



به نام خدا

رویکرد مدیریت دانش در شرکت های تولیدی بر اساس مدل کسب و کار استروالدر

مجید موسوی* ، ارمغان بیکیان مقدم

۱- عضو هیئت مدیره انجمن علمی مدیریت دانش ایران - شعبه خراسان رضوی

۲- مدیر واحد هماهنگ کنندگان فروش ناحیه شرق کشور شرکت ایرانسل

*نویسنده مسئول: raya.barsam@gmail.com

خلاصه:

رشد اطلاعات و دانش در سال های اخیر بسیار سریع بوده و از این منظر عصر حاضر را عصر انفجار دانش نامیده اند. مدیریت دانش بیش از آنکه یک تفکر درباره چگونگی اداره یک سازمان باشد، یک دارایی راهبردی برای سازمان است. با گذر از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از دارائی های اساسی سازمان ها تبدیل شده و مدیریت آن امری ضروری به نظر می رسد. در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است. هم اکنون بخش صنعت در اقتصاد کشور نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده و اشتغال زایی ایفا می کند. هر بخش از صنعت کشورمان با تنوع بالایی همراه است حوزه صنعت به نسبت سایر بخش ها، از تنوع بالاتری برخوردار بوده و سرمایه مورد نیاز برای تدوام فعالیت آن ها نیز در اقتصاد وجود دارد این در حالی است که بیشترین میزان آسیب پذیری تولید ملی نیز در این بخش از اقتصاد ملی مشاهده می شود. با توجه به اهمیت بخش صنعت در تولید و اشتغال کشور و همچنین جایگاه صنایع در افزایش توان مقاومت اقتصاد ملی، در سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی به گسترش و توسعه این بخش صنعت در زیربخش های مختلف، پرداخته شده است. در سال های اخیر، حوزه صنعت از شرایط داخلی و بین المللی حاکم بر اقتصاد کشور، آسیب های جدی دیده است. این امر موجب شده بیشتر صنایع کشور به رغم بالاتر بودن ظرفیت های نصب شده اما با کمتر از ظرفیت تولید به فعالیت مشغول باشند. به هر ترتیب بسیاری از صاحب نظران، توسعه صنعتی را لازمه توسعه و رشد اقتصادی پایدار می دانند، از این رو به دلیل آثار چشمگیر بخش صنعت بر متغیرهای کلان اقتصادی از جمله تولید، مصرف، سرمایه گذاری، اشتغال، صادرات و به طور کلی نقش کلیدی صنعت در فرآیند توسعه ملی، ضروری است حمایت مؤثر و مناسبی برای افزایش قدرت رقابتی و ارتقای بهره وری این بخش و دستیابی به اهداف رشد اقتصادی به عمل آید. از این رو با توجه به جمیع شرایط حال حاضر، ضروری است برای دستیابی به اهداف تعریف شده در اقتصاد مقاومتی، به توسعه و احیاء شرکت های تولیدی پرداخت. یکی از عوامل موفقیت در توسعه شرکت های تولیدی اهمیت به اقتصاد مبتنی بر دانش است که به عنوان یک دارائی اساسی سازمان ها نقش تاثیرگذاری در کسب مزیت رقابتی دارد. در این مقاله، با استفاده از مدل مبنایی کسب و کار بهینه شده استروالدر میکوشیم تا برای نخستین بار به تبیین نقش مدیریت دانش در مدل کسب و کار شرکت های تولیدی بپردازیم. البته دلیل انتخاب آن به دلیل تلفیق ادبیات مدل های کسب و کار بوده و از آنجا که دیدگاهی نظام مند برای طراحی مدل های کسب و کار دارد از آن استفاده شده است که شامل ارزش های قابل ارائه، مشتریان هدف، کانال توزیع، ارتباط، پیکربندی ارزش، قابلیت، شراکت، ساختار هزینه و مدل درآمدی هستند. زمانیکه کسب و کارها از قابلیت مدیریت دانش برخوردارند، آن ها نوآوری مدل کسب و کار را ترغیب می کنند. این قابلیت به شرکت ها در مدیریت و پیکر بندی مجدد منابع و قابلیت هایشان که به عنوان منبعی برای خلق مزیت رقابتی مورد توجه قرار می گیرند، کمک می کند. نتیجتاً در رقابت پذیری که تمرکز بر نوآوری محصول یا فرایند، به

تنهایی در عصر حاضر کافی نیست، ایجاد قابلیت ترکیب دانش در سازمان‌ها (به عنوان عامل موثر بر نوآوری مدل کسب و کار) در افزایش موفقیت آنها تاثیر بسزایی خواهد داشت.

