

انتخاب مدل کسب و کار برای شرکتهای دانش بنیان مستقر در مراکز رشد

حسام زندهحسامی¹، * نرگس بیات²

¹ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

² کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت اجرایی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: مهر 1395، اصلاحیه: آبان 1395، پذیرش: آذر 1395

چکیده

یک مدل کسب و کار موفق، نشان دهنده یک راه بهتر نسبت به گزینه‌های موجود است که می‌تواند ارزش بیشتری را به یک گروه مجزا از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت بازگرداند. سهم قابل توجهی از موفقیت شرکت‌های دانش بنیان به طرح ریزی مدل کسب و کار آنها مرتبط می‌شود، از اینرو در این مقاله ضمن شناسایی شاخص‌ها و الگوهای موجود تلاش شده است تا با معرفی انواع مدل‌های کسب و کار، مدل مناسب برای شرکتهای دانش بنیان مستقر در مراکز رشد شناسایی شود. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد، که پس از بررسی الگوهای موجود و همچنین بررسی شاخص‌ها و معیارهای لازم جهت انتخاب یک مدل کسب و کار، مدل‌های مختلف از نظر دارا بودن این معیارها با هم مقایسه شده‌اند. با توجه به ماهیت و بدیع بودن این حوزه پژوهشی از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی استفاده شده و نظر خبرگان در این باره از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردیده است. با استفاده از تکنیک‌های AHP و تاپسیس به ترتیب به وزن‌دهی به شاخص‌ها و رتبه‌بندی مدل‌ها پرداخته شده است. در نهایت با استفاده از روش دیماتل اثرسنجی هر یک از شاخص‌ها بررسی گردیده است. پس از بررسی و تحلیل نظرات خبرگان از میان مدل‌های کسب شده از ادبیات موضوع شش مدل بر مبنای نه شاخص مورد تحلیل قرار گرفته و مدل STOF به عنوان مدل برتر انتخاب گردید.

کلمات کلیدی: مدل کسب و کار، مراکز رشد، شرکت‌های دانش بنیان، تصمیم‌گیری گروهی.

1- مقدمه

در سال‌های اخیر شاهد رقابتی تر شدن عرصه کسب و کار در صنایع مختلف بوده ایم. 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 امکان پذیر 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 [5]. مدل کسب و کار مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند پول به دست بیاورد و به این منظور مشخص می‌کند، این شرکت در زنجیره ارزش در کجا قرار دارد. از نظر الدبی¹ مدل کسب و کار، نمایشی انتزاعی از یک سازمان است، که می‌تواند مفهومی متنی، و یا گرافیکی، از معماری اصلی، عملیاتی، و ترتیبات مالی حال حاضر و آینده طراحی شده و توسعه یافته یک سازمان باشد، همچنین تمام محصولات و یا خدمات اصلی که سازمان ارائه می‌دهد، و یا ارائه خواهد داد، بر اساس این طرح است که برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عینی مورد نیاز است [12]. همچنین از نظر تیس² تنها داشتن یک مدل کسب و کار مطلوب در زمان آغاز به کار شرکت مهم نیست بلکه آنچه حیاتی تر است، در اختیار داشتن و حفظ یک مدل کسب و کار بهینه در طول حیات

مؤسسه است [34]. امروزه با توجه به شدت یافتن رقابت بنگاه‌ها و افزایش امکان کپی برداری از ایده‌های تجاری، داشتن یک طرح منطقی و مستحکم برای کسب و کار، به صورت یک باید درآمده است که در نبود آن، بنگاه‌ها دچار لغزش‌ها و تغییر جهت‌های مختلف خواهند شد. سهم قابل توجهی از موفقیت شرکتهای دانش بنیان به طرح ریزی مدل کسب و کار آنها مرتبط می‌شود همچنین با توجه به اینکه این شرکت‌ها در ابتدای مسیر رشد و پیشرفت هستند به جهت اینکه این شرکت‌ها جزو 90 درصد شرکتهای شکست خورده قرار نگیرند انجام چنین پژوهشی در جهت انتخاب مدل کسب و کار لازم به نظر می‌رسید. لیکن تاکنون مطالعات قابل توجهی در این خصوص صورت نگرفته است از اینرو در این پژوهش ضمن شناسایی شاخص‌ها و الگوهای موجود تلاش می‌شود تا ضمن معرفی انواع مدل‌های کسب و کار، مدل مناسب برای شرکتهای مستقر در مراکز رشد شناسایی شود که از جنبه‌های کلیدی پژوهش می‌باشد. با توجه به تشریح ابعاد مسئله و لزوم استفاده از مدل‌های کسب و کار و خلق گزینه‌های استراتژیک، در این مقاله بر اساس رویکردهای مختلفی که در مدل‌سازی کسب و کار وجود دارد، به ارائه تعاریف و مؤلفه‌های مدل کسب و کار پرداخته و بر اساس گزینه‌های مشترک در تعاریف، شاخص‌هایی را تعریف نموده ایم و بدنبال شناسایی مدل‌های کسب و کار شرکتهای دانش بنیان هستیم تا بررسی کنیم شرکتهای دانش بنیان مستقر در مراکز رشد از چه مدل‌هایی می‌توانند در جهت عملکرد بهتر استفاده نمایند.

2- مبانی نظری پژوهش

مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی، شامل مجموعه‌ای از اشیاء، مفاهیم و

1- Al-Debei

2 - Teece

* H.zand@qiau.ac.ir

روابط آنها، با هدف بیان منطق کسب‌وکار یک شرکت خاص است. بنابراین ما باید در نظر بگیریم کدام مفاهیم و روابط، توضیح و ارائه ساده‌ای از ارزشی که برای مشتریان فراهم می‌شود و چگونگی انجام و درآمد مالی آن، فراهم می‌کند. این تعریف به اندازه کافی گسترده است که بازتاب‌های مختلف از مدل‌های کسب‌وکار در زمینه‌های مختلف از جمله کسب‌وکار الکترونیکی، علوم کامپیوتر، استراتژی، و یا مدیریت را در برداشته باشد [30]. برای تشخیص ریشه و به ویژه نوسانات بحث مدل کسب‌وکار، روشی را اعمال کردیم که توسط آبراهامسون¹ برای مطالعه گفتمان مدیریت با موفقیت استفاده شده است که از ردیابی ظهور واژه مدیریتی خاص در تعداد زیادی از مجلات به جهت مطالعه سیر تکامل تدریجی آن تشکیل شده است. عناوین، خلاصه، کلمات کلیدی، و متون کامل، از تمام مقالات در پایگاه داده برتر منبع کسب‌وکار از مجلات علمی کسب‌وکار را برای اصطلاح «مدل کسب‌وکار» جستجو کردیم [33]. این جستجو شامل چندین گونه از واژه اصلی مانند «مدل کسب‌وکار الکترونیکی»، «مدل کسب‌وکار جدید» و یا «مدل کسب‌وکار اینترنتی» را شامل می‌شود. نتایج در جدول (1) نشان داده شده است.

