

طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌های ICT: مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران

اصغر شاملو*

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه پیام نور تهران

بهروز زارعی**

دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

آیدین سلامزاده***

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۴/۲۷

چکیده

هم‌اکنون چالشی عظیم برای ایجاد مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر راهبردهای الکترونیکی به‌وجود آمده است تا سازمان‌های سنتی و با هم‌افزایی زیاد را به سازمان‌های پویا و با هم‌افزایی کم تبدیل کند. دستیابی به چنین سازمان‌هایی، بدون بهره‌مندی از طراحی مدل‌های موفق و شناخت استانداردهای مربوط به آن صنعت امکان‌پذیر نیست. در این مقاله ابتدا مروری بر ادبیات مدل کسب‌وکار داشته، سپس با توجه به مزیت‌های موجود در مدل‌های مبنایی کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران (وضع موجود) تبیین می‌شود. در این مقاله سعی شده تا دستیابی به چند هدف میسر گردد. هدف اصلی مقاله، ایجاد درکی مشترک در فعالان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با شرکت مخابرات ایران است. این مطالعه از طریق بررسی مستندات، مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، متخصصان این حوزه و نیز جلسات متعدد با مدیران سطوح مختلف شرکت جمع‌آوری شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: مدل کسب‌وکار، مدل مبنایی کسب‌وکار، ICT، شرکت مخابرات ایران

طبقه‌بندی JEL: M15 ,L21 ,L81 ,L96

*مسئول مکاتبات، پست الکترونیکی: tct.shamloo@gmail.com

**پست الکترونیکی: bzarei@ut.ac.ir

***پست الکترونیکی: salamzadehaidin@gmail.com

1. مقدمه

امروزه کسب‌وکارها با محیطی چالش برانگیز و همواره در حال تغییر روبه‌رو هستند که آنها را وادار به رقابت برای دستیابی به بهبود مستمر و نوآوری کرده است. این موضوع با جهانی شدن و لزوم حضور در بازارهای جهانی اهمیت بیشتری یافته است. هم‌اکنون چالشی عظیم برای ایجاد مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر راهبردهای الکترونیکی به وجود آمده است تا سازمان‌های سنتی و با هم افزایی زیاد¹ را به سازمان‌های پویا و با هم افزایی کم² تبدیل کند. در مسیر رشد و توسعه بنگاه‌ها، در بسیاری از مواقع، مدیریت بنگاه‌ها بیشتر درگیر رفع مشکلات کسب‌وکار خود و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های اجرایی بنگاه هستند، در حالی که در کنار اقدامات اجرایی، توجه به برنامه‌ریزی مسیر رشد و موفقیت بنگاه و به‌کارگیری نهایت تجربه و هوشمندی در طرح‌ریزی الگوی کسب‌وکار بسیار حیاتی و ضروری است. شرکت‌های مخابراتی نیز لزوم بهره‌گیری از چنین مدل‌های کسب‌وکاری را احساس نموده و محققان این حوزه تحقیقات متعددی در این خصوص انجام داده‌اند. در این تحقیقات، از مدل کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری جهت نوآوری³، رقابت پویا⁴، ارائه قابلیت‌ها، مشارکت فروشندگان بخش سوم⁵ و ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی در عرصه فناوری تلفن همراه در شرکت‌های مخابراتی⁶ یاد شده است.

در این مقاله، با استفاده از مدل مبنایی کسب‌وکار اُستروالدر⁷ می‌کوشیم تا برای نخستین بار به تبیین مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران بپردازیم. البته دلیل انتصاب آن به دلیل تلفیق ادبیات مدل‌های کسب‌وکار بوده و از آنجا که دیدگاهی نظام‌مند برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار دارد از آن استفاده شده است که شامل ارزش‌های قابل ارائه، مشتریان هدف، کانال توزیع، ارتباط، پیکربندی ارزش، قابلیت، شراکت، ساختار هزینه و مدل درآمدی هستند، البته شناسایی استاندارد STOF/TOM⁸ را که می‌توان از آن به‌عنوان ارزش‌های قابل ارائه شرکت‌های مخابراتی نام برد، لازم

¹ Brick and Mortar Enterprise

² Click and Mortar Enterprise

³ Yovonof and Hazapis (2008)

⁴ Karunamurthy and Khendek (2007)

⁵ Chaniotakis et al. (2004)

⁶ Camponovo and Pigneur (2003)

⁷ Osterwalder (2004)

⁸ Telecom Operation Map

دانسته ولی باید توجه داشت که این استانداردها به طراحی فرآیندها مربوط است و در صورتی که طراحی مدل کسب‌وکار مدنظر باشد، این‌گونه استانداردها در مرحله بعدی (یعنی بعد از شناسایی چارچوب مدل تنظیم و طراحی فرآیندها) کاربرد دارد. ما در این تحقیق چند هدف را دنبال می‌کنیم که برخی از مهم‌ترین آنها عبارت است از: شکل دادن به مدل کسب‌وکار شرکت؛ ایجاد درکی مشترک در فعالان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با شرکت مخابرات ایران؛ آماده‌سازی بستر مناسب جهت اعمال تغییرات آتی، نوآوری‌های فناورانه و تجاری و نیز شناسایی چالش‌های موجود در چهار بلوک اصلی مدل کسب‌وکار.

در ادامه مقاله به مبانی نظری و پیشینه مدل کسب‌وکار توجه شده و سپس به بیان روش تحقیق و ذکر سؤالات و اهداف تحقیق پرداخته و در ادامه با ارائه ابعاد مدل کسب‌وکار، ارکان مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران استخراج شده است. بدین منظور ابتدا بلوک ارزش پیشنهادی توصیف شده، سپس بلوک واسط مشتری مورد توجه قرار گرفته و در ادامه، بلوک‌های مدیریت زیرساخت و جنبه‌های مالی تبیین شده‌اند. در ضمن، در انتهای هر بلوک، چالش‌های مربوط به آن بخش ذکر شده است. در پایان، مدل کسب‌وکار شرکت در قالب بوم مدل کسب‌وکار¹ ارائه شده است.

2. مروری بر ادبیات مدل کسب‌وکار

در دو دهه اخیر، اینترنت فرصت‌های کسب‌وکار بسیاری ایجاد کرده، اما بسیاری از شرکت‌های اینترنت بنیان² به دلیل نداشتن درک واضحی از نحوه کسب‌وکار، به بن‌بست رسیده و با شکست مواجه شده است. با وجود سرمایه‌گذاری زیاد، به دلیل تعریف و کاربرد نادرست مدل کسب‌وکار، نتیجه مطلوب حاصل نشده است. هر مدل کسب‌وکار مشخص می‌کند که سازمان برای ایجاد ارزش چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهد. وضعیت فرارگیری آن بین شرکای بالادستی و پایین‌دستی زنجیره ارزش چگونه است و برای درآمدزایی چه مناسباتی را با مشتریان برقرار می‌کند.³ جدول زیر تعریف‌های گوناگون مدل‌های کسب‌وکار از سال 1998 تا 2008 است که برخی از پژوهشگران آن را توصیف کرده‌اند.⁴

¹ Business Model Canvas

² Internet-Based

³ Rappa (2004)

⁴ Al-Debei and David Avison (2010)

