

توسعه مدل کسب و کار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و دلفی فازی

محسن مظلومی^۱، جلال حقیقت منفرد^۲، محمدرضا کابارن زاد قدیم^۳

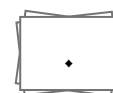
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

1. Mohsenmazloomi@gmail.com -09124708011
2. Jhm1847@gmail.com - 09125872080*
3. Moh.kabaranzad@iauctb.ac.ir - 09122575906

Development of a Business Model for SMEs in the Dairy Industry Using a Thematic Analysis and Fuzzy Delphi Approach

Mohsen Mazloui¹, Jalal Haghghat Monfared², Mohammadreza Kabaranzad
ghadim³,

1. PhD Candidate, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



توسعه مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون و دلفی فازی

چکیده

مدل کسب‌وکار، ارتقای عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، افزایش توانمندی رقابتی، توسعه صنعت و بهبود کیفیت محصولات را تسهیل می‌کند. با روش هدفمند قضاوتی، از نظرات ۱۵ نفر مدیر شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی و اساتید دانشگاه استفاده گردید. تحلیل داده‌ها در دو مرحله‌ی شناسایی مؤلفه‌ها بر اساس ابعاد مدل استروالد و پیگنور (۲۰۱۰) با ابزار مصاحبه و روش تحلیل مضمون و غربالگری و ارزیابی مؤلفه‌ها از طریق ابزار پرسش‌نامه و روش دلفی فازی انجام شد. با ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.81$) پایایی پرسش‌نامه‌ها بررسی شد. در مرحله شناسایی مؤلفه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، ۸۶ مورد شواهد گفتاری شناسایی شده متن مصاحبه‌ها در قالب ۲۲ تم اولیه برچسب‌زنی شد. تم‌ها در قالب نه تم اصلی دسته‌بندی شدند. در مرحله دلفی مؤلفه‌ها به تأیید خبرگان رسید و الگوی تحقیق رسم شد. بر اساس نتایج مدل نهایی شامل نه بُعد اصلی شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، روابط مشتری، کانال‌ها، بخش‌های مشتری، ساختار هزینه و جریان درآمد است. ادراک شرکت‌های کوچک و متوسط از صنعت لبنی نیازمند بررسی دقیق است. تأکید بر ابعاد نه‌گانه، نتایج نوینی برای بهبود کارکرد واحدها ارائه داده و در تدوین راهبردهای آینده مؤثر است.

واژه‌های کلیدی

مدل کسب‌وکار، شرکت‌های کوچک و متوسط، صنایع لبنی، دلفی فازی.

مقدمه

مفهوم «مدل کسب و کار» در ادبیات مدیریت استراتژیک نسبتاً جدید است و در سال‌های اخیر به دلیل نقشی که در شبیه‌سازی، تحلیل، درک و بهره‌برداری از مفاهیم کسب و کار ایفا می‌کند، توجه پژوهشگران و فعالان حوزه مدیریت را به خود جلب کرده است (سنیهر و همکاران، ۲۰۲۱). مدل کسب و کار ابزاری است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد ساختارهای اقتصادی و سازمانی خود را طراحی کرده و چگونگی ایجاد و ارائه ارزش در بازار را بهینه کنند (استروالد و پیگنور، ۲۰۱۰). این مدل به‌طور کلی به‌عنوان معماری یک کسب و کار تعریف می‌شود که بخش اقتصادی آن شامل منطق تولید سود، هزینه‌ها و جریان‌های درآمدی است و بخش سازمانی بر نحوه سازماندهی برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های ارزش‌آفرینی متمرکز می‌شود (چسبروغ و روسنبلوم، ۲۰۰۲؛ مالمستروم و همکاران، ۲۰۱۵). طراحی و استفاده از مدل کسب و کار نه تنها برای توصیف عملکرد شرکت و جذب سرمایه‌گذاران اهمیت دارد، بلکه باید ابزاری پویا باشد که بتواند تغییرات زمینه‌ای و مدیریت عملکرد را پشتیبانی کند (برندس و همکاران، ۲۰۱۶). این مفهوم در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) به دلیل ویژگی‌های سازمانی و استراتژیک خاص این شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. در حالی که شرکت‌های کوچک و متوسط سهم مهمی در اقتصاد ملی بسیاری از کشورها دارند، تحقیقات کمتری به چگونگی طراحی و تطبیق مدل‌های کسب و کار برای این شرکت‌ها پرداخته است (کوسنز و بونا، ۲۰۲۱؛ ریتز و لتل، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، ادبیات موجود نشان می‌دهد که هنوز اجماعی بر سر یک چارچوب نظری مشترک برای طراحی مدل‌های کسب و کار در این شرکت‌ها وجود ندارد (زوت و همکاران، ۲۰۱۱). فرایندهای ارزش‌آفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط با سازمان‌های بزرگ تفاوت‌های چشمگیری دارند. این تفاوت‌ها نه تنها به محدودیت‌های اندازه، مانند نیروی کار، منابع یا مشتریان محدود، مربوط می‌شود، بلکه به نحوه طراحی استراتژی، تنظیم سازمانی و مدیریت عملکرد نیز ارتباط دارد (برندس و همکاران، ۲۰۱۴؛ دمل و لکوک، ۲۰۱۵). از این رو، نیاز به رویکردی وجود دارد که ویژگی‌های سازمانی و استراتژیک این شرکت‌ها را مدنظر قرار داده و با این تفاوت‌ها سازگار باشد. در صنایع پویایی نظیر صنعت لبنی که با تغییرات سریع در نیازها و سلیقه‌های مصرف‌کنندگان، افزایش رقابت و پیچیدگی در مدیریت منابع مواجه است، طراحی مدل‌های کسب و کار انعطاف‌پذیر و نوآورانه اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا، چارچوب بوم مدل کسب و کار استروالد (۲۰۱۰) به دلیل انعطاف‌پذیری و پویایی، انتخاب مناسبی برای پاسخ به چالش‌های این صنعت است. این چارچوب

