



Foresight the Business Model of Tax Services Providers

Salman Hosseini Safa 

Ph.D. Candidate in Futures Studies, Faculty of Social Science Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran

Safar Fazli * 

Prof., Department of Futures Studies, Faculty of Social Science Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran

Hakem Ghasemi 

Associate Prof., Department of Futures Studies, Faculty of Social Science Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran

Ali Nassiri Aghdam 

Assistant Prof., Department of Economic Planning and Development, Faculty of Economics Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

According to the laws, electronic invoicing is the responsibility of companies providing tax services in Iran. However, the existing uncertainties have caused vagueness in the business environment of the mentioned companies. The main question was How is the business model suitable for each of the upcoming scenarios for tax service providers? This research attempted to provide a practical solution to these problems by adopting a foresight-based approach to business model design. For this purpose, the business model design framework based on foresight was used. Sampling among subject matter experts was done by judgmental method and 15 experts were selected. In the theoretical stage, a systematic review method, and in the experimental stage, questionnaires were used. The methods, analysis techniques, and software including PESTEL, binomial test, CRITIC, Fuzzy-VIKOR, GBN, TASCOI, Multi-Mora, Business Model Canvas, Key Success Factors, Road Mapping, Workshop, SPSS 27 and MS-Excel softwares were used for data analysis. Among the 36 primary drivers obtained from the background

* Corresponding Author: Fazli@ikiu.ac.ir

How to Cite: Hosseini Safa, Salman., Fazli, Safar., Ghasemi, Hakem., Nassiri Aghdam, Ali (2024). Foresight the Business Model of Tax Services Providers. Tax Research, 32 (62), 133-180.

and opinions of experts, 11 important drivers and 2 key uncertainties “single/multiple regulations “ and “non-economic/economic tariff rate “ were extracted. In response to the main research question, four scenarios were formulated, the probable scenario was determined, and the business model and roadmap were designed according to the probable scenario and the scenarios. The results showed that by applying the insights obtained from the use of foresight in business model design, in addition to considering alternative futures and drawing the path of transformation to the desired situation, it is possible to make the business of tax service providers future-oriented through creating a strategic vision.

Introduction:

According to the laws, electronic invoicing is the responsibility of companies providing tax services in Iran. Tax service providers play a key role in tax compliance. An increase in tax compliance leads to the improvement of the tax system, an increase in competitiveness, and economic growth of the country. The problem is that tax service providers, due to the many environmental dynamics, need to adapt to future situations through the innovation of business models, and their business models are strongly affected by technological developments. therefore, the existing uncertainties have caused vagueness in the business environment of the mentioned companies. The studies show that the existing models for designing business models pay little attention to the changes in the environment and the future, therefore, a comprehensive model is profitable to consider the knowledge of the future. This research was done with the aim of solving the problem by applying a framework based on foresight to design the business model of the mentioned companies. The main question was How is the business model suitable for each of the upcoming scenarios for tax service providers? This research attempted to provide a practical solution to these problems by adopting a foresight-based approach to business model design. For this purpose, the business model design framework based on foresight was used.

Methods and Materials:

This research was practical, and combinative, with an exploratory experimental-analytical strategy, abductive approach, and its philosophy of pragmatism. In the theoretical stage, a systematic review method was used to review the background and extract background-represented factors. The application of the foresight-based framework was through collecting the experts' ideas with questionnaires and workshop tools. Methods and techniques including PESTEL analysis for classification and binomial test for screening the factors, CRITIC, an MCDM method for determining the weight of any criteria, FUZZY-VIKOR

method for ranking drivers, GBN approach for making and developing scenarios, TASCOI method for enriching each scenario and MULTIMORA for ranking them, Business Model Canvas tool for the business model scenario proposed framework, 16 factors extracted from the background and 20 factors proposed by experts were categorized by PESTEL analysis, and a total of 36 factors were counted, among which 11 important drivers were screened with a binomial test. Finally, 2 key uncertainties of “single/multiple regulations” and “economic and competitive/non-economic and mandated tariff rate” were extracted. In response to the main research question, four scenarios with the names; “Competence”, “the challenge of profit”, “the urge to survive”, and “modern disorder” were formulated, and Was shown that Scenario number 4 (modern disorder) is the most likely to occur based on the criteria. was determined. In the following, the reference business model was designed in the form of a business model canvas to include the uncertainties of the business model of companies providing tax services. According to the key success factors and beneficiaries of each scenario, the business model corresponding to each scenario was extracted from the reference model. Then, business models were designed and described by the scenarios in the workshop. In the end, Roadmaps were formulated according to each business model. In this way, a Roadmap was drawn for each scenario-based business model.

Conclusion:

This research has gone beyond the application of some future study techniques and has used a specific model for designing business models based on foresight. Choosing the nascent industry of providing tax services in Iran as a subject has no history in previous research. Based on the findings, the design of the business model based on foresight can cover the weaknesses of previous models and researches by considering various futures, a multi-level approach and pursuing the realization of strategies and help businesses become future-oriented. The results showed that by applying the insights obtained from the use of foresight in business model design, in addition to considering alternative futures and drawing the path of transformation to the desired situation, it is possible to make the business of tax service providers future-oriented through creating a strategic vision by consultation, awareness, and strengthening enthusiasm and commitment in managers and employees. Therefore, it is suggested that the research findings be used by policymakers and managers. It is recommended that the government pay attention to single regulation and avoid creating multiple regulatory authorities in policy making. The results showed that multiple regulation is considered a serious challenge in the business environment of companies providing tax services and can hinder the implementation of the law. Also, the Center for Regulation and Outsourcing of the Iran National Tax Administration should act in such a way that the provision of tax services

has a fair and conventional profit and investment in these companies has the necessary attraction. This can be done by setting a pricing formula instead of fixed numbers to take into account annual inflation and other factors and costs. In the present study, apart from the time limit, due to the Corona pandemic, it was difficult to arrange a meeting with the experts for their participation in the research process. Therefore, some meetings were held online.

Keywords: Design Space, Business Model Design, Foresight, Tax Services.

JEL Classification: M16, M19, K34, H26, H30, G17



سازمان امور مالیاتی کشور

-- مجله علمی، پژوهشنامه مالیات --

شماره ۶۲، دوره ۳۲، تابستان ۱۴۰۳، ۱۸۰-۱۳۳

taxjournal.ir

DOI:10.61186/taxjournal.32.62.134

آینده‌نگاری مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالیاتی

- سلمان حسینی صفا^{ID} | دانشجوی دکترای آینده‌پژوهی، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران
- صفر فضلی^{ID}* | استاد گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران
- حاکم قاسمی^{ID} | دانشیار گروه آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران
- علی نصیری اقدام^{ID} | دانشیار گروه برنامه‌ریزی و توسعه اقتصادی، دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

در قوانین ایران، صدور صورتحساب الکترونیکی بر عهده شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی قرار گرفته است. عدم قطعیت‌های موجود، باعث ابهام در آینده کسب‌وکار شرکت‌های مذکور شده است. سؤال اصلی پژوهش این بود که مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی متناسب با هریک از سناریوهای پیش رو چگونه است؟ در این پژوهش تلاش شد با اتخاذ رویکرد مبتنی آینده‌نگاری در طراحی مدل کسب‌وکار، راهکاری عملی برای پاسخ به این سؤال ارائه شود. برای این منظور از چهارچوب طراحی مدل کسب‌وکار مبتنی بر آینده‌نگاری استفاده شد. این پژوهش، کاربردی، از نوع ترکیبی، دارای راهبرد تجربی-تحلیلی اکتشافی، رویکرد استقرائی-قیاسی و فلسفه آن پراگماتیسم بود. نمونه‌گیری از میان خبرگان موضوع که جامعه تجربی پژوهش بودند، به روش قضاوتی صورت گرفت و ۱۵ خبره انتخاب شدند. در مرحله نظری از روش مرور سیستماتیک و در مرحله تجربی در محیط خبرگانی از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری و روش‌ها و فنون تحلیل پستل، آزمون دوجمله‌ای، کرتیک، ویکورفازی، GBN، TASCOI، مولتی‌مورا، بوم مدل کسب‌وکار، عوامل کلیدی موفقیت، رهنگاشت، کارگاه و نرم‌افزارهای SPSS و Excel برای تحلیل اطلاعات استفاده شد. از میان ۳۶ پیشران اولیه بدست آمده از پیشینه و نظرات خبرگان، ۱۱ پیشران مهم و ۲ عدم قطعیت کلیدی «تنظیم‌گری واحد/چندگانه» و «نرخ تعرفه اقتصادی و رقابتی/غیراقتصادی و دستوری»، استخراج شدند. در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش چهار سناریو تدوین، سناریوی محتمل تعیین و مدل کسب‌وکار و رهنگاشت متناسب با سناریوها ارائه شد. نتایج نشان داد با بکار بردن بینش‌های حاصل از آینده‌نگاری در طراحی مدل‌های کسب‌وکار، علاوه بر در نظر گرفتن آینده‌های بدیل و سیر تحول به وضع مطلوب، می‌توان با ساخت چشم‌انداز راهبردی، کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی را آینده‌گرا نمود.

کلیدواژه‌ها: فضای طراحی، طراحی مدل کسب‌وکار، آینده‌نگاری، خدمات مالیاتی.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) است.

نویسنده مسئول: Fazli@ikiu.ac.ir

مقدمه

امروزه، رقابت‌پذیری^۱ کشورها، تأثیر مثبت و مهمی بر رشد اقتصادی دارد (Dadgar, 59: Nazari & Fahimifar, 2018). در آخرین گزارش مجمع جهانی اقتصاد^۲، ایران از نظر شاخص رقابت‌پذیری جهانی، در رتبه ۹۹ قرار گرفته است (Schwab, 2019: 11). یکی از راهبردهای توصیه شده برای افزایش رقابت‌پذیری، بهبود نظام مالیاتی است (Dadgar, Nazari & Fahimifar, 2018: 59). تمکین مالیاتی^۳ برای هر نظام کارآمد مالیاتی ضروری است (Evans et al., 2018: 38). در سال ۲۰۲۰ میلادی، ایران در میان ۱۸۹ کشور، در زمینه تمکین مالیاتی، حائز رتبه ۱۴۴ گردید (PwC, 2020).

ارائه‌دهندگان خدمات مالیاتی^۴، نقشی کلیدی در تمکین مالیاتی ایفا می‌کنند. کاهش استفاده از خدمات مالیاتی، باعث افزایش در اجتناب از پرداخت مالیات^۵ می‌شود (Ahmed, 2023). ایفای نقش ارائه‌دهندگان خدمات مالیاتی، با توسعه فناوری، تمکین مالیاتی را آسان می‌سازد (Organisation for Economic Co-operation & Development, 2016: 111). در برخی پژوهش‌ها نشان داده شده که ضعف اطلاعاتی، از عوامل مؤثر بر اجتناب مالیاتی است (Manzoor, 2022: 145) و در نقطه مقابل، اتصال خدماتی نظیر پایانه‌های فروش (کارتخوان) به نظام مالیاتی، در افزایش درآمد مالیاتی اثری مطلوب دارد (Ezzati Shourghouli, Zeinalzadeh & Isavi, 2023: 158).

عنوان «ارائه‌دهندگان خدمات مالیاتی»، برای طیفی از ذینفعان و مالیات‌پیشه‌گان، شامل حسابداران، مشاوران، نمایندگان، وکلا و دفترداران (حسابداران)^۶ و نیز تأمین‌کنندگان صندوق فروش، پایانه‌های فروش^۷، فروشندگان نرم‌افزار، بانک‌ها، اپراتورهای ارتباطات و غیره به کار رفته است (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016: 18-19). گروه خاصی از آن‌ها در ایران، «شرکت‌های معتمد ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی»^۸ نامیده می‌شوند. این شرکت‌ها، اشخاص حقوقی متقاضی یا دارای پروانه هستند که طبق مقررات، نسبت به نصب و پشتیبانی تجهیزات مورد نیاز برای ارائه خدمات مالیاتی مانند صدور صورتحساب الکترونیکی و نظارت بر عملکرد مؤدیان با سازمان امور مالیاتی کشور همکاری می‌کنند. دستاورد اجرای صورتحساب الکترونیکی، شامل؛ مدیریت ریسک و جلوگیری از

1. Competitiveness

2. World Economic Forum (WEF)

3. Tax Compliance

4. Tax Service Providers (TSPs)

5. Tax Avoidance

6. Bookkeeper

7. Point of Sale (POS)

8. Trusted Tax Service Providers (TTSPs/TSPs)

فرار مالیاتی، کاهش هزینه‌های تمکین، ایجاد شفافیت، منابع پایدار و اطلاعات مؤثق برای برنامه‌ریزی آتی خواهد بود (Sobhanian & Harati, 2024: 30-31).

مسئله این است که ارائه‌دهندگان خدمات مالیاتی، به دلیل پویایی‌های فراوان محیطی، نیازمند تطابق با وضعیت‌های آینده از طریق نوآوری مدل‌های کسب‌وکار هستند و مدل‌های کسب‌وکار آن‌ها به شدت از پیشرفت‌های فناوری تأثیر می‌پذیرد (Organisation for Economic Co-operation & Development, 2016: 59). اما چهارچوبی برای انطباق مدل‌های کسب‌وکار ارائه‌دهندگان خدمات مالیاتی با آینده‌های ممکن وجود ندارد.

ابهامات موجود در نحوه‌ی اجرا و تنظیم‌گری، عدم تطابق شرکت‌ها با شرایط و در نتیجه چشمگیر نبودن آمار صدور پروانه از پیامدهای این مسئله است که می‌تواند باعث تأخیر در اجرای قانون پایانه‌های فروشگاهی شود. همچنین پس از اخذ پروانه، چنانچه مدل کسب‌وکار مناسبی بکار نرود، بقای کسب‌وکار با خطر جدی مواجه و ارائه خدمات مالیاتی مدنظر سیاست‌گذار مختل خواهد شد.

برای کمک به حل مسئله، استفاده از چهارچوبی آینده‌محور ضروری است، اما چارچوب‌های موجود برای توصیف و طراحی مدل‌های کسب‌وکار، از نظر توجه به ابعاد و پویایی‌های محیط متفاوت (3: Wesseling, Bidmon & Bohnsack, 2020) و اغلب به آن کم‌توجه هستند. اینجاست که آینده‌نگاری به کار می‌آید. آینده‌نگاری به عنوان یک فرآیند نظام‌مند که به گسترش آگاهی و درک در ابعاد مختلف برای ساخت بهترین آینده ممکن کمک می‌کند (Horton, 801: 1990; Slaughter, 140: 1995; Martin, 5: 1999)، می‌تواند چهارچوب قدرتمندی برای تحلیل ابعاد، ساخت و تحول مدل‌های کسب‌وکار فراهم آورد.

