



هفتمین همایش سالانه
بانکداری الکترونیک
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶

7th Annual Conference
on Electronic Banking
and Payment Systems

نوآوری، بازیگران جدید و کارایی در کسب و کار مالی



شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت در ایران

مرتضی حاجی‌زاده - رئیس اداره تحقیقات و نوآوری - شرکت تجارت الکترونیک پارسیان

چکیده

این پژوهش به شناسایی اجزای مدل کسب‌وکار در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت در ایران و تعیین اهمیت هر جزء می‌پردازد. در پژوهش حاضر ابتدا ادبیات مرتبط با مدل‌های کسب‌وکار به‌ویژه مدل‌های مطرح در بخش فناوری مالی و ارتباطات و اطلاعات بررسی شده و سپس به‌منظور شناسایی اجزای مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت در ایران، از طریق مصاحبه با مدیران سه شرکت ارائه دهنده خدمات پرداخت در ایران، مطالعه‌ای چندموردی انجام شده است. در مرحله بعد، این عناصر کلیدی، با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) رتبه‌بندی شدند. بر این اساس، در تجزیه و تحلیلی عمیق، سه بعد اصلی مدل‌های کسب‌وکار (خلق ارزش، ارائه ارزش و کسب ارزش) و نه جزء کلیدی آنها (منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای راهبردی، کانال‌های توزیع، ارزش پیشنهادی، بخش‌بندی مشتریان، مدیریت روابط با مشتریان، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه) در مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت که اهمیت عملیاتی دارند، شناسایی شدند و با استفاده از روش FAHP و با نظر خبرگان این صنعت، اهمیت هر بعد شناسایی شد. یافته‌های این پژوهش دانش بیشتری در خصوص اجزای مدل کسب‌وکار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت و اهمیت هر جزء فراهم می‌کند و به مدیران این امکان را می‌دهد تا شناخت بهتری از مدل کسب‌وکار خود داشته باشند و بتوانند به‌صورت بهینه آن را مدیریت کنند.

کلیدواژه: شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت (PSP)، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، مدل کسب‌وکار، FAHP.



مقدمه

در این پژوهش به دنبال پاسخ به سه پرسش هستیم که در ادبیات به آنها اشاراتی شده است، ولی پاسخ مناسبی به آنها داده نشده است. پرسش نخست اینکه «شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت، مدل کسب و کار خود را چگونه تعریف می‌کنند؟»؛ با توجه به اینکه مفهوم مدل کسب و کار تقریباً جدید است و تعاریف موجود شفافیت کمی دارند، شرکت‌ها ممکن است درک متفاوتی از این مفهوم داشته باشند. پرسش دوم این است که «عناصر و اجزای مدل کسب و کار در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت کدامند؟»؛ هدف از این پرسش مشخص کردن عناصری است که مدیران به عنوان اجزای تشکیل دهنده مدل کسب و کار خود در نظر دارند و پرسش آخر اینکه «چگونه عناصر مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت اولویت‌بندی می‌شوند؟».

صنعت پرداخت پویایی بسیار زیادی دارد. تغییرات ناگهانی و گسترده استراتژیک، بازاریابی و فناوری در این صنعت عادی است. شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت (PSP) نیز در بستر این صنعت فعالیت می‌کنند. در چنین محیط پویایی، تدوین راهبرد و پیاده‌سازی آن چالشی برای شرکت‌های PSP است. با توجه به حضور فراگیر تلفن‌های همراه، ارتباطات همراه به وضوح سنگ بنای صنعت فناوری مالی^۱ است. فناوری مالی در سال‌های نخستین دهه دوم هزاره سوم رواج یافت. هنگامی که پرداخت الکترونیک مبنی بر کارت‌های پرداخت و فناوری‌های نوین ارتباطی با یکدیگر ترکیب شده و در نتیجه موسسات مالی کهنه کار یارای رقابت با شرکت‌های نوپای فناوری محور در حوزه محصولات نوآورانه مالی را نداشتند. طی این سال‌ها، بازار پرداخت الکترونیک با رشد مداوم و مستمر مصرف‌کنندگان و درآمد روبرو بوده است. با این حال، در چند سال اخیر این شرایط به شکل گسترده‌ای تغییر پیدا کرده و تمرکز شرکت‌های ارائه دهنده خدمات بر ارائه خدمات پرداخت نوآورانه و سرویس‌های ارزش افزوده جلب شده است.

فناوری‌های نوظهور نیز عامل تأثیرگذار و ثابتی در صنعت پرداخت الکترونیک هستند. از یک سو گسترش گسترش نسل‌های جدید اینترنت همراه (3G و 4G) و از سوی دیگر افزایش سهولت و دسترسی پذیری پرداخت الکترونیک را افزایش داده است. در این محیط رقابتی پیچیده، عناصری همچون قوانین نظارتی، تغییر نیاز مشتریان و موضع رقبا و همچنین شرکا از متغیرهایی هستند که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت هنگام طراحی استراتژی‌های خود باید مد نظر داشته باشند و مطابق با آن در مدل کسب و کار خود نوآوری به وجود آورند و یا آن را اصلاح کنند. در شرایطی که هر کسب و کار مدل ویژه خود را دارد و اجزای تشکیل دهنده آن با دیگر کسب و کارها متفاوت است و احتمال دارد در یک کسب و کار جزئی خاص اهمیت بیشتری نسبت به همان جزء در کسب و کار دیگر داشته باشد؛ شناسایی ابعاد و اجزای مدل کسب و کار در این صنعت اهمیت ویژه‌ای دارد و به مدیران توان مدیریت مدل کسب و کار خود را می‌دهد.

پیشینه پژوهش

مفهوم مدل کسب و کار و توسعه آن اغلب با آغاز و شکوفایی «اقتصاد جدید» از ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ ربط داده شده است؛ هرچند اصطلاح مدل کسب و کار پیش از این دوره نیز وجود داشته است. تحقیقات استروالدر، پیگنیور و توجی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد این اصطلاح نخستین بار در مقاله بلمان و کلارک در سال ۱۹۵۷ استفاده شده است (استروالدر، پیگنیور و توجی، ۲۰۰۵). نخستین

^۱ Fintech



استفاده این اصطلاح در عنوان و چکیده یک اثر علمی در مقاله‌ای از جونز در سال ۱۹۶۰ بوده است. دیگر مثال‌های استفاده از این اصطلاح در مقالات مک‌گوایر (۱۹۶۵)، شرکت تحقیقات منسن (۱۹۶۶) و والتون (۱۹۶۶) یافت می‌شود.