می‌تواند به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی کمک کند تا نه تنها مدل کسب‌وکار خود را طراحی کنند، بلکه آن را به طور مداوم آزمایش و بهبود دهند. این تحقیق با استفاده از ترکیب روش‌های تحلیل مضمون و دلفی فازی به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدل‌های کسب‌وکار در صنایع لبنی پرداخته و با ارائه مدلی متناسب با شرایط این صنعت، به سؤال اصلی تحقیق پاسخ می‌دهد: «مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی چیست؟» این رویکرد ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی، با تأکید بر واقعیت‌های موجود، به منظور ارائه راه‌حلی برای بهبود عملکرد و پایداری این شرکت‌ها استفاده شده است. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای طراحی و نوآوری مدل‌های کسب‌وکار در صنایع مشابه باشد و همچنین به تدوین استراتژی‌های کاربردی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کمک کند.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هدف از خلق یک مدل؛ تسهیل درک، تشریح و یا پیش‌بینی این موضوع است که اشیا، فرایندها و یا ساختارها در دنیای واقعی چگونه کار می‌کنند و این مهم با ساده‌سازی نمایش آن پدیده در قالب مدل امکان‌پذیر می‌گردد. در مورد مدل کسب‌وکار هم همین امر صدق می‌کند. این مدل درک، تشریح و پیش‌بینی فعالیت‌های خرید و فروش کالا یا خدمات و همچنین درآمد و هزینه یک شرکت خاص را تسهیل می‌نماید. مدل کسب‌وکار ترجمه راهبردهای سازمان بر روی نقشه منطق سازمان برای کسب درآمد است. به عبارت دیگر راهبرد، مدل کسب‌وکار و فرآیندهای کسب‌وکار به موضوع مشابهی در یک سازمان، کسب درآمد به شکل پایدار، اما در سطوح متفاوت اشاره دارند (حاجی حیدری، ۲۰۲۰) با بررسی ادبیات مدل کسب‌وکار به این نتیجه می‌رسیم که تعریف مشخصی برای مدل کسب‌وکار وجود ندارد و تعاریف ارائه شده در بعضی نقاط با یکدیگر همپوشانی داشته و تفسیر درستی از مدل کسب‌وکار ارائه نمی‌دهند. اگر چه اجماعی در مورد تعریف و ترکیب مفهوم مدل کسب‌وکار وجود ندارد، واضح است که مدیران و پژوهشگران این مدل را به عنوان یک ساختار تحلیلی و تشریح کاربردی می‌نگرند (لامبرت^۱، ۲۰۰۳). کسب‌وکار موفق، کسب‌وکاری است که به طور فزاینده در درک چالش‌ها و فرصت‌های محیطی کوشا بوده و به سمت توسعه پایدار پیش برود (فرانکا و همکاران^۲، ۲۰۱۷). مدل کسب‌وکار مشخص می‌کند که یک سازمان چگونه با ذینفعان خارجی خود ارتباط برقرار کرده و همچنین چگونه نسبت به تغییرات اقتصادی محیط واکنش نشان می‌دهد به نحوی که بتواند در مورد هر یک از آن‌ها تغییرات مناسب را اعمال کند (زوت و امت^۳، ۲۰۰۷). در ادامه، مشهورترین مدل‌های کسب‌وکار در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مدل‌های کسب‌وکار (یافته‌های پژوهشگر)

منبع	مؤلفه‌ها	سال ارائه	مدل کسب‌وکار
(آلت و زیمرمن، ۲۰۰۱)	مأموریت، ساختار، فرایندها، درآمدها، مسائل قانونی، فن آوری (تکنولوژی)	۲۰۰۱	آلت و زیمرمن
(افوا و توکی، ۲۰۰۳)	ارزش مشتری، محدوده، قیمت‌گذاری، منبع درآمد، فعالیت‌های مرتبط، پیاده‌سازی، قابلیت‌ها، قابلیت حفظ	۲۰۰۳	افوا و توکی
(آستروالدر و پیگنور، ۲۰۱۰)	شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی (گزاره ارزشی)، روابط مشتری، کانال‌ها، بخش‌های مشتری، ساختار هزینه، جریان درآمد	۲۰۱۰	آستروالدر و پیگنور
(گو و لی، ۲۰۲۰)	ارزش به‌دست‌آوردن، ایجاد ارزش و تحویل، گزاره‌های ارزش پایدار، عوامل محیطی	۲۰۲۰	گو و لی

در مطالعات اخیر در زمینه مدل‌سازی کسب‌وکار، چندین الگوی اولیه مورد بحث و توصیه قرار گرفته است. به نظر می‌رسد، بوم مدل کسب‌وکار (BMC) یکی از مؤثرترین این مدل‌ها در حوزه استراتژی است (زوت و همکاران، ۲۰۱۱) در حقیقت، استروالدر و پیگنور (۲۰۱۰) باهدف معرفی روشی استاندارد برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار، چنین چارچوبی را برای نشان‌دادن بهتر استراتژی و ساختار کسب‌وکار سازمان، ایجاد کرده‌اند که می‌تواند به راحتی از طریق یک طراحی ناب و معنی‌دار با ذینفعان ارتباط برقرار کند. چنین چارچوبی همچنین توسط مراکز رشد آکادمیک و انجمن‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر در سراسر جهان توصیه می‌شود. بوم مدل کسب‌وکار در نه عنصر سازنده و باتوجه به عوامل اصلی که نشان‌دهنده پویایی کسب‌وکار در فرایندهای ارزش‌آفرینی است، سازماندهی شده است (استروالدر و پیگنور، ۱۳۹۸)، شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، روابط مشتری، کانال‌ها، بخش‌های مشتری، ساختار هزینه، جریان درآمد. براین اساس، طرح‌های بوم مدل کسب‌وکار، در یک چارچوب خاص، نه تنها به نیروهای داخلی کسب‌وکار و عملیات مرتبط است، بلکه برخی از عوامل خارجی که تحت تأثیر فعالیت‌های کسب‌وکار قرار می‌گیرد را نیز شامل می‌شود (برای مثال، مشتریان و شرکا). همچنین کسب‌وکارها را قادر می‌سازد که به طور هم‌زمان هر یک از عناصر کسب‌وکار را به صورت جداگانه و کلی در نظر بگیرند (ترمه و بریگل-میرابنت^۵، ۲۰۱۲). بااین حال، محدودیت‌هایی در استفاده از بوم مدل کسب‌وکار به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و ارتباط‌دادن فعالیت‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد. در همین رابطه، ماریا^۱ (ماریا، ۲۰۱۲) اظهار داشت که فقدان یک هدف استراتژیک کاملاً مشخص و مهم‌تر از همه نیاز به مقایسه با رقبای بازار برای بوم مدل کسب‌وکار، احساس می‌شود. صرف