برای طراحی مدل کسب‌وکار به شکلی آینده‌محور، سؤال کلیدی این بود که؛ مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی متناسب با هریک از سناریوهای پیش رو چگونه است؟

برای دستیابی به پاسخ سؤال فوق، باید بدانیم؛ نیروهای پیشران مهم و مؤثر در محیط کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی کدامند؟

آینده‌های جایگزین در محیط کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی در افق ده ساله چگونه‌اند؟

گذار به مدل کسب‌وکار متناسب با آینده مطلوب برای شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، چه مراحل و اقتضائاتی دارد؟

پاسخ به این سؤالات مستلزم ورود عملی به طراحی مدل کسب‌وکار در بطن یک فعالیت آینده‌نگاری بود. بنابراین، از چهارچوبی ترکیبی مبتنی بر آینده‌نگاری برای طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌های موصوف، استفاده شد. در ادامه پس از بیان مبانی نظری و پیشینه موضوع، روش‌شناسی پژوهش ارائه و سپس یافته‌های پژوهش تبیین و در انتها بحث و نتیجه‌گیری مطرح می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا تعریف مفاهیم کلیدی و چهارچوب‌های نظری مورد استفاده در پژوهش و سپس پیشینه پژوهش بیان شده است.

شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی

عنوان «شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی»، اولین بار در اصلاحیه آئین‌نامه اجرایی تبصره ۲ ماده ۱۶۹ قانون مالیات‌های مستقیم (۱۳۹۷) در ارتباط با صندوق‌های فروش و صدور صورتحساب ذکر گردید. اما اجرای مقررات مذکور در خصوص پایانه‌های فروشگاهی، با مشکلاتی مواجه شد. به همین دلیل قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان در سال ۱۳۹۸ به تصویب رسید. اصطلاح «شرکت‌های معتمد ارائه‌کننده خدمات مالیاتی» در این قانون تعریف و فرصت ۱۵ ماهه برای اجرای صدور صورتحساب الکترونیک تعیین شد اما به دلیل کامل نبودن هسته مرکزی (سامانه مؤدیان) و شبکه بیرونی (شرکت‌های معتمد ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی) محقق نشد.

بنابه تعریف قانون مذکور، "شرکت‌های معتمد ارائه‌کننده خدمات مالیاتی اشخاص حقوقی دارای پروانه هستند که حسب ضوابط و دستورالعمل‌های ابلاغی سازمان [امور مالیاتی کشور]، نسبت به ارائه مشاوره و آموزش‌های لازم به مؤدیان، نصب و پشتیبانی تجهیزات مورد نیاز برای ارائه خدمات مالیاتی از قبیل خدمات مربوط به صدور صورتحساب الکترونیکی و سایر امور غیرحاکمیتی (به تشخیص سازمان) با سازمان همکاری می‌کنند".

در آذرماه سال ۱۳۹۹، فراخوان انتخاب شرکت‌های معتمد مالیاتی توسط سازمان امور مالیاتی کشور منتشر شد. اما استقبال چندانی از این فراخوان صورت نگرفت. در دی‌ماه ۱۴۰۰، الزامات صدور مجوز، تعرفه خدمات، فعالیت‌های موضوع مجوز و فراخوان شناسایی شرکت‌های معتمد ارائه‌کننده خدمات مالیاتی با تغییراتی نسبت به طرح‌های اولیه، منتشر شد. همچنین آئین‌نامه

جدید ماده ۲۶ قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان در خردادماه ۱۴۰۱ توسط وزارت امور اقتصادی و دارائی ابلاغ شد که به موضوع شرکت‌های معتمد ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی می‌پردازد. در مهرماه ۱۴۰۱ نیز الزام مرحله‌ای شرکت‌ها برای صدور صورتحساب الکترونیکی آغاز شد. در نهایت، از دی‌ماه ۱۴۰۰ تا پایان دی‌ماه ۱۴۰۲، ۸ شرکت موفق به کسب پروانه فعالیت به‌عنوان شرکت‌های معتمد ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی گردیدند.

خدمات قابل ارائه توسط این شرکت‌ها در سه گروه ذیل طبقه‌بندی می‌شود:

۱. گروه خدمات مجوز مربوط به صدور، جمع‌آوری، نگهداری و ارسال صورتحساب

الکترونیکی و نظارت بر عملکرد مؤدیان

۲. گروه خدمات مجوز مربوط به آموزش

۳. گروه خدمات مجوز مربوط به مشاوره و حسابداری مالیاتی

با توجه به تعریف قانونی ذکر شده و به جهت اهمیت و تشابه مدل‌های کسب‌وکار در گروه خدمات نوع اول، در این پژوهش از عنوان «شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی» متخذ از ماده ۱۶۹ قانون مالیات‌های مستقیم مصوب ۱۳۹۴ با تعریف قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان مصوب ۱۳۹۸ و نیز تعریف گروه خدماتی نوع اول مندرج در سند فعالیت‌های موضوع مجوز شرکت‌های معتمد ارائه‌کننده خدمات مالیاتی برای این شرکت‌ها استفاده می‌شود.

تعریف مدل کسب‌وکار و طراحی آن

مفهوم مدل کسب‌وکار در پژوهش‌های علمی در دوره زمانی کوتاهی بوجود آمده و می‌تواند میان‌رشته‌ای در نظر گرفته شود (Bouwman, Vos & Haaker, 2008: 32). با در نظر داشتن پیشرفت در قدرت پردازش، ارتباطات و الگوریتم‌ها، مدل کسب‌وکار، مهم‌ترین راهبردهای منع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها برای پشت سر گذاشتن رقیبان است (Snihur & Eisenhardt, 2022). مدل‌های کسب‌وکار که چگونگی بدست آوردن پول توسط شرکت‌ها را نشان می‌دهند، به‌طور طبیعی، طی زمان، تغییر می‌کنند (Luhti, 2020: 11). بر اساس تعریف کتاب «ساخت مدل کسب‌وکار»^۱، «مدل کسب‌وکار، منطقی را توصیف می‌کند که چگونه یک سازمان ارزش خلق می‌کند، ارائه می‌دهد و کسب می‌کند» (Osterwalder & Pigneur, 2010: 14).

اوستروالدر و پیگنر (۲۰۱۰)، طراحی مدل کسب‌وکار را در چهارچوبی پنج مرحله‌ای شامل: آماده‌سازی^۲، شناخت^۳، طراحی^۴، پیاده‌سازی^۵ و مدیریت^۶ تشریح کرده‌اند. با توجه به بیان دقیق

1. Business Model Generation

2. Mobilize

3. Understand

4. Design

5. Implement

6. Manage

و کاربردی بودن این چهارچوب، در این پژوهش، از آن در ترکیب با چهارچوب آینده‌نگاری بهره گرفته شد (Osterwalder & Pigneur, 2010).

آینده‌نگاری

در اواخر قرن بیستم، با افزایش تغییرات و دگرگونی‌ها در جامعه جهانی، عدم قطعیت‌ها و رویدادهای شگفت‌انگیز، پیش‌بینی آینده را برای برنامه‌ریزان، دشوار نموده بود. این تحولات موجب شد تا پژوهشگران آینده‌نگاری را درون فعالیت‌های برنامه‌ریزی وارد نمایند (Amsteus, 2008; Yuan, Hsieh & Chang, 2010).

آینده‌نگاری، فرآیندی نظام‌مند و مشارکتی برای ساختن آینده است که از طریق مشورت و ایجاد بینش و آگاهی در مورد راه‌های منتهی به آینده بلندمدت، تمرکز بر مسائل راهبردی اجتماعی، اقتصادی و فناوری و ایجاد چشم‌انداز و راهبرد، به آینده‌گرا نمودن کسب‌وکار می‌پردازد (Saritas, Burmaoglu & Ozdemir, 2022; Zivdar, 2021; Conway, 2016; Martin-Ordas, Atance & Louw, 2012; Webster, 2005; Horton, 1999; Martin, 1995; Slaughter, 1990).

پژوهشگران از فعالیت‌های آینده‌نگاری در سازمان‌های انتفاعی به‌عنوان آینده‌نگاری شرکتی^۱ یاد می‌کنند (Gordon et al., 2020). آینده‌نگاری صنعت^۲ نیز، به سازمان‌ها و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا بینش‌های افراد گوناگون را در مورد آینده صنعت دریافت و بر اساس درک آینده بتوانند استراتژی‌هایی را به اجرا بگذارند تا موقعیت رقابتی خود را در صنعت ارتقا دهند و حتی رهبر بازار شوند (Prahalad & Hamel, 1994). فعالیت آینده‌نگاری در این مطالعه، در سطح صنعت بوده است.

صاحب‌نظران، روش‌ها و چهارچوب‌های کم‌وبیش مشابهی را برای آینده‌نگاری ارائه نموده‌اند که یکی از آن‌ها، چهارچوب آینده‌نگاری عمومی وروس (۲۰۰۳) می‌باشد. این چهارچوب، آینده‌نگاری را در چهار مرحله ورودی، آینده‌نگاری، خروجی و راهبرد توصیف می‌کند (Voros, 2003). از آنجا که چهارچوب مذکور امتیازاتی همچون: عمومی بودن، نگرش راهبردی، شرح‌گویای مراحل اصلی فرآیند، نگاه فرآیندی، مقیاس‌پذیری از سطح پائین (فرد) تا سطوح سازمانی و ملی دارد، در پژوهش حاضر، از آن استفاده شد.

1. Corporate Foresight

2. Industry Foresight

پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های داخلی، مطالعه‌ای در خصوص شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی یافت نشد، با این حال، مطالعات گوناگونی در خصوص طراحی مدل کسب‌وکار انجام شده‌است. برای نمونه می‌توان به طراحی مدل کسب‌وکار در زمینه‌های گوناگونی از جمله شرکت فناوری اطلاعات (Moghadam, 2017)، شرکت گاز (Yazdani, 2018)، کسب‌وکار و گردشگری ورزشی (Saadi, 2013)، خدمات متوفیان (Gholami, 2016; Mohammadian, 2019)، مقایسه شبکه کسب‌وکار مجازی مانند لینکدین و غیره (Radi, 2012)، هنرهای تجسمی (Safari, 2016)، تولید و توزیع دارو (Mohajeri, 2020; Ashurizadeh, 2010) و فروشگاه زنجیره‌ای (Fathi, 2019) اشاره نمود. در مطالعات مذکور، به عدم قطعیت‌های آینده و سناریوهای احتمالی پیش‌رو توجه جدی نشده‌است. مطالعه با عنوان «طراحی الگوی رهنگاری مدل‌های آینده کسب کار صنعت نرم‌افزار ایران در سناریوهای مختلف» یکی از موارد جالب توجه در کارهای داخلی است که رویکرد جعبه‌ابزاری به آینده‌نگاری دارد و در آن، الگویی برای رهنگاری مدل کسب‌وکار شرکت‌های نرم‌افزاری بر اساس سناریوهای بدیل صنعت و تعیین مدل کسب‌وکار موجه بر اساس سناریوی مطلوب، ارائه شده‌است (Mirzaei, 2016).

مطالعه پیشینه پژوهش‌های خارجی درباره شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی نشان داد برون‌سپاری خدمات مالیاتی به شرکت‌های بیرونی، پدیده‌ی نسبتاً جدیدی محسوب می‌شود و از اوایل دهه‌ی دوم قرن جاری میلادی به این سو مورد توجه قرار گرفته‌است. به همین دلیل، در معدودی از پژوهش‌های خارج از ایران، به شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی توجه شده‌است اما پژوهشی در خصوص مدل کسب‌وکار آن‌ها یافت نشد. بر اساس روند پژوهش‌ها، به تدریج مزایا و اهمیت آن‌ها مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌است. به عنوان نمونه؛ پژوهش کوک^۱ (۲۰۱۳) در این باره بحث می‌کند که سرمایه‌گذاران، استفاده از خدمات حسابرس شرکت را برای امور مالیاتی، نسبت به استفاده از خدمات شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی ترجیح می‌دهند (Cook, 2013). فاینلی و استکلبرگ^۲ (۲۰۱۶) نشان دادند که چگونه تحریم‌هایی نظیر نظارت‌های داخلی و استانداردهای حسابداری سطح بالا، بر توانایی فروش خدمات مالیاتی توسط ارائه‌دهندگان تأثیر منفی می‌گذارد. همچنین یافته‌های کوک و

1. Cook

2. Finley & Stekelberg

همکاران^۱ (۲۰۲۰) نشان داد کنار گذاشتن یا کاهش استفاده از خدمات شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، نرخ مؤثر مالیات را برای شرکت‌ها افزایش داده و کاهش اجتناب از پرداخت مالیات را به همراه داشته‌است. از سوی دیگر، پژوهشگران، در طراحی مدل کسب‌وکار، با رویکردها و درجات متفاوت، به آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری توجه داشته‌اند. ازجمله؛ بومن و همکاران^۲ (۲۰۰۸) با اشاره به فقدان یک چهارچوب مرجع برای تحلیل مدل‌های کسب‌وکار، چهارچوب STOF را برای تحلیل و طراحی مدل کسب و ارائه و کاربرد آن را در چند پروژه طراحی مدل کسب‌وکار گزارش نمودند. در یکی از موارد، از سناریوپردازی به‌عنوان ابزاری برای کمک به طراحی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت تلویزیون اینترنتی استفاده شد. بدین منظور، ابتدا پیشران‌های مهم تشریح شد و سپس با استفاده از خروجی پژوهش‌های مرتبط با صنعت، سناریوهای چهارگانه‌ای ساختند. استمپفل و پروگل^۳ (۲۰۱۱) ضمن ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار، به دو جنبه مهم که تاکنون نادیده گرفته شده در تحقیقات قبلی اشاره کردند؛ اول، تعاملات بین یک مدل کسب‌وکار و محیط آن دوم ایستاد دانستن مدل کسب‌وکار و توجه نکردن به پیکربندی مدل‌های کسب‌وکار با توجه به تغییرات زمینه‌ای، به‌منظور تضمین بقا و رشد شرکت‌ها. گناتزی و موزر^۴ (۲۰۱۲)، توسعه سناریوها در بازارهای در حال ظهور صنعت بیمه سلامت را با استفاده از روش دلفی در محیط‌های روستایی هند، با هدف توسعه مدل‌های کسب‌وکار اجرا نمودند. پرسش مهم آن‌ها این بود که کدام سناریو ممکن است در آینده رخ دهد و کدام مدل کسب‌وکار منطبق با سناریوی مزبور خواهد بود. فکرکوکا^۵ و ساریتاس (۲۰۱۲) به‌منظور توسعه راهبرد پژوهشی و مدل کسب‌وکار برای پارک علمی دانشگاه آنکارا، از یک فعالیت آینده‌نگاری در افق ده‌ساله استفاده نمودند. ترو جارین و همکاران^۶ (۲۰۱۶) فرآیند بوم مدل کسب‌وکار و فن‌آوری نقشه راه را یکپارچه نمودند و نتیجه گرفتند که بوم مدل کسب کار و فن‌آوری نقشه راه، دارای اهداف مشترک هستند. جویس^۷ (۲۰۱۷) بوم کسب‌وکار^۸ را در فرآیندهای هم‌آفرینی^۹ و تفکر طراحی^{۱۰}، در یک کارگاه بکار برد و با پژوهش در عمل^{۱۱}، مدل کسب‌وکار را در بستر آینده‌نگاری طراحی نمود. اسپانیول^{۱۲} و همکاران

1. Cook & et al
2. Bouwman & et al
3. Stampfl & Prüggl
4. Gnatzy & Moser
5. Fikirkoca & Saritas
6. Toro-Jarrín & et al

7. Joyce
8. Business Model Canvas
9. Co-creation
10. Design Thinking
11. Action Research
12. Spaniol & et al

(۲۰۱۹) ابزارهای آینده‌نگاری راهبردی را برای ارتقای آموزش نوآوری در مدل کسب‌وکار، مطالعه کردند. وسلینگ و همکاران^۱ (۲۰۲۰) چارچوبی تحلیلی برای فهم فضای طراحی مدل کسب‌وکار^۲ ارائه نمودند و مفهوم فضای طراحی مدل کسب‌وکار را شرح و بسط دادند. بومن و دیگران (۲۰۲۰) ابزارها و چارچوب‌های تحلیل، بازطراحی^۳، پذیرش، پیاده‌سازی و اکتشاف مدل کسب‌وکار را مطالعه نمودند. در نتیجه روش‌ها و ابزارهای آینده‌نگاری مانند تحلیل محیطی پستل^۴ و روش تحلیل راهبردی سوات^۵ را به‌عنوان ابزارهای کار مرتبط با طراحی، تغییر و تحول مدل کسب‌وکار ذکر کردند.

