

توسعه مدل کسب و کار با محوریت
شرکت مرکزی در کسب و کارهای مبتنی
بر شبکه‌های همکاری

علیرضا علی احمدی (نویسنده مسئول)

استاد دانشگاه علم و صنعت

pe@iust.ac.ir

وحیدرضا سلامت

دانشجوی دکتری دانشگاه علم و صنعت

v_salamat@iust.ac.ir

ایمان صادق زاده

دانشجوی کارشناس ارشد دانشگاه علم

و صنعت

imansadeghzade@gmail.com

چکیده

توسعه سازمان‌های شبکه‌ای معمولاً با تولید یک بنگاه مرکزی (مادر) پی گرفته می‌شود، بدین منظور بنگاه مادر به عنوان مرکزیت اصلی شبکه باید استراتژی‌های خود را با راهکاری عملیاتی در سطح شبکه پیاده سازی کند اهمیت مدل کسب‌وکار در شبکه تا آنجا مهم است که بسیاری از صاحب‌نظران مدل کسب‌وکار را موتور استراتژی‌های مبتنی بر شبکه می‌دانند.

در پژوهش حاضر، با نگاه به موضوع شبکه‌های همکاری، به بررسی، شناسایی و اولویت بندی نقش سازمان مادر در مدل کسب و کاری شبکه‌های همکاری پرداخته شده است. در این راستا با مرور ادبیات مربوط به مزیت مادری عملکردهای کلیدی شرکت مادر در بحث کسب و کاری شبکه‌ها استخراج گردید سپس با استفاده از روش دلفی و در سه دور به استحضار خبرگان فعال در حوزه شبکه‌های همکاری قرار گرفت و مورد بهبود و توسعه قرار گرفت. پس از تأیید فاکتورهای نهایی توسط خبرگان به منظور اعتبارسنجی و اولویت بندی فاکتورها پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار خبرگان دانشگاهی و مدیران دو شبکه همکاری موفق قرار گرفت. که نتایج به کاربردی و عملیاتی بودن فاکتورها تدوین شده صحه می‌گذارد لذا در نهایت میتوان گفت که این پژوهش مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌های کلیدی را که یک شرکت مرکزی در مدل کسب و کاری شبکه تهت سرپرستی خود و به جهت موفقیت هرچه بیشتر آن باید انجام دهد شناسایی و معرفی می‌کند.

کلید واژه:

شبکه، مدل کسب و کار، مزیت مادری، مدل کسب و کار شبکه‌ای، شرکت مرکزی، همکاری‌های بلندمدت.

مقدمه

در جهان امروز، بنگاه‌های اقتصادی با محیطی چالش‌برانگیز و مدام در حال تغییر روبرو هستند که باعث افزایش ریسک و کاهش حاشیه اطمینان کارآفرینان در ورود به بازارهای کسب‌وکار شده است. در چنین شرایطی، یکی از کاراترین راه‌ها برای مقابله با تغییرات و ریسک‌های محیطی تأسیس شبکه‌های همکاری است که موجب افزایش ضریب اطمینان و خلق مزیت رقابتی برای همکاران یک شبکه می‌شود، سازمان‌های که نتوانند از این‌گونه همکاری‌ها جهت مقابله با

ناملازمات محیطی و غلبه بر آن‌ها بهره بگیرند محکوم به کناره‌گیری و انزوا از بازارهای پر چالش امروزی هستند. گسترش فضای رقابتی بازارهای تجاری موجب افزایش شکل‌گیری شبکه‌های همکاری و مشارکت میان بنگاه‌ها شده است که این موضوع مسئله جایگاه و عملکرد درست و متناسب سازمان مادر در شبکه را به موضوعی مورد توجه

مدیران و سیاست‌گذاران بنگاه‌ها تبدیل کرده است. انواع شبکه‌های همکاری را که باهدف استفاده از مزایا و کارایی جمعی در عین حفظ استقلال بنگاه‌ها شکل می‌گیرند می‌توان در موقعیت‌های چون ارتباط درون یک زنجیره ارزش، تعامل با رقبا برای کاهش فشارهای رقابتی و برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی بنگاه مشاهده کرد. نکته سوال برانگیز در حوزه شبکه‌های همکاری، نقش و جایگاه عملکردی شرکت‌های مادر در مدل کسب و کاری کل شبکه همکاری و تک تک اعضا است تا آنجا که مواردی نظیر حدود دخالت شرکت مرکزی در کسب و کار، استقلال کسب و کاری شرکت‌ها، جایگاه عملیاتی یا صرفاً ستادی شرکت مرکزی و مواردی از این دست مورد بحث فعالان عرصه شبکه سازی است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

1. ادبیات تحقیق و پیشینه‌ی پژوهش

1.1.1. مدل کسب و کار

آقای داسیلوا¹ در سال 2013 در مقاله‌ای بانام "مدل کسب‌وکار، آنچه هست و آنچه نیست"² مدل کسب و کار را اینگونه تعریف می‌کند که:

"اصطلاح مدل کسب‌وکار ذاتاً یک نماینده از واقعیت است، یک شبیه‌سازی از دنیای واقعی به شکل یک مدل، به این صورت که نشان‌دهنده ارتباط بین اجزا یک شرکت و همچنین روشی که شرکت به‌وسیله آن برای مشتریان خود خلق ارزش می‌کند، باشد" (Carlos M.dasilva,2013).

