



## ارایه چهارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار

### ریحانه نیک نام

#### دانشجوی رشته مدیریت کسب و کار

#### چکیده:

ظهور فناوری ارتباطات، مدل کسب و کار را به منزله واحد تجزیه و تحلیل جایگزین صنعت کرد تا شرکتها بتوانند با ارزیابی مداوم نیازهای بازار و فناوری، مدل کسب و کار مناسب تری انتخاب کنند. هدف این نوشتار شناسایی روشهای طراحی مدل کسب و کار و ارائه چارچوب پیشنهادی کسب و کارها برای پیاده سازی طرح ها و ایده های تازه وارد به بازار یا حفظ و ارتقای موقعیت آنان در بازارهای داخلی و جهانی است. برای دستیابی به این هدف، روش های مختلف طراحی مدل کسب و کار (VISOR ، FBBM ، MAPIT، IDEA ، و پویا) تجزیه و تحلیل شده و با استفاده از روش فراترکیب، چارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار پیشنهاد میشود. برای سنجش روایی آن از تحلیل عاملی استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد عناصر سازماندهی، فناوری، منابع مالی و هزینه ها، خدمات/کالاها، بازار و مشتریان و فازهای شناسایی، طراحی، ارزیابی و تجمیع در طراحی مدل کسب و کار، اهمیت بالایی دارند. آزمون مقایسه میانگین بک گروهی به دست آمده از معنادار بودن اهمیت عناصر پیشنهادی، طراحی مدل برای توسعه حضور کسب و کارهای مبتنی بر فناوری را حمایت کرده است.

**واژه های کلیدی:** تحلیل عاملی، روش فراترکیب، طراحی مدل، کسب و کار، مدل کسب و کار.

#### مقدمه :

مدل کسب و کار، هسته اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، فعالیتهای مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است (لیتائو و همکاران، ۲۰۱۳). ظهور فناوری ارتباطات باعث تسهیل ارتباطات، به هم پیوستن شرکتها، ایجاد شبکه های ارزش و کمرنگ شدن روزافزون مرزهای صنعت شد و مفهوم مدل کسب و کار را به منزله واحد تجزیه و تحلیل جایگزین صنعت کرد (استوروالدر و همکاران، ۲۰۰۵). تجارت همراه، از دسته حوزه های کسب و کار مهم و خوش آتی های است که چنانچه زیرساختهای فناوری، اجتماعی و اقتصادی مورد نیاز کشور فراهم شود، میتواند زمینه ایجاد هزاران فرصت شغلی و درآمدی را خلق کند (نیرومند و رنجبر، ۱۳۹۱). با توجه به تغییر مستمر محیط متلاطم کسب و کارهای امروزی، بسیاری از منابع علمی مرتبط با مدیریت استراتژیک و توسعه کسب و کار، بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تأکید دارند، همراستا شدن با تغییرات فناوری و قواعد و مقررات بازار، به منظور بقا الزامی است و شرکتهایی قادر به پایداری و توسعه هستند که بتوانند با توجه به ارزیابی مداوم نیازهای بازار و ضرورتهای فناوری، مدل کسب و کار مناسبتری نسبت به رقبای انتخاب کنند (ایوانز، ۲۰۰۰). مدل کسب و کار، زمینه شناسایی و برآوردن نیازهای مختلف مشتریان، تعیین موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکتهای شبکه/زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد میان آنها را فراهم میکند و تبیین آن برای شرکتها امری ضروری شده است (کوپرز، ۲۰۰۲). از همین رو طراحی مدل کسب و کار برای هر شرکت با توجه به شرایط و ویژگیهای آن، مبتنی بر پژوهش باید صورت پذیرد که ضرورت انجام این پژوهش نیز با همین رویکرد انجام شده است.



## بیان مسأله

با تأسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب و کار خواه به صورت آشکارا (عینی، تشریحی) و خواه به صورت نهانی (ذهنی، تکوینی) جهت طراحی ساختار تعاملات آن به کارگرفته می شود. اگر مدل کسب و کار را منطق

اصلی شرکت و انتخاب های راهبردی آن برای ایجاد و جذب (سهم خواهی از) ارزش درون یک شبکه ارزش در نظر بگیریم، عدم تشخیص یک مدل کسب و کار مناسب، منجر به ناکامی سازمان ها در دستیابی به اهداف آن می شود. از زمان شکل گیری ادبیات مدل کسب و کار، شاهد آن هستیم که محققان متعددی به ارائه تعاریف مدل های کسب و کار و ابعاد و اجزای آن پرداخته اند. ولی تا به امروز یک تعریف استاندارد از مدل های کسب و کار شکل نگرفته است. شاید دلیل آن باشد که این محققان با رویکردها و اولویت های متفاوتی به ارائه تعاریف مدل کسب و کار پرداخته اند. در کنار این موضوع، ابعاد و اجزای متعددی نیز توسط محققان مختلف ارائه شده است. مشکلی که بیشتر تحقیقات اولیه در زمینه برشماری اجزای مدل های کسب و کار با آن مواجه اند، این است که از ادراک محقق سرچشمه گرفته اند. در این مطالعه، سعی در ارائه تعاریف مشخص مدل کسب و کار شده است و با بررسی ادبیات موضوع، به ارائه ابعاد جامع، فراگیر و در عین حال مکفی مدل کسب و کار نموده است. جهت کمک به مدل سازی کسب و کار، رویکردهای مختلف در مدل سازی مدل کسب و کار نیز مورد بررسی قرار می گیرد. تنها داشتن یک مدل کسب و کار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت مهم نیست بلکه آنچه حیاتی تر است، در اختیار داشتن و حفظ یک مدل کسب و کار بهینه در طول حیات مؤسسه است. با نگاهی بر محیط کسب و کار در سال های دور که رقابت شدید نبوده و محیط رقابت نیز دچار آشفتگی کمتری بود، مدل های کسب و کار از پیچیدگی کمتر و ثبات بیشتری برخوردار بودند، به طوری که برای مدت طولانی تری می شد از یک مدل کسب و کار مشخص استفاده نمود. ولی با پیچیده تر شدن محیط کسب و کار و رقابت روزافزون در عرصه فعالیت، یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فردا منقضی یا بلااستفاده شود؛ بنابراین توانایی طراحی و پیاده سازی مدل نوآورانه کسب و کار جهت رشد و تداوم فعالیت یک سازمان حیاتی تلقی می شود. محرک و انگیزه شرکت ها در این تلاش ها به خصوص در سازمان هایی با قدمت طولانی، یکی از چهار مورد زیر میباشد:

- وقوع بحران در مدل کسب و کار موجود
- ورود فناوری ها، محصولات یا خدمات جدید به بازار
- تعدیل، بهبود یا دفاع از مدل موجود به منظور تطبیق با محیط در حال تغییر
- آماده شدن برای آینده با کاوش و آزمودن مدل های کسب و کار مبحث کاملاً جدیدی که ممکن است در نهایت با مدل های موجود جایگزین شوند.

بر اساس نظر مارگرتا یک مدل کسب و کار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخ به سؤالاتی در زمینه مشتری، ارزش مشتری و چگونگی کسب درآمد، زمینه منطبق اقتصادی فعالیت سازمان را توضیح داده و شرح دهد که چگونه می توان ارزش مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه نمود. بنابراین، اگر سازمان ها یک مدل کسب و کار مناسب در اختیار نداشته باشند، نمی توانند بخش قابل توجهی از بازار را تصرف نمایند. نوآوری مدل کسب و کار نسبت به انواع دیگر نوآوری، کم هزینه تر، کاراتر و رویکردی مناسب در زمان کمبود سرمایه برای مثال در زمان رکود اقتصادی می باشد. از این رو در کنار بررسی راه های ارزیابی مدل های کسب و کار، مفهوم نوآوری مدل کسب و کار نیز بررسی می شود.



## تعریف عملیاتی کلید واژه ها:

### • مدل:

ساختار ساده ای از واقعیت است

### • کسب و کار:

کسب و کار اساساً با ایجاد ارزش و کسب ارزش ایجاد شده مرتبط است.

### • مدل کسب و کار:

با آنکه طی سالیان مختلف مفهوم مدل کسب و کار توسط محققان متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است، برای مدل کسب و کار یک تعریف استاندارد وجود ندارد. با نگاهی به تعاریف مدل کسب و کار می بینیم که نقطه شروع هر یک از تعاریف ارائه شده، اشاره به مفاهیمی نظیر منطق، درک سیستم، الگو، شرح و مواردی از این دست داشته است. عده ای از محققان با یک دیدگاه مفهومی، مدل کسب و کار را به صورت یک مفهوم، منطق، درک، بازتاب، سازه واسطه، شفاف سازی یا یک داستان در نظر گرفته اند. تعاریف بعضی از محققان نیز به یک دیدگاه الگوی سیستمی نزدیک می باشد؛ به صورتی که یک مدل کسب و کار را به مثابه یک الگو، برنامه، نسخه، ابزار مفهومی، مسیر، طراحی، روش، پیکربندی، انجام وظیفه، مجموعه، سیستم، خلاصه، چارچوب، زمینه و هسته تعریف نموده اند. در نهایت برخی نیز از یک دیدگاه تبیینی در تعریف مدل کسب و کار بهره جسته اند و آن را یک نمایش، توصیف، شرح، تشخیص، تعریف، بیانیه و نحوه پاسخ دهی معرفی نموده اند. محققان، رویکردهای متفاوتی را نیز در تعریف مدل کسب و کار به کار گرفته اند. با مطالعات به عمل آمده در تعاریف پر ارجاع مدل کسب و کار می توان رویکردهای منبع محور، فعالیت محور، دانش محور، اقتصادی، راهبرد محور و شبکه ای را استخراج نمود. اگرچه به وضوح دیده می شود که جمعی از محققان ترکیبی از رویکردهای نام برده را در تعاریف خود به کار بسته اند، گروهی با تکیه بر دیدگاه منبع محور، فعالیت محور و اقتصادی، تعریف خود از مدل کسب و کار را محدود به شرکت واحدی نموده اند. تعریف برخی از محققان نیز

فراتر از مرزهای سازمان را در بر گرفته و بر اساس یک شبکه ارزش می باشد. اما از مطالعه مقالاتی که در چند سال اخیر منتشر شده است، چنین بر می آید که تعریف کلی که در ادامه می آید، مورد قبول اکثر صاحب نظران این حوزه می باشد. مدل کسب و کار منطق و طریقه خلق، تحویل و تصاحب ارزش توسط یک سازمان می باشد. در تعریف فوق مراد از ارزش، مابه التفاوت فایده و هزینه می باشد. طبیعی است که ارزش از دیدگاه سازمان متفاوت از ارزش از دیدگاه مشتری سازمان می باشد و این هنر یک مدل کسب و کار موفق است که همزمان برای سازمان و مشتری آن ارزش قابل قبولی خلق کند.