در پژوهش‌های یاد شده، چهارچوب مشخصی برای اتصال طراحی مدل کسب‌وکار با آینده‌نگاری ارائه نشده‌است. برای پوشش دادن این شکاف، ترکیب فرآیند طراحی مدل کسب‌وکار اوستروالدر و پیگنر (۲۰۱۰) با چهارچوب آینده‌نگاری وروس (۲۰۰۳) برای طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی بکار رفت.

بر اساس پیشینه‌ی پژوهش، شناخت ابعاد و پویائی‌های فضای طراحی مدل‌های کسب‌وکار، به‌ویژه عوامل و پیشران‌های مهم برای طراحی مدل کسب‌وکار ضروری است. در برخی پژوهش‌ها مانند پژوهش بومن و همکاران (۲۰۰۸)، میرزایی (۱۳۹۵) و نیز بسیاری از فعالیت‌های آینده‌نگاری، از پیشران‌ها برای تحلیل فضای کسب‌وکار و دستیابی به سناریوها استفاده شده‌است. از آنجا که پژوهشی در زمینه تحلیل فضای کسب‌وکار این شرکت‌ها در پیشینه یافت نشد، برای استخراج پیشران‌ها از پیشینه، پژوهش‌ها در زمینه کسب‌وکارهایی با فعالیت مشابه، مانند صدور صورتحساب الکترونیکی (که بیشترین مشابهت را با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی نوع یک در ایران دارد)، کسب‌وکار الکترونیک، پرداخت الکترونیک و خدمات حسابرسی، مدنظر قرار گرفت. در نتیجه، تجارت اجتماعی^۶، محیط تنظیم‌گری^۷ پشتیبانی‌کننده، زیرساخت شبکه، اعتماد کاربران به ابزار، دانش و استقبال سازمان‌ها یا سواد فناوری^۸، ریسک‌های مالی، اعتماد به دولت الکترونیک، هم‌رقابتی^۹، بحران اقتصادی، فناوری‌های در حال ظهور^{۱۰}، قانون کار و نرخ دستمزد، مسائل زیست محیطی، نقش دولت، نیروی کار، طول عمر فناوری و گرم شدن زمین، به‌عنوان پیشران‌های مستخرج از پیشینه، در پژوهش بکار رفتند.

1. Wesseling & et al

2. Business Model Design Space

3. Redesign

4. PESTEL

5. SWOT

6. Social Commerce

7. Regulatory

8. Technology Literacy

9. Coopetition

10. Emerging Technologies

روش‌شناسی پژوهش

لایه‌های پژوهش با توجه به مدل پیاز پژوهش برای آینده‌پژوهی (Shirooyehpour & Fazli, 2022) طرح‌ریزی شد. با توجه به اینکه روش‌های مورد استفاده متعلق به پارادایم مدرنیسم و پست مدرنیسم بوده و از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده‌است، فلسفه پژوهش، پراگماتیسم و رویکرد آن نسبت به آینده‌پژوهی، رویکرد آینده‌نگاری یا آینده‌نگاری مبتنی بر طراحی^۱ می‌باشد. آینده‌نگاری پژوهش، در سطح صنعت و دارای رویکرد استقرائی-قیاسی است که گاه از آن تحت عنوان استقیاس^۲ یاد شده و رهیافتی برای بازیابی تصمیمات عقلایی در شرایط عدم قطعیت می‌باشد (Chiffi & et al., 2020). این پژوهش از نوع ترکیبی است زیرا طرح ترکیبی متوالی کیفی/کمی استفاده می‌گردد. محیط پژوهش در مرحله نظری کتابخانه‌ای و در مراحل تجربی، خبرگانی است. پژوهش کاربردی و از نظر راهبرد، تجربی-تحلیلی اکتشافی است. افق زمانی پژوهش حاضر تک مقطعی است. مراحل پژوهش از تیرماه ۱۴۰۱ آغاز و در آبان ماه ۱۴۰۲ به اتمام رسید. لیکن با توجه به آینده‌نگاری در افق ده‌ساله، کاربرد این پژوهش جهت رسیدن به آینده مطلوب تا افق ۱۴۱۰ ادامه خواهد داشت. در بخش نظری، از مطالعه و فیش‌برداری اسناد و مدارک در بخش تجربی از ابزار پرسشنامه نیمه‌باز و بسته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. ساماندهی استنادات با استفاده از نرم‌افزار پژوهیار نسخه ۲ و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ و Excel نسخه ۲۰۲۱ صورت پذیرفت.

در مرحله نظری، از روش مرور سیستماتیک^۳ براساس چهارچوب پول^۴ و همکاران (۲۰۲۱) شامل مراحل جمع‌آوری، مرتب‌سازی و ارزیابی^۵ ادبیات موضوع استفاده شد (Paul & et al., 2021).

1. Design-based Foresight

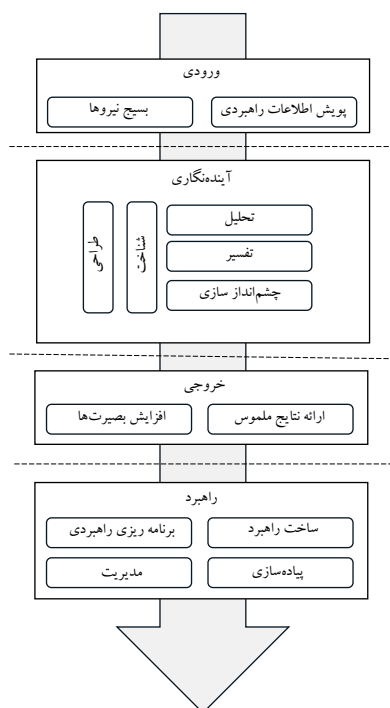
2. Abduction

3. Systematic Review

4. Paul & et al

5. Assembling, Arranging & Assessment

شکل ۱. مدل مفهومی مورد استفاده در پژوهش



در مرحله تجربی، از مدل مفهومی که توسط حسینی صفا و دیگران (۱۴۰۳) ارائه شده استفاده شد (Hosseini Safa & et al., 2024) که ترکیبی از فرآیند طراحی مدل کسب‌وکار اوستروالد و پیگنر (۲۰۱۰) و چهارچوب آینده‌نگاری عمومی وروس (۲۰۰۳) می‌باشد (Osterwalder & Pigneur, 2010; Voros, 2003). جامعه پژوهش، خبرگان حوزه‌ی مدیریت کسب‌وکار، خدمات مالیاتی و فناوری مالی بودند که از میان آنان ۱۵ نفر به روش قضاوتی انتخاب شدند. برای تحلیل محیط و دسته‌بندی پیشران‌های اولیه، فن تحلیل پستل^۱ بکار رفت. سپس برای غربال پیشران‌ها از آزمون دوجمله‌ای^۲ یا بینم استفاده شد. بینم، یک آزمون ناپارامتریک برای غربال عوامل است (Hadi-Shayesteh & et al., 2022) که در آن بر مبنای یک مقدار مشخص، موفقیت و شکست بررسی می‌شود. در ادامه برای ورود به رتبه‌بندی پیشران، معیارهای «تخصص خبره»، «میزان اهمیت» و «عدم قطعیت» با روش کرتیک^۳ که توسط زلنی^۴ ارائه شده و بعدها با کاربرد

1. PESPEL

2. Binomial

3. CRITIC

4. Zeleny

پارامترهای انحراف معیار و همبستگی میان زوج معیارها توسعه یافت، وزن‌دهی شدند (Diakoula-ki & et al., 1995). در این روش، بدون مراجعه به آراء خبرگان، با تحلیل داده‌ها، معیارها وزن‌دهی می‌شوند.

پس از تعیین اوزان معیارها، برای رتبه‌بندی پیشران‌ها از ویکور فازی^۱ استفاده شد که در آن، روش ویکور، بر مبنای مجموعه‌های فازی بکار گرفته می‌شود. روش ویکور توسط آپریکویچ^۲ معرفی شد و توسط وی و همکارش ژنگ^۳ توسعه یافت. در این روش، معیارها با استفاده از روش‌های دیگر مانند وزن‌دهی و سپس گزینه‌ها بر اساس معیارها رتبه‌بندی می‌شوند (Opricovice & Tzeng, 2002).

با مشخص شدن مهم‌ترین پیشران‌ها، برای توسعه سناریو، از رویکرد عدم قطعیت‌های بحرانی استفاده شد. این روش از هشت گام شامل: شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی، نیروهای کلیدی در محیط، نیروهای پیشران، طبقه‌بندی بر اساس اهمیت و عدم قطعیت، انتخاب منطق سناریوها، پربار کردن سناریوها، مضامین و انتخاب شاخص‌ها و علائم راهنما تشکیل شده است (Schwartz, 2012).

در ادامه به منظور پربار نمودن سناریوها از مدل سیستم‌های مانا^۴ و ابزار TASCOI استفاده شد. مدل سیستم‌های مانا از ماهیت میان‌رشته‌ای و توانایی بالا در کمک به درک سیستم‌های پیچیده برخوردار است و در زمینه‌ی آینده‌پژوهی و سناریوپردازی نیز کاربرد دارد (Bell, 2003). یکی از ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در مدل سیستم‌های مانا، TASCOI است که توسط اسپجو^۵ در سال ۱۹۸۸ معرفی شد. این ابزار، مشابه کتوو^۶ است که در روش‌شناسی سیستم‌های نرم چکلند^۷، کاربرد دارد. تسکوی و کتوو تحول و دگرگونی ناشی از دینفعان و اهداف را مشخص می‌کنند پس می‌توان آن‌ها را برای تسهیل کار ساختاربندی به کار برد (Harwood, 2021; Adamides & et al., 2023). TASCOI^۸ مخفف عبارات تحول و دگرگونی، کنشگران تأمین‌کنندگان، مشتریان، مالکان و مداخله‌گران است (Espejo, 2022).

1. Fuzzy VIKOR

2. Opricovice

3. Tzeng

4. Viable Systems Model

5. Espejo

6. CATWOE

7. Checkland

8. Transformation, Actors, Suppliers, Customers, Owners, Interveners

برای مشخص نمودن سناریوی محتمل، از رویکرد مورا^۱ استفاده شد که از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره^۲ است و در سال ۲۰۱۰ به مولتی مورا^۳ (رویکرد سیستم نسبت به علاوه رویکرد نقطه مرجع و فرم ضربی کامل) ارتقا یافت (Brauers & Zavadskas, 2010). در مولتی مورا، جایگزین‌ها بر اساس نظریه تسلط رتبه‌بندی می‌شوند (Fedajev & et al., 2020).

برای طراحی مدل کسب‌وکار متناسب با سناریوها، رویکرد تش^۴ (۲۰۱۶) انتخاب شد که در آن با استفاده از بوم مدل کسب‌وکار^۵، عوامل کلیدی موفقیت^۶ و تحلیل ذینفعان، مدل‌های کسب‌وکار متناسب با هر سناریو طراحی می‌شود (Tesch, 2016). بوم مدل کسب‌وکار شامل نه قطعه کلیدی، است که چگونگی و هزینه‌های خلق ارزش، تحویل آن و کسب درآمد را توصیف می‌کند. قطعات شامل؛ بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی^۷، مجراهای تحویل، ارتباط با مشتریان، جریان‌های درآمد، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شراکت‌های کلیدی و ساختار هزینه هستند (Osterwalder & Pigneur, 2010: 16-42). عوامل کلیدی موفقیت نیز، تعداد محدودی از شرایط و فعالیت‌ها هستند که تأثیر بسیار زیادی بر بهره‌وری یک سازمان و موفقیت آن در دستیابی به اهداف استراتژیک دارند (Bullen & Rockart, 1981).

برای تحول مدل کسب‌وکار، از رهنمایی^۸ بهره گرفته شد. رهنمایی، یک رویکرد ساختاریافته برای تجزیه و تحلیل محیط کسب‌وکار یک سازمان برای تغییرات بالقوه برهم زننده وضع موجود است (Schaller & et al., 2018). فال^۹ (۲۰۰۵) چهار گام متوالی را برای فرآیند نقشه راه پیشنهاد نمود. گام اول بازارهای آینده را در نظر می‌گیرد (Phaal, 2005). سپس، شکاف‌های فناوری و دانش شناسایی می‌شوند. گام دوم بیشتر محصول محور است. در گام سوم فناوری محصولات تولیدی گروه‌بندی می‌شود، شکاف‌ها شناسایی می‌گردد و در گام نهایی موقعیت معرفی خواهد شد. نقشه راه معمولاً همراه با متنی ارائه می‌شود که منطق آن را توضیح می‌دهد (Phaal & et al., 2010). یکی از فنون نقشه راه، کارگاه شروع-سریع است که دارای دو حالت کلی می‌باشد؛ S-Plan بر چالش‌های کلی و راهبردی در سطوح کسب‌وکار و

1. Multi-Objective Optimization by a Ratio Analysis (MOORA)

2. Multi Criteria Decision-Making (MCDM)

3. MULTIMORA

4. Tesch

5. Business Model Canvas

6. KSF

7. Value Propositions

8. Roadmapping

9. Phaall

سیاست گذاری تمرکز دارد و شامل کارگاهی یک الی دو روزه است. T-Plan روی رهنگاری محصول تمرکز دارد و ذینفعان را در کارگاهی نیم روزه برای یک نوآوری مبتنی بر محصول بکار می گیرد (Phaal & et al., 2001; 2007). در این پژوهش از رویکرد S-Plan طی دو جلسه کارگاه استفاده شد.

