

## رابطه مدل کسب و کار و راهبرد محصول در کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران

امیررضا روحانی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۱۶

حمیدرضا رضوانی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۰

### چکیده

انتخاب نادرست مدل‌های کسب و کار الکترونیکی، بدون توجه به شرایط محیطی و سازمانی، مهم‌ترین مانع گسترش تجارت الکترونیک است. آگاهی از این موضوع که چه ارتباطی بین مدل‌های کسب و کار الکترونیک و راهبردهای گوناگون در خلق، کسب و آرایه ارزش رقابتی وجود دارد اهمیت زیادی برای محققان و مدیران دارد. پژوهش حاضر، به دنبال بررسی رابطه بین مدل کسب و کار و راهبرد محصول در کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران است. این تحقیق با بررسی ادبیات موضوع، اقدام به آرایه گونه‌شناسی جدیدی از مدل‌های کسب و کار الکترونیک بر مبنای نقاط مرجع راهبردی نموده است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط حاضر در ایران است. ابزار جمع‌آوری داده برای آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی نیز پرسشنامه الکترونیکی است. پرسشنامه‌ها از طریق رایانامه برای مدیران سطوح عالی و میانی کسب و کارهای الکترونیکی ارسال و در نهایت ۴۰۰ پرسشنامه از ایشان دریافت شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که دو نقطه مرجع محور توجه و میزان کنترل، عوامل مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیک و راهبردهای محصول هستند. همچنین مشخص گردید که بین نوع مدل کسب و کار الکترونیک و انتخاب نوع راهبرد محصول رابطه معناداری وجود دارد.

### واژگان کلیدی

مدل کسب و کار، راهبرد محصول، نقاط مرجع راهبردی، کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط (E-SMEs)

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

arohani@ut.ac.ir

rezvani@mehralborz.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه مهربرز تهران

## مقدمه

پدیده جهانی شدن و توسعه فناوری اطلاعات، موجب پیدایش و توسعه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک در بسیاری از صنایع تولیدی و خدماتی شده است، به گونه‌ای که مدیران بسیاری از سازمان‌ها، جهت بقا و حفظ مزیت رقابتی، ناچار به مدیریت مدل‌های کسب‌وکار فعالیت خود شده‌اند. مدل کسب‌وکار الکترونیک، منطبق محوری سازمان در ارزش‌آفرینی است که نقش و ارتباط واحدهای سازمان را در تشخیص، تبیین، طراحی، عرضه و تحقق ارزش در محصول و نیز مناسبات تجاری با مشتریان، تأمین‌کنندگان و فروشندگان را شکل می‌دهد. مطالعه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک، موضوع مهمی در تحقیقات مدیریت راهبردی است؛ زیرا مدل‌های کسب‌وکار در امکانات بنگاه برای خلق و کسب ارزش، اثر می‌گذارند (Amit & Zott, 2001). مدل کسب‌وکار الکترونیکی، طلایه‌دار تفکر مدیریت راهبردی و به طور خاص، عامل اقتضایی جدید و مهمی در سرعت پیشرفت‌های اخیر در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است (Geoffrion & Krishnan, 2003). بهره‌گیری از مدل‌های کاری جدید از جمله مدل‌های کسب و کار الکترونیک، الزام کسب‌وکار امروزین است. کسب‌وکار الکترونیک از مدل‌های کاری مهم قرن بیست‌ویکم، منشعب شده که علاوه بر ایجاد روابط مستحکم و مستمر با مشتریان فعلی، به دنبال جذب هر چه بیشتر مشتریان در محیط پویا و پیچیده بازارهای امروزی است. اهمیت استفاده از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک تا حدی است که آن‌ها را ابزار توانمندساز در فرایند جهانی‌سازی معرفی کرده‌اند (Afuah & Tucci, 2004, p. 13). از سوی دیگر، دنیای کسب‌وکار الکترونیک برای بسیاری از تازه‌واردان، بسیار گیج‌کننده است و بسیاری از آن‌ها با تعارضی مواجه هستند که تردید برای باقی ماندن در این گونه کسب‌وکار را ایجاد می‌نماید. نتایج تحقیقات (Debreceeny et al., 2002) نشان‌دهنده آن است که انتخاب اشتباه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی بدون توجه به شرایط محیطی و سازمانی، مهم‌ترین مانع گسترش تجارت الکترونیک است. بنابراین، انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیک، انتخابی راهبردی در سازمان‌های مجازی است.