طراحی این مدل‌ها به‌اندازه کافی مؤثر نیست، چرا که استراتژی‌های پیچیده را به طور کامل ارزیابی نمی‌کند. در واقع، محتوا و سناریوهای پیچیده را ارزیابی و حمایت نمی‌کند تا اجراهای متنوع از موارد پیش‌بینی‌شده را توضیح دهد. مسئله و محدودیت مهم دیگر، نبود یک دیدگاه سیستمی در طراحی بوم مدل کسب‌وکار، می‌باشد. در حقیقت، هیچ شاخصی برای عناصر موجود در نه بعد سازنده این مدل‌ها، تعریف نشده و در چارچوب صریح نیز بیان نمی‌شود. علاوه بر این، نکات مهم ذیل هنوز هم حل نشده باقی‌مانده است: اثرات افزایش منابع اصلی در فعالیت‌های کلیدی، پایگاه مشتری، هزینه‌ها و درآمدها چیست؟ آیا روابط خطی یا غیرخطی بین این متغیرها وجود دارد؟ آیا مبادلاتی از لحاظ سودآوری و رقابت برای کوتاه‌مدت و طولانی ادامه پیدا می‌کند؟ چگونه می‌توان به طور مؤثر آن‌ها را مدیریت کرد؟ در مجموع، وجود این محدودیت‌ها، درک جامع از چگونگی عملکرد کسب‌وکار را محدود می‌سازد و در نهایت، فرایند یادگیری استراتژیک عاملان اصلی کسب‌وکار یا اشخاص ثالث درگیر در ایجاد و توسعه شبکه خلق ارزش کسب‌وکار را همراهی نمی‌کند (سسنا و دیگران^۷، ۲۰۱۰). از سویی دیگر، تحقیق حاضر ارائه مدل کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع لبنی را مدنظر قرار داده است. در همین رابطه، تعریف شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع لبنی می‌تواند بر اساس چندین شاخص انجام شود. اولین معیار، تعداد کارکنان است. به‌طور کلی، شرکت‌های کوچک تا ۵۰ نفر و شرکت‌های متوسط تا ۲۵۰ نفر کارکنان را شامل می‌شوند. دومین معیار حجم تولید است. بر اساس این معیار، شرکت‌های کوچک ممکن است حجم تولید کمتر از ۵۰۰ هزار تن (معادل) محصولات لبنی داشته باشند، درحالی‌که شرکت‌های متوسط ممکن است حجم تولید بین ۵۰۰ هزار تا ۵ میلیون تن را داشته باشند. سومین معیار، میزان درآمد است. به‌طور کلی، شرکت‌های کوچک ممکن است درآمد کمتر از ۱۰۰ میلیارد تومان (معادل) را داشته باشند، درحالی‌که شرکت‌های متوسط میزان درآمد بین ۱۰۰ میلیارد تا ۱ تریلیون تومان را داشته باشند (جوژنیک روتار و همکاران، ۲۰۱۹). در نهایت، تعریف می‌تواند با توجه به ویژگی‌های خاص صنایع لبنی نیز انجام شود، از جمله نوع محصولات تولیدی، فرآوری مواد اولیه، و اندازه بازارهای محلی و بین‌المللی. این تعریف گسترده‌تر و جامع‌تری از شرکت‌های کوچک و متوسط در زمینه صنایع لبنی ارائه می‌دهد. در ادامه برخی از تحقیقات مرتبط با مبحث تحقیق، خلاصه و ذکر شده‌اند. هیدر^۸ و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی نوآوری مدل کسب‌وکار از طریق قابلیت‌های پویا در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داد که قابلیت‌های پویای خاصی برای جنبه‌های مختلف نوآوری مدل کسب‌وکار مورد نیاز است. شرکت‌های متوسط از تعامل بیشتر با سهام‌داران خارجی سود می‌برند، درحالی‌که کارایی و انعطاف‌پذیری را متعادل می‌کنند و به شرکت‌های کوچک باید بر تجدیدنظر در تنظیمات منابع خود تمرکز کنند. مولر^۹ (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به بررسی نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که منابع کلیدی و ارزش پیشنهادی از جمله عوامل تأثیرگذار در مدل کسب‌وکار هستند،

درحالی که کانال‌ها کمترین تأثیر را دارند. علاوه بر این، ویژگی‌های متمایز بین ارائه‌دهندگان و کاربران نسل چهارم صنعت را می‌توان مشخص کرد. به‌طور کلی، مدل‌های تجاری ارائه‌دهندگان نسل چهارم صنعت به‌جز شرکای کلیدی و روابط با مشتریان به‌طور قابل‌توجهی بیشتر از کاربران تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند. افزون بر این، در بررسی تحقیقات داخلی آشکار شد که تحقیقات مرتبط با مبحث تحقیق حاضر در صنایع مختلفی به‌جز صنایع لبنی انجام پذیرفته است که از آن جمله می‌توان به تحقیقات امینی و مزروعی سبدانی (۱۳۹۹)، با عنوان مفهوم‌سازی مدل کسب‌وکار گردشگری در صنایع‌دستی اصفهان؛ بیگدلی و معتدل (۱۳۹۸)، با عنوان توسعه مدل پویای همسویی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات با رویکرد چابک و آقاخانلو (۱۳۹۸)، با عنوان طراحی مدل تجاری‌سازی آثار رشته‌های صنایع‌دستی در ایران، اشاره نمود. باتوجه‌به بررسی‌های انجام شده در مبانی نظری و تجربی مرتبط با مبحث تحقیق، مشخص گردید، کسب‌وکار یک مفهوم انتزاعی است که برای نمایش و تصویرسازی آن نیاز به یک ابزار دارد؛ این ابزار، مدل کسب‌وکار نام دارد. مدل کسب‌وکار ابزاری برای توصیف و نمایش منطق خلق و ارائه ارزش به مشتری است؛ بنابراین استفاده از یک چارچوب خاص برای تعریف روابط بین عناصر ضروری است. محققان بر اساس اهداف و دیدگاه‌های مختلف تحقیق، مدل‌های مختلفی را مطرح می‌کنند، اگرچه این مدل‌ها تا حدودی مشابه هستند، اما عناصر مدل و رابطه اساسی بین این عناصر کاملاً متفاوت هستند. درنهایت، نظر به پیشینه تحقیق بیان شده در این تحقیق، مدل کسب‌وکار آستروالد در به‌عنوان جامع‌ترین مدل کسب‌وکار به‌عنوان چارچوب مدل تحقیق حاضر در نظر گرفته شد.

