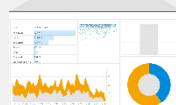


# مدیران جوان

سال دوم - شماره نخست (پیاپی: سوم)

بهار ۱۴۰۰

شماره مجوز ۱۱۰۹۹/۱



## خواندنی‌های این شماره:

- سختی در رابطه با برنامه‌های توسعه کارکنان و مدیران
- بازاریابی شبکه اجتماعی
- بررسی مدل‌های کسب‌وکار در استارت‌آپ‌ها
- اهمیت بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک در سازمان‌ها
- داشبورد مدیریتی در اکسل



## برنام خدلاوندجان و خرد کزین برتر اندیشه برنگدزو

### صاحب امتیاز:

انجمن علمی دانشجویی گروه مدیریت دانشگاه میبد

### مدیر مسئول:

مرضیه یارمحمدی

### سر دبیر:

فاطمه کارگر بیده

### مشاور نشریه:

دکتر مرتضی نبی میبدی

### همکاران این شماره (به ترتیب حروف الفبا):

پرنیان بیرجندی

مهناز زارع

مریم غلام شاه‌دین‌پناه

### هیئت تحریریه:

فاطمه عبداللہی، مائده محمدی، زهرا خادم‌الحسینی

فیروزآبادی، فاطمه صادقی، فاطمه کریمی

حسین آبادی، و پریسا زارع

### با ما در ارتباط باشید:

@managementmeyboduni

youngmanagersjournal@gmail.com

مدیر مسئول: ۰۹۰۳۱۲۸۶۹۲۱

### به نام خدا

یکی از ضعیف‌ترین زیرفرایندهای منابع انسانی در کشور ما، بحث توسعه کارکنان مخصوصاً توسعه مدیران است (بله بحث توسعه و نه آموزش). به همین خاطر بنده مبتنی بر تجربه‌ای که در چند سازمان مختلف داشته‌ام دلایل ذیل را از مهمترین مسائل و مشکلات توسعه مدیران شناسایی کرده‌ام که سعی می‌کنم به صورت خلاصه تبیین کنم:

۱. عدم هم‌راستایی با جهت‌گیری کلان:

اولین مورد و شاید حیاتی‌ترین مورد در برنامه‌های توسعه کارکنان، ارتباط برنامه‌ها با نیازهای استراتژیک سازمان است این در حالی است که اغلب برنامه‌های توسعه‌ای بدون ارتباط با برنامه استراتژیک سازمان و گاه غیررسمی طراحی و اجرا می‌شوند و نه تحت یک فرایند منظم و سیستماتیک. ...

ادامه نوشته را می‌توانید درون این فصلنامه بخوانید.

دکتر حسین محبی

هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه میبد

### سلام و عرض ادب به پیشگاه یکایک شما عزیزان

نشریه‌ای که پیش رو دارید نتیجه زحماتی است که جهت افزایش سطح آگاهی شما فراهم آمده و امیدوارم این نشریه شروعی باشد برای به ثمره نشستن استعدادهای شما عزیزان.

منتظر انتقادات و پیشنهادات سازنده شما برای پیشبرد کمی و کیفی مطالب در شماره‌های بعدی هستیم و امیدوارم که با تلاش و همت دوستان انتشار این نشریه ادامه داشته باشد.

در پایان از تمامی دوستانی که خالصانه در تهیه این نشریه ما را یاری نمودند تشکر نموده و از ایزد منان برای این دوستان توفیق روزافزون آرزو مندیم.

مرضیه یارمحمدی

مدیر مسئول فصلنامه مدیران جوان

بدین وسیله از کوشش همراهان زیر در این شماره سپاس‌گزاری می‌شود:

دکتر محمد زارعی محمودآبادی (رئیس دانشکده علوم انسانی)، دکتر حسین محبی (هیئت علمی گروه مدیریت)،

دیگر استادان، و دانشجویان گروه مدیریت که راه نشریه بدون همراهی آنها ادامه نمی‌یابد؛ و

همچنین، مدیر امور فرهنگی و اجتماعی دانشگاه میبد، دکتر حسین عابدینی و کارشناس این بخش، آقای محمد

ساعت‌ساز که راهنمایی‌های ارزشمندی را پیش روی ما قرار دادند.



## تابلوی افتخارات

انجمن علمی دانشجویی گروه مدیریت دانشگاه میبد

دوره نخست (۹۶-۹۷)

فردین مددی (دیبر)، مهدی آذری، مصطفی تقی پور، حمیدرضا جواهریان، فاطمه حاجی حسینی، رضا امیری، و عماد اشرفیان

مشاور: دکتر محمد زارعی محمودآبادی

دوره دوم (۹۷-۹۸)

مهدی آذری (دیبر)، فاطمه حاجی حسینی، محسن ابنی، بهروز بهلکه، سید محمد سکوت، محمد نیسانی حبیب آبادی، و مسعود وحدتی

مشاور: دکتر حمید بابایی میبیدی

دوره سوم (۹۸-۹۹)

مسعود وحدتی (دیبر)، ابوالفضل زارع بیدکی، محمدجواد ذکی هرنندی، سجاد یوسفی زاده (مدیریت مالی) و محسن ابنی، شبنم گودرزی، و محمد معین نوروزی (مدیریت صنعتی)

مشاور: دکتر مرتضی نبی میبیدی

دوره چهارم (۹۹-۰۰)

فاطمه عبداللهی (دیبر)، مائده محمدی، مرضیه یارمحمدی، زهرا خادم الحسینی فیروزآبادی، فاطمه صادقی، فاطمه کریمی حسین آبادی، و پریسا زارع

مشاور: دکتر مرتضی نبی میبیدی





## فهرست

۱ سخنی در رابطه با برنامه‌های توسعه کارکنان و مدیران

دکتر حسین محبی

۳ بازاریابی شبکه اجتماعی

صادق احمدی‌زاده

۱۶ بررسی مدل‌های کسب‌وکار در استارت‌آپ‌ها

مهناز میرزایی

۲۷ اهمیت بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک در سازمان‌ها

عماد مقصودی و هیوا مندی

۳۶ دانش‌بورد مدیریتی در اکسل

محمد رضا فلاح‌زاده، سعید غلامی، محمد بیکی، ریحانه حفیظی، و فاطمه آهنگری



## سخنی در رابطه با برنامه‌های توسعه کارکنان و مدیران

دکتر حسین محبی<sup>۱</sup>

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد، میبد، ایران

یکی از ضعیف‌ترین زیرفرایندهای منابع انسانی در کشور ما، بحث توسعه کارکنان مخصوصاً توسعه مدیران است (بله بحث توسعه و نه آموزش). به همین خاطر بنده مبتنی بر تجربه‌ای که در چند سازمان مختلف داشته‌ام دلایل ذیل را از مهمترین مسائل و مشکلات توسعه مدیران شناسایی کرده‌ام که سعی می‌کنم به صورت خلاصه تبیین کنم:

### ۱. عدم هم‌راستایی با جهت‌گیری کلان

اولین مورد و شاید حیاتی‌ترین مورد در برنامه‌های توسعه کارکنان، ارتباط برنامه‌ها با نیازهای استراتژیک سازمان است این در حالی است که اغلب برنامه‌های توسعه‌ای بدون ارتباط با برنامه استراتژیک سازمان و گاه غیررسمی طراحی و اجرا می‌شوند و نه تحت یک فرایند منظم و سیستماتیک. بر خلاف برنامه‌های آموزشی که روی دانش متمرکز هستند و شغل محور هستند، برنامه‌های توسعه مدیران اغلب شخص محور هستند و روی افراد متمرکز می‌شوند. بنابراین برنامه‌ی آینده بسیار در این خصوص اثرگذار و مهم است.

### ۲. مقاومت مدیران

مقاومت مدیران و احساس دانای کل داشتن از دیگر مسائل و مشکلاتی که در اجرای چنین برنامه‌های توسعه‌ای نقش مانع را بازی می‌کند. طی نکردن فرایندهای رسمی مسیر شغلی و انتصاب‌های آسانسوری، این امر را برای برخی مشتبته کرده که حتماً توانایی‌ها و مهارت‌های فوق‌العاده‌ای دارند که هم‌اکنون و با اندک تلاشی در این موقعیت نشسته‌اند. البته تعریف و تمجیدهای بی‌مورد زیردستان نیز قطعاً تقویت‌کننده چنین احساسی است.

### ۳. فقدان نظام سنجش اثربخشی

سنجش نشدن میزان اثربخشی و اثرات کاری دوره‌های برگزار شده نیز، به عنوان یک مشوق برای کاهش کیفیت برنامه‌های توسعه عمل می‌کند و این فرایند را در یک چرخه منفی قرار می‌دهد.

### ۴. آموزش محور بودن برنامه‌ها در مقابل مهارت‌محوری

در فرایند اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، شما کمتر برنامه‌ای را می‌بینید که در واقع رویکرد توسعه‌ای داشته باشد و متأسفانه مدرسان اغلب این دوره‌ها هنوز زمان برنامه‌ریزی شده را صرف آموزش و انتقال دانش می‌کنند در صورتی که اغلب مشارکت‌کنندگان از دانش اشباع‌شده و نیاز کسب مهارت دارند.

### ۵. عدم هم‌راستایی افقی درون فرایندهای سازمانی

حامی نبودن فرایندهای سازمانی از برنامه‌های توسعه‌ای هم از دیگر مشکلات در این حوزه است. فرض کنیم که افرادی طبق یک برنامه منطقی و استراتژیک دوره‌های توسعه را می‌گذرانند و آماده به کار می‌شوند، ولی در عمل

درون سازمان در موقعیت خلاف آن چیزی که برای آن توانمند شده‌اند قرار می‌گیرند. مسیرهای شغلی در بیشتر مواقع طبق برنامه برای مدیران پیش نمی‌روند.

#### ۶. کپی‌برداری‌های ناشیانه از ابزارهای بین‌المللی مطرح

در نهایت می‌توان به فقدان ابزارهای نوین، روزآمد و مبتنی بر بهینه‌کاوی‌های بین‌المللی اشاره کرد که یا اصلاً وجود ندارد یا کپی‌برداری ناشیانه‌ای است از ابزارهای بین‌المللی موجود. ضرب‌المثلی هست تحت این مضمون که کم‌دانستن خطرناک‌تر از ندانستن است. دقیقاً مصداق این مسئله است. نبود یک ابزار در اغلب موارد خیلی بهتر از کپی‌برداری‌های ناشیانه است. نمونه این ابزارها را می‌توانید در کانون‌های ارزیابی مشاهده کنید.

#### جمع‌بندی

گاهی مسیر را گم می‌کنیم، گاهی مفهوم را. به نظر بنده در حوزه توسعه مدیران و اجرای برنامه‌های مرتبط، مفهوم گم شده است. دوستان این مفهوم را با مفاهیم دیگری اشتباه گرفته‌اند. شاید لازم است برگردیم اول خط، در همین مسیری که هستیم، مجدد شروع کنیم. یک مهندسی مجدد جدی در فرایندهای توسعه‌ای کارکنان مخصوصاً مدیران لازم است.





## بازاریابی شبکه اجتماعی

### مورد مطالعه: فعالیت ده صنعت برتر ایران و جهان در اینستاگرام

صادق احمدی زاده<sup>۱\*</sup>

ا. کارشناسی مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد، میبد، ایران

\*نویسنده مسئول: صادق احمدی زاده، sadegh.ahmadi.8099@gmail.com

استاد پشتیبان: مرتضی نبی میبدی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد

#### چکیده

فراگیر شدن شبکه‌های اجتماعی در میان مردم، کاربردهای زیادی را برای آنها به‌ویژه در صنایع به همراه داشته است. در این پژوهش سعی شد با معرفی بازاریابی شبکه‌های اجتماعی به بررسی فعالیت‌های بازاریابی شرکت‌های برتر ایران و جهان در شبکه‌ی اجتماعی اینستاگرام پرداخته شود. در این زمینه فعالیت‌های بازاریابی ده شرکت برتر ایران و جهان با بررسی دقیق صفحه‌های اینستاگرامی آنها تحلیل و کدگذاری شدند و با شرکت‌های محلی نیز مصاحبه‌ای در زمینه بازاریابی شبکه اجتماعی انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که موضوع فعالیت شرکت‌ها در شبکه‌ی اجتماعی اینستاگرام، پنج دسته است که شامل در اختیار قرار دادن اخبار مربوط به شرکت، معرفی خدمات، معرفی محصولات، نشان دادن بخشی از عملیات مربوط به شرکت و معرفی اعضا می‌شود. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت، از آنجایی که بیشتر شرکت‌های برتر از شبکه‌های اجتماعی به‌خصوص اینستاگرام برای بازاریابی استفاده می‌کنند، استفاده‌ی از این بازاریابی برای هر شرکتی ضروری است و می‌تواند در کنار روش‌های دیگر بازاریابی، شرکت را به مردم بشناساند و برای شرکت مفید باشد.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی شبکه اجتماعی، شرکت‌های برتر، شرکت‌های محلی، اینستاگرام

## ۱. مقدمه

فناوری، روی راه‌های ارتباطی تأثیر زیادی گذاشته است. شبکه‌های اجتماعی نمونه‌ی مهمی از آنهاست که مردم سراسر جهان را به هم وصل کرده و به آنها توانایی اشتراک محتوا داده است. این روزها استفاده از شبکه‌های اجتماعی در سراسر دنیا بسیار گسترده شده است و افراد به شکل‌های مختلف با اهداف مختلفی از آنها استفاده می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی به طور عام و خاص می‌تواند نیازهای مردم را برآورده سازند. همین قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی، صنایع را نیز درگیر خود کرده است و به آنها راه‌های ساده‌تری برای در ارتباط بودن با مشتریان داده است. حال صنایع برای بازاریابی خود از این شبکه‌ها استفاده می‌کنند و فروش خود را بالا می‌برند (قنبری و قنبری، ۱۳۹۶: ۲). مسئله‌ی مهم در اینجا این است که شرکت‌های برتر دنیا و ایران از شبکه‌های اجتماعی به عنوان یکی از ابزارهای ارتباط با مشتریان چه استفاده‌هایی می‌کنند. مثلاً شرکت بزرگی مانند تویوتا که در جهان بسیار معروف است و فروش بالایی نیز دارد از شبکه‌های اجتماعی چگونه استفاده کرده است.

