

Identification of Factors Influencing Business Model with Multi-criteria Decision Approach

Fattah Peiravian *

PhD Student, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University (South Tehran Branch), Tehran, Iran

Seyed Azim Hosseini

Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University (South Tehran Branch), Tehran, Iran

*Corresponding author's email address:

Fattah.peiravian@gmail.com

شناسایی میزان عوامل موثر بر مدل کسب و کار با رویکرد تصمیم گیری چند معیاره

فتاح پیرویان *

دانشجوی دکتری، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران جنوب)، تهران، ایران

سیدعظیم حسینی

استادیار، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران جنوب)، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۴، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۸

Abstract

The present study was an attempt to identify the factors influencing business model using the multi-criteria decision-making approach. Review of the literature on business models shows that competitive models and Porter's value chain play a vital role in business models. In the present study, the experts of Mohandesi Sazan construction and sale Company investigate the critical foundations of business model, the importance of Porter's value chain and different elements of competition in order to evaluate and prioritize Porter's competitive models and value chain. The instruments used in this study include a pairwise comparison questionnaire and the AHP hierarchy technique in the EXCEL software. The population of the study consisted of experts and managers of Mohandesi Sazan Company in Shiraz (10 individuals). Five members of the population were selected using snowball sampling method. According to the results obtained from analysis of data collected from 5 experts, the bargaining power of suppliers is the top ranking element in the competitive model. The results also showed that the primary activities transcend the support activities in the value chain model. The evaluation of the sub-criteria associated with the primary activities showed that marketing is the top-most priority among other sub-criteria while evaluation of the sub-criteria associated with support activities suggested that firm architecture outweighs other sub-criteria.

Keywords

Business Model, construction Industry, Competitive Advantage, Porter's Value Chain

چکیده

هدف این شناسایی میزان عوامل موثر بر مدل کسب و کار با رویکرد تصمیم گیری چند متغیره بوده است. بررسی ادبیات مدل های کسب و کار، نشان داد که مدل های رقابتی و زنجیره ارزش پورتر نقش مهمی در مدل های کسب و کار ایفا می کنند. در این پژوهش کارشناسان شرکت ساختمان و فروش مهندسی سازان، با بررسی مبانی ضروری مدل کسب و کار، اهمیت زنجیره ارزش پورتر و مولفه های رقابتی، به بررسی و اولویت بندی مدل های رقابتی و زنجیره ارزش پورتر پرداختند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه زوجی و روش سلسله مراتبی AHP در نرم افزار EXCEL بوده است. جامعه آماری تحقیق، شامل کارشناسان و مدیران شرکت مهندسی سازان در شیراز می باشند. حجم جامعه آماری ۱۰ نفر مشخص شد. با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی ۵ نفر انتخاب شدند. براساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از ۵ خبره، در مدل رقابتی، قدرت چانه زنی تامین کنندگان در بالاترین اولویت قرار داشته است. همچنین نشان داده شد که در مدل زنجیره ارزش، فعالیت های اصلی، اهمیت بالاتری نسبت به فعالیت های پشتیبان دارند. در بررسی زیرمعیارهای فعالیت های اصلی، بازاریابی در بالاترین اولویت قرار گرفت. همچنین در بررسی زیرمعیارهای فعالیت های پشتیبان، ساختار سازمانی، بیشترین وزن را کسب نمود.

کلمات کلیدی

مدل کسب و کار، صنعت ساختمان، مزیت رقابتی، زنجیره ارزش پورتر

آن می شود. همچنین در عصر حاضر، با توجه به اهمیت ارتباط بین سازمان و عوامل محیطی و هم افزایی حاصل از این رابطه، پیوند ارزش های مدل کسب و کار درونی با زنجیره ارزش عوامل محیطی (تامین کنندگان، مشتریان و...)، می تواند سبب ارتقای بهره وری سازمان شود [۲]. این ارتباط از طریق سیستم های سازمانی برقرار می شود. ماحصل این ارتباط، بهبود فعالیت ها و ارتقای توانایی ها می باشد [۱].

۱- مقدمه

به همراه تأسیس هر بنگاه تجاری، جهت طراحی ساختار تعاملات آن، یک مدل کسب و کار به کار گرفته می شود. مدل کسب و کار منطق اصلی شرکت و چشم انداز راهبردی برای ایجاد و جذب ارزش درون شرکت در نظر گرفته می شود [۱]. بنابراین عدم تشخیص یک مدل کسب و کار مناسب، منجر به ناکامی شرکت در دستیابی به اهداف



5 (2), 2020

دوره ۵، شماره ۲

تابستان ۱۳۹۹

فصلنامه پژوهشی



مزیت یک زنجیره ارزش، تعریف یک رقابت است. در یک سازمان رقابت، از دو منظر ارزش افزوده و توزیع ارزش افزوده بررسی می شود [۳]. به عبارت دیگر، داشتن درجه ای بالا از قدرت رقابتی توسط یک بنگاه در یک یا چند حلقه از حلقه های زنجیره، سبب ایجاد ارزش افزوده بالا می شود [۲]. بنابراین می توان گفت، نیروهای رقابتی و زنجیره ارزش، نقش مهمی در مدل کسب و کار یک بنگاه تجاری ایفا می کنند [۴]. از دیرباز، محققان متعددی به ارائه تعاریف مدل های کسب و کار و ابعاد و اجزای آن پرداخته اند. ولی تا به امروز، یک تعریف استاندارد از مدل های کسب و کار بیان نشده است. دلیل این موضوع، وجود رویکرد ها و اولویت های متفاوت در ارائه تعریف مدل کسب و کار می باشد. در کنار این موضوع، ابعاد و اجزای متعددی نیز توسط محققان مختلف در مدل های کسب و کار ارائه شده است. در این مطالعه، تلاش در ارائه یک مدل کسب و کار بر مبنای نیروهای رقابتی و زنجیره ارزش پورتر شده است. این پژوهش درصدد بیان این مطلب است که داشتن یک مدل کسب و کار مطلوب به تنهایی کافی نیست، بلکه آنچه حیاتی تر است، حفظ و ارزیابی یک مدل کسب و کار بهینه در طول حیات بنگاه تجاری می باشد. با پیچیده تر شدن محیط کسب و کار و رقابت روز افزون در عرصه فعالیت، پیاده سازی یک مدل کسب و کار رقابتی نوآورانه جهت رشد و تداوم فعالیت یک سازمان حیاتی تلقی می شود.