فرایندهای اداری، جریانهای درآمد و مدیریت دانش است. هدف این سیستمهای مرتبط، طراحی کسب‌وکار رقابتی برای حفظ سازمان است. در رویکرد استراتژیک، تأکید بر ایجاد و رشد فرصتهاست و از چگونگی انتخاب مشتریان و تعیین و متمایز ساختن ارزشی که به آنها ارائه می‌کند، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تعیین وظایف محوله در سازمان یا برون سپاری آنها، حمایت می‌کند. همچنین بر متغیرهای تصمیم در شناسایی سهام‌داران، تعیین چشم‌اندازها، ارزشها، شبکه‌ها و هم پیمانان پیکربندی منابع و درنهایت سودآوری تأکید دارد [6]. از نظر تیمرز² مدل کسب و کار ساختاری است از محصول، خدمات و جریان اطلاعات؛ شامل توصیفی از نقش‌های مختلف کسب و کار، توصیفی از منافع و مزایای بالقوه جهت هر یک از نقش‌ها و توصیفی از منابع درآمد. ماگرتا³ مدل کسب‌وکار را توصیفی از نحوه‌ی فعالیت شرکت می‌داند. از دیدگاه بومن یک مدل کسب و کار شامل: توصیفی از نقشها و روابط یک شرکت؛ توصیفی از مشتری، شرکا و تأمین‌کنندگان؛ توصیفی از جریان کالا، اطلاعات و پول؛ و بحث مزایا و منافع می‌باشد [14]. از نظر گرسگارد تعرف مدل کسب و کار شامل سه بعد و هر بعد شامل اجزایی است: 1. ارزش پیشنهادی اصلی که اشاره می‌کند به چگونگی ایجاد ارزش برای مشتری و شامل خدمات ارائه شده (منحصراً به فرد بودن، حیطه خدمات و درجه‌ای از نوآوری) و توجه به بازار می‌باشد. 2. شبکه ارزش شامل نقش آفرینان، تاثیرپذیران و شبکه وابسته می‌باشد. 3. جنبه مالی که شامل مدل درآمد و مدل هزینه می‌باشد [22]. از دیدگاه اوستروالدر و پیگنیور⁴ مدل کسب و کار توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طراحی است از شرکت و شبکه‌ی همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی به‌منظور ایجاد جریان‌هایی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و با ثبات می‌شوند [27]. آفوا و تاچی⁵ مدل کسب‌وکار 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 مشتریان ارائه دهد» در نظر می‌گیرند [7]. بتز⁶ در تعریف خود از مدل کسب‌وکار به این مسأله اشاره می‌نماید که «مدل‌های کسب‌وکار خلاصه‌ای درباره این هستند که چگونه ورودی‌های یک سازمان به‌خروجی‌هایی با ارزش افزوده تبدیل می‌شوند. آمیت و زوت یک تعریف مبتنی بر معامله از مدل‌های کسب و کار ارائه کرده‌اند. مدل کسب و کار محتوا، ساختار و نظارت بر معاملات را به تصویر می‌کشد که به منظور ایجاد ارزش از طریق بهره برداری از فرصت های کسب و کار طراحی شده است. مدل کسب و کار شامل طراحی: محتوای معامله: محصولات/خدمات، منابع/ قابلیت‌ها؛ ساختار معامله:

روابط آنها، با هدف بیان منطق کسب‌وکار یک شرکت خاص است. بنابراین ما باید در نظر بگیریم کدام مفاهیم و روابط، توضیح و ارائه ساده‌ای از ارزشی که برای مشتریان فراهم می‌شود و چگونگی انجام و درآمد مالی آن، فراهم می‌کند. این تعریف به اندازه کافی گسترده است که بازتاب‌های مختلف از مدل‌های کسب‌وکار در زمینه‌های مختلف از جمله کسب‌وکار الکترونیکی، علوم کامپیوتر، استراتژی، و یا مدیریت را در برداشته باشد [30]. برای تشخیص ریشه و به ویژه نوسانات بحث مدل کسب‌وکار، روشی را اعمال کردیم که توسط آبراهامسون¹ برای مطالعه گفتمان مدیریت با موفقیت استفاده شده است که از ردیابی ظهور واژه مدیریتی خاص در تعداد زیادی از مجلات به جهت مطالعه سیر تکامل تدریجی آن تشکیل شده است. عناوین، خلاصه، کلمات کلیدی، و متون کامل، از تمام مقالات در پایگاه داده برتر منبع کسب‌وکار از مجلات علمی کسب‌وکار را برای اصطلاح «مدل کسب‌وکار» جستجو کردیم [33]. این جستجو شامل چندین گونه از واژه اصلی مانند «مدل کسب‌وکار الکترونیکی»، «مدل کسب‌وکار جدید» و یا «مدل کسب‌وکار اینترنتی» را شامل می‌شود. نتایج در جدول (1) نشان داده شده است.

جدول (1): فراوانی کلمه «مدل کسب و کار» در مجلات علمی [28]

سال	در عنوان	در خلاصه	در کلمات کلیدی	در متن اصلی
۲۰۰۳	۳۰	۱۵۹	۱۰	۶۶۷
۲۰۰۲	۲۲	۱۰۹	۲	۶۱۷
۲۰۰۱	۱۱	۱۰۰	۷	۶۰۹
۲۰۰۰	۱۶	۶۷	۱	۴۹۱
۱۹۹۹	۳	۴۲	۱	۲۶۲
۱۹۹۸	۱	۱۹	۰	۱۲۸
۱۹۹۷	۱	۱۴	۰	۶۶
۱۹۹۶	۰	۱۴	۰	۵۷
۱۹۹۵	۰	۴	۰	۳۶
۱۹۹۴	۰	۲	۰	۱۸
۱۹۹۳	۰	۵	۰	۱۸
۱۹۹۲	۰	۲	۰	۱۵
۱۹۹۱	۰	۱	۰	۱۰
۱۹۹۰	۰	۴	۰	۷