شبکه‌های اجتماعی دسترسی به افراد زیادی را برای کاربران فراهم می‌کنند که در روابط عمومی می‌توان از آنها استفاده کرد و با تبلیغات و سایر فعالیت‌های وابسته به شرکت فروش را بالا برد و برندی قابل اعتماد شد. این شبکه‌ها از آن جهت که می‌توانند باعث افزایش آگاهی و برند، افزایش وفاداری مشتری، افزایش موفقیت در عرضه‌ی محصول جدید، افزایش مخاطبین هدف، جمع‌آوری اطلاعات درباره محصولات و خدمات، دسترسی آسان به نظرات میلیون‌ها کاربر در مورد سازمان و ... شوند از اهمیت زیادی برخوردارند. این شبکه‌ها هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای را در زندگی امروزه که همراه با فناوری است دارند. یکی از همین شبکه‌های اجتماعی، اینستاگرام است که درصد بالایی از افراد در جهان از آن استفاده می‌کنند و استفاده از آن برای شرکت‌ها نقش تعیین‌کننده دارد. بنابراین بررسی این شبکه به عنوان ابزار بازاریابی بسیار اهمیت دارد و کاربرد فراوانی دارد (قنبری و قنبری، ۱۳۹۶: ۲ و ۹؛ نژادفرحانی، ۱۳۹۵: ۴؛ رمضانیان، ۱۳۹۵: ۶؛ ره‌نورد و ابراهیمی، ۱۳۹۶: ۸).

در این راستا، اهداف این مقاله عبارت‌اند از: بررسی چستی بازاریابی شبکه اجتماعی، بررسی حضور شرکت‌های برتر ایران و جهان در شبکه‌های اجتماعی به‌ویژه اینستاگرام، بررسی نیاز به حضور در اینستاگرام در صنایع محلی. این پژوهش از آن جهت که کاربرد عملی بسیار زیادی دارد و بازاریابی شرکت‌های برتر جهان را از ابعاد مختلف در شبکه‌ی جهانی اینستاگرام نشان می‌دهد، می‌تواند اطلاعات مهمی را در اختیار خواننده بگذارد و حتی در کسب‌وکار به آنها کمک زیادی کند.





## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

«ورتمن» شبکه‌های اجتماعی مجازی را نسل جدیدی از وبسایت‌های اینترنتی معرفی می‌کند که شباهت زیادی با جوامع انسانی دارند و به افراد امکان برقراری ارتباط با بیشتر افراد دیگر را می‌دهند (۲۰۰۸، نقل در آزادی و لوایی، ۱۳۹۵: ۳). در واقع، شبکه‌های اجتماعی یک یا چند نوع ارتباط خاص را برای افراد و سازمان‌ها پدید می‌آورد که عبارتند از: تبادلات مالی، دوستی، تجارت، احساسات و ... (رمضانیان، ۱۳۹۵: ۲). بنابراین طیف وسیعی از کاربردها را می‌توان برای آن تصور کرد. برای نمونه، به عقیده‌ی آسوکان و ساروانان، رسانه‌های اجتماعی، یک پلتفرم محصول را به وجود می‌آورند که عقاید و ادراک مصرف‌کننده را به اشتراک می‌گذارد و هم بر تصمیم‌گیری مشتریان تأثیر می‌گذارد (۲۰۱۷، نقل در خالقی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۱)

شبکه‌های اجتماعی چند ویژگی به همراه دارند که فراگیری آنها را در جهان توجیه می‌کند. این ویژگی‌ها عبارتند از (گرامی و فهیمی، ۱۳۹۷: ۲)

۱. رایگان بودن شبکه‌های اجتماعی

۲. داشتن امکانات برای اشتراک‌گذاری اطلاعات، فایل، عکس و ویدئو برای کاربران و تبادل نظرات

۳. داشتن قابلیت دوست‌یابی و تشکیل گروه با سلیقه‌های مشترک

۴. داشتن امکان دسترسی مجدد و حفظ حریم خصوصی

به عقیده‌ی سوانیسوم و همکاران محیط‌های شبکه‌های اجتماعی سه نوعند (۲۰۰۸، نقل در استانستی و

همکاران، ۱۳۹۵: ۴)

۱. محیط‌های دوستانه

۲. محیط‌های تجاری

۳. محیط‌های ترکیبی

در سال ۲۰۰۸، رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، توئیتر، لینکدین و ... ابزاری کاربردی برای نشر اخبار محصولات و خدمات سازمان‌ها بود که در بازاریابی اینترنتی مورد استفاده قرار گرفت. این اخبار توسط خود مردم در فضای مجازی منتشر می‌شد. برای همین شرکت‌ها دریافتند که رسانه‌های اجتماعی به عنوان ابزاری قدرتمند می‌تواند ارتباطات جهان را تغییر دهد (سجادی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۱). امروزه به دلیل دسترسی آسان به



شبکه‌های اجتماعی، استفاده از این شبکه‌ها در میان مردم رو به افزایش است. می‌توان گفت که شبکه‌های اجتماعی زمینه‌ای را فراهم آورده‌اند تا میزان ارتباطات میان خریداران و فروشندگان و سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش پیدا کند و به همین خاطر است که بازاریابی شبکه‌های اجتماعی به عنوان بزرگترین عامل ارتباطی به وجود آمده است (قنبری و قنبری، ۱۳۹۶: ۲).

یکی از مهم‌ترین علل موفقیت بیشتر شبکه‌های اجتماعی موبایلی دسترسی بیشتر افراد جامعه به آن است. در واقع، گوشی‌های تلفن هوشمند مهمترین عامل دسترسی افراد زیادی از جامعه به اینترنت است. دلیل دوم، فعالیت افراد به خاطر دسترسی به شبکه‌های اجتماعی است زیرا موبایل همیشه در دسترس افراد است و هر لحظه می‌توانند نظرات خود را منتشر کنند. دلیل سوم، آن این است که بیشتر دوستان و آشنایان در شبکه‌های اجتماعی هستند. درصد کمی از دوستان و آشنایان در شبکه‌های اجتماعی خاص مانند فیس‌بوک، توئیتر و ... حضور دارند اما در شبکه اجتماعی اینستاگرام، تلگرام و ... که موبایلی است اکثریت آنها حضور دارند و آخرین دلیل موفقیت شبکه‌های اجتماعی موبایلی، این است که افرادی که در آن فعالیت می‌کنند بیشتر با هم آشنا هستند و یکدیگر را می‌شناسند چون جزء مخاطبان نیز هستند اما در شبکه‌های اجتماعی دیگر افراد ممکن است با یکدیگر غریبه باشند (قنبری و قنبری، ۱۳۹۶: ۳).

در رابطه با بازاریابی شبکه اجتماعی کارهای زیادی در سطح ایران و جهان انجام شده است که چند نمونه از آنها را مرور می‌کنیم. جلیل‌پور و عزیزخوانی (۱۳۹۴) در پژوهشی به تبیین بازاریابی در کتابخانه‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی و مزایا و چالش‌های آن پرداختند. آنها در پژوهش خود از روش کتابخانه‌ای و مطالعه‌ی منابع مکتوب و الکترونیکی استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که در کتابخانه‌ها محصولات و خدماتی وجود دارد که مشتریان از آنها آگاهی ندارند و اگر بهترین محصولات کتابخانه‌ها به تبلیغ و به آگاهی مشتریان رسانده نشوند و تشویق نشوند ارزش چندانی ندارند. به همین دلیل بازاریابی به وسیله‌ی رسانه‌های اجتماعی یکی از راه‌هایی است که می‌تواند در رشد و تکامل محصولات و خدمات کتابخانه‌ای بسیار کارآمد باشد. طاهری و دانشمند (۱۳۹۵) در پژوهشی بازاریابی الکترونیک را بررسی کردند و تأثیر شبکه‌های اجتماعی از قبیل اینستاگرام، توئیتر و فیس بوک و ... را بر مباحث برندسازی و رفتار خرید مصرف‌کننده، مورد بررسی قرار دادند. روش پژوهش آنها کاربردی، توصیفی و تئوری بود و به این نتیجه رسیدند که شبکه‌های اجتماعی ابزاری برای تغییر رفتار خرید در مشتریان، توجه به رضایت‌مندی، کیفیت از دیدگاه مشتری و ایجاد آگاهی از برند در مشتریان و ارتباط مؤثر



با آنها و دیگر تحقیقات بازاریابی است که آنها با استفاده از این شبکه‌ها به دنبال تغییر رفتار خرید مشتریان و ایجاد تصویر ذهنی مثبت از برندشان هستند که می‌توانند به میزان نیاز رفتار خرید کاربران خدماتشان را بهبود بخشیده و رضایت کاربران را بالا برده و اعضای جدیدی جذب کنند. عبدالمنافی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی مؤلفه‌های بازاریابی ویروسی را در جهت پیشرفت آن‌ها با ارائه‌ی جنبه‌های پراهمیت و تأثیرگذار شبکه‌های اجتماعی ارزیابی کردند و مدلی را برای آن ارائه کردند. آن‌ها دو نوع جامعه‌ی آماری داشتند که نوع اول آن متخصصان، خبرگان، اساتید دانشگاهی و مدیران آشنا به موضوع تحقیق بودند و نوع دوم، کارکنان شرکت‌های تجارت الکترونیک، فروشگاه اینترنتی شیپور با ۵۰ نفر پرسنل و فروشگاه اینترنتی دیوار با ۱۷۰ نفر پرسنل با شیوه‌ی نمونه‌گیری همبستگی و علی مقایسه‌ای انتخاب کردند. همچنین ابزار آماری آنها روش آنتروپی شانون و ANOVA بود و به این نتیجه رسیدند که میانگین بازاریابی ویروسی در شبکه‌های اجتماعی ۰/۳۲۵ است و سؤالات دارای همسویی و واریانس نمونه‌ها، همگن و پایایی و قابلیت بالایی دارد. آقامحسینی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی به منظور دستیابی به راهبردهایی مناسب در بازاریابی رسانه‌های اجتماعی از طریق رسانه‌های اجتماعی انجام دادند که از روش مصاحبه برای گردآوری اطلاعات استفاده کردند و نمونه‌ی آماری آنان سی و پنج نفر از خبرگان شامل: مدیران ارشد سازمان‌های رسانه‌ای، استادان دانشگاه، پژوهشگران و کارشناسان رسانه‌ای بودند. همچنین ابزار مورد استفاده‌ی آنان، ابزار تحلیلی-کاربردی سوات بود و با تجزیه و تحلیل یافته‌ها و با مقایسه‌ی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی)، تهدیدها و فرصت‌ها (عوامل خارجی) و ترکیب و مقایسه‌ی قوت‌ها و فرصت‌ها (SO)، ضعف‌ها و فرصت‌ها (WO)، قدرت‌ها و تهدیدها (ST) و ضعف‌ها و تهدیدها (WT) به این نتیجه رسیدند که با رعایت این‌ها راهکارهای مؤثری را می‌توان در جهت اعمال راهبردهایی برای بازاریابی اجتماعی، در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله لزوم آسیب‌شناسی جامع در سازمان‌های رسانه‌ای ایران، لزوم بازنگری در اهداف و ساختارهای سازمان‌های رسانه‌ای ایران، تشکیل شورای راهبردی جدید برای فضای مجازی و... یافت. پنتینا و گه (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی توافقات نوظهور در اجرای بازاریابی شبکه‌ی اجتماعی به وسیله‌ی SMEها پرداختند و الگوهای مکرر را در طبقه‌بندی انواع استراتژیک مرتبط دسته‌بندی کردند و از روش تجربی تحلیل خوشه‌ای برای گزارش توسط مدیران بازاریابی برای به‌دست آوردن یک گونه‌ی آسیب‌شناسی از سه الگوی راهبردی بازاریابی اجتماعی استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که ناظران محتاط و استراتژیست‌های فعال، تفاوت قابل توجهی در اجرای

جایگاه‌های رسانه‌ی اجتماعی، منافع شناخته شده از رسانه‌های اجتماعی، استفاده از تاکتیک و عملکرد را از خود نشان می‌دهند و عضویت گروهی نیز با نوع صنعت و اندازه‌ی شرکت و اهداف شرکت و دلایل اتخاذ SMM مرتبط است. لاگروسن و گروندن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی به منظور بررسی کاربرد بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در صنعت رفاه و سلامتی انجام دادند که از روش‌های کیفی استفاده کردند و مصاحبه‌ای با متخصصان ارتباطات بازاریابی در هفت هتل چشمه‌های آب معدنی سوئدی انجام دادند که اطلاعات مصاحبه با استفاده از روش تطبیقی ثابت از رویکرد تئوری نظریه داده‌بنیاد تحلیل شد و به این نتیجه رسیدند که انتخاب رسانه‌ها و محتوا قابل مدیریت است و شرکت‌ها دانش بسیار مبهمی از اثرات تلاش‌هایشان دارند و به طور کامل از امکانات تعاملی شبکه‌ی اجتماعی استفاده نمی‌کنند. سوسیاتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی به منظور جمع‌آوری و توصیف تکنیک‌های بازاریابی استفاده شده در شبکه‌ی اجتماعی اینستاگرام توسط صاحبان فروشگاه‌های آنلاین اندونزی انجام داد و از روش اخذ رای که تحلیلی کمی است استفاده کرد که شامل جمع‌آوری اطلاعات از طریق درخواست از مردم برای ارزیابی باورها، نگرش‌ها و رفتارها است و به این نتیجه رسید که تکنیک‌های جمع‌آوری شده مانند استفاده از هش‌تگ در پست‌های تبلیغاتی و تگ کردن مردم در هر پست فروش و... به راحتی می‌تواند فروشگاه‌ها را مشهور کند و پیروان زیادی را به دست آورند و معاملات بیشتری در یک روش ساده و کم‌هزینه انجام دهند.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی و توصیفی است که می‌کوشد تا به فرد آگاهی لازم را درباره بازاریابی شبکه اجتماعی بدهد. خواننده می‌تواند با اطلاعاتی که از این پروژه بدست می‌آورد کسب و کار خود را بهبود بخشد. جامعه این پژوهش، شرکت‌های برتر ایران و جهان در صنایع مختلف بود و از میان آنها ده نمونه انتخاب شد تا حضور آنها در شبکه‌های اجتماعی بررسی شود. سپس، فعالیت‌های آنان در حوزه‌ی بازاریابی با بررسی دقیق‌تر صفحه‌های اینستاگرامی آنها تحلیل و کدگذاری شد.