با توجه به موارد ذکر شده، در این پژوهش به بررسی نقش نیروهای رقابتی و زنجیره ارزش پورتر در مدل کسب و کار با توجه به شدت رقابت پرداخته شده است. مولفه های نیروهای رقابتی و زنجیره ارزش پورتر هر کدام تاثیر انکارناپذیری بر شدت رقابت در شرکت های ساخت و فروش دارند. این پژوهش به دنبال پاسخی برای پرسشهای زیر می باشد:

- درجه اهمیت مولفه های نیروهای رقابتی با توجه به شدت رقابت چقدر است؟
- همچنین درجه اهمیت مولفه های زنجیره ارزش پورتر با توجه به شدت رقابت چقدر است؟

۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۱- مدل کسب و کار

با نگاهی به تعاریف مدل کسب و کار، می توان مشاهده نمود که نقطه شروع هر یک از تعاریف ارائه شده، اشاره به مفاهیمی نظیر منطق، درک، سیستم، الگو، شرح و مواردی از این دست می باشد. برخی از محققان با یک دیدگاه مفهومی، مدل کسب و کار را به صورت یک مفهوم، منطق، درک، بازتاب، سازه واسطه، شفاف سازی یا یک روایت در نظر گرفته اند [۲]. تعاریف برخی دیگر از محققان، به دیدگاه الگوی سیستمی نزدیک می باشد؛ به صورتی که یک مدل کسب و کار را به مثابه یک الگو، برنامه، نسخه، ابزار مفهومی، مسیر، طراحی، روش، پیکربندی، انجام وظیفه، مجموعه، سیستم، خلاصه، چارچوب، زمینه و هسته تعریف نموده اند. در نهایت برخی از محققان نیز از یک دیدگاه تبیینی در تعریف مدل کسب و کار بهره گرفته اند و آن را یک نمایش، توصیف، شرح، تشخیص، تعریف، بیانیه و شیوه پاسخ

دهی معرفی نموده اند. در جدول ۱، برخی از تعاریف مدل کسب و کار ارائه شده است [۱].

جدول ۱ برخی از تعاریف مدل های کسب و کار

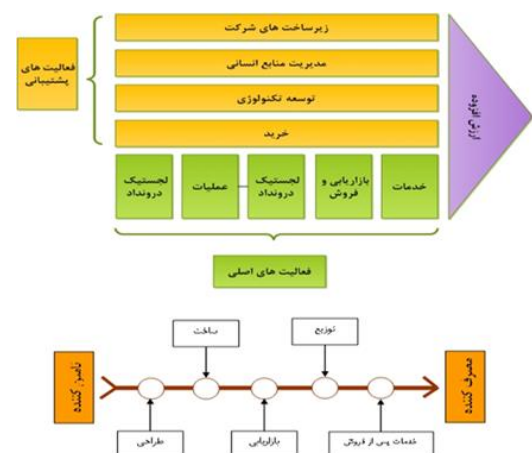
محقق	تعاریف مدل های کسب و کار
تیمرز (۱۹۹۸)	مدل کسب و کار، دربردارنده معماری محصولات، خدمات و جریان های اطلاعاتی، و شامل نقش توصیف نقش آفرینان مختلف کسب و کار و نقش آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای نقش آفرینان و شرحی از منبع درآمد است.
لیندر و کانتزل (۲۰۰۰)	مدل کسب و کار منطق اصلی سازمان برای ایجاد ارزش می باشد. در یک سرمایه گذاری سود محور، یک مدل کسب و کار چگونگی ایجاد پول را شرح می دهد.
[۶]	
چسپورگ و روزنبوم (۲۰۰۰)	مدل کسب و کار یک چارچوب منسجم ارائه می کند که ویژگی ها و پتانسیل های فناوری را به عنوان ورودی در نظر گرفته و آنها را از طریق بازار و مشتریان به ورودی های اقتصادی تبدیل می کند.
[۷]	
آمیت و زات (۲۰۰۱)	مدل کسب و کار، طراحی محتوای معامله، ساختار و نظارت برای ایجاد ارزش و روابط سرمایه به یک یا چند بخش مختلف از طریق بهره برداری از فرصت های جدید کسب و کار را به تصویر می کشد.
[۸]	
شافر و همکاران ^۱ (۲۰۰۲)	مدل کسب و کار بیانگر منطق زیربنایی شرکت و انتخاب استراتژیک برای ایجاد، تسخیر و گرفتن ارزش در داخل شبکه ارزش است.
[۹]	
اوستروالدر و همکاران (۲۰۰۵)	مدل کسب و کار ابزاری مفهومی شامل مجموعه ای از عناصر و روابط میان آن هاست و منطق کسب و کار یک شرکت خاص را بیان می کند. توصیف ارزشی است که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می دهد.
[۱۰]	
راجال و وسترلاند ^۲ (۲۰۰۷)	روش های ایجاد ارزش برای مشتریان و راهی که یک کسب و کار به واسطه آن فرصت های بازار را از طریق مجموعه ای از نقش آفرینان، فعالیت و همکاران به سود تبدیل می کند.
[۱۱]	
جانسن و همکاران ^۳ (۲۰۰۸)	مدل کسب و کار نشان دهنده کسب و کار اصلی سازمان است و برای توصیف (حتی تجویز) مأموریت و محصولات و خدماتی که برای مشتریان فراهم می کند، مفید است.
[۱۲]	
ریتز ^۴ (۲۰۱۶)	مدل های کسب و کار نمایشی ساده و خلاصه از فعالیت های مرتبط یک شرکت می باشد. مدل کسب و کار تشریح می کند که چگونه اطلاعات، کالاها، یا خدمات قابل فروش ^۵ به وسیله ی اجزا و مؤلفه های ارزش افزوده ی شرکت تولید می گردند. به علاوه معماری خلق ارزش، استراتژی، مشتریان و اجزای بازار را به منظور دستیابی به اهداف برتر یا به جای آن، حفاظت از مزیت رقابتی در نظر می گیرد.
تیس ^۶ (۲۰۱۷)	مدل کسب و کار بیان می کند که چگونه شرکت ارزش پیشنهادی را به مشتریان خویش می رساند، و مشتریان را برای پرداخت جهت ارزش مذکور ترغیب و سپس پرداخت ها را به سود تبدیل می کند.
[۱۴]	

پژوهشگران، رویکردهای متفاوتی را نیز در تعریف مدل کسب و کار استفاده نموده اند. با مطالعات انجام شده در تعاریف مدل کسب و کار می توان رویکرد های منبع محور، فعالیت محور، دانش محور، اقتصادی، راهبرد محور و شبکه ای را استخراج نمود. برخی از محققان نیز ترکیبی از رویکردهای نام برده را در تعاریف خود استفاده نموده اند. در این میان تعاریفی نیز فراتر از مرزهای سازمان برای مدل کسب و کار ارائه شده که براساس یک شبکه ارزش می باشد.

۲-۲- زنجیره ارزش پورتر

زنجیره ارزش ابزاری برای درک بهتر مزیت رقابتی واحد تجاری، شناسایی مراحل افزایش ارزش یا کاهش هزینه‌ها و شناخت کامل‌تر واحد تجاری با فروشندگان و مشتریان و سایر واحدهای تجاری در صنعت محسوب می‌گردد [۳].

پورتر در سال ۱۹۸۵ مدل زنجیره ارزش را ارائه داد که فعالیتهای دخیل در سازمانهای تولیدی را به دو بخش اصلی و حمایتی (پشتیبان) تبدیل نمود. فعالیتهای اصلی، آن دسته از فعالیت‌هایی است که انجام آنها سبب ارتقای ارزش محصول می‌شود. رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیتهای درون سازمانی ابزاری موثر در شناخت نقاط قوت و ضعف و تصمیم‌گیری در مورد هر یک از این فعالیتها است [۱۵]. همچنین به کمک آن می‌توان در راستای عملیاتی کردن برنامه‌های بلند مدت از جمله برنامه‌های ارتقای کیفیت حرکت کرد. مفهوم زنجیره ارزش با توجه به فعالیتهای ارزشی قابل تعریف است و به نوعی نشان‌دهنده کلیه فعالیت‌هایی است که در ایجاد ارزش برای خدمت نقش دارند. بر این اساس کلیه فعالیت‌های ارزشی را میتوان براساس نقش و تاثیر آنها در زنجیره ارزش سازمان دسته‌بندی کرد [۱۶].



شکل ۱ فعالیت‌های اصلی و پشتیبان در مدل زنجیره ارزش پورتر [۱۷]

از دیدگاه مدیریت مبتنی بر ارزش، چارچوب زنجیره ارزش منجر به ایجاد یک مزیت رقابتی نسبی می‌شود. چارچوب زنجیره ارزش می‌تواند به عنوان یکی از دو بعد در بیشینه نمودن خلق ارزش سازمان دیده شود. بعد دیگر خلق ارزش، جذابیت صنعت/بازار است که برای اندازه‌گیری آن مدل دیگر پورتر، یعنی مدل ۵ نیروی رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۷].

"از طرفی بنا به مزیت‌های شکل‌یافته در مناطق مختلف، انجام بهینه هریک از فعالیتهای حلقه‌های ارزش افزا می‌تواند در منطقه یا کشوری خاص متمرکز گردد و عملاً فعالیت‌های ذیل زنجیره ارزش یک محصول خاص در گستره‌ای جهانی پراکنده شود که در این حالت به آن زنجیره جهانی ارزش گفته می‌شود در این مدل در یک سو تامین کننده و در سوی دیگر مصرف کننده وجود دارد و حلقه‌های طراحی، ساخت، بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند .

براساس مدل پورتر حوزه‌های کاری زنجیره ارزش سازمان به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی^۷: به آن دسته از حوزه‌های کاری که در جهت ماموریت و اهداف سازمان بوده و در بنگاه‌های تولیدی شامل ساخت فیزیکی کالا (تولید خدمت)، فروش (عرضه) و انتقال آن به مصرف‌کننده و نیز خدمات بعد از فروش (و ارائه خدمات) مربوط می‌شوند.

حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی^۸: به نحوی حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی بنگاه را مورد پشتیبانی و حمایت قرار می‌دهند.

حوزه‌های کاری ماموریت‌های اصلی

لجستیک ورودی^۹: شامل دریافت، انباشت و توزیع ورودی‌های سیستم تولیدی نظیر مواد اولیه، ملزومات تولید و ... است. عملیات تولیدی^{۱۰}: شامل کلیه وظایفی است که در تبدیل ورودی‌ها به محصول نهایی نقش دارند.

لجستیک خروجی^{۱۱}: شامل جمع‌آوری، ذخیره و توزیع فیزیکی محصولات بین خریداران و مصرف‌کنندگان است.

بازاریابی و فروش^{۱۲}: شامل کلیه وظایفی است که به آگاه شدن از خواسته مشتریان و مصرف‌کنندگان، آگاه ساختن آنها از محصولات و خدمات بنگاه و نیز فراهم کردن زمینه فروش محصولات مربوط می‌شود [۱۸].

خدمات پس از فروش^{۱۳}: شامل نصب و راهاندازی محصولات، آموزش روش استفاده از محصولات، تأمین قطعات یدکی، تعمیر و سرویس محصولات و ... است.

حوزه‌های کاری ماموریت‌های پشتیبانی

مدیریت عمومی کسب و کار^{۱۴}: شامل وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، نظارت، امور کلان مالی و ... است.

مدیریت سرمایه انسانی^{۱۵}: شامل وظایفی مانند جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی، تشویق و توسعه نیروی انسانی است.

توسعه تکنولوژی^{۱۶}: شامل حوزه وسیعی از وظایف است که به خلق یک محصول، فرآیند یا سیستم مدیریتی جدید و یا بهبود آنها در بنگاه منجر می‌شوند که وظایفی نظیر تحقیق و توسعه، بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و ... را شامل می‌شود.

تأمین^{۱۷}: شامل کلیه تلاش‌های ستادی است که در جهت فراهم کردن مواد و ملزومات تولیدی (نظیر مواد خام، اقلام مصرفی تولید، ماشین‌آلات، تجهیزات و ...) و اجرایی صورت می‌گیرد.

این ۹ فعالیت اگر در داخل سازمان اتفاق بیفتد، منجر به تولید کالاها و خدمات می‌گردند [۳].

با توجه به فعالیتهای ذکر شده هر چقدر که سازمان این فعالیتها را به نحو بهینه انجام دهد، سود ناویژه شرکت افزایش می‌یابد. بنابراین سازمان‌ها نه تنها باید زنجیره ارزش محصولات خود را درک کنند، بلکه باید بطور دائم زنجیره ارزش شرکت‌های رقیب، عرضه کنندگان و خریداران را پایش کنند.

