

## Sharing Business Model Selection using a New Method of Assessment Based on Distance from the Ideal Solution (ABADIS)

Mohsen Ahmadvand<sup>1</sup>, Ezzatollah Asgharizadeh<sup>2</sup>

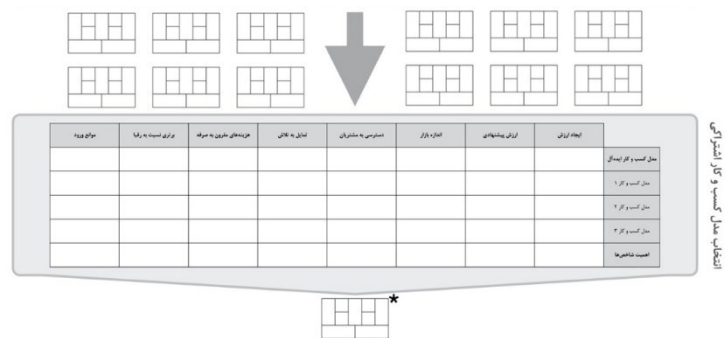
<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Industrial Management and Entrepreneurship, Shahed University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Professor, Department of Industrial Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

### HIGHLIGHTS

- The ability to develop and select a business model is a vital skill for managers and business owners that requires assistance.
- The ABADIS method is a multi-criteria decision-making method tailored to the business model selection problem and has 11 steps.

### GRAPHICAL ABSTRACT



### ARTICLE INFO

#### Article history:

Article Type: Research paper

Received: 13 August 2025

Revised: 21 September 2025

Accepted: 2 October 2025

Available online: 4 October 2025

\*Correspondence:

[mohsenahmadvand@shahed.ac.ir](mailto:mohsenahmadvand@shahed.ac.ir)

#### How to cite this article:

Ahmadvand, M., & Asgharizadeh, C. (2026). Title. *System Engineering and Productivity*, 6 (2), 63-78.

#### Keywords:

Business Model

Sharing Economy

Selection

MADM

ABADIS

### ABSTRACT

The rapid recognition and acceptance of the sharing economy in the contemporary world, stemming from the development of smart platforms across various industries aimed at improving the quality of life for people worldwide, has driven businesses toward developing and utilizing sharing business models. The present research seeks to provide a new, practical, and simple method to assist businesses in selecting a sharing business model. This research is applied in terms of objective, quantitative in terms of method, and pragmatic in terms of research philosophy. To this end, after conducting library studies and reviewing multi-criteria decision-making methods and previous business model selection approaches, the identification of indicators for selecting a business model prior to implementation—as the indicators of the proposed method—and subsequently the development of a novel method for selection based on multi-criteria decision-making approaches and researchers' innovations tailored to the conditions of the business model selection problem, have been addressed. The findings demonstrate the development of a multi-criteria method for selecting a sharing business model prior to implementation, based on 8 indicators: value creation, complete value proposition, appropriate market size, access to potential customers, willingness to exert effort, cost-effective expenses, superiority over competitors, and existence of entry barriers, along with a novel scoring multi-criteria decision-making method known as evaluation based on distance from the ideal solution, developed by the researchers. Finally, the proposed method has been applied for evaluating and selecting a sharing business model in an Iranian sharing business active in one of the innovation centers for this purpose.

## 1. Introduction

Every business, from its inception, follows a business model (Teece, 2010). A business model defines how a firm creates, delivers, and captures value (Osterwalder & Pigneur, 2010). Since the early 2000s, this concept has attracted significant attention from scholars in both theory and practice, experiencing steady growth (Wirtz et al., 2016). Nevertheless, some researchers argue that the concept remains contested and lacks sufficient clarity (Foss & Saebi, 2016). Repetitive arguments in the literature (Massa et al., 2017) and siloed approaches to research (Budler et al., 2021) further underscore this ambiguity.

In recent years, the integration of quantitative approaches with qualitative perspectives has opened up new research opportunities in the domain of business models (Weerawardena et al., 2020). One such quantitative stream of inquiry concerns the selection of business models. Business model selection is regarded as one of the most critical decisions for managers and entrepreneurs, as it can determine the success or failure of businesses in competitive environments.

The present study seeks to propose a novel method, referred to as distance-based evaluation from the ideal solution, for selecting a sharing business model. Accordingly, after reviewing the foundations of business model selection and the sharing economy, the study introduces and implements the proposed method in an Iranian startup as a case study.

## 2. Methodology

Based on Saunders' research onion, the present study is classified as an applied research project in terms of its purpose, as it seeks to assist managers and business owners in selecting a sharing business model. Methodologically, the study adopts a mixed-methods approach. After reviewing the theoretical foundations and conducting a literature review on business models and the sharing economy using library sources and prior studies, the research introduces a quantitative method in the form of a novel multi-criteria decision-making approach for selecting a sharing business model before implementation. The evaluation criteria are drawn from the study by (Mateu and Escribá-Esteve, 2019), which focuses on the ex-ante assessment of business models. From a philosophical standpoint, this research falls within the pragmatism paradigm, as the researchers aim to identify practical solutions and develop future applications, with an emphasis on outcomes and actionable insights.

## 3. Results and Discussion

Today, business model selection is among the most critical decisions for entrepreneurs and managers. Given the constant and ongoing changes in the competitive business landscape, firms are compelled

to continuously update their business models to respond to shifting market conditions. The present study introduces a novel multi-criteria decision-making (MCDM) method, referred to as Assessment based on distance from the ideal solution (ABADIS), for selecting a sharing business model before implementation.

As with any decision-making problem, the development of such a method requires both the identification of decision criteria and the structuring of the decision-making process. Accordingly, by reviewing the theoretical foundations and literature on business model selection and the sharing economy, this study adopts the evaluation criteria proposed by (Mateu & Escribá-Esteve, 2019) for ex-ante business model assessment. It incorporates them into the ABADIS method as a selection process. The ABADIS method is tailored to the problem of business model selection, where it is necessary to compare alternative options against an assumed ideal solution. The method is designed to be both practical and straightforward, ensuring usability for managers and business owners in real-world settings. ABADIS builds on the logic of earlier MCDM approaches such as ARAS (Zavadskas & Turskis, 2010) and EDAS (Keshavarz Ghorabae et al., 2015). Compared with other prominent MCDM techniques, ABADIS has the advantage of relying only on basic arithmetic operations, which simplifies computation. While EDAS and ARAS share this simplicity, methods such as TOPSIS and ELECTRE involve more complex calculations—particularly due to concordance and discordance matrices—potentially leading to confusion and difficulty for decision-makers. Another advantage of ABADIS is that it provides a complete ranking of alternatives, whereas methods like ELECTRE sometimes fail to deliver a full ranking due to concordance/discordance relations.

The outcomes of the ABADIS method are interpretable, transparent, and account for the weighting of criteria, thereby supporting managers and entrepreneurs in making better-informed decisions. The method follows a clearly defined, step-by-step evaluation process, which allows users to proceed systematically through decision-making. However, this structure should not be considered a radical innovation; rather, it represents a practical adaptation of well-established concepts into an accessible tool.

## 4. Conclusions

To assess its effectiveness, the proposed method was applied to a platform-based startup engaged in supporting domestic production. From four alternative business model options identified by the firm's development team, ABADIS facilitated the selection of the most appropriate model. By simplifying and streamlining the decision-making process, ABADIS offers an efficient and user-friendly tool for business model selection.

Researchers are encouraged to apply the proposed method to similar decision-making problems in the domain of business model selection and to further develop practical, scientific, and simple methods for both ex-ante and ex-post business model evaluation to benefit managers and entrepreneurs. It is also recommended that future studies explore integrating weighting methods and MCDM techniques with ABADIS, as well as extending its application to decision-making under uncertainty. For sharing economy businesses in particular, the proposed method provides a practical approach to selecting the most suitable business model.

### Funding

This research received no external funding.

### Author contributions

**Mohsen Ahmadvand:** Conceptual research model, literature review and theoretical background, Data analysis, Statistical analysis draft, Drafting the manuscript, Preliminary review of the report, Research methodology development, Text revision; **Ezzatollah Asgharizadeh:** Supervision and Text revision.

### Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

### Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

### References

- Budler, M., Župič, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, 135, 480–495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.045>
- Foss, H. J., & Saebi, T. F. (2016). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Keshavarz Ghorabae, M., Zavadskas, E. K., Olfat, L., & Turskis, Z. (2015). *Multi-criteria inventory classification using a new method of evaluation based on distance from average solution (EDAS)*. *Informatica*, 26(3), 435–451. <https://doi.org/10.15388/Informatica.2015.57>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0114>
- Mateu, J. M., & Escribá-Esteve, A. (2019). Ex-ante business model evaluation methods: A proposal of improvement and applicability. *Journal of Business Models*, 7(5), 25–47. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i5.3101>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Moet, G. M. S. (2020). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualising dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.041>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). *A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making*. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2), 159–172. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.10>

## انتخاب مدل کسبوکار اشتراکی با استفاده از روش جدید ارزیابی مبتنی بر فاصله از راه‌حل ایده‌آل (آبادیس)

محسن احمدوند<sup>۱</sup>، عزت‌اله اصغری زاده<sup>۲</sup>، ID

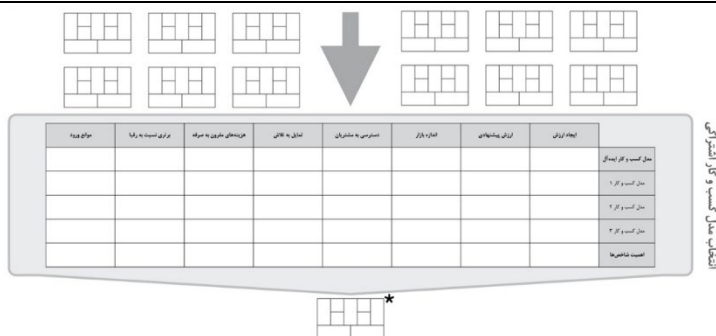
<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت صنعتی و کارآفرینی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### برجسته‌ها

- توانایی توسعه و انتخاب مدل کسبوکار، یک توانایی حیاتی برای مدیران و صاحبان کسبوکار است که نیاز به همیاری دارد.
- روش آبادیس یک روش تصمیم‌گیری چندشاخصه امتیازی متناسب با مسئله انتخاب مدل کسب و کار و دارای ۱۱ مرحله است.

### چکیده گرافیکی



### مشخصات مقاله

#### تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

ارائه برخط: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲

\* نویسنده مسئول:

[mohsenahmadvand@shahed.ac.ir](mailto:mohsenahmadvand@shahed.ac.ir)

#### کلیدواژه‌ها:

مدل کسبوکار

اقتصاد اشتراکی

انتخاب

تصمیم‌گیری چندشاخصه

آبادیس

### چکیده

سرعت شناخته‌شدن و اقبال به اقتصاد اشتراکی در دنیای کنونی حاصل از توسعه سکوهای هوشمند در صنایع مختلف در راستای بهبود کیفیت زندگی جهانیان، کسبوکارها را به توسعه و بهره‌گیری مدل‌های کسبوکار اشتراکی سوق داده است. پژوهش حاضر به دنبال ارائه یک روش جدید، کاربردی و ساده به منظور دستیاری کسبوکارها در انتخاب مدل کسبوکار اشتراکی است. این پژوهش یک پژوهش کاربردی از منظر هدف، کمی از نگاه روش و پراگماتیسم از نگاه فلسفه پژوهش است. بدین منظور پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مرور روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه و انتخاب مدل کسبوکار پیشین به شناسایی شاخص‌های انتخاب مدل کسبوکار پیش از اجرا به‌عنوان شاخص‌های روش پیشنهادی و سپس توسعه روشی نوین برای انتخاب مبتنی بر روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه و نوآوری پژوهش‌گران متناسب با شرایط مسئله انتخاب مدل کسبوکار پرداخته شده است. یافته‌ها نشان‌دهنده توسعه روشی چندشاخصه برای انتخاب مدل کسبوکار اشتراکی پیش از اجرا مبتنی بر ۸ شاخص ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی کامل، اندازه بازار مناسب، دسترسی به مشتریان بالقوه، تمایل به تلاش، هزینه‌های مقرون‌به‌صرفه، برتری نسبت به رقبا و وجود موانع ورود و روش تصمیم‌گیری چندشاخصه امتیازی نوین موسوم به ارزیابی مبتنی بر فاصله از راه‌حل ایده‌آل توسعه داده شده توسط پژوهش‌گران است. در پایان روش پیشنهادی برای ارزیابی و انتخاب مدل کسبوکار اشتراکی در یک کسبوکار اشتراکی ایرانی فعال در یکی از مراکز نوآوری بدین منظور مورد استفاده قرار گرفته شده است.

## ۱- مقدمه

Foss &amp; Saebi, 2017

(Spieth et al., 2014؛ Lanzolla & Markides, 2020). پژوهشگران همچنین مفهوم مدل کسب‌وکار را در چندین رشته مانند کارآفرینی (George & Bock, 2011)؛ مطالعات (Doganova & Eyquem-Renault, 2009)، سازمانی (Sund et al., 2016؛ Deken et al., 2016)، حسابداری مالی (Nielsen & Roslender, 2014) و تجارت بین‌الملل (Child et al., 2017) مورد بررسی قرار داده‌اند. علاوه بر آن، این مفهوم در بسیاری از کاربردها مانند پایداری شرکتی (Brocken & Geradts, 2020)؛ سیستم‌های سلامت (Geissdoerfer et al., 2018)، دانشگاه‌ها (Villani et al., 2017)؛ سازمان‌های اجتماعی (Miller et al., 2014؛ McAdam et al., 2017؛ Weerawardena et al., 2020؛ Best et al., 2021؛ Spieth et al., 2019) مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به علاقه قابل توجه به ساختار مدل کسب‌وکار از هر دو نگاه پژوهشی و عملی، مدل کسب‌وکار تبدیل به یک ابزار مدیریتی ساختاریافته شده است که می‌تواند به سازمان‌ها و کسب‌وکارها در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی کمک کند (Miller et al., 2021).

تاکنون تعاریف بسیاری از مفهوم مدل کسب‌وکار ارائه شده است که از آن میان شناخته‌شده‌ترین تعریف متعلق به استروالد و پیگنیور (۲۰۱۰) است که مدل کسب‌وکار را منطق اصلی شرکت در خلق و ارائه ارزش به مشتری و کسب ارزش از آن تعریف می‌نمایند (Osterwalder & Pigneur, 2010). از سوی دیگر، فاس و صائبی (۲۰۱۷) یک مدل کسب‌وکار را سازوکارهای ایجاد، تحویل و کسب ارزش تعریف نموده‌اند (Foss & Saebi, 2017). از نگاهی دیگر، جورج و باک (۲۰۱۱) مدل کسب‌وکار را طراحی ساختار سازمانی برای به نمایش درآوردن فرصت تجارت می‌دانند. منظور از ساختار در این تعریف، ساختار منابع، ساختار تعاملی و ساختار ارزش است (George & Bock, 2011). این تنوع دیدگاه‌ها منجر به مفهوم‌سازی‌ها و ویژگی‌های متفاوتی از مفهوم شده است (Gassmann et al., 2016) تا جایی که به اعتقاد بسیاری این مفهوم همچنان محل بحث می‌باشد (Pateli & Giaglis, 2004). در حالی که به اعتقاد برخی این نشان‌دهنده وسعت مفهوم مدل کسب‌وکار است و چالش‌هایی در وضوح این مفهوم را دچار کرده است

