

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدل کسب و کار

از مفاهیم تا اجرا

تألیف

دکتر نسترن حاجی حیدری

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

عاطفه السادات حسینی کیا

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات



شماره مسلسل ۹۱۷۱

شماره انتشار ۳۵۸۱

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه : حاجی حیدری، نسترن، ۱۳۵۸-
 عنوان و نام پدیدآور : مدل کسب و کار از مفاهیم تا اجرا / تألیف نسترن حاجی حیدری ،
 عاطفه سادات حسینی کیا.
 مشخصات نشر : تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۳.
 مشخصات ظاهری : ۲۲۰ ص: مصور (بخش رنگی) ، نمودار (رنگی).
 فروست : انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۵۸۱.
 شابک : 978-964-03-6681-3
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیپا
 یادداشت : چاپ دوم
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : برنامه‌ریزی سازمانی
 موضوع : شرکت‌های اقتصادی جدید
 موضوع : برنامه‌ریزی راهبردی
 شناسه افزوده : حسینی کیا، عاطفه سادات، ۱۳۶۵-
 شناسه افزوده : دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
 رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۶ م ۴ / ح ۲ / ۳۰ / HD
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۱۲
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۶۷۶۱۶۹

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی،
 ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی
 ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-6681-3



9 789640 366813

عنوان: مدل کسب و کار؛ از مفاهیم تا اجرا
 تألیف: دکتر نسترن حاجی حیدری- عاطفه سادات حسینی کیا
 نوبت چاپ: دوم
 تاریخ انتشار: ۱۳۹۶
 شمارگان: ۵۰۰ نسخه
 ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
 چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است»

بها: ۱۶۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
 پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>
 پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

فهرست مطالب

مقدمه

فصل اول: مفاهیم

۱-۱	مفهوم مدل کسب و کار	۱
۲-۱	سلسله مراتب مفهومی مدل کسب و کار	۳
۳-۱	تعاریف مدل کسب و کار	۹
۴-۱	از استراتژی تا مدل کسب و کار	۱۱
۵-۱	جایگاه مدل کسب و کار در بنگاه	۱۴
۶-۱	ظهور، تکامل و کارکردهای مدل کسب و کار	۱۵
۷-۱	مدل های کسب و کار الکترونیکی	۱۸
۸-۱	مدل کسب و کار همراه	۲۴
۹-۱	انواع مدل کسب و کار در تجارت همراه	۲۵

فصل دوم: انتالوژی و چارچوب های مدل های کسب و کار

۱-۲	مروری بر تحقیقات انجام شده در حوزه مدل کسب و کار	۳۳
۲-۲	انتالوژی مدل کسب و کار BMO	۴۲
۳-۲	انتالوژی E ³ -VALUE	۵۳
۴-۲	مقایسه دو انتالوژی BMO و E ³ -VALUE	۵۶
۵-۲	چارچوب توصیف ماسانل و ریکارت	۵۹
۶-۲	جمع بندی مطالعات انجام شده انتالوژی ها و چارچوب های مدل کسب و کار	۶۱

فصل سوم: طراحی مدل های کسب و کار

۱-۳	عوامل موثر در طراحی مدل کسب و کار	۶۵
۲-۳	ویژگی های طراحی مدل کسب و کار موفق	۶۶
۳-۳	طراحی مدل کسب و کار از دیدگاه استروالد و پیگنیور	۷۰
۴-۳	طراحی مدل کسب و کار از دیدگاه تولاکس و تیس	۷۳
۵-۳	طراحی مدل کسب و کار فناوری اطلاعات و ارتباطات با استفاده از مدل STOF	۷۴
۶-۳	طراحی مدل کسب و کار بسته های خدماتی همراه	۸۱

ث □ مدل کسب و کار از مفاهیم تا اجرا

- ۳-۷. چهارچوب طراحی مدل کسب و کار نیرومند و همکاران ۸۳
- ۳-۸. چهارچوب طراحی سرویس‌های همراه آگاه از زمینه ۸۵
- ۳-۹. جمع‌بندی مطالعات طراحی مدل کسب و کار ۸۸