با این حال، در همه این مقالات، اصطلاح به صورت غیراختصاصی به کار برده شده است. نویسندگان مختلف در زمینه‌های گوناگون و با معانی متفاوت از آن استفاده کرده‌اند. در آن زمان، رویکرد یکسان علمی و فهم مشترکی از این اصطلاح وجود نداشت. ریشه حقیقی این مفهوم را می‌توان در آغاز کسب‌وکار انفورماتیک در میانه دهه ۱۹۷۰ میلادی جست‌وجو کرد. در آن هنگام، این اصطلاح اغلب در ارتباط با مدل‌سازی کسب‌وکار استفاده می‌شد (اوستروالد و همکاران، ۲۰۰۵)، (وینتر، ۲۰۰۳). در نتیجه، این اصطلاح بیشتر در مجلات فناوری اطلاعات، مانند مجله مدیریت سیستم‌ها و مجلات تخصصی مانند کسب‌وکارهای کوچک رایانه‌ای دیده می‌شد (لمن - اورتگا و شوتل، ۲۰۰۵). تا سال‌های ابتدایی دهه ۱۹۹۰ میلادی، اصطلاح مدل کسب‌وکار بیشتر در ارتباط با دیگر اصطلاحات حوزه رایانه و مدل‌سازی سیستم‌ها (مانند مدل‌های رایانه‌ای، مدل‌سازی به کمک کامپیوتر و سیستم‌های اطلاعاتی) در ادبیات علمی مشاهده می‌شد (قاضیانی و ونترسکا، ۲۰۰۵). از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم مدل کسب‌وکار از مدل‌سازی اطلاعات و تولید اطلاعات پدید آمده است (تیس، ۲۰۱۰).

بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ میلادی با افزایش اهمیت عملی فناوری اطلاعات، توجه به مفهوم مدل کسب‌وکار نیز افزایش یافت. اگرچه کماکان نقطه کانونی اصلی همچنان در حوزه رایانه و مدل‌سازی سیستم‌ها بود، فهم و کاربرد این اصطلاح در دیگر حوزه‌ها نیز روبه فزونی گذاشت. اصطلاح مدل کسب‌وکار به صورت فزاینده‌ای در زمینه استراتژی در کنار دیگر اصطلاحات این حوزه مانند، مدل درآمدی یا مدیریت ارتباطات استفاده شد (قاضیانی و ونترسکا، ۲۰۰۵).

اجزای مدل کسب‌وکار

در خلال بخش قبلی، گستره تعاریف و ابعاد مرتبط با اصطلاح «مدل کسب‌وکار» روشن شد. از این منظر، روشن می‌شود که یک دیدگاه اساسی جزء‌گرا^۱ در بسیاری از تعاریف این اصطلاح وجود دارد و مفهوم مدل کسب‌وکار بارها به وسیله اجزای آن شرح داده شده است.

به منظور فهم دقیق‌تر و عمیق‌تر از مفهوم مدل کسب‌وکار، علاوه بر شفاف‌سازی تعریف آن، استخراج مؤلفه‌ها و اجزای مرتبط با آن نیز در ادبیات رایج است. در ادامه، رویکردهای اساسی در خلال مرور و تجزیه و تحلیل ادبیات، بررسی و اجزای اساسی مدل کسب‌وکار استخراج می‌شوند. در ادامه، از این اجزا به منظور پیش‌برد پژوهش استفاده خواهند شد و یکی از ارکان این تحقیق را تشکیل خواهند داد.

با توجه با آنچه در بخش‌های پیشین گفته شد، تاریخچه خلق این مفهوم نشان می‌دهد استراتژی تأثیری اساسی بر توسعه مدل کسب‌وکار داشته است و به عنوان یک راهنما استفاده می‌شود. این موضوع همچنین در رویکردها و اجزای گوناگون نیز منعکس شده است. برای مثال، همل (۲۰۰۰)، «هسته استراتژی» را جزء اصلی مدل کسب‌وکار می‌داند. علاوه بر این، ارجاعاتی به استراتژی و یا نمایندگی به عنوان اجزای رابط مستقل در آثار هدمن و کالینگ (۲۰۰۲)، آفوا (۲۰۰۴)، یپ (۲۰۰۴) و تیکانن و همکارانش (۲۰۰۵) وجود دارد (وریتز، پیستویا، اولریخ و گوتل، ۲۰۱۵). همه نویسندگان در این خصوص اتفاق نظر دارند و اجرای استراتژی شرکت را به وسیله مدل استراتژی و از طریق مدل کسب‌وکار در نظر می‌گیرند، که در آن مأموریت و یا چشم‌انداز یک شرکت توسط این استراتژی مشخص شده و همچنین مسیرهای توسعه امکان‌پذیر استراتژیک را شامل می‌شود.

^۱. Component-Oriented



هفتمین همایش سالانه
بانکداری الکترونیک
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶

7th Annual Conference
on Electronic Banking
and Payment Systems

نوآوری، بازیگران جدید و کارایی در کسب و کار مالی



علاوه بر استراتژی، منابع مادی و غیرمادی نیز بیشتر در ادبیات به‌عنوان اجزای مهم دید می‌شوند (آفوا و توچی، ۲۰۰۱؛ هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲؛ اوستروالد، ۲۰۰۴؛ اوستروالد و همکاران، ۲۰۰۵). در این زمینه، منابع داخلی و خارجی شرکت و شایستگی‌ها/ توانمندی‌های آن نیز در نظر گرفته می‌شوند. از این‌رو، در مدل منبع‌محور، شایستگی‌های محوری^۱ برای یک شرکت نیاز است و دارایی‌های اصلی مدل کسب‌وکار مشخص شده است. این موضوع نشان‌دهنده خلاصه‌ای از همه عوامل مهم محسوس و نامحسوس ورودی مدل کسب‌وکار است (کاری، ۲۰۰۴؛ پتروویچ، کیتل و تکستن، ۲۰۰۱).

علاوه بر این، دیدگاه شبکه‌ای را می‌توان در ادبیات شناسایی کرد. شبکه‌ها و شراکت‌ها می‌توانند اثر بسیار مهمی در خلق ارزش در شرکت داشته باشند و باید به‌عنوان بخشی از مدل کسب‌وکار لحاظ شوند (ال‌دبی و ال حداده، ۲۰۰۸). مدل شبکه‌ای دربرگیرنده تعاملات متفاوت غالباً خارجی مدل کسب‌وکار است. در این زمینه، مدل کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری مدیریتی برای بررسی و کنترل توزیع ارزش به‌وسیله ایجاد ارزش مشترک به‌کار برده می‌شود (بارنی، ۱۹۹۱؛ وُو و ژانگ، ۲۰۰۹).

علاوه بر این، اهمیت ویژه مشتریان بارها در ادبیات منعکس شده است. نیمی از رویکردهای مشاهده‌شده به در نظر گرفتن کارکرد مشتری و یا همچنین طراحی رابط مشتری صریحاً اشاره دارند. (همل، ۲۰۰۰؛ هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲؛ ماهدوان، ۲۰۰۰). در کل، مدل مشتری همه پیشنهاد‌های مرتبط مانند، محصولات، خدمات برای یک بخش خاص از مشتریان مدل کسب‌وکار را به‌تصویر می‌کشد.

جزء دیگری که در ادبیات اغلب به آن اشاره شده است، مدل پیشنهاد بازار است. که در اینجا بیشتر مواقع به‌صورت ارزش پیشنهادی به آن اشاره شده است، به این دلیل که نشان‌دهنده منفعت/ ارزشی است که مشتری دریافت می‌کند (دمیل و لیکوب، ۲۰۱۰؛ جانسون، ۲۰۱۰؛ لمن - اورتگا و شوتل، ۲۰۰۵؛ ماهدوان، ۲۰۰۰). علاوه بر جنبه مهم انتظار سود، برخی نویسندگان تأکید می‌کنند که تمرکز بیش از اندازه بر موجودیت شرکت کافی نیست، و رقبا نیز باید در این زمینه در نظر گرفته شوند (آفوا، ۲۰۰۴؛ هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲). بنابراین، مدل پیشنهاد بازار نیز بر رقبا و کل ساختار بازاری تمرکز دارد که این پیشنهاد به آن عرضه می‌شود (کالیو، تینیلا و تسنگ، ۲۰۰۶).

پس از مدل ارزش پیشنهادی، مدل درآمدی نیز یکی از اجزای اصلی مدل کسب‌وکار است (اوستروالد، ۲۰۰۴). امروزه، بسیاری از شیوه‌های خلق درآمد، از طیفی گسترده از درآمدزایی وابسته به معاملات و یا درآمدهای مستقیم مستقل تا اشکال غیرمستقیم کسب درآمد امکان‌پذیر است. بسته به اجزای باقی‌مانده از مدل کسب‌وکار، ساختار و جریان درآمد باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به بیشترین حد رسیدن درآمد منجر شوند. از میان مدل درآمدی مشخص می‌شود کدام جریان درآمدی در کل مدل کسب‌وکار پشتیبانی می‌شود (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

استفاده مکرر از اصطلاحاتی برای ارائه خدمات نیز در توضیح اجزای مدل کسب‌وکار منعکس شده‌اند. در این زمینه عباراتی مانند «فعالیت‌ها»، «اجرا و پیکربندی فعالیت‌های مرتبط با خلق ارزش» و «فراایندها» در آثار (آفوا، ۲۰۰۴؛ جانسون، ۲۰۱۰) صحبت به‌میان آمده است. مدل برای آماده‌سازی خدمات خلق ارزش در مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد و به‌صورت خلاصه نشان می‌دهد چگونه کالاهایی با ارزش کمتر به‌وسیله فرایندهای داخلی شرکت به کالاهایی با ارزش بیشتر تبدیل می‌شوند.

جنبه تهیه و آماده‌سازی^۲ فقط سه بار در اجزای مدل کسب‌وکار در رویکردهای ارزیابی شده منعکس شده است. در این زمینه، درک مبتنی بر ورودی‌های تهیه و آماده‌سازی را می‌توان در ادبیات یافت (هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲؛ یپ، ۲۰۰۴). مدیریت تدارکات مدرن به‌ویژه با تغییرات ناشی از جهانی‌شدن، کاهش چرخه‌های تولید و همچنین تغییر از تولیدکننده به بازارهای خریداران

1. Core Competencies

2. Procurement



توصیف می‌شود. بنابراین، ملاحظات مختص به تدارکات در مدل کسب‌وکار اجباری است، از آنجا که بی‌توجهی به این جنبه نتایج درازمدت سوئی بر دیگر اجزا می‌گذارد.

در پایان، مدل مالی^۱ را می‌توان در بررسی و تحلیل ادبیات به‌عنوان آخرین جزء مدل کسب‌وکار شناسایی کرد (آفوا، ۲۰۰۴؛ دمیل و لیکوب، ۲۰۱۰؛ اوستروالد، پیگنیور و توچی، ۲۰۰۵). مدل مالی عملکرد کنترل و برنامه‌ریزی مالی را فرض می‌کند. این مهم ابتدا از طریق برنامه‌ریزی مالی دقیق، به‌منظور تضمین جریان بدون اصطکاک سرمایه، و در مرحله دوم از طریق تجزیه و تحلیل ساختار هزینه انجام می‌شود. شکل زیر اجزای مدل کسب‌وکار که پیش‌تر درباره آنها بحث شد را نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل رویکردهای متفاوت درباره اجزای مدل کسب‌وکار نوعی درک تا اندازه‌ای ناهمگن را در ادبیات مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد. به‌خصوص با توجه به درجه‌ای از انتزاع، در برخی بخش‌ها تفاوت‌های بزرگی وجود دارد. در صورتی که، برخی نویسندگان مانند همل (۲۰۰۰)، بوومن (۲۰۰۳)، وولپل و همکارانش (۲۰۰۴) و لمن - اورتگا و اشکوتل (۲۰۰۵)، تنها به اجزای معدودی از مدل کسب‌وکار اشاره کرده‌اند. بنابراین، درک آنها بر جنبه‌های حداقلی مدل کسب‌وکار متمرکز بوده است، دیگر نویسندگان مانند ویرتز (۲۰۰۰)، هدمن و کالینگ (۲۰۰۲)، یپ (۲۰۰۴)، اوستروالد و همکارانش (۲۰۰۵) و اوستروالد و پیگنیور (۲۰۱۰)، به‌طور مشخص دیدگاه جامع‌تری نسبت به مدل کسب‌وکار داشته‌اند. هرچند نویسندگانی که دیدگاهی جامع و کامل‌تر داشته‌اند در اقلیت هستند و تنها ۳۰ درصد از رویکردهای بررسی‌شده متعلق به ایشان بوده است (امبروزینی و بومن، ۲۰۰۹؛ ریتز و بکر، ۲۰۰۲؛ گالاسکوئیچ، ۱۹۸۵؛ هدمن و کالینگ، ۲۰۰۲).

بیشترین توافق میان نویسندگان درباره اجزای مدل کسب‌وکار را در ارزش پیشنهادی و منابع می‌توان یافت. به‌نظر می‌رسد اجماعی قوی در میان نویسندگان درباره اهمیت این اجزا وجود دارد. توافق نظر اندکی در حوزه‌های استراتژی، درآمد و تدارکات وجود دارد. در خصوص استراتژی برخی نویسندگان این‌گونه استدلال می‌کنند که اجرا و پیاده‌سازی استراتژی شرکت در تناسب و یکپارچگی مدل کسب‌وکار آن شرکت قرار دارد. در خصوص تدارکات و درآمد، ملاحظات اندک نویسندگان تا اندازه‌ای تعجب‌برانگیز است. از یک سو، مدل درآمدی یکی از تصمیمات کلیدی و تعیین‌کننده در موقعیت‌یابی بنگاه است و از سوی دیگر، جنبه تدارکات نیز به این دلیل باید در نظر گرفته شود که بخشی از دیدگاه ورودی - خروجی در تأمین خدمات است.

این ملاحظات مدل کسب‌وکار متشکل از جنبه‌های استراتژی، مشتریان و بازار و همچنین خلق ارزش را نتیجه می‌دهد. مؤلفه‌های استراتژیک به مدل استراتژی، مدل منابع و مدل شبکه تقسیم می‌شوند. مؤلفه‌های مشتریان و بازار به مدل‌های بخشی شامل مدل مشتریان، مدل بازار و مدل درآمدی تقسیم می‌شوند. در نهایت، مدل تولید، مدل تدارکات و مدل مالی را می‌توان جزء مؤلفه‌های خلق ارزش رده‌بندی کرد (ریتز، ۲۰۱۱).

در جدول ۱ آخرین نظرات پژوهشگران در خصوص اجزای مدل کسب‌وکار گردآوری شده است و میزان کاربرد هر جزء و گستردگی اجزای مدل کسب‌وکار مد نظر هر پژوهشگر مشخص شده است.

1. Financial Model



جدول ۱.۱ اجزای مدل کسب و کار در پژوهش‌های دیگران

نویسنده	جزء	استراتژی	منابع	شبکه	مشتریان	ارزش پیشنهادی	درآمدها	آماده‌سازی خدمت	تدارکات	مالی
لهمن، اورگا و اشکوتل (۲۰۰۵)						ارزش پیشنهادی، معماری ارزش	مدل درآمدی			
اوستروالدو، پیگنیور و توچی (۲۰۰۵)			شایستگی محوری	شبکه همکاران	مشتریان هدف، کانال‌های توزیع، روابط	ارزش پیشنهادی	مدل درآمدی	پیکربندی ارزش		ساختار هزینه
تیکائن و همکاران (۲۰۰۵)		استراتژی و ساختار		شبکه				عملیات		مالی و حسابداری
آل دبی، الحاده و آویس (۲۰۰۸)				شبکه ارزش		ارزش پیشنهادی، معماری ارزش				ارزش مالی
دمیل و لیکاک (۲۰۱۰)			منابع و قابلیت‌ها، سازمان			ارزش پیشنهادی	حجم و ساختار جریان درآمدی			حجم و ساختار هزینه‌ها
جانسن (۲۰۱۰)			منابع کلیدی			ارزش پیشنهادی مشتریان	فرمول سودآوری	فرایندهای کلیدی		
اوستروالدو و پیگنیور (۲۰۱۰)			منابع کلیدی	شرکای کلیدی	ارتباط با مشتریان، کانال‌ها، بخش‌بندی مشتریان	ارزش پیشنهادی	جریان‌های درآمدی	فعالیت‌های کلیدی		ساختار هزینه‌ها
میزان کاربرد اجرا										



فرآیند تحقیق روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه از روش تحقیق مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است تا چارچوب مد نظر توسعه یابد. این مطالعه موردی شامل شش گام است: ۱. تعریف استراتژی تحقیق؛ ۲. مرور ادبیات؛ ۳. توسعه پروتکل مطالعه موردی؛ ۴. اجرای مطالعه موردی آزمایشی؛ ۵. اجرای مطالعه موردی چندگانه و ۶. توسعه مدل مفهومی. استراتژی تحقیق به وسیله سه پرسشی تعیین می‌شود که در بخش مقدمه مطرح شد. مرور ادبیات با مراجعه به مقالات علمی در نشریات معتبر و مطالعه کتب منتشر شده در خصوص مدل کسب و کار انجام می‌شود. توسعه پروتکل مطالعه موردی شامل تصمیم در خصوص استفاده از مصاحبه‌ها به عنوان روش جمع‌آوری داده‌ها و طراحی راهنمای مصاحبه بود. اجرای مطالعه موردی آزمایشی دقت و صحت پروتکل را تأیید کرد. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته به تولید نوعی مدل مفهومی منجر شد که در بخش نتیجه‌گیری ارائه خواهد شد. به منظور تضمین روایی و پایایی نتایج، از روش‌های ارائه شده توسط دیگر محققان درباره مطالعه موردی بهره برده شد. برای مثال، از مصاحبه برای روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد، از روش کدگذاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد و به منظور اجتناب از پیش‌داوری از چند محقق برای جمع‌آوری داده، انجام مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده‌ها کمک گرفته شد.

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP بهره گرفته شد که به صورت گسترده در تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌شود. از روش AHP در حوزه‌های گوناگونی مانند انتخاب، ارزیابی، هزینه فایده، اولویت‌بندی، توسعه، تخصیص منابع، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی استفاده می‌شود. AHP برای مسائلی مفید است که ویژگی‌ها و معیارهای چندگانه دارند. حفیظ و همکارانش (۱۹۹۲) قابلیت‌های کلیدی شرکت‌ها را به کمک AHP با هر دو نوع داده‌های کمی و کیفی تعیین کرده‌اند. در این مطالعه نیز از AHP به روش مشابهی به عنوان ابزاری به منظور اولویت‌بندی عناصر مبتنی بر داده‌های کیفی استفاده شده است (چان، کومار، تیواری، لائو و چوی، ۲۰۰۸؛ یین، ۲۰۰۸).

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، داده‌های سه شرکت PSP فعال در ایران، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده‌اند. داده‌ها از دو دور مصاحبه به دست آمدند. در دور نخست، ۴۷۱ دقیقه مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌های پیش‌زمینه و دور دوم شامل ۲۶۸ دقیقه مصاحبه ویژه برای این تحقیق جمع‌آوری شد. در دور نخست با کارشناسان واحدهای تحقیق و توسعه و بازار این شرکت‌ها مصاحبه‌هایی صورت گرفت و در دور دوم با مدیران ارشد شامل مدیر واحد طرح و توسعه، بازاریابی، کسب و کار شرکتی و... مصاحبه‌هایی عمیق انجام شد. سؤالات پیش از انجام مصاحبه با اساتید و خبرگان دانشگاهی مرور و به تأیید ایشان رسید. مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته و با سؤالات باز طراحی شد که مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده را قادر می‌ساخت در موارد ضروری وارد بحث‌های عمیق در خصوص موضوعات شوند. مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گر به وسیله و با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. تمرکز سؤالات در دور نخست بر موضوعاتی مانند بازاریابی، توسعه محصول، مالی و تحقیق و توسعه بود و در دور دوم تمرکز بر موضوعات مرتبط با مدل کسب و کار مانند مشتریان، جریان‌های درآمدی، ارزش پیشنهادی، منابع کلیدی و... بود.

در این تحقیق پرسش‌های مصاحبه بر مبنای ایده اوستروالدر و همکارانش (۲۰۱۰) درباره مدل کسب و کار و ابزار بوم مدل کسب و کار طراحی شده بود (اوستروالدر، پیگنیور و کلارک، ۲۰۱۰). بدان معنا که نه عنصر (شرکای راهبردی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، بخش‌بندی مشتریان، کانال‌های توزیع، روابط با مشتریان، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه) بوم مدل کسب و کار به عنوان دسته‌بندی اصلی سؤالات مصاحبه استفاده شد. این دسته‌بندی‌ها در طول طراحی سؤالات اصلاح شد تا تطابق بیشتری با موضوعات و مسائل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت داشته باشد. برای مثال، وزن کانال



توزیع در بوم مدل کسب‌وکار کاهش یافت و تأثیر بخش‌بندی مشتریان و شرکای کلیدی اهمیت بیشتری پیدا کرد (اوستروالدر و همکاران، ۲۰۱۰؛ اوستروالدر و همکاران، ۲۰۰۵).

مضمون مصاحبه نهایی شامل شش گروه موضوع برای سؤالات بود: مشتریان، شرکا و منابع کلیدی، مدل کسب‌وکار و ارزش پیشنهادی، ساختار هزینه، مدل‌سازی و بازاریابی، سازمان و صنعت و دلیل شرکت برای شروع به فعالیت در این صنعت. هریک از این شش گروه اصلی شامل سه تا هفت سؤال بود که متناسب با مضمون هر گروه طراحی شده‌اند.

اجزای مدل کسب‌وکار شرکتهای ارائه دهنده خدمات پرداخت

در تحقیق حاضر ابتدا برای انتخاب هریک از اجزا، برداشت آزادی از بوم مدل کسب‌وکار به‌عنوان محور اصلی قرار داشت (اوستروالدر و همکاران، ۲۰۱۰). با این حال، نتایج نشان داد دربارهٔ شرکتهای ارائه دهنده خدمات پرداخت، برخی اجزا متفاوت با اجزای بوم مدل کسب‌وکار قابل مشاهده است. برخی از عناصر تطابق زیادی دارند و برخی عناصر نیز اهمیت کمتری نسبت به آنچه در بوم کسب‌وکار توصیف شده است، دارند.

در جریان مصاحبه به‌منظور آشنایی با ایده کلی تحقیق از این سازمان‌ها پرسیده شد که چگونه کسب‌وکار خود را مدل‌سازی می‌کنند. به‌طور مثال، مورد ب پاسخ داد: «زمانی که تغییرات سبب دگرگون شدن بازار می‌شوند، به‌منظور نوآوری در کسب‌وکار به تحلیل محیط می‌پردازیم و نسبت به مدل‌سازی کسب‌وکار خود اقدام می‌کنیم.» در پاسخ مورد ج این‌گونه عنوان شد که «هنگامی که قصد عرضهٔ محصول یا خدمتی جدید به بازار داشته باشیم نسبت به مدل‌سازی کسب‌وکار مرتبط با آن محصول یا خدمت اقدام می‌کنیم.»

در دور نخست مصاحبه‌ها در برخی موارد مصاحبه‌شوندگان مفهوم مدل کسب‌وکار را با طرح کسب‌وکار^۱ اشتباه گرفتند و بر تحلیل‌های اقتصادی و طرح‌های توجیهی تمرکز داشتند که با توضیحات مصاحبه‌گر این مشکل برطرف شد. با توجه به تعریف اولیهٔ مدل کسب‌وکار مشتمل بر سه بعد اصلی خلق ارزش، ارائهٔ ارزش و کسب ارزش، در مصاحبه‌های صورت‌گرفته نیز از این تعریف پیروی شد و خبرگان صنعت شرکتهای ارائه دهنده خدمات پرداخت نیز این تعریف و بخش‌بندی را تأیید کردند.

توصیف اجزای شناسایی شده

در این تحقیق از نرم‌افزار ATLAS.ti به‌منظور کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده کردیم و در نهایت نه عنصر مدل کسب‌وکار از داده‌های مصاحبه‌ها شناسایی شد. این عناصر بخشی از کسب‌وکار مطالعه‌شده هستند که به خلق ارزش، ارائهٔ ارزش و کسب ارزش برای بنگاه منجر می‌شوند. توصیف عناصر شناسایی شده در جدول زیر آورده شده است. شکل ۱ نیز ساختار سلسله‌مراتبی ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

^۱. Business Plan



هفتمین همایش سالانه
بانکداری الکترونیک
و نظام‌های پرداخت

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی برج میلاد - ۲ و ۳ بهمن ۱۳۹۶

7th Annual Conference
on Electronic Banking
and Payment Systems

نوآوری، بازیگران جدید و کارایی در کسب و کار مالی



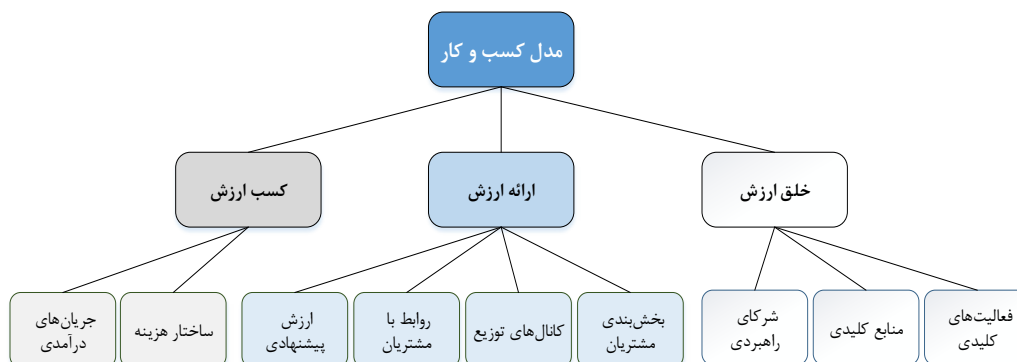
جدول ۱. اجزای مدل کسب‌وکار

اجزا	توصیف
ارزش پیشنهادی	جزء سازنده ارزش‌های پیشنهادی، بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای بخشی خاص از مشتریان را برآورده می‌کند. ارزش پیشنهادی، ترکیب متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده کرده است و از این طریق خلق ارزش می‌کند. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. در حوزه شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت، سرعت تراکنش، پوشش گسترده خدمات، محصولات و خدمات بدیع و نوآورانه و قیمت‌های رقابتی جزء ارزش پیشنهادی محسوب می‌شوند.
بخش‌بندی مشتریان	بخش‌بندی مشتریان نشان‌دهنده چگونگی سرمایه‌گذاری سازمان برای پیدا کردن بهترین راه رسیدن به مشتریان و شناخت افراد موجود در گروه هدف است. در حوزه شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت بخش‌بندی مشتریان اهمیت ویژه‌ای دارد و انتخاب گروه هدف مشتریان متناسب با استراتژی سازمان در موفقیت شرکت تعیین‌کننده است.
روابط با مشتریان	روابط با مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به همه فرایندها و فناوری‌هایی گفته می‌شود که در شرکت برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به کار می‌رود. عنصر روابط با مشتریان شامل تمام ارتباطات و جمع‌آوری داده‌هایی است که در تعامل با مشتریان به وقوع می‌پیوندد. در کسب‌وکار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت این عنصر شامل مواردی از میزان شکایات از خدمات، سطح سرویس، میزان پوشش‌دهی شبکه، رضایت مشتریان از خدمات و... است.
فعالیت‌های کلیدی	فعالیت‌های کلیدی به معنای عملیاتی است که به منظور ارائه خلق و ارزش صورت می‌گیرد. در حوزه شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت فعالیت‌های کلیدی شامل نگهداری و به‌روزرسانی شبکه ساخت‌افزایی است. بازاریابی محصولات و خدمات و مدیریت کانال‌های توزیع نیز از فعالیت‌های کلیدی این شرکت‌هاست.
منابع و قابلیت‌های کلیدی	جزء سازنده منابع کلیدی، مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار را تشریح می‌کند. منابع کلیدی می‌توانند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشند. این منابع می‌توانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند و یا توسط شرکای کلیدی تأمین شوند. منابع کلیدی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت شامل زیرساخت شبکه و سوئیچ‌ها و مراکز داده است، مدیریت شرکات‌های راهبردی، منابع انسانی متخصص، پایگاه داده مشتریان و برند خوش‌نام جزء منابع و قابلیت‌های کلیدی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت محسوب می‌شوند.
شرکای راهبردی	جزء سازنده مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که سبب عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار می‌شوند. شرکت‌ها به‌دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند و مشارکت‌ها، سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار می‌شوند. در کسب‌وکار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت شرکای راهبردی همچون تهیه‌کنندگان سخت‌افزار، تأمین‌کنندگان تجهیزات، شرکت‌های مخابراتی، اپراتورهای تلفن همراه و فینتک‌ها هستند.



ادامه جدول ۲

توصیف	اجزا
کانال‌های توزیع به معنای تمام اقدامات سازمان به منظور هرچه بیشتر شناساندن از محصولات و خدمات خود است. درباره این مطالعه بازاریابی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت به منظور پیش‌برد فروش محصولات خود (کارتخوان‌ها) و خدمات خود است.	کانال‌های توزیع
جزء سازنده جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت در هر بخش مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی مشتریان آن را تشکیل می‌دهند. مدل کسب‌وکار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد: ۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است (مانند فروش دستگاه کارتخوان موبایلی). ۲. درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آنهاست (درآمدهای حاصل از تراکنش‌های پذیرندگان).	جریان‌های درآمدی
ساختار هزینه، تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب‌وکار با خود به همراه دارد. این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌های را که هنگام اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود را توصیف می‌کند. بدیهی است که در هر مدل کسب‌وکاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. در حوزه شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت مهم‌ترین هزینه‌ها شامل توسعه و نگهداری زیرساخت شبکه و بازاریابی محصولات و خدمات است.	ساختار هزینه



شکل ۱. ساختار سلسله‌مراتبی اجزای مدل کسب‌وکار



وزن‌دهی و رتبه‌بندی ابعاد و اجزا

AHP ابزاری برای مدل‌سازی و اولویت‌بندی

در این تحقیق از روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP برای رتبه‌بندی اجزای استخراج‌شده از داده‌های به‌دست‌آمده متناسب با اهمیت آنها استفاده شده است. AHP از چند گام تشکیل شده است، ایده اصلی مبتنی بر مقایسه چند عنصر جایگزین متناسب با مجموعه‌ای از معیارها است که به یک هدف مشخص می‌انجامد. به‌طور مثال، هدف می‌تواند انتخاب بهترین نامزد برای مدیریت یک سازمان باشد. پس از آنکه هدف و معیارها معین شدند، براساس هدف و معیارهای شناسایی‌شده نامزدها ارزیابی می‌شوند (پودوژکو، ۲۰۰۹).

هر مسئله در AHP به‌صورت سلسله‌مراتبی نشان داده می‌شود که اغلب شامل هدف، معیارها و گزینه‌ها هستند. برای تعیین اوزان نسبی عناصر هر سطح، باید این عناصر نسبت به عنصر مرتبط با خود که در سطح بالاتر قرار دارند، به‌صورت زوجی مقایسه شوند. در نهایت، با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی عناصر در پایین‌ترین سطح سلسله‌مراتب مشخص می‌شود (کاسپرپژسکی و کینکل، ۲۰۰۴).

پس از معرفی روش AHP قطعی، محققان زیادی این مدل را با استفاده از داده‌های فازی توسعه داده‌اند. باکلی و همکاران برای به‌دست‌آوردن وزن‌ها در AHP فازی روشی ارائه دادند که در آن، مقایسات زوجی با استفاده از متغیرهای زبانی انجام شده و با تبدیل این مقادیر به اعداد فازی، از محاسبه میانگین هندسی هریک از سطرهای جدول‌های مقایسات زوجی استفاده می‌شود. در نهایت، اوزان فازی به‌دست‌آمده نرمال‌سازی می‌شوند. اگرچه وزن‌های به‌دست‌آمده در روش باکلی، شبه‌مثلی و تابع درجه عضویت غیرخطی دارد، می‌توان آنها را با اعداد مثلی تقریب زد. رابطه زیر، مقادیر اوزان مثلی در روش باکلی را به‌صورت سه‌تایی مرتب نشان می‌دهند:

$$w_i = \left(\frac{\sqrt[n]{\pi_j l_{ij}}}{\max_i (\sqrt[n]{\pi_j u_{ij}})}, \frac{\sqrt[n]{\pi_j m_{ij}}}{\max_i (\sqrt[n]{\pi_j u_{ij}})}, \frac{\sqrt[n]{\pi_j u_{ij}}}{\max_i (\sqrt[n]{\pi_j u_{ij}})} \right) \quad \text{رابطه ۱}$$

که در رابطه بالا n ابعاد ماتریس مقایسات زوجی و به‌ترتیب l_{ij} ، m_{ij} ، u_{ij} کران پایین، مقدار میانی و کران بالا اعداد فازی در سطر i و ستون j ماتریس مقایسات زوجی است.

متغیرهای زبانی و اعداد فازی معادل استفاده‌شده در AHP فازی روش باکلی، در جدول ۳ نشان داده شده است. برای اندازه‌گیری میزان ناسازگاری قضاوت‌ها در ماتریس‌های مقایسات زوجی، ابتدا ماتریس مقایسات زوجی در بردار ستونی وزن نسبی ضرب می‌شود و بردار مجموع وزنی به‌دست می‌آید. سپس عناصر بردار مجموع وزنی بر بردار اولویت نسبی تقسیم و بردار سازگاری محاسبه می‌شود (چان و همکاران، ۲۰۰۸).

جدول ۳. متغیرهای زبانی استفاده‌شده در AHP فازی

مقدار قطعی	مفهوم	عدد فازی مثلی
۱	ترجیح یکسان	(۱،۱،۱)
۳	کمی مرجح	(۲،۳،۴)
۵	خیلی مرجح	(۴،۵،۶)
۷	خیلی زیاد مرجح	(۶،۷،۸)



۹	کاملاً مرجح	(۹،۹،۹)
۲	مقادیر بینابینی	(۱،۲،۳)
۴		(۳،۴،۵)
۶		(۵،۶،۷)
۸		(۷،۸،۹)

در نهایت، با استفاده از میانگین عناصر بردار، بیشترین مقدار ویژه ماتریس مقایسه زوجی (λ_{max}) محاسبه می‌شود. در این حالت، شاخص ناسازگاری (I.I) از رابطه ۲ محاسبه می‌شود:

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad \text{رابطه ۲}$$

برای محاسبه نسبت سازگاری (I.R) باید شاخص سازگاری (I.I) بر شاخص ناسازگاری ماتریس‌های کاملاً تصادفی (I.R.R) به صورت زیر تقسیم شود:

$$I.I = \frac{I.I}{I.I.R_{n \times n}} \quad \text{رابطه ۳}$$

اگر در یک ماتریس مقایسه زوجی، نسبت سازگاری کمتر یا مساوی ۰/۱ باشد، آن ماتریس سازگار است. برای اندازه‌گیری نسبت سازگاری در ماتریس‌های مقایسه زوجی فازی، روش‌های زیادی پیشنهاد شده است. از ساده‌ترین روش‌ها، قطعی کردن اعداد فازی مثلی با برش یک و استفاده از رأس اعداد فازی و سپس محاسبه نسبت سازگاری است. در این حالت، اگر ماتریس مقایسه زوجی فازی با برش یک سازگار باشد، حالت فازی هم سازگار است. همچنین در حالت وجود قضاوت‌های گروهی فازی برای ادغام نظرات خبرگان اغلب از میانگین هندسی قضاوت‌ها استفاده می‌شود.

تعیین وزن ابعاد و اجزا

در این مرحله، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها به ماتریس مقایسات زوجی تبدیل شده و میزان ناسازگاری هر یک از ماتریس‌های مقایسه زوجی محاسبه شده است. با توجه به اینکه شاخص ناسازگاری همه ماتریس‌ها کمتر از ۰/۱ بوده است، نیازی به اصلاح قضاوت‌ها نیست. با توجه به گروهی بودن تصمیم‌گیری، برای ادغام نظرات خبرگان در ماتریس مقایسات زوجی، از روش میانگین هندسی استفاده شده است (چان و همکاران، ۲۰۰۸). سپس با استفاده از روش باکلی، وزن نسبی ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکار محاسبه و با استفاده از آن، وزن نهایی شاخص‌های انعطاف‌پذیری محاسبه شده است. جدول‌های زیر ماتریس‌های مقایسه زوجی ادغامی و همچنین اوزان نسبی و نهایی ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد.



جدول ۴. ماتریس مقایسات زوجی اجزای خلق ارزش در مدل کسب‌وکار

فعالیت‌های کلیدی	منابع کلیدی	شرکای راهبردی	
(۱، ۱، ۱)	(۰/۲، ۰/۵، ۰/۷)	(۱/۶، ۲/۰۷، ۲/۵)	فعالیت‌های کلیدی
(۰/۹، ۰/۷، ۰/۵۵)	(۱، ۱، ۱)	(۱/۳۵، ۱/۸، ۲/۲)	منابع کلیدی
(۰/۵۷، ۰/۴۸، ۰/۵۷)	(۰/۶۸، ۰/۵۶، ۰/۶۸)	(۱، ۱، ۱)	شرکای راهبردی
(۰/۳۳، ۰/۴۵، ۰/۶۱)	(۰/۲۵، ۰/۳۵، ۰/۴۸)	(۰/۱۵، ۰/۲۰، ۰/۲۶)	وزن نسبی
۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۲۰	وزن نهایی

جدول ۵. ماتریس مقایسات زوجی اجزای ارائه ارزش در مدل کسب‌وکار

ارزش پیشنهادی	بخش‌بندی مشتریان	مدیریت روابط با مشتریان	کانال‌های توزیع	
(۱، ۱، ۱)	(۲/۱، ۳/۷، ۵/۵)	(۳، ۴/۸۲، ۶)	(۶، ۷/۱، ۸)	ارزش پیشنهادی
(۰/۱، ۰/۲۷، ۰/۴)	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۲/۰۸، ۳/۱)	(۵/۱۱، ۶، ۰/۲)	بخش‌بندی مشتریان
(۰/۲۱، ۰/۳۵)	(۰/۲، ۰/۴۸، ۰/۶۲)	(۱، ۱، ۱)	(۴/۰۴)	مدیریت روابط با مشتریان
(۰/۲، ۰/۱۴، ۰/۲)	(۰/۱، ۰/۲، ۰/۳)	(۰/۲، ۰/۲۶، ۰/۳۴)	(۳/۱، ۳/۹، ۵/۱)	کانال‌های توزیع
(۰/۵۱، ۰/۸۵)	(۰/۱۵، ۰/۲۶، ۰/۴۳)	(۰/۱۰، ۰/۱۷، ۰/۳۰)	(۱، ۱، ۱)	وزن نسبی
(۰/۳۰)	(۰/۱۵، ۰/۲۶، ۰/۴۳)	(۰/۱۰، ۰/۱۷، ۰/۳۰)	(۰/۰۵، ۰/۰۷)	وزن نسبی
۰/۵۲	۰/۲۷	۰/۱۷	(۰/۰۳)	وزن نهایی
۰/۴	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۰۴	وزن نهایی

جدول ۶. ماتریس مقایسات زوجی اجزای کسب ارزش در مدل کسب‌وکار

جریان‌های درآمدی	ساختار هزینه	
(۱، ۱، ۱)	(۱/۱، ۱/۴۱، ۱/۹۱)	جریان‌های درآمدی
(۰/۵، ۰/۷۱، ۰/۹)	(۱، ۱، ۱)	ساختار هزینه
(۰/۴۳، ۰/۵۸، ۰/۸۰)	(۰/۵۲، ۰/۴۱، ۰/۵۲)	وزن نسبی
۰/۶۰	۰/۴۰	وزن نهایی

جدول ۷. ماتریس مقایسات زوجی ابعاد کلی مدل کسب‌وکار

خلق ارزش	ارائه ارزش	کسب ارزش	
(۱، ۱، ۱)	(۱/۴۵، ۱/۷، ۱/۹)	(۱/۵۸، ۱/۸۶، ۲/۰۸)	خلق ارزش
(۰/۵، ۰/۵۹، ۰/۶۵)	(۱، ۱، ۱)	(۱/۰۵، ۱/۱۷، ۱/۳)	ارائه ارزش
(۰/۶۵، ۰/۵۴، ۰/۶۵)	(۰/۹۷، ۰/۸۵، ۰/۹۷)	(۱، ۱، ۱)	کسب ارزش
(۰/۳۸، ۰/۴۶، ۰/۵۶)	(۰/۲۴، ۰/۲۸، ۰/۳۳)	(۰/۲۱، ۰/۲۵، ۰/۳)	وزن نسبی
۰/۴۶	۰/۲۹	۰/۲۵	وزن نهایی



در انتها، با تعیین اهمیت و وزن سه بعد اصلی مدل کسب و کار، می‌توان اهمیت هر یک از اجزای مدل کسب و کار را با توجه به اهمیت ابعاد آن اندازه‌گیری کرد. جدول ۸ میزان اهمیت اجزای مدل کسب و کار در صنعت شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت را نشان می‌دهد.

جدول ۸. اولویت و اوزان اجزای مدل کسب و کار

اولویت	اجزای مدل کسب و کار	وزن
۱	فعالیت‌های کلیدی	۰/۲۰۲۴
۲	منابع کلیدی	۰/۱۶۵۶
۳	ارزش پیشنهادی	۰/۱۵۰۸
۴	درآمد	۰/۱۵
۵	هزینه	۰/۱
۶	شرکای راهبردی	۰/۰۹۲
۷	بخش‌بندی مشتریان	۰/۰۷۸۳
۸	مدیریت روابط با مشتریان	۰/۰۴۹۳
۹	کانال‌های توزیع	۰/۰۱۱۶

یافته‌های پژوهش

در ابتدای پژوهش سه پرسش را مبنای این تحقیق قرار دادیم: «شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت مدل کسب و کار خود را چگونه تعریف می‌کنند؟»، «ابعاد و اجزای مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت کدام‌اند؟»، «کدام یک از ابعاد و اجزای مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت اهمیت بیشتری دارند؟». در این پژوهش پاسخ این پرسش‌ها را یافتیم.

برای پرسش نخست به این نتیجه دست یافتیم که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت مدل کسب و کار خود را متفاوت با آنچه تعریف می‌کنند که در عملیات روزانه‌شان انجام می‌دهند. شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت بر ارزش پیشنهادی و بخش‌بندی مشتریان تأکید داشتند که جزئی از بعد ارائه ارزش هستند، ولی در تجزیه و تحلیل‌ها نتایج متفاوت بود و اجزای خلق همچون منابع و فعالیت‌های کلیدی متعلق به بعد خلق ارزش اهمیت بیشتری داشتند. همچنین برخی اجزای مدل کسب و کار که در ادبیات به آنها اشاره شده است، در عمل متفاوت با آن مفهومی است که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت از مدل کسب و کار در ذهن دارند؛ به‌طور مثال، در ادبیات مدل کسب و کار روابط با مشتریان یکی از اجزای مدل کسب و کار است، ولی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت مفهوم «مدیریت روابط با مشتریان» را جزئی از مدل کسب و کار خود می‌دانستند. مدیریت روابط با مشتریان مفهوم جامع‌تری نسبت به «روابط با مشتریان» است و نوعی استراتژی کلان برای کسب و کار است که با هدف بهینه‌کردن سود، درآمد و رضایت مشتریان به کار گرفته می‌شود و برای محقق کردن این هدف، همه فعالیت‌های کسب و کار را حول گروه‌های مختلف مشتریان سامان می‌دهد و می‌کوشد رفتارهایی را در کسب و کار ایجاد کند و توسعه دهد که در نهایت به رضایت بیشتر مشتریان منتهی شود.



