

# مدل کسب و کار،

## عامل حیاتی در موفقیت کسب و کار

پوراندهخت نیرومند<sup>۱</sup> - سهراب مسجدیان جزئی<sup>۲</sup> - یوسف یعقوبی فر<sup>۳</sup>

### چکیده

تهیه مدل و روش انجام کسب و کار زمینه‌ی شناخت دست اندرکاران کسب و کار و ارزش مبادله شده میان آنها را فراهم می‌نماید. [۱۱] اهمیت مدل کسب و کار تا حدی است که صاحب‌نظران مدل کسب و کار معتقدند بین نشریاتی که در خصوص مدل کسب و کار منتشر می‌شوند و نوسانات نزدیک رابطه تنگاتنگی وجود دارد. با توجه به اهمیت موضوع و توجه خاصی که از سوی دست اندرکاران صنعت و دانشگاه در سطح بین‌المللی به مفهوم مدل کسب و کار صورت گرفته، در کشور ما این موضوع مورد توجه چندانی قرار نگرفته و اهمیت آن هنوز از سوی دست اندرکاران کسب و کار درک نشده است. در این تحقیق به بررسی مفهوم مدل کسب و کار و دلایل اهمیت آن می‌پردازیم.

**کلمات کلیدی:** مدل، کسب و کار، تجارت، مدل کسب و کار، استراتژی کسب و کار، فرایند کسب و کار، مدل درآمد.

۱- دانشجوی دکترای مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

۲- کارشناس سازمان حمایت مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان

۳- کارشناس سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

## مقدمه

(جدول شماره ۱) در این مقاله او به معرفی ویژگی های کسب و کار الکترونیکی و مدل های کسب و کار در بخش ها و موقعیت های مختلف اقتصادی در این زمینه پرداخت.<sup>۱</sup> [۱] پس از او «راپا»، «کاپلان» و «ساهنی»<sup>۲</sup> به معرفی و طبقه بندی انواع مدل های کسب و کار پرداختند. کارهای بعدی در این زمینه، تجزیه مدل های کسب و کار به عناصر تشکیل دهنده آنها بود که توسط «افوا» و «توکی»، «چسبروک» و «روسنبلوم»<sup>۳</sup> انجام گرفت. سپس محققینی چون «کروگر» «وان در بیک» و «سواتمن»، «راپا»، «شویار» و «لچنر»، «بوسیت» و «لی» به بررسی مدل های کسب و کار در صنایع مشخص پرداختند. در ادامه مدل های مرجع «هامل»، «لندر» و «کانترل» و «ماتا مدل ها یا انتولوژی های»<sup>۴</sup> «گردزین» و «استوروالدر» و «فابر» از جمله کارهایی هستند که در سال های اخیر در این زمینه انجام شده است. «هاوکینز»<sup>۵</sup> نیز با انجام تحقیقاتی در این زمینه بیان می کند که نقطه قوت مدل های کسب و کار در این است که موجب می شوند چگونگی بهره برداری از فناوری های جدید در بازار مورد توجه قرار بگیرند. این موضوع در کتاب «چسبراق» با عنوان: «نوآوری باز- لازمه ایجاد و بهره برداری از فناوری بیشتر» مورد بررسی و تأیید واقع شد.<sup>۶</sup> در این کتاب او به طور دقیق شرح می دهد که چگونه مدل های کسب و کار می توانند با بهره برداری از نوآوری ها، تغییر و اصلاح پیدا کنند. نکته اساسی که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته، این است که مدل های کسب و کار با توجه به پیشرفت های حاصله در تکنولوژی باید به نحوی تغییر پیدا کنند که برای آن تکنولوژی مشخص مناسب باشند و در عین حال با مدل های موجود یکپارچه شوند.<sup>۷</sup> [۱] پس از مطرح شدن این مفهوم، مدل های کسب و کار متعدد و ویژه ی هر صنعت و تکنولوژی، معرفی شدند. ارائه مقالات و کتب مختلف از جمله؛ کتاب «استراتژی ها و مدل های کسب و کار اینترنت» تألیف «افوا» و توکی، و مقاله «شبکه های محلی بیسیم» تألیف «پراساد» نمونه هایی از تلاش های آکادمیک در این زمینه هستند.

