

الگوهای طراحی مدل کسب و کار

دکتر رضا زعفریان^۱ - پوران دخت نیرومند^۲ - محبوبه رنجبر^۳

چکیده

مقاله حاضر که حاصل پژوهش در منابع و مقالات متعدد است در نظر دارد تا با شناسایی روش های طراحی مدل کسب و کار در بنگاه ها و کسب و کارها، آنها را در راستای پیاده سازی طرح ها و ایده های جدید جهت ورود به بازار کسب و کار یا حفظ و ارتقاء موقعیت آنان در بازارهای داخلی و جهانی هدایت نماید. در این مقاله ابتدا مفهوم مدل کسب و کار و عناصر آن از دیدگاه صاحب نظران مختلف مطرح می شود. سپس چارچوب ها و روش های مختلف طراحی مدل کسب و کار از جمله چارچوب مدل کسب و کار فابر، MAPIT، IDEA، VISOR، FBBM و چارچوب دینامیک مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار می گیرد.

واژگان کلیدی: مدل کسب و کار، چارچوب مدل کسب و کار فابر، MAPIT، IDEA، VISOR، FBBM و چارچوب دینامیک

مقدمه:

ظهور تکنولوژی ارتباطات منجر به تسهیل ارتباطات و به هم پیوستن شرکتها و ایجاد شبکه های ارزش گردید تا از این طریق بتوانند هزینه های مبادله و هماهنگی را تا حد قابل ملاحظه ای کاهش دهند تا آنجا که دیده شده است برخی از شرکتها به منظور افزایش بهره وری تجاری و ایجاد ارزش افزوده در مشتریان خود، به رقباي خود پیوستند، البته با این هدف که امکان دسترسی به تکنولوژی ارتباطات در حجم بالا و هزینه پایین و همچنین گزینه های طراحی کسب و کار برای مدیران افزایش یابد. این کاهش هزینه موجب کمرنگ شدن روز افزون مرزهای صنعت گردید و مفهوم مدل کسب و کار را جایگزین صنعت به عنوان یک واحد تجزیه و تحلیل نمود. (Osterwalde, 2005) از سوی دیگر با توجه به آنکه تغییر، بخش جدایی ناپذیر کسب و کارهای جدید و محیط های متلاطم و همیشه در حال تغییر کسب و کار امروزی است و بسیاری از منابع علمی مرتبط با مدیریت استراتژیک و توسعه ی کسب و کار بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا تاکید دارند، هم راستا شدن با تغییرات و از جمله تغییرات فناوری، تغییر قواعد و مقررات و بازار به منظور بقاء الزامی است و در دنیای رقابتی امروز، شرکت هایی قادر به بقا هستند که بتوانند با توجه به ارزیابی مداوم از نیازهای بازار و ضرورت های فناوری، مدل کسب و کار

۱- استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، دکترای مهندسی صنایع

۲- دانشجوی دکترای مدیریت تکنولوژی، دانشگاه علامه طباطبایی

۳- کارشناس ارشد ارتباطات

مناسب تری نسبت به رقبا انتخاب کنند. (Evans P, 2000) بر همین اساس شرکت ها به منظور برآوردن نیازهای مختلف مشتریان (سازمانی و مصرف کنندگان)، مشخص کردن موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت های شبکه/ زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد در میان کلیه شرکت های شبکه/ زنجیره ارزش طراحی یک مدل کسب و کار ضروری است. در واقع بیان یک کسب و کار و فرایندها و سیستم های آن و گشایش پیچیدگیها و مسائل و مشکلات بر سر راه آن بگونه ای مبین مدل کسب و کار است. (Coopers, 2002) در این مقاله ضمن بررسی مفهوم مدل کسب و کار، الگوهای طراحی مدل کسب و کار از دیدگاه صاحب نظران مورد بررسی قرار گرفته است.

