

## تحلیل رابطه مدل کسب و کار و راهبردهای ژنریک پورتر در سازمان های با تکنولوژی پیشرفته با رویکرد پیمایشی

غلامرضا توکلی<sup>۱\*</sup> - مجید رمضان<sup>۲</sup> - حسام الدین ساروقی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۱۵

### چکیده

مدل کسب و کار به عنوان یک مفهوم نوین مدیریتی در دو دهه گذشته به شدت مورد علاقه پژوهشگران، مدیران اجرایی و تحلیل گران کسب و کار قرار گرفته است. پژوهشگران هنگامی از واژه مدل کسب و کار استفاده می کنند که خواهان توصیف منطق خلق ارزش یک سازمان هستند. با توجه به گستردگی دیدگاه های مطرح شده درباره مفهوم و کارکرد مدل کسب و کار، پرسش های زیادی در مورد نسبت این مفهوم با راهبرد، مطرح شده است. مقاله حاضر نخست به بررسی عمیق ادبیات مدل کسب و کار پرداخته و سپس دیدگاه های پژوهشگران درباره نسبت راهبرد و مدل کسب و کار را مورد بررسی قرار داده است. در ادامه، با استخراج یک چارچوب مفهومی در قالب یک پژوهش میدانی، ارتباط آرایش اجزای مدل کسب و کار با راهبردهای ژنریک پورتر در سازمان های با فناوری پیشرفته مقایسه شده است. برای گروه بندی سازمان ها بر اساس انواع راهبرد و مدل کسب و کار از تحلیل خوشه ای بهره گرفته شده و سپس به منظور سنجش میزان تناسب ماهیت راهبرد و مدل کسب و کار در آن ها عملکرد سازمان ها مورد مقایسه قرار گرفته است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که آرایش مدل کسب و کار در سازمان هایی که راهبرد آن ها رهبری هزینه است با آرایش مدل کسب و کار سازمان هایی که راهبرد آن ها تمایز

\*۱- عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر / نویسنده عهده دار مکاتبات

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر

۳- دانشجوی دکترای کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

است، تفاوت معنی‌داری دارد.

واژگان کلیدی: مدل کسب و کار، راهبرد، ارزش، عملکرد راهبردی، تناسب راهبردی

## ۱- مقدمه

تحولات سریع محیط کسب و کار در سطح بین‌المللی، تغییر نیازهای مشتریان، تغییرات مداوم در فناوری و حضور پررنگ اینترنت به عنوان یک توانمندساز مؤثر در کسب و کارها همه نمایانگر روندی است که تغییر در نگرش به مدیریت کسب و کارها را گریزناپذیر می‌سازد. مدیریت امروز نیازمندا مفاهیم و ابزارهایی است که تمامی عوامل تأثیرگذار در پیشبرد یک کسب و کار را به صورت یکپارچه در نظر می‌گیرد و این تصویر جامع را برای تمامی ذی‌نفعان کسب و کار به سهولت تبیین می‌نماید.

مدل کسب و کار<sup>۱</sup> به عنوان یک مفهوم مدیریتی از پاسخ‌های جامعی است که ادبیات و فضای کسب و کار امروز، در واکنش به محیط پرتلاطم کنونی نشان داده است. این کلیدواژه که با ورود اینترنت به عرصه کسب و کار از محبوبیت زیادی برخوردار شد، در برگیرنده مفاهیم عمیقی است که جریان ارزش را برای ذی‌نفعان مختلف کسب و کارها تبیین نموده است و گزینه‌های بسیار زیادی جهت نوآوری و بهبود در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. پژوهشگران مختلف از حدود دو دهه قبل در حال ارائه تعاریف و ساختارهایی جهت تثبیت مدل کسب و کار به عنوان مفهومی تحلیلی بوده و افراد اجرایی نیز از پتانسیل این مفهوم جهت طراحی کسب و کارهای نوین و ارزیابی آن بهره برده‌اند. به صورت کلی واژه مدل کسب و کار زمانی به کار برده می‌شود که هدف نشان دادن شیوه خلق ارزش یک شرکت برای مشتریان خود و چگونگی دست‌یابی به سود در قالب کسب ارزش برای آن شرکت است. مدل کسب و کار با توجه به درک آسان، سهولت تحلیل و قابلیت کاربرد مناسب، در محافل پژوهشی و اجرایی با سرعت زیادی در حال گسترش است. از سوی دیگر بالغ بر ۴۰ سال است که سازمان‌ها از مفهوم راهبرد و ابزارهای آن برای پیشبرد اهداف خود بهره می‌برند و در این راه با شکست‌ها و توفیقات زیادی مواجه بوده‌اند.

در این بین نوعی تداخل مفهومی بین مفهوم مدل کسب و کار و راهبرد، بهره‌گیری از پتانسیل مدل کسب و کار را با ابهام مواجه ساخته است. بیدنفولر و مورگان در مقاله خود چنین می‌نویسند: "زمانی که از افراد سوال می‌شود که راهبرد چیست؟ اغلب آن‌ها در پاسخ به این سوال از عبارات مربوط به مدل کسب و کار استفاده می‌نمایند" [۱]. این اختلاط مفاهیم شامل نوع کارکرد، سطح تحلیل و نحوه ارتباط این دو مفهوم است. سوالات

اساسی که در این زمینه مطرح می شود از این قبیل است: آیا مدل کسب و کار و راهبرد یک مفهوم هستند؟ تفاوت کارکرد مدل کسب و کار و راهبرد چیست؟ آیا حیطه عمل راهبرد و مدل کسب و کار متفاوت است؟ در تحلیل کسب و کار تقدم و تأخر بهره گیری از راهبرد و مدل کسب و کار چگونه است؟

بیشتر پژوهش های صورت گرفته بر روی مدل های کسب و کار بر روی نوع شناسی مدل های کسب و کار متمرکز هستند و در موارد معدودی این انواع را به راهبرد کسب و کار مرتبط می کنند. هیچ یک از پژوهش ها به این سوال که چه ترکیبی از اجزای مدل کسب و کار برای پیاده سازی یک راهبرد خاص مناسب است، پاسخ نداده اند. از سوی دیگر پژوهش های میدانی بسیار معدودی برای تبیین ارتباط راهبرد و مدل کسب و کار صورت گرفته است. با توجه به ماهیت کسب و کارهای امروزی، طراحی مدل کسب و کار، جزئی ضروری از فرآیند برنامه ریزی کلان سازمانی است. تبیین رابطه مدل کسب و کار و راهبرد منجر به ایجاد یک چارچوب مرجع برای یکپارچه سازی فرآیند برنامه ریزی راهبردی و طراحی مدل کسب و کار می گردد.

از این رو، مقاله حاضر بر آن است تا ابتدا با بررسی عمیق ادبیات مدل کسب و کار و در نظر گرفتن نقاط تفاوت راهبرد و مدل کسب و کار، چارچوب مناسب برای اجزای مدل کسب و کار را اتخاذ کند و سپس تناسب این مفهوم با راهبرد های ژنریک پورتر [۲] شامل راهبرد های رهبری هزینه و تمایز (به عنوان یکی از چارچوب های توانمند برای تدوین راهبرد) را از طریق تأثیر متقابل آن ها بر عملکرد سازمان های با فناوری پیشرفته بررسی نماید.

این مقاله نتیجه پژوهشی است که به لحاظ هدف کاربردی می باشد و از رویکردی توصیفی - تبیینی استفاده نموده است؛ بدین معنی که نخست سازمان ها از نقطه نظر ماهیت راهبردها و مدل کسب و کار، توصیف و سپس نحوه تعامل راهبرد و مدل کسب و کار در راستای اثرگذاری بر عملکرد سازمان های با فناوری پیشرفته تبیین شده است.