روش‌شناسی

این پژوهش، از بعد هدف اکتشافی، از بعد مخاطب توسعه‌ای و از بعد زمان مقطعی است. مطالعات از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و روش گردآوری داده‌ها و تحلیل در بخش کیفی، مصاحبه و تحلیل تم و در بخش کمی، پرسش‌نامه و دلفی فازی است. دلیل انتخاب روش تحلیل مضمون در این پژوهش شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق صاحب‌نظران از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای توسعه چارچوب مفهومی تحقیق است. همچنین، از روش دلفی فازی برای اینکه مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی (تحلیل مضمون)، قبل از آنکه در سازه مدل جای گیرند؛ غربالگری و به تأیید خبرگان برسند استفاده شد. جمع‌آوری داده‌های موردنیاز برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها الگوی تحقیق با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان در تحقیق برای انجام مصاحبه‌های عمیق و نیز پاسخ به پرسش‌نامه، شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی شهر تهران و همچنین اساتید دانشگاه، بودند. به‌منظور طراحی مدل تحقیق در مجموع بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی از ۳ نفر از اساتید دانشگاهی و ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی استفاده شد. خبرگان دانشگاهی ضمن داشتن مدرک دکترا در رشته‌های مرتبط با مبحث تحقیق آشنایی داشتند. خبرگان اجرایی نیز ضمن داشتن

مدرک حداقل کارشناسی ارشد، دارای حداقل ۱۵ سال فعالیت در زمینه‌های مرتبط با تحقیق، بودند (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی خبرگان تحقیق (یافته‌های پژوهشگر)

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	تجربه کاری (سال)
۱	مرد	دکتری	فراوری و تولید محصولات لبنی، بهبود فرآیندهای تولید	۲۵
۲	زن	کارشناسی ارشد	تغذیه و ترکیبات غذایی محصولات لبنی، تحلیل ترکیبات شیمیایی	۲۰
۳	مرد	کارشناسی ارشد	بهبود عملکرد و بهره‌وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۲۲
۴	زن	دکتری	تغذیه و سلامتی محصولات لبنی، تحقیقات بالینی	۱۸
۵	مرد	کارشناسی ارشد	بسته‌بندی و حفظ کیفیت محصولات لبنی، بهبود بسته‌بندی	۲۳
۶	مرد	دکتری	فراوری و تولید محصولات لبنی، بهبود فرآیندهای تولید	۳۰
۷	زن	کارشناسی ارشد	تغذیه و ترکیبات غذایی محصولات لبنی، تحلیل ترکیبات شیمیایی	۲۵
۸	مرد	کارشناسی ارشد	بهبود عملکرد و بهره‌وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۲۷
۹	زن	دکتری	تغذیه و سلامتی محصولات لبنی، تحقیقات بالینی	۲۳
۱۰	زن	دکتری	تحقیق و توسعه محصولات لبنی، نوآوری در فرآیندهای تولید	۲۴
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	کنترل کیفیت محصولات لبنی، استانداردهای صنعتی	۲۶
۱۲	زن	کارشناسی ارشد	بهبود عملکرد و بهره‌وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۲۲
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	بسته‌بندی و حفظ کیفیت محصولات لبنی، بهبود بسته‌بندی	۲۸
۱۴	مرد	دکتری	فراوری و تولید محصولات لبنی، بهبود فرآیندهای تولید	۱۵
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	بهبود عملکرد و بهره‌وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۱۶

در فرایند انجام مصاحبه‌ها و شیوه طراحی سؤال‌ها تلاش شد قواعد مصاحبه رعایت شود تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خنثی‌تر شود. همچنین، در فرایند انجام مصاحبه‌ها و شیوه طراحی سؤال‌ها تلاش شد قواعد مصاحبه رعایت شود تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خنثی‌تر شود (جدول ۳).

جدول ۳. سوالات پرسیده شده (یافته‌های پژوهشگر)

مؤلفه مدل کسب و کار	سؤالات برای مصاحبه با خبرگان
شرکای کلیدی	۱. چگونه شرکای کلیدی در مدل کسب و کار شما تعیین می‌شوند؟
	۲. چه تأثیری همکاری با این شرکای کلیدی بر عملکرد شما داشته است؟
فعالیت‌های کلیدی	۳. فعالیت‌های اصلی شرکت شما چیستند و چگونه به تحقق اهداف کمک می‌کنند؟
	۴. آیا تغییرات در صنعت لینی تأثیری بر فعالیت‌های کلیدی شما گذاشته است؟
منابع کلیدی	۵. منابع اساسی برای اجرای مدل کسب و کار چیستند؟
	۶. چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که منابع کلیدی به بهترین نحو مدیریت می‌شوند؟
ارزش پیشنهادی	۷. چگونه ارزش پیشنهادی شما به مشتریان توضیح داده می‌شود؟
	۸. آیا ارزش پیشنهادی شما با بازخوردها و انتظارات مشتریان هماهنگ است؟
روابط مشتری	۹. چگونه با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنید و نگهداری مشتریان را تضمین می‌کنید؟
	۱۰. چه اقداماتی برای بهبود روابط با مشتریان انجام می‌دهید؟
کانال‌ها	۱۱. کانال‌های توزیع اصلی شما چیستند؟
	۱۲. آیا استراتژی کانال‌های شما با تغییرات در بازار هماهنگ است؟
بخش‌های مشتری	۱۳. چه گروه‌های مشتری به‌عنوان هدف اصلی شناخته شده‌اند؟
	۱۴. چگونه نیازها و خواسته‌های بخش‌های مشتری تحقیق و تبیین شده‌اند؟
ساختار هزینه	۱۵. چه هزینه‌های اساسی در مدل کسب و کار شما وجود دارد؟
	۱۶. چگونه با بهینه‌سازی ساختار هزینه می‌توانید به بهره‌وری بیشتری دست یابید؟
جریان درآمد	۱۷. چگونه درآمد حاصل می‌شود و از کدام منابع می‌آید؟
	۱۸. آیا استراتژی جریان درآمد با اهداف کسب و کار هماهنگ است؟

به‌منظور تحلیل داده‌های مصاحبه از تحلیل مضمون استفاده شد. مراحل کدگذاری انجام گرفت و نهایتاً ابعاد و مؤلفه‌های الگوی تحقیق شناسایی شد و برای تأیید اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها، از روش‌های باز آزمون شاخص ثبات بر اساس دیدگاه‌های مختلف به‌ویژه دیدگاه خواستار، (خواستار، ۱۳۸۸) استفاده گردید. برای محاسبه پایایی باز آزمون‌های فوق از بین مصاحبه‌های انجام گرفته سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه (دو هفته) دوباره کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با

عنوان «عدم توافق» مشخص گردیدند. پلایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول زیر، برابر ۸۰ درصد است که بیشتر از مقدار قابل قبول یعنی ۶۰ درصد است.

$$\text{رابطه ۱} \quad ۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پلایایی باز آزمون}$$

همچنین، جهت تحلیل پرسش‌نامه‌ها نیز از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. تکنیک دلفی فازی یک روش تصمیم‌گیری گروهی است که از نظرات اعضای گروه درباره یک موضوع، با استفاده از اعداد فازی برای بیان اطمینان و عدم قطعیت، به تصمیمات مبهم و پویا می‌پردازد. این روش امکان ادغام دیدگاه‌های مختلف اعضا و در نظر گرفتن عدم قطعیت در اطلاعات را فراهم می‌کند که منجر به تصمیماتی کمتر حساس و بیشتر انعطاف‌پذیر می‌شود. به جهت بررسی پلایایی پرسش‌نامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌ها ۰/۸۱، محاسبه شد که بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تأیید پلایایی است. همچنین الگوی اولیه در مرحله تعیین روابط بین اجزاء (تم اصلی، تم فرعی و کدهای اولیه) مورد مقایسه و تأیید خبرگان و اساتید دانشگاه، قرار گرفت. خلاصه‌ای از یافته‌ها برای مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و تحلیل‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. همچنین همگی مصاحبه‌شوندگان درک مناسبی از الگو و اجزای آن داشتند. در ادامه به توضیح گام تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه در روش دلفی فازی پرداخته شده است (هسو و همکاران، ۲۰۱۰):

گام ۱) جمع‌آوری نظرات خبرگان: در این مرحله همانند روش دلفی سنتی به جمع‌آوری نظرات خبرگان پرداخته می‌شود. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسش‌نامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده می‌شود.