مفهوم مدل کسب و کار

با مروری بر ادبیات موضوعی ارائه شده در خصوص مدل های کسب و کار، مشاهده می شود که تعاریف بسیار زیادی در خصوص این مفهوم ارائه شده است. از نظر اسلای و تزکی مدل کسب و کار عبارت از کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تسخیر سود است. در تعریفی دیگر از پتروویک و همکارانش مدل کسب و کار منطق سیستم کسب و کار در ایجاد ارزش است که پشت سر فرآیندهای واقعی شرکت قرار می گیرد. فابر و همکارانش مدل کسب و کار را شبکه ای از شرکتها که هدف آنان ایجاد ارزش از طریق استقرار فرصتهای فناوری است می داند که به دلیل تفاوت آنها در موارد فنی، کاربر، سازمان و نیازمندی های مالی باید با یکدیگر تطبیق و موازنه پیدا کنند. (Osterwalder, 2004) چسبروگ و روسنبولوم نیز معتقدند مدل های کسب و کار موفق، با ایجاد منطقیهای ابتکاری، قابلیت های فنی را با ارزشهای واقعی اقتصادی مرتبط می نمایند. (Nordlund, 2007) تیس مدل کسب و کار را منعکس کننده فرضیه مدیریت در مورد آنچه مشتریان می خواهند، چگونه آنها آن را می خواهند و چگونه یک شرکت می تواند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کند و برای ارائه ی آن چه پرداختی باید انجام دهند، می داند. (Teece, 2009)

عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه صاحب نظران

در این بخش به شناسایی عناصر مختلف مدل کسب و کار از دیدگاه صاحب نظران مختلف پرداخته می شود.

عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه استوروالدر

از نظر استوروالدر مدل کسب و کار شامل چهار بخش محصول، اینترفیس مشتری، مدیریت زیرساختار و منابع مالی است. وی همچنین برای هر یک از این عناصر اجزایی را برمی شمارد. عنصر محصول شامل ارزش ارائه شده، اینترفیس مشتری شامل مشتری هدف، کانال توزیع و روابط، مدیریت زیرساختار شامل پیکربندی ارزش، قابلیت و توانایی و همکاری و منابع مالی شامل ساختار هزینه و مدل درآمد است. (Osterwalder, 2004)

عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه مهدوان

مهدوان مدل کسب و کار را ترکیبی از ۳ عنصر بسیار حیاتی یعنی ارزش، درآمد و پشتیبانی برای کسب و کار می داند. منظور از جریان ارزش، ارزشی است که به شرکای کسب و کار و مشتریان ارائه می شود. جریان درآمد، طرح کسب درآمدی مطمئن برای دست اندرکاران آن کسب و کار را در بر می گیرد. جریان پشتیبانی، مسائل مختلف مربوط به طراحی زنجیره تأمین کسب و کار را پوشش می دهد. (Osterwalde, 2005)

عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه آفوا و توکی

از نظر آفوا و توکی مدل کسب و کار شامل ارزش مشتری، محدوده، قیمت گذاری، منبع درآمد، فعالیت های مرتبط، پیاده سازی، قابلیت ها و قابلیت است. آنها معتقدند که مدل کسب و کار، باید پاسخگوی این

و خدمات و پیچیدگی محصول شامل توانایی متمایز سازی بازار خرید و تولید آنلاین، بعد تأثیر به اثرات حاصل از ارتباطات شبکه، اعتماد حاکم و وابسته، رابط قبلی، روابط شخصی و اطلاعات، ناموزون و بعد معاملات به ریسک معاملات، استاندارد نمودن معاملات، تکرر معاملات پرداخته می شود. (Lief Jarle gressgard, 2003)

الگوی IDEA: واژه IDEA از حروف اول این چهار ماژول گرفته شده است. این چارچوب پس از بررسی ماژولهای ۴گانه شناسایی، طراحی، ارزیابی و جمع آوری، مدل کسب و کار را از ۲ بعد زنجیره ارزش و مالکیت، بررسی میکند.

ماژول I: شناسایی: نام این ماژول از لغت identify گرفته شده است. در این مرحله فناوری جدید مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته تا مدل های کسب و کار جدید بر اساس فناوری جدید طراحی شود. با توجه به آنکه مدل های کسب و کار بر اساس مفروضات مکانیسم های صنعت ساخته می شوند و تا این مفروضات تغییر نکنند، نیازی به تغییر مدل های کسب و کار آن وجود ندارد. بنابراین اولین گام، شناسایی نوآوری در فناوری صنعت و کار پس از تغییر مفروضات است.