## مدل کسب و کار (Business Model) چیست؟

شیوه ای که شرکت، بنگاه یا سازمان برای تولید سود و سرپا نگه داشتن خود انتخاب می کند. مدل کسب و کار بیان می کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده میکند.

## تعاریف مدل‌های کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه های متفاوت کسب و کار معانی متفاوتی از آن برداشت می شود و ارائه یک تعریف یکسان در همه کسب و کارها مقدور نیست. این نقصان در تعریف مدل های نوین کسب و کار الکترونیک بیش از سایر حوزه ها احساس می شود.

مدلهای کسب و کار در حوزه وب، از مفاهیمی هستند که بیشترین بحث و تبادل نظر و کمترین درک و اتفاق نظر روی آنان صورت گرفته است. "مایکل راپا"

- مدل کسب و کار ابزاری برای تامین منافع مشتری و منافع بنگاه و کسب در آمد

مدل کسب و کار به بیان ساده عبارت از مدتی است که شرکت در فعالیتهای تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثبات خود را حفظ می نماید. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می سازد. به تعبیری دیگر "مدل کسب و کار چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می کند".

مدل کسب و کار business dictionary، توصیف ابزارها (means) و روشهایی (methods) است که یک بنگاه بکار می گیرد تا به سودی (revenue) که در طرح و نقشه بنگاه است برسد. مدل کسب و کار - کسب و کار را به عنوان یک سیستم در نظر می گیرد و سپس به این سوال پاسخ می دهد که چگونه پول بدست بیاوریم تا زنده بمانیم و رشد کنیم؟ مدل کسب و کار یک پروسس است. مدل کسب و کار، روش یا پردازشی (process) که بوسیله آن یک کسب و کار تولید پول می کند یا روشی که یک کسب و کار از فرآورده ها یا سرویسهای خود ارزش اقتصادی تولید می کند. مدل کسب و کار دامنه ای وسیع از مدل‌های رسمی و غیر رسمی مدل کسب و کار، یک دامنه وسیع از مدل‌های رسمی و غیر رسمی را توصیف می کند که توسط بنگاهای اقتصادی برای توصیف جنبه های متنوع کسب و کار استفاده می شوند از جمله اهداف - (purpose) استراتژی - (strategies) زیر ساختها - (infrastructure) ساختار سازمانی، organizational structures و سیاستها (policies). شکل دو - دامنه یک مدل کسب و کار مدل کسب و کار تبدیل کننده طرحها و ایده ها به ارزشهای اقتصادی است مدل کسب و کار، طرح ها و ایده های سازمان را به ارزش های اقتصادی تبدیل می کند. مدل کسب و کار نشان می دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می کند که شامل موضوعات مختلفی در باره کسب و کار می باشد که عبارتند از کارآفرینی، استراتژی ها، مسائل اقتصادی، سرمایه گذاری، عملکرد ها و بازاریابی است. مدل کسب و کار توصیف ارزش ارائه شده از شرکت به مشتریان است مدل کسب و کار (، ۲۰۰۸ استروالد و پیگنیور) توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازار یابی و تحویل ارزش و سرمایه های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمد های مثبت (سود) و با ثبات می شوند مدل کسب و کار توصیفی از منابع درآمدی است. (تیمرز، ۲۰۰۸) طراحی کالا، خدمات و جریانهای اطلاعاتی شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقشهای آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است مدل کسب و کار طرح اولیه بحرکت در آوردن یک ساختار است مدل کسب و کار، تئوری - طرح اولیه و ساختاری است که برای بحرکت در آوردن یک کسب و کار از آن استفاده می شود.

مدل کسب و کار توصیف ارتباط عرضه کنندگان و مشتری است مدل کسب و کار (، ۲۰۰۸ ویل و ویتال) توصیفی از نقشها و ارتباطات ما بین مصرف کنندگان، مشتریان، هم پیمانان و عرضه کنندگان یک شرکت است که جریانهای اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکت را مشخص می کند. مدل کسب و کار روشی برای ساختار دهی جریانهای هزینه ای و درآمدی است مدل کسب و کار (۲۰۰۸ هاوکین) توصیفی است از ارتباطات تجاری ما بین یک شرکت تجاری و کالاها و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می کند. به طور خاص مدل کسب و کار روشی برای ساختار دهی جریانهای هزینه ای و درآمدی است. مدل کسب و کار نحوه پاسخ دهی کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می کند مدل کسب و کار (۲۰۰۸ پلگت) توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه ی پاسخ دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می کند. مدل کسب و کار با طرح چند سوال اساسی شناسایی می شود:

• مشتری کیست؟

• ارزش مشتری چیست؟

• چگونه می توان ارزش لازم را با هزینه ای مورد قبول به مشتری ارائه کرد؟

• چگونه می توان حاشیه امنیت مطمئنی در برابر رقیب ها ایجاد کرد؟

مدل کسب و کار طرح ها و ایده های سازمان را به ارزش های اقتصادی تبدیل می کند. مدل کسب و کار نشان می دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می کند که شامل موضوعات مختلفی در باره کسب و کار می باشد که عبارتند از کارآفرینی، استراتژی ها، مسائل اقتصادی، سرمایه گذاری، عملکرد ها و بازاریابی است.

توضیح ساده تر اینکه یک مدل کسب و کار توضیح می دهد که یک کسب و کار چگونه می تواند برای خود جایگاهی در زنجیره ارزش پیدا کند و چگونه می تواند به ثبات لازم برسد تا درآمدزایی کند. در حالت کلی یک مدل کسب و کار را روشی معرفی می کنند که یک سازمان و بنگاه با استفاده از آن می تواند به ثبات لازم دست پیدا کند و درآمدزایی کند.

شرکتها مجبور هستند جایگاه خود را نسبت به سه موضوع استراتژیک زیر تعیین کنند:

1- مشتری شما چه کسی می تواند باشد.

2- چه محصولات و خدماتی می توان به مشتریان انتخاب شده ارائه کرد.

3- چگونه می توانیم این محصولات یا خدمات را به صورت کارآمد و موثر به مشتری پیشنهاد کنیم.

یک مدل کسب و کار جدید به صورت زیر شکل می گیرد.

- با هدف قرار دادن بخش جدید یا بخش هایی که در اثر اهمال کاری با مشکل مواجه اند

- با شناسایی نیازهای جدید یا فراموش شده مشتریان

- با یافتن راههای جدید برای تولید و تحویل، تولید محصولات جدید و یافتن مشتریان جدید

یک مدل کسب و کار موثر و قابل اجرا باعث خلق و هدایت ارزش افزوده بیشتری نسبت به سایر گزینه های موجود می شود. این مدل ممکن است برای مشتریانی که ارتباطشان را با سازمان شما قطع کرده اند ارزش های بیشتری به همراه داشته باشد یا ممکن است به طور کلی روش ها و شیوه های سنتی انجام کارها را کنار گذارد. از سوی دیگر ممکن است مدل کسب و کار به علت تفکر نامناسب موثر و کارا نباشد زیرا رقیبان مدل های کسب و کار بهتری را گزینش کرده اند.

مدل های کسب و کار از زمان های پیشین وجود داشته اند با این وجود در زمان های مختلف با نام های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته اند. اما در نهایت تمامی مدل های کسب و کار ناشی از لزوم شکل گیری زنجیره ارزش در یک کسب و کار هستند. اولین نام مطرح شده در این خصوص توسط استاد دانش مدیریت یعنی مایکل پورتر مطرح شد. فعالیت هایی که باعث شکل گیری زنجیره ارزش می شوند را می توان به سه بخش تقسیم کرد:

۱. فعالیت های مرتبط با درست کردن چیزی، طراحی، خرید مواد خام، ساخت و فعالیت هایی از این دست

۲. فعالیت های مرتبط با فروش چیزی، جستجو و یافتن مشتری، داد و ستد های فروش، توزیع محصولات و یا انتقال خدمات

۳. پشتیبانی عملیات نظیر منابع انسانی، زیرساخت ها و توسعه فناوری

با بهره گیری از نظریه و راه کار زنجیره ارزش ما می توانیم بفهمیم که چگونه بخش های یک کسب و کار با هم هماهنگ می شوند. یک مدل کسب و کار ممکن است با هدف طراحی محصولی جدید برای نیازهای پیش بینی نشده تهیه شود و یا ممکن است بر روی راههای بهتر تولید، فروش یا توزیع محصولات و خدمات تمرکز کند.