همین‌طور لازم به ذکر است که در تعریفی دیگر آقای زوت³ و آمیت⁴ مدل کسب‌وکار در شبکه را اینگونه تعریف کرده‌اند:

"ساختار، محتوا و کنترل معاملات میان شرکت مرکزی و شرکای معامله که نشان‌دهنده درک الگوی پیوندهای معاملاتی بین شرکت و شرکای معامله می‌باشد"

2.1. سازمان‌های شبکه‌ای:

در مجموع می‌توان گفت که انواع شبکه‌های همکاری معرفی‌شده، باهدف کسب کارایی جمعی شکل می‌گیرند. بنگاه‌های همکار، با توسعه یک سازمان شبکه‌ای می‌توانند در مهارت‌ها، ماشین‌آلات، سیستم توزیع، کنترل موجودی و سفارش‌ها، هزینه‌های بازاریابی و ارتباط با مراجع دولتی از یکدیگر بهره ببرند. سازمان شبکه‌ای اصطلاحاً به مجموعه‌ای از بنگاه‌ها گفته می‌شود که با تأمین‌کنندگان، فروشندگان و حتی رقبا خود در یک حوزه صنعت یا چند حوزه صنعت مختلف شبکه‌ای همکار را تشکیل داده باشند. به‌کارگیری ارتباط شبکه‌ای، با کاهش پیچیدگی درونی هر شرکت عضو، باعث افزایش سرعت، کارایی اقتصادی و انعطاف‌پذیری کل شبکه می‌شود. بنگاه‌هایی که تا قبل از این کنترل تمام فعالیت‌های زنجیره ارزش را (از خلق ایده تا ارائه محصول به مشتری) بر عهده داشته‌اند، متوجه شده‌اند که دیگر نمی‌توانند در تمام فعالیت‌های این زنجیره بهترین باشند. از دیگر سو بهترین بودن در همه‌چیز نیاز بازارهای رقابتی شده است سازمان‌های شبکه‌ای پاسخی برای این معضل مطرح کرده‌اند، بدین ترتیب بنگاه مادر در شبکه، کارکرد و قابلیت محوری خود را به بهترین نحو انجام می‌دهد و ضمناً سعی می‌کند تا بهترین کارکردها و خدمات را برای ارائه پاسخ جامع به مشتریان از طریق سایر شرکای عضو شبکه فراهم آورد.

3.1. سازوکارهای کنترل شبکه

سازوکارها و فرایندهای کنترل شرکت‌های عضو شبکه (تصمیم‌گیری‌ها، اختیارات و ارتباطات هر یک از اعضا) در انواع مختلفی، از جمله قراردادهای مالکیت، سازوکارهای بازار و حتی ارتباطات غیررسمی قابل‌تقسیم است که در ادامه هر یک از آنها معرفی می‌شود (Galbraith, 2002).

4.1. بازار و قراردادهای همکاری

- تأمین‌کننده اصلی

- کسب سهام

2. اصول شکل‌گیری شبکه‌ها

شاید مرتبط‌ترین سند بررسی شده با موضوعی شبیه به موضوع این پژوهش مقاله منتشر شده از آقای ریموند در سال 2009 است که به بخش‌هایی از آن در پیشرو اشاره شده است.

به‌طور کلی در شکل‌گیری هر شبکه سه رکن اساسی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است با ایجاد این سه رکن معمولاً شبکه‌ها شکل می‌گیرد (Raymond E. Miles, 2009):

- تخصیص زمان از طرف مدیران و شرکت‌های عضو شبکه برای ایجاد، قانون‌گذاری، برطرف کردن نیازهای طرفین و ...
- ایجاد اعتماد بین اعضا.
- ایجاد مرزهای مشترک بین اعضای شبکه به‌منظور شکل‌گیری فعالیت‌های مشارکتی که باعث ایجاد سودآوری اقتصادی و افزایش پایداری شبکه برای اعضا و شرکت مرکزی می‌شود.

پس از مطالعات صورت گرفته توسط آقای ریموند و همکاران در مورد عوامل مؤثر در پایداری شبکه صنعت‌ها اصول هشت‌گانه پایداری و تشکیل شبکه به شرح زیر توسط ایشان ارائه شده است.

جدول 1 اصول هشت‌گانه پایداری و تشکیل شبکه (Raymond E. Miles, 2009)