اهمیت فعالیت‌های کلیدی در نگاه مدیران ارشد شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت نشان‌دهنده تغییر دیدگاه ایشان از دیدگاه منبع‌محور^۱ به سوی دیدگاه قابلیت‌محور^۲ است. امروزه خدمات و محصولات شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت هر چه بیشتر در بسترهای دیجیتال توزیع می‌شوند و این موضوع کاهش اهمیت کانال‌های توزیع سنتی همچون نمایندگی‌های فروش را نشان می‌دهد. همچنین ایجاد رابطه بلندمدت با مشتریان به یکی از دغدغه‌های شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت تبدیل شده است، این مهم از طریق ایجاد اکوسیستمی از محصولات و خدمات وابسته به یکدیگر قابل دستیابی است که به فروش متقاطع^۳ منجر می‌شود.

با توجه به تغییرات به وجود آمده در محیط کسب و کار، دیگر شرکت‌ها به تنهایی قادر به خلق ارزش پایدار نیستند و موضوعاتی همچون شبکه ارزش^۴ در فضای جدید کسب و کار اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته‌اند؛ این موضوع اهمیت شرکای راهبردی در مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت را آشکار می‌کند. نکته حائز اهمیت دیگر تفاوت دو مفهوم «شراکت راهبردی» و «شرکای کلیدی» است. در ادبیات و در اذهان مدیران ارشد از مفهوم شرکای کلیدی موضوعاتی همچون تأمین‌کنندگان و کسب و کارهای پایین‌دستی متبادر می‌شود، این در حالی است که شراکت راهبردی مفهومی گسترده‌تر علاوه بر تأمین‌کنندگان را شامل می‌شود و ریشه آن نیز در مفاهیمی همچون نوآوری باز^۵، شبکه ارزش و اکوسیستم‌های کسب و کار نهفته است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مقاله به کاربرد مدل کسب و کار در صنعت شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت فعال در ایران می‌پردازد. در ادبیات تعداد شایان توجهی مقاله یافت شد که توصیف‌کننده مدل کسب و کار و ابعاد و اجزای آن بودند. در این تحقیق اجزای مدل کسب و کار از چندین صنعت متفاوت و چندین مطالعه اقتباس شد که مدل کسب و کار شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت را بررسی کرده بودند. در این تحقیق نه جزء مدل کسب و کار را از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته با خبرگان صنعت شناسایی شدند (فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، شرکای راهبردی، ارزش پیشنهادی، بخش‌بندی مشتریان، مدیریت روابط با مشتریان، کانال‌های توزیع، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه) که هرچند مطابقت صد درصدی با اجزای اشاره شده در ادبیات نداشتند، اما شباهت زیادی با آنها دارند. در این تحقیق با ارائه پرسشنامه به خبرگان صنعت شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت و با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) به منظور وزن‌دهی و اولویت‌بندی ابعاد و اجزای کلیدی مدل کسب و کار این صنعت استفاده شده است.

نتایج تحقیق حاضر این موضوع را نشان می‌دهد که هر صنعت، مدل کسب و کار و ابعاد و اجزای مخصوص به خود را دارد و هر صنعت با توجه به اقتضات آن می‌تواند مدل کسب و کاری داشته باشد که برخی از عناصر آن اهمیت بیشتری دارند؛ در حالی که ممکن است این عناصر مهم، در یک صنعت و کسب و کار دیگر اهمیت کمتری داشته باشند.

علاوه بر یافته‌های تئوریک، این تحقیق به دنبال کمک به شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پرداخت به منظور شناخت ابعاد و اجزای مهم مدل کسب و کار خود است. این موضوع ممکن است به توسعه استراتژی‌های نوظهور در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات

1. Resource Based View

2. Competence Based View

3. Cross-Selling

4. Value Network

5. Open Innovation



پرداخت منجر شود و مدیران ارشد با شناخت بهتر از مدل کسب‌وکارشان و مهم‌ترین اجزای آن، تمرکز خود را بر بهبود عملکرد آن دسته از اجزای مهم قرار دهند.

در تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود، از روش‌های دیگری به‌منظور اولویت‌دهی به ابعاد و اجزای مدل کسب‌وکار همچون روش DEMATEL استفاده شود. در پژوهش‌های آتی می‌توان نسبت به شناسایی عواملی اقدام کرد که سبب اهمیت یافتن هر جزء از مدل کسب‌وکار می‌شوند. همچنین به‌عنوان موضوع پژوهشی دیگر می‌توان چارچوب این تحقیق را در صنایع دیگر نیز به‌کار بست.

Reference

- Afuah, A. (2004). Business models: A strategic management approach. CITATION.
- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). Internet Business Models and Strategies. Paper.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *Business Process Management Journal*. Retrieved from http://works.bepress.com/mutaz_al-debei/22.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Business model innovation in alliances: Successful configurations. *Journal of Business Research*, 17. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.004>.
- Chan, F. T. S., Kumar, N., Tiwari, M. K., Lau, H. C. W., & Choy, K. L. (2008). Global supplier selection: a fuzzy-AHP approach. *International Journal of Production Research*, 46(14), 3825-3857. <http://doi.org/10.1080/00207540600787200>.
- Cortimiglia, M., Ghezzi, A., & Frank, A. (2015). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Manage*, n/a-n/a. <http://doi.org/doi:10.1111/radm.12113>.
- Currie, W. (2004). *Value creation from e-business models*. BOOK, books.google.com.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*. JOUR. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630110000105>.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, 11(1985), 281-304. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.11.1.281>.
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559. JOUR.



<http://doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0>.

- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 90(PA), 346-354. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.09.006>.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution* Harvard Business School Press. Boston, MA, USA. CITATION.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2002). IT and business models: concepts and theories. CITATION, *Liber ekonomi*.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. BOOK, books.google.com.
- Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150610667962>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. BOOK, books.google.com.
- Kasperczyk, N., & Knickel, K. (2004). Analytic hierarchy process (AHP). *IVM Institute*, 1-6. Retrieved from http://www.ivm.vu.nl/en/Images/MCA3_tcm53-161529.pdf.
- Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J.-M. (2005). From Buzzword to Managerial Tool: The Role of Business Model in Strategic Innovation. *Paper Presented at CLADEA, Santiago de Chile*, (October), 1-14.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*. JOUR. Retrieved from <http://cmr.ucpress.edu/content/42/4/55.abstract>.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. JOUR..
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley. Sahlman, WA (1997).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1. JOUR.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at SSRN 1658505. JOUR. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1658505.
- Podvezko, V. (2009). Application of AHP technique. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 181-189. <http://doi.org/10.3846/1611-1699.2009.10.181-189>.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.



- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991-995.
- Wirtz, B. W. (2011). Business Model Management Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. *Auflage, Wiesbaden*. CITATION.
- Wirtz, B. W., & Becker, D. R. (2002). Geschäftsmodellansätze und Geschäftsmodellvarianten im Electronic Business Eine Analyse zu Erscheinungsformen von Geschäftsmodellen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. CITATION.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(0). <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>.
- Wu, X., & Zhang, W. (2009). *Business model innovations in China: from a value network perspective*. BOOK, Citeseer. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.577.2857>.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). Sage Publications. <http://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>.
- Yip, G. (2004). Using Strategy to Change Your Business Model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24. <http://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x>.