گام ۲) محاسبه ارزش فازی هر سؤال: پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان در این مرحله بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده به محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات (شاخص‌ها) می‌پردازیم. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات به ترتیب زیر عمل می‌کنیم:

با فرض اینکه ارزش فازی هر یک از سؤالات به صورت $(L_j \cdot M_j \cdot U_j) = \tilde{A}_j$ نمایش داده شود، بطوری که L_j حد پایین، M_j حد وسط و U_j حد بالای این عدد فازی باشد خواهیم داشت:

$$\begin{aligned} L_j &= \text{Min}(x_{ij}) & i=1, 2, \dots, n & \quad j=1, 2, \dots, m \\ M_j &= \left(\prod_{i=1}^{n,m} x_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} & i=1, 2, \dots, n & \quad j=1, 2, \dots, m \\ U_j &= \text{Max}(x_{ij}) & i=1, 2, \dots, n & \quad j=1, 2, \dots, m \end{aligned} \quad \text{رابطه (۱)}$$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای ارائه شده در روابط بالا به صورت زیر است:

L_j : حد پایین ارزش فازی سوال یا شاخص Z ام پرسشنامه، که برابر است با کوچکترین مقداری که خبرگان به سوال (شاخص) Z ام تخصیص داده‌اند.

M_j : حد وسط ارزش فازی سوال یا شاخص Z ام پرسشنامه، که برابر است با میانگین هندسی کلیه نظرات خبرگان برای سوال (شاخص) Z ام.

U_j : حد بالای ارزش فازی سوال یا شاخص Z ام پرسشنامه، که برابر است با بزرگترین مقداری که توسط خبرگان به سوال (شاخص) Z ام تخصیص داده شده است.

X_{ij} : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره i ام به شاخص Z ام.

\bar{A}_j : ارزش فازی مثلثی سوال یا شاخص Z ام.

گام ۳) تبدیل ارزش فازی به دست‌آمده برای هر یک از سؤالات به مقدار دی‌فازی شده (S_j):

پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات پژوهش برای اینکه بتوانیم نسبت به هر یک از سؤالات قضاوت کنیم باید ابتدا ارزش فازی به دست‌آمده برای هر یک از سؤالات را دی‌فازی نمود تا امکان مقایسه و ارزیابی به وجود آید. برای دی‌فازی کردن ارزش فازی هر سؤال روش‌ها و روابط متعددی ارائه شده است که در زیر دو نمونه از آن ارائه شده است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

$$S_j = \frac{L_j + 2 \times M_j + U_j}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

گام ۴) ارزیابی سؤالات بر اساس حد آستانه‌ای (I):

پس از محاسبه مقدار دی‌فازی (قطعی) شده هر یک از سؤالات (شاخص‌ها) باید به ارزیابی میزان اهمیت آنها پرداخت. برای ارزیابی اهمیت هر یک از سؤالات یک قاعده مشخص و ثابتی وجود ندارد. اما متداول است که از یک حد آستانه‌ای (I) برای ارزیابی اهمیت هر یک از سؤالات استفاده می‌شود؛ بنابراین بر اساس مقدار حد آستانه‌ای دو حالت ایجاد می‌شود:

اگر $S_j \geq I$ باشد به این مفهوم است که سوال (شاخص) Z ام از اهمیت بالایی برخوردار است.

اگر $S_j < I$ باشد به این مفهوم است که سوال (شاخص) Z ام از اهمیت کمی برخوردار است. که به علت اهمیت کم این سؤالات می‌توان آنها را حذف کرد.

یافته‌ها

همان‌گونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل مضمون، استفاده گردید. بر همین اساس و باهدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح

پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی، مستقر در استان تهران و همچنین اساتید دانشگاه، از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل مضمون شش‌مرحله‌ای براون و کلارک^{۱۰} (براون و کلارک، ۲۰۰۶)، کدگذاری گردید. براین اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری شناسایی شده (۸۶ مورد) از متن مصاحبه‌ها در قالب ۲۲ کد تم فرعی (اولیه) برچسب‌زنی شد. در ادامه نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب‌زنی داده‌ها، ارائه شده است. در ادامه نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب‌زنی داده‌ها، ارائه شده است (جدول ۴).

جدول ۴. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب‌زنی داده‌ها (یافته‌های پژوهشگر)

آشنا شدن با داده‌ها	برچسب زنی داده‌ها
<p>مصاحبه‌شونده ۶ "با برخی مشتریان عمده که خریدار محصولات ما هستند، به طور مشترک بر روی ایجاد نوآوری و توسعه محصول و سفارشی‌سازی کار می‌کنیم. در این صورت است که مشتری همان چیزی را دریافت خواهد کرد که به آن علاقه دارد و مناسب با نیاز شخص خود اوست. به برند شما نیز وفادارتر خواهد شد چرا که این حس را منتقل می‌کنید که مشتری نیز چیزی از شماست. اما از سویی دیگر مشکلی که وجود دارد آنست که خب طبیعتاً سفارشی‌سازی عکس اقتصاد مقیاس یا تولید انبوه عمل می‌کند و هزینه سرانه محصول را افزایش خواهد داد و شما مجبورید به قیمت گرانتری فروش داشته باشید که خب مشتری این موضوع را می‌داند.</p>	<p>(تم فرعی)</p> <p>توسعه محصول و سفارشی‌سازی</p>
<p>مصاحبه‌شونده ۱۰ "یکپارچه‌سازی در زنجیره تأمین شامل یکپارچه‌سازی کارآمد تأمین کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشگاه‌ها با هدف حداقل کردن هزینه‌های سیستم در کنار برآورد کردن تقاضای مشتریان است؛ به این منظور پارامترهای مختلف مدیریت زنجیره تأمین مانند ناب، چابک، پایدار و سبز به کار گرفته می‌شود تا یکپارچه‌سازی حاصل شود. یکی از ملزومات و منابع کسب درآمد بالا برای شرکت ما داشتن زنجیره تأمین یکپارچه است، که همواره مورد تأکید مدیریت شرکت بوده است. باید به این نکته توجه داشت که هرچند میزان یکپارچه‌گی در زنجیره تأمین بیشتر باشد، کیفیت محصول، تحویل، انعطاف‌پذیری فرایند و رهبری هزینه بهبود پیدا می‌کند..."</p>	<p>زنجیره تأمین یکپارچه</p>