اصول هشت‌گانه پایداری و تشکیل شبکه	
وابستگی متقابل	ارتباط بین اعضای شبکه معمولاً با قراردادهای اقتصادی دوجانبه و جند جانبه بلندمدت بین اعضا و شرکت مرکزی شکل می‌گیرد
ترجیح متقابل	ترجیح اعضا شبکه در بستن قراردادهای گرفتن خدمات و محصولات، تأمین مواد اولیه و سایر موارد باید بر اعضای شبکه باشد مگر در شرایط محیطی خاص نظیر زمان‌بندی و ...
رقابت	رقابت اعضای شبکه به‌صورت کلی با مانع می‌باشد ولی رقابت رودررو (head to head) در شبکه به‌هیچ‌وجه موردقبول نیست.
عدم بهره‌کشی	شرکت‌های عضو شبکه باید تلاش کنند تا سودآوری خود را بر پایه مشتریان خارجی بنا کنند و بهره‌کشی و سوءاستفاده از روابط داخل شبکه موردقبول نیست.
استقلال شرکت‌ها	هیچ‌یک از اعضا توانمندی درخواست و یا مجبور کردن عضو دیگری برای ورود یا عدم ورود به یک معامله را ندارد
مالکیت دموکراتیک	هیچ مالکیت و مالکی برای کل شبکه نیست، شرکت مرکزی معمولاً به‌عنوان مرکز سرپرستی و هماهنگ‌کننده اعضا با یکدیگر عمل می‌کند و همچنین به‌عنوان نماینده خارجی شبکه شناخته می‌شود.
پیمانکار دست‌دوم	هیچ پیمانکار دست‌دومی با این مفهوم که فقط و فقط برای اجرای خدمات مورد نیاز سایر اعضا وارد شبکه شود موردقبول نیست، همه‌ی اعضا باید با مشتریان بیرونی تعامل داشته باشند و سودآوری خود را بران بنا کنند.
سرمایه	همه شرکت‌های جدید می‌توانند درخواست عضویت خود در شبکه را به شرکت مرکزی اعلام کنند با این حال قرار نیست کمبود سرمایه شرکت تازه‌وارد را سایر اعضا تأمین کنند لذا شرکت‌های جدیدالورود لازم است سرمایه لازم برای ورود به شبکه را ایجاد کنند

توسعه ساختار شبکه‌ای معمولاً عملی یک‌باره و قطعی نیست، بلکه فرایندی تدریجی و تکاملی است تا در درازمدت به کارآمدترین الگو دست‌یافته شود. این طراحی، یک امر ابتکاری محسوب می‌شود؛ بدین معنی که نمی‌توان با روش‌های ریاضی به اثبات بهینه بودن آن پرداخت. همچنین ساختار شبکه‌ای پدیدهای اقتضایی محسوب می‌شود؛ یعنی هیچ مدلی

وجود ندارد که در همه شرایط بهترین جواب و قابل کاربرد باشد. کارآمدی هر مدل، با توجه به اقتضائات محیط خاص خود سنجیده می‌شود (Rechtin, 2000).

پشتیبانی و بقای شبکه مستلزم سیاست‌هایی ویژه است؛ در این باره تدوین و اجرای سیاست‌هایی که منابع انسانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش در شبکه را متناسب با مقتضیات سازمان شبکه‌ای سازد، از مهم‌ترین عوامل نگهداری و بقای شبکه ذکر شده است (Gibson, 2002).

1.2. مفهوم مزیت مادری شرکت مرکزی در شبکه

مفهوم مزیت مادری که پیش‌از این در شرکت‌های هلدینگ راجع به آن‌ها بسیار بحث می‌شد با توجه به نوع عملکرد شرکت مرکزی در شکل‌گیری و بقای شبکه‌ها در حوزه مطالعه شبکه صنعت‌ها نیز وارد شده و بسیار حائز اهمیت است. لذا بر اساس مطالعات صورت گرفته نقش شرکت مرکزی در شبکه تحت عنوان مزیت مادری به این صورت تعریف می‌شود:

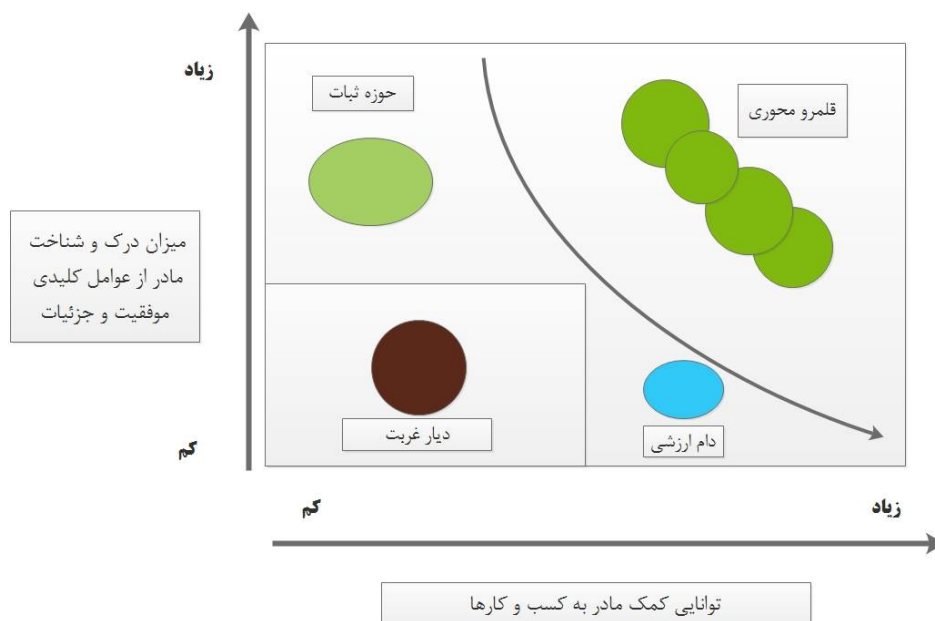
اضافه ارزش خلق‌شده توسط شبکه ناشی از استراتژی‌های شرکت مادر را مزیت مادری می‌گویند. نکته ظریف این است که استراتژی‌های بنگاه مادر نمی‌تواند مجموعه‌ای از استراتژی‌های شرکت‌های تحت نفوذ آن باشد و مزیت مادری این شرکت حکم می‌کند که ارزش‌هایی فراتر از جمع جبری ارزش‌های شرکت‌های تابعه حاصل شود. در واقع شرکت مادر باید اهدافی را برای خود تدوین نماید و تلاش نماید به این اهداف برسد و چنانچه واجد توانایی در رسیدن به اهداف خود باشد توانسته است ارزش ایجاد کند. بیشینه کردن این ارزش همان مزیت مادری شبکه خواهد بود.

2.2. ماتریس مادری

چالشی که شرکت‌های مادر با آن مواجه هستند توجیه این موضوع است که چگونه پرتفوی کسب‌وکارها از طریق تناسب هم‌افزایانه بین کسب‌وکارها و با تناسب بین توانمندی‌های شرکت مادر و یا هر دو، ارزشی بیش از مجموع ارزش تک‌تک کسب‌وکارهای ایجاد می‌کند. در دهه 70 و 80 با حاکمیت منطق تعادل و جذابیت، بسیاری از شرکت‌ها در جهت ایجاد توازن در پرتفوی کسب‌وکارها ورود به کسب‌وکارهای جذاب‌تر روی به تنوع آوردند. غالب این شرکت‌های متنوع شده، با شکست مواجه شدند و از اواخر دهه 80 و 90 واگذاری‌ها و خروج از کسب‌وکارهایی که به‌ظاهر ارتباط ساختگی باهم داشتند آغاز شد و کم‌کم شرکت‌های مادر روی به منطق تناسب آوردند و در جستجوی بازارها و تکنولوژی‌هایی برآمدند که درکی مناسب از آن داشته باشند، برای تصمیم‌گیری در خصوص تناسب شرکت مادر و واحدهای کسب‌وکار که بهترین تناسب را با شرکت مادر دارند استفاده از ماتریس مادری می‌تواند مفید باشد، این ماتریسی بیان می‌کند؛ شرکت‌های مادر بهتر است پورتفولیوی را ایجاد کنند که تناسب قابل قبولی با مهارت‌های مادری داشته باشند. شرکت‌های مادر باید بر اساسی دو بعد ماتریس مادری به سمت تناسب بیشتر با کسب‌وکارهای پورتفولیو حرکت کنند.

بعد اول: این بعد میزان درک و فهم شرکت مادر از کسب‌وکارهای تابعه را موردسنجش قرار می‌دهد. در حقیقت سؤالی که شرکت مادر در این بعد باید جواب دهد این است که تا چه اندازه بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر و عوامل کلیدی یعنی فهم و درک شرکت مادر از کسب‌وکارها تا چه حدی است

بعد دوم: این بعد میزان کمک و نفع رسانی شرکت مادر به کسانی کارهای تابعه را موردسنجش قرار می‌دهد. در واقع سؤالی که شرکت مادر باید جواب دهد این است که چه اندازه بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر و فرصت‌های مادری کسب‌وکارها، تناسب وجود دارد. به بیانی ساده‌تر کسب‌وکارهای تابعه تا چه اندازه ممکن است از کمک‌های شرکت مادر منتفع شوند؟ منظور از فرصت مادری فرصت بهبود بالقوه‌ای است که در بخش‌هایی از زنجیره ارزشی کسب‌وکار وجود دارد که در صورت مداخله شرکت مادر بهبود خواهد یافت؛ یعنی کمک‌های شرکت مادر می‌تواند به ارتقا ارزش کسب‌وکار منجر شود، ماتریسی مادری بر اساسی دو موضوع اخیر تعریف به چهار ناحیه کلی تقسیم می‌شود.



شکل 1 ماتریس مادری (استراتژی‌های بنگاه مادر، 1390، انتشارات آریانا قلم)

کسب‌وکاری که شرکت مادر درک و شناخت درستی از آن ندارد و نمی‌تواند به آن کمک نماید کسب‌وکاری از نوع کسب‌وکار دیار غربت است. کسب‌وکاری که شرکت مادر درک پایینی از آن دارد اما از توانایی کمک بالایی برخوردار است یک دام ارزشی محسوب می‌شود که ممکن است کمک‌های مادر بر اساس درک نادرست آن مخرب ارزش باشد. کسب‌وکاری که مادر از آن درک درستی دارد ولی نمی‌تواند به ارتقا ارزش آن‌ها کمکی کند از نوع کسب‌وکار حوزه ثبات است که بود و نبود مادر برای آن تأثیری ندارد. کسب‌وکارهایی که شرکت مادر آن‌ها را به‌خوبی درک می‌کند و می‌تواند آثار و کمک‌های ارزش‌آفرین در آن‌ها داشته باشد کسب‌وکارهای قلمرو محوری نامیده می‌شوند. این نوع از کسب‌وکارهای برای قرار گرفتن در پورتفوی مادر از تناسب مادری برخوردار هستند.

یکی از استنباط‌های نگارندگان در خصوص ماتریسی مادری این است که شرکت مادر باید میزان دخالت خود در کسب‌وکارهای تابعه را بر اساسی مهارت‌ها، منابع و قابلیت‌های خود تنظیم کند. به بیانی ساده‌تر اگر شرکت مادر درک درستی از کسب‌وکارهای تابعه داشته و از توانایی کمک و نفع‌رسانی به کسب‌وکارهای تابعه برخوردار باشد می‌تواند در امور کسب‌وکارها دخالت و ارزش‌آفرینی داشته باشد ولی اگر درک درستی از کسب‌وکارهای تابعه نداشته از توانایی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های مادری و کمک به کسب‌وکارها برخوردار نیست؛ بهتر است در امور کسب‌وکارها دخالت نکند و از اهرم تفویض اختیار استفاده نماید، با استنباط از مطالب اخیر می‌توان عنوان کرد که منطق تناسب در دو بعد ماتریس مادری می‌تواند معیاری برای انتخاب شیوه‌های مادری باشد.