فصل چهارم: انتخاب و پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار

- ۴-۱. عوامل موثر در انتخاب مدل کسب و کار ۹۳
- ۴-۲. مدل فرایندی انتخاب مدل کسب و کار با استفاده از رویکرد سلسله مراتبی AHP ۹۵
- ۴-۳. ارتباط بین گرایش کارآفرینانه و مدل کسب و کار انتخابی ۹۷
- ۴-۴. پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار ۹۹
- ۴-۵. اصول پیاده‌سازی ۱۰۰
- ۴-۶. برتری‌های عملیاتی ۱۰۳
- ۴-۷. جمع‌بندی مطالب انتخاب و پیاده‌سازی مدل کسب و کار ۱۱۳

فصل پنجم: تغییر مدل کسب و کار و اثر آن بر بازاریابی و بازارها

- ۵-۱. نیروهای موثر در تغییر مدل کسب و کار ۱۱۷
- ۵-۲. متدلوژی و مدل‌های موجود در خصوص تغییر مدل‌های کسب و کار ۱۲۰
- ۵-۳. مدل کسب و کار و ارتباط آن با بازاریابی ۱۲۶
- ۵-۴. مدل کسب و کار: پیامدهای آن روی بازارها و فرصت‌هایی برای تحقیقات بازاریابی ۱۲۸
- ۵-۵. جمع‌بندی مطالب در خصوص تغییر مدل کسب و کار ۱۳۴

فصل ششم: ارزیابی و بهبود مدل‌های کسب و کار

- ۶-۱. پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص ارزیابی و بهبود مدل‌های کسب و کار ۱۴۳
- ۶-۲. معیار ارزیابی TM FORUM ۱۵۳
- ۶-۳. معیارهای ارزیابی همل ۱۵۴
- ۶-۴. معیارهای ارزیابی افوا و تاجی ۱۵۴
- ۶-۵. معیار ارزیابی موریس و همکاران ۱۵۵
- ۶-۶. معیارهای ارزیابی ویل و ویتال ۱۵۶
- ۶-۷. رویکرد ارزیابی گردین و اکرمین ۱۵۷
- ۶-۸. رویکرد ارزیابی استروالد و پیگنیور ۱۵۸

فهرست □ ج

۱۵۹	۹-۶. رویکرد ارزیابی BFG
۱۶۲	۱۰-۶. مدل ارزیابی ال سای و شارما
۱۶۳	۱۱-۶. مدل ارزیابی مدل های کسب و کار همراه
۱۶۵	۱۲-۶. الگوهای ویژه مقایسه و رتبه بندی مدل های کسب و کار الکترونیکی
۱۶۷	۱۳-۶. سایر دیدگاه ها در خصوص ارزیابی مدل کسب و کار
۱۶۹	۱۴-۶. جمع بندی مطالب ارزیابی و بهبود مدل کسب و کار

فصل هفتم: مطالعات موردی

۱۸۱	۱-۷. مطالعه موردی اول: مدل کسب و کار در صنعت مخابرات
۲۰۴	۲-۷. مطالعه موردی دوم: مدل کسب و کار در بانکداری همراه
۲۲۷	۳-۷. مطالعه موردی سوم: مدل کسب و کار در رسانه های اجتماعی

مقدمه

بسیاری از نویسندگان مدل‌های کسب‌وکار در تشخیص طراحی مدل کسب‌وکار از پیاده‌سازی و اجرای مدل‌های کسب‌وکار موفق نبوده‌اند. این شرایط در حالی است که امروزه تشخیص این مفاهیم از یکدیگر، امری حیاتی تلقی می‌شود، زیرا هر یک از حوزه‌های نام‌برده به مفاهیم متفاوتی نیاز دارند. یک بنگاه در تمام مراحل چرخه حیات خود تنها با طراحی صحیح یک مدل کسب‌وکار و پیاده‌سازی آن می‌تواند به تداوم فعالیت و کسب موفقیت نائل گردند. از این‌رو بین طراحی و اجرای صحیح یا ناقص یک مدل کسب‌وکار تفاوت وجود دارد. با در نظر گرفتن دو بعد طراحی و اجرای مدل کسب‌وکار و همین‌طور طیف موفقیت تا شکست می‌توان چند حالت را برای مدل‌های کسب‌وکار موجود بنگاه‌ها در نظر گرفت. در حالت ایده‌آل، یک بنگاه روند موفق را در طراحی یک مدل کسب‌وکار صحیح و رقابتی و همین‌طور پیاده‌سازی آن طی می‌کند.

