



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۳۹۹، صص ۹۵-۱۱۷

طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار با استفاده از روش‌شناسی

سیستم‌های نرم و بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش

(مطالعه موردی: شرکت تولیدی صنعتی فراسان)

فرشاد علمدار یولی^۱، علی محمدی^{۲*}، مسلم علی محمدلو^۳، عباس عباسی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۹/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۸/۳

چکیده

آنچه امروزه سرنوشت سازمان‌ها، موفقیت یا شکست آن‌ها، را رقم می‌زند، دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار مناسب جهت ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی، است. با وجود این ضرورت، مطالعات محدودی در این زمینه، در دنیای واقعی، تحت یک مدل استاندارد و معتبر، قابل مشاهده است. در این پژوهش، با استفاده از روش‌شناسی سیستم‌های نرم و بکارگیری بوم مدل کسب‌وکار جدید مثلث ارزش، امکان طراحی یک مدل جامع برای شرکت تولیدی صنعتی فراسان، یکی از شرکت‌های فعال در صنعت لوله، فراهم گردید. این پژوهش، در تلاش است به دو هدف اصلی یعنی: شناسایی اجزاء و عوامل کلیدی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان و همچنین، طراحی آن، به منظور کمک به ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی، دست یابد. دستاورد پژوهش، از دیدگاه کاربردی، دستیابی به یک الگوی مناسب کسب‌وکار برای این شرکت و از دیدگاه نظری، ارائه رویکردی جدید در طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، می‌باشد. این پژوهش، به عنوان یک مورد کاربردی در دنیای واقعی، می‌تواند مبنایی جهت کمک به سازمان‌ها و صنایع کشور در ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی مانند: سهامداران، مشتریان، کارکنان، جامعه و محیط‌زیست، قرار گیرد و امکان دستیابی به توسعه پایدار را بهبود بخشد.

واژگان کلیدی: مدل کسب‌وکار پایدار، مثلث ارزش، روش‌شناسی سیستم‌های نرم



۱. مقدمه

امروزه، دستیابی به مدل‌های کسب‌وکار پایدار، یکی از حیاتی‌ترین، پیچیده‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات در حوزه کسب‌وکار، است [۱]. ضرورت توجه به طراحی مدل‌های کسب‌وکار، خصوصاً "کسب‌وکار پایدار"، تا حدی است که طراحی یک مدل مناسب، به‌عنوان رمز موفقیت کسب‌وکار و طراحی یک مدل کسب‌وکار نامناسب، به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست سازمان‌ها و صنایع، قلمداد می‌گردد [۲] [۳]. ضرورت اصلی طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، ایجاد بستر و ابزار مناسب، جهت کمک به مدیران سازمان‌ها و صنایع، در ایجاد ارزش برای طیف وسیع‌تری از ذینفعان کلیدی، نه صرفاً، سهامداران و تحقق اهداف استراتژیک می‌باشد [۴] [۵]. ضمناً، برخورداری از یک مدل کسب‌وکار مناسب، امکان ایجاد تغییرات به‌موقع در برابر چالش‌های مختلف محیط کسب‌وکار را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد [۶]. به همین دلایل، مدل‌های کسب‌وکار پایدار، به‌عنوان یکی از عوامل اصلی دستیابی به مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی مطرح گردیده [۷] و اخیراً، محور توجه بسیاری از محققان و فعالان حوزه کسب‌وکار، قرار گرفته و حتی به‌عنوان اولین اولویت و موضوع مناسب و نوین، جهت انجام تحقیقات آینده حوزه کسب‌وکار، معرفی شده‌اند [۸]. باوجود مزایای گوناگون فوق و ضرورت توجه به موضوع طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار در دنیای واقعی، این موضوع، در مطالعات داخلی، کمتر مورد توجه واقع شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر، طراحی مدل مذکور را در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه تولید لوله‌های کامپوزیتی، واقع در استان فارس، تحت عنوان شرکت تولیدی صنعتی فراسان، محور اصلی توجه قرار داده و عملیاتی می‌نماید. شرکت مورد مطالعه، اگرچه در تلاش است تا با شناسایی عوامل اصلی فعال در این کسب‌وکار و فعالیت‌های کلیدی ایجادکننده ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان، به طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار مناسب بپردازد ولی وجود پیچیدگی‌های گوناگون در این کسب‌وکار، عملاً، امکان شناسایی این موارد و دستیابی به مدل مذکور را دشوار نموده است. ازجمله این پیچیدگی‌ها: وجود ذینفعان متعدد و چندگانه، گستردگی عوامل و اجزای فعال در کسب‌وکار، اهداف مبهم و متناقض و ابعاد گوناگون اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، می‌باشند. بنابراین، مسئله اصلی مورد توجه در این پژوهش، بررسی چگونگی ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان شرکت مورد مطالعه و شناسایی عوامل، اجزاء و فعالیت‌های کلیدی و ارزش



آفرین می‌باشد. این موارد، در واقع، اجزای اصلی طراحی مدل کسب‌وکار پایدار در شرکت فراسان را تشکیل می‌دهند. بر این اساس، اهداف نهایی که این مطالعه در تلاش است محقق سازد عبارت‌اند از: ۱- شناسایی اجزاء، عوامل و فعالیت‌های کلیدی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار شرکت فراسان که در ایجاد ارزش برای ذینفعان، نقش کلیدی ایفا می‌کنند و ۲- دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار جامع، معتبر و پذیرفته‌شده برای شرکت مورد مطالعه.

نوآوری‌های موجود در این مطالعه، را می‌توان در قالب مواردی برشمرد که عبارت‌اند از: ۱- معرفی بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش^۱، یکی از جدیدترین مدل‌های کسب‌وکار پایدار ارائه‌شده در سال ۲۰۱۷ و طراحی مدل کسب‌وکار پایدار بر اساس این مدل در دنیای واقعی، برای نخستین بار در مطالعات داخلی و ۲- توسعه رویکردی جدید در طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار با به‌کارگیری روش‌شناسی سیستم‌های نرم و بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش و عملیاتی نمودن آن در واقعیت.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدل‌های کسب‌وکار، با ارائه یک الگوی جامع از اجزای فعال در کسب‌وکار، منطق خلق ارزش، خصوصاً "ارزش اقتصادی را، برای ذینفعان، نشان می‌دهند [۹] [۱۰]. با گذر زمان، مدل‌های کسب‌وکار سنتی، جایگاه خود را به مدل‌های کسب‌وکار پایدار دادند. مدل‌های پایدار، ضمن توجه به جنبه‌های اقتصادی، به جنبه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، نیز توجه داشتند. یکی از جدیدترین مدل‌های کسب‌وکار پایدار معتبر و جامع ارائه‌شده در سال ۲۰۱۷، بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، است. این مدل، با ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی کسب‌وکار، از سطح مدل‌های کسب‌وکار سنتی، فراتر رفته و دامنه ایجاد ارزش را از تمرکز بر صرفاً "سهامداران، به سطح وسیع‌تری، گسترش می‌دهد و بر این اساس، از مزیت بالایی در مقایسه با مدل‌های سنتی، برخوردار است. ابعاد اصلی تشکیل‌دهنده این مدل و تعریف هر یک از این ابعاد، در جدول ۱ قابل مشاهده، می‌باشد.



جدول ۱. ابعاد اصلی بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش

ردیف	ابعاد	توصیف
۱	جامعه ^۲	ذینفعان مختلفی که شرکت جهت برقراری منافع مشترک، با آن‌ها، تعامل می‌نماید. محیط طبیعی نیز در این بخش قرار می‌گیرد [۱۱، ص ۱۹].
۲	پیشنهادات ارزش ^۳	ارائه بیانیه‌ای به‌منظور ایجاد یا ارائه ارزش مشترک برای ذینفعان شرکت [۱۱، ص ۱۹].
۳	مشتریان ^۴	گروه مختلفی از افراد یا سازمان‌ها که شرکت، به آن‌ها خدمات یا محصول، ارائه می‌نماید [۱۱، ص ۱۹].
۴	محصول ^۵	گروهی از کالاها و خدمات که برای مشتریان، ایجاد ارزش می‌نماید [۱۱، ص ۱۹].
۵	فعالیت‌های عملیاتی کلیدی (فرایندها) ^۶	فعالیت‌های عملیاتی کلیدی شامل: پشتیبانی داخلی، تحقیق و توسعه و عملیات شرکت شامل: بازاریابی و همچنین، پشتیبانی خارجی، می‌باشد [۱۱، ص ۱۹].
۶	منابع ^۷	انواع سرمایه، شامل: مالی، تولید، سرمایه‌های انسانی و فکری، جامعه، روابط و سرمایه‌های طبیعی [۱۱، ص ۱۹].
۷	شرکا ^۸	تأمین‌کنندگان و شرکا که موجب می‌گردند مدل کسب‌وکار، به فعالیت خود، ادامه دهد [۱۱، ص ۱۹].
۸	منافع ^۹	این قسمت به دو بخش مختلف، تقسیم می‌شود: ۱- منافع ایجادشده برای جامعه و ۲- منابع درآمدی که از طریق آن، شرکت ارزش‌های اقتصادی را برای خود، تأمین می‌نماید [۱۱، ص ۱۹].
۹	هزینه‌ها ^{۱۰}	هزینه‌ها به دو بخش تقسیم می‌شوند: ۱- هزینه‌هایی که نشان‌دهنده اثرات منفی خروجی‌های به‌دست‌آمده از شرکت، جامعه و محیط‌زیست است و ۲- محرک‌های هزینه که جنبه‌های مالی عملکرد کسب‌وکار را تحت تأثیر، قرار می‌دهند [۱۱، ص ۲۰].

بر مبنای جستجوهای گسترده در پایگاه مقالات معتبر داخلی و خارجی، اگرچه در مطالعات داخلی، پژوهش‌های بسیار اندکی در زمینه‌ی طراحی مدل‌های کسب‌وکار سنتی، صورت گرفته [۱۲] [۱۳] [۱۴] اما، موضوع طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، در دنیای واقعی، بر پایه یک مدل جامع و معتبر، موردتوجه واقع نشده است. ضمناً، در زمینه‌ی مطالعه



پایداری در حوزه کسب‌وکار، اگرچه، برخی از تحقیقات، به موضوعاتی چون: بررسی نقش بنگاه‌ها و خوشه‌های کسب‌وکار در توسعه پایدار [۱۵] [۱۶] و نقش عملکرد پایدار در کسب‌وکار [۱۷]، مطالعه مزیت رقابتی پایدار و عملکرد کسب‌وکار در بنگاه‌های صنعتی [۱۸] و همچنین، مدل پایداری در کسب‌وکار [۱۹]، پرداخته‌اند اما، در این مطالعات نیز، کماکان، موضوع طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، در دنیای واقعی، تحت یک مدل جامع و معتبر، محور توجه و تأکید محققان داخلی، قرار نگرفته است. در مطالعات خارجی، اگرچه در تعداد بسیار اندکی از تحقیقات، از برخی مدل‌های معتبر، مانند: مدل بوم شکوفایی کسب‌وکار^{۱۱} [۲۰]، بوم مدل کسب‌وکار سه لایه^{۱۲} [۲۱] و همچنین، بوم مدل نوین کسب‌وکار مثلث ارزش، جهت طراحی مدل کسب‌وکار پایدار، بهره گرفته شده [۱۱، ص ۴۴] و در برخی دیگر، از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، در بررسی مدل‌های کسب‌وکار و شناسایی اجزای آن، جهت کمک به طراحی مدل کسب‌وکار، استفاده شده است [۲۲] اما، به‌طور کلی، مطالعه‌ای که با به‌کارگیری هر دو روش فوق، یعنی: بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش و رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم، به طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار، در دنیای واقعی، پرداخته باشد، مشاهده نگردید. طراحی مدل کسب‌وکار پایدار بر اساس این دوروش، نه‌تنها امکان بهره‌مندی از مزیت روش‌شناسی سیستم‌های نرم، یعنی: ساختاردهی به مسئله طراحی مدل کسب‌وکار پایدار و درک پیچیدگی‌های آن، بر اساس یک دیدگاه سیستمی و جامع، مبتنی بر نگرش‌های مختلف ذینفعان، را فراهم می‌سازد، بلکه امکان برخورداری از مزیت مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، یعنی: به‌کارگیری بستری نوین و معتبر در طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، که پوشش‌دهنده ابعاد ضروری مانند: اثرات، منافع، جامعه، فرایندها و محصولات، است را فراهم و ضمناً، به جنبه‌های مختلف اجتماعی و طبیعی و تعاملات بین عوامل اقتصادی و غیراقتصادی در کسب‌وکار، توجه می‌نماید. این مباحث، در مدل‌های پیشین، کمتر مورد توجه واقع شده‌اند [۲۱، ص ۲].

بنابراین، در این مطالعه، تلاش گردیده است تا ضمن معرفی بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، ابتدا، با بهره‌گیری از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، به شناسایی اجزاء، عوامل و فعالیت‌های اصلی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار پایدار در شرکت فراسان، پردازد و سپس، با