3.2. دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) در مزیت مادری

دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی سطح کسب‌وکار برخلاف دیدگاه سازمان صنعتی پورتر که به‌طور عمده بر محیط تمرکز دارد، با تمرکز بر توانمندی‌ها و منابع داخلی هر شرکت به دنبال ایجاد مزیت رقابتی است. به‌طور مشابه دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی سطح شرکت با تکیه بر منابع و ویژگی‌های داخلی شرکت مادر باید به دنبال ایجاد مزیت مادری باشد. گولد و کمبل معتقدند شرکت‌های مادری که در محیط ثابت قرار دارند شیوه کنترل مالی و برای محیط‌های متغیر شیوه کنترل استراتژیک و شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب است.

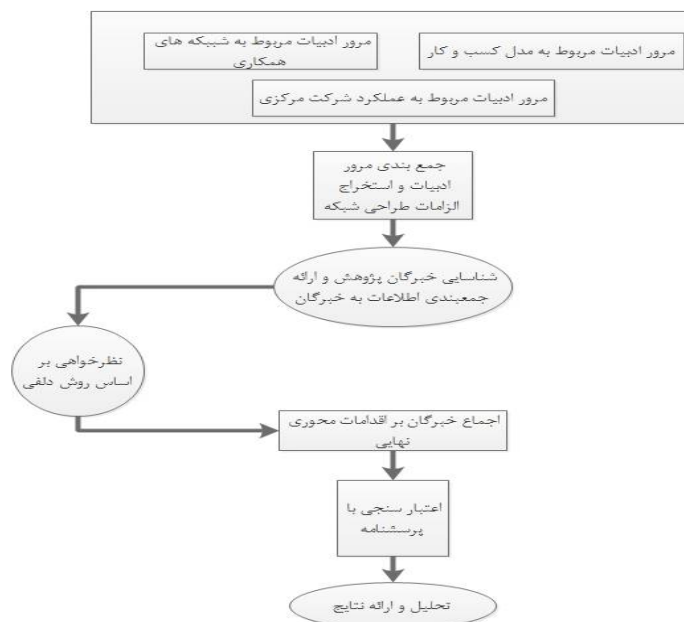
3. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش شناسی تحقیق توصیفی و پیمایشی و از نظر هدف توسعه‌ای است، همچنین برای تأیید نتایج پژوهش حاضر از روش‌های تحلیل آماری استفاده شده است.

با توجه به ماهیت توسعه‌ای پژوهش حاضر و همچنین لزوم اخذ نظرات کاربردی از خبرگانی که علاوه بر دانش آکادمیک بر روی شبکه‌های همکاری تجربه فعالیت کاری را در این شبکه‌ها را نیز داشته باشند در ابتدای امر به یافتن خبرگانی پرداخته شد که هر دو شرط مورد ذکر را داشته باشند از طرف دیگر با توجه به نو بودن موضوع شبکه‌های همکاری در کشور ما باید گفت که تعداد خبرگان موثر و مورد هدف این پژوهش زیاد نبود و علاوه بر این نظرات این افراد در ابتدای امر در بسیاری از بخش‌ها با یکدیگر متفاوت بود لذا از آنجا که روش دلفی بر اساس رویکرد پژوهش جدلی یعنی: نظر یا تز (ایجاد عقیده یا نظر)، پادنظر یا آنتی تز (نظر و عقیده مخالف) و نهایتاً ساخت سنتز (توافق و اجماع جدید) شکل گرفته است که فرایند آن منجر می‌گردد خبرگان یک حوزه بر روی یک نظریه به اجماع برسند (Helmer, Olaf, 1977) از سوی پژوهشگران به عنوان روشی مناسب برای پژوهش حاضر تشخیص داده شد.

به اعتقاد هلمر، دلفی ابزار ارتباطی سودمندی بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آرای اعضای گروه را آسان می‌کند

به عبارت دیگر روش تحقیق دلفی به عنوان ابزاری سودمند برای فرموله کردن آرای اعضای گروه خبرگانی این پژوهش شناخته شد تا در نهایت منجر به اخذ نظریه‌ای گردد که مورد اجماع همه باشد و در دو شبکه‌ای که خبرگان پژوهش حاضر در آنها فعالیت میکردند، پاسخگویی نیاز باشد.



شکل 2 فرایند پژوهش حاضر

در این مرحله از فرایند پژوهش، تعداد 7 نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی در حوزه‌ی مدل کسب‌وکار و شبکه صنعت‌ها شناسایی شدند. خبرگان مورد اشاره عمدتاً از اساتید و پژوهشگران رشته‌های مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه‌های علم و صنعت ایران و دانشگاه تهران بودند که دارای سابقه کاری در حوزه‌ی شبکه همکاری در شرکت‌های داده‌پردازی فناپ و توسعه و رشد معنا بوده‌اند. شناسایی خبرگان به‌منظور فرایند نظرفخواهی بر اساس روش دلفی 5 صورت پذیرفت.