تعاریف مدل کسب‌وکار را از نظر کانون توجه می‌توان با توجه به سه رویکرد اقتصادی، عملیاتی و استراتژیک طبقه‌بندی کرد. رویکرد اقتصادی بر سود شرکتهای تمرکز دارد. متغیرهای اصلی آن منابع درآمد، ساختار هزینه و سود مورد انتظار است. این رویکرد درآمدزایی و حفظ موجودیت و بقا را در کانون توجه خود دارد. رویکرد عملیاتی بر فرایندهای داخلی شرکت و زیرساخت‌هایی توجه دارد که امکان ایجاد ارزش را برای شرکت فراهم می‌کنند. عناصر اصلی آن روشهای تحویل کالا و خدمات،

- 2 Timmers
- 3 -Magretta
- 4 -Osterwalder ,Pigneur
- 5 Afuah , Tucci
- 6 Betz

1 - Abrahamson

طرفین درگیر، ارتباط، تعیین توالی، مکانیسم تبادل؛ نظارت بر معامله؛ کنترل جریان می‌باشد [8]. از نظر چسبرو و روزنبلوم مدل کسب‌وکار منطق اکتشافی است که پتانسیل فنی را به تحقق ارزش اقتصادی متصل می‌کند [17]. ادبی «نقش پیوند دهندگی» مفهوم مدل

جدول (2): صاحبان مدل‌های کسب و کار [30]

صاحبان	تعیین طرفین	ایجاد	طبقه‌بندی	ابزار ارائه	مدل‌ولواری تمییز	ارزیابی	معیارهای
تیمرز (۱۹۹۸)	*		*				
ماهدوان (۲۰۰۰)		*			*		
کرامر و همکاران (۲۰۰۰)		*					
چسبروگ و روزنبلوم (۲۰۰۰)		*					
تاپسکات، نیکل، لوی (۲۰۰۰، ۱۹۹۸)	*		*	*	*		
هامل (۲۰۰۰)		*				*	
لیندر و کاترل (۲۰۰۰)	*	*	*	*	*		
متلی (۲۰۰۱)		*					
آفوا و نوکی (۲۰۰۱)		*				*	
آلت و زیمرن (۲۰۰۱)		*	*				
آمیت و زوت (۲۰۰۱)	*						
آپلگات (۲۰۰۱)	*	*	*				
باگچی و تولسکی (۲۰۰۰)							
گردچین و آکرمنز (۲۰۰۱)	*		*	*	*		
ویل و ویتال (۲۰۰۱)	*	*	*	*	*	*	
راپا (۲۰۰۱)		*					
هاوکینز (۲۰۰۱)	*						
پاپاکیری آکوپولوس و پولیمناکو (۲۰۰۱)			*		*		
پترویک و همکاران (۲۰۰۱)	*	*	*		*		
استروالدو و پیگنیور (۲۰۰۲)	*	*	*	*	*		
ماکرتا (۲۰۰۲)	*	*	*				
الیوت (۲۰۰۲)	*						

کسب‌وکار را نشان می‌دهد. از این منظر مدل کسب‌وکار بازتابی از راهبرد درک شده شرکت 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 دارد [13]. مدل‌های کسب‌وکار در پاسخ به شرایط رقابتی ویژه شکل می‌گیرند و به تشریح چگونگی درآمدزایی شرکتها با توجه به زنجیره ارزش آن و تعاملش با تأمین کنندگان مشتریان و دیگر شرکایی می‌پردازند که شایستگی‌های مکمل را دارند [25].

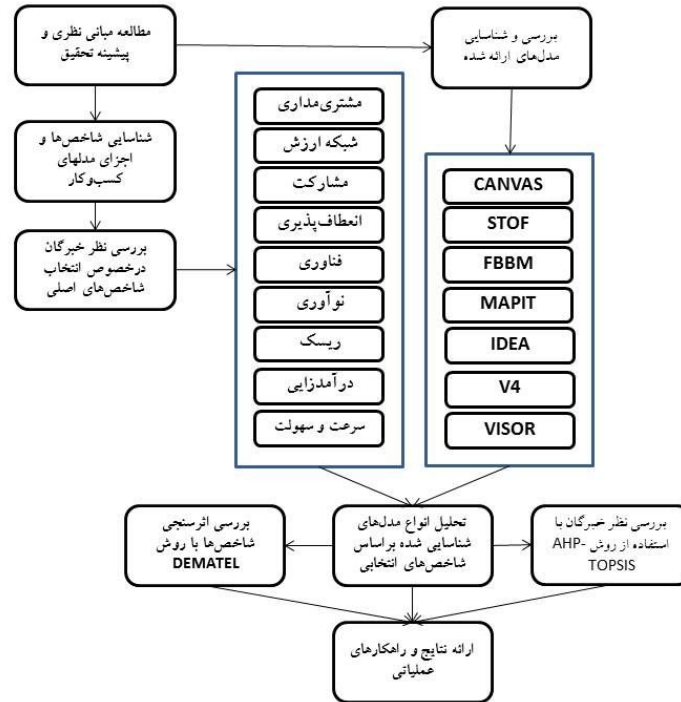
از دید اسلای و توکی مدل کسب‌وکار، کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون‌سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و کسب سود است. از نظر فابر و همکارانش، مدل کسب‌وکار شبکه‌ای از شرکتها با هدف ایجاد ارزش از طریق استقرار فرصت‌های فناوری است و باید از ابعاد فنی، کاربر، سازمان و نیازمندیهای مالی با هم موازنه پیدا کنند [27]. چسبروگ و روزنبلوم بر این باورند که مدل‌های کسب‌وکار موفق با ایجاد منطقی‌های ابتکاری، قابلیت‌های فنی را با ارزش‌های واقعی اقتصادی مرتبط می‌کنند [26]. تیس مدل کسب‌وکار را منعکس کننده فرض مدیریت در مورد آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه خواستن آنها و چگونگی برآورده شدن این نیازها توسط شرکت و میزان پرداخت میدانند [34]. صاحبان نظران دیگری نیز در زمینه‌های متفاوت به پژوهش پرداخته‌اند که در جدول (2) به اختصار بیان گردیده‌اند.

3- پیشینه پژوهش

مدل کسب و کار، مدلی مفهومی است که با ایجاد منطق‌های ابتکاری، قابلیت‌های فنی را به ارزش‌های واقعی اقتصادی تبدیل می‌کند. جستجو در پایگاه داده «پریمیر¹» نشان می‌دهد، این واژه اولین بار در یک مقاله دانشگاهی از «بلمن و کلارک (1957)» مطرح شد. سپس در عنوان و چکیده مقاله‌ای از «جونز» استفاده شد (1960). پس از آن آلفرد چندلر (1961) در کتاب خود با عنوان «استراتژی و ساختار»، گزارشی جامع و مفصل از رشد سریع و تغییرات حاصل از آن در شرکت‌های صنعتی ارائه کرد. پس از آن «چندلر»، «سیلورمن»، «مینتزبرگ»، «پراهالد» و «بتیس» در توسعه‌ی این مفهوم سهم قابل توجهی داشتند. اوج توجه به آن به دهه‌ی 1990 یعنی همزمان با ورود اینترنت به دنیای کسب و کار برمی‌گردد. مقاله‌ی «پائول تایمرز» با عنوان «مدل‌های کسب و کار تجارت الکترونیک» در سال 1998، اولین کار علمی است که در این باره انجام شده است. از نظر اسلای و تزکی مدل کسب‌وکار، کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون‌سپاری، ترکیب منابع، رفتن به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و تسخیر سود است. چسبروگ و روسنبلوم نیز معتقدند، مدل‌های کسب‌وکار موفق با ایجاد منطق‌های ابتکاری قابلیت‌های فنی را با ارزش‌های واقعی اقتصادی مرتبط می‌کنند [5]. طی تحقیق دیگری که در مورد مقالات بازه زمانی سالهای 1996 تا 2010 بر اساس محتوا و استفاده از کلمات کلیدی (مانند مدل کسب‌وکار) صورت گرفته است تعداد 69 عدد مقاله استخراج شده است. تیس مدل کسب و کار را منعکس کننده فرضیه مدیریت در مورد آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه آنها آن را می‌خواهند و چگونه یک شرکت می‌تواند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کند و برای ارائه‌ی آن چه پرداختی باید انجام دهند، می‌داند [34].

4- روش پژوهش

نوع تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی و رویکرد کمی و بر اساس نحوه گردآوری داده توصیفی- پیمایشی می باشد. بطور کلی متدولوژی



شکل (1): مدل مفهومی پژوهش

ذکر است برخی از شاخص‌ها طبق نظر خبرگان تجمیع گردیده و بعنوان یک شاخص مورد استفاده قرار گرفته است. در نهایت شاخص‌های: مشتری‌مداری، شبکه‌ارزش، مشارکت و شبکه‌محوری، انعطاف‌پذیری، فناوری، نوآوری، ریسک، درآمدزایی، سرعت و سهولت در طراحی و ارائه؛ در ادامه پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از بعد دیگر شاخص‌های انتخابی بر اساس فراوانی کاربرد در ادبیات موضوع و تحقیقات صاحب‌نظران در جدول (3) آورده شده است.

در مرحله بعدی تحقیق، در پاسخ به پرسش «مدل‌های کسب و کار ارائه شده کدامند؟» ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفت و مدل‌های شناسایی شده بر اساس شاخص‌های انتخابی مرحله قبل بررسی گردید و مدل‌هایی که از جامعیت بیشتری بر اساس شاخص‌های انتخابی برخوردار بودند همچنین مناسب شرکتهای دانش‌بنیان بوده‌اند، به منظور رتبه‌بندی انتخاب گردیدند. از مجموع مطالعات صورت گرفته برخی مدل‌ها با توجه به نظر خبرگان و شاخص‌های انتخابی مورد بررسی قرار گرفتند که به اختصار در جدول (4) آورده شده است.

با توجه به موضوع پژوهش سولاتی در این خصوص مطرح می‌شود:
 1. با توجه به شاخص‌های طبقه بندی کدام یک از مدل‌های کسب و کار برای شرکت‌های مستقر در مراکز رشد مناسب تر هستند؟
 2. مدل‌های کسب و کار ارائه شده کدامند؟
 3. با چه شاخص‌هایی می‌توان مدل‌های کسب و کار را طبقه بندی نمود؟ و در ادامه پژوهش به منظور پاسخگویی به سولات تحقیق، از ابزار مصاحبه و پرسشنامه در جهت جمع‌آوری نظر خبرگان استفاده شده است همچنین با توجه به جامعه خبرگان و محدودیت دسترسی به آنها از یکسو و بدیع بودن این حوزه پژوهشی، از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی با تاکید بر تکنیک‌های تحلیل سلسله‌مراتبی، تاپسیس و دیماتل به ترتیب برای وزن‌دهی به شاخص‌ها، رتبه‌بندی مدل‌ها و بررسی اثربخشی هر یک از شاخص‌ها استفاده شده است. در ابتدا به منظور پاسخگویی به یکی از سولات پژوهش، بر اساس مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مقالات علمی معتبر، یکسری از شاخص‌ها انتخاب و سپس با اخذ نظر خبرگان الویت‌بندی و نهایتاً نه شاخص بعنوان معیارهای اصلی بررسی مدل‌های کسب و کار انتخاب گردید. البته شایان

جدول (3): شاخص‌های انتخاب مدل کسب و کار و صاحب‌نظران آن (منبع: توسط محقق)

صاحب‌نظران				شاخص
استروالدرو پیگنیور (2010)	تیمرز (1998)	هکر (2006)	شوبار (2004)	مشتری مداری
آفو و توکی (2001)	هامل (2000)	ویل و ویتال (2001)	امراساوی (2006)	
پتروویچ و همکاران (2001)	گرسگارد (2003)	فابر و همکاران (2003)	بومن (2003)	
استروالدرو پیگنیور (2010)	آلت و زیمرمن (2001)	مهدوان (2001)	شوبار (2004)	شبکه ارزش
هکر (2006)	هامل (2000)	پتروویچ و همکاران (2001)	امراساوی (2006)	
فابر و همکاران (2003)	گرسگارد (2003)	بومن (2003)		
مهدوان (2000)	هکر (2006)	هامل (2000)		مشارکت و شبکه محوری
گرسگارد (2003)	ویل و ویتال (2001)	فابر و همکاران (2003)		
استروالدرو پیگنیور (2010)	امراساوی (2006)	بومن (2003)		
هامل (2000)	بومن (2003)	ویل و ویتال (2001)	شوبار (2004)	انعطاف پذیری
آلت و زیمرمن (2001)	هکر (2006)	ویل و ویتال (2001)	بومن (2003)	فناوری
فابر و همکاران (2003)	شوبار (2004)	امراساوی (2006)		
استروالدرو پیگنیور (2010)	ویل و ویتال (2001)	فابر و همکاران (2003)		نوآوری
شوبار (2004)	بومن (2003)	فایف (2006)		
استروالدرو پیگنیور (2010)	گرسگارد (2003)	فابر و همکاران (2003)	بومن (2003)	ریسک
استروالدرو پیگنیور (2010)	تیمرز (1998)	هکر (2006)	شوبار (2004)	درآمدزایی
آفو و توکی (2001)	هامل (2000)	ویل و ویتال (2001)	امراساوی (2006)	
پتروویچ و همکاران (2001)	گرسگارد (2003)	فابر و همکاران (2003)	بومن (2003)	
استروالدرو پیگنیور (2010)	تیمرز (1998)	فابر و همکاران (2003)	شوبار (2004)	سرعت و سهولت در طراحی و انتقال مفاهیم
آفو و توکی (2001)	هامل (2000)	ویل و ویتال (2001)		

جدول (4): بررسی الگوهای طراحی مدل کسب و کار صاحب‌نظران مختلف (منبع: توسط محققین)

ردیف	نام صاحب‌نظران	نام مدل	ابعاد/حوزه طراحی	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	فابر	STOF	خدمات سازمان مالی فناوری	- توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش - توجه به ابعاد مختلف کسب و کار در طراحی مدل - توجه به بعد بازار در طراحی مدل - توجه به عوامل محیطی در طراحی مدل	- عدم توجه به فازهای طراحی مدل کسب و کار - عدم توجه به تغییرات عوامل مؤثر بر کسب و کار
۲	متلی و پدرسون	MAPIT	بازار عوامل محصول حوزه تأثیر معاملات	- توجه به زنجیره ارزش - توجه به ابعاد مختلف کسب و کار در طراحی مدل - توانایی شناسایی و مقایسه مدل های کسب و کار - توجه به تأثیر بخش های مختلف شبکه ارزش	- عدم توجه به فازهای طراحی مدل کسب و کار - عدم توجه به ریسک‌های کسب و کار - عدم توجه به تغییرات عوامل مؤثر بر کسب و کار
۳	اسلو توکی استاهلر، افوا و توکی و پورتر	IDEA	شناسایی طراحی ارزیابی جمع آوری و یکپارچه سازی	- توجه به مالکیت مبتنی بر ارزش - توجه به فازهای طراحی مدل کسب و کار - توجه به تغییرات و قابلیت‌های بالقوه فناوری - توانایی شناسایی و مقایسه مدل های کسب و کار	- عدم توجه جامع به عناصر و ابعاد طراحی مدل کسب و کار - عدم توجه جامع به عوامل تأثیرگذار محیطی در طراحی مدل
۴	امرال ساوی	VISOR	ارزش اینترنسیس سرویس سازماندهی درآمد	- توجه به بعد مشتری مداری - توجه به ابعاد و عناصر طراحی مدل - توانایی یکپارچه سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب و کار - توجه به تجارب کاربر و فاکتورهای جایگزینی	- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل کسب و کار
۵	هری بومن و همکاران	FBBM	سازمان فناوری خدمات مالی	توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش توجه به شبکه های ارزش انعطاف‌پذیر به جای زنجیره های ارزش سنتی، استاتیک و خطی - توجه به ارتباط بین ابعاد سازمانی، فناوری و خدمات - توجه به فازهای طراحی مدل - توجه به رویی و پایایی مدل کسب و کار قبل از شکل گیری شبکه	- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل - عدم توجه به عوامل محیطی
۶	استروالدر و پیگینور	CANVAS	مشتریان ارزش پیشنهادی زیرساخت مالی	- توجه به بخش‌های مشتری، ارتباط با مشتری و فعالیتها، مشارکتها و منابع کلیدی - توجه به جریانهای درآمدی و ساختار هزینه - توجه به نوآوری، پویایی و بررسی مجدد مدل	- دیده نشدن ریسک در تابلو طراحی

3- مشاورین تخصصی کسب و کار؛ 4- مربی و مشاور استارت آپ‌ها؛ می‌باشند. با توجه به نوپا بودن سابقه مراکز رشد و متخصصان کسب و کار، پراکندگی مراکز رشد (حدود 23 مرکز در محدوده استان‌های قزوین، تهران، البرز مستقر هستند)، همچنین خبرگانی که شامل ویژگی‌های بالا باشند (بسیاری از خبرگان تنها با یک مدل کار کرده‌اند یا قالب آگاهان، اساتید دانشگاه هستند که مدل‌ها را تدریس می‌کنند که تعداد آنها کمتر از 50 نفر در کشور است و کسانی که هم تدریس می‌کنند و هم منتور کارآفرینی هستند کمتر از 15 نفر در کشور هستند)؛ با اساتید این بحث تماس گرفتیم و از این میان موفق به هماهنگی تنها با 10 نفر از اساتید شدیم و سایر اساتید تمایل به پاسخ و همکاری نداشتند.

جامعه آماری به کل افرادی گفته می‌شود که از جهات خاص مربوط به نقطه‌نظرهای تحقیق دارای صفات مشترک بوده و مشمول نتایج پژوهش مورد نظر باشند. جامعه آماری عبارت است از کلیه افراد، وقایع یا چیزهایی که محقق می‌خواهد به تحقیق در مورد آنها بپردازد بطوریکه حداقل در یک صفت مورد نظر مشترک باشند [3]. جامعه آماری این تحقیق را از یک سو کلیه محققینی که با پارک‌های فناوری، مراکز رشد، شرکت‌های نوپا، استارت آپ‌ها و این قبیل موارد در ارتباط هستند و از سوی دیگر خبرگانی که با مدل‌های کسب و کار و ویژگی‌های آن‌ها آشنا باشند، تشکیل می‌دهند که شامل ویژگی‌هایی از جمله: 1- مدرس دوره‌های مدل کسب و کار؛ 2- دارای مقاله و کتاب در زمینه مرتبط؛

5- تجزیه و تحلیل داده‌ها

شاخص‌هایی متناسب با مراکز رشد و شرکت‌های نوپا استخراج گردید و بر اساس این شاخص‌ها، پرسشنامه‌های متفاوتی جهت نظرسنجی از خبرگان تدوین شد. در ابتدا نظر خبرگان در خصوص الویت‌بندی شاخص‌ها به منظور تعیین وزن آنها طی پرسشنامه شماره یک اخذ گردید. نظرات با استفاده از برنامه اکسل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا میانگین هندسی نظرات محاسبه گردید سپس داده‌های موجود نرمالایز گردیدند (جدول 5). شاخص‌های مورد نظر طبق جدول (6) مرتب گردیدند.

همانطور که در پیش‌تر اشاره شد با مطالعه و بازنگری ادبیات موضوع و مقالات منتشر شده درباره مدل‌های کسب‌وکار، تعاریف، ویژگی‌ها، نوآوری و عوامل پیشرفت و سودآوری شرکت‌ها، یکسری از شاخص‌ها و معیارهای اصلی مدل کسب‌وکار مناسب و همچنین برخی از مدل‌های اصلی که در زمینه‌های متفاوت شرکت‌های دانش‌بنیان قابل استفاده می‌باشند، شناسایی گردید، سپس با استفاده از روش‌های میدانی و مصاحبه با خبرگان این بحث، شاخص‌های شناسایی شده غربال‌سازی شد و

جدول (5): نتایج نرمال سازی داده‌ها بر اساس روش AHP

شاخص	مشتري مداری	شبکه ارزش	مشارکت و شبکه محوری	انعطاف پذیری	فناوری	نوآوری	ریسک	درآمدزایی	سرعت و سهولت
مشتري مداری	0/192	0/141	0/354	0/213	0/204	0/194	0/216	0/262	0/128
شبکه ارزش	0/430	0/315	0/354	0/213	0/263	0/250	0/279	0/262	0/151
مشارکت و شبکه محوری	0/049	0/063	0/071	0/065	0/100	0/095	0/072	0/194	0/057
انعطاف پذیری	0/049	0/081	0/059	0/055	0/044	0/042	0/042	0/030	0/128
فناوری	0/041	0/053	0/032	0/055	0/044	0/073	0/041	0/025	0/128
نوآوری	0/041	0/053	0/032	0/055	0/026	0/042	0/041	0/025	0/128
ریسک	0/037	0/047	0/041	0/055	0/044	0/042	0/042	0/029	0/028
درآمدزایی	0/110	0/181	0/018	0/275	0/263	0/250	0/216	0/151	0/221
سرعت و سهولت	0/049	0/068	0/041	0/014	0/011	0/011	0/049	0/022	0/033

جدول (6): نتیجه نهایی و وزن هر یک از شاخص‌ها بر اساس روش AHP

شاخص‌ها	وزن
مشتري مداری	0/211
شبکه ارزش	0/280
مشارکت و شبکه محوری	0/085
انعطاف پذیری	0/059
فناوری	0/055
نوآوری	0/049
ریسک	0/040
درآمدزایی	0/187
سرعت و سهولت	0/033

شاخص‌های مورد نظر جمع‌آوری گردید. و طبق روش ترکیبی ای‌اچ پی - تاپسیس و با استفاده از اوزان بدست آمده از پرسشنامه اول، نظر خبرگان با استفاده از میانگین هندسی جمع بندی گردید (جدول 7) و سپس طبق فرمول تعیین نزدیکی نسبی (CL) یک گزینه به راه حل ایده آل، الویت‌بندی مدل‌های کسب و کار طبق جدول (8) بدست آمده است.

بر اساس نتایج جداول بالا الویت شاخص‌ها به ترتیب: شبکه ارزش، مشتری‌مداری، درآمدزایی، مشارکت و شبکه محوری، انعطاف‌پذیری، فناوری، نوآوری، ریسک و سرعت و سهولت در انتقال مفاهیم و طراحی تعیین گردید. نرخ ناسازگاری با استفاده از جدول شاخص تصادفی ساعتی بررسی گردید و عدد 0,067 بدست آمد و در محدوده قابل قبول قرار دارد. در مرحله بعد نظر خبرگان در خصوص مدل‌های انتخابی و

جدول (7): میانگین نظرات خبرگان در روش TOPSIS

مدل	di+	di-
STOF	0/07	0/08
MAPIT	0/10	0/05
IDEA	0/10	0/05
VISOR	0/10	0/04
FBBM	0/08	0/08
V4	0/09	0/08
CANVAS	0/06	0/09

جدول (9): نتایج تحلیلی بدست آمده از روش DEMATEL

شاخص	R	J	R+J	R-J
مشتری مداری	1/35	1/30	2/64	0/05
شبکه ارزش	1/37	1/20	2/57	0/17
مشارکت و شبکه محوری	1/42	1/17	2/59	0/25
انعطاف پذیری	1/25	1/15	2/40	0/09
فناوری	1/42	0/63	2/05	0/78
نوآوری	1/53	1/01	2/54	0/52
ریسک	0/83	1/30	2/13	-0/46
درآمدزایی	0/13	1/66	1/79	-1/52
سرعت و سهولت	1/08	0/95	2/03	0/13

جدول (8): الویت بندی نهایی مدل‌های کسب‌وکار بر اساس روش ترکیبی

AHP-TOPSIS

مدل	CL
CANVAS	0/6126
STOF	0/5289
FBBM	0/5191
V4	0/5112
MAPIT	0/3242
IDEA	0/3223
VISOR	0/3144

جدول (10): ترتیب واقع شدن شاخص‌ها بر اساس میزان تاثیر

بر اساس بیشترین R مجموع ردیفی	بر اساس بیشترین J مجموع ردیفی	بر اساس R+J	بر اساس R-J
نوآوری	درآمدزایی	مشتری مداری	فناوری
مشارکت و شبکه محوری	مشتری مداری	مشارکت و شبکه محوری	نوآوری
فناوری	ریسک	شبکه ارزش	مشارکت و شبکه محوری
شبکه ارزش	شبکه ارزش	نوآوری	شبکه ارزش
مشتری مداری	مشارکت و شبکه محوری	انعطاف پذیری	سرعت و سهولت
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری	ریسک	انعطاف پذیری
سرعت و سهولت	نوآوری	فناوری	مشتری مداری

در نهایت نظر اساتید و خبرگان در خصوص بررسی اثر هر یک از شاخص‌ها با توجه به نوع فعالیت و عملکرد مراکز رشد با استفاده از پرسشنامه سه جمع‌آوری گردید و با استفاده از میانگین نظرات و روش دیماتل مورد تحلیل قرار گرفت، که نتایج بدست آمده بر اساس میزان نفوذ و اثرپذیری در جداول (9 و 10) آورده شده است.

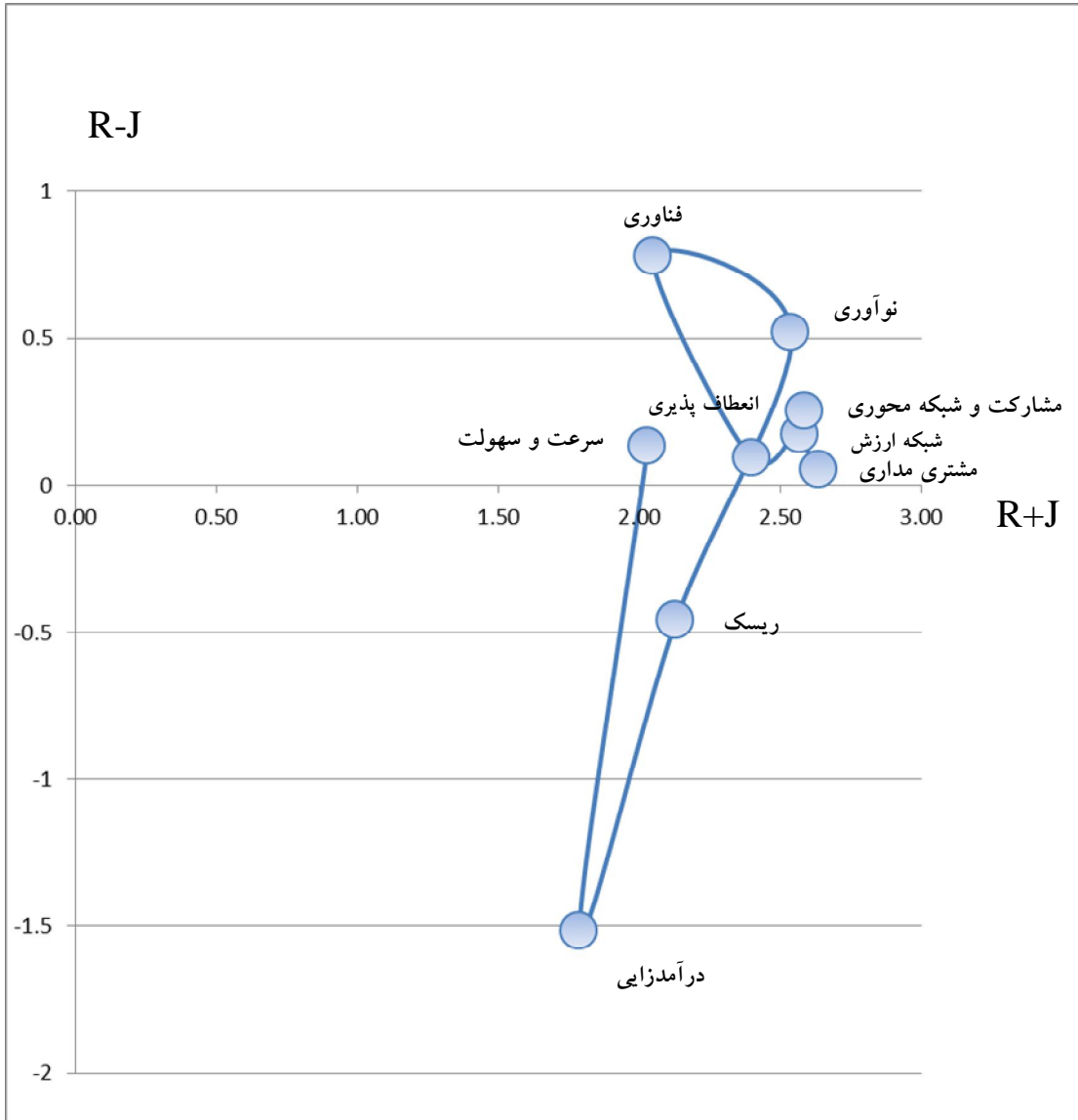
ریسک	سرعت و سهولت	سرعت و سهولت	ریسک
درآمدزایی	فناوری	درآمدزایی	درآمدزایی

براساس نظر خبرگان صورت گرفته است که خلاصه‌ای از مدل‌های انتخابی در جدول (4) آورده شده‌اند. در انتها برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش « با توجه به شاخص‌های طبقه بندی کدام یک از مدل‌های کسب و کار برای شرکت‌های مستقر در مراکز رشد مناسب تر هستند؟»، پرسشنامه‌هایی به منظور بررسی وزن هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و رتبه‌بندی مدل‌های انتخابی با استفاده از روش تاپسیس در میان خبرگان توزیع شد. سپس با استفاده از نتایج بدست آمده و تحلیل آنها، مدل بوم طراحی مدل کسب و کار بعنوان مدل برتر انتخاب گردید پس از آن مدل‌های استاف و اف بی‌ام در مراتب دوم و سوم هستند. در مدل بوم طراحی کسب و کار نه جز مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل: 1- بخش‌های مشتری، 2- ارزش‌های پیشنهادی، 3- کانال‌ها، 4- ارتباط با مشتری، 5- جریان‌های درآمدی، 6- منابع کلیدی، 7- فعالیت‌های کلیدی، 8- مشارکت‌های کلیدی، 9- ساختار هزینه؛ که هر یک از این اجزا شامل زیربخشهایی هستند. البته به منظور مدنظر قراردادن شاخص‌های دیگر همچون نوآوری و ریسک لازم است این مدل در ترکیب با برخی ویژگی‌های دیگر مدل‌ها، مانند آیدیا بکار برده‌شوند تا با استفاده از تجدیدنظر مجدد در حین کار بتوان ریسک‌ها و مخاطرات آن را برطرف کرد و از نوآوری‌ها و ایده‌های جدید استفاده مطلوب‌تری نمود. همچنین طی پرسشنامه دیگری نظر خبرگان را در خصوص تاثیر این شاخص‌ها بر یکدیگر جویا شدیم و آنها را با استفاده از روش دیماتل تحلیل کردیم و به این نتیجه رسیدیم که به ترتیب موثرترین شاخص‌ها نوآوری، مشارکت و شبکه محوری، فناوری، شبکه ارزش، مشتری مداری، انعطاف پذیری، سرعت و سهولت، ریسک، درآمدزایی می‌باشد از سوی دیگر تاثیرپذیرترین شاخص‌ها به ترتیب درآمدزایی، مشتری مداری، ریسک، شبکه ارزش، مشارکت و شبکه محوری، انعطاف پذیری، نوآوری، سرعت و سهولت، فناوری؛ می‌باشند. با توجه به نتایج تکنیک دیماتل می‌توان نتیجه گرفت شرکت‌های دانش‌بنیان بهتر است بیشترین تمرکز را روی نوآوری، ایجاد مشارکت و شبکه محوری در بین شرکا و تامین‌کنندگان و همچنین استفاده از فناوری‌های نوین داشته باشند.

بیشترین مجموع ردیفی R نشان دهنده ترتیب عناصری است که قویاً بر عناصر دیگر نفوذ دارند. بیشترین مجموع ستونی J نشان دهنده ترتیب عناصری است که تحت نفوذ واقع می‌شوند. بنابراین ترتیب عناصر از ستون R نشان‌دهنده سلسله مراتب از عناصر نفوذکننده بوده و ترتیب عناصر ستون J نشان‌دهنده سلسله مراتب از عناصر تحت نفوذ خواهد بود. محل واقعی هر عنصر در سلسله مراتب نهایی، توسط ستون‌های (R+J) و (R-J) مشخص می‌شود، به طوری که (R-J) نشان‌دهنده موقعیت یک عنصر (در طول محور عرض‌ها) است و این موقعیت در صورت مثبت بودن (R-J) به طور قطع یک نفوذ کننده بوده و در صورت منفی بودن آنها به طور قطع تحت نفوذ خواهد بود. (شکل 2)

6- نتیجه‌گیری

در این تحقیق برای پاسخ به سوال فرعی « با چه شاخص‌هایی می‌توان مدل‌های کسب و کار را طبقه بندی نمود؟»، از مقالات و کتاب‌های معتبر در زمینه مدل‌های کسب و کار و نظر خبرگان استفاده شده است و در نهایت پس از بررسی‌های انجام شده شاخص‌های مشتری‌مداری، توجه به شبکه ارزش، مشارکت و شبکه محوری، انعطاف‌پذیری، توجه به فناوری، نوآوری، ریسک‌های موثر، درآمدزایی، سرعت و سهولت در انتقال مفاهیم و طراحی؛ بعنوان معیارهایی جهت بررسی مدل‌های کسب و کار انتخاب گردید که براساس جدول (3) فراوانی استفاده از هر یک از شاخص‌ها در مقالات و مطالعات قبلی آورده شده است. برای پاسخ به سوال فرعی « مدل‌های کسب و کار ارائه شده کدامند؟»، مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد و از میان مدل‌های ارائه شده 13 مدل انتخاب گردیدند از میان این مدل‌ها نیز با توجه به شاخص‌های انتخاب شده و جامعیت مدل‌ها در زمینه‌های فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان، شش مدل بعنوان مدل‌های اصلی در بررسی نهایی انتخاب گردیدند. البته تمامی این بررسی‌ها



شکل (2) : گراف نهایی نفوذ عوامل بر یکدیگر بر اساس روش DEMATEL

classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010, European Management Journal.

[24] Leitão, P., Cunha, F., Valente, P., Marques, (2013), **Roadmap for business models definition in manufacturing companies**.

[25] Nordlund, T., (2007), **Scenarios and Operator Business Models for Management of Digital Home**, Science in Technology, Helsinki University of Technology.

[26] Osterwalder, A., (2004), **the business model ontology-a proposition in a design science approach**, Dissertation, University of Lausanne. Switzerland, 173.

[27] Osterwalder, A. Y., Pigneur, T. C., (2005), **Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept**, Communications of AIS, 15.

[28] Osterwalder, A. Y., Pigneur, (2002), **Business Models and their Elements, Lausanne, Switzerland**.

[29] Pateli, A., (2002), **A Domain Area Report on Business Models, White Paper**, [available online from: www.eltrun.gr last accessed 10th May 2003].

[30] Shubar, A., Lechner, U., **Business Models for the Public WLAN Market**.

[31] Shubar, A., Lechner, U., (2004), **the Public WLAN Market and Its Business Models – An Empirical Study**, AIS Electronic Library.

[32] Stähler, P., (2001), **Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen**, Dissertation, University of St.Gallen HSG.

[33] Teece D. J., (2009), **Business models, business strategy and innovation Long Range Planning**.

[34] Teece, D., (2010), **Business Models, Business Strategy and Innovation**, International Journal of Strategic Management. <http://www.elsevier.com/locate/Irp>

[35] Zott, Ch., Amit, R., (2011), **The Business Model: Recent Developments and Future Research**, Journal of Management published online 2 May 2011.

7-منابع و مأخذ

[1] استروالدر، الکساندر. پیگنیور، ایو. (1393). **خلق مدل کسب‌وکار**، ترجمه غلامرضا توکلی و دیگران، آریانا قلم.

[2] البدوی، امیر. (1382). **چارچوبی مفهومی از مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر دانایی**، مجله فنی و مهندسی تربیت مدرس، 11، 63-53.

[3] سکاران، اوما. (1384). **روش‌های تحقیق در مدیریت**، ترجمه: محمود شیرازی، محمد صائی، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

[4] نیرومند، پوران‌دخت. زعفریان، رضا. (1391). **انتخاب مدل کسب و کار مناسب برای بنگاه‌های اقتصادی**، مدیریت فناوری اطلاعات، 4، 13، 186.

[5] نیرومند، پوران‌دخت و همکاران، (1392). **ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار**، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 5، شماره 4، زمستان.

[6] Afuah, A., Tucci, C.L., (2001), **Internet business models and strategies**. McGraw-Hill International Editions, New York;

[7] Amit, R., Zott, C., (2001), Value creation in e-business. *Strateg Manage*, 22(2):493–520

[8] Alt, R., Zimmermann, H., (2001), **Introduction to special section-business models**. *Electronic Markets*; 11(1): 3-9

[9] Al-Debei, M. M., El-Haddadeh R., Avison, D., (2008), **Defining the Business Model in the New World of Digital Business**. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th

[10] Al-Debei, M. M., Fitzgerald, G., (2010), **The Design and Engineering of Mobile Data Services: Developing an Ontology Based on Business Model Thinking**, IFIP International Federation for Information Processing.

[11] Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., Avison, D., (2008), **Defining the Business Model in the New World of Digital Business**, Americas Conference on Information Systems (AMCIS)..

[12] Al-Debei, M. M., Avison, D., (2010), **Developing a unified framework of the business model concept**, *European Journal of Information Systems*, 19, 359-376.

[13] Bouwman, H., MacInnes, I., (2006), **Dynamic Business Model Framework for Value Webs**, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences .

[14] Bouwma, H., De Vos, H., Haaker, T., (2008), **Mobile Service Innovation and Business Models**, Springer

[15] Bouwman, H., Reuver, M., Solaimani, S., Daas, D., (2012), **Business Models Tooling and a Research Agenda**, 25th Bled econference Special Issue June 17 – 20, Bled, Slovenia.

[16] Chesbrough, H., Schwartz, K., (2007), **Innovating Business Models With CO-Development Partnerships**, *Research Technology Management*, Jan/Feb, 50, 1, ABI/INFORM Global pg. 55

[17] Daas, D., Hurkmans, T., (2013), **Developing a decision support system for business model design**, *Electron Markets*.

[18] Fife, E., Pereira, F., (2006), **The Convergence in Fixed-Wireless Applications: Requirements for Successful New Business Models**, Presented at FITCE 45th Congress Federation of Telecommunications Engineers of the European Community.

[19] Fife, E., (2008), **The Business Models for Mobile Tele-Health in the U.S.: Applying the VISOR Framework**, The Global Mobility Roundtable Conference, Auckland.

[20] Faber, E., Bouwman, H., (2003), **Designing business models for mobile ICT services**.

[21] Gressgard, L., (2004), **Futhre Mobile Internet Services: Business Model Scenarios**.

[22] Lambert, S., (2008), **A Conceptual Framework for Business Model Research**, AIS Electronic Library.

[23] Lambert, S., Robyn, A., (2012), **Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and**