ماژول D: طراحی: این ماژول از کلمه Design گرفته شده است. در این ماژول، به منظور استفاده از قابلیت های بالقوه تغییرات و نوآوری در فناوری، مدل های کسب و کار جدید و مناسب با صنعت طراحی می شوند. عنصر اصلی این مرحله، تعیین ابعاد و گزینه های هریک و در نهایت مرتبط نمودن این گزینه ها به یکدیگر است. در این مرحله توجه به عوامل، به منظور جلوگیری از هرگونه سردرگمی، تعیین مهمترین نوآوری های بالقوه در مدل و تعیین عملکرد هریک از مدل های کسب و کار، لازم است که هم به ابعاد مدل و هم به عوامل تأثیرگذار بر ابعاد مدل توجه ویژه شود.

ماژول E: ارزیابی: نام این ماژول از واژه evaluated گرفته شده است. در این فاز، مدل های طراحی شده در مرحله قبل مورد ارزیابی قرار می گیرند تا احتمال موفقیت آنها در بازار بررسی شود، سپس مدل های طراحی شده با توجه به عملکردشان در سناریوهای فرض شده بازار، درجه بندی می شوند. در این ماژول توجه به منطبق کردن مدل های کسب و کار با سناریوهای بازار و مکانیسم درجه بندی، مد نظر قراردادن تمام ابعاد مدلها در درجه بندی و انتخاب مدل هایی که

سئوالات باشد: چه نوع ارزشی به مشتریان ارائه می شود؟ این ارزش به چه مشتریانی ارائه می شود؟ قیمت ارزش ارائه شده چقدر است؟ دست اندرکاران/ دست اندرکاران ارائه دهنده این ارزش چه کسانی هستند؟ چه استراتژی هایی برای ارائه ارزش باید در نظر گرفته شود؟ چگونه ارزش باید تهیه شود؟ این ارزش چگونه باید قابلیت های مشخص ارائه کند؟ چگونه مزیت حاصل از ارزش باید حفظ شود؟

الگوهای طراحی مدل کسب و کار

در این بخش به شناسایی و بررسی جمله چارچوب مدل کسب و کار فابر، IDEA، MAPIT، VISOR، FBBM و چارچوب دینامیک پرداخته می شود.

الگوی فابر و همکاران

فابر و همکارانش چارچوبی را برای طراحی مدل کسب و کار ارائه نموده اند که شرکت ها را قادر خواهد ساخت بهترین مدل کسب و کار را با توجه به شرایط بازار و در چهار بعد خدمات، سازمان، مالی و فناوری طراحی نمایند. در این چارچوب، مساله اصلی که مورد توجه قرار گرفته این فرض است که با توجه به تغییرات رو به گسترش محیط، طراحی مدل های کسب و کار در حال پیچیده تر شدن است. به عنوان مثال، در آینده هریک از شرکا باید قادر به انجام وظایف بیشتری بوده تا بتوانند در جایگاهی که قرار می گیرند به خوبی به ایفای نقش بپردازند. آنها باید قادر به پرکردن شکاف های حاصل باشند و بتوانند در ارائه عقاید و نظرات کارشناسی مورد نیاز این صنعت که مرتباً در حال تغییر است، با یکدیگر همکاری نمایند. (Faber, 2003)

الگوی MAPIT

الگوی MAPIT، که از ۵ واژه Market, Actor, Product, Influence, Transaction گرفته شده، توسط متلی و پدرسون به منظور درک شرایط ساختاری، استراتژیها، نقش و وظایف کسب و کار ارائه شده است. در بعد بازار به تفکیک، دانش مورد نیاز بازار، فنی و مشخص نمودن حوزه کسب و کار/ ارزش های مشتری، بعد دست اندرکاران به مدل های هزینه و درآمد و مقیاس و محدوده اقتصادی، بعد محصول به انواع محصول شامل فیزیکی، اطلاعاتی

احتمال موفقیت دارند و تجزیه و تحلیل آنها الزامی است.

ماژول A: تجمیع: این چارچوب حاصل تلاش صاحب نظرانی چون اسلوتزکی، استاهلر، آفوا و توکی و پورتر است. نام این ماژول نیز از واژه aggregated گرفته شده است. در این ماژول، مدل‌های کسب و کار در زنجیره ارزش جمع آوری و یکپارچه می‌شوند. مبنای قرار گرفتن مدلها در زنجیره ارزش، ارزشی است که توسط آنها ایجاد می‌شود.