یک مدل کسب و کار جدید و خوب اغلب اوقات حاصل ترکیب عناصری از هر دو طرف است و مزیت های رقابتی مختلفی را به همراه دارد که فراتر از یک محصول جدید یا یک فرایند بهینه سازی در جریان زنجیره ارزش است.

به عنوان مثال مدل کسب و کار ابداعی شرکت تویوتا که در برابر رقبا بزرگی همچون فورد و جنرال موتورز موفقیت بزرگی به حساب می آمد بر پایه ابتکار و تنوع در زنجیره ارزش های مختلفی همچون توسعه محصولات، مدیریت فروش و ساخت بود.

مدل کسب و کار شرکت وال مارت نیز بر اساس موقعیت فروشگاه ها، طراحی آنها و مدیریت لجستیک بود. واژه مدل های کسب و کار، در فضای دات کام ها مورد استفاده بیشتری قرار گرفت و عمومیت یافت. دات کام های بسیاری که تقریباً از اواسط ده نود فعالیت خود را آغاز کرده بودند در مسیر تغییر مدل های کسب و کار خود برآمدند. ولی با این وجود متأسفانه بیشتر آنها از گردونه رقابت خارج شدند.

مدل کسب و کار چیزی جز آشکار سازی استراتژی های یک شرکت نیست. طبق گفته جان ماگارتا مدل کسب و کار و استراتژی رقابتی با هم پیش می روند. یک استراتژی رقابتی تو صیف کننده این است که یک یک کسب و کار چگونه می تواند فعالیت هایش را بهتر از رقبای انجام دهد. سازمان ها وقتی می توانند به کارایی بالایی رسیده اند که سایر شرکت ها قادر نباشند به آسانی از آن نسخه برداری کنند.

زمانی که تمامی شرکت ها محصولات و خدمات یکسانی را با شیوه های مشابه به مشتریان یکسانی ارائه می کنند ساختار آن صنعت تا حد زیادی غیر جذاب خواهد شد. با صراحت تمام می توان گفت که این یک نوع رقابت مخرب است که بسیاری از خرده فروش ها را در اینترنت به سوی نابودی هدایت می کند کسانی که با مدل های کسب و کار یکسان به سوی بازار حمله می کنند.

آنها هیچگونه تلاشی برای متمایز ساختن خدمات خود در مورد مشتری ها و بازارهایی که وجود دارند، محصولات و خدماتی که ارائه می دهند و ارزش افزوده ای که باید داشته باشند، نمی کنند.

تعداد کمی همچون eBay که موفقیت هایی را کسب کرده اند در واقع تصمیم گرفتند کسب و کار خود را به شیوه متفاوتی دنبال کنند. به طور خلاصه یک مدل کسب و کار خوب فقط نباید قدرتمند باشد بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد.

### • تحلیل عاملی:

در آمار، تحلیل عاملی روشی است برای تحلیل واریانس بین چند متغیر وابسته بر اساس توصیف آنها برحسب تعداد اندکی متغیر (عامل) نهان. به عبارت دیگر، تحلیل عاملی می خواهد داده های پیچیده را با توصیف آنها برحسب تعداد کمتری متغیر ساده سازی کند. تحلیل عاملی ابتدا در زمینه روان سنجی آغاز شد و در علوم اجتماعی، بازاریابی، مدیریت تولید، تحقیق در عملیات و هر زمینه ای که نیاز به تحلیل مقادیر وسیعی از داده دارد استفاده می شود.

تعریف ریاضی تحلیل عاملی به صورت زیر است:

فرض کنید  $p$  متغیر تصادفی  $x_1, \dots, x_p$  با میانگین های  $\mu_1, \dots, \mu_p$  داده شده اند. فرض کنید ثابت های مجهول  $l_{ij}$  و  $k$  متغیر مشاهده نشده  $F_j$ ، داده شده اند که  $i \in 1, \dots, p$  و  $j \in 1, \dots, k$  و  $k < p$  و متغیرهای مشاهده شده بر اساس رابطه زیر می توانند توصیف شوند:

$$x_i - \mu_i = l_{i1}F_1 + \dots + l_{ik}F_k + \varepsilon_i.$$

که در آن  $\varepsilon_i$  متغیرهای خطا هستند که از همدیگر مستقل اند و واریانس محدود و نه لزوماً یکسان دارند. به صورت ماتریسی می توان تمام معادله های بالا برحسب  $\vec{x}$  را به صورت زیر یکجا نوشت:



$$x - \mu = LF + \varepsilon.$$

همچنین فرض‌های زیر را در مورد متغیرها داریم:

$$F \text{ و } \varepsilon \text{ از هم دیگر مستقل اند.} \quad .1$$

$$E[F] = 0. \quad .2$$

$$Cov(F) = I \quad .3$$

تا مطمئن شویم که عامل‌ها با هم همبسته نیستند.

### اهداف:

هدف از ارائه این مقاله شناسایی مفهوم مدل کسب و کار، شناسایی الگوهای طراحی مدل کسب و کار و ارائه یک چارچوب پیشنهادی برای طراحی مدل کسب و کار با استفاده از نظر خبرگان طراحی مدل کسب و کار است. مدل کسب و کار با ایجاد درک مشترک از منطق کسب و کار، امکان تجزیه و تحلیل منطق کسب و کار، بهبود مدیریت کسب و کار، ایجاد چشم انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری نشان دهنده اهمیت مدل کسب و کار موجب می شوند که شرکت‌ها با طرحها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب و کار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقاء موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم نمایند. با توجه به این مهم در این پژوهش به مطالعه و بررسی روش‌های مختلف طراحی مدل کسب و کار پرداخته شده است.

تحقیق حاضر از نظر موضوع تحقیقی جدید بوده و می‌تواند مسیر جدیدی در تحقیقات مربوط به طراحی مدل کسب و کار قرار بگیرد. در پژوهش حاضر، مدل‌های ارائه شده برای طراحی مدل کسب و کار بررسی و با استفاده از روش فراترکیب مقایسه، تفسیر، ترجمه و ترکیب شده است. سپس بر اساس نتایج به دست آمده، چارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار پیشنهاد شده است که پس از دریافت نظرات خبرگان این حوزه، برای تأیید آن روش تحلیل عاملی به کار گرفته شد. نتایج تحلیل‌ها در یافته‌های پژوهش ذکر شده است. از آنجا که پژوهش حاضر به ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار می‌پردازد، از نوآوری برخوردار است. در پایان پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های فناوری بنیان کشور با مطالعه و بررسی این الگوها و با توجه به شرایط و توانمندی‌های بومی، الگویی مناسب انتخاب و به طراحی مدل کسب و کار مناسب اقدام نمایند.

### فرضیه‌ها:

با توجه به اهداف و چارچوب مفهومی پژوهش و نیز، برای پاسخگویی به سؤالهای پژوهش، فرضیه‌ها برای تأیید چارچوب پیشنهادی به شرح زیر ارائه شده است:

- انجام مرحله شناسایی در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- انجام مرحله طراحی در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- انجام مرحله ارزیابی در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- انجام مرحله تجمیع در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- در نظر گرفتن عنصر سازمان در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- در نظر گرفتن عنصر فناوری در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد

- در نظر گرفتن عنصر خدمات / محصول در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- در نظر گرفتن عنصر بازار / مشتریان در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد
- در نظر گرفتن عنصر منابع مالی در طراحی مدل کسب و کار ضرورت دارد.

## پیشینه تاریخی :

پژوهش های متعددی در خصوص مدل های کسب و کار انجام شده است، از جمله در خصوص مدل های کسب و کار موبایل توسط استرووالدر، فابر، هاری بومن، کیجیو و هاگر، نورمن؛ ساده مانند سونگ لیم، هیونگ سیک ساودا سیونگ کیم؛ تحلیلگرانی چون اووم، فروم، اوت لوک تلکام، سوآن تان، مگنت، امرشوبار و اولریک لکنر، مورتن فالک و همکاران، هانا کمولاین و همکاران انجام گرفته و کتابها و مقاله های زیادی منتشر شده اند (نیرومند و رنجبر، ۱۳۹۱). جست وجویی که استرووالدر و همکارانش در پایگاه مقاله های پریمیر انجام داده اند، نشان داده است ورود واژه مدل کسب و کار به ادبیات کسب و کار، به پنج دهه اخیر برمیگردد. این واژه نخستین بار در یک مقاله دانشگاهی از بلمن و کلارک در سال ۱۹۵۷ دیده شد. در سال ۱۹۶۰ در عنوان و چکیده مقاله های از جونز به کار رفت. پس از آن آلفرد چندلر در سال ۱۹۶۱ در کتاب خود با عنوان استراتژی و ساختار، گزارشی جامع و مفصل از رشد سریع و تغییرات حاصل از آن در شرکتهای صنعتی ارائه کرد و در آن به مفهوم مدل کسب و کار اشاره کرد. او چگونگی پاسخگویی شرکتهای به چالشهای متفاوت حاصل از تغییرات محیطی یا داخلی شرکت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و اهمیت مدل کسب و کار را نشان داد (استرووالدر، ۲۰۰۴). سپس صاحب نظران دیگری نیز در این خصوص به پژوهش پرداختند (جدول ۱)



