

## A Review of the Fundamentals of Business Model Design in Technology-Driven Startups (Case Study: [Fivepm.ai](#) Startup)

**Meisam Nasiri**

Postdoctoral Researcher in Management (Marketing Orientation), Faculty of Management,  
University of Tehran, Tehran, Iran

[Meisam.Nasiri@ut.ac.ir](mailto:Meisam.Nasiri@ut.ac.ir)

**Mahdi Molabeigi**

Professional Doctorate in Business Administration (DBA), Faculty of Management, University  
of Tehran, Tehran, Iran

[molabeigi.mahdi@gmail.com](mailto:molabeigi.mahdi@gmail.com)

### Abstract

Business model design is one of the most critical entrepreneurial activities in technology-driven startups; however, many entrepreneurs lack a coherent framework for defining the components of their model. The present study aims to review and analyze "business model design" using a real-world example. For this purpose, the theoretical foundations of business models were first reviewed, covering components such as value proposition, revenue structure, value chain architecture, target market, and scalability mechanisms. Then, as a case study, the business plan of Fivepm.ai (an AI-based professional networking startup based in Dubai) was selected and analyzed from the perspective of business model design. The findings indicate that Fivepm.ai's business model is built on ten main components: (1) a value proposition based on intelligent, intent-based matching rather than superficial connections; (2) a hybrid revenue model (freemium + enterprise subscription) with four pricing plans; (3) a value chain architecture relying on LinkedIn integration and the use of LLMs; (4) a multi-layered target market focusing on professionals and SMEs; (5) a scalability mechanism through networking automation and cloud infrastructure; (6) a five-phase executive roadmap; (7) an agile organizational structure with team growth; (8) risk mitigation and legal compliance mechanisms; (9) projected financial indicators; and (10) a positioning strategy based on differentiation from competitors such as LinkedIn. This design demonstrates that a successful technology-driven business model must simultaneously address "customer value," "sustainable revenue sources," "executability and scalability," and "adaptation to the legal-cultural environment." Finally, suggestions for improving business model design in technology startups (such as clarifying growth assumptions, defining phased KPIs, and customizing customer profiles) as well as for startups operating outside their country of origin (including analysis of the host country's legal system, adapting the revenue model to local payment culture, and geopolitical risk analysis) are provided. This research is descriptive-analytical in nature and applied in purpose, and it can serve as an educational case study for business model designers in the startup ecosystem.

**Keywords:** Business Model Design, Technology-Driven Startup, Business Plan, Revenue Model, Startups

## مروری بر مبانی طراحی مدل کسب و کار در استارت آپ های فناوری محور (مطالعه موردی استارت آپ Fivepm.ai)

میثم نصیری

پسا دکتری مدیریت (گرایش بازاریابی) دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

[Meisam.Nasiri@ut.ac.ir](mailto:Meisam.Nasiri@ut.ac.ir)

مهدی مولابیگی

دکتری حرفه ای کسب و کار (DBA)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

[molabeigi.mahdi@gmail.com](mailto:molabeigi.mahdi@gmail.com)

### چکیده

طراحی مدل کسب و کار یکی از کلیدی ترین فعالیت های کارآفرینی در استارت آپ های فناوری محور است، با این حال بسیاری از کارآفرینان از چارچوبی منسجم برای تعریف اجزای مدل خود برخوردار نیستند. پژوهش حاضر با هدف مرور و تحلیل «طراحی مدل کسب و کار» در یک نمونه واقعی انجام شده است. برای این منظور، ابتدا مبانی نظری مدل های کسب و کار مرور شد که اجزایی همچون پیشنهاد ارزش، ساختار درآمدی، معماری زنجیره ارزش، بازار هدف و مکانیسم مقیاس پذیری را شامل می شود. سپس به عنوان مطالعه موردی، طرح کسب و کار Fivepm.ai (یک استارت آپ شبکه سازی حرفه ای مبتنی بر هوش مصنوعی مستقر در دب) انتخاب و از منظر طراحی مدل کسب و کار تحلیل گردید. یافته ها نشان می دهد که مدل کسب و کار Fivepm.ai بر پایه ده مؤلفه اصلی طراحی شده است: (۱) پیشنهاد ارزش مبتنی بر تطبیق هوشمند و نیت محور به جای ارتباطات سطحی، (۲) مدل درآمدی ترکیبی (فریمیوم + اشتراک سازمانی) با چهار پلن قیمت گذاری، (۳) معماری زنجیره ارزش متکی بر یکپارچگی با لینکدین و استفاده از LLM، (۴) بازار هدف چندلایه با تمرکز بر متخصصان و شرکت های کوچک و متوسط، (۵) مکانیسم مقیاس پذیری از طریق خودکارسازی شبکه سازی و زیرساخت ابری، (۶) نقشه راه اجرایی پنج فازی، (۷) ساختار سازمانی چابک با رشد تیم، (۸) مکانیسم های کاهش ریسک و انطباق قانونی، (۹) شاخص های مالی پیش بینی شده، و (۱۰) استراتژی جایگاه یابی مبتنی بر تمایز از رقبای مانند LinkedIn. این طراحی نشان می دهد که یک مدل کسب و کار فناورانه موفق باید به طور همزمان به «ارزش برای مشتری»، «منابع درآمد پایدار»، «قابلیت اجرا و مقیاس»، و «انطباق با محیط حقوقی-فرهنگی» توجه کند. در پایان، پیشنهادهایی برای بهبود طراحی مدل کسب و کار در استارت آپ های فناوری (مانند شفاف سازی مفروضات رشد، تعریف KPI های فازی، و شخصی سازی پروفایل مشتری) و همچنین برای استارت آپ های خارج از کشور مبدأ (شامل تحلیل نظام حقوقی میزبان، تطبیق مدل درآمدی با فرهنگ پرداخت محلی و تحلیل ریسک های ژئوپلیتیک) ارائه شده است. این پژوهش از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف، کاربردی است و می تواند به عنوان یک مطالعه موردی آموزشی برای طراحان مدل کسب و کار در اکوسیستم استارت آپی مورد استفاده قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** طراحی مدل کسب و کار، استارت آپ فناوری محور، طرح کسب و کار، مدل درآمدی، شرکت های نوپا

## مقدمه

در دو دهه اخیر، رشد چشمگیر استارت‌آپ‌های فناوری محور و گسترش کسب‌وکارهای الکترونیکی، توجه به «طرح کسب‌وکار» را به عنوان یکی از اسناد حیاتی برای راه‌اندازی، جذب سرمایه و هدایت عملیاتی این شرکت‌ها افزایش داده است. با این حال، بسیاری از کارآفرینان و حتی پژوهشگران حوزه مدیریت، تعریف روشن و جامعی از ارکان اصلی یک طرح کسب‌وکار استاندارد ندارند. مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مدل‌های نظری متعددی (مانند مدل استروالد، ۲۰۰۴؛ مدل تیس، ۲۰۱۰؛ لینچ، ۱۳۹۷؛ و رویکرد بلنک و دورف، ۲۰۱۲) برای تبیین اجزای مدل کسب‌وکار ارائه شده است، اما در عمل، طرح‌های کسب‌وکار استارت‌آپ‌ها اغلب دچار نقص‌هایی از جمله عدم شفافیت در مفروضات مالی، تحلیل سطحی رقبا، نادیده گرفتن الزامات قانونی بومی، و فقدان برنامه عملیاتی برای مقیاس‌پذیری هستند. این مسئله به ویژه در استارت‌آپ‌هایی که قصد فعالیت در کشوری خارج از کشور مبدأ خود را دارند (مانند استقرار در مناطق آزاد تجاری امارات، ترکیه یا اروپا) حادث می‌شود، زیرا تفاوت‌های فرهنگی، حقوقی و اقتصادی مستلزم تطبیق ساختار طرح با بستر میزبان است. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که یک طرح کسب‌وکار استاندارد برای استارت‌آپ‌های فناوری محور شامل چه ارکانی است و چگونه می‌توان با مرور یک نمونه واقعی، این ارکان را شناسایی و برای بهبود طرح‌های مشابه پیشنهادهایی ارائه داد؟ برای پاسخ به این پرسش، مطالعه موردی طرح کسب‌وکار Fivepm.ai (یک استارت‌آپ شبکه‌سازی حرفه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی مستقر در دب) انتخاب شده است تا از طریق تحلیل محتوای آن، ضمن معرفی اجزای یک طرح کسب‌وکار نسبتاً کامل، پیشنهادهای کاربردی برای کارآفرینان و پژوهشگران استخراج گردد.