از سوی دیگر، سازمان‌ها باید به دقت بررسی کنند که چه نوع مدل کسب و کار الکترونیکی‌ای می‌تواند اینترنت و فناوری‌های اطلاعاتی را با راهبردهای کسب و کار آن‌ها مرتبط کند (Laudom & Laudom, 2001, p. 251). مدل کسب و کار، مبین جزئیات مورد نیاز برای درک چگونگی عرضه ارزش به مشتریان است؛ در حالی که مدل کسب و کار، بعدی اساسی از عملکرد یعنی موقعیت رقابتی را در نظر نمی‌گیرد؛ چرا که دست‌وپنجه نرم کردن با رقبا و جزئیات رقابت به راهبرد مربوط می‌شود (Magretta, 2002). این دو مفهوم، راهبرد کسب و کار و مدل کسب و کار، رابطه عمیقی با یکدیگر دارند (Afuah & Tucci, 2004, p. 39). اگرچه وجود مدل کسب و کار الکترونیک در جهت حفظ مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها ضروری است، اما آنچه مهم‌تر به نظر می‌رسد وجود ارتباط بین راهبردهای مختلف با مدل‌های کسب و کار الکترونیک است. بنابراین، آگاهی از این موضوع که چه ارتباطی بین مدل‌های کسب و کار الکترونیک و راهبردهای گوناگون در خلق، کسب و ارایه ارزش رقابتی وجود دارد اهمیت زیادی برای محققان و مدیران دارد؛ زیرا هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح راهبرد سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت، تجلی کند و باعث هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود. سازمان‌هایی که به این هماهنگی توجه نکنند از نظر راهبردی، آسیب‌پذیر می‌گردند (اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۲۲). مرور ادبیات نشان می‌دهد اگرچه تاکنون تحقیقات بسیاری در زمینه معرفی و طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار شده است، اما در زمینه رابطه بین مدل‌های کسب و کار و راهبرد، تحقیقات بسیار اندکی وجود دارد. بر اساس این، در این پژوهش به دنبال بررسی این هستیم که آیا انتخاب نوع مدل کسب و کار در انتخاب راهبرد محصول نیز در کسب و کارهای الکترونیک اثر دارد (بین این دو رابطه وجود دارد)؟

## ۱. مبانی نظری تحقیق

### ۱-۱. مدل کسب و کار

تیمرز (Timmers, 1998) مدل کسب و کار را معماری برای کالا، خدمت و جریان اطلاعات مشتمل بر توصیفی از بازیگران کسب و کارهای گوناگون و قوانین آنها، توصیفی از منافع بالقوه بازیگران کسب و کارها و توصیفی از منابع درآمد مد نظر قرار می دهد. تحت تأثیر تیمرز، ویل و ویتال (Weill & Vitale, 2001, p. 10)، مدل کسب و کار را شرحی از نقش ها و روابط بین مشتریان و مصرف کنندگان محصول ها و خدمات شرکت، همکاران و عرضه کنندگان معرفی می کنند که مبین گردش جریان اصلی تولید، اطلاعات، پول و منتفعان کلیدی این عملیات است. بر مبنای تعریف راپا (Rappa, 2004, p. 28)، مدل کسب و کار، روش های تجارتي است که شرکت برای بقای خود اجرا می کند که همان نحوه ایجاد درآمد است. مدل کسب و کار، شرح سیستم های اجتماعی پیچیده با تمام عوامل، ارتباط ها و فرآیندهای موجود در آن نیست بلکه مدل کسب و کار، منطق سیستم های تجاری برای ایجاد ارزش را که در پس فرآیندهای ظاهری قرار دارد شرح می دهد (Petrovic et al., 2001) مدل کسب و کار، اجزاء، ساختار و شکل نظارتي تبادلات طراحی شده را به گونه ای ترسیم می کند تا بتوان ارزشی را از طریق به کارگیری فرصت کسب و کار ایجاد کرد (Amit & Zott, 2001).

### ۲-۱. گونه شناسی ها و دسته بندی های مختلف مدل های کسب و کار

تیمرز (Timmers, 1998)، یازده مدل کسب و کار را در کسب و کارهای الکترونیکی معرفی می کند. این مدل ها عبارت اند از فروشگاه الکترونیکی، تدارک الکترونیکی<sup>۱</sup>: مزایده و مناقصه الکترونیکی، مراکز خرید الکترونیکی، حراجی های الکترونیکی<sup>۲</sup>، مجامع مجازی، بسترها یا الگوهای مشارکت<sup>۳</sup>، موقعیت بازار شخص ثالث<sup>۴</sup>، ادغام کنندگان خدمات زنجیره ارزش<sup>۵</sup>، عرضه کنندگان خدمات زنجیره ارزش، واسطه گری اطلاعات<sup>۶</sup> و سایر سرویس های شخص ثالث<sup>۷</sup>. کاپلان و سانی (Kaplan & Sawhney, 2000)، مدل های B2B را به چهار طبقه تقسیم می کنند: مراکز الکترونیکی کاتالوگ، سفارش، مبادله و مدیران تأمین. ریپورت و جاورسکی (Rayport & Jaworski, 2001, p. 65)، هفت مدل کسب و کار را در فضای آنلاین مطرح می کنند. راپا (Rappa, 2004)، مدل های کسب و کار

مشاهده شده در وب را به نُه مدل واسطه‌گری، تبلیغاتی، اطلاعاتی، بازرگانی، تولیدکننده، وابسته‌ساز<sup>۱</sup>، ایجاد جامعه<sup>۲</sup>، حق اشتراک و عرضه سرویس‌های سودمند<sup>۳</sup> تقسیم می‌کند. آمیت و زات (Amit & Zott, 2001)، چهار نوع مدل کسب و کار مبتنی بر کارایی، نوآوری، مکمل‌سازی و حفظ و نگهداری را معرفی می‌کنند. ویرتز و شیلک (Wirtz & Schilke, 2010)، چهار نوع مدل کسب و کار مبتنی بر محتوا، مضمون، تجارت و برقراری ارتباط را معرفی می‌کنند. الیوا و کالنبگ (Oliva & Kallenberg, 2003)، چهار نوع مدل کسب و کار خدمات اساسی، پشتیبانی مشتری، برون‌سپاری و عرضه راه‌حل برای سازمان‌های پروژه‌محور را معرفی کرده‌اند. ویل و دیگران (Weill et al., 2005, p. 9) شانزده مدل کسب و کار شناخته‌اند. هسکول (Heuskel, 1999, p. 3) بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، چهار نوع مدل کسب و کار یکپارچه، هماهنگ<sup>۱</sup>، تک‌لایه<sup>۲</sup> و بازارساز را شناخته است. اشوایزر (Schweizer, 2005) نیز همان گونه‌شناسی مدل‌های کسب و کار هسکول را عرضه کرده است.