جدول ۱. صاحب نظران مدل های کسب و کار (بتلی، ۲۰۰۲)

مقیاس های ارزیابی	متنولوژی تغییر	مدل سازی اتنولوژیکی	ابزار ارائه	اجزا	طبقه بندی	تعریف	حوزه فعالیت
							صاحب نظر
*				*		*	آفوا و توکی (۲۰۰۳ و ۲۰۰۱)
				*	*		آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)
						*	امیت و زوت (۲۰۰۱)
					*	*	آپلگات (۲۰۰۱)
							یاگچی و تولسکی (۲۰۰۰)
				*			چسبراق و رزنلوم (۲۰۰۰)
*	*	*	*				گردجین (۲۰۰۲)
*				*			هامل (۲۰۰۰)
						*	هاو کینز (۲۰۰۱)
	*			*	*	*	لیندر و کانترل (۲۰۰۰)
				*		*	ماگرتا (۲۰۰۲)
				*			ماهدوان (۲۰۰۰)
				*			میتلند و وان دکر (۲۰۰۲)
	*						پاپا کیری آکوپولوس و پولیمناکو (۲۰۰۱)
	*			*		*	پترویکه، کیتل (۲۰۰۱)
					*	*	رایا (۲۰۰۱)
				*			استاهلر (۲۰۰۲)
	*		*		*	*	تاپسکات، تیکل (۲۰۰۰)
					*	*	تایمرز (۱۹۹۸)
			*	*	*	*	ویل و ویتال (۲۰۰۱)

### چشم انداز تاریخی

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شد. اولین کسانی که از واژه مدل های کسب و کار استفاده کردند Dottore و Konczal در سال های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ هستند. آنها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده ها به کار بردند. در مدیریت اطلاعات مدل های کسب و کار برای طراحی کلیه فرآیندها، وظایف، داده ها و لینک ها ارتباطاتی جهت ساختن یک سیستم فناوری اطلاعات که پشتیبان برنامه های کاری روزانه است، استفاده می شود. برنامه کسب و کار در واقع نقشه کلیات سیستم اطلاعاتی خواهد بود.

واژه مرتبط نزدیک به مدل کسب و کار، معماری سیستم اطلاعاتی بود این معماری تشریح کننده نقشه و طرح کلی بک سیستم اطلاعاتی با همه اجزا و ارتباط ما بین این اجزاست. اریکسون و پنکر (۲۰۰۰) فهرستی از اهداف تهیه مدل های کسب و کار ارائه کرده اند:

۱. برای آگاهی بهتر از مکانیزم های موجود در کسب و کار
  ۲. برای انجام تغییرات و بهینه سازی اساسی ساختار فعلی کسب و کار و فعالیت های آن
  ۳. برای نمایش ساختار یک کسب و کار جدید
  ۴. برای تجربه یک شیوه جدید در کسب و کار و با برای کپی و مطالعه شیوه های مورد استفاه توسط رقیب ها
  ۵. برای شناسایی موقعیت های برونسپاری
- تیمرز (۱۹۹۸) مدل کسب و کار را سبکی برای محصول، خدمات، جریان اطلاعات، که مشتمل بر توضیحاتی در مورد عملگر های مختلف کسب و کار و نقش هر یک، توضیحاتی پیرامون مزایای بالقوه هر یک از عوامل موثر در کسب و کار و اطلاعاتی در مورد منابع درآمدی است معرفی می کند.
- ونکاترامان و اندرسون (۱۹۹۸) مدل کسب و کار را در ساختاری سه بعدی تعریف می کنند: فعل و انفعال مشتری، ترکیب و آرایش سرمایه گذاری ها و نفوذ دانش. آنها بر روی سازمانهای مجازی که به سختی بر به برون سپاری وابسته هستند متمرکز هستند.
- بر اساس نظریه سلز (۱۹۹۹) مدل کسب و کار ساختاری برای محصولات، خدمات و جریان اطلاعات شرکت است و شامل توضیحاتی در باره عوامل اقتصادی و نقش هر یک می باشد. همچنین مدل کسب و کار توصیف کننده منافع عامل های مختلف و ارائه دهنده تعریفی از جریان بالقوه درآمد و سود است.
- آمیت و زوت (۲۰۰۰) مدل کسب و کار را ترکیب و هماهنگ سازی عوامل موثر در داد و ستد برای بهره برداری از موقعیت های تجاری معرفی کرده اند. هماهنگ سازی ساختاری تشریح کننده رابطه عوامل موثر در داد و ستد و ترتیب آنها می باشد.
- ماگرتا (۲۰۰۲) مدل کسب و کار خوب را دارای دو ویژگی مهم می داند:

۱. از منطقی و استدلال محکمی برخوردار باشد یعنی بدانند مشتری چه کسی است؟ چه ارزشی دارد؟ و شرکت چگونه می تواند با ارائه ارزش به او کسب درآمد کند.
۲. مدل کسب و کار باید زمینه ساز تولید سود برای شرکت باشد.

۳. حامل در کتاب پر فروش خود تحت عنوان " رهبری انقلاب " آورده است یک مدل کسب و کار در واقع یک نظریه و راهکار کسب و کار محسوب می شود که در بوته عمل و آزمایش قرار گرفته است. یک راهکار و نظریه کسب و کار دارای چهار بخش اصلی است:

- استراتژی اصلی
- منابع استراتژیک
- ارتباط مشتریان
- شبکه ارزش

عناصر استراتژی اصلی شامل ماموریت کسب و کار، محدوده بازار و محصول و تفاوت های اساسی است. منابع استراتژیک شامل ویژگی های اصلی، دارایی های اصلی و فرآیند های اصلی است. ارتباط مشتریان شامل پیاده سازی و پشتیبانی، اطلاع رسانی، ارتباطات و ساختار قیمت گذاری است. شبکه ارزش شامل تامین کنندگان، شریکان و همکاران تجاری است.

### مدل جدید کسب و کار

مدل های کلاسیک و سنتی کسب و کار که ساختار مشابهی را به همه شرکت ها از جنرال موتورز گرفته تا مایکروسافت دیکته می کردند مغایرت های بسیاری با شرایط امروزی داشتند که از بین رفتند. مدیران برتر باید از روش های رهبری هدفمند و مدبرانه ای برای موفقیت در آینده استفاده می کردند بنابراین یک مدل جدید کسب و کار زمانی به وجود می آید که بیشتر ماموریت های کلیدی سازمان را مورد توجه قرار دهد و با استفاده از جریان دانش و اطلاعات تولید و مورد تایید افراد زیادی قرار گرفته باشد نه اینکه به صورت خاص از سوی افرادی حکم شود.

### مدل کسب و کار برای بخش اصلی نوآوری در پروژه ها

مدل کسب و کار تصویری از نحوه ایجاد ارزش اقتصادی یک نظریه و راه کار نوآورانه برای کاربر نهایی، برای شرکت و شرکای تجاری محسوب می شود. مدل کسب و کار با توجه به زیرساخت های مورد نیاز به دنبال راههای ساده و مناسب برای مشتریان و سودمند برای شرکت ها جهت انتقال محصولات و خدمات به بازار است.

مدل کسب و کار تبدیل کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه ها و موضوعات شش گانه زیر توجه کرد:

۱. استراتژی رشد
۲. استراتژی رقابتی
۳. مدل درآمدزایی
۴. ساختار زنجیره ارزش
۵. بخش های بازار
۶. اهداف و مقاصد ارزشی

تعاریف مدل کسب و کار را از نظر کانون توجه میتوان با توجه به سه رویکرد اقتصادی، عملیاتی و استراتژیک طبقه بندی کرد. رویکرد اقتصادی بر سود شرکتها تمرکز دارد. متغیرهای اصلی آن منابع درآمد، ساختار هزینه و سود مورد انتظار است. این رویکرد درآمدزایی و حفظ موجودیت و بقا را در کانون توجه خود دارد. رویکرد عملیاتی بر فرایندهای داخلی شرکت و زیرساختارهایی توجه دارد که امکان ایجاد ارزش را برای شرکت فراهم میکنند. عناصر اصلی آن روش های تحویل کالا و خدمات، فرایندهای اداری، جریان های درآمد و مدیریت دانش است. هدف این سیستمهای مرتبط، طراحی کسب و کار رقابتی برای حفظ سازمان است. در رویکرد استراتژیک، تأکید بر ایجاد و رشد فرصتهاست و از چگونگی انتخاب مشتریان و تعیین و متمایز ساختن ارزشی که به آنها ارائه میکند، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تعیین وظایف محوله در سازمان یا برون سپاری آنها، حمایت میکند. همچنین بر متغیرهای تصمیم در شناسایی سهامداران، تعیین چشم اندازها، ارزش ها، شبکه ها و هم پیمانان بیکربندی منابع و در نهایت سودآوری تأکید دارد (کوجالا و همکاران، ۲۰۱۰). مدل های کسب و کار در پاسخ به شرایط رقابتی ویژه شکل میگیرند و به تشریح چگونگی درآمدزایی شرکتها با توجه به زنجیره ارزش آن و تعاملش با تأمین کنندگان مشتریان و دیگر شرکایی میپردازند که شایستگی های مکمل را دارند (لینانو و همکاران، ۲۰۱۳). از دید اسلای و توکی مدل کسب و کار، کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و کسب سود است. از نظر فابر و همکارانش، مدل کسب و کار شبکه های از شرکتها با هدف ایجاد ارزش از طریق استقرار فرصتهای فناوری است و باید از ابعاد فنی، کاربر، سازمان و نیازمندیهای مالی با هم موازنه پیدا کنند (اوستروالدر، ۲۰۰۴). چسبروگ و رزنبلوم بر این باورند که مدل های کسب و کار

موفق با ایجاد منطق های ابتکاری، قابلیت های فنی را با ارزشهای واقعی اقتصادی مرتبط میکنند (نوردلند، ۲۰۰۷). تیس (۲۰۱۰) مدل کسب و کار را منعکس کننده فرض مدیریت در مورد آنچه مشتریان میخواهند، چگونه خواستن آنها و چگونگی برآورده شدن این نیازها توسط شرکت و میزان پرداخت میداند. مدل کسب و کار سیستمی است که مشکل شناخت مشتریان شرکت و درگیر شدن با نیازهای آنها، تأمین رضایشان و روش تأمین درآمد از ارزشی که به آنها ارائه میشود را حل میکند (فولر و هافلینگر، ۲۰۱۳) از دیدگاه صاحب نظران عناصر مدل کسب و کار متفاوت است. برای پرهیز از طولانی شدن کلام، عناصر و مدل کسب و کار از دیدگاه صاحب نظران در جدول (۲) آورده شده است.

