



طراحی سازمان بر پایه مدل کسب و کار با رویکردی بر مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

ریحانه توکلی* (الف)

الف: کارشناسی ارشد واحد الکترونیکی - دانشگاه آزاد اسلامی؛ reyhaneh_tavakkoli@yahoo.com

چکیده

فرآیند محوری یا فرآیند کسب و کار از جمله موضوعات قابل توجه در بهبود عملکرد سازمانی است. بر این اساس استفاده از مدل کسب و کار در مقایسه با سایر مدل های متداول، در تعریف و طراحی سازمان از نظر خلق ارزش و سودآوری، و همچنین در تدوین راهکار بهبود بسیار موثر و کلیدی است. در مدل کسب و کار بر روش سودآوری بر اساس خلق ارزش برای مشتری تاکید ویژه می شود. با توجه به این که صنایع بر مبنای ساختار فرآیندی حاکم بر آنها، تولیدی و خدماتی بودن به سه دسته تقسیم بندی می شوند، در بررسی و طراحی هر نوع صنعت، همواره باید سه نوع متفاوت زنجیره ارزش در طراحی و پیاده سازی انواع مدل های کسب و کار مد نظر قرار گیرد. در تحقیق حاضر سعی شده که به شناسایی ابعاد و شاخص های فرآیند کسب و کار یا فرآیند محوری پرداخته و با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری، روابط بین ابعاد و شاخص ها به صورت یکپارچه مورد تحلیل قرار گیرند. نتایج تحقیق نشان می دهد که مدل یکپارچه فرآیند محوری در برگزیده شش بعد شامل ساختار، باورها و نگرش، چار چوب، استراتژی های عملیاتی، مدیریت عملکرد و بهره‌وری فرآیند است، که این ابعاد با یکدیگر در تعامل هستند.

واژگان کلیدی: طراحی سازمان، مدل کسب و کار، زنجیره ارزش، سودآوری

۱- مقدمه

کارگزاران مدیریت برای بهبود عملکرد سازمانها، اقدام به نوآوری های مختلفی از جمله مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، تحول سازمانی و تعیین اندازه صحیح سازمانها کرده اند (آذر و بیات، ۱۳۸۷). هدف مشترک تمامی این رویکردها، تغییر نحوه انجام کارها به منظور بهبود عملکرد سازمانی است. در این میان یکی از نوآوری های مدیریتی که به سرعت متداول شده، جهت گیری فرآیند کسب و کار است (Daft, 2014). در چند سال گذشته، اصطلاح مدل کسب و کار به طور روزافزون وارد مباحث مدیریتی شده و در نوشتارهای مدیریت راهبردی استفاده شده است. (آقا، ۲۰۱۴). مدل کسب و کار در واقع به شرح روش خلق ارزش و سودآفرینی کسب و کار می پردازد (براندبرگ و استراوت، ۲۰۱۶). مدل کسب و کار مسیر سودآوری سازمان را بر اساس درآمدها و هزینه ها تعریف می کند. بنابراین جزء لاینفک طرح تجاری کسب و کار محسوب می شود. برخلاف راهکار سازمان، مدل کسب و کار مرتبا تغییر نمی یابد، بلکه در ابتدا به عنوان پایه دراز مدت کسب و کار تعریف می شود (سپهری، ۱۳۸۷).

در طراحی سازمان باید فعالیتهای اساسی و مولد ارزش سازمان تعیین و تعریف، و سپس نحوه ارتباط این فعالیتهای در خلق ارزش برای مشتری مشخص شوند. زنجیره ارزش، روشی است برای تجزیه فرآیند انجام کار به فعالیتهای کلیدی و بررسی تاثیر آنها در کسب مزیت رقابتی. برای کمک به مدیران در درک بهتر مدل کسب و کار، و نیز برای تحقق سریعتر اهداف مدل، استابل و همکاران زنجیره ارزشی پورتر و دسته بندی فعالیتهای این زنجیره را به عنوان مبنا و معیار مقایسه مد نظر قرار می دهند. بر مبنای نظریه پورتر منطق ایجاد ارزش در زنجیره ارزش و تقسیم بندی عمومی فعالیتهای آن در تمام صنایع معتبر است. اما بکارگیری این روش در صنایع مختلف نه تنها باعث کسب مزیت رقابتی نمی شود، بلکه بسیاری از فعالیتهای کلیدی نادیده گرفته می شود (استیبل و فیلدسبیز، ۲۰۱۵). از این رو، برای تعریف و طراحی زنجیره ارزش بر مبنای نوع صنایع مورد نیاز، دسته بندی کلی تری که روش کسب و کار و شایستگی محوری شرکت را مد نظر قرار دهد مورد نیاز است. امر مهمی که در تقسیم بندی صنایع مذکور باید به آن توجه شود، نه تنها نوع محصول یا سرویسی است که ارائه می شود، بلکه روش انجام کسب و کار نیز باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین اگر خدمتی به مشتری ارائه می شود، نوع زنجیره ارزشی آن بسته به ساختار فرآیند به کار گرفته شده در شرکت متفاوت است (سپهری، ۱۳۸۷).

اولین گام در فهم واقعی مدل کسب و کار و تشخیص مشخصات آن، تعریف دقیق آن مدل است. نکته مهم در تعریف یک مدل مشخص کردن هدف قبل از تعریف مشخصات آن است (لامبرت، ۲۰۱۳). این موضوع بدین معنا است که درک واقعیت با حذف جزئیات غیرضروری و ایجاد مدلی از شرایط و مشخصات مدنظر، ممکن است. مثلا زمانی که هدف از ایجاد مدل کسب و کار تعریف تفاوت بین کسب و کارهای مختلف است، مدل ارائه شده باید فقط معرف مشخصاتی باشد که تفاوت مذکور را ارائه می دهند. مدل کسب و کار اجزاء ساختار و شکل نظارتی تبدلات طراحی شده را به گونه ای ترسیم می کند که بتوان ارزشی را از طریق بکارگیری فرصت کسب و کار ایجاد کرد. در تحقیق حاضرسعی شده که به شناسایی ابعاد و شاخص های فرآیند کسب و کار یا فرآیند محوری پرداخته و با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری، روابط بین ابعاد و شاخص ها به صورت یکپارچه مورد تحلیل قرار گیرند. نتایج تحقیق نشان می دهد که مدل یکپارچه فرآیند محوری در برگیرنده شش بعد شامل ساختار، باورها و نگرش، چار چوب، استراتژی های عملیاتی، مدیریت عملکرد و بهروری فرآیند است، که این ابعاد با یکدیگر در تعامل هستند.

۲- مبانی نظری و ادبیات پژوهش

تعریف مدل کسب و کار

ساختار تبادلی مدل کسب و کار همان بخشهای شرکت کننده در مبادله و نحوه ارتباط این بخشها است. سازوکار اجرایی مبادله نیز جزء ساختار تبادلات است. انتخاب ساختار تبادلی مناسب برای انعطاف پذیری، سازگاری و مقیاس پذیری مبادله تاثیرگذار است. شکل نظارتی تبادلات معرف نحوه کنترل جریان اطلاعات، منابع و محصول توسط بخشهای شرکت کننده است. بر اساس تعریف تیمرز، مدل کسب و کار به عنوان معماری محصول، سرویس و جریان اطلاعاتی است که معرفی بازیگران مختلف و نقش های آنها در کسب و کار، عایدی هر کدام از ذینفعان و منابع درآمدی آنها را شامل می شود (تایمرز، ۲۰۱۵).

شافر و همکارانش با تهیه فهرستی از اجزاء معرفی شده در تعاریف مختلف و رسم نمودار نزدیکی، چهار جزء اصلی را برای مدل کسب و کار معرفی کردند:

منطق توانایی های شرکت که تصور درستی از روابط علت و معلولی به دست می دهد و سازگاری آن با راهکار انتخابی مقایسه می شود.

راهکار انتخابی کلان سازمان که منعکس کننده مدل کسب و کاری است که قبلا مشخص شده است. ایجاد و کسب ارزش، دو عمل اساسی که شرکت ها باید برای بقاء و ماندگاری خود در دنیای تجارت انجام دهند.