هر کسب‌وکاری از آغاز فعالیت از یک مدل کسب‌وکار پیروی می‌نماید (Teece, 2010). مدل کسب‌وکار بیان‌کننده نحوه خلق، ارائه و کسب ارزش توسط کسب‌وکار است (Osterwalder & Pigneur, 2010)؛ (Teece, 2018). از اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی این مفهوم مورد توجه بسیاری از اندیشمندان در مقام نظر و عمل قرار گرفته و روند روبه‌رشدی داشته است (Wirtz et al., 2016). با این حال، به اعتقاد برخی از پژوهشگران این حوزه همچنان محل بحث بوده و از وضوح بالایی برخوردار نیست (Foss & Saebi, 2017) و استدلال‌های تکراری در پژوهش‌های این حوزه نمایان است (Massa et al., 2017) و مانند کار در سیلوهاست (Budler et al., 2021؛ Zott et al., 2011). در سال‌های اخیر رویکرد کمی در کنار رویکرد کیفی به حوزه مدل کسب‌وکار موجب گشایش فرصت‌های پژوهش در این حوزه شده است (Keyvani؛ Weerawardena et al., 2020)؛ (Shahri et al., 2024). انتخاب مدل کسب‌وکار یکی از حوزه‌های کمی پژوهشی در مقوله مدل کسب‌وکار است. انتخاب مدل کسب‌وکار به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین انتخاب‌های مدیران و صاحبان کسب‌وکارها به شمار می‌رود. این انتخاب موجب موفقیت یا عدم توفیق کسب‌وکارها در صحنه رقابت خواهد شد. پژوهش حاضر به دنبال ارائه روشی نوین با عنوان ارزیابی مبتنی بر فاصله از راه‌حل ایده‌آل برای انتخاب مدل کسب‌وکار اشتراکی می‌باشد. بر این اساس، پس از بررسی مبانی انتخاب مدل کسب‌وکار و اقتصاد اشتراکی به ارائه و پیاده‌سازی روش پیشنهادی در یک کسب‌وکار نوپای ایرانی به‌عنوان مورد مطالعه می‌پردازد.

## ۲- مدل کسب‌وکار

پژوهش‌های حوزه مدل کسب‌وکار از اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی روندی صعودی داشته و به‌عنوان یک حوزه حائز اهمیت در دنیای مدیریت و کسب‌وکار مورد اقبال پژوهشگران قرار گرفته است (Wirtz et al., 2016). ریشه‌های این مفهوم از لحاظ نظری مبتنی بر مفاهیم مدیریت راهبردی، اقتصاد و نوآوری است (Teece, 2010)؛

است، لزوم توسعه یک روش یکپارچه، علمی، کاربردی و آسان برای مدیران و صاحبان کسب و کار برای ارزیابی پیش از اجرای مدل‌های کسب و کار مبتنی بر روش‌های ریاضی و تصمیم‌گیری چندشاخصه بسیار مفید به نظر می‌رسد (شکل ۱). تاکنون پژوهشگران بسیاری به ارائه روش‌ها و ابزارهایی برای انتخاب مدل کسب و کار نموده‌اند. به طور کلی این روش‌ها در دو دسته پیش و پس از اجرا قابل دسته‌بندی هستند. الکسا (۲۰۱۴) در پژوهش خود ۱۱ روش ارزیابی مدل کسب و کار را بر اساس پژوهش‌های پیشین صورت‌گرفته شناسایی نمود (Alexa, 2014). بریاسولیس و همکارانش (۲۰۱۵) به ارزیابی مدل کسب و کار بر اساس نقاط قوت و ضعفشان با تغییر مدل کسب و کار و المارت در طول زمان پرداختند و با تحلیل‌های کمی به تاثیر پیامدهای انتخاب بر عملکرد شرکت پرداختند. دسوزا و همکاران (D'Souza et al., 2015) سه هدف مختلف را برای ارزیابی و انتخاب مدل‌های کسب و کار شناسایی نمودند:

- مقایسه با رقبا
- ارزیابی مدل‌های کسب و کار جایگزین برای پیاده‌سازی توسط یک شرکت
- و ارزیابی مدل‌های کسب و کار با توجه به قابلیت آن‌ها

(Prescott & Filatotchev, 2021)  
 (DaSilva, Massa et al., 2017; Fjeldstad & Snow, 2018  
 & Trkman, 2014).

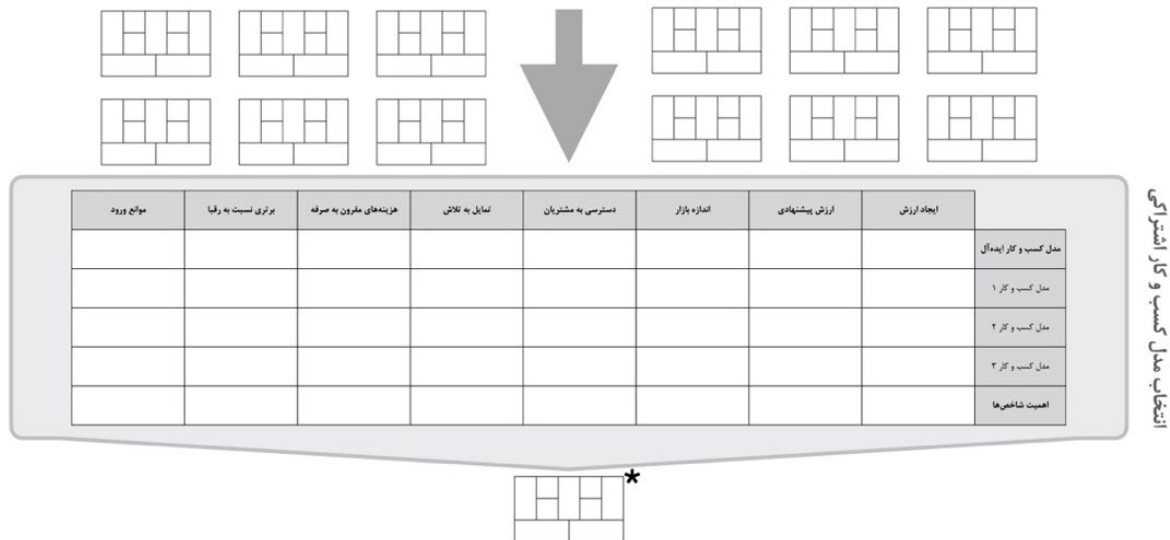
## ۲-۱- انتخاب مدل کسب و کار

انتخاب مدل کسب و کار یکی از حوزه‌های مورد اقبال پژوهشگران با توجه به رویکرد کمی و کاربردی بودن آن می‌باشد. استفاده از یک مدل کسب و کار در دنیای پیچیده و پویای این روزهای جهان برابر با از دست دادن قافیه در صحنه رقابت و واگذاری آن به رقبا است چرا که موجب نهفته ماندن ارزش اقتصادی محصولات و خدمات کسب و کار می‌شود. بر این اساس، امروزه مدیران و صاحبان کسب و کارها برای کسب ارزش بیشتر و بیشینه‌سازی سود حاصل از محصولات و خدمات، خود را ملزم به توسعه مدل کسب و کار خود می‌دانند (Im & Cho, 2013). کسب و کارها با گزینه‌های متنوع و متفاوتی از مدل کسب و کار مواجه هستند که برای موفقیت در عرصه رقابت و سودآوری و پایداری مدل کسب و کار خود نیاز به انتخاب درست و بهینه مدل کسب و کار خود دارند. از آنجا که هر کسب و کار با تعداد بسیاری مدل کسب و کار برای ارزیابی، انتخاب و بهره‌برداری روبه‌رو است و اجرای هر مدل کسب و کار با میزانی از ریسک‌های هزینه‌ای، زمانی و اجرایی همراه

## جدول ۱. روش‌های ارزیابی مدل کسب و کار (Tesch & Brillinger, 2019)

Table 1. Business model evaluation methods (Tesch & Brillinger, 2019)

کمی	آمیخته	کیفی
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آزمایش</li> <li>• سعی و خطا</li> <li>• رویکرد کمینه محصول پذیرفتنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هستی‌شناسی و چارچوب‌ها</li> <li>• شاخص‌های ارزیابی</li> <li>• یادگیری از طریق تشابهات الگوهای مدل کسب و کار</li> <li>• نقشه راه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شبیه‌سازی بازار، پیش‌بینی و برآورد</li> <li>• پیش‌بینی فناوری</li> <li>• پرسش‌نامه مشتریان</li> <li>• صفحات گسترده مالی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحلیل سلسله مراتبی</li> <li>• فرآیند تحلیل شبکه‌ای</li> <li>• کارت امتیازی متوازن و شاخص‌ها</li> <li>• برنامه‌ریزی سناریو</li> <li>• سیستم پشتیبان تصمیم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحلیل سوات</li> <li>• پستل</li> <li>• طبقه‌بندی‌ها و بخش‌های ریخت‌شناسی</li> <li>• مصاحبه با خبرگان</li> <li>• اهرم‌هایی برای نوآوری در مدل کسب و کار</li> </ul>



شکل ۱. روش پیشنهادی.

Figure 1. Proposed method.

استینهوفل، هاسینکی و بورن‌من (۲۰۱۸) در پژوهشی مروری به شناسایی و بررسی ۲۱ پژوهش شامل ابزارها، روش‌ها و رویکردهای ارزیابی مدل کسب‌وکار پرداختند (Steinhöfel et al., 2018). متئو و اسکریباستیو (۲۰۱۹) به بررسی و ارائه روشی کمی برای ارزیابی پیش از اجرای مدل‌های کسب‌وکار بر اساس ۸ معیار ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی کامل، اندازه بازار مناسب، دسترسی به مشتریان بالقوه، تمایل به تلاش، هزینه‌های مقرون به صرفه، برتری نسبت به رقبا و وجود موانع ورود پرداختند (Mateu & Escribá-Esteve, 2019).

## ۲-۲- روابط ریاضی

امروزه کاهش آثار منفی محیط زیستی، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، دسترسی به کالاهایی که افراد توانایی خرید آن را ندارند، افزایش استقلال، انعطاف‌پذیری و اتکا به خود، افزایش فرصت‌های شغلی برای افراد جامعه، شتاب‌دهی به الگوهای قابل تحمل مصرف و تولید در سطح جهان و ... افراد را در سطح دنیا به اشتراک‌گذاری دارایی‌ها سوق داده است (Ahmadvand & Asgharizadeh, 2022). بر اساس برآورد صورت‌گرفته توسط موسسه پی دلبیو سی (۲۰۱۵)، درآمد حاصل از اقتصاد اشتراکی از ۱۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۳ به ۳۳۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۵ در سطح جهان افزایش خواهد یافت. از یک نگاه کلان، اقتصاد اشتراکی یک زیست‌بوم اجتماعی اقتصادی است که

در پژوهشی دیگر دیاز و همکاران (۲۰۱۷) با تاکید بر اهمیت ارزیابی مدل کسب‌وکار به منظور انتخاب بهترین مدل کسب‌وکار ابزاری را برای ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار خدمات عمومی ارائه دادند (Díaz-Díaz et al., 2017). دسته‌بندی روش‌های ارزیابی مدل کسب‌وکار در سه دسته کلی کمی، کیفی و آمیخته و بر اساس دو منطق کلی علی و اثرگذاری توسط تک و بریلینگر صورت پذیرفت. این دسته‌بندی شامل ۳۹ روش در جدول ۱ قابل مشاهده است (Tesch & Brillinger, 2019).

شورمن و همکاران (۲۰۱۸) ۴۵ رویکرد ارزیابی مدل کسب‌وکار را شناسایی نموده و آن‌ها را در ۱۰ دسته کلی و ۴۴ زیرمجموعه دسته‌بندی نمودند. این ۱۰ دسته عبارتند از (Schoormann et al., 2018):

- ارزیابی مبتنی بر الگوها و مقایسه
- ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های مالی و اقتصادی
- روش‌های مبتنی بر روش‌های ریاضی
- روش‌های مبتنی بر مصاحبه و پرسشنامه
- روش‌های مبتنی بر ابزارها و تکنیک‌های شبیه‌سازی
- ابزارهای ارزیابی مبتنی بر راهبرد
- ارزیابی مبتنی بر هستی‌شناسی مدل کسب‌وکار
- ارزیابی مبتنی بر ساختاردهی به تصمیم
- ارزیابی مبتنی بر الگوها و سوالات کلیدی
- ابزارهای ارزیابی مبتنی بر ارزش پیشنهادی

### • ماشین آلات

از یک نگاه مقایسه‌ای در رویکرد سنتی به کسب و کار، کسب و کارها عموماً به دنبال ارائه ارزش و کسب ارزش و درآمد در قبال آن هستند حال آنکه در پارادایم اقتصاد اشتراکی کسب و کارها به دنبال تمرکززدایی و نقش آفرینی فردی و رشد می‌باشند. در رویکردهای سنتی به اقتصاد اشتراکی هم دائماً تمایل به تمرکزگرایی وجود داشته است (برای مثال مدل کسب و کار موسسات کرایه اتومبیل) در حالی که در رویکرد نوین به اقتصاد اشتراکی مدل‌های غیرمتمرکز و ترکیبی استفاده می‌گردد (Etefagh, 2022; Bahrami et al., 2025; Eghbal et al., 2025).

مدل‌های جدید کسب و کاری که با مفاهیم نوین اقتصاد اشتراکی در جامعه شکل می‌گیرد، می‌تواند به ارتقای جامعه در دو بعد اقتصادی و اجتماعی کمک شایانی نماید. در مدل سنتی و متمرکز، توزیع سرمایه به گونه‌ای نامتقارن به وجود می‌آید و کسب و کارها بیشتر به دنبال پیشینه‌سازی سود خود می‌باشند و اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی از اهمیت کمتری برخوردارند. در مدل‌های نوین توزیع سرمایه عادلانه‌تر می‌باشد و ظرفیت‌های خالی منابع و دارایی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و با مشارکت بیشتر شهروندان و استفاده از ظرفیت‌ها، حل مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی هدف قرار می‌گیرد.

تاکنون پژوهش‌های بسیاری در خصوص الگوشناسی مدل‌های کسب و کار و به خصوص الگوشناسی مدل‌های کسب و کار اشتراکی صورت پذیرفته است. در پژوهشی بین ۱۰۰۰ شرکت آمریکایی به این نتیجه دست یافته شد که فروش حق استفاده از دارایی‌ها، سودآورتر است و در بازار ارزش بیشتری نسبت به فروش مالکیت دارایی دارد. الگوی اشتراک‌گذاری شخصی‌شده توسط میکاس و همکاران (۲۰۱۷) ارائه شده و هنگام تعریف اشتراک‌گذاری خودرو به‌عنوان یک مدل کسب و کار که دسترسی با منبع درآمد مکرر را تسهیل می‌کند (مانند پرداخت به ازای استفاده) از اقتصاد اشتراکی استفاده نمودند (Mikusz et al., 2017). لودک فروند و همکاران (۲۰۱۸) الگوهای مدل کسب و کار پایدار را ارائه نمودند که از آن‌ها کسب و کار اشتراک‌گذاری الگو را پیشنهاد می‌کنند. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این حقیقت است که کسب و کارهای به اشتراک گذاشته‌شده، ایجاد ارزش مثبت محیطی و اجتماعی را امکان‌پذیر می‌نمایند

پیرامون آن منابع انسانی، فیزیکی و فکری به اشتراک گذاشته می‌شوند. از اقتصاد اشتراکی با عناوینی همچون مصرف مشارکتی، اقتصاد گیگ، اقتصاد قرض‌دهی، اقتصاد جمع‌سپاری، اقتصاد دسترسی، اقتصاد مبتنی بر تقاضا و اقتصاد هم‌تا به هم‌تا یاد می‌شود. از نگاهی دیگر اقتصاد اشتراکی شامل اشتراک، تولید، توزیع، تجارت و مصرف محصولات و خدمات مختلف توسط مردم و یا سازمان‌ها می‌باشد. اقتصاد اشتراکی به‌عنوان یک پدیده نوظهور و پرمخاطب در دنیا و در سال‌های اخیر در ایران، از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (Avazpoor et al., 2025; Ershadi et al., 2024; Pouri, 2025). از یک نگاه دیگر اقتصاد اشتراکی یک مدل کسب و کار است که امکان اشتراک کالاها و خدمات بدون انتقال مالکیت آن‌ها با استفاده از فناوری را برای افراد فراهم می‌نماید. مشارکت‌کنندگان اصلی در اقتصاد اشتراکی شامل ۳ دسته زیر می‌باشند:

- ارائه‌دهندگان
- مصرف‌کنندگان
- واسطه‌ها

کورتیس و مونت (۲۰۲۱) اقتصاد اشتراکی را یک سیستم اجتماعی-اقتصادی که از فناوری برای میان‌جی‌گری بازارهای دوطرفه استفاده می‌کند، که دسترسی موقت به کالاهایی را که استفاده ناکافی، ملموس و رقیب هستند تسهیل می‌کند، تعریف می‌نمایند (Curtis & Mont, 2020). چنین تعریفی، تحلیل‌های بعدی را هدایت می‌کند و از توسعه الگوهای مدل کسب و کار حمایت می‌کند که از طراحی و اجرای مدل‌های کسب و کار اشتراکی پشتیبانی می‌کند (Curtis, 2021). در مدل‌های کسب و کارهای اشتراکی معاملات عموماً منجر به انتقال مالکیت بین ارائه‌دهندگان و مصرف‌کنندگان نمی‌شوند. مدل‌های کسب و کار اقتصاد اشتراکی در ۷ حوزه متفاوت تقسیم می‌شوند. این حوزه‌ها عبارت‌اند از (Ahmadvand & Asgharizadeh, 2022):

- رسانه و سرگرمی
- اقامت‌گاه
- حمل و نقل
- خرده‌فروشی و کالاهای مصرفی
- خدمات
- مالی

- مالکیت کسری

(Kralewski, 2016; Remane et al., 2017)

مالکیت کسری اشتراک یک دارایی را بین چند مالک توصیف می‌کند. به طور معمول این دسته از مدل‌های کسب‌وکار برای استفاده از دارایی‌های با قیمت بالا (خودرو، جت شخصی و ...) کاربرد دارد.

- تفکیک (Remane et al., 2017; Osterwalder

(& Pigneur, 2010)

تفکیک الگو نشان می‌دهد که کسب‌وکارها به جای کل زنجیره ارزش، روی یک حوزه کسب‌وکار (برای مثال نوآوری محصول، مدیریت ارتباط مجدد با مشتری، مدیریت زیرساخت) تمرکز کنند.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس مدل پیاز تحقیق ساندرز از نگاه هدف یک پژوهش کاربردی است چرا که مدیران و صاحبان کسب‌وکارها را در انتخاب مدل کسب‌وکار اشتراکی یاری می‌نماید. این پژوهش از نگاه روش آمیخته است چرا که پس از بررسی مبانی نظری و مرور ادبیات حوزه مدل کسب‌وکار و اقتصاد اشتراکی در منابع کتابخانه‌ای و پژوهش‌های پیشین به ارائه روشی کمی در قالب یک روش جدید تصمیم‌گیری چندشاخصه برای انتخاب مدل کسب‌وکار اشتراکی پیش از اجرا می‌پردازد. شاخص‌های انتخابی برای این ارزیابی بر اساس پژوهش متئو و اسکریباستیو (۲۰۱۹) برای ارزیابی پیش از اجرای مدل کسب‌وکار انتخاب شده است (Mateu & Escribá-Esteve, 2019). از منظر رویکرد فلسفی، این پژوهش در زمره پژوهش‌های پراگماتیسم قرار می‌گیرد چرا که در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال راه‌های عملی و توسعه تجربیات آینده می‌باشند و تمرکز بر خروجی و راه‌حل‌های عملی است.

### ۴- انتخاب مدل کسب‌وکار اشتراکی با

استفاده از روش ارزیابی مبتنی بر فاصله از

#### راه‌حل ایده‌آل (آبادیس)

انتخاب مدل کسب‌وکار اشتراکی نیازمند تعیین گزینه‌ها، شاخص‌های ارزیابی گزینه‌ها و روش ارزیابی می‌باشد. شاخص‌های ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار مورد استفاده در

(Lüdeke-Freund et al., 2018). لودک فروند و همکاران

(۲۰۱۹) در پژوهشی تکمیلی گونه‌شناسی الگوهای مدل کسب‌وکار اقتصاد دایره‌ای را ارائه می‌نمایند که در آن اقتصاد اشتراکی را به الگوی استفاده و توزیع مجدد مرتبط می‌کند (Lüdeke-Freund et al., 2019). پیرونی و همکاران (۲۰۲۱) از اشتراک‌گذاری را به‌عنوان الگویی برای بهبود دایره‌ای بودن در صنعت مبلمان در پاسخ به نیازهای عملکردی در حال تغییر و ترجیحات زیبایی‌شناختی یاد نمودند (Pieron et al., 2021). کورتیس (۲۰۲۱) در پژوهش ارزشمند خود اقدام به گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار اشتراکی با استفاده از مطالعه موردی چندگانه کسب‌وکارهای این حوزه، اقدام به شناسایی مولفه‌ها و زیرمولفه‌های مدل‌های کسب‌وکار در قالب سه بخش کلی الگوهای راه‌حل، الگوهای نمونه اولیه و چارچوب‌ها ارائه دادند (Curtis, 2021).

به طور کلی الگوهای مدل‌های کسب‌وکار اشتراکی شامل موارد زیر خواهد بود:

- پلتفرم‌های چندوجهی

(Osterwalder & Pigneur, 2010)

شناخته‌شده‌ترین مدل کسب‌وکار در این دسته، مدل‌های کسب‌وکار هم‌تا به هم‌تا است. این دسته از مدل‌های کسب‌وکار بیان‌کننده نقش میان‌جی پلتفرم‌ها برای تسهیل تراکنش بین کاربران است (Curtis, 2021).

- محصول به خدمت (Abdelkafi et al., 2013)

به این دسته از مدل‌های کسب‌وکار سرویس‌دهی نیز گفته می‌شود. اگرچه این دسته از مدل‌های کسب‌وکار جدید نمی‌باشند اما سرویس‌دهی به معنای یکپارچه‌سازی و افزایش سهم خدمات در سبد محصولات و خدمات یک شرکت است (Weking et al., 2018). به اعتقاد عبدالکافی و همکاران (۲۰۱۳) این مدل‌های کسب‌وکار موجب رسوخ در بازار خواهد شد (Abdelkafi et al., 2013). همچنین وکینگ و همکاران (۲۰۱۹) سرویس‌دهی را به‌عنوان یک الگوی فوق‌العاده و محصول را به‌عنوان خدمات به‌عنوان الگوی فرعی مربوطه توصیف می‌کنند. محصول به‌عنوان یک سرویس، مدل‌های کسب‌وکاری را توصیف می‌کند که گزینه‌های اجاره‌ای را ارائه می‌کنند - به جای فروش محصولات - ارزشی را بر اساس در دسترس بودن و دسترسی، با جریان‌های درآمد مبتنی بر استفاده ایجاد می‌کنند (Weking et al., 2018).

$$r_{ij} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{a_{ij}}} \quad (۳)$$

**گام ۸:** ایجاد ماتریس فاصله ( $d_{ij}$ ) از مدل کسب و کار ایده آل انتخاب بر اساس رابطه (۴).

$$d_{ij} = r_{ij} - r_{0j} \quad (۴)$$

**گام ۹:** ایجاد ماتریس فاصله موزون ( $t_{ij}$ ) مدل کسب و کار ایده آل انتخاب بر اساس رابطه (۵).

$$t_{ij} = d_{ij} \times k_j \quad (۵)$$

**گام ۱۰:** محاسبه امتیاز فاصله از مدل کسب و کار ایده آل ( $S_i$ ) حاصل از جمع سطری ماتریس فاصله موزون.

$$S_i = \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad (۶)$$

**گام ۱۱:** رتبه بندی مدل های کسب و کار توسعه یافته بر اساس فاصله به صورت صعودی. (مدل کسب و کار با فاصله کمتر گزینه مناسب تر است).

## ۵- مورد مطالعه

مورد مطالعه این پژوهش یک کسب و کار پلتفرمی فعال در حوزه حمایت از تولید ایرانی از سال ۱۳۹۸ می باشد. این کسب و کار با بهره گیری از منطق تنظیم گری اجتماعی امکان نقد، بررسی و معرفی کالاهای ایرانی با کیفیت را برای مخاطبان خود به ارمغان می آورد. مورد مطالعه مورد نظر در مرحله شکل گیری ایده در یکی از خانه های خلاق و نوآوری شهر تهران در حال شتاب دهی می باشد و در طول بازه زمانی ۴ ماهه فعالیت خود در حال توسعه و پیرایش نخست کمینه محصول پذیرفتنی خود شده است. مشخصات تیم توسعه این کسب و کار در جدول ۳ قابل مشاهده است. به منظور انتخاب مدل کسب و کار اشتراکی برای این کسب و کار نوپا، طی جلسات هم فکری ۴ گزینه زیر به عنوان مدل های کسب و کار پیشنهادی مد نظر تیم قرار گرفت:

- موتور جستجوی کالای ایرانی
- مجله نقد و بررسی کالای ایرانی
- باشگاه طرفداران کالای ایرانی
- سامانه ارزیابی کیفی کالای ایرانی

بر اساس نظر اعضای تیم (جدول ۴) در قالب یک جلسه هم اندیشی میزان اهمیت هر یک از شاخص های ۸ گانه انتخاب مدل کسب و کار اشتراکی، امتیاز هر یک از

این روش، شاخص های ۸ گانه ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی کامل، اندازه بازار مناسب، دسترسی به مشتریان بالقوه، تمایل به تلاش، هزینه های مقرون به صرفه، برتری نسبت به رقبا و وجود موانع ورود مبتنی بر پژوهش متنو و اسکریبیاستیو (۲۰۱۹) برای ارزیابی پیش از اجرای مدل کسب و کار می باشد. دلیل انتخاب این دسته از شاخص ها لزوم توجه و ریسک کمتر ارزیابی پیش از اجرای مدل های کسب و کار نسبت به روش های پسینی است (Mateu & Escribá-Esteve, 2019).

روش ارزیابی پیشنهادی برای ارزیابی گزینه های پیش رو (مدل های کسب و کار اشتراکی) با بهره گیری از منطق روش های تصمیم گیری چندشاخصه ارزیابی نسبت جمعی (آراس) (زاوادسکاس و تورسکیس، ۲۰۱۰)، ارزیابی مبتنی بر فاصله از راه حل میانگین (ایداس) (کشاووز قریائی و همکاران، ۲۰۱۵) و متناسب با ماهیت مسئله انتخاب مدل کسب و کار طراحی شده است. این روش با عنوان ارزیابی مبتنی بر فاصله از راه حل ایده آل (آبادیس) دارای مراحل زیر می باشد (شکل ۱):

**گام ۱:** تعیین گزینه های مدل کسب و کار اشتراکی.

**گام ۲:** تشکیل ماتریس انتخاب مدل کسب و کار اشتراکی.

**گام ۳:** تعیین میزان اهمیت ( $w_j$ ) شاخص های ۸ گانه از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۹).

**گام ۴:** تعیین میزان اهمیت نسبی ( $k_j$ ) شاخص های ۸ گانه با استفاده از رابطه زیر:

$$k_j = \frac{w_j}{\sum_{j=1}^8 w_j} \quad (۱)$$

**گام ۵:** تعیین امتیاز ( $a_{ij}$ ) هر یک از مدل های کسب و کار توسعه یافته از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۹).

**گام ۶:** تعیین مدل کسب و کار ایده آل. مدل کسب و کار ایده آل بر اساس بهترین امتیاز بین گزینه های جایگزین مدل کسب و کار در هر یک از شاخص های ۸ گانه تعیین خواهد شد.

**گام ۷:** بی بعدسازی ماتریس انتخاب مدل کسب و کار اشتراکی با استفاده از روش نسبتی (نورم ۱) ( $r_{ij}$ ) برای شاخص های با ماهیت مثبت:

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (۲)$$

برای شاخص های با ماهیت منفی

نهایی گزینه‌ها از مجموع فاصله هر یک از گزینه‌ها در هر یک از شاخص‌ها محاسبه و با مرتب‌سازی به صورت صعودی گزینه مناسب انتخاب شد.

مدل‌های کسب‌وکار جایگزین و مدل کسب‌وکار مطلوب در قالب ماتریس تصمیم‌گیری (جدول ۳) احصا گردید. روش پیشنهادی بر اساس گام‌های بیان‌شده در این کسب‌وکار نوپا در قالب جلسات هم‌اندیشی با تیم توسعه اجرا و نتایج آن در جداول ۴ تا ۷ آورده شده است. در پایان فاصله

جدول ۲. مشخصات اعضای تیم توسعه کسب‌وکار مورد مطالعه

Table 2. Profiles of the members of the business development team studied

ردیف	عنوان شغلی	جنسیت	تحصیلات	سن
۱	مدیرعامل	مرد	کارشناسی ارشد	۳۰ تا ۳۵ سال
۲	مدیر توسعه کسب‌وکار	مرد	کارشناسی ارشد	۳۰ تا ۳۵ سال
۳	مدیر پروژه	زن	کارشناسی ارشد	۲۵ تا ۳۰ سال
۴	کارشناس شبکه‌های اجتماعی	زن	کارشناسی	۲۵ تا ۳۰ سال
۵	کارشناس تولید محتوا	مرد	کارشناسی	۲۰ تا ۲۵ سال
۶	کارشناس بازاریابی	مرد	کارشناسی	۲۰ تا ۲۵ سال
۷	مشاور توسعه کسب‌وکار	زن	کارشناسی ارشد	۳۰ تا ۳۵ سال
۸	کارشناس توسعه محصول	زن	کارشناسی	۳۰ تا ۳۵ سال
۹	کارشناس طراحی محصول	مرد	کارشناسی	۳۰ تا ۳۵ سال

جدول ۳. ماتریس تصمیم‌گیری مورد مطالعه

Table 3. Decision-making matrix of the study

ایجاد ارزش	ارزش پیشنهادی	اندازه بازار	دسترسی مشتریان	به تمایل به تلاش	به هزینه‌های مقرون به صرفه	برتری نسبت به رقبا	موانع ورود
۷	۷	۷	۷	۷	۵	۸	۵
۷	۷	۵	۵	۵	۹	۷	۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۶
۷	۷	۷	۷	۷	۶	۸	۵
۴	۴	۶	۴	۵	۷	۵	۹
۹	۹	۷	۶	۵	۷	۳	۳

جدول ۴. ماتریس تصمیم‌بی بعد مورد مطالعه

Table 4. Dimensionless decision matrix under study

ایجاد ارزش	ارزش پیشنهادی	اندازه بازار	دسترسی مشتریان	به تمایل به تلاش	به هزینه‌های مقرون به صرفه	برتری نسبت به رقبا	موانع ورود
۰/۲۳	۰/۲۳	۰/۲۳	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۲۴
۰/۲۳	۰/۳۰	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۲۲	۰/۱۷
۰/۲۳	۰/۳۰	۰/۱۷	۰/۱۸	۰/۱۷	۰/۲۴	۰/۱۳	۰/۲۰
۰/۱۷	۰/۲۲	۰/۲۳	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۲۰	۰/۲۵	۰/۲۴
۰/۲۳	۰/۳۰	۰/۲۰	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۴
۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۰۶	۰/۰۶

## جدول ۵. ماتریس فاصله از مدل کسب و کار ایده آل مورد مطالعه

Table 5. Distance matrix from the ideal business model studied

ایجاد ارزش	ارزش پیشنهادی	اندازه بازار	دسترسی به مشتریان	تمایل به تلاش	هزینه‌های مقرون به صرفه	برتری نسبت به رقبا	موانع ورود	
۰/۰۰	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۱۰	۰/۰۳	۰/۰۷	IBM
۰/۰۰	۰/۰۷	۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۰	۰/۱۳	۰/۰۴	BM1
۰/۰۶	۰/۰۱	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۰	BM2
۰/۰۰	۰/۰۷	۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۰	BM3
۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۰۶	۰/۰۶	BM4