## جدول ۲. عناصر و مدل کسب‌وکار از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	نام صاحب‌نظر	عناصر پیشنهادی مدل کسب‌وکار
۱	اوستروالدر، ۲۰۰۴	محصول (شامل: ارزش ارائه‌شده)، اینترنتی مشتری (اینترفیس رابط، خط اتصال)، مشتری (شامل: مشتری هدف)، مدیریت زیرساخت (شامل: ساختار ارزش و توانایی همکاری)، منابع مالی (شامل: ساختار هزینه و مدل درآمد).
۲	مهدوان اوستروالدر، ۲۰۰۵	ارزش، درآمد، پشتیبانی برای کسب‌وکار.
۳	افوا و توکی	ارزش مشتری، قلمرو و جامعه هدف، روش قیمت‌گذاری.
۴	هامل	استراتژی محوری، منابع استراتژیک، شبکه ارزش و سرز مشتری مشتری.
۵	الت و زیمرمن	مأموریت، ساختار، فرایندها، درآمدها، مسائل قانونی و فناوری.
۶	استهler	ارزش قابل ارائه، کالا/خدمات، معماری و مدل درآمد.

پیشینه تجربی الگوهای طراحی مدل کسب و کار اساساً مجموعه فعالیتها / فرایندهای تشکیل دهنده مدل کسب و کار، باید هم افزایی و همبستگی مورد نیاز برای برآورده کردن اثربخشی اهداف سازمانی را داشته باشند (میشرا، ۲۰۱۳). فابر و همکاران چارچوبی را برای طراحی مدل ارائه کرده اند که این توانایی را به شرکتهای می‌دهد تا مدل خود را با توجه به شرایط بازار در چهار بعد خدمات، سازمان، مالی و فناوری طراحی کنند. مسئله اصلی این فرض است که با توجه به تغییرات رو به گسترش محیط، طراحی مدلها در حال پیچیده تر شدن است. برای مثال، در آینده هریک از شرکا باید قادر به انجام وظایف بیشتری بوده تا بتوانند در جایگاهی که قرار میگیرند، به خوبی ایفای نقش کنند. آنها باید قادر به پرکردن شکاف های ایجاد شده باشند و بتوانند در ارائه عقاید و نظرات کارشناسی مورد نیاز این صنعت که همواره در حال تغییر است با هم همکاری کنند (فابر، ۲۰۰۳).

- MAPIT از پنج واژه Market , Actor, Product, Influence, Transaction گرفته شده و که متلی و پدرسون آن را برای درک شرایط ساختاری، استراتژیها، نقش و وظایف کسب و کار ارائه کرده اند. در بعد بازار به دانش مورد نیاز بازار و ارزشهای مشتری؛ در بعد دستاوردکاران به مدلهای هزینه و درآمد و مقیاس و محدوده اقتصادی؛ در بعد محصول به انواع محصول شامل فیزیکی، اطلاعاتی و خدمات و پیچیدگی آن؛ در بعد تأثیر به آثار حاصل از ارتباطات شبکه، اعتماد وابسته، رابط قبلی، روابط شخصی و اطلاعات ناموزون؛ و در بعد معاملات به ریسک معاملات، استاندارد کردن معاملات و تکرار معاملات پرداخته میشود (گرسگارد، ۲۰۰۳).
- IDEA مدل را از دو بعد زنجیره ارزش و مالکیت، بررسی میکند. مرحله I: Identify گرفته شده است. فناوری جدید شناسایی و تحلیل میشود تا مدلهای جدید بر اساس آن طراحی شود. مدلها براساس مفروضات ساز و کارهای صنعت ساخته میشوند و تا این مفروضات تغییر نکنند، نیازی به

تغییر مدلها نیست. بنابراین اولین گام، شناسایی نوآوری در فناوری صنعت و انجام کار پس از تغییر مفروضات است. مرحله D از Design گرفته شده و برای استفاده از قابلیت‌های بالقوه تغییرات و نوآوری در فناوری، مدل‌های متناسب با صنعت طراحی میشوند. تمرکز اصلی این مرحله، تعیین ابعاد و گزینه‌های هر بعد مدل و در نهایت مرتبط کردن آنها به هم است. برای جلوگیری از سردرگمی، باید به عوامل تأثیرگذار بر ابعاد مدل توجه ویژه شود. مرحله E: از Evaluated گرفته شده است. مدل‌های طراحی شده ارزیابی میشوند تا احتمال موفقیت آنها در بازار بررسی شود سپس مدل‌های طراحی شده با توجه به عملکردشان در سناریوهای فرض شده بازار درجه بندی میشوند. برای منطبق کردن مدلها با سناریوهای بازار و سازوکار درجه بندی، مدنظر قراردادن تمام ابعاد و انتخاب و تجزیه و تحلیل مدل‌هایی که احتمال موفقیت دارند، الزامی است. مرحله A: از Aggregated گرفته شده است. در این مرحله، مدل‌های کسب و کار زنجیره ارزش جمع آوری و یکپارچه میشوند. مبنای قرار گرفتن مدلها در زنجیره، ارزشی است که ایجاد میکنند. چهار مرحله این فرایند باید همواره تکرار شود تا صنعت جدید و زنجیره ارزش آن بهتر درک شود. این چارچوب به دنبال جستجوی یک راه حل ایده ال یا حل یک مشکل واقعی نیست، بلکه برکشف فضای جدید نوآورانه برای طراحی مدل‌هایی تمرکز دارد که به پیروی از فناوریهای جدید ایجاد میشود. هر صنعت و مدل‌های آن، براساس مفروضات خاصی که درباره سازوکارهای آن صنعت وجود دارد، ساخته میشود و در نتیجه تا تغییر نکنند، نیازی به پیاده سازی مدل‌های جدید نیست. (Amar Shubar, 2004)

- VISOR این مدل را امرا ساوی ارائه کرده و مبتنی بر مشتری مداری است که برای یکپارچه سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب و کار با توجه به تجارب کاربر و عوامل

اینترفیس تلاش میکند. عناصر آن شامل زنجیره ارزش، رابط، بسترهای نرم افزاری خدمات، مدل درآمد و مدل سازماندهی است. روش پاسخگویی شرکت به نیازهای پنهان و آشکار مشتریان را به منظور ارائه بالاترین ارزش به آنها، با روشی سودآور و مستمر که ارزش را بهینه میکند، تعیین میکند. موفقترین مدل کسب و کار، مدلی است که با هماهنگ کردن عناصر الگو بیشترین ارزش ممکن را برای برآورده کردن نیازهای کاربران تا بالاترین حد ممکن فراهم کرده و هزینه های واقعی محسوس و نامحسوس ارائه این خدمات را تا حد امکان کاهش میدهد. البته این کاهش هزینه از طریق ترکیب بهینه تجربه اینترفیس، پلتفرم خدمات و مدل سازماندهی امکانپذیر میشود (فایف، ۲۰۰۶)

- FBBM مخفف Free band Business Blueprint Method است و با تمرکز بر حوزه های خدماتی، نوع کار گروهی، محتوا و مسائل مربوط به آن به طراحی مدل میپردازد. این الگو روش جامع و عملی طراحی مدل‌های کسب و کار برای شبکه های ارزش پیچیده است. در شبکه ارزش هر یک از دست اندرکاران، منابع و قابلیت‌های ویژه ای دارند که با ترکیب نوآورانه آنها به موفقیت میرسند. درک ارزش همکاری دست اندرکاران شبکه ارزش کار ساده ای نیست؛ زیرا هر یک از آنها در حوزه ویژه ای مشغول به کار بوده و در نتیجه مدل کسب و کار متفاوتی را دنبال میکنند که در صورت مشارکت در شبکه ارزش، باید مدل‌های خود را با مدل شبکه ارزش هماهنگ کنند. در این الگو، رابطه بین حوزه هایی که در آن محصول ارائه میشوند، نوع کار گروهی، محتوا و در نهایت مسائل مرتبط به فرایند و میزان خلاقیت شرکای گروه، مشخص میشود (بومن، 2007).