در کارگاه، ساختار سه لایه‌ای برای رهنگاری بکار رفت. در لایه‌ی اول (محیط ارزش / بازار) همچون برخی پژوهش‌ها (Ricard & Borch, 2011; Mirzae, 2016)، سناریوها، پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها مورد اشاره قرار می‌گیرند. در لایه‌ی دوم (ارزش / مدل کسب‌وکار) مدل کسب‌وکار با بخش‌های مختلف آن مدنظر قرار می‌گیرد (De Reuver & et al., 2013; 2018). در لایه‌ی سوم (ایجاد ارزش / فعالیت‌ها)، فعالیت‌های منجر به ایجاد ارزش مانند مدیریت، توسعه و تحقیق، منابع، دانش، ساختار و غیره مدنظر قرار می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

آینده‌نگاری مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، شامل چهار مرحله ورودی، آینده‌نگاری، خروجی و راهبرد است. در ادامه، یافته‌های پژوهش طی این مراحل، بیان می‌شود.

مرحله ورودی

در گام نخست، شانزده پیشران بدست آمده از مرور ادبیات، برای خبرگان ارسال شد. سپس با ارائه یک پرسشنامه تک سؤالی باز که روایی آن به تأیید خبرگان رسید، پیشران‌های پیشنهادی خبرگان برای تکمیل فهرست دریافت شد. پس از دریافت پاسخ‌ها و تلفیق یا حذف موارد مشابه، ۳۶ پیشران فهرست و با استفاده از فن پستل تحلیل و دسته‌بندی شد. با توجه به متجانس بودن مسائل اجتماعی با مسائل فرهنگی و اخلاقی، این دوشاخه، در ذیل بعد اجتماعی لحاظ گردید.

جدول ذیل پیشران‌های اولیه بدست آمده در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۱. فهرست پیشران‌های اولیه

ابعاد	پیشران	منبع
سیاسی	۱- بازگشت به برجام و کاهش توجه دولت به مالیات ستانی	خبرگان
	۲- تصمیمات غیرقابل پیش‌بینی دولت	Werner & et al., 2013
	۳- رفع تحریم‌ها و کاهش قیمت تجهیزات خارجی	خبرگان
اقتصادی	۴- افزایش درآمد صادراتی و کاهش توجه به مالیات	خبرگان
	۵- تشدید بحران اقتصادی، کاهش اشتغال و تقاضا	Casado Izcue, 2014
	۶- تورم افسارگسیخته، کاهش خرید و تراکنش	خبرگان
	۷- گران شدن کاغذ فاکتور وارداتی	خبرگان
	۸- ریسک‌های مالی شامل هزینه در برابر سود مورد انتظار	Olaley & Sanusi, 2019
	۹- روند ارائه مجوز TSP (با توجه به صدور کند مجوز و چهارصد درخواست مجوز در صف انتظار)	خبرگان
	۱۰- ناآرامی اجتماعی و کاهش مطالبه تکالیف مالیاتی	خبرگان
	۱۱- دانش سازمان‌ها (سواد فناوری ^۱) در خصوص چیرستی و چگونگی استفاده از صورتحساب الکترونیکی و میزان استقبال	Marinagi, et al., 2015 و Olaley & Sanusi, 2019
اجتماعی (اجتماعی، فرهنگی، اخلاقی)	۱۲- تمایل مؤدیان به استفاده از شرکت‌های معتمد TSP	خبرگان
	۱۳- هم‌رقابتی ^۲ و همکاری رقبا برای کسب نتایج متقابل سودمند (اخلاقی)	Maripuu, 2018
	۱۴- عدم پذیرش عمومی شفافیت (فرهنگی)	خبرگان
فناوری	۱۵- توقع دستمزد بالا یا مهاجرت متخصصان	Vieira, 2015
	۱۶- اعتماد کاربران به ابزار جدید و پذیرش آن (فرهنگی)	Roy & Tandon, 2022
	۱۷- از رده خارج شدن POS و جایگزینی سامانه جدید	خبرگان
	۱۸- افزایش تجارت اجتماعی ^۳ (برنامه‌های آنلاین)	Mendoza-Tello, et al., 2018
	۱۹- تسهیل اتصال مستقیم شرکت‌ها به سامانه مؤدیان	خبرگان
	۲۰- فناوری‌های در حال ظهور ^۴ و برهم زننده ^۵ وضع موجود	Casado Izcue, 2014
	۲۱- توسعه زیرساخت شبکه و کیفیت ارتباطات و اینترنت	Lohar & Gajare 2017
	۲۲- تهدیدات امنیت سایبری و لطمه به اعتبار کسب‌وکار	خبرگان
	۲۳- پایداری راه‌حل یا طول عمر کوتاه فناوری	خبرگان و PSC, Vieira, 2015

1. Technology Literacy
2. Coopetition
3. Social Commerce
4. Emerging Technologies
5. Disruptive

ابعاد	پیشران	منبع
	۲۴- نگرانی از قطع درختان برای مصرف کاغذ فاکتور	خبرگان و Iban, Casado Izcue, 2014
زیست محیطی	۲۵- پردازنده‌ها، مصرف برق و نگرانی از گرم شدن زمین	Vieira, 2015 و Casado Izcue, 2014
	۲۶- نگرانی عمومی از زیان مواد چاپ فاکتور برای سلامتی	خبرگان و Casado Izcue, 2014
	۲۷- تغییرات قانون پایانه‌های فروشگاهی در مجلس آتی	خبرگان
	۲۸- جواز قانونی استفاده از ارزش ایجاد شده از داده (VAS)	خبرگان
	۲۹- مشوق‌ها همچون تأمین مالی سامانه از محل مالیات آتی	خبرگان
	۳۰- تنظیم‌گری چندگانه و سامانه‌های موازی	خبرگان
	۳۱- تقلیل دامنه طرح پایانه‌های فروشگاهی	خبرگان
قانونی	۳۲- محیط تنظیم‌گری پشتیبانی‌کننده	Lohar & Gajare, 2017
	۳۳- پرداخت‌کننده تعرفه خدمات (مردم، دولت یا TSP ها)	خبرگان
	۳۴- اتصال نظام تأمین اجتماعی و یارانه‌ها به نظام مالیاتی	خبرگان
	۳۵- قانون کار، حداقل نرخ دستمزد و هزینه‌های اجباری	Casado Izcue, 2014
	۳۶- اقتصادی یا غیراقتصادی بودن تعرفه	خبرگان

منبع: یافته‌های محقق

برای غربال عوامل، آزمون دوجمله‌ای بکار گرفته شد. بدین منظور، پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال طراحی، به خبرگان ارائه و روایی آن تأیید شد. جهت سنجش پایایی و سازگاری درونی، ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۶۹ محاسبه و مشخص شد پرسشنامه پایایی مناسبی دارد. در این آزمون، فرض صفر ($H_0: X \leq 3$) و فرض مقابل ($H_1: X > 3$) بصورت یک‌طرفه تعریف شد. با بررسی موفقیت یا شکست در سطح خطای ۵ درصد، با در نظر گرفتن نسبت موفقیت ۵۰ درصد، ($P=0/50$) و ضریب معنی‌داری هریک از متغیرها، فرض صفر در مورد ۴ پیشران تأیید و در مورد ۱۱ پیشران رد شد. موارد دیگر به دلیل ضریب معنی‌داری بالاتر از ۰.۰۵ حذف شدند. بنابراین ۱۱ پیشران، به‌عنوان پیشران‌های مهم برای ورود به مرحله بعد انتخاب شدند.

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون دو جمله‌ای

شماره پیشران	فرض صفر ($H_0: X \leq 3$)	تفسیر
۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۷	تائید	این پیشران‌ها از نظر اکثر خبرگان اهمیت چندانی ندارند
۳۶، ۳۴، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۰، ۱۹، ۱۴، ۵، ۲	رد	این پیشران‌ها از نظر اکثر خبرگان اهمیت زیادی دارند
۱۵، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۴، ۳، ۱ ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۱۸، ۱۷، ۱۶ ۳۵، ۳۳، ۳۲	فاقد معناداری	در مورد اهمیت این پیشران‌ها میان خبرگان اجماع وجود ندارد

منبع: یافته‌های محقق

بنابراین؛ (۱) تصمیمات غیرقابل پیش‌بینی دولت، (۲) تشدید بحران اقتصادی و کاهش تقاضا، (۳) عدم پذیرش شفافیت مالی توسط بخشی از مردم، (۴) تسهیل اتصال مستقیم مؤدیان به سامانه توسط اپراتور مالیات، (۵) فناوری‌های در حال ظهور، (۶) قانونی شدن استفاده از ارزش ایجاد شده از داده، (۷) مشوق‌ها همچون تأمین مالی استقرار سامانه از محل مالیات آتی، (۸) تنظیم گری چندگانه و سامانه‌های موازی، (۹) تقلیل دامنه طرح پایانه‌های فروشگاهی، (۱۰) اتصال نظام تأمین اجتماعی و یارانه‌ها به نظام مالیاتی و (۱۱) تعیین تعرفه خدمات توسط تنظیم‌گر (اقتصادی یا غیراقتصادی بودن تعرفه) پیشران‌های مهم بودند که وارد مرحله بعد شدند.

مرحله آینده‌نگاری

در این مرحله، برای شناسایی عدم قطعیت‌های بحرانی و سناریوپردازی، لازم بود پیشران‌های مهم، توسط خبرگان تحلیل و کلیدی‌ترین پیشران‌ها از نظر اهمیت و عدم قطعیت رتبه‌بندی و مشخص شوند. برای این منظور، پرسشنامه خبره‌سنجی طراحی شد تا میزان تخصص خبره، اهمیت و عدم قطعیت هر پیشران را مورد سنجش قرار دهد. روایی صوری (محتوی) پرسشنامه توسط خبرگان تائید شد. پایائی آن نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰.۹۰۹ مورد تائید قرار گرفت. سپس برای مشخص شدن وزن هر معیار، به روش کریتیک، ماتریس تصمیم با $m=3$ معیار و $n=11$ جایگزین که در اینجا پیشران‌های مهم هستند، تشکیل و با استفاده از روابط زیر، وزن هر معیار محاسبه شد:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^{min}}{x_j^{max} - x_j^{min}}$$

رابطه (۱) نرمال سازی ماتریس تصمیم

$$C_j = \sigma_j \sum_{i=1}^m (1 - r_{ij})$$

رابطه (۲) محاسبه وزن اولیه معیارها

$$W_j = \frac{C_j}{\sum C_j}$$

رابطه (۳) وزن نهایی معیارها

جدول ۳. وزن محاسبه شده‌ی معیارها

معیار	تخصص خبره	اهمیت پیشران	عدم قطعیت پیشران
	۰.۴۳	۰.۲۷	۰.۳۱

منبع: یافته‌های محقق

سپس از تابع عضویت مطابق جدول زیر برای تبدیل متغیرهای کلامی برای فازی نمودن اوزان بدست آمده استفاده شد.

جدول ۴. متغیرهای کلامی و اعداد فازی متناظر

گویه	علامت	عدد فازی متناظر
خیلی کم	VL	(۰ و ۰.۱)
کم	L	(۰.۱ و ۰.۳)
تا حدودی کم	ML	(۰.۳ و ۰.۵)
متوسط	M	(۰.۵ و ۰.۷)
تا حدودی زیاد	MH	(۰.۷ و ۰.۹)
زیاد	H	(۰.۹ و ۱.۰)
خیلی زیاد	VH	(۱.۰ و ۱.۰)

منبع: (Mahdavi & et al., 2008)

بدین ترتیب، مقادیر فازی اوزان معیارها بدست آمد.

جدول ۵. وزن نهایی معیارها

معیار			تخصص خبره			اهمیت پیشران			عدم قطعیت پیشران		
۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵	۱	۳	۵

منبع: یافته‌های محقق

برای شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی، از روش ویکور فازی استفاده شد. برای این منظور، داده‌های پرسشنامه خبره‌سنجی و اوزان معیارهای محاسبه شده در مرحله قبل، مورد استفاده قرارگرفت.

در نخستین گام، با فازی‌سازی متغیرهای کلامی پرسشنامه‌ها، ماتریس تصمیم ویکور فازی تشکیل و نرمال‌سازی شد. سپس نقاط ایده‌آل مثبت و منفی محاسبه شدند و براساس آن مقادیر و با استفاده از روابط زیر، محاسبه، دیفازی و به ترتیب کمترین مقدار، رتبه‌بندی شدند؛

$$\tilde{S}_j = \sum_{i=1}^m \oplus W_i \otimes \frac{\tilde{f}_i^* - \tilde{v}_{ij}}{\tilde{f}_i^* - \tilde{f}_i^o}$$

رابطه (۴) فرمول محاسبه $\tilde{S}_j$

$$\tilde{R}_j = \max_i \left[W_i \otimes \frac{\tilde{f}_i^* - \tilde{v}_{ij}}{\tilde{f}_i^* - \tilde{f}_i^o} \right]$$

رابطه (۵) محاسبه $\tilde{R}_j$

$$\tilde{Q}_j = \nu \left[\frac{\tilde{S}_j \ominus \tilde{S}_j^*}{\tilde{S}^{or} - \tilde{S}^{*l}} \right] + (1 - \nu) \left[\frac{\tilde{R}_j \ominus \tilde{R}_j^*}{\tilde{R}^- - \tilde{R}^{*l}} \right]$$

رابطه (۶) محاسبه $\tilde{Q}_j$

$$D(\tilde{M}) = \frac{a_1 + 2a_2 + a_3}{4}$$

رابطه (۷) دیفازی نمودن مقادیر فازی

جدول ۶. مقادیر $\tilde{S}_j$ ، دیفازی شده و رتبه‌ی آن‌ها

پیشران		$\tilde{S}_j$		$\tilde{S}_j - crisp$	Rank
۱	-۱.۶۰	۰.۴۰	۱۳.۰۰	۳.۰۵	۵
۲	-۱.۶۰	۱.۲۹	۱۲.۵۰	۳.۳۷	۹
۳	-۱.۶۰	۱.۱۹	۱۲.۷۰	۳.۳۷	۹
۴	-۱.۶۰	۰.۶۱	۱۲.۲۰	۲.۹۵	۴
۵	-۱.۶۰	۰.۶۵	۱۳.۰۰	۳.۱۸	۶
۶	-۱.۶۰	۱.۳۳	۱۳.۰۰	۳.۵۲	۱۱
۷	-۱.۶۰	۱.۰۱	۱۲.۵۰	۳.۲۳	۷
۸	-۱.۶۰	۰.۵۵	۱۱.۷۰	۲.۸۰	۲
۹	-۱.۶۰	۰.۹۳	۱۳.۰۰	۳.۳۲	۸
۱۰	-۱.۶۰	۰.۸۳	۱۱.۲۰	۲.۸۲	۳
۱۱	-۱.۶۰	۰.۳۲	۱۰.۶۰	۲.۴۱	۱