شرکت‌های برتر ایرانی از لیست ۵۰۰ شرکت برتر سازمان مدیریت صنعتی به روش تصادفی انتخاب شدند. در این زمینه سعی شد از شرکت‌های گوناگون در بخش‌های مختلف صنایع انتخاب صورت گیرد. شرکت‌های خارجی نیز از لیست فورچون جهانی ۵۰۰ انتخاب شدند. این لیست فهرستی از ۵۰۰ شرکت بین‌المللی فعال در

<sup>۱</sup>Lagrosen & Grunden

<sup>۲</sup>Suciati



صنایع مختلف می‌باشد که به صورت سالیانه توسط مجله‌ی فورچون رتبه‌بندی و منتشر می‌شود. در ادامه، با ابزار مصاحبه احساس نیاز شرکت‌های محلی در دسترس به بازاریابی شبکه اجتماعی بررسی شد. این شرکت‌ها به صورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. پروتکل مصاحبه از این شرکت‌ها اگر در اینستاگرام فعالیت می‌کردند به این شکل بود: ۱. آیا شرکت در اینستاگرام فعالیت می‌کند؟ ۲. از چه زمانی در آن فعالیت می‌کند؟ ۳. اینستاگرام چه کاربردی برایشان دارد و اینکه آیا تجربه‌ی مثبت و منفی از آن دارند؟ ۴. چه تعداد دنبال‌کننده دارند و چه تعداد پست گذاشته‌اند. همچنین اگر در اینستاگرام فعالیت نداشتند، پروتکل مصاحبه به این شکل بود: ۱. بازاریابی و تبلیغات خودشان را از چه راه‌هایی انجام می‌دهند؟ ۲. آیا احساس نیاز به فعالیت در اینستاگرام می‌کنند. شبکه‌ی اجتماعی انتخابی برای بازاریابی شرکت‌ها اینستاگرام بود. زیرا یکی از موفق‌ترین شبکه‌های اجتماعی موبایل است که برندهای مطرح در ایران و جهان در این شبکه‌ی اجتماعی فعالیت می‌کنند. موفقیت شرکت‌هایی که در شبکه اجتماعی اینستاگرام بازاریابی می‌کنند آن قدر زیاد است که بازاریابی از طریق اینستاگرام برای آنها به یکی از شاخه‌های تخصصی بازاریابی شبکه‌های اجتماعی تبدیل شده است (قنبری و قنبری، ۱۳۹۶).

برای ترسیم نمودار رتبه و ارقام مربوط به دنبال‌کنندگان و پست‌های شرکت‌ها در صفحه‌های اینستاگرامی‌شان از نرم‌افزار اکسل استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در جدول ۱، تنوع رسانه‌های بازاریابی شبکه اجتماعی ده شرکت برتر ایران و جهان نشان داده شده است.

جدول ۱. حضور شرکت‌های برتر ایران و جهان در شبکه‌های اجتماعی

ردیف	نام شرکت	صنعت	وب سایت	فیس بوک	یوتیوب	توییتر	اینستاگرام	پیترست	تلگرام	ایکس	لینکدین	آپارات
۱	فولاد مبارکه اصفهان	فلزات اساسی	www.msc.ir				✓		✓			✓
۲	ایران خودرو	خودرو سازی	www.ikco.ir				✓					✓

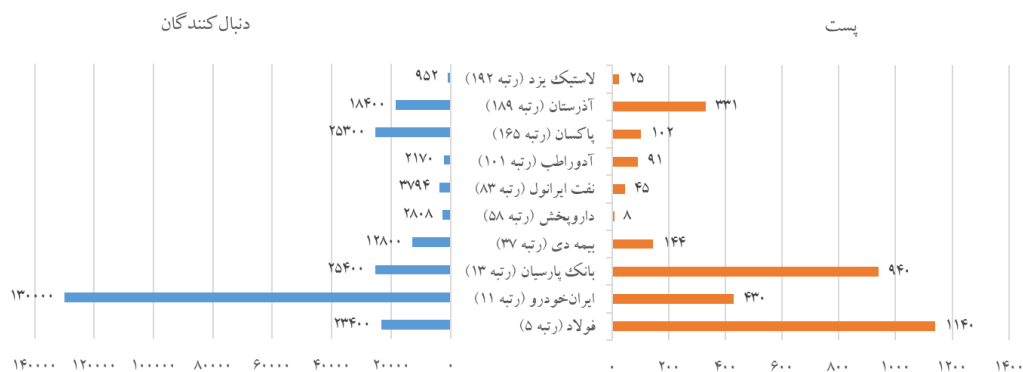


✓		✓	✓	✓				www.Parsian-Bank.ir	هولدینگ	بانک پارسیان	۳
✓			✓	✓				www.dayins.com	بیمه	بیمه دی	۴
	✓		✓	✓				www.ondpline.com	محصول دارویی	توزیع داروپخش	۵
✓	✓			✓				www.iranol.ir	فرآورده نفتی	نفت ایرانول	۶
	✓			✓				www.adorateb.com	پزشکی	آدوراطب	۷
✓			✓	✓	✓			www.paxanco.com	شوینده بهداشتی	پاکسان	۸
	✓			✓	✓			omran.azarestan.com	انبوه سازی	آذرستان	۹
✓				✓	✓			www.yric.com	لاستیک سازی	لاستیک یزد	۱۰
			✓	✓	✓	✓	✓	www.walmart.com	خرده فروشی	وال مارت	۱۱
	✓			✓	✓	✓	✓	www.shell.com	نفت	رویال داچ شل	۱۲
				✓	✓	✓	✓	www.vw.com	خودرو سازی	فولیکس واگن	۱۳
			✓	✓	✓	✓	✓	www.toyota.com	خودرو سازی	تویوتا	۱۴
	✓			✓	✓	✓	✓	corporate.exxonmobil.com	نفت و گاز	اکسون موبیل	۱۵
	✓			✓	✓	✓	✓	cvshealth.com	توزیع دارو	سی وی اس هلث	۱۶

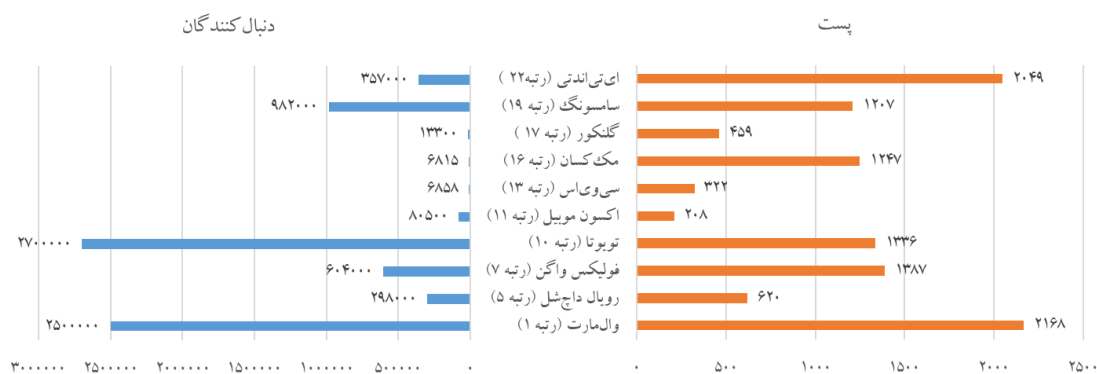


✓				✓	✓	✓	www.mckesson.com	داروسازی	مک کسان	۱۷
✓				✓	✓	✓	www.glencore.com	استخراج معادن	گلنکور	۱۸
				✓	✓	✓	www.samsung.com	الکترونیک	سامسونگ	۱۹
✓				✓	✓	✓	www.att.com	مخابرات	ای تی اندتی	۲۰

آمار دنبال کنندگان و شمار پست‌های این شرکت‌ها نیز نشان داده شده است (شکل ۱ و شکل ۲).



شکل ۱. آمار دنبال کنندگان و شمار پست‌های شرکت‌های برتر ایران



شکل ۲. آمار دنبال کنندگان و شمار پست‌های شرکت‌های برتر جهان

بر اساس بررسی آخرین پست‌های این شرکت‌ها در اینستاگرام، می‌توان موضوع‌های فعالیت آنها را در این

شبکه اجتماعی به پنج دسته تقسیم کرد که عبارتند از:

۱. در اختیار قرار دادن اخبار مربوط به شرکت (شکل ۳ و شکل ۴)
۲. معرفی خدمات (شکل ۵)
۳. معرفی محصول (شکل ۶)
۴. نشان دادن بخشی از عملیات شرکت
۵. معرفی اعضا



شکل ۴: اخبار شرکت گلکور در رابطه با استخدام افراد و مخارج



شکل ۳: پست اخبار مربوط به شرکت فولاد



شکل ۶: معرفی گوشی جدید سامسونگ



شکل ۵: پست مربوط به ارائه خدمت تازه از بانک پارسیان

یافته‌های مصاحبه در





جدول ۲ آمده است. شرکت‌های نساجی و منیزیم چون شرکت‌های قدیمی هستند و خریداران آنها معمولاً شرکت‌ها هستند و از قدیم شناخته شده‌اند از بازاریابی شبکه‌ی اینستاگرام استفاده نمی‌کنند، اما شرکت‌های سنگ‌بری قصر کویر و محصولات شتر مرغ آرتین از آن جهت که مشتریان آن‌ها شامل مشتریان حقیقی نیز می‌شوند از بازاریابی شبکه‌ی اینستاگرام استفاده می‌کنند.

جدول ۲. کاربرد اینستاگرام برای شرکت‌های محلی

ردیف	نام شرکت صنعت	حضور در اینستاگرام	سال شروع	کاربرد اینستاگرام برای شرکت	دنبال کنندگان	پست
۱	نساجی	×	×	بدون احساس نیاز به اینستاگرام و دارای خریدار خاص	×	×
۲	شمش منیزیم	×	×	بدون احساس نیاز به اینستاگرام و دارای خریدار خاص	×	×
۳	سنگ‌بری قصر کویر	✓	۹۷	افزایش فروش و سفارش دهی از طریق اینستاگرام و ضرورت فعالیت در این شبکه	۲۰۹۹	۵۶
۴	محصولات شتر مرغ آرتین	✓	۹۷	تمامی فعالیت‌های بازاریابی و درخواست مشتری و فروش محصول از طریق اینستاگرام و ضرورت استفاده از آن	۱۱۸۲	۱۴۷

## ۵. نتیجه‌گیری

شبکه‌های اجتماعی راهی برای کمک به ارتباط کارکنان و مشتریان برای به‌دست آوردن اطلاعات در زمینه‌ی کسب‌وکار است و فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که افزایش بازدید از سایت سازمان را در پی دارد و شرکت‌ها از این شبکه‌ها برای تولید محتوای جذاب و جلب بازدید کنندگان بدون هیچ هزینه‌ای استفاده می‌کنند. به طور کلی، شرکت‌های برتر ایرانی و خارجی در شبکه‌های اجتماعی توئیتر، فیس‌بوک، یوتیوب، اینستاگرام، تلگرام، ایگپ، لینکدین، پینترست و آپارات بازاریابی می‌کنند که تمامی آن‌ها در اینستاگرام حضور دارند و موضوع فعالیت بازاریابی آن‌ها در این شبکه شامل ۵ دسته در اختیار قراردادن اخبار مربوط به شرکت، معرفی خدمات، معرفی محصول، نشان دادن بخشی از عملیات شرکت، و معرفی اعضا است

همچنین از مصاحبه‌ای که با شرکت‌های محلی به عمل آمد، دریافته شد شرکت‌هایی که خریداران آن‌ها فقط شرکت‌ها یعنی حقوقی‌ها بودند، به همان فعالیتی که از قدیم داشتند ادامه داده و به شبکه اجتماعی اینستاگرام برای بازاریابی احتیاجی نداشتند، اما شرکت‌هایی که خریداران آن‌ها شامل افراد حقیقی نیز می‌شد، از بازاریابی شبکه اجتماعی اینستاگرام هم استفاده می‌کردند.

در پایان پیشنهاد می‌شود فعالیت‌های بازاریابی شرکت‌های برتر در شبکه‌های اجتماعی دیگر نیز که کاربران زیادی دارند به طور اختصاصی بررسی شوند.

## ۶. منابع

- آزادی، عباس و لوایی ارکواز، حامد (۱۳۹۵) شبکه‌های اجتماعی در بازاریابی و تجارت، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۲۳ اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۵، دانشگاه تبریز، صص. ۱۲-۱.
- آقا محسنی، وحید؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ شریفی، مهدی و عباسیان، عزت اله (۱۳۹۸) راهبردهای بازاریابی سازمان‌های رسانه‌ای از طریق رسانه‌های اجتماعی، مجله جهانی رسانه، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، دوره ۱۴، شماره ۲ (پیاپی ۲۸)، صص. ۲۱-۱.
- استانستی، صدف؛ گشوده، حسن و پسکوهی، زاهد (۱۳۹۵) بررسی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر بازاریابی اینترنتی، نخستین کنفرانس بین الملل پارادایم‌های نوین مدیریت-هوش تجاری و سازمانی، اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۵، دانشگاه شهید بهشتی، صص. ۱۲-۱.
- جلیل پور، پیمان و عزیزخانی، رباب (۱۳۹۴) بازاریابی در کتابخانه‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی: مزایا و چالش‌ها، فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر، تابستان و پاییز ۱۳۹۴، شماره ۱۸ و ۱۷، صص. ۴۳-۲۶.
- خالقی، عاطفه؛ معینی، حسین و جامی پور، مونا (۱۳۹۸) شناسایی و رتبه‌بندی فرصت‌ها و چالش‌های بازاریابی، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، بهار ۱۳۹۸، دوره ۹، شماره ۱ (پیاپی ۳۲)، صص. ۳۸-۱۹.
- رمضانیان، مهدی (۱۳۹۵) بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی در بهبود و توسعه کسب و کار از طریق بازاریابی الکترونیکی، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، ۲۷ آبان‌ماه ۱۳۹۵، شیراز، صص. ۹-۱.
- ره‌نورد، ریحانه و ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۳۹۶) بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر بازاریابی، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و حسابداری با رویکرد نوآوری‌های تحقیقاتی، ۳ اسفندماه ۱۳۹۶، دانشگاه شیخ بهایی اصفهان، صص. ۱۴-۱.
- سجادی جاغرق، سید عبدالله؛ قرائتی، علیرضا و حیدری، مجید (۱۳۹۴) نقش رسانه‌های اجتماعی در بازاریابی و



تأثیر بر ساختار سازمانی، مطالعات رسانه‌ای، بهار ۱۳۹۴، دوره ۱۰، شماره ۲۸، صص. ۱۴۳-۱۲۷  
طاهری، سامان و دانشمند، بهناز (۱۳۹۵) بررسی چالش‌های بازاریابان و فرصت‌های برندسازی و خرید از طریق شبکه‌های اجتماعی، اولین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مطالعات مدیریت، ۲۷ آبان‌ماه ۱۳۹۵، شیراز، صص. ۸-۱.

عبدالمنافی، سعید؛ رفیعی، حسین؛ صادقی، سعید؛ حاج صادقی، فرنوش و میرزایی، سیف‌الله (۱۳۹۶) بررسی تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر بازاریابی و ویروسی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع با تأکید بر مدیریت دانش، تعالی و توانمندی رقابتی، ۱۳۹۶، اصفهان، صص. ۲۱-۱.

قنبری، بیتا و قنبری، سولماز (۱۳۹۶) بازاریابی شبکه اجتماعی، دومین کنفرانس بین‌المللی در مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، خردادماه ۱۳۹۶، دانشگاه آزاد واحد تهران، صص. ۱۴-۱.

گرامی، محسن و محمدی فهیمی، دانیال (۱۳۹۶) بازاریابی شبکه‌های اجتماعی در کسب و کار، اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم و مهندسی و فرهنگ ایرانی، ۱۳۹۶، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، صص. ۹-۱.

میلانی، فرزانه؛ زنوزی، جعفر و ابوالفضل، ابوالفضل (۱۳۹۵) بررسی تأثیر استفاده از استراتژی‌های بازاریابی پایگاه داده و مبتنی بر دانش در شبکه‌های اجتماعی بر جلب اعتماد مشتریان، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری و با تأکید بر حل مسائل و مشکلات کلان ملی، ۲۵ شهریورماه ۱۳۹۵، دانشگاه شهید بهشتی تهران، صص. ۲۰-۱.

نژادفرحانی، مهدی (۱۳۹۵) ساختارهای بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، فصلنامه ایده‌های نو در علوم و فناوری، ۱۳۹۵، دوره ۱، شماره ۲، صص. ۱۹-۱.

Lagrosen, Stefan. & Grunden, Kerstin. (2014) Social Media Marketing in The Wellness Industry, The TQM Journal, Vol. 26, No. 3, 2014, pp. 253-260.

Pentina, Iryna. & Koh, Anthony C. (2012) Exploring Social Media Marketing Strategies in SMEs, Int. J. Internet Marketing and Advertising, Vol. 7, No. 4, 2012, pp. 292-310.

Suciati, Pijar. (2018) Instagram Marketing Techniques for Online Store: A Descriptive Study, The 2nd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE) 2017 The Importance on Advancing Vocational Education to Meet Contemporary Labor Demands, Volume 2018, DOI 10.18502/kss.v3i11.2808, pp. 811-825.

## بررسی مدل‌های کسب‌وکار در استارت‌آپ‌ها

مهناز میرزایی<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد، میبد، ایران

\* نویسندهٔ مسئول: مهناز میرزایی، mahnazmirzaee77@gmail.com

استاد پشتیبان: مرتضی نبی‌میبیدی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد

### چکیده

امروزه همراه با گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و نقش تحول‌آفرین آنها، تفکر استارت‌آپی نیز در میان جوانان به عنوان فرصتی برای کار افزایش یافته است. اما همین فرصت همراه با تهدیدهایی است که افزایش رقابت یکی از آنهاست. در این رابطه پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در عرصه رقابت باید یک مدل کسب‌وکار مناسب را تعریف کرد. یک مدل کسب‌وکار خوب، ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار را در کانال‌های مناسب به دست مشتریان مناسب می‌رساند. در این کار، به بررسی مدل‌های اصلی استارت‌آپ‌ها پرداخته شد. در واقع مدل‌هایی که می‌توانند نقش اصلی در موفقیت استارت‌آپ‌ها داشته باشند. روش اصلی کار، مطالعات کتابخانه‌ای بود که از نتیجه آن یک پرسشنامه برای بررسی دیدگاه استارت‌آپ‌های ایرانی طراحی شد. بر اساس مطالعات، شش مدل کسب‌وکار بازارگاه، جمع‌کننده/تجمیعی، بنا به تقاضا، حراج معکوس، جمع‌سپاری، و تولید مرسوم نرم‌افزار به عنوان مدل‌های کسب‌وکار پایه استارت‌آپ‌ها در نظر گرفته شدند.

**کلیدواژه‌ها:** استارت‌آپ، مدل کسب‌وکار، ارزش‌های پیشنهادی، درآمدزایی



۱. مقدمه

کشور ما به دلیل داشتن نیروهای جوان و دانش آموخته، دارای قابلیت‌های زیادی است. هر چند، از کل جمعیت دانش آموختگان، به نقل از خبرگزاری مهر در سال ۱۳۹۶، تنها حدود ۴۸ درصد شاغل هستند، یعنی معادل ۵۲ درصد غیرفعال هستند (بیکار و بدون شغل درآمدا). بنابراین یکی از دغدغه‌های حال و آینده جوانان امروز، داشتن شغل است که برنامه‌ریزی مناسب را نیاز دارد. این برنامه‌ریزی باید همراه با تحولات روز باشد. جامعه امروز تغییرات زیادی را به خود دیده است. گسترش فناوری اطلاعات و کاربردی شدن آن برای نسل جدید، فرصت‌های تازه‌ای را برای آنها به منظور اشتغال فراهم ساخته است. استارت‌آپ یا همان شرکت‌های نوپا یکی از این فرصت‌هاست که می‌تواند باعث اشتغال‌زایی جوانان شود. این فرصت خوبی برای کشور است تا تولید را نیز از این راه افزایش دهد (ندافی و احمدوند، ۱۳۹۶: ۵۱۷). در چنین شرایطی وضعیت ایده‌آل وضعیتی است که در آن شرکت‌های ایرانی فعال در یک فضای رقابتی با نمونه‌های موفق خارجی حاضر در بازار ایران و با منطق کسب و کار و دستیابی به مدل‌های درآمدی پایدار بتوانند با پیشنهاد ارزش‌های مناسب توجه کاربران (مشتریان) را به خود جلب کنند و از این راه کسب منفعت کنند. بنابراین تعیین درست جهت‌گیری کلی و راهبرد رقابتی و در ادامه آن طراحی مدل کسب و کار کارآمد برای استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های ایرانی فعال در حوزه‌ی رسانه‌های اجتماعی می‌تواند موجبات افزایش رقابت‌پذیری این شرکت‌ها در رویارویی با نمونه‌های قدرتمند خارجی را فراهم سازد (ایسنا، ۱۳۹۷). این مسئله برای همه استارت‌آپ‌ها وجود دارد. یعنی باید بررسی شود که مدل‌های کسب و کاری مناسب استارت‌آپ‌ها در ایران چیست.

در سال‌های اخیر همچنین فضای رقابتی میان کسب و کارها در صنایع مختلف افزایش یافته است. پژوهشگران پیشنهاد داده‌اند که برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در عرصه رقابت باید یک الگوی کسب و کاری مناسب را برای خود تعریف کرد که همان مدل کسب و کار است. یک مدل مناسب، ارزش‌های پیشنهادی کسب و کار را برای مشتری مشخص می‌کند، ارزش‌هایی که بتواند همزمان منافع شرکت را نیز تأمین کند (منطقی و ثاقبی سعیدی، ۱۳۹۲: ۳۹).

بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی مدل‌های کسب و کار مناسب برای استارت‌آپ‌هاست. آگاهی‌رسانی به استارت‌آپ‌ها درباره مدل‌های کسب و کار مناسب می‌تواند به بهبود وضعیت کسب و کار آنها کمک کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در قلب هر کسب و کاری، مدل کسب و کاری است که استراتژی چگونگی کار آن کسب و کار را توضیح می‌دهد. این مدل توضیح می‌دهد که یک شرکت چگونه برای مشتری‌های خود ارزش ایجاد می‌کند و اینکه بسیاری از تمهیدات را مد نظر قرار خواهد داد، از قبیل شناسایی مشتری‌ها، مسائل آنان و اینکه به چه روشی آن مسائل را حل کند. حتی کاسبی کوچک لیمونا در آن نیاز دارد، چگونگی تولید شربت، روشی برای ذخیره‌سازی لیموها، چگونگی تحویل به مشتری، و ... (مدل کسب و کار با مدل درآمدی که بیان‌کننده چگونگی درآمدزایی یک شرکت است متفاوت می‌باشد. یک شرکت می‌تواند دارای چندین روش درآمدزایی باشد ولی معمولاً فقط یک مدل کسب و کار دارد).

در حالی که بنیان‌گذاران یک استارت‌آپ، تصمیم‌گیری درباره مدل کسب و کار و روش‌های درآمدزایی خود را به تأخیر می‌اندازند، پیشنهاد می‌شود که باید این کار را زودتر انجام دهند. آنها باید برای ارائه یک کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)، مدل کسب و کاری در ذهن داشته باشند. بدون آن، شما نمی‌دانید چه چیزی را به مشتری‌های خود ارائه می‌دهید و کسب و کار خود را چگونه می‌سازید. برخی از مدل‌های قابل اجرا برای استارت‌آپ‌ها عبارتند از (Ponomarev, 2019):

### □ جمع‌کننده / تجمیعی<sup>۱</sup>

در این مدل، یک شرکت اطلاعاتی را از کالاها یا خدمات در دسترس در یک فضای مشخص جمع‌آوری می‌کند و سپس با نام خود آن خدمات را ارائه می‌دهد.

یک جمع‌کننده ترکیبی از کسب و کار خدماتی قدیمی و یک بازارگاه است، از یک طرف نیازی نیست این خدمات را خودتان مهیا کنید ولی از طرف دیگر باید از کیفیت و ارزیابی دقیق ارائه‌دهندگان خدماتی که با آنان کار می‌کنید (بیشتر از یک بازارگاه) اطمینان حاصل نمایید.

### □ بنا به تقاضا<sup>۲</sup>

این مدل اغلب با مدل کسب و کار بازارگاه اشتباه گرفته می‌شود. تفاوت اصلی آن در این است که بازارگاه صاحب کالاها و دارایی‌های ارائه شده در بستر خود نبوده و همچنین افرادی که این خدمات را ارائه می‌دهند

<sup>۱</sup>Aggregator

<sup>۲</sup>On-demand



استخدام نمی‌کند. برخلاف آن، استارت‌آپ اسکوتر الکتریکی برد (Bird) در واقع صاحب (یا کرایه‌کننده) اسکوترهایی است که برای استفاده کوتاه مدت ارائه می‌شوند.

□ حراج معکوس

حراج معکوس گونه‌ای از مدل بازارگاه است، اما بجای اینکه فروشندگان خدمات خود را به خریداران ارائه دهند، خریداران هستند که برای برخی از نیازهایشان درخواست می‌دهند.

□ جمع‌سپاری<sup>۱</sup>

جمع‌سپاری مربوط به ایجاد ارزش بر مبنای تلاش‌های یک جمعیت است.

جمع‌سپاری به شدت از اثر شبکه‌ای منفعت می‌برد. هر چه کاربران بیشتری در بستر ایجاد محتوا کنند به این معنا است که ارزش بستر بیشتر بوده و رشد آن سریع‌تر می‌باشد.

□ تولید مرسوم نرم‌افزار

این مدل کسب‌وکار کاملاً استاندارد است، بخاطر این که یکی از متداول‌ترین مدل‌های کسب‌وکار برای استارت‌آپ‌های فناوری است.

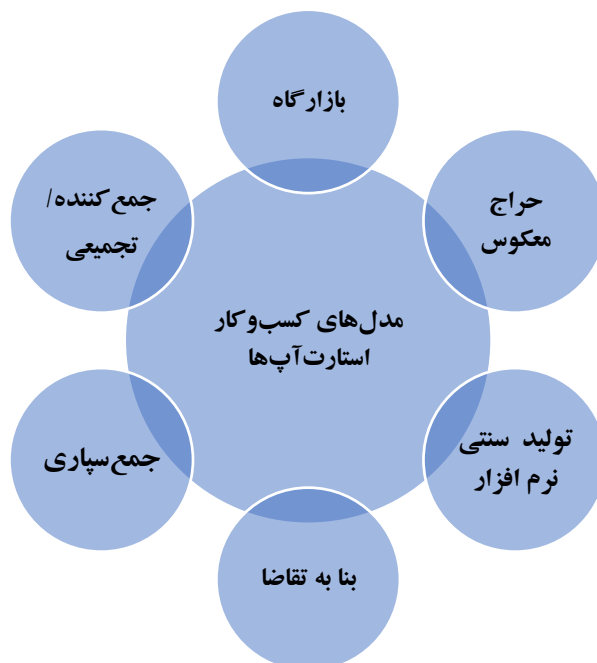
تولید نرم‌افزار تا سال‌ها یکی از روش‌های مورد کاربرد بوده است. اکنون اینترنت یک روش کاملاً نوین را برای ترویج و توزیع نرم‌افزار ایجاد کرده است.

در رابطه با استارت‌آپ‌ها و مدل کسب‌وکاری آنها کارهای پژوهشی در ایران انجام شده است. شاملو، زارعی، و سلام‌زاده (۱۳۹۰) در مقاله‌ای به طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌های ICT با مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران پرداخته‌اند. رضوانی و روحانی (۱۳۹۰) در مقاله ارائه الگویی برای گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی کوچک و متوسط ایران به بررسی گونه‌های مختلف مدل‌های کسب‌وکار پرداختند و سپس اقدام به ارائه گونه‌شناسی جدیدی از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک نمودند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که محور توجه و میزان کنترل، نقاط مرجع استراتژیک مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در این گونه‌شناسی هستند. قربانی (۱۳۹۱) وی با استفاده از مدل کسب‌وکار استروالدر، مدل‌های کسب‌وکار جدید را در صنعت نشر دیجیتال، با توجه به مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، بررسی می‌کند. محمدیان، مانیان و خداداد برمی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به طراحی مدل کسب‌وکار مرکز رشد مجازی در

<sup>۱</sup>Crowdsourcing

ایران با آنتولوژی استروالدردر پرداختند. صلواتیان، تقوا، و گودرزی (۱۳۹۷) در مقاله طراحی بوم مدل کسب و کار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر به بررسی بوم مدل کسب و کار می‌پردازند. حبیبی و حرفت کار (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان استارت‌آپ و کارآفرینی انجام داده‌اند که از روش تحلیل کتابخانه‌ای استفاده شده است. نتایج نشان داده است از آنجایی که کارآفرینی و استارت‌آپ به نوعی جزء موضوعات روز در فضای کسب و کار بوده و ایده‌های جدید و کسب و کارهای کوچک و نوپا نقش بسزایی در ایجاد اشتغال خصوصا در شرایط خاص فعلی کشور ما دارا می‌باشند. تاری و پرحلم (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان مدل ساختاری عوامل موثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران انجام داده‌اند.

بر اساس مدل‌های کسب و کاری مناسب استارت‌آپ‌ها، مدل مفهومی این مقاله در شکل زیر آمده است (شکل ۷).



