





دانشکده علوم انسانی

گروه مدیریت

**پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت کار آفرینی**

عنوان

طراحی نقشه راه تغییر مدل کسب و کار

مطالعه موردی : کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (فروشگاه اینترنتی)

استاد راهنما

دکتر سعید صفری

استاد مشاور

دکتر علی حسین کشاورزی

دانشجو

سیدحسین حکیم زاده حسینی

بهمن ماه ۱۳۹۳



دانشگاه شاهرود

شماره:	اظهارنامه دانشجوی	 دانشگاه شاهرود
تاریخ:		

اینجانب سید حسین حکیم زاده حسینی دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد، گواهی می‌دهم که پایان‌نامه تدوین شده حاضر با عنوان: «طراحی نقشه راه تغییر مدل کسب و کار (مطالعه موردی: کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (فروشگاه اینترنتی))» به راهنمایی استاد محترم جناب آقای دکتر سعید صفری توسط شخص اینجانب انجام و صحت و اصالت مطالب تدوین شده در آن، مورد تایید است و چنانچه هر زمان دانشگاه کسب اطلاع کند که گزارش پایان‌نامه حاضر صحت و اصالت لازم را نداشته، دانشگاه حق دارد مدرک تحصیلی اینجانب را مسترد و ابطال نماید؛ همچنین اعلام می‌دارد در صورت بهره‌گیری از منابع مختلف شامل: گزارش تحقیقاتی، رساله، پایان‌نامه، کتاب، مقالات تخصصی و سایر منابع اطلاعاتی، به منبع مورد استفاده و پدیدآورنده آن به طور دقیق ارجاع داده شده و نیز مطالب مندرج پایان‌نامه حاضر تاکنون برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی توسط اینجانب و یا سایر افراد به هیچ کجا ارائه نشده است. در تدوین متن پایان‌نامه حاضر، چاپ‌چوب مصوب تدوین گزارش‌های پژوهشی تحصیلات تکمیلی دانشگاه شاهد به طور کامل مراعات شده و نهایتاً این که، کلیه حقوق مادی ناشی از گزارش پایان‌نامه حاضر، متعلق به دانشگاه شاهد می‌باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو (دست‌نویس): *سید حسین حکیم زاده حسینی*

امضای دانشجو *[Signature]*

تاریخ: ۹۴/۰۱/۲۲

بسمه تعالی



دانشگاه شاهرود

معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
دفتر تحصیلات تکمیلی

تاریخ:

صورت‌تبدیلسه دفاع پایان نامه کارشناسی ارشد

جلسه دفاع پایان نامه کارشناسی ارشد، آقای سید حسین حکیم زاده حسینی به شماره دانشجویی ۹۱۷۵۴۹۵۰۱ دانشجوئی مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی به ارزش ۴ واحد، رأس ساعت ۱۳ بعد از ظهر، روز چهارشنبه مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۸ در محل آمفی تئاتر دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد

تحت عنوان:

"طراحی نقشه راه تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات"
(مطالعه موردی: شرکت فناپ)

تشکیل گردید.

کمیته داوری پایان نامه کارشناسی ارشد پس از استماع دفاعیات و طرح پرسش های لازم در زمینه علمی و تحقیقاتی مرتبط با پایان نامه نامبرده، ارزشیابی نهایی خود را به شرح ذیل اعلام نمودند: ۱
پایان نامه نامبرده با نمره ۱۸ (به عدد) و سه (به حروف) و با درجه بسیارخوب مورد تایید قرار گرفت/نگرفت.