نکته قابل توجه در استفاده از این چارچوب این است که فرایند با ۴ ماژول فوق باید به طور مستمر تکرار شود، هر تمرین و تکرار به درک بهتر صنعت جدید و زنجیره ارزش آن کمک می‌کند. برخلاف چارچوبهای تولید ایده آل، این چارچوب به دنبال جستجوی یک راه حل ایده‌آل یا تلاش جهت حل یک مشکل واقعی نیست. بلکه تمرکز این چارچوب بر کشف فضای جدیدی از نوآوری برای مدل‌های کسب و کار است که به پیروی از فناوری‌های جدید ایجاد می‌شود. به طور کلی هر نوع صنعت و مدل‌های کسب و کار آن براساس مفروضات خاصی که درباره مکانیسم‌های آن صنعت وجود دارد، ساخته می‌شود و در نتیجه تا این مفروضات تغییر نکنند نیازی به پیاده سازی مدل‌های کسب و کار جدید نیز نیست. (Amar Shubar, 2004)

الگوی VISOR: این الگو که توسط امرال ساوی ارائه شده مبتنی بر اصل مشتری مداری بوده و دارای ۵ عنصر است. این الگو یکی از الگوهای ارزشمند در طراحی مدل کسب و کار است که سعی در یکپارچه سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب و کار و توجه به مواردی چون تجرب کاربر و فاکتورهای اینترفیس دارد. عناصر این الگو شامل زنجیره ارزش، اینترفیس، پلت فرم خدمات، مدل درآمد و مدل سازماندهی است و روش پاسخگویی شرکت به نیازهای پنهان و آشکار مشتریان را به منظور ارائه بالاترین ارزش به مشتریان، با روشی سودآور و مستمر که ارزش را بهینه می‌نماید، تعیین می‌کند. باتوجه به این الگو موفق‌ترین مدل کسب و کار، مدلی است که با هماهنگ کردن عناصر الگو بیشترین ارزش ممکن را به منظور برآورده نمودن آرزوهای کاربران تا بالاترین حد ممکن فراهم نماید و از سویی دیگر بتواند هزینه‌های واقعی محسوس و نامحسوس، ارائه این خدمات را تا آخرین حد ممکن کاهش دهد. البته این کاهش هزینه از طریق ترکیب بهینه تجربه اینترفیس، پلت فرم خدمات و مدل سازماندهی امکان پذیر می‌گردد. (Fife, 2006)

الگوی FBBM: چارچوب FBBM که مخفف Free band Business Blueprint Method است، توسط بومن، هاکر و دی واس ارائه شده و با تمرکز بر حوزه‌های خدماتی، نوع کار گروهی، محتوا و مسائل مربوط به آن به طراحی مدل کسب و کار می‌پردازد. این الگو روشی جامع و عملی برای طراحی مدل‌های کسب و کار شبکه‌های ارزش پیچیده‌ای است که به ارائه خدمات می‌پردازند. بر اساس نظر صاحب نظران این الگو، دنیای امروز به جای مد نظر قرار دادن زنجیره‌های ارزش سنتی استاتیک و خطی، شبکه‌های ارزش انعطاف پذیر، باید مورد توجه قرار گیرند. در شبکه‌های ارزش هر یک از دست اندرکاران، منابع و قابلیت‌های ویژه‌ای دارند که با استفاده از نوآوری و ترکیب این منابع و قابلیت‌ها، این شبکه‌ها می‌توانند به موفقیت برسند. درک ارزش همکاری توسط دست اندرکاران مختلف شبکه ارزش کار راحتی نیست، دلیل آن این است که هر یک از عوامل شبکه ارزش درحوزه‌های متفاوتی مشغول به کار بوده و در نتیجه مدل‌های کسب و کار متفاوتی را دنبال می‌نمایند که در صورت مشارکت در شبکه ارزش، باید مدل‌های کسب و کار خود را با مدل کسب و کار شبکه

ارزش مورد نظر هماهنگ نمایند. به طور کلی با استفاده از این الگو، رابطه بین حوزه هایی که در آن خدمات و مدل کسب و کار ارائه میشوند، نوع کار گروهی، محتوا و در نهایت مسائل مرتبط به فرایند و میزان خلاقیت شرکای گروه و کشف مدل‌های کسب و کار، مشخص می شود. (Bouwman, 2007)

الگوی پویا: این الگو با الگوی فابر، شباهت اندکی دارد. بر اساس این الگو، طراحی مدل کسب و کار با توجه به عوامل پویای محیطی و در طی فازهای مختلفی صورت می گیرد.