در ادامه، تم‌های اولیه یا فرعی به‌دست‌آمده مورد بررسی قرار گرفته و سپس پژوهشگر کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به‌اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید می‌پردازد. در حقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های

اصلی دسته‌بندی می‌شوند. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از چگونگی انجام مرحله طبقه‌بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی (یافته‌های پژوهشگر)

شواهد گفتاری (عدد داخل پرانتز نشان‌دهنده کد مصاحبه‌شونده است)	تم فرعی	تم اصلی
<p>→</p> <p>- کانال‌های فعلی شرکت کارایی بالا و ظرفیت خدمات‌دهی به فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات را دارند." (۴)</p> <p>- "برای محصولات جدید و بازارهای جدید فراخور نیاز از کانال فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات استفاده می‌شود." (۱۰)</p>	فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات	کانال توزیع
<p>- "شرکت ما برای توسعه بازارهای محلی تلاش زیادی کرده و این کانال‌ها برای محصولات فعلی و با محصولاتی جدید برای بخش‌های جدیدی در بازار هم خوب و کاربردی هست." (۳)</p> <p>- "برای ارائه دانش تخصصی به طور مستقیم با برخی مشتریان در بازارهای محلی مذاکره می‌شود." (۴)</p> <p>- "برای متقاضیان دریافت دانش تخصصی در برخی از بازارهای محلی که برای شرکت اهمیت ویژه‌ای دارد، جلسه حضوری ترتیب داده می‌شود." (۹)</p> <p>- "برای فروش دانش یکپارچه شده به مشتری در برخی از بازارهای محلی، با آنها به طور اختصاصی و مستقیم گفتگو می‌شود." (۱۳)</p>	بازار محلی	

باتوجه به جدول ۵، ویژگی‌هایی از قبیل فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات و نیز بازار محلی، از نظر پژوهشگر قرابت معنایی بالایی با یکدیگر دارند و با توجه به شواهد گفتاری ارائه‌شده توسط پاسخ‌دهندگان، در یک دسته تحت عنوان کانال توزیع، قرار می‌گیرند. خلاصه نتایج نهایی پژوهش حاضر (تحلیل مضمون)، به جهت رعایت اختصار در جدول ۶، ارائه شده است.

جدول ۶- خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی (تحلیل مضمون) (یافته‌های پژوهشگر)

تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مؤلفه‌ها)
بخش‌های مشتری	مصرف‌کنندگان خانگی
	بازار عمومی
ارزش پیشنهادی	توسعه محصول و سفارشی‌سازی
	نوآوری در عملکرد محصول
	نوآوری در سیستم محصول
کانال توزیع	فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات
	بازار محلی
ارتباط مشتریان	سفارش مجدد محصولات موردعلاقه
	جامعه برند آنلاین
جریان‌های درآمد	درآمدهای حاصل از نوآوری
	درآمدهای حاصل از بخش‌های جدید بازار
منابع کلیدی	سیستم و برنامه‌های تولید
	زنجیره تأمین یکپارچه
فعالیت‌های کلیدی	تحقیق و توسعه
	بازاریابی
مشارکت‌های کلیدی	شرکت‌های تابعه
	جامعه کشاورزی و دامپروری
	توزیع‌کنندگان
ساختار هزینه	هزینه همکاری با مؤسسات و دانشگاه‌ها و شبکه‌سازی خارجی
	هزینه بازاریابی برای یافتن بازارهای جدید
	هزینه برون‌سپاری
	هزینه‌های اجرایی/عملیاتی

باتوجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش تحلیل مضمون (جدول ۶)، مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی در نه بخش و مطابق شکل ۱ ارائه شده است.

بخش	ارتباط مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	شرکای کلیدی
مشتریان مصرف- کنندگان خانگی بازار انبوه	سفارش مجدد محصولات موردعلاقه جامعه برند آنلاین	توسعه محصول و شخصی‌سازی نوآوری در عملکرد محصول نوآوری در سیستم محصول	تحقیق و توسعه بازاریابی مصرفی B2C	شرکت‌های تابعه جامعه کشاورزی و دامپروری توزیع‌کنندگان
	کانال توزیع فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات بازار محلی		منابع کلیدی سیستم و برنامه- های تولید زنجیره تأمین فوق‌العاده	
جریان درآمد		ساختار هزینه		
درآمدهای حاصل از فروش نوآوری درآمدهای حاصل از بخش‌های جدید بازار		هزینه‌های اجرایی/عملیاتی هزینه بازاریابی برای یافتن بازارهای جدید هزینه برون‌سپاری هزینه همکاری با مؤسسات و دانشگاه‌ها و.....		

شکل ۱- مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی (یافته‌های پژوهشگر)

در ادامه، به منظور اعتبارسنجی نتایج مصاحبه‌ها و تأیید و ارزیابی مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی، از پرسش‌نامه و روش دلفی فازی، نیز استفاده شد. به همین جهت پرسش‌نامه اولیه‌ای طراحی و در ادامه پس از بازنگری در پرسش‌نامه اولیه با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان، نسخه نهایی آن طراحی و از خبرگان پژوهش‌خواسته می‌شود تا نظر خود را در رابطه با شاخص‌هایی که بر اساس مصاحبه شناسایی شدند، بیان نمایند و هم چنین عوامل احتمالی دیگر را به لیست اضافه نمایند. براین اساس و در این مرحله، ابتدا پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده بین خبرگان جمع‌آوری شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده که تعداد ۱۵ پرسش‌نامه بود، تجمیع و مقدار فازی‌زدایی شده هر یک از سؤالات محاسبه گردید. نحوه انجام محاسبات مربوط به یافتن ارزش فازی هر یک از سؤالات و مقدار دی‌فازی شده آن به همراه روابط مربوط به آنها در بخش روش پژوهش، ارائه شده است. میزان آلفای کرونیخ پرسش‌نامه دلفی (۰/۸۸) بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تأیید پایایی پرسش‌نامه است. در جدول ۷، خلاصه مقادیر فازی و دی‌فازی (فازی‌زدایی شده) هر یک از سؤالات ارائه شده است:

جدول ۷- نتایج تحلیل پرسشنامه‌ها به روش دلفی فازی (یافته‌های پژوهشگر)

شماره	ابعاد	سؤالات پژوهش (مؤلفه‌ها)	ارزش فازی هر یک از سؤالات			فاز شده فاز زد	تایید
			U	M	L		
۱	بخش‌های مشتری	مصرف‌کنندگان خانگی	۱	۰/۹۶۰	۰/۵	تأیید	
۲		بازار عمومی	۱	۰/۹۶۵	۰/۵	تأیید	
۳	ارزش پیشنهادی	توسعه محصول و سفارشی‌سازی	۱	۰/۹۶۴	۰/۵	تأیید	
۴		نوآوری در عملکرد محصول	۱	۰/۹۴۱	۰/۳	تأیید	
۵		نوآوری در سیستم محصول	۱	۰/۹۸۷	۰/۷	تأیید	
۶	کانال توزیع	فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات	۱	۰/۹۲۴	۰/۵	تأیید	
۷		بازار محلی	۱	۰/۹۲۸	۰/۵	تأیید	
۸	ارتباط مشتریان	سفارش مجدد محصولات موردعلاقه	۱	۰/۹۸۲	۰/۵	تأیید	
۹		جامعه برند آنلاین	۱	۰/۹۷۳	۰/۵	تأیید	
۱۰	جریان‌های درآمد	درآمدهای حاصل از نوآوری	۱	۰/۹۹۲	۰/۷	تأیید	
۱۱		درآمدهای حاصل از بخش‌های جدید بازار	۱	۰/۹۷۸	۰/۵	تأیید	
۱۲	منابع کلیدی	سیستم و برنامه‌های تولید	۱	۰/۹۷۸	۰/۵	تأیید	
۱۳		زنجیره تأمین یکپارچه	۱	۰/۹۹۶	۰/۷	تأیید	
۱۴	فعالیت‌های کلیدی	تحقیق و توسعه	۱	۰/۹۸۲	۰/۵	تأیید	
۱۵		بازاریابی	۱	۰/۹۹۶	۰/۷	تأیید	
۱۶	مشارکت‌های کلیدی	شرکت‌های تابعه	۱	۰/۹۶۰	۰/۵	تأیید	
۱۷		جامعه کشاورزی و دامپروری	۱	۰/۹۶۵	۰/۵	تأیید	
۱۸		توزیع‌کنندگان	۱	۰/۹۶۴	۰/۵	تأیید	
۱۹	ساختار هزینه	هزینه همکاری با مؤسسات و دانشگاه‌ها و شبکه‌سازی خارجی	۱	۰/۹۴۱	۰/۳	تأیید	
۲۰		هزینه بازاریابی برای یافتن بازارهای جدید	۱	۰/۹۸۷	۰/۷	تأیید	
۲۱		هزینه برون‌سپاری	۱	۰/۹۲۴	۰/۵	تأیید	
۲۲		هزینه‌های اجرایی/عملیاتی	۱	۰/۹۶۰	۰/۵	تأیید	

نتایج حاصل از محاسبات پرسش‌نامه دلفی در جدول ۷، ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار دی‌فازی تمام سؤالات پژوهش (مؤلفه‌ها)، بیشتر از مقدار حد آستانه (مقدار ۰/۷) است، تمامی ۲۲ شاخص یا سؤالات پرسش‌نامه دلفی فازی، مورد تأیید خبرگان تحقیق قرار گرفت و متغیر جدیدی هم پیشنهاد نشد؛ بنابراین، فرایند دلفی متوقف و اعتبار مؤلفه‌های مدل، تأیید گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر باهدف ارائه مدل کسب‌وکار برای شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی، با رویکرد تحلیل مضمون و دلفی فازی انجام شد. این پژوهش به دلیل کمبود مطالعات مشابه در این حوزه، در دو بخش اصلی انجام گردید: شناسایی مؤلفه‌ها و ارزیابی آن‌ها. در مرحله نخست، با تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان، ۸۶ کد اولیه شناسایی و در ۲۲ تم فرعی و ۹ تم اصلی دسته‌بندی شدند. مدل کسب‌وکار پیشنهادی بر این اساس طراحی و به‌صورت یک چارچوب جامع ارائه گردید. در مرحله دوم، برای ارزیابی و تأیید مؤلفه‌ها، از روش دلفی فازی استفاده شد. نتایج پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده توسط خبرگان نشان داد که تمامی مؤلفه‌ها از اعتبار کافی برخوردارند، که این امر جامعیت مدل را تأیید می‌کند. این مطالعه از لحاظ چارچوب مفهومی و بخش‌های مدل کسب‌وکار با پژوهش‌های قبلی همسو است، به‌طور خاص، نتایج این تحقیق با پژوهش‌های داخلی مانند امینی و مزروعی سبدانی (۱۳۹۹)، بیگدلی و معتدل (۱۳۹۸)، چابک و آقاخانلو (۱۳۹۸)، و پژوهش‌های بین‌المللی نظیر هیدر و همکاران (۲۰۲۱) و مولر (۲۰۱۹) شباهت دارد. با این حال، این پژوهش به دلیل تمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع لبنی و استفاده ترکیبی از رویکرد تحلیل مضمون و دلفی فازی، نوآوری‌های قابل توجهی نسبت به پژوهش‌های پیشین دارد. نتیجه اصلی این پژوهش، ایجاد فرایندی بومی برای طراحی مدل کسب‌وکار در صنایع لبنی است. این فرایند نه تنها راهنمایی برای شرکت‌ها جهت تفکر فرایندی و نوآوری مدل کسب‌وکار فراهم می‌کند، بلکه دانش جدیدی برای محققان در استفاده از روش‌های کیفی و کمی ارائه می‌دهد. این رویکرد می‌تواند به نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و توسعه ابزارهای کاربردی برای طراحی و بازطراحی این مدل‌ها کمک کند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌های کوچک و متوسط ارتباط مستقیم با تولیدکنندگان محلی برقرار کرده و مذاکراتی برای تعیین شرایط تأمین و قیمت‌گذاری انجام دهند. همچنین، اجرای پروژه‌های ارتقاء کیفیت محصولات به استانداردهای بین‌المللی می‌تواند به تقویت جایگاه این شرکت‌ها کمک کند. توسعه کانال‌های ارتباطی دیجیتال از جمله راه‌اندازی فروشگاه‌های آنلاین، بهبود سیستم تحویل محصولات و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی از جمله اقدامات پیشنهادی است. این رویکرد می‌تواند باعث افزایش تعامل با مشتریان، ارتقاء نام‌آوری برند و توسعه بازار شود. این پژوهش راه را برای تحقیقات آینده هموار می‌کند. از جمله زمینه‌های پیشنهادی می‌توان به بررسی اثربخشی مدل پیشنهادی در صنایع دیگر، گسترش استفاده از روش دلفی

فازی در حوزه‌های مشابه و مطالعه چالش‌های اجرای مدل کسب‌وکار در شرکت‌های کوچک و متوسط اشاره کرد. همچنین، توسعه دانش کاربردی در مورد روش‌های کیفی و کمی در حمایت از بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار نیازمند تحقیقات بیشتر است. نتیجه‌گیری کلی این است که مدل پیشنهادی، ابزاری کاربردی و قابل اعتماد برای طراحی و بهبود مدل‌های کسب‌وکار در صنایع لبنی ارائه می‌دهد که می‌تواند به رشد و پایداری این شرکت‌ها کمک شایانی کند.