امتیازات، طلق ماده ۲۰ آیین نامه آموزشی دوره کارشناسی ارشد تاپوسته، مصوب جلسه ۷۱۴ مورخ ۸۸/۱/۱۵ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: عالی: ۱۹ تا ۲۰، بسیارخوب: ۱۸/۹۹ تا ۱۷/۹۹ تا ۱۶، خوب: ۱۷/۹۹ تا ۱۶، قابل قبول: ۱۵/۹۹ تا ۱۴، غیر قابل قبول: نمره کمتر از ۱۴

اعضای کمیته داوری پایان نامه کارشناسی ارشد	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	نام دانشگاه	اعضای
استاد راهنمای اول	دکتر سید سعیدی		شاهد	
استاد راهنمای دوم (در صورت وجود)				
استاد مشاور اول	دکتر علی حسین کشاورزی		شاهد	
استاد مشاور دوم (در صورت وجود)				
داور داخلی	دکتر زهرا دانی	استادیار	شاهد	
داور خارجی	دکتر تیمور مرعانی	استادیار	شاهد	
نماینده تحصیلات تکمیلی (بدون نمره)	دکتر دلودی مقدم	دکتریار	شاهد	

توضیحات ناظر تحصیلات تکمیلی:

- رشح استعلام: ۱۳۸۹/۱۱/۸
- نمره: ۱۸
- فصل: ۱۸

نام و نام خانوادگی ناظر تحصیلات تکمیلی: تاریخ: ۱۳۸۹/۱۱/۸ امضاء:

تقدیم به:

پدرم که پشت و پناهم بود تا رشد کنم...

مادرم که از شیرمه مهر و محبت، مرا سیراب کرد...

همسرم که هر لحظه آرامش را به من ارزانی داشت...

نه تنها این اثر، بلکه تمام روح و جانم را به عنوان هدیه‌ای ناقابل به محضر قطب

عالم امکان، حضرت صاحب الزمان (عج) پیشکش می‌کنم.

سپاسگزاری

در انجام این پژوهش و تدوین این گزارش، لازم است از تلاشها، راهنماییها و صبوری اساتید گرامی آقایان دکتر سعید صفری و دکتر علی حسین کشاورزی کمال تشکر و قدردانی را بنمایم.

چکیده

پویایی‌های مدل کسب و کار موضوعی است که در پژوهش‌های سالهای اخیر مرتبط با مدل کسب و کار، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. حرکت از مدل کسب و کار کنونی به مدل یا مدل‌های پیشنهادی، راه حلی است که در جهت مدیریت تغییرات فضای کسب و کار می‌توان بکار بست. این حرکت در مدل‌های کسب و کار نیز نیاز به طراحی نقشه راه مربوطه دارد. در این پژوهش تمامی این مراحل برای یک فروشگاه اینترنتی انجام پذیرفته است. در مرحله اول با استفاده از پرسشنامه‌هایی که توسط مشتریان، مالکان، ذینفعان و متخصصان داخلی و خارجی کسب و کار تکمیل شد، مدل کسب و کار کنونی این فروشگاه در تمام محصولات شناسایی شد. از طرفی با شناسایی فضاهای بهبود از میان ارزشهای مشتریان، مدل‌های پیشنهادی مربوطه یافته شده است. این مدل‌های پیشنهادی مبتنی بر ۵ ارزش: تازگی، عملکرد، سفارشی‌سازی، طراحی و قیمت/کاهش هزینه می‌باشند. سپس نقشه راه تغییر برای رسیدن به هر یک از این مدل‌های پیشنهادی با استفاده از متدولوژی ارائه شده توسط مارک دی روور در سال ۲۰۱۳ طراحی شده است. مدل‌های پیشنهادی و نقشه راه تغییر مربوط به هر یک از آنها، گزینه‌هایی جهت تصمیم‌گیری و انتخاب هستند که شرکت می‌تواند هر یک از آنها را انتخاب کند. همچنین در این راستا معیارهای استخراج شده از روش SWOT به عنوان معیارهای تصمیم‌گیری در نظر گرفته شده و با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره TOPSIS ارزیابی و رتبه‌بندی صورت گرفته است. بالاترین رتبه مربوط به مدل پیشنهادی مبتنی بر ارزش عملکرد و نقشه راه مربوطه بوده و به ترتیب مدل‌های مبتنی بر سفارشی‌سازی، تازگی، طراحی و قیمت/کاهش هزینه و نقشه‌های راه مربوطه‌شان در رتبه‌های دوم تا پنجم قرار گرفتند. این تحقیق ابعاد تئوری موضوع مدل کسب و کار و طراحی نقشه‌ی راه تغییر را در یک نمونه واقعی مورد استفاده قرار داده است. نتایج حاصل از این پژوهش علاوه بر ایجاد یک نمونه قابل استفاده در دیگر کسب و کارها، می‌تواند به صورت کاربردی جهت گیری سرمایه‌گذاری شرکت مورد مطالعه را در جهت بهبود مدل کسب و کار کنونی، مشخص نماید.