جدول 1. تعاریف پژوهشگران از مدل کسب‌وکار

محققان	تعریف مدل کسب‌وکار	واژگان کلیدی
تیمرز (1998)	طراحی کالا، خدمات و جریانهای اطلاعاتی شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب‌وکار و نقش‌های آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب‌وکار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است.	معماری، ارزش‌های قابل ارائه ¹ ، بازیگران کسب‌وکار و نقش‌های آنها، منابع درآمدی
ون کاترامن و هیندرسون (1998)	راهبردی که سازمان مجازی را با سه عامل اصلی منعکس می‌کند: تعاملات مشتریان، پیکربندی سرمایه، اهرم دانش.	معماری، راهبرد سازمانی، مشتریان، پیکربندی سرمایه، اهرم دانش
لیندر و کانترل (2000)	مدل کسب‌وکار عملیاتی یک سازمان، منطق اصلی خلق ارزش و نحوه کسب درآمد آن را شرح می‌دهد.	منطق کسب‌وکار، ضبط ارزش، منابع درآمدی
گردین و دیگران (2000)	مدل کسب‌وکار به این پرسش پاسخ می‌دهد که: «آنچه ارائه شده به چه کسی و در عوض چه چیزی در انتظار بازگشت است؟ مدل کسب‌وکار علاوه بر ایجاد ارزش در یک شبکه ذی‌نفعان چند حزبی، و همچنین تبادل ارزش بین سهامداران را توصیف می‌کند.	چه کسی پیشنهاد می‌دهد چیزی به کسی و در ازای آن انتظار دارد؟
پتروویچ و دیگران (2001)	مدل کسب‌وکار، منطق نظام کسب‌وکار را برای ایجاد ارزشی که در زیر فرآیندهای واقعی نهفته است، توصیف می‌کند.	منطق کسب‌وکار، ارزش‌های قابل ارائه، واسطه لایه
آمیت و زوت (2001)	مدل کسب‌وکار طراحی محتوای معامله، ساختار و حکومت را نشان می‌دهد، تا به ایجاد ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار جدید برسد.	ارزش‌های قابل ارائه، ساختار، حکومت
توربای و دیگران (2001)	معماری سازمان و شبکه شرکای خود را برای ایجاد، بازاریابی، و تحویل ارزش و مرکز ارتباطات به یک یا چند بخش از مشتریان به منظور ایجاد جریان درآمد پایدار و سودآور است.	ارزش‌های قابل ارائه، معماری، شبکه شرکا، مرکز ارتباطات، بخش مشتریان، درآمد

¹ Value Proposition

ادامه جدول 1. تعاریف پژوهشگران از مدل کسب‌وکار

محققان	تعریف مدل کسب‌وکار	واژگان کلیدی
استالر (2002)	مدل کسب‌وکار موجود و یا کسب‌وکار برنامه‌ریزی شده برای آینده است. مدل همیشه از واقعیت پیچیده، ساده‌سازی است. این به درک اصول کسب‌وکار یا برنامه‌ریزی کردن نحوه دیدگاه کسب‌وکار آینده کمک می‌کند.	خلاصه، ساده‌سازی فعلی و آینده واقعیت کسب‌وکار
چسبرو و روزنبلوم (2002)	مدل کسب‌وکار چارچوب منسجم را فراهم می‌کند که ویژگی‌ها و پتانسیل‌های فناوری به‌عنوان ورودی می‌گیرد و آنها را از طریق مشتریان و بازار را به ورودی‌های اقتصادی تبدیل می‌کند. بنابراین مدل کسب‌وکار، به‌عنوان یک وسیله متمرکز که واسطه بین توسعه فناوری و ایجاد ارزش اقتصادی باشد، تصور می‌گردد.	چارچوب منسجم، واسطه ساخت، فناوری، ارزش اقتصادی
مگریتا (2002)	مدل کسب‌وکار توصیف داستان منطقی را بیان می‌کند که چه کسانی مشتریان شما هستند، ارزش آنها چیست و چگونه شما در قبال ارائه ارزش به آنها کسب درآمد می‌کنید.	ارزش قابل ارائه، مشتریان، منابع درآمدی
باو من (2002)	شرح نقش‌ها و روابط شرکت، مشتریان، شرکا و تأمین کنندگان، و همچنین جریان کالاها، اطلاعات و پول میان این احزاب و مزایای اصلی تخصیص یافته به آنها به‌ویژه، اما نه منحصرأ مشتری.	نقش‌ها و روابط: شرکت، مشتریان، شرکا، ارزش قابل ارائه، درآمد
هد من و کالینگ (2003)	مدل کسب‌وکار یک مدتی است که اغلب به توصیف اجزای کلیدی کسب‌وکار پرداخته است که مشتریان، رقبا، پیشنهادها، فعالیت‌های سازمان، منابع، عرضه عوامل و ورودی‌های تولید و همچنین اجزای روند طولی برای پوشش پویایی مدل کسب‌وکار در طول زمان است.	اجزای کلیدی کسب‌وکار، منابع، مشتریان، ارزش قابل ارائه، شبکه، معماری، ساختار، دینامیک
کامپانو و پیگنیور (2003)	مفهوم دقیق راهبرد شرکت‌ها در سطح خلاصه که به‌عنوان مبنایی برای پیاده‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار است.	مفهوم، واسطه لایه نظری
لیم و دیگران (2004)	مجموعه‌ای از راهبردهای سازمانی برای ایجاد و مدیریت از جمله مدل درآمد، سطح بالای فرآیندهای کسب‌وکار و اتحاد.	راهبرد، درآمد، اتحاد

ادامه جدول 1. تعاریف پژوهشگران از مدل کسب و کار

محققان	تعریف مدل کسب و کار	واژگان کلیدی
شافر و دیگران (2005)	نماینده‌گی از منطق اساسی شرکت و انتخاب راهبرد جهت ایجاد و کسب ارزش در شبکه ارزش.	منطق کسب و کار، ارزش قابل ارائه، شبکه ارزش
آستروالد و دیگران (2005)	مدل کسب و کار ابزاری مفهومی است که از مجموعه‌ای از اجزاء و روابط بین آنها تشکیل شده و منطق درآمدزایی شرکت را بیان می‌کند. همچنین توصیفی از ارزش ارائه شده سازمان به مشتریان مورد نظر، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال این ارزش و سرمایه مربوط برای ایجاد جریان‌های درآمدی سودده و پایدار است.	ابزار مفهومی، منطق کسب و کار، ارزش قابل ارائه، بخش مشتریان، مشعمراری، شبکه شرکاء، درآمد
هکر و دیگران (2006)	تلاش طرح‌های مشترک از شرکت‌های متعدد برای ارائه پیشنهاد مشترک برای مشتریان خود	طرح، شبکه شرکت، مشتریان، ارزش قابل ارائه
آندرسون و دیگران (2006)	مدل‌های کسب و کار به منظور شناسایی بازیگران کسب و کاری که در یک حرفه هستند و نیز چگونگی روابط صریح و روشن خود به وجود آمده‌اند. روابط در مدل کسب و کار از نظر ارزش تبادل بین بازیگران فرموله شده است.	بازیگران کسب و کار و روابط، ارزش مبادلات
کالیو و دیگران (2006)	از سوی کدام شرکت که قادر به ایجاد ارزش توسط هماهنگی جریان اطلاعات، کالا و خدمات در میان شرکت‌کنندگان در صنعت‌های مختلف در تماس با آن است از جمله مشتریان، شرکا در زنجیره ارزش، رقبا و دولت.	گزاره‌های ارزشی: اطلاعات، کالاها، خدمات، شرکت‌کنندگان صنعت: مشتریان، شرکاء، رقابت‌کنندگان، دولت
راجالا و وسترلاند (2007)	راه‌های ایجاد ارزش برای مشتریان و روشی که در آن کسب و کار تبدیل فرصت‌های بازار به سود از طریق مجموعه‌های از بازیگران، فعالیت‌ها و همکاری.	ارزش قابل ارائه، مجموعه بازیگران، درآمد
جانسن و دیگران (2008)	مدل کسب و کار نشان‌دهنده تجارت اصلی سازمان و لازم است برای توصیف (و حتی تجویز) این سازمان از دیدگاه مأموریت اصلی آن و محصولات و خدماتی را که به مشتریان خود ارائه می‌کند.	منطق کسب و کار، ارزش قابل ارائه، مشتریان؛ تجارت حال و آینده
راپا (2008)	روش انجام کسب و کاری که توسط یک شرکت می‌تواند خود را حفظ کند و به تولید درآمد بپردازد.	منابع درآمدی، موقعیت در زنجیره ارزش

مدل کسب‌وکار می‌تواند در مدیریت کسب‌وکار و به‌خصوص کسب‌وکار الکترونیکی نقش‌های مختلفی ایفا کند که برخی از عملکردهای شناخته شده آن در این زمینه عبارت است از:¹

درک و تسهیم:² مدل‌های کسب‌وکار در درک و تسهیم منطق کسب‌وکار سازمان نقش دارند. مدل‌های کسب‌وکار به، در اختیار گرفتن³ مدل‌های ذهنی که به صورت انتزاعی در ذهن افراد وجود دارد، به تصویر کشیدن آن و به درک، انتقال و تسهیم منطق کسب‌وکار کمک می‌کند.