## مبانی نظری

## شرکت‌های نوپا

استارت‌آپ اصطلاحی است که در جریان اصلی و فرهنگ عامه، و همچنین گفتمان و ادبیات دانشگاهی تکثیر می‌شود (کوکاین، ۲۰۱۹). محبوب‌ترین تعریف کسب‌وکار نوپا توسط بلنک و دورف (۲۰۱۲) تدوین شد که استارت‌آپ را به‌عنوان یک سازمان موقت در جستجوی یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، تکرارپذیر و سودآور معرفی می‌کند. جالب اینجاست که این تعریف شامل کلمات «جدید»، «نوآورانه» یا «فناوری» نمی‌شود، بلکه بر پویایی توسعه کسب‌وکار تمرکز دارد (اسکالا، ۲۰۱۹). ریس (۲۰۱۱) بیان می‌کند که هر سازمانی که هدفش ارائه کالاها و خدمات جدید در شرایط عدم قطعیت شدید است، یک کسب‌وکار نوپا است در حالی که داموداران (۲۰۰۹) به ویژگی خاص استارت‌آپ‌ها اشاره می‌کند که پتانسیل بالایی برای رشد در ارزش شرکت در آینده است. استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا نقش مهمی در اقتصادهای مبتنی بر دانش ایفا می‌کنند و منبع کلیدی برای شغل‌های جدید، نوآوری‌های بنیادین، رشد، بهره‌وری و ابزاری برای توسعه اقتصادی هستند (زرگران خوزانی و زرگران خوزانی، ۱۳۹۵).

یک شرکت نوپا یک سرمایه‌گذاری کارآفرینی تازه تاسیس است که اساساً یک کسب‌وکار منحصر به فرد است که به سرعت در حال رشد است و هدف آن پاسخگویی به تقاضای بازار از طریق توسعه یا ارائه یک محصول، خدمات یا فرآیندهای نوآورانه و خارق العاده است (لینچ، ۱۳۹۷). یک کسب‌وکار نوپا معمولاً یک شرکت است، مانند یک کسب‌وکار کوچک، یک مشارکت یا سازمانی که عمده‌اً برای توسعه سریع یک مدل تجاری تجاری با دوام طراحی شده است. اغلب مترادف با پروژه‌های پیشرفته، توسعه و تولید، توزیع محصولات، فرآیندها یا خدمات جدید است. از فناوری‌هایی مانند رایانه، تجارت الکترونیک، ارتباطات سیار، اینترنت یا رباتیک

استفاده می کند تا جایگاهی برای آنها در بازار ایجاد کند. معمولاً شامل طراحی و اجرای فرآیندهای نوآورانه و خارج از جعبه توسعه، اعتبار سنجی و تحقیق برای بازارهای هدف است. اصطلاح «استارت آپ»<sup>۱</sup> در حباب دات کام<sup>۲</sup> در اواخر دهه ۱۹۹۰ جهانی شد، زمانی که تعداد عظیمی از شرکت های مبتنی بر اینترنت زیاد شدند. علاوه بر این، پروژه های فناوری محور، به دلیل ماهیت خود، بیشترین پتانسیل رشد را دارند (نارایان، موهانتی و کومار، ۲۰۱۹).

بلنک (۲۰۱۲) استارت آپ را به عنوان یک سازمان موقت در جستجوی یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر، تکرارپذیر و سودآور تعریف کرد، در حالی که ریس (۲۰۱۱) اظهار داشت که استارت آپ یک نهاد انسانی است که برای ایجاد یک محصول یا خدمات جدید در شرایط عدم اطمینان شدید طراحی شده است. استارت آپ را شرکتی نوپا و با کمتر از ده سال تاسی، با مدل جدید تجاری یا فناوری های نوآورانه تعریف می کنند که در تعداد کارکنان و گردش مالی رشد قابل توجهی دارد. استارت آپ را می توان پیامد فعالیت کارآفرینی دانست. استارت آپ های مدرن قبل از اینکه فرصتی را کسب کنند، فرصتی را به وسیله خود خلق می کنند (رومفو، ۲۰۱۸).

نولیا و روزالییا (۲۰۲۰) درگیری بسیار زیاد با فعالیت های نوآورانه را از خصوصیات استارت آپ ها دانسته و بر این باورند که استارت آپ های نوآور در روند نوآوری خویش با موانعی جدی به علت هزینه های بالای نوآوری، عدم قابلیت های تجاری و مدیریتی و چالش در همکاری با نمایندگان صنایع، مواجه می شوند.

### مدل های کسب و کار

یک مدل کسب و کار<sup>۳</sup>، شیوه انجام کسب و کار است؛ به طوری که یک شرکت بتواند برای بقای خودش درآمد ایجاد کند (لینچ، ۱۳۹۷). این مدل در واقع ارائه کننده این موضوع است که شرکت چگونه می تواند ارزشی ایجاد کند که مشتریان تمایل به پرداخت پول در ازای محصولات و خدمات داشته باشند (توربان، ۲۰۰۲). در حالی که هر شخصی درباره مدل های کسب و کار صحبت می کند، اما ۹۵٪ آن ها دارای چارچوبی واضح و روشن برای تشریح و ارائه توضیح مدل مورد استفاده خود نیستند و زمانی که افراد بتوانند به گونه ای واضح و شفاف مدل کسب و کار خود را شرح دهند، نمی توانند به طور مؤثر چه در داخل سازمان و چه در خارج سازمان ارتباطات مناسبی برقرار نمایند (پاتلی و همکاران، ۲۰۰۲).

جامع ترین تحقیق برای کشف منشأ و ریشه واژه "مدل کسب و کار"، توسط "استروالد و همکارانش" صورت گرفته است. آن ها از طریق جستجوی الکترونیکی در عناوین، چکیده ها، لغات کلیدی و متن کامل مقالات موجود در پایگاه مقالات "پریمیر" متوجه شدند که رواج استفاده از این واژه، پدیده ای نسبتاً جدید است ولی ورود آن به ادبیات کسب و کار به پنج دهه اخیر برمی گردد. بر اساس یافته های این محققین، این واژه اولین بار در یک مقاله دانشگاهی از "بلمن و کلاربرک" در سال ۱۹۵۷ منتشر شد. در سال ۱۹۶۰ نیز این واژه در عنوان و چکیده یک مقاله از "جونز" مورد استفاده قرار گرفت. پس از آن "آلفرد چندلر" در سال ۱۹۶۱ در کتاب خود با عنوان "راهبرد و ساختار گزارش جامع و مفصل از رشد سریع تغییرات حاصل از آن در شرکت ها صنعتی ارائه نمود و در آن بر مفهوم مدل کسب و کار اشاره کرد. "چندلر" در این کتاب به چگونگی پاسخ گویی شرکت ها به چالش های متفاوتی که به دلیل

<sup>1</sup> startup

<sup>2</sup> dot.com bubble

<sup>3</sup> Business model



تغییرات محیطی یا داخلی شرکت ایجاد می شود را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. ایگو آسنف نیز در سال ۱۹۶۵ با درک عقاید جالب آلفرد چندلر در کتابش با نام "راهبرد شرکت" به بررسی جنبه های بیشتری از این موضوع پرداخت و چارچوبی ارائه نمود تا هر بنگاه بر اساس فرصت ها و تهدیدهای محیطی (بازار رقابت، شرایط اقتصادی در سطح کلان، سیاست های دولت، قوانین، محیط طبیعی، مرزهای ملی و تغییرات فناورانه) به تطبیق و تنظیم راهبرد شرکت خود بپردازند. پس از آن نیز تعداد دیگری از نویسندگان بنام مدیریت از جمله: "سیلبورمن"، "مینتزبرگ" و "پراهالد" و تبیین در شکل دهی و توسعه مفهوم "راهبرد بنگاه" و نیز توسعه و بهبود مفهوم "مدل کسب و کار" سهم قابل توجهی ایفا نمودند و با پیشنهاد راهکارها و توصیه هایی در این راستا سعی کردند که مدیران شرکت ها را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری دهند (آفوا و توکی، ۲۰۰۱).

هر سازمانی یک مدل کسب و کار دارد که در واقع به سادگی "نحوه ای که کسب و کارش را انجام می دهد" و یا "مفهوم کسب و کار شرکت" را نشان می دهد (همل، ۲۰۰۰). محیط کسب و کار متغیر، تعداد زیادی مدل کسب کار جدید را همراه با ابداع مجدد مدل های کسب و کار موجود توسعه داده است. این ابداعات و خلق مدل های کسب و کار جدید و نه فقط بهبود مستمر مدل های موجود، به منظور بقاء در محیطی که قواعد بازی در آن دائماً در حال تغییر است، ضروری و بخشی از الزامات دستیابی به مزیت رقابتی مخرب محسوب می شود. در چنین شرایطی چالش بزرگ برای سازمان ها، توسعه چارچوبی برای بررسی این موضوع است که چگونگی مدل کسب و کار جدید و صنعت جدید به وجود می آید و لذا مدیران را قادر به ایجاد مدل کسب و کار جدید به منظور هم راستا کردن شرکت با الزامات و همراه شدن با تغییرات می نماید (ولپل، ۲۰۰۴).

### تعاریف مدل کسب و کار

مدل کسب و کار به عنوان ارائه ساده شده عناصر یک سیستم سازمانی پیچیده و رابطه داخلی بین این عناصر است. این ارزش سازمان، ارزش ایجاد و تحویل و ارزش بدست آوری را تعیین و هدف آن تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی و ارتباط در مواجهه با پیچیدگی در حال افزایش است. محیط و سازمانی و شبکه ارزشی در بیشتر رویکردها در درجه های مختلف لحاظ شده اند (گسیدفر، ۲۰۱۸).

یک مدل کسب و کار مجموعه ای از عناصر و روابط میان آن ها است تا منطق درآمدزایی یک شرکت را بیان می کند یعنی توصیفی دقیق از ارزش ارائه شده توسط یک سازمان به بخش یا بخش های مختلف از مشتریان، ساختار سازمان و شرکای آن به منظور خلق ارزش و انتقال این ارزش، به همراه سرمایه مورد نیاز در جهت سوددهی دائمی و پایدار سازمان (اوستروالد، ۲۰۰۴). یک مدل کسب و کار بازتاب استراتژی های تحقق یافته شرکت می باشد. یک مدل کسب و کار شرح استادهای از منطق، داده ها و دیگر شواهدی است که ارزش ارائه شده به مشتریان را حمایت، و ساختار قابل توجهی از درآمدها و هزینه ها را به منظور کسب ارزش برای شرکت ارائه می کند (تیس، ۲۰۱۰).

مدل کسب و کار طراحی کالا، خدمات و جریان های اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقش های آن ها، توصیفی از مزایا بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است (تیمرز، ۱۹۹۸). آمیت و زوت (۲۰۰۰) مدل کسب و کار را ترکیب و هماهنگ سازی عوامل مؤثر در دادوستد برای بهره برداری از موقعیت های تجاری معرفی کردند. هماهنگ سازی ساختاری تشریح کننده رابطه عوامل مؤثر در دادوستد و ترتیب آن ها می باشد. به اعتقاد تپسکات (۲۰۰۰)، یک مدل

کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزشی جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدیدی از عملکرد است.

در زیر تعاریفی دیگر مدل کسب و کار از اندیشمندان مدیریت ارائه شده است:

ونکاترامان و اندرسون (۲۰۰۸) مدل کسب و کار را در ساختاری سه بعدی تعریف می کند: فعل و انفعال مشتری، ترکیب و آرامش سرمایه گذاری ها و نفوذ دانش. آن ها بر روی سازمان های مجازی که به سختی بر برون سپاری وابسته هستند، تمرکز دارند.

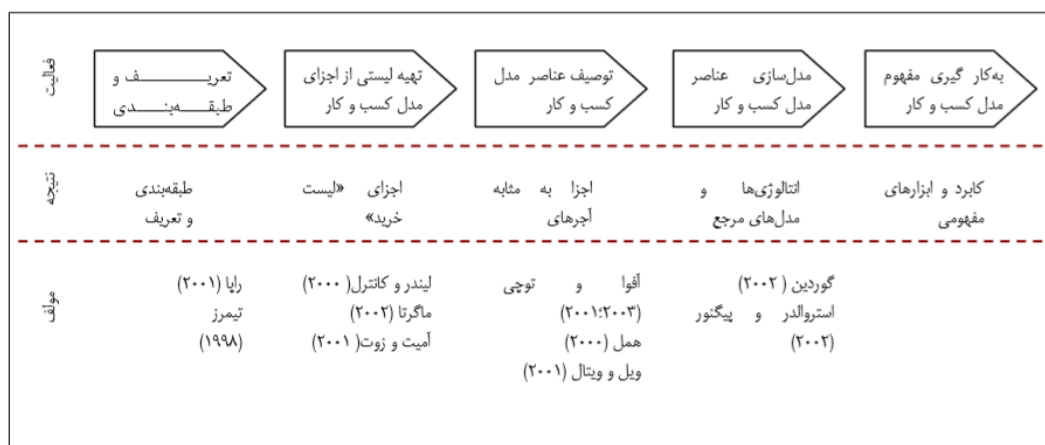
به عقیده تپسکات (۲۰۰۰) یک مدل کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزش جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدید از عملکرد است.

مدل کسب و کار از دیدگاه هاوکینز (۲۰۰۱) توصیفی است از ارتباطات تجاری ما بین یک شرکت تجاری و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می کند. به طور خاص مدل کسب و کار، روشی برای ساختاردهی جریان های هزینه ای و درآمدی است.

از نظر کارکردی استروالد (۲۰۰۴)، مدل کسب کار چیزی جز توصیف ارزشی را که شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می دهد، نمی باشد. همچنین مدل کسب و کار عبارت است از معماری شرکت و شبکه شرکای شرکت به منظور ایجاد، بازاریابی و تحویل یا ارائه این ارزش. از طرفی در مدل کسب و کار به منظور ایجاد سود و حفظ درآمد، نحوه ایجاد درآمد نیز در نظر گرفته می شود.

### مدل پنج مرحله ای کسب و کار

بر اساس مرور ادبیات پنج مرحله برای تکامل ادبیات مدل کسب و کار پیشنهاد می شود. این مراحل در زیر نمایش داده شده است.



شکل ۱- تکامل مفهوم مدل کسب و کار (استروالد و همکاران، ۲۰۰۵)

در مرحله اول یعنی زمانی که واژه مبدل کسبوکار در حال رایج شدن بود تعدادی از نویسندگان به ارائه تعاریف و طبقه بندی مدل های کسبوکار پرداختند. در مرحله دوم محققان با پیشنهاد اجزای مدل های کسبوکار مرحله قبلی را تکمیل کردند. اوایل این گزاره ها فهرست ساده ای بودند که صرفاً اجزای یک مدل کسبوکار را ذکر می کردند. در مرحله سوم این اجزا به طور جزئی و دقیق تر تشریح شدند. در مرحله چهارم نویسندگان مدل کردن مفهومی اجزا را آغاز کردند. این کارها منجر به پیشنهاد متد مدل های مدل کسبوکار در قالب مدل های مرجع و انتالوژیها شد. در این مرحله ارزیابی و آزمون مدل ها به صورت دقیق تر انجام شد. در نهایت مرحله پنجم مرحله کاربرد مدل های مرجع در مدیریت و نرم افزارهای کاربردی سیستم های اطلاعاتی است (استروالد و همکاران، ۲۰۰۵)

### نقش مدل کسبوکار در شرکت ها

مدل کسبوکار می تواند در مدیریت کسبوکار و بخصوص کسبوکار الکترونیکی نقش های مختلفی ایفا کند که برخی عملکردهای شناخته شده آن در این زمینه در ذیل آمده است (استروالد، ۲۰۰۴).

- درک<sup>۱</sup> و تسهیم<sup>۲</sup>: مدل های کسبوکار در درک و تسهیم منطق کسبوکار یک سازمان نقش دارند. مدل های کسبوکار به تسخیر مدل های ذهنی که به صورت انتزاعی در ذهن افراد وجود دارد، به تصویر کشیدن آن، و فهم، انتقال و تسهیم منطق کسبوکار کمک می کنند.
- تحلیل<sup>۳</sup>: مفهوم مدل کسبوکار در تحلیل منطق کسبوکار یک شرکت نقش دارد. اندازه گیری، مشاهده و مقایسه، منطق کسبوکار یک سازمان را بهبود می بخشد. یعنی نشان می دهد کدام حوزه های یک مدل کسبوکار نیاز به نظارت دارند و کدام بخش های منطق کسبوکار در طول زمان تغییر کرده اند. همچنین مقایسه مدل کسبوکار یک شرکت را با مدل های رقابتی آن امکان پذیر می سازد.
- مدیریت<sup>۴</sup>: بهبود مدیریت منطق کسبوکار سازمان به بهبود طراحی، برنامه ریزی، تغییر و پیاده سازی مدل های کسبوکار کمک می کند. ضمن اینکه با اتخاذ رویکرد مدل کسبوکار می توان به تغییرات محیطی سریع تر پاسخ داد. مفهوم مدل کسبوکار همسویی استراتژی، سازمان کسبوکار و تکنولوژی را نیز بهبود می دهد. به عبارت دیگر، با ایجاد نوعی پل مفهومی همسویی این سه را آسان تر می کند.
- آینده نگری<sup>۵</sup>: مفهوم مدل کسبوکار می تواند از طریق انوعی از مدل های کسبوکار یعنی داشتن ذخیره ای از مدل های کسبوکار به منظور پاسخگویی به تغییرات، و شبیه سازی، به پرورش نوآوری در سازمان و افزایش آمادگی برای آینده کمک کند.
- ثبت حق امتیاز: کارآفرینان و شرکت های حوزه کسبوکار الکترونیکی به طور روزافزون به دنبال ثبت حق امتیاز فرایندهای کسبوکار الکترونیکی و حتی همه جنبه های مدل کسبوکار خود هستند. بنابراین مدل سازی کسبوکار می تواند نقش بالقوه مهمی در این حوزه حقوقی ایفا کند.

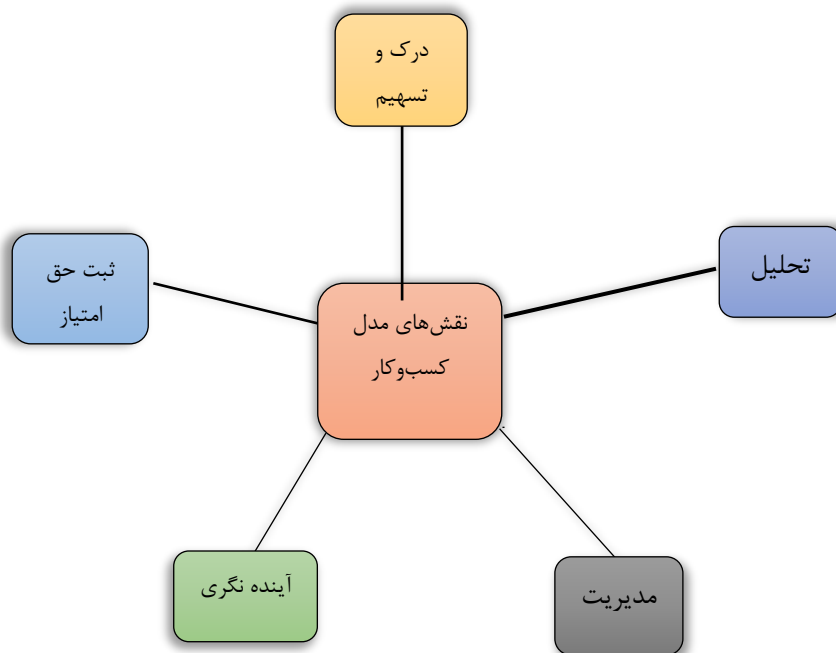
<sup>1</sup> Understand

<sup>2</sup> Sharing

<sup>3</sup> analyze

<sup>4</sup> management

<sup>5</sup> Perspective



شکل ۲- نقش های مختلف مدل کسب و کار (استروالد، ۲۰۰۴)

سهم دیگر مدل کسب و کار در مدیریت کسب و کار، ایجاد بنیانی برای مجموعه ای از ابزارهای مدیریتی به کمک کامپیوتر است. برخی از کارکردهای ذکر شده مدل کسب و کار، تنها در صورت دیجیتالی شدن معنی می یابند. به تصویر کشیدن، طراحی و مقایسه مدل های کسب و کار در صورت ایجاد ابزارهای نرم افزاری، به سرعت قابل انجام است. همچنین انجام اعمال پیچیده تری مانند شبیه سازی، بدون کمک کامپیوتر امکان پذیر نیست (استروالد، ۲۰۰۴).

### مدل کسب و کار الکترونیکی چیست؟

مدل کسب و کار الکترونیکی مجموعه ای از عناصر و روابط میان آنها است که منطق درآمد زایی یک شرکت را بیان میکند. یک مدل کسب و کار الکترونیکی توصیفی از نقشها و ارتباطات میان مصرف کنندگان، مشتریان، همپیمانان و عرضه کنندگان یک شرکت است که جریان های اصلی تولیدی، اطلاعاتی، مالی و همچنین منافع اصلی شرکاء را مشخص می کند. هستی شناسی مدل های کسب و کار الکترونیکی که مسائل مرتبط با کسب و کارهای الکترونیک را مشخص می کند، همچنین نشان می دهد که شرکت ها چه مسائلی را در عصر اینترنت باید در نظر بگیرند تا بتوانند ارزشی را خلق و آن را به مشتریان انتقال دهند (رضوانی، ۱۳۹۵). با توجه به ظهور اینترنت و گسترش فضای وب، مدل های کسب و کار شکل دیگری پیدا نمودند و تعاریف متفاوتی نسبت به آنچه در گذشته برای آنها در نظر گرفته شده بود، ایجاد شده است. در واقع رشد پرشتاب کسب و کارهایی که بر بستر وب و اینترنت تعریف می شوند، میل به تغییر مدل های کسب و کار سنتی و یا توسعه آنها را جهت بهره برداری بهتر از فناوری های جدید افزایش داده است و بر این



اساس اینترنت به عنوان مهم ترین ابزار، نقش بسزایی را در تغییر روش های ارائه ارزش به مشتریان ایفا نموده است (چریف و گرنت، ۲۰۱۳). این نوع از مدل های کسب و کار که بر بستر وب تعریف می شوند، بیشتر تحت عنوان مدل های کسب و کار الکترونیک (هایس و فینگان، ۲۰۰۵) و در سایر عنوان بندی ها تحت نام های مدل های کسب و کار اینترنتی (ماهادوان، ۲۰۰۰)، مدل های کسب و کار تجارت الکترونیک (آلمیدا و دیگران، ۲۰۱۳) و یا مدل های کسب و کار بر خط (کاسرو ریپولز و ایزکوئیدو کاستیو، ۲۰۱۳) نام گذاری می شوند.

بسیاری از سازمان ها سرمایه گذاری زیادی در حوزه تجارت الکترونیک و کسب و کار الکترونیک جهت بهره جستن از تکنولوژی اینترنتی انجام داده اند. اصطلاح تجارت الکترونیک بر انجام تعامل با مشتری از طریق بستر وب اشاره دارد، در حالی که مفهوم کسب و کار الکترونیک ابعاد وسیع تری را پوشش می دهد، به طوری که علاوه بر در بر گرفتن تمام ابعاد تجارت الکترونیک، سایر فعالیت ها را که در بستر وب منجر به تولید محصول و یا ارائه خدمت می گردد، شامل می شود. در واقع تجارت الکترونیک، بخش های سازمان را که در تماس با مشتریان، تأمین کنندگان و شرکای سازمان می باشد، در بر می گیرد. در حالی که کسب و کار الکترونیک، علاوه بر این قسمت ها فرایندهای درونی سازمان را نیز شامل می گردد (فخری، ۲۰۱۰). در بخش های دیگری، کسب و کار الکترونیک از سه جزء تجارت الکترونیک، سازمان الکترونیک و تدارکات الکترونیک تشکیل شده است (عبداللهی و لیمستول ۲۰۱۱). یک مدل کسب و کار الکترونیکی توصیفی از نقش ها و ارتباطات ما بین مصرف کنندگان، مشتریان، هم پیمانان و عرضه کنندگان یک شرکت است که جریان های اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکا را مشخص می کند (وییل و ویتال، ۲۰۰۱). مدل کسب و کار الکترونیکی عبارت است از معماری یک بنگاه و شبکه شرکای آن در جهت خلق، بازاریابی، انتقال ارزش و روابط سرمایه ای با یک یا چند بخش از مشتریان برای ایجاد جریان های درآمدی، سودآور و پایدار در دنیای الکترونیکی (پیگنیر، ۲۰۰۵). یک مدل کسب و کار الکترونیکی جریانی است متشکل از سه مؤلفه محتوا، ساختار و حاکمیت تراکنش، به گونه ای که این سه عنصر در این مدل کسب و کار به بالاترین ارتباط و هم کنشی می رسند (آمیت و زوت، ۲۰۰۸). هستی شناسی مدل های کسب و کار الکترونیک که مسائل مرتبط با کسب و کارهای الکترونیک را مشخص می کند، همچنین نشان می دهد که شرکت ها چه مسائلی را در عصر اینترنت باید در نظر بگیرند تا بتوانند ارزشی را خلق و آن را به مشتریان انتقال دهند (پترویچ و همکاران، ۲۰۰۱).

### تأثیر کسب و کار الکترونیک بر مدل های کسب و کار

کسب و کار الکترونیکی و مدل های کسب و کاری که مرور شدند بر روی برخی بخش های مدل کسب و کار تأثیر می گذارند. در زندگی واقعی، آن ها روی همه بخش های مدل کسب و کار تأثیر می گذارند. این قسمت تأثیر برخی از مدل های کسب و کار الکترونیکی را آشکار می سازد.

سطح منبع<sup>۱</sup>: مدل های کسب و کار الکترونیکی، توصیف نمی کنند که برای انجام کسب و کارشان به چه منابع، مانند فناوری یا منابع انسانی، نیاز دارند. آن ها فقط بیان می کنند که چگونه مدل کسب و کار الکترونیکی در بازار عمل می کند؛ به عبارت دیگر، آن چگونه ارزش ایجاد می کند. با این حال، به طور ضمنی مشخص است که آن ها از فناوری اطلاعات و اینترنت در کسب و کارشان استفاده می کنند، اما منابع دیگری که آن ها ممکن است نیاز داشته باشند، توصیف نشده است. اما مدل های کسب و کار الکترونیکی روی همه منابع

<sup>1</sup> Source

تأثیر می گذارند. این مدل ها برای به بازار عرضه کردن محصول یا خدمت و فروش آن به پول، دانش، تجهیزات فیزیکی، صلاحیت، مهارت ها و افراد نیاز دارند. این نیازمندی به منابع مختلف ممکن است شامل منابع جدیدی مانند نرم افزارها و پروتکل های جدید باشد که برای ترفیع عرضه می بایست توسعه داده شوند. این منابع برای هماهنگی و کنترل تقسیم کار و فعالیت های مدل کسب و کار استفاده می شوند. مواد خام و ورودی های تولید در این مدل ها متفاوت از آن چیزی هستند که در مدل های کسب و کار سنتی استفاده می شوند. برای بسیاری از این مدل های کسب و کار، مواد خام و ورودی های تولید از توسعه دهندگان نرم افزار، سرمایه مالی، و بازاریابی مدل کسب و کار حاصل می شود. سرمایه مالی، ماده خام بعدی برای شرکت هایی است که برای ادامه حیات آن ها بسیار اهمیت دارد. برای مثال، بودت کام، در یک ماه، ۱۵۰ میلیون درآمد داشت و این را در دو سال هزینه کرد. علاوه بر این، بازاریابی دقیق مدل های کسب و کار (مستند کردن اینکه چگونه یک شرکت می تواند در اینترنت درآمدزایی کند؟) برای بالا بردن سرمایه در بازار مالی بسیار با اهمیت است. مدل های کسب و کار الکترونیکی روی کسب و کارهای سنتی نیز تأثیر خواهند گذاشت و به بخشی از آن ها تبدیل خواهند شد. بخش مالی یکی از اولین بخش هایی بود که جهت تکمیل کانال های فروش سنتی خود با بانکداری اینترنتی، مدل های کسب و کار الکترونیکی را اتخاذ نمود. شرکت های اقتصاد قدیمی و سنتی، مانند ولوو، مدل های کسب و کار الکترونیکی را با مدل های کسب و کار سنتی خود تطبیق داده اند. با این حال، گذار به بازار کسب و کار الکترونیکی مطمئناً نیازمند تغییر منابع موجود است. شرکت های سنتی می بایست جهت انطباق با کسب و کار اینترنتی محور، طرز تفکر خود را از داخل تغییر دهند (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

سطح عرضه<sup>۱</sup>: عرضه ها، تمرکز مدل های کسب و کار الکترونیکی هستند، تا جایی که این مدل ها را می توان مدل های عرضه نامید. همه مدل های کسب و کار الکترونیکی شامل عرضه هستند، و برخی از آن ها، مانند مدل تبلیغات، شامل چندین مدل عرضه می باشند. آن ها حتی تا حدودی عرضه ها را با جزئیات بیشتری توصیف می کنند. برای مثال، مدل واسطه گری شامل مدل مزایده و مدل مزایده معکوس است. علاوه بر این، مدل های کسب و کار الکترونیکی راهبرد عمومی (هزینه پایین در مقابل تمایز) را که به کار می گیرند توصیف می کنند. مانند مقایسه مدل حق اشتراک (هزینه پایین) را با یک مدل پورتال عمودی (تمایز). همچنین، آن ها شامل راهبردهایی برای مشخص کردن نحوه فروش و به بازار عرضه کردن عرضه ها می باشند، مانند مدل عضویت. تأمل نهایی روی مدل های کسب و کار الکترونیکی و عرضه ها این است که همگی آن ها خدماتی هستند که می توانند برای فروش محصولات و خدمات استفاده شوند. از طرف دیگر، مدل های کسب و کار الکترونیکی تأثیر عمیقی روی عرضه دارند. هر روز، روش های جدیدی برای ایجاد عرضه ها و به بازار عرضه کردن و فروش آن ها پیرامون ما شکل می گیرد. مانند آمازون دات کام، بوکوس، ای بی و اینترفلورا. برخی عرضه های کسب و کار الکترونیکی دارای دامنه بسیار محدودی هستند که همان عرضه های تخصصی مانند برای خرید و فروش اوراق بهادار می باشند. در موارد دیگر مانند تورگت یا اسپری در سوئد، دامنه عرضه ها بسیار گسترده است (مدل پورتال عمومی). علاوه بر این، کسب و کارهای سنتی، کسب و کار الکترونیکی را برای انطباق با مدل های کسب و کاری خودشان، سازگار کرده اند. این هزینه و ارزش عرضه ها را در اغلب صنایع بهبود داده است. ابزارهای جدیدی برای تحقیق و پیمایش درک مشتریان از مدل های کسب و کار الکترونیکی و عرضه ها توسعه داده و استفاده شده اند. ایده کلی بسیاری از مدل های کسب و کار الکترونیکی، بخصوص مدل های

---

<sup>1</sup> Supply

کسب و کار الکترونیکی بومی، استفاده از عامل های نرم افزاری برای تعقیب خریداران اینترنتی در سراسر وب جهت شناسایی رفتاری است که در میان رفتارهای خریداران از همه سودآورتر بوده است. با استفاده از این مدل ها، عرضه های جدیدی ایجاد می شوند که ایجاد آن ها قبل از دوره اقتصادی شبکه ای ممکن نبود. ما می بایست در آینده منتظر عرضه های جدیدی از طریق یکپارچگی میان اینترنت و تلفن های همراه باشیم. این عرضه ها کانال های فروش و خدمات جدیدی را در بر خواهند گرفت که مشتری می تواند از میان آن ها محصول یا خدمات خود را انتخاب کند (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

سطح فعالیت ها و سازمانی: خدمات جدیدی ارائه شده توسط کسب و کار الکترونیکی برای شرکت ها، شامل پیکربندی مجدد و تجدید سازمان دهی و هماهنگ سازی فعالیت ها توسط شرکت ها است. زنجیره های ارزش به وسیله مدل های کسب و کار الکترونیکی تغییر یافته و تجدید ساختار می شوند. برای مثال، بوکوس دات کام، که یک کتاب فروشی آنلاین سوئدی است، هرگز کتابی را نمی بیند و در اختیار نمی گیرد، بلکه تنها اجرت تراکنش را جمع آوری می کند. فرمت کتاب ها نیز از حالت کاغذی به شکل الکترونیکی در حال تغییر است؛ این تغییر، کتاب فروشی های سنتی و کتاب فروشی های مبتنی بر اینترنت را به چالش خواهد کشید. علاوه بر این، این امر روی کل تولید کتاب های سنتی تأثیر خواهد گذاشت. تجارت الکترونیکی سهام، مورد دیگری از ظهور مدل های کسب و کار الکترونیکی است، که مدل ها کسب و کار موجود را مجبور به در برگرفتن همان عرضه الکترونیکی، در مدل های کسب و کار قدیمی شان کرد. علاوه بر این، مدل های کسب و کار الکترونیکی تأثیر زیادی روی فعالیت های داخلی شرکت دارند. شرکت ها می توانند از خدمات خویش فرمایی استفاده کنند تا به کارمندان اجازه دهند وظایف متنوعی مانند سفارش تجهیزات دفتر، گزارش های زمانی، تغییر آدرس پستی و رزرو محل مسافرت، را که قبلاً خود شرکت انجام می داد، انجام دهند. این کار روی اجرای فعالیت ها و هماهنگی آن ها با هزینه کمتر و در نتیجه سودآوری بیشتر تأثیر می گذار (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

سطح بازار: کل ایده مدل های کسب و کار الکترونیکی، به دست آوردن سهمی از بازار موجود از طریق ایجاد بازارهای جدید است. وجود مدل ها کسب و کار الکترونیکی شاهی بر این مدعا است که آن ها در بازار و به طور کلی بر کسب و کار نفوذ کرده اند. مدل های کسب و کار الکترونیکی اغلب در جنبه بازار (مشتریان یا رقبا) و در جنبه عوامل تولید مدل های کسب و کار الکترونیکی به عنوان فراهم کنندگان ورودی های تولید و مواد خام وجود دارند. برای مثال، ایده کسب و کار مدل واسطه گری گردهم آوردن فروشنده و خریداران است. تمرکز این مدل ها روی سطح بازار و همچنین روی سطح عرضه تعجب آور نیست، زیرا اینجاست که یک کسب و کار درآمدزایی می کند. علاوه بر این، سطح فعالیت ها و منبع، در شروع چرخه عمر شرکت از اهمیت کمتری برخوردار است، زیرا تا شرکت درآمدی نداشته باشد، هزینه ها هرگز نمی توانند منبع مزیتی باشند (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

### روش تحقیق

در این پژوهش، پس از بررسی مبانی نظری حوزه طراحی و تدوین مدل های کسب و کار، به بررسی یک نمونه پرداخته شده است. لازم به ذکر است، اطلاعات محرمانه این مدل کسب و کار، حذف شده یا تغییر یافته است.

### یافته ها

در این بخش، با مرور طرح کسب و کار Fivepm.ai به عنوان یک نمونه عینی از یک استارت آپ فناوری محور، ارکان اصلی مدل

کسب و کار استخراج و تشریح می شود. این ارکان شامل مواردی است که در ادبیات نظری (مانند استروالد، ۲۰۰۴؛ تیس، ۲۰۱۰؛ و هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲) به عنوان اجزای کلیدی یک مدل کسب و کار پایدار معرفی شده اند. در ذیل هر رکن، ابتدا خلاصه ای از آنچه در طرح Fivepm.ai آمده ارائه می شود و سپس نقش و ضرورت آن رکن در کسب و کار توضیح داده می شود.

#### الف) چشم انداز و مأموریت

چشم انداز و مأموریت، قطب نمای استراتژیک هر سازمانی هستند (لینچ، ۱۳۹۷). مأموریت به «چرایی وجودی» شرکت پاسخ می دهد و چشم انداز تصویری از «آینده مطلوب» ترسیم می کند. برای استارت آپ ها که در شرایط عدم اطمینان بالا فعالیت می کنند (ریس، ۲۰۱۱)، این دو عنصر باعث همسوسازی تیم، جذب سرمایه گذاران و ایجاد تمایز در ذهن مخاطبان می شوند. بدون آن ها، تصمیم گیری ها پراکنده و انگیزش تیم کاهش می یابد.

- **مأموریت:** توانمندسازی متخصصان از طریق ارائه ابزارهای شبکه سازی مبتنی بر هوش مصنوعی که ارتباطاتی معنادار و مرتبط ایجاد می کند.
- **چشم انداز:** تبدیل شدن به دستیار پیشرو در شبکه سازی حرفه ای و تحول شیوه ارتباط گیری، همکاری و رشد مسیر شغلی افراد.

#### ب) تحلیل شکاف بازار و بیان مسئله

هر مدل کسب و کار موفق با حل یک مسئله واقعی و قابل لمس شروع می شود. بدون تعریف دقیق شکاف بازار، محصول به «راه حل» در جستجوی مسئله تبدیل می شود که با شکست مواجه خواهد شد. این بخش به سرمایه گذار نشان می دهد که استارت آپ مشکل اصلی مشتریان را درک کرده و راه حل آن را می داند. در ادبیات مدل کسب و کار، این همان «پیشنهاد ارزش»<sup>۱</sup> را شکل می دهد (استروالد، ۲۰۰۴).

- **شکاف:** پلتفرم های موجود (مانند لینکدین) به معیارهای سطحی مثل عنوان شغلی تکیه می کنند و عواملی مانند اهداف شغلی مشخص یا علایق فردی را نادیده می گیرند.
- **نتیجه:** ارتباطات کم کیفیت و زمان بر.
- **بیان مسئله:** فرایند سنتی شبکه سازی دستی و ناکارآمد است و افراد در مدیریت و اولویت بندی شبکه ارتباطی خود دچار مشکل هستند.

#### ج) محصول و خدمات

پس از تعریف مسئله، باید نشان داد که «چه چیزی» و «چگونه» آن را حل می کند. این بخش به شفاف سازی ارزش ایجاد شده برای مشتری می پردازد. همچنین برای تحلیل گران و سرمایه گذاران، تعیین می کند که آیا راه حل پیشنهادی از نظر فنی و عملیاتی قابل اجراست یا خیر. در مدل های کسب و کار الکترونیکی، این بخش معادل «عرضه» است (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

- **محصول:** پلتفرم شبکه سازی مبتنی بر هوش مصنوعی با ویژگی هایی مانند:

<sup>1</sup> Value Proposition



- موتور تطبیق مبتنی بر نیت<sup>۱</sup> با استفاده از LLM
- مدیر هوشمند ارتباطات
- خودکارسازی شبکه سازی (پیگیری، یادآور، زمان بندی)
- یکپارچگی با لینکدین و سایر منابع داده
- ابزارهای افزایش تعامل (رویدادهای مجازی، تولید متن تعاملی با AI)

#### د) مدل قیمت گذاری و درآمد

مدل درآمدی قلب تپنده هر کسب و کار است. بدون تعریف روشن اینکه «پول از کجا می آید»، هیچ سرمایه گذاری وارد نمی شود. تنوع پلن ها (Freemium تا Enterprise) یک استراتژی رایج در SaaS است که هم کاربران کم هزینه را جذب می کند و هم از مشتریان بزرگ درآمد بالایی دریافت می کند. این شفافیت به دوام مالی و پیش بینی جریان نقدی کمک می کند (تیس، ۲۰۱۰). در این طرح چهار پلن (برنامه) تدوین شده است (اعداد فرضی هستند):

- رایگان: با اعتبار محدود
  - پایه: ۱۸ دلار در ماه
  - حرفه ای: ۴۵ دلار در ماه
  - سازمانی (B2B): ۳۵۹ دلار در ماه
- فرضیات نرخ تبدیل: از ۰٪ در سال اول تا ۱۷٪ در سال پنجم برای B2B و از ۲.۵٪ تا ۵٪ برای B2C.

#### ه) تحلیل بازار و رقبا

تحلیل بازار (با رویکرد TAM/SAM/SOM) نشان می دهد که فرصت بازار چقدر بزرگ است و آیا ارزش سرمایه گذاری دارد. تحلیل رقبا نیز جایگاه یابی<sup>۲</sup> محصول را مشخص می کند. در محیط های رقابتی، نادیده گرفتن رقبا یکی از دلایل اصلی شکست استارت آپ هاست. این بخش به استراتژی های بازاریابی و فروش جهت دهی می کند (اعداد فرضی هستند).

- TAM (کل بازار قابل دسترس): ۲۱۴ میلیارد دلار (بازار جهانی شبکه سازی حرفه ای تا ۲۰۲۹)
- SAM (بازار قابل ارائه خدمات): ۸۰۰ میلیون دلار (درآمد شبکه سازی حرفه ای در GCC)
- SOM (سهم قابل دستیابی): ۱۱.۵ میلیون دلار (درآمد Fivepm.ai تا ۲۰۲۹)
- رقبا: LinkedIn, Lunchclub, Seamless.AI, Crystal - همراه با جدول مقایسه ویژگی ها.

#### و) نقشه راه

نقشه راه، برنامه زمانی و اولویت بندی اقدامات را نشان می دهد. برای استارت آپ ها که منابع محدودی دارند، مشخص کردن اینکه «اول چه کار کنیم، بعد چه کار کنیم» از اتلاف هزینه جلوگیری می کند. همچنین به سرمایه گذاران اطمینان می دهد که تیم دارای برنامه اجرایی شفاف و واقع بینانه است (لینچ، ۱۳۹۷).

<sup>1</sup> Intent-based matching

<sup>2</sup> Positioning

- فاز ۱ (پایه گذاری): تحقیق بازار، تشکیل تیم، جمع آوری داده.
- فاز ۲ (توسعه): ساخت موتور LLM و تطبیق مبتنی بر نیت، نسخه بتا.
- فاز ۳ (عرضه): پیاده سازی در امارات با رویداد مجازی و کمپین های بازاریابی.
- فاز ۴ (گسترش): ورود به اروپا و آمریکای شمالی.
- فاز ۵ (تنوع بخشی): معرفی توکن بلاکچینی، خودکارسازی پیشرفته.

#### ز) تحلیل مقیاس پذیری

مقیاس پذیری به معنای توانایی رشد بدون افزایش متناسب هزینه هاست. استارت آپ های موفق آنهایی هستند که مدل کسب و کارشان اجازه رشد سریع با هزینه نهایی پایین را بدهد (بلنک، ۲۰۱۲). این بخش نشان می دهد که آیا شرکت می تواند به تعداد کاربران میلیونی بدون فروپاشی زیرساخت یا منابع انسانی پاسخ دهد. همچنین نقطه سر به سر، زمان خودکفایی مالی را مشخص می کند.

STP (بخش بندی، هدف گیری، جایگاه یابی) در این طرح عبارتند از:

- جمعیت شناختی: متخصصان ۲۵-۴۵ سال، کارآفرینان، فریلنسر ها.
- روان شناختی: تکنولوژی دوست ها با ذهنیت رشد.
- رفتاری: جویندگان فرصت شغلی، منتورشیپ، رشد کسب و کار.
- فرضیات رشد: تعداد کاربران از ۱.۰۳ میلیون در سال اول به ۱.۵ میلیون در سال پنجم.
- نقطه سر به سر: حدود ۲۴ ماه پس از عرضه.

#### ح) پیش بینی مالی و ارزش گذاری

پیش بینی های مالی، خروجی نهایی و قابل کمی کردن همه تحلیل های قبلی هستند. سرمایه گذاران بر اساس همین اعداد تصمیم می گیرند که سرمایه گذاری کنند یا نه. داشتن پیش بینی ۳ تا ۵ ساله (با ذکر مفروضات) نشان دهنده حرفه ای گری است. مدل DCF نیز ارزش فعلی شرکت را بر اساس جریان های نقدی آتی محاسبه می کند که مبنای مذاکره برای درصد سهام است (اعداد فرضی هستند).

- صورت سود و زیان پیش بینی شده (۵ ساله): درآمد از ۴۹,۷۰۶ دلار به ۱۱,۴۳۴,۹۸۹ دلار می رسد.
- سود خالص: از منفی ۱۴۳,۲۰۶ دلار به ۵,۰۰۰,۷۵۴ دلار تبدیل می شود.
- حاشیه سود خالص: از ۲۸۸٪- به ۴۴٪ می رسد.
- جریان نقدی: از منفی به مثبت از سال سوم.
- مدل DCF (جریان های نقدی تنزیل شده): برای ارزش گذاری شرکت.
- سرمایه اولیه مورد نیاز: ۴۳۰,۰۰۰ دلار.

#### ط) تیم و ساختار سازمانی

سرمایه گذاران اغلب می گویند «روی تیم شرط می بندیم، نه روی ایده». تیم توانمند، مکمل هر مدل کسب و کاری است. شفافیت در نقش ها، مهارت ها و هزینه های پرسنلی نشان می دهد که بنیان گذاران برنامه واقع بینانه ای برای اجرا دارند. علاوه بر این، ساختار سازمانی برای هماهنگی و تقسیم کار در مقیاس بزرگتر ضروری است (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

- تیم کلیدی: CEO, CTO, Product Manager, Data Scientist, توسعه دهندگان AI, بازیابان و...
- جدول استخدام: از ۷ نفر در سال اول تا ۴۸ نفر در سال پنجم.
- هزینه های نیروی انسانی (سال پنجم): حدود ۲.۶۸ میلیون دلار.
- ساختار سازمانی: شامل بخش های فنی، بازیابی، مالی و خدمات مشتری.

#### ی) ریسک ها و ملاحظات اخلاقی

هر کسب و کاری با ریسک مواجه است، اما استارت آپ ها به دلیل عدم قطعیت بالا، ریسک بیشتری دارند. شناسایی و برنامه ریزی برای کاهش ریسک ها<sup>۱</sup> اعتماد سرمایه گذار را جلب می کند. همچنین در عصر حاکمیت داده و جرمه های سنگین، رعایت مقررات قانونی از ورشکستگی جلوگیری می کند. این بخش نشان می دهد که تیم به مسائل غیرفنی نیز توجه دارد.

- ریسک ها: وابستگی به API های ثالث، تغییرات فناوری، چالش های مقیاس پذیری، حریم خصوصی داده.
- راهکارهای کاهش ریسک: تنوع بخشی منابع داده، بهینه سازی الگوریتم ها، تدابیر امنیتی.
- مقررات: تعهد به GDPR, PDPL امارات، CCPA, AML, استاندارد PCI DSS.

بنابراین این یافته ها نشان می دهد که طرح کسب و کار Fivepm.ai تقریباً همه ارکان اصلی یک مدل کسب و کار استاندارد را پوشش داده است. هر رکن با هدف پاسخ به یک نیاز اطلاعاتی خاص (برای تیم، سرمایه گذار یا مشتری) در طرح گنجانده شده است. این ساختار می تواند به عنوان یک الگوی مرجع برای استارت آپ های مشابه (به ویژه در حوزه SaaS و هوش مصنوعی) مورد استفاده قرار گیرد.

#### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، با مرور مبانی نظری مدل های کسب و کار و تحلیل مطالعه موردی طرح کسب و کار Fivepm.ai (یک استارت آپ شبکه سازی حرفه ای مبتنی بر هوش مصنوعی)، مشخص شد که یک طرح کسب و کار استاندارد برای استارت آپ های فناوری محور باید حداقل شامل ده رکن اصلی باشد: (۱) چشم انداز و مأموریت، (۲) تحلیل شکاف بازار و بیان مسئله، (۳) معرفی محصول و خدمات، (۴) مدل قیمت گذاری و درآمدی، (۵) تحلیل بازار و رقبا، (۶) نقشه راه (۷) تحلیل مقیاس پذیری، (۸) پیش بینی مالی و ارزش گذاری، (۹) تیم و ساختار سازمانی، و (۱۰) ریسک ها و ملاحظات قانونی.

یافته ها نشان داد که طرح Fivepm.ai تقریباً تمامی این ارکان را پوشش داده است؛ به ویژه در بخش های تحلیل بازار (با استفاده از چارچوب TAM/SAM/SOM)، مدل درآمدی چندلایه، و نقشه راه فازی، ساختاری منسجم و قابل دفاع ارائه کرده است. از منظر نظری، این یافته ها با مدل های مرجع استروالد (۲۰۰۴) و تیپس (۲۰۱۰) همخوانی دارد که بر ضرورت شفافیت در «ارزش ایجاد شده»، «منابع درآمد» و «معماری سازمانی» تأکید می کنند. همچنین وجود بخش تحلیل ریسک و انطباق قانونی (GDPR, PDPL, CCPA)

<sup>۱</sup> Risk Mitigation

نشان دهنده آگاهی از الزامات محیطی فراتر از محصول محض است که در استارت‌آپ‌های امروزی، به‌ویژه در حوزه داده‌محور، اجتناب‌ناپذیر است.

در مجموع، طرح کسب‌وکار Fivepm.ai اگرچه یک سند تجاری است، اما می‌تواند به عنوان الگوی ساختاری برای آموزش و طراحی طرح‌های کسب‌وکار در استارت‌آپ‌های فناوری و SaaS مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، کارآمدی نهایی هر طرحی به میزان واقع‌گرایی مفروضات مالی، دقت در تحلیل رقابتی، و انطباق با بستر بومی (قانونی، فرهنگی، اقتصادی) بستگی دارد که در پیشنهادها زیر به آن پرداخته می‌شود.

### پیشنهادهایی برای استارت‌آپ‌های فناوری محور

برای بهبود طرح‌های کسب‌وکار در استارت‌آپ‌های فناوری‌محور، پنج پیشنهاد اصلی ارائه می‌شود. نخست، شفاف‌سازی مفروضات رشد به این معنا که به جای ارائه اعداد مطلق در پیش‌بینی‌های مالی، سناریوهای مختلف (بدبینانه، واقع‌بینانه، خوش‌بینانه) ارائه شود و نرخ رشد کاربران و درآمد با شواهد تجربی از استارت‌آپ‌های مشابه پشتیبانی گردد. دوم، تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) به تفکیک فاز؛ به طوری که علاوه بر پیش‌بینی مالی، شاخص‌هایی مثل نرخ رشد ماهانه، نرخ ریزش مشتری، نسبت LTV/CAC و نرخ تبدیل از کاربر رایگان به پولی به صورت فصلی پیش‌بینی شود. سوم، ارائه نمونه پروفایل کاربر یا مشتری اولیه؛ به جای توصیف کلی از بازار هدف، یک یا دو «شخصیت مشتری» با نام، شغل، دردها و اهداف واقعی طراحی شود تا سرمایه‌گذار بهتر درک کند محصول دقیقاً برای چه کسی ساخته شده است. چهارم، شامل‌سازی برنامه بازاریابی و فروش عملیاتی؛ طرح‌های کسب‌وکار اغلب بازاریابی را فقط در بخش هزینه می‌آورند، اما باید کانال‌های مشخص جذب مشتری (مانند SEO، تبلیغات هدفمند، بازاریابی محتوا) و هزینه به ازای هر جذب (CAC) را نیز پیش‌بینی کنند. پنجم، ارائه حداقل محصول پذیرفتنی (MVP) و بازخوردهای اولیه؛ اگر استارت‌آپ قبلاً نمونه اولیه یا نسخه بتا داشته، نتایج تست کاربران و بهبودهای انجام‌شده مستند شود تا اثبات شود محصول با نیاز واقعی تطابق دارد.

برای استارت‌آپ‌هایی که قصد فعالیت در یک کشور خارجی (مثلاً استارت‌آپی از یک کشور دیگر که در امارات مستقر می‌شود) دارند، شش پیشنهاد ویژه وجود دارد.

اول، تحلیل دقیق نظام حقوقی و مالی کشور میزبان؛ صرف اشاره کلی به مقرراتی مانند GDPR کافی نیست. باید مشخص شود که آیا کشور میزبان محدودیت انتقال داده دارد، نرخ مالیات بر شرکت چقدر است، معافیت‌های منطقه آزاد (مانند اینترنت سیتی دبی) اعمال می‌شود یا نه، و فرایند اخذ مجوزهای عملیاتی چیست.

دوم، تطبیق مدل درآمدی با قدرت خرید و فرهنگ پرداخت محلی؛ قیمت‌گذاری به دلار آمریکا ممکن است در امارات پذیرفتنی باشد، اما در کشورهای دیگر باید تحقیق شود که کاربران عادت به پرداخت ماهانه دارند یا ترجیح می‌دهند سالانه پرداخت کنند. همچنین روش‌های پرداخت محلی (مانند کیف پول‌های دیجیتال منطقه‌ای) باید پشتیبانی شود.



سوم، شامل سازی تحلیل زنجیره تأمین و زیرساخت بومی؛ استارتآپ های فناوری معمولاً به زیرساخت ابری وابسته هستند. باید بررسی شود که آیا داده ها می توانند در سرورهای داخل کشور میزبان ذخیره شوند (برای رعایت حاکمیت داده) و هزینه این زیرساخت در آن کشور چقدر است.

چهارم، برنامه جذب استعداد های محلی و رعایت قوانین کار؛ در کشورهایی مانند امارات، قوانین استخدام اتباع خارجی (از جمله وضعیت اقامت، سهم نیروی کار محلی، حداقل حقوق) پیچیده است. طرح باید شامل برنامه نیروی انسانی با در نظر گرفتن این قوانین و هزینه های ویزا و بیمه باشد.

پنجم، تحلیل ریسک های ژئوپلیتیک و نوسانات ارزی؛ اگر استارتآپ درآمد ارزی دارد اما هزینه ها به ریال محلی است (یا برعکس)، باید سناریوهایی برای نوسان نرخ ارز پیش بینی شود و ثبات سیاسی و اقتصادی کشور میزبان در تحلیل ریسک گنجانده گردد.

ششم، ارتباط با اکوسیستم محلی (انکوباتورها، شتاب دهنده ها، صندوق های سرمایه گذاری)؛ به جای فهرست صرف از مشارکت های احتمالی، بهتر است نام انکوباتورهای مشخص (مانند In5 Tech در دبی که Fivepm.ai در آن مستقر است) و برنامه تعامل با آنها ارائه شود که اعتبار و دسترسی به سرمایه گذاران محلی را افزایش می دهد.

برای محققان، پنج مسیر پژوهشی پیشنهاد می شود:

- (۱) طراحی و اعتبارسنجی چارچوب ارزیابی کیفیت طرح های کسب و کار استارتآپی؛ زیرا ارزیابی فعلی اغلب سلیقه ای است و یک چک لیست وزنی و امتیازدهی مبتنی بر معیارهای علمی و تجربی می تواند بسیار کاربردی باشد.
- (۲) بررسی تطبیقی طرح های کسب و کار استارتآپ های موفق و ناموفق در صنایع مشابه؛ با تحلیل محتوای چندین طرح در حوزه SaaS یا مارکت پلیس می توان الگوهای متمایزکننده (مانند نوع مفروضات مالی، عمق تحلیل رقبا، واقع گرایی در پیش بینی رشد) را استخراج کرد.
- (۳) تأثیر بستر فرهنگی و نهادی کشور میزبان بر ساختار طرح کسب و کار؛ پژوهشی تطبیقی میان طرح های کسب و کار در امارات، ترکیه، ایران و آلمان می تواند نشان دهد که چگونه قوانین محلی، فرهنگ کسب و کار و دسترسی به سرمایه بر محتوای طرح (مثلاً تأکید بر مالکیت فکری، نوع مدل درآمدی، تحلیل ریسک) تأثیر می گذارد.
- (۴) چهارم، ارائه مدل بهینه برای فازبندی طرح کسب و کار در استارتآپ های پیش از درآمد؛ بیشتر استارتآپ ها در سال اول درآمد قابل توجهی ندارند، بنابراین پژوهشی می تواند مدلی ارائه دهد که به جای درآمد مطلق، بر شاخص های یادگیری و اعتبارسنجی مشتری (مانند تعداد کاربران بتا، نرخ تعامل، تست فرضیه) تمرکز کند.
- (۵) پنجم، تحلیل خطاهای رایج در پیش بینی های مالی استارتآپ ها و ارائه روش های تعدیل؛ با گردآوری داده های واقعی از ۵۰ استارتآپ و مقایسه پیش بینی اولیه با عملکرد واقعی، می توان سوگیری های شناختی رایج (مانند خوش بینی بیش از حد، خطای نمایندگی) را شناسایی و روش های تعدیل (مانند استفاده از دامنه پیش بینی) را پیشنهاد کرد.

منابع

- Abdollahi, G., & Leimstoll, U. (2011). A classification for business model types in e-commerce. AMAS 2011 Proceedings – All Submissions, 88.
- Afuah, A., & Tucci, C. (2003). Internet business models and strategies. McGraw-Hill.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22, 493–520.
- Damodaran, A. (2009). Valuing young, start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges. Available at SSRN 1418687.
- Fakhri, H. (2010). A fuzzy logic based decision support system for business situation assessment and e-business models selection. Communications of the IIMA, 10(4).
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. Journal of Cleaner Production, 190, 712–721.
- Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Harvard Business School Press.
- Khashei, V., Zargarani, F., (2018). Strategic Management of Lynch, Fozhan pub, Tehran. (In Persian)
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. California Management Review, 42(4), 55–69.
- Narayan, M., Mohanty, B., & Kumar, M. (2019). Growth pattern and trends in start-up funding in India. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8(12), 3721–3724.
- Noelia, F. L., & Rosalia, D. C. (2020). A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. Journal of Business Venturing Insights.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology – A proposition in a design science approach (Doctoral dissertation). University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16, 1–25.
- Pateli, A., & Giaglis, G. (2002). A domain area report on business models.
- Rezvani, M., & Aslahi, M. (2016). Presenting an e-business model for the banking industry using mixed research methodology. Organizational Resource Management Research, 6(4). (In Persian)
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. Measuring Business Excellence, 22(1), 31–41.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43, 172–194.
- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2002). Information technology for management. John Wiley & Sons.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (2008). Four vectors of business model innovation: Value capture in a network era. In D. Pantaleo & N. Pal (Eds.), From strategy to execution (pp. 259–280). Springer.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors. Journal of Change Management, 4(3), 259–276.
- Weill, P., & Vitale, M. (1881). What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models? MIS Quarterly, 27–11.
- Zargarani Khousani, F. (2016). Financing innovation: The role of government venture capital. In Fifth International Conference on Accounting and Management and Second Conference on Entrepreneurship and Open Innovations. (In Persian)