۲-۳- مدل نیروهای رقابتی پورتر

در سال ۱۹۷۹، مجله مطالعات کسب و کار هاروارد^{۱۸} مقاله‌ای با عنوان "چگونه نیروهای رقابت استراتژی را تشکیل می‌دهند"، از

مایکل پورتر به چاپ رساند، در سال های بعد، توصیفات مایکل پورتر از پنج نیروی تعیین کننده سودآوری دراز مدت یک صنعت موجب ایجاد تحقیقات دانشگاهی فراوان در این زمینه شد. از دیدگاه پورتر، در هر صنعت ماهیت رقابت به وسیله پنج نیرو تعیین می شود. که این پنج نیرو عبارتند از:

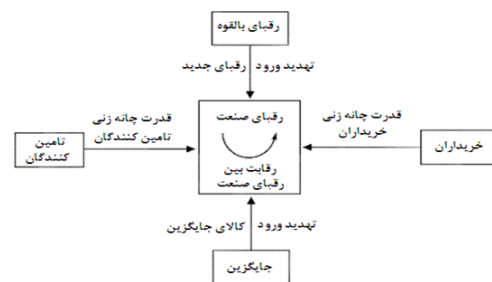
الف) تهدید ورود سرمایه گذاران جدید^{۱۹}

ب) رقابت در بین رقبا موجود^{۲۰}

ت) قدرت چانه زنی تأمین کنندگان^{۲۱}

ث) تهدید کالاهای جایگزین^{۲۲}

ج) قدرت چانه زنی خریداران^{۲۳} (شکل ۲)



شکل ۲ پنج نیروی عام رقابت پورتر

همه پنج عامل مذکور با یکدیگر، شدت رقابت در صنعت و سودآوری آن را تعیین کرده و قوی ترین نیرو یا نیروها در تدوین استراتژی آن مهم هستند. مشتریان، تأمین کنندگان، جایگزین ها و وارد شوندگان بالقوه همگی رقبایی برای بنگاه های موجود در یک صنعت محسوب می شوند که ممکن است، بسته به شرایط خاص، از اهمیت بالاتر یا پایین تری برخوردار باشند. هدف استراتژی رقابتی برای واحد کسب و کار در یک صنعت یافتن موقعیتی است که در آن شرکت بتواند به بهترین وجه ممکن در مقابل این عوامل رقابتی از خود دفاع کند و یا آن ها را در راستای اهداف خود متاثر سازد. اهم فواید شناخت منابع اصلی رقابتی و ساختار صنعت هر کسب و کار، به شرح ذیل است:

الف) نقاط عمده ضعف و قوت شرکت را مشخص می کند.

ب) جایگاه آن را در درون صنعت تقویت می کند.

ت) حوزه هایی را که تغییرات استراتژیک در آن ها می تواند بیشترین بازدهی را به همراه داشته باشد، مشخص می کند.

ث) جاهایی را که در آن جهت گیری ها و روند صنعت، مهم ترین چشم انداز را در وجود فرصت ها یا تهدیدها دارد برجسته می کند.

ج) به بررسی حوزه های تمایز کمک می کند.

با بررسی های انجام شده، پژوهشی که حاوی تمامی مفاهیمی مدل کسب و کار، زنجیره ارزش پورتر و مدل رقابتی باشد، یافت نشد. در این قسمت پژوهش هایی که از حیث هدف با تحقیق حاضر همسو هستند، گردآوری شده اند.

۳- بررسی مدل کسب و کار در صنعت ساختمان

صنعت ساختمان در جهان، صنعتی با رقابت فشرده و حضور فعال شرکت های بزرگ فرامیلتی است. در چنین شرایطی رقابت در این صنعت فراتر از مرزهای ملی می رود و فشار رقابتی بسیاری بر فعالین

این حوزه وارد می آورد [۱۹]. در واقع صنعت ساخت و ساز کسب و کاری بسیار رقابتی و پر مخاطره می باشد. این رقابت زمانی پیچیده تر می گردد که اهداف شرکت های پیمانکار و مقاطعه کاران فصلی در مقابل هم قرار گیرند که این تضاد زمینه ساز ارتباطی فرسایشی تبلیغاتی در کسب و کار می گردد. امروزه کشور ایران در حال پیشرفت و برداشتن گام های بلند در مسیر توسعه و سازندگی است. در این راستا، اجرای طرح ها و پروژه های گوناگون از جمله ایجاد کارخانه های بزرگ تولیدی، پالایشگاه، سد، نیروگاه و ... نقش بسزایی در این زمینه ایفا می کنند [۲۰]. پروژه های ساختمانی را می توان به دو بخش دولتی و خصوصی تقسیم کرد. در بخش دولتی به مجموعه عملیات و خدمات مشخصی که توسط یکی از دستگاه های اجرایی کشور، طی مدت معین و با اعتبار مشخص برای تحقق بخشیدن به اهداف تعیین شده بر اساس برنامه عمرانی کشور و به صورت سرمایه گذاری ثابت اجرا می شود پروژه عمرانی می گویند. بیش از نود درصد از اعتبار پروژه های عمرانی در مرحله تدارکات و ساخت هزینه می گردد. بنابراین شرکت های پیمانکاری ساختمانی به عنوان مجری پروژه های ساختمانی نقش مهمی در اجرای پروژه های ساختمانی ایفا می کنند. در دو دهه گذشته و با افزایش تعداد پیمانکاران رقابت سختی بین پیمانکاران برای حفظ بقا و بدست آوردن پروژه های مشاهده شده است، که این امر باعث گردیده تا این مسئله ایجاد شود که برخی پیمانکاران عملاً توانایی تکمیل قراردادهایی که به آنها اعطا گردیده در زمان مقرر و با هزینه مشخص شده و کیفیت مورد نظر کارفرما را ندارد و این مسئله باعث ضرر و زیان های بسیاری برای کارفرمایان گردیده است [۲۱].