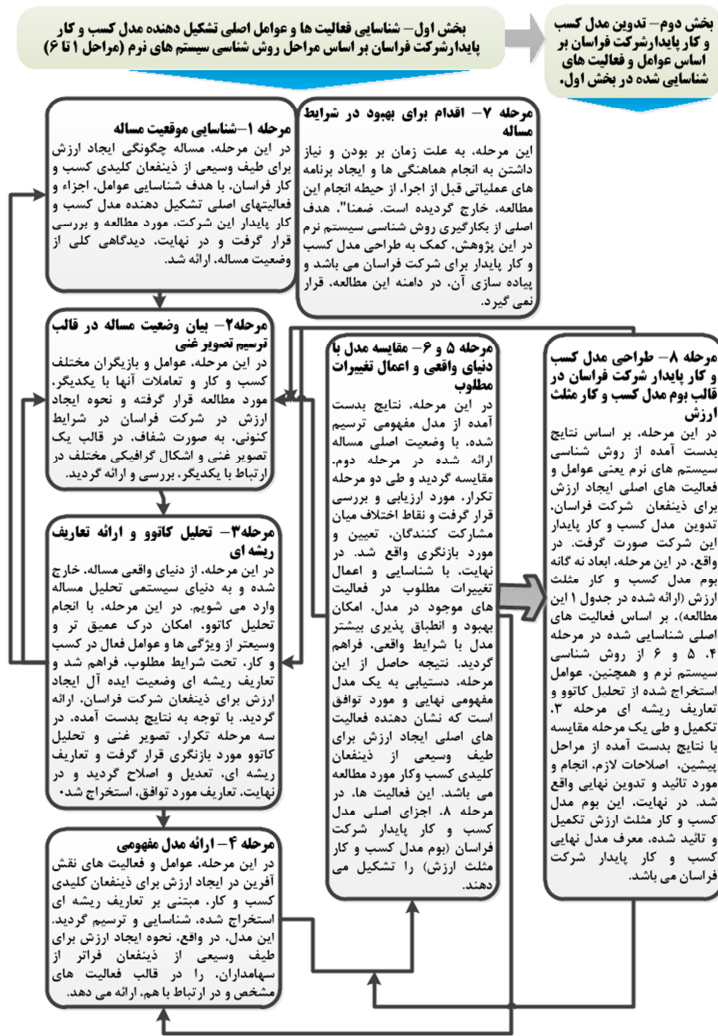
استفاده از بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، امکان طراحی و دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار جامع، معتبر و پذیرفته‌شده را برای شرکت مورد مطالعه، فراهم سازد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش، از نظر نوع مطالعه، از رویکرد کیفی، پیروی می‌کند و از نظر هدف، از آنجاکه به گسترش دانش و توسعه یک روش جدید در طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار، می‌پردازد، در حوزه پژوهش‌های بنیادی و توسعه‌ای و از آنجاکه در یکی از شرکت‌های تولیدی صنعتی کشور، پیاده‌سازی می‌گردد، در زمره پژوهش‌های کاربردی، قابل طبقه‌بندی است. از نگاه پارادایمی نیز، در حیطه پارادایم تفسیری، قرار می‌گیرد. جامعه تحقیق، شرکت تولیدی صنعتی فراسان، یکی از تولیدکننده‌های لوله‌های کامپوزیت، واقع در استان فارس و نمونه مورد مطالعه، مدیران ارشد، مشاوران، ذینفعان کلیدی و برخی نمایندگان آن‌ها و همچنین افراد صاحب‌نظر در حوزه تحت بررسی، می‌باشد. در این مطالعه، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و غیرتصادفی، مبتنی بر موارد شناخته‌شده، انجام گرفته و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه، جلسات گروهی و انفرادی و همچنین، اسناد و مدارک موجود، است. مبنای انتخاب خبرگان و بازیگران اصلی در این کسب‌وکار، اشخاص فعال در واحدها و فرایندهای کلیدی داخلی و خارجی تأثیرگذار بر این کسب‌وکار و تأثیرپذیر از آن می‌باشند که مورد تأیید و توافق مدیران ارشد این کسب‌وکار قرار گرفته‌اند. در جلسات گروهی، ابتدا موضوع اصلی مورد بررسی، توسط محقق مطرح و نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان، دریافت و توسط محقق، ثبت می‌گردد. در صورت وجود اختلاف و عدم توافق میان نقطه نظرات دریافتی، این فرایند، توسط محقق، مجدداً تکرار شده و تا تعیین تکلیف نهایی و دستیابی به توافق، ادامه می‌یابد. در این فرایند، محقق، چهار نقش اصلی را ایفا می‌نماید: ۱- هماهنگ‌کننده برگزاری جلسات، ۲- مطرح کننده موضوعات مورد بررسی در جلسه و یا نتایج جلسات پیشین، ۳- دریافت‌کننده و ثبت‌کننده نتایج جدید به دست آمده و مقایسه این نتایج با نتایج پیشین و ۴- بیان اختلاف مشاهده شده میان نتایج به دست آمده (در صورت وجود) و تسهیل و هدایت جلسه به سمت دریافت نظرات جدید و دستیابی به توافق میان نظرات مشارکت‌کنندگان. بازیگران و مشارکت‌کنندگان اصلی در این مطالعه، مدیران ارشد شرکت فراسان (۴ نفر) فعال در



حوزه‌های مدیریت عامل، مدیریت مالی، منابع انسانی و پشتیبانی، مدیریت بازرگانی و روابط با مشتریان، مدیریت کارخانه و زنجیره تأمین و همچنین، نمایندگان دریافت سفارشات مشتری (۲ نفر)، تحویل لوله به مشتری (۱ نفر)، خدمات پس از فروش و نصب لوله (۲ نفر)، تأمین‌کنندگان (۲ نفر)، مهندسی فروش (۱ نفر)، کارکنان (۲ نفر) و همچنین، مشاوران شرکت، فعال در حوزه استراتژی (۲ نفر)، می‌باشند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌شناسی سیستم‌های نرم و مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، مورداستفاده قرار گرفته و تحقق اهداف تحقیق، در دو بخش اصلی، دنبال گردید: در بخش اول، با بهره‌گیری از روش‌شناسی سیستم نرم، با ساختاردهی به مسئله چگونگی ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان، امکان شناسایی عوامل، اجزاء و فعالیت‌های اصلی مدل کسب‌وکار پایدار شرکت، فراهم گردید و در واقع، شناخت ابعاد و محتوای موقعیت ایجادکننده مسئله، صورت گرفت [۲۳] [۲۴]، ص ۱۶۳ [۲۵]، ص ۶۷]. مراحل اصلی مورداستفاده در این بخش، بر اساس مراحل اصلی تشکیل‌دهنده روش‌شناسی سیستم‌های نرم است. این مراحل عبارت‌اند از: ۱- شناسایی موقعیت مسئله، ۲- بیان وضعیت یا موقعیت مسئله در قالب ترسیم تصویر غنی، ۳- تحلیل کاتوو و ارائه تعاریف ریشه‌ای، ۴- ارائه مدل‌های مفهومی، ۵- مقایسه مدل‌ها با دنیای واقعی، ۶- اعمال تغییرات مطلوب و ۷- اقدام برای بهبود در شرایط مسئله [۲۴]، ص ۱۶۷]. در بخش دوم، بر اساس عوامل و فعالیت‌های شناسایی‌شده از بخش اول، به طراحی مدل کسب‌وکار پایدار فراسان، بر پایه مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، پرداخته‌شده و درنهایت، دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار جامع، معتبر و موردتوافق، برای شرکت فراسان، فراهم گردید. فرایند انجام این تحقیق و نحوه ارتباط بین روش‌شناسی سیستم نرم و بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، در شکل ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱. فرایند انجام پژوهش، ارتباط بین مراحل روش شناسی سیستم نرم و بوم مدل کسب و کار

مثلث ارزش و تعاملات رفت و برگشتی بین این مراحل



۴. یافته‌های تحقیق

۴-۱. بخش اول: روش‌شناسی سیستم‌های نرم (مراحل ۱ تا ۷)

۴-۱-۱. مرحله اول: شناسایی موقعیت مسئله

در شرکت فراسان، یکی از زیرسیستم‌های کلیدی، زیرسیستم اقتصادی است که وظیفه اصلی آن، درآمدزایی و سودآوری برای سهامداران شرکت، می‌باشد. یکی دیگر از زیرسیستم‌های کلیدی شرکت فراسان، زیرسیستم اجتماعی است. این زیرسیستم در تلاش است تا علاوه بر همکاری در زیرسیستم اقتصادی، به فعالیت‌های اجتماعی از قبیل، حفظ و ارتقای سطح رضایت کارکنان و ارائه خدمات به جامعه، بپردازد. زیرسیستم دیگر فعال در شرکت فراسان، زیرسیستم زیست‌محیطی است. این موضوع که شرکت تولیدی صنعتی فراسان، عملاً، از چه عوامل و اجزای موجود در کسب‌وکار تبعیت کند تا ضمن توجه به زیرسیستم اقتصادی و اجتماعی، به‌عنوان مثال سودآوری سهامداران و افزایش رضایت کارکنان، امکان توجه به زیرسیستم زیست‌محیطی را نیز فراهم سازد، یکی از پیچیدگی‌های موجود در طراحی مدل کسب‌وکار پایدار، در شرکت مورد مطالعه، می‌باشد. گرفتن تصمیماتی همچون این موضوع که آیا مالکان کسب‌وکار، مطابق با مدل‌های سنتی، بر صرفاً "زیرسیستم اقتصادی یا حتی، زیرسیستم اقتصادی و اجتماعی، تمرکز نمایند و یا اینکه، مدل کسب‌وکار را به‌گونه‌ای طراحی نمایند که بخش زیادی از توجه و سرمایه خود را بر زیرسیستم زیست‌محیطی، معطوف دارند، عملاً، امکان دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار مدون و مناسب برای شرکت فراسان را دشوار و حتی غیرممکن، ساخته است. در واقع، این موضوع که به‌کارگیری چه عوامل، اجزاء و متغیرهایی در مدل کسب‌وکار شرکت فراسان، امکان توجه هم‌زمان به هر سه زیرسیستم را، بر اساس شرایط واقعی کسب‌وکار، ارزش‌ها و منافع مختلف ذینفعان کلیدی فعال در آن، فراهم می‌سازد، محور اصلی توجه این مطالعه، قرار گرفته است. به‌طور کلی، جدول ۲ دلایل پیچیدگی مسئله‌زا بودن طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار مناسب در شرکت تولیدی صنعتی فراسان را به تفکیک موارد، نشان داده و شرح می‌دهد. این موارد، در واقع، چالش‌های اصلی پیش روی مدیران ارشد کسب‌وکار می‌باشد که عملاً، امکان دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار جامع، مدون و مورد توافق را دشوار و بنابراین، امکان ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان، فراتر از سهامداران را دشوار می‌سازد.

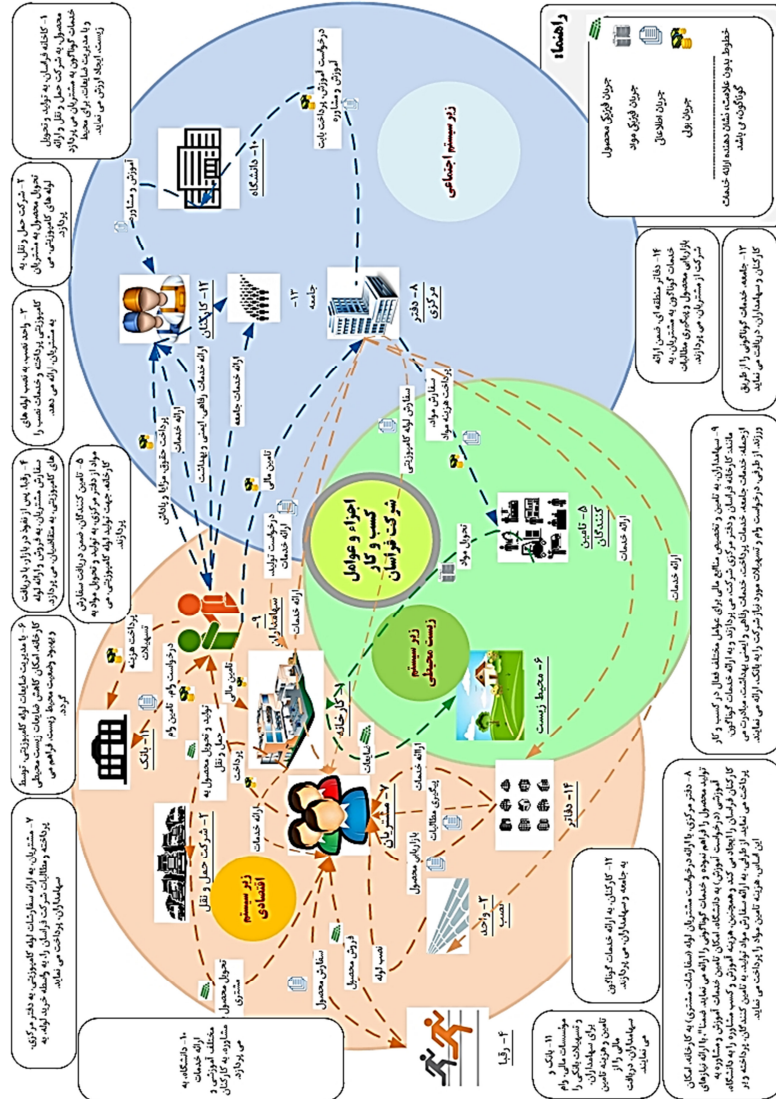


جدول ۲. دلایل پیچیدگی و مسئله‌زا بودن طراحی مدل کسب‌وکار پایدار در شرکت تولیدی صنعتی فراسان

دلایل پیچیدگی	وضعیت مورد بررسی در این پژوهش
ذینفعان و شرکای چندگانه	<ul style="list-style-type: none"> • ذینفعان گوناگونی در این مسئله، با نگرش‌های مختلف، ایفای نقش می‌نمایند از جمله: سهامداران شرکت فراسان، کارکنان، مشتریان، محیط زیست، کارکنان، بانک و مؤسسات مالی، واحد نصب، دفاتر منطقه‌ای، شرکت حمل‌ونقل، محیط زیست، جامعه و رقبا.
ابعاد چندگانه	<ul style="list-style-type: none"> • ابعاد اقتصادی که عوامل مختلف تأثیرگذار بر درآمدزایی و سود سهامداران را شامل می‌شود. • ابعاد اجتماعی که عوامل تأثیرگذار بر جامعه و کارکنان، را دربرمی‌گیرد. • ابعاد زیست‌محیطی که عوامل تأثیرگذار بر شرایط زیست‌محیطی را محور توجه قرار می‌دهد.
قطعیت نداشتن و ابهام	<ul style="list-style-type: none"> • عدم قطعیت‌های گوناگون بیرونی تأثیرگذار بر بقای کسب‌وکار. • عدم قطعیت‌های درونی تأثیرگذار بر بقای کسب‌وکار.
منافع متضاد و اهداف مبهم ذینفعان	<ul style="list-style-type: none"> • به علت وجود ذینفعان متعدد در شرکت فراسان، اهداف و منافع متضاد و متناقضی، قابل مشاهده است.

