

## طراحی مدل کسب و کار انطباقی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

هادی بستام<sup>۱</sup>، اصغر مشبکی<sup>۲\*</sup>، اسداله کردنائیج<sup>۳</sup>، عادل آذر<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۴</sup> استاد گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

با توجه به توسعه تجارت بین الملل و حضور شرکتها در بازارهای خارجی، ضروری است که شرکتها برای موفقیت به تفاوت های محیطی بین کشورهای مختلف توجه کنند و کسب و کار خود را با شرایط خاص هر بازار هدف متناسب سازند. در این راستا، این تحقیق به دنبال دستیابی به مدل کسب و کار انطباقی جهت حضور موفق در بازارهای بین المللی بوده است. برای این منظور در گام اول عناصر تشکیل دهنده مدل کسب و کار انطباقی از ادبیات نظری (به روش مرور نظامند) و مصاحبه با خبرگان (تحلیل محتوا) شناسایی شد. خروجی این مرحله شناسایی بیست و شش شاخص در قالب هشت بعد اصلی بود. در گام بعدی به منظور برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری شان از روش مدل سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد که در این روش براساس مُد نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل های صورت گرفته، مدل کسب و کار انطباقی برای صنعت غذایی احصا گردید. نتایج تحقیق بیانگر آن است که سه بعد استراتژی رقابتی، ساختار زنجیره ارزش بیرونی و ساختار زنجیره ارزش درونی هر شرکت پایه های بنیادین هر کسب و کار است که فرآیند انطباق پذیری عملاً از این سه بعد آغاز می شود و پس از آن ارزش رقابتی ارائه شده، بستر ارائه ارزش و مشتری ابعاد دیگری است که متأثر از سه بعد اولیه بایستی با بازار هدف منطبق گردد و نهایتاً این فرایند انطباق پذیری به پیامدهای مالی و غیرمالی منجر می گردد.

کلمات کلیدی: مدل کسب و کار انطباقی، مرور نظام مند، تحلیل محتوا، مدل سازی ساختاری تفسیری

## مقدمه

در دهه‌های اخیر همزمان با کمتر شدن محدودیت‌های تجاری بین کشورهای، ثبات مبادلات پولی، ادغام و اتحاد اقتصادهای منطقه‌ای، همگرایی ترجیحات مشتریان و پیشرفت‌های فن‌آوری، کسب‌وکارها به‌طور قابل‌توجهی به سمت بین‌المللی شدن سوق یافته‌اند (کاتسایکس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها در این فضا فرصت را برای گسترش فعالیت‌های بین‌المللی‌شان جهت کسب اهدافی همچون رشد، کسب سود و فروش، حداقل نمودن ریسک‌های تجاری و حتی تلافی حضور خارجی‌ها در بازارشان مناسب یافته‌اند (بالابانیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در این شرایط تقریباً تمام شرکت‌ها بدون توجه به اندازه و صنعت در حال فعالیت یا ملیتشان با این واقعیت مواجه هستند که انتخاب گزینه عدم فعالیت در بازارهای جهانی به‌زودی بر آن‌ها دیگر وجود نخواهد داشت چراکه اقتصادها در سراسر جهان به دنبال پیچیدگی‌های جهانی جهت دستیابی به بازارهای بین‌المللی و نیز آزادسازی تجاری هستند.

به‌طورکلی دو استراتژی عمده جهت توسعه محصول و یا خلق محصول در زمان حضور در بازارهای خارجی وجود دارد. اینکه شرکت آیا محصولات خود را به‌صورت استاندارد در بازارهای هدف ارائه کند و یا اینکه متناسب با شرایط بازار هدف، محصول خود را سازگار نماید. در این خصوص تحقیقات زیادی انجام پذیرفته است که در چه شرایط و تا چه حدی محصولات بایستی استانداردسازی و یا تطبیق داده شود (ویسوانتان و دیکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و به همین ترتیب مزایا و معایب استانداردسازی و تطبیق‌پذیری در مطالعات گوناگون موردبررسی قرار گرفته است (بیرنیک و بومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). بااین‌وجود با توجه به تفاوت‌های محیطی بین بازارها در کشورهای مختلف، تحقیقات بسیاری رابطه مثبت انطباق با عملکرد صادراتی شرکت‌ها را تأیید کرده است (کالانتون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

اما سؤالی که مطرح است اینکه؛ این انطباق در چه سطحی بایستی صورت پذیرد؟

- 
- 1- Katsikeas
  - 2- Balabanis
  - 3- Viswanathan & Dickson
  - 4- Birnik & Bowman
  - 5- Calantone

برخی از مطالعات نظیر تتودسیو و لئونیدو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) تمرکز بر روی عواملی دارند که سطح انطباق محصول را مورد توجه قرار داده‌اند اما در تحقیقات بعدی توجه به انطباق در سطح آمیخته بازاریابی (توزیع، قیمت، محصول و ترفیع) انجام پذیرفت. محققین با در نظر گرفتن اهمیت انطباق در بازاریابی بین‌المللی و نیاز به درک این موضوع که چه میزان از تطبیق دادن در بازارهای بین‌المللی ممکن است در سطح دیگر عناصر آمیخته بازاریابی به‌غیر از محصول به وجود آید، پژوهش‌هایی را مورد توجه قرار دادند (پاورز و لاوکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

با توجه به رابطه محصول و یا به‌طور کلی‌تر آمیخته بازاریابی با دیگر ابعاد و عوامل مربوط به یک شرکت، محدود ساختن فرایند انطباق فقط در سطح آن‌ها کافی نیست چراکه این انطباق کل کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چه‌بسا اینکه برای رسیدن به یک آمیخته بازاریابی انطباق یافته با محیط بازار هدف، نیاز به انطباق سازی سایر عوامل درون و برون‌سازمانی باشد و به همین دلیل است که بر اساس گزارش‌های فراوان، از جمله عوامل شکست شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی، تنها نامناسب بودن آمیخته بازاریابی عنوان نشده است بلکه سایر عوامل ساختاری، رویه‌ای، عملیاتی، رفتاری سازمان نیز در این امر اثرگذار بوده است.

حال با توجه به ضرورت انطباق در سطحی وسیع‌تر و عمیق‌تر، این پژوهش به دنبال آن است تا انطباق‌پذیری را در سطح مدل کسب‌وکار در زمان حضور در بازارهای بین‌المللی مورد بررسی قرار دهد چراکه مدل کسب‌وکار، یک مفهوم‌سازی ترکیبی از "چه چیزی"، "چه کسی" و "چگونگی" فعالیت‌های کسب‌وکار می‌باشد (زوت و امیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) که از مفاهیم و ابزارهای مدیریتی رایج به علت جامعیت و نگاه سیستماتیک آن متفاوت است. مدل کسب‌وکار به توصیف نحوه چگونگی ایجاد، عرضه و دریافت ارزش می‌پردازد (استروالد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) و به عبارت دیگر این اصطلاح، درباره منطق یک شرکت است و به همین دلیل، طراحی مدل انطباقی کسب‌وکار جهت حضور در بازارهای بین‌المللی مورد نظر این پژوهش است.

- 
- 1- Theodosiou & Leonidou
  - 2- Powers & Loyka
  - 3- Zott & Amit
  - 4- Osterwalder

## ادبیات و پیشینه پژوهش

### استراتژی انطباق‌پذیری و استانداردسازی

ازنقطه نظر استراتژی‌های بازاریابی بین‌الملل مفاهیم استانداردسازی محصول و انطباق‌پذیری، مفاهیم جدیدی نیستند و در مورد آنها، تحقیقات تجربی از سال ۱۹۷۰ انجام شده است (لئونیدو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

استانداردسازی عمل تنظیم خصوصیات یکسان برای یک کالا یا خدمت خاص است. استانداردسازی محصولات در سراسر فرهنگ‌ها به‌طور فزاینده‌ای به یک مسئله مهم برای مدیران شرکت‌های جهانی تبدیل شده است.

انطباق معمولاً در برابر استانداردسازی و جهانی‌سازی به کار می‌رود. منطق استراتژی انطباق این است که مصرف‌کنندگان در کشورهای مختلف یکسان نیستند پس جهت ارضاء نیازها و خواسته‌های آنان به محصولات خاص نیاز است. ترجیحات مصرف‌کنندگان نشان‌دهنده الگوهایی از ویژگی‌های مصرف‌کنندگان در مناطق بازارهای خاص هستند. از جمله محیط‌ها و نهاد خانواده و اجتماعی، روابط و تعهدات در خانواده، آموزه‌های دینی، فلسفه نظام سیاسی و دیگر تأثیرات اجتماعی در میان بازارها متفاوت است و باعث ایجاد تفاوت در بازاریابی در کشورهای مختلف می‌شود. بدین دلیل یک شرکت نمی‌تواند همان محصول را در بازارهای بین‌المللی به فروش برساند و نیاز به انطباق محصول به‌ویژه باسلیقه و ترجیحات مصرف‌کنندگان جدید دارد (پاورز و لاوکا، ۲۰۱۰).

با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان عنوان کرد که استراتژی استانداردسازی به‌عنوان یک رویکرد کلان و یک رویکرد جهانی نامیده می‌شود درحالی‌که استراتژی انطباق به‌عنوان یک رویکرد خرد و رویکردی تعدیلی برای بازار خاص در نظر گرفته می‌شود (مببه و دوریزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). استانداردسازی منجر به یک رویکرد جهانی می‌شود که در آن، همه فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی در تمامی کشورها، باهدف دستیابی به صرفه‌جویی نسبت به مقیاس در تولید و همچنین بهبود بهره‌وری، استاندارد می‌شود و از سویی دیگر انطباق، رویکردی است که در آن شرکت‌ها، با توجه به وجود تفاوت‌ها و انتظارات محلی، برای هر بازار بین‌المللی یک استراتژی کاملاً متفاوت اتخاذ

---

1- Leonidou

2- Membe&Doriza

می‌کنند (دول و لاو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). طرفداران رویکرد انطباقی عقیده دارند که علی‌رغم تمایلات روزافزون جهانی شدن، تفاوت‌های بین کشورها به علت نیازهای مشتریان، شرایط استفاده، قدرت خرید، زیرساخت‌های تجاری، سنت‌ها و فرهنگ، قوانین و مقررات، ضرورت استراتژی بازاریابی انطباقی را فراهم می‌کند. تطبیق محصولات مزایای متعددی را برای یک شرکت بوجود می‌آورد. یک شرکت می‌تواند بین ویژگی‌های محصولات و انتظارات مصرف‌کنندگان هر بازار تناسب ایجاد نماید. با تطبیق محصولات شرکت بخش بزرگ‌تری از بازار یک کشور را می‌تواند جذب کند و به این ترتیب نفوذ خود را در آن کشور گسترش دهد. مطالعات نشان می‌دهد که حدود نیمی از صادرکنندگان ادعا کردند که تغییرات محصول مهم است و حتی برای شرکت‌هایی که به دنبال استفاده افراطی از استانداردهای در تمام عناصر آمیخته بازاریابی هستند، درجه‌ای از انطباق نسبت به جنبه‌های خاصی از فعالیت‌های شرکت و یا مناطق جغرافیایی خاص لازم است (هایز و چوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

در ادبیات بازاریابی، اصطلاحات گوناگونی برای مفهوم انطباق محصول در یک بستر بین‌الملل استفاده شده است. در برخی از موارد اشاره مستقیم به خود محصول دارد و برخی دیگر اشاره به اجزا محصول می‌نماید. اصطلاحاتی همچون طراحی انطباقی<sup>۳</sup>، انطباق شکلی<sup>۴</sup>، انطباق برند از این قبیل می‌باشد. برخی از نویسندگان به جای کاربرد عبارت انطباق محصول از اصطلاحاتی همچون جهان محلی<sup>۵</sup>، پاسخگویی محلی<sup>۶</sup>، سفارشی‌سازی<sup>۷</sup>، بومی‌سازی یا انطباق محلی (بومی) استفاده نموده‌اند. گروهی از پژوهشگران انطباق محصول را در قالب استراتژی بازاریابی نگریند و از این جهت اصطلاحاتی همچون استراتژی انطباق محصول صادراتی بکار گرفته‌اند (کارورارآنگا، موسونرا و پولین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲).

- 
- 1- Doole& Lowe
  - 2- Hise&Choi
  - 3- Adaptive design
  - 4- Adaptive format
  - 5- Glocalization
  - 6- Local responsiveness
  - 7- Customization
  - 8- Karuraranga., Musonera&Poulin

### سطح تحلیل استراتژی انطباق پذیری

برخی از مطالعات تمرکز بر روی عواملی دارند که سطح انطباق محصول را مورد توجه قرار داده‌اند (تئودسیو و لئونیدو، ۲۰۰۳، هالتمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، شبکه<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹) که به علت رویکرد محدود چنین دیدگاهی (انطباق در سطح محصول) میزان تطبیق پذیری و همسویی به سایر عناصر آمیخته بازاریابی توسعه یافت. برخی از پژوهشگران صرفاً انطباق پذیری را بر روی یکی از عوامل آمیخته بازاریابی مورد مطالعه قرار دادند نظیر هالتمن، کاتسیاکس و رابسون (۲۰۱۱) برای عنصر ترفیع، تان و سوزا<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) برای عنصر قیمت و دمیتروا و رزنبلوم<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) برای عنصر مکان. گروه دیگر از محققین سطح انطباق پذیری را در کل عوامل آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، مکان و ترفیع) مدنظر قرار دادند (لاگس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، تئودسیو و لئونیدو، ۲۰۰۳، آگن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، سوزا و لنگر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). به عنوان نمونه طی پژوهشی که به صورت پیمایشی توسط پاورز و لویکا (۲۰۱۰) در خصوص میزان انطباق در آمیخته بازاریابی انجام پذیرفت بر اساس نتایج بدست آمده، مشخص شد که بیشترین تطبیق در حوزه توزیع، سپس قیمت و ترفیع و در آخر در سطح محصول اتفاق می افتد و در پاسخ به این موضوع که چطور عوامل شرکت، صنعت و بازار بر فرآیند انطباق تأثیرگذارند، متوجه شدند که انطباق محصول و ترفیع تحت تأثیر عوامل بازار است. تطبیق قیمت متأثر از عوامل صنعت و بازار و انطباق توزیع تحت تأثیر عوامل شرکت است (پاورز و لاوکا، ۲۰۱۰).

حال با توجه به افزایش جهانی شدن، آزادسازی (مقررات زدایی) بنیادین کل بازارها، چرخه‌های نوآوری سریع‌تر، رقابت و پیچیدگی بیشتر در بازار، باعث شده است که شرکت‌هایی که می‌خواهند به رقبای جهانی تبدیل شوند به‌طور پیوسته در تلاش برای انطباق خود با شرایط درحالی‌که تغییر بازار در یک سطح مطلوب باشند. بدین ترتیب سازمان‌ها، استراتژی‌ها و محصولات تحت فشار زیادی برای تغییر به‌منظور راه‌یابی

- 
- 1- Hultman
  - 2- Schilke
  - 3- Tan & Sousa
  - 4- Dimitrova, B. and Rosenbloom
  - 5- Lages
  - 6- Akgün
  - 7- Sousa & Lengler

به بازارها هستند. حال سؤال اینجاست که چگونه شرکت‌ها در چنین محیط پویا و با پیچیدگی رقابتی بالا با موفقیت فعالیت می‌کنند؟ هنگام پاسخ به این سؤال، مدل‌های کسب‌وکار از اهمیت حیاتی برخوردار می‌شوند (جانسون، کریستینس و کگرم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). نظر به وجود تفاوت‌های زیاد در میان کشورها و بازارها، به نظر می‌رسد که سطح انطباق فراتر از محصول یا آمیخته بازاریابی باشد و حتی ماموریت‌ها، فعالیت‌ها، منابع، شرایط سودآوری شرکت‌ها و سایر عوامل مربوط به یک شرکت را تحت تأثیر قرار داده و اتخاذ استراتژی انطباق در سطح گسترده‌تری را ضروری می‌سازد. موریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند که همان‌طور شرایط محیطی تغییر می‌کند، مدل کسب‌وکار نیز ممکن است به انطباق و یا تغییرات عمده نیاز داشته باشد چراکه اغلب مدل‌های کسب‌وکاری که در سطح بازارهای داخلی موفق هستند نیازمند سازگاری با شرایط اقتصادی، سیاسی، قانونی و فرهنگی محیط خارجی می‌باشند. برخی از پژوهشگران عنوان می‌نمایند که در مدل‌های کسب‌وکار، بایستی مکان جغرافیایی نیز در نظر گرفته شود (اونتی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) چراکه شناخت بستر (زمینه) محیط برای کسب‌وکارهای بین‌المللی حیاتی است.