شکل ۷. مدل مفهومی پژوهش  
برگرفته از (Ponomarev, 2019)

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی و توصیفی است که می‌کوشد تا به استارت‌آپ‌ها آگاهی لازم را درباره مدل‌های کسب و کار مناسب بدهد. خواننده با اطلاعاتی که از این کار بدست می‌آورد می‌تواند کسب و کار خود را بهبود بخشد. جامعه این پژوهش، استارت‌آپ‌های ایرانی هستند. این استارت‌آپ‌ها از وبگاه





<https://ecomotive.ir/startups-list/> به روش نمونه گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. برای رسیدن به هدف پژوهش، نخست مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی برای آشنایی با مدل‌های کسب و کار و یافتن گونه‌های مناسب برای استارت‌آپ‌ها انجام شد. سپس بر اساس مدل‌های کسب و کاری مناسب استارت‌آپ‌ها، مدل مفهومی پژوهش رسم شد و بر اساس آن پرسشنامه‌ای برای گرفتن دیدگاه استارت‌آپ‌های انتخابی طراحی شد.

#### ۴. پرسشنامه طراحی شده

این پرسشنامه بر اساس مدل مفهومی پژوهش طراحی شد که می‌تواند برای سنجش وضعیت موجود و همچنین دریافت ایده‌های کسب و کاری تازه مورد استفاده قرار گیرد.

شناسه پاسخ‌دهنده	
نام استارت‌آپ شما (اختیاری)	
حوزه فعالیت	
تعداد کارمندان مستقیم	
مدل بازارگاه	به‌طور کلی، شش مدل کسب و کار برای استارت‌آپ‌ها به‌ویژه حوزه
در این مدل کسب و کار، درست مانند یک بازار، شما گروه خریداران و فروشندگان را در یک بستر واحد کنار هم می‌گذارید تا خریداران بتوانند کالاها و خدمات خود را از بستر شما پیدا کنند. مانند بخشی از کسب و کار دیجی کالا و آمازون	استارت‌آپ‌ها
تنها کاری که باید انجام دهید این است که یک بستر را برای ارتباط میان فروشنده و خریدار فراهم سازید، آنها را جذب کنید، و زمانی را برای بررسی تجربه خرید افراد بگذارید.	فناوری تعیین شده است.
جمع‌کننده/تجمیعی	خواهشمند است ابتدا توضیحات آنها را مطالعه کنید (نام مدل و توضیح آورده شود)، و سپس تعیین کنید که مدل کسب و کار
در این مدل کسب و کار، شرکت اطلاعات کالاها یا خدمات در دسترس را در یک فضای مشخص جمع‌آوری می‌کند و سپس با نام خود آن خدمات را ارائه می‌دهد. مانند اسنپ یا سایت‌های معاملات ملکی برتری این مدل این است که لازم نیست کالاها و خدمات را خودتان فراهم سازید، البته از طرفی هم باید از کیفیت بالای کالاها و خدمات ارائه شده اطمینان حاصل کنید.	شما مالک هستید.
بنا به تقاضا	شما به کدام موردها بیشتر شباهت دارد.
در این مدل کسب و کار، شما دارنده و صاحب محصول یا خدمت هستید و آن را به خریداران یا اجاره‌کنندگان می‌دهید. مانند کسب و کارهای اجاره دوچرخه و اسکوتر یا کتاب‌فروشی‌هایی که خود انبار کتاب دارند. برتری این مدل این است که دیگر مجبور نیستید صاحبان کالا و ارائه‌دهندگان را بررسی و ارزیابی کنید، چون خود شما مالک هستید.	
حراج معکوس	
حراج معکوس گونه‌ای از مدل بازارگاه است، اما بجای اینکه فروشنده‌گان خدمات خود را به خریداران ارائه دهند، این خریداران هستند که برای برخی از کارهایشان درخواست می‌دهند. مانند بخشی از وب‌سایت فریلنسینگ پونیشا که در آن افراد درخواست‌های خود را می‌فرستند و پیمانکاران بر سر این انتخاب این نیازها رقابت می‌کنند.	



<p>مزیت این مدل، این است که شما تنها ارائه‌دهنده بستر یا پلتفرم هستید، ولی باید بتوانید به اندازه کافی درخواست‌کننده و پیمان‌کار را جذب کنید. همچنین، این روش برای خریدارانی که به دنبال ارزان‌ترین کالاها و خدمات هستند نیز مناسب است.</p>	
<p><b>جمع‌سپاری</b> مدل جمع‌سپاری مربوط به ایجاد ارزش بر مبنای همکاری افراد زیادی است. آپارات، اینستاگرام، ویکی‌پدیا و دیگر رسانه‌های اجتماعی نمونه‌ای از این کسب‌وکارها هستند هر چه کاربران بیشتری کار تولید محتوا را در بستر انجام دهند، ارزش بستر بیشتر و رشد آن سریع‌تر است. این مدل می‌تواند با مدل «فریمیوم» نیز ترکیب شود که در آن خدمات پایه به صورت رایگان عرضه می‌شود ولی برای خدمات تکمیلی باید پول پرداخت. برتری این روش آن است که این خود کاربران هستند که کار ترویج و بازاریابی بستر را انجام می‌دهند.</p>	
<p><b>تولید مرسوم نرم افزار</b> تولید نرم‌افزار یکی از مدل‌های کسب‌وکار رایج برای استارت‌آپ‌هاست. نرم‌افزار برخلاف کالاها و خدمات دیگر که باید بارها تولید و انجام شوند، کافی است که یک بار به شکل مناسبی طراحی و ساخته شوند و سپس ارائه شوند تا مشتریان آن را نامحدود نصب و اجرا کنند. این مقیاس‌پذیری، کسب‌وکار این دسته را جذاب می‌سازد. البته نیاز به روزآوری همیشگی است.</p>	
<p>لطفاً اگر توضیحی در رابطه با مدل کسب و کار خود یا دسته جدیدی از مدل کسب و کار دارید، اینجا بنویسید:</p>	
<p><b>بازارگاه</b> در این مدل کسب‌وکار، درست مانند یک بازار، شما گروه خریداران و فروشندگان را در یک بستر واحد کنار هم می‌گذارید تا خریداران بتوانند کالاها و خدمات خود را از بستر شما پیدا کنند. مانند بخشی از کسب‌وکار دیجی‌کالا و آمازون تنها کاری که باید انجام دهید این است که یک بستر را برای ارتباط میان فروشنده و خریدار فراهم سازید، آنها را جذب کنید، و زمانی را برای بررسی تجربه خرید افراد بگذارید.</p>	
<p><b>جمع‌کننده/تجمیعی</b> در این مدل کسب‌وکار، شرکت اطلاعات کالاها یا خدمات در دسترس را در یک فضای مشخص جمع‌آوری می‌کند و سپس با نام خود آن خدمات را ارائه می‌دهد. مانند اسنپ یا سایت‌های معاملات ملکی برتری این مدل این است که لازم نیست کالاها و خدمات را خودتان فراهم سازید، البته از طرفی هم باید از کیفیت بالای کالاها و خدمات ارائه شده اطمینان حاصل کنید.</p>	<p>با توجه به تجربه شما، کدام یک از مدل‌های شش‌گانه را در بازار ایران موفق‌تر می‌دانید؟</p>
<p><b>بنا به تقاضا</b> در این مدل کسب‌وکار، شما دارنده و صاحب محصول یا خدمت هستید و آن را به خریداران یا اجاره‌کنندگان می‌دهید. مانند کسب‌وکارهای اجاره دوچرخه و اسکوتر یا کتاب‌فروشی‌هایی که خود انبار کتاب دارند. برتری این مدل این است که دیگر مجبور نیستید صاحبان کالا و ارائه‌دهندگان را بررسی و ارزیابی کنید، چون خود شما مالک هستید.</p>	
<p><b>حراج معکوس</b></p>	



<p>حراج معکوس گونه‌ای از مدل بازار گاه است، اما بجای اینکه فروشندگان خدمات خود را به خریداران ارائه دهند، این خریداران هستند که برای برخی از کارهایشان درخواست می‌دهند. مانند بخشی از وبسایت فریلنسینگ پونیشا که در آن افراد درخواست‌های خود را می‌فرستند و پیمانکاران بر سر این انتخاب این نیازها رقابت می‌کنند. مزیت این مدل، این است که شما تنها ارائه‌دهنده بستر یا پلتفرم هستید، ولی باید بتوانید به اندازه کافی درخواست‌کننده و پیمانکار را جذب کنید. همچنین، این روش برای خریدارانی که به دنبال ارزان‌ترین کالاها و خدمات هستند نیز مناسب است.</p>	
<p><b>جمع‌سپاری</b> مدل جمع‌سپاری مربوط به ایجاد ارزش بر مبنای همکاری افراد زیادی است. آپارات، اینستاگرام، ویکی‌پدیا و دیگر رسانه‌های اجتماعی نمونه‌ای از این کسب‌وکارها هستند هر چه کاربران بیشتری کار تولید محتوا را در بستر انجام دهند، ارزش بستر بیشتر و رشد آن سریع‌تر است. این مدل می‌تواند با مدل «فریمیوم» نیز ترکیب شود که در آن خدمات پایه به صورت رایگان عرضه می‌شود ولی برای خدمات تکمیلی باید پول پرداخت. برتری این روش آن است که این خود کاربران هستند که کار ترویج و بازاریابی بستر را انجام می‌دهند.</p>	
<p><b>تولید مرسوم نرم افزار</b> تولید نرم‌افزار یکی از مدل‌های کسب‌وکار رایج برای استارت‌آپ‌هاست. نرم‌افزار برخلاف کالاها و خدمات دیگر که باید بارها تولید و انجام شوند، کافی است که یک بار به شکل مناسبی طراحی و ساخته شوند و سپس ارائه شوند تا مشتریان آن را نامحدود نصب و اجرا کنند. این مقیاس‌پذیری، کسب‌وکار این دسته را جذاب می‌سازد. البته نیاز به روزآوری همیشگی است.</p>	
<p>لطفاً اگر توضیحی در رابطه با تجربه خود در مورد موفقیت هر یک از مدل‌های کسب و کار در بازار ایران دارید، اینجا بنویسید:</p>	
<p>اگر پیشنهادی برای مدل کسب‌وکار مناسب استارت‌آپ‌ها در ایران دارید، بنویسید:</p>	
<p>از دید شما، میزان موفقیت استارت‌آپ خود را در راستای رسیدن به اهداف چگونه ارزیابی می‌کنید؟</p>	
<p>لطفاً اگر توضیحی در رابطه با دستیابی به اهداف خود دارید، بنویسید:</p>	

### ۵. نتیجه‌گیری

پس از مطالعات انجام گرفته، نتایج نشان می‌دهد که مدل‌های کسب‌وکار مختلف می‌تواند باعث موفقیت و رشد شرکت‌ها گردد. در ایران نیز هم اکنون از مدل‌های مختلف کسب‌وکار استفاده می‌گردد که از این راه می‌توانند به منافع بیشتری دست یابند. این پژوهش در راستای هدف کلی و راهبرد رقابتی از شش مدل کسب‌وکار برای استارت‌آپ‌ها در زمینه‌های کاری مختلف مورد تحلیل و بررسی قرارداد است.



یکی از مدل های موجود مدل بازارگاه می باشد که در میان استارت آپ ها بسیار محبوب است ولی به نظر می رسد یکی از دشوارترین انواع کسب و کارها برای شروع و اجراست. در این مدل بخاطر اینکه شما با دو گروه سروکار دارید تا آنها را مجذوب مدل کنید، قاعدتاً باید تلاش خود را دو چندان نمایید. امتیاز این مدل کسب و کار این است که فقط مربوط به بازاریابی و جذب افراد می باشد. تنها کاری که باید انجام دهید این است که یک بستر برای ارتباط میان مردم را فراهم سازید. البته شما همچنان به اختصاص زمانی برای کسب اطمینان از تجربه مثبت خریداران و فروشندگان در این بستر نیاز دارید. مدل دیگر مدل تجمیعی است که به عنوان یک بستر استفاده می شود. از آنجایی که هر خدمت دهنده تحت نام یک جمع کننده کار می کند، یکی دیگر از تفاوت های اصلی میان جمع کننده و بازارگاه این است که کیفیتی استاندارد شده از خدمات و قیمت گذاری وجود دارد. مدل سوم مدل بنا به تقاضا می باشد این مدل اغلب با مدل کسب و کار بازارگاه اشتباه گرفته می شود. تفاوت اصلی آن در این است که بازارگاه صاحب کالاها و دارایی های ارائه شده در بستر خود نبوده و همچنین افرادی که این خدمات را ارائه می دهند استخدام نمی کند. در مدل بنا به تقاضا بخاطر اینکه نیازی ندارید برای صاحبان کالا و ارائه دهندگان خدمات بازاری پیدا کنید (مانند یک بازارگاه)، به تلاش کمتری در بازاریابی نیاز دارید. مدل چهارم حراج معکوس مدلی است که بجای اینکه فروشندگان خدمات خود را به خریداران ارائه دهند، خریداران هستند که برای برخی از نیازهایشان درخواست می دهند. این مدل دارای تمامی امتیازات و ایرادات بازارگاه است و در آن خریداران حساس به قیمت بخاطر اینکه معمولاً به این روش معاملات خوبی را انجام می دهند دارای حس خوبی هستند. مدل پنجم جمع سپاری است جمع سپاری مربوط به ایجاد ارزش بر مبنای تلاش های یک جمعیت است. جمع سپاری بشدت از اثر شبکه ای منفعت می برد. هر چه کاربران بیشتری در بستر ایجاد محتوا کنند به این معنا است که ارزش بستر بیشتر بوده و رشد آن سریع تر می باشد. هر شخص مشارکت کننده بخشی از خدمات ترویج و بازاریابی بوده و دیگران را برای ملحق شدن به آن دعوت می کند. مدل آخر تولید مرسوم نرم افزار می باشد که این مدل کسب و کار کاملاً استاندارد است، بخاطر این که یکی از متداول ترین مدل های کسب و کار برای استارت آپ های فناوری است. شما یک محصول نرم افزاری می سازید تا یک مشکل خاص را برای مشتری ها حل کند (یا با ایجاد یک واسط راحت، با مهیا کردن اطلاعاتی به روشی جدید و معمول، یا توسط پردازش خودکار آن). گاهی محصولات چندین رویکرد را با هم ادغام می کنند ولی در آخر همچنان این نرم افزار است که افراد می توانند از آن استفاده کنند.



