

مدل‌های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری

■ فاطمه ناغی سعیدی*
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت MBA
دانشگاه علم و فرهنگ
saghebi_khatereh@yahoo.com

■ منوچهر منطقی
دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر
manteghi@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۱۲
تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۶/۰۹

چکیده

در سال‌های اخیر شاهد رقابتی‌تر شدن عرصه کسب و کار در صنایع مختلف بوده‌ایم. بنا بر نظر محققان عرصه کسب و کار، دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک شرکت، تنها با کمک یک الگوی مناسب کسب و کار امکان‌پذیر است. یک مدل کسب و کار موفق، نشان دهنده یک راه بهتر نسبت به گزینه‌های موجود می‌باشد که می‌تواند ارزش بیشتری را به یک گروه مجزا از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت بازگرداند. عدم تشخیص یک مدل کسب و کار مناسب در زمان آغاز یک کسب و کار، موجب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آن می‌شود. ولیکن علی‌رغم اهمیت این موضوع، تعاریف و مؤلفه‌های استاندارد جهت شناسایی مدل‌های کسب و کار به صورتی که بتوان از آن در کسب و کارها و صنایع مختلف بهره برد، وجود ندارد. از این رو، در این مطالعه بر اساس رویکردهای مختلفی که در مدل‌سازی مدل کسب و کار وجود دارد، به ارائه تعاریف و مؤلفه‌های مدل کسب و کار پرداخته شده است. با این حال، تنها داشتن یک مدل کسب و کار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت مهم نیست، بلکه آنچه حیاتی‌تر است، در اختیار داشتن و حفظ یک مدل کسب و کار بهینه در طول حیات مؤسسه است. توانمندی یک مدل کسب و کار تا حدی است که خود می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تحلیل، آزمون و ارزیابی انتخاب‌های راهبردی باشد که پیش‌روی یک سازمان قرار دارد. به همین دلیل، ارزیابی مدل کسب و کار یک سازمان، به عنوان فرایند اتخاذ تصمیمات راهبردی هیچ وقت کامل نمی‌شود و می‌تواند مبنایی برای بهبود مستمر رفتار کسب و کار باشد. ارزیابی مدل‌های کسب و کار، با توجه به هدف ارزیابی و سطوح و واحد تحلیل، متفاوت است. در این مطالعه سعی شده است تا با مروری بر مطالعات صورت گرفته، مهمترین روش‌ها و معیارهای ارزیابی مدل کسب و کار مشخص گردد. باید توجه نمود که مدل‌های کسب و کار، نمایشی از کسب و کار در یک زمان خاص هستند. تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها شده و باعث گردیده که سازمان‌ها دیگر از ثبات برخوردار نبوده و کسب و کارها به صورتی پویا تکامل یابند. این امر باعث شده است تا مدل‌های کسب و کار دارای یک وضعیت ناپایدار شده و با توسعه کسب و کار و در طول زمان، تغییر یابند. همین امر سبب گردیده است تا مفهوم نوآوری مدل کسب و کار به یکی از مهمترین مباحث مدیریتی تبدیل شود که در ادامه این مطالعه، مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

نوآوری مدل کسب و کار، ارزیابی مدل کسب و کار، مدل‌سازی، مدل‌های کسب و کار.

بیان مسأله

با تأسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب و کار خواه به صورت آشکارا (عینی، تشریحی) و خواه به صورت نهانی (ذهنی، تکوینی) [۱] جهت طراحی ساختار تعاملات آن به کار گرفته می‌شود. اگر مدل کسب و کار را منطق اصلی شرکت و انتخاب‌های راهبردی آن برای

ایجاد و جذب (سهام خواهی از) ارزش درون یک شبکه ارزش در نظر بگیریم [۳]، عدم تشخیص یک مدل کسب و کار مناسب، منجر به ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آن می‌شود. از زمان شکل‌گیری ادبیات مدل کسب و کار، شاهد آن هستیم که محققان متعددی به ارائه تعاریف مدل‌های کسب و کار

و ابعاد و اجزای آن پرداخته‌اند. ولی تا به امروز یک تعریف استاندارد از مدل‌های کسب و کار شکل نگرفته است. شاید دلیل آن باشد که این محققان با رویکردها و اولویت‌های متفاوتی به ارائه تعاریف مدل کسب و کار پرداخته‌اند. در کنار این موضوع، ابعاد و اجزای متعددی نیز توسط محققان مختلف ارائه شده است.

* نویسنده مسئول

مشکلی که بیشتر تحقیقات اولیه در زمینه برشماری اجزای مدل‌های کسب و کار با آن مواجهند، این است که از ادراک محقق سرچشمه گرفته‌اند [۳]. در این مطالعه، سعی در ارائه تعاریف مشخص مدل کسب و کار شده است و با بررسی ادبیات موضوع، به ارائه ابعاد جامع، فراگیر و در عین حال مکفی مدل کسب و کار نموده است. جهت کمک به مدل‌سازی کسب و کار، رویکردهای مختلف در مدل‌سازی مدل کسب و کار نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تنها داشتن یک مدل کسب و کار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت مهم نیست بلکه آنچه حیاتی‌تر است، در اختیار داشتن و حفظ یک مدل کسب و کار بهینه در طول حیات مؤسسه است [۱]. با نگاهی بر محیط کسب و کار در سال‌های دور که رقابت شدید نبوده و محیط رقابت نیز دچار آشفتگی کمتری بود، مدل‌های کسب و کار از پیچیدگی کمتر و ثبات بیشتری برخوردار بودند، به طوری که برای مدت طولانی‌تری می‌شد از یک مدل کسب و کار مشخص استفاده نمود. ولی با پیچیده‌تر شدن محیط کسب و کار و رقابت روزافزون در عرصه فعالیت، یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فردا منقضی یا بلااستفاده شود [۴]؛ بنابراین توانایی طراحی و پیاده‌سازی مدل نوآورانه کسب و کار جهت رشد و تداوم فعالیت یک سازمان حیاتی تلقی می‌شود [۵]. محرک و انگیزه شرکت‌ها در این تلاش‌ها به خصوص در سازمان‌هایی با قدمت طولانی، یکی از چهار مورد زیر می‌باشد [۴]:

- وقوع بحران در مدل کسب و کار موجود؛
- ورود فناوری‌ها، محصولات یا خدمات جدید به بازار؛
- تعدیل، بهبود یا دفاع از مدل موجود به منظور تطبیق با محیط در حال تغییر؛
- آماده شدن برای آینده با کاوش و آزمودن مدل‌های کسب و کار مبحث کاملاً جدیدی که ممکن است در نهایت با مدل‌های موجود جایگزین شوند.
بر اساس نظر مارگرتا^۱ (۲۰۰۲) یک مدل کسب و کار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخ به سؤالاتی در زمینه مشتری، ارزش مشتری و چگونگی کسب درآمد، زمینه منطق اقتصادی فعالیت سازمان را توضیح داده و شرح دهد که چگونه می‌توان ارزش مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه نمود [۶]. بنابراین، اگر سازمان‌ها یک مدل کسب و کار مناسب در اختیار نداشته باشند، نمی‌توانند بخش قابل توجهی از بازار را تصرف نمایند [۵]. نوآوری مدل کسب و کار نسبت به انواع دیگر نوآوری، کم هزینه‌تر، کارا تر و رویکردی مناسب در زمان کمبود سرمایه برای مثال در زمان رکود اقتصادی می‌باشد. از این رو در کنار بررسی راه‌های ارزیابی مدل‌های کسب و کار، مفهوم نوآوری مدل کسب و کار نیز بررسی می‌شود.