کلمات کلیدی: اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش، مدیریت دانش، اقتصاد مقاومتی، مدل کسب و کار استر والدر، نوآوری

۱. مقدمه:

مدیریت دانش به عنوان قابلیت یا توانایی افراد برای تصرف و پردازش اطلاعات و توسعه محیط اطرافشان به وسیله آن، تعریف شده است. اگرچه دانش در افراد وجود دارد، اما مناسب تر این است که درون شرکت به اشتراک گذاشته و یکپارچه شود. دانش سازمان، مرکب از دانش افراد است که در میان اعضای شرکت یکپارچه شده است. دانشمندان قابلیت ترکیب دانش را "توانایی افراد برای جذب و یکی کردن اطلاعات مبادله شده در سازمان" تعریف می کنند. قابلیت ترکیب دانش، مشابه با قابلیت جذب، مجموعه ای از روالهای سازمانی و فرایندهای استراتژیکی تعریف می شود که از طریق آن، شرکت دانش را اکتساب، تلفیق و تبدیل میکند و به کار می گیرد. قابلیت ترکیب، همچنین به یکپارچگی دانش اشاره دارد.

کارکنان شرکت های تولیدی، دانش خود را هنگامی ترکیب می کنند که نه فقط توانایی جذب دانش، بلکه توانایی یکی کردن آن جهت تولید دانش جدید برای افزایش فرصت های بهبود عملکرد شرکت را دارند. مطالعات گوناگونی، بر ترکیب و خلق دانش جدید به عنوان عامل اصلی برای نوآوری تاکید کرده اند. نوآوری، به کارکنانی نیاز دارد که به اشتراک گذاری و ترکیب دانش و تجربه شان در شرکت تمایل داشته باشند. از آنجایی که افراد، نهایتاً کسانی هستند که دانش و تواناییشان را برای تولید نوآوری ها بکار می برند، احتمالات برای خلق نوآوری، زمانی افزایش می یابد که کارکنان، ایده ها یا دانششان را ترکیب کنند.

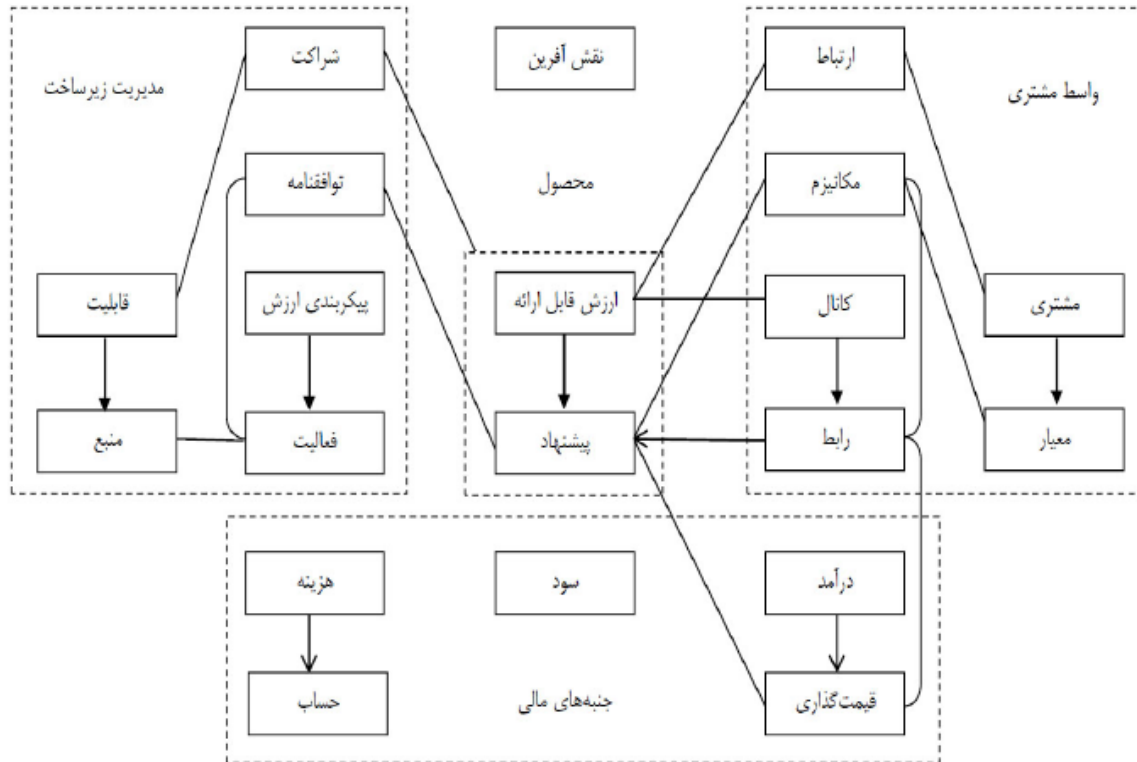
قابلیت مدیریت دانش، که از مبادله دانش بین افراد و گروه های کاری تشکیل شده، انتقال دانش در درون سازمان و کاربرد آن برای توسعه محصولات جدید را میسر می سازد. سطح بالاتری از ترکیب دانش، محصولات نوآورانه تری را منجر خواهد شد. با ترکیب دانش کارکنان، سازمان، اطلاعات، ایده ها و درک بیشتری از رفتارهای متفاوت مشتریان و نیازهایشان بدست خواهد آورد و به شرکت ها، در بهبود تواناییهایشان جهت نوآوری های موفقیت آمیز محصول کمک خواهد کرد.