۴- ابزار و روش ها

در این تحقیق از دو روش «تحلیل توصیفی» و «تحلیل استنباطی» برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. در روش تحلیل توصیفی صرفاً به توصیف ویژگیهای نمونه مورد بررسی، از طریق تنظیم جداول و رسم نمودار اقدام می گردد. جامعه آماری تحقیق، شامل کارشناسان و مدیران شرکت مهندسی سازان در شیراز می باشند. حجم جامعه آماری ۱۰ نفر مشخص شد. با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی ۵ نفر انتخاب شدند. پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از روش سلسله مراتبی وزن شاخص ها و گزینه ها تعیین خواهد شد، سپس بر اساس وزنهای بدست آمده عوامل موثر در شدت رقابت اولویت بندی می گردند. جهت پردازش، از نرم افزار EXCEL استفاده شده است. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه مقایسات زوجی با طیف ۹-۱ ساعتی است. این پرسشنامه براساس معیارهای بررسی شده از مدل های پورتر طراحی شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها در سه گام اجرا شده که عبارتند از:

- ۱- انجام مقایسه های زوجی بین معیارهای اصلی موجود در مدل نیروهای رقابتی
- ۲- انجام مقایسه های زوجی بین معیارهای اصلی موجود در مدل زنجیره ارزش پورتر
- ۳- انجام مقایسه های زوجی بین معیارهای فرعی هر کدام از معیارهای اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر

جدول ۲ مروری بر پژوهش های انجام شده

پژوهشگر	عنوان	نتایج
ویرتانش و همکاران (۲۰۱۸) [۱]	ارائه زنجیره ارزش نوین در صنعت ساختمان	استفاده از فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی به منظور بهینه سازی زنجیره ارزش در صنعت ساختمان
کاک و همکاران (۲۰۱۷) [۲۲]	سنجش نوآوری عملکرد سازمانی با استفاده از زنجیره ارزش پورتر	ارائه یک چارچوب نوین براساس زنجیره ارزش پورتر در جهت ارزیابی نوآوری عملکرد سازمانی، استفاده از تکنولوژی های نوین جهت تامین سوخت بررسی شرکت های کوچک ساخت از زاویه زنجیره ارزش پورتر، ارزیابی عملکرد و ارائه استراتژی مناسب
نگیان (۲۰۱۷) [۲]	ارائه مدل کسب و کار براساس زنجیره ارزش پورتر با رویکرد نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی	نتایج پژوهش بیانگر آن است که همگرایی استراتژی شرکت به سمت زنجیره های ارزش جهانی، مزیت های رقابتی سازمان را افزایش می دهد.
آرمندو و همکاران (۲۰۱۶) [۴]	بررسی تاثیر یکپارچه سازی زنجیره ارزش بر روی عملکرد مالی شرکت های صنعتی کشور سوئد	یکپارچه سازی زنجیره ارزش در هر سطحی و همچنین بدون توجه به اندازه شرکت برای عملکرد مالی شرکت یک مزیت محسوب می شود
هالتمن و همکاران (۲۰۱۴)	کاربرد پنج نیروی رقابتی پورتر در عملکرد سازمانی	قدرت چانه زنی خریداران در صنعت بانکداری کنیا در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. چرا که بانک توانایی برآورده ساختن انتظارات و نیاز های مشتریان و ایجاد رضایت در آنان را به درستی ندارد.
آنتونیو و همکاران (۲۰۰۸)	مدیریت استراتژی زنجیره ارزش	اهمیت زنجیره ارزش برای همه صنایع و در تمام زمان ها یکسان نیست به عنوان نمونه در صنعت الکترونیک که نوآوری و محصولات جدید از اهمیت بالایی برخوردار است
رضایی و همکاران (۱۳۹۴) [۳]	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش	اگر شرکتی بتواند در شناسایی و تحلیل فعالیتهای ارزش زای تولیدی بدرستی عمل کند و آن را مدیریت کند، در این صورت می تواند میزان تاثیر هر فعالیت در فازهای تولید را محاسبه و جهت حذف یا توسعه فعالیتی خاص با آگاهی کامل از وضعیت موجود و نتیجه آتی اقدام نمود.
دیانتی (۱۳۹۳) [۲۴]	تدوین تصمیمات استراتژیک رقابتی از طریق اندازه گیری و تحلیل نیروهای رقابتی پورتر به روش تحلیل سلسله مراتبی	شناسایی مهم ترین مولفه های نیروهای رقابتی. از جمله: شدت رقابت میان رقبای موجود در صنعت ساختمان، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان سرمایه.
اصغرزاده و همکاران (۱۳۹۳) [۱۶]	تحلیل مدل زنجیره ارزش مایکل پورتر در رشد اقتصادی واحدهای صنعتی	در عرصه رقابت جهانی بنگاهها همواره به دنبال راهی هستند تا با ایجاد مزیت رقابت، در بازارهای هدف نسبت به رقبای سهم بیشتری داشته باشند.
عباسیان (۱۳۹۲) [۱۹]	شناسایی عوامل موثر بر مزیت رقابتی در شرکت های فعال در صنعت ساختمان	با انجام تحلیل تم، عوامل مرتبط با این پنج حوزه در قالب ۳۹ مفهوم و ۱۶ تم نهایی شناسایی شده است

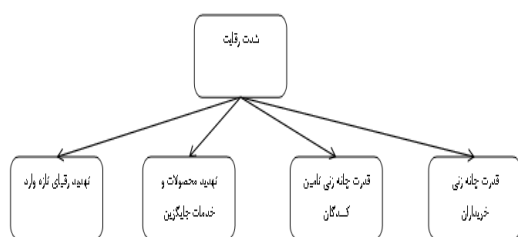
۵- تجزیه و تحلیل

در مرحله تجزیه و تحلیل، نکته مهم این است که محقق باید اطلاعات و داده ها را در مسیر هدف، پاسخگویی به سؤال یا سؤالات تحقیق و نیز ارزیابی فرضیه های خود جهت داده و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. در این تحقیق برای شناسایی روابط و تعیین اولویت شاخص های تحقیق حاضر از مدل های تصمیم گیری چندمعیاره و مدل AHP استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از کدنویسی در محیط اکسل استفاده شده است.