جدول ۱. دسته‌بندی‌های مختلف مدل‌های کسب و کار

کسب و کار	تعداد مدل	ابعاد	سال	صاحب نظر
الکترونیک	۱۱	یکپارچگی وظیفه‌ای و درجه نوآوری	1998	Timmers
الکترونیک	۵	کنترل (از خودکنترلی به سلسله‌مراتبی) و یکپارچگی ارزش (از زیاد به کم)	2000	Tapscott et al., p. 44
الکترونیک	۴	شرکت چه چیزی می‌خرد (منابع تولیدی یا منابع عملیاتی)، چطور آن را می‌خرد (سیستماتیک یا غیرسیستماتیک)	2000	Kaplan & Sawhney
الکترونیک	۴	محتوا، ساختار، حکمرانی	2001	Amit and Zott
الکترونیک	۷	چهار مؤلفه: ارزش، فضای بازار ارائه‌شده، سیستم منابع و مدل مالی	2001	Rayport and jaworski, p. 65
الکترونیک	۹	منبع کسب درآمد، موقعیت بنگاه در زنجیره ارزش	2004	Rappa, p. 29
الکترونیک	۴	محتوا، مضمون، ارتباط، تجارت	2010	Wirtz & Schilke
عام-پروژه محور	۴	ارزش مورد انتظار برای مشتری، منطق خلق ارزش برای تأمین‌کنندگان	2003	Oliva & Kallenberg

صاحب نظر	سال	ابعاد	تعداد مدل	کسب و کار
Weill et al., p.9	2005	دو بعد نوع کسب و کار (خلق کننده، توزیع کننده، مالک و کارگزار) و نوع دارایی (فیزیکی، مالی، انسانی و نامشهود)	۱۶	عام
Schweizer	2005	سه بعد زنجیره ارزش، قدرت بازار نوآوران در مقابل مالکان دارایی های مکمل و کل درآمد بالقوه	۴	عام

### ۳-۱. نظریه نقاط مرجع راهبردی

نقاط مرجع راهبردی<sup>۱۳</sup> عبارت‌اند از اهداف یا شاخص‌های مرجعی که مدیران برای ارزیابی گزینه‌ها استفاده می‌کنند تا تصمیمات راهبردی بگیرند و اولویت‌های سازمانی یا سیستمی را به اطلاع ذی‌نفعان کلیدی خود برسانند (Fiegenbaum et al., 1996). درک گزینه‌های نقاط مرجع راهبردی سازمان، روشی برای رسیدن به هماهنگی راهبردی است (Javalgi et al., 2006). نقاط مرجع راهبردی، نقاطی برای هماهنگی هستند که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند هماهنگی همه‌جانبه‌ای به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۴، ص ۲۱). صاحب‌نظران مدیریت از دو بُعد کانون توجه مدیریت و نوع کنترل به منزله نقاط مرجع راهبردی سازمان، جهت گونه‌شناسی نظریه‌ها و ایجاد هماهنگی همه‌جانبه در سازمان استفاده می‌کنند؛ مثلاً ارزش‌های رقابتی، گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی (دفت، ۱۳۸۶، صص ۱۲۰ و ۶۴۵). در این قسمت با استفاده از مدل‌های کسب‌وکاری که آمیت و زات معرفی کرده‌اند الگوی مفهومی پژوهش معرفی می‌گردد. آمیت و زات در تحقیقات خود متوجه شدند که هیچ یک از نظریه‌های مدیریت راهبردی به تنهایی نمی‌تواند توان بالقوه خلق ارزش در بنگاه را تشریح کند؛ بنابراین، نیاز به یکپارچگی در میان نظریه‌های مختلف در زمینه خلق ارزش وجود دارد. هر یک از این نظریه‌ها، واحد تحلیل متمایزی را که متناسب با کانون اصلی خلق ارزش است بیان می‌کنند. زنجیره ارزش، واحد تحلیل را فعالیت‌های بنگاه اما نظریه توسعه اقتصادی شومپتر، بنگاه (یا به طور خاص، کارآفرین) می‌داند. در رویکرد مبتنی بر منابع، منابع و ظرفیت‌ها است که موجب شکل‌گیری بنگاه می‌شود. در نظریه شبکه‌های راهبردی، واحد تحلیل، شبکه بنگاه‌ها است و در مبادله-هزینه اقتصادی،

مبادله‌های اقتصادی، مطرح است. آن‌ها در بررسی‌های خود به این نتیجه می‌رسند که بر مبنای نظریه‌های مختلف و تحلیل منابع خلق ارزش در بنگاه‌های کسب و کار الکترونیک، مدل کسب و کار می‌تواند واحد تحلیل مناسبی در نظر گرفته شود. مدل‌های کسب و کار آمیت و زات (Amit & Zott, 2001) عبارت است از:

*مدل مبتنی بر کارایی*<sup>۱۴</sup>: به دنبال کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سرعت در عرضه کالا یا خدمت است. هدف آن ایجاد ارزش از طریق افزایش کارایی عملیاتی است. این مدل بیشتر متکی بر نظریه مبادله-هزینه اقتصادی است. مدل‌های کسب و کار مبتنی بر کارایی می‌تواند هم در بازارهای سنتی و هم در بازارهای مجازی مطرح باشد. در بازارهای مجازی از طریق کاهش عدم تقارن اطلاعات در بین خریداران و فروشندگان در عرضه اطلاعات به‌روز و جامع، افزایش سرعت و تسهیل اطلاعاتی که از طریق اینترنت به‌طور مناسب و آسان می‌تواند انتقال پیدا کند، هزینه‌های جست‌وجو و چانه‌زنی مشتریان کاهش می‌یابد (Amit & Zott, 2001). همچنین، این مدل می‌تواند انتخاب گسترده‌ای در سطح پایین‌تری از هزینه‌ها را با کاهش هزینه‌های توزیع، مدیریت موجودی اثربخش، ساده‌سازی مبادله‌ها، زنجیره عرضه مؤثر و کارآمد، بهره‌مندی از صرفه‌های ناشی از مقیاس و افزایش سرعت فرایند مبادله برای مشتریان و فروشندگان فراهم نماید (Zott & Amit, 2008). مدل‌های کسب و کار مبتنی بر کارایی، به دنبال سازماندهی مجدد فعالیت‌ها در جهت کاهش هزینه‌های مبادله هستند (Zott & Amit, 2009). بنابراین، منبع خلق ارزش در چنین مدل‌هایی، اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و فرایندهای داخلی سازمان است.

*مدل مبتنی بر مکمل‌سازی*<sup>۱۵</sup>: مبتنی بر رویکرد مبتنی بر منابع است و هدف آن، ایجاد ارزش‌های مکمل است. در واقع به دنبال آن است که مجموعه کالاها یا خدماتی را برای مشتریان خود فراهم آورد که مجموعه آن، دارای ارزش بیشتری از هر یک از آن محصولات به صورت جداگانه باشد. این محصولات ممکن است که مکمل‌سازهای عمودی (خدمات پس از فروش) یا مکمل‌سازهای افقی باشد. همچنین امکان دارد که دارایی‌های ثابت به منزله ارزش مکمل استفاده شود؛ مثلاً به مشتریانی که از طریق اینترنت، محصولات خود را می‌خرند فروشنده‌ای به منزله عرضه‌کننده خدمات پس از

فروش معرفی می‌گردد. خلق ارزش در این مدل‌ها از طرق دیگری نیز صورت می‌گیرد که می‌توان به سرمایه‌گذاری بر روی فعالیت‌هایی مانند یکپارچگی زنجیره عرضه یا فناوری‌هایی که موجب ارتباط میان بنگاه‌ها با یکدیگر می‌شود نیز اشاره کرد که موجب ایجاد ارزش مکمل ارزش فعلی می‌گردد. همچنین امکان دارد که محصولات مکمل نامرتبلی با مبادله اصلی عرضه شود (Amit & Zott, 2001). مدل‌های مکمل‌ساز به دنبال آن هستند که از طریق قابلیت‌ها و شایستگی‌های داخلی، مجموعه فعالیت‌هایی را ایجاد نمایند که ارزش بیشتری را برای مشتریان خلق نماید (Zott & Amit, 2009).

*مدل مبتنی بر حفظ و نگهداری*<sup>۱۶</sup>: در این مدل به دنبال ایجاد برنامه‌هایی جهت حفظ مشتریان فعلی هستیم. این مدل بیشتر مبتنی بر نظریه شبکه‌های راهبردی است. پتانسیل خلق ارزش کسب‌وکارهای الکترونیکی با مشتریانی که تشویق می‌شوند مبادله خود را تکرار کنند یا با شرکای راهبردی‌ای که تشویق می‌شوند ارتباط و همکاری خود را با بنگاه حفظ کنند و آن را بهبود دهند افزایش می‌یابد. این مدل‌ها از حرکت مشتریان و شرکای راهبردی به سوی رقبا جلوگیری می‌کنند. چندین راهکار جهت حفظ و نگهداری مشتریان در این مدل وجود دارد. نخست، برنامه‌های وفاداری (Varian, 1999) که بر اساس امتیازات خاصی موجب تکرار خرید مشتری می‌شود؛ دوم، ایجاد استانداردهای برجسته، انحصاری و رژیم‌های حقوقی (Teece, 1987) برای فرایندهای کسب‌وکار محصولات؛ و سوم، برقراری رابطه قابل اعتماد با مشتریان. همچنین این نوع مدل‌های کسب‌وکار، اقدام به شخصی‌سازی کالا، خدمات و اطلاعات برای مشتریان خود می‌کنند. اثرات شبکه‌ای مثبت مستقیم و غیرمستقیم نیز در حفظ و نگهداری مشتریان اهمیت دارد (Amit & Zott, 2001). این مدل‌ها به دنبال حفظ و نگهداری مشتریان، فروشندگان و غیره هستند (Zott & Amit, 2009). بنابراین منبع اصلی خلق ارزش این مدل‌ها، حفظ و نگهداری مجموعه ذی‌نفعان سازمانی است.

*مدل مبتنی بر نوآوری*<sup>۱۷</sup>: عرضه محصول جدید از طریق سازکار ارزشی جدید. این مدل بیشتر از همه متکی بر نظریه توسعه اقتصادی شومپتر است. در حالی که عرضه کالا یا خدمت جدید، روش‌های تولید، توزیع، بازاریابی یا بازارهای جدید، منابع سنتی خلق ارزش هستند نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای الکترونیکی در مسیر



خود، نوآور هستند که همانا سازمان مبادله آن‌ها است. این مدل‌ها با برقراری ارتباط با شرکای قبل، روش‌های مبادله جدید، شناخت و در نظر گرفتن نیازهای پنهان مشتریان یا خلق بازارهای ورود جدید، اقدام به خلق ارزش می‌نمایند (Amit & Zott, 2001). مدل‌های کسب و کار مبتنی بر نوآوری، اقدام به نوآوری در محتوا (کالا، خدمات و اطلاعات مبادله)، ساختار (سازکار و شرکای مبادله و مسیرهای ارتباط) و شکل نظارتی مبادله‌ها (جریان و فرایندهای نظارت بر جریان اطلاعات، منابع، محصول‌ها) می‌کنند (Zott & Amit, 2009). بنابراین می‌توان گفت که تأکید منبع خلق ارزش در این مدل بر ایجاد ارزش جدید است و رویکرد آن نیز برون‌نگر است.

**جدول ۲. میزان وابستگی هر یک از مدل‌ها به نظریه‌های مدیریت راهبردی (Amit & Zott, 2001)**

نوآوری	حفظ و نگهداری	مکمل‌سازی	کارایی	
متوسط	کم	متوسط	متوسط	زنجیره ارزش
زیاد	کم	کم	کم	نظریه شومپترین
متوسط	متوسط	زیاد	کم	رویکرد مبتنی بر منابع
متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	نظریه شبکه‌های راهبردی
کم	متوسط	کم	زیاد	نظریه مبادله-هزینه اقتصادی

با توجه به موارد مطرح می‌توانیم مدل‌های کسب و کار آمیت و زات را بر مبنای نقاط مرجع، دسته‌بندی کنیم. بر اساس این می‌توانیم مدل‌های کسب و کار را بر مبنای منبع خلق ارزش (محور توجه) در دو طیف قرار دهیم؛ مدل‌های کسب و کار مبتنی بر مکمل‌سازی و کارایی که منبع خلق ارزش آن‌ها داخلی است، و مبتنی بر نوآوری و حفظ و نگهداری که منبع خلق ارزش آن‌ها خارجی است. از سوی دیگر، مدل‌های کسب و کار مبتنی بر کارایی و حفظ و نگهداری به دنبال عرضه محصولات استاندارد و کارا هستند، بنابراین میزان کنترل این مدل‌ها باید بر روی عوامل زیاد باشد. همچنین، مدل‌های کسب و کاری مبتنی بر نوآوری و مکمل‌سازی نیز به دنبال عرضه ارزش‌ها و سازکارهای ارزشی جدید، متمایز و مکمل هستند؛ بنابراین نیاز به انعطاف‌پذیری و کنترل بر عوامل، کم است. نمودار ۱، الگوی مفهومی مدل کسب و کار را نشان می‌دهد.

منبع خلق ارزش (محور توجه)

	داخلی	خارجی
کم	مدل کسب‌وکار مبتنی بر مکمل‌سازی	مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری
زیاد	مدل کسب‌وکار مبتنی بر کارایی	مدل کسب‌وکار مبتنی بر حفظ و نگهداری

نمودار ۱. الگوی مفهومی مدل کسب‌وکار (یافته‌های پژوهش)

اما باید این موضوع نیز بررسی شود که آیا دو نقطه مرجع راهبردی مطرح‌شده، عوامل مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار هستند یا نه؟ به همین منظور با مروری بر ادبیات تحقیق این عوامل، شناخته و در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. عوامل مؤثر در انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیک

منابع	عوامل فرعی	عوامل اصلی
Finnegan & Hayes, 2005	نوآوری فناوری اطلاعات	محور توجه
Ng, 2005; Rappa, 2004, p. 34	منابع مورد نیاز شرکت	
Ng, 2005; Rappa, 2004, p. 34	بازار هدف شرکت	
Ng, 2005; Rappa, 2004, p. 36	ماهیت محصول	
Tapscott et al., 2000, p. 52; Finnegan & Hayes, 2005	کنترل اقتصادی	کنترل
Timmers, 1998; Finnegan & Hayes, 2005; Tapscott et al., 2000, p. 52; Kaplan & Sawhney, 2000	یکپارچگی کارکردها و فرایندها	
Ng, 2005; Rappa, 2004, p. 36	اندازه سازمان	
Ng, 2005; Rappa, 2004, p. 34	فرهنگ کسب‌وکار الکترونیک	
Timmers, 1998; Finnegan & Hayes, 2005	زیرساخت‌ها	
Rappa, 2004, p. 35; Linder & Cantrell, 2000, p. 102	زنجیره تأمین	
Ng, 2005; Rappa, 2004, p. 35	راهبرد سایر سطوح	

فرضیه اصلی اول: محور توجه سازمان به محیط، عامل مؤثری در نوع مدل کسب‌وکار الکترونیک است.

- فرضیه فرعی اول: نوآوری فناوری اطلاعات، تبیین‌کننده مناسب محور توجه سازمان است.
- فرضیه فرعی دوم: منابع مورد نیاز شرکت، تبیین‌کننده مناسب محور توجه سازمان است.

- فرضیه فرعی سوم: بازار هدف، تبیین کننده مناسب محور توجه سازمان است.
  - فرضیه فرعی چهارم: ماهیت محصول، تبیین کننده مناسب محور توجه سازمان است.
- فرضیه اصلی دوم:** میزان کنترل سازمان، عامل مؤثری در نوع مدل کسب و کار الکترونیک است.
- فرضیه فرعی پنجم: کنترل اقتصادی، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
  - فرضیه فرعی ششم: یکپارچگی کارکردها و فرایندها، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
  - فرضیه فرعی هفتم: اندازه سازمان، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
  - فرضیه فرعی هشتم: فرهنگ کسب و کار الکترونیک، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
  - فرضیه فرعی نهم: زیرساختها، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
  - فرضیه فرعی دهم: زنجیره تأمین، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
  - فرضیه فرعی یازدهم: راهبردهای سایر سطوح سازمان، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.

#### ۴-۱. محصول

محصول، اساسی ترین ابزار ترکیب عناصر بازاریابی است. محصول، حاصل کار عرضه محسوس مؤسسه به بازار است. محصول، شامل ترکیب کالا و خدماتی است که شرکت به بازار هدف خود عرضه می کند (Kotler, 2000, p. 131). در مفهومی کلی، هر چیز -از کالای فیزیکی گرفته تا خدمات، اشخاص، مکانها، سازمانها و عقایدی را که بتوان در بازار عرضه نمود- محصول می گویند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۷۹، صص ۳۳۸ و ۳۳۹).

#### ۵-۱. راهبردهای محصول

راهبردهای محصول، مشخص کننده نیازهایی از بازار است که ممکن است با پیشنهادی متفاوت محصول برآورده گردند. راهبردهای محصول با موضوعاتی نظیر تعداد و تنوع محصولات، نوآوری محصول، حیطه محصول، و طرح محصول، مرتبط است. اجرای اثربخش راهبردهای محصول، نیازمند هماهنگی بین گروههای مختلف مالی، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و بازاریابی است (Kolcum, 1989, p. 53).

جدول ۴. راهبردهای محصول شناخته شده و علت انتخاب آن‌ها توسط شرکت‌ها (یافته پژوهش)

منابع	علت انتخاب	راهبرد محصول
Kotler, 2000, p. 298; Wind, 1982, p. 79	ایجاد جایگاه رقابتی برجسته در اذهان مشتریان	موضوع سازی محصول
Kotler, 2000, p. 298; Wind, 1982, p. 79; Fahey, 1992	افزایش دوره عمر محصول، اصلاح اشتباهات موضوع سازی	موضوع سازی مجدد
Jain, 1999, p. 852	افزایش سهم بازار، ارتقای موقعیت رقابتی و صرفه‌های ناشی از مقیاس	تداخل محصول
Patterson, 1993, p. 179	افزایش صرفه‌جویی در مقیاس با تخصص‌گرایی	تک محصولی
Patterson, 1993, p. 179	پوشش به ریسک استفاده از محصول منسوخ با محصولات تکمیلی	چند محصولی
Patterson, 1993, p. 179	افزایش وابستگی مشتری به محصولات	مجموعه محصولات
Alsop, 1988	طراحی محصول استاندارد و افزایش صرفه‌جویی در مقیاس	محصول استاندارد
Alsop, 1988	طراحی انعطاف‌پذیر محصول برای مشتریان	محصول سفارشی
Alsop, 1988	ارتباط نزدیک با بازار هدف و توسعه محصولات استاندارد	محصول استاندارد تعدیل شده
Hise & Parasuraman, 1984	حذف محصولات نامطلوب به دلیل افزایش هزینه‌ها و کاهش سود	حذف محصول
Booms & Bitner, 1982, p. 261	محصولات جدید برای بازارهای هدف جدید	محصولات جدید برای جهان
Booms & Bitner, 1982, p. 281	محصولات جدید برای بازارهای فعلی	خطوط جدید محصول
Booms & Bitner, 1982, p. 282	تکمیل‌کننده محصولات فعلی	الحاقات به محصولات موجود
Booms & Bitner, 1982, p. 282	ارایه محصولی به عنوان جایگزین محصول قبلی	اصلاحات و تجدید نظر در محصولات فعلی
Booms & Bitner, 1982, p. 281	محصولات فعلی برای بازارهای هدف جدید	محصولات با جایگاه جدید
Booms & Bitner, 1982, p. 281	افزایش کارایی، صرفه‌های ناشی از مقیاس	کاهش بهای تمام شده
Green, 2000; Ansoff, 1957	افزایش سهم بازار، افزایش میزان استفاده از محصول	نفوذ در بازار
Schenker, 2000; Ansoff, 1957; Sellers, 1991	توسعه جغرافیایی و بخش‌های هدف جدید برای محصول فعلی	توسعه بازار

منابع	علت انتخاب	راهبرد محصول
واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۴؛ Ansoff, 1957	بهبود محصول، توسعه خانواده محصول و محصولات جدید برای بازارهای موجود	توسعه محصول
واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۴؛ Ansoff, 1957	یکپارچگی عمودی، متنوع ساختن از طریق فعالیت‌های مرتبط و غیرمرتبط	متنوع‌سازی

جدول ۴ مجموعه راهبردهای محصول را به همراه علت انتخاب و اتخاذ آن‌ها را توسط شرکت‌ها نشان می‌دهد. جهت بررسی راهبردهای محصول در کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران، راهبردهای محصول انفس انتخاب شد و گونه‌شناسی راهبردهای محصول بر مبنای دو نقطه مرجع راهبردهای بازاریابی بیان می‌گردد. تحقیقات قبلی (واکر)، گونه‌شناسی راهبردهای مذکور را بر اساس دو نقطه مرجع محصول و بازار هدف بیان کرده‌اند. نتایج تحقیقات مشابه (جدول ۵) نشان‌دهنده آن است که محور توجه و میزان کنترل، منطبق بر نقاط محصول و بازار هدف هستند (رضوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۱۲). اما باید به بررسی این موضوع نیز بپردازیم که آیا دو نقطه مرجع راهبردی مطرح‌شده، عوامل مؤثری در انتخاب راهبردهای محصول هستند یا نه؟ با مرور ادبیات تحقیق این عوامل، شناخته و در جدول ۶ بیان شده است.

#### جدول ۵. نقاط مرجع راهبردی بازاریابی (رضوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۱۲)

مراحل چرخه عمر محصول متناظر	توضیحات	نقاط مرجع استراتژیک بازاریابی	
رشد و بلوغ	تعداد زیاد رقبا، کنترل کم بر عوامل (انعطاف‌پذیری)، محصولات متمایز	زیاد	SRP اول: میزان رقابت (میزان کنترل)
معرفی و افول	تعداد اندک رقبا، کنترل شدید بر عوامل، محصولات استاندارد	کم	
بلوغ و افول	حفظ بازار کنونی، حفظ سهم بازار فعلی، اشاره به کارایی سازمان	داخل	SRP دوم: محور تمرکز، داخل یا خارج بازارهای فعلی
معرفی و رشد	کسب بازار جدید، افزایش سهم بازار، اشاره به اثربخشی سازمان	خارج	

### جدول ۶. عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد محصول

عوامل اصلی	عوامل فرعی اول	منابع
محور توجه	نوآوری محصول	Kolcum, 1989, p. 53; Ansoff, 1957
	میزان دسترسی به منابع	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۲
	روابط سازمانی یا شبکه‌های ارتباطی	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۴
میزان کنترل	بازار/محصول شرکت	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۴ و Ansoff, 1957
	میزان ریسک	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۵
	قوانین و مقررات	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۵
	راهبردها	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۲
	سطح دانش و فناوری سازمان	واکر و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۳

پس از مشخص شدن نقاط مرجع راهبردی و عوامل تبیین‌کننده هر یک از آن‌ها، راهبردهای محصول بر مبنای این نقاط در ماتریس قرار می‌گیرد. محور توجه راهبردهای توسعه محصول و نفوذ در بازار، به داخل بازارها و مشتریان فعلی است و راهبردهای متنوع‌سازی و توسعه بازار، تمرکز بر خارج بازارهای فعلی دارند. از سوی دیگر، راهبردهای متنوع‌سازی و توسعه محصول، کنترل کمی بر عوامل دارند و راهبردهای توسعه بازار و نفوذ در بازار، کنترل شدیدتری بر عوامل دارند. دسته‌بندی‌های بر اساس این دو نقطه مرجع راهبردی در نمودار ۲ نمایش داده شده است.

		محور توجه	
		داخلی	خارجی
		بازار هدف	
		موجود	جدید
کم	جدید	راهبرد توسعه محصول	راهبرد متنوع‌سازی
کنترل	محصول	راهبرد تمرکز (نفوذ)	راهبرد توسعه بازار
زیاد	موجود		

### نمودار ۲. الگوی مفهومی راهبرد محصول (یافته‌های پژوهش)

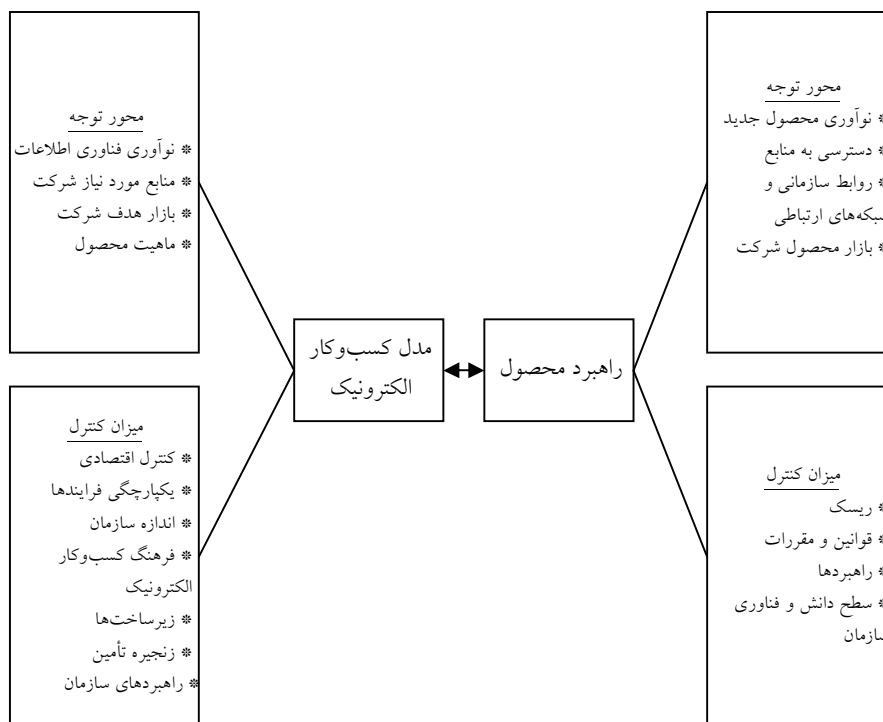
فرضیه اصلی سوم: محور توجه سازمان به محیط، عامل مؤثری در نوع راهبرد محصول است.

