
مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات

ترجمه

مهندس سید حجت‌اله جلیلی
مهندس محمد کاظم غفوریان حسامی



فن آوری نوین

فصل اول: تئوری‌ها و مدل‌های

شرکت‌های تجاری ۱۰

- ۱-۱. مقدمه ۱۰
- ۱-۲. تئوری منبع محور شرکت ۱۰
- ۱-۳. تئوری فعالیت محور شرکت ۱۳
- ۱-۴. آرایش ارزشی شرکت ۱۳
- ۱-۵. شرکت به عنوان یک زنجیره ارزشی ۱۴
- ۱-۶. شرکت به عنوان یک کارگاه ارزشی ۱۴
- ۱-۷. شرکت به عنوان شبکه‌ی ارزشی ۱۷
- ۱-۸. مقایسه آرایش‌های ارزشی ۱۸
- ۱-۹. مدل تجاری شرکت ۲۰
- ۱-۱۰. مدل‌های e-business ۲۴
- ۱-۱۱. مدل‌های e-business مناسب برای e-strategy ها ۳۴
- ۱-۱۲. چکیده ۳۹

فصل دوم: اصول مدیریت استراتژیک

..... ۴۲

- ۲-۱. مقدمه ۴۲
- ۲-۲. اصول پایه استراتژی ۴۳
- ۲-۳. استراتژی یکپارچه ۴۵
- ۲-۴. مدیریت استراتژیک ۴۷
- ۲-۵. طراحی استراتژیک ۵۱
- ۲-۶. ارزیابی استراتژی رقابتی ۵۳
- ۲-۷. استراتژی منبع محور ۵۷

- ۸-۲. استراتژی فعالیت محور ۶۰
- ۹-۲. اصول اخلاقی در IT ۶۱
- ۱۰-۲. تحلیل استراتژی تجاری ۶۳
- ۱-۱۰-۲. روش اول: تحلیل SWOT ۶۵
- ۲-۱۰-۲. روش دوم: مدل X ۶۶
- ۳-۱۰-۲. روش سوم: مسیر تجاری ۶۸
- ۴-۱۰-۲. روش چهارم: استراتژی بازار ۶۸
- ۵-۱۰-۲. روش پنجم: نیروهای رقابتی ۷۰
- ۶-۱۰-۲. روش ششم: تحلیل دسته محصول ۷۲
- ۷-۱۰-۲. روش هفتم: تحلیل محیطی ۷۵
- ۸-۱۰-۲. روش هشتم: تحلیل دانش ۷۶
- ۱۱-۲. برای تغییر به تحلیل نیاز داریم: استراتژی ۷۷
- ۱۲-۲. استراتژی الکترونیکی (e-strategy) ۷۹
- ۱۳-۲. چکیده ۸۴

فصل سوم: تنظیم استراتژی، ارزش IT و

تحلیل سازمانی ۸۶

- ۳-۱. مقدمه ۸۶
- ۳-۲. تنظیم استراتژیک ۸۷
- ۳-۳. ارزش IT تحلیل سازمانی ۹۰
- ۱-۳-۳. روش اول: منافع IS/IT ۹۲

- ۱۰-۴. پیشنهادات..... ۱۴۱
- ۱-۱۰-۴. تنظیم مسیر استراتژی..... ۱۴۱
- ۲-۱۰-۴. طراحی استراتژیک..... ۱۴۱
- ۳-۱۰-۴. اجرای استراتژی..... ۱۴۲
- ۴-۱۰-۴. کنترل نتیجه تجاری..... ۱۴۲
- ۱۱-۴. چکیده..... ۱۴۲

فصل پنجم: تنظیم استراتژیک برای ایجاد ارزش تجاری..... ۱۴۴

- ۱-۵. مقدمه..... ۱۴۴
- ۲-۵. اصول تنظیم استراتژیک..... ۱۴۵
- ۱-۲-۵. عناصر پایه تنظیم استراتژیک.. ۱۴۵
- ۲-۲-۵. طبیعت پویای تنظیم استراتژیک..... ۱۴۹
- ۳-۵. مدل ارزش تجاری IT..... ۱۵۲
- ۴-۵. ایجاد ارزش تجاری..... ۱۵۳
- ۵-۵. مدل تکامل هماهنگی تجارت-IT..... ۱۵۴
- ۶-۵. مسیر استراتژی..... ۱۵۹
- ۷-۵. مثال موردی: بانکداری..... ۱۶۱
- ۸-۵. طراحی استراتژیک..... ۱۶۲
- ۱-۸-۵. طراحی استراتژیک تجاری و یکپارچه..... ۱۶۲
- ۲-۸-۵. طراحی استراتژیک IT..... ۱۶۳
- ۹-۵. هماهنگ سازی منابع IT با استراتژی سازمان..... ۱۶۴
- ۱۰-۵. تأثیر منابع IT بر عملکرد شرکت..... ۱۶۵
- ۱۱-۵. مثال موردی: بانکداری..... ۱۶۷

- ۲-۳-۳. روش دوم: مراحل رشد IS/IT..... ۹۳
- ۳-۳-۳. روش سوم: IS/IT در فعالیتهای مدیریتی..... ۹۷
- ۴-۳-۳. روش چهارم: IS/IT در فرآیندهای تجاری..... ۱۰۰
- ۵-۳-۳. روش پنجم: پشتیبانی IS/IT برای آرایش ارزشی..... ۱۰۲
- ۶-۳-۳. مدل ششم: IS/IT در فرآیندهای تجاری..... ۱۰۳
- ۷-۳-۳. روش هفتم: پشتیبانی IS/IT برای مدیریت دانش..... ۱۰۷
- ۸-۳-۳. روش هشتم: IS/IT در e-business..... ۱۰۷
- ۹-۳-۳. روش نهم: تغییر شکل تجارت ناشی از IS/IT..... ۱۱۰
- ۴-۳-۳. چکیده..... ۱۱۲

فصل چهارم: عوامل مهم موفقیت در استراتژی IT..... ۱۱۴

- ۱-۴. مقدمه..... ۱۱۴
- ۲-۴. IT و تجارت به صورت یکپارچه..... ۱۱۴
- ۳-۴. عملکرد یکپارچه از لحاظ رفتاری..... ۱۱۹
- ۴-۴. عملکرد یکپارچه از لحاظ سازمانی..... ۱۲۰
- ۵-۴. دیدگاهی کلی درباره عوامل مهم موفقیت..... ۱۲۲
- ۶-۴. هماهنگی تنظیم مسیر استراتژی.. ۱۲۶
- ۷-۴. هماهنگی طراحی استراتژیک..... ۱۲۸
- ۸-۴. هماهنگی اجرای استراتژی..... ۱۳۴
- ۹-۴. کنترل نتایج تجاری در برابر اهداف استراتژیک..... ۱۳۸

۱۵-۶. نقشه تقویت شده عملیاتی	۱۹۳
Telecom (eTOM).....	۱۹۳
۱۶-۶. چارچوب معماری شرکت	۱۹۳
گروه آزاد.....	۱۹۳
۱۷-۶. مدل Ross-Weill-Robertson	۱۹۷
.....	۱۹۷
۱۸-۶. تنوع	۱۹۹
.....	۱۹۹
۱۹-۶. همکاری	۲۰۰
.....	۲۰۰
۲۰-۶. هم‌تاسازی	۲۰۰
.....	۲۰۰
۲۱-۶. اتحاد	۲۰۰
.....	۲۰۰
۲۲-۶. معماری شرکت	۲۰۱
Ross-Weill-Robertson.....	۲۰۱
۲۳-۶. معماری شرکت Gartner	۲۰۲
.....	۲۰۲
۲۴-۶. بافت تجاری	۲۰۴
.....	۲۰۴
۲۵-۶. معماری راه حل شرکت	۲۰۶
.....	۲۰۶
۲۶-۶. سطوح جداسازی	۲۰۶
.....	۲۰۶
۲۷-۶. مسیر معماری	۲۰۷
.....	۲۰۷
۲۸-۶. معماری تجاری	۲۰۸
.....	۲۰۸
۲۸-۱-۶. معماری تجاری Spewak	۲۰۸
.....	۲۰۸
۲۸-۲-۶. معماری تجاری TOGAF	۲۰۹
.....	۲۰۹
۲۸-۳-۶. معماری تجاری Gartner	۲۱۰
.....	۲۱۰
۲۸-۴-۶. مکعب‌های معماری تجاری	۲۱۲
.....	۲۱۲
۲۹-۶. معماری اطلاعات	۲۱۳
.....	۲۱۳
۲۹-۱-۶. معماری اطلاعاتی Spewak	۲۱۳
.....	۲۱۳
۲۹-۲-۶. معماری داده (اطلاعات)	۲۱۴
.....	۲۱۴
TOGAF.....	۲۱۴
۲۹-۳-۶. معماری اطلاعات Gartner	۲۱۴
.....	۲۱۴
۲۹-۴-۶. مدیریت اطلاعات شرکت	۲۱۷
.....	۲۱۷
۲۹-۵-۶. معماری اطلاعات شرکت	۲۱۸
.....	۲۱۸
فعال.....	۲۱۸
.....	۲۱۸
۳۰-۶. معماری کاربردی	۲۱۹
.....	۲۱۹
۳۰-۱-۶. معماری کاربردی Spewak	۲۱۹

۱۲-۵. اجرای استراتژی	۱۶۹
.....	۱۶۹
۱۳-۵. مثال موردی: بانکداری	۱۶۹
.....	۱۶۹
۱۴-۵. کنترل نتیجه تجاری	۱۷۰
.....	۱۷۰
۱۵-۵. مثال موردی: خرده‌فروشی	۱۷۱
.....	۱۷۱
۱۶-۵. مدیریت و استراتژی IT	۱۷۱
.....	۱۷۱
سراسری.....	۱۷۲
.....	۱۷۲
۱۷-۵. نقشه استراتژی IT	۱۷۵
.....	۱۷۵
۱۸-۵. دیدگاه مالی و استراتژی	۱۷۵
.....	۱۷۵
یکپارچه.....	۱۷۸
.....	۱۷۸
۱۹-۵. چکیده	۱۷۹

فصل ششم: شرکت و معماری‌های تکنولوژی ۱۸۱

۱-۶. مقدمه	۱۸۱
.....	۱۸۱
۲-۶. اصول معماری شرکت	۱۸۳
.....	۱۸۳
۳-۶. روش طراحی معماری شرکت (EAP)	۱۸۳
.....	۱۸۳
پیشنهادی Spewak.....	۱۸۵
.....	۱۸۵
۴-۶. معماری شرکت Toolkit ارائه شده	۱۸۵
.....	۱۸۵
توسط Carbone.....	۱۸۷
.....	۱۸۷
۵-۶. چارچوب تجاری	۱۸۸
.....	۱۸۸
۶-۶. چارچوب IT	۱۸۸
.....	۱۸۸
۷-۶. اصول	۱۸۹
.....	۱۸۹
۸-۶. مدل‌ها	۱۸۹
.....	۱۸۹
۹-۶. موجودی IT	۱۹۰
.....	۱۹۰
۱۰-۶. استانداردها	۱۹۰
.....	۱۹۰
۱۱-۶. چارچوب اجرا	۱۹۰
.....	۱۹۰
۱۲-۶. استانداردهای چارچوب معماری	۱۹۰
.....	۱۹۰
صنعتی و بین‌المللی.....	۱۹۰
.....	۱۹۰
۱-۱۲-۶. POSIX	۱۹۱
.....	۱۹۱
۲-۱۲-۶. IEEE	۱۹۱
.....	۱۹۱
۳-۶. مدل منبع برای پردازش توزیع شده	۱۹۱
.....	۱۹۱
آزاد RM-ODP.....	۱۹۱
.....	۱۹۱
۱۴-۶. معماری مبتنی بر مدل OMG	۱۹۲

۲۳۸	۲-۲-۷. فاز ۲: تحلیل (درباره محیط IT)
۲۳۹	۳-۲-۷. فاز ۳: مسیر (مربوط به IT) ...
۲۴۰	۴-۲-۷. فاز ۴: پیشنهاد
۲۴۲	۳-۷. مدل طراحی استراتژیک Y
۲۴۴	۴-۷. تشخیص فعالیت‌های جایگزین
۲۴۵	۵-۷. انتخاب فعالیت‌های مناسب
۲۴۸	۶-۷. ایجاد طرح
۲۴۵	۷-۷. سند استراتژی IT
۲۴۹	۸-۷. پیاده‌سازی استراتژی
۲۵۰	۹-۷. طرح اجرایی
۲۵۲	۱۰-۷. موانع پیاده‌سازی
۲۵۳	۱۱-۷. منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی
	۱۲-۷. دخالت کاربر در طول پیاده‌سازی
۲۵۳	
	۱۳-۷. راه‌حل‌های مربوط به مقاومت احتمالی
۲۵۴	در طول پیاده‌سازی
	۱۴-۷. مسئولیت پذیری در قبال پیاده‌سازی
۲۵۵	
	۱۵-۷. پشتیبانی مدیریت از پیاده‌سازی
۲۵۵	
	۱۶-۷. فن آوری اطلاعات مورد نیاز برای
۲۵۶	پیاده‌سازی
۲۵۶	۱۷-۷. پیش‌بینی کنندگان پیاده‌سازی
	۱۸-۷. ارزیابی استراتژی IT: ارزیابی
۲۵۸	نتایج
	۱۹-۷. معماری شرکت محرک طرح
۲۶۰	استراتژیک IT
۲۶۹	۲۰-۷. چکیده