به طور کلی این باور وجود دارد که دانش، یکی از عوامل کلیدی برای پرورش نوآوری است، زیرا فعالیتهایی را توسعه می دهد که فرایندهایی شرکت را خلق میکنند یا بهبود می دهند. بنابراین دانش، به عنوان منبعی ناملموس که سازمان را به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار قادر می سازد و به عنوان منبعی گرانبهائی از قابلیتهای متمایز که جمع کردن و تقلید آن، دشوار و به راحتی قابل انتقال نمی باشد، مورد تاکید قرار گرفته است. مخصوصاً شرکتی که توانایی ترکیب دانش را دارد از ظرفیت بالاتری برای طراحی فرایندهای موثر و نوآور برخوردار است. زیرا ترکیب دانش، شرکت را بر مرتب ساختن ایده های متفاوت و تولید دانش جدید و نفع بردن از نوآوری فرایندی، قادر می سازد.

لذا در ادامه مقاله بررسی رویکرد مدیریت دانش در شرکت های تولیدی بر اساس مدل کسب و کار استر والدر در پنج حوزه محصولات، مشتریان، مدیریت، جنبه های مالی و منابع انسانی شرکت های تولیدی می پردازیم.

۲. مدل کسب و کار استروالدر

شکل ۱ مدل مبنا برای طراحی مدل کسب و کار است، و مدل‌های مبنایی کسب و کار چارچوبی است که بر شناسایی حوزه‌های زیر به عنوان سنگ بناهای یک مدل کسب و کار تأکید دارد. شایان ذکر است که این مدل‌های مبنایی کسب و کار مبنای تحقیقات متعددی (برای مثال، زات و همکاران (۲۰۱۱)، واتسون و همکاران (۲۰۱۱)، راب و جیکوب (۲۰۱۰)، ال دبی و همکاران (۲۰۰۸)، قرار گرفته است، که این امر می‌تواند به عنوان پشتوانه و قابلیت کاربری آن در بنگاه‌های مختلف محسوب شود.



شکل ۱. مدل کسب و کار استروالد (۲۰۰۵)

۱. محصول: شرکت در چه کسب و کاری فعال است و چه محصول‌ها و پیشنهادهای ارزشی به بازار عرضه می‌کند.
۲. مشتری: مشتریان هدف شرکت چه کسانی هستند و چگونه روابط محکمی با آنها برقرار می‌شود.
۳. مدیریت زیر ساخت: شرکت چگونه فعالیت‌های زیرساختی را انجام می‌دهد و چگونه در قالب سازمان شبکه‌ای عمل می‌کند.
۴. جنبه‌های مالی: مدل درآمدی و ساختار هزینه‌ی مدل کسب و کار چیست.
۵. منابع انسانی

در نهایت تعریف عملیاتی مدل کسب و کار به این شرح است: "مدل کسب و کار ابزاری مفهومی است که مجموعه‌ای از اجزاء و روابط بین آنها تشکیل شده و منطق درآمدزایی شرکت را بیان میکند. همچنین توصیفی از ارزش ارائه شده سازمان به مشتریان مورد نظر، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال این ارزش و سرمایه‌ی مربوط

برای ایجاد جریانهای درآمدی سودده و پایدار است". برای اینکه مدل مبنایی کسب و کار در این سطح از کلیات باقی نماند، پنج مولفه آن به نه قسمت مرتبط باهم تحت عنوان ارکان مدل کسب و کار بهینه تقسیم شده است که شرح آن در جدول ۱ ذکر شد است. (استروالد، ۲۰۰۵).

حوزه	زیرحوزه	شرح
محصول	ارزش ارائه شده	کالاها و سرویس هایی هستند که برای مشتریان، ارزش محسوب می شوند.
	مشتری هدف	کسانی هستند که شرکت می خواهد ارزش را به آنها ارائه دهد.
رابط مشتری	کانال توزیع	وسایل برقراری ارتباط با مشتریان هستند.
	روابط	به تشریح لینک میان کمپانی و شرکت می پردازد.
مدیریت زیرساخت	پیکربندی ارزش	به تشریح هماهنگی فعالیت ها و منابع مورد نیاز برای ایجاد ارزش می پردازد.
	قابلیت و توانایی	توانایی اجرای یک الگوی قابل تکرار از اعمال مورد نیاز برای ایجاد ارزش مورد نظر برای مشتریان
	همکاری	توافق در خصوص همکاری ارادی با سایر کمپانی ها برای ایجاد ارزش
جنبه های مالی	ساختار هزینه	نشان دهنده پول موردنیاز برای همه وسایل بکار رفته در مدل کسب و کار
	مدل درآمد	تشریح به دست آوردن پول از طریق مجموعه ای از جریان های درآمد

جدول ۱. نه سنگ بنای مدل کسب و کار (استروالد، ۲۰۰۵)

از نظر استروالد، مدل کسب و کار دارای ماهیتی پویا بوده و صرفاً به تبیین مدل منتهی نمی شود، بلکه پس از تبیین مدل ارزیابی شده و در گام بعدی اصلاحات و نوآوری ها لحاظ می گردد.

۳. رویکرد مدیریت دانش در شرکت های تولیدی بر اساس مدل کسب و کار استروالد

در ادامه به نقش دانش و مدیریت دانش در شرکت های تولیدی بر اساس هر یک از اجزاء نه گانه مدل استروالد:

الف) بلوک محصولات :

در این خصوص باید توجه شود که شرکت های تولیدی باید بصورت مداوم محصول ها و پیشنهادهای ارزشی که به بازار عرضه می کند با نیازهای مشتریان بروز و منطبق گردد. این امر رابطه تنگاتنگی با مدیریت دانش دارد زیرا مدیریت دانش دارای ابعادی همچون اکتساب دانش، اشتراک دانش و کاربرد دانش می باشد که تک تک این ابعاد می تواند در محصولات شرکت های تولیدی تاثیر گذار باشد. مدیریت دانش با کسب دانش های بروز و مربوط سبب ارتقاء و ارائه محصولات بهتر به مشتریان و ارائه محصولات کاربردی می شود. در نهایت مدیریت دانش در شرکت های تولیدی می تواند با بهبود فرایندها و طبقه بندی دانش این شرکت ها در جهت بهبود ارائه محصولات و خدمات پس از فروش آن گام های مفید و قوی تر بر دارد.

۱. ارزش قابل ارائه :

این بعد نمایی کلی از محصولات ارائه شده توسط شرکت های تولیدی را بیان می کند که برای مشتریان این شرکت ها دارای ارزش هست در این خصوص به نظر می رسد دانش مربوط به شرکت های تولیدی می تواند با دسته بندی و مستندسازی دانش مربوط به محصولاتی که این شرکت ها ظرفیت و توانایی ارائه آن را دارند و با توجه به استقبال و علائق مشتریان مشخص کند که چه محصولاتی مورد استقبال مشتریان می باشد و در واقع برای آنها دارای ارزش می باشد. این موضوع در نهایت با ایجاد پایگاه داده و مدیریت و مستندسازی دانش کسب شده در شرکت های تولیدی قابل ارائه و استفاده در مدل کسب و کار شرکت های تولیدی می باشد.

(ب) بلوک واسط مشتریان شرکت های تولیدی

در محیط در حال تحول امروزی که شاهد تغییرات بسیار سریع در حوزه های مختلف علم و فناوری و همچنین پیچیدگی و پویای روز افزون عوامل محیطی هستیم، تنها سازمان های می توانند بقا یابند و رشد کنند که قادر به سازگاری فعال و ایجاد تعامل پویا با محیط پیرامون خود باشند. از طرفی مدیریت روابط با مشتریان شامل متدلوژی ها، فرایند ها، نرم افزار ها و سیستم های است که به اداره روابط با مشتریان در سازمان ها کمک می کند که نیازمند استفاده و استقرار مدیریت دانش می باشد. همچنین بدون شک کسب رضایت مشتریان از اهداف آرمانی هر سازمان و شرکتی می باشد زیرا بدست آوردن رضایت مشتریان پایه و اساس موفقیت سازمان ها می باشد، این موضوع در شرکت های تولیدی نیز مورد توجه می باشد و بعنوان یکی از ابعاد مدل کسب و کار معرفی شده است. مدیریت دانش می تواند با نقش داشتن در ایجاد سیستم ارتباط با مشتریان در این خصوص راهگشا باشد. مدیریت دانش با استفاده از طبقه بندی و ذخیره اطلاعات می تواند یک سیستم اطلاعاتی قوی را مدیریت کند و نقاط قوت و ضعف ارتباط با مشتریان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و در نهایت موجبات کسب رضایت مشتریان را ایجاد می کند. همچنین مدیریت دانش در خصوص مؤلفه مشتریان مدل کسب و کار شرکت های تولیدی می تواند در شناسایی مشتریان هدف، شناسایی کانال توزیع محصولات مناسب، بعنوان ابزاری برای در ارتباط بودن با مشتریان و در نهایت ایجاد ارتباط مستمر و پویا بین شرکت و مشتریان اثرگذار باشد.

۱. مشتری هدف:

برخی از مشتریان که شرکت های تولیدی می خواهند به ارائه ارزش به آنها بپردازند. بدون شک شناسایی مشتریان هدف شرکت های تولیدی امری ضروری برای موفقیت می باشد. نقش دانش در این خصوص با مستندسازی اطلاعات بازاریابی بدست آمده بازارهای هدف را شناسایی کرده و دانش اخذ شده را در اختیار واحد برنامه ریزی و یا مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت های تولیدی قرار دهد تا آنها با تدوین مدل کسب و کار خود بتوانند با استفاده از دانش موجود مشتریانی که بیشترین تمایل به استفاده از محصولات دارند تبلیغات و سرمایه گذاری بیشتری کنند و یا حتی در بازارهای هدف شناسایی شده نمایندگی ها و شعب خاصی تأسیس کنند.

۲. کانال توزیع:

ابزاری است برای در ارتباط بودن با مشتریان شرکت های تولیدی. در این خصوص نقش دانش می تواند در ایجاد واحدهای معرفی محصولات شرکت های تولیدی در قالب برشورها و کتابچه های تبلیغاتی و یا حتی با استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات مانند سامانه صدای مشتری زمینه برای ارتباط بیشتر با مشتریان شرکت های تولیدی در جهت جلب نظرات و پیشنهادات آنها در خصوص عملکرد شرکت ها فراهم شود.

۳. ارتباط:

نوع پیوند بین مشتریان و شرکت های تولیدی توصیف می شود. در این حوزه دانش می تواند با مستندسازی نوع کانال های ارتباطاتی که مشتریان با محصولات این شرکت ها آشنا شده اند و دسته بندی و طبقه بندی این اطلاعات به موفقیت مدل کسب و کار در شرکت های تولیدی کمک شایانی کنند.

پ) بلوک مدیریت زیرساخت

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. امروزه مدیریت با وظایف ذاتی خود نقشی پررنگ در کلیه فرایندهای کسب و کارها دارد و بعنوان یکی از ارکان تمامی سازمانها مورد لحاظ قرار می گیرد. در مطالعات به این نتیجه رسیده اند که مدیریت دانش عملکرد سازمان را به طور غیر مستقیم از طریق توانایی های بالایی سازمانی برای نوآوری و توانایی های بالایی سازمانی برای خلاقیت تحت تاثیر قرار می دهد. مقوله ی دانش و مدیریت آن، به تدریج جای خود را در سازمانها باز می کند. امروزه مدیران سازمانها می دانند ماشین آلات، تجهیزات و ساختمان را نمی توان اصلی ترین دارایی سازمان به حساب آورد. آنچه دارایی مهم هر سازمان به شمار می رود، دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است که موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان و در نهایت پیروزی بر رقبای خواهد شد. مدیریت دانش به سرعت فناوری اطلاعات را تحت شعاع قرار داده و در مواردی حتی از آن سبقت گرفته است. یقیناً مدیریت یک چنین منبع ارزشمندی برای تمام سازمانها به ویژه سازمانهای پولی و مالی بسیار حائز اهمیت بوده و به رشد و توسعه آنها در بازار رقابت کمک می کند. این موضوع در شرکت های تولیدی نیز دیده می شود زیرا با توجه به ماهیت این شرکتها که ارائه محصولات می باشد و با طیف عظیمی از افکار و اندیشه ها سروکار دارند نقش مدیریت بسیار با اهمیت می باشد که در این خصوص مدیریت دانش می تواند با مدیریت سیستم اطلاعات در این شرکتها اطلاعات و دانش لازم را برای تصمیم گیری بهتر و قوی تر در اختیار مدیران این سازمانها قرار دهد بدون شک تصمیم گیری بهتر برای مدیران نیازمند داشتن دانش و اطلاعات فراوان می باشد که مدیریت دانش می تواند به خوبی این نیاز مدیران شرکت های تولیدی را پوشش دهد. همچنین مدیریت دانش در این شرکتها می تواند به مدیریت کمک نماید تا چیدمان فعالیتها و منابع ضروری در خلق ارزش برای مشتریان به خوبی توصیف گردد همچنین ایجاد موافقتنامه و همکاری داوطلبانه با سایر شرکتها نیز تسهیل می گردد.

۱. پیکر بندی ارزش:

چیدمان فعالیتها و منابع ضروری در خلق ارزش برای مشتریان را توصیف می کند. در این خصوص دانش می تواند با بررسی رفتارها و علائق مشتریان به مواردی که برای مشتریان ایجاد ارزش می کند مانند ادب و احترام کارکنان و ... به موفقیت کمک کند و با شنایی نقاط ضعف دانش لازم را به کارکنان دچار نقص منتقل کند.

۲. قابلیت:

توانایی اجرای الگوی تکرارپذیر از اقداماتی است که در خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند. این موضوع در واقع به قابلیت ذخیره دانش اشاره دارد و بیان می کند که با دستورالعمل کردن اطلاعات و دانش بدست آمده در شرکت های تولیدی می توان اقدامات موفق و ثمربخش را که موجبات موفقیت و بهبود عملکرد را در شرکت های تولیدی فراهم می کند بطور مستمر ادامه داد.

۳. شراکت:

یک موافقتنامه همکاری بین دو یا چند شرکت با هدف خلق ارزش برای مشتری است. این موضوع به همکاری با سایر شرکت های تولیدی اشاره دارد که دانش در خصوص جمع آوری اطلاعات مالی و غیرمالی هر شرکت و

مشخص کردن قابلیت ها و ظرفیت های آن سبب می شود در هنگام مشارکت شرکت ها با هم میزان موفقیت تا حد زیادی تضمین شود و همکاری اثربخش و کارا که به نفع تمامی طرفین شراکت است به وجود آید.

(ت) بلوک منابع انسانی

دانش و منابع انسانی به عنوان استراتژی های پایدار برای حصول و نگهداری مزیت رقابتی سازمان ها تشخیص داده شده است. منابع انسانی، موجودی یک سازمان است که در یک مقطع زمانی خاص در آن وجود دارد. منابع انسانی را مجموعه ای از دارایی های دانش محور معرفی می کنند که به یک سازمان اختصاص دارند و در زمره ویژگی های آن محسوب می شوند و از طریق افزودن ارزش به ذی نفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شود. منابع انسانی برای شرکت ها تنوع ارزش سازمانی زیادی مانند ایجاد سود، تعیین استراتژی (سهام بازار، رهبری، شهرت)، نوآوری، وفاداری مشتری، کاهش هزینه، بهبود بهره‌وری و موارد دیگر را فراهم می‌کنند. منابع انسانی هر سازمانی سرمایه های انسانی و فکری هر سازمانی می باشد که توجه به آن موجبات پیشرفت و موفقیت هر سازمانی را فراهم می کند و به عنوان یکی از ارکان مدل کسب و کار در هر سازمانی شناخته می شود در خصوص جامعه مورد مطالعه ما یعنی شرکت های تولیدی این امر کاملاً محسوس است زیرا ماهیت این نوع سازمان ها نیاز به نیروی انسانی متخصص و کارآمد دارند تا در برخورد با مشکلات به خوبی آن‌ها را درک کرده و مشاوره های اصولی و مفیدی ارائه دهند، حال مدیریت دانش در این پروسه می تواند با انسجام بخشیدن به اطلاعات سازمان و رواج پدیده اشتراک گذاری در شرکت ها بین پرسنل ابزار لازم برای رشد و ارتقاء آن‌ها برای دادن محصولات قوی تر به مشتریان را فراهم کنند.

(ث) بلوک جنبه های مالی

از ویژگی های حرکت متداول به سوی توسعه اقتصادی پایدار به دست آوردن منابع مالی لازم برای مجموعه فعالیت های اقتصادی با تجهیز منابع پس اندازی موجود در اقتصاد ملی است. در دهه های اخیر گسترش بازارهای سرمایه در کشورهای در حال توسعه، رشد اقتصادی مطلوبی را به همراه داشته است. جنبه های مالی هدف کلیه سازمان ها و شرکت های انتفاعی می باشد که شرکت های تولیدی فارغ از هدف اصلی که ارائه محصولات می باشد جنبه های مالی نیز برای بقاء کسب و کار آنها ضروری می باشد مدیریت دانش در این خصوص می تواند با طبقه بندی و دسته بندی اطلاعات مالی و حسابداری خروجی های مفید در خصوص میزان درآمد و هزینه ها و یا سود و زیان شرکت های تولیدی را در اختیار آن ها قرار می دهد. از طرفی مدیریت دانش در این شرکت ها می تواند تمامی تمهیدات بکار گرفته شده در مدل کسب و کار بر اساس پول را مورد لحاظ قرار دهد همچنین با ایجاد مدل درآمدی روش کسب درآمد یک شرکت تولیدی را از طریق جریان های درآمدی مختلف توصیف می کند.

۱. ساختار هزینه:

نمایش تمامی تسهیلات به کار گرفته شده در مدل کسب و کار بر اساس پول است. قطعا در امور مالی نقش دانش پررنگ تر از سایر حوزه ها می باشد و حسابداری دارایی ها و سرمایه ها بطور مستقیم با دانش در شرکت های تولیدی سروکار دارد در این خصوص دانش مشخص می کند میزان سودآوری و یا ضرر شرکت ها چقدر است و برای به تعادل رساندن و سودآوری بیشتر در چه قسمت های باید فعالیت نمود.

۲. مدل درآمدی:

روش کسب درآمد یک شرکت از طریق جریان های درآمدی مختلف را توصیف می کند. دانش در این حوزه با رصد کردن کلیه قسمت های شرکت های تولیدی مشخص می کند که سرمایه گذاری در کدام حوزه به سود بیشتر در شرکت منجر می شود و در واقع مدل درآمدی در به وجود می آید که شرکت های تولیدی عملکرد خود را با آن تطبیق می دهند.

۴. اقلام دانشی مربوط به شرکت های تولیدی در هر یک از اجزاء نه گانه مدل استروالد

در این قسمت مهمترین اقلام دانشی موجود در شرکت های تولیدی معرفی می گردد. شایان ذکر است این اقلام دانشی به صورت کلی مطرح می گردد و با توجه به شرایط، اهداف و استراتژی ها، نوع فعالیتها و ... شرکت های تولیدی این اقلام متفاوت می باشد.

الف) بلوک محصولات:

۱. ارزش قابل ارائه:

۱. دانش در حوزه محصولاتی که شرکت ظرفیت و توانایی ارائه آن را دارد.

۲. دانش در حوزه محصولاتی که مورد استقبال مشتریان قرار گرفته است.

۳. دانش در حوزه استراتژی و اهداف تعیین شده برای شرکت .

ب) بلوک واسط مشتریان شرکت های تولیدی:

۲. مشتری هدف:

۱. دانش در حوزه روش های شناسایی مشتریان هدف.

۲. دانش در حوزه محصولات ارائه جهت جذب مشتریان هدف.

۳. کانال توزیع:

۱. دانش در حوزه چگونگی جلب نظرات و پیشنهادات مشتریان.

۲. دانش در حوزه چگونگی پاسخگویی بهتر به مشتریان.

۳. دانش در حوزه چگونگی بکارگیری نظرات و پیشنهادات

۴. ارتباط:

۱. دانش در حوزه انتخاب و شناسایی کانال های ارتباط با مشتریان.

پ) بلوک مدیریت زیرساخت

۵. پیکربندی ارزش:

۱. دانش در حوزه چگونگی طبقه بندی فعالیتها و منابع ضروری در خلق ارزش مشتری.

۲. دانش در حوزه نیازمندی ها جهت رفع نقاط ضعف در خلق ارزش مشتری.

۶. قابلیت:

۱. مستندسازی دانش با دستورالعمل کردن آنها در خلق ارزش برای مشتری.

۷. شراکت:

۱. دانش در حوزه قابلیت و ظرفیت همکاری با سایر شرکت ها.

۲. دانش در حوزه چگونگی همکاری با سایر شرکت ها.

۳. دانش در حوزه نقاط قوت و ضعف سایر شرکت ها.

ت) بلوک منابع انسانی:

۱. دانش در حوزه انتخاب نیروهای کاری.

۲. دانش در حوزه تصمیمات مدیران.

۳. دانش در حوزه تصمیمات مالی.

۴. دانش در حوزه تصمیمات آموزشی.

۵. دانش در حوزه محصولات ارائه شده به مشتریان.

ث) بلوک جنبه های مالی:

۸. هزینه:

۱. دانش در حوزه چگونگی محاسبه هزینه های شرکت و کاهش آن ها.

۲. دانش در حوزه چگونگی افزایش سود و کاهش ضرر در شرکت.

۹. مدل درآمدی:

۱. دانش در حوزه چگونگی بهبود کسب و کار در شرکت.

۲. دانش در حوزه شناسایی قسمت های سودآور در شرکت و چگونگی سرمایه گذاری در آن ها.

۵. نتیجه گیری:

هدف اصلی مدیریت دانش در شرکت های تولیدی بهبود عملکرد آن و در نتیجه بهبود عملکرد مشتریان مراجعه کننده می باشد. اگر چه سیستم های مدیریت دانش در برخی از سازمان های صنعتی به صورت موفقیت آمیزی عمل نموده اند، با این حال مدل های به کار گرفته شده توسط صنایع نمی توانند عیناً به تمام شرکت های تولیدی انتقال یافته و مورد استفاده قرار گیرند، بلکه باید در خصوص نوع فعالیت و محصولاتی که این شرکت ها به مشتریان خود ارائه می کنند توجه ویژه ای داشت. در این قسمت پس از بررسی های صورت گرفته به ارائه مدلی می پردازیم که اثرات مدیریت دانش را در شرکت های تولیدی با الگو قرار دادن مدل کسب و کار استروالد و شناسایی اقسام دانشی موجود در هر قسمت از این مدل با توجه فعالیت و محصولاتی که شرکت های تولیدی ارائه می دهند به خوبی بیان می کند. یکی از مهمترین دلایل الگو قرار دادن مدل کسب و کار استروالد در این مقاله ارائه دید کاملی هست که این مدل در تمام حوزه های کسب و کار یک سازمان در اختیار پژوهشگر قرار می دهد.

همانطور که دیدیم مدیریت دانش بیشترین نقش را در تأثیرگذاری بر مؤلفه های مدل کسب و کار شرکت های تولیدی دارا می باشد. به عبارت دیگر فعالیت های مدیریت دانش در قالب خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش، می تواند اثرات مثبتی بر مؤلفه های مدل کسب و کار شامل مشتریان، نیروی انسانی، مدیریت زیرساخت، محصولات و جنبه های مالی شرکت های تولیدی بگذارد.