۵-۱- تعیین اولویت عناصر مدل نیروهای رقابتی با استفاده

از تکنیک AHP

در گام نخست معیارهای اصلی نیروهای رقابتی انتخاب شده است. معیارهای اصلی عبارتند از: قدرت چانه زنی خریداران، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان، تهدید محصولات و خدمات جایگزین و تهدید رقبای تازه وارد. معیارهای نیروی رقابتی در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳ نمایش سلسله مراتبی معیارهای نیروهای رقابتی

تعیین اولویت معیارهای اصلی مدل نیروهای رقابتی براساس

هدف

برای انجام تحلیل سلسله مراتبی نخست معیارهای اصلی براساس هدف بصورت زوجی مقایسه شده اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه بندی است و رتبه بندی در این تکنیک براساس مقایسه های زوجی صورت می گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه صورت خواهد گرفت. چون ۴ معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2} = 6$$

بنابراین ۶ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳ تعیین اولویت معیارهای اصلی نیروهای رقابتی

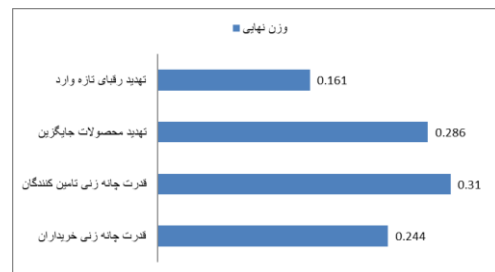
میانگین هندسی	C4	C3	C2	C1	
۱,۰۰۴	۱,۲۴۳	۰,۵۷۹	۱,۴۱۳	۱	C1
۱,۲۷۶	۱,۸۸۲	۱,۷۲۷	۱	۰,۸۱۵	C2
۱,۱۸۰	۲,۲۳۲	۱	۰,۷۰۸	۱,۲۲۷	C3
۰,۶۶۲	۱	۰,۸۰۵	۰,۵۳۱	۰,۴۴۸	C4

در مرحله بعد به منظور انجام مقایسه بین معیارهای اصلی نیروهای رقابتی میانگین های هندسی، با روش متداول، نرمال شده و بردار ویژه هر معیار محاسبه می شود.

جدول ۴- نرمال سازی اولویت معیارهای اصلی نیروهای رقابتی

میانگین هندسی	C4	C3	C2	C1	بردار ویژه	
۰,۲۴۴	۱,۰۰۴	۱,۲۴۳	۰,۵۷۹	۱,۴۱۳	۱	C1
۰,۳۱۰	۱,۲۷۶	۱,۸۸۲	۱,۷۲۷	۱	۰,۸۱۵	C2
۰,۲۸۶	۱,۱۸۰	۲,۲۳۲	۱	۰,۷۰۸	۱,۲۲۷	C3
۰,۱۶۱	۰,۶۶۲	۱	۰,۸۰۵	۰,۵۳۱	۰,۴۴۸	C4

نرخ ناسازگاری ۰,۰۱۲ به دست آمده که از ۰,۱ کمتر می باشد. بنابراین مقایسات قابل قبول است. در نهایت رتبه هر کدام از معیارهای نیروهای رقابتی در شکل ۴، نشان داده شده است.



شکل ۴ رتبه بندی معیارهای اصلی نیروهای رقابتی

۵-۲- تعیین اولویت عناصر مدل زنجیره ارزش پورتر با

استفاده از تکنیک AHP

در گام نخست معیارهای اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر انتخاب شده است. معیارهای اصلی عبارتند از: فعالیت های اصلی و فعالیت های پشتیبان. هر کدام از این معیارها، زیرمعیارهای نیز دارند. معیارها و زیرمعیارهای مدل زنجیره ارزش پورتر در شکل ۳ نمایش داده شده است.

تعیین اولویت معیارهای اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر

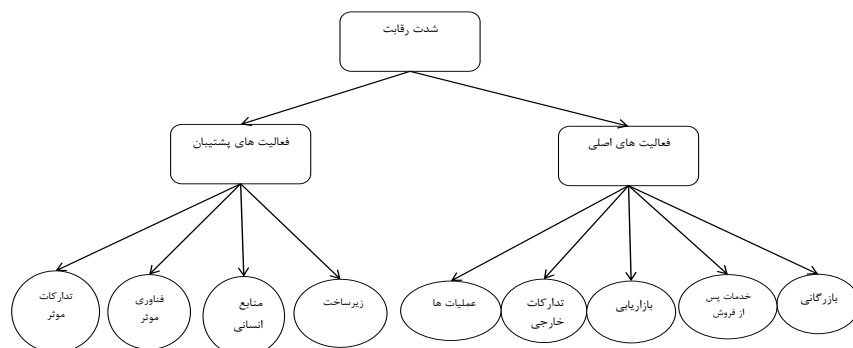
براساس هدف

برای انجام تحلیل سلسله مراتبی نخست معیارهای اصلی براساس هدف بصورت زوجی مقایسه شده اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه بندی است و رتبه بندی در این تکنیک براساس مقایسه های زوجی صورت می گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند.

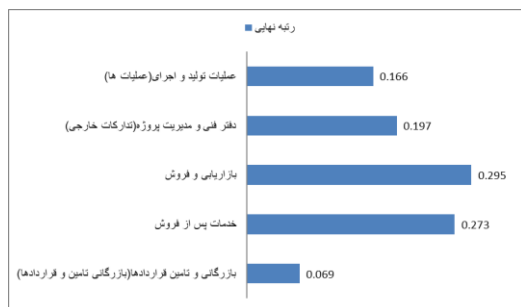
بنابراین اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه صورت خواهد گرفت. چون ۲ معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{2(2-1)}{2} = 1$$

بنابراین ۱ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۳ ارائه شده است:



شکل ۵- نمایش سلسله مراتبی معیارها و زیرمعیارهای مدل زنجیره ارزش پورتر



شکل ۷ رتبه بندی زیرمعیارهای فعالیت اصلی

۲-۵- تعیین اولویت زیرمعیارهای فعالیت های پشتیبان

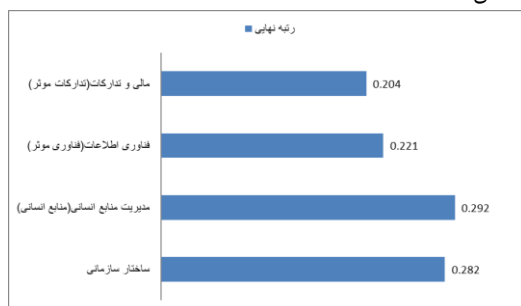
مدل زنجیره ارزش پورتر

فعالیت های پشتیبان مدل زنجیره ارزش پورتر دارای ۴ زیرمعیار می باشد: ساختار سازمانی (زیر ساخت های موثر)، مدیریت منابع انسانی (منابع انسانی)، فناوری اطلاعات (فناوری موثر) و مالی و تدارکات (تدارکات موثر). در ادامه در جدول ۶، دیدگاه خبرگان و میانگین هندسی این ۴ معیار نشان داده شده است.

جدول ۸- تعیین اولویت زیرمعیارهای فعالیت های پشتیبان در مدل زنجیره ارزش پورتر

میانگین هندسی	بردار ویژه	S24	S23	S22	S21
۰.۲۸۲	۱.۱۴۳	۱.۴۰۵	۰.۸۷۴	۱.۳۸۹	۱
۰.۲۹۲	۱.۱۸۲	۱.۳۳۳	۲.۰۳۳	۱	۰.۷۲۰
۰.۲۲۱	۰.۸۹۶	۱.۱۴۷	۱	۰.۴۹۲	۱.۱۴۴
۰.۲۰۴	۰.۸۲۶	۱	۰.۸۷۲	۰.۷۵۰	۰.۷۱۲

نرخ ناسازگاری ۰.۰۲۷ به دست آمده که از ۰.۱ کمتر می باشد. بنابراین مقایسات قابل قبول است در نهایت این رتبه بندی در شکل ۸ نشان داده شده است.



شکل ۸ رتبه بندی زیرمعیارهای فعالیت های پشتیبان

۶- نتیجه گیری

هدف این شناسایی میزان عوامل موثر بر مدل کسب و کار با رویکرد تصمیم گیری چند متغیره بوده است. بررسی ادبیات مدل های کسب و کار، نشان داد که مدل های رقابتی و زنجیره ارزش پورتر نقش مهمی در مدل های کسب و کار ایفا می کنند. در این پژوهش کارشناسان شرکت ساختمان و فروش مهندسی سازان، با بررسی مبانی ضروری مدل کسب و کار، اهمیت زنجیره ارزش پورتر و مولفه های رقابتی، به بررسی و اولویت بندی مدل های رقابتی و زنجیره

جدول ۵ تعیین اولویت معیارهای اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر

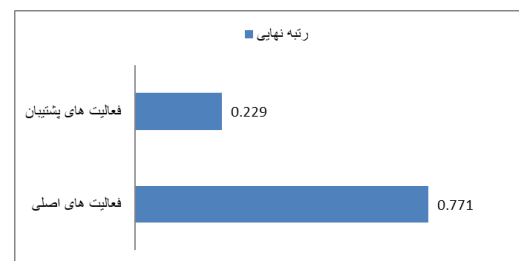
	S2	S1
میانگین هندسی	۱.۸۳۴	۳.۳۶۷
S1	۱	۰.۲۹۷
S2	۰.۵۴۴	۱

در مرحله بعد به منظور انجام مقایسه بین معیارهای اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر میانگین های هندسی، با روش متداول، نرمال شده و بردار ویژه هر معیار محاسبه می شود.

جدول ۶ نرمال سازی اولویت معیارهای اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر

	S2	S1
میانگین هندسی	۱.۸۳۴	۳.۳۶۷
بردار ویژه	۰.۷۷۱	۱
S1	۰.۲۹۷	۱
S2	۰.۵۴۴	۰.۲۲۹

نرخ ناسازگاری ۰.۰۰۳ به دست آمده که از ۰.۱ کمتر می باشد. بنابراین مقایسات قابل قبول است. در نهایت رتبه هر کدام از معیارهای نیروهای رقابتی در شکل ۶، نشان داده شده است.



شکل ۶ رتبه بندی معیارهای اصلی زنجیره ارزش

۲-۵- تعیین اولویت زیرمعیارهای فعالیت های اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر

فعالیت های اصلی مدل زنجیره ارزش پورتر دارای ۵ زیرمعیار می باشد: بازرگانی و تامین قراردادها (بازرگانی تامین و قراردادها)، خدمات پس از فروش، بازاریابی و فروش، دفتر فنی و مدیریت پروژه (تدارکات خارجی) و عملیات تولید و اجرای (عملیات ها). در ادامه در جدول ۵، دیدگاه خبرگان و میانگین هندسی و اولویت بندی این ۵ معیار نشان داده شده است.

جدول ۷- تعیین اولویت زیرمعیارهای فعالیت های اصلی در مدل زنجیره ارزش پورتر

میانگین هندسی	بردار ویژه	S15	S14	S13	S12	S11
۰.۰۶۹	۰.۳۸۷	۰.۲۳۴	۰.۲۳۳	۰.۵۹۵	۰.۲۶۶	۱
۰.۲۷۳	۱.۵۲۶	۱.۸۷۰	۲.۰۶۴	۴.۲۸۶	۱	۰.۵۰۱
۰.۲۹۵	۱.۶۵۱	۱.۶۴۹	۱.۹۹۶	۱	۰.۹۹۰	۳.۷۶۲
۰.۱۹۷	۱.۱۰۲	۱.۹۷۷	۱	۰.۴۸۵	۱.۶۸۰	۱.۰۱۰
۰.۱۶۶	۰.۹۳۱	۱	۰.۵۳۵	۰.۵۰۶	۴.۲۷۷	۰.۶۰۶

نرخ ناسازگاری ۰.۰۲۱ به دست آمده که از ۰.۱ کمتر می باشد. بنابراین مقایسات قابل قبول است. در نهایت این رتبه بندی در شکل ۷ نشان داده شده است.

ارزش پورتر پرداختند. براساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از ۵ خبره، در مدل رقابتی، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان در بالاترین اولویت قرار داشته است. به طور کلی در بازارهایی که تأمین کننده به صورت انحصاری فعالیت می کند، قدرت چانه زنی با او است و این مورد در بازاری پیش می آید که تقاضا برای منابع زیاد باشد ولی منابع کم. کسب و کاری خوب است که در آن قدرت چانه زنی تأمین کننده کم باشد.

همچنین نشان داده شد که در مدل زنجیره ارزش، فعالیت های اصلی، اهمیت بالاتری نسبت به فعالیت های پشتیبان دارند. فعالیت های اصلی که حوزه اصلی را تشکیل می دهند و شامل تولید محصول یا ارائه خدمت، بازاریابی و پشتیبانی و خدمات پس از فروش هستند. فعالیت ها در زنجیره ارزشی شرکت، مستقل نبوده و از طریق رابط هایی به هم مرتبط می شوند. روش انجام یک فعالیت بر هزینه یا اثربخشی دیگر فعالیت ها مؤثر است. این رابطه ها، تنها به فعالیت های درون شرکت مربوط نبوده و تأمین کنندگان، کانال های توزیع و خریدار نهایی را نیز دربر می گیرند. لذا، این زنجیره را می توان «سیستم ارزشی» نیز نام نهاد.

برای برخورداری از مزیت رقابتی، نوع ارتباط فعالیت ها نیز در این سیستم مهم است. مثلاً نحوه و نوع انجام فعالیت های خاص توسط تأمین کننده، می تواند بر هزینه یا اثربخشی فعالیت های درون شرکت، مؤثر باشد.