۲۱۹	
	۲-۳۰-۶. معماری کاربردی TOGAF
۲۲۱	
۲۲۱	۶-۳۱. معماری تکنولوژی
	۱-۳۱-۶. معماری تکنولوژی Spewak
۲۲۱	
	۲-۳۱-۶. معماری تکنولوژی TOGAF
۲۲۲	
۲۲۲	۶-۳۲. معماری تکنولوژی Gartner
	۱-۳۲-۶. اصول معماری تکنولوژی
۲۲۲	شرکت
۲۲۴	۶-۳۳. مدل‌های سرویس‌گرا
۲۲۵	۶-۳۴. مؤلفه‌های فنی
۲۲۵	۶-۳۵. دامنه‌های فنی
۲۲۶	۶-۳۶. الگوهای فنی
۲۲۷	۶-۳۷. خدمات فنی
۲۳۰	۶-۳۸. سطوح خدمات یا ملزومات
۲۲۸	۶-۳۹. چکیده
	۱-۳۹-۶. مدل‌های مرجع معماری
۲۲۸	TOGAF
۲۲۹	۲-۳۹-۶. حاکمیت معماری
۲۳۱	۳-۳۹-۶. تجربیات عملی
۲۳۵	۴۰-۶. چکیده
فصل هفتم: برنامه‌های استراتژیک:	
طراحی و اجرا ۲۳۷	
۲۳۷	۱-۷. مقدمه
	۲-۷. مدل طراحی استراتژیک
۲۳۸	Cassidy
	۱-۲-۷. فاز ۱: دیدگاه‌سازی (تمرکز
۲۴۰	تجاری)

لیست کتاب‌های چاپ شده در انتشارات فناوری نوین

حل مسائل C (مرجع کامل)
حل مسائل C++ (مرجع کامل)
آموزش گام به گام برنامه نویسی بانک اطلاعات با C# (مرجع کامل)
حل مسائل C# (مرجع کامل)
حل مسائل پاسکال (مرجع کامل)
آموزش گام به گام برنامه نویسی بانک اطلاعات با ویژوال بیسیکنت (مرجع کامل)
آموزش گام به گام LINQ با C#
تجارت الکترونیکی
امنیت شبکه
اصول طراحی پایگاه داده
آموزش گام به گام برنامه نویسی با C++
طراحی سیستم‌های شیء‌گرا با زبان C#

مقدمه

مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات، یکی از دورس اختصاصی رشته‌های فن آوری اطلاعات و مدیریت است. کتاب حاضر توسط شورای عالی برنامه‌ریزی وزارت علوم و دانشگاه پیام‌نور به عنوان منبع درس مدیریت استراتژیک فن آوری اطلاعات معرفی گردید.

این ترجمه شامل کل کتاب نیست، بلکه فصل‌های ۱ تا ۷ را در بردارد که در مقطع کارشناسی تدریس می‌شود. در این فصل‌ها مباحثی از قبیل تئوری‌ها و مدل‌های شرکت‌های تجاری، اصول مدیریت استراتژیک، تنظیم استراتژی ارزش IT و تحلیل سازمانی، عوامل موفقیت در استراتژی IT، تنظیم استراتژیک برای ایجاد ارزش تجاری، شرکت‌ها و معماری‌های تکنولوژی و برنامه‌های استراتژیک (طراحی و اجرا) مورد بررسی قرار می‌دهد.

متن اصلی و ترجمه بخش‌های پیشگفتار و مقدمه در سایت انتشارات فن آوری نوین به آدرس www.fanavarienovin.net آمده است که می‌توانید بردارید.

در پایان امیدوارم این اثر مورد توجه جامعه انفورماتیک کشور، اساتید و دانشجویان عزیز قرار گیرد.

fanavarienovin@yahoo.com

تئوری‌ها و مدل‌های شرکت‌های تجاری

۱-۱. مقدمه

استراتژی توسعه فناوری اطلاعات (IT) و تجارت نیازمند یک درک کلی از مفهوم شرکت‌های تجاری است. در این فصل، تئوری‌های منبع محور^۱ و فعالیت محور^۲ شرکت را معرفی می‌کنیم و همچنین شرکت را از لحاظ ارزش ساختاری آن به صورت مدل تجاری و مدل‌های تجارت الکترونیک توصیف خواهیم کرد. این تئوری‌ها و مدل‌ها چگونگی طراحی و تأمین منابع شرکت‌ها برای سرویس‌دهی یکسان و مستمر به مصرف‌کنندگان گوناگون را از لحاظ مفهومی تشریح می‌کنند. در این فصل، روش‌هایی که در فرآیند تعیین ارزش و هزینه‌ی طراحی شرکت از ساختار ارزشی مبتنی بر IT استفاده می‌کنند، بیشتر مورد توجه واقع شده‌اند. علاوه‌براین، روش‌هایی که استراتژی تجاری بر مبنای اینترنت را بکار می‌گیرند و به نام e-strategy شناخته می‌شوند، در این فصل دسته‌بندی شده‌اند که می‌توان با نام مدل‌های e-business از آنها یاد کرد. منظور از استراتژی IT، که موضوع اصلی این کتاب است، تحلیل مفهوم، عملکرد و استراتژی تجارت و همچنین تعریف ساختار ارزشی (مدل تجاری یا فرآیند تجاری) و مدل ساختاری IT مربوطه است که به وسیله‌ی آن زیرساخت IT مورد نیاز جهت پشتیبانی یا فعال‌سازی مدل تجاری اجرایی شرکت، طراحی و فعال می‌شود. امید است که با تشریح شرایط گوناگونی که در آنها IT می‌تواند به بهبود تجارت به وسیله هر ساختار ارزشی یا هر یک از مدل‌های e-business کمک کند، خوانندگان بهتر بتوانند ارزش روش‌هایی را که در آنها، IT نقش ناگزیر خود را در تجارت امروز ما ایفا می‌کند، درک کنند.

درک کلی تئوری‌ها و ساختارهای ارزشی برای بحث‌های آتی و موضوعات مطرح شده در این کتاب حائز اهمیت است. تئوری منبع محور، جهت شناخت منابع مورد نیاز e-business، تعیین منابع و اداره‌ی آنها مطرح می‌شود. یکی از منابع مهم، آگاهی است؛ به این معنا که بدانیم چه چیز؟ چگونه؟ و چرا؟

۲-۱. تئوری منبع محور شرکت

بر اساس تئوری منبع محور شرکت، تناوب عملکرد شرکت‌ها را می‌توان به تنوع منابع و امکانات نسبت داد. منابعی که ارزشمند و یکتا هستند و شبیه‌سازی آنها دشوار است، می‌توانند امتیازات رقابتی برای شرکت‌ها بوجود آورند که این امتیازات، بازخورد مثبتی به همراه دارند. طبق نظر Hitt و Bierman، Shimizu، Kochhar و Hitt

¹ - Resource based ² - Activity based

تئوری‌ها و مدل‌های شرکت‌های تجاری ۱۱

(۲۰۰۱)، بخش عمده‌ای از محدود تجربیاتی که بر اساس تئوری منبع محور انجام شده است، نتایج مثبتی متأثر از نقش مستقیم منابع در پی داشته است. سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات (IT/IS) از منابع مهم و حیاتی شرکت هستند.

اساس تئوری منبع محور شرکت بیش از آنکه به موقعیت‌های بیرونی و تهدیداتی که از جانب شرایط صنعتی تحمیل می‌شود استوار باشد، بر منابع درونی در دسترس شرکت تکیه دارد. شرکت‌ها بسیار ناهمگون فرض شده‌اند و منابع در دسترس برای هر شرکت، متفاوت در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا شرکت‌ها از منابع اولیه متفاوتی برخوردار بوده و گردآوری منابع و جهت‌دهی رشد شرکت، مانند مصرف منابع، تحت تأثیر تصمیمات مدیریتی است.

تئوری منبع محور شرکت عنوان می‌کند که جهت دستیابی به امتیازات رقابتی پایدار، یک منبع باید ارزش اقتصادی تولید کند، همچنین باید در زمانی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، کمیاب، غیر قابل شبیه‌سازی و غیر قابل جایگزینی باشد؛ علاوه بر این، نباید بتوان آن را به صورت آماده در بازارهای عامل تهیه کرد. این تئوری بر دو نکته اصلی و کلیدی استوار است: نخست اینکه منابع تعیین کننده، عملکرد شرکت هستند و دوم اینکه منابع باید کمیاب و ارزشمند باشند، شبیه‌سازی آنها دشوار باشد و توسط سایر منابع کمیاب قابل جایگزینی نباشد. هرگاه مورد اخیر برقرار باشد، امتیاز رقابتی حاصل شده است. منابع می‌توانند همزمان ارزشمند، کمیاب، غیر قابل جایگزینی و غیر قابل شبیه‌سازی باشند. گستردگی دارایی‌های فیزیکی یک سازمان، زیرساخت و نیروی کار مورد توجه این معیار است و این موارد نیز به عنوان منابع شناخته می‌شوند. عملکرد یک شرکت شدیداً به توانایی آن در دستیابی امتیاز رقابتی شاخص و پایدار بستگی دارد که از طریق منابع خاص شرکت حاصل می‌شود.

تئوری منبع محور، دورنمای مؤثری برای مدیریت استراتژیک است. تئوری منبع محور کمک قابل توجهی به تحقیقات مربوط به موارد رقابتی منابع شرکت مانند آگاهی، آموزش، فرهنگ، کار گروهی و منابع انسانی کرده است. این تئوری نشان می‌دهد که این نوع منابع هستند که می‌توانند منشأ تولید امتیازات رقابتی پایدار شرکت‌ها باشند.

منابع در دسترس شرکت، خصوصاً منابع غیرمادی، در بلندمدت به سختی تغییرپذیر خواهند بود. به عنوان مثال، شاید منابع انسانی تا حدی قابل گسترش باشند، یا شاید امکانات برای تمامی شرکت‌ها یا حتی رقبا حائز اهمیت نباشد. برخی امکانات بر اساس اطلاعات خاص شرکت فراهم می‌شوند و سایر موارد، هنگامی که در کنار قابلیت‌های فردی و منابع خاص شرکت قرار می‌گیرند، دارای ارزش می‌شوند. بنابراین، منابع غیرمادی نیز به میزان قابل توجهی مانند منابع مادی در بوجود آوردن امتیاز رقابتی مؤثر هستند. به ویژه منابع غیرمادی خاص شرکت، مانند دانش، این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌کنند که برای محصولات آتی خود ارزش افزوده ایجاد نمایند.

تئوری منبع محور، امتیازات یک صنعت را به کنترل شرکت بر منابع انسانی، سازمانی، محلی و مهارتی حاصل از استراتژی‌های تولید ارزش منحصر به فرد نسبت می‌دهد. به هر میزان که منابع یک شرکت کمیاب،

خاص، مناسب و ارزشمند باشند و شبیه‌سازی و جایگزینی آنها دشوار باشد، به همان میزان این منابع می‌توانند امتیاز رقابتی به وجود آورند.

شاخه خاصی از تئوری منبع‌محور، تئوری منبع - امتیاز^۱ است. تئوری منبع - امتیاز، نظریه نسبتاً جامع و ریشه‌ای درباره رقابت است که بر پایه مؤلفه‌های گوناگونی شکل گرفته است، از جمله اقتصاد، مدیریت و بازاریابی. این تئوری، ساختارهای اجتماعی و ارتباطات اجتماعی را بر رقابت، و در نتیجه عملکرد اقتصادی مؤثر می‌داند؛ نظریه جامعی درباره رقابت است که فرآیند رقابت را تشریح می‌کند. رقابت یک فرآیند است، و یک دستاورد نیست. تئوری منبع - امتیاز در اصل ترکیبی از تئوری تقاضای ناهمگون و تئوری منبع‌محور شرکت است.

Hulland و Wade (۲۰۰۴) یک توپولوژی از منابع IT ارائه دادند که با استفاده از آن می‌توان منابع IT در دسترس یک شرکت را در قالب سه نوع فرآیند دسته‌بندی نمود: **درون به بیرون**^۲، **بیرون به درون**^۳ و **چرخشی**^۴. منابع درون به بیرون، در پاسخ به نیازها و موقعیت‌های بازار در درون شرکت قرار دارند و تلاش می‌شود که از درون بر روی آنها تمرکز شود. منابع درون به بیرون، زیرساخت‌های IS، مهارت‌های فنی IS، توسعه IS و عملیات IS مؤثر در هزینه را شامل می‌شوند. برعکس، منابع بیرون به درون در بخش خارجی جهت‌دهی می‌شوند و تکیه آنها بر پیش‌بینی نیازهای بازار، ایجاد ارتباط مستمر با مصرف‌کننده و درک رقبا است. منابع بیرون به درون شامل مدیریت ارتباط خارجی (که توانمندی شرکت برای مدیریت روابط میان عملکرد IT و سهامداران خارج از شرکت را نشان می‌دهد) و پاسخ‌دهی بازار (که توانمندی شرکت در برابر تغییرات بازار خارجی و پاسخ‌دهی سریع و انعطاف‌پذیر را نشان می‌دهد) است. در نهایت، جهت تلفیق منابع درون به بیرون، و بیرون به درون به منابع چرخشی نیاز داریم که هر دو تحلیل درونی و بیرونی را در برمی‌گیرند. منابع چرخشی شامل مشارکت‌های تجاری IS، طراحی IS و مدیریت تغییر هستند.

Ravichandran و Lertwongstein (۲۰۰۵)، با یک دیدگاه منبع‌محور عنوان می‌کنند که منابع IS که غیرقابل شبیه‌سازی و ارزشمند هستند، ممکن است دچار نوسان ارزشی شوند. امکانات تکنولوژیک نظیر شبکه‌ها و پایگاه‌های داده، نوسان‌پذیر نیستند؛ زیرا به راحتی می‌توان آنها را از طریق بازارهای عامل تأمین نمود. با این وجود، ترکیب امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت ایجاد زیرساخت IT پیچیده و انعطاف‌پذیر می‌تواند غیرقابل شبیه‌سازی باشد؛ زیرا ایجاد چنین زیرساختی نیازمند ترکیب دقیق مؤلفه‌های فنی جهت هماهنگی با نیازها و اولویت‌های شرکت است. علاوه بر این، زیرساخت پیچیده، منابع انسانی متخصص، ارتباط بین حوزه‌ی IS، حوزه‌های کاربری و همچنین دانش مدیریتی، منابعی ارزشمند هستند که نوسان‌پذیر فرض می‌شوند. این تنها ترکیب بین زیرساخت IT پیچیده و نیروی انسانی ماهر (مؤلفه‌های اصلی) شرکت است که ارزش‌های مصرفی مختلفی ایجاد می‌کند و به سختی قابل شبیه‌سازی است.

هنگام بحث درباره‌ی گردآوری منابع استراتژیک IT و مسیر استراتژیک تجاری در فصل ۸، بار دیگر به موضوع منابع باز خواهیم گشت.

¹ - Resource – Advantage ² - Inside out ³ - Outside in ⁴ - Spanning

۳-۱. تئوری فعالیت محور شرکت

تئوری منبع محور شرکت به منظور تشریح توسعه شرکت‌ها بسط یافته است. با وجود آنکه اساس آن در وهله اول اقتصادی است، محققان استراتژی این تئوری را بسط داده‌اند. هدف اصلی تئوری منبع محور، تمرکز بر تشریح چرایی تفاوت شرکت‌ها و تأثیر این تفاوت بر سوددهی آنها است. موضوع اصلی تئوری منبع محور شرکت‌هایی هستند که منابع در دسترس آنها متفاوت است؛ به گونه‌ای که این تفاوت دائمی است و تفاوت سطح عملکرد این شرکت‌ها با تحلیل جایگاه منابع شرکت قابل توضیح است. گاهی تفاوت در منابع به سودآوری چشمگیری می‌انجامد.

Sheehan (۲۰۰۲) تئوری منبع محور و فعالیت محور را در برابر هم قرار می‌دهد و با هم مقایسه می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که تئوری فعالیت محور، شرکت را به صورت دسته‌ای از فعالیت‌ها در نظر می‌گیرد؛ در حالیکه تئوری منبع محور، شرکت را به عنوان مجموعه‌ای از منابع در نظر می‌گیرد. تئوری منبع محور دلیل تفاوت ارزش‌های ایجاد شده توسط یک شرکت را توسط آزمودن تفاوت‌های موجود در بخش منابع تشریح می‌کند. با این وجود، تئوری منبع محور توجه چندانی به جریان منابع ندارد. نقش خط تولید در تبدیل ورودی-ها به محصول نهایی (غیر از قابلیت تبدیل)، خارج شدن از مفاهیم تئوری منبع محور است. به بیان دیگر، تئوری فعالیت محور به جریان تبدیل منابع به فعالیت‌ها می‌پردازد. این تئوری تأثیر خط تولید شرکت بر ایجاد ارزش را مورد تأکید قرار می‌دهد، در حالیکه تفاوت‌های موجود در بخش منابع را چندان مورد توجه قرار نمی‌دهد. تقریباً چنین فرض شده است که تمامی ورودی‌های مورد نیاز (منابع) را می‌توان در بازار تهیه نمود. از طریق تئوری فعالیت محور می‌توانیم راه‌هایی را که یک شرکت توسط آنها می‌تواند فعالیت‌های خود را جهت تولید ارزش طراحی کند، مطالعه کنیم. این مطالعه از طریق زنجیره‌ی ارزشی (Porter, 1985)، کارگاه ارزشی و شبکه‌ی ارزشی (fjeldstad و staball, ۱۹۹۸) انجام می‌شود.

۴-۱. آرایش ارزشی شرکت

جهت درک ارزشی که IT برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، نخست باید روشی را که یک سازمان خاص، تجارت خود را از طریق آن اداره می‌کند و چگونگی تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد بخش‌های گوناگون آن سازمان را درک کنیم. هم در این تئوری و هم در عمل مدیریت، مسئله اصلی درک چگونگی تفاوت شرکتهاست. برای مدتی طولانی، زنجیره‌ی ارزش^۱ Porter (۱۹۸۵) تنها طرح ارزشی شناخته شده برای مدیران بود. fjeldstad و staball (۱۹۹۸) دو طرح ارزشی جایگزین ارائه کردند. یک کارگاه ارزشی^۲ فعالیت-ها را جدول‌بندی کرده و منابع را به گونه‌ای بکار می‌گیرد که با نیازهای مربوط به مشکل مشتری تناسب داشته باشد. در حالیکه یک زنجیره‌ی ارزشی مجموعه ثابتی از فعالیت‌ها را اجرا می‌کند و به این ترتیب، قادر است یک محصول استاندارد را در تعداد انبوه تولید کند. شرکت‌های خدماتی تخصصی، تأسیسات دارویی، حقوقی، معماری و مهندسی، نمونه‌هایی از کارگاه‌های ارزشی هستند. یک شبکه‌ی ارزشی^۳، مشتریان یا مصرف-

1 - Value Chain 2 - Value Shop 3 - Value Network

کنندگان که به یکدیگر وابسته هستند یا ترجیح می‌دهند مرتبط باشند را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. شرکت‌های مخابراتی، بانک‌های کوچک و مؤسسات بیمه نمونه‌های شبکه‌های ارزشی هستند. یک آرایش ارزشی^۱ چگونگی ایجاد ارزش برای مصرف‌کنندگان را در یک شرکت تشریح نموده و نشان می‌دهد که چگونه مهمترین فرآیندهای تجاری برای مصرف‌کنندگان تولید ارزش می‌کنند. آرایش ارزشی روش اداری تجاری یک سازمان خاص را نمایش می‌دهد.

۵-۱. شرکت به عنوان یک زنجیره ارزشی

شناخته‌شده‌ترین آرایش ارزشی، زنجیره ارزش است. در زنجیره ارزش، ارزش از طریق تولید مؤثر خدمات و کالا، و بر اساس تنوع منابع ایجاد می‌شود. در اینجا، شرکت به صورت مجموعه‌ها یا زنجیره‌ای از فعالیت‌ها در نظر گرفته می‌شود؛ تدارکات داخلی، تولید، تدارکات خارجی، بازاریابی، فروش و ارائه خدمات فعالیت‌های عمده‌ی تشکیل دهنده زنجیره ارزش هستند. فعالیت‌های پشتیبانی نیز زیرساخت، منابع انسانی، توسعه تکنولوژی و تدارکات را شامل می‌شوند. توجه این آرایش بر اجرای این فعالیت‌ها در زنجیره به روش‌های کارآمد و مؤثر معطوف است. در شکل ۱-۱، نمونه‌های IS/IT به فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی نسبت داده شده‌اند. این تصویر می‌تواند به منظور توضیح وضع جاری IS/IT در سازمان بکار گرفته شود و به این ترتیب، گستره‌ی پوششی IS/IT برای هر فعالیت مشخص شود.

زیرساخت: استفاده از اینترنت مشترک برای ارتباطات داخلی				
منابع انسانی: استفاده از اینترنت مشترک برای ایجاد قابلیت				
تکنولوژی: طراحی به کمک کامپیوتر (CAD)				
تدارکات: استفاده از بازارهای الکترونیک				
تدارکات داخلی:	تولید:	تدارکات خارجی:	بازاریابی و فروش:	خدمات:
مبادله داده الکترونیک (EDI)	صنایع تلفیقی یا کامپیوتر (CIM)	سیستم پیگیری سفارش مبتنی بر وب	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	سیستم برای خدمات‌رسانی محلی

شکل ۱-۱ نمونه‌های IS/IT در زنجیره ارزشی.

۶-۱. شرکت به عنوان یک کارگاه ارزشی

ارزش تنها از طریق زنجیره ارزشی تولید نمی‌شود. ارزش را می‌توان از طریق دو آرایش ارزشی دیگر نیز ایجاد نمود: کارگاه ارزش و شبکه‌ی ارزشی. در کارگاه ارزشی، فعالیت‌ها جدول‌بندی می‌شوند و منابع به گونه‌ای بکار گرفته می‌شوند که با نیازهای مربوط به مشتری متناسب باشند؛ درحالی‌که زنجیره ارزش مجموعه‌ی ثابتی از فعالیت‌ها را اجرا می‌کند و به این ترتیب، قادر است یک محصول استاندارد را در تعداد انبوه تولید نماید. کارگاه ارزشی شرکتی است که از طریق حل کردن مشکلات منحصر بفرد مشتریان و مصرف-

¹ Value Configuration

کنندگان ایجاد ارزش می‌کند. مهمترین منبع، آگاهی است و شهرت و اعتبار در موفقیت شرکت، نقش حیاتی ایفا می‌کند.

درحالی‌که نمونه‌های زنجیره‌ی ارزشی به صنایع تولیدی مانند تولید کاغذ و ساخت اتومبیل اختصاص دارد، نمونه‌های کارگاه‌های ارزشی، شرکت‌های حقوقی و بیمارستان‌ها می‌باشند. چنین شرکت‌هایی را اغلب شرکت‌های خدمات تخصصی یا شرکت‌های خدماتی متمرکز بر دانش می‌نامند. همان‌گونه که بیمارستان محلی برای استعمال دارو است، شرکت حقوقی نیز نوع استانداردی از خدمات پیچیده قانونی را ارائه می‌دهد. بسیاری از ویژگی‌های خاص این خدمات (تخصصی‌سازی، کار گروهی، کنترل مستمر بر رفتار بیمار و مشتری و حضور در عرصه‌های متنوع) به وسیله سایر ابزار ارائه خدمات حرفه‌ای مورد استفاده قرار گرفته است.

شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش^۱ نمونه کارگاه‌های ارزشی هستند. Sheehan (۲۰۰۲) شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش را به صورت مؤسساتی که خدمات حل مشکلات را به انجام می‌رسانند معرفی می‌کند؛ به این ترتیب که راه حل انتخاب شده توسط کارشناس بر اساس بازخورد همزمان از جانب مشتری ارائه می‌شود. مشتریان به منظور کاهش تردیدهای خود به شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش مراجعه می‌کنند. مشتریان دقیقاً به این دلیل به شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش مراجعه می‌کنند که اعتقاد دارند شرکت از چیزی اطلاع دارد که مشتری از آن بی‌اطلاع است؛ علاوه براین، اعتقاد دارند که حل کردن مشکلات‌شان ضروری است.

با وجود آنکه مهارت در تمامی شرکت‌ها حائز اهمیت است، نقش آن در شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش شاخص است. مهارت، تخصص و دانش، هسته اصلی خدمات ارائه شده توسط این شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند.

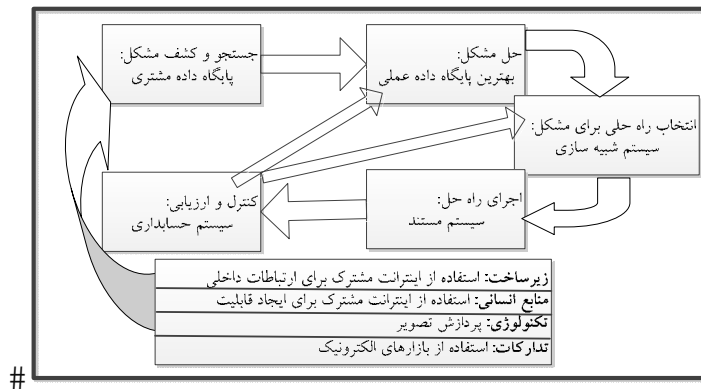
شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش، نه تنها خدمات حل مشکل را به فروش می‌رسانند، بلکه جستجو و تعریف مشکل، اجرای راه حل و خدمات کنترلی نیز سرویس‌هایی هستند که این شرکت‌ها ارائه می‌دهند. جستجوی مشکل، اغلب کلیدی برای دستیابی به مشتریان جدید است. پس از جذب مشتری و تعریف مشکل او، تمامی مشکلات به وسیله شرکت رفع نخواهند شد. به بیان دیگر، این امکان وجود دارد که شرکت تنها بتواند این مسئله را که مشکلی وجود ندارد، تأیید کند (به عنوان مثال: بیمار مشکل قلبی ندارد). یا اینکه مشکل باید به متخصص دیگری ارجاع داده شود (به عنوان مثال: بیمار به متخصص قلب نیاز دارد). اگر مشکلی توسط شرکت تشخیص داده شد، شرکت باید عملیات خود را تا آنجایی ادامه دهد که از رفع مشکل اطمینان حاصل نماید (به عنوان مثال: آیا اکنون قلب بیمار به خوبی عمل می‌کند؟). این موضوع از این حقیقت ناشی می‌شود که همواره در هر دو مرحله‌ی تشخیص و رفع مشکل تردیدهایی وجود دارد.

Sheehan (۲۰۰۲) نوعی توپولوژی از شرکت‌های خدمات متمرکز بر دانش ارائه داده است که از سه گونه ذیل تشکیل می‌شود: نخست، **شرکت‌های جستجو کننده متمرکز بر دانش^۱** موقعیت را بررسی می‌کند. میزان ارزشی که این شرکت‌ها ایجاد می‌کنند به میزان جستجو یا کشف آنها بستگی دارد و این میزان پیش از آنکه از

^۱ - Knowledge-Intensive Service Firms

^۲ - Knowledge-Intensive Search Firms

نظر کمیت مورد ارزیابی واقع شود، از نظر کیفیت مورد بررسی قرار می گیرد. صنعت نفت و اکتشافات معدنی، کشف دارو در صنعت داروسازی و تحقیق در صنعت بیوتکنولوژی، نمونه هایی از شرکت های جستجو هستند. گونه دوم، شرکت های تشخیص متمرکز بر دانش^۱ هستند که از طریق شرح مشکلات ایجاد ارزش می کنند. به طور معمول، هنگامی که مشکل تعریف می شود، فوراً راه حل پیشنهادی مورد استفاده قرار می گیرد. پزشکان، جراحان، فیزیوتراپ ها، دامپزشکان، و کلا، حسابرس ها، حسابداران مالیاتی و پشتیبانی نرم افزاری نمونه هایی از شرکت های تشخیص هستند. در نهایت، شرکت های طراح متمرکز بر دانش قرار دارند که از طریق ارائه راه های جدید تأمین مواد یا مصنوعات ایجاد ارزش می کنند. معماری، تبلیغات، تحقیق و توسعه، طراحی مهندسی و مشاوره استراتژیک از نمونه های شرکت های طراحی هستند.



شکل ۱-۲ نمونه های IS/IT در کارگاه ارزشی

فعالیت ها	اقدامات	IS/IT
جستجو و کشف مشکل	ثبت اطلاعات مشتری ثبت اطلاعات موردی	سیستم مالی پایگاه داده مورد
حل مشکل	انجام تحلیل مورد انجام تحقیق منابع	استدلال مبتنی بر مورد موتور جستجوی کتابخانه ای
انتخاب	ارزیابی جایگزین ها ارائه پیشنهاد به مشتری	استدلال مبتنی بر مورد سیستم های دفتری
اجرا	مشارکت در جلسات تجدید نظر در پیشنهادات	سیستم های دفتری سیستم های دفتری
کنترل و ارزیابی	ثبت پیشنهاد کنترل رضایت مندی مشتری	پایگاه داده مورد سیستم مالی

شکل ۱-۳ نمونه های IS/IT در کارگاه ارزشی

شرکت های خدمات متمرکز بر دانش از طریق کشف و تعریف مشکل، تولید و انتخاب راه حل های مختلف، اجرای یکی از آنها و پی گیری اینکه راه حل انتخابی به حل مشکل بیانجامد، ایجاد ارزش می کنند. به

¹. Knowledge-Intensive Diagnosis Firms

منظور توصیف این فرآیند، staball و fjeldstad (۱۹۹۸) آرایش ارزشی کارگاه ارزش را تعریف کردند. یک کارگاه ارزشی با پنج فعالیت اصلی مشخص می‌شود: جستجو و کشف مشکل مستلزم ارتباط با مصرف‌کننده است تا طبیعت دقیق مشکل یا نیاز به درستی تعیین شود. در این مرحله باید درباره‌ی طرح کلی مواجهه با مشکل تصمیم‌گیری شود. حل مشکل در حقیقت تولید ایده و طرح فعالیت (یا درمان) است.

انتخاب بیانگر تصمیم‌گیری میان راه‌حل‌های مختلف است. درحالی‌که کم‌اهمیت‌ترین مسئله یک کارگاه ارزشی مسئله زمان و کار است، مهم‌ترین جایگاه به ارزش مصرف‌کننده اختصاص دارد. اجرا به معنی ایجاد ارتباط، سازمان‌دهی و عملی کردن تصمیم یا اجرای درمان است. فعالیت‌های کنترل و ارزیابی به معنی پیگیری و ارزیابی میزان موفقیت راه حل انتخابی در رفع مشکل اولیه یا نیاز اولیه است. به دو دلیل این امکان وجود دارد که این فرآیند به مرحله اول یعنی جستجو و کشف مشکل بازگردد. نخست، اگر راه حل پیشنهادی نامناسب باشد یا درست عمل نکند. در اینصورت باید دلیل نامناسب بودن راه حل بررسی شود و عملیات رفع مشکل مجدداً از سر گرفته شود. حالت دوم این است که اگر رفع مشکل موفقیت‌آمیز باشد شرکت باید دامنه فرآیند رفع مشکل را گسترش دهد تا مشکلات بزرگتر مرتبط یا وابسته به مشکل اولیه نیز رفع شوند.

شکل ۱-۲ را می‌توان به منظور شناخت جریان IS/IT در سازمان بکار گرفت. در شکل ۱-۳، یک شرکت حقوقی را به عنوان نمونه در نظر گرفتیم. در یک شرکت حقوقی هر کدام از پنج فعالیت این طرح بخش‌های متعددی را شامل می‌شود. وجود پشتیبانی IS/IT در هر بخش امکان‌پذیر است. به عنوان مثال، حل مشکل می‌تواند شامل دو بخش تحلیل پرونده و جستجوی منابع باشد. و کلا تمایل دارند درباره‌ی پرونده بحث کنند و اطلاعات بیشتری را در پرونده‌های مشابه جستجو کنند. می‌توان یک سیستم استدلالی پرونده محور تشکیل داد، بگونه‌ای که پرونده‌های جاری با سایر پرونده‌های مشابه که توسط همین شرکت حقوقی بررسی شده‌اند، مقایسه شود. همچنین می‌توان جهت جستجوی اطلاعات مرتبط در اینترنت و پایگاه داده‌های مربوطه، موتورهای جستجوی هوشمند طبقه‌بندی شده را نیز در شرکت حقوقی بکار گرفت.

۷-۱. شرکت به عنوان شبکه‌ی ارزشی

سومین و آخرین آرایش ارزش، شبکه‌ی ارزشی است. یک شبکه‌ی ارزشی، شرکتی است که از طریق ایجاد ارتباط بین مصرف‌کنندگان و مشتریانی که به یکدیگر وابسته هستند یا تمایل دارند که با هم در ارتباط باشند ایجاد ارزش می‌کند. این شرکت‌ها اطلاعات، پول، محصولات و خدمات را توزیع می‌کنند. درحالی‌که در زنجیره‌های ارزشی و کارگاه‌های ارزشی، فعالیت‌ها به صورت پی‌درپی اجرا می‌شوند؛ اما در شبکه‌های ارزشی فعالیت‌ها به صورت موازی انجام می‌شوند. تعداد و نوع ترکیب مصرف‌کنندگان و نقاط دسترسی در شبکه، محرک‌های ارزشی شبکه‌ی ارزش هستند. مصرف‌کننده بیشتر و ارتباطات بیشتر، ارزش بالاتری را برای مصرف‌کنندگان به وجود می‌آورد.

staball و fjeldstad (۱۹۹۸) مدیریت یک شبکه‌ی ارزشی را قابل مقایسه با مدیریت یک باشگاه می‌دانند. شرکت واسطه‌اعضایی را می‌پذیرد که مکمل یکدیگر باشند و در برخی موارد نیز استثناً قائل می‌شود. شرکت، ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم بین اعضا ایجاد می‌کند، آن را کنترل می‌کند و به پایان می‌رساند.



ارتباط بین اعضای یک باشگاه می تواند مانند ارتباط تأمین کننده- مصرف کننده باشد، اما در یک شرکت واسطه تمامی اعضا مصرف کننده هستند.

شرکت های مخابراتی، مؤسسات مالی مانند بانک ها و شرکت های بیمه ای و کارگزار بورس، نمونه هایی از شبکه های ارزش هستند. شبکه های ارزشی سه فعالیت را به انجام می رسانند (شکل ۴-۱):

- ❖ توسعه شبکه مصرف کنندگان از طریق بازاریابی و جذب مصرف کنندگان جدید جهت افزایش ارزش برای مصرف کنندگان فعلی و آتی.
 - ❖ توسعه خدمات جدید و بهبود خدمات فعلی.
 - ❖ توسعه زیرساخت ها بگونه ای که خدمات کارآمدتر و مؤثرتری به مصرف کنندگان ارائه شود.
- در یک شبکه ارزشی، وضعیت جاری IS/IT اساساً از طریق زیرساخت های متشکل از فن آوری اطلاعات تعریف می شود. علاوه بر این، بسیاری از خدمات جدید، سیستم هایی اطلاعاتی هستند که مصرف کنندگان در ارتباطات و معاملات تجاری خود با سایر مصرف کنندگان بکار می گیرند. مؤلفه های اصلی خدمات شبکه ای ارزشی دانش است؛ به این معنی که سیستم های اطلاعاتی جهت تبادل اطلاعات مرتبط در اختیار مصرف کنندگان قرار داده می شوند.

۸-۱. مقایسه آرایش های ارزشی

زنجیره ارزش، کارگاه ارزشی و شبکه ارزشی، آرایش های ارزشی مختلفی هستند که استفاده از فناوری اطلاعات را در شرکت تحت تأثیر قرار می دهند (شکل ۵-۱). درحالی که در زنجیره ارزشی نقش IT کارآمدتر کردن محصول است؛ در کارگاه ارزشی، IT به شکل زیرساخت ارزش اصلی این ساختار است. برخی شرکت ها دارای بیش از یک آرایش ارزشی هستند، اما بیشتر شرکت ها از یک آرایش غالب استفاده می کنند.

ویژگی ها	زنجیره ارزش	کارگاه ارزش	شبکه ارزش
تولید ارزش	تبدیل ورودی به خروجی	رفع مشکلات مشتریان و مصرف کنندگان	ایجاد ارتباط بین مشتریان و مصرف کنندگان
نوع کار	تولید مستمر	رفع یکپارچه و چرخه ای مشکلات	ارتباطات همزمان و کنترل شده
سیستم های اطلاعاتی	کارآمدتر کردن تولید	افزودن ارزش به کار دانشی	ارزش اصلی با استفاده از زیرساخت IT
نمونه	کارخانه کاغذ	شرکت حقوقی	شرکت مخابراتی

شکل ۵-۱ ویژگی های آرایش های ارزشی.

سازمان‌های تجاری می‌توانند در بلندمدت آرایش ارزشی خود را تغییر دهند. به عنوان مثال، یک بانک می‌تواند هنگامی که بر تبدیل ورودی به خروجی تمرکز دارد، یک کارگاه ارزشی باشد. ارزش در خروجی قرار می‌گیرد و زمانی که یک خروجی وجود دارد، می‌توان سازمان‌دهی تولید را تغییر داد. کارگاه ارزشی یک مولد راه‌حل است. مشکلات را رفع می‌کند. ورودی یک مشکل است و خروجی راه‌حلی برای آن مشکل می‌باشد. بانکی که این کار را انجام می‌دهد، خود را به عنوان یک مشاور مالی می‌بیند که قادر به تولید پول نیز هست. اما کاری که انجام می‌دهد تشخیص مشکلات مشتری، سامان‌دهی این مشکلات، انتخاب راه‌حل در کنار مشتری و کمک برای اجرای آن است. همچنین می‌تواند با دقت بر کیفیت کار نیز نظارت داشته باشد. این امکان وجود دارد که به عنوان بخشی از خدمات خود، مبلغی را به عنوان وام برای مشتری فراهم کند یا بخشی از مبلغ سرمایه‌گذاری وی را تقبل نماید.

بانک می‌تواند یک شبکه‌ی ارزشی (که در اصل، منطق بازار است) نیز باشد. نقش بانک به عنوان کانالی بین مردمی که پول ندارند و مردمی که پول دارند، تعریف می‌شود. کاری که بانک انجام می‌دهد هماهنگی جریان سرمایه‌گذاری میان این دو گروه است. بانک می‌تواند مردم دارای پول را جهت سرمایه‌گذاری جذب نماید. همچنین می‌تواند افرادی که پول ندارند را به گرفتن وام تشویق کند. بانک به عنوان یک شبکه‌ی ارزشی افرادی با نیازهای مالی متضاد را به هم ارتباط می‌دهد. شبکه از افرادی که دارای نیازهای مالی متفاوت هستند تشکیل می‌شود. این احتمال وجود دارد که با گذشت زمان، افراد عضو شبکه، وضعیت خود را از محتاج به پول به تأمین‌کننده پول و برعکس تغییر دهند.

سازمان مالی به صورت کارگاه ارزشی یا به صورت شبکه‌ی ارزشی، در هر دو حال، می‌تواند به صورت یک بانک تعریف شود. اما از منظر آنچه که بر اجرای آن تمرکز دارد، آنچه که به خودی خود انجام می‌دهد در برابر آنچه که تمایلی به اجرای آن ندارد، نتایج کاملاً متفاوتی را در بر دارند. این مسئله به ایجاد نوعی سیستم استراتژیک منطقی منجر می‌شود. سؤال این است که در آرایش ارزشی خود می‌خواهیم با استفاده از «کدام سیستم استراتژیک اقدام کنیم». انتخاب آرایش ارزشی مناسب یک تصمیم بلندمدت است که نتایج بلندمدتی را نیز در پی خواهد داشت.

در عمل، شرکت نه تنها باید آرایش ارزشی مناسبی را برای اجرای تجارت خود انتخاب کند، بلکه باید منابع منحصربفردی در اختیار داشته باشد که به وسیله آنها بتواند آرایش ارزشی خود را به منظور ایجاد ارزش‌های متفاوت برای مصرف‌کننده به صورت پایدار و غیرقابل شبیه‌سازی بکار گیرد. جهت تعیین آرایش ارزشی، منابع و ارزش‌های مربوطه معمولاً از مدل‌های تجاری استفاده می‌شود. با فراگیر شدن اینترنت که می‌تواند مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، همچنین تولیدکنندگان و شرکای‌شان را از نظر اقتصادی و به صورت انعطاف‌پذیری در ارتباط با یکدیگر قرار دهد، استفاده از مدل‌های e-business توسط شرکت‌های بزرگ و کوچک بسیار افزایش یافته است. استراتژی تجاری اینترنت‌محوری که مدل‌های e-business از آنها مشتق می‌شوند به نام e-strategy شناخته می‌شوند. با وجود اینکه مدل‌های e-business وجود خود را مدیون فناوری اطلاعات می‌دانند و بدون وجود آنها قابل استفاده نیستند، معذک می‌توان آنها را از یک دیدگاه تجاری مورد مطالعه قرار داد. در حقیقت، تمامی مدل‌های اجرا شده‌ی موفق e-business حاصل یک تفکر تجاری هستند

که به وضوح چگونگی درآمدزایی و کسب سود از طریق مدل تجاری مورد استفاده شرکت را تعریف نموده است. درک عمیق اصول مدل e-business از منظر تجارت و مدیریت استراتژیک IT نیز حائز اهمیت است.

۹-۱. مدل تجاری شرکت

مدل تجاری، مفهومی از وضعیت ارزشی شرکت برای سهامداران آن است و روش‌های منحصربفردی را نشان می‌دهد که شرکت‌ها از طریق آنها می‌توانند برای مصرف‌کنندگان تولید ارزش کرده و آن را ارائه نمایند. Thompson و Strickland (۲۰۰۳) مدل تجاری یک شرکت را به صورت «نقشه مدیریتی برای تولید پول در یک تجارت خاص» و در نتیجه بسیار وابسته به استراتژی شرکت تعریف می‌کنند. آنها مدل تجاری را با درآمد، هزینه سود اقتصادی و استراتژی شرکت مرتبط می‌دانند. مدل تجاری، این مسئله را که «آیا درآمدها و هزینه‌های ناشی از استراتژی دارای ارزش تجاری هستند؟» تعیین می‌کند. طبق نظر Magretta (۲۰۰۲) مدل‌های اقتصادی، چگونگی عملکرد شرکت را توضیح می‌دهد؛ این مدل‌ها، مصرف‌کننده را شناسایی کرده و منطق اقتصادی ارائه ارزش به مصرف‌کننده را بگونه‌ای که از طریق هزینه‌ی انجام شده بتوان سودی متناسب حاصل کرد را تشریح می‌نمایند. مدل‌های تجاری نشان می‌دهند که چگونه بخش‌های مختلف یک تجارت به صورت سیستمی برای تولید ارزش برای مصرف‌کنندگان در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. بنابراین، شرکت‌ها به منظور آنکه به عنوان تجارت کارآمد باشند، بر اساس مدل‌های تجاری مستحکمی بنا می‌شوند. مدل تجاری، اغلب جهت تعیین آرایش ارزشی، منابع و ارزش‌های منحصربفرد مورد نظر شرکت بکار گرفته می‌شود. طبق نظر Linder و Cantrell (۲۰۰۰)، مدل تجاری هسته منطقی شرکت برای ایجاد ارزش و تولید پول است. این مدل، فعالیت‌ها و روش‌های منحصربه‌فردی را نمایش می‌دهد که به شرکت کمک می‌کند تا با ارائه محصولات و خدمات مختلف رضایت مصرف‌کنندگان، کارمندان و سهام‌داران خود را تأمین کند و به این ترتیب، تجارت سودآور و پایداری داشته باشد. آنها مؤلفه‌های بسیاری برای مدل تجاری تعریف می‌کنند که برای طراحی یک مدل تجاری شاخص بکار گرفته می‌شود؛ مانند مدل قیمت‌گذاری، مدل درآمدی، کانال، مدل پردازش بازرگانی، مدل ارتباط تجاری اینترنت‌محور، مدل سازمانی و مدل ارزش پیشنهادی. Magretta (۲۰۰۲) مدل تجاری را یک استراتژی نمی‌داند؛ زیرا مدل تجاری به مسئله رقابت که هسته اصلی استراتژی است، توجهی ندارد. Seddon و سایر نویسندگان (۲۰۰۴) از دیدگاهی پشتیبانی می‌کنند که در آن مدل‌های تجاری جایگاه رقابتی شرکت را در نظر نمی‌گیرند. آنها معتقدند با توجه به تعریف استراتژی ارائه شده توسط Porter (۱۹۹۶)، یک مدل تجاری را می‌توان به صورت جزئی از «برخی جنبه‌های استراتژیک یک شرکت» تعریف نمود. بنابراین، Seddon و سایر نویسندگان (۲۰۰۴) معتقدند که یک مدل تجاری، بالقوه در شرکت‌های بسیاری قابل اجرا است.

Hedman و Kalling (۲۰۰۲) مدل تجاری را به صورت مجموعه‌ای از شش مؤلفه مرتبط تعریف می‌کنند که کار آن از سطح بازار محصولات آغاز می‌شود: ۱- مصرف‌کنندگان، ۲- رقبا، ۳- ارائه به مشتری (که همان ارزش پیشنهادی شرکت است)، ۴- سازمان‌دهی و فعالیت‌های داخلی شرکت به منظور ایجاد ارزش، ۵- منابع شرکت (چه منابع فیزیکی مادی، چه منابع سازمانی و انسانی غیرمادی) مورد نیاز برای اجرای فعالیت‌های لازم و

۶- بازارهای عامل و ورودی‌های محصول که مواد خام مورد نیاز جهت تأمین منابع لازم را فراهم می‌کند. در اصل، می‌توان مدل تجاری را به صورت ترکیبی از سه مؤلفه در نظر گرفت: ارائه پیشنهاد، آرایش منحصر بفرد از سازمان و فعالیت‌ها و منابع (کمیاب و غیرقابل شبیه‌سازی). طراحی IT می‌تواند بگونه‌ای صورت گیرد که در یکتایی این سه مؤلفه مؤثر باشد. Osterwalder و pigneur (۲۰۰۵) تعریف زیر را برای مفهوم مدل تجاری ارائه داده‌اند.

یک مدل تجاری، ابزاری ذهنی متشکل از مجموعه‌ای از اشیاء، مفاهیم و ارتباطات بین آنها است که تشریح منطقی تجاری یک شرکت خاص را به عنوان هدف در برابر خود دارد. مشخصاً این مدل‌ها، مفاهیم خاص و روابط را بگونه‌ای تشریح می‌کنند که به وسیله آنها بتوان نوع ارزش ارائه شده به مصرف‌کنندگان و چگونگی این ارائه و همچنین نتایج مالی حاصله از آن را به وضوح توضیح داد.

Osterwalder و pigneur (۲۰۰۵) جهت تعریف مدل‌های تجاری، نوعی فرهنگ اصطلاحات یا دایره‌المعارف نیز تعریف کرده‌اند. آنها تعاریف مدل تجاری را در سه دسته مختلف طبق بندی کرده‌اند که می‌توان آنها را به صورت سلسله مراتبی (البته نه لزوماً) در ترتیب زیر به یکدیگر ارتباط داد:

۱. **سطح بالایی**، مفهوم مدل تجاری را به صورت یک مفهوم گسترده انتزاعی توصیف می‌کند که برای تشریح تمامی فضاهای تجاری واقعی می‌توان از آن استفاده کرد. درواقع، این سطح یک metamodel است؛ که عناصر متعلق به یک مدل تجاری و همچنین آنچه که یک تجارت برای حصول درآمد انجام می‌دهد را تعریف می‌کند.

۲. **سطح دوم**، طبقه‌بندی گونه‌ها را تشریح می‌کند. به این ترتیب که مدل‌های تجاری مشابه را در یک دسته قرار می‌دهد. گونه‌های مختلفی از مدل‌های تجاری در این سطح تعریف می‌شوند که هر کدام مجموعه‌ای از تجارت‌های دارای ویژگی‌های مشترک را دربرمی‌گیرند. این سطح، metamodelهای فرعی را از طریق تعریف ویژگی‌های مشترک مدل‌های تجاری معرفی می‌کند.

۳. **آخرین سطح**، نمونه‌هایی از گونه‌های مدل تجاری را تشریح می‌کند. هر نمونه، یک شرکت مشخص از جهان واقعی تجارت و مدل‌های تجاری است؛ نمونه‌هایی نظیر Amazon، Dell یا eBay.

Osterwalder و pigneur (۲۰۰۵) دو سطح بالایی را سطوح مفهومی مدل تجاری و سطح سوم را سطح مثال می‌نامند. آنها یک مدل تجاری را از یک مدل پردازش تجاری متمایز می‌دانند. مدل تجاری به منطقی شرکت برای ایجاد ارزش و استفاده از آن مربوط می‌شود و از ابعاد تجاری و اقتصادی تشکیل شده است. مدل پردازش تجاری به چگونگی عملکرد یک مورد تجاری در پردازش‌های آن اختصاص دارد؛ این مدل به تنهایی بر مدل فعالیت متمرکز می‌شود. Osterwalder و pigneur (۲۰۰۵) نیز از نظریه Magretta (۲۰۰۲) درباره‌ی استراتژی و مدل تجاری پشتیبانی می‌کنند؛ علاوه بر این، عنوان می‌کنند که مدل تجاری تنها به واسطه‌ی مدیریت و اجرای مستمر می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد. مدل تجاری از طریق تبدیل مدل به عناصر عینی از قبیل ساختار تجاری (مدل سازمانی)، فرآیندهای تجاری (خط تولید) و زیرساخت‌ها و سیستم‌ها به اجرا درمی‌آید. اجرای مدل تجاری باید هم از لحاظ داخلی و هم از لحاظ سرمایه‌گذاری خارجی تأمین باشد. بنابراین، اجرای موفق مدل تجاری یک شرکت به سه عنصر مرتبط داخلی وابسته است: استراتژی تجاری، سازمان تجاری و

سیستم‌های IT. این عناصر به فشارهای مستمر خارجی نظیر تقاضای مصرف‌کننده، نیروهای رقابتی، تغییرات امکانات اجتماعی و محلی، و همچنین تغییرات تکنولوژیک بستگی دارند. برای ایجاد ارزش پایدار در برابر این نیروها، مدل‌های تجاری (و اجرای آنها) باید با این تغییرات هماهنگ شوند. بنابراین، مدل تجاری در طی زمان تکامل پیدا می‌کند و شرکت باید بهترین مسیر فعالیت را انتخاب کند تا همواره در عرصه رقابت باقی بماند، پیروز شود و مصرف‌کنندگان خود را حفظ نماید.

Linder و Cantrell (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها جهت تحلیل تأثیر نیروهای خارجی مؤلفه‌های اصلی مدل تجاری را بکار گیرند و به این ترتیب، چگونگی تغییرات مدل تجاری را تعیین نمایند. مؤلفه‌های اصلی مدل تجاری Linder و Cantrell (۲۰۰۰) از سؤالات استراتژیک تشکیل شده است؛ پاسخ این سؤالات، منطق تغییر مدل تجاری را تشکیل می‌دهد:

❖ چگونه مصرف‌کنندگان را جذب و آنها را حفظ می‌کنیم؟ ارزش‌های پیشنهادی اصلی ما در هر حوزه کدام است؟

✚ مصرف‌کنندگان ما چه کسانی هستند و نیازهای آنها چیست؟

✚ ما چه چیزی به ایشان ارائه می‌دهیم؟ محصولات، خدمات یا تجربیات؟

✚ چگونه با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم؟

✚ چگونه پیشنهادات خود را قیمت‌گذاری می‌کنیم؟

❖ چگونه خدمات خود را به صورت متمایز ارائه می‌کنیم؟

✚ چگونه عمل می‌کنیم؟

✚ توانمندی‌های متمایز ما کدام است؟

❖ چه چیز ساختار مالی ما را متمایز می‌کند؟

پاسخ این پرسش‌ها بر درآمد، هزینه و تفاوت‌های دارایی شرکت تأثیر مستقیمی دارد. Linder و Cantrell (۲۰۰۰) چهار نوع استراتژی تغییر مدل تجاری معرفی می‌کنند:

❖ **مدل realization**، شرکت‌ها از مدل realization برای افزایش بازده ناشی از منطق اجرایی مدل تجاری فعلی خود استفاده می‌کنند. آنها مدل تجاری خود را از طریق گسترش بخشی از منطق اجرایی خود تقویت می‌کنند و به این ترتیب، سود و درآمد خود را افزایش می‌دهند. نمونه مدل realization بانک‌های سنتی هستند که خدمات اینترنتی را به خدمات خود اضافه می‌کنند و به این ترتیب رفاه مشتریان خود را تأمین می‌نمایند و همزمان حوزه‌ی نفوذ خود را گسترش می‌دهند.

❖ **مدل renewal**، شرکت‌ها به منظور بهبود مستمر در عرصه تولید، خدمات، اعتبار نام تجاری، ساختار هزینه، زیربنای تکنولوژیک و قابلیت پاسخ‌گویی به افزایش رقابت‌ها، مدل renewal را بکار می‌گیرند. شرکت‌ها می‌توانند به منظور ارتقاء جایگاه رقابتی خود، حتی محصولات نامطلوب خود را معرفی کنند. مدل renewal معمولاً توسط شرکت‌های خلاق بکار گرفته می‌شود تا به این ترتیب بتوانند در رأس منحنی ارزش-قیمت باقی بمانند.

❖ **مدل extension**، شرکت‌ها جهت توسعه تجارت خود در بازارهای جدید، افزودن خطوط تولید تجاری جدید یا ورود به جغرافیای جدید از مدل extension استفاده می‌کنند. این مدل، چیزی را جایگزین مدل تجاری موجود نمی‌کند؛ اما منطق اجرایی و قابلیت‌های جدیدی را به آن می‌افزاید. به عنوان مثال، BP Amaco تجارت نفت و گاز خود را به صورت عمودی گسترش می‌دهد و به این ترتیب فروشگاه‌های کوچک و پمپ بنزین‌ها را نیز دربرمی‌گیرد.

❖ **مدل journey**، شرکت‌ها مدل journey را به این منظور بکار می‌برند که مدل‌های تجاری خود را بطور کامل تغییر دهند و با منطق اجرایی جدیدی هماهنگ شوند. به عنوان نمونه، یک شرکت می‌تواند مدل تجاری خود را تغییر داده و از یک ضبط صوت کوچک خانگی به یک پخش کننده بزرگتر و با ارزش فراگیر تبدیل شود. حتی فراتر از این، یک شرکت می‌تواند به تدریج حوزه‌ی تجارت خود را از یک صنعت به صنعت دیگر تغییر دهد. به عنوان مثال، Nokia از تجارت کاغذ و پاک‌کن به حوزه‌ی ارتباطات وارد شد.

به طور خلاصه، مدل اجرایی مدل تجاری شرکت را تغییر نمی‌دهد؛ هسته آن را جهت افزایش سود تقویت می‌کند. مدل‌های renewal و extension مدل تجاری شرکت را تا حدی تغییر می‌دهند، اما مدل journey مدل تجاری شرکت را به طور کامل تغییر می‌دهد. شرکت‌ها باید بتوانند تغییرات مدل تجاری را (که تغییرات سیستم IT را نیز دربرمی‌گیرد) در برابر - یا حتی پیش از - تغییر امکانات تکنولوژی یا تجاری مدیریت کند تا بتواند در عرصه فعالیت باقی بماند. Osterwalder و pigneur (۲۰۰۵) مدل تجاری را به صورت زیر تعریف می‌کنند:

مدل تجاری یک ابزار ذهنی متشکل از عناصر و ارتباطات آنها است که می‌تواند منطق تجاری یک شرکت خاص را ترسیم و تشریح کند. مدل تجاری، ارزش‌های ارائه شده به بخش‌ها یا مصرف‌کنندگان متفاوت را توصیف می‌کند؛ همچنین ساختار شرکت و شبکه‌ها و شرکای آن را در تولید، بازاریابی یا ارائه این ارزش‌ها و ارتباطات لازم برای تولید جریان درآمد سودآور و پایدار را نیز تشریح می‌کند.

Osterwalder و pigneur (۲۰۰۵)، نه بلوک پایه سازنده مدل تجاری را تعریف می‌کنند. بر اساس این تعریف، برای ساختن مدل تجاری می‌توان از این بلوک‌ها استفاده نمود. بلوک‌های سازنده به صورت زیر دسته‌بندی شده‌اند:

تولید

🚩 **ارائه ارزش:** دسته خدمات و تولیدات شرکت را تعریف می‌کند.

رابط مصرف‌کننده

🚩 **مصرف‌کننده هدف:** مصرف‌کنندگان یا بخش‌هایی را که شرکت قصد دارد ارزش را به آنها ارائه دهد تعریف می‌کند.

🚩 **کانال توزیع:** ابزار مختلفی که شرکت برای دسترسی به مصرف‌کنندگان بکار می‌گیرد را توصیف می‌کند.

🚩 **ارتباط:** ارتباطات شرکت با گروه‌های مختلف مصرف‌کننده را توضیح می‌دهد.

مدیریت زیر ساخت

- ✚ طراحی ارزش: نظم بین منابع و فعالیت‌ها را توضیح می‌دهد.
- ✚ قابلیت اصلی: قابلیت‌های مورد نیاز برای اجرای مدل تجاری شرکت را مشخص می‌کند.
- ✚ شبکه شراکتی: شبکه توافقات همکاری با سایر شرکت‌ها را که برای ارائه و فروش ارزش مورد نیاز است را تشریح می‌کند.

جنبه‌های مالی

- ✚ ساختار هزینه: پایه هزینه شرکت، ناشی از مدل تجاری مورد استفاده را تعریف می‌کند.
 - ✚ مدل درآمدی: جریان درآمد مدل تجاری را به منظور حفظ سودآوری شرکت تعریف می‌کند.
- در کتاب hamel (۲۰۰۰)، نمونه‌ای از طراحی مدل تجاری با استفاده از بلوک‌های سازنده شرح داده شده است. در فصل ۱۰، هنگام بحث درباره‌ی نوآوری در مفهوم تجارت به عنوان یک روش بنیادی برای افزایش سود شرکت به این مبحث باز خواهیم گشت. از زمان ورود اینترنت به بازار، مدل‌های تجاری شرکت‌هایی که دارای استراتژی تجاری اینترنت محور هستند و e-strategy نامیده می‌شوند، به شیوه‌های ابتکاری متنوعی ارائه شده‌اند که به این ترتیب e-business بتواند در تولید پول به شرکت‌ها کمک کند.

۱۰-۱. مدل‌های e-business

مدل تجاری را می‌توان به این صورت تعریف کرد: روشی که به واسطه آن یک شرکت منابع خود را ایجاد می‌کند و از آنها به منظور ارائه بهتر ارزش به مصرف‌کنندگان خود (در مقایسه با رقبا) و کسب پول در ازای آن استفاده می‌کند. یک مدل تجاری این مسئله را توضیح می‌دهد که چگونه یک شرکت در زمان حال پول تولید می‌کند و برنامه آن برای ادامه این کار در بلندمدت چگونه است. این مدل می‌تواند برای شرکت امتیاز رقابتی پایدار ایجاد کند، به این معنا که آن شرکت در بلندمدت بتواند از رقابتش بهتر عمل کند. یک مدل تجاری را می‌توان به صورت سیستمی که از مؤلفه‌ها، ارتباط میان مؤلفه‌ها و فعالیت‌ها تشکیل شده است، تعریف نمود.

با ظهور فن‌آوری‌های اینترنتی، استراتژی‌های مطلقاً اینترنت محور متعدد و مدل‌های e-business مرتبط با آنها به وجود آمده‌اند و به نیروی عظیمی در تجارت جهانی تبدیل شده‌اند. eBay، Yahoo، Google و Amazon نمونه‌هایی از این تجارت‌های مطلقاً اینترنت محور هستند. در همین زمان، مؤسسات سنتی نظیر GE و آژانس‌های دولتی نیز وجود دارند که فعالانه استراتژی اینترنت محور مرتبط را در بازسازی استراتژی‌ها و مدل‌های تجاری خود بکار می‌گیرند و به این منظور از استراتژی‌های تغییر مدل renewal یا مدل extension ارائه شده توسط Linder و Cantrell (۲۰۰۰) استفاده می‌کنند. استراتژی تجاری اینترنت محور معمولاً با نام e-commerce، استراتژی e-business و گاهی نیز e-strategy شناخته می‌شود. e-commerce، استراتژی e-business یا e-strategy از طریق استراتژی IT اینترنتی امکان اجرا پیدا می‌کند. مدل‌های تجاری که در اجرای e-strategy بکار می‌روند، مدل‌های e-business نامیده می‌شوند.

Afuah و Tucci (۲۰۰۳) معتقدند یک مدل e-business برای تولید پول باید به هشت عامل توجه داشته باشد: ۱- ارزش مصرف‌کننده:

تئوری‌ها و مدل‌های شرکت‌های تجاری ۲۵

۱. پیشنهاد متمایز یا کم‌هزینه. ۲. دامنه، کدام بخش از مصرف‌کنندگان و کدام محصول و خدمات. ۳. قیمت ارائه شده. ۴. منابع و درآمد. ۵. سیستم فعالیت‌های مرتبط و وابسته که ارزش مصرف‌کننده را ایجاد می‌کند. ۶. اجرا، چه منابعی مورد نیاز هستند؛ نظیر مردم، سازمان‌ها و سیستم‌ها؛ و این منابع چگونه با استراتژی تجاری هماهنگ می‌شوند. ۷. قابلیت‌ها، چه مهارت‌هایی مورد نیاز است. ۸. پایداری، یکتایی و غیرقابل تقلید بودن مدل تجاری.

Vitale و Weil (۲۰۰۱) مدل e-business را به عنوان تعریف نقش‌ها و روابط مصرف‌کنندگان و مشتریان و شرکا و تأمین‌کنندگان یک شرکت معرفی می‌کنند که جریان‌های اصلی تولید اطلاعات و پول و سود و سهام اصلی شرکت را مشخص می‌کند. Amit و Zott (۲۰۰۱) مدل e-business را متشکل از سه مؤلفه می‌دانند:

۱. محتوا، کالاها و اطلاعات مبادله شده و منابع مورد نیاز جهت تسهیل این تبادل.

۲. ساختار، روابط بین سهامداران.

۳. معاملات و مدیریت، کنترل جریان کالاها، اطلاعات و منابع و شکل دهی به روابط قانونی.

روش‌های متعددی برای توضیح و دسته‌بندی مدل‌های e-business وجود دارد. Vitale و Weil (۲۰۰۱) از تعداد متناهی مدل‌های e-business پایه صحبت می‌کنند، بگونه‌ای که هر کدام از مدل‌ها به روش متفاوتی از کنترل e-business اختصاص دارد. شرکت‌ها می‌توانند مدل‌های e-business پایه را به عنوان بلوک سازنده جهت تولید مدل‌های e-business مورد نیاز و خلاقانه استفاده کنند؛ و ویژگی‌های آنها را به عنوان راهنما بکار ببرند. Vitale و Weil (۲۰۰۲) مشخصاً هشت مدل e-business پایه تعریف می‌کنند که اساس تمامی آنها کنترل الکترونیک تجارت است:

۱. ارتباط مستقیم با مشتری. ۲. تأمین جامع خدمات. ۳. شرکت واحد. ۴. واسط.

۵. زیرساخت اشتراکی. ۶. جامعه مجازی. ۷. تلفیق‌کننده شبکه‌ی ارزش. ۸. محتواساز.

Vitale و Weil (۲۰۰۲) سیستم مدیریت دانش را به عنوان مهم‌ترین سرویس خدمات زیرساختی IT مورد نیاز برای هر مدل e-business تعریف می‌کنند. در مدل‌های محتواساز از مدل‌های e-business، مانند Amazon، به سیستم مدیریت دانش نیاز داریم تا به این طریق محتوای لازم (اطلاعات، محصولات یا خدمات برای مشتریان) به صورت دیجیتال تولید و تأمین شود.

در e-business، IT به عنوان آژانس فعال‌کننده یا تبدیل‌کننده روش‌های شرکت می‌تواند خدمات را به صورت خلاقانه، مناسب و کم‌هزینه به مشتریان ارائه دهد؛ به این ترتیب قدرت در دستان مصرف‌کننده قرار می‌گیرد. هشت مدل e-business پایه مورد نظر Vitale و Weil (۲۰۰۱) را از نقطه نظر مدل اجرایی، زیرساخت IT، منبع درآمد و عوامل مهم موفقیت مورد بررسی قرار می‌دهیم:

۱. ارتباط مستقیم با مشتری: ویژگی متمایز مدل این است که خریدار و فروشنده بدون استفاده از واسطه، مستقیماً با یکدیگر در ارتباط هستند. فروشنده می‌تواند خرده‌فروش، عمده‌فروش یا تولیدکننده باشد. خریدار می‌تواند فردی یا تجاری باشد. شرکت کامپیوتری Dell و Gap نمونه‌هایی از مدل ارتباط مستقیم با مشتری هستند.

❖ **زیرساخت**، مدل ارتباط مستقیم با مشتری نیازمند ارتباط الکترونیکی گسترده با مشتری است، بگونه‌ای که سیستم‌های پرداخت online را نیز دربرگیرد. بسیاری از مجموعه‌های ارتباط مستقیم با مشتری دارای شبکه‌های خاصی هستند که امکان طراحی صفحات وب ویژه برای مشتریان تجارت به تجارت (B2B) را فراهم می‌کنند. اجرای یک e-business ارتباط مستقیم با مشتری نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی در سطح فروشگاه (وب سایت) است. تجارت‌های ارتباط مستقیم با مشتری با هدف بهبود تجربه خرید online برای B2B یا مجموعه‌های تجارت- مشتری (B2C)، میلیون‌ها دلار برای گسترش وب سایت‌هایی که استفاده و جستجو در آنها آسان باشد، صرف می‌کنند. land's end ویژگی خاصی ابداع کرده است که زنان می‌توانند از طریق آن یک مدل سه‌بعدی از خود بسازند و لباس‌ها را به صورت الکترونیک بر روی آن امتحان کنند.

vitale و weil (۲۰۰۱) متوجه شدند شرکت‌هایی که e-business ابتکاری را در مدل e-business ارتباط مستقیم با مشتری بکار می‌برند، باید در سه حوزه خدمات زیرساختی بیشتر سرمایه‌گذاری کنند:

زیرساخت اجزایی، ارتباطات و مدیریت IT.

شرکت‌های ارتباط مستقیم با مشتری به سیستم پردازشگر پرداخت برای کنترل پرداخت online مشتری، طراحی منابع گسترده و مبتکرانه (ERP) برای پردازش فعالیت‌های مشتری، زیرساخت خط تولید جهت بهینه‌سازی عملکرد در فرآیند تجارت و شبکه خدماتی دربرگیرنده تمامی نقاط شرکت با یکدیگر و جهان خارج (معمولاً با استفاده از پروتکل TCP/IP) نیاز دارند؛ همچنین جهت اجرای مدل ارتباط مستقیم با مشتری، نصب و نگهداری ایستگاه‌های کاری و شبکه‌های محلی جهت ارائه خدمات به افراد بیشتر و توافق‌نامه‌های خدماتی بین گروه تجاری و گروه IT یا منابع خارجی برای فعال‌سازی، کنترل و بهبود سیستم‌های مربوط به این مدل مورد نیاز هستند.

❖ **منابع درآمد**، منابع درآمدی در مدل ارتباط مستقیم با مشتری معمولاً فروش مستقیم به مشتری است. درآمدهای جانبی از طریق تبلیغات، فروش اطلاعات مشتری و نصب محصول حاصل می‌شوند.

❖ **عوامل مهم موفقیت**، عوامل مهم موفقیت کارهایی هستند که یک شرکت برای رونق کار خود باید به خوبی آنها را به انجام برساند. فهرست زیر عوامل مهم موفقیت برای مدل ارتباط مستقیم با مشتری را نشان می‌دهد:

ایجاد و حفظ آگاهی مشتری و بدین ترتیب به وجود آوردن مجموعه مصرف‌کنندگان مورد نیاز برای پوشش هزینه ثابت ساخت تجهیزات الکترونیک و کاهش هزینه جستجوی مصرف‌کننده؛ تلاش برای برقراری ارتباط با مصرف‌کننده و درک نیازهای مشتری فردی و در نتیجه افزایش تکرار درخواست و میانگین فعالیت؛ انجام سریع و مؤثر فعالیت و پرداخت؛ تأمین امنیت لازم برای سازمان و مشتریان آن و ایجاد واسطه‌هایی که سهولت استفاده و کیفیت بالای تجربه را با تلفیق کانال‌های مختلف تضمین کنند.

۲. **تأمین جامع خدمات**: شرکتی که از مدل جامع خدمات استفاده می‌کند، نیازهای مصرف‌کننده در یک حوزه‌ی خاص را از طریق یک نقطه تماس واحد، و به طور کامل پوشش می‌دهد. این حوزه می‌تواند هر محدوده‌ی وسیعی از نیازهای مشتری، مرکب از خدمات و محصولات را دربرگیرد؛ به عنوان مثال، خدمات مالی، سلامت یا صنایع شیمیایی. تأمین جامع خدمات از طریق تولید دسته‌کاملی از محصولات با استفاده از منابع داخلی و خارجی و مرتبط کردن آنها از طریق کانال انتخابی مشتری ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

www.prusec.com Prudentialadvisor () و GE Supply company (www.Gesupply.Com) مثال-

های مربوط به تأمین جامع خدمات هستند.

❖ **زیرساخت**، در حقیقت تمامی تجارت‌ها میلند ۱۰٪ تجارت مشتری خود- یا حداقل آن میزان از آن تجارت را که می‌توانند از آن کسب سود کنند- را به دست بیاورند. هنوز بسیاری از تأمین‌کنندگان خدمات جامع کوچک باقی مانده‌اند. بخشی از دلایل این موضوع به زیرساخت مورد نیاز برمی‌گردد. در بسیاری از تجارت‌ها، پایگاه داده مشکل از اطلاعات مرتبط با مشتری و محصولاتی که در اختیار دارد، حلقه‌ی گمشده زیرساخت است. یک تأمین‌کننده، بدون این داده‌ها، رابطه‌ای با مشتری ندارد و در نتیجه، بخشی از فعالیت‌های مشتری مستقیماً به سایر تأمین‌کنندگان ارجاع داده می‌شود. تمامی تعاملات مهم با مشتریان از طریق هر کانال یا بخش تجاری باید در پایگاه داده مربوط به مشتری شرکت ثبت شود. *vitale* و *weil* (۲۰۰۱) در تحقیقات خود، پایگاه داده‌ها و بانک داده را به عنوان بخشی از مهم‌ترین خدمات زیرساختی مرتبط با مدل تأمین جامع خدمات تعریف می‌کنند. سایر خدمات زیرساختی مهم از این قرارند: توانایی ارزیابی پیشنهادات برای سیستم-های ابتکاری جدید اطلاعاتی و هماهنگی با سرمایه‌گذاری IT از طریق واحد چندمنظوره شرکت با هدف ایجاد یک نقطه تماس با مشتری؛ قابلیت مدیریت متمرکز بر زیرساخت IT جهت ایجاد ارتباط میان واحدهای چندمنظوره‌ی شرکت و طرف سوم (در صورتی که هر واحد تجاری شرکت به تنهایی نیازهای IT خود را تأمین نماید، یک مدل تأمین جامع خدمات قابل اجرا نخواهد بود)؛ نصب و نگهداری ایستگاه‌ها و شبکه‌های محلی جهت اجرای تجارت *online* از طریق ارتباط دادن تمامی واحدهای تجاری با تأمین‌کنندگان مشتری؛ پشتیبانی الکترونیکی گروه‌ها جهت هماهنگی تیم‌هایی با تداخل عملکرد. به منظور یافتن راه‌های جدید کم-هزینه برای ارائه این مدل تجاری پیچیده به مشتری از طریق کانال‌های چندگانه، به شناسایی و آزمایش تکنولوژی‌های جدید نیز احتیاج است.

❖ **منابع درآمد**، یک تأمین‌کننده جامع خدمات از طریق فروش محصولات خود و دیگران و احتمالاً دریافت حق عضویت سالانه، هزینه‌های مدیریت، هزینه‌های اجرا، کمیسیون مربوط به تولیدات طرف سوم، هزینه تبلیغات یا فهرست‌سازی برای طرف سوم و مبالغ مربوط به فروش مجموعه داده‌های مشتریان درآمد خود را تأمین می‌کند.

❖ **عوامل مهم موفقیت**، یکی از عوامل بسیار مهم، نام تجاری است؛ برای آنکه یک مشتری شرکتی را برای رفع کلیه نیازهای خود در یک حوزه انتخاب کند، اعتماد و اعتبار بسیار مهم است. عامل مهم دیگر این است که در یک حوزه با مشتری ارتباط برقرار شود و شرکت بتواند چندین تأمین‌کننده خارجی (طرف سوم) را از طریق یک یا چند کانال با مشتری ارتباط دهد. سومین عامل این است که شرکت، بیش از سایر فعالان حوزه‌ی مورد نظر درباره مشتری، داده در اختیار داشته باشد. عامل نهایی اجرای سیاست‌هایی جهت حفظ منافع داخلی و خارجی تأمین‌کنندگان و مشتریان است.

۳. **شرکت واحد**: تنها نقطه تماس مشتری *e-business*، مدل تجاری پایه شرکت واحد است. با وجود آنکه بسیاری از نوآوری‌های موفقیت‌آمیز این مدل در بخش عمومی سازمان‌ها بدست آمده است، این مدل در هر

دو بخش سودآور و عمومی قابل اجرا است. ایالت ویکتوریای استرالیا و کانال تجاری و کانال سلامت آن نمونه ای از این مدل است.

❖ **زیرساخت**، زیرساخت مدل شرکت واحد باید با سیستم‌های مختلفی در واحدهای تجاری متفاوت در ارتباط باشد و تصویر جامعی از شرکت برای مدیریت فراهم کند. تحقیق weil و vitale (۲۰۰۱) خدمات زیرساختی ذیل را مهم‌ترین خدمات مورد نیاز برای اجرای این مدل نشان می‌دهد: قابلیت مدیریت متمرکز بر زیرساخت جهت تسهیل ارتباط و به دست آوردن امتیاز اقتصادی؛ شناسایی و آزمایش تکنولوژی‌های جدید جهت یافتن راه‌های جدید برای تلفیق سیستم‌های متفاوت معمول در بسیاری از واحدهای تجاری و دستیابی به یک نقطه تماس واحد با مشتری؛ مدیریت داده مستقل از عملیات و ایجاد یک منبع متمرکز اطلاعاتی برای شرکت؛ ابزارهای الکترونیک جمع‌آوری داده از عرصه‌های گوناگون جهت مدیریت پیچیدگی حاصل از یک نقطه تماس واحد برای واحدهای تجاری مرکب؛ در بیشتر مواقع لازم است که ERPهای مختلف یک شرکت به صورت یک سرویس ERP بسط یافته جهت پردازش فعالیت‌هایی که مشتری در ارتباط با واحدهای تجاری مختلف انجام می‌دهد، با یکدیگر ترکیب شوند:

۱. پردازش عملیات پرداخت چه از طریق پایگاه شرکت، چه از طریق اتصال سیستم‌های مختلف واحدهای تجاری.

۲. پردازش داده بزرگ، مقیاس پردازش فعالیت‌های صورت گرفته در واحدهای تجاری مرکب را تسهیل می‌کند و اغلب برای دستیابی به امتیاز اقتصادی بکار گرفته می‌شود. همچنین محاسبات مربوط به عملیات سیار را با یکدیگر تلفیق کرده و کانال دیگری برای ارتباط با مشتری ایجاد می‌کند.

❖ **منابع درآمد**، در بخش سودآور، درآمدها از طریق کالاها یا خدماتی که واحدهای تجاری برای مصرف‌کننده تهیه می‌کنند تولید می‌شوند. همچنین این امکان وجود دارد که برای این نوع خدمات حق عضویت سالانه دریافت شود. در بخش اداری، معمولاً، هدف دوگانه ای وجود دارد: بهبود خدمات و کاهش هزینه‌ها. از نظر مجموعه، خدمات از طریق ارائه سریع‌تر، متناوب و چرخه‌ای بهبود پیدا می‌کنند؛ آژانس‌های چندمنظوره، اشتراک زیرساخت‌ها و حذف نیاز به اجرای عملیات مشابه می‌تواند هزینه‌های اداری را کاهش دهد.

❖ **عوامل مهم موفقیت**، فهرست زیر عوامل مهم موفقیت مدل شرکت واحد را بیان می‌کند: تغییر رفتار مشتری در جهت استفاده از مدل جدید به جای ادامه ارتباط مستقیم مشتری با واحدهای جداگانه، کاهش هزینه‌های واحدهای تجاری منفرد که در صورت مراجعه مستقیم بر آنها تحمیل می‌شود و مدیریت هزینه‌های جابجایی که ناگزیر افزایش می‌یابند؛ تغییر تصویر واحدهای تجاری جهت بوجود آوردن چشم‌اندازی از یک شرکت که شامل آگاهی، تولید و فروش ترکیبی و گسترده محصول است؛ در اجراهای تلفیقی، مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری برای ایجاد ارتباط بین حوادث واقعی در ورودی، فرآیندهای موجود و سیستم‌های انتهایی، و جستجوی حوادث ناگزیری که مشتری بتواند آنها را به عنوان عامل مراجعه به شرکت استفاده کند.

۴. **واسط‌ها**: مانند پورتال‌ها، نمایندگان، حراج‌ها، مجموعه‌داران و سایر واسطه‌ها. e-business اغلب به عنوان روشی ایده‌آل برای ارتباط مستقیم فروشندگان و خریداران شناخته می‌شود؛ زیرا زنجیره‌ی ارزش

اقتصاد قدیمی را کوتاه کرده و برخی حلقه‌های میانی آن را حذف می‌کند. هنوز برخی سایت‌های اینترنتی پرمخاطب چه از جانب مصرف‌کنندگان، چه فروشندگان در حقیقت واسطه هستند: سایت‌هایی که بین فروشنده و خریدار قرار می‌گیرند. خدمات واسطه‌ها عبارتند از جستجو (جهت مکان‌یابی تأمین‌کنندگان محصولات و خدمات)، تعیین (مشخص کردن ویژگی‌های مهم محصولات)، قیمت‌گذاری (تعیین قیمت از جمله برای موارد جانبی مانند گارانتی‌های)، فروش (تکمیل عملیات فروش از جمله پرداخت و تسویه حساب)، اجرا (اجرای درخواست‌ها با ارائه محصول و خدمات)، نظارت (نظارت بر فعالیت‌های خریداران و فروشندگان جهت گزارش فعالیت کلی و قیمت‌ها و اطلاع دادن و کنترل بازار) و اجرا (اجرای عملیات خریداران و فروشندگان). مراکز خرید الکترونیک، عاملان فروش، طرح‌های تخصصی، بازارهای الکترونیک، طرح‌های الکترونیک و پورتال‌ها نمونه‌هایی از واسطه‌ها هستند.

❖ **زیرساخت**، واسطه‌ها از طریق تمرکز بر اطلاعات و در کنار هم قرار دادن فروشندگان و خریداران تولید ارزش می‌کنند؛ کاملاً در فضای IT کار می‌کنند و در نتیجه، به عنوان مهمترین زیرساخت بر IT تکیه دارند. vitale sweil (۲۰۰۱) مهم‌ترین خدمات زیرساختی که در مدل تجاری پایه واسطه باید مورد توجه شرکت باشند را به این ترتیب عنوان می‌کنند: مدیریت دانش، شامل پایگاه داده‌های اطلاعات و تماس که تدوین و به اشتراک گذاشتن اطلاعات را برای این تجارت متمرکز بر اطلاعات ممکن می‌سازد؛ اجرای قوانین اینترنت و e-mail جهت اطمینان از استفاده صحیح و مناسب از کانال‌های الکترونیک توسط فروشندگان، خریداران و واسطه‌ها؛ شبکه‌های کارگاهی جهت پشتیبانی از محصولات و خدمات این مدل اقتصادی کاملاً الکترونیک؛ مدیریت متمرکز بر فعالیت‌های e-business و اطمینان از تناسب هماهنگی محصولات ارائه شده؛ سیستم‌های اطلاعاتی با هدف تشخیص مؤثرترین کاربردهای IT در تجارت؛ و مدیریت پروژه سیستم‌های اطلاعاتی جهت اطمینان از دستیابی به ارزش تجاری از طریق سرمایه‌گذاری‌های IT.

❖ **منابع درآمد**، یک واسطه می‌تواند درآمد خود را از طریق خریداران، فروشندگان یا هر دو کسب کند. فروشندگان ممکن است هزینه ورود، هزینه عملیات، کمیسیون فروش یا ترکیبی از آنها را پرداخت کنند. به همین ترتیب، خریداران نیز ممکن است هزینه ثبت‌نام، هزینه موفقیت یا کمیسیون فروش پرداخت کنند.

❖ **عوامل مهم موفقیت**، مهم‌ترین نیاز یک واسطه برای موفقیت، استفاده شدن در حجم مناسب است تا به این ترتیب بتواند هزینه‌های ثابت انجام شده برای زیرساخت مورد نیاز و راه‌اندازی تجارت را پوشش دهد. بنابراین، مهم‌ترین عامل موفقیت، جذب و حفظ تعداد قابل توجهی مصرف‌کننده است. عامل مهم بعدی در موفقیت، احداث زیرساخت با سرعتی متناسب با افزایش درخواست‌ها است.

۵. **زیرساخت اشتراکی**، شرکت، زیرساخت‌هایی ایجاد می‌کند که مالکان آن مشترکاً از آن استفاده می‌کنند. سایر تأمین‌کنندگانی که از زیرساخت‌های اشتراکی استفاده می‌کنند، اما مالک نیستند نیز می‌توانند در این دسته قرار بگیرند. مشتریانی که مستقیماً به زیرساخت‌های اشتراکی دسترسی دارند، گزینه‌های پیش روی تأمین‌کنندگان و پیشنهادهای ارزشی هستند. تأمین‌کنندگان، مالک یا غیرمالک، به صورت عینی معرفی می‌شوند. در برخی موقعیت‌ها، خدمات یا کالاها مستقیماً از زیرساخت اشتراکی به دست مصرف‌کننده می‌رسد.

در سایر موقعیت‌ها، پیغامی از زیرساخت اشتراکی به تأمین‌کننده ارسال می‌شود؛ تأمین‌کننده نیز عملیات را با تأمین کالا یا خدمات مورد نیاز مصرف‌کننده تکمیل می‌کند.

نمونه‌ای که ویژگی‌های مدل تجاری زیرساخت اشتراکی را توضیح می‌دهد، سیستمی است که از سال ۲۰۰۰ توسط بزرگترین بازار اتومبیل آمریکا، برخی دلان، IBM، Motorola و Intel مورد استفاده قرار می‌گیرد. نام اختصاری این سیستم (collaboration vision integrity) covisint است. General Motors، Ford و Daimler Chrysler در سازماندهی زنجیره‌ی حمایتی در مقایسه با رقابت، سود بالقوه بیشتری دیده‌اند.

❖ **زیرساخت.** مدل تجاری زیرساخت اشتراکی نیازمند وجود رقبایی است که زیرساخت IT و اطلاعات خود را به اشتراک گذاشته و با یکدیگر همکاری کنند. این سطح از همکاری نیازمند هماهنگی‌هایی در سطوح بالای معماری IT، استانداردهای اجرایی، ارتباطات داده‌ای و تکنولوژی است. اجرای مؤثر مدل زیرساخت اشتراکی به اعمال این استانداردها نیز احتیاج دارد و بسیاری از مدل‌های زیرساخت اشتراکی دارای یک کمیته مشترک هستند که اجرای این استانداردها را اداره می‌کند. نقش دیگر این کمیته‌ها، اجرای سیاست‌های زیرساخت اشتراکی، تصمیم‌گیری درباره اطلاعاتی است که باید به اشتراک گذاشته شوند و اطلاعاتی که باید در برابر شرکتهای شریک محرمانه نگهداشته شوند. (weil و vitale (۲۰۰۱) در تحقیقات خود، مهم‌ترین خدمات زیرساختی مورد نیاز برای شرکتهای مجری مدل تجاری پایه زیرساخت اشتراکی را وابسته به استانداردها و معماری دانسته‌اند: تعیین و استفاده از معماری‌های سطح بالا برای داده، تکنولوژی، برنامه‌های کاربردی، ارتباطات و کارهایی که با شرکتهای شریک درباره آنها توافق می‌شود؛ همچنین تعیین و اجرای استانداردهای جزئی در معماری‌های سطح بالا.

❖ **منابع درآمد.** درآمدها ممکن است از طریق حق عضویت یا هزینه عملیات کسب شوند. اتحاد شرکتهای ممکن است بر اساس عوامل سودآور یا غیرسودآور بنا شود. زیرساخت‌هایی که بر اساس سودآوری بنا نشده‌اند، اغلب پذیرای تمامی سازمان‌های مربوطه هستند و همه درآمدهای حاصله را بین اعضاء تقسیم می‌کنند. مدل‌های سودآور معمولاً به زیرمجموعه‌ای از شرکتهای در بخش مشخصی تعلق دارند که سود حاصله را بین خود تقسیم می‌کنند.

❖ **عوامل مهم موفقیت.** عوامل مهم موفقیت در مدل زیرساخت اشتراکی عبارتند از: عضوی که بر دیگر اعضاء تسلط نداشته باشد، اما بیش از سایر شرکا درآمد داشته باشد؛ یک کانال غیرسودآور و یک نمایش عینی از خدمات و محصولات، تعداد قابل توجهی از شرکتهای سهام و مصرف‌کننده، مدیریت برخورد در مورد ابتکارات e-business شرکتهای شریک، اجرا و ارائه صحیح و به موقع خدمات و توزیع سود حاصله از آن میان همه اعضاء اتحاد، و قابلیت اجرای عملیات میان‌سیستمی.

۶. **جامعه مجازی:** جوامع مجازی باید مورد توجه ما قرار بگیرند و نه صرفاً به این دلیل که آشکارترین و شاید آخرین مظهر باقیمانده از مفهوم اینترنت هستند. با استفاده از IT جهت پاسخگویی به میل ذاتی انسان برای برقراری ارتباط با هم‌نوعان، جوامع مجازی می‌توانند ارزش قابل توجهی برای مالکان و اعضاء خود ایجاد کنند. جامعه مجازی پس از تأسیس، کمتر از هر کدام از سایر مدل‌های تجاری پایه قابل تقلید است. در این مدل تجاری، شرکت ذینفع (حامی جامعه مجازی) در مرکز و بین اعضاء جامعه و تأمین‌کنندگان قرار