## جدول ۶. ماتریس موزون فاصله از مدل کسب و کار ایده آل مورد مطالعه

Table 6. Weighted distance matrix from the ideal business model under study

ایجاد ارزش	ارزش پیشنهادی	اندازه بازار	دسترسی به مشتریان	تمایل به تلاش	هزینه‌های مقرون به صرفه	برتری نسبت به رقبا	موانع ورود	
۰/۰۰۰	۰/۰۱۳	۰/۰۰۹	۰/۰۰۹	۰/۰۰۷	۰/۰۱۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۴	IBM
۰/۰۰۰	۰/۰۱۳	۰/۰۰۹	۰/۰۰۹	۰/۰۰۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۸	۰/۰۰۲	BM1
۰/۰۰۸	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	BM2
۰/۰۰۰	۰/۰۱۳	۰/۰۰۴	۰/۰۱۳	۰/۰۰۷	۰/۰۰۹	۰/۰۰۶	۰/۰۰۶	BM3
۰/۱۳	۰/۱۸	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۱۰	۰/۱۴	۰/۰۶	۰/۰۶	BM4

## جدول ۷. فاصله نهایی و رتبه‌بندی نهایی گزینه‌های مورد مطالعه

Table 7. Final distance and final ranking of the studied options

مدل‌های کسب و کار	فاصله نهایی	رتبه
BM1	۰/۰۵۸	۳
BM2	۰/۰۴۸	۲
BM3	۰/۰۱۶	۱
BM4	۰/۰۵۹	۴

## جدول ۸. مقایسه رتبه‌بندی بر اساس روش‌های مختلف

Table 8. Comparison of rankings based on different methods

آبادیس	آراس	ایداس	ویکور	تاپسیس	الکتره ۱	
۳	۲	۲	۲	۲	۲	BM1
۲	۳	۴	۳	۴	۲	BM2
۱	۱	۱	۱	۱	۱	BM3
۴	۴	۳	۴	۳	۳	BM4

۶- مقایسه نتایج آبادیس با روش‌های دیگر  
تصمیم‌گیری چندشاخصه

همچنین به منظور مقایسه نتایج روش پیشنهادی با روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه ماتریس تصمیم این مسئله با روش‌های تاپسیس، الکتره، آراس، ایداس و ویکور

به‌عنوان روش‌های امتیازی یا فاصله‌ای مطرح مورد حل قرار گرفت و رتبه‌بندی گزینه‌ها در جدول ۸ به نمایش درآمد. نتایج نشان‌دهنده برتری مدل کسب و کار شماره ۳ در تمامی روش‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها است. پس از آن به طور کلی گزینه ۱ در رتبه دوم و گزینه‌های ۲ و ۴ در رتبه‌های بعدی به‌عنوان یک نتیجه پایدار قرار دارند.

## ۷- نتیجه گیری

تفسیر و شفاف و با در نظر گرفتن وزن شاخص‌ها است که مدیران و صاحبان کسب‌وکار را در تصمیم‌گیری بهتر یاری می‌کند. آবাদیس مراحل مشخص و گام‌به‌گامی را برای ارزیابی ارائه می‌دهد. این ساختار گام‌به‌گام به کاربران اجازه می‌دهد تا فرآیند تصمیم‌گیری را به شکلی نظام‌مند پیش ببرند. با این حال، خود این ساختار یک نوآوری بنیادین محسوب نمی‌شود، بلکه یک شیوه کاربردی برای پیاده‌سازی مفاهیم شناخته‌شده است. به منظور ارزیابی کارایی روش پیشنهادی، این روش در یک کسب‌وکار پلتفرمی فعال در حوزه حمایت از تولید ملی به کار گرفته شد و از بین ۴ گزینه جایگزین مطرح‌شده توسط تیم توسعه این کسب‌وکار، یک مدل کسب‌وکار مناسب انتخاب شد. این روش با ساده‌سازی و یکپارچه‌سازی فرآیند تصمیم‌گیری، یک ابزار کارآمد و قابل فهم را برای انتخاب مدل‌های کسب‌وکار فراهم می‌کند. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود از روش ارائه‌شده در این پژوهش در حل مسائل با شرایط مشابه انتخاب مدل کسب‌وکار استفاده کنند و همچنین به ارائه روش‌های کاربردی، علمی و ساده برای انتخاب مدل کسب‌وکار پیش و پس از اجرا برای بهره‌گیری صاحبان و مدیران کسب‌وکار بپردازند. همچنین به ایشان پیشنهاد می‌شود به تلفیق روش‌های وزن‌دهی و تصمیم‌گیری چندشاخصه با روش آবাদیس پرداخته و از این روش برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت بهره ببرند. به کسب‌وکارهای اشتراکی نیز استفاده از روش پیشنهادی این پژوهش برای انتخاب مدل کسب‌وکار مناسب خود پیشنهاد می‌شود.

## مشارکت‌های نویسندگان

**محسن احمدوند:** تهیه پیش نویس خطی، بازنگری اولیه گزارش، روش‌شناسی پژوهش، مدل مفهومی پژوهش، بررسی ادبیات نظری و پیشینه مرتبط، تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیش نویس تحلیل آماری و بازبینی متن؛  
**عزت‌اله اصغری زاده:** راهنمایی، بازبینی متن.

## تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

امروزه انتخاب مدل کسب‌وکار یکی از حیاتی‌ترین تصمیم‌های صاحبان و مدیران کسب‌وکارها است. با توجه به تغییرات مداوم و مستمر صحنه رقابت کسب‌وکارها، کسب‌وکارها ملزم به به‌روزرسانی مدل کسب‌وکار خود برای پاسخگویی به شرایط متغیر بازار هستند. پژوهش حاضر به دنبال ارائه روش نوین تصمیم‌گیری چندشاخصه موسوم به ارزیابی مبتنی بر فاصله از راه‌حل ایده‌آل (آبادیس) به منظور انتخاب مدل کسب‌وکار اشتراکی پیش از اجرا است. مشابه هر مسئله تصمیم‌گیری، به منظور توسعه یک روش برای انتخاب، پژوهشگران نیازمند تعیین شاخص‌های تصمیم‌گیری و فرآیند تصمیم‌گیری بودند و بر این اساس، با بررسی مبانی نظری و ادبیات مقوله‌های انتخاب مدل کسب‌وکار و اقتصاد اشتراکی، به بهره‌گیری از شاخص‌های مطرح‌شده در پژوهش متئو و اسکریباستیو (۲۰۱۹) برای انتخاب پیش از اجرای مدل کسب‌وکار اشتراکی و ارائه روش آবাদیس به‌عنوان فرآیند انتخاب آن پرداخته است (Mateu & Escribá-Esteve, 2019). روش آবাদیس متناسب با مسئله انتخاب مدل کسب‌وکار (نیاز به مقایسه گزینه‌های جایگزین با یک گزینه ایده‌آل فرضی و لزوم کاربردی و ساده بودن به منظور بهره‌گیری توسط مدیران و صاحبان کسب‌وکار در صحنه عمل) با بهره‌گیری از منطق روش‌های پیشین تصمیم‌گیری چندشاخصه همچون آراس و ایداس طراحی شده است (Keshavarz Ghorabae et al., 2015). روش آবাদیس (Zavadskas & Turskis, 2010) با سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه امتیاز و فاصله‌ای مطرح از نگاه سادگی محاسبات، دارای محاسبات ساده با ۴ عمل اصلی ریاضی است؛ حال آنکه اگرچه روش‌های ایداس و آراس نیز از این خصوصیت برخوردار هستند، اما روش‌های تاپسیس و الکتراه (به علت استفاده از ماتریس‌های توافق و عدم توافق) محاسبات پیچیده‌تری دارند که موجب سردرگمی و سختی برای تصمیم‌گیرنده خواهد شد. از سوی دیگر، این روش رتبه‌بندی کاملی از گزینه‌ها ارائه می‌دهد؛ حال آنکه برخی روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه مانند الکتراه گاهی اوقات رتبه‌بندی کاملی از گزینه‌ها ارائه نمی‌دهند (به علت روابط توافق و عدم توافق). نتایج روش آবাদیس نتایجی قابل

