



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

محسن مظلومی<sup>۱</sup>

جلال حقیقت منفرد<sup>۲</sup>

مدرضا کابارن زادقدیم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۰۳

### چکیده

مدل کسب و کار، 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.

### کلمات کلیدی

مدل کسب و کار، شرکت‌های کوچک و متوسط، صنایع لبنی، دلفی فازی

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Mohsenmazloomi@gmail.com

۲- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Jhm1847@gmail.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Moh.kabaranzad@iauctb.ac.ir

مفهوم «مدل کسب‌وکار» در ادبیات مدیریت استراتژیک نسبتاً جدید است و در سال‌های اخیر به دلیل نقشی که در شبیه‌سازی، تحلیل، درک و بهره‌برداری از مفاهیم کسب‌وکار ایفا می‌کند، توجه پژوهشگران و فعالان حوزه مدیریت را به خود جلب کرده است (سنیهر و همکاران، ۲۰۲۱). مدل کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 روسنبوم، ۲۰۰۲؛ مالمستروم و همکاران، ۲۰۱۵). طراحی و استفاده از مدل کسب‌وکار نه‌تنها 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. درحالی‌که شرکت‌های کوچک و متوسط سهم مهمی در اقتصاد ملی بسیاری از کشورها دارند، تحقیقات کمتری به چگونگی طراحی و تطبیق مدل‌های کسب‌وکار 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 کسب‌وکار در این شرکت‌ها وجود ندارد (زوت و همکاران، ۲۰۱۱). فرایندهای ارزش‌آفرینی در شرکت‌های کوچک و متوسط با سازمان‌های بزرگ تفاوت‌های چشمگیری دارند. این تفاوت‌ها نه‌تنها 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 این‌رو، 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 کسب‌وکار انعطاف‌پذیر و نوآورانه اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا، چارچوب بوم مدل کسب‌وکار 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 نه‌تنها مدل کسب‌وکار خود را طراحی کنند، بلکه آن را به

### توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

طور مداوم آزمایش و بهبود دهند. این تحقیق با استفاده از ترکیب روش های تحلیل مضمون و دلفی فازی به بررسی چالش ها و فرصت های مدل های کسب و کار در صنایع لبنی پرداخته و با ارائه مدلی متناسب با شرایط این صنعت، به سؤال اصلی تحقیق پاسخ می دهد: «مدل کسب و کار شرکت های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی چیست؟» این رویکرد ترکیبی از روش های کیفی و کمی، با تأکید بر واقعیت های موجود، به منظور ارائه راه حل هایی برای بهبود عملکرد و پایداری این شرکت ها استفاده شده است. نتایج تحقیق حاضر می تواند راهنمای ارزشمندی برای طراحی و نوآوری مدل های کسب و کار در صنایع مشابه باشد و همچنین به تدوین استراتژی های کاربردی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط کمک کند.

#### **مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش**

هدف از خلق یک مدل؛ تسهیل درک، تشریح و یا پیش بینی این موضوع است که اشیاء، فرایندها و یا ساختارها در دنیای واقعی چگونه کار می کنند و این مهم با ساده سازی نمایش آن پدیده در قالب مدل امکان پذیر می گردد. در مورد مدل کسب و کار هم همین امر صدق می کند. این مدل درک، تشریح و پیش بینی فعالیت های خرید و فروش کالا یا خدمات و همچنین درآمد و هزینه یک شرکت خاص را تسهیل می نماید. مدل کسب و کار ترجمه راهبردهای سازمان بر روی نقشه منطق سازمان برای کسب درآمد است. به عبارت دیگر راهبرد، مدل کسب و کار و فرآیندهای کسب و کار به موضوع مشابهی در یک سازمان، کسب درآمد به شکل پایدار، اما در سطوح متفاوت اشاره دارند (حاجی حیدری، ۲۰۲۰) با بررسی ادبیات مدل کسب و کار به این نتیجه می رسیم که تعریف مشخصی برای مدل کسب و کار وجود ندارد و تعاریف ارائه شده در بعضی نقاط با یکدیگر همپوشانی داشته و تفسیر درستی از مدل کسب و کار ارائه نمی دهند. اگر چه اجماعی در مورد تعریف و ترکیب مفهوم مدل کسب و کار وجود ندارد، واضح است که مدیران و پژوهشگران این مدل را به عنوان یک ساختار تحلیلی و تشریح کاربردی می نگرند (لامبرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). کسب و کار موفق، کسب و کاری است که به طور فزاینده در درک چالش ها و فرصت های محیطی کوشا بوده و به سمت توسعه پایدار پیش برود (فرانکا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مدل کسب و کار مشخص می کند که یک سازمان چگونه با ذینفعان خارجی خود ارتباط برقرار کرده و همچنین چگونه نسبت به تغییرات اقتصادی محیط واکنش نشان می دهد به نحوی که بتواند در مورد هر یک از آن ها تغییرات مناسب را اعمال کند (زوت و امت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). در ادامه، مشهورترین مدل های کسب و کار 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
(آستروالد و پیگنور، ۲۰۱۰)	شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی (گزاره ارزشی)، روابط مشتری، کانال‌ها، بخش‌های مشتری، ساختار هزینه، جریان درآمد	۲۰۱۰	آستروالد 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)<sup>۴</sup> یکی از مؤثرترین این مدل‌ها در حوزه استراتژی است (زوت و همکاران، ۲۰۱۱) در حقیقت، استروالد 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 (استروالد 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-میرانت،<sup>۵</sup> ۲۰۱۲).