تعریف مدل کسب و کار

با آنکه طی سالیان مختلف مفهوم مدل کسب و کار توسط محققان متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است، برای مدل کسب و کار یک تعریف استاندارد وجود ندارد. با نگاهی

به تعاریف مدل کسب و کار می‌بینیم که نقطه شروع هر یک از تعاریف ارائه شده، اشاره به مفاهیمی نظیری منطق، درک، سیستم، الگو، شرح و مواردی از این دست داشته است. عده‌ای از محققان با یک دیدگاه مفهومی، مدل کسب و کار را به صورت یک مفهوم، منطق، درک، بازتاب، سازه واسطه، شفاف‌سازی یا یک داستان در نظر گرفته‌اند. تعاریف بعضی از محققان نیز به یک دیدگاه الگوی سیستمی نزدیک می‌باشد؛ به صورتی که یک مدل کسب و کار را به مثابه یک الگو، برنامه، نسخه، ابزار مفهومی، مسیر، طراحی، روش، پیکربندی، انجام وظیفه، مجموعه، سیستم، خلاصه، چارچوب، زمینه و هسته تعریف نموده‌اند. در نهایت برخی نیز از یک دیدگاه تبیینی در تعریف مدل کسب و کار بهره جسته‌اند و آن را یک نمایش، توصیف، شرح، تشخیص، تعریف، بیانیه و نحوه پاسخ‌دهی معرفی نموده‌اند.

محققان، رویکردهای متفاوتی را نیز در تعریف مدل کسب و کار به کار گرفته‌اند. با مطالعات به عمل آمده در تعاریف پر ارجاع مدل کسب و کار می‌توان رویکردهای منبع‌محور، فعالیت‌محور، دانش‌محور، اقتصادی، راهبردمحور و شبکه‌ای را استخراج نمود. اگرچه به وضوح دیده می‌شود که جمعی از محققان ترکیبی از رویکردهای نام برده را در تعاریف خود به کار بسته‌اند، گروهی با تکیه بر دیدگاه منبع‌محور، فعالیت‌محور و اقتصادی، تعریف خود از مدل کسب و کار را محدود به شرکت واحدی نموده‌اند [۷] [۴]. تعریف برخی از محققان نیز فراتر از مرزهای سازمان را در بر گرفته و بر اساس یک شبکه ارزش می‌باشد.

1. Magretta

مدل‌های کسب و کار؛ میانی، ارزیابی، نوآوری
منوچهر منطقی، فاطمه ثاقبی سعیدی

شبکه صورت می‌پذیرد، سازمان در کسب و کار خود، در تعامل با کنشگران متعددی می‌باشد. از جمله کنشگران می‌توان به عواملی که در انجام وظیفه مرتبط با ایجاد، بازاریابی و ارائه ارزش دخیل هستند، شامل شرکایی نظیر تأمین کنندگان و عرضه کنندگان، اشاره نمود. در یک نگاه وسیع‌تر، کنشگران حتی رقبا و سازمان‌های عمومی نظیر نمایندگان و کارگزاران دولتی را نیز در بر می‌گیرد. از مجموع شرکا، رقبا و سازمان‌های عمومی، تحت نام کنشگران سازمانی یاد می‌شود. برخی از تعاریف به یک بخش از کنشگران و برخی نیز با یک نگاه جامع‌تر به مجموعه‌ای از آنها اشاره داشته‌اند. با این حال، کنشگران یک کسب و کار، تنها شامل کنشگران سازمانی نمی‌شود، بلکه مشتریان نیز از جمله کنشگران یک کسب و کار هستند [۱۲]. از جمله محققانی که از این دیدگاه در تعاریف خود بهره جسته‌اند، می‌توان به زوت و آمیت^۱ (۲۰۰۸) اشاره نمود که مدل کسب و کار را به عنوان "ساختار، محتوی و کنترل معاملات میان شرکت مرکزی و شرکای معامله که نشان دهنده درک الگوی پیوندهای معاملاتی بین شرکت و شرکای معامله می‌باشد"، تعریف نموده‌اند [۱۳]. با توجه به اهمیت کنشگران کسب و کار، برخی تعاریف، این مهم را در بر گرفته و بر نقشی که هر یک از کنشگران در آن کسب و کار ایفا می‌نمایند و همچنین فایده و هزینه کسب و کار برای هر یک، تأکید نموده‌اند. [۵۴]

جریان‌ات اصلی تولید، یا به فعالیت‌هایی نظیر بازاریابی ارزش اشاره نموده‌اند.

رویکرد اقتصادی

در یک رویکرد اقتصادی، مدل کسب و کار را منطبق خلق سود در شرکت می‌دانند. این دسته از تعاریف شامل مفاهیم سرمایه، سود و درآمد می‌باشد. برای مثال، می‌توان به تعریف استوارت و ژاوو^۵ (۲۰۰۰) از مدل کسب و کار اشاره نمود که مدل کسب و کار را "نحوه کسب پول و حفظ جریان سود در طول زمان" تعریف نموده‌اند [۱۰]. در این دیدگاه به موارد مختلفی حتی اصطلاحات کلی نظیر مفاهیم مالی و حسابداری اشاره شده است و تمامی آنها اشاره به توجیه اقتصادی مدل کسب و کار در نظر گرفته شده دارند. در این بخش، برخی از محققان نیز به منافع کلی شرکت، اهداف کسب و کار و کارایی اشاره نموده‌اند. با اینکه این مفاهیم، اهدافی فراتر از اهداف اقتصادی، نظیر اهداف اجتماعی [۱۱] را در بر می‌گیرند ولی برای یک مؤسسه انتفاعی، این هدف و منفعت، همان کسب سود می‌باشد. برای مثال می‌توان به تعریف ارائه شده توسط کریشنامورتی (۲۰۰۳) اشاره نمود که مدل کسب و کار را "یک مسیر به سمت سودآوری شرکت و کاربردی منسجم از مفاهیم متنوع برای اطمینان از دستیابی به اهداف کسب و کار" تعریف نموده است.

رویکرد شبکه‌ای

از آنجا که در دنیای کنونی فرایند ایجاد ارزش فراتر از مرزهای شرکت و درون یک

رویکرد مبتنی بر منابع^۱

برخی بر این عقیده‌اند که مدل کسب و کار بر پایه عملیات درونی شرکت است و با یک رویکرد مبتنی بر منابع، بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های درونی سازمان تأکید نموده‌اند. برای مثال، آفوا و تاچی^۲ (۲۰۰۱) مدل کسب و کار را "روشی که یک شرکت به ساخت و استفاده از منابع خود می‌پردازد تا از آن طریق بتواند ارزشی بهتر نسبت به رقبای خود را به مشتریانش ارائه دهد" در نظر می‌گیرند [۷]. تمرکز تعاریف در این بخش معطوف بر خود منابع و سازه‌های مرتبط با آن نظیر پتانسیل‌های تکنیکی، ملزومات کسب و کار، و فناوری یا بر پیکربندی و بسیج منابع بوده است.

رویکرد فعالیت‌محور

رویکرد فعالیت‌محور، دومین رویکرد قابل شناسایی در این بخش می‌باشد. تعاریف در این بخش، متمرکز بر فرایند (به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها) یا فعالیت بوده است. برای مثال پتروویک، کیتل و تکستن^۳ (۲۰۰۱) مدل کسب و کار را "شرح منطق یک سیستم کسب و کار برای ایجاد ارزش که تحت نفوذ فرایندهای واقعی قرار دارد" در نظر گرفته‌اند [۸] و یا بتز^۴ (۲۰۰۲) در تعریف خود از مدل کسب و کار به این مسأله اشاره می‌نماید که "مدل‌های کسب و کار خلاصه‌ای درباره این هستند که چگونه ورودی‌های یک سازمان به خروجی‌هایی با ارزش افزوده تبدیل می‌شوند" [۹]. در این دسته، برخی از محققان نیز به صورت جزئی‌تر به زنجیره ارزش،