منبع: یافته‌های محقق

جدول ۷. مقادیر $\tilde{R}_j$ ، دیفازی شده و رتبه‌ی آن‌ها

پیشران		$\tilde{R}_j$		$\tilde{R}_j - crisp$	Rank
۱	۰	۰.۳۴	۵.۰۰	۱.۴۲	۳
۲	۰	۰.۷۴	۵.۰۰	۱.۶۲	۱۱
۳	۰	۰.۷۲	۵.۰۰	۱.۶۱	۱۰
۴	۰	۰.۵۴	۵.۰۰	۱.۵۲	۶
۵	۰	۰.۵۰	۵.۰۰	۱.۵۰	۵
۶	۰	۰.۶۲	۵.۰۰	۱.۵۶	۹
۷	۰	۰.۵۶	۵.۰۰	۱.۵۳	۷
۸	۰	۰.۳۰	۴.۵۰	۱.۲۸	۱
۹	۰	۰.۴۸	۵.۰۰	۱.۴۹	۴
۱۰	۰	۰.۵۶	۵.۰۰	۱.۵۳	۷
۱۱	۰	۰.۲۶	۵.۰۰	۱.۳۸	۲

منبع: یافته‌های محقق

جدول ۸. مقادیر $\tilde{Q}_j$ ، دیفازی شده و رتبه‌ی آن‌ها

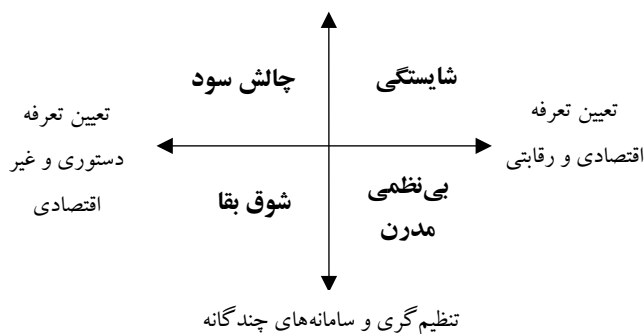
پیشران	$\tilde{Q}_j$			$\tilde{Q}_j - crisp$	Rank
۱	-۰.۸۷	۰.۰۱۰	۱.۰۰	۰.۰۳۸	۳
۲	-۰.۸۷	۰.۰۸۱	۰.۹۸۳	۰.۰۶۹	۱۱
۳	-۰.۸۷	۰.۰۷۶	۰.۹۹۰	۰.۰۶۸	۹
۴	-۰.۸۷	۰.۰۳۸	۰.۹۷۲	۰.۰۴۵	۵
۵	-۰.۸۷	۰.۰۳۵	۱.۰۰	۰.۰۵۱	۶
۶	-۰.۸۷	۰.۰۷۰	۱.۰۰	۰.۰۶۸	۱۰
۷	-۰.۸۷	۰.۰۵۴	۰.۹۸۳	۰.۰۵۶	۸
۸	-۰.۸۷	۰.۰۱۲	۰.۹۰۵	۰.۰۱۵	۲
۹	-۰.۸۷	۰.۰۴۳	۱.۰۰	۰.۰۵۵	۷
۱۰	-۰.۸۷	۰.۰۴۸	۰.۹۳۸	۰.۰۴۱	۴
۱۱	-۰.۸۷	۰	۰.۹۱۸	۰.۰۱۳	۱

منبع: یافته‌های محقق

با توجه به قواعد روش ویکور فازی؛ پیشران‌های شماره ۱۱ و ۸ به ترتیب با عناوین «تنظیم‌گری چندگانه و سامانه‌های موازی» و «تغییر میزان تعرفه ارائه خدمات توسط تنظیم‌گر» به‌عنوان دو پیشران کلیدی و دارای رتبه اول حائز عدم قطعیت‌های بحرانی شناخته شدند. سپس با اتخاذ رویکرد عدم قطعیت‌های بحرانی، فضای سناریویی، با استفاده از عدم قطعیت‌های پژوهش شامل «تنظیم‌گری چندگانه و سامانه‌های موازی» و «تغییر میزان تعرفه ارائه خدمات توسط تنظیم‌گر»، در دو محور تشکیل شد. چهار وضعیت حاصل از تقاطع این دو محور، منطق سناریوهای پژوهش را مطابق شکل زیر نشان می‌دهند.

شکل ۲. فضای سناریوهای پژوهش

تنظیم‌گری و سامانه‌های یکپارچه



در گام بعدی با بهره‌گیری از چهارچوب تحلیلی TASCOI و رویکرد جعبه سیاه متعلق به مدل سیستم‌های مانا، سناریوها به شرح زیر توسعه یافتند؛

۱. در سناریوی «شایستگی»، تعرفه خدمات شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی بر اساس صرفه اقتصادی و رقابت تعیین می‌شود. قوانین شفاف، عملی و استاندارد در تعامل با سامانه‌های سراسری و یکپارچه، راهنمای فعالیت در فضای کسب‌وکار هستند. صنعت خدمات مالیاتی به بالندگی رسیده و در اکوسیستم فنی-اقتصادی کشور و تمکین مالیاتی، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. تعامل‌پذیری سامانه‌های اطلاعاتی ملی، در سطح مطلوبی قرار دارد، لذا ملزومات داده‌ای مورد نیاز TSPها بصورت برخط و پویا در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد. تراکنش‌های اقتصادی مشتریان، با کیفیت، سرعت و امنیت بالا در پروفایل مربوطه درج می‌شود و مبنای محاسبه و مطالبه‌ی عادلانه مالیات و توزیع مناسب حمایت‌های اجتماعی قرار می‌گیرد. نظام حکمرانی می‌تواند برنامه‌ریزی‌های مناسبی بر مبنای این اطلاعات انجام دهد. چشم‌انداز سودآوری TSPها باعث شده سهام آن‌ها روز به روز ارزنده‌تر شود. تحلیل سناریوی شایستگی، با استفاده از چهارچوب تحلیلی TASCOI به شرح زیر است؛

تحول و دگرگونی: اتصال انبوه پایانه‌های فروش به نظام مالیاتی، یکپارچگی خرده نظام‌های پولی، مالی، مالیاتی و تأمین اجتماعی.

کنشگران و فعالان: مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، متخصصان فعال در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و مالی. تأمین‌کنندگان: ارائه‌دهندگان زیرساخت ارتباطی و ابری، ارائه‌دهندگان خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌ویژه تجهیزات POS و حافظه مالیاتی، ارائه‌دهندگان خدمات مشاوره مدیریتی و راهبردی.

مشتریان: همه اشخاص مشمول قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان شامل اشخاص حقیقی و حقوقی دارنده فعالیت اقتصادی کوچک تا بزرگ.

مالکان: اشخاص حقیقی و حقوقی علاقه‌مند به فعالیت در زمینه ارائه خدمات مالیاتی دارای درجات مختلف توان مالی و فنی.

مداخله‌گران: مرکز تنظیم مقررات و برونسپاری‌های سازمان امور مالیاتی کشور، شورای راهبری قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، مجلس شورای اسلامی، سازمان

برنامه و بودجه، شورای اجرای فناوری اطلاعات، کارگروه تعامل‌پذیری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت فناوری اطلاعات بانک مرکزی ج.ا.ا، شرکت شاپرک و ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت سایر نهادهای حاکمیتی ذینفع.

۲. سناریوی دوم «شوق بقا» است. در این سناریو، تعرفه خدمات شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، بطور دستوری تعیین می‌شود. قوانین دارای همپوشانی و تعارض است. الزامات متعارض تنظیم‌گران چندگانه، مدیران و کارکنان TSP ها را مستأصل کرده‌است. سامانه‌های جزیره‌ای، کار را برای تبادل اطلاعات، میان ارائه‌دهندگان خدمت، مشتریان و دولت، پیچیده کرده‌است. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی در موقعیتی ضعیف به لحاظ مالی و کیفیت خدمات قرار دارند و نمی‌توانند با سایر سامانه‌های ملی بصورت یکپارچه کار کنند. با توجه به عدم ارسال مناسب اطلاعات تراکنش‌های اقتصادی، نظام مالیاتی نمی‌تواند مالیات عادلانه مطالبه نماید، نرخ مالیات به تولید ناخالص داخلی در حداقل قرار دارد و باز توزیع درآمد عادلانه نیست. با توجه به شرایط نامناسب بازدهی سرمایه، هیچ‌کس حاضر به سرمایه‌گذاری برای تأسیس یک TSP نیست. تفسیر سناریوی شوق بقا، با کمک چهارچوب تحلیلی TASCOI به‌صورت زیر است:

تحول و دگرگونی: اتصال ناقص پایانه‌های فروش به نظام مالیاتی، اتصال اندک خرده نظام‌های پولی، مالی، مالیاتی و تأمین اجتماعی.

کمشگران و فعالان: مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک مقیاس ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، برخی متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و مالی.

تأمین‌کنندگان: برخی ارائه‌دهندگان زیرساخت ارتباطی و ابری، برخی ارائه‌دهندگان خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌ویژه تجهیزات POS و حافظه مالیاتی، ارائه‌دهندگان خدمات تأمین مالی، ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی.

مشتریان: برخی از اشخاص مشمول قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان شامل اشخاص حقیقی و حقوقی، اغلب دارندگان فعالیت اقتصادی متوسط تا بزرگ.

مالکان: اشخاص حقیقی و حقوقی علاقه‌مند به فعالیت در زمینه ارائه خدمات مالیاتی دارای درجات بسیار بالای توان مالی و فنی.

مداخله‌گران: مرکز تنظیم مقررات و برونسپاری‌های سازمان امور مالیاتی کشور، شورای راهبری قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، مجلس شورای اسلامی، سازمان

برنامه و بودجه، شورای اجرای فناوری اطلاعات، کارگروه تعامل‌پذیری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت فناوری اطلاعات بانک مرکزی ج.ا.ا، شرکت شاپرک و ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت سایر نهادهای حاکمیتی ذینفع، اشخاص حقیقی و حقوقی ذی‌نفوذ مظنون به فرار مالیاتی یا تقلب مالی.

۳. سناریوی «چالش سود»، آینده‌ای را روایت می‌کند که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، تحت تنظیم‌گری شفاف و واحد در تعامل با سامانه‌های یکپارچه هستند، اما به دلیل تعیین تعرفه دستوری و غیراقتصادی، در سودآوری، تراز کردن هزینه-درآمد و اداره امور جاری دارای مشکلات فراوانی هستند. آن‌ها در مرحله بلوغ سازمانی قرار دارند، اما به شدت در تنگنای مالی هستند و نیازمند اصلاح ساختار سرمایه هستند. شرکت‌هایی که دارای بنیه مالی و بازاریابی قوی‌تری هستند، خدمات بهتری ارائه می‌کنند. اگرچه تعامل‌پذیری سامانه‌های اطلاعاتی ملی در سطح مناسبی است، اما به دلیل ضعف سرمایه‌گذاری، زیرساخت‌ها ضعیف و فناوری قدیمی است. لذا TSPها از سطح خدمات مناسب، فاصله گرفته‌اند. بنابراین نظام حکمرانی نتوانسته به شفافیت مورد نظر برای اخذ مالیات عادلانه و توزیع حمایت‌های اجتماعی دست یابد. سرمایه‌گذاری در TSPها با مخاطرات زیادی همراه است. توضیح سناریوی چالش سود، بر مبنای چهارچوب تحلیلی TASCOI به شرح زیر است:

تحول و دگرگونی: اتصال نسبی پایانه‌های فروش به نظام مالیاتی، اتصال نسبی خرده نظام‌های پولی، مالی، مالیاتی و تأمین اجتماعی.

کنشگران و فعالان: مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک تا متوسط ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، برخی متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و مالی.

تأمین‌کنندگان: ارائه‌دهندگان زیرساخت ارتباطی و ابری، ارائه‌دهندگان خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌ویژه تجهیزات POS و حافظه مالیاتی، ارائه‌دهندگان خدمات تأمین مالی. مشتریان: برخی از اشخاص مشمول قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان شامل اشخاص حقیقی و حقوقی، اغلب دارندگان فعالیت اقتصادی متوسط تا بزرگ.

مالکان: اشخاص حقیقی و حقوقی علاقه‌مند به فعالیت در زمینه ارائه خدمات مالیاتی دارای درجات مختلف توان فنی و اغلب توان مالی بالا.

مداخله‌گران: مرکز تنظیم مقررات و برونسپاری‌های سازمان امور مالیاتی کشور، شورای

راهبری قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، مجلس شورای اسلامی، سازمان برنامه و بودجه، شورای اجرای فناوری اطلاعات، کارگروه تعامل‌پذیری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت فناوری اطلاعات بانک مرکزی ج.ا.ا، شرکت شاپرک و ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت سایر نهادهای حاکمیتی ذینفع، اشخاص حقیقی و حقوقی ذی‌نفوذ و مظنون به فرار مالیاتی یا تقلب مالی، برخی دارندگان TSP های بزرگ یا شبه‌دولتی متمایل به انحصار.

۴. سناریوی «بی‌نظمی مدرن»، بیان‌کننده آینده‌ای است که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، با توجه به وضع تعرفه رقابتی، از توان مالی مناسبی برخوردار هستند، اما، به دلیل مشکلات ناشی از تنظیم‌گری چندگانه، بخش زیادی از نیرو و زمان خود را صرف حل تعارضات حقوقی و ابهامات می‌نمایند. تعامل با سامانه‌های گوناگون، کار را برای آنها و مشتریان‌شان از جنبه‌های فنی و غیر آن دشوار نموده‌است. آنها سرویس‌هایی مانند ملزومات احراز هویت مشتریان را بطور ناقص دریافت می‌کنند. هریک از TSP ها با تبلیغات و تلاش برای بهبود خدمات، به دنبال جذب مشتری بیشتر هستند، اما کیفیت خدمات آنها تحت تأثیر تعامل‌پذیری ضعیف سامانه‌های اطلاعاتی ملی، همواره دچار نقصان است. نظام مالیاتی نمی‌تواند داده‌های تراکنش‌های اقتصادی را بصورت کامل، صحیح و به‌موقع جمع‌آوری نماید، لذا نظام حکمرانی، به سطح مناسبی از عدالت در مطالبه مالیات و پرداخت‌های حمایتی نرسیده است. شرکت‌های بزرگ صنعت مالی، با توجه به صرفه‌ی مقیاس و دامنه، توانایی‌ها، زیرساخت فنی و اتصال به سامانه‌های دیگر، مایل به سرمایه‌گذاری در TSP ها هستند. توضیح سناریوی بی‌نظمی مدرن، با بهره‌گیری از چهارچوب تحلیلی TASCOI به‌صورت زیر است؛

تحول و دگرگونی: اتصال محدود پایانه‌های فروش به نظام مالیاتی، اتصال محدود خرده نظام‌های پولی، مالی، مالیاتی و تأمین اجتماعی.

کنشگران و فعالان: مدیران و کارکنان شرکت‌های متوسط تا بزرگ ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، برخی متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و مالی.

تأمین‌کنندگان: برخی ارائه‌دهندگان زیرساخت ارتباطی و ابری، برخی ارائه‌دهندگان خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌ویژه تجهیزات POS و حافظه مالیاتی، ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی.

مشتریان: برخی از اشخاص مشمول قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان شامل اشخاص حقیقی و حقوقی، اغلب دارندگان فعالیت اقتصادی کوچک.

مالکان: اشخاص حقیقی و حقوقی علاقه‌مند به فعالیت در زمینه ارائه خدمات مالیاتی دارای درجات مختلف توان مالی و اغلب توان فنی بالا.

مداخله‌گران: مرکز تنظیم مقررات و برونسپاری‌های سازمان امور مالیاتی کشور، شورای راهبری قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، مجلس شورای اسلامی، سازمان برنامه و بودجه، شورای اجرای فناوری اطلاعات، کارگروه تعامل‌پذیری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، معاونت فناوری اطلاعات بانک مرکزی ج.ا.ا، شرکت شاپرک و ارائه‌دهندگان خدمات پرداخت سایر نهادهای حاکمیتی ذینفع، اشخاص حقیقی و حقوقی ذی‌نفوذ مظنون به فرار مالیاتی یا تقلب مالی.

در ادامه برای تعیین سناریوی محتمل با روش مولتی مورا، پرسشنامه‌ای طراحی شد. معیارهای مورد استفاده خبرگان برای ارزیابی احتمال وقوع سناریوها، عبارت بودند از: (۱) میزان باورپذیر بودن، (۲) میزان همخوانی با روندها و داده‌های فعلی و (۳) میزان محتمل بودن بر اساس واقعیت. این معیارها در پژوهش‌های مشابه برای ارزیابی احتمال وقوع سناریوها مورد استفاده قرار گرفته‌است (Fathi & et al., 2021; Hadi-Shayesteh & et al., 2022). روایی صوری (محتوی) پرسشنامه به تأیید خبرگان رسید. پایایی آن نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ازای پرسش‌های مربوط به هر سناریو (با توجه به ناسازگار بودن سناریوها) محاسبه شد. بدین ترتیب، مقادیر ۰.۸۴، ۰.۸۶، ۰.۸۴ و ۰.۹۱ بدست آمد که نشان‌دهنده‌ی پایایی مناسب پرسشنامه بود.

سپس ماتریس تصمیم با $m=3$ معیار و $n=4$ جایگزین تشکیل و بر اساس روابط زیر، رتبه سناریوها با سه رویکرد سیستم نسبت، نقطه مرجع و ضریبی کامل محاسبه شد.

$$Nx_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^m x_{ij}^2}}$$

رابطه (۸) نرمال‌سازی ماتریس تصمیم

$$Ny_j = \sum_{i=1, j \in \Omega_{max}}^g Nx_{ij} - \sum_{i=g+1, j \in \Omega_{min}}^n Nx_{ij}$$

رابطه (۹) محاسبه رتبه در رویکرد سیستم نسبت

$$\min_{(j)} \left\{ \max_{(i)} |r_i - Nx_{ij}| \right\}$$

رابطه (۱۰) محاسبه رتبه در رویکرد نقطه مرجع

$$U'_j = \frac{A_j}{B_j} ; A_j = \prod_{g=1}^i x_{gi}, J = 1, 2, 3, \dots, m ; B_j = \prod_{K=i+1}^n x_{Kj}, n - i$$

رابطه (۱۱) محاسبه رتبه در رویکرد ضربی کامل

در نهایت با استفاده از تئوری تسلط، رتبه نهایی سناریوها مشخص شد. جدول زیر رتبه‌ی نهایی سناریوها را نشان می‌دهد.

جدول ۹. رتبه نهایی سناریوها

رتبه نهایی	رتبه در رویکرد ضربی کامل	رتبه در رویکرد نقطه مرجع	رتبه در رویکرد سیستم نسبت
۴	۴	۴	سناریوی ۱
۳	۳	۱	سناریوی ۲
۲	۲	۳	سناریوی ۳
۱	۱	۲	سناریوی ۴

منبع: یافته‌های محقق

با توجه به محاسبات انجام شده، سناریوی شماره ۴ (بی‌نظمی مدرن) بر اساس معیارها، بیشترین احتمال وقوع را دارد.

مرحله خروجی

با مشخص شدن سناریوها و سناریوی محتمل، طراحی تصمیم‌ها و راهبردها متناسب با آینده‌های بدیل از طریق طراحی مدل کسب‌وکار متناسب با سناریوها صورت گرفت. بدین منظور، بر اساس رویکردش (۲۰۱۶)، از سناریوهای پژوهش، بوم مدل کسب‌وکار، عوامل کلیدی موفقیت و تحلیل ذینفعان طی سه کارگاه استفاده شد.

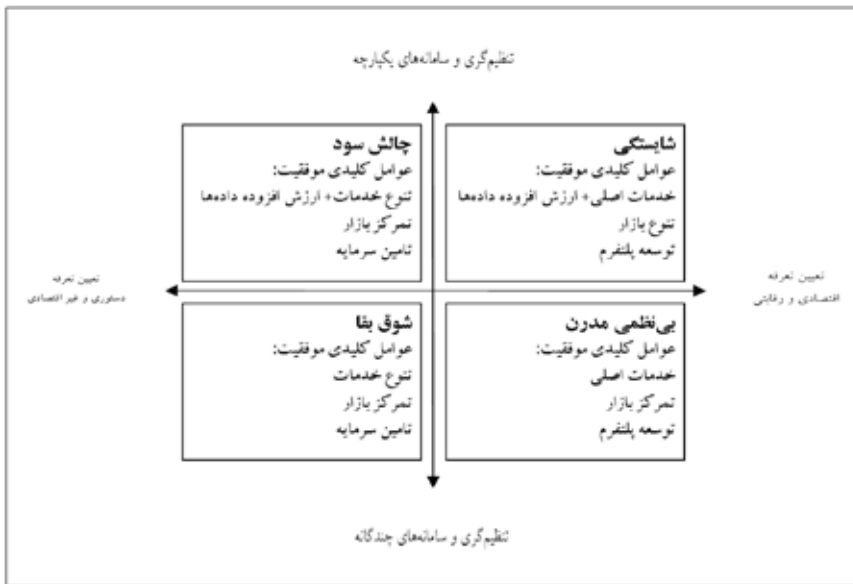
در کارگاه اول، با تبادل نظر خبرگان، یک مدل کسب‌وکار مرجع در قالب بوم مدل کسب‌وکار طراحی شد تا در بردارنده‌ی عدم قطعیت‌های مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات مالیاتی باشد. بدین ترتیب که در هر قطعه از مدل، گزینه‌های مختلف قابل انتخاب در شرایط گوناگون، فهرست شد.

شکل ۳. مدل کسب و کار مرجع



در کارگاه بعدی، با استفاده از بینش‌های بدست آمده طی فرآیند پژوهش، ازجمله سناریوها و تحلیل TASCOI انجام شده در مراحل قبل و نظرات خبرگان، عوامل کلیدی موفقیت و ذینفعان کلیدی تحت هر سناریو معین شدند. شکل‌های زیر عوامل کلیدی موفقیت و ذینفعان کلیدی را در ارتباط با هر سناریو نشان می‌دهند.

شکل ۴. عوامل کلیدی موفقیت در هر سناریو



شکل ۵. ذینفعان کلیدی در هر سناریو



در کارگاه سوم، با توجه به عوامل کلیدی موفقیت و ذینفعان هر سناریو، مدل کسب‌وکار متناسب با هر سناریو از مدل مرجع استخراج شد. در این مقاله به جهت رعایت اختصار، مدل کسب‌وکار متناسب با سناریوی محتمل ارائه می‌شود. در شکل ذیل مدل کسب‌وکار متناسب با سناریوی محتمل و در ادامه توضیحات آن آمده است.

شکل ۶. مدل کسب‌وکار متناسب با سناریوی محتمل «بی‌نظمی مدرن»



یکی از مفروضات اصلی سناریوی «بی‌نظمی مدرن»، مناسب و اقتصادی بودن تعرفه است. لذا تمرکز بر خدمات اصلی که قیمت‌گذاری آن‌ها مشمول تعرفه‌گذاری است باعث درآمد مناسب و موفقیت می‌شود. به دلیل رقابتی بودن بازار در خدمات اصلی، انتظارات مشتریان برای خدمات بهتر، توسعه پلتفرم را ضروری ساخته لذا شرکت با توسعه‌دهندگان سولوشن‌های نرم‌افزاری، ضریب موفقیت را افزایش می‌دهد. بنابراین بخش‌هایی مانند ساختار هزینه و درآمد بر این اساس طراحی شد. با توجه به تنظیم‌گری چندگانه در این سناریو، برای کاهش مخاطرات

حقوقی، تمرکز بر بازار لازم است. اما مشتریان کوچک و خرد، در این سناریو انتخاب بهتری هستند. زیرا مشکلات تعرفه وجود ندارد و این بخش از بازار، بیشتر متقاضی خدمات اصلی هستند و بدست آوردن سهم مناسب از این بازار، موفقیت شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی را در این سناریو تسهیل می‌کند.

مرحله راهبرد

هدف این مرحله، راهبرد سازی تحول به‌سوی مدل‌های کسب‌وکار طراحی شده، از طریق رهنمایی و فن کارگاه شروع-سریع، بود.

با توجه به اینکه مدل کسب‌وکار فعلی TSP ها کم‌ویش مشابه می‌باشد، این مدل به عنوان وضع موجود^۱ و مدل کسب‌وکار متناسب با هر سناریو به عنوان وضع مطلوب^۲ در نظر گرفته شد و مسیر تحول، پس‌نگری^۳ شد. همچنین بینش‌های^۴ بدست آمده از آغاز تا این مرحله از فرآیند، در رهنمایی طی کارگاه مورد استفاده قرار گرفت.

بدین ترتیب، به ازای هر مدل کسب‌وکار سناریو-محور، یک رهنگاشت ترسیم شد. هر یک از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، می‌توانند با توجه به برآورد خود از شرایط، قابلیت‌ها و توانایی‌های شرکت و محتمل یا مطلوب دانستن هر یک از سناریوهای بدیل، نقشه‌ی راه مناسب را انتخاب و در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های خود مورد استفاده قرار دهند. در اینجا برای رعایت اختصار، رهنمایی مدل کسب‌وکار متناسب با سناریوی محتمل و توضیحات آن آورده شده‌است.

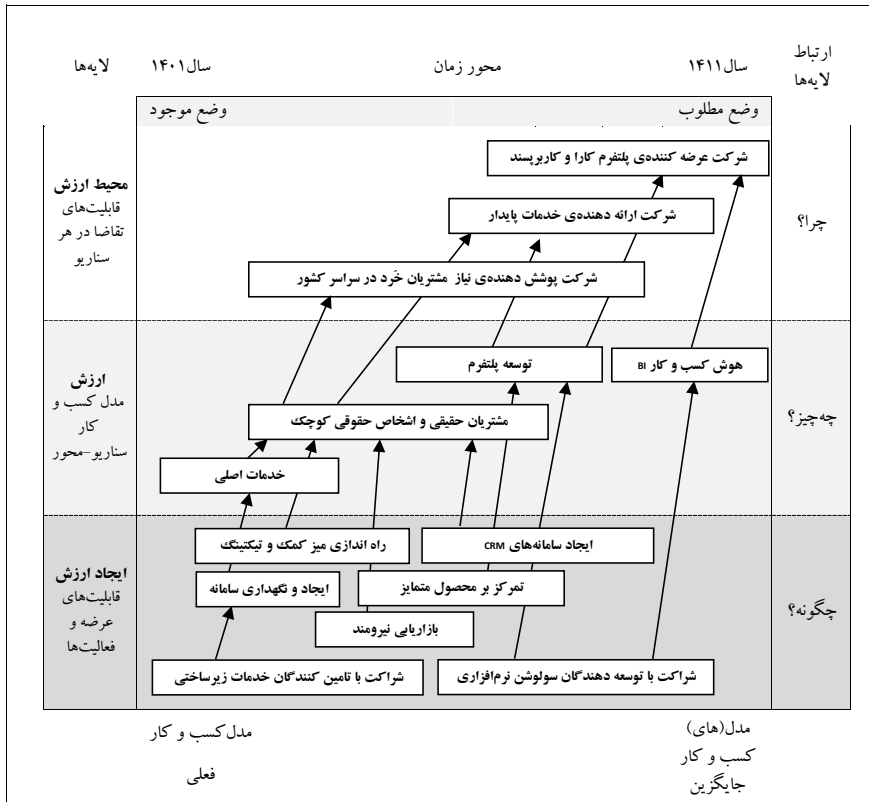
1. As is

2. To be

3. Backcasting

4. Insights

شکل ۷. رهنگاشت متناسب با سناریوی محتمل «بی‌نظمی مدرن»



شکل فوق، رهنگاشت مدل کسب‌وکار مبتنی بر سناریوی «بی‌نظمی مدرن» را نشان می‌دهد. در این سناریو، فرض بر این است که «تنظیم‌گری چندگانه می‌باشد اما تعیین تعرفه، اقتصادی و رقابتی است». در چنین فضایی، که تنظیم‌گری چندگانه، مخاطرات حقوقی زیادی ایجاد می‌نماید، تمرکز بازار می‌تواند راهگشا باشد. اما بازار مشتریان کوچک، در این شرایط انتخاب بهتری است. زیرا نسخه‌های بیشتری از لایسنس پلتفرم فروش می‌رود و با توجه به توان مالی شرکت، امکان ایجاد زیرساخت ارائه خدمات مطلوب به تعداد نقاط خدمت گسترده وجود دارد. همچنین با توسعه پلتفرم کارا و کاربرپسند، به دنبال جلب مشتریان بیشتری باشد. با توجه به تعرفه مناسب، شرکت می‌بایست بیشتر روی درآمد ناشی از خدمات اصلی حساب باز کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی، نقش تأثیرگذاری در تمکین مالیاتی و درنهایت رقابت‌پذیری و رشد اقتصادی کشور دارند. عدم قطعیت‌های زیادی در فضای کسب‌وکار این صنعت دیده می‌شود، اما چهارچوب جامعی برای متناسب‌سازی مدل کسب‌وکار با شرایط پویای محیط و آینده‌های بدیل، ارائه نشده است. در این پژوهش تلاش شد با برقراری یک پیوند ساختاریافته میان طراحی مدل‌های کسب‌وکار و آینده‌نگاری، بر شکاف موجود در ادبیات موضوع غلبه شود. بدین منظور، مدل مفهومی با عنوان «چهارچوب طراحی مدل کسب‌وکار مبتنی بر آینده‌نگاری» برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی به کار رفت.