براساس EBSCO (یک پایگاه داده از ادبیات سراسر جهان)، اصطلاح «مدل کسب و کار»، اولین بار در «بازبهای کسب و کار» مورد استفاده در آموزش های مدیریت مطرح شد.<sup>۸</sup> [۲] «آلفرد چندلر» در سال ۱۹۶۱ در «استراتژی و ساختار» گزارشی جامع و مفصل از رشد سریع و تغییرات حاصل از آن در شرکت های صنعتی جدید ارائه نمود و این که چگونه شرکت ها باید به چالش های متفاوتی که به دلیل تغییرات محیطی یا داخلی شرکت ایجاد می شود پاسخ دهند را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.<sup>۹</sup> [۱] «ایگور آنسف» (۱۹۶۵) با درک عقاید جالب «آلفرد چندلر» در کتابش با نام «استراتژی شرکت» به بررسی جنبه های بیشتری از این موضوع پرداخت و چارچوبی ارائه نمود تا هر شرکت بر اساس فرصت ها و تهدیدهای محیطی (بازار رقابت، شرایط اقتصادی در سطح کلان، سیاست های دولت، قوانین، محیط طبیعی، مرزهای ملی و تغییرات تکنولوژیکی) به تطبیق و تنظیم استراتژی شرکتش بپردازد. پس از آن تعداد دیگری از نویسندگان ادبیات مدیریت از جمله؛ «سیلورمن مینتزرگ، پراهالد» و «بتیس»<sup>۱۰</sup> در توسعه مفهوم استراتژی شرکت و توسعه و بهبود مفهوم مدل کسب و کار سهم قابل توجهی ایفا نمودند و با عرضه راهکارها و پیشنهادهای سعی کردند مدیران شرکت ها را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری دهند.<sup>۱۱</sup> [۱] در سال ۱۹۷۱ آندروس<sup>۱۲</sup> در کتاب شرکت و استراتژی شرکت بین استراتژی کسب و کار و استراتژی شرکت تفاوت قائل شد. او استراتژی کسب و کار را به معنای انتخاب بازار محصول توسط بخش مشخصی از شرکت و استراتژی شرکت را مجموعه ای از استراتژی های کسب و کار بخش های مختلف شرکت دانست<sup>۱۳</sup> و در نهایت مفهوم مدل کسب و کار براساس تجارب حاصل از استراتژی شرکت و استراتژی کسب و کار بنیان نهاده شد. مقاله پائول تایمرز با عنوان «مدل های کسب و کار برای تجارت الکترونیک» در سال ۱۹۹۸ یکی از اولین کارهای علمی است که در این خصوص انجام شده است.

رتال جامع علوم انسانی

کار و جامعه

۴۸

1- Clark, Malcolm , Ricciardi Bellman , 1957

2- (Chesbrough and Rosen bloom 2002)

3- (Afuah and Tucci 2001)

4- B. S. Silverman & H., Mintzberg. Later on C. K. Prahalad and R. A. Bettis (Prahalad and Bettis 1986)

5- (Afuah and Tucci 2001)

6- K. Andrews

7- (Afuah and Tucci 2001) .

8- (Timmers 1998)

9- Rappa (Rappa 2001) and Kaplan & Sawhney (Afuah and Tucci 2001)

10- Afuah and Tucci (Afuah and Tucci 2001) and Chesbrough and Rosenbloom (Chesbrough and Rosenbloom 2002) and R. A. Bettis (Prahalad and Bettis 1986)

۱۱- در فلسفه، انتولوژی به صورت، تئوری در خصوص چیزی که موجود است، دیده می شود.

12- Hawkins (2002)

13- (Chesbrough 2003)

14- (Prasad 2004)

جدول شماره ۱ لیست صاحب نظران مدل های کسب و کار (Pateli, ۲۰۰۲)

مقیاس های ارزیابی	متداووزی تغییر	مدل سازی انتووزیکی	ابزار ارائه	اجراء	طبقه بندی	تعریف	نام مولف
*				*		*	آفوا و توکی (۲۰۰۳ و ۲۰۰۱)
				*	*		آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)
						*	آمیت و زوت (۲۰۰۱)
					*	*	آپلگات (۲۰۰۱)
							باگچی و تولسکی (۲۰۰۰)
				*			چسبراق و روزنبوم (۲۰۰۰)
*	*	*	*				گردجین (۲۰۰۲)
*				*			هامل (۲۰۰۰)
						*	هاوکینز (۲۰۰۱)
	*			*	*	*	لیندر و کانترل (۲۰۰۰)
				*		*	ماگرتا (۲۰۰۲)
				*			ماهدوان (۲۰۰۰)
				*			میتلند و وان دکر (۲۰۰۲)
	*						پاپاکیری آکوپولوس و پولیمناکو (۲۰۰۱)
	*			*		*	پترویک، کیتل (۲۰۰۱)
					*	*	راپا (۲۰۰۱)
				*			استاهلر (۲۰۰۲)
	*		*		*	*	تاپسکات، تیکل (۲۰۰۰)
					*	*	تایمرز (۱۹۹۸)
			*	*	*	*	ویل و ویتال (۲۰۰۱)



## شناخت مفهوم مدل کسب و کار

صاحب نظران مختلف، در این خصوص تعاریف متفاوتی ارائه داده و هریک، جنبه های خاصی را مورد توجه قرار داده اند (جدول ۲)

### ۱- «کسب و کار» و «تجارت»

\* به کلیه فعالیت هایی که شرکت به منظور تولید و فروش کالاها و خدمات انجام می دهد، کسب و کار گفته می شود. این فعالیت ها به موارد تجاری منحصر نشده و موارد دیگری چون: ارتباط با مشتری و مدیریت منابع انسانی، تولید و تدارکات را نیز دربرمی گیرد. [۳]

- فعالیت و تلاش در جهت تولید و تهیه کالا و یا سرویس در حوزه های مالی، صنعتی و تجاری را کسب و کار گویند. [۳]  
\* به انجام فعالیت هایی چون خرید و فروش کالاها و خدمات، چه در حوزه کسب و کار و چه در حوزه مصرف کننده، تجارت گفته می شود. فعالیت های بازاریابی و سرویس های پس از فروش، مثال هایی از تجارت محسوب می شوند. تجارت، زیر مجموعه تفکیک ناپذیری از کسب و کار محسوب می شود. [۳]

### ۲- مدل

- یک توضیح/نمایش ساده از یک واقعیت یا فرآیند پیچیده را، مدل می نامند. [۳]

### ۳- مدل های کسب و کار

- مدل کسب و کار، روشی محسوب می شود که یک شبکه از کمپانی ها از طریق آن و با به کارگیری فرصت های حاصل از فناوری به ایجاد و تسخیر ارزش بپردازند. [۴ و ۳]

مدل های کسب و کار موفق، با ایجاد منطق های ابتکاری، قابلیت های فنی را با ارزش های واقعی اقتصادی مرتبط می نمایند [۳ و ۵].

به منطق «سیستم کسب و کار» جهت ایجاد ارزش که پشت سرفرایندهای واقعی شرکت قرار می گیرد، مدل کسب و کار گفته می شود. [۴ و ۳]

- داستانی که چگونگی کارکردن یک شرکت را شرح می دهد، مدل کسب و کار می باشد. [۴]

جدول شماره ۲ مقایسه رویکردهای مختلف مدل های کسب و کار (صاحب نظران)<sup>۱</sup>

تعداد اجزا	اجزاء	منبع
۵	قیمت، محصول، توزیع، ویژگیهای سازمانی و تکنولوژی	هارو ویتز (۱۹۹۶)
۵	هسته جهانی (Core Global)، حاکمیت، واحدهای کسب و کار، سرویس و لینک ها	ویسکیو و پاسترناک (۱۹۹۶)
۵	معماری جریان کالاها/سرویس اطلاعات، عوامل کسب و کار و نقشهایشان، منافع هر عامل، منابع درآمد، استراتژی و بازاریابی.	تایمرز (۱۹۹۸)
۴	نوآوری در محصول، رابطه بامشتری، مدیریت زیرساختار و بعد مالی	مارکیدس (۱۹۹۹)
۵	درک مشتری، تاکتیک های بازاریابی، حاکمیت شرکت، قابلیت های اینترنتی/اکسترانت	دنات (۱۹۹۹)
۸	عوامل، بخش های بازار، ارزش ارائه شده، فعالیت ارزش، شبکه سهامداران، اینترنتی ارزش، مبادلات و پورتهای (Ports) ارزش	گردزین و همکاران (۲۰۰۱)

1- «the activity of providing goods and services involving financial, Commercial and industrial aspects”.

2- [Buse, 2002 ; UNCTAD, 2004].

3- «a simplified description and representation of a complex entity or process”.

4- Chesbrough & Rosenbloom, (2002).

5- Chesbrough and Rosenbloom.

6- Petrovic et al. (2001) as well as Auer & Follack (2002)

7- Magretta (2002)



۸	مدل قیمت گذاری، مدل درآمد، مدل کانال، مدل فرایند تجارت، رابطه تجاری با استفاده از اینترنت، پیشنهاد ارزش و شکل سازمانی	لیندر و کانترل (۲۰۰۱)
۷	پیشنهاد ارزش، بازارهای هدف، ساختار زنجیره ارزش اینترنت، ساختار هزینه و مدل سود، شبکه ارزش و استراتژی رقابتی	چسبراق و روسنباتوم (۲۰۰۰)
۴	پیشنهادهای بازار، شایستگی ها، سرمایه های تکنولوژی هسته ای، <b>Bottom Line</b>	گارتنر (۲۰۰۳)
۴	استراتژی هسته ای، منابع استراتژیک، شبکه ارزش، اینترنتی مشتری	N هامل (۲۰۰۱)
۷	مدل ارزش، درآمد، تولید، منابع، ارتباط با مشتری، سرمایه و مدل بازار	پترویک و همکاران (۲۰۰۱)
۴	محصولات، ارتباط با مشتری، زیرساختار و شبکه شرکاء و جنبه مالی	دوباسون-توربای و همکاران
۸	ارزش مشتری، حوزه، قیمت، درآمد، فعالیت های مربوطه، پیاده سازی، قابلیت ها و شایستگی ها، قابلیت تداوم و پشتیبانی	آفوا و توکی (۲۰۰۱)
۸	اهداف استراتژیک، پیشنهاد ارزش، منشا منابع، عوامل موفقیت، شایستگی های هسته ای، بخش بندی مشتری، زیرساختار فناوری اطلاعات	ویل و ویتال (۲۰۰۱)
۳	برداشت، شایستگی ها و ارزش	آپلگات (۲۰۰۱)
	محتوای مبادله، ساختار مبادله، حاکمیت (Governance) مبادله	آمیت و زوت (۲۰۰۱)
۶	ماموریت، فرایند، ساختار، قوانین و تکنولوژی	آلت و زیمزمن (۲۰۰۱)
۴	دسته ارزش، فضای بازار پیشنهاد، سیستم منابع، و مدل مالی	رایپورت و جاووسکی (۲۰۰۱)
۴	منابع، فروش ها، سودها و سرمایه	برتز (۲۰۰۲)
۷	شبکه ارزش، منابع، قابلیت ها، منابع و قیمت گذاری، رقبا، پرونداد، مدیریت	هدمن و کالینگ (۲۰۰۳)
۶	مشتری، شبکه ارزش، قابلیت ها، منابع و قیمت گذاری، هزینه و استراتژی	چسبراق (۲۰۰۳)

منبع: {۹} Elizabeth Fife, Ph. D, Francis Pereira, Ph.D, *The Convergence in Fixed-Wireless Applications*:

مدل کسب و کار، تشریح کننده روابط و نقشهای مصرف کنندگان، مشتریان، شرکاء و تامین کنندگان جهت شناخت جریان محصولات، اطلاعات، پول و منافع اصلی است.<sup>۱</sup> [۴ و ۳] - یک ابزار مفهومی است که در برگیرنده یک مجموعه از: عناصر و روابطشان می باشد که به بیان منطق کسب و کار یک شرکت مشخص می پردازند. آن شامل:

تشریح ارزشی است که شرکت می خواهد به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه نماید.