باین حال، محدودیت‌هایی در استفاده از بوم مدل کسب‌وکار به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و ارتباط‌دادن فعالیت‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد. در همین رابطه، ماریا<sup>۶</sup> (ماریا، ۲۰۱۲) اظهار داشت که فقدان یک هدف استراتژیک کاملاً مشخص و مهم‌تر از همه نیاز به مقایسه با رقبای

### توسعه مدل کسب و کار شرکت‌های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

بازار برای بوم مدل کسب و کار، احساس می‌شود. صرف طراحی این مدل‌ها به اندازه 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 پیش‌بینی شده را توضیح دهد. مسئله و محدودیت مهم دیگر، نبود یک دیدگاه سیستمی در طراحی بوم مدل کسب و کار، می‌باشد. در حقیقت، هیچ شاخصی برای عناصر موجود در نه بُعد سازنده این مدل‌ها، تعریف نشده و در چارچوب صریح نیز بیان نمی‌شود. علاوه بر این، نکات مهم ذیل هنوز هم حل نشده باقی مانده 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 کسب و کار را محدود می‌سازد و در نهایت، فرایند یادگیری استراتژیک عاملان اصلی کسب و کار یا اشخاص ثالث درگیر در ایجاد و توسعه شبکه خلق ارزش کسب و کار را همراهی نمی‌کند (سنا و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). از سویی دیگر، تحقیق حاضر ارائه مدل کسب و کار 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، در حالی که 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، در حالی که 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<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی نوآوری مدل کسب و کار 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 کسب و کار 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<sup>۹</sup> (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، درحالی‌که 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 آستروالدر 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

### توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

استفاده شد. جمع آوری داده های مورد نیاز برای شناسایی ابعاد و مؤلفه ها الگوی تحقیق با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفت. مشارکت کنندگان در تحقیق برای انجام مصاحبه های عمیق و نیز پاسخ به پرسش نامه، شامل مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی شهر تهران و همچنین اساتید دانشگاه، بودند. به منظور طراحی مدل تحقیق در مجموع بر اساس روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی از ۳ نفر از اساتید دانشگاهی و ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی استفاده شد. خبرگان دانشگاهی ضمن داشتن مدرک دکترا در رشته های مرتبط با مبحث تحقیق آشنایی داشتند. خبرگان اجرایی نیز ضمن داشتن مدرک حداقل کارشناسی ارشد، دارای حداقل ۱۵ سال فعالیت در زمینه های مرتبط با تحقیق، بودند (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی خبرگان تحقیق (یافته های 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 بهره وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۲۲
۴	زن	دکتری	تغذیه و سلامتی محصولات لبنی، تحقیقات بالینی	۱۸
۵	مرد	کارشناسی ارشد	بسته بندی و حفظ کیفیت محصولات لبنی، بهبود بسته بندی	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 بهره وری 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 بهره وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۲۲
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	بسته بندی و حفظ کیفیت محصولات لبنی، بهبود بسته بندی	۲۸
۱۴	مرد	دکتری	فراوری و تولید محصولات لبنی، بهبود فرآیندهای تولید	۱۵
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	بهبود عملکرد و بهره وری در صنایع غذایی، مدیریت عملیات	۱۶

در فرایند انجام مصاحبه ها و شیوه طراحی سؤال ها تلاش شد قواعد مصاحبه رعایت شود تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خطا دار نشود. همچنین، در فرایند انجام مصاحبه ها و شیوه طراحی سؤال ها تلاش شد قواعد مصاحبه رعایت شود تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خطا دار نشود (جدول ۳).