طراحی خدمات: مسأله اصلی در خدمات ارزش است. ارزش از نظر جهت دید ارائه دهنده و دریافت کننده به چهار گروه تقسیم می شود که در طراحی خدمات باید مورد توجه واقع شود: نخست ارزش مورد نظر که منظور از آن، ارزشی است که تهیه (ارائه) کننده خدمات قصد دارد در بالاترین میزان به مشتریان و یا کاربران نهایی ارائه دهد. این هدف غایی نقطه شروع نوآوری بوده و منجر به ارائه ارزش می گردد. ارزشی که ارائه کننده ارزش، به مشتریان خدمات ارائه می دهد، ارزش ارائه شده، نام دارد. ارزش مورد انتظار، ارزشی است که مشتریان انتظار دارند از خدمات دریافت نمایند. این نوع ارزش تحت تأثیر تجارب قبلی مشتری و یا خدمات مشابه قرار می گیرد. ارزش گرفته شده، ارزشی است که مشتری (کاربر نهایی) هنگام استفاده از خدمات ارائه شده، دریافت می کند. این بعد ارزش، خط پایان است و مشتری پس از آن به ارزیابی نوآوری می پردازد.

طراحی سازمانی: طراحی سازمانی به تشریح شبکه ارزشی می پردازد که برای از قوه به فعل درآوردن ارزش مورد نظر الزامی است. یک شبکه ارزش شامل دست اندرکاران با منابع و قابلیت های ویژه است که در تعامل با یکدیگر و انجام فعالیتهای ارزشی به ایجاد ارزش برای مشتریان می پردازند تا بتوانند استراتژیها و اهداف خود را از قوه به فعل در بیاورند. دست اندرکاران این شبکه ارزش با توجه به منابع و قابلیت‌ها ممکن است قدرت بیشتر یا کمتری در شبکه ارزش داشته باشند. براساس نظرها و کینز، شرکای هر شبکه ارزش شامل سه گروه شرکای ساختاری که دارایی های محسوس و غیر محسوس غیر قابل جانشین را تهیه می کنند، شرکای همکار که به تهیه خدمات و کالاها برای برآوردن نیازهای خاص شبکه می پردازند و شرکای حمایتی که خدمات و کالاهای عمومی و قابل جانشین را فراهم می کنند. شرکای ساختاری نسبت به شرکای حمایتی از جایگاه بهتری برای اعمال کنترل بر شبکه ارزش دارا هستند.

طراحی فناوری: در این بعد معماری فنی (باز در مقابل بسته، متمرکز در مقابل توزیع شده)، زیرساختار (پهنای باند بالا در مقابل پهنای باند پایین)، شبکه های دسترسی (ثابت در مقابل بیسیم، پهنای باند بالا در مقابل پایین، قابل قیاس در مقابل غیر قابل قیاس)، پلت فرم 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 (چند منظوره 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 غیرشخصی، مطمئن در مقابل غیرمطمئن) به عنوان مهمترین متغیرهای طراحی فناوری بررسی میشوند (Bouwman, 2007)