#### مدل کسب‌وکار

استفاده از واژه "مدل کسب‌وکار" در ادبیات جدید مدیریت به امری عادی تبدیل شده است. در دو دهه گذشته استفاده از این مفهوم در نشریات به‌طور قابل توجه‌ای افزایش یافته است (چسبرو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). اگرچه شهرت اولیه آن به خاطر توجه به مدل‌های درآمدی جدید<sup>۵</sup> برای سرمایه‌گذاری در تجارت الکترونیک بود، اما از آن به‌طور گسترده‌ای در مدیریت استراتژیک برای تمامی شرکت‌ها در صنایع گوناگون و با هراندازه‌ای به کار گرفته شده است (ماگرتا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲، موریس و همکاران، ۲۰۰۵). اما مدل کسب‌وکار چیست؟ مفهوم مدل کسب‌وکار، مفهومی نسبتاً جدید است که تا

---

1- Johnson, Christensen &Kagermann

2- Morris

3- Onetti

4- Chesbrough

5- Novel revenue models

6- Magretta

قبل از دهه ۱۹۹۰ هیچ تحقیق آکادمیکی در این باره انجام نپذیرفته بود (استروالد و همکاران، ۲۰۰۵). در حالی که در بین فعالین، اصطلاح مدل کسب و کار به صورت گسترده‌ای استفاده می‌شود، ادبیات آکادمیک در خصوص این موضوع پراکنده است و تعاریف با ساختارهای نسبتاً ناسازگار، سبب پیچیدگی بیشتر این اصطلاح شده است (جورج و باک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در خصوص مدل کسب و کار این تعریف پورتر به کرات مورد توجه قرار گرفته است که تعریف مدل کسب و کار در بهترین حالت مبهم و نامفهوم است چراکه ادبیات موجود مشتمل بر تعاریف مختلف با رویکردهای گوناگونی است (زوت و همکاران، ۲۰۱۱، آلدبی و اویسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

با این حال در ادبیات مدل کسب و کار، برخی از صاحب نظران صرفاً به تعریف مدل کسب و کار پرداخته‌اند و برخی دیگر عناصری را برای مدل کسب و کار ارائه داده‌اند. به زعم کاسادسوس - ماسائل و ریکارت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) مدل‌های کسب و کار قلب رقابت‌پذیری است و از این رو بایستی توجه مدیران را به داشتن مزیت رقابتی پایدار جلب نماید. بنابراین، پژوهشگران با دامنه‌ای وسیع از چارچوب‌های مفهومی مدل‌های کسب و کار مواجه هستند. مثلاً چسبرو (۲۰۰۷) مراحل گوناگونی که یک سازمان می‌تواند در مدل کسب و کارش اتخاذ کند و یا انواع مدل‌های کسب و کار را مورد بررسی قرار داد. برخی دیگر مدل کسب و کار را به عنوان یک فرایند قابل تطبیق بین فعالیت‌های کلیدی به هم پیوسته شرکت، مورد توجه قرار دادند. آن‌ها همچنین به لزوم سازگاری پویا که به عنوان توانایی پیش‌بینی تغییرات پیوسته و اجرای تدریجی یا سریع تغییرات به منظور انطباق دادن مدل کسب و کار است، توجه نمودند تا از آن طریق عملکرد مطلوب حاصل شود (دمیل و لکوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و یا درجایی دیگر مدل کسب و کار به عنوان چارچوبی در نظر گرفته می‌شود که نشان می‌دهد یک شرکت چگونه کسب و کارش را هدایت می‌کند و سیستمی را توصیف می‌نماید که متشکل از فعالیت‌های وابسته و مکانیزم‌های هماهنگی است که توسط یک شرکت و شرکای

- 
- 1- George & Bock
  - 2- Al-Debei & Avison
  - 3- Casadesus-Masanell, R., & Ricart
  - 4- Demil & Lecocq



تجاربش بکار گرفته می‌شود (امیت و زوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) و به همین ترتیب صائبی و فاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) مدل‌های کسب‌وکار را به‌عنوان محتوا، ساختار و عوامل کاری مربوط به مبادلات در درون شرکت و بین شرکت با سایر شرکای بیرونی جهت حمایت از فرایند خلق، ارائه و کسب ارزش تعریف می‌کنند.

صرف‌نظر از تعاریف متنی، مفهوم مدل کسب‌وکار به‌طور مکرر براساس عناصر تشکیل‌دهنده آن بیان شده است به‌طوری‌که هرکدام از این عناصر کل مدل کسب‌وکار را شکل نمی‌دهد و فقط بخش‌های خاصی از آن را تبیین می‌نماید (استروالد، ۲۰۰۵). به‌عنوان نمونه، گاسمن و همکاران (۲۰۱۴) برای درک تعریف مدل کسب‌وکار، یک مدل عمومی را ارائه کرده‌اند که به چهار بعد چه کسی؟ چه چیزی؟ چگونه؟ و چه ارزش کسب‌شده؟ تقسیم می‌شود به‌طوری‌که شناسایی و تعریف مشتریان هدف را در بعد چه کسی، توصیف ارزش پیشنهادی به مشتریان در بعد چه چیزی، دانش نحوه خلق ارزش در طول زنجیره ارزش را در بعد چگونه و بالاخره تعریف شیوه کسب درآمد در بعد ارزش کسب‌شده موردتوجه قرار می‌گیرد (پریرا و کاتانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). این حقیقت که بین عناصر مدل کسب‌وکار از لحاظ ساختاری ارتباط وجود دارد، غیرقابل بحث است با این حال، در ادبیات مدل کسب‌وکار این ارتباطات به‌طور واضح و مشخص بررسی و بحث نشده است و منجر به بروز یک جلاء پژوهشی مهم شده است. یک عنصر می‌تواند وابسته به عنصری دیگر و تأثیرگذار بر عناصر دیگری باشد و یا حتی وابستگی دوطرفه داشته باشد. بر اساس روابط بین عناصر تشکیل‌دهنده، تغییرات حاصل از عوامل بیرونی می‌تواند سبب بروز تغییراتی در دیگر عناصر شود. از این رو، تغییرات می‌تواند منجر به سازگاری‌های متنوعی از عناصر به هم مرتبط شود (بیگر و رینهلد، ۲۰۱۱). این وابستگی‌ها، الزاماً ساختار مدل‌های کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تأکید بر پویایی مفهوم مدل کسب‌وکار دارد (دمیل و لکوب، ۲۰۱۰). بنابراین در زمان بروزرسانی معماری مدل کسب‌وکار، توجه به نگهداری و حفظ یک تعادل بین عناصر مدل کسب‌وکار مهم است (آلدبی و اویسون، ۲۰۱۰). به‌عبارت‌دیگر هیچ عنصری به‌تنهایی

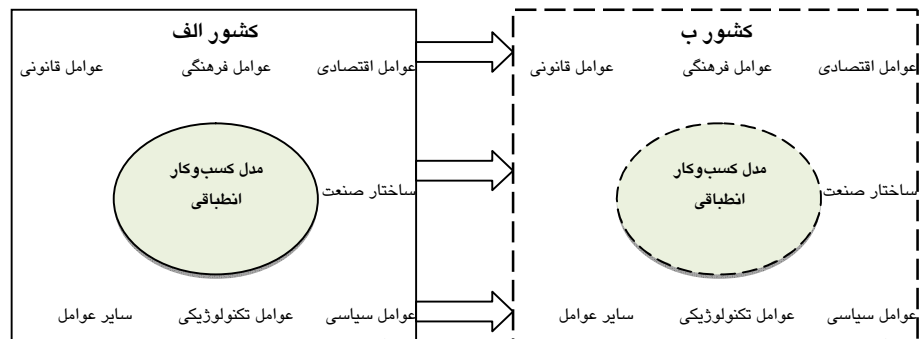
---

1- Amit&Zott

2- Saebi, & Foss

3- Pereira, & Caetano

نمی‌بایست مورد توجه قرار گیرد و به‌تنهایی تغییر نماید. حال با توجه به وجود تفاوت‌هایی نظیر عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و قانونی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل اقتصادی، پویایی رقابت و ساختار صنعت در بازار هدف در بین کشورهای مختلف که تحت عنوان عوامل زمینه‌ای شناخته می‌شود، مدل‌های کسب‌وکار، سطح تحلیل مناسبی برای بررسی استراتژی انطباق است. از این جهت، این پژوهش به دنبال بررسی و ارائه مدل کسب‌وکار انطباقی جهت موفقیت در بازارهای بین‌المللی است. در این راستا ضمن شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار انطباقی نسبت به برقراری ارتباط ساختاری بین این عوامل برای صنعت غذایی اقدام شده است.



شکل ۱- مدل کسب‌وکار انطباقی و عوامل زمینه‌ای

## روش تحقیق

هدف اصلی این تحقیق طراحی مدل کسب‌وکار انطباقی است به‌طوری‌که منجر به گسترش و توسعه ادبیات موجود می‌شود بنابراین، این تحقیق بر اساس هدف از نوع توسعه‌ای - کاربردی و بر اساس روش، توصیفی - همبستگی است. شیوه انجام این تحقیق به صورت ترکیبی<sup>۱</sup> و از نوع طرح کثرت‌گرایی در جمع‌آوری داده‌ها است. توضیح اینکه پژوهش شیوه‌های ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کیفی و کمی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در طرح شیوه‌های

1- Mixed method

ترکیبی تبیینی<sup>۱</sup> ابتدا داده‌های کمی سپس کیفی، در طرح شیوه‌های ترکیبی اکتشافی<sup>۲</sup> ابتدا داده‌های کیفی و سپس کمی و در طرح شیوه‌های ترکیبی کثرت‌گرا<sup>۳</sup> هم‌زمان دو نوع (داده‌های کمی و کیفی) گردآوری می‌شود (دانائی فرد، ۱۳۸۹).

در این تحقیق از مراحل مختلفی و در هر مرحله از روش‌های گوناگونی برای پیشبرد آن استفاده شده است. این پژوهش در دو مرحله اصلی انجام شده است. در مرحله شناخت از طریق بررسی و مطالعه ادبیات موضوعی نسبت به درک و شناخت عمیق مسأله اقدام شد که در این مرحله با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند<sup>۴</sup> مقالات و منابع مهم در این حوزه شناسایی شد و سپس با مطالعه دقیق آن‌ها متغیرهای اولیه و مناسب برای مدل کسب‌وکار انطباقی استخراج گردید. در ادامه جهت بومی‌سازی مدل و توجه به شرایط و مقتضیات صنعت مورد بررسی از طریق تشکیل جلسات و انجام مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه تحقیق و به دنبال آن با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوا، سایر عوامل و متغیرهای تأثیرگذار در مدل کسب‌وکار انطباقی به دست آمد. پس از مرور نسبتاً جامع ادبیات تحقیق و بررسی نظرات خبرگان و شناسایی عوامل و متغیرهای مهم در مدل کسب‌وکار، در مرحله طراحی به منظور برقراری ارتباط بین عناصر مدل کسب‌وکار انطباقی و دستیابی به مدل ساختاری آن از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۵</sup> (ISM) استفاده می‌شود.

### روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

برای انجام مرحله دوم این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند. این روش‌شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک می‌نماید. یکی از اصلی‌ترین منط‌های این روش آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند.

- 
- 1- Explanatory Design
  - 2- Exploratory Design
  - 3- Triangulation
  - 4- Systematic review
  - 5- Interpretive Structural Modeling

مدلی که با استفاده از این متدلوژی به دست می‌آید، ساختاری از یک مساله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به‌دقت طراحی شده می‌باشد (فایسال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). به عبارت دیگر می‌توان گفت که مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرایند متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). از دیگر مزایای این روش می‌توان به درک آسان برای کاربران مختلف در گروه‌های میان‌رشته‌ای، یکپارچه نمودن ادراکات مختلف، توانایی اداره ارتباطات بسیار زیاد متغیرها در سیستم‌های پیچیده و ارائه نگرشی جامع از سیستم اشاره نمود (اولیا و همکاران، ۱۳۸۹). در این روش ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر و اساسی پرداخته و سپس روابط بین این عوامل و راه دستیابی به پیشرفت توسط این عوامل ارائه شده است. مدل ساختاری تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص‌ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند را تعیین نماید. این روش با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد (کانان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین در این تحقیق پس از بررسی ادبیات موضوع و انجام مصاحبه، با استفاده از تحلیل محتوا، ابعاد و شاخص‌های مدل کسب‌وکار انطباقی شناسایی و سپس مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای ایجاد و تفسیر روابط بین ابعاد بکار رفته است.

به‌طور خلاصه مراحل اجرای مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌صورت ذیل است که در ادامه هر یک از آنها تشریح می‌شود.

۱- شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدل کسب‌وکار انطباقی

۲- تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری

۲-۱- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

۲-۲- تشکیل ماتریس دستیابی

۲-۳- تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد

---

1- Faisal  
2- Kannan

### ۳- ترسیم مدل و شبکه تعاملات ابعاد مدل کسب‌وکار انطباقی

#### گام ۱: شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدل کسب‌وکار انطباقی

همان‌طور که پیشتر عنوان شد برای دستیابی به عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار انطباقی در دو مرحله اقدام شده است. در مرحله اول، پس از بررسی و مطالعه مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب مرتبط برای شناسایی عوامل مؤثر در مدل کسب‌وکار انطباقی، روش مرور نظام‌مند ادبیات نظری موردتوجه قرار گرفته است.

مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات نظری مشتمل بر پنج مرحله متوالی است و عبارت است از تنظیم دقیق سؤال پژوهش، به‌کارگیری معیاری جهت شمول و عدم شمول منابع، شناسایی مطالعات مرتبط، ارزیابی و انتخاب تفاسیر (نوشته‌ها) و ترکیب نتایج. مرور نظام‌مند و سیستماتیک ادبیات نظری، امروزه معتبرترین و قابل‌اتکاترین روش جهت شناسایی و ترکیب دانش موجود در مورد یک موضوع مرتبط با اهداف پژوهش است (لاویس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). بدین منظور و بر اساس روش ارائه‌شده، این مرور نظام‌مند با توجه به هدف پژوهش، بر سؤال اصلی زیر متمرکز است؛

"عوامل (عناصر) شکل‌دهنده مدل کسب‌وکار کدامند؟"

در ادامه با توجه به سؤال بالا به‌منظور اینکه یک مقاله در فرایند مرور نظام‌مند این پژوهش در نظر گرفته شود، می‌بایست اولاً یک مقاله علمی چاپ‌شده در یک مجله و ژورنال دانشگاهی که دارای داوری علمی است، باشد بعلاوه اینکه بایستی بین سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴ منتشر شده باشد. مضافاً اینکه بایستی موردتوجه قرار گرفته باشد خواه در یک روش عملیاتی و خواه به‌صورت مفهومی بر روی اهداف پژوهش (مطالعه) اثر داشته باشد. البته لازم به ذکر است که علاوه بر مقالات انتخاب‌شده براساس معیارهای فوق، برخی از مقالات که در مجلات و نشریات با رتبه پائین تر و حتی مقالات ارائه‌شده در کنفرانس‌ها نیز موردتوجه قرار گرفته است تا از این طریق دسترسی جامع‌تری به ادبیات مرتبط با این حوزه داشته باشیم. خروجی این فرایند بیست‌ونهم مقاله علمی است که پس از مطالعه دقیق آن‌ها عناصر تشکیل‌دهنده مدل

---

1- Lavis

کسب‌وکار استخراج گردید. در ادامه مرحله شناخت جهت تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری و همچنین توجه به شرایط بومی صنعت غذایی، جلسات مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران برگزار شد. در تحقیقات کیفی مصاحبه جامع یا گفت‌وگوی هدف‌دار یکی از روش‌های شناخته‌شده است که برای جمع‌آوری داده‌ها به صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش و در این مرحله با دوازده نفر از خبرگان و متخصصین آشنا به موضوع، مصاحبه انجام پذیرفت که بر اساس پروتکل مصاحبه تأکید بر روی عوامل تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار و لزوم و یا عدم لزوم تغییر و سازگاری آن‌ها در هنگام فعالیت در بازارهای بین‌المللی بود. در این مرحله از روش تحلیل تم که یکی از روش‌های تحلیل محتوا است استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). به‌زعم براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل تم در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش انجام می‌پذیرد. در این پژوهش پس از انجام فرایند تحلیل تم و دستیابی به شاخص‌ها و ترکیب آن‌ها با شاخص‌های به‌دست‌آمده از ادبیات نظری، ابعاد (تم‌های اصلی) مربوط به عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار انطباقی پس از اخذ تأیید خبرگان حاصل شد و بدین ترتیب در مجموع بیست‌وشش شاخص در قالب هشت بعد اصلی طبقه‌بندی گردید. لازم به توضیح است که کدهای ارجاع داده‌شده در ستون مقابل هریک از شاخص‌ها در جدول (۱) که با عبارت "مصاحبه‌نشان" داده‌شده است، بیانگر اشاره یک و یا چند مصاحبه‌شونده به آن شاخص می‌باشد به طوری که شماره مصاحبه‌شونده در درون پرانتز آورده شده است.

گام ۲. تعیین رابطه مفهومی<sup>۲</sup> بین ابعاد

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری<sup>۳</sup>

- 
- 1- Braun & Clarke
  - 2- Contextual relation
  - 3- Structural Self-Interaction Matrix

پس از شناسایی ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار انطباقی در گام بعدی ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد مدل کسب‌وکار انطباقی و مقایسه آن‌ها با استفاده از حالت روابط مفهومی تشکیل گردیده است. این ماتریس توسط چهارده خبره و متخصص دانشگاهی و فعال در صنعت غذایی تکمیل شده است. خبرگان بر اساس رابطه مفهومی "منجر به" و با استفاده از علائم زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

جدول ۱- ابعاد و شاخص‌های مدل کسب‌وکار انطباقی

ابعاد	شاخص‌ها	ارائه شده توسط
ساختار زنجیره ارزش درونی	ساختار سازمانی	آلت وزیمرمن (۲۰۰۱)، عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، هدمن و کالینگ (۲۰۰۲)، لیندر و کانتزل (۲۰۰۱)، لینگاردت و همکاران (۲۰۰۹)، موریس و همکاران (۲۰۰۵)، اونتی و همکاران (۲۰۱۰)، استروالد (۲۰۰۹)، زوت و همکاران (۲۰۱۱)، مصاحبه (۲۰۱۰) (۲،۷،۱۰)
	منابع کلیدی	عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، بتز (۲۰۰۲)، کاسادسس ماسانل و رایکارت (۲۰۱۰)، دفت و آلبرز (۲۰۱۳)، دمیل و لکوب (۲۰۱۰)، هدمن و کالینگ (۲۰۰۳)، جاتسون و همکاران (۲۰۰۹)، موریس و همکاران (۲۰۰۵)، استروالد (۲۰۰۹)، پاتلی و گیالگیس (۲۰۰۴)، مصاحبه (۲۰۰۴) (۳،۵،۷،۹،۱۲)
	فرایندهای اصلی	آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، چسپرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، دفت و آلبرز (۲۰۱۳)، دمیل و لکوب (۲۰۱۰)، گورداین و آکرمن (۲۰۰۱)، هدمن و کالینگ (۲۰۰۳)، جاتسون و همکاران (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱)، اونتی و همکاران (۲۰۱۰)، استروالد (۲۰۰۹)، پاتلی و گیالگیس (۲۰۰۴)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، زوت و همکاران (۲۰۱۱)، مصاحبه (۲۰۱۲) (۴،۹،۱۲)
	شایستگی محوری	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، اپلیگیت (۲۰۰۱)، عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، دمیل و لکوب (۲۰۱۰)، میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱)، موریس و شاتالوف (۲۰۱۳)، اونتی و همکاران (۲۰۱۰)، استروالد (۲۰۰۹)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، سنکوا و گوستافسن (۲۰۱۲)
	تعهد مدیریتی	مصاحبه (۱،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۲)
ساختار زنجیره ارزش بیرونی	شبکه شرکای بیرونی	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، اپلیگیت (۲۰۰۱)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، بروسیانو و پینارد (۲۰۰۷)، چسپرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، دفت و آلبرز (۲۰۱۳)، گورداین و آکرمن (۲۰۰۱)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، ماهادوان (۲۰۰۰)، میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱)
	موقعیت در زنجیره ارزش	استروالد (۲۰۰۹)، مصاحبه (۹،۵)
	روابط بین سازمانی	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، دفت و آلبرز (۲۰۱۳)، ماهادوان (۲۰۰۰)، میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱)، مویجن و ارتگا (۲۰۱۰)، اونتی و همکاران (۲۰۱۰)، ریچاردسن (۲۰۰۸)
ارزش رقابتی ارائه شده	ارزش پیشنهادی	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، چسپرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، دمیل و لکوب (۲۰۱۰)، گورداین و آکرمن (۲۰۰۱)، جاتسون و همکاران (۲۰۰۹)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، لیندر و کانتزل (۲۰۰۱)، لینگاردت و همکاران (۲۰۰۹)، ماهادوان (۲۰۰۰)، مویجن و ارتگا (۲۰۱۰)، استروالد (۲۰۰۹)، پاتلی و گیالگیس (۲۰۰۴)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، سنکوا و گوستافسن (۲۰۱۲)
	محصول	آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، اپلیگیت (۲۰۰۱)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، هدمن و کالینگ (۲۰۰۳)، لینگاردت و همکاران (۲۰۰۹)، میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱)، موریس و همکاران (۲۰۰۵)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، مصاحبه (۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۱،۱۲)

	مزیت رقابتی	آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، چسبرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، ریچاردسن (۲۰۰۸)
رقابتی	اهداف و ماموریت	آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، مصاحبه (۱،۵،۶،۸،۹،۱۱،۱۲)
	استراتژی رقابتی	چسبرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، لی و همکاران (۲۰۱۲)، مصاحبه (۲،۵،۹،۱۲)
بستر ارائه ارزش	روش ورود به بازار	مصاحبه (۹،۱۱،۱،۴،۵،۸)
	کانال عرضه	دفت و آلبرز (۲۰۱۳)، جانتسون و همکاران (۲۰۰۹)، لیندر و کانتزل (۲۰۰۱)، استروالد (۲۰۰۹)، پاتلی و گیالکس (۲۰۰۴)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، مصاحبه (۱،۲،۳،۵،۷،۸،۹،۱۱)
	روابط مشتری	عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، استروالد (۲۰۰۹)، پاتلی و گیالکس (۲۰۰۴)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، زوت و همکاران (۲۰۱۱)
	نحوه پیشبرد محصول	مصاحبه (۱،۴،۸،۱۰،۱۱)
مشتری	منبع تفکیک بازار	موریس و شاتالوف (۲۰۱۳)، مصاحبه (۲،۶،۱۰،۱۲)
	بازار هدف	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، چسبرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، دمیل و لکوب (۲۰۱۰)، گورداین و آکرمن (۲۰۰۱)، هدمن و کالینگ (۲۰۰۳)، لینگاردت و همکاران (۲۰۰۹)، میسون و اسپرینگ (۲۰۱۱)، استروالد (۲۰۰۹)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، استیوارت و ژائو (۲۰۰۱)، ستکوا و گوستافسن (۲۰۱۲)، مصاحبه (۲،۷،۱۰)
	جریان درآمدی	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، آلت و زیمرمن (۲۰۰۱)، بتز (۲۰۰۲)، بیگر و آگوستی (۲۰۰۵)، بروسیانو و پینارد (۲۰۰۷)، لیندر و کانتزل (۲۰۰۱)، لینگاردت و همکاران (۲۰۰۹)، ماهادوان (۲۰۰۰)، موریس و شاتالوف (۲۰۱۳)، استروالد (۲۰۰۹)، پاتلی و گیالکس (۲۰۰۴)، استیوارت و ژائو (۲۰۰۱)، ستکوا و گوستافسن (۲۰۱۲)، مصاحبه (۲،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲)
پایدهای مالی	استراتژی قیمت گذاری	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، بروسیانو و پینارد (۲۰۰۷)، لیندر و کانتزل (۲۰۰۱)، موریس و شاتالوف (۲۰۱۳)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، ۱،۳،۴،۷،۸،۱۲
	ساختار هزینه ای	آلدبی و اویسون (۲۰۱۰)، عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، بروسیانو و پینارد (۲۰۰۷)، چسبرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، لینگاردت و همکاران (۲۰۰۹)، استروالد (۲۰۰۹)، ریچاردسن (۲۰۰۸)
	سودآوری	عزیز و همکاران (۲۰۰۸)، چسبرو و رزنبلوم (۲۰۰۲)، جانتسون و همکاران (۲۰۰۹)، مویجن و ارتگا (۲۰۱۰)، موریس و شاتالوف (۲۰۱۳)، ریچاردسن (۲۰۰۸)، مصاحبه (۳،۶،۹،۱۲)
پایدهای غیر مالی	سهمبازار	اپلیگیت (۲۰۰۱)، مصاحبه (۳،۶،۸،۱۱)
	شهرت و اعتبار	اپلیگیت (۲۰۰۱)، مصاحبه (۵،۱۲)
	پایداری	بروسیانو و پینارد (۲۰۰۷)، کاسادسس ماسانل و رایکارت (۲۰۱۰)

V: یعنی i منجر به j می شود X: برای نشان دادن تأثیر دوطرفه (بعد z به i و i به j)

A: یعنی j منجر به i می شود O: برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد



سپس پاسخ‌های مشترکی که از بیشترین فراوانی برخوردار بود، انتخاب شد چراکه منطق مدل سازی ساختاری تفسیری منطبق بر روش‌های نا پارامتریک است و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. در نهایت ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت جدول (۲) حاصل گردید.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری ابعاد مدل کسب و کار انطباقی

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	j i
V	V	O	V	X	V	X		۱- ساختار زنجیره ارزش درونی
O	O	O	V	A	V			۲- ساختار زنجیره ارزش بیرونی
V	V	V	V	A				۳- ارزش رقابتی ارائه شده
V	V	O	V					۴- استراتژی رقابتی
V	V	V						۵- بستر ارائه ارزش
V	V							۶- مشتری
X								۷- پیامدهای مالی
								۸- پیامدهای غیرمالی

#### مرحله دوم: ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>

ماتریس خود تعاملی ساختاری به ماتریس صفر و یک تبدیل می‌شود. در این ماتریس فقط اعداد صفر و یک وجود دارند. برای استخراج ماتریس دستیابی، باید در هر سطر عدد یک را جایگزین علامت‌های X و V و عدد صفر را جایگزین علامت‌های A و O در ماتریس خود تعاملی ساختاری شود. پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصله ماتریس دستیابی اولیه است. پس از اینکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار باشد. به عنوان نمونه اگر متغیر (الف) منجر به متغیر (ب) شود و متغیر (ب) هم منجر به متغیر (ت) شود پس متغیر (الف) نیز بایستی منجر به متغیر (ت) شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده که در این پژوهش سازگاری در ماتریس دستیابی با استفاده از

1- Reachability Matrix

قوانین ریاضی حاصل شده است به این صورت که ماتریس دستیابی را به توان  $(k+1)$  می‌رساند و  $k \geq 1$  می‌باشد. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولن<sup>۱</sup> باشد. طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$  می‌باشد (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). پس از سازگار نمودن، ماتریس دستیابی نهایی که در جدول (۳) ارائه شده است، حاصل می‌شود. لازم به توضیح است که اعدادی که علامت \* گرفته‌اند نشان می‌دهند که در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده‌اند و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۳- ماتریس دستیابی سازگار شده ابعاد مدل کسب‌وکار انطباقی

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	j i
۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱- ساختار زنجیره ارزش درونی
۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۲- ساختار زنجیره ارزش بیرونی
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۳- ارزش رقابتی ارائه شده
۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۴- استراتژی رقابتی
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۵- بستر ارائه ارزش
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۶- مشتری
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷- پیامدهای مالی
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸- پیامدهای غیرمالی

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود (مندل<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۴). مجموعه دستیابی<sup>۳</sup> هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز<sup>۴</sup> شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر شناسایی می‌شوند. معیارهایی که مجموعه مشترکشان با مجموعه

- 
- 1- Boolean
  - 2- Mandal
  - 3- Reachability set
  - 4- Antecedent set

دستیابی شان یکی باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می دهند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی را تشکیل می دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می دهیم (آگروال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). بدین ترتیب در این تحقیق طی شش مرحله سطوح شش گانه حاصل شد که به دلیل اختصار، نتیجه نهایی این شش مرحله در جدول (۴) آمده است.

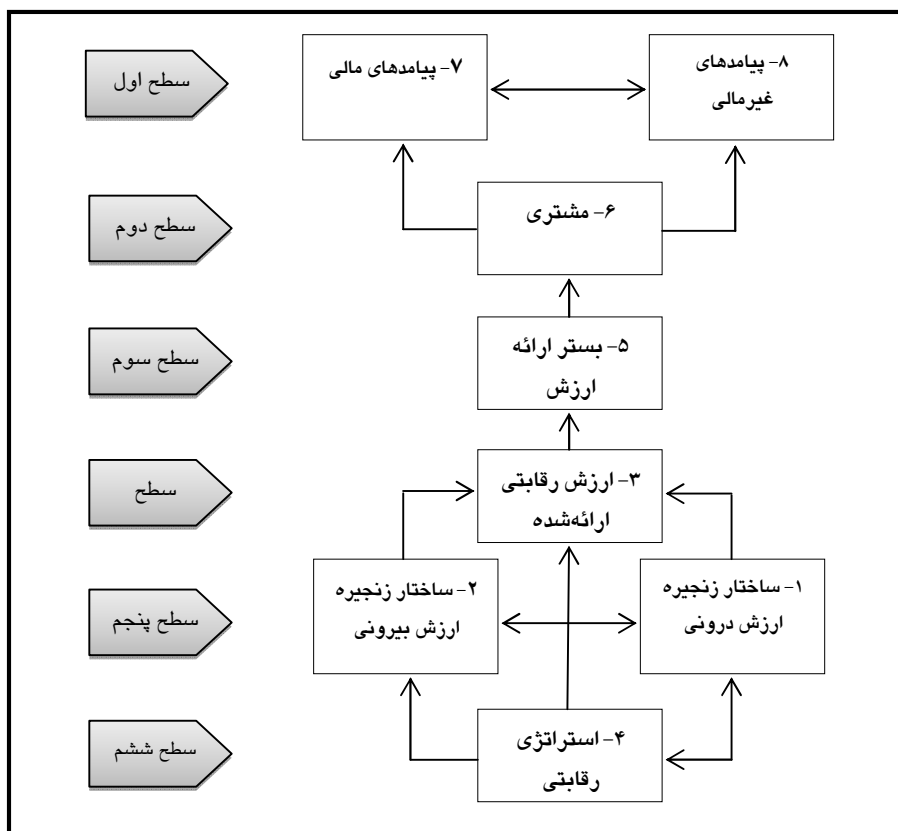
جدول ۴- تعیین روابط و سطوح ابعاد مدل کسب و کار انطباقی

ابعاد	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۴	۱،۲،۴	پنجم
۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۴	۱،۲،۴	پنجم
۳	۳،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴	۳	چهارم
۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۴	۱،۴	ششم
۵	۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵	۵	سوم
۶	۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۶	دوم
۷	۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۷،۸	اول
۸	۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۷،۸	اول

#### گام سوم: ترسیم مدل و شبکه تعاملات ابعاد مدل کسب و کار انطباقی

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آنها از بالا به پائین تنظیم می شوند و با استفاده از سطح بندی انجام شده دیاگرامی<sup>۲</sup> با عنوان مدل کسب و کار انطباقی در صنعت غذایی ترسیم می شود. بدین صورت که معیار ۷ و ۸ که به عنوان سطح اول شناخته شده اند در اولین سطح دیاگرام قرار می گیرند و به همین ترتیب سایر معیارها در سطوح دیگر دیاگرام قرار می گیرند. این دیاگرام در شکل (۲) ارائه شده است.

1- Agarwal  
2- Diagraph



شکل ۲- مدل کسب‌وکار انطباقی با استفاده از روش ISM

### خوشه‌بندی ابعاد<sup>۱</sup>

به منظور بخش‌بندی معیارها در ماتریس دستیابی نهایی باید برای هر یک از معیارها قدرت هدایت<sup>۲</sup> و وابستگی<sup>۳</sup> محاسبه شود. قدرت هدایت یک معیار، تعداد معیارهایی است که متأثر از معیار مربوطه می‌شوند از جمله خود آن معیار. قدرت وابستگی نیز تعداد معیارهایی است که بر معیار مربوطه تأثیر می‌گذارند و منجر به دستیابی به آن می‌شود. این قدرت‌های هدایت و وابستگی در تحلیل ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی (MICMAC)<sup>۴</sup> دسته‌بندی و استفاده می‌شوند که در آن، معیارها به چهار

- 1- Clustering
- 2- Driving power
- 3- Dependence power
- 4- Impact Matrix Cross-Reference Multiplication Applied to a Classification

گروه خودمختار<sup>۱</sup>، وابسته<sup>۲</sup>، متصل<sup>۳</sup> و مستقل<sup>۴</sup> تقسیم‌بندی می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۸۹).

جدول ۵- قدرت هدایت - وابستگی ابعاد

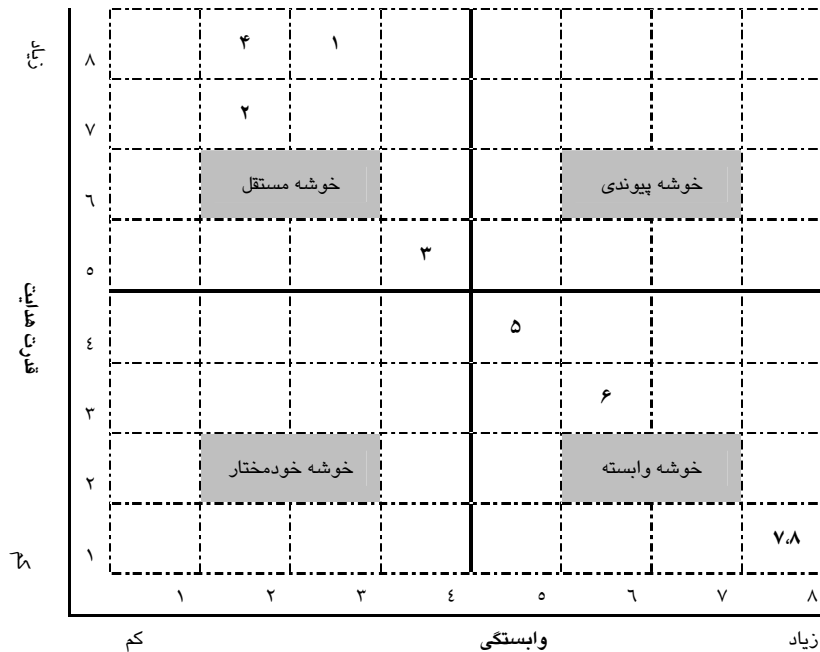
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
قدرت هدایت	۸	۷	۵	۸	۴	۳	۲	۲
قدرت وابستگی	۳	۲	۴	۲	۵	۶	۸	۸

هدف از تحلیل ماتریس MICMAC تجزیه و تحلیل قدرت هدایت و قدرت وابستگی متغیرهاست (ماتیازهاگان و همکاران، ۲۰۱۳) همانطور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود معیارها به چهار خوشه تقسیم شده‌اند. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند که در تحقیق حاضر هیچ‌کدام از متغیرها در این خوشه قرار نگرفته‌اند و بیانگر ارتباط قوی متغیرها با همدیگر در مدل کسب‌وکار انطباقی است. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که قدرت هدایت ضعیف اما قدرت وابستگی بالایی دارند. ابعاد بستر ارائه ارزش، مشتری، پیامدهای مالی و غیرمالی در این خوشه قرار دارند. این متغیرها به‌طور عمده نتیجه مدل کسب‌وکار انطباقی است و بدین معنی است که تغییر در سایر عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار سبب تغییر در این متغیرها می‌گردد و به سبب انطباق یافتن سایر متغیرها با شرایط بازار هدف خارجی این متغیرها نیز تا حدودی منطبق می‌شوند. در میان معیارهای این خوشه پیامدهای مالی و غیرمالی با میزان وابستگی هشت خود مبین این مطلب است که بیشترین تأثیرپذیری را دارند.

خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که هم قدرت هدایت و هم قدرت وابستگی قوی دارند. این متغیرها غیر ایستا هستند زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در میان متغیرهای مدل کسب‌وکار انطباقی، هیچ‌کدام در این خوشه قرار نگرفتند هرچند که متغیر بستر ارائه ارزش با وابستگی پنج و قدرت

- 
- 1- Autonomous
  - 2- Dependent
  - 3- Linkage
  - 4- Independent

هدایت چهار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبتاً بالایی دارد. خوشه چهارم شامل معیارهای مستقل است که قدرت هدایت بالایی به همراه قدرت وابستگی پایینی دارند. در این خوشه معیارهای استراتژی رقابتی، ساختار زنجیره ارزش بیرونی و ساختار زنجیره ارزش درونی به عنوان متغیرهای بنیادین و کلیدی بر سایر متغیرها اثر قابل توجهی دارند.