معماری شرکت و شبکه همکاری است که در ایجاد ارزش، بازاریابی و تحویل این ارزش، سرمایه گذاری ها و تولید در آمد و سود با شرکت همکاری می کنند. [۴ و ۳]. [۱]

#### ۴- مدل های کسب و کار الکترونیک

- به تشریح ساختار یافته فعالیت های سازمان به منظور انجام کسب و کار بر اساس تجارت الکترونیک مدل کسب و کار الکترونیک می گویند و شامل سه جزء: معماری جریان محصولات، خدمات و اطلاعات، تولید ارزش و منبع درآمد می باشد. [۴ و ۳]<sup>۲</sup> مدل کسب و کار، طرحی کلی در خصوص نحوه همکاری شبکه ای از سازمان ها در تسخیر ارزش حاصل از نوآوری های تکنولوژیکی می باشد.<sup>۳</sup> [۴ و ۳]

1-Weill and Vitale (2001)

2- E-Commerce Business Model(825)

3- (Chesbrough & Rosenbloom , 2002).

## ۵- مدل درآمد

به روش های خاصی که منجر به تولید درآمد می شوند، مدل درآمد گفته می شود.<sup>۱</sup> این مدل شامل سه بخش ارزش سازی، اختصاص سازی و سهم بندی<sup>۲</sup> می باشد: [۵]

### ۱- ارزش سازی

در این بخش، تعیین قیمت بسیار حائز اهمیت است. برای مطابق نمودن محیط رقابتی و تقاضا، قیمت های پایه باید تنظیم شوند. در محیط های رقابتی، هزینه متغیر اصلی و تعیین کننده در قیمت گذاری محسوب می شود. اگر در محیط رقابتی، قیمت موجب تسلط بر بازار می شود، استراتژی قیمت مبتنی بر حجم باید استفاده شود. هدف اصلی قیمت گذاری، رسیدن به سهم مشخصی از بازار از یک سو و مبتنی شدن قیمت بر اساس تخمین های صورت گرفته از تقاضا از سوی دیگر است. قیمت گذاری اولیه باید بدست آوردن سهمی از بازار و پاسخگویی به رقبای ممکن سازد. [۵]

### ۲- اختصاص سازی

اختصاص سازی تعیین انتظارات مشتریان از محصول و روش تسخیر نمودن ارزش می باشد. حساسیت مشتریان به قیمت ها متفاوت بوده و به اهمیت و کیفیت محصول بستگی دارد. قیمت گذاری به صورت پویا (قیمت گذاری اختصاصی) - تعیین یک نوع قیمت برای هر مشتری و یا به صورت گروه بندی<sup>۳</sup> ارائه محصولات تکمیلی به همراه محصول اصلی انجام می شود. [۵]



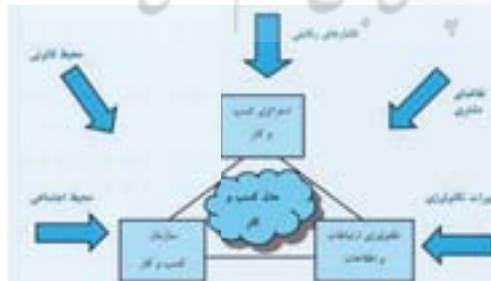
شکل شماره ۱ رابطه میان چشم انداز، دست اندرکاران و مدل های کسب و کار و درآمد [۶]

### ۳- سهم بندی

در این قسمت، بین عوامل مختلف مدل، توافقات مالی صورت می گیرد. در صنعت "تلکام" قیمت گذاری چند قطبی حاکم است. تعداد دست اندرکاران این بازار می توانند کم یا زیاد باشند. در صورت وجود رهبر در بازار، پیروی از قیمت گذاری رخ می دهد، به این معنا که وقتی رهبر بازار اقدام به تغییر قیمت می نماید، بقیه عوامل نیز با پیروی از او، قیمت ها را تغییر می دهند. در سهم بندی؛ اتحادها<sup>۴</sup> نیز ممکن است رخ دهد. به نظر «هامل»<sup>۵</sup>، طرف های آلیانس باید با کسب استراتژی و مهارت های لازم همکاری و درک فرصت ها مشخص نمایند که از اتحاد، چه چیزی می خواهند به دست آورند. [۵]

### جایگاه مدل کسب و کار در شرکت

برای درک بهتر مدل کسب و کار و جایگاه آن، شناخت جایگاه مدل کسب و کار در شرکت ها الزامی است. همانطور که قبلا شرح داده شد، مدل کسب و کار منطق کسب پول توسط شرکت را به صورت شکل شماره ۲ سیستم های اطلاعاتی، فرایندها، استراتژی و مدل های کسب و کار [۳]



1. (Amit & Zott, 2001: p.515)
2. Valuation, Appropriation, Allocation
3. bundling
4. Alliances
5. G. Hamel et al. (1989)

مفهومی در می آورد و بین استراتژی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و کسب و کار سازمان ارتباط برقرار می کند. [۳] (شکل ۴)

### رابطه مدل کسب و کار با استراتژی کسب و کار

براساس نظر «سدون و لوئیس»<sup>۱</sup> استراتژی ها جهت اساسی شرکت ها را در دنیای واقعی نشان می دهند و مدل های کسب و کار انتزاع هایی از استراتژیهای دنیای واقعی شرکت ها

هستند. لیندر و کانترل<sup>۲</sup> معتقدند که استراتژی با رقابت بین شرکت ها و مدل کسب و کار با «منطق کسب و کاری» که شرکت را قادر به ارزش سازی برای مشتریان و مالکانش می نماید، سروکار دارند. به طور کلی، مدل کسب و کار به تشریح روش انجام کسب و کار و شرکای شرکت می پردازند، درحالی که استراتژی کسب و کار به تشریح آن که چه چیزی شرکت را منحصر به فرد می نماید، می پردازد. هر دو مفهوم حائز اهمیت و مرتبط هستند و اگر با یکدیگر (شکل شماره ۳) استفاده شوند، موجب موفقیت شرکت خواهند شد. [۶]

به عبارت دیگر، استراتژی به تشریح مسیر کسب و کار شرکت و اینکه در بازار چگونه به رقابت خواهد پرداخت و مدل کسب و کار و شکل شماره ۳ رابطه مدل و استراتژی کسب و کار [۱۱] به بررسی این مورد که شرکت با چه کسی کار می کند و چه فرآیندهایی برای به دست آوردن ارزش محصول اتخاذ می نماید سروکار دارند. [۴ و ۳]

از دیدگاه «زوتا و آمیت»<sup>۳</sup>، مدل کسب و کار عبارتست از: چگونه مربوط شدن شرکت به سهام داران خارجی و چگونگی تعامل با آنها. و استراتژی عبارتست از الگوی عملیات ها و تصمیمات که شرح می دهد چگونه یک شرکت به مزیت رقابتی می رسد و آن را حفظ می کند. (جدول شماره ۳) [۱۰]

جدول شماره ۳ مقایسه مدل کسب و کار و استراتژی [۱]

مدل کسب و کار	استراتژی کسب و کار	سوالات مهمی که باید پاسخ داده شود؟
<p>چگونه کسب و کارش را انجام می دهد؟</p> <p>طرفینی که می توان با آنها کار کرد تا از فرصت های کسب و کار موجود بهره برداری نمود، چه کسانی هستند؟ و چگونه می توان بین آنها لینک ایجاد نمود تا معاملات صورت گیرد؟</p> <p>چه اطلاعات و چه کالاهایی در میان طرفین مبادله خواهد شد؟ و چه منابع و قابلیت هایی مورد نیاز است تا مبادلات را امکانپذیر نماید؟</p> <p>چگونه مبادلات میان طرفین کنترل می شود؟ و چه انگیزه ای از همکاری وجود دارد؟</p>	<p>در میان رقبا از چه جایگاهی برخوردار است؟</p> <p>چه کسب و کاری انجام می دهد؟</p> <p>چه محصول و سرویسهایی ارائه می دهد؟</p> <p>بخش بندی مشتریان شرکت چیست؟</p> <p>از چه منابع و قابلیت های برخوردار است؟</p> <p>زمان و چگونگی ورود به بازار؟</p> <p>چگونه رقابت می نماید؟ به عنوان مثال در آن بازار محصول می خواهد به چه جایگاهی برسد (رهبری هزینه و یا متمایز سازی)</p>	
خارجی: تمرکز بر معاملات با دیگران	هم داخلی و هم خارجی: تمرکز بر فعالیت های داخلی و خارجی رقبا	تمرکز
منطق ایجاد ارزش: افزایش کلی ارزش ایجاد شده (ارزش ایجاد شده برای همه مشارکت کنندگان در مدل کسب و کار) به وسیله استفاده از فرصت های کسب و کار	منطق اختصاصی ارزش: ایجاد و حفظ مزیت رقابتی با ارائه ارزشی بیشتر از رقبا	منطق ارزش
کل ارزش ایجاد شده	ارزش ایجاد شده به وسیله شرکت <sup>۳</sup>	مقیاس های عملکرد

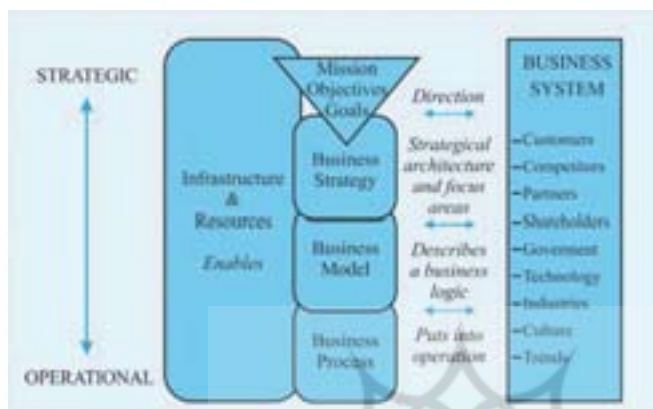
1. In Seddon and Lewis (2003)
2. Linder and Cantrell's (2000)
3. Zotta and Amit(2003)



کار و جامعه

### رابطه مدل کسب و کار با استراتژی و فرآیند کسب و کار

استوروالدرو پیگنر معتقدند مدل کسب و کار، حد فاصل استراتژی کب و کار و فرآیند های کسب و کار هستند. به عبارتی هدف مدل کسب و کار پرکردن فاصله این دو مفهوم و مرتبط نمودن آنها است. [۲] مسلم است که سیستم یک شرکت بر هدایت و تصمیم گیری کمپانی و مدل کسب و کار تاثیر گذار است. (شکل شماره ۴)



شکل شماره ۴ رابطه میان مدل، فرایند و استراتژی کسب و کار

### دلایل اهمیت شناخت مدل کسب و کار

بیشتر صاحب نظران معتقدند مدل های کسب و کار، نقش بسیار مهمی در موفقیت و یا عدم موفقیت شرکتها ایفاء می نمایند. لکن در این میان " استوروالدر" جامع ترین تحقیق را انجام داده است. او معتقد است بین تعداد نشریاتی که از این واژه استفاده می نمایند و نوسانات " نزدک " همبستگی وجود دارد. این استدلال، بیانگر آن است که استفاده از این واژه برای تشریح چگونگی هدایت کسب و کار در بخش های فناوری گرا از جمله فناوری ارتباطات و اطلاعات و ارتباطات از راه دور، افزایش یافته است. به طور کلی دلایل

#### ۱- ایجاد درک و فهم مشترک

اولین حوزه مورد استفاده مدل کسب و کار، ایجاد درکی مشترک از منطق کسب و کار شرکت از طریق گرفتن، به تصویر کشیدن، فهمیدن، برقراری ارتباط و به اشتراک گذاشتن است:

#### - تسخیر ( گرفتن )

زبانی مشترک برای فرموله نمودن عقاید و ذهنیات سهامداران و دست اندرکاران شرکت است و موجب می شود تا همه با یک روش مشترک به منطق کسب و کار شرکت پی ببرند.

#### - به تصویر کشیدن

توانایی انسان جهت پردازش اطلاعات پیچیده، بسیار محدود است. از نظر تئوری و تجربی ثابت شده که با به تصویر کشیدن اطلاعات می توان این پیچیدگی را کاهش داد.<sup>۱</sup> بر همین اساس وجود یک انتولوژی جهت طراحی مدل های کسب و کار موجب می شود به صرف تلاش کمتری جهت ارائه مدل به صورت گرافیکی نیاز داشت.<sup>۲</sup>

#### - فهمیدن

امروزه، مدل هایی کسب و کار بخصوص در حوزه کسب و کار الکترونیکی و ICT، پیچیده تر شده اند. به عبارتی رابطه بین عناصر مختلف مدل کسب و کار و قطعی بودن عوامل موفقیت، به راحتی قابل درک نیست. لکن مدل سازی سیستم های اجتماعی (در این مورد مدل کسب و کار) می تواند به شناسایی و فهم ارتباط عناصر یک حوزه مشخص و ارتباط میان خود عناصر کمک می کند. علاوه بر این به

1 (Rode 2000)

2 (Gordijn and Akkermans 2003)



تصویر کشیدن مدل کسب و کار تا حد زیادی، درک آن را راحت تر می کند.

### - ارتباط برقرار نمودن

فرمول کردن منطق کسب و کار و بیان آن به صورت ملموس، موجب می شود مدیران با استفاده از یک زبان مشترک بتوانند با سایرین از جمله سهامداران ارتباط برقرار کنند و برداشت هایشان را به تعامل بگذارند.<sup>۱</sup>

### ۲- تجزیه و تحلیل

دومین حوزه ای که اتخاذ مدل کسب و کار می تواند در آن تاثیر داشته باشد، تجزیه و تحلیل منطق کسب و کار شرکت از طریق اندازه گیری، مشاهده و مقایسه است:

#### - اندازه گیری

داشتن مدل کسب و کار، موجب می شود که شناسایی شاخص هایی جهت پی گیری روند بهبود مدیریت تسهیل شود. مدل کسب و کار شبیه با رویکرد "بالانس اسکورکارد"، حوزه هایی که باید مانیتور شوند را نشان می دهد. البته تعیین این شاخص ها در کسب و کار الکترونیک، هنوز مورد بحث می باشد.

#### - مشاهده

منطق کسب و کار هر شرکت در طی زمان و با اعمال فشارهای داخلی و خارجی باید تغییر کند. در نتیجه داشتن یک رویکرد ساختار یافته چون مدل کسب و کاری می تواند به درک مسائل خاصی که در طی زمان تغییر میکند، کمک کند. مقایسه شبیه با مشاهده، داشتن یک رویکرد ساختار یافته به شرکت ها اجازه می دهد مدل های کسب و کارشان را با شرکت های دیگر مقایسه کنند. منطق اساسی این است کارها را زمانی می توان مقایسه نمود که با استفاده از یک روش بتوان آنها را درک نمود. علاوه بر این، مقایسه مدل کسب و کار با مدل شرکتی در همان صنعت یا صنعتی کاملا متفاوت، این امکان را فراهم می نماید شرکت اطلاعات جدیدی بدست آورد و با پرورش این اطلاعات، به نوآوری در مدل کسب و کارش بپردازد.

### ۳- اداره نمودن

سومین حوزه ای که مدل کسب و کار می تواند به شرکت ها کمک کند بهبود مدیریت منطق کسب و کار شرکت است. به عبارتی مدل کسب و کار می تواند به بهبود، طراحی، برنامه ریزی، تغییر و پیاده سازی منطق کسب و کار شرکت ها کمک کند. علاوه بر این، داشتن مدل کسب و کار موجب می شود شرکت سریعاً به تغییرات محیطی پاسخ دهد. سرانجام مدل کسب و کار هماهنگی استراتژی کسب و کار و تکنولوژی سازمان را تسهیل می کند.