تحلیل:⁴ مفهوم مدل کسب‌وکار در تحلیل منطق کسب‌وکار شرکت نقش دارد. اندازه‌گیری، مشاهده و مقایسه، منطق کسب‌وکار سازمان را بهبود می‌دهد. یعنی نشان می‌دهد کدام یک از حوزه‌های مدل کسب‌وکار نیاز به نظارت دارند، و کدام یک از بخش‌های مدل آن در طول زمان تغییر کرده‌اند. همچنین مقایسه مدل کسب‌وکار با مدل‌های رقبا را امکان‌پذیر می‌سازد.

مدیریت:⁵ بهبود فرآیند مدیریت مدل کسب‌وکار سازمان موجب گسترش فرآیند طراحی، برنامه‌ریزی، تغییر و پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار می‌شود. ضمن اینکه با اتخاذ رویکرد مدل کسب‌وکار می‌توان به تغییرات محیطی سریع‌تر پاسخ داد. مفهوم مدل کسب‌وکار همسویی⁶ راهبرد، سازمان کسب‌وکار⁷ و فناوری را نیز بهبود می‌دهد. به عبارت دیگر، با ایجاد نوعی پل مفهومی همسویی این سه را آسان‌تر می‌کند.

آینده‌نگری:⁸ مفهوم مدل کسب‌وکار می‌تواند از طریق پورتفولیو مدل‌های کسب‌وکار یعنی داشتن ذخیره‌ای از مدل‌های کسب‌وکار به‌منظور پاسخگویی به تغییرات و شبیه‌سازی، به پرورش نوآوری در سازمان و افزایش آمادگی برای آینده کمک کند.

ثبت حق امتیاز:⁹ کارآفرینان و شرکت‌های حوزه کسب‌وکار الکترونیکی به طور روزافزون به دنبال ثبت حق امتیاز فرآیندهای کسب‌وکار الکترونیکی و حتی همه جنبه‌های مدل کسب‌وکار خود هستند. بنابراین، مدل‌سازی کسب‌وکار می‌تواند نقشی مهم را در این حوزه حقوقی ایفا کند.

¹ Linder and Cantrell (2000)

² Understanding and Sharing

³ Capture

⁴ Analysis

⁵ Manage

⁶ Alignment

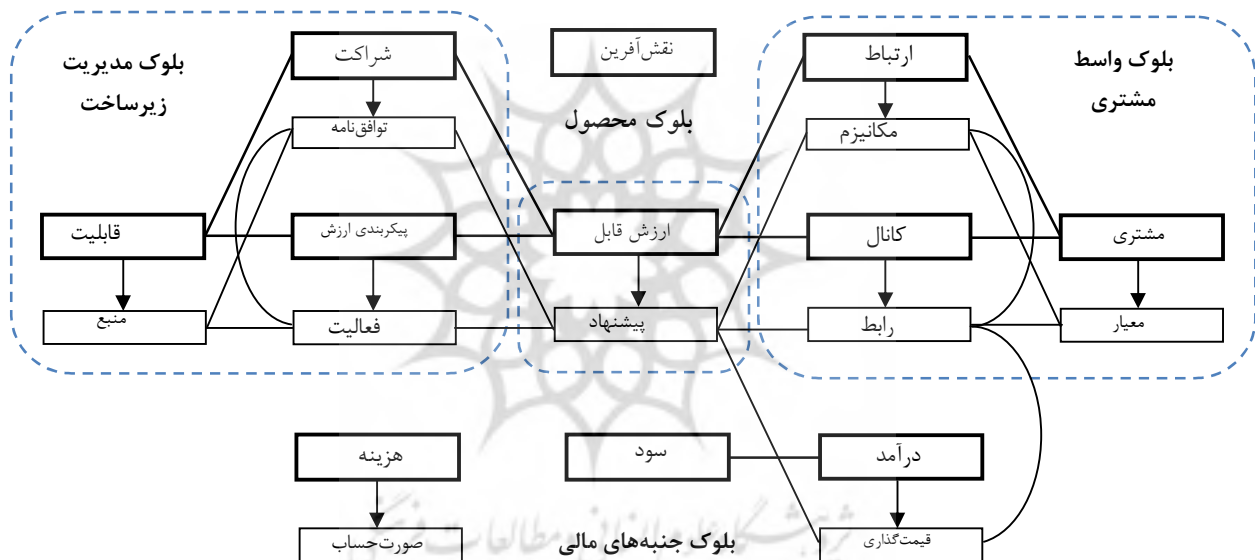
⁷ Business Organization

⁸ Prospect

⁹ Patenting

شکل زیر مدل مینا برای طراحی مدل کسب‌وکار است، و مدل‌های مبنایی کسب‌وکار چارچوبی است که بر شناسایی حوزه‌های زیر به‌عنوان سنگ بناهای یک مدل کسب‌وکار تأکید دارد.¹ شایان ذکر است که این مدل‌های مبنایی کسب‌وکار مبنای تحقیقات متعددی (برای مثال، زات و همکاران² (2011)، واتسون و همکاران³ (2011)، راب و جیکوب⁴ (2010)، ال - دبی و همکاران⁵ (2008) قرار گرفته است، که این امر می‌تواند به‌عنوان پشتوانه و قابلیت کاربری آن در بنگاه‌های مختلف محسوب شود.

شکل 1. مدل مینا برای هسته‌شناسی (آنتالوژی)⁶ مدل کسب‌وکار



مأخذ: استروالدر (2004)

¹ Osterwalder (2004)

² Zott et al. (2011)

³ Watson et al. (2011)

⁴ Robb and Jacob. (2010)

⁵ Al-Debei et al. (2008)

⁶ Ontology

محصول: شرکت در چه کسب‌وکاری فعال است و چه محصولات و پیشنهادهای ارزشی به بازار عرضه می‌کند.

مشتری: مشتریان هدف شرکت چه کسانی هستند و چگونه روابط محکمی با آنها برقرار می‌شود.

مدیریت زیرساخت: شرکت چگونه فعالیت‌های زیرساختی یا تدارکاتی را انجام می‌دهد و چگونه در قالب سازمانی شبکه‌ای عمل می‌کند.

جنبه‌های مالی: مدل درآمدی و ساختار هزینه مدل کسب‌وکار چیست؟

تعریف عملیاتی مدل کسب‌وکار به این شرح است: "مدل کسب‌وکار ابزاری مفهومی است که مجموعه‌ای از اجزاء و روابط بین آنها تشکیل شده و منطق درآمدزایی شرکت را بیان می‌کند. همچنین توصیفی از ارزش ارائه شده سازمان به مشتریان مورد نظر، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال این ارزش و سرمایه‌ی مربوط برای ایجاد جریانهای درآمدی سودده و پایدار است."¹ برای اینکه مدل مبنایی کسب‌وکار در این سطح از کلیات باقی نماند، چهار ستون آن به سه سنگ بنای مرتبط باهم تحت عنوان ارکان مدل کسب‌وکار تقسیم شده است.

طراحی مدل کسب‌وکار، راهبرد را به طرح اولیه مدل کسب‌وکار ترجمه می‌کند، سپس منابع مالی مدل را از طریق سرمایه‌گذاری داخلی و یا خارجی تأمین می‌کند و در آخر، آن را پیاده‌سازی و تبدیل به سازمان کسب‌وکار واقعی می‌کند.² شکل 2 فرآیند یک مدل کسب‌وکار را از طراحی تا پیاده‌سازی نشان می‌دهد.

¹ Osterwalder (2004)

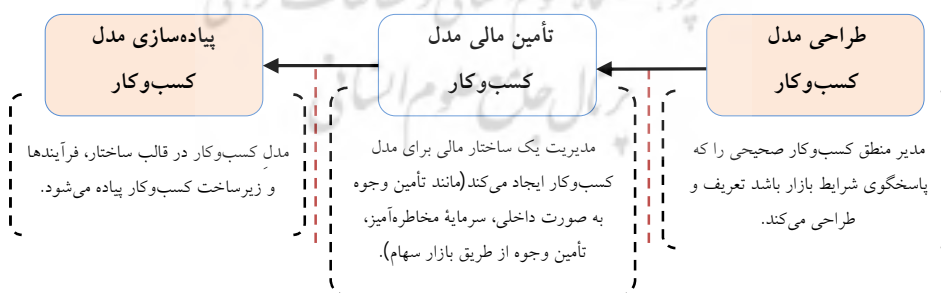
² Ibid.

جدول 2. نه سنگ بنای مدل کسب و کار

شرح	سنگ بنای مدل کسب و کار	ارکان
نمایی کلی از محصولات و خدمات یک شرکت است که برای مشتری دارای ارزش هستند.	ارزش قابل ارائه	محصول
بخشی از مشتریان هستند که یک شرکت می‌خواهد به ارائه ارزش به آنها بپردازد.	مشتری هدف	واسط مشتری
ابزاری است برای درارتباط بودن با مشتریان.	کانال توزیع	
نوع پیوندی که یک شرکت بین خود و مشتری ایجاد کرده را توصیف می‌کند.	ارتباط	
چیدمان فعالیت‌ها و منابع ضروری در خلق ارزش برای مشتری را توصیف می‌کند.	پیکربندی ارزش	مدیریت زیرساخت
توانایی اجرای الگویی تکرارپذیر از اقداماتی است که در خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند.	قابلیت	
یک موافقتنامه همکاری داوطلبانه بین دو یا چند شرکت با هدف خلق ارزش برای مشتری است.	شراکت	
نمایش تمامی تمهیدات به کار گرفته شده در مدل کسب و کار براساس پول است.	ساختار هزینه	جنبه‌های مالی
روش کسب درآمد یک شرکت از طریق جریان‌های درآمدی مختلف را توصیف می‌کند.	مدل درآمدی	

مأخذ: استروالدر (2004)

شکل 2. فرآیند یک مدل کسب و کار



مأخذ: استروالدر (2004)

از نظر آستروالدر، مدل کسب‌وکار دارای ماهیتی پویا بوده و صرفاً به تبیین مدل منتهی نمی‌شود، بلکه پس از تبیین مدل ارزیابی شده و در گام بعدی اصلاحات و نوآوری‌ها لحاظ می‌گردد.

3. روش تحقیق

تحقیق حاضر کیفی بوده و روش‌شناسی مطالعه موردی به دلیل ماهیت اکتشافی تحقیق و فراهم آوردن امکان بررسی عمیق و دقیق درباره موضوع، انتخاب گردید. بدین ترتیب که ابتدا با استفاده از فلسفه راهبردی پژوهش یعنی مصاحبه کیفی با خبرگان، بررسی مدارک و مستندات، انجام مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، کارشناسان و مدیران سطوح مختلف شرکت مخابرات ایران توجه شده است. شایان ذکر است که در این تحقیق از سؤالات و رویه طراحی شده آستروالدر برای استخراج مدل کسب‌وکار استفاده شده است.

4. سؤالات تحقیق

سؤالات این تحقیق عبارتند از: مدل کسب‌وکار مناسب برای شرکت مخابرات ایران چیست؟ روابط بین اجزای مدل کسب‌وکار باید چگونه باشد تا مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران بتواند یکپارچه عمل نماید؟ قابلیت‌های اصلی مدل کسب‌وکار باید چه باشد؟ شبکه شرکای مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران باید شامل چه افراد و یا سازمان‌هایی باشد؟ پیکربندی ارزش مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران باید چگونه باشد؟ چه پیشنهاد ارزشی را باید مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران ارائه دهد؟ مشتری هدف مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران باید شامل چه افراد و یا سازمان‌هایی باشد؟ کانال توزیع محصولات یا خدمات مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران باید چگونه باشد؟ روابط مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران با مشتریان باید چگونه باشد؟ ساختار هزینه مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران باید چگونه باشد؟ مدل درآمدی مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران باید چگونه باشد؟

5. اهداف تحقیق

تحقیق حاضر دارای اهداف اصلی همچون شناسایی مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران طبق الگوهای برتر و مدل‌های کسب‌وکار طراحی شده در دیگر کشورها و بومی کردن آن برای شرکت مخابرات ایران بوده و در ضمن دارای اهدافی فرعی به‌منزله شناسایی و تبیین روابط بین اجزای

اصلی مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران به‌منظور یکپارچگی عملکرد آن، تبیین نحوه تقویت مدل کسب‌وکار با استفاده از فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی، تدوین مدل مبنایی کسب‌وکار بنگاه‌های مخابراتی، بررسی مدل‌های کسب‌وکار بنگاه‌های مخابراتی منتخب در مطالعات تطبیقی، شناسایی الزامات کسب‌وکار بنگاه‌های مخابراتی است.

6. دلایل به‌کارگیری¹ BMO

در این تحقیق، دلایل اصلی محققان برای به‌کارگیری از BMO عبارت است از: اول آنکه، BMO دانش موجود در زمینه مدل کسب‌وکار (برای مثال استالر² (2001)، گردین³ (2002)، پاتلی و گیاگیس⁴ (2003) را به‌روزرسانی نموده است. دوم آنکه، BMO به استحکام تحقیقات حوزه مدل‌های کسب‌وکار کمک نموده و ادبیات موجود را در قالب نه بلوک معین ارائه کرده است.⁵ سوم آنکه، BMO پایه و اساسی برای ایجاد یک بستر نرم‌افزاری در به تصویر کشیدن مدل کسب‌وکار بنگاه‌ها فراهم می‌آورد.⁶ چهارم آنکه، BMO می‌تواند تعیین کند که چه مدل کسب‌وکاری برای بنگاه مورد بررسی مناسب‌تر است.⁷

7. ارکان مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران

واژه مدل کسب‌وکار در صنعت مخابرات نیز واژه ناشناخته‌ای نبوده و از آن به‌عنوان ابزاری جهت شناسایی چالش‌ها و رسیدن به مدل درآمدی مناسب برای شرکت‌های مخابراتی استفاده می‌شود. استفاده از مدل کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری برای ایجاد راهبردی جهت دستیابی به نوآوری پایدار در صنعت و بازار مانند بازار VOIP⁸ و Skype⁹ (یووانف و هازاپیس،¹⁰ 2008) و بسیاری از موارد دیگر نظیر موارد زیر استفاده شده است: مدل کسب‌وکار برای رقابتی پویا درخصوص خدمات تحت وب

¹ Business Model Ontology

² Stahler (2001)

³ Gordijn (2002)

⁴ Pateli and Giaglis (2003)

⁵ Osterwalder (2004)

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ Voice Over Internet Protocol

⁹ اسکایپ شرکتی است مخابراتی که در زمینه خدمات مخابراتی مشغول به کار می‌باشد.

¹⁰ Yovonof and Hazapis (2008)

مخابرات (کارون مارتی و خندک،¹ 2007)، نحوه به‌کارگیری زیرساخت‌های مخابراتی موجود در ارائه قابلیت ارائه خدمات امن و جامع به فروشندگان بخش، اجرای کاربردهای پیشرفته از طرف بخش‌های خارجی و در نهایت مدل کسب‌وکاری برای ورود اعضای جامعه IT به بازار مخابرات (چانی‌آتاکیس و همکاران،² 2004)، تحلیل‌های مدل کسب‌وکار تلفن همراه که در نتیجه نقش‌های اصلی صنعت کسب‌وکار تلفن همراه را به چهار حوزه³: نوآوری (فناوری، موضوعات و برنامه‌ریزی سناریو)، بازار (درخواست‌ها، خدمات و بررسی بازار)، مالی (تحلیل‌های مالی و حسابداری) و صنعت (پشتیبانی، بازیگران و مدل‌های کسب‌وکار) تقسیم‌بندی می‌کنند. با توجه به این تجارب، ارکان مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران استخراج و تشریح می‌گردد.

در این مطالعه، از طریق بررسی مستندات، انجام مصاحبه با متخصصان و افراد شاغل در این حوزه و نیز جلسات متعدد با مدیران سطوح مختلف شرکت و با به‌کارگیری کاربرگ‌های مربوط به استخراج مدل کسب‌وکار موجود شرکت مخابرات ایران پرداخته‌ایم.

7-1. بلوک محصول

امروزه شرکت‌ها به‌سرعت در شبکه‌ها سازمان یافته و در قالب گروه به ارائه خدمات و محصولات می‌پردازند. در حال حاضر هنر ایجاد و ارزش شرکت‌های تولیدکننده با دیگران به وضوح در مرکز وظایف راهبردی است.⁴ براساس بررسی اسناد و مدارک و جمع‌آوری نظریات کارشناسی در جلسات متعدد با مدیران و دست‌اندرکاران شرکت مخابرات، محصولات اصلی شرکت مخابرات ایران را می‌توان به‌صورت زیر بیان کرد: خطوط تلفن ثابت، خطوط تلفن همراه، خطوط تلفن همگانی، ADSL⁵، اینترنت⁶، ام پی ال ایس⁷، خدمات مشاوره تلفنی⁸، نقطه به نقطه⁹، نقطه به چند نقطه¹⁰.

¹ Karunamurthy and Khendek (2007)

² Chaniotakis et al. (2004)

³ Camponovo and Pigneur (2003)

⁴ Normann and Ramirez (1993)

⁵ Asymmetric Digital Subscriber Line

⁶ Inter Network (INET)

⁷ Multi-Schedule Private-Line Service Tariffs (MPLS)

⁸ Premium Rate Service (PRM)

⁹ Point-To-Point (PTP)

¹⁰ Point-To-Multi Point (PTMP)

وای مکس¹).

7-1-1. ارزش‌های قابل ارائه

ارزش قابل ارائه نمایی کلی از محصولات و خدمات یک شرکت است که برای مشتری دارای ارزش هستند. ارزش ارائه شده توسط شرکت‌های زیرمجموعه شرکت مخابرات ایران (شرکت ارتباطات سیار و شرکت‌های مخابرات استانی) در جهت مأموریت شرکت برای تقویت بنیانهای نظری و راهبردی فعالیت‌های شرکت مخابرات ایران و پی‌جویی راه‌حل‌های مسائل و مشکلات کلان در چارچوب "منشور علمی شرکت مخابرات ایران" است. علاوه بر خدمات متداول مخابراتی، محصولات و خدمات شرکت مخابرات ایران که از آن به‌عنوان ارزش‌های قابل ارائه نام برده شد، عبارت است از:

شبکه هوشمند: شبکه هوشمند تجهیزاتی سخت‌افزاری - نرم‌افزاری است که مشترک می‌تواند با استفاده از ساده‌ترین و قدیمی‌ترین امکانات که یک گوشی تلفن است، از خدمات این شبکه بهره‌برداری کند. این شبکه قادر است انواع مختلفی از خدمات جدید و فراتر از آنچه تاکنون مخابرات ارائه داده، در حداقل زمان عرضه کند. ایجاد ارتباط بهتر و سریع‌تر، از مهم‌ترین ویژگی‌های خدمات این شبکه است که عمده‌ترین آنها عبارتند از: مکالمه اعتباری²، مکالمه رایگان³، نظرسنجی تلفنی⁴، انتقال شماره⁵، شماره فراگیر⁶، پست صوتی⁷، شماره اختصاصی⁸ و مشاوره تلفنی⁹.

خدمات اینترنتی: عمده‌ترین خدمات اینترنتی شرکت مخابرات ایران عبارتند از: خدمات 1818، سرویس ISDN¹⁰، GPRS¹¹ و MMS¹²، رومینگ بین‌الملل، ارائه اطلاعات مراکز ارائه‌کننده خدمات مشترکان، ثبت سریال گوشی، رویت صورتحساب، پیگیری وضعیت ثبت‌نام سیم‌کارت‌های دائمی و اعتباری، درخواست عضویت در خدمات غیرحضور، صدور قبض المثنی، دایری و قطع سرویس

¹ Wi-Max

² Prepaid Service

³ Phone Free

⁴ Televoting

⁵ Number Portability

⁶ Universal Access Number

⁷ Unified Messaging Service

⁸ Personal Number Service

⁹ Premium Rate

¹⁰ Integrated Services Digital Network

¹¹ General Packet Radio Service

¹² Multimedia Messaging Service

ADSL، اعلام خرابی تلفن به 17، دریافت قطع و وصل تلفن، درخواست بررسی امکانات تغییر مکان، و درخواست کشف مزاحم تلفنی.

با توجه به مطالعات صورت گرفته در شرکت‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی، می‌توان مشاهده نمود که اپراتورهای شبکه تلفن همراه در بریتانیا ارزش‌های پیشنهادی متعددی را ارائه می‌دهند که مهم‌ترین آنها عبارت است از: فناوری شبکه پیشرفته، کاربردهای هوشمند، نرخ انتقال سریع دیتا، سرویس‌های مکالمه بدون وقفه واضح، سرویس‌های قابل اعتماد، پشتیبانی فنی، و شبکه با پهنای باند بالا.¹ در مطالعه دیگری که اُستروالدر و همکاران² (2005) انجام داده‌اند، ارزش پیشنهادی Skype و Telco³، به ترتیب "مکالمه مجانی بین اعضای از طریق نرم‌افزار، سرویس‌های ارزش افزوده و تماس‌های خارجی"⁴ و "تماس‌های صوتی و سرویس‌های ارزش افزوده تجاری و خصوصی" است. بارنت⁵ (2006) کاربری‌های قابل ارائه به مشتریان را در قالب پیام‌ها، مکالمات صوتی، اخبار و تفریحات، تجارت الکترونیکی مطرح نموده است.

7-1-2. چالش‌های بلوک ارزش قابل ارائه

شرکت مخابرات ایران در ارتباط با ارزش‌های قابل ارائه خود، با چالش‌های گوناگونی مواجه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به عدم به‌کارگیری فناوری‌های روز، عدم ارائه محصولات و خدمات جدید در زمان مناسب، متنوع نبودن خدمات و عقب‌ماندگی در ارائه خدماتی که توسط رقبای ارائه می‌شوند، احتمال و امکان از بین رفتن انحصار در زمینه خدمات تلفن ثابت و مواردی از این قبیل اشاره نمود.

7-2. بلوک واسط مشتری

عنصر ارتباط، نشان‌دهنده روابطی است که شرکت با یک بخش از مشتریان خود برقرار می‌کند، بر اساس دارایی مشتری استوار بوده و می‌تواند به چندین مکانیزم (سازوکار) ارتباطی تجزیه شود. اهداف دارایی مشتری به جذب، حفظ و بیش‌فروشی⁶ تقسیم می‌شوند.

¹ Olla and Patel (2002)

² Osterwalder et al. (2005)

³ Telephone company

⁴ Skype out

⁵ Barnett

⁶ Add-on Selling

7-2-1. مشتریان هدف شرکت مخابرات ایران

مشتری هدف،¹ بخشی از مشتریان هستند که یک شرکت می‌خواهد به ارائه ارزش به آنها بپردازد. مشتریان هدف شرکت مخابرات ایران کسب‌وکارهایی هستند که به دنبال بهبود سازمانی از طریق توجه به فناوری‌های نوین موجود در خارج از مرزهای سازمانی خود بوده و با معیارهای تعیین شده توسط شرکت مخابرات ایران مطابقت داشته باشد.

سازمان‌ها و مشتریان عام (مردم): از نوع مشتریان غیرعضو بوده که به‌طور موردی از خدمات و محصولات موجود در وب‌گاه شرکت مخابرات ایران بهره می‌برند و ارتباط با این مشتریان باید در جهت افزایش سوددهی از طریق ترغیب آنان به عضویت باشد.

ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی: این سازمان‌ها حق عضویت می‌پردازند و در رویدادهای تسهیم دانش شرکت مخابرات ایران به‌عنوان عضوی در شبکه شرکت مخابرات حضور می‌یابند که می‌توانند خود را مورد خودارزیابی قرار داده و در تولید و تسهیم دانش شبکه مخابرات نقشی داشته باشند.