- الگوی پویا: طراحی مدل کسبوکار با توجه به عوامل پویای محیطی، در طی فازهای مختلف صورت میگیرد
  - طراحی خدمات: مسئله اصلی در خدمات ارزش است. ارزش از دیدگاه ارائه دهنده و دریافت کننده به چهار دسته تقسیم میشود: نخست ارزش مورد نظر که منظور از آن، ارزشی است که ارائه کننده قصد دارد در بالاترین میزان در اختیار مشتریان قرار دهد. این هدف غایی نقطه آغاز نوآوری بوده و منجر به ارائه ارزش میشود. ارزشی که ارائه کننده در اختیار مشتریان قرار میدهد، ارزش ارائه شده نام دارد. ارزش مورد انتظار، ارزشی است که مشتریان انتظار دریافت آن را دارند. این ارزش تحت تأثیر تجارب قبلی مشتری و



خدمات مشابه قرار میگیرد. ارزش گرفته شده، ارزشی است که مشتری دریافت میکند. این بعد ارزش نقطه پایان است و مشتری پس از آن به ارزیابی نوآوری میپردازد

○ طراحی سازمانی: به تشریح شبکه ارزشی میپردازد که برای از قوه به فعل درآوردن ارزش الزامی است. شبکه ارزش شامل دست اندرکارانی است که در تعامل با هم به ایجاد ارزش برای مشتریان میپردازند، تا بتوانند استراتژیها و اهداف خود را به فعل در بیاورند. دستاورد کاران شبکه ارزش با توجه به منابع و قابلیتها، ممکن است قدرت بیشتر یا کمتری در شبکه ارزش داشته باشند. به باور هاو کینز شرکای هر شبکه ارزش، شامل سه گروه ساختاری (که داراییهای محسوس و نامحسوس غیرقابل جانشین را تهیه میکنند)، همکار (که به تهیه محصولات برای برآوردن نیازهای خاص شبکه میپردازند) و حمایتی (که خدمات و کالاهای عمومی و قابل جانشین را ارائه میکنند) هستند

○ طراحی فناوری: در این بعد، معماری فنی (باز در مقابل بسته، متمرکز در مقابل توزیع شده)، زیرساخت (پهنای باند بالا در مقابل پایین)، شبکه های دسترسی (ثابت در

مقابل بیسیم، پهنای باند بالا در مقابل پایین، قابل قیاس در مقابل غیر قابل قیاس)، پلتفرم های خدمات (متمرکز در مقابل توزیع شده، شخصی در مقابل غیر شخصی، مطمئن در مقابل غیر مطمئن، قدیمی در مقابل جدید)، وسایل دسترسی کاربر نهایی به خدمات (چندمنظوره در مقابل تک منظوره، تسهیل ذخیره سازی در مقابل عدم ذخیره سازی، گنجاندن نرم افزار در مقابل ترمینال باز)، برنامه های کاربردی (همیشگی در مقابل حساس به زمان، شخصی در مقابل غیر شخصی، مطمئن در مقابل غیر مطمئن)، داده (حجم زیاد در مقابل حجم کم) و کارکرد فناوری (همیشگی در مقابل حساس بودن به زمان، شخصی در مقابل غیر شخصی، مطمئن در مقابل غیر مطمئن بررسی میشوند (باومن، ۲۰۰۷). محقر و حاجی حیدری (۱۳۸۹) نیز در ایران با انجام پژوهشی، پنج مرحله روش شناسی تغییر مدل کسب و کار را شناسایی کرده و مستندسازی مدل کسب و کار فعلی سازمان، تعیین گزینه های محتمل و انتخاب بهترین راه حل برای تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر استفاده از فناوری، شناسایی و تشخیص به کارگیری راهکار منتخب بر اجرای مدل کسب و کار فعلی سازمان، به کارگیری راه حل / راه حل های منتخب و تغییر مدل کسب و کار و مرحله ارزیابی و بهبود نتایج حاصل از تغییر مدل کسب و کار را در یک دوره زمانی معرفی کردند.



# کنفرانس ملی اقیانوسی مدیریت

NCMO 2016

اسفند ماه ۱۳۹۴

National Conference on Management Ocean

جدول ۳: بررسی نقاط قوت و ضعف الگوهای آموزشی مدل کسب‌وکار صاحبان مختلف

ردیف	نام صاحب‌بنظر	نام مدل	ایجاد آموزش	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	فایر	SOFT	خدمات سازمان مالی فناوری	- توجه به مشارکت مشتری بر ارزش - توجه به ایجاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل - توجه به بعد بازار در طراحی مدل - توجه به عوامل تاثیرگذار محیطی در طراحی مدل	- عدم توجه به افزایش طراحی مدل کسب‌وکار - عدم توجه به تغییرات عوامل بازار بر کسب‌وکار
۲	مطی و پارسون	MAPIT	عوامل محصول حوزه تاثیر مسائلات	- توجه به زنجیره ارزش - توجه به ایجاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل - توانایی شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار - توجه به تاثیر بخش‌های مختلف شبکه ارزش بر یکدیگر	- عدم توجه به افزایش طراحی مدل کسب‌وکار - عدم توجه به ریسک‌های کسب‌وکار - عدم توجه به تغییرات عوامل بازار بر کسب‌وکار
۳	اسپوزوکی، استاکور، انوا و توگی و یوزو	IDEA	شناسایی طراحی ارزایی جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی	- توجه به مالکیت مشتری بر ارزش - توجه به افزایش طراحی مدل کسب‌وکار - توجه به تغییرات و قابلیت‌های فناوری - توانایی شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار	- عدم توجه جامع به عناصر و ایجاد طراحی مدل کسب‌وکار - عدم توجه جامع به عوامل تاثیرگذار محیطی در طراحی مدل
۴	اسرار سلوی	VISOR	ارزش اینترنس سویس سازماندهی فرآیند سازمان	- توجه به بعد مشتری‌مداری - توجه به ایجاد و عناصر طراحی مدل - توانایی یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب‌وکار - توجه به اجزای کاربر و فناوری‌های اینترنتی	- عدم توجه جامع به افزایش طراحی مدل کسب‌وکار
۵	هری پوس و همکاران	FBBM	خدمات فناوری خدمات مالی	- توجه به مشارکت مشتری بر ارزش - توجه به شبکه‌های ارزش استراتژیک‌ها در جای راخصی‌دهی ارزش - سبب، استراتژیک و محیطی - توجه به ارتباط بین ایجاد، سازمانی، فناوری و خدمات - توجه به افزایش طراحی مدل - توجه به رویی و پایداری کسب‌وکار قبل از شکل‌گیری شبکه	- عدم توجه جامع به افزایش طراحی مدل - عدم توجه جامع به عوامل محیطی
۶	کچول، پوسن، حکم و فایر	داینامیک	طراحی خدمات ارزشی طراحی سازمانی (ایجاد) طراحی فناوری طراحی مالی	- توجه خاص به تغییرات رویه و پایداری - توجه به ایجاد و عناصر طراحی مدل - توجه ویژه به ایجاد مختلف ارزشی	- عدم توجه جامع به افزایش طراحی مدل



## ساختار یک مدل کسب و کار

استراتژی اصلی: استراتژی اصلی در کل به شیوه شرکت برای رقابت می پردازد. عناصر استراتژی اصلی شامل ماموریت بنگاه، محدوده بازار و محصول و تفاوت های اساسی است.

ماموریت: این بخش دربرگیرنده آنچه که شرکت هدف قرار داده و قصد انجام آن را دارد می باشد.

راهکار: هر شرکتی باید راه کارهای رقابتی خود را در مورد واژه های مشتریان، فواصل جغرافیایی و محصولات مختلف تعریف کنند. این کار گاهی اوقات سبب رسیدن به ایده ها و ابتکارات تازه ای در کسب و کار خواهد شد.

تفاوت های اساسی: چه تفاوت هایی در کارها و برنامه های شرکت باعث برتری آنها در برابر رقبای می شود؟

## منابع استراتژیک

مزیت رقابتی می تواند ناشی از منحصربه فرد بودن یک شرکت در منابع خاصی باشد. ایجاد تغییرات در منابع می تواند زمینه ساز خلق ایده های جدیدی در کسب و کار باشد.

ویژگی های اصلی: این مورد شامل مهارت ها و توانمندی های خاص یک شرکت می شود.

دارایی های اصلی: دارایی های اصلی شامل این موارد است؛ نام تجاری، حق مالکیت انحصاری ایده ها و اختراعات، زیرساختها و امکانات، استانداردهای شخصی، اطلاعات مشتریان و هر چیزی که محدود و با ارزش باشد.

فرآیند های اصلی: این بخش شامل متدولوژی ها و فعالیت های روزمره برای تبدیل ورودی ها به خروجی مناسب است. در واقع فعالیت هایی هستند که دارایی های موجود و سایر ورودی ها را برای مشتریان به ارزش تبدیل می کند.

هماهنگ سازی منابع استراتژیک یک فاکتور حیاتی در ایجاد یک مدل کسب و کار است. با هماهنگ سازی می توان رابطه مناسبی بین ویژگی ها، دارایی ها و فرآیند ها به وجود آورد و یک مدل خوب کسب و کار را تهیه کرد.

## ارتباط مشتریان

ارتباط مشتریان دارای چهار عنصر اصلی است که شامل پیاده سازی و پشتیبانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت ارتباطات و قیمت گذاری است.

اجرا و پشتیبانی: این بخش بیانگر نحوه رسیدن به مشتری است کانال های مورد استفاده، شیوه های پشتیبانی مشتریان و خدمات قابل ارائه به سطوح مختلف از جمله موضوعات قابل توجه در این بخش هستند.

مدیریت اطلاعات: این بخش در مورد نحوه جمع آوری اطلاعات و شیوه استفاده از آنها برای خدمت رسانی به مشتریان است. همچنین بیانگر توانایی شرکت برای به کار بردن اطلاعات با هدف بهینه سازی ارزش های مورد نظر مشتریان است.