پس از انجام روش دلفی، خبرگان در دور سوم بر روی مدلی استخراجی در دو دور قبلی به اجماع رسیده و مدل پیشنهادی نهایی شکل 3 را تأیید کردند. پس از اجرای روش دلفی به منظور تأیید و سنجش مدل و عملکردهای استخراجی از نظرات خبرگان، پرسش نامه استاندارد (Osterwalder, 2004) پس از بومی سازی با مفاهیم شبکه و بر اساس طیف لیکرت بین 25 نفر از خبرگان و فعالان عرصه کسب و کار توزیع گردید. با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه مذکور می‌توان ادعا نمود که این پرسشنامه‌ها دارای روایی محتوا می‌باشند (Osterwalder, 2004). همچنین پایایی پرسشنامه نیز از طریق روش آلفای کرونباخ سنجیده شده است که مقدار 0/79 این آماره نشانگر پایایی پرسشنامه فوق است:

جدول 2 آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه

تعداد نمونه	تعداد سوالات	مقدار آلفای کرونباخ
25	13	0/79

در پرسشنامه ذکر شده پس از توضیح مفاهیم استخراجی، از خبرگان خواسته شده است که به هریک از سوالات مطرح شده در پرسشنامه امتیازی بین 1 تا 5 بدهند به این صورت که: «1= خیلی کم، 2= کم، 3= تا حدی، 4= زیاد، 5= خیلی زیاد».

جدول 3 بررسی خصوصیات افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه «ب»

تعداد افراد پاسخ دهنده: 25	
متوسط سابقه فعالیت: 3 سال	متوسط سن: 28 سال

جدول 4 بررسی افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه «ب» از نظر مقطع تحصیلی و رشته

بررسی افراد پاسخ دهنده از نظر مقطع تحصیلی		بررسی افراد پاسخ دهنده از نظر رشته تحصیلی	
دکتری	5 نفر	مهندسی صنایع	5 نفر
کارشناسی ارشد	19 نفر	مدیریت	16 نفر
کارشناسی	1 نفر	معماری	3 نفر
		مکانیک	1 نفر

نتایج پرسشنامه به شرح زیر است:



جدول 5 نتایج پرسشنامه «ب»

میانگین امتیاز	فاکتور
3,96	1) مدلی و عملکردهای استخراجی تا چه میزان کاربردی، قابل استفاده و مفید است؟
3,92	2) این مدل تا چه حد می‌تواند به شما در تعریف و شناسایی شاخص‌های عملکرد شرکت مرکزی در کسب و کار شبکه صنعت‌ها کمک کند؟
3,92	3) این مدل تا چه حد به مدیران، افراد دخیل و علاقه مندان به راه اندازی شبکه صنعت ها کمک می‌کند تا راحت تر تصمیم بگیرند؟
4,04	4) این مدل تا چه حد به بهبود و اجرای برنامه استراتژیک شرکت مرکزی برای شبکه کمک می‌کند؟
4,13	5) این مدل تا چه حد می‌تواند فرایند طراحی و مهندسی کسب و کار در شبکه ها را بهبود بخشد؟
4	6) داشتن چنین مدلی تا چه حد برای ارتباط بهتر مدیران و افراد دخیل در شبکه صنعت ها با کسب و کار خود مفید است؟
4,13	7) مدل طراحی شده تا چه حد جنبه های مختلف کسب و کار شرکت مرکزی در شبکه را پوشش می‌دهد؟
4,25	8) مفهوم «سرپرستی» در مدلی طراحی شده تا چه حد مرتبط با فضای عملکردی شرکت مرکزی در شبکه صنعت‌ها طراحی شده است؟
3,83	9) مفهوم «کانال‌های توزیع ارزش» در مدل طراحی شده تا چه حد مرتبط با فضای عملکردی شرکت مرکزی در شبکه صنعت‌ها طراحی شده است؟
4,36	10) مفهوم «مزیت شرکت مرکزی» در مدل طراحی شده تا چه حد شامل عملکردهای این شرکت در شبکه می‌شود؟
4	11) مفهوم «روابط بین اعضا» در مدل طراحی شده تا چه حد عملکردهای اصلی روابطی شرکت مرکزی در شبکه صنعت‌ها را شامل شده است؟
4,08	12) در انتخاب و پیوستن عملکردهای کلیدی شرکت مرکزی تا چه حد جامعیت لازم دیده شده است؟

آقای استروالدر در پایان‌نامه دوره دکتری خود در تحلیل پرسشنامه ذکر شده به منظور تایید مدل، اخذ نمره میانگین بالاتر از 3 برای هریک از سوالات ذکر شده را برابر با تایید فرضیه‌ی مورد سؤال قرار گرفته می‌دانند.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu \geq 3 \\ H_1: \mu < 3 \end{array} \right.$$

علاوه بر این ایشان اخذ میانگین نمره بالاتر از 3 را در سوالات اول و دوم پرسشنامه مذکور برابر با تأیید کلی مدل دانسته‌اند. (osterwalder, 2004, p 144).

همانطور که در جدول بالا نیز مشهود است علاوه بر این که میانگین امتیازات هر یک از بخش‌ها بیشتر از 3 است در سوالاتی نظیر کاربردی بودن مدل میانگین امتیازات 3,96 است که نشان از میزان بالای کاربردی بودن مدل از نظر خبرگان دارد.

همچنین در بخش‌های نظیر «مزیت شرکت مرکزی» و «ارزش‌های قابل ارائه» اخذ میانگین نمرات 4,36 و 4,25 نشان از جامعیت بالای این بخش‌ها از نظر خبرگان دارد.

3.1. مدل طراحی شده

با نگاه فرایندی به پژوهش حاضر می‌توان دریافت که مکانیسم‌های به‌کار رفته در سازمان‌های مشابه شبکه‌ای و متامدل کسب‌وکار استروالدر تولیدکننده ورودی برای فرایند مصاحبه با خبرگان و روش دلفی هستند که خروجی آن‌ها مدل عملکردی شرکت مرکزی در کسب‌وکار کلی شبکه می‌باشد. در این قسمت به معرفی و تشریح اجزای مدل پرداخته می‌شود.

همچنین با توجه به مطالعه ادبیات صورت گرفته در بخش شبکه و توجه به این نکته که از نظر خبرگان و صاحب‌نظرانی نظیر زوت و آمیت شرکت مرکزی در یک شبکه به‌عنوان نماد فعالیت‌های کل شبکه شناخته می‌شود و این نکته که کسب‌وکار شرکت مرکزی در حقیقت رشد و توسعه شبکه و بهبود مستمر آن است (zott,amit,2006) لذا مدل

طراحی شده در حقیقت با رویکرد کمک به کسب‌وکار شرکت مرکزی در راه‌اندازی، ایجاد و بهبود شبکه‌ها استخراج گردیده است.

پس از مطالعه صورت گرفته بر روی موضوع شبکه‌ها و نقش جایگاه بنگاه مرکزی در شبکه، عملکرد سرپرستی در فعالیت‌های نظیر هدایت و راهبری و تدوین استراتژی‌های شبکه شناسایی و موردتوجه قرار گرفت. لذا مزیت شرکت مرکزی یا مزیت محوری به‌عنوان یکی از نقش‌های اساسی شرکت مرکزی در راهبری کسب‌وکار شبکه‌ها شناخته و پس از انجام روش دلفی دو زیر بخش کانال‌های توزیع ارزش با تعریف «جایگاه و نقش شرکت مرکزی در تخصیص و جابه‌جایی ارزش، خدمات و کالا در داخل شبکه» و روابط بین اعضا با تعریف «استراتژی‌های حفظ اعضا و روابط نی‌نفعان با یکدیگر» (Romero, 2013) توسط خبرگان به‌عنوان زیر بخش‌های مزیت محوری شرکت مرکزی شناخته شد.

2.3. مزیت محوری شرکت مرکزی

از نظر صاحب‌نظران به‌طور خلاصه اضافه ارزش خلق‌شده توسط شبکه، ناشی از عملکرد شرکت مادر را مزیت شرکت مرکزی یا مزیت مادری می‌گویند. (مزیت مادری، سید علیرضا عظیمی پور، 1391).

لذا مزیت شرکت مرکزی یا مزیت محوری به‌عنوان یکی از نقش‌های اساسی شرکت مرکزی در راهبری کسب‌وکار شبکه‌ها شناخته شد پس از تدوین مدل اولیه جهت ارائه به خبرگان در روش دلفی دو زیر بخش کانال‌های توزیع ارزش با تعریف «جایگاه و نقش شرکت مرکزی در تخصیص و جابه‌جایی ارزش، خدمات و کالا در داخل شبکه» و روابط بین اعضا با تعریف «استراتژی‌های حفظ اعضا و روابط نی‌نفعان با یکدیگر» (Romero, 2013) توسط خبرگان به‌عنوان زیر بخش‌های از مزیت محوری شرکت مرکزی شناخته شد.

لذا با توجه به آنچه در بالا گفته شد سه فعالیت «سرپرستی»، «کانال‌های توزیع» و «روابط بین اعضا» به‌عنوان زیر بخش‌ها و فعالیت کلیدی شرکت مرکزی در بخش مزیت محوری به‌عنوان لایه دوم مدل کسب‌وکار شبکه‌ای قرار گرفت. سپس در لایه سوم و با توجه به نظرات خبرگان و مطالعه ادبیات صورت گرفته مصادیقی از بخش‌های اشاره‌شده در لایه دوم مدل بیان‌شده است که شرح آن به تفصیل در شکل 3 آورده شده است. جایگاه و نحوه چیدمان لایه‌های مختلف مدل در شکل 3 نمایش داده‌شده است.



شکل 3 اجزا و بخش‌های مزیت محوری شرکت مرکزی

نتیجه گیری

مدلهای عملکردی و مدل‌های کسب و کاری با ایجاد درک مشترک از منطق کسب و کار، امکان تجزیه و تحلیل کسب و کار، بهبود مدیریت کسب و کار، ایجاد چشم انداز روشن موجب می‌شوند که شرکت‌ها با طرح‌ها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب و کار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقاء موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم نمایند (زغفریان و همکاران، 1390).

گسترش فضای رقابتی بازارهای تجاری موجب افزایش شکل‌گیری شبکه‌های همکاری و مشارکت میان بنگاه‌ها شده است که این موضوع مسئله طراحی و نحوه مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای را به موضوعی مورد توجه مدیران و سیاست‌گذاران بنگاه‌ها تبدیل کرده است. انواع شبکه‌های همکاری را که باهدف استفاده از مزایا و کارایی جمعی در عین حفظ استقلال بنگاه‌ها شکل می‌گیرند می‌توان در موقعیت‌های چون ارتباط درون یک زنجیره ارزش، تعامل با رقبا برای کاهش فشارهای رقابتی و برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی بنگاه مشاهده کرد (رحمیان، 1390).

با توجه به این مهم پژوهش حاضر با شناسایی شرکت مرکزی در شبکه‌های همکاری به عنوان قلب و موتور استراتژی‌های مبتنی بر شبکه سعی در معرفی عملکردها و اقدامات کلیدی یک شرکت مرکزی به جهت بهبود کسب و کار مبتنی بر شبکه کرده است.

به عبارت دیگر اگر بخواهیم مفاهیم استخراجی در پژوهش حاضر را با مفاهیم سطح شرکت مورد مقایسه و بررسی قرار دهیم باید گفت که مدل کسب و کاری که توسط آقای استروالد در سال 2004 عرضه شد با معرفی مجموعه از اقدامات در حوزه‌های مختلف سعی داشت تا مسیر موفقیت یک شرکت در دنیای کسب و کار را تسهیل کند، در این مدل به صاحبان شرکت‌ها توصیه شده بود که برای نه بخش مطرح شده در این مدل پاسخی مناسب داشته باشند، حال باید گفت اگر شرکت مورد بحث در رأس یک شبکه همکاری عمل کند آیا پاسخ به همان نه مورد مطرح شده توسط آقای استروالد کافی است؟ پژوهش حاضر با در نظر گیری الزامات مربوط به عملکرد یک شرکت در شبکه و پس از اخذ نظرات خبرگان در مجموع 3 مسئولیت محوری متناسب با شرایط شبکه را تحت عنوانی اصلی با نام مزیت مادری برای شرکت مرکزی معرفی کرده است که عبارتند از مسئولیت توزیع ارزش در شبکه، مسئولیت سرپرستی شبکه و مدیریت روابط بین اعضای شبکه، در گام بعدی به منظور شفافیت بیشتر سه محور مورد اشاره در مجموع 13 اقدام پیشنهادی خبرگان این پژوهش به عنوان زیرمجموعه‌های محورهای فوق مورد اشاره قرار گرفته است، با این حال باید توجه داشت که در امر مدل سازی پژوهشگر مسئولیت معرفی محورهای درست را دارد و مصادیق متناسب با شرایط انتخاب می‌گردد.

تحقیق حاضر از نظر موضوع تحقیقی جدید بوده و می‌تواند مسیری جدید در تحقیقات مربوط به طراحی مدل کسب و کار و راه اندازی و توسعه شبکه‌های همکاری ایجاد کند. در پایان پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های پیشرو در کشور به منظور بهره‌مندی از مزایایی شبکه‌های همکاری با استفاده از مدل طراحی شده در این پژوهش به سمت طراحی، راه‌اندازی و توسعه شبکه‌ها حرکت نمایند.

منابع:

- Brekke, K.A. Kverndokk, S. Nyborg, K. 2003. An economic model of moral motivation. *Journal of Public Economics* 87 (9-10), 1967-1983.
- Cummings, Thomas G. And Christopher G. Worley (2001) *Organization Development and Change*. Cincinnati: Thomson leartning.
- Daft, Richard L. (2001) *Organization Design and Theory*, 7th edition. Cincinnati, Ohio: Thomson Learning.
- DaSilva Carlos M. Peter Trkman, *Business Model: What it is and What it is Not*, 2013, Long Range Planning, Forthcoming
- Galbraith, Jay R. (2002) *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and process*. San Francisco, CA: Jossey – Bass



- Gibson, James. Ivancevich, John M. and James H. Donnelly (2002) *Organizations; Behavior, Structure, processes*, 11th edition. Boston: Irwin/McGraw - Hill.
- Helmer, Olaf. (1977) "Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis"
- Mohr, Jakki (2001) *Marketing of High - Technology products and Innovations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall.
- Osterwalder, (2004). "THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH" PHD thesis, Lausanne University.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. & L.Tucci, C. (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25
- Raymond, E. Miles. (2009) *THE FUTURE*. University of California, the Hass school of business.
- Rechtin, Eberhardt (2000) *System Architecting of Organizations*. Florida, Boca Raton: CRC Press
- Romero, D, Nathalie Galeano, Arturo Molina, J. (2013) *VO BREEDING ENVIRONMENTS VALUE SYSTEMS, BUSINESS MODELS AND GOVERNANCE RULES*. Boston-Dordrecht-London: Kluwer Academic Pub. 2004.
- Zott C, Amit R. *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*. *Strategic Management Journal* 2008; 29: 1-26.
- Zott, C. & Amit, R. (2002). *Measuring the performance implications of business model design: evidence from emerging growth public firms*, Fontainebleau, France. INSEAD Working Paper Series, 1-48.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). "The Business Model as the Engine of Network-Based Strategies", Fontainebleau.
- رحمیان، ح. (1390). طراحی و توسعه سازمان‌های شبکه‌ای. *مجله مدیر ساز*، سال ششم

پی‌نوشت

¹ dasilva

² Business Model: What It Is and What It Is Not

³ zott

⁴ amitt

⁵ Delphi Method