شکل ۳- ماتریس قدرت هدایت - وابستگی

### نتایج تحقیق

به منظور حضور موفق در بازارهای بین‌المللی، این تحقیق به دنبال دستیابی به مدل کسب‌وکار انطباقی بوده است که در این راستا در گام اول عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار انطباقی از ادبیات نظری (به روش مرور نظام‌مند) و مصاحبه با خبرگان (تحلیل محتوا) شناسایی شد. عناصری که در زمان حضور در بازارهای بین‌المللی هر

شرکت بایستی نسبت به سازگار و منطبق نمودن آن با بستر و عوامل زمینه‌ای<sup>۱</sup> بازار هدف همچون عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی، فن‌آوری، فرهنگی و سایر اقدام نماید. خروجی این مرحله شناسایی بیست‌وشش شاخص در قالب هشت بعد اصلی بود. در گام بعدی به منظور برقراری و ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری‌شان از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد که در این روش براساس مُد نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، مدل کسب‌وکار انطباقی برای صنعت غذایی احصا گردید. نتایج تحقیق بیانگر آن است که سه بعد استراتژی رقابتی، ساختار زنجیره ارزش بیرونی و ساختار زنجیره ارزش درونی هر شرکت پایه‌های بنیادین هر کسب‌وکار است به طوری که فرآیند انطباق‌پذیری از این سه بعد آغاز می‌شود. همانطور که بیان شد این سه بعد بیشترین قدرت هدایت را دارند بدین معنی که برای منطبق ساختن مدل کسب‌وکار با اقتضائات بازار هدف، انجام تغییرات و تعدیلات از این سه بعد شروع می‌شود. این عوامل می‌تواند با یکدیگر رابطه تعاملی و دوطرفه داشته باشند مثلاً در شرایطی ممکن است ابتدا استراتژی رقابتی تغییر نماید و سپس بر زنجیره ارزش درونی و بیرونی شرکت اثر بگذارد و یا بالعکس، توانمندی‌های درونی و بیرونی شرکت شکل‌دهنده استراتژی رقابتی آن باشد. از این جهت تصمیم‌گیری در خصوص میزان منطبق ساختن هر یک از عوامل؛ اهداف و مأموریت تعریف‌شده، استراتژی عمومی شرکت، روش ورود به بازار خارجی، ساختار سازمانی، منابع (انسانی، مادی و تکنولوژیکی)، فرایندهای اصلی شرکت و توانمندی به‌کارگیری بهینه منابع، میزان تعهد مدیریت جهت حضور در بازارهای خارجی، شبکه شرکای بیرونی شرکت اعم از تأمین‌کنندگان و هماهنگی بین اعضای این شبکه از جمله اقدامات اولیه‌ای است که می‌بایست مورد توجه مدیران قرار گیرد. پس از اتخاذ استراتژی‌های مناسب و به‌کارگیری بهینه عوامل درونی و بیرونی، عملاً شرکت می‌تواند ارزش پیشنهادی خود را به مشتریان بازار خارجی ارائه نماید. ارزش رقابتی که برای مشتریان ایجاد شده است از طریق بستر ارائه ارزش به ایشان عرضه می‌شود که در این مرحله تصمیم‌گیری جهت سازگار ساختن محصول ارائه‌شده، کانال و شیوه عرضه محصول، شیوه‌های پیشبرد محصول و برقراری و نگهداری

---

1- Contextual variables

رابطه با مشتریان اهمیت می‌یابد به بیان دیگر در مرحله بعدی بایستی به نوعی نسبت به انطباق‌پذیری درآمیخته بازاریابی اقدام مؤثر صورت پذیرد و همانطور که در مدل ارائه شده مشخص است موفقیت در این مرحله بستگی زیادی به موفقیت در مرحله پیشین یعنی انطباق‌پذیری در سطح استراتژی رقابتی و ساختار زنجیره ارزش درونی و بیرونی شرکت دارد. مشتریان کانون هدف هر کسب‌وکاری هستند که با توجه به تغییراتی که شرکت در ابعاد کسب‌وکار خود تاکنون اتخاذ نموده است عملاً آمادگی این را دارد که بازار خود را به درستی تعریف و تفسیر نماید و به مشتریان هدف خود دست یابد. تا این مرحله، مجموعه اقداماتی که در مدل کسب‌وکار انطباقی انجام پذیرفته، صرفاً ایجاد ارزش و ارائه ارزش به مشتریان هدف در بازارهای خارجی را دنبال می‌نماید و اکنون زمان آن است که به ازای این ارزش ارائه شده، شرکت ارزش دریافت نماید که این ارزش می‌تواند به صورت ناملموس (غیرمالی) و یا ملموس (مالی) باشد. حتی شرکت در مرحله دریافت ارزش نیز نیازمند تطبیق با شرایط بازار هدف است. مثلاً فرمول سودآوری، شکل و استراتژی‌های قیمت‌گذاری، درآمدزایی و مدل سودآوری از آن جمله است.

روابط به دست آمده در مدل پیشنهادی بین فاکتورها (ابعاد) و یا عناصر تشکیل دهنده با ادبیات نظری و کارهای پیشین همخوانی دارد. به عنوان نمونه برکهارت و همکاران (۲۰۱۲) اعلام نمودند که بین استراتژی و زنجیره ارزش رابطه وجود دارد و در پژوهش‌های دیگری، رابطه بین ساختار سازمانی و فعالیت‌ها و منابع سازمانی با شبکه همکاری شرکت مورد توجه قرار گرفته است (چسبرو و رزنبلوم، ۲۰۰۲، جانسون، ۲۰۰۸، هدمن و کالینگ، ۲۰۰۳، دمیل و لکوب، ۲۰۱۰) که در مدل کسب‌وکار انطباقی این رابطه در سطح ساختار زنجیره ارزش درونی با ساختار زنجیره ارزش بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین در برخی کارهای پژوهشی، وجود رابطه بین ساختار سازمانی، منابع و فرایندها از یک طرف و شبکه مشارکت‌های شرکت با سایرین از طرف دیگر بر روی مزیت رقابتی و ارزش پیشنهادی بحث شده است (آلدبی و اویسون، ۲۰۱۰؛ عزیز و همکاران، ۲۰۰۸؛ بیگر و رینهلد، ۲۰۱۱) که در مدل پیشنهادی، ارزش رقابتی - شامل ارزش پیشنهادی، مزیت رقابتی و محصول - تحت تأثیر ساختار زنجیره ارزش بیرونی و درونی و استراتژی رقابتی بیان می‌شود و به



همین ترتیب لزوم تقسیم بندی بازار و انتخاب مشتریان هدف (بیگر و همکاران، ۲۰۰۲)، کانال های ارتباطی و روابط با مشتری (استروالد و پیگنور، ۲۰۱۰؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۵) در جهت ارائه مناسب ارزش پیشنهادی مورد توجه قرار گرفته است که یافته های این پژوهش نیز دلالت بر وجود رابطه مثبت بین ارزش رقابتی ارائه شده با مشتریان از طریق بستر ارائه ارزش مناسب دارد و از طرف دیگر شیوه طراحی ارزش پیشنهادی و محصولات ارائه شده بر شیوه قیمت گذاری تأثیرگذار است. این رابطه عموماً به خاطر تمایل مشتری به پرداخت بیشتر در مقابل دریافت منافع مطلوب مورد نظر است. (جانسون، ۲۰۰۸) و در نهایت ارزش کسب شده توسط شرکت در قالب پیامدها حاصل می شود.

همچنین این تحقیق منجر به طراحی مدلی شده است که در آن، از مرحله ایجاد ارزش توسط شرکت و ارائه ارزش به مشتری و در نهایت کسب ارزش توسط شرکت از مشتری به صورت جامع، شفاف و در قالب مراحل متوالی بررسی شود. چنین رویکردی سبب می شود به مدیران و شرکت های فعال در فراسوی مرزهای داخلی، این بینش منتقل گردد که برای موفقیت در بازارهای خارجی علاوه بر شناخت عوامل زمینه ای و توجه به تفاوت های آن با محیط بازار داخلی، حفظ پویایی و انعطاف پذیری در مدل کسب و کار ضروری است تا از آن طریق بتوانند متناسب با شرایط بازار هدف، مدل کسب و کار خود را منطبق و سازگار سازند. البته در این فرایند انطباق پذیری نکته ای که بسیار مهم است، توجه کامل به تمامی ابعاد مدل کسب و کار و پرهیز از جزئی نگری است چراکه تمامی اجزا مدل کسب و کار به همدیگر متصل و پیوسته هستند و با یکدیگر رابطه علی معلولی دارند به طوری که تغییر در یکی، تغییرات بعدی در سایر ابعاد را به همراه دارد.

از آنجایی که این پژوهش در صنعت غذایی صورت پذیرفته است ولیکن متأسفانه شرکت های فعال در این صنعت از لحاظ میزان درجه بین المللی شدن در سطح بالایی نیستند و عمده فعالیت آن ها جهت حضور در بازارهای خارجی، به صورت صادرات است و از دیگر شکل های حضور در بازارهای بین المللی مانند سرمایه گذاری مستقیم، سرمایه گذاری مشترک، پیمان های استراتژیک، اعطای مجوز، کنسرسیوم کمتر استفاده نموده اند بنابراین پیشنهاد می شود که این پژوهش برای صنایع دیگر با

درگیری بیشتر در محیط بین‌المللی و یا همین صنعت در دیگر کشورها انجام پذیرد. همچنین با توجه به اینکه مدل کسب‌وکار انطباقی به‌دست آمده با استفاده از روش‌های کیفی و مصاحبه با خبرگان حاصل شده است، بهتر است جهت بررسی و ارزیابی آن از طریق روش‌های کمی و در یک گستره وسیع‌تر استفاده گردد و در آخر اینکه، مدل کسب‌وکار مفهومی است که حالت پویایی دارد و در طول زمان تغییر و یا تکامل می‌یابد، از این جهت انجام تحقیقات طولی به‌صورت موردی برای یک شرکت و یا صنعت در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی ضروری است تا از آن طریق، فرایند انطباق‌پذیری در سطح مدل کسب‌وکار و میزان تغییر در هر یک از عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار به‌دقت مورد بررسی قرار گیرد.

### منابع و مأخذ

- ۱- آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل با عرض، عباس؛ انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹). طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین؛ رویکرد مدل‌سازی تفسیری- ساختاری. پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره ۱۴(۴): ۲۵-۱.
- ۲- اولیا، محمد صالح؛ میرغفوری، سید حبیب‌الله؛ شهوازیان، سلاله (۱۳۸۹). تدوین نقشه استراتژی سازمان با بهره‌گیری از مدل ISM (مطالعه موردی گروه تولیدی یزد بسپار). کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره ۴: ۹۲-۱۰۶.
- ۳- دانائی‌فرد، حسن، (۱۳۸۹). استراتژی‌های نظریه‌پردازی، انتشارات سمت.
- 4- Abd Aziz, Sumaiyah, Fitzsimmons, Jason R., & Douglas, Evan J. (2008). Clarifying the Business Model Construct. In Gillin, L. Murray (Ed.) 5th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Melbourne, Australia.
- 5- Agarwal A., Shanker R., Tiwari M.K. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*. 36 (4): 443-457.
- 6- Akgün, AliEkber et al. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 609 – 618
- 7- Al-Debei, M. M. and Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept, *European Journal of Information Systems*. 19 (3): 359-376.
- 8- Amit, R., & Zott, C. (2015). Business Models. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 3: 33-37
- 9- Applegate, L.M. (2001). Emerging e-business models. *Harvard Business Review*. 79: 79-87

- 10-Balabanis, G., Theodosiou, M., &Katsikea, E. S. (2004). Guest editorial: Export marketing: developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 21(4/5):353-377.
- 11-Bieger and Agosti (2005). Business models in the airline sector - evolution and perspectives. *Strategic management in the aviation industry*:41-46
- 12-Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14: 21-27
- 13-Birnik, A., & Bowman, C. (2007). Marketing mix standardization in multinational corporations: a review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9(4):303-324.
- 14-Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*.3: 77-101
- 15-Brousseau, E., &Penard, T. (2006). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2): 81-110.
- 16-Burkhart,T,et al.(2012), A comprehensive approach towards the structure description of business model MEDES72,Addis Ababa,Ethiopia.
- 17-Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt,J. B.& Cavusgil,S.T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research* .59(2):176-185.
- 18-Casadesus-Masanell, R., &Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2):195-215.
- 19-Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. (2002). The role of business model in capturing value frominnovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 11(3):529-555.
- 20-Chesbrough, H., (2007). Business model innovation: it's not just about technology Anymore.*Strat.Leader*. 35: 12-17.
- 21-Dimitrova, B. and Rosenbloom, B. (2010), Standardization versus Adaptation in GlobalMarkets: Is Channel Strategy Different?, *Journal of Marketing Channels*. 17(2):157-176.
- 22-De Reuver, M., Bouwman, H., and MacInnes, I. (2009). Business model dynamics: a case study, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* .4(1), pp.1-11.
- 23-Demil, B. t., &Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2): 227-246.
- 24-Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*: CengageBrain. com.
- 25-Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. *Business Process Management*. 12(4): 535-552.

- 26-George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1):83-111.
- 27-Gordijn, J. and Akkermans, H. (2001). e<sup>3</sup>-value: Design and Evaluation of e-Business Models". *IEEE Intelligent Systems*. 16(4):11-17
- 28-Hedman, J. and Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems* 12(1): 49-59.
- 29-Hise, R., &Choi, Y.-T. (2010). Are US companies employing standardization or adaptation strategies in their international markets?. *Journal of International Business and Cultural Studies*.4:1-29
- 30-Hultman, M., Katsikeas, C. S. and Robson, M. J. (2011), Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience, *Journal of International Marketing*. 19(4): 17-39.
- 31-Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: an empirical investigation. *Journal of International Marketing*.17(4): 1-23
- 32-Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*. 86(12): 57-68.
- 33-Kannan, G., Pokharel, Sh. and Sasi Kumar, P. (2009). A hybrid approach using ISM and fuzzy TOPSIS for the selection of reverse logistics provider. *Resources, Conservation and Recycling*. 54(1): 28-36
- 34-Karuraranga, E., Musonera, E., & Poulin, A. (2012). State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization. *International Journal of Business and Social Science* .3(22):19-32.
- 35-Katsikeas, C. S., Samiee, S., &Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic management journal*. 27(9): 867-890.
- 36-Lages, Luis F., Sandy D. Jap, and David A. Griffith (2008), The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*. 39 (2): 304–325
- 37-Lavis, J., H. Davies, R. Gruen, K. Walshe and C. Farquhar. (2005). Working within and beyond the Cochrane Collaboration to make systematic reviews more useful to healthcare managers and policy makers. *Healthcare Policy* 1(2): 21-33
- 38-Leonidou (1996). Product standardization or adaptation: the Japanese approach. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. 2(4): 53-71
- 39-Lindgardt, Z. et al. (2009) «Business Model Innovation», Boston Consulting Group.[Online]
- 40-Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 80(5): 86-92.

- 41-Linder, J. C., and S. Cantrell (2001). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Working Paper, Institute for Strategic Change, Accenture
- 42-Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy, California Management Review. 42(4): 55-69
- 43-Mandal A., Deshmukh S.G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modeling (ISM). International Journal of Operation & Production Management. 14(6): 52 - 59
- 44-Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. Industrial Marketing Management. 40(6): 1032-1041.
- 45-Mathiyazhagan, K., Govindan, K., NoorulHaq, A. and Geng, Y. (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. Journal of Cleaner Production, 47(0): 283-297
- 46-Membe, N. B., & DorizaLoukakou, M. (2012). Product standardization and adaptation in International Marketing: A case of McDonalds. Master's thesis. Department of Economics and IT. University West.
- 47-Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010). Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study. Management. 13(4): 266-297
- 48-Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research. 58(6):726-735.
- 49-Morris, M. H., Shirokova, G. and Shatalov, A. (2013). The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures. Journal of Small Business Management. 51: 46-65.
- 50-Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M., and McDougall-Covin, P. (2010). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms Journal of Management and Governance. 15 (3):1-32.
- 51-Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. Ph.dthesis. University of Lausanne.
- 52-Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems. 16(1):1-25.
- 53-Pereira, B. & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. Journal of Air Transport Management 44-45 : 70-76
- 54-Richardson, J (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. Strategic Change. 17(5-6):133-144.
- 55-Powers, T. L., & Loyka, J. J. (2010). Adaptation of marketing mix elements in international markets. Journal of Global Marketing. 23 (1): 65-79.
- 56-Saebi, T., & Foss, N. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions European Management Journal 33: 201-213.

- 57-Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S. (2009). When does international marketing standardization matter to firm performance?. *Journal of International Marketing*. 17(4): 24–46.
- 58-Sousa, C. M. P., & Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*. 25 (5): 591–610.
- 59-Stewart, D. W., and Q. Zhao (2000). Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy and Marketing*. 19(2), 287–296.
- 60-Tan, Q. and Sousa, C. M. P. (2011). Research on Export Pricing: Still Moving Toward Maturity. *Journal of International Marketing*. 19 (3):1-35.
- 61-Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*. 12(2):141-171.
- 62-Tsvetkova, A., & Gustafsson, M. (2012) Business models for industrial ecosystems: a modular approach. *Journal of Cleaner Production*. 29:246-254.
- 63-Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*. 24(1):46-63.
- 64-Zott, C., & Amit, R. (2009). Designing your future business model: An activity system perspective. working paper. IESE Business school. University of Navarra.
- 65-Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*. 37(4): 1019-1042.