#### - طراحی

طراحی مدل کسب و کار منسجم با عناصری کاملاً مرتبط و بهینه شده، کار راحتی نیست. امروزه مدل های کسب و کار کاملاً پیچیده اند و موفقیت آنها به تعامل عناصر متعدد آنها وابسته است. در کسب و کار الکترونیک که طیفی از مدل های کسب و کار قابل تصور وجود دارد، این امر مصداق بیشتری دارد. به هر حال داشتن یک اتولوژی مدل کسب و کار که دارای بلوکهای ساختمانی اصلی و ارتباطاتشان باشد، طراحی مدل کسب و کار واقعی را راحت تر می کند.

برنامه ریزی، تغییر و پیاده سازی منطق کسب و کار شرکت داشتن مدل کسب و کار موجب می شود که هر زمان شرکت تصمیم به تغییر مدل کسب و کار جدید گرفت بتواند به راحتی عمل کند. "لیندر و کانترل" معتقدند که داشتن مدل موجب می شود که شرکت در پاسخ به پویای های محیطی اقدام به تغییر مدل و منطق اصلی کسب و کارش نموده و در نهایت سود آوریش را حفظ کند. (شکل شماره ۴)

1- (Fensel 2001)

2- (Kaplan and Nonton 1992)

3- Linder and Cantrell 2000)



شکل شماره ۴ برنامه ریزی تغییر و پیاده سازی منطق کسب و کار شرکت

### - واکنش نشان دادن

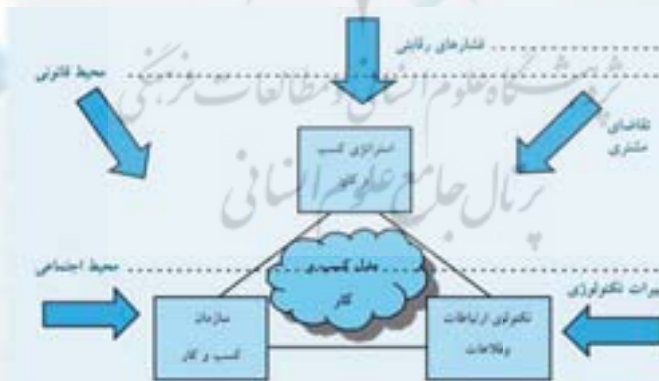
درک درست مدل کسب و کار توسط مدیران، موجب می شود آنها به فشارهای خارجی که به طور مرتب اتفاق می افتد، به طور مناسب و سریع پاسخ (تعاملی) دهند. براساس نظر "پتروویک و کیت" در صورت وجود یک مدل کسب و کار، طراحان مدل می توانند به راحتی عناصر آن را اصلاح کنند. بدون شک اینکار، برای بقاء در یک محیط رقابتی و در حال تغییر که چشم اندازها نیز در حال تغییر است، بسیار الزامی است.

### همانگ کننده

مدل کسب و کار متحد کننده استراتژی، تکنولوژی و کسب و کار سازمان است.

### بهبود تصمیم گیری

داشتن مدل کسب و کار، موجب افزایش درک منطق کسب و کار شرکت می شود. "استوروالدر" معتقد است داشتن مدل کسب و کار موجب افزایش آگاهی تصمیم گیرندگان و در نتیجه تصمیم گیری بهتر می شود. علاوه بر این مدل های کسب و کار را می توان یک واحد کسب و کار<sup>۲</sup> محسوب نمود که می توان با تعریف معیارهایی آنها را مشاهده و تجزیه و تحلیل نمود و در نتیجه تصمیم گیری را بهبود بخشید. (شکل شماره ۵)



شکل شماره ۵ رابطه تعاملی مدل کسب و کار و تصمیم گیری

1- Petrovic and Kittl (2001)  
2- (Fensel 2001)

#### ۴- چشم اندازی روشن

از طریق داشتن پورتفولیویی از مدل های کسب کار و شبیه سازی آنها می توان خلاقیت و نوآوری را افزایش داد و برای آینده، آماده تر شد.

#### - نوآوری

شبیه به فرضیه نقش مدل کسب و کار در "مکان بهره برداری بهتر از تغییرات با افزایش توانایی و قابلیت ها در واکنش نشان دادن به آن برای شرکت"، "استروالد" معتقد است داشتن رویکردی مفهومی و ماژولار<sup>۱</sup> موجب پرورش نوآوری نیز می شود. درحقیقت، داشتن مجموعه ای مشخص از عناصر و بلوک های ساختمانی و ارتباطات میان آنها شبیه به این است که جعبه ای لگو در اختیار طراح مدل کسب و کار قرار داده شود تا او بتواند از طریق قوه تخیل و بازی با این لگوها بلوک های ساختمانی و چیدن آنها به شکل های مختلف، مجموعه ای کامل از مدل های کسب و کار تهیه نماید. "امیت و زوت"<sup>۲</sup>، آشکارا، مدل کسب و کار را کانون نوآوری می دانند.

#### - پورتفولیویی از مدل های کسب و کار

براساس تئوری تکاملی "آلن"<sup>۳</sup> در افزودن تنوع، می توان این گونه نتیجه گرفت که شرکت ها با داشتن پورتفولیویی از مدل های کسب و کار می توانند خودشان را برای آینده آماده کنند. عقیده پشت سر این قانون، این است که یک استراتژی تکاملی نگهدارنده و موفقیت آمیز نیاز به تنوع بخشیدن محیط داخلی شرکت دارد. او پیشنهاد می کند که دست اندرکاران صنایع به داشتن مجموعه ای از استراتژی های جهت مقابله با تغییرات غیر قابل پیش بینی محیطی شدیداً نیاز پیدا کرده اند.<sup>۴</sup> به عبارتی شرکت ها با داشتن پورتفولیویی از مدل های کسب و کار می توانند بر این تغییرات غلبه کنند.