در بررسی زیرمعیارهای فعالیت های اصلی، بازاریابی در بالاترین اولویت قرار گرفت. این موضوع شاید همان حلقه مفقود شده شرکت های ساخت باشد، شرکت هایی که در بهترین حالت این موضوع را برون سپاری می کنند و توجه کافی به این متغیر بسیار مهم ندارند. در نتیجه پیشنهاد می گردد شرکت های مذکور به موارد از قبیل برندسازی، تحقیقات بازاریابی، نیازسنجی، بازاریابی و فروش حرفه ای و اصولی توجه ویژه داشته باشند و با این کار بر شدت رقابت تأثیر بسیار مهمی را بگذارند. همچنین در بررسی زیرمعیارهای فعالیت های پشتیبان، ساختار سازمانی، بیشترین وزن را کسب نمود. ساختار در سیستم های انسانی- همان خط مشی عملیاتی- امری بسیار لطیف و دقیق است. ساختار، اغلب بیش از آنچه که تصور می شود، بر رفتار کارکنان تأثیر می گذارد. ساختار یک سازمان به مکانیزم های مدیریت، برنامه ریزی، حسابداری، امور مالی و کیفیت کنترل آن اشاره دارد. نیروهای بیرونی یا اشتباهات فردی، بحران آفرین نیستند بلکه این سیستم ها هستند که بحران می آفرینند. بنابراین ارزیابی ساختار سازمانی، از ضرورت بسیار بالایی برخوردار است.

۶- مراجع

- [1] Virtanen, P. & Kavita, P. (2018). Reconfiguring the Higher Education Value Chain. *Management in Education*, 24 (4): 166-171

- [2] Nuygen, T., (2017). Applying Strategic Analysis in Business strategy to enhance competition and innovation (Construction Industry). *Construction Management and Economics*, 1-45.

[۳] رضائی، ع، سلیمانی، ح، موسوی، ی. (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش. چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت. تهران، شرکت خدمات برتر

- [4] Armando, Eduardo, Azevedo, Ana Claudia, (2016), Business Strategy And Upgrading in Global Value Chains: a Multiple Case Study in Information Technology firms of Brazilian origin, *RAI Revista de Administração e Inovação* 13, 39-47
- [5] Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets." *Electronic Markets* 8 (2), 3-8
- [6] Linder, J.C. and Cantrell, S. (2000). "Changing Business Models: Surveying the Landscape". Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge, MA
- [7] Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2000). "The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technologh Spinoff Companies." Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
- [8] Amit, R. and Zott, C. (2001). "Value Creation in E-Business". *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- [9] Shafer, S.M., Smith, H.J. and et al. (2005). "The Power of Business Models. *Business Horizons*." 48(3), pp. 199-207.
- [10] Osterwalder, A., Pigneur, G. and et al. (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept".
- [11] Rajala, R. and Westerlund, M. (2007) "A business model perspective on knowledge-intensive services in the software industry", *Int. J. Technoentrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp.1-20.
- [12] Johnson, M.W., Christensen, C.M. and et al. (2008), "Reinventing your Business Model." *Harvard Business Review*, December, pp. 51-59.
- [13] Wirtz, B.W., Pistoia, A. and et al. (2016). "Business models: origin, development and future research". *Long Range Plan.* 1e19.
- [14] Teece, D.J., (2017). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*.

[۱۵] پورتر، مایکل (۱۹۹۱)، استراتژی رقابتی تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا، چاپ چهارم، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

[۱۶] اصغرزاده، ف، طبری، ض، بری، م، (۱۳۹۳). تحلیل مدل زنجیره ارزش مایکل پورتر در رشد اقتصادی واحدهای صنعتی، اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر.

[۱۷] فیض آبادی، ج، (۱۳۸۲)، مقدمه ای بر مدیریت زنجیره تأمین، ماهنامه تدبیر: ۴۷-۵۴.

[۱۸] محمدی پور، علیرضا، بصیری، محمد حسین، (۱۳۸۸)، بررسی زنجیره ارزش مس در ایران از دیدگاه استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس.

[۱۹] عباسیان، ع، شریفی، کیومرث و خزایی کمجانی، محمدتقی، (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شرکت های فعال در صنعت ساختمان، فصل نامه علم ی اقتصاد مسکن: ۲۱.

[۲۰] عادلای راد، م. (۱۳۹۳). "بررسی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود مدلهای بلوغ مدیریت پروژه و انتخاب مدل بهینه برای شرکتهای پیمانکاری EPC مورد مطالعاتی شرکت نصب نیرو مینا". دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها.

[۲۱] رزمی، ج؛ سلطانی گرگانی، ب. (۱۳۹۲). "ارابه مدلی نوآورانه مبتنی بر مفاهیم مدیریت زنجیره تأمین جهت انتخاب پیمانکار در پروژه های عمرانی." دهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، انجمن مهندسی صنایع ایران.

[22] Cok, S. (2017), the Value of the Manager in the Value Chain. *Management Decision*, 44 (3): 442-447.

[23] Indiaty, C.M., Mwangiuy, M.S. and et al. (2014). "The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.16, 2014.

[۲۴] دیانتي، م. (۱۳۹۳). "دوین تصمیمات استراتژیک رقابتی از طریق اندازه گیری و تحلیل نیروهای رقابتی پورتر به روش سلسله مراتبی مدیریت دولتی".



5 (2) , 2020

دوره ۵، شماره ۲

تابستان ۱۳۹۹

فصلنامه پژوهشی



-
- 1 Shafer et al
 - 2 Rajala and Westerlund
 - 3 Janssen et al
 - 4 Wirtz
 - 5 Marketable
 - 6 Teece
 - 7 Marketing & Sales
 - 8 Marketing & Sales
 - 9 Inbound Logistics
 - 10 Operations
 - 11 Outbound Logistics
 - 12 Marketing & Sales
 - 13 Services
 - 14 Infrastructure
 - 15 Human Resource management
 - 16 Technology Development
 - 17 Procurement
 - 18 Harvard Business Studies Magazine
 - 19 Threat of New Entrants
 - 20 Industry Rivalry
 - 21 Bargaining Power of Suppliers
 - 22 Threat of Substitutes
 - 23 Bargaining Power of Customers



5 (2) , 2020

دوره ۵، شماره ۲

تابستان ۱۳۹۹

فصلنامه پژوهشی



شناسایی میزان عوامل موثر بر مدل کسب و کار با رویکرد تصمیم گیری
چند معیاره