تأمین‌کنندگان/شرکا: این اعضا به مشارکت در پروژه‌های نوین فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارائه خدمات نوین به مشتریان و نیز تسهیم نقاط قوت و ضعف خود با سایر اعضای مشتریان هدف شرکت مخابرات ایران می‌پردازند.

7-2-2. کانال توزیع شرکت مخابرات ایران

کانال توزیع، ارزش‌های قابل ارائه یک شرکت را به مشتریان آن پیوند می‌دهد و می‌تواند توسط خود شرکت یا شرکای آن پشتیبانی شود، فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌خصوص اینترنت بیش از اینکه کانال‌های فعلی یک کسب‌وکار را تهدید کنند، می‌توانند کامل‌کننده کانال‌های کسب‌وکار موجود باشند.²

استروالد (2004) فروش از طریق چندین کانال را به‌طور همزمان، در صورتی که به رقابت برای دستیابی به یک نوع مشتری بینجامد، سبب ایجاد تعارض کانال³ می‌داند. با توجه به توصیف بالا شرکت مخابرات ایران گزاره‌های ارزشی خود را از طریق کانال مختلف ارائه می‌دهد که مهم‌ترین آنها عبارت است از: ایمیل، پیام‌کوتاه، فایل الکترونیکی، اینترنت تلفن همراه؛ کاتالوگ‌های الکترونیکی؛

¹ Target Customer

² Porter (2001)

³ Channel Conflict

شرکت در نمایشگاه‌های داخلی و بین‌المللی؛ تالارهای گفت‌وگو؛ خبرنامه؛ تعیین و تقویت سطح رضایت مشتریان؛ مشارکت با مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای ایجادکننده ارزش‌افزوده در زنجیره تأمین؛ رسیدگی با بازخورهای دریافتی شامل پیشنهادات و شکایات؛ تدوین استانداردها، شاخص‌های عملکردی خودارزیابی و نیز بخش سؤالات متداول وب‌گاه؛ ایجاد تصویری از نیازها و علائق مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا؛ و ارائه خدمات سفارشی.

3-2-7. مدیریت ارتباط

مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران برای جذب مشتریان خود از سازوکارهای مختلفی استفاده می‌کند. همچنین می‌کوشد تا از طریق سازوکارهایی رضایت مشتریان سودآور، خود را تأمین و در نتیجه آنها را حفظ نماید. دو شکل مشخص در ارتباطات شرکت، براساس مشتریانش قابل شناسایی است:

براساس تصویری مشخص: دسته اول از مشتریان، ارتباطی که آگاهانه با شرکت برقرار کرده و مطابق شرح وظایف شرکت، از شرکت انتظار خدمات دارند. نوع ارتباط با این‌گونه مشتریان براساس قراردادهای حقوقی است که تنظیم می‌شود.

بدون تصویری مشخص: دسته دوم از مشتریان پروفایل مشخصی در شرکت ندارند و به‌صورت ناآگاهانه و تصادفی، به این دلیل که تصور می‌کنند نیازشان در اینجا پاسخ داده خواهد شد، با شرکت ارتباط برقرار می‌کنند. این شکل از ارتباطات، بیشتر در قالب قراردادهای موقت همکاری کسب‌وکار و دریافت خدمات است.

آلا و پاتل¹ (2002) در مطالعه خویش، مدیریت روابط مشتری در شرکت‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی را در قالب موارد زیر مطرح نموده‌اند: فعالیت‌های بازاریابی مشترک، سیستم‌های فناوری ارتباطی، توسعه محصول مشترک، پشتیبانی توزیع و اطلاعات فنی، بیانیه مشترک، یکپارچه‌سازی فناوری‌ها و محصولات تجاری، اعتماد دوجانبه و ارتباطات باز. اُستروالدر و همکارانش² (2005) نیز بلوک مشتری را در مورد شرکت‌های Skype و Telco³ تشریح کرده‌اند. از نظر آنها، مشتریان Skype کاربران خصوصی جهانی هستند که از طریق سایت، بازاریابی ویروسی و شرکای جانبی با آنها در تعامل بوده و از طریق انجمن‌های مربوط خدمات پشتیبانی دریافت می‌کنند. در

¹ Olla and Patel

² Osterwalder et al. (2005)

³ دو شرکت مخابراتی ارائه‌دهنده خدمات هستند.

مورد Telco این مسئله تا حدی متفاوت است. آنها معتقدند که مشتریان این شرکت، کاربران خصوصی و تجاری هستند که از طریق وب‌گاه، مغازه‌های خرده‌فروشی و نیروی فروش در تعامل بوده و از طریق مراکز تماس پشتیبانی دریافت می‌کنند. بارنت (2006) توجه ویژه‌ای به بلوک مشتری داشته و مواردی همچون کانال‌ها (آنلاین، مراکز تماس، تیم‌های فروش مستقیم، یکپارچه‌کنندگان سیستم و خرده‌فروشان)، صورتحساب و مراقبت مشتری (پیش‌پرداخت، پرداخت اعتباری، تراکنش آنلاین، پرداخت سفارشی و تلفیقی) و ابزارهای کاربران نهایی را مدنظر قرار می‌دهد.¹

4-2-7. چالش‌های بلوک واسط مشتری

یکی از عمده‌ترین چالش‌های شرکت مخابرات ایران در بخش مشتریان، عدم پشتیبانی مناسب و ضعف در سیستم ارتباط با مشتریان به‌شمار می‌آید. از دیگر چالش‌های موجود می‌توان به ضعف در تبلیغات و اطلاع‌رسانی مناسب اشاره نمود. همچنین مسائلی در ارتباط با گنگ بودن کانال‌ها برای مشتریان و نیز فیزیکی بودن بخش عمده‌ای از تعاملات با مشتریان احساس می‌شود. شایان ذکر است که جذب مشتریان شرکت توسط رقبا از دغدغه‌های برجسته مخابرات به‌شمار می‌آید.

3-7. بلوک مدیریت زیرساخت

شراکت‌ها، موافقتنامه‌های همکاری داوطلبانه بین دو یا چند شرکت برای انجام فعالیت مشترک‌اند که براساس ضوابط و شرایط مذاکره شده استوار هستند. هدف از مشارکت توضیح انگیزه، کارکرد و شرایط یک قرارداد بین شرکای کسب و کاری است.² در این بخش به توضیح فعالیت‌هایی می‌پردازیم که شرکت مخابرات ایران باید ترتیب دهد تا گزاره‌های ارزشی خود را ارائه نماید و رابط کاربر خود را حفظ کند. قابلیت‌های ضروری را بیان می‌کنیم، تصویری از پیکربندی ارزشی شرکت ترسیم نموده و نشان می‌دهیم شرکت برای پشتیبانی مدل کسب‌وکار خود به چه نوع مشارکتی نیازمند است.

¹ Barnett (2006)

² Osterwalder (2004)

7-3-1. قابلیت

قابلیت¹ عبارت است از الگوی تکرارپذیری از اقدامات در استفاده از دارایی‌ها برای خلق، تولید یا توزیع محصولات و خدمات به بازار.² قابلیت‌ها بر مجموعه‌ای از منابع متعلق به شرکت یا شرکای آن مبتنی هستند. به عبارتی، توانایی یا ظرفیت یک شرکت برای تبدیل منابع خود به ارزش برای مشتریان و سود، قابلیت یا صلاحیت نامیده می‌شود.³

شرکت مخابرات ایران به منظور خلق گزاره‌های ارزشی خود باید اساساً پنج قابلیت را مسلط بوده و مدیریت کند. قابلیت‌هایی که شرکت مخابرات ایران برای اجرای برنامه‌های خود به آنها متکی است، می‌توان در پنج دسته زیر جای داد: جذب منابع مالی، جذب نیروی متخصص، منابع اطلاعاتی اندیشمندان شرکت، کسب مجوزهای قانونی و توان مدیریتی شرکت مخابرات ایران.