جدول ۳. سوالات پرسیده شده (یافته‌های پژوهشگر)

مؤلفه مدل کسب‌وکار	سوالات برای مصاحبه با خبرگان
شرکای کلیدی	۱. چگونه شرکای کلیدی در مدل کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 انجام‌گرفته سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه (دو هفته) دوباره کدگذاری شدند. سپس گدهای مشخص‌شده 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. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول زیر، برابر ۸۰ درصد است که بیشتر از مقدار قابل قبول یعنی ۶۰ درصد است.



### توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

$$\text{رابطه ۱} \quad 100 \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی باز آزمون}$$

همچنین، جهت تحلیل پرسش نامه ها نیز از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. تکنیک دلفی فازی یک روش تصمیم گیری 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 می پردازد. این روش امکان ادغام دیدگاه های مختلف اعضا و در نظر گرفتن عدم قطعیت در اطلاعات را فراهم می کند که منجر به تصمیماتی کمتر حساس و بیشتر انعطاف پذیر می شود. به جهت بررسی پایایی پرسش نامه ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ پرسش نامه ها ۰/۸۱، محاسبه شد که بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تأیید پایایی 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. خلاصه ای از یافته ها برای مصاحبه شوندهگان ارائه شد و تحلیل ها مورد تأیید آن ها قرار گرفت. همچنین همگی مصاحبه شوندهگان درک مناسبی از الگو و اجزای آن داشتند. در ادامه به توضیح گام تجزیه و تحلیل داده های پرسش نامه در روش دلفی فازی پرداخته شده است (هسو و همکاران، ۲۰۱۰):

گام ۱) جمع آوری نظرات خبرگان: در این مرحله همانند روش دلفی سنتی به جمع آوری نظرات خبرگان پرداخته می شود. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسش نامه و جمع آوری نظرات خبرگان استفاده می شود.

گام ۲) محاسبه ارزش فازی هر سؤال: پس از جمع آوری نظرات خبرگان در این مرحله بر اساس داده های جمع آوری شده به محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات (شاخص ها) می پردازیم. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات به ترتیب زیر عمل می کنیم:

با فرض اینکه ارزش فازی هر یک از سؤالات به صورت  $\tilde{A}_j = (L_j \cdot M_j \cdot U_j)$  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:

### فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه / دوره ۱۶ / شماره ۶۳ / پائیز ۱۴۰۳

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

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

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

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

$\bar{A}_j$ : ارزش فازی مثلثی سوال یا شاخص  $j$  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)  $j$  ام از اهمیت بالایی برخوردار است.

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

#### یافته‌ها

همان‌گونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل مضمون، استفاده گردید. بر همین اساس و

## توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

باهدف جمع آوری داده های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش های مصاحبه ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک و متوسط فعال در صنایع لبنی، مستقر در استان تهران و همچنین اساتید دانشگاه، از طریق روش نمونه گیری قضاوتی، انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه های انجام شده با روش تحلیل مضمون شش مرحله ای براون و کلارک<sup>۱۰</sup> (براون و کلارک، ۲۰۰۶)، کدگذاری گردید. براین اساس و در طی مرحله آشنایی با داده ها، شواهد گفتاری شناسایی شده (۸۶ مورد) از متن مصاحبه ها در قالب ۲۲ کد تم فرعی (اولیه) برچسب زنی شد. در ادامه نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده ها، ارائه شده است. در ادامه نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده ها، ارائه شده است (جدول ۴).