۴-۱-۲. مرحله دوم: بیان موقعیت مسئله در قالب ترسیم تصویر غنی

تصویر غنی، امکان ایجاد درکی بهتر از وضعیت کنونی کسب‌وکار، را فراهم می‌نماید [۲۶، ص ۵۸][۲۷، ص ۹۹]. بر این اساس، بازیگران اصلی شرکت فراسان و تعاملات آن‌ها، همراه با توضیحات تفکیکی مختلف و نقش آن‌ها در ایجاد ارزش، بر اساس سه زیرسیستم اصلی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. تصویر غنی از اجزاء و عوامل فعال در کسب و کار شرکت تولیدی صنعتی فراسان



۴-۱-۳. مرحله سوم: تحلیل کاتوو^{۱۳} و ارائه تعاریف ریشه‌ای

در این قسمت، تلاش می‌گردد تا با بهره‌گیری از روش تحلیل کاتوو و ارائه یک تعریف ریشه‌ای، به شناسایی عوامل و اجزای اصلی ارزش آفرین در مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان پرداخته شود و براین اساس، ضمن کمک به طراحی این مدل، امکان ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان شرکت، فراهم گردد.

۴-۱-۳-۱. فرایند تبدیل (T)

در این قسمت، بر اساس مصاحبه‌های گوناگون صورت گرفته با مدیران ارشد و مشارکت‌کنندگان در پروژه و پاسخ به سؤالاتی از قبیل: مهم‌ترین فرایندها، اقدامات و فعالیت‌های اصلی جهت ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی، تحت سه زیرسیستم اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی کدام‌اند؟ و طراحی چه فرایندهایی یا انجام چه فعالیت‌ها و اقداماتی در شرکت فراسان، امکان ایجاد ارزش بیشتر برای ذینفعان کلیدی، تحت سه زیرسیستم اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، را فراهم می‌سازد؟ فرایندهای تبدیل کلیدی این کسب‌وکار شناسایی گردید (جدول ۳).

جدول ۳. فرایند تبدیل در شرکت تولیدی صنعتی فراسان

فرایند تبدیل	نیاز به ایجاد ارزش	زیر سیستم	فرایند تبدیل	نیاز به ایجاد ارزش	زیر سیستم
نگهداری مناسب لوله و تحویل به موقع آن به مشتریان	ارزش‌های اقتصادی برای سهامداران	اقتصادی	فروش لوله‌های کامپوزیتی	ارزش‌های اقتصادی برای سهامداران	اقتصادی
وصول مطالبات حاصل از فروش لوله‌های کامپوزیتی			تولید لوله و توسعه ظرفیت		
کنترل هزینه‌ها و دریافت تسهیلات از بانک و			بهبود خدمات نصب لوله‌های کامپوزیتی		



مؤسسات مالی مختلف			در سایت مشتریان		
ارائه خدمات پرداخت پاداش و مزایا به کارکنان فراسان	ارزش‌های اجتماعی برای کارکنان و جامعه	اجتماعی	بازاریابی وسیع لوله‌های کامپوزیتی و انجام تبلیغات مناسب		
ارائه خدمات آموزشی، مشاوره، ایمنی و بهداشت مناسب به کارکنان فراسان			بهبود کیفیت لوله و مواد تولید آن		
ارائه خدمات جامعه و توسعه اشتغال در استان فارس و سایر استان‌ها			نوآوری در لوله‌های کامپوزیتی (تحقیق و توسعه)		
...			تأمین به موقع مواد و قطعات تولید لوله		
کنترل و کاهش ضایعات لوله‌های کامپوزیتی و مواد تولید	ایجاد ارزش‌های زیست‌محیطی	زیست‌محیطی	نگهداری مناسب مواد (انبارش مواد)		

۴-۱-۳-۲. مالک (O)

در تحلیل کاتوو، مالک، فرد یا سیستمی است که توانایی ایجاد یا توقف فرایند تبدیل را داشته باشد [۲۴، ص ۱۶۷]. در شرکت فراسان، مالکان اصلی سیستم را سهامداران و مدیران ارشد کسب‌وکار، یعنی: مدیرعامل شرکت فراسان، معاونت مالی، منابع انسانی و پشتیبانی، معاونت زنجیره تأمین و کارخانه و درنهایت، معاونت بازرگانی و ارتباط با مشتری، تشکیل می‌دهند.

۴-۱-۳-۳. جهان‌بینی (W)

جهان‌بینی، در تحلیل کاتوو، عبارت است از چیزی که فعالیت‌های سیستم را معنی می‌بخشد [۲۵، ص ۷۳]. در این مطالعه، اصلی‌ترین ارزش‌ها و نگرش‌های کلی حاکم بر کسب‌وکار فراسان: ایجاد ارزش برای مشتریان کسب‌وکار از طریق افزایش رضایت آن‌ها، ایجاد ارزش برای سهامداران شرکت فراسان از طریق افزایش سودآوری، ایجاد ارزش برای کارکنان



فراسان از طریق افزایش رضایت آن‌ها و درنهایت، ایجاد ارزش برای محیط‌زیست از طریق کنترل و کاهش لوله‌های کامپوزیتی ضایعاتی می‌باشند. این موارد، در واقع، امکان ارائه خدمات بیشتر به سایر بازیگران فعال در کسب و کار را بهبود داده و تسهیل می‌بخشد.

۴-۳-۱-۴. مشتریان (C)

مشتریان، در تحلیل کاتوو، در واقع افرادی هستند که به‌طور مستقیم، از خروجی‌های سیستم، نفع برده و یا متضرر می‌گردند [۲۴، ص ۱۶۷]. مشتریان کسب و کار، در شرکت فراسان، شرکت‌های داخلی متقاضی لوله‌های کامپوزیتی و همچنین، شرکت‌های خارجی متقاضی این محصولات می‌باشند.

۴-۳-۱-۴. بازیگران یا نقش‌آفرینان (A)

بازیگران یا نقش‌آفرینان، در تحلیل کاتوو، افرادی هستند که فعالیت‌های سیستم را انجام می‌دهند [۲۵، ص ۷۳]. در این مطالعه، بازیگران اصلی سیستم عبارت‌اند از: بانک، دانشگاه، کارکنان، تأمین‌کنندگان، سهامداران، دفتر مرکزی فراسان، کارخانه فراسان، واحد نصب، دفاتر منطقه‌ای، شرکت حمل و نقل، رقبا، محیط‌زیست و جامعه.

۴-۳-۱-۴. محدودیت‌ها (E)

محدودیت‌ها، در تحلیل کاتوو، عبارت است از محیط سیستم، به‌ویژه، فرض‌ها و محدودیت‌هایی که بر آن تحمیل می‌گردند [۲۵، ص ۷۳]. محدودیت‌های اصلی در شرکت فراسان عبارت‌اند از: افزایش نرخ ارز، کاهش تقاضای بازار، افزایش قیمت مواد تولید، کاهش وصول مطالبات و کاهش تأمین مواد و قطعات مناسب. این موارد، می‌تواند در واقعیت، امکان ارائه خدمات به ذینفعان کسب و کار را دشوار و حتی غیر ممکن سازد.