نتایج نشان داد ۱۱ پیشران مهم و ۲ عدم قطعیت کلیدی «تنظیم‌گری واحد/چندگانه» و «نرخ تعرفه اقتصادی و رقابتی/غیراقتصادی و دستوری» تعیین‌کننده فضای کسب‌وکار آینده شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی هستند و سناریوی «بی‌نظمی مدرن» که واجد وضعیت تنظیم‌گری چندگانه و اقتصادی بودن تعرفه است، بیشترین احتمال وقوع را دارد. لذا مدل کسب‌وکار و رهنگاشت متناسب با سناریوها طی کارگاه و با استفاده از روش‌هایی مانند تحلیل ذینفعان، عوامل کلیدی موفقیت، بوم کسب‌وکار و تکنیک S-Plan طراحی ولیکن به جهت رعایت اختصار، مدل کسب‌وکار و رهنگاشت متناسب با سناریوی محتمل ارائه شد.

یکی از دستاوردهای این پژوهش، استفاده از چهارچوب مشخص برای ترکیب آینده‌نگاری و طراحی مدل کسب‌وکار است که در پژوهش‌های پیشین (eg: Bouwman & et al., 2008; Mirzaei, 2016; Joyce, 2017) دیده نمی‌شود. همچنین کاربرد آینده‌نگاری در طراحی مدل کسب‌وکار، آن را از پژوهش‌های گذشته (eg: Wesseling & et al., 2020; Bouwman & et al., 2020) که صرفاً به بررسی ابزارها پرداخته‌اند، متمایز می‌سازد. برخلاف رویکرد محدود برخی پژوهش‌ها (eg: Bouwman & et al., 2008; Toro-Jarrín & et al., 2016) که تنها برخی ابزارهای آینده‌پژوهی را بکار بردند، نگاه جامع به طراحی مدل کسب‌وکار با استفاده از مراحل آینده‌نگاری، موجب شد مزایای روش‌های گوناگون مانند تحلیل محیطی، روش‌های تصمیم‌گیری کمی، سناریو پردازی، طراحی مدل کسب‌وکار و رهنگاری، در این پژوهش جمع شود. طراحی مدل‌های کسب‌وکار در بطن یک فعالیت معطوف به آینده، عملاً نشان داد آینده‌نگاری، رویکردی معقول در فضای عدم قطعیت است و به آینده‌گرا شدن کسب‌وکار

این شرکت‌ها کمک می‌کند. کاربرد مدل، نشان داد با بکار بردن بینش‌های حاصل از فعالیت آینده‌نگاری در طراحی مدل‌های کسب‌وکار، می‌توان از طریق مشورت، ایجاد آگاهی، ساخت چشم‌انداز راهبردی و تقویت اشتیاق و تعهد در مدیران و کارکنان، کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی را آینده‌گرا نمود. نتایج این مطالعه می‌تواند در کسب‌وکارهای دیگر بکار رود تا شرکت‌ها را در مقابل عدم قطعیت‌های محیطی آماده و به یک چهارچوب آینده‌محور برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی مجهز نماید.

به عنوان پیشنهاد عملی و اجرایی، لازم است شورای راهبری مالیاتی موضوع ماده (۱) قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان، در سیاست‌گذاری، به تنظیم‌گری واحد و پرهیز از ایجاد مراجع چندگانه تنظیم‌گری توجه نمایند. زیرا نتایج نشان داد تنظیم‌گری چندگانه، چالشی جدی در فضای کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی محسوب می‌گردد و می‌تواند اجرای قانون را با مانع مواجه نماید.

همچنین مرکز تنظیم مقررات و برونسپاری‌های سازمان امور مالیاتی کشور می‌بایست در تنظیم تعرفه خدمات، از طریق آئین‌نامه موضوع ماده (۲۶) قانون پایانه‌های فروشگاهی به نحوی عمل نماید که ارائه خدمات مالیاتی از سود منصفانه و متعارف برخوردار باشد و سرمایه‌گذاری در این شرکت‌ها، جذابیت لازم را داشته باشد. این کار می‌تواند از طریق تعیین یک فرمول برای تعرفه‌گذاری بجای اعداد ثابت انجام شود تا تورم سالانه و سایر عوامل و هزینه‌ها در آن در نظر گرفته شود. در این صورت، پایداری کسب‌وکار و رقابت شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالیاتی برای ارائه خدمات باکیفیت بیشتر محتمل خواهد بود.

به دلایل فوق، از آنجا که بر اساس ماده (۲۶) قانون مذکور، تعیین تعرفه صدور صورتحساب الکترونیکی بر عهده شورای اقتصاد می‌باشد، دقت در تعیین این تعرفه نیز لازم است.

توصیه می‌شود شرکت‌های فعال در زمینه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات و مالی به‌ویژه ارائه‌دهندگان خدمات مالیاتی در طراحی مدل‌های کسب‌وکار، به پیشران‌های مهم و عدم قطعیت‌های کلیدی به‌ویژه وضعیت تنظیم‌گری و تعرفه‌گذاری خدمات، توجه جدی داشته باشند. زیرا بر اساس یافته‌های پژوهش، تغییرات وضعیت این دو عامل، تفاوت کلیدی در فضای کسب‌وکار ایجاد می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران این چهارچوب را از طریق کاربرد و پژوهش در عمل توسعه دهند. پژوهشگران می‌توانند زمینه‌های دیگری از ترکیب آینده‌نگاری با مسائل راهبردی کسب‌وکار مانند توسعه منابع انسانی، معماری سازمانی،

بازاریابی، تأمین مالی و موارد مشابه را نیز بررسی نمایند و مدل‌های بیشتری را توسعه دهند. در پژوهش حاضر، سوای از محدودیت زمانی، به دلیل پاندمی کرونا، تنظیم ملاقات با خبرگان برای مشارکت آن‌ها در فرآیند پژوهش شامل؛ شرکت در جلسات توجیهی، تکمیل پرسشنامه‌ها، ارائه‌ی بازخورد و شرکت در کارگاه‌ها استفاده نمود، دشوار بود. لذا برخی جلسات بر بستر فضای مجازی برگزار شد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله از عزیزانی که به عنوان خبره در فرآیند پژوهش مشارکت نمودند و سایر افراد و نهادها که نهایت همکاری را با پژوهشگران داشتند، به‌ویژه تتی چند از اساتید دانشگاه‌های معتبر کشور، مدیران عالی و بنیان‌گذاران شرکت‌های فناوری مالی، مدیران و کارشناسان محترم ارشد سازمان امور مالیاتی کشور، صندوق کارآفرینی امید و مرکز مبارزه با پولشویی وزارت امور اقتصادی و دارایی و نیز عزیزانی که برای رعایت اختصار، مجال ذکر نام و سمت تمامی آنان در اینجا فراهم نیست، قدردانی به‌عمل می‌آید.

ORCID

Salman Hosseini Safa 

<http://orcid.org/0009-0009-2795-7754>

Safar Fazli 

<http://orcid.org/0000-0001-5744-9595>

Hakem Ghasemi 

<http://orcid.org/0000-0001-8714-8611>

Ali Nassiri Aghdam 

<http://orcid.org/0000-0002-2989-2271>

منابع فارسی

۱. عاشوری زاده، شایقه. (۱۳۹۰). طراحی مدل کسب و کار الکترونیک خدمات دارویی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۲. عزتی شورگلی احمد، زینال زاده شیخ سرمست مهتاب، عیسوی هیرو. (۱۴۰۲). پیش بینی اثر وصل شدن تراکنش دستگاه کارت خوان ها به سیستم سازمان امور مالیاتی در افزایش وصولی سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان غربی. پژوهشنامه مالیات. ۳۴ (۶۰)، ۱۳۳-۱۶۵.
۳. فتحی، مهدی. (۱۳۹۹). ارائه بوم مدل کسب و کار بر اساس مدل اوستروالدر (مورد مطالعه: فروشگاه های زنجیره ای کفش تبریزی). پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی راه دانش- بابل.
۴. غلامی، ناصر. (۱۳۹۶). طراحی مدل کسب و کارهای ورزشی با رویکرد کارآفرینانه. رساله دکتری. دانشگاه خوارزمی.
۵. هادی شایسته، اباذر. ملکی، محمدحسن. میرعرب بیگی، سیدعلیرضا. یزدانیان، نرگس. (۲۰۲۲). آینده پژوهی سازمان های پروژه محور فعال در صنعت خدمات مالی. مدیریت صنعتی. ۱۳ (۳)، ۳۹۱-۴۱۴.
۶. حسینی صفا، سلمان. فضل، صفر. قاسمی، حاکم و خالقی، علی. (۱۴۰۳). طراحی مدل کسب و کار مبتنی بر آینده نگاری: ارائه و اعتبار سنجی یک مدل مفهومی. مدیریت بازرگانی. (مقالات آماده انتشار، آنلاین). doi: ۲۰۲۴/۳۶۷۲۵۳/۴۶۹۱.jibm/۱۰/۲۲۰۵۹
۷. منظور داوود. (۱۴۰۱). تحلیل رفتار تمکین مؤدیان مالیاتی در ایران: رویکرد نظریه بازی ها. پژوهشنامه مالیات. ۳۰ (۵۵)، ۱۲۷-۱۵۰.
۸. میرزایی، مریم. (۱۳۹۶). طراحی الگوی رهنمائی مدل های آینده کسب کار صنعت نرم افزار ایران در سناریوهای مختلف. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۹. مقدم، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد شرکت های IT (مورد مطالعه: شرکت رایانه خدمات امید). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه ایوان کی.
۱۰. مهاجری، حسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل توسعه کسب و کار نانودارو با رویکرد تاب آوری (مورد مطالعه قطره آهن فریکودن). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و صنعت ایران.
۱۱. محمدیان. مصطفی. (۱۳۹۹). طراحی مدل کسب و کار تعاونی های گردشگری ورزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه گیلان.
۱۲. رعدی، کاوه. (۱۳۹۲). طراحی مدل کسب و کار شبکه های مجازی کسب و کار (مطالعه تطبیقی، Yammer , Facebook , LinkedIn). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۱۳. سعدی، وحید. (۱۳۹۱). طراحی مدل کسب و کار الکترونیکی در حوزه خدمات متوفیان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۱۴. صفری، فرزانه. (۱۳۹۶). طراحی مدل کسب و کار مناسب برای کسب و کارهای فعال در حوزه هنرهای تجسمی (عکاسی و گرافیک). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه هنر اصفهان.
۱۵. شیرویه پور، شهریار و فضلی، صفر. (۱۴۰۱). از پیش نگری تا آینده نگاری: ابتدای روش شناسی

آینده‌پژوهی بر مدل نیاز پژوهش. روش‌شناسی علوم انسانی. ۲۸(۱۱۳). ۳۱-۵۰. doi: ۳۰۴۷۱/۱۰/۲۰۲۲/۸۵۳۴/۲۳۱۹.mssh

۱۶. سبحانیان سید محمد هادی، هراتی اشکان. (۱۴۰۲). بررسی نظام‌مند نقش صورت‌حساب‌های الکترونیکی در مدیریت مؤثر نظام مالیاتی کشور و شناسایی چالش‌ها و راهکارهای اجرایی آن. پژوهشنامه مالیات. ویژه‌نامه سیزدهمین همایش سیاست‌های مالی و مالیاتی ایران، ۳-۳۹.

۱۷. یزدانی، معصومه. (۱۳۹۸). طراحی مدل کسب‌وکار شرکت گاز استان خراسان شمالی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه بجنورد.

۱۸. زیودار، مهدی. (۱۴۰۰). کارآفرینی و آینده‌نگاری: مروری بر برخی پژوهش‌های مفهومی. سیاست‌نامه علم و فناوری. ۱۱۱(پیاپی ۳۴)، ۶۹-۸۱.

References

1. Adamides, E.D., Katopodis, T., Mountouris, A. And Sfetsos, A., (2023). Organising For Resilience To Climate Change In Critical Infrastructures: The Application Of Viable System Model In An Oil Refinery. *Systemic Practice And Action Research*, 36(4), 609-640.
2. Ahmed, M. (2023). Did The Public Company Oversight Board's Restrictions On Auditor-Provided Tax Services Reduce Companies' Tax Avoidance?. *Afro-Asian Journal Of Finance And Accounting*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.1504/AAJFA.2023.128622>.
3. Amsteus, M., (2008). Managerial Foresight: Concept And Measurement. *Foresight*, 10(1), 53-66.
4. Ashurizadeh, Sh. (2010). Designing An Electronic Business Model For Pharmaceutical Services. Master's Thesis. University Of Tehran. Tehran. [In Persian]
5. Bell, W. (2003). Foundations Of Futures Studies: History, Purposes, And Knowledge. Transaction Pub.
6. Bouwman, H., De Vos, H., & Haaker, T. (Eds.) (2008). Mobile Service Innovation And Business Models. Springer Science & Business Media, Berlin. <https://www.springer.com/gp/book/9783540792376>
7. Bouwman, H., De Reuver, M., Heikkilä, M., & Fielt, E. (2020). Business Model Tooling: Where Research And Practice Meet. *Electronic Markets*, 30(3), 413-419. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-020-00424-5#bib1>.
8. Brauers, W.K.M. And Zavadskas, E.K., (2010). Project Management By MULTIMOORA As An Instrument For Transition Economies. *Technological And Economic Development Of Economy*, 16(1), 5-24.
9. Bullen, C.V. And Rockart, J.F., (1981). A Primer On Critical Success Factors. Massachusetts Institute Of Technology.
10. Casado Izcue, I. (2014). External Analysis Of The Spanish Telecommunication Industry. Bachelor Thesis. Public University Of Navarre, Faculty Of Economics And Business Sciences, Department Of Business Management. Navarre. <https://academica-e.unavarra.es/handle/2454/12664>.
11. Chiffi, D., Pietarinen, A. V. & Proover, M. (2020). Anticipation, Abduction And The Economy Of Research: The Normative Stance. *Futures*, 115: 102471.
12. Conway, M. (2016). Foresight Infused Strategy Development: A How-To Guide For Using Foresight In Practice. Thinking Futures, Melbourne.
13. Cook, K.A., (2013). DISCUSSION OF Do Auditor-Provided Tax Services Enhance Or Impair The Value Relevance Of Earnings?. *Journal Of The American Taxation Association*, 35(1), 21-24.
14. Cook, K.A., Kim, K. And Omer, T.C., (2020). The Cost Of Independence: Evidence From Companies' Decisions To Dismiss Audit Firms As Tax-