1. Resource-base
2. Afua, & Tucci

3. Petrovic, Kittl, & Teksten
4. Betz

5. Stewart, & Zhao
6. Zott, & Amit

رویکرد راهبردی

در یک رویکرد راهبردی، علاوه بر محیط داخلی شرکت، بر محیط رقابتی، راهبرد رقابتی و گزینه‌های راهبردی سازمان با توجه به فرصت‌های موجود در بازار و انواع راهکارها برای پویایی در چنین محیط رقابتی تأکید می‌شود. باید توجه نمود که محدود کردن تعریف مدل کسب و کار به یک سطح، از جامعیت آن می‌کاهد. شاید بتوان برخی سردرگمی‌ها در زمینه تعریف مدل کسب و کار را در عدم شفافیت و ابهام در جایگاه مدل کسب و کار در سازمان در مقایسه با سطوح راهبردی و سطوح عملیاتی دانست. راهبرد و مدل کسب و کار دو مفهوم جدانشدنی و مرتبط با یکدیگر می‌باشند. به همین علت برخی از محققان در تعاریف خود حدفاصلی بین این دو قائل نشده‌اند و حتی از راهبرد به عنوان یکی از اجزا یا عناصر مدل کسب و کار نام می‌برند. برای مثال ونکاترامان و هندرسون^۱ (۱۹۹۸) مدل کسب و کار را همان راهبرد می‌دانند که "یکپارچگی سازمان را در سه جهت اصلی تعامل مشتری، پیکربندی دارایی و قدرت نفوذ دانش" منعکس می‌کند [۱۴]. لیکن، علی‌رغم وجود ابهام در اصطلاحات مربوط به راهبرد و مدل‌های کسب و کار، به نظر می‌رسد که یک اجماع در رابطه بین راهبرد و مدل کسب و کار به وجود آمده، به طوری که به مدل کسب و کار، به عنوان یک لایه تئوریک و مفهومی بین راهبرد کسب و کار و فرایندهای کسب و کار، نگریسته می‌شود [۱۵][۱۶][۱۷][۱۸] [۱۹] که از نظر الدبی (۲۰۱۰) "نقش پیوند دهنده‌گی" [۱۲] مفهوم مدل کسب و کار را

نشان می‌دهد. از این منظر مدل کسب و کار "بازتابی از راهبرد درک شده شرکت [۲۰]" است که سعی در توصیف نمایشی مختصر از چگونگی مجموعه‌ای وابسته از متغیرهای تصمیم‌گیری در زمینه راهبرد، معماری و اقتصاد در جهت خلق مزیت رقابتی پایدار در بازاری تعریف شده [۱۷] دارد. از تعاریف فوق اینگونه بر می‌آید که مدل کسب و کار برخی از عناصر راهبرد کسب و کار را شامل شده و باید سازگار با اهداف راهبردی شرکت [۱۱] باشد.

رویکرد دانش‌محور

همانگونه که در قسمت قبل توضیح داده شد، ونکاترامان و هندرسون (۱۹۹۸) در تعریف خود رویکرد دانش‌محور را دخیل نموده‌اند [۱۴].

نویسندگان نتیجه‌گیری کردند که چارچوب‌های مورد استفاده در مورد ارزش‌آفرینی که محدود به محدوده ایزوله و چارچوب مشخصی بوده‌اند، نمی‌توانند پاسخگوی سؤالات مربوط به ارزش‌آفرینی کل باشند [۲۱]. به نظر می‌رسد که دلیل گوناگونی در تعاریف، این باشد که هیچ یک از تئوری‌ها و رویکردهای موجود به تنهایی نمی‌توانند پتانسیل ارزش‌آفرینی یک سرمایه‌گذاری را توضیح دهند [۱۷]. از این رو باید با یک دید وسیع‌تر به مفهوم مدل کسب و کار نگریست و با ادغام رویکردهای مختلف فعالیت‌محور، منبع‌محور و دانش‌محور، شناسایی منابع رقابت‌پذیری را تسهیل نمود [۲۰]. لمبرت^۲ (۲۰۰۳) اذعان می‌دارد که تمام توصیفات مختلف محققان، مدل کسب و کار را "راهی که کسب و کار انجام می‌پذیرد" و "توصیفی از

این که چگونه شرکت منتظر ایجاد سود است و چگونه با سایر نهادها در یک شبکه ارزش در ارتباط می‌باشد" در نظر گرفته‌اند [۲۲].

اجزای مدل کسب و کار

با مرور ادبیات مدل کسب و کار، شاهد آن هستیم که محققان مختلف، ابعاد و اجزای متفاوتی را برای مدل کسب و کار بر می‌شمارند. برای شناسایی و جمع‌بندی ابعاد و اجزای مکفی و در عین حال جامع یک مدل کسب و کار، باید به اساس شکل‌گیری مدل کسب و کار آگاهی یافت. یک مدل کسب و کار، همانند هر ساختار مفهومی دیگر، بر پایه یک مفهوم اصلی شکل می‌گیرد [۲۳]. بدون وجود این مفهوم، مدل کسب و کار ساختار نمی‌یابد و وجود دیگر مفاهیم بی‌معنی خواهد بود. از این روست که برای شناسایی مفهوم مقدم در یک مدل کسب و کار، باید مفهومی که از اولویت برخوردار است [۲۳]، مشخص شود. با اینکه هدف نهایی هر کسب و کاری، کسب منفعت است ولی پیشتر از آن می‌بایست ارزشی قابل ارائه به نهادهای دیگر وجود داشته باشد تا توسط آن شرکت بتواند به جذب منفعت بپردازد. به علت تصمیم شرکت برای ارائه این ارزش است که تمام فعالیت‌های شرکت شکل می‌گیرد و همکاری با دیگر نهادها صورت می‌پذیرد. هیچ موضوع دیگری در یک مدل کسب و کار بدون اشاره به ارزش پیشنهادی قابل احساس نیست [۳]. تقدم ارزش پیشنهادی ناشی از این واقعیت است که تمام اجزای دیگر یک مدل کسب و کار از این مفهوم پیروی نموده و بدون آن،

1. Venkatraman & Handerson
2. Lambert

مدل‌های کسب و کار؛ میانی، ارزیابی، نوآوری
منوچهر منطقی، فاطمه ثاقبی سعیدی

جدول ۱- سؤالاتی که مربوط به عنصر ارزش پیشنهادی است [۳]

سؤالات در ارتباط با نهاد	اجزای مدل کسب و کار	نمودار ارتباط اجزای مدل کسب و کار
ارزش پیشنهادی چیست؟	ارزش پیشنهادی	
ارزش پیشنهادی چگونه ارائه می‌شود؟	انتقال ارزش از طریق کانال	
ارزش پیشنهادی برای چه کسانی پیشنهاد می‌شود؟	مشتریان	
چه نهادهایی در فراهم شدن ارزش پیشنهادی کمک می‌کنند؟	تأمین کنندگان و هم‌پیمانان	
ارزش پیشنهادی چگونه ایجاد می‌شود؟	فرایند اضافه ارزش؛ منابع مربوطه، قابلیت‌ها، فعالیت‌ها، راهبردها و ساختار سازمانی	
در بازگشت چه چیزی به عمل می‌آید؟	بازگشت ارزش	

وجود نخواهند داشت یا دست کم دلیلی برای وجود نخواهند داشت [۲۳][۳]. ارزش پیشنهادی، باعث وحدت سایر ابعاد و اجزای مدل کسب و کار شده و از ناسازگاری درونی آنها جلوگیری می‌کند [۲۳]. از این رو، دیگر ابعاد و اجزای اصلی کسب و کار نیز با توجه به این مهم شکل می‌گیرند. بنا بر عقیده لمبرت (۲۰۰۸)، عناصری که مستقیماً از سؤالات ارزش پیشنهادی استخراج می‌شوند به عنوان عناصر پایه و اصلی مدل کسب و کار محسوب می‌شوند [۳].

بنابراین، یکی از مهم‌ترین اجزای هر مدل کسب و کار، "ارزش پیشنهادی" می‌باشد. ارزش پیشنهادی، به توصیف بسته محصولات و خدماتی می‌پردازد که شرکت به بازار ارائه می‌دهد [۲۴][۴].

ایجاد، ارائه و کسب ارزش در خلاء اتفاق نمی‌افتند [۲۵]. امروزه بسیاری از منابع و فعالیت‌هایی که برای موفقیت یک شرکت حیاتی هستند، خارج از کنترل مستقیم آن قرار دارند [۲۶][۲۷]. از این رو، یک شرکت نیازمند تعامل با تأمین کنندگان، شرکا، و دیگر مؤتلفانی است که هر یک، سیستم کسب و کار خود را داشته ولی به گسترش منابع و فعالیت‌های شرکت می‌پردازند. این عناصر مختلف که در هر مدل کسب و کاری نشان داده می‌شوند، کنشگران (بازیگران) سازمانی و نقش آنها نام دارد [۲۸][۲۹] و سیستم متشکل از سیستم کسب و کار آنها، سیستم ارزشی نامیده می‌شود [۲۷].