### جدول ۴. نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب زنی داده ها

(یافته های پژوهشگر)

آشنا شدن با داده ها	برچسب زنی داده ها (تم فرعی)
<p>مصاحبه شونده ۶ "با برخی مشتریان عمده که خریدار محصولات ما هستند، به طور مشترک بر روی ایجاد نوآوری و توسعه محصول و سفارشی سازی کار می کنیم. 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 می کنید که مشتری نیز جزئی از شماست. اما از سویی دیگر مشکلی که وجود دارد آنست که خب طبیعتاً سفارشی سازی عکس اقتصاد مقیاس یا تولید انبوه عمل می کند و هزینه سرانه محصول را افزایش خواهد داد و شما مجبورید به قیمت گرانتری فروش داشته باشید که خب مشتری این موضوع را می داند.</p>	<p>توسعه محصول و سفارشی سازی</p>
<p>مصاحبه شونده ۱۰ "یکپارچه سازی در زنجیره تامین شامل یکپارچه سازی کارآمد تامین کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشگاه ها با هدف حداقل کردن هزینه های سیستم در کنار برآورد کردن تقاضای مشتریان است؛ به این منظور پارامترهای مختلف مدیریت زنجیره تامین مانند ناب، چابک، پایدار و سبز به کار گرفته می شود تا یکپارچه سازی حاصل شود. یکی از ملزومات و منابع کسب درآمد بالا برای شرکت ما داشتن زنجیره تامین یکپارچه است، که همواره مورد تاکید مدیریت شرکت بوده است. باید به این نکته توجه داشت که هرچند میزان یکپارچه گی در زنجیره تامین بیشتر باشد، کیفیت محصول، تحویل، انعطاف پذیری فرآیند و رهبری هزینه بهبود پیدا می کند..."</p>	<p>زنجیره تامین 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 یا 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 شواهدگفتاری ارائه‌شده توسط پاسخ دهندگان، 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.

توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

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

تم اصلی (ابعاد)	تم فرعی (مؤلفه ها)
بخش های مشتری	مصرف کنندگان خانگی
	بازار عمومی
ارزش پیشنهادی	توسعه محصول و سفارشی سازی
	نوآوری در عملکرد محصول
	نوآوری در سیستم محصول
کانال توزیع	فروشگاه های خرده فروشی و تخفیفات
	بازار محلی
ارتباط مشتریان	سفارش مجدد محصولات مورد علاقه
	جامعه برند آنلاین
جریان های درآمد	درآمدهای حاصل از نوآوری
	درآمدهای حاصل از بخش های جدید بازار
منابع کلیدی	سیستم و برنامه های تولید
	زنجیره تأمین یکپارچه
فعالیت های کلیدی	تحقیق و توسعه
	بازاریابی
مشارکت های کلیدی	شرکت های تابعه
	جامعه کشاورزی و دامپروری
	توزیع کنندگان
ساختار هزینه	هزینه همکاری با مؤسسات و دانشگاه ها و شبکه سازی خارجی
	هزینه بازاریابی برای یافتن بازارهای جدید
	هزینه برون سپاری
	هزینه های اجرایی/ عملیاتی

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

بخش مشتریان	ارتباط مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	شرکای کلیدی
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		منابع کلیدی	
	فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تخفیفات بازار محلی		سیستم و برنامه‌های 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 توزیع شده بین خبرگان جمع‌آوری شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های تکمیل شده 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

### توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

روش پژوهش، ارائه شده است. میزان آلفای کرونباخ پرسش نامه دلفی (۰/۸۸) بیشتر از مقدار ۰/۷ است و این به مفهوم تأیید پایایی پرسش نامه است. در جدول ۷، خلاصه مقادیر فازی و دی فازی (فازی زدایی شده) هر یک از سؤالات ارائه شده است:

جدول ۷- نتایج تحلیل پرسشنامه ها به روش دلفی فازی (یافته های پژوهشگر)