کلید واژه: تغییر مدل کسب و کار، طراحی نقشه راه، فروشگاه اینترنتی، کسب و کارهای مبتنی

بر فناوری اطلاعات، مدل کسب و کار

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ح	فهرست مطالب.....
م	فهرست جدول‌ها.....
ع	فهرست تصاویر و نمودارها.....
۱۷	فصل اول.....
۱۷	کلیات پژوهش.....
۱۸	۱-۱. مقدمه.....
۱۸	۱-۲. بیان مسئله.....
۲۱	۱-۳. اهداف پژوهش.....
۲۱	۱-۳-۱. هدف کلی.....
۲۱	۱-۳-۲. اهداف فرعی.....
۲۲	۱-۴. پرسش‌های پژوهش.....
۲۲	۱-۴-۱. پرسش اصلی.....
۲۲	۱-۴-۲. پرسش‌های فرعی.....
۲۳	۱-۵. اهمیت و ضرورت پژوهش.....
۲۳	۱-۵-۱. مبانی نظری.....
۲۴	۱-۵-۲. مبانی عملی.....
۲۴	۱-۶. تعریف‌های عملیاتی متغیرهای پژوهش.....
۲۵	۱-۶-۱. مدل کسب و کار.....
۲۵	۱-۶-۲. نقشه راه تغییر مدل کسب و کار.....

۲۶.....	فصل دوم.....
۲۶.....	مبانی نظری و پیشینه پژوهش.....
۲۷.....	۱-۲. مقدمه.....
۲۸.....	۲-۲. مبانی نظری تحقیق.....
۲۸.....	۱-۲-۲. مقدمه.....
۲۸.....	۲-۲-۲. تعریف مدل کسب و کار.....
۳۳.....	۳-۲-۲. طراحی مدل کسب و کار.....
۳۶.....	۴-۲-۲. هدف مدل کسب و کار.....
۳۷.....	۵-۲-۲. اجزاء مختلف مدل کسب و کار.....
۴۴.....	۶-۲-۲. انواع مطالعات تجربی با موضوع مدل کسب و کار.....
۴۷.....	۷-۲-۲. نوآوری در مدل کسب و کار.....
۵۰.....	۸-۲-۲. ویژگیهای یک مدل کسب و کار خلاقانه.....
۵۱.....	۹-۲-۲. چالشهای ممکن در مدل کسب و کار موجود.....
۵۳.....	۱۰-۲-۲. طراحی نقشه راه تغییر مدل کسب و کار.....
۵۷.....	۱۱-۲-۲. متدولوژی طراحی نقشه راه تغییر مدل کسب و کار.....
۶۶.....	۱۲-۲-۲. چارچوب مقایسه دو مدل کسب و کار.....
۷۰.....	۱۳-۲-۲. کسب و کار الکترونیک (تجارت الکترونیک).....
۸۹.....	۳-۲. پیشینه در داخل کشور.....
۹۲.....	۴-۲. پیشینه در خارج از ایران.....
۹۸.....	۵-۲. جمع بندی.....
۱۰۷.....	فصل سوم.....
۱۰۷.....	روش پژوهش.....

۱۰۸	۱-۳. مقدمه
۱۰۸	۲-۳. روش پژوهش
۱۱۱	۳-۳. جامعه پژوهش
۱۱۲	۴-۳. روش نمونه‌گیری و حجم نمونه
۱۱۳	۵-۳. ابزار گردآوری داده‌ها
۱۱۴	۶-۳. روایی و پایایی
۱۱۴	۷-۳. روش جمع‌آوری داده‌ها
۱۱۹	۸-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۱۹	۱-۸-۳. تعاریف اولیه
۱۲۸	۲-۸-۳. شیوه بکارگیری شده در تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۳۸	فصل چهارم
۱۳۸	یافته‌های پژوهش
۱۳۹	۱-۴. مقدمه
۱۴۱	۲-۴. تجزیه و تحلیل پرسشنامه مشتریان
۱۴۱	۱-۲-۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به سطح تحصیلات
۱۴۲	۲-۲-۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به جنسیت افراد
۱۴۳	۳-۲-۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به سن و سابقه‌ی کار افراد
۱۴۴	۴-۲-۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به تعداد دفعات خرید افراد از سایت
۱۴۵	۵-۲-۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به ارزشهای پیشنهادی
۱۵۴	۳-۴. نتایج پرسشنامه کسب و کار
۱۵۵	۱-۳-۴. بخش‌بندی مشتریان
۱۵۷	۲-۳-۴. فرآیندها و فعالیتهای کلیدی

۱۵۸ ۳-۳-۴. ارتباط با مشتریان
۱۶۲ ۴-۳-۴. کانالها
۱۶۸ ۵-۳-۴. منابع کلیدی
۱۷۰ ۶-۳-۴. جریانهای درآمدی
۱۷۲ ۷-۳-۴. هزینه‌های کلیدی
۱۷۴ ۸-۳-۴. مشارکتهای کلیدی
۱۷۸ ۴-۴. طراحی مدل کسب و کار
۱۸۰ ۱-۴-۴. مدل کسب و کار موجود
۲۰۱ ۲-۴-۴. مدل کسب و کار پیشنهادی
۲۱۶ ۵-۴. طراحی نقشه راه مدل‌های کسب و کار پیشنهادی
۲۱۷ ۱-۵-۴. طراحی نقشه راه تغییر مدل پیشنهادی اول - ارزش تازگی
۲۲۰ ۲-۵-۴. طراحی نقشه راه تغییر مدل پیشنهادی دوم - ارزش عملکرد
۲۲۳ ۳-۵-۴. طراحی نقشه راه تغییر مدل پیشنهادی سوم - ارزش سفارشی سازی
۲۲۶ ۴-۵-۴. طراحی نقشه راه تغییر مدل پیشنهادی چهارم - ارزش طراحی
۲۲۹ ۵-۵-۴. طراحی نقشه راه تغییر مدل پیشنهادی پنجم - ارزش قیمت / کاهش هزینه
۲۳۲ ۶-۴. استخراج معیارهای SWOT مرتبط با زمینه‌های فعالیت شرکت
۲۳۳ ۱-۶-۴. تحلیل محیط خارجی کسب و کار
۲۵۹ ۲-۶-۴. تحلیل محیط داخلی کسب و کار
۲۷۹ ۷-۴. ارزیابی و رتبه‌بندی نقشه‌های راه و مدل‌های پیشنهادی
۲۸۸ ۸-۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۲۹۱ فصل پنجم
۲۹۱ بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۲۹۲	۱-۵. مقدمه
۲۹۵	۲-۵. پاسخ به پرسش‌های پژوهش
۳۰۵	۳-۵. نتیجه‌گیری
۳۰۶	۱-۳-۵. هشت جزء باقیمانده از مدل کسب و کار کنونی و پیشنهادی
۳۱۱	۲-۳-۵. محدودیتهای تحقیق
۳۱۲	۴-۵. پیشنهادهای حاصل از پژوهش
۳۱۵	۵-۵. پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی
۳۱۸	منابع
۳۲۲	پیوست‌ها
۳۲۳	پیوست الف
۳۴۵	پیوست ب

فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۱ - تعاریف و بخشهای مدل کسب و کار از دیدگاههای مختلف (لونگ و همکاران، ۲۰۰۷).....	۳۱
جدول ۲ - انواع مطالعات تجربی با موضوع مدل کسب و کار (دی روور و همکاران، ۲۰۱۳)....	۴۴
جدول ۳ - ابعاد مختلف پویایی‌های ذاتی مدل کسب و کار (آچنهاگن و همکاران، ۲۰۱۳).....	۶۰
جدول ۴ - یک رویکرد تجربی جهت حرکت از مدل کسب و کار موجود به مدل طراحی شده (دی روور و همکاران، ۲۰۱۳).....	۶۲
جدول ۵ - مقایسه ویژگیهای هستی‌شناسی (آستروالدر و پیگنر، ۲۰۰۵).....	۶۷
جدول ۶ - مقایسه کاربردهای هستی‌شناسی (آستروالدر و پیگنر، ۲۰۰۵).....	۶۹
جدول ۷ - ابعاد تأثیر ICT بر کسب و کارها از دیدگاههای مختلف (کنسولی، ۲۰۱۲).....	۷۲
جدول ۸ - تأثیر اینترنت بر ابعاد استراتژی سازمان (ترسا تیاگو و همکاران، ۲۰۱۲).....	۷۷
جدول ۹ - فاکتورهای تطبیق کسب و کارهای کوچک در استفاده از ICT از دیدگاههای مختلف (کنسولی و همکاران، ۲۰۱۲).....	۸۱
جدول ۱۰ - خلاصه پیشینه داخلی تحقیقات در حوزه مدل کسب و کار.....	۱۰۰
جدول ۱۱ - خلاصه پیشینه خارجی تحقیقات در حوزه مدل کسب و کار.....	۱۰۱
جدول ۱۲ - جامعه متخصصان، نخبگان و مدیران و ذینفعان یک تماس.....	۱۱۲
جدول ۱۳ - ماتریس SWOT.....	۱۲۴
جدول ۱۴ - شیوهی تشکیل مدل کسب و کار کنونی با استفاده از پرسشنامه‌های نه‌گانه مدل کسب و کار.....	۱۳۰
جدول ۱۵ - شیوهی تشکیل مدل کسب و کار پیشنهادی و نقشه راه رسیدن به آن با استفاده از پرسشنامه‌های نه‌گانه مدل کسب و کار.....	۱۳۲
جدول ۱۶ - جدول توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه مشتریان.....	۱۴۱
جدول ۱۷ - جدول توزیع فراوانی جنسیت افراد در نمونه مشتریان.....	۱۴۲

- جدول ۱۸ - جدول توزیع فراوانی سن افراد در نمونه مشتریان..... ۱۴۳
- جدول ۱۹ - جدول توزیع فراوانی سابقه‌ی کار افراد در نمونه مشتریان..... ۱۴۳
- جدول ۲۰ - جدول توزیع فراوانی تعداد دفعات خرید افراد در نمونه مشتریان از سایت..... ۱۴۴
- جدول ۲۱ - مجموعه محصولات و زیرمجموعه‌های آنها (استخراج از سایت رسمی فروشگاه یک تماس)..... ۱۴۵
- جدول ۲۲ - ارزشهای پیشنهادی مشتری (ارائه شده توسط آستروالدر) و شرح هر یک..... ۱۴۶
- جدول ۲۳ - تبدیل مقادیر کمی و کیفی به یکدیگر..... ۱۴۸
- جدول ۲۴ - میانگین موزون میزان برخورداری هر یک از ارزشهای پیشنهادی در دسته‌های محصولات..... ۱۴۹
- جدول ۲۵ - میانگین موزون میزان اهمیت هر یک از ارزشهای پیشنهادی در دسته‌های محصولات..... ۱۵۰
- جدول ۲۶ - میانگین نهایی میزان برخورداری هر یک از ارزشهای پیشنهادی در دسته‌های محصولات..... ۱۵۱
- جدول ۲۷ - میانگین نهایی میزان برخورداری هر یک از ارزشهای پیشنهادی در دسته‌های محصولات..... ۱۵۲
- جدول ۲۸ - جلسات مصاحبه جهت تکمیل پرسشنامه‌های کسب و کار..... ۱۵۴
- جدول ۲۹ - فرآیندهای کلیدی..... ۱۵۷
- جدول ۳۰ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس با آنها از طریق روش کمک شخصی ارتباط برقرار می‌کند..... ۱۵۹
- جدول ۳۱ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس با آنها از طریق روش کمک شخصی اختصاصی ارتباط برقرار می‌کند..... ۱۶۰
- جدول ۳۲ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس با آنها از طریق روش خلق مشترک ارتباط برقرار می‌کند..... ۱۶۱
- جدول ۳۳ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس در مورد آنها از کانالهای مستقیم استفاده می‌کند..... ۱۶۳

جدول ۳۴ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس در مورد آنها از کانالهای غیرمستقیم استفاده می‌کند.....	۱۶۴
جدول ۳۵ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس در مورد آنها از کانالهای تحت مالکیت شرکت استفاده می‌کند.....	۱۶۶
جدول ۳۶ - انواع دسته‌های مشتری که یک تماس در مورد آنها از کانالهای تحت مالکیت شریک استفاده می‌کند.....	۱۶۶
جدول ۳۷ - لیست شرکتها و فروشنده‌های فعال.....	۱۷۶
جدول ۳۸ - لیست شرکتها و فروشنده‌های نیمه‌فعال و غیرفعال.....	۱۷۷
جدول ۳۹ - لیست شرکتها و فروشنده‌های بدون قرارداد.....	۱۷۸
جدول ۴۰ - میانگین نهایی میزان برخورداری هر یک از ارزشهای پیشنهادی در دسته‌های محصولات.....	۱۸۱
جدول ۴۱ - تابلوی مدل کسب و کار موجود محصولات دیجیتال.....	۱۸۲
جدول ۴۲ - تابلوی مدل کسب و کار موجود لوازم منزل.....	۱۸۴
جدول ۴۳ - تابلوی مدل کسب و کار موجود لوازم کودک.....	۱۸۷
جدول ۴۴ - تابلوی مدل کسب و کار موجود لوازم شخصی.....	۱۹۰
جدول ۴۵ - تابلوی مدل کسب و کار موجود محصولات فرهنگی و هنری.....	۱۹۲
جدول ۴۶ - تابلوی مدل کسب و کار موجود خدمات رفاهی و مسافرتی.....	۱۹۵
جدول ۴۷ - تابلوی مدل کسب و کار موجود محصولات غذایی و بهداشتی.....	۱۹۷

فهرست تصاویر و نمودارها

عنوان	صفحه
شکل ۱ - اجزای مدل کسب و کار (الکساندر آستروالدر و پیگنر، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲)	۳۹
شکل ۲- انواع چالشهای ممکن در مدل کسب و کار موجود (آچنهاگن و همکاران، ۲۰۱۳).....	۵۲
شکل ۳ - خلق ارزش پایدار در مدل کسب و کار (آچنهاگن و همکاران، ۲۰۱۳).....	۶۱
شکل ۴ - ابعاد ضرورت و اهمیت ICT در کسب و کار (کنسولی، ۲۰۱۲).....	۷۱
شکل ۵ - فاکتورهای تطبیق کسب و کارهای کوچک در استفاده از ICT (کنسولی و همکاران، ۲۰۱۲).....	۷۹
شکل ۶ - انواع مطالعات و پژوهشهای انجام گرفته در حوزه مدل کسب و کار.....	۱۰۵
شکل ۷ - خلأ مطالعاتی موجود در پژوهشهای پیشین که مبنای این تحقیق قرار گرفته است ..	۱۰۶
شکل ۸ - مدل کسب و کار آستر والدر (آستروالدر، ۲۰۰۵)	۱۲۰
شکل ۹ - میزان بهره گیری از نقاط قوت در سایت ها	۲۳۵
شکل ۱۰ - وضعیت سایت ها از لحاظ نقاط ضعف	۲۳۶
شکل ۱۱- ۵ نیروی رقابتی پورتر.....	۲۴۷
شکل ۱۲ - انواع آسیبهای شناسایی شده.....	۲۶۰
شکل ۱۳ - انواع مشکلات و آسیبهای شناسایی شده در زمینه مدل کسب و کار	۲۶۰
شکل ۱۴ - انواع مشکلات زیرساختی.....	۲۶۱
شکل ۱۵ - انواع مشکلات و آسیبهای فرآیندی و عملکردی.....	۲۶۳
شکل ۱۶ - گروههای مختلف فاکتورهای بحرانی موفقیت در یک شرکت فعال در زمینه فناوری ارتباطات.....	۲۶۶
شکل ۱۷- منحنی رشد شرکت ها.....	۲۷۳
شکل ۱۸- مهمترین مشخصه های شرکت یک تماس که آن را در دوره جوانی قرار می دهد..	۲۷۷

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱. مقدمه

موضوع کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و به صورت خاص فروشگاههای اینترنتی، موضوعی است که در دنیای امروز کسب و کار بسیار مورد توجه می‌باشد. همین موضوع باعث می‌شود تا فضای رقابتی با حضور رقبای بیشتر ایجاد شده و اهمیت ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار برای هر یک از فعالان در این کسب و کار، بیش از پیش نمایان شود.

به عنوان روشی مطمئن برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، شناسایی مدل‌های کسب و کار و بهبود ابعاد مختلف آن است. در این راستا می‌توان با تمرکز به قلب مدل کسب و کار که همان ارزشهای پیشنهادی مشتری می‌باشد، فضاهای بهبود مدل‌های کسب و کار کنونی را شناسایی کرد. از طرفی جهت حرکت از مدل کنونی به مدل پیشنهادی کسب و کار، لازم است نقشه راه این تغییر، طراحی شود. در این پژوهش با نگاهی به این موارد، سعی در شناسایی مدل کسب و کار کنونی در یک فروشگاه اینترنتی، شناسایی فضاهای بهبود در آن و طراحی نقشه راه تغییر برای هر یک از مدل‌های پیشنهادی می‌باشد.

در اولین فصل از این گزارش به بیان کلیات تحقیق، سوالات و اهداف اصلی آن و روشهای پژوهش پرداخته خواهد شد.

۲-۱. بیان مسئله

در سالهای اخیر برای شناسایی مولفه‌های مهم در یک کسب و کار، روشی توسعه داده شده است که از آن با عنوان طراحی مدل کسب و کار یاد می‌شود. این روش می‌تواند برای شناسایی و بررسی مولفه‌های مهم در هر کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد که با توجه به رشد روزافزون

اطلاعات و همچنین کسب و کارهای الکترونیکی و نوظهور بودن اینگونه کسب و کارها، اهمیت این موضوع در اینگونه کسب و کارها بیشتر احساس شده و طراحی مدل کسب و کار در اینگونه فعالیتها بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. کسب و کارهای الکترونیکی یا از ابتدا بر مبنای خدمات اینترنتی بنیان نهاده شده‌اند و یا در فرآیندهای توسعه، با هدف کسب سهم بازار بیشتر، غلبه بر رقبای، شناسایی و بهره‌برداری از بخشهای جدید بازار و ... فرآیند پذیرش و به‌کارگیری کسب و کار الکترونیکی را طی نموده‌اند. از طرفی باید توجه داشت که تغییر بخش جدایی ناپذیر از کسب و کارهای جدید و محیطهای متلاطم و در حال تغییر امروزی است و در دنیای رقابتی امروز هم‌راستا شدن با تغییرات و از جمله تغییرات فناوری، تغییر قواعد و مقررات بازار به منظور بقا الزامی است. بنابراین به صورت مشخص می‌توان اینگونه برداشت نمود که نوآوری و تغییر در مدل‌های کسب و کار یکی از موضوعات بسیار مهم و ضروری در کسب و کارهای متغیر امروزی به شمار می‌آید. (لی مین لین و دیگران، ۲۰۱۱)

با توجه به گسترش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در دنیای امروز، کسب و کارهای الکترونیکی و تجارت اینترنتی مفاهیمی است که در دهه‌های اخیر بسیار رشد و توسعه یافته و بسیاری از محیطهای کسب و کار را متأثر از خود نموده است. از خرید و فروشهای عمده در برخی کسب و کارها تا خرده‌فروشی و ارتباط با مشتری نهایی، همه و همه در محیط تجارت الکترونیک روشهای جدیدی از کسب درآمد را به منصفی ظهور گذاشته‌اند. یکی از مهمترین و پررونق‌ترین نوع کسب و کار الکترونیک، فروشگاههای اینترنتی می‌باشند. این فروشگاهها کالاهای خود را در دسته‌های مختلف تقسیم‌بندی کرده و به مشتریان معرفی می‌کنند. در مورد هر کالا مشخصات، تصاویر، در بعضی مواقع فیلمها و تیزرهای تبلیغاتی و ... ارائه شده و مشتری با تمام

ویژگیهای آن آشنا می‌شود و در صورت درخواست کالای مربوطه، سفارش به صورت اینترنتی ثبت شده و پرداخت الکترونیک انجام می‌شود. پس از پرداخت مبلغ مربوطه، کالای مربوطه برای مشتری ارسال می‌شود. البته در برخی موارد نیز مبلغ کالا به صورت حضوری و پس از تحویل کالا به مشتری، انجام می‌گیرد. از جمله مهمترین فروشگاههای اینترنتی دنیا می‌توان به آمازون، ای بی و ... اشاره کرد و از نمونه‌های مهم این فروشگاهها در کشور ایران می‌توان به چاره، دیجی کالا و ... اشاره کرد. استفاده از اینترنت می‌تواند بر ابعاد استراتژی سازمان اثر گذاشته و کسب و کار را در یک بازار جهانی مطرح نماید. (ماریا ترسا تیاگو و دیگران، ۲۰۱۲) و همین موضوع باعث می‌شود که بسیاری از کسب و کارهای کارآفرینانه با تکیه بر استفاده از اینترنت شکل بگیرند، که فروشگاه یک تماس نیز یکی از این موارد می‌باشد.

این فروشگاه به عنوان یکی از واحدهای شرکت فرتاک که از زیرمجموعه‌های گروه فناپ بانک پاسارگاد می‌باشد و هفت دسته از محصولات و خدمات را شامل (لوازم دیجیتال، لوازم منزل، لوازم کودک، لوازم شخصی، فرهنگی هنری، خدمات رفاهی و مسافرتی و مواد غذایی و بهداشتی) برای انواع مشتریان عادی، سازمانی (بانک پاسارگاد) و باشگاههای مشتریان و کانونهای هواداری (کانون هواداران باشگاه پرسپولیس، فدراسیون تکواندو) ارائه می‌نماید.

موضوعی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، بررسی مدل کسب و کار کنونی فروشگاههای اینترنتی، یافتن فضاهای بهبود در ارکان مدل کسب و کار آن و ارائه نقشه راه برای تغییر مدل کنونی به مدل پیشنهادی کسب و کار می‌باشد. در این راستا موضوع مهم عبارت است از شناسایی مشتریان، ارزشهای مورد انتظار آنان، منابع، کانالهای ارتباطی و فرآیندهای لازم برای ایجاد این ارتباط و ... که تمامی این موارد در طراحی مدل کسب و کار شناسایی شده و مورد