نهاد یا نهادهایی که مورد هدف ارزش پیشنهادی [۳][۳۰] می‌باشند، مشتریان

هستند. مشتریان، گروه‌های مختلف مردم و یا سازمان‌هایی را شامل می‌شوند که هدف مؤسسه دستیابی و نگهداری این بخش می‌باشد [۴]. بنابراین انتخاب بازار مناسب در محدوده عملیات کسب و کار و تصمیم برای توجه یا غفلت از بعضی منفعت‌های مشتری، از اجزای مهم هر مفهوم کسب و کار می‌باشند. یک شرکت به منظور جذب و حفظ مشتری و افزایش میزان فروش خود، نیازمند توصیف روابطی است که با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند. روابط می‌تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را شامل شود [۴]. در پاسخ به اینکه شرکت چگونه با مشتریان هدف خود ارتباط برقرار کرده و به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر، به آنها دسترسی یافته و منافع حاصل از ارائه فروش محصول یا خدمت (نقدی و غیرنقدی) را دریافت می‌کند، انتخاب "کانال"ها صورت می‌پذیرد [۲][۳]

[۳۱]. کانال‌ها که شامل انواع کانال‌های ارتباطات [۲۴][۳۲][۳۳][۵۳]، توزیع [۳۴] [۳۵] و فروش [۴] می‌باشند، واسطه میان یک شرکت و مشتریان هستند [۴]. هر سازمانی توسط محیط پیرامون آن احاطه شده است و از خاصیت این محیط پویایی آن است. وجود رقابتی که می‌تواند در گستره جهانی صورت پذیرد، قوانینی که توسط نهادهای مختلف وضع می‌شود و بر کل کسب و کار و چشم‌انداز نهایی تأثیر دارند [۳۶]، همه و همه بر فعالیت شرکت تأثیر می‌گذارند. در چنین شرایطی یک شرکت می‌بایست با اتخاذ یک راهبرد مناسب، تصمیمات درستی گرفته و اقدامات لازم را انجام دهد. فعالیت در یک محیط پویا، فرصت‌ها و تهدیداتی را برای یک سازمان به وجود می‌آورد. در چنین شرایطی، کشورها و شرکت‌هایی قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های بازار خواهند بود که توانایی خلق و توسعه مزیت رقابتی را داشته باشند. مزیت

مدل‌های کسب و کار؛ میانی، ارزیابی، نوآوری
منوچهر منطقی، فاطمه ثاقبی سعیدی

رقابتی، عامل یا ترکیبی از عواملی است که باعث می‌شود در یک محیط رقابتی سازمان موفق‌تر از سایر سازمان‌ها عمل نماید. مزیت رقابتی پایدار نیز فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز را به موازات تواناسازی آن برای تأمین نیازهای رقابتی آینده، تأمین می‌کند. برای پایدارسازی مزیت رقابتی، ایجاد ترکیب منحصر به فردی از منابع و قابلیت‌ها، اتکا به منابع نامشهود، و روش‌های نامتجانس، نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کند. زیرا مزیت رقابتی پایدار مستلزم ابهام و پیچیدگی‌های مدیریتی و اجتماعی است. مفهوم رقابت‌پذیری مدل کسب و کار، مترادف با ایجاد و حفظ مزیت رقابتی کسب و کار توسط یک مدل کسب و کار می‌باشد [۳۷]. سه مجموعه نگرش را در رابطه با مزیت رقابتی می‌توان در نظر گرفت. هر کدام از این نظریات، از زاویه‌ای متفاوت به موضوع مزیت رقابتی نگریسته‌اند و تفاوت اصلی آنها ناشی از نگاهشان به قلمرو رقابت است [۳۷]. نگرش اول مبتنی بر منابع و قابلیت‌های محیطی می‌باشد؛ به نحوی که نظریه مزیت رقابتی بر مبنای ویژگی‌های اقتصاد رقابتی (نظریه محیطی) با تأکید بر اهمیت عوامل ساختاری صنعت و موقعیت سازمان در بازار، مرزهای صنعت را مبنای تحلیل و قلمرو رقابت تلقی می‌کند. مبنای مزیت رقابتی در نگرش دوم بر منابع و ارتباطات بین سازمانی و هم‌افزایی حاصل از آن، به عنوان ریشه مزیت رقابتی تأکید می‌کند. به این نوع از مزیت رقابتی در بعد سیستم ارزش توجه می‌شود و در نهایت نگرش سوم، مبنای تحلیل را سازمان و قلمرو

رقابت را مرزهای سازمانی در نظر می‌گیرد و منابع و قابلیت‌های سازمانی را به عنوان منبع مزیت رقابتی بیان می‌کند. سه تئوری شناخته شده در این نگرش وجود دارد. تئوری منابع و قابلیت‌های سازمان مبتنی بر منابع، تئوری شایستگی‌محوری و تئوری قابلیت‌های پویا. هر شرکتی جهت خلق ارزش پیشنهادی به مشتریان، بسته به نوع کسب و کار، به منابع متفاوت و فعالیت‌های مختلفی نیاز دارد. تئوری منابع و قابلیت‌های سازمان مبتنی بر منابع، بر این نظر است که سازمان متشکل از مجموعه‌های منابع است و منبع مزیت رقابتی، منابع سازمان بوده، ویژگی‌ها و خصوصیت منابع، چگونگی مزیت و حد پایداری آن را تعیین می‌کند. از آنجا که سازمان‌ها برای مشتریان و منابع به رقابت می‌پردازند، یک مدل کسب و کار موفق، اگر بر فعالیت‌های متمایزی (شامل تولید، حل مسأله، پلتفرم- شبکه [۴]) تمرکز کند که شرکت را در موفقیت در جذب و حفظ مشتریان، کارکنان، و سرمایه‌گذاران، و ارائه محصولات و خدمات سودآور توانمند ساخته و منجر به خلق مزیت رقابتی شود، می‌توان از آن فرایند به عنوان یک دارایی راهبردی نیز یاد کرد.

ماحصل موفقیت در ارائه ارزش به مشتریان [۲۴]، خروجی اقتصادی [۲۹] است که تحت عنوان "بازگشت/کسب ارزش" [۳] [۳۵] [۳۸]، ماهیت وجودی و لازمه ادامه حیات شرکت می‌باشد. بازگشت ارزش هر آن چیزی است که شرکت در ازای ارائه ارزش پیشنهادی چه به صورت پولی یا در قالب اهداف ارزشی غیرپولی دریافت می‌دارد.

با مرور ادبیات مدل کسب و کار، ابعاد و اجزای مدل کسب و کار در جدول ۲ جمع‌بندی شده است.

طبقه‌بندی مدل کسب و کار

طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار، پیش درآمدی بر دیگر پژوهش‌ها در حوزه مدل کسب و کار می‌باشد. طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار، راه‌های جدید تقسیم جمعیت شرکت به گروه‌های همگنی که موضوع دیگر مطالعات مدیریتی از قبیل تحقیق درباره روابط بین مدل‌های کسب و کار و عملکرد شرکت و نوآوری مدل کسب و کار می‌باشد را فراهم می‌کند. از آنجا که مطالعات پژوهشی، وجود رابطه بین نوع مدل کسب و کار و موفقیت شرکت را تأیید نموده‌اند [۳۹]، طبقه‌های مختلف مدل کسب و کار، پیش‌بینی کننده‌ای برای عملکرد انواع مدل‌های کسب و کار می‌باشند. همچنین، نتایج حاصل از تحقیقات نشان می‌دهد که مدل‌های کسب و کار به طور بالقوه قابلیت مقایسه‌پذیری در میان صنایع را دارا هستند و پیش‌بینی کننده بهتری از عملکرد مالی نسبت به طبقه‌بندی صنعت هستند [۴۰].

طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار بر حسب معیار به کار رفته و تعداد انواع مستخرج که نشان‌دهنده دیدگاه‌های چندگانه محقق می‌باشد، متفاوت است [۳۹]. در میان طبقه‌بندی‌های مختص به یک صنعت، برخی از مطالعات به دلیل نگاه وسیعی که به مدل‌های کسب و کار داشته‌اند، قابل استفاده در صنایع مختلف می‌باشند. از جمله

مدل‌های کسب و کار؛ میانی، ارزیابی، نوآوری
منوچهر منطقی، فاطمه ثاقبی سعیدی

جدول ۲- ابعاد و اجزای مدل کسب و کار

بعد	اجزا	گروه
ارزش پیشنهادی	محصول یا خدمت اصلی	
	بسته محصول و خدمات	
سیستم ارزش	کنشگران	نقش عملکردی هر یک از کنشگران نقش راهبردی هر یک از کنشگران
	پیکرندگی شبکه کسب و کار	منافع و مزایای هر یک از کنشگران میزان وابستگی کنشگران ساز و کار هماهنگی و اداره امور
	نوع بازار	مزیت رقابتی حاصل از منابع و ارتباطات بین سازمانی مشتریان هدف جایگاه مشتری در زنجیره تأمین
	محیط فعالیت	پویایی رقابتی فرصت بازار گزینه‌های راهبردی قوانین، زمان و سایر عوامل تأثیرگذار
تعامل با مشتری	ارتباط مشتری	
	کانال‌ها	ارتباطی توزیع فروش
	نوع سازمان	
فرایند ارزش افزوده	استراتژی رقابتی	راهبرد اصلی مأموریت کسب و کار چشم انداز اهداف
	مزیت رقابتی در مرزهای شرکت	قابلیت‌های مبتنی بر منابع / شایستگی‌های محوری / قابلیت‌های پویا
	فرایندهای کلیدی	فعالیت‌ها و فرایندهای اصلی فعالیت‌ها و فرایندهای پشتیبانی
	منابع کلیدی	دارایی‌های کلیدی قابلیت‌ها
	پیکرندگی	پیکرندگی فعالیت‌ها
	دانش	دانش سازمان
کسب ارزش	عملکرد مالی	اهرم‌های مالی و عملکردی شهرت نام تجاری
	عملکرد غیرمالی	سهم بازار سایر

این تحقیقات می‌توان به تحقیق ارائه شده توسط زوت و آمیت (۲۰۰۸) اشاره نمود که به ارائه مدل‌های کسب و کار "نوگرا" و "کارایی محور" پرداخته‌اند. نتایج حاصل از مطالعات آنها نشان می‌دهد که عکس‌العمل متقابل بین مدل کسب و کار و راهکار کسب و کار، به بهبود کارایی یک شرکت می‌انجامد. همچنین، عملکرد شرکت ارتباطی مثبت با مدل‌های کسب و کار نوگرا داشته و اگر این نوع از مدل‌های کسب و کار، از یک راهبرد بازاریابی مناسب تبعیت نمایند، این ارتباط مثبت تقویت می‌شود.

تعداد بسیار کمی از طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار نیز فراتر از یک صنعت صورت گرفته‌اند و از جامعیت بیشتری برخوردار می‌باشند؛ ولیکن، معیارهای طبقه‌بندی آنها محدود می‌باشد. از جمله این تحقیقات می‌توان به نوع شناسی ویل و همکاران، (۲۰۰۴) که برای شرکت‌های انتفاعی دسته‌بندی شده است، اشاره نمود [۴۰]. ملاک طبقه‌بندی ارائه شده توسط ویل و همکاران، دارایی‌های شرکت می‌باشد. مطالعات ویل و همکاران، با اثبات اینکه مدل‌های کسب و کار به طور بالقوه قابلیت مقایسه‌پذیری در میان صنایع را دارا هستند، نشان می‌دهد که مدل‌های کسب و کار، پیش‌بینی کننده بهتری از عملکرد مالی نسبت به طبقه‌بندی صنعت می‌باشند و برخی از مدل‌های کسب و کار نسبت به سایرین عملکرد بهتری دارند؛ مخصوصاً فروش حق استفاده از دارایی (نظیر مالک، وام دهندگان، ناشران، و پیمانکاران) بسیار سودآورتر بوده و ارزش بازار بیشتری از فروش مالکیت دارایی

(نظیر سازندگان و توزیع‌کنندگان) را دارا هستند.

علاوه بر طبقه‌بندی ویل و همکاران، کامیسون و ویلار-لوپز، طی پژوهش خود در سال ۲۰۱۰، بر اساس معیارهای مرتبط با ساختار سازمان، درجه تنوع و مدیریت زنجیره

1. Novelty-Centered
2. Efficiency-Centered

تعریف نموده و بر خصوصیات نظیر رسمیت و تمرکز در تصمیم‌گیری‌های خود تأکید می‌نمایند. گروه دوم نیز شرکت‌های نوپا و پیشرفته‌ای می‌باشند که مدل‌های کسب و کارشان نسبت به گروه اول نوآورانه‌تر بوده و بر همکاری با سایر سازمان‌ها و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌نمایند. این محققان در مطالعه خود به بررسی رقابت‌پذیری مدل‌های کسب و کار پرداختند و مشاهده نمودند که مدل‌های مبتنی بر شبکه، با تمرکز بر توسعه قابلیت‌های پویا، به کسب مزیت رقابتی بر اساس دارایی‌های نامشهود می‌پردازند [۳۷]. لیکن نتایج پژوهش‌های آنها عدم قطعیت در موفقیت اتخاذ و پیاده‌سازی یک نوع خاص از مدل‌های کسب و کار را نشان داد. آنها دریافتند که شرکت‌ها برای موفقیت نیاز به مجموعه‌ای از مدل‌های کسب و کار داشته و جدا از نوپا یا قدیمی بودن شرکت‌ها، این محققان با نظرات چسبرو مبنی بر اینکه بسیاری از شرکت‌ها توسط ادغام عمودی می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند، موافق می‌باشند. بنا بر این نظرات، برخی از نوآوری‌ها نیاز به قابلیت‌های جدیدی دارند که به تنهایی در داخل شرکت قابل دستیابی نیست و جهت توسعه آنها شرکت‌ها نیاز به همکاری با یکدیگر دارند [۳۷].

مدل‌سازی مدل کسب و کار

امروزه تمرکز بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته بر اهمیت تأثیر طراحی مدل کسب و کار^۱ بر عملکرد شرکت، معطوف شده‌اند [۱۳] [۲۰] [۲۷] [۴۱] [۴۲] [۴۳]. به دلیل اهمیت

7. Business Concept

این مسأله، پژوهش در زمینه مدل‌های کسب و کار از مباحث تئوریک و مفهومی صرف به سمت شکل‌دهی توسط ابزار و قابلیت استفاده عملی^۲ حرکت نموده است. همین امر منجر به ارائه چارچوب‌های مختلفی جهت طراحی و نمایش مدل کسب و کار توسط محققان متعددی شده است. هر یک از این چارچوب‌ها، الگو و نمونه‌ای برای طراحی مدل کسب و کار، در اختیار پژوهشگران قرار می‌دهند. پژوهشگران با توجه به رویکرد تحقیق و سطح تحلیل و واحد تحلیل پژوهش خود به ارائه یا انتخاب چارچوب مناسب طراحی و نمایش مدل کسب و کار می‌پردازند.

جهت مدل‌سازی مدل کسب و کار، رویکردهای متفاوتی را می‌توان به کار بست. سه رویکرد متداول در مدل‌سازی عبارتند از پویایی سیستم^۳، مدل‌سازی رویداد گسسته^۴ و مدل‌سازی مبتنی بر کنشگر/عامل^۵. انتخاب روش مناسب، بر اساس هدف محقق و خصوصیات سیستم مورد مطالعه صورت می‌پذیرد. پویایی سیستم که در سال ۱۹۵۰ معرفی شده است، روش مدل‌سازی سیستم‌های پویا به شکلی است که سیستم به عنوان یک ساختار بسته، رفتار خود را تعریف می‌کند. در مدل‌سازی رویداد گسسته، مدل‌ساز، سیستم مورد مطالعه را به عنوان یک فرایند در نظر می‌گیرد. برای مثال، سیستم

دنباله‌ای از عملیات انجام شده است که توسط نهادهای مختلف صورت می‌پذیرد. مدل‌سازی مبتنی بر کنشگر، نسبت به دو روش قبلی، جدیدتر بوده و از سال ۲۰۰۲ به بعد مورد توجه محافل آکادمیک قرار گرفته است. در

4. Discrete Event Modeling
5. Agent Based Modeling
6. XJ Technologies www.anylogic.com

یک رویکرد کنشگر محور، رفتار کلی سیستم توسط مجموعه‌ای از نهادهای انفرادی مشخص می‌گردد^۶. در این روش، ارزش مبادله شده بین کنشگران به نمایش گذاشته می‌شود [۴۴].

دامنه مفهوم‌سازی مدل کسب و کار می‌تواند با یک رویکرد داخلی، محدود به سازمان بوده یا با یک رویکرد خارجی، سیستم ارزش را در برگیرد. واحد تحلیل، با توجه به محدوده مفهوم در سؤال پژوهش مشخص می‌شود [۳۹]. در گسترده‌ترین حالت، واحد تحلیل تمام سیستم ارزش متشکل از سازمان مورد نظر و تمامی کنشگران آن نظیر عرضه کنندگان، تأمین‌کنندگان، متحدین و مشتریان می‌شود. از طرف دیگر، واحد تحلیل با حذف تعاملات سازمان با کنشگران خارجی، می‌تواند محدود به سازمان مورد نظر باشد. یک واحد تحلیل می‌تواند حتی محدودتر بوده و به تحلیل یک یا چند بخش از واحدهای داخلی یا خارجی سازمان بپردازد.

سطح تحلیل، به سطحی از انتزاع که مدل کسب و کار تعریف می‌شود، اشاره می‌نماید. هر چه یک مفهوم انتزاعی‌تر باشد، عمومی‌تر خواهد بود. بالعکس، هر چه یک مفهوم از انتزاع پایین‌تری برخوردار باشد، جزئی‌نگرتر شده و توان کاربرد عمومی و گسترده خود را از دست می‌دهد.

ارزیابی مدل‌های کسب و کار

مدل‌های کسب و کار می‌توانند نقش مرکزی در توضیح عملکرد شرکت بازی کند [۴۱]. از آنجا که مدل کسب و کار به توصیف پیاده‌سازی مفهوم کسب و کار^۷ می‌پردازد،

1. Business Model Design
2. Tooling and Practical Usability
3. System Dynamics

مدل‌های کسب و کار؛ میانی، ارزیابی، نوآوری
منوچهر منطقی، فاطمه ثاقبی سعیدی

جدول ۳- ابعاد ارزیابی مدل کسب و کار

۱	جامعیت اجزای مدل کسب و کار
۲	ارزیابی عملکرد هر یک از ابعاد و اجزای مدل کسب و کار
۳	سازگاری (تناسب داخلی و خارجی)
۴	میزان یگانگی مفهوم کسب و کار

زیادی از مطالعات موردی و مصاحبه با تعداد بیشماری از مدیران اجرایی، نیز بیانگر ارتباط مثبتی است که بین نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت وجود دارد [۴۵]. از آنجایی که مدل کسب و کار چارچوبی برای تعیین نوع فعالیت و نحوه و زمان اجرای آن با توجه به منابع و توانایی‌های شرکت است به گونه‌ای که می‌توان بر اساس آن ارزشی را به شکل کالا یا خدمت برای مشتری ایجاد کرد [۲۷]، می‌تواند تمام ناکامی‌های مطرح شده را پوشش می‌دهد. همچنین طی تحقیقاتی که زوت و آمیت (۲۰۱۱) انجام داده‌اند، دریافتند که نوآوری مدل کسب و کار نسبت به انواع دیگر نوآوری، کم هزینه‌تر، کارا تر و رویکردی مناسب در زمان کمبود سرمایه برای مثال در زمان رکود اقتصادی می‌باشد. تحقیقات بین‌المللی آی‌بی‌ام نیز که در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸ در بین مدیران اجرایی شرکت‌های برتر دنیا صورت گرفت، حاکی از آن بود که در صنایع مختلف، مدیران بنگاه‌هایی با سوددهی و عملکرد بالا، به دنبال چگونگی نوآوری در مدل‌های کسب و کار خود برای بهبود توانایی‌هایشان در خلق و کسب ارزش هستند. پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مدل کسب

شرکت‌ها هستند. بسیاری از شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت، همواره در صدد ایجاد نوآوری در کالا، خدمت، بازار و عملیات بودند؛ ولی علی‌رغم نوآوری‌های متعدد در این چهار حوزه، خطرات جدی پیش روی شرکت‌ها قرار گرفت، از جمله آن که:

- سهم بازار شرکت‌ها با کاهش مواجه شد؛
- نقشه منحنی ارزش، نشانگر تضعیف تمایزات کلیدی کسب و کار آنها بود؛
- فعالیتشان از رشد کافی برخوردار نبود؛
- نیازهای مشتریان کلیدی پاسخ داده نمی‌شد؛
- شناسایی فرصت‌ها در جهت کاهش هزینه و استفاده بهینه از منابع به آسانی امکان‌پذیر نبود،
- و مواردی از این قبیل، که همگی خارج از توانایی تمرکز صرف بر روی انواع نوآوری‌های مذکور بودند [۵].

اما مطالعات گسترده‌ای که در طی ده سال گذشته در حوزه کسب و کار صورت گرفته است، حاکی از اهمیت روزافزون نوآوری مدل کسب و کار در برابر انواع دیگر نوآوری است و نوآوری در مدل‌های کسب و کار را به عنوان کلید موفقیت در رقابت شناخته‌اند. تحقیقات بعمل آمده توسط آی‌بی‌ام از تعداد

بنابراین بسیاری معتقدند که موفقیت یا شکست یک کسب و کار به خاطر مدل کسب و کار آن می‌باشد [۳]. به همین علت است که مدل کسب و کار را به عنوان یک ساختار واحد برای توضیح مزیت رقابتی و عملکرد شرکت در نظر می‌گیرند [۷]. همچنین، مدل کسب و کار ابزاری قدرتمند برای تحلیل، آزمون و ارزیابی انتخاب‌های راهبردی است که پیش روی یک سازمان قرار دارد [۲۵]. از این رو، احتمال موفقیت بلندمدت یک سازمان با میزان دقت و رسمیت سازمان در آزمایش گزینه‌های راهبردی از طریق مدل‌های کسب و کار افزایش می‌یابد. مدل کسب و کار یک سازمان به عنوان فرایند اتخاذ تصمیمات راهبردی هیچ وقت کامل نمی‌شود و آزمایش و ارزیابی مدل‌های کسب و کار بایستی به صورت مداوم و مکرر صورت پذیرد [۴]. از این رو، ارزیابی منظم مدل کسب و کار می‌تواند مبنایی برای بهبود مستمر مدل کسب و کار بوده و تبدیل به محرکی برای ایجاد تغییرات جدی و نوآورانه در مدل شود [۴].

با مرور ادبیات تحقیق، می‌توان به جمع‌بندی جدول ۳ از چگونگی ارزیابی مدل کسب و کار پرداخت.

نوآوری مدل کسب و کار

اهمیت نوآوری در دنیای پر شتاب و متحول کنونی بر هیچ کس پوشیده نیست. امروزه تقریباً تمام کشورهای جهان در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی تشویق و توسعه خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای تداوم حیات

و کار بر این اجماعند که "نوآوری مدل کسب و کار کلید عملکرد شرکت می‌باشد" [۴۱]. در سال ۲۰۰۶، تحقیقاتی که توسط تیم تحقیقاتی آی‌بی‌ام صورت پذیرفت، از افزایش آگاهی نسبت به ضرورت نوآوری مدل کسب و کار خبر داد. این مطالعه نشان داد که شرکت‌های دارای عملکرد بالا نسبت به شرکت‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند، در پیاده‌سازی مدل کسب و کار نوآورانه خود موفق‌تر بوده‌اند. بر اساس این تحقیق و نظرسنجی پس از آن، بسیاری از نوآوری مدل‌های کسب و کار در حال حاضر به عنوان یک متمایز کننده نوین راهبردی شناخته شده‌اند [۴۶].

بسیاری از شرکت‌ها نقاط کوری در مفهوم کسب و کار خود دارند که مانع دیدن فرصت‌های نوآوری در بسیاری از زمینه‌های مفهوم کسب و کار می‌شوند [۲۶]. پژوهشگران بر این اجماع هستند که مدل کسب و کار نه تنها تسهیل کننده نوآوری‌های فناورانه و سازمانی می‌باشد، بلکه خود می‌تواند تبدیل به موضوع نوآوری راهبردی به منظور به اشتراک‌گذاری و بالابردن تأثیرگذاری منابع مانند دانش، مهارت‌های مدیریتی و کارآفرینی، و یا دوباره‌سازی زنجیره ارزش و یا شبکه‌های ارزش شود. از این منظر، مدل کسب و کار یک دارایی راهبردی برای بهبود عملکرد شرکت، و اساساً یک دستور کار رهبری در نوآوری و مدیریت مدل کسب و کار راهبردی [۴۷] و یک تغییر ماهوی در دستور کار سازمانی برای انجام کسب و کار است. شرکت‌های بسیاری وظیفه راهبردی خود که همان توسعه مزیت رقابتی است را

به عنوان مسأله‌ای که باید یک یا دو برنامه اصلی برای اطمینان از کارآمدی آن در اختیار داشت، می‌بینند. در این صورت زمان و هزینه زیادی را برای اجرا نیاز خواهند داشت. در این شرایط مشتریان و محیط رقابتی ممکن است به سمت راه‌هایی دیگر متمایل شوند و برنامه‌های در نظر گرفته شرکت مذکور را منسوخ نمایند. در مقابل نوآوران مدل کسب و کار بهبودهایی را که به سرعت قابل انجام هستند و هزینه پایینی را نیز خواهند داشت، ارائه می‌نمایند. بنابراین نوآوری‌های مدل کسب و کار موفق ظرف یک ماه از آغاز اجرای آن در وضعیت درست خود قرار می‌گیرند و در طی شش ماه بازگشت سرمایه ایجاد می‌نمایند [۴۸]. نوآوری مدل کسب و کار با دو مانع روبرو است. اول، بزرگ نمودن یک فرایند می‌تواند منجر به ایجاد یا نگهداری ضعف و ناکارآمدی در سایر فعالیت‌ها و فرایندها شود. دوم، حتی با فرایندهای بهتر، یک مدل کسب و کار منسوخ می‌تواند ناکارآمد باشد [۴۸].

با وجود اینکه تحقیقات مدل کسب و کار در مباحث مدیریت، سال‌های جوانی خود را پشت سر می‌گذارد، نوآوری مدل کسب و کار تنها در حدود ده سال می‌باشد که در مباحث علمی مدیریت مطرح شده است [۴۷]. جایگزینی و تعویض مدل کسب و کار را نوآوری مدل کسب و کار می‌خوانیم. زمانی که یک شرکت فرایندی مداوم در توسعه و ایجاد اطلاع، جایگزینی و نوآوری مدل کسب و کار را در پیش گرفته باشد، فرایند نوآوری مدل کسب و کار پایدار را خواهیم داشت. اگر مدل کسب و کار را به مثابه جوابی برای سه

سؤال "به تولید چه چیز پردازیم؛ برای چه کسی تولید کنیم؛ چگونه از طریق خلق ارزش به خلق پول پردازیم" بدانیم، کلید موفقیت در نوآوری مدل کسب و کار، ایجاد پیوندی مناسب مابین این سه جزء می‌باشد، به صورتی که تغییرات در این سه بعد بر یکدیگر تأثیر گذاشته و قابلیت‌ها و روابط بین اجزای شرکت منجر به ایجاد و تقویت جایگاه ارزشی و سودآوری عملکرد شده و در نهایت به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌نماید [۵].

جانسون^۱ (۲۰۱۰) نیز با یک رویکرد ترکیبی، کلید نوآوری مدل کسب و کار را در انتخاب اجزای سازنده مدل کسب و کار و ایجاد پیوندی بین چهار بخش ارزش پیشنهادی به مشتری، فرمول سودآوری، فرایندهای کلیدی و منابع کلیدی می‌داند.

با درجات مختلفی می‌توان به نوآوری مدل کسب و کار همت گمارد. میشل و کلس (۲۰۰۳) چهار درجه از مدل کسب و کار را به شرح زیر بر می‌شمارند:

- تعدیل، تنظیم و تطبیق مدل کسب و کار؛
- اقتباس و اتخاذ مدل کسب و کار؛
- بهبود، به‌سازی، تکامل مدل کسب و کار؛
- طراحی مجدد، بازطراحی مدل کسب و کار.

میشل و کلس^۲ (۲۰۰۳) توجه به موارد زیر را در دستیابی به نوآوری پایدار مدل کسب و کار سودمند می‌دانند:

- مدیران اجرایی می‌بایستی چشم‌اندازی غیرقابل تغییر از نحوه برآورد نیازهای مشتری و خواست‌های سهام‌داران که بتواند پذیرای تغییر در مدل کسب و کار باشد، ارائه کنند؛

1. Jonsson
2. Micheal & Coles

مدل‌های کسب و کار؛ مبنای، ارزیابی، نوآوری
منوچهر منطقی، فاطمه ثاقبی سعیدی

[۵۲]. مدل کسب و کار یک سازمان به عنوان فرایند اتخاذ تصمیمات راهبردی هیچ وقت کامل نمی‌شود و آزمایش و ارزیابی مدل‌های کسب و کار بایستی به صورت مداوم و مکرر صورت پذیرد [۲۵]. از این رو، ارزیابی منظم مدل کسب و کار می‌تواند مبنایی برای بهبود مستمر مدل کسب و کار بوده و تبدیل به محرکی برای ایجاد تغییرات جدی و نوآورانه در مدل شود [۴].

منابع

1. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning 2010; 43: 172-194.
2. Johnson M. Seizing the white space. Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press; 2010
3. Lambert S. A Conceptual Framework for Business Model Research. 21st Bled eConference eCollaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction June 2008, Bled, Slovenia, 2008, pp. 227-289.
۴. استروالدر ا، پینیور و. بوم طراحی مدل کسب و کار. ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی، بهامین توفیقی. انتشارات آریانا، تهران ۱۳۹۱.
5. Scott-Kemmis D. Responding To Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia. Report of a study supported by the Australian Business Foundation; 2012.
6. Magrett J. Why business models matter. Harvard Business Review 2002; 80(5), 86-92
7. Afuah A, Tucci C. Internet Business Models and Strategies. McGraw-Hill, New York; 2003.

کسب و کار هستند. امکان نوآوری در هر یک از مؤلفه‌هایی مدل کسب و کار وجود دارد. پس از شناسایی حوزه‌های مربوط به تصمیم‌گیری راهبردی و گزینه‌های موجود در هر یک، انتخاب‌ها مشخص می‌شوند. از این طریق، کل مجموعه را می‌توان جهت اطمینان از اینکه روابط علت و معلولی ضمنی، منطقی بوده و انتخاب‌ها به صورت متقابل سازگاری حمایتی و درونی دارند آزمایش و تجزیه و تحلیل نمود.

جمع‌بندی

یک مدل کسب و کار، یک مدل مفهومی می‌باشد. هدف اولیه یک مدل مفهومی، شناسایی ابعاد تحلیل مدل کسب و کار، تشخیص اجزای اصلی مربوط به هر بعد، و ارائه یک تصویر برای هر سطح است [۵۰]. از این رو، یک مدل کسب و کار، نتیجه یک فرایند مدل‌سازی مفهومی می‌باشد. یک مفهوم‌سازی، یک مدل از واقعیت و منطق کسب و کار می‌باشد که به توصیف متا مدل یا مدل مرجع در یک صنعت خاص، پرداخته و توصیف تعداد نامحدودی از مدل‌های کسب و کار را امکان‌پذیر می‌سازد [۵۱]. مدل‌سازی مدل کسب و کار، با نمایش تصویری منطق کسب و کار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به توسعه چشم‌انداز کسب و کار و راهبرد، طراحی مجدد و هم‌تراز نمودن عملیات کسب و کار، به اشتراک‌گذاری دانش در مورد کسب و کار و چشم‌انداز آن و اطمینان از پذیرش تصمیمات کسب و کار از طریق تعهد سهام‌داران به تصمیمات گرفته شده، بپردازند

- راه دیگر برای نوآوری بودن تخصص و کارشناسانه بودن است؛
- مدیران باید مدل کسب و کار خود را با نیروهای غیر قابل مقاومت با راه‌های منعطف منطبق سازند؛
- مدیران نیازمند خلق راه و فرایندهایی برای بهبود و نوآوری مدل کسب و کار خود هستند.
یکی از انواع مدل‌های نوآوری مدل کسب و کار، توسط جیسن، برمن، بل و بلیتز (۲۰۰۷) ارائه شده است. آنها با مطالعه ۳۵ شرکت برتر دنیا که از نوآوران موفق در مدل‌های کسب و کار به شمار می‌آمدند، توانستند مدل‌های نوآوری را در سه طبقه مدل صنعت، مدل درآمد و مدل شرکت طبقه‌بندی نمایند [۴۹].
مدل صنعت: این مدل به نوآوری "زنجیره ارزش صنعت" می‌پردازد. این عمل با حرکت افقی به سمت صنایع جدید، بازتعریف صنایع فعلی از طریق کاهش واسطه‌ها و ارتباط مستقیم با مشتریان و در نهایت از طریق کشف صنایع جدید و بخش‌های جدیدی از صنعت صورت می‌پذیرد.
مدل درآمد: این مدل به نوآوری در روش‌های قیمت‌گذاری و چگونگی خلق درآمد از طریق پیکربندی مجدد ارزش پیشنهادی می‌پردازد.
مدل شرکت: نوآوری در ساختار شرکت و نقشی که سازمان در زنجیره ارزش برعهده دارد. این مدل، تغییر در گستره ارتباطات و مرزهای شرکت را در برمی‌گیرد. تمام مدل‌های کسب و کار جدید، به صورت تغییراتی اعمال شده در زنجیره ارزش عمومی

28. Ballon P. Changing Business Models for Europe's Mobile Telecommunication Industry: the Impact of Alternative Wireless Technologies. *Telematics and Informatics* 2007; 24(3): 192-205.
29. Weill P, Vitale M. R. Place to space: Migrating to e-business models. Boston: Harvard Business School Press; 2001.
30. Chesbrough H, Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies. Boston, Massachusetts, Harvard Business School; 2002.
31. Linder J, Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change, 2000, pp. 1-15.
32. Faber E, Ballon P, Bouwman H, Haaker T, Rietkerk O, Steen M. Designing business models for mobile ICT services. Paper presented to Workshop on concepts, metrics & visualization, at the 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia, 2003, pp.9 -11.
33. Schubert P, Hampe J. F. Business Models for Mobile Communities. IEEE Hawai'i International Conference On System Sciences, Big Island, Hawaii, 2005, pp. 1-11.
34. Horowitz A. S. The real value of VARS: resellers lead a movement to a new service and support. *Marketing Computing* 1996; 16(4): 31-36.
35. Calia R. C, Guerrini F. M, Moura, G. L. Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation* 2007; 27: 426-432.
36. Alt R, Zimmermann H. Introduction to Special Section – Business Models.
18. Tikkanen H, Lamberg J.A, Parvinen P, Kallunki J.P. Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision* 2005; 43(6): 789-809.
19. Rajala R, Westerlund M. Business models - a new perspective on firms assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 2007; 8(2): 115-126.
20. Casadesus-Masanell R, Ricart J. E. From strategy to business models & to tactics. *Long Range Planning* 2010; 43: 195-215.
21. Amit R, Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 2001; 22: 493-520.
22. Lambert S. A Review of the Electronic Commerce Literature to Determine the Meaning of the Term 'Business Model'. School of Commerce. Flinders University of South Australia 2003; 03-5.
23. Lambert S. C. Deconstructing business model frameworks using a reference model. *Center of accounting, governance, and sustainability* 2012; (4): 1-19.
24. Stähler P. Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing. In proceedings of the 1st International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland; 2002. Available Online at: <http://www.business-modelinnovation.com/english/definitions.html>
25. Shafer S. M, Smith H. J, Linder J. The power of business models. *Business Horizons* 2005; 48: 199-207.
26. Hamel G. Leading the revolution. New York: Plume; 2000.
27. Afuah A. Business models: A strategic management approach. McGraw-Hill. New York: Irwin 2004.
8. Petrovic O, Kittl C, Teksten D. Developing Business Models for eBusiness. In Proceedings of the International conference on Electronic Commerce; 2001.
9. Betz F. Strategic Business Models. *Engineering Management Journal* 2002.
10. Stewart D. W, Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing* 2000; 19: 287-296.
11. Seelos C, Mair J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives* 2007; 21: 49-6.
12. Al-Debei M. The Design and Engineering of Innovative Mobile Data Services: An ontological framework founded on business model thinking. PhD Thesis, Brunel University; 2010.
13. Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 2008; 29: 1-26.
14. Venkatraman N, Henderson J.C. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, Fall 1998; 40(1).
15. Osterwalder A, Pigneur Y. Business models and their elements. The International workshop on business models, Switzerland, Lausanne; 2002.
16. Osterwalder A. The business model ontology—A proposition in a design science approach. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland; 2004.
17. Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 2005; 58: 726-35.

- study.pdf
47. Schaltegger S, Lüdeke-Freund F, Hansen E. Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation Developing a Conceptual Framework. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg 2011; 1-32.
 48. Mitchell D, Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy* 2003; 24(5): 15–21.
 49. Giesen E, Berman S, Bell R, Blitz A. (). Three ways to successfully innovate your business model. *Emerald, Strategy & Leadership* 2007; 35(6): 27-33, from www.emeraldinsight.com
 50. Pateli A.G, Giaglis G.M. A research framework for analyzing eBusiness models. *European Journal of Information Systems* 2004; 13(4): 302-314.
 51. Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)* 2005; 16: 1-25.
 52. Persson A, Sterna J. An explorative study into the influence of business goals on the practical use of enterprise modelling methods and tools. *new Perspectives on Information Systems Development*; 2002, pp. 275-287.
 53. Bouwman H. Designing metrics for business models describing Mobile services delivered by networked organizations. Paper presented to Workshop on concepts, metrics & visualization, at the 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia, 2003.
 54. Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS* 2005 May; 2-40.
 55. Electronic Markets 2001; 11(1), 3–9.
 37. Camiso'n C, Villar-Lo'pez A. Business models in Spanish industry: A taxonomy-based efficacy analysis. *Management* 2010; 13(4): 298–317.
 38. Kamoun F. Rethinking the Business Model with RFID. *Communications of the AIS* 2008; 22(1): 635-658.
 39. Lambert, S.C., & Davidson, R.A., Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010, *European Management Journal* 2012; pp. 1-14, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
 40. Weill P, Malone T, D'Urso V, Herman G, Woerner S. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT 2004. 1-39.
 41. Zott C, Amit R, Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 2011, 1-24.
 42. Kastalli I, Van Looy B. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management* 2013; 31(4): 169-180.
 43. Boons F, Montalvo C, Quist J, Wagner M. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production* 2013; 45: 1-8.
 44. Gordijn J, Akkermans J.M, van Vliet H. Business Modeling is not Process Modeling. In Little SW Mayr HC and Thalheim B (Eds), ER2000 Workshop. LNCS 1921 2000; 40-51.
 45. Pohle G, Chapman M. IBMs global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy & Leadership* 2006; 34(5): 34–40.
 46. IBM Global Business Services. Expanding the innovation horizon: The global CEO study 2006. Retrieved January 2010 from www-07.ibm.com/sg/pdf/global_ceo_