- role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664–679. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.004>
- Curtis, S. K. (2021). Business model patterns in the sharing economy. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1650–1671. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.009>
- Curtis, S. K., & Mont, O. (2020). Sharing economy business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121519>
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). The business model evaluation tool for smart cities: Application to SmartSantander use cases. *Energies*, 10(3), 262. <https://doi.org/10.3390/en10030262>
- D'Souza, A., Wortmann, H., Huitema, G., & Velthuisen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Models*, 3(2), 1–29. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v3i2.1216>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Deken, F., Carlile, P. R., Berends, H., & Lauche, K. (2016). Generating novelty through interdependent routines: A process model of routine work. *Organization Science*, 27(3), 659–677. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1051>
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.07.003>
- Eghbal, F., Ehsanifar, M., Mirhosseini, M., & Mazaheri, H. (2025). Identification and modeling of key factors significant to the financial performance of Iranian construction companies. *System Engineering and Productivity*, 4(4), 77–94 (In Persian). <https://doi.org/10.22034/msb.2024.2034092.1218>
- Ershadi, M. J., Kianmehr, N., Nabatchian, M., & Dinmohammadi, L. (2024). Designing a productivity assessment model to identify and prioritize influential factors and examine obstacles facing Iranian research organizations. *System Engineering and Productivity*, 4(2), 31–46 (In Persian). <https://doi.org/10.22034/msb.2024.2019692.1171>
- Etefagh, M. H. (2022). Identifying and evaluating factors affecting contractor selection using a combination of construction management perspectives and multi-criteria decision-making methods. *System Engineering and Productivity*, 2(2), 105–121 (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2022.243413>
- نویسندگان از عوامل اجرایی نشریه وزین مهندسی سیستم و بهره‌وری و همچنین داوران محترم که در ارتقاء کیفیت این مقاله نقش داشته‌اند، قدردانی می‌نمایند.
- ## مراجع
- Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovation for electric mobility: What can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(1), Article 1340003. <https://doi.org/10.1142/S1363919613400033>
- Ahmadvand, M., & Asgharizadeh, E. (2022). A new approach for sharing business model selection. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 13(2), 167–194 (In Persian).
- Alexa, M. (2014). Business model evaluation – A conceptual approach. *Review of Economic and Business Studies*, 7(2), 245–260.
- Avazpoor, M., Zarei, J., & Alinezhad, E. (2025). Evaluation and prioritization of electricity generation technologies in Iran using a multi-criteria decision-making approach. *System Engineering and Productivity*, 5(3), 179–198 (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2063697.1333>
- Bahrami, M. R., Hashemzadeh, G. R., Shahmansoury, A., & Fathi Hafshejani, K. (2025). Analyzing effective components in Industry 4.0 maturity for Iranian banking. *System Engineering and Productivity*, 5(1), 21–50 (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2047848.1246>
- Best, B., Miller, K., McAdam, R., & Moffett, S. (2021). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 125, 643–657. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.068>
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Budler, M., Župič, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, 135, 480–495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.045>
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The

- Studies*, 58(2), 540–553.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12580>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36–61.  
<https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Mateu, J. M., & Escrivá-Esteve, A. (2019). Ex-ante business model evaluation methods: A proposal of improvement and applicability. *Journal of Business Models*, 7(5), 25–47.  
<https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i5.3101>
- McAdam, M., Miller, K., & McAdam, R. (2017). University business models in disequilibrium—Engaging industry and end users within university technology transfer processes. *R&D Management*, 47(3), 458–472.  
<https://doi.org/10.1111/radm.12265>
- Mikusz, M., Schäfer, T., Taraba, T., & Jud, C. (2017). Transforming the connected car into a business model innovation. In *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 247–256). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CBI.2017.64>
- Miller, K., McAdam, M., & McAdam, R. (2014). The university business model: Evolution and emergence from a stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265–287.  
<https://doi.org/10.1111/radm.12064>
- Miller, K., McAdam, M., Spieth, P., & Brady, M. (2021). Business models big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research. *Journal of Business Research*, 131, 619–626.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.036>
- Nielsen, C., & Roslender, R. (2014). Frameworks for understanding and describing business models. In *The Basics of Business Models* (pp. 55–74). Ventus.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302–314.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000513>
- Fjeldstad, D., & Snow, C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32–39.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). Leading business model research: the seven schools of thought. In *Exploring the Field of Business Model Innovation: New Theoretical Perspectives* (pp. 7–46). Cham: Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-41144-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41144-6_2)
- Gaus, O., & Raith, M. G. (2016). Commercial transfer: A business model innovation of the entrepreneurial university. *Industry and Higher Education*, 30(3), 183–201.  
<https://doi.org/10.1177/0950422216653197>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Im, K., & Cho, H. (2013). A systematic approach for developing a new business model using morphological analysis and integrated fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*, 40(11), 4463–4477.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.042>
- Keshavarz Ghorabae, M., Zavadskas, E. K., Olfat, L., & Turskis, Z. (2015). Multi-criteria inventory classification using a new method of evaluation based on distance from average solution (EDAS). *Informatica*, 26(3), 435–451.  
<https://doi.org/10.3233/INF-2015-1070>
- Keyvani Shahri, F. S., Kaveh, D., Karimi, M., & Zendehelel, A. (2024). Identifying the dimensions and components of entrepreneurship with a social responsibility approach in the General Directorate of Education. *System Engineering and Productivity*, 4(2), 75–92 (In Persian).  
<https://doi.org/10.22034/msb.2024.2032004.1216>
- Kralewski, D. (2016). Business models of Internet of Things. In *EuroSymposium on Systems Analysis and Design* (pp. 85–103). Cham: Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-46642-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-46642-2_6)
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management*

- literature review on tools and methodologies. *Business Model Innovation in the Era of the Internet of Things: Studies on the Aspects of Evaluation, Decision Making and Tooling*, 67-86.
- Villani, E., Greco, L., & Phillips, N. (2017). Understanding value creation in public-private partnerships: A comparative case study. *Journal of Management Studies*, 54(6), 876-905. <https://doi.org/10.1111/joms.12270>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Mort, G. S. (2020). Business model innovation in social purpose organisations: Conceptualising dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, 125, 762-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016>
- Weking, J., Stocker, M., Kowalkiewicz, M., Bohm, M., & Krcmar, H. (2018). Archetypes for industry 4.0 business model innovations. In *Proceedings of the 24th Americas conference on information systems (AMCIS)* (pp. 1-10). Association for Information Systems (AIS).
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2), 159-172. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.10>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2021). Circular economy business model innovation: Sectorial patterns within manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124921. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124921>
- Pouri, K. (2025). Designing a bi-objective mathematical model for cost and environmental pollution control in circular supply chain management for petrochemical product production. *System Engineering and Productivity* (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2060799.1321>
- Prescott, J. E., & Filatotchev, I. (2021). The business model phenomenon: Towards theoretical relevance. *Journal of Management Studies*, 58(2), 517-527. <https://doi.org/10.1111/joms.12610>
- Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J. F., & Kolbe, L. M. (2017). The business model pattern database—A tool for systematic business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(1), 1750004. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>
- Schoormann, T., Kaufhold, A., Behrens, D., & Knackstedt, R. (2018). Towards a typology of approaches for sustainability-oriented business model evaluation. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 58-70). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93931-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93931-5_5)
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation: State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>
- Spieth, P., Schneider, S., Clauss, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Steinhöfel, E., Hussinki, H., & Bornemann, M. (2018). Evaluation of Business Models-A Systematic Literature Review. In *International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD)*
- Sund, K. J., Bogers, M., Villarroel, J. A., & Foss, N. J. (2016). Managing tensions between new and existing business models. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 8-10.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tesch, J. F., & Brillinger, A. S. (2019). The evaluation aspect of digital business model innovation: a