مدیریت ارتباطات: روش طبیعی میانگش های بین تولید کننده و مشتری چیست؟ آیا یک ارتباط رو در رو است یا رابطه ای غیر مستقیم وجود دارد؟ یک رابطه مداوم است یا به صورت گاه و بی گاه اتفاق می افتد؟ کدام شیوه ارتباطی برای مشتری آسان تر است؟ میزان وفاداری مشتریان چگونه است؟ قیمت گذاری: مشتری می تواند به روش های مختلفی همچون مستقیم، غیر مستقیم و شیوه های دیگر مورد حمایت قرار گیرد. می توان قیمت ثابت یا نوسانی متأثر از بازار را در نظر گرفت که هر یک از این شیوه ها می تواند راه کارهای کسب و کار را دچار تغییر کند.

## شبکه ارزش

چهارمین عامل و شاخص در مدل کسب و کار شبکه ارزشی است که شرکت را احاطه کرده است. شبکه ارزش شامل تامین کنندگان، شریک ها و همکاران تجاری است. هماهنگ سازی و مدیریت شبکه ارزش می تواند زمینه ساز رسیدن به راهکارهای بدیعی در کسب و کار باشد. تامین کنندگان: ارتباط عمیق با تامین کنندگان می تواند به عنوان یک امتیاز مهم در تهیه یک مدل کسب و کار به شمار آید.

شریکان تجاری: شرکای تجاری نقش مهمی در تکمیل محصولات و یا راه حل دارند.

همکاران تجاری: ممکن است شرکت برای همکاری با دیگر رقبای همفکر خود به توافق برسد. این در حالی صورت می گیرد که ریسک فعالیت ها بالاست و شرکت ها ضمن اتحاد با یکدیگر بر سر ریسک ها و درآمدهای موجود شراکت می کنند.

پاتریک استالر بر چهار عامل اساسی در مدل های کسب و کار تاکید دارد: اهداف و مقاصد ارزشی، محصولات و خدمات، معماری ارزش و مدل درآمد.

اهداف و مقاصد ارزشی شامل دو بخش عمده به نام های مشتریان و شرکا و تشریح منافی که هر یک از آنها از مدل کسب و کار به دست می آورند می شود. تعریف اهداف و مقاصد ارزشی به طور خودکار آنچه را که شرکت قرار نیست به مشتری ارائه کند معرفی خواهد کرد. یک مدل کسب و کار همچنین باید اهداف و مقاصد ارشمندی برای شرکای تجاری به همراه داشته باشد.

این اهداف باید به اندازه کافی قوی و مناسب باشند تا باعث تحریک شرکا به شرکت در فرآیند خلق ارزش بشود.

عامل ارتباط بین شرکت با مشتریان بر اساس محصولات و خدمات پایه ریزی می شود. این کار باعث اجرایی شدن اهداف ارزشی و خلق سود تضمین شده برای مشتریان می شود.

سومین عامل یک مدل کسب و کار معماری خلق ارزش است. شرکت باید تصمیم بگیرد در چه بازاری قصد خدمات رسانی دارد. بازارها می توانند بر اساس جغرافیا، آمار جمعیتی، ویژگی های فیزیولوژیکی و... تقسیم بندی شوند. تصمیم گیری در مورد حضور و عدم حضور در یک بازار نیز در این بخش صورت می گیرد. معماری ارزش شامل منابعی است که شرکت می تواند به واسطه آنها طرح ها و فعالیت های خاصی را برنامه ریزی و هماهنگ سازی کند. همچنین نوع معماری می تواند نمایانگر درجه دوام و مقاومت مدل کسب و کار باشد. همچنین تعیین کننده فعالیت هایی است که می تواند با امکانات درونی و یا با برون سپاری انجام شود.



مدل درآمدی شامل توصیف روش‌هایی است که شرکت برای تحصیل درآمد مورد استفاده قرار می‌دهد. کسب و کار می‌تواند منابع درآمدی مختلفی داشته باشد. روش درآمدی مختلط باید با دقت گزینش شود و موجب تداوم فروش و حفظ روند رشد شود.

## مطالعه موردی مدل کسب و کار موفق

### شرکت وال مارت

وال مارت یکی از موفق‌ترین مدل‌های کسب و کار در تاریخ شرکت‌هاست. در حقیقت امروزه وال مارت بزرگ‌ترین شرکت دنیا محسوب می‌شود. چند دهه پیش نظریه فروش با تخفیف در آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. فروشگاه‌های مذکور از تعداد کمی فروشنده استفاده می‌کردند. حاصل کار این فروشگاه‌ها سود بسیاری بود که به علت قیمت بسیار پایین به دست می‌آمد.

وال مارت به اهمیت متفاوت بودن با سایر رقبا پی برده بود بنابراین تلاش کرد خدمات خود را به گروه متفاوتی از مشتریان در بخش‌های متفاوتی از بازار ارائه دهد. بزرگ‌ترین تخفیف‌دهنده تمرکز خود را بر مناطق پر جمعیتی همچون شهر نیو یورک معطوف ساخت. وال مارت تصمیم گرفت فروشگاه‌های خود را در شهرهای کوچکی که به فراموشی سپرده شده بودند قرار دهد.

### شرکت دل

نمونه بعدی یک مدل کسب و کار خوب شرکت رایانه دل است. مدلی که مایکل دل خالق آن بود. زمانی که سایر کارخانه‌ها محصولات خود را به وسیله کارگزارها به فروش می‌رساندند دل فروش مستقیم به مصرف‌کننده نهایی را آغاز کرد. این کار نه تنها باعث کاهش هزینه‌ها شد بلکه مهم‌تر از آن باعث شد شرکت به اطلاعات مهمی در مورد نیازها و خواسته‌های مشتریان دست یابد که سایر شرکت‌های فعال در این حوزه از آن باخبر نبودند.

با این مدل کسب و کار اگر شرکت‌های رقیب دل می‌خواستند به صورت مستقیم اقدام به فروش محصولات خود کنند بسیاری از کانال‌های فروش خود و همچنین فروشندگان خود را از دست می‌دادند.

Deloitte Consulting سه بعد مهم را برای مدل‌های کسب و کار در نظر می‌گیرد:

سابقه: عوامل خارجی و توانایی‌های داخلی که باید مورد استفاده قرار گیرند چیست؟

اهمیت نوآوری: چگونه می‌توان ابعاد یک کسب و کار را پایه ریزی کرد - چگونه خدمات رسانی کنیم؟ چه چیزی ارائه دهیم و چگونه زمینه را برای خلق و افزایش ارزش بیشتر فراهم سازیم؟

توانایی مقاومت: مدل کسب و کار موجود تا چه حد برای رقبا غیرقابل تقلید است؟



## علل ناکارآمدی مدل های کسب و کار

زمانی که مدل های کسب و کار موجود غیر موثر می شوند با مشکلاتی مواجه می شوند جای خود را به مدل های تازه می دهند. شرکت ها می توانند دو اشتباه ساختاری را در مورد مدل های کسب و کار صورت دهند. آنها ممکن است علی رغم تغییر محیط از مدل های منسوخ استفاده کنند و یا مدام در حال تغییر مدل کسب و کار خود باشند.

در این صورت تازه وارد ها به راحتی با استفاده از مدل های کسب و کار مناسب از موقعیت های موجود بهره می برند و قوانین بازی را به نفع خود عوض می کنند. در این بخش ما چند دلیل را برای شکست برخی مدل های کسب و کار ارائه می کنیم.

عموماً مدل های کسب و کار به علت ضعف اهداف و مقصود های ارزشی شکست می خورند. این موضوع ممکن است زمانی اتفاق بی افتد که شرکت ها درک درستی جایگاه ارزش در زنجیره ارزش نداشته باشند.

سیاست باز سازی IBM تحت رهبری لئو گستر در سال ۱۹۹۰ مثال خوبی است. گستر دقیقاً فهمیده بود که در بازارهای آن روز خدمات می تواند نقش بسیار مهمی را بازی کند. سرویس های جهانی IBM نقش محوری مهمی در بازگشت IBM به اوج داشتند.

ناتوانی در برقراری تعادل بین آنچه باید با استفاده از توانایی های داخلی انجام شود و آنچه باید برونسپاری شود دلیل اصلی رد شدن یک مدل کسب و کار است. امروزه ادغام های عمودی در بسیاری از سازمان ها دلیلی عمده شکست مدل های کسب و کار است.

با توجه به اینکه فرآیند و توانایی های خاص ممکن است کمک بزرگی برای استراتژی های جاری باشد برونسپاری آن ها ممکن است باعث شکل گیری یک اشتباه بزرگ شود. همه ما به خوبی می دانیم زمانی که IBM به جای توسعه سیستم عامل تصمیم گرفت از مایکروسافت کمک بگیرد چه اتفاقی افتاد.

مدل های کسب و کار زیادی بر پایه اولین جایگاه به دست آمده در بازار و اهرم قرارداد ن آن برای دستیابی به سود بنا می شوند. اما گاهی اوقات شرکت ها از مدل کسب و کار دو مرحله ای استفاده می کنند که باعث رسیدن به تعادل در فاز اول می شود. اما با این وجود نباید از ریسک موجود در هر یک از دو مرحله غافل شوند.