نتایج حاصل از این بررسی نحوه تعامل راهبرد و مدل کسب و کار را در سازمان های با فناوری پیشرفته تبیین می کند و رهنمودهایی برای طراحی و تدوین توأم مدل کسب و کار و راهبرد در این سازمان ها ارائه می دهد.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مدل کسب و کار

مدل کسب و کار مفهومی نوین در ادبیات مدیریت است که با ظهور اینترنت و کارهای اینترنتی

جای خود را به سرعت در میان کلید واژه های مدیریتی باز نمود. پژوهشگران، واژه مدل کسب و کار را زمانی به کار می برند که می خواهند نشان دهند یک شرکت چگونه به خلق ارزش برای مشتریان خود می پردازد و در ازای آن، خود چگونه بهره مند می شود و سود می برد. بعضی از پژوهشگران پا را از این نیز فراتر گذاشته و به جای عبارت "خلق ارزش برای مشتریان"، از "خلق ارزش برای ذی نفعان" استفاده کرده اند [۳]. جهت آشنایی با مفهوم مدل کسب و کار برخی از مهم ترین تعاریف این مفهوم که توسط صاحب نظران این حوزه ارائه گردیده است، در جدول (۱) مشاهده می شود.

### شکل (۲) مدل رفتار تصمیم گیری کالای فناوری برتر

نویسنده	سال	تعریف مدل کسب و کار
Amit&Zott	۲۰۰۱	مدل کسب و کار طراحی رابطه بین محتوا، ساختار و حاکمیت است تا از طریق بهره برداری از فرصت های کسب و کار به خلق ارزش بپردازد [۴].
Chesbrough&Ros enbloom	۲۰۰۲	مدل کسب و کار نشان می دهد که چگونه یک شرکت از طریق مشخص نمودن اینکه در کجای زنجیره ارزش قرار گرفته است، به خلق ارزش می پردازد [۵].
Afuah	۲۰۰۴	مدل کسب و کار مجموعه ای است که نشان می دهد یک شرکت چه فعالیت هایی را، به چه صورت و در چه زمانی انجام دهد تا با استفاده از منابع خود بتواند ارزش مازاد برای مشتری خلق و موقعیت مناسبی برای خود کسب کند [۶].
Weill & Ross	۲۰۰۵	مدل کسب و کار نشان دهنده کاری است که یک کسب و کار انجام می دهد و بیان می کند چگونه با انجام این کار درآمد کسب می نماید [۷].
Ghaziani&Ventre sca,	۲۰۰۵	مدل کسب و کار توصیفی از منطق خلق ارزش یک شرکت است [۸].
Shafer et al	۲۰۰۵	مدل کسب و کار تصویری از منطق اساسی و انتخاب های راهبردی به منظور خلق و کسب ارزش یک شرکت در یک شبکه ارزش است [۹].
Chesbrough	۲۰۰۷	مدل کسب و کار دو کارکرد مهم دارد: ارزش خلق می کند و بخشی از آن را کسب می کند [۱۰].
Teece	۲۰۱۰	مدل کسب و کار نشان می دهد که چگونه یک شرکت ارزش را خلق کرده، به مشتریان ارائه داده و دریافتی از آنان را به سود مبدل می سازد [۱۱].
Zott&Amit	۲۰۱۰	مدل کسب و کار، سیستمی از فعالیت های همبسته ای است که فراتر از شرکت اصلی می باشد و ارتباط مرزهای آن شرکت با محیط خارج را نشان می دهد [۱۲].
Gambardella &McGahan	۲۰۱۰	مدل کسب و کار، ساز و کاری برای تبدیل ایده ها به درآمد با هزینه ای قابل قبول است [۱۳].
Casadesus- Masanell&Ricart,	۲۰۱۰	منطق یک شرکت، روشی که با آن کار می کند و چگونگی خلق ارزش برای ذی نفعانش، مدل کسب و کار آن شرکت می باشد [۳].
Demil&Lecoq	۲۰۱۰	مدل کسب و کار روش استفاده از فعالیت ها و منابع است برای اینکه از استمرار فعالیت و رشد شرکت اطمینان حاصل شود [۱۴].
Sabatier et al	۲۰۱۰	مدل کسب و کار فصل مشترک قابلیت سازمان و نیازهای مشتری است [۱۵].
Osterwalder&Pig neur	۲۰۱۰	مدل کسب و کار، منطق شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می کند [۱۶].

با توجه به تعاریف مختلف، ضرورت توسعه ساختاری که بتوان اجزای مدل کسب و کار را در آن تشریح نمود، احساس می‌گردد. بدین منظور، پژوهشگران هر یک به نوبه خود ساختاری از اجزای مناسب را برای مدل کسب و کار ارائه داده‌اند که در جدول (۲) برخی از این ساختارها ارائه گردیده است. البته نظرات در مورد نحوه توصیف مدل کسب و کار متفاوت است به نحوی که پژوهشگرانی همچون مازانل و ریکارت پیشنهاد داده‌اند که برای مدل کسب و کار اجزایی معرفی نشود و با ابزاری شبیه ابزار تحلیل پویایی‌های سیستم به توصیف نحوه ارزش آفرینی شرکت‌ها و مدل کسب و کار آن‌ها پرداخته‌اند [۲].

جدول (۲) ساختارهای ارائه شده برای اجزای مدل کسب و کار

نویسنده	سال	مجموعه اجزای مدل کسب و کار
Yip	۲۰۰۴	ارزش پیشنهادی، ماهیت ورودی‌ها، چگونگی تبدیل ورودی‌ها (شامل فناوری)، ماهیت خروجی‌ها، حیطه عمودی، حیطه افقی، حیطه جغرافیایی، ماهیت مشتریان و چگونگی سازماندهی [۱۷].
Johnson, Christensen & Kagermann	۲۰۰۸	ارزش پیشنهادی به مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی [۱۸].
Itami & Noshino	۲۰۱۰	مدل سود، سیستم ارائه کسب و کار و یک سیستم یادگیری [۱۹].
Osterwalder & Pigneur	۲۰۱۰	ارزش پیشنهادی، تعامل با مشتری، هزینه/درآمد، زیرساخت [۱۶].
Shafer et al.	۲۰۰۵	انتخاب‌های راهبردی، خلق ارزش، کسب ارزش و شبکه ارزش [۹].

فارغ از اجزایی که صاحب نظران برای بیان مفهوم مدل کسب و کار برشمرده‌اند، برای تبیین دقیق مفهوم مدل کسب و کار باید از نیاز مشتری شروع کرد. هدف سازمان‌ها رفع نیاز انسان‌ها می‌باشد و مجموعه افرادی را که یک سازمان برای رفع نیازهای آن‌ها دست به کار شده است، مشتریان آن سازمان نامیده می‌شوند. پس هدف نهایی سازمان‌ها رفع نیاز مشتریان خود است، به نحوی که برای خود سازمان‌ها نیز سودی در بر داشته باشد. چیزی که یک سازمان به مشتریان خود ارائه می‌دهد تا از طریق آن یک یا چند نیاز خود را برطرف نمایند، ارزش پیشنهادی نامیده می‌شود. مدل کسب و کار نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه برای مشتریان خود ارزش خلق می‌کند- شامل تمامی فعالیت‌هایی که برای خلق ارزش انجام می‌دهد- و نوع تعامل و نحوه رد و بدل شدن ارزش برای مشتری در قبال ارزش برای سازمان (درآمد سازمان) که بین مشتری و سازمان صورت می‌گیرد را نیز بیان می‌کند. پس مدل کسب و کار، نشان دهنده نحوه خلق ارزش و چگونگی جریان یافتن آن در میان شبکه ذی‌نفعان سازمان است.

## ۲-۲- رابطه راهبرد و مدل کسب و کار

ماهیت مدل کسب و کار و تفاوت آن با راهبرد، مورد سوال بسیاری از مدیران و پژوهشگران است. پاسخ به

این سوال نیازمند درک صحیح ماهیت هر یک از این مفاهیم و نحوه تعامل آن‌ها است. از این رو پژوهش‌های اخیر در حوزه مدل کسب و کار سعی در انجام این مهم داشته‌اند. این بخش به طور اجمالی به بررسی برخی از این پژوهش‌ها می‌پردازد.