پیشنهاد می‌شود مدل‌های پیشنهادی برای استارت‌آپ‌ها تکمیل شوند. بررسی دقیق‌تری از این مدل‌ها در جامعه پژوهش صورت گیرد. همچنین این مدل‌ها در قالب کارگاه‌هایی به استارت‌آپ‌ها و افراد جوان و علاقمند به کار استارت‌آپی آموزش داده شود.

#### ۶. منابع

- ایسنا (۱۳۹۷). راهی برای قدرتمند شدن شبکه‌های مجازی بومی، یک گزارش خبری از پژوهشگران ایرانی. دسترسی در ۱۳۹۹ از <https://www.isna.ir/news/97111709376/>
- تاری، غفار و پرحلم، حمیدرضا (۱۳۹۹) مدل ساختاری عوامل مؤثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. نیمه اول ۱۳۹۹. دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص ۳۴۱-۳۱۵.
- حبیبی، روزبه و حرفت کار، شاهد (۱۳۹۷) استارت‌آپ و کارآفرینی. سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار، کرج.
- رضوانی، حمیدرضا و روحانی، امیررضا (۱۳۹۰) ارائه الگویی برای گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی کوچک و متوسط ایران. علوم مدیریت ایران. پاییز ۱۳۹۰. دوره ۶، شماره ۲۳، صص ۵۰-۲۷.
- شاملو، اصغر؛ زارعی، بهروز و سلام‌زاده، آیدین (۱۳۸۷) طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌های ICT: مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران. اقتصاد و تجارت نوین. زمستان ۱۳۸۷-بهار ۱۳۸۸. دوره ۴، شماره ۱۵-۱۶، صص ۵۱-۲۵.
- صلواتیان، سیاوش؛ تقوا، محمدرضا و گودرزی، میلاد (۱۳۹۷) طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر. توسعه کارآفرینی. بهار ۱۳۹۷. دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۱۰۰-۸۱.
- قربانی، رضا (۱۳۹۱) مدل‌های کسب‌وکار جدید در صنعت نشر دیجیتال چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو. کتاب مهر. تابستان ۱۳۹۱. دوره -، شماره ۶، صص ۲۱-۴.
- محمدیان؛ ایوب؛ مانیان، امیر و خدادادبرمی، مریم (۱۳۹۵) طراحی مدل کسب و کار مرکز رشد مجازی در ایران. رشد فناوری. تابستان ۱۳۹۵. دوره ۱۲، شماره ۴۷، صص ۱۱-۱.
- منطقی، منوچهر و ثاقبی سعیدی، فاطمه (۱۳۹۲) مدل‌های کسب‌وکار؛ مبانی، ارزیابی، و نوآوری. رشد فناوری. تابستان ۱۳۹۲. دوره ۹، شماره ۳۵، صص ۵۱-۳۹.
- ندافی، راضیه و احمدوند، مصطفی (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) با استفاده از روش شناسی کیو. توسعه کارآفرینی، پاییز ۱۳۹۶، دوره ۱۰، شماره ۳، صص. ۵۳۴-۵۱۷.

Ponomarev, Alex (2019). Six Powerful Business Models of Successful Startups. Rocket Startup. Available at <https://medium.com/rocket-startup/six-powerful-business-models-of-successful-startups-cdf9170aa83>





## اهمیت بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک در سازمان‌ها

عماد مقصودی<sup>۱\*</sup>، هیوا مندمی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی - گرایش عملکرد، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد، میبد، ایران

\*نویسنده مسئول: عماد مقصودی، ایمیل: Emadmagsoudi33@gmail.com

استاد پشتیبان: مرتضی نبی‌مبیدی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد

### چکیده

با توجه به افزایش تغییر و تحولات در جوامع و صنایع گوناگون و اهمیت چابکی سازمان‌ها در پاسخ‌گویی و برآورده‌سازی نیاز بازار و مشتریان و استفاده‌کنندگان از خدمات خصوصی و دولتی، همچنین گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و اینترنت در میان سازمان‌ها، لزوم یک پیونددهنده بین اعضای داخلی و خارجی زنجیره تأمین در هر سازمانی کاملاً مشهود است. از طرفی سرعت شتابان تحولات موجب شده است که رهبران و مدیران سازمان‌ها دیدگاهی استراتژیک و آینده‌نگرانه را در تصمیمات و اقدامات خود لحاظ کنند. در این راستا سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک ابزاری برای تحقق مطلوبیت این تصمیمات و اقدامات در سازمان‌های مختلف و در کاربردهای گوناگون می‌باشد. پژوهش حاضر که مروری بر چندین مقاله معتبر در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی و کاربرد استراتژیک آن‌ها در سازمان‌ها می‌باشد تأکیدی بر لزوم تحقیق در این حیطه است. در ادامه پس از بررسی تحقیقات انجام شده نتیجه‌گیری خواهیم کرد که استراتژیک بودن سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت یکی از موضوعات مهم و تأثیرگذار در فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت‌ها است. سازمان‌ها بواسطه این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات مورد نیاز کارکنان و ذی‌نفعان خود را به‌هنگام و با کیفیت بالا در اختیار آن‌ها قرار دهند. در گذشته این سیستم‌ها بعنوان یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رفت، اما امروزه به عنوان یک نیاز جهت بقا در رقابت از آن یاد می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** سیستم‌های اطلاعاتی، استراتژیک، فناوری، اثربخشی

## ۱. مقدمه

«تقاضای فزاینده سازمان‌ها برای استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سرمایه‌گذاری گسترده در این حوزه، نقش و جایگاه مهم سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها را به وضوح آشکار می‌سازد، چرا که سیستم‌های اطلاعاتی نقش چشم‌گیری در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها دارند» (یعقوبی و شکوهی ۱۳۹۴). «با پیشرفت فناوری اطلاعات سیستم‌های اطلاعاتی به شکل گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند. شرکت‌های بزرگ بصورت روزافزون در فعالیتهای خود برای پردازش، نگهداری و گزارش‌گیری اطلاعات ضروری به تعداد زیادی از سیستم‌های اطلاعاتی در سطوح مختلف وابسته شده‌اند» (حقیقی‌نسب و معصومی ۱۳۹۱ به نقل از کاسکارینو<sup>۱</sup> ۲۰۰۷). رمضانیان و بساق‌زاده (۱۳۹۰) بر این باورند که «امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات و خدمات سازمان‌ها و نیز رقابت شدید میان آن‌ها، سازمان‌ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به توانایی سازمان در جذب و به کارگیری اطلاعات و دانش فناوری‌های جدید بستگی دارد تا بتوانند نوعی مزیت در سازمان خلق کنند؛ بنابراین، سازمان‌ها به دنبال ایجاد و مدیریت مناسب سیستم‌های اطلاعات بوده تا اطلاعات و دانش فناوری‌های جدید را به موقع کسب و منتشر کرده، از آن به نحو بهینه استفاده کنند» (نقل در آقایی و همکاران ۱۳۹۵). «در سازمان‌ها اطلاعات یک منبع حیاتی است که نیازمند مدیریت صحیح بوده و هدف آن برآوردن نیازهای اطلاعاتی کارکنان و مدیران سطوح مختلف می‌باشد. در این میان سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان ابزاری جهت انجام فعالیت‌ها و دستیابی به مأموریت‌های محوله، نقش چشم‌گیری در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان دارند». «سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان داشته باشند». از طرفی، به نقل از العدائله<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، نظر به اهمیت مبحث تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، ارزش سیستم‌های اطلاعاتی برای یک سازمان می‌تواند از ارزش اطلاعات برای فرایند تصمیم‌گیری ناشی شود» (خیرگو و شکوهی ۱۳۹۶). سیستم‌های اطلاعاتی نیز همواره در خطر سرقت اطلاعات، تغییر اطلاعات و ایجاد وقفه در ارائه خدمات می‌باشند. از این رو سازمان‌ها برای ایمن ماندن از این آسیب‌ها باید به فکر امنیت اطلاعات باشند (محمودزاده و رادرجبی ۱۳۸۵). «از آنجا که در محیط پر تغییر کنونی سیستم‌های اطلاعاتی در

<sup>۱</sup>Cascarino<sup>۲</sup>Al-Adaileh





سازمان‌های امروزی با چالش‌های بسیاری مواجه هستند، این امر بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد تا مسائل کلیدی پیش‌روی مدیران شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد» (رشیدی‌راد و همکاران ۱۳۸۷).

برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک اشاره به فعالیت مدیریت برنامه‌های مبتنی بر رایانه دارد که سازمان در اجرای طرح‌های کسب و کار از آن بهره می‌برد. به همین دلیل ضرورت پژوهش درباره موفقیت برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک احساس می‌شود. برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک دربرگیرنده عنصر تفکر استراتژیک است، زیرا مطلوب‌ترین سیستم‌های اطلاعاتی را برای شرکت، شناسایی و برنامه‌ریزی می‌کند تا فعالیت‌های بلندمدت فناوری اطلاعات و سیاست‌های کلان سازمان با همدیگر همسو باشند. به بیان دیگر برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک، مکانیزمی است برای اطمینان از اینکه فعالیت‌های فناوری اطلاعات، هم راستای فعالیت‌های سازمان و استراتژی‌های آن حرکت می‌کند. برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک به عنوان یک مسئله مهم مدیریتی در دهه ۱۹۹۰ مطرح شده و هنوز هم به عنوان یک مسئله کلیدی قلمداد می‌شود. با همه‌گیر شدن فناوری اطلاعات، اهمیت برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعات استراتژیک افزایش یافته است (حسینی و همکاران ۱۳۹۲). به باور فروزنده (۱۳۸۴) استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و بروز بودن سازمان‌ها موجب می‌شود که بتوان با آگاهی بیشتری تصمیمات استراتژیک اتخاذ کرد (نقل در کیانفر ۱۳۸۷).

از این رو مطالعه حاضر با توجه به اهمیت بررسی و بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و ضرورت بکارگیری آن با نگرش استراتژیک، به بررسی موضوع اهمیت بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک در سازمان‌ها می‌پردازد.

## ۲. پیشینه پژوهش

کیفیت خروجی سیستم‌های اطلاعاتی نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان دارد. پژوهشی در این راستا انجام شد که هدف اصلی این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی بود. بر همین اساس، نقش متغیرهایی چون «عوامل سازمانی»، «عوامل فنی» و «عوامل انسانی» مورد بررسی قرار گرفت. پس از گردآوری داده‌ها، به منظور تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از نرم‌افزار «اس‌پی‌اس‌اس» استفاده شد و با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی اولویت‌بندی عوامل صورت گرفت (خیرگو و شکوهی ۱۳۹۶). همچنین با توجه به اینکه سیستم‌های اطلاعاتی از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند،



پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مسائل کلیدی حوزه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت شرکت مینا انجام شد. در این تحقیق با بررسی ادبیات مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، عوامل کلیدی و اثربخش آن در شرکت مینا با استفاده از روش دلفی فازی شناسایی شده و با استفاده از تکنیک دیمتل فازی، تأثیرگذاری عوامل ارائه شد (آقایی و همکاران ۱۳۹۵). در یک پژوهش نیز در راستای موضوع سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت به «ارائه چارچوبی برای ارزیابی مستمر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌های دفاعی با رویکرد فازی» پرداختند. «هدف اصلی در این پژوهش ارائه سیستمی جامع و راهکاری علمی برای سنجش و ارزیابی مستمر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی بود. در مطالعات موجود، تنها به ابعاد اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی و نه عوامل مؤثر بر اثربخشی این سیستم‌ها برای ارزیابی پرداخته شده است. این مطالعه به دنبال رفع خلاء موجود بود. در پژوهشی که انجام شد، داده‌ها بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به عنوان یک فرایند تصمیم‌گیری چندشاخصه تحلیل شدند. در مجموع، ۳۹ زیرمعیار در قالب ۸ معیار اصلی جهت ارزیابی اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی در مراکز نظامی تعیین شدند» (یعقوبی و شکوهی ۱۳۹۴). «برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک موضوع مهمی برای پژوهشگران و مدیران به شمار می‌رود. یکی از پرسش‌های بنیادی در این حوزه این است که موفقیت برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک از چه عواملی متأثر است. پژوهشی دیگر برای پاسخ‌گویی به این پرسش انجام شد. این پژوهش در بین سازمان‌های دولتی شهر بوشهر انجام شد و نقش دو متغیر عدم اطمینان محیطی و فرآیند برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک را بر روی موفقیت برنامه‌ریزی این سیستم‌ها مورد بررسی قرار داد» (حسینی و همکاران ۱۳۹۲). در پژوهشی دیگر با توجه به اهمیت کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی در موفقیت و پیشبرد اهداف سازمان و همچنین استفاده روزافزون سازمان‌های ایرانی از این سیستم‌ها، با مبنای قرار دادن مدل ISO/IES9126 که توسط سازمان جهانی استاندارد ارائه شده ۲۱ معیار کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی موجود از دیدگاه کاربران و تولیدکنندگان سیستم‌های اطلاعاتی بررسی و دیدگاه این دو گروه با یکدیگر مقایسه شد (حقیقی‌نسب و معصومی ۱۳۹۱). در تحقیق دیگر به شناسایی متغیرها و عوامل مؤثر بر مسائل کلیدی مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته شد. «بدین منظور پس از مطالعه منابع و بررسی تحقیقاتی که در این حوزه در نقاط مختلف دنیا انجام شده است به شناسایی مسائل کلیدی مطرح در مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی سازمان‌های ایران پرداختند که با نظر خبرگان این حوزه در ایران تکمیل شد و همچنین عوامل مؤثر بر این مسائل در دو سطح متغیرهای محیطی و سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت. سپس مدلی مفهومی از عوامل مؤثر بر مسائل کلیدی



سیستم‌های اطلاعاتی ارائه شد» (رشیدی راد و همکاران ۱۳۸۷). مطالعه‌ای دیگر با موضوع نقش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استراتژیک در فرایند تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان انجام شد. «درون‌مایه این مقاله بررسی و توجه به مبانی نظریه تصمیم و فنون متعدد استفاده در تصمیم‌گیری راهبردی است. این فنون در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و با استفاده از داده‌های سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت که کاربرد آن‌ها را آسان می‌سازد ارائه شد» (کیانفر ۱۳۸۷). تحقیق دیگر به بررسی مدیریت امنیت در سیستم‌های اطلاعاتی پرداخت. «هدف اصلی این پژوهش شناسایی و سنجش تأثیر عواملی است که سیستم‌های اطلاعاتی سازمان‌ها را با خطر سرقت، نابودی و یا تغییر اطلاعات مواجه می‌سازند. به منظور تعیین عوامل تأثیرگذار بر امنیت اطلاعات، با مرور پژوهش‌های پیشین، روش‌ها و استانداردهای رایج جهان، پر کاربردترین آن‌ها را که با ساختار سازمان‌های کشورمان هماهنگی بیشتری داشت، انتخاب شد و در تدوین چارچوب نظری پژوهش مورد استفاده قرار گرفت» (محمودزاده و رادرجبی ۱۳۸۵).

### ۳. یافته‌های پیشینه پژوهش

در تحقیقات انجام شده چارچوبی برای ارزیابی اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی ارائه شده است. این چارچوب، یک راهکار عملی به منظور سنجش اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی در مراکز مختلف و همچنین، رتبه‌بندی این مراکز را ارائه می‌دهد. کاربرد عملی چارچوب ارائه شده به شرح ذیل می‌باشد (یعقوبی و شکوهی ۱۳۹۴):

- مرحله ۱. ارائه لیست جامعی از شاخص‌ها، مستخرجه از ادبیات تحقیق و مصاحبه
- مرحله ۲. وزن‌دهی به شاخص‌ها و تعیین وزن نسبی مبتنی بر فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی
- مرحله ۳. بررسی وضعیت موجود سیستم‌های اطلاعاتی با توجه به شاخص‌های مستخرجه و تعیین مقدار استاندارد هر یک از شاخص‌ها
- مرحله ۴. مقادیر به دست آمده در مرحله ۳ با وزن‌های نسبی به دست آمده در مرحله ۲ با استفاده از روش SAW (برابر فرمول‌های ارائه شده) ترکیب شده و بدین ترتیب با نمره اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی در مراکز مختلف تعیین می‌شود.

«در پژوهشی دیگر با مبنا قرار دادن مدل ISO/IEC 9126 وضعیت معیارهای کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی تولید شده از دیدگاه تولید کنندگان و کاربران این سیستم‌ها ارزیابی و تفاوت بین این دیدگاه این دو گروه مقایسه

شده است. نتایج تحلیل‌های صورت گرفته نشان داد تولیدکنندگان معتقدند تنها ۳ معیار از ۲۱ معیار کیفیت نرم‌افزار را در تولید سیستم‌های اطلاعاتی به کار نگرفته‌اند. این در حالی است که کاربران معتقدند که ده معیار از ۲۱ معیار کیفیت نرم‌افزار در سیستم‌های مورد استفاده آنان وجود ندارد. نتایج بدست آمده می‌تواند به عنوان نقاط ضعف سیستم‌های اطلاعاتی مورد توجه تولیدکنندگان این سیستم‌ها قرار گیرد به گونه‌ای که با برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر رضایت کاربران در رابطه با این معیارها حاصل گردد».

«نتایج بدست آمده از این پژوهش حاکی از وجود شکاف قابل توجهی میان دیدگاه کاربران و دیدگاه تولیدکنندگان سیستم‌های اطلاعاتی در رابطه با وضعیت فعلی معیارهای کیفیت نرم‌افزار در سیستم‌های اطلاعاتی تولید شده می‌باشد» (حقیقی‌نسب و معصومی ۲۰۱۲). در پژوهشی دیگر «با توجه به مرور ادبیات نظری پژوهش نتیجه گرفته شده است که در میزان موفقیت برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک دو متغیر ایفای نقش می‌کند. بخشی از موفقیت این سیستم به چگونگی انجام فرآیند این سیستم در درون سازمان اشاره دارد (فرآیند سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک) و بخشی دیگر از موفقیت این سیستم به محیط برمی‌گردد. پویایی، ناهماهنگی و استحکام محیطی از جمله عواملی بوده‌اند که در محیط به آن‌ها اشاره شده است» (حسینی و همکاران ۱۳۹۲). در مطالعه‌ای دیگر «با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر حوزه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت شرکت مپنا در راستای ارائه خدمات هر چه سریع‌تر منطبق با نیاز تغییر و پاسخگویی سریع انجام پذیرفته است. بر این اساس، با توجه به مطالعه ادبیات عوامل مؤثر بر این حوزه در بیست سال گذشته و بر مبنای مدل عملیاتی تحقیق، ۱۸ عامل تأثیرگذار استخراج گردید. با توجه به مطالعه ادبیات سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، عوامل مؤثر بر آن با توجه به اصل پارتو ۹ عامل: استخدام، نگهداری و پرورش نیروی انسانی متخصص در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی، امنیت داده‌ها و اطلاعات، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ایجاد مزیت رقابتی، هم‌راستاسازی راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی و راهبردی سازمان، ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای فناوری اطلاعات به طوری که پاسخگوی نیازهای سازمان باشد، توسعه و پیاده‌سازی معماری اطلاعات، ارزیابی اثربخش سیستم‌های اطلاعاتی به طور صحیح، تحلیل و تعیین هزینه-منفعت سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین پس از انجام تحقیق با استفاده از روش دلفی فازی: حمایت مدیران عالی، هم‌راستاسازی راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی و راهبردی سازمان، طراحی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و مدیریت آن، امنیت داده‌ها و اطلاعات، کیفیت داده‌های ورودی، استفاده مؤثر از منابع اطلاعاتی، استخدام، نگهداری و پرورش نیروی انسانی متخصص در زمینه



سیستم‌های اطلاعاتی، امنیت در اینترنت، قابلیت اعتماد به بسته‌های نرم افزاری به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر حوزه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت مشخص گردید» (آقای و همکاران ۱۳۹۵).

«عوامل مختلفی در موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی سازمان‌ها شناسایی شده‌اند که در یک پژوهش تأثیر عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل فنی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی نشان داد که عوامل سازمانی، عوامل انسانی و عوامل فنی به ترتیب، رتبه اول تا سوم را به دست آورده‌اند. در بین شاخص‌های موجود، حمایت مدیر ارشد در رتبه اول قرار گرفته است. از این رو، به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود حمایت لازم را از سیستم‌های اطلاعاتی به عمل آورند تا از این راستا یک دید عمومی در تأیید اهمیت موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی ایجاد شود. بعد از حمایت مدیر ارشد، امنیت، رتبه دوم را به خود اختصاص داده است. بدیهی است که امنیت یکی از مهم‌ترین عواملی است که در موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی نقش به سزایی دارد. رعایت استانداردهای امنیتی و به کارگیری ابزارهای مختلف سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در راستای تأمین امنیت و دسترسی به سامانه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. بعد از امنیت، پذیرش و مدیریت دانش از مواردی است که بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی به وسیله کاربران، اثربخشی و سودمندی آن را تثبیت می‌کند و عدم پذیرش و به کارگیری این سیستم‌ها توسط کاربران، سرمایه‌گذاری در حوزه مورد نظر را بی‌نتیجه می‌سازد. بنابراین، برای موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی، توجه به پذیرش و به کارگیری آن توسط کاربران بسیار ضروری است. نقل و انتقالات و خروج افراد باتجربه از سازمان‌ها، تخصصی شدن امور و فعالیت‌ها و ضمنی شدن بسیاری از دانش‌های مربوط به آن‌ها، تغییرات سریع فناوری‌های به کار گرفته شده از جمله دلایلی است که لزوم طراحی ساختار مناسب برای استقرار مدیریت دانش، به منظور جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های IS/IT بهره‌گیری بیشتر و کارآمدتر از دانش سنگین صورت گرفته برای کسب دانش را ضروری می‌نماید» (خیرگو و شکوهی ۱۳۹۶).

«باتوجه به اینکه دغدغه اصلی کارکنان برآورده ساختن درخواست‌ها و انجام وظایفی است که بر عهده آن‌ها می‌باشد اولین چیزی که معمولاً نادیده گرفته می‌شود مسائل امنیتی است. دلیل عمده آن را می‌توان نداشتن قانون مدون و ابلاغ شده به کارکنان دانست. نکته بسیار مهم این است که، نداشتن مقررات مکتوب باعث می‌شود اولاً کارکنان ندانند چه وظایفی نسبت به حفظ اطلاعات سازمان دارند و ثانیاً در صورت بروز تخلف آن‌ها، مرجعی برای رسیدگی به تخلفات وجود ندارد. همچنین نظرسنجی نشان می‌دهد که باتوجه به نقاط ضعف بسیار زیاد

سازمان در حفظ دارایی‌های اطلاعاتی خود، بایستی با پیاده‌سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات، ابتدا دارایی‌های حیاتی خود را شناسایی کند و پس از آن مخاطرات هر یک را مشخص کند. در ادامه نیز با کنترل هر یک از مخاطرات روش‌هایی را برگزیند تا به کمک آن مخاطرات به حداقل رسانده شود.

به عبارت دیگر با پیاده‌سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات می‌توان شرایطی را فراهم کرد تا مدیران، کارشناسان و کاربران بدون دغدغه به فعالیت‌های اصلی خود ادامه دهند. براساس مطالعات انجام شده شرط موفقیت سیستم مدیریت امنیت اطلاعات، استمرار چرخه امنیت اطلاعات است که هم در استاندارد انگلیسی BS و هم در شیوه GAO بر آن تأکید شده است. اگر استمرار چرخه امنیت اطلاعات کم‌رنگ شود، به جرأت می‌توان ادعا کرد سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در سایر مشغله‌های مدیران و کاربران محو خواهد شد. از این رو ایجاد تشکیلات امنیت اطلاعات، انتخاب مدیر امنیت اطلاعات و نظارت مستمر مدیر ارشد سازمان از ارکان اساسی برقراری امنیت اطلاعات در هر سازمان می‌باشد» (محمودزاده و رادرجی ۱۳۸۵).

#### ۴. نتیجه‌گیری

امروزه با توجه به تغییر و تحولات سریع در محیط رقابت و فضای کسب و کار داخلی نیاز به تصمیمات و برنامه‌ها و استراتژی‌های جدید برای تطبیق شرایط داخلی با خارجی و همگام شدن با تغییرات و حتی بررسی و ساختن آینده جهت رقابت پایدار می‌باشد. در این راستا لزوم جمع‌آوری و ذخیره و تحلیل اطلاعات محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها همچنین انتشار سریع، صحیح و به موقع آن بین کارکنان و مدیرانی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند، بر هیچ سازمانی پوشیده نیست و امری مهم و تعیین‌کننده قدرت رقابت در سازمان‌ها می‌باشد. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت که بستری برای رفع نیاز به جمع‌آوری، ذخیره و تحلیل و انتشار اطلاعات مورد استفاده در سازمان‌ها می‌باشد، با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری اطلاعات در حوزه‌ها و سازمان‌های گوناگونی همچون سازمان‌های دفاعی، صنعتی، آموزشی و ... پیاده‌سازی شده است. سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک نیز در شرکت‌هایی که تفکر استراتژیک، عنصر غالب در برنامه‌ریزی‌های آن‌ها به شمار می‌رود، کاربرد فراوانی دارد. استراتژیک بودن سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت یکی از موضوعات مهم و تأثیرگذار در فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت‌ها است. سازمان‌ها بواسطه این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات مورد نیاز کارکنان و ذی‌نفعان خود را به هنگام و با کیفیت بالا در اختیار آن‌ها قرار دهند. در گذشته این سیستم‌ها بعنوان یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رفت اما امروزه به عنوان یک نیاز جهت بقا در رقابت از آن یاد می‌شود.



## ۵. منابع

- آقای، رضا؛ آقای، میلاد؛ و آقای، اصغر. ۱۳۹۵. شناسایی و تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر حوزه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۱۵(۴): ۱۲۵-۱۴۸.
- حسینی، سید یعقوب؛ یوسفی، شهلا؛ اسکندری، آتوسا. ۱۳۹۲. تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر بوشهر). پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۲۹(۱): ۹۵-۱۲۰.
- حقیقی‌نسب، منیژه؛ و معصومی، معصومه. ۱۳۹۱. ارزیابی کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی براساس مدل ISI/IEC 9126 در سازمان‌های منتخب ایرانی. پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۲(۴): ۱۳۱-۱۴۷.
- خیرگو، منصور؛ شکوهی، جواد. ۱۳۹۶. شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌های دولتی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۳۲(۳): ۶۹۵-۷۱۲.
- رشیدی‌راد، مونا؛ الهی، شعبان؛ و حسن‌زاده، علیرضا. ۱۳۸۷. مسائل کلیدی در حوزه مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی سازمان‌های ایران و عوامل مؤثر بر آن‌ها. سیاست علم و فناوری، ۱(۴): ۲۱-۳۶. بازیابی از SID.
- کیانفر، فرهاد. ۱۳۸۷. نقش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استراتژیک در فرایند تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان. مدیریت فردا، ۱۹(۷): ۶۵-۷۵.
- محمودزاده، ابراهیم؛ و رادرجبی، مهدی. ۱۳۸۵. مدیریت امنیت در سیستم‌های اطلاعاتی. علوم مدیریت ایران، ۱(۴): ۷۸-۱۱۲. بازیابی از SID.
- یعقوبی، نورمحمد؛ و شکوهی، جواد. ۱۳۹۴. ارائه چارچوبی برای ارزیابی مستمر اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌های دفاعی با رویکرد فازی. پردازش و مدیریت اطلاعات (علوم و فناوری اطلاعات)، ۳۰(۴): ۱۱۷۳-۱۱۹۶. بازیابی از SID.

## داشبورد مدیریتی در اکسل

محمدرضا فلاح‌زاده<sup>۱</sup>، سعید غلامی<sup>۱</sup>، محمد ییکی<sup>۱</sup>، ریحانه حفیظی<sup>۱\*</sup> و فاطمه آهنگری<sup>۱</sup>  
<sup>۱</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی-گرایش عملکرد، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد، میبد، ایران

\*نویسنده مسئول: ریحانه حفیظی، hafizi.meybod1997@gmail.com

استاد پشتیبان: مرتضی نبی‌مبیدی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه میبد

### چکیده

در شرایط حاضر با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه، اطلاعات نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی دارند. از گذشته نیز داشتن اطلاعات همواره در تصمیم‌گیری‌های مدیران مهم و حیاتی بوده است. یکی از بهترین راه‌ها برای این که اطلاعات مورد نیاز مدیران در اختیارشان گذاشته شود داشبوردهای مدیریتی است. در حقیقت داشبورد مدیریتی ابزار روشی بسیار عالی برای ارائه تمام KPIهای مهم مدیریت یک سازمان در یک جا است. داشبوردها می‌توانند حاوی اطلاعاتی برای توصیف میزان بهره‌وری، عملکرد مالی و یا شاخص‌های کلیدی کسب‌وکار باشند. این مجموعه از نمودارها، آمار و ارقام در ایجاد گزارش‌های روشن‌نگرانه نسبت به کسب‌وکار کمک کرده و در نهایت منجر به توانمندسازی عملکرد کلی آن خواهد شد. داشبوردها عاملی کلیدی در صرفه‌جویی زمان و افزایش سرعت رسیدن به بینش روشن نسبت به کسب‌وکار هستند!

در این مقاله با جمع‌آوری اطلاعات به صورت تحقیقات کتابخانه‌ای به بررسی قابلیت داشبوردهای مدیریتی، طراحی داشبوردها، انواع داشبوردها و مزایای استفاده از داشبوردهای مدیریتی و اینکه چگونه یک داشبورد کسب‌وکار مناسب، تضمین‌کننده افزایش موفقیت کسب‌وکار خواهد بود می‌پردازیم.

**کلیدواژه‌ها:** داشبورد مدیریتی، اکسل، KPI

<sup>۱</sup> بر گرفته از طهماسبی، کاوه. داشبورد مدیریتی نیازی که بیش از پیش احساس می‌شود. رهیاب رایان فردا. دسترسی در

http://rahyabrayan.com/fa/مقالات/۲۹-داشبورد-مدیریتی-نیازی-که-بیش-از-پیش-احساس-می-شود.html





## ۱. مقدمه

«براساس آمار شرکت آی بی ام (IBM) روزانه بیش از ۲,۵ کوینتیلیون بایت دیتا تولید می‌شود. در دنیایی که در این حجم عظیم از اطلاعات در حال غرق شدن است، بسیار مهم است که بتوانید تنها اطلاعاتی را که برای شما و شرکت‌تان مهم و حیاتی هستند، به دست بیاورید تا بتوانید به سرعت و به راحتی، به تصمیماتی صحیح برای پیشرفت دست یابید. شما از طریق یک داشبورد مدیریتی می‌توانید مقدار بسیار عظیمی از اطلاعات را مورد بررسی قرار دهید و تصمیماتی را مبتنی بر اطلاعات واقعی و در زمان صحیح اتخاذ کنید. با توجه به اینکه داشبورد مدیریتی قادر است تا از طریق یک رابط گرافیکی و تصویری داده‌ها را بررسی کند، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق این اطلاعات، نمایی کلی از سازمان یا شرکت خود به دست بیاورند و آن را در مقابل بحران‌های مختلفی ایمن کنند و از طرفی فرصت‌های مختلف را برای پیشرفت سازمان بررسی نمایند. داشبورد مدیریتی می‌تواند اعداد، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و حتی در برخی موارد کارت‌های امتیازدهی عملکرد (Performance Scorecards) را در صفحه‌ای مجزا و با دسترسی‌های مختلف برای مدیران سطوح بالای سازمانی نمایش دهد. یک رابط کاربری سفارشی‌سازی شده در داشبورد مدیریتی، باید قادر باشد تا اطلاعات گوناگونی همچون نرم‌افزار حسابداری، سامانه‌ی مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)، ایمیل‌های شرکتی و برنامه‌های تجزیه و تحلیل وبسایت را از منابع مختلف جمع‌آوری کند» (اولنج ۱۳۹۶).

«داشبورد مدیریتی با نام داشبورد استراتژیک هم شناخته می‌شود. این موضوع بسیار مهم است که داشبورد خود را براساس یک شاخص کلیدی عملکرد (KPI) معنادار و هدف‌دار ایجاد کنید تا بتوانید از مزایای داشبورد مدیریتی که شامل پاسخ به سوالات مهم و حیاتی در زمینه‌ی تجارت و کسب‌وکار، هماهنگ کردن فعالیت‌های تجاری با استراتژی شرکت و افزایش بهره‌وری و سودآوری است، بهره‌مند شوید. استفاده از داشبورد مدیریتی با ترکیبی از نرم‌افزارهای مبتنی بر وب و داده‌های واقعی، بسیار آسان است» (اولنج ۱۳۹۶).

## ۲. داشبورد چیست

«یک داشبورد مدیریت کسب‌وکار کوچک، مجموعه‌ای از نقشه‌ها و اعدادی است که نشان می‌دهد دقیقاً چه کاری در کسب‌وکار شما در حال انجام است. در یک نگاه وضعیت تجاری کسب‌وکار را برای شما فراهم می‌آورد و در نتیجه می‌توانید فرصت‌های رشد و ریسک‌ها را فوراً کشف کرده و در نظر بگیرید. داشبوردهای تجاری می‌توانند تجارت کوچک شما را به هفت طریق زیر ارتقا بخشند (کیان ۱۳۹۴):

- بازبینی وضعیت تجارت شما از یک نقطه؛
- جابجایی در داخل پروسه‌های منفرد تجاری؛
- بازتاب سریع و قابل اندازه‌گیری؛
- یافتن پاسخ برای پرسش‌های تجاری؛
- افزایش تولید و سود؛ و
- افزایش همکاری تیمی.

«داشبورد معمولاً از مجموعه‌ای از عناصر گرافیکی تشکیل شده است و قادر به پیوستن به منابع متنوع می‌باشد، یعنی اطلاعات را از بانک‌های اطلاعاتی موجود در سازمان استخراج کرده و به صورت یکپارچه در یک صفحه، نمایش می‌دهد. داشبورد می‌تواند برای تمامی بخش‌های سازمان در نظر گرفته شود، مثل: منابع انسانی، استخدام، فروش، عملیات، امنیت، فناوری اطلاعات، مدیریت پروژه، مدیریت ارتباط با مشتری و غیره. داشبوردهای مدیریتی تا حدودی شبیه داشبورد اتومبیل هستند که میزان کیلومتر طی شده، دمای آب رادیاتور، میزان بنزین باقی مانده، سرعت، وضعیت ایمنی و ... را در یک پنل کوچک، جلوی چشم راننده ارائه می‌دهد، همچنین مدیران می‌توانند میزان فروش در لحظه، میزان کار پرسنل، سود واقعی و هزینه‌های جاری و هر اطلاعات دیگری که در مورد شرکت خود نیاز دارند را در یک صفحه در قالب تصویر و نمودارهای مختلف مشاهده کنند. چیزی که در بین داشبورد مدیریتی و داشبورد خودرو مشترک است این است که در هر دو شاخص‌های عملکردی کلیدی که برای کاربر حیاتی است را نمایش می‌دهند. سازماندهی و ارائه اطلاعات را به عهده دارند و باعث می‌شوند اطلاعات آسان خوانده و مشاهده شوند» (چرومی ۱۳۹۴ الف).

داشبوردها مزایایی زیادی دارند که «نمایش بصری عملکرد مانند نمودارها، تصاویر، و ... توانایی شناسایی روندها، تولید آسان گزارشات، و شناسایی سریع داده‌ها و همبستگی آنها» از نمونه‌های آنهاست. البته این مزایا برای یک داشبورد خوب است. «یک داشبورد خوب، حواس پرتی ایجاد نمی‌کند، از نظر بصری جذاب است و بینندگان بدون سروکار داشتن با داده‌های غیرضروری، به داده‌های کلیدی و مهم دسترسی پیدا می‌کنند. همچنین از طرح رنگی مطلوب و واضحی برخوردار بوده و موجب درک بهتر داده‌ها برای افراد می‌شود» (شکل ۸). این اصطلاح در برابر داشبوردهای ضعیف است (شکل ۹) که «اطلاعات زیادی دارند. استفاده از رنگ‌های زیاد،



نمودارهای سخت، متن‌ها و نقشه‌های اضافی موجب حواس‌پرتی کاربر شده و دسترسی به اطلاعات کلیدی را دشوار می‌کند (خانه مهندسی صنایع ۱۳۹۷).

شش خصوصیت کلیدی یک داشبورد مدیریتی خوب عبارت‌اند از (چرومی ۱۳۹۴):

- «داشبورد نمایش تصویری اطلاعات است؛
- داشبورد باید اطلاعاتی را نمایش دهد که برای رسیدن به اهداف مشخص مورد نیاز است؛
- داشبورد باید در یک صفحه کامپیوتر جای بگیرد؛
- داشبوردهای مدیریتی برای نظارت به اطلاعات، با یک نگاه استفاده می‌شوند؛
- داشبوردها اطلاعات را توسط چارت‌ها (گراف‌ها)ی کوچک، مختصر، صریح و ساده ارائه می‌کنند؛
- داشبورد مدیریتی باید سفارشی طراحی شود.»



شکل ۸. داشبورد خوب مدیریتی (خانه مهندسی صنایع ۱۳۹۷)



شکل ۹. داشبورد ضعیف مدیریتی (خانه مهندسی صنایع ۱۳۹۷)

### ۳. گام‌های ساخت داشبورد در اکسل (خانه مهندسی صنایع ۱۳۹۷)

۱. ورود داده‌ها به اکسل

قبل از اینکه داشبورد بسازید باید داده‌های موردنظر را وارد کنید. می‌توان داده‌ها را کپی کرد یا در صورت بکارگیری commcare، با ایجاد یک اتصال اکسل، داده‌ها را وارد کنید.

بهترین راه برای ورود داده‌ها استفاده از ODBC است. ODBC با اتصال برنامه‌ها به اکسل می‌تواند داده‌ها را به صورت مستقیم وارد اکسل کند. ODBC فراهم‌کننده فضایی به عنوان رابط نرم‌افزاری می‌باشد که از طریق آن می‌توان از زبان‌های مختلف برنامه‌نویسی استفاده و بهره‌برداری کرد. هدف طراحان این سیستم، بوجود آوردن بستری مستقل از زبان‌های برنامه‌نویسی، سیستم‌عامل‌ها و DBMS می‌باشد.

اگر با داده‌ها در انواع نرم‌افزارها سروکار دارید ولی می‌خواهید از داشبورد در اکسل استفاده کنید، ODBC انتخاب خوبی است.

۲. راه‌اندازی فایل داشبورد اکسل

بعد از اینکه داده‌ها اضافه شدند، باید به ساختاربندی محیط کار اکسل پردازید.



برای داشبوردسازی در اکسل یک صفحه جدید باز کنید و ۲ یا ۳ کاربرگ (sheet) در آن ایجاد کنید و از یک کاربرگ برای نگهداری داده‌های خام و از دیگری برای داشبورد استفاده کنید.

۳. ایجاد جدول از داده‌های خام

این گام شامل سه مرحله می‌باشد:

الف. در کاربرگ مربوط به داده‌های خام، داده‌ها را به صورت جدولی وارد کنید.

ب. نام‌های مورد نظر خود را برای ستون‌ها وارد کنید.

ج. در صورت لزوم از فرمول مناسب جهت اضافه کردن مقادیر به ستون‌ها استفاده کنید.

۴. تجزیه و تحلیل داده

قبل از داشبوردسازی در اکسل دقت کنید روی چه جنبه‌ای از داده‌ها می‌خواهید بیشتر تمرکز کنید.

آیا می‌خواهید همه اطلاعات را نمایش دهید؟

آیا می‌خواهید داده‌ای را اضافه یا حذف کنید؟

پس از پاسخ به این پرسش‌ها به تجزیه و تحلیل درباره ابزارهایی که می‌خواهید بکار بگیرید بپردازید. ابزارهایی

مانند:

فرمول‌های اکسل

جدول‌های pivot

جدول‌های اکسل

نمودارها

محدوده‌های نام‌گذاری شده

اعتبارسنجی داده (Data validation)

قالب‌بندی مشروط (conditional formatting)

و ...»



#### ۴. نتیجه گیری

«دانشبوردها در تجزیه و تحلیل کردن داده‌ها و ارائه اطلاعات جهت رسیدن به اهداف کسب و کار، بسیار کارآمد هستند. با دانشبورد، اتفاق‌های افتاده در سازمان را در کمترین زمان می‌توان نظارت کرد و بر اساس آن تصمیمات مؤثری اتخاذ کرد. اما بررسی کردن گزارش‌های سنتی به زمان بیشتری نیاز دارد» (چرومی ۱۳۹۴ الف). هدف دانشبوردهای مدیریتی افزایش قابلیت‌های شناختی انسان و کمک به تصمیم‌گیری است. چالش‌های پیش روی طراحی یک دانشبورد اثربخش بسیارند، اما مزایای بالقوه، آن را به چالشی تبدیل می‌کند که ارزش دنبال کردن را دارد. کلید این مسئله در یافتن آنچه جالب‌تر یا ساختارشکن‌تر باشد، نیست؛ بلکه در به کارگیری مفاهیم ساده‌ای است که اگرچه آن‌ها را می‌دانیم اما هنوز می‌خواهیم نادیده شان بگیریم (خلیلی ۱۳۹۶). دانشبورد مدیریتی یک نوع نمایش است. یک روش ارائه اطلاعات است. نه یک نوع خاص اطلاعات یا تکنولوژی یا نرم‌افزار. اگر این تفاوت را در ذهن خود نگه داریم، می‌توانیم تمرکز خود را روی مسائل واقعا مهم حفظ کنیم (چرومی ۱۳۹۴ ب).

#### ۵. منابع

- اولنج، حسام. ۱۳۹۶. دانشبورد مدیریتی چیست و چه مزایایی دارد؟ تجارت الکترونیک توژال. ۱۴۰۰.  
<https://www.chetor.com/67262>-دانشبورد-مدیریتی-چیست/
- چرومی، امین. ۱۳۹۴ الف. دانشبورد مدیریتی چیست؟ نوآوران توسعه و نداد. ۱۴۰۰.  
<http://vdash.ir/weblog/41113cbb083a440188be806deba4c929>/دانشبورد-مدیریتی-چیست
- چرومی، امین. ۱۳۹۴ ب. ۶ خصوصیت کلیدی یک دانشبورد مدیریتی خوب. نوآوران توسعه و نداد. ۱۴۰۰.  
<http://vdash.ir/weblog/20a79d1e7b114a74877df721dcc35b55/6->دانشبورد-مدیریتی-خوب
- خانه مهندسی صنایع. ۱۳۹۷. دانشبورد اکسل. ۱۴۰۰. <https://iehouse.org/freelearning-exceldashboardmaking/>
- خلیلی، احمد. ۱۳۹۶. چهار دستورالعمل طراحی شناختی برای دانشبوردهای مدیریتی اثربخش. جادوبی. ۱۴۰۰.  
<https://jadoobi.com/fa/cognitive-science/>
- کیان. ۱۳۹۴. چطور دانشبوردها، کسب و کار کوچک شما را ارتقا می‌بخشند؟ نوآوران توسعه و نداد. ۱۴۰۰.  
<http://vdash.ir/weblog/56b58ad260c84de29db6c3227ccf0056>/چطور دانشبوردها، کسب و کار کوچک شما را ارتقا می‌بخشند؟ ۲