درنهایت، بر اساس نتایج نهایی به‌دست‌آمده از تحلیل کاتوو، امکان ارائه یک تعریف ریشه‌ای جامع، به شرح ذیل، فراهم گردید:

"سهامداران شرکت فراسان، به‌عنوان مالکان اصلی، در تلاش‌اند تا اهداف مختلفی همچون: افزایش رضایت مشتریان و کارکنان، ارائه خدمات به جامعه، مدیریت ضایعات تولید لوله‌های



کامپوزیتی و درنهایت، افزایش سود سهام‌داران را بر اساس اجزاء و عوامل اصلی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار پایدار شرکت و تعاملات بین آن‌ها، محقق سازند. این اجزاء و عوامل، تحت سه زیرسیستم اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، نقش‌آفرینی می‌نمایند. زیرسیستم اقتصادی، با سرمایه‌گذاری و توسعه نوآوری در کیفیت لوله‌های کامپوزیتی و مدیریت بازاریابی و تبلیغات، به افزایش سهم بازار و ارتقای فروش و سودآوری، دست‌می‌یابد. از طرفی، با بهبود کیفیت خدمات نصب و تحویل لوله به مشتریان، به افزایش سطح رضایت آنان، کمک می‌نماید. ضمناً، شرکت فراسان، با مدیریت تأمین مواد، ارتقای سطح آموزش و مشاوره به کارکنان، مدیریت انبارداری مواد، قطعات و لوله‌های کامپوزیتی، بهبود مکانیزم وصول مطالبات و دریافت تسهیلات بانکی و همچنین، مدیریت هزینه‌های عملیاتی و کنترل ضایعات از طریق استفاده از سیستم‌های مدیریتی و بازیافت، به بهبود درآمدها و هزینه‌های شرکت، کمک می‌نماید. زیرسیستم اجتماعی، ضمن توسعه اشتغال، با بهبود مکانیزم پرداخت و مدیریت آن، مدیریت ایمنی و بهداشت، ارائه خدمات رفاهی و ارتقای سطح آموزش و مشاوره به کارکنان، به توسعه مهارت‌های آنان کمک نموده و امکان افزایش رضایت کارکنان و بهبود سطح عملکرد را فراهم می‌سازد. ضمناً، ارائه خدمات گوناگون به جامعه، نیز یکی از عوامل فعال و نقش‌آفرین در زیرسیستم اجتماعی، می‌باشد. زیرسیستم زیست‌محیطی، با مدیریت ضایعات مواد تولید و لوله کامپوزیتی و همچنین، بهره‌گیری از سیستم‌های بازیافت و بهبود تجهیزات و ماشین‌آلات تولید لوله‌های کامپوزیتی، به کاهش ضایعات محصول و بهبود شرایط زیست‌محیطی، کمک می‌نماید.

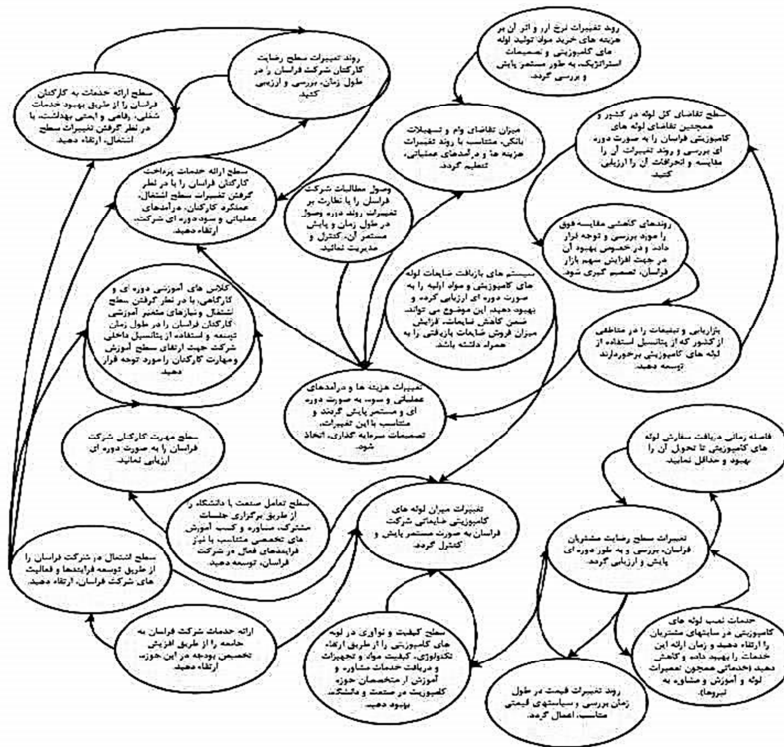
نتایج حاصل از این مرحله، طی سه مرحله تکرار، با مشارکت‌کنندگان مختلف، در میان گذاشته شد و ضمن بازنگری تصویر غنی و نتایج تحلیل کاتوو، تعاریف ریشه‌ای، مجدداً تعدیل و اصلاح گردید و درنهایت، تعاریف موردتوافق مشارکت‌کنندگان، استخراج گردید.

۴-۱-۴. مرحله چهارم: ارائه مدل مفهومی

در این مرحله، نموداری از فعالیت‌ها و روابط بین آن‌ها ارائه می‌گردد. این موارد، درواقع، فرایند حل مسئله و تحقق اهداف را تعیین و امکان بهبود موقعیت مسئله را فراهم می‌سازد [۲۷، ص ۹۹]. درواقع، در این مرحله، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل کاتوو و تعاریف ریشه‌ای مسئله، به ارائه مدلی مفهومی به‌منظور ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان، فراتر از



سهامداران، پرداخته‌شده و در قالب فعالیت‌های گوناگون و روابط بین آن‌ها، بیان گردید. مدل مفهومی ایجاد ارزش در کسب‌وکار تولیدی صنعتی فراسان، در شکل ۳ قابل مشاهده است.



شکل ۳. مدل مفهومی ایجاد ارزش در کسب‌وکار تولیدی صنعتی فراسان

۴-۱-۵. مرحله پنجم و ششم: مقایسه مدل با دنیای واقعی و اعمال تغییرات مطلوب

در این مرحله، مدل مفهومی طراحی‌شده در مرحله قبل و فعالیت‌های ایجاد ارزش شناسایی‌شده در مدل مذکور، با شرایط به‌دست‌آمده از موقعیت مسئله ارائه‌شده در مرحله دوم، مقایسه گردید و طی دو مرحله تکرار، موردبررسی و بازنگری قرار گرفت. این موضوع، با انجام مصاحبه با



مشارکت‌کنندگان در تحقیق، صورت گرفت و سؤالاتی از قبیل: ۱- آیا اعمال تغییرات بالقوه از نظر منطقی، قابل قبول و مناسب می‌باشد؟ ۲- آیا این تغییرات، از نظر فرهنگی، قابل پیاده‌سازی می‌باشد؟ محور اصلی بررسی، در این مرحله، بوده است. در نهایت، تغییرات مطلوب و مورد توافق، شناسایی و فعالیت‌های نهایی به‌منظور ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی کسب‌وکار شرکت فراسان، حاصل شد. این فعالیت‌ها، در مرحله بعد، اجزای اصلی مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان، را تشکیل می‌دهند و در تدوین مدل نهایی، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

۴-۱-۶. مرحله هفتم: اقدام برای بهبود در شرایط مسئله

این مرحله، به دلیل نیاز به انجام هماهنگی‌های لازم و ضرورت تعریف برنامه‌های عملیاتی پیش از اجرا، از دامنه این تحقیق و بررسی، خارج می‌باشد. ضمناً، هدف نهایی از به‌کارگیری روش‌شناسی سیستم نرم در این مطالعه، کمک به طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار جامع و مورد توافق، برای شرکت فراسان می‌باشد و بر این اساس، پیاده‌سازی آن، در حیطه انجام این پژوهش، قرار نمی‌گیرد.

۴-۲. بخش دوم: تدوین مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان بر اساس عوامل و

فعالیت‌های شناسایی‌شده در بخش اول

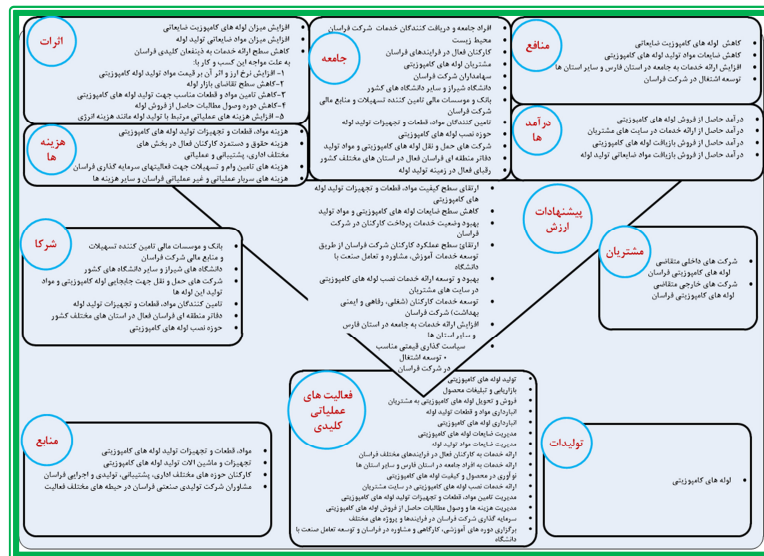
۴-۲-۱. مرحله ۸- طراحی مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان در قالب مدل کسب‌وکار

مثلث ارزش

در این مرحله، بر اساس نتایج حاصل از انجام مراحل روش‌شناسی سیستم نرم در بخش اول، مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان، تحت مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، طراحی و تدوین گردید. مراحل اصلی روش‌شناسی سیستم نرم که مستقیماً، در تدوین این مدل کسب‌وکار، نقش اساسی ایفا نموده‌اند عبارت‌اند از: ۱- تحلیل کاتوو (ارائه‌شده در مرحله سوم فرایند این تحقیق که به تحلیل و شناسایی اجزاء و عوامل کلیدی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار شرکت فراسان مانند بازیگران کسب‌وکار، فرایندها، فعالیت‌ها و محدودیت‌های اصلی کسب‌وکار می‌پردازد)، ۲- تعریف ریشه‌ای حاصل از تحلیل کاتوو (ارائه‌شده در مرحله سوم فرایند این تحقیق که وضعیت ایدئال ایجاد ارزش در مدل کسب‌وکار شرکت فراسان را به‌صورت عبارتی



توصیفی، بیان می‌نماید) و ۳- مدل مفهومی و مقایسه آن با موقعیت واقعی مسئله (ارائه‌شده در مرحله چهارم، پنجم و ششم فرایند این تحقیق که به شرح فعالیت‌های مطلوب، مورد توافق و نهایی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان به‌منظور ایجاد ارزش برای ذینفعان کلیدی این کسب‌وکار می‌پردازد). بنابراین، با توجه به نتایج و تحلیل‌های انجام‌شده در مراحل قبل، امکان تکمیل اجزای مختلف تشکیل‌دهنده ابعاد اصلی نه‌گانه بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش (معرفی‌شده در جدول ۱)، به‌عنوان چارچوب نهایی مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان، فراهم گردید. در نهایت، مدل طراحی‌شده، طی یک مرحله مقایسه با نتایج به‌دست‌آمده از مراحل قبل و اعمال اصلاحات لازم، مورد تأیید و تدوین نهایی قرار گرفت. این مدل، در شکل ۴ به تفکیک ابعاد مختلف و اجزای شناسایی‌شده تشکیل‌دهنده آن، قابل‌مشاهده می‌باشد.



شکل ۴. مدل کسب‌وکار پایدار شرکت تولیدی صنعتی فراسان، بر اساس بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش



۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مطالعه، تلاش گردید تا امکان دستیابی به یک مدل کسب‌وکار پایدار جامع، معتبر و پذیرفته‌شده، در شرکت فراسان، فراهم گردد و بر این اساس، یکی از مشکلات کلیدی شرکت، یعنی فقدان وجود یک مدل کسب‌وکار پایدار مناسب و مدون، جهت کمک به ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان، را برطرف سازد. به‌طورکلی، دستاوردهای نهایی حاصل از انجام این پژوهش را می‌توان در قالب موارد مختلفی، برشمرد که عبارت‌اند از: ۱- شناسایی عوامل و فعالیت‌های اصلی تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان، ۲- معرفی یکی از جدیدترین مدل‌های کسب‌وکار پایدار تاکنون ارائه‌شده، تحت عنوان بوم مدل کسب‌وکار مثلث ارزش، ۳- توسعه رویکردی جدید در طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار با بهره‌گیری از روش‌شناسی سیستم‌های نرم و مدل کسب‌وکار مثلث ارزش و اجرائی نمودن آن در دنیای واقعی و ۴- طراحی مدل کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان، بر اساس مدل معرفی‌شده. در این تحقیق، تلاش گردید اجزاء و عوامل اصلی فعال در کسب‌وکار پایدار شرکت فراسان، مورد شناسایی و در طراحی مدل، مورد استفاده واقع شود ولی، در برخی از موارد، این اجزاء و عوامل، به علت گستردگی و تنوع فراوان، به‌صورت ادغام‌شده، مدنظر قرار گرفته است. به‌عنوان مثال، طبقه‌بندی هزینه‌ها در این پژوهش، در سطح هزینه مواد، قطعات و تجهیزات تولید، هزینه حقوق و دستمزد، هزینه‌های تامین وام و تسهیلات، هزینه‌های سربار و سایر، صورت گرفته و جزئیات آن‌ها، به علت تنوع بسیار زیاد اقلام هزینه، در این پژوهش، مورد استفاده و ارائه نشده است. در پایان، با توجه به اینکه مطالعه حاضر، در یکی از شرکت‌های فعال در حوزه تولیدی-صنعتی، عملیاتی گردیده است، انجام چنین تحقیقی، در حوزه‌های دیگر، ازجمله حوزه خدمات و بازرگانی نیز می‌تواند یکی از پیشنهادات و موضوعات مهم تحقیقات آینده کسب‌وکار را شکل دهد و بر این اساس، با کمک به مدیران صنعت و خدمات‌کشور در ایجاد ارزش برای طیف وسیعی از ذینفعان کلیدی مختلف، ازجمله: سهامداران، مشتریان، کارکنان، جامعه و محیط‌زیست، امکان دستیابی به توسعه‌ای پایدار را بهبود بخشد.