شبیه سازی و تست نمودن مدل سازی، آرزوی هر مدیری است. اگر چه با شبیه سازی نمی توان آینده را پیش بینی کرد ولی به سهولت با آن می توان بدون به خطر نداشتن سازمان، ریسک ها را تجربه نمود.<sup>۵</sup> با شبیه سازی و آزمایش کردن مدل های کسب و کار احتمالی، مدیران بهتر می توانند برای آینده آماده شوند.

#### ۵- ثبت تجاری

امروزه شاهد اهمیت روز افزون ثبت تجاری شرکت ها و کسب و کارها هستیم. به عبارتی شرکت ها به ویژه آنهایی که در حوزه کسب و کار الکترونیک فعالیت می کنند، به دنبال ثبت تجاری کسب و کارشان یا به عبارتی جامع تر جنبه های مدل کسب و کارشان هستند تا بتوانند در مقابل خطرات احتمالی از خود دفاع کنند. بنابراین ممکن است که مدل های کسب و کار در حوزه قانونی مهمترین نقش را پیدا کنند.<sup>۶</sup>

#### نتیجه گیری

در شرایط شدیداً رقابتی فعلی جهان، بنگاه های اقتصادی نمی توانند بدون تطابق با شرایط موجود و داشتن استراتژی، طرح و مدل کسب و کار به رقابت پرداخته و به حیات خود ادامه دهند. با توجه به این مساله در این مقاله، نظر صاحب نظران مختلف کسب و کار در خصوص مفهوم کسب و کار، مدل کسب و کار و ارتباط آن با طرح و استراتژی کسب و کار مورد بررسی قرار گرفت و در انتها دلایل اهمیت مدل کسب و کار و نقشی که بر اداره بهتر کسب و کار دارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به طور کلی مدل های کسب و کار با ارائه چشم اندازی روشن و شفاف برای بنگاههای اقتصادی و ایجاد درکی مشترک از نوع کسب و کار برای تمام ذی نفعان، نقشی حیاتی در موفقیت کسب و کار ایفاء می کنند.

1- modular business model approach

2- Amit and Zott, 2001)

3- (Allen 2001)

4- (Andriani 2001)

5- (Serman 2000)

۶- نمونه ای از این مورد دعوی بود که میان آمازونو بخش آنلاین فروش کتاب "بارنس اند نوبل" رخ داد. آمازون با ثبت حق امتیاز یک کلیک ("one-click") توانست از شرکت بارنس اند ( Barnes & Noble (B&N) نوبل به خاطر "express lane" اعاده حق نماید.

## منابع

[١]	M. Bjrksen, A. Henten, A. Hoikkanen, B. Jiang, V. Kaldanis, R. Prasad, R. Roswall, D. Saugstrup, S.E. Tan, J.P. Vila Socio-economic impact and business models for PNs , , ٢٢ December ٢٠٠٥
[٢]	Aleksi Horsti, Essay on electronic Business Models and their evaluation, , ٢٠٠٧
[٣]	Alexander OSTERWALDER , THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH , , ٢٠٠٤
[٤]	Khosrow-Pour, Mehdi ,Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile Commerce, ٢٠٠٦
[٥]	<i>Roy Helge Hammer , Mobile operators' business models in the mobile data service market , Masters Thesis , October ٢٠٠٣.</i>
[٦]	Tobias Anderson, Henrich Talborn , Magnum Weikert , Business Models for Internet , ٢٠٠٢ .
[٧]	Susan Lambert , Do We Need a "Real" Taxonomy of e-Business Models? ٢٠٠٦.
[٨]	Alexander Osterwalder , Alexander Osterwalder, Christopher L. Tucci .CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS,PRESNT, AND FUTURE OF THE CONCEPT, Volume ١٥, Article ,May ٢٠٠٥
[٩]	Martin Molberg, Success Criteria for Future Mobile Products , MASTER THESIS ,August ٢٠٠٦
[١٠]	Konstantina, Vassilopoulou, Polyxeni Ziouvelou, Adamantia Pateli,and Athanasia Pouloudi ,Examining E-Business Models: Applying a Holistic Approach in the Mobile Environment . Department of Management and Technology, Athens University of Economics and Business, Patission ٧٤, ١٠٤٣٤ Athens, Greece WP ٠٠٥-٢٠٠٣.
[١١]	Su-En Tan, Heterogeneous Networks and Services , DOCTOR OF PHILOSOPHY in ELECTRONICS and COMMUNICATION, ٢٠٠٦.

(Footnotes)

1- Horowitz (1996), Viscio and Pasternak (1996), Timmers (1998), Markides (1999), Donath (1999), Gordijn et. al. (2001), Linder and Cantrell (2001), Chesbrough and Rosenbaum (2000), Gartner(2003), Hamel(2001), Petrovic et. Al (2001), Dubosson-Torbay et.al Afuah and Tucci (2001), Weill ad Vitale(2001), Applegate (2001), Amit and Zott (2001), Alt and Zimmerman(2001), Rayport and Jaworski(2001), Bertz (2002), Hedman and Kalling(2003), Chesbrough (2003)

2Value captured by firm (e.g. measured by ROA, ROS, Tobin's q,market value of firm,market value of equity)

کار و جامعه

٥٨