موقعیتی را در نظر بگیرید که در آن یک بنگاه مدل کسب‌وکار رقابتی را طراحی کرده است اما در پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز آن با دشواری‌هایی روبه‌رو شده است. این مشکل می‌تواند به دلیل وجود مسائلی چون کمبود تجربه، کمبود منابع، نبود رهبری اثربخش و ... باشد. در چنین موقعیتی هدف بنگاه فوق حرکت به سمتی است که مشکلات پیاده‌سازی خود را برطرف سازد تا به شرایط ایده آل نائل گردد.

در شرایط دیگر ممکن است یک شرکت هم در بخش طراحی و هم در بخش پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار از وضعیت مناسبی برخوردار نباشد. در این شرایط مسیر آنها به سمت موفقیت فقط با طراحی مجدد مدل کسب‌وکار و انجام تعدیلات لازم در پیاده‌سازی هموار خواهد شد.

بسیاری از سازمان‌ها با تبدیل فرایندهای سنتی به سطوح جدیدی از فرایندهای با عملکرد بهینه در حال تغییر مدل‌های کسب‌وکار خود هستند. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه آنها می‌توانند به این پیشرفت‌ها در جهت بهبود و کسب موقعیت مناسب در صنعت نائل گردند؟ آنها پاسخ خود را در نیاز به اختراع مجدد خود با استفاده از فناوری‌های توانمند ساز، یکپارچگی نوآوری و خلاقیت در فرمول فرهنگی و کدهای هدایت روزانه یافتند. شکی وجود ندارد که اقتصاد امروز و پیشرفت‌های رخ داده در آن فرصت‌های کمی را برای تغییر در مدل‌های کسب‌وکار ایجاد می‌نماید. با بررسی شرکت‌هایی چون آمازون، گوگل، اپل، نایک و وال مارت درمی‌یابیم که نوآوری‌های صورت گرفته و مزایای استراتژی‌ها و اقدامات صورت گرفته در این شرکت‌ها فراتر از درک و میزان قابل تصور بوده است. موفقیت‌های این کسب‌وکارها بخشی از آینده بهبود و تغییر مدل‌های کسب‌وکار است، یعنی شرایطی که در آن سازمان‌ها به اختراع مجدد مدل‌های کسب‌وکار با حفظ عملکرد عالی می‌پردازند.

این مجموعه به دنبال آن است تا به سازمان‌ها ثابت کند که فرصت‌های زیادی برای بهبود در اقتصاد امروزی نسبت به هر زمان در تاریخ وجود دارد. در اقتصاد امروز، بسیاری از سازمان‌ها برای بهبود پویا و افزایش بلوغ خود در تلاش هستند. تلاش برای بهبود سنتی در بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از اصول کلاسیک، نقشه جریان‌های ارزشی و ... منجر به تغییر مدل کسب‌وکار و فرایند نمی‌گردد. چراکه بنیان‌های این تغییر فقط با حرکت در مسیر خلاقیت، نوآوری و اختراع مجدد، فناوری‌های توانمند ساز و نوظهور و بهبود فرایندهای کسب‌وکار صورت می‌پذیرد. «این ترکیب از نیروها فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کند که از نظر محدوده گسترده‌تر بوده، اهمیت بیشتری داشته و تأثیرگذار بر بازار و مشتریان هستند.»

از این رو هدف از تألیف این کتاب، توسعه مفاهیم مدل کسب‌وکار در بخش‌های مختلف، اعم از تعاریف، انتالوژی، طراحی، انتخاب و پیاده‌سازی، تغییر و ارزیابی و بهبود مدل‌های کسب‌وکار برای فعالان در بخش‌های مختلف اعم از دولت، کسب‌وکارها و صنایع مختلف است تا خوانندگان با آشنایی با نقاط حساس موجود در مدل کسب‌وکار خود و جانمایی مناسب منابع و امکانات قادر به استفاده بیشینه از قابلیت‌ها در جهت تولید ارزش، افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و کسب سود باشند. امید است این تألیف توجه کسب‌وکارها را به مسائل کلیدی خود در مدل کسب‌وکار جلب نماید تا روزه‌روز شاهد افزایش ارزش ارائه‌شده به مشتریان، افزایش سود کسب‌شده و بهینه‌سازی ساختار کسب‌وکارها باشیم. در انتها لازم است از خانم مژده صدیقی، آقای علیرضا مقاری و سایر همکارانی که با ارائه کمک‌ها و راهنمایی‌های خود ما را در تهیه این مجموعه یاری کردند تشکر و قدردانی کنیم.

نسترن حاجی حیدری، عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
عاطفه‌السادات حسینی کیا، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات