

ارائه مدل کسب و کار الکترونیک برای بازار مشاوره مدیریت ایران

شادی گلچین فر^۱، حسین حقیقت ثابت^۲، امیر بختائی^۳

ارائه شده در دومین کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICTM)

اول و دوم اسفندماه ۱۳۸۴

چکیده

در این مقاله ضمن تعریف مدل، به مزایای مدل‌سازی کسب و کار اشاره شده است. سپس با توجه به برخی شرایط حاکم بر بازار مشاوره مدیریت ایران، مهمترین محدودیت یا چالشی که این بازار با آن مواجه است بیان شده است. از آنجا که در هر محدودیتی، فرصتی نهفته است، می‌توان به شرایط حاکم بر بازار مشاوره ایران به عنوان فرصتی مناسب برای خلق یک مدل کسب و کار کارآمد نگریست. به منظور شناخت و ترسیم مدل کسب و کار فوق، تکنیک e^3 Value که یکی از تکنیک‌های مدل‌سازی کسب و کار الکترونیک است معرفی شده و سپس مبنای مدل‌سازی کسب و کار الکترونیک برای بازار مشاوره مدیریت ایران قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: مدل - تجارت الکترونیک - کسب و کار الکترونیک - e^3 Value - مشاوره مدیریت

^۱ . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، کارشناس مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی

^۲ . کارشناس مهندسی صنایع، کارشناس مشاوره فن‌آوری اطلاعات سازمان مدیریت صنعتی

^۳ . کارشناس ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، کارشناس مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، شرکتها و سازمانهایی قادر به بقا هستند که مدل کسب و کار مناسب تری را نسبت به رقبا انتخاب نموده باشند. داشتن مدل کسب و کار و ارزیابی مداوم آن یکی از رموز برتری در رقابت است. یکی دیگر از ویژگی‌های عصر حاضر، دیجیتالی شدن بسیاری از کسب و کارها است. هر روزه کسب و کارهای الکترونیک در اطراف ما و براساس مدل‌های مختلف کسب و کار الکترونیک بوجود می‌آیند. در واقع نکته در اینجا است که بقا و موفقیت بسیاری از این کسب و کارها به انتخاب صحیح مدل کسب و کار و ارزیابی مداوم آن (با توجه به تغییرات محیط) بستگی دارد. در این مقاله ابتدا مفاهیم مدل و مدل‌های کسب و کار الکترونیک تعریف شده، سپس یکی از روش‌های مدل سازی کسب و کار که مبنای مدل سازی در این مقاله می‌باشد، تشریح شده و در ادامه با استفاده از آن روش مدل سازی، مدلی جهت کسب و کار الکترونیک بازار مشاوره مدیریت پیشنهاد شده است.

مدل و مدل سازی

تعریف مدل: بطور ساده مدل را می‌توان "توصیف ساده یک پدیده و یا یک فرآیند پیچیده" تعریف نمود. به بیان دیگر، مدل تشریح و توصیف شماتیک یک سیستم، نظریه و یا پدیده است، که خواهان مطالعه و تحقیق بیشتری بر روی اجزاء آن هستیم. مدل که گاهی به آن مدل مفهومی و یا مدل انتزاعی نیز گفته می‌شود، یک ساختار نظری است که فرآیندهای فیزیکی، بیولوژیکی و یا اجتماعی را با مجموعه‌ای از متغیرها و ارتباطات منطقی و کیفی بین آنها، نمایش می‌دهد. هدف از ارائه مدل، تسهیل درک مفاهیم، نظریه‌ها و پدیده‌های پیچیده است؛ و توانایی استدلال و تجزیه و تحلیل بر روی متغیرها و اجزاء پدیده و یا نظریه را به ما می‌دهد. مدل‌ها معمولاً شکل انتزاعی واقعیت هستند و برای ارائه یک مدل سعی می‌شود تا هدف از مدل سازی تعیین شود، با توجه به این هدف، متغیرها و ارتباطات موثر، شناسایی می‌شوند و متغیرهای غیر مرتبط و غیر موثر، حذف می‌شوند تا به نمای شماتیکی از مدل دست یابیم.

بطور معمول یک مدل تنها اشاره به جنبه‌های خاصی از یک پدیده دارد و معمولاً دو مدل از یک پدیده، مشابه نمی‌باشند. این تفاوت نه در ماهیت پدیده، بلکه در نیازمندی‌های متفاوت استفاده کنندگان برای درک پدیده و دیدگاه متفاوت آنهاست.

تعریف مدل سازی: مدلسازی اشاره به فرآیند خلق یک مدل بعنوان نمایش مفهومی برخی از پدیده‌ها و نظریه‌ها دارد.

مزایای مدل: همانطور که اشاره شد، مدل‌ها با ساده سازی واقعیت و زدن شاخ و برگ‌های اضافه پدیده، کمک زیادی به شناخت بهتر پدیده و شناسایی متغیرها و اجزاء مهم تشکیل دهنده پدیده می‌نمایند. از طرفی مدل‌ها، توانایی تجزیه و تحلیل، ارزیابی و شناسایی توالی و درک تأثیرات متغیرها یا اجزاء را نیز به ما می‌دهند.

تعریف مدل کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار، غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب و کار، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود. این تمایز در تعریف مدل‌های نوین کسب و کار الکترونیک بیش از سایر حوزه‌ها احساس می‌شود. در این باره تحقیقات و فعالیتهای آکادمیک و قابل اتکاء اندکی انجام شده است.

تعاریف متعددی از مدل‌های کسب و کار الکترونیک شده است. در جدول زیر برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده آمده است. برخی از تعاریف، بیان‌کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب و کار دنبال می‌کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل‌های کسب و کار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزاء، متمرکز شده‌اند. این جدول برخی از پرستفاده‌ترین تعاریف مدل‌های کسب و کار را نشان می‌دهد.

محققان	تعریف مدل کسب و کار الکترونیک
ماگرتا (۲۰۰۲)	توصیفی است که نحوه فعالیت شرکت را بیان می‌کند.
پتروویک (۲۰۰۱) آیر و فولاک (۲۰۰۲)	توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای ایجاد ارزش است.
اپلگت (۲۰۰۱)	توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخ دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می‌کند.
تیمرز (۱۹۹۸)	طراحی کالا، خدمات و جریانهای اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقشهای آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است.
اوستروالد و پیگنیور (۲۰۰۲)	توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طراحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و باثبات می‌شوند.
ویل و ویتال (۲۰۰۱)	توصیفی از نقشها و ارتباطات مابین مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریانات اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکاء را مشخص می‌کند.
هاوکینز (۲۰۰۱)	توصیفی است از ارتباطات تجاری مابین یک شرکت تجاری و کالاها و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می‌کند. به طور خاص مدل کسب و کار، روشی برای ساختاردهی جریانات هزینه‌ای و درآمدی است.
تپسکات (۲۰۰۰)	یک مدل کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزشی جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدیدی از عملکرد است.

جدول ۱: تعاریف مختلف مدل کسب و کار

اهمیت و ضرورت مدل کسب و کار الکترونیک

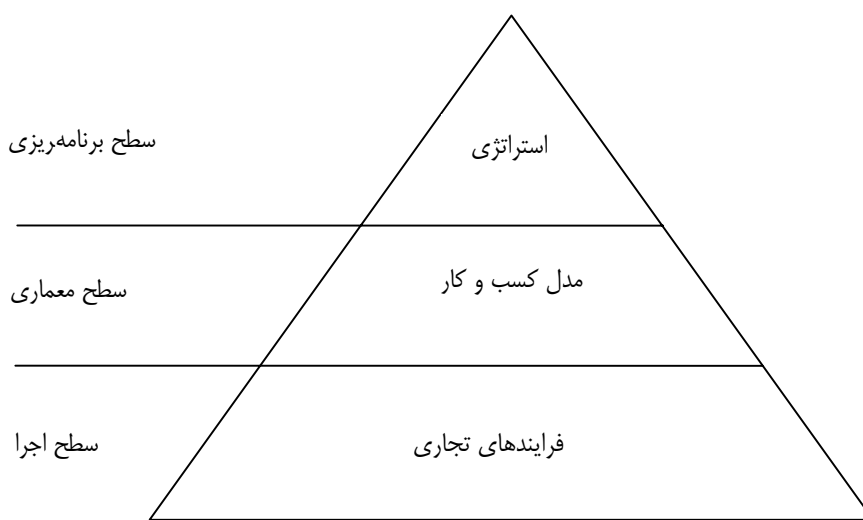
واژه مدل کسب و کار الکترونیک در سالهای ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ رایج شد. در صورتیکه مدل کسب و کار الکترونیک با دقت تعیین شود، می‌تواند به شرکتهای کمک کند تا استراتژیهای کسب و کار الکترونیک خود را پیاده سازند. به علاوه به آنها اجازه می‌دهد تا کسب و کارشان را بشناسند، ارزیابی کنند، تغییر دهند و حتی شبیه سازی کنند. برخی از مهمترین مزایای مدل کسب و کار الکترونیک عبارتند از:

۱. فرایند مدلسازی سیستم‌های اجتماعی یا یک هستی‌شناسی مانند یک مدل کسب و کار الکترونیک به شناخت عوامل مرتبط در یک حوزه معین و و درک ارتباطات بین آنها کمک می‌کند.
۲. استفاده از مدل‌های کسب و کار الکترونیک فرموله شده، به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند درکشان را از یک کسب و کار الکترونیک به راحتی با دیگر ذینفعان به اشتراک گذارند.
۳. ترسیم و استفاده از مدل‌های کسب و کار الکترونیک به عنوان یک پایه برای تسهیل مباحث تغییر و تحول عمل می‌کند. طراحان مدل کسب و کار به آسانی می‌توانند اجزاء یک مدل کسب و کار الکترونیک را تغییر دهند.

۴. یک مدل کسب و کار الکترونیک فرموله شده، می‌تواند مانند نگرش "ارزیابی متوازن"^۴ به تعیین شاخصهایی برای ارزیابی کمک کند.

۵. مدل‌های کسب و کار الکترونیک به مدیران کمک می‌کنند کسب و کار الکترونیک را شبیه سازی کنند و به این ترتیب آموخته‌های خود را از آن افزایش دهند. این در واقع روشی برای ریسک کردن بدون به خطر انداختن سازمان است.

همانطور که پتروویک، کیتل و تکستن شرح می‌دهند: مدل کسب و کار توصیف یک سیستم اجتماعی پیچیده با تمام بازیگران، روابط و فرایندهایش نیست. بلکه توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای خلق ارزشی معین، است. از اینرو مدل کسب و کار از استراتژی سازمان نشأت گرفته و به عنوان الگویی برای طراحی فرایندهای تجاری استفاده می‌شود.



شکل ۱: مثلث منطق تجاری

ارائه مدل

۱. چالشها و فرصتهای بازار مشاوره مدیریت ایران

بازیگران صنعت مشاوره مدیریت شامل دو گروه اصلی هستند. گروه اول شامل اشخاص حقیقی یا حقوقی است که توانایی ارائه خدمات تخصصی مشاوره در حوزه‌های مختلف مدیریتی را دارا می‌باشند. گروه دوم افراد، شرکتها و سازمانهای تولیدی و خدماتی را شامل می‌شود که به منظور بهبود عملکرد، نیازمند به استفاده از تجربه، دانش و تخصص افرادی است که توانایی ارائه مشاوره در زمینه‌های مختلف مدیریتی را دارا می‌باشند.

۴ . Balanced Scorecard

علیرغم وجود پتانسیل‌های قابل توجه در ارائه خدمات مشاوره از یک طرف و نیاز صنایع مختلف به دریافت این خدمات از طرف دیگر، چالش اصلی چگونگی برقراری ارتباط این دو گروه با یکدیگر است. چراکه به کارگیری پتانسیل‌ها و ظرفیتهای موجود زمانی امکان‌پذیر خواهد شد که این دو گروه بتوانند به راحتی یکدیگر را بیابند. از اینرو چنانچه بتوان با طراحی مکانیزمی ارتباط دو گروه فوق‌الذکر را تسهیل و تسریع کرد، می‌توان از فرصت به دست آمده نهایت استفاده را به عمل آورد. با توجه به امکانات گسترده‌ای که فن‌آوری اطلاعات^۵ برای برقراری ارتباطات موثر فراهم نموده است، استفاده از فرصت بیان شده در صنعت مشاوره، می‌تواند ایده مناسبی برای طراحی یک مدل کسب و کار الکترونیک به شمار آید. یکی از تکنیکهای مطرح، جهت طراحی مدل کسب و کار الکترونیک، مدل e3 Value است. که در ادامه معرفی می‌شود.

۲. معرفی تکنیک e³ Value

تکنیک e³ Value توسط آقای یاپ گوردین^۶ و هانس اکرمائز^۷ معرفی شده است. هدف آن بررسی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی ارزش اقتصادی ایده‌های نوین در دنیای کسب و کار الکترونیک است. این تکنیک همچنین برای مدلسازی و نمایش ارزش‌های اقتصادی که با یکدیگر مبادیه می‌شوند استفاده می‌شود. مفاهیم این تکنیک برگرفته از آخرین تحقیقات علمی در حوزه کسب و کار و اقتصاد است که با نظریه سیستم‌ها ادغام شده است.

تکنیک e³ value از سه دیدگاه متفاوت به کسب و کار الکترونیک می‌پردازد:

۱. دیدگاه کسب و کار

۲. دیدگاه فرآیندهای کسب و کار

۳. دیدگاه معماری سیستم

هر یک از این سه دیدگاه در پاسخ به نیازهای سه دسته از بازیگران عرصه کسب و کار یک شرکت ارائه می‌شوند.

دیدگاه کسب و کار در پاسخ به نیاز کسب و کار از دیدگاه ذینفعان و سهامداران بررسی می‌شود.

دیدگاه فرآیندهای کسب و کار در پاسخ به نیاز مدیران اجرایی بررسی و تهیه می‌شود و دیدگاه معماری سیستم در پاسخ به نیازهای

مدیران فن‌آوری اطلاعات و طراحان سیستم بررسی و تهیه می‌شود.

با مطالعه بر روی این سه دیدگاه، سه مدل متفاوت توسط این روش برای درک بهتر کسب و کار ارائه می‌شود:

دیدگاه کسب و کار ← مدل کسب و کار الکترونیک

دیدگاه فرآیندهای کسب و کار ← مدل فرآیندهای کسب و کار الکترونیک

دیدگاه معماری سیستم ← مدل معماری سیستم الکترونیک

در این مقاله از دیدگاه اول یعنی مدل کسب و کار الکترونیک استفاده می‌شود.

متدولوژی e³ value از دو قسمت عمده تشکیل شده است:

(۱) واحدهای سازنده مدل که ایده کسب و کار را به وسیله آنها نمایش می‌دهند،

(۲) فرآیند مدلسازی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی ایده کسب و کار.

در ادامه هر یک از قسمتهای اشاره شده با جزئیات بیشتر، توضیح داده می‌شود

⁵ . Information Technology

⁶ Jaap Gordijn

⁷ Hans Akkermans

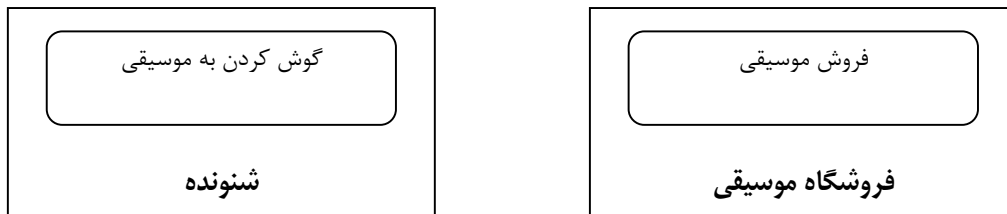
واحدهای سازنده مدل e3 Value

بازیگر^۸: بازیگر عبارت است از موجودیت اقتصادی (و غالباً قانونی) مستقلی مانند یک شرکت و یا یک شخص که با هدف کسب سود و یا افزایش مطلوبیت خود فعالیت می‌کند. در یک مدل کسب و کار الکترونیکی مناسب، هر عامل بایستی توانایی کسب سود را داشته باشد. به عنوان مثال دو بازیگر فروشگاه و شنونده را می‌توان نام برد که در تکنیک **e³ Value** به صورت زیر نمایش داده می‌شوند.



شکل ۲: بازیگران مدل کسب و کار الکترونیک

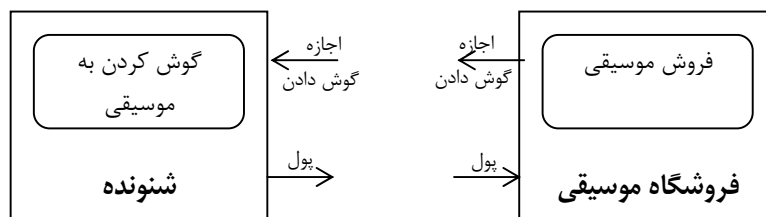
فعالیت منجر به خلق ارزش^۹: فرآیندی است که توسط آن بازیگر ارزشی را ایجاد و یا اضافه می‌کند. فعالیت‌های منجر به خلق ارزش از نظر اقتصادی و فنی مستقل از سایر فعالیت‌های ارزشی است. فعالیت‌های منجر به خلق ارزش را نمی‌توان به فعالیت‌های کوچکتري شکست و هر کدام را به بازیگری تخصیص داد.



شکل ۳: فعالیت‌های منجر به خلق ارزش مدل کسب و کار الکترونیک

ارزش^{۱۰}: بازیگران ارزش‌ها را با یکدیگر مبادله می‌کنند، این ارزش‌ها می‌توانند خدمات، محصولات، پول و یا حتی تجربیات مشتریان باشند. ارزش توسط فعالیت‌های منجر به خلق ارزش تولید یا استفاده می‌شود. ارزش یک مفهوم مقایسه‌ای، فردی و موقعیتی است.

درگاه ارزش^{۱۱}: عوامل و فعالیت‌های منجر به خلق ارزش از طریق درگاه ارزش با یکدیگر در ارتباط هستند. در *درگاه ارزش*، ارزش توسط جهان بیرونی قابل مشاهده است. درگاه ارزش دو جهت ورودی و خروجی دارد. درگاه ارزش ویژگی‌هایی مانند قیمت واحد ارزش را دارد.



شکل ۴: ارزش‌های مبادله شده از طریق درگاه‌های ارزش مدل کسب و کار الکترونیک

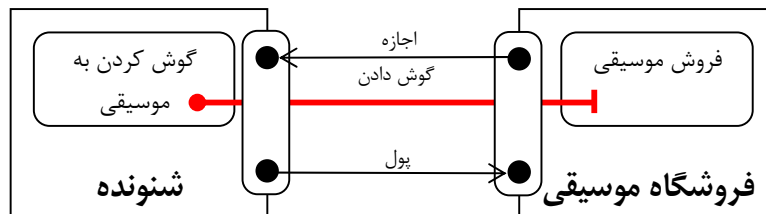
⁸ Actor

⁹ Value Activity

¹⁰ Value Object

¹¹ Value Port

سناریوی ارزش^{۱۲}. سناریوی ارزش نشان‌دهنده توالی تبدلات فعالیت‌های منجر به خلق ارزش بین فعالیت‌های ارزش تولید شده توسط بازیگران می‌باشد.



شکل ۵: سناریوی مدل کسب و کار الکترونیک

فرآیند مدل سازی در روش Value e³ (گام های مدل سازی)

به منظور خلق مدل کسب و کار الکترونیکی به ترتیب گام‌های زیر برداشته می‌شود:

- گام ۱: داشتن ایده کسب و کار
 - گام ۲: تشخیص سناریوهای کسب و کار به زبان ارزش ارائه شده
 - گام ۳: تهیه فهرست اولیه بازیگران
 - گام ۴: ایجاد شبکه ارزش اولیه با توجه به سناریوهای کسب و کار
- تعیین اینکه هر بازیگر چه کاری انجام می‌دهد.
تعیین تبادل ارزش به ازای هر فعالیت ارزشی.
نکته: هر فعالیت ارزشی بایستی سودآور باشد.

۳. مدل کسب و کار الکترونیک بازار مشاوره مدیریت ایران

ایده کسب و کار الکترونیکی که در این مقاله به عنوان یک نمونه واقعی مورد استفاده قرار گرفته است، عبارت است از ایجاد بستری برای تعامل میان کارفرمایان خدمات مشاوره مدیریت (درخواست کنندگان) و مشاوران (ارائه کنندگان خدمت). مدل کسب و کار اشاره شده مطابق با روش Value e³ تهیه شده است. برای تهیه این مدل گام‌های چهارگانه ذیل انجام شده است.

گام اول: ایده کسب و کار الکترونیکی

ایده کسب و کار الکترونیکی که در این مقاله به عنوان یک نمونه واقعی مورد استفاده قرار گرفته است، عبارت است از ایجاد بستری برای تعامل میان کارفرمایان خدمات مشاوره مدیریت (درخواست کنندگان) و مشاوران (ارائه کنندگان خدمت)

گام دوم: تشخیص سناریوهای کسب و کار

کارفرما برای یافتن مشاوران مورد نیاز خود و رفع نیاز مشاوره‌ای که دارد به وب سایت مراجعه می‌کند. نیاز خود را مبنی بر درخواست خدمات مشاوره‌ای یا RFP در وب سایت ثبت می‌نماید.

¹² Value Scenario

سناریوی اول: شرکت‌های خواهان خدمات مشاوره مدیریت بدنبال یافتن مشاوران حقیقی و حقوقی با صلاحیت به سایت شرکت آلفا مراجعه می‌نمایند، و شرکت آلفا نیز اطلاعات این مشاوران را که در حوزه نیاز آنها فعالیت می‌کنند را در اختیار آنها قرار می‌دهد و بابت این اطلاعات پول دریافت می‌کند.

سناریوی دوم: مشاوران حقیقی و حقوقی بدنبال یافتن بازار کار و شرکت در مناقصه‌ها و پروژه‌های مشاوره‌ای که از سوی کارفرمایان تعریف می‌شود، به وبسایت شرکت آلفا مراجعه می‌کنند، و این اطلاعات را در ازای پرداخت پول بدست می‌آورند.

گام سوم: تهیه فهرست بازیگران

کارفرمایان: شرکت‌هایی هستند که نیاز به خدمات مشاوره‌ای و حرفه‌ای دارند و به اصطلاح درخواست کننده خدمات مشاوره‌ای هستند. ارزشی که آنها به دنبال آن هستند شناسایی و عقد قرارداد با مشاوران (حقیقی و حقوقی‌ای) است که توانایی و صلاحیت رفع نیاز و انجام خدمات مشاوره‌ای مورد درخواست وی را دارا می‌باشند.

مشاوران: مشاوران اشخاص حقیقی و یا شرکتها و سازمانهای حقوقی هستند که خدمات مشاوره مدیریت به صورت حرفه‌ای ارائه می‌نمایند.

ارزش ایجادشده برای این دسته از بازیگران دستیابی به فهرست درخواست‌های ارائه خدمات مشاوره از سوی کارفرمایان و شرکت در آنها و اعلام آمادگی برای انجام پروژه می‌باشد.

شرکت آلفا: شرکت فرضی آلفا موضوع این مدل کسب و کار است. این شرکت با ارائه مدل زیر به خلق ارزش برای دو دسته از بازیگران یعنی کارفرمایان و مشاوران کمک می‌نماید. ارزشی که شرکت آلفا دریافت می‌دارد، درآمد حاصل از ارائه این خدمت می‌باشد.

گام چهارم: ارزش‌های مبادله شده (شبکه ارزش):

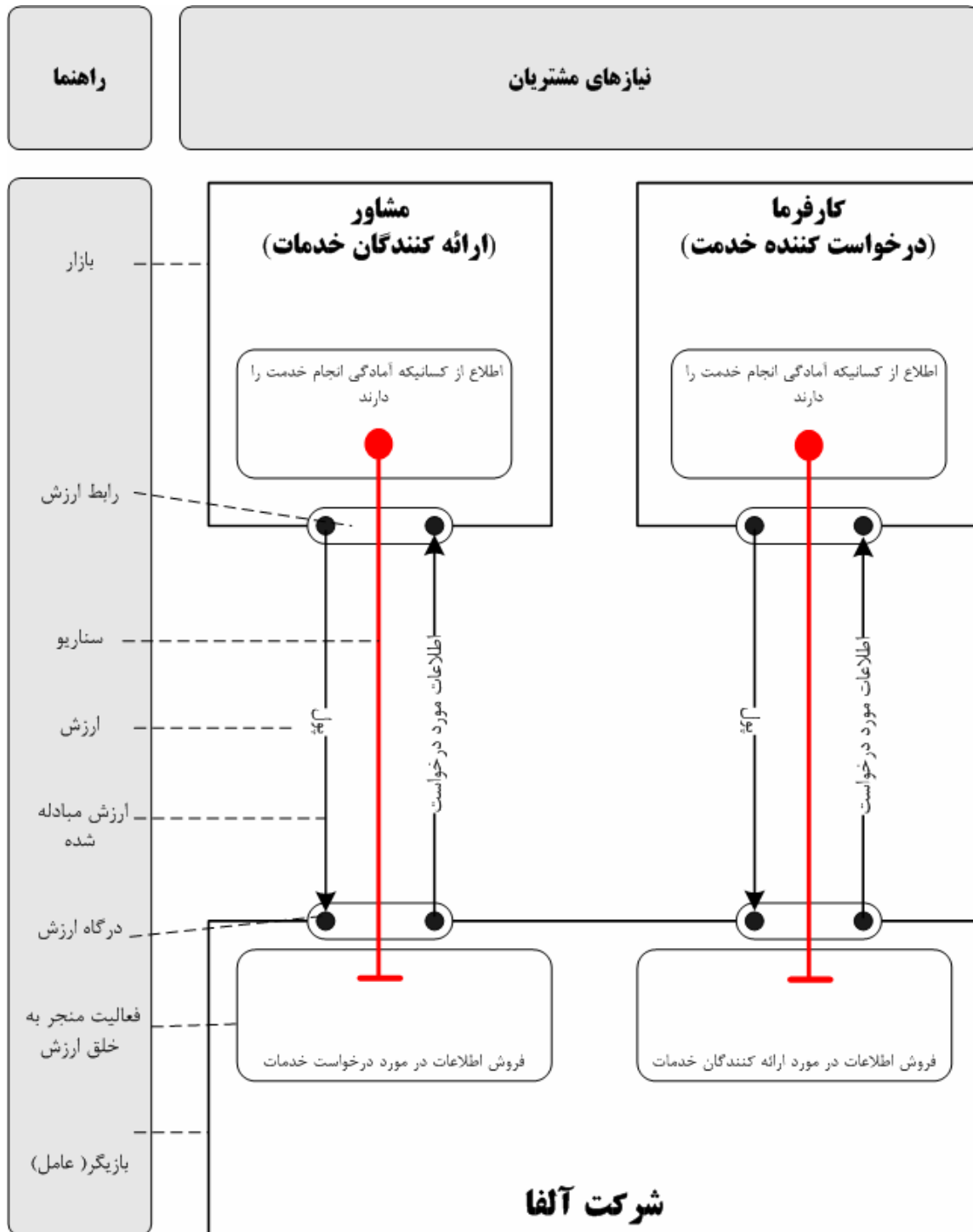
ارزش مبادله شده برای هر یک از بازیگران این مدل به ترتیب ذیل است:

کارفرما: شناسایی مشاوران مورد تأیید به منظور انجام نیازهای مشاوره آنها

مشاور: دسترسی به بازار مشاوره

شرکت آلفا: درآمد

مدل نهایی کسب‌وکار الکترونیکی پیشنهاد شده در شکل ۶ نمایش داده شده‌است.



شکل ۶: مدل کسب و کار الکترونیکی بازار مشاوره مدیریت ایران

نتیجه گیری

با توجه به شرایط حاکم بر بازار مشاوره مدیریت در ایران می‌توان گفت "برقراری ارتباط"، یکی از اساسی‌ترین مسائلی است که دو بازیگر اصلی این صنعت، با آن مواجه هستند. در نتیجه طراحی مکانیزمی که بتواند ارتباط بین مشاوران مدیریت و متقاضیان خدمات مشاوره‌ای را تسهیل و تسریع کند، می‌تواند به عنوان ایده‌ای برای یک مدل کسب و کار کارآمد مطرح شود. استفاده از این فرصت با بکار گرفتن قابلیت‌های تکنولوژی‌های نوین ارتباطی، ممکن می‌شود که موضوع اصلی مدل کسب و کار الکترونیک مطرح شده در این مقاله است.

مراجع

1. Pateli, A. and G. Giaglis (2003). A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models. Bled Electronic Commerce Conference 2003.
2. Petrovic, O., C. Kittl, et al. (2001). Developing Business Models for eBusiness. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna.
3. Papakiriakopoulos, D. and A. D. Poulymenakou, G. (2001). Building e-Business Models: An Analytical Framework and Development Guidelines. 14th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia.
4. Konstantina Vassilopoulou, Polyxeni Ziouvelou, Adamantia Pateli, and Athanasia Pouloudi. (2003). Examining E-Business Models: Applying a Holistic Approach in the Mobile Environment. Athens University of Economics and Business Department of Management Science and Technology
5. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Ecole des HEC, Université de Lausanne, 1015 Lausanne. Bled, Slovenia, June 17 – 19
6. Jaap Gordijn, Hans Akkermans. Does e-Business Modeling Really Help?. Vrije Universiteit, De Boelelaan 1081a, 1081 HV Amsterdam, The Netherlands
7. J. Gordijn. Developing e-commerce Applications: From e-Business Models to e-System Architectures, , Vrije Universiteit Amsterdam/Faculty of Sciences