- Service Providers. *Accounting Horizons*, 34(2), 83-107.
15. Dadgar, Y., Nazari, R. And Fahimifar, F., (2018). The Impact Of Global Competitiveness Index (GCI) On Economic Growth In Iran And Some Selected Countries. *OIDA International Journal Of Sustainable Development*, 11(12), 53-60.
16. De Reuver, M., Bouwman, H. And Haaker, T., (2013). Business Model Roadmapping: A Practical Approach To Come From An Existing To A Desired Business Model. *International Journal Of Innovation Management*, 17(01): 1340006.
17. Diakoulaki, D., Mavrotas, G. And Papayannakis, L., (1995). Determining Objective Weights In Multiple Criteria Problems: The Critic Method. *Computers & Operations Research*, 22(7), 763-770.
18. Espejo, R., (2022). Cybersyn, Big Data, Variety Engineering And Governance. *AI & Society*, 37(3), 1163-1177.
19. Evans, C., Lang, M., Pistone, , Rust, A., Schuch, J. And Staringer, C. (Eds.). (2018). *Improving Tax Compliance In A Globalized World*. Wien Austria: IBFD.
20. Ezzati Shourghouli, A., Zeinalzadeh, M., Isavi, H., (2023). Predicting The Effect Of Connecting The Transaction Of Card Readers To The System Of The Tax Affairs Organization In Increasing The Collection Of The Tax Affairs Organization Of West Azarbaijan Province. *Tax Research*, 31(60), 133-165. [In Persian]
21. Fathi, M. R., Razi Moheb Saraj, S., Nasrollahi, M., Maleki, M. H. (2021). Future Study Of Livestock Industry In Khorasan Razavi Province Using The Critical Uncertainty Approach And The DEMATEL-MOORA Technique. *Journal Of Animal Environment*, 13(4), 69-82. doi: 10.22034/AEJ.2020.253106.2374
22. Fathi, M. (2019). Presentation Of The Business Model Canvas Based On The Osterwalder Model (Case Study: Tabrizi Chain Shoe Stores). Master's Thesis. Rah-E-Danesh Institute Of Higher Education. Babol. [In Persian]
23. Fedajev, A., Stanujkic, D., Karabašević, D., Brauers, W.K. And Zavadskas, E.K., (2020). Assessment Of Progress Towards "Europe 2020" Strategy Targets By Using The MULTIMOORA Method And The Shannon Entropy Index. *Journal Of Cleaner Production*, 244: 118895.
24. Fikirkoca, A., & Saritas, O. (2012). Foresight For Science Parks: The Case Of Ankara University. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(10), 1071-1085. Doi: 10.1080/09537325.2012.723688.
25. Finley, A.R. And Stekelberg, J., (2016). The Economic Consequences Of Tax Service Provider Sanctions: Evidence From KPMG's Deferred Prosecution Agreement. *The Journal Of The American Taxation Association*, 38(1), 57-78.
26. Gholami, N. (2016). Designing A Sports Business Model With An Entrepreneurial Approach. Ph.D. Thesis. Kharazmi University. Karaj. [In

Persian]

27. Gordon, A.V., Ramic, M., Rohrbeck, R. And Spaniol, M.J., (2020). 50 Years Of Corporate And Organizational Foresight: Looking Back And Going Forward. *Technological Forecasting And Social Change*, 154: 119966.
28. Gregorio, D.D., Kassicieh, S.K. And Neto, R.D.G., (2005). Drivers Of E-Business Activity In Developed And Emerging Markets. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 52(2), 155-166.
29. Gnatzy, T., & Moser, R. (2012). Scenario Development For An Evolving Health Insurance Industry In Rural India: INPUT For Business Model Innovation. *Technological Forecasting And Social Change*, 79(4), 688-699.
30. Hadi Shayesteh, A., Maleki, M. H., Mirarab Baygi, S. A., Yazdanian, N. (2022). A Future Study Of Project-Based Organizations Active In Financial Services Industry, *Industrial Management Journal*, 13(3), 391-414. [In Persian] doi: 10.22059/imj.2021.333426.1007881
31. Harwood, S. (2021). Introducing The VIPLAN Methodology (With VSM) For Handling Messy Situations—Nine Lessons. *Systemic Practice And Action Research*, 34(6), 635-668.
32. Horton, A. (1999). A Simple Guide To Successful Foresight. *Foresight*, 1(1), 5-9.
33. Hosseini Safa, S., Fazli, S., Ghasemi, H., Nasiri Aghdam, A. (2024). Business Model Design 52. Based On Foresight: Presentation And Validation Of A Conceptual Model, *Journal Of Business Management* [Online]. [In Persian] doi: 10.22059/JIBM.2024.367253.4691
34. Joyce, A. (2017). Co-Creation And Design Thinking To Envision More Sustainable Business Models: A Foresight Design Approach For Organizational Sustainability Of SME Manufacturers. In *Managing Complexity: Proceedings Of The 8th World Conference On Mass Customization, Personalization, And Co-Creation (MCPC 2015)*, Montreal, Canada, October 20th-22th, 2015, 173-193. Springer International Publishing.
35. Lian, J.W., (2015). Critical Factors For Cloud Based E-Invoice Service Adoption In Taiwan: An Empirical Study. *International Journal Of Information Management*, 35(1), 98-109.
36. Lohar, A. & Gajare, Y.Y., (2017). Key Growth Drivers And Barriers To Adoption Of E-Payments: A Review. *National Journal Of Research In Marketing, Finance & HRM*, 2(2), 1-80.
37. Luhti, T. (2020). Factors Of Inertia In Technology-Triggered Business Model Transformation Process. *University Of Jyväskylä Dissertations*, Jyväskylä.
38. Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology For The Of Building Process Integration Of Business Model Canvas And Technological Roadmap. *Technological Forecasting And*

- Social Change, 110, 213-225]
39. Mahdavi, I., Mahdavi-Amiri, N., Heidarzade, A., & Nourifar, R. (2008). Designing A Model Of Fuzzy TOPSIS In Multiple Criteria Decision Making. *Applied Mathematics And Computation*, 206(2), 607-617.
40. Manzoor, D. (2022). Analyzing The Behavior Of Tax Compliancy In Iran: A Game Theoretical Approach. *Tax Research*, 30(55), 127-150. [In Persian] [doi: 10.52547/taxjournal.30.55.5](https://doi.org/10.52547/taxjournal.30.55.5)
41. Marinagi, C., Trivellas: , Reklitis: , Skourlas, C. (2015). Drivers And Barriers To E-Invoicing Adoption In Greek Large Scale Manufacturing Industries. *AIP Conference Proceedings*, 1644, 310–317. <https://doi.org/10.1063/1.4907852>
42. Maripuu, V. (2018). E-Invoice Service Providers Interoperability: Coopetitive Strategy In Europe. Masters Thesis, University Of Tartu Faculty Of Social Sciences School Of Economics And Business Administration.
43. Martin, B. R. (1995). Foresight In Science And Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 139-168.
44. Martin-Ordas, G., Atance, C. M., & Louw, A. (2012). The Role Of Episodic And Semantic Memory In Episodic Foresight. *Learning And Motivation*, 43(4), 209-219.
45. Mendoza-Tello, J.C., Mora, H., Pujol-López, F.A. And Lytras, M.D., (2018). Social Commerce As A Driver To Enhance Trust And Intention To Use Cryptocurrencies For Electronic Payments. *Ieee Access*, 6,50737-50751.
46. Mirzaei, M. (2016). Designing A Roadmapping Model For Future Business Models Of Iran's Software Industry In Different Scenarios. Phd Thesis, University Of Tehran. Tehran. [In Persian]
47. Moghadam, M. (2017). Investigating The Impact Of Business Model Innovation On The Performance Of IT Companies (Case Study: Rayaneh Khadamat-E Omid Company). Master's Thesis. Ivankey University. Ivankey. [In Persian]
48. Mohajeri, H. (2020). Designing A Nanomedicine Business Development Model With A Resilience Approach (Case Study: Ghatreh Ahan-E Ferikoden). Master's Thesis. Iran University Of Science And Technology. Tehran. [In Persian]
49. Mohammadian, M. (2019). Designing The Business Model Of Sports Tourism Cooperatives. Master's Thesis. Gilan University. Rasht. [In Persian]
50. Organisation For Economic Co-Operation And Development, (2016). Rethinking Tax Services: The Changing Role Of Tax Service Providers In SME Tax Compliance. OECD Publishing.
51. Olaleye, S.A. And Sanusi, I.T., (2019). The Need For Green Companies In Nigeria: A Study Of Electronic Invoicing. *The African Journal Of*

- Information Systems, 11(1): 1.
52. Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2002). Multicriteria Planning Of Post-Earthquake Sustainable Reconstruction. *Computer-Aided Civil And Infrastructure Engineering*, 17(3), 211-220.
 53. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. John Wiley & Sons: New Jersey.
 54. Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., And Bresciani, S. (2021). Scientific Procedures And Rationales For Systematic Literature Reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal Of Consumer Studies*, 45(4), 1-16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>.
 55. Phaal, R., Farrukh, C. And Probert, D., (2001). Technology Roadmapping: Linking Technology Resources To Business Objectives. *Centre For Technology Management, University Of Cambridge*, 1-18.
 56. Phaal, R., Farrukh, C.J. And Probert, D.R., (2005). July. Developing A Technology Roadmapping System. In *A Unifying Discipline For Melting The Boundaries Technology Management*, 99-111. IEEE.
 57. Phaal, R., Farrukh, C.J. And Probert, D.R., (2007). Strategic Roadmapping: A Workshop-Based Approach For Identifying And Exploring Strategic Issues And Opportunities. *Engineering Management Journal*, 19(1), 3-12.
 58. Phaal, R., Farrukh, C.J. And Probert, D., (2010). Roadmapping For Strategy And Innovation: Aligning Technology And Markets In A Dynamic World. *University Of Cambridge, Institute For Manufacturing*.
 59. Prahalad, C.K. And Hamel, G., (1994). Strategy As A Field Of Study: Why Search For A New Paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.
 60. Pwc. 2020. "Paying Taxes 2020 - Ranking And Data Tables." PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/paying-taxes-2020/overall-ranking-and-data-tables.html>.
 61. Radi, K. (2012). *Business Model Design Of Business Virtual Networks (Comparative Study Of Yammer, Facebook, Linkedin)*. Master's Thesis. University Of Tehran. Tehran. [In Persian]
 62. Ricard, L.M. And Borch, K., (2011). From Future Scenarios To Roadmapping: A Practical Guide To Explore Innovation And Strategy. In *The 4th International Seville Conference On Future-Oriented Technology Analysis (FTA): List Of FTA Briefs*. European Commission. Joint Research Centre.
 63. Roy, M.N. And Tandon, J.K., (2022). A Study On Drivers Influencing The Adoption Of Mobile Wallets For E-Payments Among Indian Users. *Journal Of Positive School Psychology*, 6(9), 4258-4266.
 64. Saadi, V. (2013). *Designing An Electronic Business Model In The Field Of Services For The Deceased*. Master's Thesis. University Of Tehran. Tehran. [In Persian]

65. Safari, F. (2016). Designing A Suitable Business Model For Businesses Active In The Field Of Visual Arts (Photography And Graphics). Master's Thesis. Isfahan University Of Art. Esfahan. [In Persian]
66. Saritas, O.,Burmaoglu, S., And Ozdemir, D. (2022). The Evolution Of Foresight: What Evidence Is There In Scientific Publications?, *Futures*, (137): 102916. ISSN 0016-3287. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102916>.
67. Schaller, A.A., Vatananan-Thesenvitz, R. And Stefania, M., (2018). August. Business Model Innovation Roadmapping: A Structured Approach To A New Business Model. In 2018 Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology (PICMET), 1-9. IEEE.
68. Schwab, Klaus. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. Geneva, Switzerland. <https://apo.org.au/node/262566>.
69. Schwartz: , (2012). The Art Of The Long View: Planning For The Future In An Uncertain World. Currency.
70. Shirooyehpour, Sh., And Fazli, S. (2022). From Forecasting To Foresight: Basing The Methodology Of Futures Studies On Research Onion Model. *Methodology Of Social Sciences And Humanities*, 28(113), 31-50. [In Persian] doi: 10.30471/mssh.2022.8534.2319
71. Slaughter, R. A., (1990). The Foresight Principle. *Futures*, 22 (8), 801-19. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(90\)90017-C](https://doi.org/10.1016/0016-3287(90)90017-C).
72. Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). Looking Forward, Looking Back: Strategic Organization And The Business Model Concept. *Strategic Organization*, 20(4), 757–770. <https://doi.org/10.1177/14761270221122442>.
73. Sobhanian, H., Harati, A. (2024). Systematic Review Of The Role Of E-Invoices In The Effective Management Of The Iranian Tax System And Identifying The Challenges And Executive Solutions. *Tax Research, Special Issue (13th 37 Conference On Tax And Fiscal Policies, March 2)*, 3-37. [In Persian] URL: <http://taxjournal.ir/article-۱-۲۲۶۵-fa.html>
74. Spaniol, M., Bidmon, C. M., Holm, A. B., & Rohrbeck, R. (2019). Five Strategic Foresight Tools To Enhance Business Model Innovation Teaching. *Journal Of Business Models*, 7(3), 77-88. Doi: 10.5278/ojs.jbm.v7i3.2637.
75. Stampfl, G., & Prügl, R. (2011, August). Business Models In Context: Conceptualizing The Environment Of Business Models . In *Academy Of Management Annual Meeting August 2011*. At: San Antonio, USA, 13-17.
76. Tesch, J.F., (2016). Discovering The Role Of Scenario Planning As An Evaluation Methodology For Business Models In The Era Of The Internet Of Things (Iot). *Research Papers*. 175. http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/175
77. Trieloff, W., Buys, PW. (2013). An Analysis Of The Competitive Business Environment Of A Family Run Brazilian Auditing Firm. *International Journal Of Auditing Technology*, 1(1), 52-74. <https://doi.org/10.1504/>

IJAUDIT.2013.052261.

78. Vieira, PSC. (2015). Industry Analysis Of The High Frequency Trading Industry: An Assessment Of The Industry Boundaries, Environment And Strategic Options. Master Thesis. Business Administration School Of Business Administration Of São Paulo. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13638>.
79. Webster, A., (2005). Social Science And A Post-Genomic Future: Alternative Readings Of Genomic Agency. *New Genetics And Society*, 24(2), 227-238.
80. Wesseling, J. H., Bidmon, C., & Bohnsack, R. (2020). Business Model Design Spaces In Socio-Technical Transitions: The Case Of Electric Driving In The Netherlands. *Technological Forecasting And Social Change*, 154, 119950.
81. Yazdani, M. (2018). Designing The Business Model Of North Khorasan Gas Company. Master's Thesis. Bojnord University. Bojnord. [In Persian]
82. Yuan, B.J., Hsieh, C.H. And Chang, C.C., (2010). National Technology Foresight Research: A Literature Review From 1984 To 2005. *International Journal Of Foresight And Innovation Policy*, 6(1-3), 5-35.
83. Zivdar, M. (2021). Entrepreneurship And Foresight: A Review Of Certain Conceptual Studies. *Journal Of Science And Technology Policy Letters*, 11(1 (34)), 69-81. [In Persian]

استناد به این مقاله: حسینی صفا، سلمان. فضلی، صفر. قاسمی، حاکم. نصیری اقدم، علی. (۱۴۰۳) آینده‌نگاری مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالیاتی. پژوهشنامه مالیات، ۳۲ (۶۲). ۱۸۰-۱۳۳.



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-