شبکه ارزشی مشتمل بر تامین کنندگان، شرکای تکنولوژیکی، مشتریان و سایر ذینفعان. (شافر و همکاران، ۲۰۱۵)

بر این مبنا، تعریف آنها از مدل کسب و کار عبارت است از ارائه منطق توانایی های یک شرکت و راهکارهای انتخابی که برای ایجاد و کسب ارزش در یک شبکه ارزشی مورد نیاز است.

عوامل موثر در سودآوری مدل کسب و کار

اولین عامل تعیین کننده در سودآوری مدل کسب و کار جذابیت صنعت تحت بررسی است. پورتر پنج نیروی رقابتی را برای بررسی جذابیت یک صنعت معرفی کرد (Porter, 1985):

وضعیت رقبا و بررسی انواع رقابت کنندگان آن صنعت،

خطر ورود یک رقیب جدید به بازار،

خطر وجود کالاهای جایگزین،

قدرت چانه زنی تامین کننده،

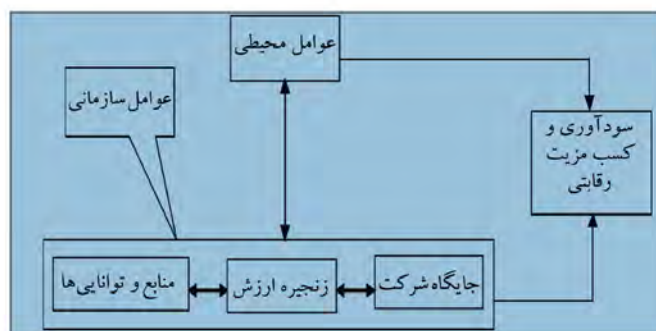
قدرت چانه رنی مشتری.

علاوه بر واحد تحلیل صنعتی که تحت عنوان جذابیت صنعت معرفی شد، بررسی عوامل تاثیرگذار بر شرکت نیز دومین قدم در بررسی سودآوری یک مدل کسب و کار است. یعنی سودآوری و مزیت رقابتی یک مدل کسب و کار در قالب یک شرکت قابل بررسی و تحلیل است. این عوامل که تحت عنوان عوامل شرکتی از آنها یاد می شود، عبارت اند از:

زنجیره ارزش که برای رسیدن به هدف باید انجام شوند،

منابع و توانایی ها که برای انجام فعالیت ها باید در اختیار باشند،

جایگاهی که یک شرکت در ارتباط با مشتریان، تامین کنندگان، رقبا، کالای جایگزین و کالای مکمل کسب می‌کند و به صورت ارائه محصول یا خدمات با هزینه کمتر یا متفاوت از رقبا است. در شکل ۱ عوامل تاثیرگذار بر سودآوری و کسب مزیت رقابتی مدل کسب و کار ارائه شده است.



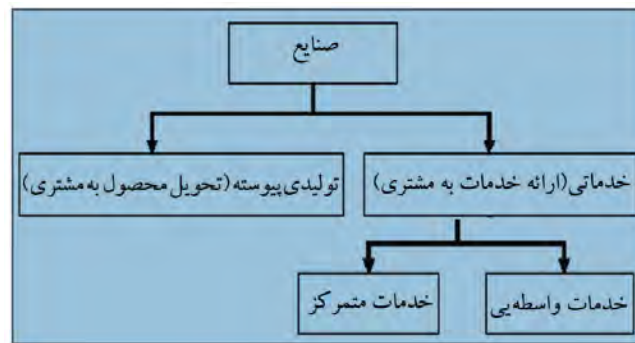
شکل ۱. عوامل تعیین کننده سودآوری و رقابت پذیر بودن یک مدل کسب و کار

ساختار ارزشی مدل کسب و کار

مشکل اصلی در بررسی انواع مدل های کسب و کار، شناخت زنجیره ارزشی است که یک شرکت باید انجام دهد. در بسیاری از بررسی ها، فقط زنجیره ارزشی که در زنجیره پورتر معرفی شده، در نظر گرفته می شود. رفتار هزینه ای یک شرکت و موقعیت هزینه ای آن ناشی از زنجیره ارزشی است که انجام می دهد. در حقیقت زنجیره ارزش یکی از حالت های بررسی زنجیره ارزش مدل کسب و کار است که منطق حاکم بر ساختار فرآیندی آن تحویل محصول پیوسته به مشتری است. تامپسون در کتاب معروف خود تحت عنوان "سازماندهی در عمل" شکل ساده ای از تقسیم بندی انواع ساختارهای فرآیندی یک شرکت را ارائه داد. بر مبنای نظریه تامپسون سازمان ها در انجام فعالیتهای خود از سه نوع ساختار فرآیندی استفاده می کنند:

فناوری پیوسته، شامل فعالیتهای متوالی به گونه ای که خروجی اولی، ورودی دومی است و همین طور الی آخر. فناوری متمرکز، شامل شیوه های که برای تغییر در یک هدف مشخصی به کار گرفته می شود. این نوع فناوری منابع و فعالیتهای مختلف را به کار می گیرد تا مسئله مشخصی را حل کند. این مسئله ممکن است مربوط به انسان باشد (همانند یک سیستم آموزشی که مشکل آموزشی را برطرف می کند، یا بیمارستانی که مریضی یک بیمار را برطرف می کند) یا با یک جسم بی جان در ارتباط باشد. شرکت های مشاوره ای، مراکز آموزشی و بیمارستانها از این نوع فناوری در فرآیندهای کاری خود استفاده می کنند.

فناوری واسطه ای، که فراهم کننده زمینه ارتباطی مشتریانی است که می خواهند با هم ارتباط داشته باشند. بانک ها، بیمه، مخابرات و شرکت هایی از این قبیل از این نوع فناوری بهره می گیرند. (تامسون، خیلی قدیم) بر این اساس سه نوع تقسیم بندی برای دسته بندی زنجیره ارزش مدل کسب و کار قابل تصور است (شکل ۲). بر اساس تقسیم بندی ارائه شده، سه مدل مختلف در شناسایی زنجیره ارزش مدل کسب و کار وجود دارد که بسته به نوع صنعت تحت بررسی این مدلها و فعالیتهای مرتبط با آن متفاوت است.



شکل ۲. تقسیم بندی صنایع مختلف

الف) زنجیره ارزش در فناوری پیوسته

هدف و روال این نوع فناوری تبدیل ورودی به خروجی است. این نوع فناوری مختص به فرآیندهای تولیدی و مونتاژ است که محصول پیوسته را تهیه و تحويل مشتری می دهند. ماده اولیه از تامین کننده خریداری می شود، عملیات تولیدی و مونتاژ روی آن انجام می شود و در نهایت محصول تولید شده به دست مشتری می رسد. فعالیت بازاریابی در زنجیره ارزشی پورتر دو هدف مکمل را دنبال می کند. نخست توسعه زنجیره با فراهم کردن مشخصات محصول و تخمین حجم مورد نیاز بازار، دوم تعیین سطح تقاضا و بکارگیری صحیح ظرفیت تولید. سرویس دهی به عنوان یک فعالیت ارزشی، برای اطمینان از استفاده صحیح محصول توسط مشتری و تصحیح خرابی ها یا افزایش طول عمر محصول است. منطق زنجیره ارزشی پورتر بر این اصل استوار است که مزیت رقابتی یک شرکت با ریز کردن و شکستن فرآیند ایجاد ارزش به فعالیتهای گسسته ای که نقش موثری در ایجاد هزینه دارند، به دست می آید. شکستن فرآیند به زنجیره ارزش باید ضمن رعایت این اصل باشد که نه به گونه ای ریز شود که تحلیل مشکل باشد و نه به گونه ای که ماهیت فعالیت ها مشخص نباشد (سپهری، ۱۳۸۷).

ب) زنجیره ارزش مرتبط با صنایع خدماتی متمرکز

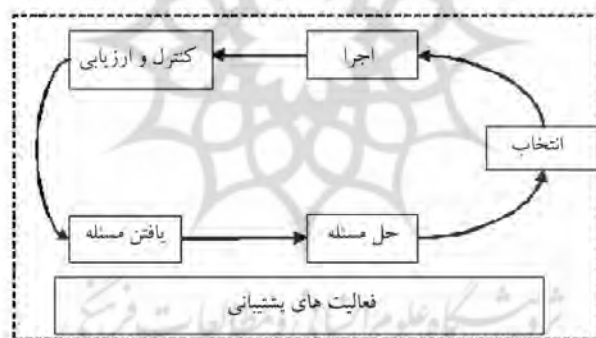
فناوری متمرکز، منابع و فعالیتهای مختلفی را برای حل یک مسئله مشخص به کار می گیرد. حل این مسئله همان خدمتی است که ارائه میشود، گاه ممکن است مرتبط با انسان باشد (همانند برطرف کردن یک بیماری و حل مشکل آموزشی)، یا مرتبط به غیر از انسان باشد (همانند طراحی برای ساخت یک ساختمان). این نوع صنایع خدماتی را صنایع خدماتی متمرکز می نامند (سایمون، ۱۹۹۷). انتخاب، ترکیب و ترتیب فعالیتهایی که در این نوع فناوری استفاده می شود بسته به مسئله در دست بررسی متفاوت است. در اینجا تفاوت این فناوری با فناوری پیوسته مشخص میشود. فناوری پیوسته ترکیبی است از فعالیتهای مشخص که ترتیبی را برای تحويل محصول پیوسته خاصی به مشتری به کار می گیرد، در حالی که فناوری متمرکز از ترکیبی از فعالیتهای انتخابی برای حل مسئله ای مشخص استفاده می کند (استیبل و فیلدسبز، ۲۰۱۵). در این قسمت باید همانند زنجیره ارزش، نوع زنجیره ارزش این نوع فناوری مشخص شود. مسئله می تواند به صورت تفاوت بین حالت ایده آل و حالت موجود تعریف شود (سایمون، ۱۹۹۷). حل مسئله از طریق تغییر بین حالت ایده آل و حالت موجود است. به عنوان مثال در خدمات پزشکی، تغییر حالت همان معالجه بیمار است.

زنجیره ارزش در این نوع فرآیند بر مبنای عبارات کلی حل مسئله و تصمیم‌گیری است که ساختار آن به شرح زیر می‌باشد (سایمون، ۱۹۹۷)

یافتن مسئله: فعالیت‌های مرتبط با ثبت، مطالعه و مدل کردن مسائل قبل از حل و انتخاب رویه کلی حل مسئله.

حل کردن مسئله: فعالیت‌های مرتبط با ایجاد و ارزیابی روش‌های مختلف حل مسئله.
انتخاب: فعالیت‌های مرتبط با انتخاب گزینه مناسب از بین گزینه‌های مختلف حل مسئله.
اجرا: فعالیت‌های مرتبط با ارتباط دادن، سازماندهی و پیاده‌سازی روش حل انتخاب شده.
کنترل و ارزیابی: فعالیت‌های مرتبط با اندازه‌گیری و ارزیابی محدوده بکارگیری حل مسئله.

شکل ۳، نمودار زنجیره ارزش این نوع فرآیندها را در یک شرکت نمایش می‌دهد. باید توجه داشت که نمودار نمایش داده شده، نمایانگر زنجیره ارزش حل یک مسئله است. خاصیت تکراری، دوره‌یی، پنهان بودن و چرخه‌یی را می‌توان با استفاده از این نمودار توضیح داد. مفهوم خاصیت تکراری این است که از حل مسئله ممکن است چنین نتیجه‌گیری شود که تشخیص مسئله مجدداً انجام شود. فعالیت‌های دوره‌یی و چرخه‌یی نیز بعد از اجرا و ارزیابی حل انجام شده، ممکن است به این نتیجه‌رسی که مسئله باید مجدداً تعریف شود یا حل مسئله تغییر یابد و سپس فرآیند به همان صورت مجدداً انجام شود. خاصیت پنهانی بدین مفهوم است که فرآیند انتخاب می‌تواند خود شامل شناسایی، حل و انتخاب باشد که این موضوع خاصیت پنهانی این نوع فعالیت را مشخص می‌کند.

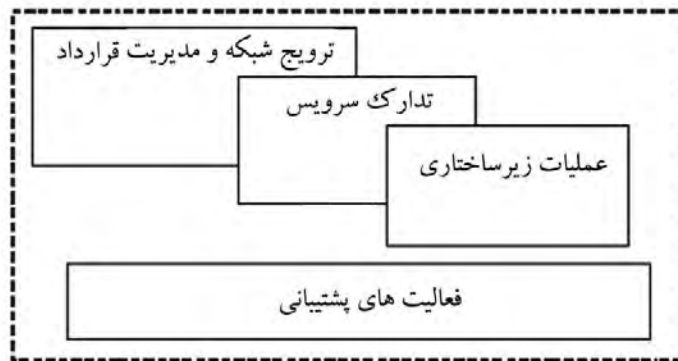


شکل ۳. ساختار زنجیره ارزش فناوری متمرکز

ج) زنجیره ارزش مرتبط با صنایع خدماتی واسط

ساختار فرآیندی در این نوع صنعت با فراهم آوردن یک زیرساختار امکان ارتباط مشتریانی که به نوعی مکمل یکدیگر بودند و نیز توزیع شده‌اند را فراهم می‌آورد. به عنوان مثال بانک‌ها، بیمه‌ها، شرکت‌های کاریابی و مخابرات را میتوان از زمره این نوع شرکت‌ها به حساب آورد. به عنوان مثال، شرکت کاریابی واسط بین جویندگان کار و عرضه‌کنندگان کار است. یک شرکت معامله مسکن یا فروش خودرو، شرکت واسط بین فروشندگان و خریداران خواهد بود. نوع ارتباطی که از طریق ساختار فراهم شده برقرار می‌شود ممکن است مستقیم باشد (همانند سیستم مخابراتی که دو نفر را با یک خط تلفن به هم ارتباط می‌دهد)، یا ممکن است همچون بانک غیرمستقیمی باشد که وام‌گیران و پس‌اندازکنندگان در آن مستقیماً با هم تماس نمی‌گیرند (سپهری، ۱۳۸۷).

زنجیره ارزش در فناوری صنایع خدماتی واسط در شکل ۴ ارائه شده است. نکته قابل توجه، وجود شباهت های زیاد بین زنجیره ارزش انواع مختلف شرکت هایی است که این نوع فناوری را در اختیار دارند، اگرچه عبارات متفاوتی در این خصوص به کار گرفته می شود.



شکل ۴. زنجیره ارزش فناوری واسطه ای

در چنین ساختاری، فعالیتهای مرتبط با عقد قرارداد در ارتباط با شرکتهای مختلف متفاوت است. تعهدات بیشتر بین مشتری و شرکت موجب پرهزینه شدن فرآیند عقد قرارداد می شود. تدارک سرویس بسته به طبیعت سرویس واسط است. عملیات زیرساختار شبکه ای کاملاً مرتبط و وابسته به طبیعت زیرساختار استفاده شده اند. به عنوان مثال در یک سیستم مخابراتی زیرساختار کلیدی همان شعبات توزیع شده و سرمایه های پولی است، همانطور که در یک سیستم حمل و نقل، وسایل حمل و نقل و پایانه های مستقر در شبکه جزء زیرساختار می باشند.

۳- مدل سازی ساختار فرآیند کسب و کار

فرآیند محوری یکی از مهمترین موضوعات در بهبود عملکرد سازمانی است، چرا که ادبیات گسترده ای در زمینه تمرکز بر فرآیندهای کسب و کار یا فرآیند محوری در سازمان ارائه شده است. اما تاکنون در زمینه روابط میان ابعاد و شاخص های فرآیند محوری در یک سازمان، مدل جامع و عملیاتی ارائه نشده است. در این تحقیق، با بررسی ادبیات در زمینه فرآیند های کسب و کار، ابعاد و شاخص های فرآیند محوری شناسایی شده است. در گام بعد بر اساس نظرات متخصصین مدل فرآیندمحوری اعتباریابی شده است. در نهایت با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری روابط بین ابعاد و شاخص های فرآیندمحوری تعیین و شبکه تعاملات آنها (ISM) تفسیری ترسیم شده است.

در این تحقیق، با بررسی ادبیات موضوع، ابعاد و شاخص های فرآیند محوری شناسایی برای تفسیر روابط بین ابعاد و شاخص های آن بکار (ISM) و مدل سازی ساختاری تفسیری بکار رفته است. زیرا مدل مذکور یک روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص ها است. برای اجرای مدل، سه گام اصلی زیر ضروری است

شناسایی ابعاد و شاخص های فرآیند محوری

تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد و شاخص‌ها با استفاده از ISM
ترسیم شبکه تعاملات ابعاد و شاخص‌های فرآیند محوری

گام ۱. شناسایی ابعاد / شاخص‌ها

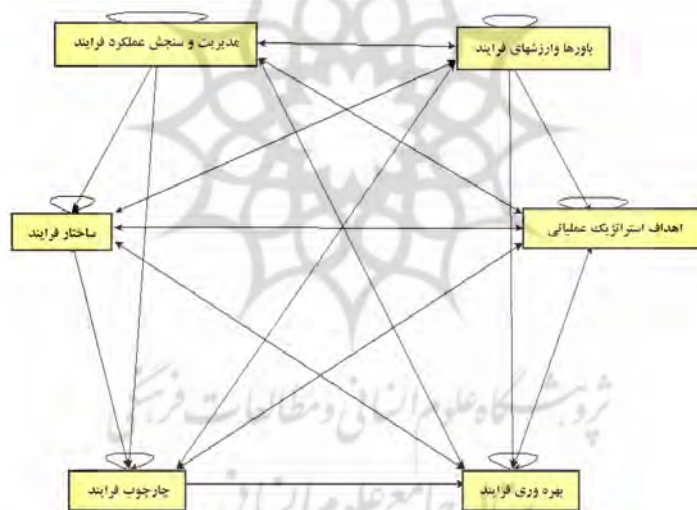
در این تحقیق، ابتدا با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه فرآیندهای کسب و کار، ابعاد و شاخص‌های فرآیند محوری در سازمان شناسایی شده است. سپس ابعاد و شاخص‌های حاصله توسط پانزده نفر از خبرگان و متخصصین موضوع فرآیند محوری، با استفاده از روش دلفی، مورد ارزیابی قرار گرفته و نهایی شده است.

گام ۲. تعیین رابطه بین ابعاد و شاخص‌ها

در این گام روابط بین ابعاد و شاخص‌های فرآیند محوری با بکارگیری مدل سازی ساختاری تفسیری و استفاده از رابطه مفهومی "منجر به" مورد تحلیل قرار گرفت.

گام ۳. ترسیم شبکه تعاملات ابعاد و شاخص‌ها

شبکه تعاملات ابعاد و شاخص‌های فرآیند محوری با استفاده از خروجی‌های مدلسازی ساختاری تفسیری به عنوان ورودی یک نرم افزار فرآیند تحلیل شبکه حاصل گردیده است. شبکه تعاملات با استفاده از داده‌های نگاره تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌های "فرآیند محوری" ترسیم شده است (شکل ۵).



شکل ۵. نمودار هندسی تعاملات ابعاد و شاخص‌های فرآیند محوری

مدل یکپارچه فرآیند محوری

مدل یکپارچه فرآیند محوری از بررسی و تحلیل روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌های "فرآیند محوری" و شبکه تعاملات ابعاد و شاخص‌های "فرآیند محوری" حاصل شده است. به عبارت دیگر، با تلفیق روابط ابعاد و شاخص‌ها، میتوان نمودار شبکه تعاملات را به یک مدل یکپارچه "فرآیند محوری" تبدیل کرد. در مدل مذکور، بعد باورها و نگرش‌های فرآیند به عنوان مبنای مدل است، زیرا بر کلیه ابعاد دیگر تاثیر می‌گذارد و فقط از خود و بعد ساختار فرآیند تاثیر می‌گیرد، که تاثیر بعد ساختار فرآیند با فلش دو طرفه نشان داده شده است. ابعاد ساختار و

چارچوب فرآیند در رتبه دوم مدل قرار گرفته است. اما ساختار فرآیند از نفوذ بیشتری برخوردار است، چرا که علاوه بر تاثیر گذاری در ابعاد بالاتراز خود، بر باورها و نگرش ها نیز نفوذ دارد. این تاثیر بر گرفته از شاخص تیم های کاری در ساختار فرآیند است. سه بعد باقی مانده به ترتیب تحت نفوذ ابعاد پایین تر از خود قرار دارند.

۴- نتیجه گیری و پیشنهادات کاربردی

در طراحی و ارزیابی انواع مدل های کسب و کار همواره زنجیره ارزشی پورتر مبنای کر تحلیل گران و متخصصان فن قرار می گیرد. یعنی مدل های مختلف کسب و کار با فعالیتهای کلیدی فناوری پیوسته طراحی و ارزیابی می شود. در این راستا سرمایه های ثابت و هزینه های عملیاتی مورد نیاز برای انجام هر کدام از فعالیتهای کلیدی مطروحه به آنها تخصیص می یابد. طبق نظر پورتر هزینه انجام هر فعالیت ارزشی به سه دسته کلی تقسیم می شود: ۱. هزینه خرید ورودی های عملیاتی، ۲. هزینه نیروی انسانی، ۳. هزینه خرید سرمایه ثابت. همین فرآیند در خصوص زنجیره ارزش فناوری خدماتی متمرکز و واسط نیز قابل پیاده سازی است.

این موضوع بدان معناست که در ارزیابی صنایع مختلف با شناخت نوع فناوری حاکم بر آن صنعت می توان چارچوبی مناسب برای سنجش درست یا نادرست بودن فرضیات بدست آورد. بر این اساس برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات بایستی با برنامه ریزی جامع سازمان همراستا باشد. بر این اساس قبل از صرف هزینه های سنگین جهت تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک فناوری اطلاعات، سازمان بایستی توانمندی های خود را برای همراستا نمودن فناوری اطلاعات و کسب و کار در زیربخش های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و در صورت وجود کاستی هایی نسبت به رفع یا بهبود آنها اقدام نماید. بنابراین می توان اذعان داشت که دسته بندی صنایع مختلف و به دست آوردن بانک اطلاعاتی در خصوص جایگاه زنجیره ارزش خاص هر صنعت، مسیر همواری برای طراحان و ارزیابی کنندگان مدل های کسب و کار فراهم می سازد.

فهرست منابع

۱. آذر، ع. و بیات، ک.، ۱۳۸۷. طراحی مدل فرآیند محوری کسب و کار با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، ۱۸-۳.
۲. سپهری، م.، ۱۳۸۷. طراحی سازمان بر اساس مدل کسب و کار، مجله علمی پژوهشی شریف، شماره ۴۵.
3. Afuah, A.; 2014. Business models: a strategic management approach, McGraw-Hill, Irwin.
4. Brandenburger, A.M. and Stuart, H.; 2016. Value-based business strategy, Journal of Economics and Management strategy, pp. 5-25.
5. Daft, R. L. (2014). "Organization theory and design". Mason, Ohio:Thompson
6. Stabell, C.B. and Fieldstad, O.D., 2015. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks, Strategic Management Journal, 19, pp. 413-437.
7. Porter, M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance. New York, NY: The Free Press.
8. Lambert, S.; 2013. A review of electronic commerce literature to determine the meaning of the term "business model", School of Commerce Research Paper Series, London.
9. Thompson, J.D.; 1967. Organization in action, McGraw-Hill, Irwin.
10. Timmers, P.; 2015. Business models for electronic markets, Electronic Markets, 8, pp. 3-8.

11. Shafer, S.; Smith, H. and Linder, J.; 2015. The power of business models, Business Horizon, Elsevier, 48, pp. 199-207.
12. Simon, H.; 1997. The new science of management decision, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