7-3-2. پیکربندی ارزش

پیکربندی ارزش یک شرکت نشان‌دهنده همه فعالیت‌های لازم و پیوندهای میان آنها برای ایجاد ارزش برای مشتری است. از نظر استروالدر منطق کسب درآمد یک شبکه ارزش پیوند دادن مشتریان است. فعالیت‌هایی که شرکت مخابرات ایران برای ایجاد و بازاریابی ارزش و تولید سود انجام می‌دهد عبارتند از: ترویج شبکه و مدیریت قراردادهای، تأمین خدمات و عملیات زیرساختی شبکه.

فعالیت‌های شرکت مخابرات ایران با تمرکز بر «مطالعات راهبردی شرکت»، «خدمات قابل ارائه در جهت دولت الکترونیکی»، «بسترسازی شبکه‌های اینترنت پُر سرعت با سیم و بدون سیم»، «بسترسازی مربوط به شبکه‌های تلفن‌های ثابت و همراه»، «فراهم آوردن سیستم‌های علمی پشتیبان تصمیم‌گیری مدیریت شبکه‌های مخابراتی»، «توسعه مرزهای دانش شهری و روستایی در ایران» و به خصوص توسعه پایدار شبکه‌های مخابراتی در چارچوب مفهومی مواردی همچون توسعه پایدار شبکه‌های مخابراتی، مدیریت نظام‌مند شبکه‌های مخابراتی، تعیین راهبردها و سیاست‌های مطالعاتی مخابرات و تقسیم‌بندی موضوعی پروژه‌های مطالعاتی ارتباطات و اطلاعات صورت می‌گیرد.

¹ Capability

² Wallin (2000)

³ Affuah (2004)

7-3-3. شبکه شرکا

فعالیت کلیدی برای ارائه محصول، شناسایی و انتخاب شرکایی است که در انجام مأموریت شرکت مخابرات ایران (مدل کسب‌وکار) مشارکت خواهند نمود. مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران با هدف اجرای برخی فعالیت‌های کسب‌وکار و نیز فراهم آوردن خدمات به امضای تفاهم‌نامه‌های همکاری با دیگر سازمان‌ها و نهادها می‌پردازد.

آلا و پاتل¹ (2002) در مطالعه خویش، بلوک زیرساخت در شرکت‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی به‌ویژه، قابلیت‌ها را در قالب موارد زیر مطرح نموده‌اند: صرفه‌جویی‌های مقیاس، تجهیزات قابل اعتماد، فناوری‌های هوشمند، مزایای تحقیق و توسعه، کانال‌های فروش مؤثر، رشد مشتری‌مداری، کاهش قیمت مجوز و شناسایی بازارهای جدید. اُستروالدر و همکارانش² (2005) نیز بلوک زیرساخت را در شرکت Skype دربرگیرنده فعالیت‌هایی همچون: توسعه نرم‌افزار، رشد بر مبنای مشتری و توسعه کسب‌وکار با استفاده از قابلیت‌های مشتریان زیاد، ایجاد خدمات ارزش‌افزوده، ارتباط با شبکه تلفن و هدایت مبادلات³ CC را با شرکای همچون: Hamlan, Telco، اکتساب‌کنندگان، توسعه‌دهندگان فناوری مشخص می‌کنند. در مورد شرکت Telco، فعالیت‌های اصلی شامل مدیریت شبکه، مراقبت مشتری و تأمین خدمات بوده و این شرکت با همکاری حاملان خود و فروشندگان جانبی، از قابلیت‌های پیوستگی درونی، مدیریت صورتحساب، و مدیریت زنجیره تأمین برای لوازم جانبی بهره می‌برد. از طرفی بارتنت⁴ (2006)، در مطالعه خود به سه مقوله اصلی شبکه‌های اصلی (شبکه‌های متعلق به خود شرکت، کرایه دسترس، زیرساخت عمومی، کرایه از IXC⁵ و سایر گزینه‌ها)، شبکه‌های دسترس (شبکه بی‌سیم سلولی، شبکه داخلی بی‌سیم، پهنای باند دیتا، شبکه بی‌سیم ثابت و شبکه‌های خارجی) و ابزارهای کاربران نهایی (ابزارهای دستی، PDA⁶

¹ Olla and Patel (2002)

² Osterwalder et al. (2005)

³ Handle Credit Card Transactions

⁴ Barnett (2006)

⁵ Interchange Carrier

⁶ Personal Digital Assistant (Electronic Handheld Information Device)

"وسیله‌ای است سیار که به عنوان اداره کننده اطلاعات شخصی افراد به کار می‌رود" آداپتور ترمینال¹، Set-top box² و نرم‌افزار مورد استفاده) اشاره نموده است.

4-3-7. چالش‌های بلوک زیرساخت

شرکت مخابرات ایران در زمینه زیرساختی با چالش‌های متعددی مواجه است که برخی از آنها عبارتند از: ضعف در پایگاه‌های داده در بخش‌های مختلف؛ چالش‌های موجود در زمینه ADSL؛ فراهم نکردن زیرساخت‌های اطلاعاتی و فرهنگی؛ وجود ضعف‌های قانونی که منجر به محدودیت در ارائه خدمات می‌شوند؛ عدم ارتباط مستقیم در زمینه پژوهش با دانشگاه‌ها و مراکز علمی - تحقیقاتی؛ عدم یکپارچگی در سیستم‌های کاربردی؛ عدم بسترسازی مناسب فناوری اطلاعات و مدیریت بهینه زیرساخت‌ها؛ وجود مسائلی در زمینه امنیت شبکه‌های مخابراتی و عدم بهره‌گیری از نیروهای متخصص و کارآمد.

4-7. بلوک جنبه‌های مالی

1-4-7. ساختار هزینه

عنصر ساختار هزینه، همه هزینه‌های را که شرکت مخابرات ایران برای خلق، بازاریابی و تحویل ارزش به مشتریان، ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی و شرکا/سهامداران متحمل می‌شود، دربرمی‌گیرد. ساختار هزینه بر روی همه منابع، دارایی‌ها، فعالیت‌ها و روابط و مبادلات شبکه تأمین‌کنندگان/شرکا که برای شرکت هزینه دربردارند، برچسب هزینه نصب می‌کند. هزینه‌های اصلی شرکت مخابرات ایران را می‌توان در دسته هزینه‌های زیر قرار داد:

تجهیزات: خرید تجهیزات و به‌موجب آن برگزاری کارگاه‌ها؛ جلسات و نمایشگاه‌ها و تجهیزات آن؛ خرید و نگهداری و فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تسهیم دانش؛ خرید، ایجاد و نگهداری سیستم‌های نرم‌افزاری تسهیم دانش شبکه‌های مخابراتی؛ انبار و اموال مراکز مخابراتی و نیز

¹ در رایانه‌ها برای تبدیل سیگنال‌ها ارسال شده از دستگاه‌های ورودی به‌نحوی که قابل استفاده در برد اصلی باشند یا تبدیل سیگنال‌های تولید شده به‌نحوی که دستگاه‌های خروجی بتوانند آنها را دریافت کنند، آداپتور مورد نیاز است. آداپتور ترمینال وسیله‌ای است که قادر به ایجاد ارتباط از طریق خطوط مخابراتی است، مانند تلفن، فکس و سایر ابزارهای شبکه.

² وسیله‌ای است که برای دریافت و تماشای تصاویر دیجیتال در ابزارهای آنالوگ به کار می‌رود.

تجهیزات تأسیساتی مراکز.

خدمات: قراردادهای شرکت مخابرات با تأمین‌کنندگان/شرکا و از جمله سازمان‌های دولتی و غیردولتی به‌منظور انتقال موقتی دانش و متخصصان برای آموزش کارکنان شرکت؛ برگزاری دوره‌های آموزش تجهیزات جدید مخابرات برای کارکنان در داخل و خارج از کشور؛ هزینه‌های رفاهی کارکنان؛ هزینه‌های تدارکات شامل کلیه دادوستدهای مالی و اداری، واحد فرهنگی و ورزشی، پروژه‌های تحقیقاتی.

عملیات: ترویج و بازاریابی و توزیع ارزش‌های قابل ارائه؛ هزینه‌های خرید و نگهداری تجهیزات و سخت‌افزارهای IT؛ هزینه‌های خرید، ایجاد و نگهداری سیستم‌های نرم‌افزاری کاربردی و سیستم‌های مدیریت اطلاعات؛ حقوق و دستمزد کارکنان؛ سایر هزینه‌های اداری و هزینه‌های ثابت.

7-4-2. مدل درآمدی

شرکت مخابرات ایران جریان‌های درآمدی متنوعی دارد که از جمله: فروش محصولات و خدمات؛ درآمد تلفن شهری، درآمد تلفن بین‌شهری و بین‌الملل، درآمد خدمات مخابراتی و فناوری اطلاعات. با توجه به مطالعه آلا و پاتل¹ (2002)، شرکت‌های مخابراتی می‌توانند مدل‌های درآمدی مختلفی داشته باشند که مهم‌ترین جریان درآمدها ناشی از موارد زیر است: مکالمه ساده، مکالمه غنی‌شده، خدمات بر اساس مکان مشتری، اینترنت تلفن همراه، پیام‌های چندرسانه‌ای، برنامه‌های سفارشی ترکیبی تفریحی و خبری، و اینترنت و اکسترانت تلفن همراه. اُستروالدر و همکاران² (2005)، نیز جنبه‌های درآمدی عمده را برای شرکت‌های Skype و Telco، به ترتیب، در قالب "پرداخت‌های تماس‌های خارجی و اشتراک خدمات ارزش‌افزوده" و "مبادلات صوتی، مبادلات عمده فروشی، راه‌حل‌های کسب‌وکار و خدمات ارزش‌افزوده" مطرح نموده‌اند. به همین ترتیب، عمده هزینه هر دو شرکت در مدیریت کسب‌وکار بوده اما، شرکت Skype هزینه‌های قابل توجهی در قالب دستمزد توسعه‌دهندگان سیستم و شرکت Telco، هزینه‌های اساسی در زمینه نگهداری و تعمیر شبکه، داشته‌اند.

7-4-3. چالش‌های بلوک جنبه‌های مالی

در زمینه مالی، شرکت با چالش‌هایی در دو بُعد درآمد و هزینه روبه‌روست که برخی از آنها عبارت است از: عدم بهره‌گیری از مدل‌های درآمدی مناسب (که بعضی از آنها در حال حاضر توسط رقبا

¹ Olla and Patel (2002)

² Osterwalder et al. (2005)

به کار می‌روند؛ چالش‌های موجود شرکت مخابرات در بورس اوراق بهادار؛ مسائل مربوط به تعرفه‌ها و فشارهای قانونی؛ وجود ملاحظات و مسائلی دربارهٔ مدیریت هزینه‌ها و نحوهٔ تبلیغات.

8. ارزیابی و اعتبارسنجی مدل پیشنهادی

در تحقیق حاضر، برای ایجاد روایی تفاسیر از حلقه‌های بازخورد یعنی مراجعه به مصاحبه‌شونده‌ها به‌منظور اطمینان از صحت تفاسیر استفاده شده است. همچنین به‌منظور دستیابی به پایایی، تلاش شده که در مرحلهٔ تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از مقایسه با متون استفاده شود.

9. نتیجه‌گیری

با توجه به رقابت روزافزون بنگاه‌های اقتصادی در صنایع مختلف و نیز پویایی محیط حاکم بر فضای کسب‌وکار، توجه به مسائل راهبردی و تبیین و توسعهٔ مدل کسب‌وکار در حوزه‌های گوناگون ضروری به‌نظر می‌آید. صنعت مخابرات نیز از این قاعده مستثنا نبوده و لزوم این ضرورت را احساس می‌کند. با توجه به این مسئله، در این مقاله با ارائهٔ مدل کسب‌وکار موجود شرکت مخابرات ایران نخستین گام در این جهت برداشته شد.

مواردی همچون ارائهٔ مدل درآمدی بنگاه مخابرات ایران از طریق بهبود روابط الکترونیکی با مشتریان و شرکا؛ استفاده از مفهوم مبنایی در شناسایی و تبیین مدل کسب‌وکار بنگاه مخابرات ایران بدین‌منظور که قبلاً مدلی براساس شناسایی نیازهای مشتریان و توجه به فناوری‌های روز و روند سنتی کسب‌وکار در مخابرات بدان توجه نشده است؛ در نظر گرفتن الزامات شرکت مخابرات ایران در مدل کسب‌وکار با الگوبرداری از مطالعات تطبیقی که در قبل بدان توجه نشده و یا کم‌رنگ دیده شده است و با توجه به ورود رقبای خارجی و داخلی به عرصهٔ مخابرات و موضوع مشتری‌مداری و لزوم ایجاد مدلی برای جنبه‌های گوناگون کسب‌وکار از جمله مدیریت روابط با مشتریان، ایجاد روابط بنگاه با بنگاه و ... را می‌توان به‌عنوان جدید بودن و نوآوری بودن تحقیق به‌منظور بومی کردن مدل کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران به آن اشاره نمود. در این مقاله، با توجه به مطالعهٔ صورت گرفته، ارکان مدل کسب‌وکار استخراج و در قالب تصویری کلان نمایش داده شده است؛ که این موضوع می‌تواند با در نظر گرفتن چالش‌های موجود، برای شناسایی موقعیت‌های جدید بازار و همگامی با رقبا در قالب یک مدل کسب‌وکار بهینه‌سازی شده و با ویژگی‌های فرصت‌شناسانه به افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمانی و در نهایت به سودآوری شرکت منتهی گردد.

مآخذ

- Affuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19, 359–376.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Proceedings of the UK Academy for Information Systems (UKAIS), 13th Annual Conference, Bournemouth, 1-15.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, Ph.D. thesis.
- Barnett, W. J. (2006). Enabling new service provider business models with the IP multimedia subsystem. *Journal of Bell Labs Technical*, 10(4), 7–15.
- Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2003). *Business model analysis applied to mobile business*. The university of Lausanne.
- Chaniotakis, E. S., Papadakis, A. E., & Venieris, I. S. (2004). *External service provision in telecommunications networks using open interfaces*. *Computer Communications*, 27, 1-12.
- Gordijn, J. (2002). *Value-based requirements engineering - exploring innovative e-Commerce ideas*. Doctoral Dissertation. Amsterdam, NL, Vrije university.
- Karunamurthy, R., & Khendek, F. (2007). *A business model for dynamic composition of telecommunication web services*.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, 13.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, 65-77.
- Olla, P., & Patel, N. V. (2002). A value chain model for mobile data service providers. *Telecommunications Policy*, 26, 551–571.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, Ph.D. Thesis.
-

- Osterwalder, A., Ondrus, J., & Pigneur, Y. (2005). *Skype's disruptive potential in the telecom market: A systematic comparison of business models*. HEC LAUSANNE.
- Pateli, A., & Giaglis, G. (2003). *A framework for understanding and analysing e-Business models*. Proceedings of the bled electronic commerce conference.
- Porter, M. E. (2001). *Strategy and the internet*. Harvard Business Review.
- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(1), 32-43.
- Robb, M., & Jacob, B. (2010). *Tangible business model sketches to support participatory innovation*. Paper presented at the Proceedings of the 1st DESIRE Network Conference on Creativity and Innovation in Design.
- Stähler, P. (2002). *Business models as a unit of analysis for strategizing*. Proceedings of the 1st international workshop on business models
- Wallin, J. (2000). *Operationalizing competences*. Helsinki, Finland.
- Watson, R. T., Williamson, T., Boudreau, M.C., Li, S., & Zhenxiang, Z. (2011). Energy informatics and business model generation, Proceedings of SIGGreen Workshop . *Sprouts: Working Papers on information systems*, 11(6).
- Yovonof, G. S., & Hazapis, G. N. (2008). Disruptive technologies, services, or business models?. *Wireless Pers Commun*, 45, 569–583.

تصویر کلان از مدل کسب و کار شرکت مخابرات ایران در وضع موجود



ادامه تصویر کلان از مدل کسب و کار شرکت مخابرات ایران در وضع موجود