دات کام های بسیاری تمرکز زیادی برای بالابردن ترافیک وب گاه خود کرده اند با این امید که این موضوع خود به خود باعث افزایش آگهی ها و درآمدهای تجاری می شود. اما این درحالی بود که هر چه بیشتر مواقع ترافیک افزایش می یافت اما خبری از افزایش درآمد اقتصادی نبود. کریستینسن و راینور تاکید می کنند که کسب و کارها باید بی صبرانه به دنبال سو باشند و صبورانه به دنبال رشد. به عبارت دیگر یک مدل کسب و کار باید در ابتدا چند مشتری خاص را جذب کند که قادر به ایجاد سود هر چند کم، برای شرکت باشد. این حالت ترجیح بیشتری بر کسب و کارهایی دارد که خطر زیادی را می پذیرند به این امید که در آینده صاحب سود کلان شوند.

مشکل بعدی در مدل های کسب و کار سوءمدیریت و تدبیر در شبکه ارزشی است. مدیریت شبکه ارزش می تواند به یک عامل مهم در موفقیت تبدیل شود.

نکته نهایی



در جهان امروز طراحی مدل های کسب و کار به طور فزاینده ای از اهمیت برخوردار شده است چرا که استراتژی ها به آسانی قابل تقلید و تکرار شده اند. ابداع یک مدل کسب و کار نمایانگر حد بالای تغییرات در ابداع محصولات یا فرایندهای جدید است. با بهره گیری از مزیت های رقابتی مختلف یک مدل کسب و کار جدید می تواند باعث پرش و جهش قابل توجهی در رقابت های اقتصادی باشد.

قابلیت های بهره برداری از فناوری اطلاعات به صورت کلی و بهره برداری از اینترنت به صورت خاص نشان می دهد که رقابت های تجاری فارغ از زمان و مکان صورت می پذیرد. در شرایط حاضر و با توسعه سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی تنها سازمان های سنتی هستند که بر موقعیت های خود و عدم تغییر تاکید می ورزند.

### • نتیجه گیری و پیشنهادها:

مدلهای کسب و کار زمینه ساز ایجاد درک مشترک، تجزیه و تحلیل منطبق با کسب و کار، بهبود مدیریت کسب و کار، ایجاد چشم انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری هستند. اتخاذ مدل کسب و کار از سوی شرکتهای، موجب میشود آنها با طرحها و ایده های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب و کار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقای موقعیت شرکشان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم کنند. بر همین اساس شناسایی مدلها و روشهای طراحی آنها ضروری است. پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش فراترکیب برای تحلیل مطالعات کیفی و روش تحلیل عاملی برای سنجش روایی، چارچوبی شامل پنج بعد و چهار فاز برای طراحی مدل کسب و کار پیشنهاد کرد که از آن میتوان برای طراحی مدل کسب و کار شرکتهای، به ویژه شرکتهای فناوری محور که با تغییرات مستمر در کسب و کار خود مواجه اند، استفاده کرد. ابعاد / فازهای چارچوب پیشنهادی طراحی مدل کسب و کار در این پژوهش شامل: شناسایی، طراحی، ارزیابی و تجمع و عناصر این چارچوب شامل سازمان، فناوری، خدمات / محصولات، بازار / مشتریان و منابع مالی است. این پژوهش از نظر موضوع جدید و ابتکاری است و میتواند مسیری جدیدی را در مطالعات مربوط به طراحی مدل کسب و کار به روی پژوهشگران و مدیران باز کند. در پایان پیشنهاد میشود: چارچوب پیشنهادی در عمل اجرا شود و تأثیر آن بر توان رقابتی بنگاه بررسی شود؛ نقش آن در فرایند مدیریت استراتژیک بنگاه (برنامه ریزی، اجرا و کنترل استراتژیک) و اجرایی کردن استراتژی در سطح عملیات و رابطه آن با طرح کسب و کار، تعیین شود

### منابع :

- محقر، ع؛ حاجی حیدری، ن. (۱۳۸۹). روششناسی تغییر مدل کسب و کار بر اثر ورود فناوری موبایل به سازمان. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۷۵ - ۱۹۲: (۴) ۲
- نگهبان، علیرضا. (۱۳۸۲). راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه SPSS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی .
- نیرومند، پ؛ رنجبر، م. (۱۳۹۱). شناسایی و طبقه بندی مدلهای کسب و کار موبایل مبتنی بر رویکرد فراترکیب. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۷۹ - ۲۰۱: (۱۰) ۴.
- نیرومند، پ. (۱۳۸۶). شناسایی مدلهای کسب و کار سرویسهای داده موبایل و انتخاب مدلهای کسب و کار مناسب برای اینترنت موبایل در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه الزهرا.
- Baden-Fuller, C., Haefiger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation, Long Range Planning, 46 (6): 419-426.

- Beck, J. (2002). Mothering multiples: A meta-synthesis of the qualitative research. *MCN. American Journal of Maternal/child Nursing*, 27 (4): 214-221.
- Bouwman, H., Haaker, T., Vose, H. D. (2007). Designing Business Models: a practical and holistic approach, Available: <https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Version-30918/bledpaper.PDF>.
- Coopers, P. (2002). Risky Business The Art and Science of Risk Management, Retrieved on 2003: [www.pvcglobal.com/ca/eng/inssol/Publications](http://www.pvcglobal.com/ca/eng/inssol/Publications).
- Evans, P., Wurster, T. (1999). *Blown to Bits-How the New Economies of Information Transforms Strategy*. Harvard Business School Press.
- Faber, E., Ballon, P., Bouwman, H., Haaker, T., Rietkerk, O., Steen, M. (2003). Designing business models for mobile ICT services, 16. 1th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation (June 9 - 11, 2003) Slovenia: Telematica Instituut.
- Fife, E., Pereira, D. (2006). The Convergence in Fixed-Wireless Applications: Requirements for Successful New Business Models. Center for Telecom Management Marshall School of Business University of Southern California, Presented at FITCE 45th Congress (Federation of Telecommunications Engineers of the European Community), Athens Greece, September.
- Gressgard, L.J., Methlie, L.B., Stensaker, I. (2003). Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinant. sNFproject No. 6500: "Mobile and Channel Integrating Electronic Commerce" The project is funded by The Research Council of Norway, Telenor, Den norske Bank, A-Pressen, Ericsson and Easy Park.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M, Kagerman, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business review*, 86 (12): 57-68.
- Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., Turkulainen, V. (2013). Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28 (2): 96-106.
- Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P. (2013): Roadmap for business models definition in manufacturing companies. *Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 7: 383-388.
- Mishra, A. (2013). Business model for Indian retail sector: The Cafe Coffee Day case In conversation with V.G. Siddhartha, Chairman, Coffee Day. *IIMB Management Review*, 25 (3): 160-170.
- Noblit, G.W., Hare, R.D. (1988). *Meta-Ethnography: synthesizing qualitative studies*, Los Angeles: Sage Publications.
- Nordlund, T. (2007). *Scenarios and Operator Business Models for Management of Digital Home*, Science in Technology, Helsinki University of Technology.



- Osterwalde, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of AIS, 15: 1-40.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Models Ontology a Proposition in a Design Science Approach, Informatique et Organisation, Universite Lausanne.
- Shubar, A., Lechner, U. (2004). The Public WLAN Market And Its Business Models -An Empirical Study. 17th Bled eCommerce Conference Globa. Slovenia: University of Bremen, Bremen, 21-23 June. Deutschland.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, (43): 172 - 194.

منابع مجازی

- BUSINESS MODELS .By A V Vedpuriswar .Published in 'Gurukul' ,(Vol.5 ,No.3 ,December 2003) the quarterly journal of State Bank Academy ,Gurgaon
- Derek F Abell ,“Defining the Business: The starting point of Strategic Planning ” Prentice Hall , 1980.
- Clayton M Christensen ,“Why Great Companies Lose Their Way .” Across the Board ,October 1998 ,pp. 36 - 41.
- N. Venkataraman and John C. Henderson ,“Real strategies for virtual organizing ,” Sloan Management Review ,Fall 1998.
- “Innovation in Industry .” The Economist – A Survey ,February 20 ,1999.
- Ranjay Gulati and Jason Garino ,“Mix of clicks and bricks” ,Harvard Business Review ,May - June 2000 ,pp. 107 - 114
- Constantinos .C Markides ,“All the Right Moves – A guide to crafting break through strategy , ”Harvard Business School Press ,2000.
- Gary Hamel ,“Leading the Revolution .” Harvard Business School Press ,2000.
- Aaron Goldberg ,“Killer business models ,” Upside Today ,September 12 ,2000 ,www.upside.com
- Michael E Porter ,“Strategy and the Internet ,” Harvard Business Review ,March 2001 ,pp. 62 - 89.
- Joan Magretta ,“Why Business Models Matter?” Harvard Business Review ,May 2002 ,pp. 86 - 93.
- David Rosenblum , Doug Tomlinson and Larry Scott ,“Bottom - Feeding for Blockbuster Business” ,Harvard Business Review ,March 2003 ,pp.4 - 11.
- Patrick Stahler’s website , www. Business - model - innovation.com
- Jane C Linder and Susan Cantrell ,“Lessons in Business Models ,” www.accenture.com



- <http://www.shoghian.com/B6.htm>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/business-model.html>
- <http://www.gobignetwork.com/Information/Go-BIG>
- [Dictionary/Business-Model-Definition.aspx](http://www.businessdictionary.com/definition/business-model.html)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model)
- [http://www.ayandeh.com/s\\_1.php?news\\_id=3676](http://www.ayandeh.com/s_1.php?news_id=3676)
- <http://realestate.about.com/od/ac/g/defbusmodel.htm>