شماره	ابعاد	سؤالات پژوهش (مؤلفه ها)	ارزش فازی هر یک از سؤالات			فازی زدایی شده	نتیجه
			U	M	L		
۱	بخش های	مصرف کنندگان خانگی	۱	۰.۹۶۰	۰.۵	۰.۸۵۵	تأیید
۲	مشتری	بازار عمومی	۱	۰.۹۶۵	۰.۵	۰.۸۵۸	تأیید
۳	ارزش پیشنهادی	توسعه محصول و سفارشی سازی	۱	۰.۹۶۴	۰.۵	۰.۸۵۷	تأیید
۴		نوآوری در عملکرد محصول	۱	۰.۹۴۱	۰.۳	۰.۷۹۶	تأیید
۵		نوآوری در سیستم محصول	۱	۰.۹۸۷	۰.۷	۰.۹۱۹	تأیید
۶	کانال توزیع	فروشگاه های خرده فروشی و تخفیفات	۱	۰.۹۲۴	۰.۵	۰.۸۳۷	تأیید
۷		بازار محلی	۱	۰.۹۲۸	۰.۵	۰.۸۳۹	تأیید
۸	ارتباط مشتریان	سفارش مجدد محصولات مورد علاقه	۱	۰.۹۸۲	۰.۵	۰.۸۶۶	تأیید
۹		جامعه برند آنلاین	۱	۰.۹۷۳	۰.۵	۰.۸۶۲	تأیید
۱۰	جریان های	درآمدهای حاصل از نوآوری	۱	۰.۹۹۲	۰.۷	۰.۹۲۱	تأیید
۱۱	درآمد	درآمدهای حاصل از بخش های جدید بازار	۱	۰.۹۷۸	۰.۵	۰.۸۶۴	تأیید
۱۲	منابع کلیدی	سیستم و برنامه های تولید	۱	۰.۹۷۸	۰.۵	۰.۸۶۴	تأیید
۱۳		زنجیره تأمین یکپارچه	۱	۰.۹۹۶	۰.۷	۰.۹۲۳	تأیید
۱۴	فعالیت های	تحقیق و توسعه	۱	۰.۹۸۲	۰.۵	۰.۸۶۶	تأیید
۱۵	کلیدی	بازاریابی	۱	۰.۹۹۶	۰.۷	۰.۸۲۳	تأیید
۱۶	مشارکت های کلیدی	شرکت های تابعه	۱	۰.۹۶۰	۰.۵	۰.۸۵۵	تأیید
۱۷		جامعه کشاورزی و دامپروری	۱	۰.۹۶۵	۰.۵	۰.۸۵۸	تأیید
۱۸		توزیع کنندگان	۱	۰.۹۶۴	۰.۵	۰.۸۵۷	تأیید
۱۹	ساختار هزینه	هزینه همکاری با مؤسسات و دانشگاه ها و شبکه سازی خارجی	۱	۰.۹۴۱	۰.۳	۰.۷۹۶	تأیید
۲۰		هزینه بازاریابی برای یافتن بازارهای جدید	۱	۰.۹۸۷	0/7	۰.۹۱۹	تأیید
۲۱		هزینه برون سپاری	۱	۰.۹۲۴	۰.۵	۰.۸۳۷	تأیید
۲۲		هزینه های اجرایی/ عملیاتی	۱	۰.۹۶۰	۰.۵	۰.۸۵۵	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 جمع‌آوری‌شده 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



### توسعه مدل کسب و کار شرکت های کوچک و.../مظلومی، حقیقت منفرد و کابارن زاد قدیم

می تواند باعث افزایش تعامل با مشتریان، ارتقاء نام آوری برند و توسعه بازار شود. این پژوهش راه را برای تحقیقات آینده هموار می کند. از جمله زمینه های پیشنهادی می توان به بررسی اثربخشی مدل پیشنهادی در صنایع دیگر، گسترش استفاده از روش دلفی فازی در حوزه های مشابه و مطالعه چالش های اجرای مدل کسب و کار در شرکت های کوچک و متوسط اشاره کرد. همچنین، توسعه دانش کاربردی در مورد روش های کیفی و کمی در حمایت از بازطراحی مدل های کسب و کار نیازمند تحقیقات بیشتر است. نتیجه گیری کلی این است که مدل پیشنهادی، ابزاری کاربردی و قابل اعتماد برای طراحی و بهبود مدل های کسب و کار در صنایع لبنی ارائه می دهد که می تواند به رشد و پایداری این شرکت ها 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) استروالد، 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). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. روش‌شناسی علوم انسانی، ۵۸(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, & Podoyntsyna, 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*,<sup>11</sup>Emerald Group Publishing Limited. ۳۳: 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.

یادداشت‌ها:

- 
- 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 Mazloumi<sup>1</sup>

Receipt: 29/05/2024 Acceptance: 24/09/2024 Jalal Haghighat Monfared<sup>2</sup>

Mohammadreza Kabaran zad ghadim<sup>3</sup>

### 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 Student, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Mohsenmazloomy@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Jhm1847@gmail.com

3-Assistant Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Moh.kabaranzad@iauctb.ac.ir