جدول (۱) الگوهای طراحی مدل کسب و کار صاحب نظران مختلف

ردیف	نام صاحب نظر	نام مدل	ابعاد/حوزه طراحی	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	فابر	SOFT	خدمات	- توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش	- عدم توجه به فازهای طراحی
			سازمان	- توجه به ابعاد مختلف کسب و کار در طراحی مدل	مدل کسب و کار
			مالی	- توجه به بعد بازار در طراحی مدل	- عدم توجه به تغییرات عوامل مؤثر بر کسب و کار
			فناوری	- توجه به عوامل محیطی در طراحی مدل	
۲	متلی و پدرسون	MAPIT	بازار	- توجه به زنجیره ارزش	- عدم توجه به فازهای طراحی
			عوامل	- توجه به ابعاد مختلف کسب و کار در طراحی مدل	مدل کسب و کار
			محصول	- توانایی شناسایی و مقایسه مدل های کسب و کار	- عدم توجه به ریسک های کسب و کار
			حوزه تأثیر	- توجه به تأثیر بخش های مختلف شبکه ارزش بر هم	- عدم توجه به تغییرات عوامل مؤثر بر کسب و کار
			معاملات		
۳	اسلو تزکی، استاهلر، آفوا و توکی و پورتر	IDEA	شناسایی	- توجه به مالکیت مبتنی بر ارزش	- عدم توجه جامع به عناصر و ابعاد طراحی مدل کسب و کار
			طراحی	- توجه به فازهای طراحی مدل کسب و کار	- عدم توجه جامع به عوامل تأثیرگذار محیطی در طراحی مدل
			ارزیابی	- توجه به تغییرات و قابلیت های بالقوه فناوری	
			جمع آوری و یکپارچه سازی	- توانایی شناسایی و مقایسه مدل های کسب و کار	
۴	امر ال ساوی	VISOR	ارزش	- توجه به بعد مشتری مداری	- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل کسب و کار
			اینترقیسی	- توجه به ابعاد و عناصر طراحی مدل	
			سرویس	- توانایی یکپارچه سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب و کار	
			سازماندهی	- توجه به تجارب کاربر و فاکتورهای جایگزینی	
			درآمد		
۵	هری بومن و همکاران	FBBM	سازمان	- توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش	- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل
			فناوری	- توجه به شبکه های ارزش انعطاف پذیر به جای زنجیره های ارزش سنتی، استاتیک و خطی	- عدم توجه جامع به عوامل محیطی
			خدمات	- توجه به ارتباط بین ابعاد، سازمانی، فناوری و خدمات	
			مالی	- توجه به فازهای طراحی مدل	
				- توجه به روایی و پایایی مدل کسب و کار قبل از شکل گیری شبکه	
۶	کیجل، بومن، هکر و فابر	داینامیک	طراحی	- توجه خاص به تغییر محوری و پویایی	- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل
			خدمات (ارزش)	- توجه به ابعاد و عناصر طراحی مدل	
			طراحی سازمانی (عوامل)	- توجه ویژه به ابعاد مختلف ارزش	
			طراحی فناوری		
			طراحی مالی		

نتیجه گیری

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 شرکت ها با طرح ها و ایده های 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 روش های مختلف طراحی مدل کسب و کار پرداخته شده است. تحقیق حاضر از نظر موضوع تحقیقی جدید بوده و می تواند مسیری جدید در تحقیقات مربوط به طراحی مدل کسب و کار قرار بگیرد. در پایان پیشنهاد می گردد شرکت های فناوری بنیان کشور با مطالعه و بررسی این الگوها و با توجه به شرایط و توانمندی های بومی، الگویی مناسب انتخاب و به طراحی مدل کسب و کار مناسب اقدام نمایند.

منابع:

1. Amar Shubar, U. L. June 21 - 23 (2004). The Public WLAN Market And Its Business Models -An Empirical Study. 17th Bled eCommerce Conference eGlobo. 4-6. Slovenia: University of Bremen, Bremen, Deutschland.
2. Coopers, P. (2002). Risky Business The Art and Science of Risk Management. 4 5, Retrived on 2003< www.pvcglobal.com/ ca/eng/inssol/ Publications.
3. Evans P., W. T. (2000). Blown to Bits-How the New Economies of Information Transforms Strategy. , Harvard Business School Press.
4. Edward Faber, P. B. (2003). Designing business models for mobile ICT services1. 16th Bled Electronic Commerce Conference (10-15). Slovenia: Telematica Instituut.
5. Harry Bouwman, T. H. (2007). Designing Business Models: a practical and holistic approach. Delft University of Technology.4-6
6. Lief Jarle gressgard, L. B. (2003). Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinant. SNF.
7. Nordlund, T. (2007), March 8). Scenarios and Operator Business Models for Management of Digital Homes. Espoo .
8. Osterwalder, A. (2004). THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH.
9. Osterwalde,A.C. (2005),May. CLARIFYING BUSINESS MODELS. Communications of AIS, Volume 15.
10. Teece, D. J. (2009). Business models,business strategy and innovatio.Long Range Planning. 8