۶. منابع:

۱. ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو.
۲. افزاره، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.



۳. حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۴. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۴). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۵. سرمد، زهره، عباس، بازرگان و الهه، حجازی، (۱۳۸۵)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه. چاپ سیزدهم.
۶. استروالدر، پینیور و .بوم طراحی مدل کسب و کار. ترجمه غلا مرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسا مالدین ساروقی، بهامین توفیقی. انتشارات آریانا، تهران ۱۳۹۱.
۷. - السادات حسینی و همکاران(۱۳۹۱)، "بررسی عوامل مؤثر بر طراحی مدل کسب و کارهمراه در حوزه مدیریت زیرساخت" فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴
۸. -الوندی ،محسن، منصورى، سعیده(۱۳۹۰)، مورد کاوی چگونگی تاثیر کارت امتیازی متوازن بر مدیریت فرایندهای کسب و کار در دو سازمان ایرانی، چشم انداز مدیریت (پیام مدیریت)، شماره ۷
۹. - بدوی ، امیر و ساعدی، محمد (۱۳۹۰)، "چارچوبی مفهومی از مدل های کسب و کار مبتنی بر دانایی"، فصلنامه اقتصاد و تجارت، شماره ۱۵
۱۰. - خاکی، غلامرضا، ۱۳۷۸، "روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی"، تهران، نشر درایت.
۱۱. شاملو ، اصغر، زارعی، بهروز و سلام زاده، آیدین همکاران(۱۳۹۰)، "طراحی مدل کسب و کار (مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران)" فصلنامه اقتصاد و تجارت، شماره ۱۶
۱۲. شفیع نیک آبادی، محسن، جلیلی بوالحسنى، اعظم و خاتمی فیروزآبادی ، سیدعلی (۱۳۹۰)، " نقش نوآوری سازمانی در پیاده سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت های مادر در صنعت خودرو" مجله رشد فناوری، شماره ۲۱
۱۳. صفر زاده، حسین و قریشی ،معصومه(۱۳۹۱)، " نقش بکارگیری سیستم مدیریت فرایند کسب و کار در بهبود عملکرد سازمان ها"، مجله رشد فناوری بهار ۱۳۹۱
۱۴. صانعی پور، محمود(۱۳۹۲)، " مدل های کسب و کار متداول در جهان"، مجله تخصصی نور
۱۵. - طالبی ، کامبیز، سلیمی ترکمانی، مهدی و زارع، هادی (۱۳۹۲)، "شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در توسعه محصول جدید در کسب و کارهای کوچک و متوسط مستقر در پارک های علم و فناوری تهران"، فصلنامه تجارت و اقتصاد نوین، شماره ۲۰
۱۶. عسگری ، محمد هادی و طالقانی، محمد (۱۳۹۱)، "تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرآیند کسب و کار" ماهنامه مهندسی فرهنگی، شماره ۴۳
۱۷. عیسی خانی، احمد و میرقادری، سید هادی (۱۳۹۰)، " مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، مدل تحلیلی- اجرایی" ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۵، پایگاه علمی مقالات مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com
۱۸. منطقی، منوچهر و ثابقی سعیدی، فاطمه (۱۳۹۲)، "مدلهای کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری" فصلنامه تخصصی رشد فناوری، سال نهم ، شماره ۳۵، تابستان ۱۳۹۲
۱۹. -Affuah, A. (۲۰۰۴). Business models: A strategic management approach. New York: McGraw-Hill/Irwin.



۲۰. -Al-Debei, M. M., & Avison, D. (۲۰۱۰). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, ۱۹, ۳۵۹-۳۷۶.
۲۱. -Al-Debei, M M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (۲۰۰۸). *Proceedings of the UK*
۲۲. *Academy for Information Systems (UKAIS), ۱۳th Annual Conference, Bournemouth*, ۱-۱۵.
۲۳. -Osterwalder, A. (۲۰۰۵). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, Ph.D. thesis.
۲۴. -Barnett, W. J. (۲۰۰۶). *Enabling new service provider business models with the IP multimedia subsystem. Journal of Bell Labs Technical*, ۱۰(۴), ۷-۱۵.
۲۵. -Camponovo, G., & Pigneur, Y. (۲۰۰۳). *Business model analysis applied to mobile business. The university of Lausanne*.
۲۶. -Chaniotakis, E. S., Papadakis, A. E., & Venieris, I. S. (۲۰۰۴). *External service provision in telecommunications networks using open interfaces. Computer Communications*, ۲۷, ۱-۱۲.
۲۷. -Linder, J., & Cantrell, S. (۲۰۰۰). *Changing business models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change*, ۱۳.
۲۸. -Normann, R., & Ramirez, R. (۱۹۹۳). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard Business Review*, ۷۱, ۶۵-۷۷.
۲۹. Tiwana, Amrit, (۲۰۰۲). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms, Prentice Hall PTR*.