۶. پی‌نوشت‌ها

1. Value Triangle Business Model Canvas



2. Society
3. Value proposition
4. Customers
5. Products
6. Processes
7. Resources
8. Partners
9. Benefits
10. Costs
11. Flourishing Business Model Canvas
12. Triple layered Business Model Canvas
13. CATWOE

۷. منابع

- [1] Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y., Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models, *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 2017, pp. 597-608.
- [2] Edgeman, R., & Eskildsen, J., Modeling and Assessing Sustainable Enterprise Excellence, *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 2014, pp. 173-187.
- [3] Vakilisadeghi, M., Noori, R., & Ebadati, O., Identifying and Prioritizing Successful e-Business Models in Iranian Dot-Coms by Using Machine Learning Techniques, *Journal of Technology of Education*, 12(1), 2018, pp. 39-51.
- [4] Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S., Sustainable business model innovation: A review, *Journal of Cleaner Production*, 198, 2018, pp. 401-416.
- [5] Mollazadeh, Y. B., & Pooya, A., A Longitudinal Study of Changes Pattern in Manufacturing Strategy in Production Firms of Iran during Horizon 2010-2016, *Modern Researches in Decision Making*, 1(2), 2016, pp. 171-192.
- [6] Mehri, A., & Khodadad Hosseini, H., Designing a Competitive Advantage Model for Automotive Industry in Iran, *Management Research in Iran*, 9(2), 2005, pp. 189-212.
- [7] Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R., Why sustainability is now



- the key driver of innovation, *Harvard business review*, 87(9), 2009, pp. 56-64.
- [8] Mosleh Shirazi, A. N., & Alamdar Youli, F., Identification, Introduction and Investigation of Various Business Models and Extracting the Most Important Constituent Factors of These Models Using Quantitative Content Analysis Approach: A Review Article 1990 To 2017, *Management Research in Iran*, 22 (4), 2019, pp. 177-202.
- [9] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L., Clarifying business models: Origins , present, and future of the concept, *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 2005, pp. 1-25.
- [10] Nahavandi, B., Shahhosseini, P., & Asarian, M., A systematic approach for new business model development based on general morphological analysis and decision making systems (Case of Study: Shatel Company), *Modern Research in Decision Making*, 4(3), 2019, pp. 98-125.
- [11] Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D., An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap, *Journal of Cleaner Production*, 174, 2018, pp. 746-762.
- [12] Bastam, H., Moshabaki, A., kordnaejj, A., & Azar, A., Designing Adaptive Business Model Using Interpretive Structural Modelling, *Journal of Business Administration Researches* 7(14), 2015, pp. 211-240.
- [13] Bandarian, R., Explaining the Requirements for Implementing the Open Business Model in Research and Technology Organizations (RTOs), *Rahyaft*, 28(69), 2018, pp. 13-28.
- [14] Rezaie Bonjar, M., & Abbasi, E ., Based on osterwalder's business ontology (case study: refah kargaran bank), *Journal of Financial Management Strategy*, 6(4), 2018, pp. 89-107.
- [15] Zohurian, M., & Rahimnia, F., Designing a model for sustainable Development of business Clusters in iran ,*Journal of Entrepreneurship Developement*, 8(1), 2015, pp. 41-59.



- [16] Gholami Avati, R., Nazok Tabar, H., & Namdar, A., Women Business Institutions and their Role in Constant Development in Mazandaran Province, *Pazuhesname - ye Zanan*, 1(1), 2010, pp. 133-136.
- [17] Hassas Yeganeh, Y., Babajani, J., Taghavifard, M. T., & Arianpoor, A., Business Sustainability Performance Model in Iran, *Iranian Management Accounting Association*, 7(27), 2018, pp. 181 - 204.
- [18] Haji Hosseini, H. A., & Noorzad Moghaddam, E., The effect of innovation and market orientation on business performance and sustainable competitive advantage in industrial firms, *Scientific Journal Management System*, 12(23), 2014, pp. 21-30.
- [19] Sharafi, L., Rezaei, R., Mirakzadeh, A. A., & karami dehkordi, E., Designing the Sustainability Model of Agricultural Small and Medium-Size Businesses in Kermanshah Province, *Agricultural Extension and Education Research*, 12(2), 2019, pp. 11-24.
- [20] Karlsson, N. P., Hoveskog, M., Halila, F., & Mattsson, M., Early phases of the business model innovation process for sustainability: Addressing the status quo of a Swedish biogas-producing farm cooperative, *Journal of Cleaner Production*, 172, 2018, pp. 2759-2772.
- [21] Joyce, A., & Paquin, R. L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, *Journal of Cleaner Production*, 135, 2016, pp. 1474-1486.
- [22] Pereira, S. G. M., Medina, F. A. d. S., Gonçalves, R. F., & Da Silva, M. T., *System Thinking and Business Model Canvas for Collaborative Business Models Design*, Springer, Cham, 488, 2016, pp. 461-468.
- [23] Checkland, P., & Winter, M., Process and content: two ways of using SSM, *Journal of the Operational Research Society*, 57(12), 2006, pp. 1435-1441.
- [24] Sepehrirad, R., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Zarei, B., A soft system methodology approach for structuring surveillance against occupational carcinogenic exposures problem (case study: petroleum industries), *Management Research in Iran*, 19(3),



- 2015, pp. 167-190.
- [25] Salmaninezhad, R., Azar, A., Mighbel, A., & Salehabadi, A., Application of soft systems methodology in structuring financing through iran capital market, case study: tehran stock exchange, *Organizational Resources Management Researchs*, 7(1), 2017, pp. 65-88.
- [26] Sharifzadeh, M. S., & Abdollahzadeh, G. H., System approach in enterprise researches: application of soft system methodology, *Journal of Entrepreneurship in Agriculture*, 2(1), 2015, pp. 37-75
- [27] Azar, A., Vaezi, R., & Mohammadpour Saraiy, V., Designing a model of policy making of commercialization of nanotechnology using soft systems methodology, *Journal of Public Organizations Management*, 5(2), 2017, pp. 89-106.

۷. تشکر و قدردانی

ما نویسندگان این مطالعه، از مدیرعامل محترم شرکت تولیدی صنعتی فراسان، جناب آقای دکتر محمدرضا ظهیرامامی و معاونت محترم مالی، منابع انسانی و پشتیبانی شرکت، سرکار خانم دکتر زهره ظهیرامامی و همچنین، سایر مدیران ارشد، مشاوران و صاحب‌نظران مختلف که در پیشبرد این پژوهش، کمال همکاری را داشتند، صمیمانه سپاسگزاریم.