شیفر و همکارانش برای تبیین رابطه میان راهبرد و مدل کسب و کار، ابتدا به تعابیر مختلفی که مینتزربرگ از راهبرد ارائه داده است، پرداخته‌اند. اگر چه این تعابیر با هم اختلاف‌هایی دارند، اما همگی آن‌ها تصمیم‌گیری را مد نظر قرار می‌دهند. شیفر و همکارانش مدل‌های کسب و کار را منعکس‌کننده این انتخاب‌ها و ضرورت‌های عملیاتی آن‌ها در نظر می‌گیرند. آن‌ها چنین می‌نویسند که "مدل‌های کسب و کار تسهیل‌کننده تحلیل، آزمون و سنجش اعتبار روابط علت و معلولی هستند که از انتخاب‌های راهبردی اتخاذ شده ناشی می‌شوند." این نویسندگان در ادامه چنین می‌گویند که "مدیران می‌توانند مجموعه‌ای از انتخاب‌های راهبردی را به یک مدل کسب و کار ترجمه نمایند. همچنین ممکن است مدیران بخواهند یک حیطه خاص از مدل کسب و کار را در یک زمان برای مجموعه‌های مختلفی از انتخاب‌های راهبردی مد نظر قرار دهند تا بتوانند بهترین تصمیم ممکن را در خصوص آن حیطه اتخاذ نمایند."

شیفر و همکارانش در انتها اینگونه نتیجه می‌گیرند که "راهبرد، تصمیم‌گیری در خصوص چستی‌کاری است که باید انجام شود و مدل کسب و کار چگونگی انجام آن کار است." آن‌ها مدل کسب و کار را بازتابی از راهبرد شرکت می‌دانند و به عنوان ابزاری برای کمک به درک، تحلیل و اشاعه تصمیمات راهبردی اتخاذ شده، معرفی می‌نمایند [۹].

مازانل و ریکارت در پژوهش خود چارچوبی برای تبیین رابطه بین راهبرد، مدل کسب و کار و راه‌کنش‌های سازمان ارائه می‌دهند. در این چارچوب مدل کسب و کار به عنوان منطق سازمان، نحوه عملکرد آن و چگونگی خلق ارزش برای ذی‌نفعان در نظر گرفته می‌شود. همچنین این چارچوب، راهبرد را گزینش مدل کسب و کاری می‌داند که توسط آن شرکت به رقابت در بازار می‌پردازد و راه‌کنش‌گزینه‌های پیش روی یک شرکت پس از انتخاب مدل کسب و کار است.

از نظر این دو پژوهشگر، راهبرد یک برنامه عمل اقتضایی است که بر مبنای آن تصمیم گرفته می‌شود که چه مدل کسب و کاری برگزیده شود. اقدامات قابل انجام شرکت در زمینه راهبرد، گزینه‌های تصمیم‌گیری در حیطه‌های سیاست‌ها، دارایی‌ها و ساختارهای حاکمیتی است که به نوبه خود عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب و کار سازمان هستند. بنابراین، راهبرد دربرگیرنده طراحی مدل کسب و کار (و همچنین بازطراحی آن با

توجه به اقتضانات محیطی) جهت دست یابی به اهداف سازمان است. در واقع مدل کسب و کار بازتابی از راهبرد درک شده سازمان است. به طور مشابه و اما در مقیاسی جزئی تر، راه کنش ها نیز برنامه های اقدامی هستند که در درون مرزهای مدل کسب و کار شرکت اجرا می گردند.

مازائل و ریکارت بیان می کنند که هنگامی که اقتضانات خاصی برای گزینش یک مدل کسب و کار از بین چندین مدل وجود ندارد، نوعی تناظر یک به یک بین مفاهیم راهبرد و مدل کسب و کار برقرار می شود و در واقع تمایزی بین این دو مفهوم وجود نخواهد داشت. اما در شرایطی که اقتضانات محیطی شرکت را ناگزیر از تغییراتی در زمینه سیاست ها، دارایی ها و ساختارهای حاکمیتی می سازد، مدل کسب و کار و راهبرد دربرگیرنده مفاهیم متفاوتی خواهند بود. به طور کلی مفهوم راهبرد فراتر از گزینش صرف مدل کسب و کار است. راهبرد یک برنامه اقتضایی است که چگونگی پیکرندی مدل کسب و کار را در پاسخ به اقتضانات محیطی بیان می کند. تفاوت دیگر بین مدل کسب و کار و راهبرد این است که در حالی که هر سازمان یک مدل کسب و کار دارد (زیرا هر سازمان تصمیماتی اتخاذ می کند که دارای پیامدهایی است)، اما هر سازمانی دارای راهبرد، یعنی یک برنامه اقدام برای پاسخگویی به اقتضانات محیطی پیش رو، نیست [۳].

زوت و آمیت در پژوهش خود بیان می کنند که بسیاری از صاحب نظران همچون چندلر، مایلز و اسنو و نیز مینتزبرگ به بررسی رابطه راهبرد و ساختار و تأثیر توأم آن ها بر عملکرد سازمان پرداخته اند. این محققان در نهایت چنین نتیجه گرفته اند که راهبرد بر ساختار اثرگذار است و در سازمان های موفق شواهدی مبنی بر پیروی ساختار از راهبرد وجود ندارد. مفاهیم راهبرد بازار- محصول و مدل کسب و کار نه تنها جایگزین یکدیگر نیستند، بلکه مکمل یکدیگر به شمار می روند. آن ها با در نظر گرفتن راهبرد های تمایز، رهبری هزینه و ورود زودهنگام به بازار و تعریف دو نوع مدل کسب و کار تحت عنوان نوآور و کارآ به بررسی تأثیرات متقابل این دو مفهوم بر عملکرد سازمان می پردازند [۱۲]. زوت و آمیت در پایان نتایج تحقیق خود را چنین اعلام می کنند: راهبرد و مدل کسب و کار دو مفهوم مجزا از یکدیگر هستند که بر ارزش بازار شرکت اثر می گذارند. همچنین این دو مفهوم در بر هم کنشی با یکدیگر بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند.

دیوید تیس در پژوهش خود به بررسی رابطه بین مدل کسب و کار با راهبرد کسب و کار، مدیریت نوآوری و تئوری اقتصاد می پردازد. او بیان می کند که مدل های کسب و کار نسبت به راهبرد ها از عمومیت بیشتری برخوردار هستند و در صورت عدم وجود مزیت های رقابتی در آن ها توسط رقبا قابل تقلید خواهند بود. از نظر تیس نقش راهبرد ایجاد مزیت رقابتی برای مدل کسب و کار و کاستن از تقلیدپذیری آن است. بنابراین، تحلیل

راهبردی یک گام بسیار مهم در طراحی یک مدل کسب و کار رقابتی پایدار است. تیس توصیه می کند که به منظور محافظت از نتایج مزایای رقابتی طراحی و پیاده سازی مدل کسب و کار جدید، هم تحلیل راهبرد و هم تحلیل مدل کسب و کار ضروری است [۱۱].

از دیدگاه ییپ و بونت راهبرد بر دو نوع است: یا با حفظ مدل کسب و کار موجود، می خواهد موقعیت بازار شرکت را تغییر دهد، که به این دسته از راهبرد ها راهبرد های تکاملی می گویند. یا راهبرد هایی که مدل کسب و کار را کاملاً تغییر می دهند که به این دسته از راهبرد ها، راهبرد های تحولی یا تندرو (رادیکال) می گویند. تقریباً هر شرکتی می کوشد تا موقعیت خود در بازار را بر اساس یک بنیان تکاملی بهبود بخشد. یک شرکت با یک سهم مشخص از بازار، معمولاً می خواهد سهم خود را افزایش دهد یا موقعیت قیمت، موقعیت کیفیت یا سودآوری خود را بهبود بخشد. در اغلب موارد یک شرکت می خواهد این کار را از طریق راهبرد های تکاملی و با حفظ مدل کسب و کار اساسی خود به انجام برساند. با این حال، اگر شرکتی اهداف جاه طلبانه ای از قبیل دو یا سه برابر نمودن سهم بازار خود یا ورود به یک حیطه کاملاً جدید را داشته باشد، نیاز به یک تغییر اساسی در مدل کسب و کار دارد. نیاز به این تغییر اساسی ممکن است از هدف قرار دادن بخش های جدیدی از مشتریان و یا تغییر طبیعت اساسی ارزش پیشنهادی نشأت بگیرد. در چنین شرایطی به یک راهبرد تحولی نیاز است تا مدل کسب و کار را از یک یا چند وجه اساسی تغییر دهد [۲۰].

همچنین ییپ در مقاله سال ۲۰۰۴ خود بر این نکته تأکید می نماید که راهبرد و مدل کسب و کار دو مفهوم کاملاً مجزا از یکدیگر هستند و به رد نظرات مایکل پورتر در مقاله "راهبرد چیست؟" <sup>۳</sup> پرداخته است و اجزایی را که پورتر برای راهبرد برشمرده است را اجزای مدل کسب و کار دانسته و تأکید کرده است که کشدار شدن بحث راهبرد و احساس گنجی که در بحث راهبرد رخ می دهد به خاطر همین خلط مفاهیم با یکدیگر است. ییپ در این مقاله، راهبرد های متحول کننده مدل کسب و کار را راهبرد های حقیقی <sup>۴</sup> نامیده است [۱۷].

جانسون در کتاب خود ابتدا به معرفی فضای سفید می پردازد. فرض می شود که یک شرکت با یک فرصت در محیط خود مواجه شده است. در این حالت برای بهره برداری از آن فرصت یا باید به مشتریان سابق خود به طریق متداول قبلی خدمت رسانی کند، یا طریقی متفاوت برای خدمت رسانی برگزیند و یا اینکه به صورت کلی مشتریان جدیدی را برای خدمت رسانی انتخاب نماید. جانسون نام این دو محور را ماهیت فرصت و ماهیت مشتری می نامد و سه فضای تولید شده با این محورها را کسب و کار اصلی، مجاورت و فضای سفید می نامد. جانسون اعتقاد دارد که راهبرد اغلب شرکت ها در جهت بهبود تدریجی کسب و کار اساسی آنها است و این



شرکت‌ها سعی می‌کنند تا با حفظ مدل کسب و کار اساسی خود، دست به تدوین راهبرد بزنند. پس، مسلم است که ظرفیت‌های مدل کسب و کار اساسی، مواردی را که راهبرد می‌تواند مورد توجه قرار دهد، محدود می‌نمایند. در عوض اگر شرکتی مشتریان جدیدی را برای خدمت‌رسانی انتخاب نماید و یا اینکه بخواهد به مشتریان کنونی خود به شیوه‌ای متفاوت از روال گذشته خدمت‌رسانی کند، باید نوآوری در مدل کسب و کار خود را مورد توجه قرار دهد.

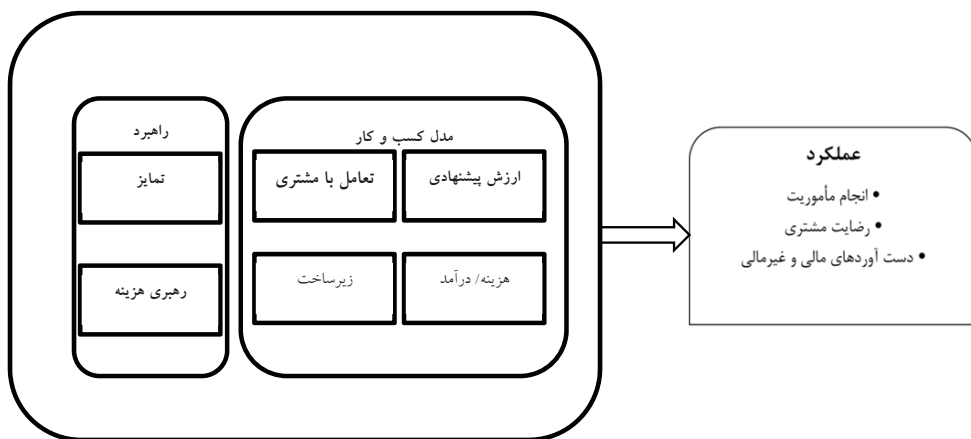
جانسون نیز مانند زوت و آمیت با یادآوری این گفته مشهور آلفرد چندلر که ساختار از راهبرد تبعیت می‌کند، خاطر نشان می‌کند که ساختاری که راهبرد را اجرا می‌نماید، مدل کسب و کار است. او در نهایت این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کند که راهبرد در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی متداول، از ساختار مدل کسب و کار تبعیت می‌کند و در سایر رویکردهایی که ماهیت راهبرد را نوآوری و تحول می‌دانند، مدل کسب و کار از راهبرد تبعیت می‌کند. به عقیده جانسون وقتی ساختار مدل کسب و کار را حفظ می‌کنیم و به بهبود آن می‌پردازیم، مدل کسب و کار بر راهبرد تأثیر گذاشته است. در مجموع، جانسون معتقد است که راهبرد و مدل کسب و کار هر دو بر روی یکدیگر اثرگذارند [۲۱].

### ۳- چارچوب پژوهش

بررسی ادبیات در حیطه‌های مدل کسب و کار و ارتباط راهبرد و مدل کسب و کار بنیان‌های نظری لازم برای توسعه یک چارچوب نظری را فراهم ساخت. از سوی دیگر، تحلیل دیدگاه خبرگان در خصوص حیطه راهبرد و مدل کسب و کار موجب شد ترکیب کلی چارچوب مفهومی مورد بهبود قرار گیرد. چارچوب نهایی مزبور به صورت شماتیک در شکل (۱) ارائه شده است. پیام اصلی چارچوب فوق را به طور خلاصه می‌توان این‌گونه بیان نمود: آرایش خاصی از اجزای مدل کسب و کار در ارتباط با هر یک از راهبردهای ژنریک پورتر موجب عملکرد بهتر سازمان می‌گردد.

با توجه به عدم توافق کلی بین پژوهشگران درباره نسبت راهبرد و مدل کسب و کار، در چارچوب نظری ارائه شده، پیش‌فرضی در مورد نحوه ارتباط بین این دو مفهوم وجود ندارد و هدف سنجش تناسب این دو مفهوم بدون در نظر گرفتن نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر روی یکدیگر است.

چارچوب فوق سه بخش اصلی را در بر می‌گیرد. بخش نخست، راهبرد است که شامل دو راهبرد اصلی پورتر یعنی رهبری هزینه و تمایز و یک راهبرد ترکیبی است که دربرگیرنده عناصری از هر دو نوع این راهبردها است.



شکل (۱) چارچوب مفهومی پژوهش

بخش دیگری از این چارچوب اختصاص به مدل کسب و کار دارد. با بررسی ادبیات مشخص گردید، چارچوب چهار جزئی ارائه شده توسط استروالدر و پیگنیور [۱۶] از جامعیت مناسبی برخوردار است و با ماهیت فعالیت‌های سازمان‌های با فناوری پیشرفته تطابق خوبی دارد. چارچوب فوق شامل چهار حیطه ارزش پیشنهادی، تعامل با مشتری، زیرساخت و هزینه/درآمد است. هر یک از حیطه‌های یاد شده دارای اجزای مختلفی هستند که در قالب متغیرهای پژوهش در قسمت بعدی به تفصیل درباره آن‌ها بحث خواهد شد.

با توجه به هدف در نظر گرفته شده برای پژوهش که سنجش تناسب آرایش اجزای مدل کسب و کار با هر یک از راهبردهای ژنریک پورتر است، نیاز به مفهومی جهت سنجش این تناسب وجود دارد؛ از این جهت بخشی از چارچوب مفهومی پژوهش به عملکرد راهبردی سازمان اختصاص یافته که شامل دستاوردهای مالی و غیرمالی، رضایت مشتری و انجام مأموریت است. انتخاب این شاخص‌ها با توجه به ماهیت سازمان‌های تحت بررسی و در دسترس بودن اطلاعات عملکردی و برداشت ذی‌نفعان اصلی صورت گرفته است.

با توجه به چارچوب فوق، سوال اصلی پژوهش که جهت آزمون آن چهار فرضیه مطرح می‌شود، به شرح زیر تعریف شد:

ماهیت اجزای مدل کسب و کار متناسب با راهبرد تمایز، با ماهیت اجزای مدل کسب و کار متناسب با راهبرد رهبری هزینه چه تفاوتی دارد؟

جهت پاسخگویی به سوال فوق به طور ضمنی نیاز است فرضیات زیر آزموده شود:

0 ترکیب اجزای حیطة ارزش پیشنهادی مدل کسب و کار در سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها رهبری هزینه است با سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها تمایز است، متفاوت است.

0 ترکیب اجزای حیطة تعامل با مشتری مدل کسب و کار در سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها رهبری هزینه است با سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها تمایز است، متفاوت است.

0 ترکیب اجزای حیطة درآمد/هزینه مدل کسب و کار در سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها رهبری هزینه است با سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها تمایز است، متفاوت است.

0 ترکیب اجزای حیطة زیرساخت مدل کسب و کار در سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها رهبری هزینه است با سازمان‌هایی که راهبرد آن‌ها تمایز است، متفاوت است.

جهت آزمون فرضیات فوق، برای سنجش انواع راهبرد شاخص‌های متناظر و برای تبیین آرایش مدل کسب و کار اجزای مرتبط در هر حیطة تعریف شده که به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش در نظر گرفته شده است. همچنین جهت سنجش عملکرد به عنوان متغیر وابسته نیز شاخص‌هایی در نظر گرفته شده که در جدول‌های (۴) و (۵) ارائه شده است:

متداول‌ترین شیوه عملیاتی کردن متغیرها در پژوهش‌های علوم اجتماعی و مدیریت بهره‌گیری از طیف لیکرت است. در این مقیاس از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود که از یک درجه بندی برای نشان دادن شدت اعتماد خود له یا علیه یک مساله استفاده کنند. در این پژوهش نیز مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای برای پاسخ سوالات استفاده شده است. البته در برخی از سوالات جهت برقراری ارتباط بهتر با مخاطب، گزینه‌های سوالات به صورت توضیحی ارائه شده است، اما در تحلیل داده‌ها با این سوالات به صورت طیف لیکرت برخورد شده است.

#### ۴- روش شناسی

رویکرد پژوهش، استفاده از روش توصیفی-تبیینی بوده است. بدین معنی که در ابتدا سازمان‌ها از نقطه نظر راهبردها و مدل کسب و کار توصیف و سپس ارتباط اجزای مدل کسب و کار با راهبردهای ژنریک پورتر از طریق سنجش تناسب آن‌ها در زمینه اثرگذاری بر عملکرد سازمان در قالب پرسش‌نامه در نمونه آماری، مورد آزمون شده است.

اطلاعات مربوط به ادبیات پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی، و اطلاعات مربوط به راهبردها، مدل

#### جدول (۴) متغیرهای مستقل پژوهش

منبع گزینش	شرح متغیر	حیطه	
موریس [۲۲]	گرایش به خدمت یا محصول	ارزش پیشنهادی	مکان کسب و کار
موریس [۲۲]	میزان استاندارد یا سفارشی بودن محصولات و خدمات		
موریس [۲۲]	میزان تنوع محصولات و خدمات		
خبرگان	میزان بخش بندی بازار	تعامل با مشتری	
استروالد [۱۶]	نرخ رویگردانی مشتریان از محصولات و خدمات		
استروالد [۱۶]	میزان جذب مشتریان جدید		
استروالد [۱۶]	میزان شناخته شده بودن برند محصولات و خدمات		
استروالد [۱۶]	هزینه تعویض برای مشتری		
استروالد [۱۶]	میزان مشارکت مشتریان در فرآیند ساخت محصولات و ارائه خدمات		
موریس [۲۲]	میزان ثابت یا متغیر بودن قیمت	هزینه / درآمد	
استروالد [۱۶]	میزان تنوع جریان های درآمدی		
استروالد [۱۶]	میزان استفاده از مزیت های اقتصادی ناشی از مقیاس		
استروالد [۱۶]	میزان استفاده از مزیت های اقتصادی ناشی از محدوده		
استروالد [۱۶]	اهمیت انواع منابع شامل مالی، انسانی، معنوی و فیزیکی	زیرساخت	
خبرگان	اهمیت حیطه های فعالیت شامل تولید، فروش و بازاریابی، تأمین، طراحی و توسعه و تحقیقات		
خبرگان	میزان برون سپاری		
هاینز [۲۳]	میزان به کارگیری فناوری های جدید برای فرآیندهای تأمین و تولید	رهبری هزینه	
هاینز [۲۳]	میزان ورود به بازارهای جغرافیایی جدید با اقدام به ارائه خدمات به گروه های جدیدی از مشتریان		
هاینز [۲۳]	میزان تمرکز بر روی انعطاف پذیری در پاسخگویی به نیازهای مشتریان	تمایز	
هاینز [۲۳]	میزان ارتقای کیفیت محصولات شامل ارتقای قابلیت اطمینان و عملکرد		
هاینز [۲۳]	اقدام به معرفی محصولات و خدمات جدید		

#### جدول (۵) متغیرهای وابسته پژوهش

منبع گزینش	شرح متغیر	مفهوم
ذی نفعان	میزان توفیق در دستیابی به مأموریت های کلان	جسکد
ذی نفعان	میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدمات	
ذی نفعان	میزان توفیق در دستیابی به اهداف غیرمالی شامل بهره‌وری، نوآوری و ایجاد تصویر مناسب در ذهن مشتریان	
ذی نفعان	میزان توفیق سازمان در بهبود شاخص های مالی	

کسب و کار و عملکرد سازمان ها از طریق پرسش نامه جمع آوری شده است.

در این پژوهش، سعی شد جهت دستیابی به روایی لازمی در طراحی و استفاده از پرسش نامه، پس از انجام مطالعه مقدماتی پیرامون موضوع، به بررسی کامل پژوهش‌های انجام شده در این زمینه و نتایج آن‌ها پرداخته شود. در ضمن، در طراحی پرسش نامه از مشورت تعدادی از خبرگان زمینه راهبرد و مدل کسب و کار استفاده و پس از طراحی در اختیار ۵ خبره قرار داده شد و نظرات آن‌ها اخذ و لحاظ گردید.

جامعه آماری مورد مطالعه سازمان‌های با فناوری پیشرفته در سطح تهران بودند که با توجه به در دسترس بودن لیست کاملی از این جامعه شامل ۲۰۰ سازمان، پرسش نامه طراحی شده، میان تمامی آن‌ها توزیع گردید. از میان پرسش نامه‌های توزیع شده، تعداد ۱۲۰ پرسش نامه قابل استفاده دریافت گردید و در تجزیه و تحلیل‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پیش از این مرحله پرسش نامه در اختیار ۲۰ نفر از مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان‌های با فناوری پیشرفته قرار داده شد. پس از جمع آوری پرسش نامه‌ها مقدار آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید. مقدار بدست آمده ۰/۸۳ بود که نشان‌دهنده پایایی پرسش نامه است.

در پژوهش حاضر، با توجه به این که هدف، کسب دیدگاهی کلی نسبت به آرایش مدل کسب و کار است، تعداد متغیرهای زیادی برای تبیین مدل کسب و کار انتخاب گردیده است. از این رو، تبیین واریانس عملکرد بر اساس این حجم از متغیرها روش مناسبی نیست. در این‌گونه موارد، استفاده از روش‌های تشخیص الگو توصیه می‌شود [۲۴] و خوشه بندی به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند تشخیص الگو از محبوبیت زیادی برخوردار است. بنابراین جهت سنجش تناسب راهبرد و مدل کسب و کار نخست سازمان‌ها از نقطه نظر ماهیت راهبرد به دو خوشه و از سوی دیگر بر اساس هر یک از متغیرهای مدل کسب و کار نیز به دو خوشه تقسیم شدند. از تقاطع خوشه‌های مربوط به هر متغیر مدل کسب و کار با هر یک از دو دسته راهبرد، سازمان‌ها به ۴ نوع سازمان تقسیم بندی شدند. سپس به کمک روش تحلیل واریانس میانگین نمره عملکرد میان این ۴ نوع، مقایسه و تناسب میان گونه‌های مختلف راهبرد با اجزای مختلف مدل کسب و کار مورد تحلیل قرار گرفت. جهت انجام تحلیل‌های فوق از فنون آماری شامل کولموگورف اسمیرنوف، الگوریتم خوشه بندی k-means و تحلیل واریانس استفاده شد.

## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در جدول (۶) داده‌های مربوط به مشخصات عمومی سازمان‌های تحت بررسی (ماهیت مالکیت، تعداد

کارکنان، میزان رقابتی بودن و ورود بازارهای صادراتی) که در قسمت اول پرسشنامه مورد پرسش قرار گرفته، تجزیه و تحلیل شده است.

جهت آزمون فرضیات پژوهش در اولین گام، نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرینف مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این آزمون نشان داد که در سطح معنی داری ۵٪ ادعای نرمال بودن داده ها را نمی توان رد نمود. بنابراین امکان استفاده از روش تحلیل واریانس تک عاملی برای تحلیل اختلاف میانگین عملکردی سازمان ها فراهم شد.

در گام دوم با استفاده از الگوریتم K-means سازمان ها، از نقطه نظر انواع راهبرد و هر یک از اجزای مبین آرایش مدل کسب و کار در دو خوشه قرار گرفتند که ترکیب این خوشه ها در جدول های (۷) و (۸) ارائه شده است. لازم به ذکر است شاخص سیلوئت که نشان دهنده کیفیت خوشه بندی است برای همه موارد در محدوده مناسب قرار گرفت.

جدول (۶) آمار توصیفی پژوهش

متغیر	دسته بندی	تعداد	درصد
ماهیت مالکیت	خصوصی	۳۵	٪۲۹/۱۷
	دولتی	۸۵	٪۷۰/۸۳
	جمع	۱۲۰	٪۱۰۰
تعداد کارکنان	زیر ۱۰۰ نفر	۲۶	٪۲۱/۶۷
	از ۱۰۰ تا ۵۰۰ نفر	۴۴	٪۳۶/۶۷
	از ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر	۳۳	٪۲۷/۵۰
	بالای ۱۰۰۰ نفر	۱۷	٪۱۴/۱۷
جمع کل		۱۲۰	٪۱۰۰
میزان رقابتی بودن بازار	کاملاً رقابتی	۴۱	٪۳۴/۱۷
	تا حد زیادی رقابتی	۲۹	٪۲۴/۱۷
	نه کاملاً رقابتی نه کاملاً انحصاری	۲۱	٪۱۷/۵۰
	تا حد زیادی انحصاری	۱۲	٪۱۰
	کاملاً انحصاری	۱۷	٪۱۴/۱۷
جمع کل		۱۲۰	٪۱۰۰
ورود به بازارهای صادراتی	بله	۹۳	٪۷۷/۵
	خیر	۲۷	٪۲۲/۵
	جمع	۱۲۰	٪۱۰۰

جدول (۷) ترکیب خوشه‌بندی سازمان‌ها از نقطه نظر راهبرد

مفهوم	عنوان خوشه ۱	تعداد اعضای خوشه ۱	عنوان خوشه ۲	تعداد اعضای خوشه ۲
راهبرد	تمایز	۶۴	رهبری هزینه	۵۶

جدول (۸) ترکیب خوشه‌بندی سازمان‌ها از نقطه نظر اجزای مدل کسب و کار

حیطه	شرح جز مدل کسب و کار	عنوان خوشه ۱	تعداد	عنوان خوشه ۲	تعداد
ارزش پیشنهادی	گرایش به خدمت یا محصول	خدمت	۳۷	محصول	۷۳
	میزان استاندارد یا سفارشی بودن محصولات و خدمات	استاندارد	۴۱	سفارشی	۶۹
	میزان تنوع محصولات و خدمات	متنوع	۸۴	محدود	۳۶
تعامل با مشتری	میزان بخش‌بندی بازار	بخش‌بندی کم	۵۶	بخش‌بندی زیاد	۶۴
	نرخ رویگردانی مشتریان از محصولات و خدمات	رویگردانی کم	۵۸	رویگردانی زیاد	۶۲
	میزان جذب مشتریان جدید	جذب زیاد	۵۰	جذب کم	۷۰
	میزان شناخته شده بودن برند محصولات و خدمات	برند معروف	۵۴	برند غیرمعروف	۶۶
	هزینه تعویض برای مشتری	هزینه تعویض بالا	۶۴	هزینه تعویض پایین	۵۶
هزینه / درآمد	میزان مشارکت مشتریان در فرآیند ساخت محصولات و ارائه خدمات	مشارکت بالا	۶۵	مشارکت پایین	۵۵
	میزان ثابت یا متغیر بودن قیمت	متغیر	۶۷	ثابت	۵۳
زیست‌محیطی	میزان تنوع جریان‌های درآمدی	درآمد متنوع	۷۴	درآمد محدود	۴۶
	میزان استفاده از مزیت‌های اقتصادی	استفاده زیاد از مزیت‌های اقتصادی	۶۱	استفاده کم از مزیت‌های اقتصادی	۵۹
	اهمیت منابع مالی	اهمیت زیاد منابع مالی	۸۶	اهمیت کم منابع مالی	۳۴
	اهمیت منابع فیزیکی	اهمیت زیاد منابع فیزیکی	۵۸	اهمیت کم منابع فیزیکی	۶۲
	اهمیت منابع انسانی	اهمیت زیاد منابع انسانی	۸۳	اهمیت کم منابع انسانی	۳۷
	اهمیت سرمایه‌های فکری	اهمیت زیاد سرمایه‌های فکری	۷۹	اهمیت کم سرمایه‌های فکری	۴۱
	اهمیت تولید	اهمیت زیاد تولید	۶۸	اهمیت کم تولید	۵۲
	اهمیت فروش و بازاریابی	اهمیت زیاد فروش و بازاریابی	۷۴	اهمیت کم فروش و بازاریابی	۴۶
	اهمیت طراحی، توسعه و تأمین	اهمیت زیاد طراحی، توسعه و تأمین	۵۴	اهمیت کم طراحی، توسعه و تأمین	۶۶
	اهمیت تحقیقات	اهمیت زیاد تحقیقات	۶۶	اهمیت کم تحقیقات	۵۴
میزان برون‌سپاری	اهمیت زیاد برون‌سپاری	۷۳	اهمیت کم برون‌سپاری	۴۷	

در گام آخر با تقاطع خوشه‌های راهبرد و هر یک از اجزای مدل کسب و کار سازمان‌ها هر بار به چهار دسته تقسیم شدند و سپس جهت تبیین تناسب بین راهبرد و جزء مدل کسب و کار مربوطه، از تحلیل واریانس تک عاملی برای آزمون معنی‌دار بودن اختلاف عملکرد در سطح ۰.۵٪ بهره گرفته شد. نتایج این آزمون‌ها در جدول

(۹) نشان داده شده است: (خانه های سیاه رنگ نشان دهنده معنی دار بودن اختلاف میانگین عملکرد در گروه مربوط بوده و مقدار بحرانی آماره برابر ۲,۶۸ است)

جدول (۹) معنی داری اختلاف عملکرد گروه های حاصل از تقاطع انواع راهبردی مدل کسب و کار

مقدار آماره F	رهبری هزینه	تمایز	عنوان خوشه	اجزای مدل کسب و کار
۳۰۵			خدمت	گرایش به خدمت یا محصول
			محصول	
۲۰۲۳			استاندارد	میزان استاندارد یا سفارشی بودن محصولات و خدمات
			سفارشی	
۴۰۱۹			متنوع	میزان تنوع محصولات و خدمات
			محدود	
۰۰۵۲			بخش بند زیاد	میزان بخش بندی بازار
			بخش بندی کم	
۱۰۶۸			رویگردانی زیاد	نرخ رویگردانی مشتریان از محصولات و خدمات
			رویگردانی کم	
۰۰۶			جذب زیاد مشتریان جدید	میزان جذب مشتریان جدید
			جذب کم مشتریان جدید	
۲۰۱۹			برند معروف	میزان شناخته شده بودن برند محصولات و خدمات
			برند غیر معروف	
۳۰۲۶			هزینه تعویض بالا	هزینه تعویض برای مشتری
			هزینه تعویض پایین	
۲۰۷۸			مشارکت زیاد	میزان مشارکت مشتریان در فرآیند ساخت محصولات و ارائه خدمات
			مشارکت کم	
۱۰۷۶			قیمت متغیر	میزان ثابت یا متغیر بودن قیمت
			قیمت ثابت	
۰۰۵۱			درآمد متنوع	میزان تنوع جریان های درآمدی
			درآمد محدود	
۵۰۸۱			استفاده زیاد از مزیت های اقتصادی	میزان استفاده از مزیت های اقتصادی
			استفاده کم از مزیت های اقتصادی	
۰۰۵۵			اهمیت زیاد منابع فیزیکی	اهمیت منابع فیزیکی
			اهمیت کم منابع فیزیکی	
۲۰۲۴			اهمیت زیاد منابع مالی	اهمیت منابع مالی
			اهمیت کم منابع مالی	
۴۰۲۸			اهمیت زیاد منابع انسانی	اهمیت منابع انسانی
			اهمیت کم منابع انسانی	
۳۰۲۲			اهمیت زیاد سرمایه های فکری	اهمیت سرمایه های فکری
			اهمیت کم سرمایه های فکری	
۶۰۷۷			اهمیت زیاد تولید	اهمیت تولید
			اهمیت کم تولید	
۱۰۲۹			اهمیت زیاد فروش و بازاریابی	اهمیت فروش و بازاریابی
			اهمیت کم فروش و بازاریابی	
۰۰۵۳			اهمیت زیاد طراحی، تأمین و توسعه	اهمیت طراحی، توسعه و تأمین
			اهمیت کم طراحی، تأمین و توسعه	
۵۰۲۶			اهمیت زیاد تحقیقات	اهمیت تحقیقات
			اهمیت کم تحقیقات	
۱۰۱۹			برون سپاری زیاد	میزان برون سپاری
			برون سپاری کم	

## ۶- بحث و نتیجه گیری

در این بخش نتایج حاصل از تحلیل های آماری به صورت خلاصه بیان و جهت عملیاتی سازی آن ها در



سازمان های با فناوری پیشرفته راهکارهایی ارائه شده است.

نتایج حاکی از آن است که سازمان هایی که تمایل بیش تری به راهبرد تمایز دارند در خروجی ارزش خود به محصول صرف اکتفا نمی کنند و سهم خدمات را پر رنگ می سازند. بنابراین می توان گفت ترکیب خدمات از قبیل پشتیبانی های پس از فروش با فرآیند ارائه محصولات برای سازمان هایی که خواهان دست یابی به تمایز هستند، ضروری به شمار می آید.

نتایج بیانگر آن است که سازمان هایی که از راهبرد تمایز پیروی می کنند، دارای تنوع محصول قابل توجهی هستند اما شواهدی مبنی بر این که سازمان هایی که از راهبرد رهبری هزینه پیروی می کنند دارای تنوع محصول کمی هستند، وجود ندارد. بنابراین می توان گفت سازمان ها می توانند با پیروی از روش هایی چون سفارشی سازی انبوه، همزمان به تنوع و مزیت های اقتصادی دست یابند.

نتایج حاکی از آن است که سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد تمایز پیروی می کنند، در خروجی ارزش خود امکان سفارشی سازی کامل برای مشتری را در نظر گرفته اند و از سوی دیگر سازمان های با عملکرد بالا که راهبرد آن ها رهبری هزینه است، تمایل بیش تری به دست یابی به سطوح مشخصی از استانداردسازی دارند. بنابراین، پیشنهاد می شود سازمان هایی که تمایل به پیروی از راهبرد رهبری هزینه دارند، در طراحی محصولات خود امکان دست یابی به تولید استاندارد را مدنظر قرار دهند و سازمان هایی که قصد دست یابی به تمایز دارند، امکان اعمال کامل نیازهای هر مشتری خاص را در فرآیند طراحی خود مد نظر قرار دهند.

بررسی نتایج نشان می دهد که بخش بندی بازار در هر دو راهبرد تمایز و رهبری هزینه، اهمیت یکسانی دارد و میزان بخش بندی مشتریان عاملی برای ارتقای عملکرد سازمان هایی که از یکی از این دو گونه راهبرد پیروی می کنند، محسوب نمی شود.

میزان جذب مشتریان جدید برای سازمان هایی که از هر یک از دو گونه راهبرد پیروی می کردند، تفاوت معنی داری نداشت. بنابراین، توصیه می شود سازمان ها با توجه به منابع و سایر عوامل تأثیرگذار در مورد سیاست جذب مشتریان جدید تصمیم گیری نمایند.

نتایج نشان می دهد که میزان تأکید بر علامت تجاری، متمایزکننده عملکرد سازمان هایی که از هر یک از دو گونه راهبرد پیروی می کنند، نیست. بنابراین توصیه می شود سازمان ها فارغ از راهبرد خود برای ارتقای سطح علامت تجاری خود تلاش نمایند.

نتایج نشان می دهد سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد تمایز پیروی کرده اند، هزینه تعویض را برای

مشتریان خود بالا برده اند. اما شواهدی مبنی بر این که سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد رهبری هزینه پیروی کرده اند- هزینه تعویض پایینی برای مشتریان دارند، وجود ندارد.

نتایج نشان می دهد سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد تمایز پیروی می کنند در فرآیند خلق محصولات خود از مشارکت مشتریان خود بهره مند می شوند.

نتایج نشان می دهد که میزان ثابت یا متغیر بودن قیمت محصولات و خدمات عامل متمایزکننده ای برای عملکرد سازمان هایی که از هر یک از دو گونه راهبرد تمایز و رهبری هزینه پیروی می کنند، محسوب نمی شود.

نتایج نشان می دهد که سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد رهبری هزینه پیروی کرده اند از مزیت های اقتصادی ناشی از مقیاس و محدوده به میزان بیش تری استفاده می کنند.

نتایج نشان می دهد که سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد تمایز پیروی می کنند، اهمیت بیش تری برای منابع انسانی و سرمایه های فکری قائل هستند، حال آن که تفاوت معنی داری بین میزان اهمیتی که سازمان ها برای منابع مالی و فیزیکی قائل بودند، وجود نداشت.

نتایج حاکی از آن است که سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد تمایز پیروی می کنند نسبت به سایر سازمان ها اهمیت بیش تری برای تحقیقات قائل هستند. از سوی دیگر سازمان های با عملکرد بالا که از راهبرد رهبری هزینه پیروی کرده اند، اهمیت بیش تری برای تولید قائل هستند. اما تفاوتی بین میزان اهمیتی که سازمان ها برای فروش و طراحی، تأمین و توسعه قائل هستند، وجود ندارد.

نتایج نشان می دهد که تفاوت معنی داری بین میزان استفاده از برون سپاری بین سازمان ها وجود ندارد و میزان برون سپاری عاملی جهت عملکرد بهتر سازمان هایی که از هر یک از دو گونه راهبرد پیروی می کنند، محسوب نمی شود.

طبیعی است که به دلیل محدودیت های مختلف، فرصت پرداختن به بسیاری از ابعاد و موضوعات مرتبط و مکمل نبوده است که می توانند مبنایی برای پژوهش های آتی قرار گیرند. این موارد عبارتند از:

۱- در پژوهش حاضر، مبنای طراحی مدل کسب و کار مطابقت اجزا با ماهیت راهبرد های عمومی پورتر، شامل رهبری هزینه و تمایز بوده است. پژوهش های آتی می توانند انواع دیگری از تقسیم بندی های موجود در زمینه راهبرد را مبنای تحلیل های خود قرار دهند و آرایش مناسب مدل کسب و کار را بر اساس آن دسته از راهبردها را تعیین نمایند.

۲- با توجه به هدف پژوهش حاضر که طراحی مدل کسب و کار در تمامی حیطه های تشکیل دهنده آن بود، به تعریف تعداد محدودی از اجزا برای هر حیطه اکتفا شده است. پژوهش های آتی می توانند، با تمرکز بر روی هر یک از حیطه ها، آرایش تخصص تر و تفصیلی تری از اجزا را متناسب با راهبرد های سازمان تعریف نمایند.

۳- پژوهش حاضر تمرکز خود را بر طراحی مدل کسب و کار سازمان های با فناوری پیشرفته قرار داده است. پژوهش های آتی می توانند بخش های دیگری از صنایع را مبنای تحلیل خود قرار دهند و به استخراج آرایش مدل کسب و کار برای آن ها بپردازند.

۴- در پژوهش حاضر از روش های مرسوم خوشه بندی برای گروه بندی سازمان ها بهره گرفته شد. استفاده از روش های فازی برای خوشه بندی و همچنین توابع عملکرد فازی، می تواند نتایج بهتری به دست دهد.

۵- در پژوهش حاضر جهت ایجاد گونه های مدل کسب و کار، هر بار داده های مربوط به یکی از اجزاء برای خوشه بندی مورد استفاده قرار گرفت. پژوهش های آتی می توانند جهت ایجاد گونه های مدل کسب و کار از چندین جزء به طور همزمان برای خوشه بندی استفاده کنند.

۶- در پژوهش حاضر ارتباط مدل کسب و کار با راهبرد بررسی گردید. با توجه به نوظهور بودن مفهوم مدل کسب و کار، فرصت های پژوهشی مناسبی برای بررسی ارتباط این مفهوم با سایر مفاهیم سازمانی وجود دارد. فرهنگ، ساختار و منابع انسانی از جمله مواردی هستند که تحلیل ارتباط آن ها با آرایش های مختلف مدل کسب و کار از اهمیت شایانی برخوردار است.

۷- ارتباط درونی اجزای مدل کسب و کار با یکدیگر و بررسی تناسب آن ها از طریق نحوه تأثیر بر عملکرد سازمان از دیگر حیطه های پژوهشی است که جهت طراحی مناسب مدل کسب و کار در خور تحلیل و بررسی است.

۸- در این پژوهش ارتباط بین راهبرد و مدل کسب و کار به گونه ای ایستا بررسی شده است. بررسی پویایی های این مفاهیم و نحوه تأثیرگذاری آن ها بر روی یکدیگر در طول زمان و مشاهده رفتارهای پویای این مفاهیم، از اولویت های پژوهشی به شمار می رود.

۹- تحلیل ها و تبیین های صورت گرفته در این پژوهش، عمدتاً از نوع نظرسنجی (پیمایش) بوده است. در صورتی که سایر پژوهشگران بتوانند با انجام ارزیابی های میدانی این تحلیل ها را انجام دهند قطعاً به عمق و دقت نتایج افزوده خواهد شد.

## ۷- منابع

- 1- Baden-Fuller, C. Morgan, G. "Business Models as models" Long Range Planning, 43 , pp.156-171, 2010.
- 2- Porter, M." Competitive Strategy" Free Press, 1980.
- 3- Casadesus-Massnel, R. Ricart, J.E. " How to Design a Winning business Model " , Harvard Business Review, 1, pp.100-107, 2011.
- 4- Zoth, C. Amit, R. " Business Model Design: An Activity System Perspective " , Long Range Planning, 43, pp. 216-226, 2010.
- 5- Chesbrough, H. Rosenbloom, R.S." The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation" , Industrial and Corporate Change, pp. 529-555, 2002.
- 6- Afuah, A. " Business Models: A Strategic Mangement Approach" London: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- 7- Weill, P. Ross, J. " A Matrixed Approach to Designing IT Governance" , MIT Sloan Management Review, 46, pp. 26-34, 2005.
- 8- Ghaziani, A. Ventresca, M. J. " Frame Analysis of Business Model" , Sociological Forum, 20, pp. 523-559, 2005.
- 9- Shafer, S.M. Smitha, H.J. Linder, J.C." The Power Of Business Models" , Business Horizons, 48, pp. 199-207, 2005.
- 10- Chesbrough, H.W. " Why Companies Should Have Open Business Models" MIT Sloan Management Review, 48(2), pp. 22-28, 2007.
- 11- Teece, D.J. " Business Model, Business Strategy and Innovation" Long Range Planning, 43(2-3), pp. 172-194, 2010.
- 12- Zott, C. Amit, R." The Fit Between Product Market Strategy And Business Model: Implications For Firm Performance" , Strategic Management Journal, 29(1), pp. 1-26, 2008.
- 13- Gambardella, A. McGahan, A.M." Business Modle Innovation: General Purpos Technologies and their Implication for Industry Structure" , Long Range Planning, 43, pp. 262-271, 2010.
- 14- Demil, B. Lecocq, X." Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency" , Long Range Planning, 43, pp. 227-246, 2010.

15- Osterwalder, A. Pigneur, Y. " *Business Model Generation*" John Wiley and Sons, 2009.

16- Sabatier, V. Mangematin, V. Rousselle, T. " From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the european Biopharmaceutical Industry" , Long Range Planning, 43, pp. 431-447, 2010.

17- Yip, G.S. " Using Strategy to Change Your Business Model" Business Strategy Review, 15(2), pp. 17-24, 2004.

18- Johnson, M.W. Christensen, C.M. Kagermann, H. " Reinventing Your Business Model" Harvard Business Review, pp. 50-58, 2008.

19- Itami, H. Nishino, K. " Killing Two Birds with One Stone" , Long Range Planning, 43, pp. 364-369, 2010.

20- Bonnet, D. Yip, G. " Strategy Convergence" , Business Strategy Review, 20(2), pp 50-55, 2010.

21- Johnson, M.W. " *Seizing The White Space: Bussines Model Innovation for Transformative Growth and Renewal*" Harvard Business Press, 2010.

22- Morris, M. Scchindehutte, M. Allen, J. " The Entrepreneurs Business Model: Toward a unified Perspective " , Journal Of business Research, 58, pp 726-735, 2005.

23- Leitner, K.H. and Gueldenberg, S. " Generic Strategies and Firm Performance" Special Issue of Schmalenbach Business Review, 2002.

24- Venkatraman, N. " The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence" , Academy of Mangement Review, 14(3), pp 423-444.

---

1- Business Model

2- Realized

3- What Is Strategy?

4- Real Strategy