منابع

- ۱) آقاخانلو، وجیهه. (۱۳۹۸). طراحی مدل تجاری‌سازی آثار رشته‌های صنایع‌دستی در ایران (پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد). دانشکده دانشگاه علم و فرهنگ تهران، دانشکده هنر و معماری.
- ۲) استروالدر، الگزاندر؛ و پیگنور، ایو. (۱۳۹۸). خلق مدل کسب‌وکار. (زینب عفتی، مترجم). نشر شمشاد.
- ۳) امینی، علیرضا؛ و مزروعی سبدانی، هاجر. (۱۳۹۹). مفهوم‌سازی مدل کسب‌وکار گردشگری در صنایع‌دستی اصفهان. گردشگری و توسعه، ۹(۳)، ۱۲۱-۱۳۵.
- ۴) بیگدلی، الهه؛ و معتدل، محمدرضا. (۱۳۹۸). توسعه مدل پویای همسویی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات با رویکرد چابک. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۴(۴)، ۱۴۷-۱۷۵.
- ۵) حاجی حیدری، نسترن. (۱۳۹۹). مدل کسب‌وکار از مفاهیم تا اجرا. دانشگاه تهران.
- ۶) خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۱۵)، ۱۶۱-۱۷۴.
- 7) Afuah, Allan; & Tucci, Christopher L. (2003). A model of the Internet as creative destroyer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 395-402.
- 8) Alt, R; & Zimmermann, HD. (2001). Introduction to Special Section-Business Models. *Electronic Markets. International Journal (Toronto, Ont.)*, 11(1), 1019-6781.
- 9) Alt, Rainer; & Zimmermann, Hans-Dieter. (2001). Introduction to special section-business models. *Electronic Markets-The International Journal*, 11(1), 1019-6781.
- 10) Ash, Maurya. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*: O'Reilly.
- 11) Berends, Hans, Jelinek, Mariann, Reymen, Isabelle, & Stultiëns, Rutger. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.

- 12) Berends, Hans, Smits, Armand, Reymen, Isabelle, & Podoyntsina, Ksenia. (2016). Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181-219.
- 13) Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- 14) Chang, Pao-Long, Hsu, Chiung-Wen, & Chang, Po-Chien. (2011). Fuzzy Delphi method for evaluating hydrogen production technologies. *International journal of hydrogen energy*, 36(21), 14172-14179.
- 15) Chesbrough, Henry, & Rosenbloom, Richard S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- 16) Cosenz, Federico, & Bivona, Enzo. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, 130, 658-669.
- 17) Demil, B. and X. Lecocq (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. Business models and modelling, ¹¹Emerald Group Publishing Limited. ¶¶: 31-58.
- 18) França, César Levy, Broman, Göran, Robert, Karl-Henrik, Basile, George, & Trygg, Louise. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- 19) Gao, Ping; & Li, Jiaying. (2020). Understanding sustainable business model: A framework and a case study of the bike-sharing industry. *Journal of Cleaner Production*, 267, 122229.
- 20) Heider, Anne, Gerken, Maike, van Dinther, Nicolas, & Hülsbeck, Marcel. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645.
- 21) Hsu, Yu-Lung, Lee, Cheng-Haw, & Kreng, Victor B. (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 419-425.
- 22) Južnik Rotar, Laura; Kontošić Pamić, Roberta; & Bojnec, Štefan. (2019). Contributions of small and medium enterprises to employment in the European Union countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3296-3308.
- 23) Lambert, S. (2003). Making sense of business models, Citeseer.
- 24) Malmström, Malin, Johansson, Jeaneth, & Wincent, Joakim. (2015). Cognitive constructions of low-profit and high-profit business models: A repertory grid study of serial entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1083-1109.

- 25) Malmström, Malin, & Wincent, Joakim. (2012). Modelling competence acquisition in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(1-2), 131-158.
- 26) Müller, Julian Marius. (2019). Business model innovation in small-and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1127-1142.
- 27) Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1): John Wiley & Sons.
- 28) Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, & Tucci, Christopher L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- 29) Ritter, Thomas, & Lettl, Christopher. (2018). The wider implications of business-model research. *Long range planning*, 51(1), 1-8.
- 30) Snihur, Yuliya, Zott, Christoph, & Amit, Raphael. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22-38.
- 31) Sosna, Marc, Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly, & Velamuri, S Ramakrishna. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2-3), 383-407.
- 32) Teece, David J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- 33) Trimi, Silvana, & Berbegal-Mirabent, Jasmina. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 449-465.
- 34) Zott, Christoph, & Amit, Raphael. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- 35) Zott, Christoph, Amit, Raphael, & Massa, Lorenzo. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

یاد داشتها

¹ Lambert

² Franca et al

³ Zott and Amit

⁴ Business Model Canvas (BMC)

⁵ Trimi & Berbegal-Mirabent

⁶ Maurya

⁷ Sosna et al

⁸ Heider

⁹ Müller

¹⁰ Braun & Clarke

Development of a Business Model for SMEs in the Dairy Industry Using a Thematic Analysis and Fuzzy Delphi Approach

Mohsen Mazloumi¹, Jalal Haghghat Monfared², Mohammadreza Kabaran zad ghadim³

Abstract: The business model facilitates the enhancement of the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs), increases competitive capability, promotes industry development, and improves product quality. Using a purposive judgmental method, insights from 15 managers of SMEs in the dairy industry and university professors were gathered. The data analysis process was conducted in two stages: identifying components based on dimensions proposed by Osterwalder and Pigneur (2010) using interviews and thematic analysis, and evaluating components through a questionnaire and fuzzy Delphi method. The reliability of the questionnaires was confirmed with a Cronbach's alpha coefficient ($\alpha=0.81$). In the identification stage, 86 instances of verbal evidence were labeled into 22 initial themes using thematic analysis. These themes were grouped into nine main themes. In the Delphi stage, the components were validated by experts, and the research model was outlined. Based on the results, the final research model includes nine main dimensions: key partners, key activities, key resources, value propositions, customer relationships, channels, customer segments, cost structure, and revenue streams. The perception of SMEs in the dairy industry requires thorough investigation. Emphasizing the main dimensions, the research findings offer new pathways for improving unit performance and formulating future strategies.

Keywords: Business model, SMEs, Dairy industry, fuzzy Delphi

1. PhD Candidate, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran