنگری قوانین محل کسب‌وکار، برای بررسی سریع و اصلاح قوانین و ارائهٔ اصلاحیه به مجلس، به اندازه کافی تلاش نمی‌کنند. دولت به‌رغم کارهای مؤثر در حوزه اقتصادی، به‌واسطهٔ میراث‌بری از یک مجموعه از هم‌گسیخته و آسیب‌دیدهٔ ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری اقتصادی، به فرصت و حمایت‌های بیشتری نیاز دارد. برای برون‌رفت از وضعیت نامطلوب، هیچ‌گونه کارهای زیرساختی، چه در حوزه قوانین و چه در حوزه تسهیل ورود سرمایه‌های خارجی صورت نگرفته است. نبود قوانین شفاف و کارآمد برای کسب‌وکارهای اینترنتی، یکی از موانع بزرگ در این زمینه است. بسیاری از کسب‌وکارها به‌دلیل ناآگاهی از قوانین و مقررات، دچار مشکلات حقوقی می‌شوند. به‌دلیل عملکرد ضعیف نهادهای قانونی و رگولاتوری، مسائل امنیتی و حمله‌های سایبری، از جمله مشکل‌هایی هستند که می‌توانند به کسب‌وکارهای اینترنتی آسیب برسانند. نبود سیستم‌های نظارتی قوی و تدابیر لازم برای حفاظت از اطلاعات مشتریان، می‌تواند به ضررهای جبران‌ناپذیری منجر شود. بی‌ثباتی قوانین و مقررات در کشور، نبود سازوکار قانونی برای استفاده از نظرهای تشکلی بخش خصوصی، فرایندها و رویه‌های قانونی دست‌وپاگیر برای کسب‌وکارهای پلتفرمی، عدم صدور مجوزهای مورد نیاز در راستای

فعالیت‌های اقتصادی به‌شکل پنجره واحد، عدم نظارت و پیگیری مؤثر قانون‌گذار در جهت اجرای قانون، مشکلات عدیده‌ای هستند که کسب‌وکارهای پلتفرمی با آن‌ها مواجهند.

عوامل مؤثر:

- تغییرات سریع در قوانین و مقررات؛
- عدم شفافیت در عملیات پلتفرم‌ها؛
- رشد نگرانی‌های محیط زیستی.

علائم تشخیص:

- افزایش تعداد پروژه‌های نیمه‌کاره؛
- نارضایتی از عملکرد نهادهای دولتی؛
- مشکلات در جذب سرمایه‌گذاران خارجی.

۳. سناریو «آبشار» (سرمایه‌گذاری ناچیز و حکمرانی پایدار)، نماد جریان مداوم و پایداری

داستان

در سال ۱۴۰۵، ایران با مدیریت درگیری‌ها و تقابل‌های داخلی و خارجی و با وجود کمبود سرمایه‌گذاری که از تجربه تلخ برجام و عدم اطمینان از ادامه این روند جدید نشأت گرفته، توانسته است حکمرانی پایدار را برقرار کند و بر ناکارآمدی که به نارضایتی عمومی منجر می‌شود تا حدی غلبه کند. نهادهای دولتی با ایجاد قوانین حمایتی برای کسب‌وکارهای کوچک و استارت‌آپ‌ها، زمینه را برای رشد آن‌ها فراهم کرده‌اند. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در این فضا، به‌تدریج شکوفا می‌شوند و توانایی جذب مشتریان بیشتری را پیدا می‌کنند. شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای دیجیتال و همچنین شرکت‌های سنتی مستقر، به توسعه یک کسب‌وکارهای پلتفرمی اقدام می‌کنند.

در این شرایط، قوانین کشور به‌گونه‌ای است که دولت تلاش می‌کند از کسب‌وکارهای نوظهور حمایت کافی را به‌عمل می‌آورد. حمایت‌ها و تسهیلات مناسبی به شرکت‌های فعال در کسب‌وکارهای دیجیتال اعطا می‌شود که عبارت‌اند از: معافیت از پرداخت مالیات، عوارض، حقوقی گمرکی، سود بازرگانی و عوارض صادراتی به مدت ۱۵ سال؛ تأمین تمام یا بخشی از هزینه تولید، عرضه یا به‌کارگیری نوآوری و فناوری با اعطای وام کم‌بهره یا بدون بهره بلندمدت یا کوتاه‌مدت؛ ایجاد پوشش بیمه‌ای مناسب برای کاهش خطرپذیری محصولات دستاوردهای دانش، نوآوری و فناوری در تمام مراحل تولید، عرضه و استفاده. کسب‌وکارهای پلتفرمی، تحت عنوان فعالیت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته می‌شوند و به‌منظور کمک به تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات و شکوفاسازی و کاربردی کردن دانش فنی از طریق ارائه کمک و تسهیلات قرض‌الحسنه و تسهیلات بدون اخذ هرگونه تضمین و مشارکت با اختیار بخشش تمام یا بخشی از سهم مشارکت به چنین شرکت‌هایی، از صندوق نوآوری و شکوفایی وابسته به شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری کمک گرفته می‌شود. هرچند با توجه به عدم سرمایه‌گذاری جدید داخلی و خارجی، این کمک‌ها و تسهیلات محدود خواهد بود. همچنین

نهادهای رگولاتوری نظارت دقیق و شفاف بر عملکرد شرکت‌ها دارند و به‌شدت از مالکیت معنوی و کپی‌رایت حمایت می‌کنند. فرایند اخذ مجوزها نیز در اسرع وقت صورت می‌گیرد.

شرایط حکمرانی به‌گونه‌ای است که از کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی حمایت می‌کند؛ اما نتوانسته است سرمایه‌گذاری داخلی یا خارجی کافی را جلب کند. از آنجا که رقبای دیگری در بازار وجود دارند، در نتیجه کسب‌وکارهای پلتفرمی برای توسعه کسب‌وکار با مشکلات زیادی مواجهند که بدون تأمین مالی مناسب نمی‌توان این مشکلات را برطرف کرد. نداشتن انگیزه جذب سرمایه، نداشتن بهره‌وری مناسب، شرایط اقتصادی و بازار، تأخیر در پرداخت‌ها، سنگین بودن هزینه‌ها، کم‌بودن سرمایه‌گذار، میزان بدهی‌ها و نداشتن درآمد پایدار، مهم‌ترین مشکلات کسب‌وکارهای پلتفرمی هستند. به‌دلیل کمبود مالی ناشی از سرمایه‌گذاری ناکافی، این شرکت‌ها نمی‌تواند بسیاری از تجهیزات و زیرساخت‌های لازم برای توسعه خود را فراهم آورند و این امر باعث می‌شود که نتوانند سهم بازاری خوبی به‌دست آورند یا سهم بازار فعلی خود را حفظ کنند.

عوامل مؤثر:

- ثبات نسبی سیاسی؛
- ایجاد قوانین حمایتی برای سرمایه‌گذاری داخلی؛
- توسعه زیرساخت‌های دیجیتال؛
- افزایش تمایل به همکاری‌های بین‌المللی.

علائم تشخیص:

- افزایش تعداد استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک؛
- بهبود وضعیت اقتصادی با وجود سرمایه‌گذاری کم؛
- افزایش تعاملات اجتماعی و فرهنگی.

۴. سناریو «کوه یخ» (سرمایه‌گذاری ناچیز و حکمرانی ناپایدار)، نماد پنهان بودن مشکلات زیر سطح

داستان

در سال ۱۴۰۵، ایران با بحران‌های اقتصادی و سیاسی مواجه است. حاکمیت و دولت به‌دلیل عدم استقبال طرف‌های بین‌المللی از مذاکره، نمی‌توانند از انزوای بین‌المللی خارج شوند. در چنین شرایطی نهادهای دولتی، به‌دلیل عدم شفافیت و فساد با تنش‌های داخلی درگیرند. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی، به‌دلیل عدم اعتماد عمومی و عدم سرمایه‌گذاری خارجی دچار رکود می‌شوند. بسیاری از استارت‌آپ‌ها ورشکسته و بازارها دچار نوسان‌های شدید می‌شوند. در واقع، محیط کسب‌وکار برای رشد و توسعه اقتصادی، به‌شدت بازدارنده بوده است. مشکلات نهادی و قانونی، نهادهای بازار کار، بازار سرمایه، سیاست‌های پولی و مالی و غیره، از جمله مصادیق بازدارندگی فضای کسب‌وکار کشور محسوب می‌شوند. اشکالات موجود در سیاست‌گذاری اقتصاد کلان از جمله نظام بانکی، مالی، پولی، ارزی و اعتباری همراه با محیط

نامناسب حقوقی از قبیل روابط کار (قانون کار و بیمه)، مالیات‌ها، سیاست‌ها در قبال سرمایه‌گذاری خارجی، مالکیت معنوی، بی‌ثباتی قوانین و مقررات، بی‌ثباتی در نظام تعرفه‌ها و... زمینه‌های فضای کسب و کار نامساعد را بیش از پیش فراهم کرده‌اند و سرمایه‌گذاری را تحت تأثیر قرار داده‌اند. تحریم‌ها و فشارهای خارجی، دولت ایران را در نقطه‌ای شکننده قرار داده است و همین امر باعث کاهش سرمایه‌گذاری خارجی شده است. سرمایه‌گذاران داخلی هم ریسک‌پذیری زیادی نشان نمی‌دهند و وارد کسب و کارهای پلتفرمی نمی‌شوند.

قوانین کشور، در عمل، از مجموعه کارآفرینان و فعالیت‌های پلتفرمی کمتر حمایت می‌کند و نهادهای قانونی، برای بازنگری قوانین محل کسب و کار، کار بررسی سریع و اصلاح قوانین و ارائه اصلاحیه به مجلس را انجام نمی‌دهند. دولت به‌رغم کارهای مؤثر در حوزه اقتصادی، به‌واسطه میراث‌بری از یک مجموعه از هم‌گسیخته و آسیب‌دیده سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اقتصادی، به فرصت و حمایت‌های بیشتری نیاز دارد. برای برون‌رفت از وضعیت نامطلوب، هیچ‌گونه کارهای زیرساختی، چه در حوزه قوانین و چه در حوزه تسهیل ورود سرمایه‌های خارجی صورت نگرفته است. نبود قوانین شفاف و کارآمد برای کسب و کارهای اینترنتی، یکی از موانع بزرگ در این زمینه است. بسیاری از کسب و کارها به‌دلیل ناآگاهی از قوانین و مقررات، دچار مشکلات حقوقی می‌شوند. به‌دلیل عملکرد ضعیف نهادهای قانونی و رگولاتوری، مسائل امنیتی و حمله‌های سایبری از جمله مشکلاتی هستند که می‌توانند به کسب و کارهای اینترنتی آسیب برسانند. نبود سیستم‌های نظارتی قوی و تدابیر لازم برای حفاظت از اطلاعات مشتریان، می‌تواند به ضررهای جبران‌ناپذیری منجر شود. ثبات‌نداشتن قوانین و مقررات در کشور، نبود سازوکار قانونی برای استفاده از نظرهای تشکلی‌های بخش خصوصی، فرایندها و رویه‌های قانونی دست‌وپاگیر برای کسب و کارهای پلتفرمی، عدم صدور مجوزهای مورد نیاز در راستای فعالیت‌های اقتصادی به‌شکل پنجره واحد، عدم نظارت و پیگیری مؤثر قانون‌گذار در جهت اجرای قانون، مشکلات عدیده‌ای هستند که مؤسس کسب و کار پلتفرمی با آن‌ها روبه‌رو است. در نهایت، ناکارآمدی و گسترش آن، به نارضایتی در قشرهای مختلف جامعه، از جمله کارآفرینان و صاحبان کسب و کارها و خروجی تدریجی آن‌ها و سرمایه از کشور منجر خواهد شد.

عوامل مؤثر:

- عدم توانایی در مدیریت تنش‌ها با همسایگان و قدرت‌های بین‌المللی؛
- عدم تطابق قوانین با نیازهای روز؛
- نوسان‌های شدید نرخ ارز و قدرت خرید؛
- بی‌اعتمادی عمومی به نهادهای حکومتی.

علائم تشخیص:

- کاهش تمایل به سرمایه‌گذاری از سوی بخش خصوصی؛
- افزایش نارضایتی اجتماعی و اعتراض‌ها؛
- کاهش تعاملات بین‌المللی.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مطالعه ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران شناسایی شد که عبارت‌اند از: پیشرفت نوآوری‌های دیجیتال، متناسب بودن قوانین، تنظیمگری و رگولاتوری، حکمرانی و موضوعات سیاسی، تغییرات در محیط کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری، سیاست‌های پولی و ارزی، قوانین، عوامل مدیریتی، تغییر سبک زندگی، تغییر رفتار مصرف‌کننده، افزایش اتصال، تغییرات جمعیتی، رشد اقتصاد اشتراک‌گذاری و نگرانی‌های پایداری محیط زیستی. بدیهی است که صاحبان پلتفرم‌های مبادلاتی در ایران، برای موفقیت و حفظ جایگاه رقابتی، باید به این عوامل توجه بیشتری داشته باشند. اهمیت این امر زمانی آشکار می‌شود که بدانیم با توجه به شدت رقابت، احتمال شکست کسب‌وکارهای پلتفرمی کمابیش زیاد است (یاسکلاین و همکاران، ۲۰۲۱).

بررسی اولویت مضامین سازمان‌دهنده که همان پیشران‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران هستند، نشان داد که با در نظر گرفتن هر دو عامل «اهمیت» و «عدم قطعیت»، حکمرانی و موضوعات سیاسی، سرمایه‌گذاری و قوانین، به‌ترتیب از بیشترین اولویت برخوردارند. مقوله حکمرانی و موضوعات سیاسی، در اولویت‌بندی پیشران‌ها (مضامین سازمان‌دهنده) بر اساس عدم قطعیت نیز بالاترین رتبه را به‌دست آورده است؛ هرچند از لحاظ اهمیت در رتبه دوم قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهد که حکمرانی و موضوعات سیاسی، در تعیین موفقیت/شکست کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی، بسیار تأثیرگذار است. در رابطه با این پیشران، مضامین پایه‌ای اعم از رفع مشکلات در روابط بین‌المللی و تنش‌های ژئوپلیتیک، هم‌خوانی با نهادهای قدرت، ثبات سیاسی و دخالت نهادهای سیاسی و حاکمیتی شناسایی شد. این مضامین نشان‌دهنده ادغام و درهم پیچیدگی سیاست و اقتصاد در کشوری مانند ایران است که البته با توجه به ماهیت اقتصاد دولتی کشور، چندان هم غیرمنتظره نیست. اگرچه مداخله‌گری دولت در اقتصاد، از دیدگاه تئوریک می‌تواند توجیه‌هایی همچون ارتقای رشد اقتصادی، افزایش اشتغال، افزایش دستمزدها، افزودن یا کاستن از قیمت‌ها، ارتقای برابری در درآمد، مدیریت عرضه پول و نرخ‌های بهره، افزایش سود یا رسیدگی به شکست‌های بازار داشته باشد؛ اما آنچه در عمل مشاهده می‌شود، این است که چنین مداخلاتی باعث افزایش ابهام آینده و بی‌ثباتی نظام کسب‌وکار می‌شود و همین امر، پیامدهای منفی‌ای چون بی‌ رغبت‌بودن برای سرمایه‌گذاری و غیره را به‌دنبال دارد. در برخی از مطالعات پیشین نیز به همین مسئله اشاره شده است. به‌طور مثال، در مطالعه هیکس و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده شد که مداخله‌های سیاسی، یکی از موانع اصلی توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی در کشورهای در حال توسعه است. گومز مورانتس، هیکس و دانکامب^۱ (۲۰۲۲) نیز به گزاره مشابهی در خصوص پلتفرم‌های دیجیتالی در کشورهای در حال توسعه اشاره کرده‌اند.

در رابطه با سرمایه‌گذاری به‌عنوان یکی دیگر از پیشران‌های کلیدی (رتبه اول اهمیت و رتبه دوم مجموع اهمیت/عدم قطعیت) نیز می‌توان مفصل بحث کرد. اهمیت سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای نوظهور کاملاً مبرهن و قطعی است و بدون جذب سرمایه کافی نمی‌توان شانس زیادی برای موفقیت در چنین کسب‌وکارهایی را داشت. همان گونه که پیش از این نیز اشاره شده است، یکی از گلوگاه‌های اصلی کسب‌وکارهای پلتفرمی، ناتوانی در جذب

سرمایه‌گذاری کافی است (ایسن و همکاران، ۲۰۲۳). نکته حائز اهمیت این است که نحوه حکمرانی و موضوعات سیاسی به‌شکل کاملاً مستقیم بر سرمایه‌گذاری تأثیر (اغلب منفی) می‌گذارد. همه اقتصاددانان سرمایه را به‌عنوان نیروی محرکه رشد و توسعه اقتصادی می‌دانند و برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، فوایدی مانند جذب سرمایه، تکنولوژی، دانش روز، افزایش توانایی مدیریت، افزایش اشتغال، بهبود ترازپرداخت‌ها و افزایش قدرت رقابت برمی‌شمارند. با توجه به نقش مهم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، کشورها برای جذب این نوع سرمایه تلاش می‌کنند. با وجود این، نوع حکمرانی و کلیه موضوعات سیاسی، اعم از مداخله‌های نهادهای سیاسی یا بی‌ثباتی سیاسی به‌شکل شایان توجهی جذب سرمایه‌گذار، حتی سرمایه‌گذاران داخلی را مختل می‌کند و در حال حاضر نیز چنین پدیده‌ای در فضای کسب‌وکار کشور مشاهده می‌شود. پیش از این نیز بسیاری از محققان به اهمیت سرمایه‌گذاری در آینده کسب‌وکارهای پلتفرمی اشاره کرده‌اند (ایوانز و گاور، ۲۰۱۶؛ گریگوری و همکاران، ۲۰۲۴؛ فو و همکاران، ۲۰۲۳؛ یاکوبیدس و همکاران، ۲۰۲۴).

با توجه به رتبه نخست حکمرانی و موضوعات سیاسی از نظر عدم قطعیت و رتبه نخست سرمایه‌گذاری از نظر اهمیت، چهار سناریو در این تحقیق پیشنهاد شده است. نخستین سناریو، سناریو «شیر قوی» (سرمایه‌گذاری بالا و حکمرانی پایدار) و نماد قدرت و تسلط بر شرایط است. مطابق با این سناریو، ایران به مرکز مهم برای سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی تبدیل شده است. نهادهای حاکمیتی با ایجاد قوانین شفاف و تسهیل فرایندهای اداری، اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کرده‌اند. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی، به‌سرعت رشد کرده‌اند و همانند پل ارتباطی بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان عمل می‌کنند. در این موقعیت، قوانین کشور به‌گونه‌ای تدوین شده است که از کسب‌وکارهای نوظهور حمایت کافی به‌عمل می‌آید. عوامل مؤثر در این سناریو عبارت‌اند از: قوانین شفاف و متناسب با نیازهای روز، پیشرفت در فناوری‌های دیجیتال و نوآوری‌های مدیریتی و افزایش سواد دیجیتال در جامعه.

سناریو دوم، سناریو «پرندۀ مهاجر» (سرمایه‌گذاری بالا و حکمرانی ناپایدار) است. در این سناریو، شرکت‌های فعال در حوزه کسب‌وکارهای دیجیتال و غیردیجیتال، به توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی اقدام می‌کنند. جذب سرمایه از منابع داخلی و خارجی، به‌منظور پیشبرد اهداف سازمانی است؛ اما با وجود این سرمایه‌گذاری‌ها، مشکلات حکمرانی و ناپایداری سیاسی باعث می‌شود که این سرمایه‌ها نتوانند به‌طور مؤثر در اقتصاد کشور تأثیر بگذارند و پس از مدت کوتاهی، بنا بر تجربه برجام، سرمایه‌گذاران در اثر شرایط نامناسب سیاسی و حکمرانی بی‌کیفیت، از کشور خارج خواهند شد. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی با چالش‌های جدی در زمینه قوانین و مقررات مواجهند. بسیاری از پروژه‌ها نیمه‌کاره باقی می‌مانند. قوانین کشور، در عمل، از مجموعه کارآفرینان و فعالیتهای پلتفرمی کمتر حمایت می‌کند و تلاش کافی از سوی نهادهای قانونی جهت بازنگری قوانین محل کسب‌وکار انجام نمی‌شود. عوامل مؤثر در این سناریو عبارت‌اند از: تغییرات سریع در قوانین و مقررات، عدم شفافیت در عملیات پلتفرم‌ها و رشد نگرانی‌های زیست‌محیطی.

سناریو سوم، سناریو «آبشار» (سرمایه‌گذاری پایین و حکمرانی پایدار)، نماد جریان مداوم و پایداری است. در این آینده محتمل، ایران با مدیریت درگیری‌ها و تقابل‌های داخلی و خارجی و با وجود کمبود سرمایه‌گذاری که از تجربه تلخ برجام و عدم اطمینان از ادامه این روند جدید نشأت گرفته، توانسته است حکمرانی پایدار را برقرار کند و بر ناکارآمدی که به نارضایتی عمومی منجر می‌شود تا حدی غلبه کند. نهادهای دولتی با ایجاد قوانین حمایتی برای کسب‌وکارهای

کوچک و استارت‌آپ‌ها، زمینه را برای رشد آن‌ها فراهم کرده‌اند. عوامل مؤثر در این سناریو عبارت‌اند از: ثبات نسبی سیاسی، ایجاد قوانین حمایتی برای سرمایه‌گذاری داخلی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و افزایش تمایل به همکاری‌های بین‌المللی.

سناریو چهارم، سناریو «کوه یخ» (سرمایه‌گذاری پایین و حکمرانی ناپایدار) است. در چنین موقعیتی، نهادهای دولتی به دلیل عدم شفافیت و فساد با تنش‌های داخلی درگیر می‌شوند. کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی، به دلیل عدم اعتماد عمومی و عدم سرمایه‌گذاری خارجی دچار رکود می‌شوند. بسیاری از استارت‌آپ‌ها ورشکسته می‌شوند و بازارها با نوسان‌های شدید مواجه خواهند شد. در واقع، محیط کسب‌وکار برای رشد و توسعه اقتصادی، به شدت بازدارنده است. همچنین، قوانین کشور، در عمل، از مجموعه کارآفرینان و فعالیت‌های پلتفرمی حمایت چندانی نمی‌کند. نهادهای قانونی برای بازنگری قوانین مخل کسب‌وکار، چندان تلاشی نمی‌کنند و کارهای بررسی سریع و اصلاح قوانین و ارائه اصلاحیه به مجلس، انجام نمی‌شوند. کاهش تمایل به سرمایه‌گذاری از سوی بخش خصوصی، افزایش نارضایتی اجتماعی و اعتراض‌ها و کاهش تعاملات بین‌المللی نمادهای تشخیص این سناریو هستند.

در مجموع با توجه به وضعیت فعلی کشور، به نظر می‌رسد که سناریو «کوه یخ» محتمل‌ترین سناریو برای کسب‌وکارهای پلتفرمی مبادلاتی در ایران است. البته این مسئله به کشور ایران محدود نیست و نتایج به دست آمده در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز، از آینده نه‌چندان درخشان کسب‌وکارهای پلتفرمی حکایت می‌کند (گومز مورانتس و همکاران، ۲۰۲۲؛ هیکس و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به نتایج به دست آمده، توصیه می‌شود که نهادهای سیاسی، از دخالت در امور کسب‌وکار اجتناب کنند. همچنین به دولت و نهادهای زیرمجموعه آن توصیه می‌شود که میزان مداخلات دولتی را از حالت تصدیگری، به حالت نظارت تغییر دهند تا فضا برای ورود بخش خصوصی به حوزه کسب‌وکارهای پلتفرمی ایجاد شود. همچنین، به مدیران کسب‌وکارهای پلتفرمی توصیه می‌شود که با شرکت در نشست‌های تجاری، اعم از جلساتی که اتاق بازرگانی برگزار می‌کند یا ایونت‌هایی چون نمایشگاه‌های بین‌المللی، سعی در جذب سرمایه‌گذاران خارجی برای توسعه فعالیت خود داشته باشند. پیشنهاد می‌شود که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی، کلان داده و بلاک‌چین در اولویت قرار گیرد تا با بهبود بهره‌وری، ارتقای تجربه کاربر و افزایش امنیت، مزیت رقابتی پلتفرم‌ها تقویت شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که چارچوب‌های حقوقی شفاف و پایدار برای فعالیت پلتفرم‌ها تدوین شود تا از بروز ناپایداری‌های قانونی جلوگیری و زمینه جذب سرمایه فراهم شود. در نهایت اقدامات اجرایی همچون ایجاد صندوق حمایت از پلتفرم‌ها نیز پیشنهاد می‌شود.

منابع

خلیل‌نژاد، شهرام (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری پلتفرم‌های پوشاک برتر در ایران. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۲(۵۶)، ۶۲-۸۳.

- دلیری، جواد؛ سلطانی‌فر، محمد؛ فرهنگی، علی اکبر و خانیکی، هادی (۱۴۰۱). طراحی مدل پلتفرمی اتاق خبر برای رسانه‌های داخلی (سازمان‌های مطبوعاتی). *مطالعات رسانه‌های نوین*، ۸(۳۲)، ۳۸۵-۴۳۵.
- شمس، عفت؛ مرادی، محسن و غیور باغبانی، سید مرتضی (۱۳۹۸). سناریوهای آینده کسب‌وکارهای نوپای ایران در افق ۱۴۰۴. *آینده‌پژوهی/ایران*، ۴(۲)، ۷۹-۵۵.
- قنبری، سعید (۱۴۰۱). مروری بر چیستی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۱۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۷.
- محمدنژاد چاری، فاطمه؛ بامداد صوفی، جهانیار؛ رئیسی، ایمان و امیری، مقصود (۱۴۰۲). توسعه نمونه سازه برای مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های داده بازار. *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۱۱(۴۴)، ۱۴۵-۱۸۹.

References

- Baños-Caballero, S. & García-Teruel, P. J. (2023). Investment in trade credit in small business start-ups: evidence from Spain during a financial crisis. *Applied Economics*, 55(3), 273-282. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2086685>
- Daliri, J., Soltanifar, M., Farhangi, A. A. & Khaniki, H (2023). Design a newsroom platform model for domestic media (Press organizations). *New Media Studies*, 8 (32), 385-435. <https://doi.org/10.22054/nms.2022.63918.1284>. (in Persian)
- Del Sarto, N., Cazares, C. C. & Di Minin, A. (2022). Startup accelerators as an open environment: The impact on startups' innovative performance. *Technovation*, 113, 102425. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102425>
- Essen, A., Frishammar, J. & Cenamor, J. (2023). Entering non-platformed sectors: The co-evolution of legitimacy debates and platform business models in digital health care. *Technovation*, 121, 102597. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102597>
- Evans, P. C. & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: A global survey*. DOI:10.13140/RG.2.2.35887.05280
- Fu, X., Ghauri, P., Ogbonna, N. & Xing, X. (2023). Platform-based business model and entrepreneurs from Base of the Pyramid. *Technovation*, 119, 102451. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102451>
- Ghanbari, S., (2022). An Overview of a Platform's Brand Resilience in the Face of Brand Risk and Crisis. *Media Management Review*. 1 (1), 102-127. Dio: 10.22059/mmr.2022.87746. (in Persian)
- Gomez-Morantes, J. E., Heeks, R. & Duncombe, R. (2022). Conceptualising digital platforms in developing countries as socio-technical transitions: a multi-level perspective analysis of EasyTaxi in Colombia. *The European Journal of Development Research*, 34(2), 978-1002. <https://doi.org/10.1057/s41287-021-00409-w>
- Gregori, P., Holzmann, P. & Audretsch, D. B. (2024). Sustainable entrepreneurship on digital platforms and the enactment of digital connectivity through business models. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1173-1190. <https://doi.org/10.1002/bse.3551>

- Han, Z., Wood, S., Coe, N. M. & Alexander, A. (2025). Platform Business Groups and the Omni-Channel Transformation of Food Retailing in China. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 116(1), 4-25. <https://doi.org/10.1111/tesg.12656>
- Heeks, R., Gomez-Morantes, J. E., Graham, M., Howson, K., Mungai, P., Nicholson, B. & Van Belle, J. P. (2021). Digital platforms and institutional voids in developing countries: The case of ride-hailing markets. *World Development*, 145, 105528. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105528>
- Jääskeläinen, A., Yanatma, S. & Ritala, P. (2021). How does an incumbent news media organization become a platform? Employing intra-firm synergies to launch the platform business model in a news agency. *Journalism Studies*, 22(15), 2061-2081. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1979426>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2024). Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*, 53(1), 104906. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104906>
- Jaipong, P. (2023). Business Model and Strateg: A Case Study Analysis of TikTok. *Advance Knowledge for Executives*, 2(1), 1-18. <https://europub.co.uk/articles/-A-712498>
- Kenney, M. & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
- Khalil Nezhad, SH. (2024). Identifying and prioritizing the core capabilities of top apparel platforms in Iran. *Business Management Perspective*, 22(56), 62-83. Dio: 10.48308/jbmp.2024.235257.1594. (in Persian)
- Lamberton, C. P. & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of marketing*, 76(4), 109-125. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0368>
- Ma, X. & Wang, Z. (2024). Computer security technology in E-commerce platform business model construction. *Heliyon*, 10(7).
- Mlčúchová, M. (2022). A Review of Platform Business Models. Scientific Papers of the University of Pardubice, *Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(1). <https://doi.org/10.46585/sp30011454>
- Mohammadnezhad Chari, F., Bamdadsoofi, J., Raeisi Vanani, I. & Amiri, M. (2023). Development of the archetype for data marketplace platforms' business model. *Business Intelligence Management Studies*, 12(44), 145-189. doi: 10.22054/ims.2023.69482.2217 (in Persian)
- Nemilentseva, M., Tariq, A., Tariq, W., Aghajani, D. & Torkkeli, M. (2025). A Review of Digital Platform and Circular Economy: Opportunities and Challenges for Developing Countries. *Human Perspectives of Industry 4.0 Organizations*, 38-67. <https://doi.org/10.1201/9781032616810-3>
- Reuter, E. (2022). Hybrid business models in the sharing economy: The role of business model design for managing the environmental paradox. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 603-618. <https://doi.org/10.1002/bse.2939>

- Ruiz-Gaona, L. A., Friedman, J., Cheikh, N., Wilkinson, T., Wang, M., Vicencio, J.... & Gorgens, M. (2024). Evaluation of the effects of a digital health platform on business and medical practices of informal medicine vendors in Lagos, *Nigeria. Oxford Open Digital Health*, 2(Supplement_2), 56-65. <https://doi.org/10.1093/oodh/oqae035>
- Sanchez-Cartas, J. M. & León, G. (2021). Multisided platforms and markets: A survey of the theoretical literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(2), 452-487. <https://doi.org/10.1111/joes.12409>
- Shams, E., Moradi, M. & Ghayour Bagheri, S. M., (2020). Futures Scenario of Iran Start-ups in 1404 Horizon. *Journal of Iran Futures Studies*. 4, 2 (7), 55-79. Dio: 10.30479/jfs.2020.10525.1047 (in Persian)
- Singh, B. & Kaunert, C. (2025). Innovative Business Models in Digital and Virtual Reality for the Gig Economy: Space-Age Sustainable Development Projecting Smart Business Practices. In *Business Transformation in the Era of Digital Disruption* (pp. 127-156). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-7056-8.ch005
- Sippel, S. R. & Dolinga, M. (2023). Constructing agri-food for finance: startups, venture capital and food future imaginaries. *Agriculture and Human Values*, 40(2), 475-488. <https://doi.org/10.1007/s10460-022-10383-6>
- Subramanian, H., Mitra, S. & Ransbotham, S. (2021). Capturing value in platform business models that rely on user-generated content. *Organization Science*, 32(3), 804-823. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1408>
- Täuscher, K. & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European management journal*, 36(3), 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard business review*, 94(4), 54-62.
- Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q. & Chun, H. H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452-483. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>
- Xie, X., Han, Y., Anderson, A. & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration. *International Journal of Information Management*, 65, 102513. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102513>