- فرضیه فرعی دوازدهم: نوآوری محصول، تبیین کننده مناسب محور توجه است.
- فرضیه فرعی سیزدهم: میزان دسترسی به منابع، تبیین کننده مناسب محور توجه است.
- فرضیه فرعی چهاردهم: روابط سازمانی، تبیین کننده مناسب محور توجه است.
- فرضیه فرعی پانزدهم: بازار/ محصول شرکت، تبیین کننده مناسب محور توجه است.
- **فرضیه اصلی چهارم:** میزان کنترل سازمان، عامل مؤثری در نوع راهبرد محصول است.
- فرضیه فرعی شانزدهم: میزان ریسک، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
- فرضیه فرعی هفدهم: قوانین و مقررات، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
- فرضیه فرعی هجدهم: راهبردهای سایر سطوح، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.
- فرضیه فرعی نوزدهم: سطح دانش سازمانی، تبیین کننده مناسب میزان کنترل است.

## ۲. رابطه بین مدل کسب و کار و راهبرد

نتایج تحقیقات گذشته نشان از رابطه بین مدل‌های کسب و کار و راهبرد دارد. کریستف زات<sup>۱۸</sup> و رافائل آمیت<sup>۱۹</sup> در سال ۲۰۰۴، داده‌های حدود ۱۶۰ کسب و کار الکترونیک اروپایی و آمریکایی را بین سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۶ بررسی کردند. آن‌ها متوجه شدند که مدل‌های کسب و کار مبتنی بر نوآوری در هماهنگی با تمام راهبردهای محصول/بازار (راهبردهای تمایز، رهبری هزینه و ورود به عنوان اولین) موجب افزایش عملکرد می‌شوند. همچنین آنان متوجه شدند که مدل‌های کسب و کار و راهبردهای محصول/بازار، مکمل یکدیگر هستند. تحقیقاتی مشابه این موضوع را افراد دیگری نیز انجام داده‌اند که نشان‌دهنده رابطه بین مدل‌های کسب و کار و راهبردهای سطوح مختلف سازمانی است (Zott & Amit, 2007; Richardson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). بر اساس این، در این پژوهش نیز به دنبال بررسی این موضوع هستیم که آیا میان مدل کسب و کار الکترونیک و راهبرد محصول به عنوان راهبردی کارکردی، رابطه‌ای وجود دارد یا نه؟

فرضیه اصلی پنجم: نوع مدل کسب‌وکار الکترونیک در نوع راهبرد محصول، اثر دارد (بین این دو، رابطه معناداری وجود دارد).



نمودار ۳. مدل پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای نتیجه تحقیقات کاربردی و بر اساس رویکردهای اثبات‌گرایی و ساختارگرایی اجتماعی از سنت فلسفی تجربه‌گرایی پیروی می‌کند (رضوانی، ۱۳۹۰، ص ۴۲). قلمرو زمانی پژوهش و محدوده جمع‌آوری داده‌ها از دی‌ماه تا اسفندماه ۱۳۸۹ است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط حاضر در ایران است و هدف، پرسش سؤالات از مدیران عالی و سطوح میانی سازمان است. در پژوهش حاضر، کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط بر اساس تعریف وزارت صنایع و معادن (شرکت‌های کمتر از ۵۰ نفر) مطالعه می‌شوند. بر اساس آمار ثبت دامنه‌های اینترنتی، تعداد ۲۰۱۲۳۷ دامنه اینترنتی در ایران تا پایان سال ۱۳۸۹ ثبت



شده است (وبگاه پژوهشگاه دانش‌های بنیادی، ۱۳۹۰). اما هیچ گونه آمار تفکیکی‌ای درباره اینکه چه تعداد از این دامنه‌ها در زمینه کسب و کار الکترونیک فعالیت می‌کنند بیان نشده است. از این رو، در این تحقیق، حجم جامعه آماری به صورت نامحدود در نظر گرفته می‌شود. با توجه به ویژگی‌ها و شرایط جامعه آماری از روش نمونه‌گیری آسان (در دسترس) استفاده شده است. جهت انتخاب نمونه، با مراجعه به دبیرخانه‌های اولین همایش معرفی برترین کسب و کار اینترنتی و سومین جشنواره وب‌سایت‌های ایرانی و در اختیار گرفتن آمار و اطلاعات این جشنواره‌ها، در حدود ۶۵۰ کسب و کار الکترونیکی انتخاب شدند و موفق به ارسال ۶۱۷ پرسش‌نامه الکترونیکی به مدیران ارشد این شرکت‌ها شدیم؛ که در نهایت از ۴۰۰ پرسش‌نامه استفاده گردید.

برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از ابزار پرسش‌نامه استفاده د. جهت سنجش متغیرهای کانون توجه و میزان کنترل مدل‌های کسب و کار از پرسش‌نامه‌های فینگان<sup>۲۰</sup> و هایس<sup>۲۱</sup> و ان جی اریک<sup>۲۲</sup> استفاده شد و روایی (محتوا و سازه) و پایایی (آلفای کرونباخ ۰/۸۸۳) آن محاسبه شد. همچنین، به منظور سنجش میزان کنترل و کانون توجه راهبرد محصول، به دلیل نبود پرسش‌نامه استاندارد، سعی گردید در تدوین سؤالات از تحقیقات پیشین و تطابق سؤالات با عواملی که واکر و دیگران (۱۳۸۳) تعریف می‌کنند استفاده گردد و روایی (محتوا و سازه) و پایایی (آلفای کرونباخ ۰/۸۲۹) آن محاسبه شد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱. فرضیه‌های اصلی اول و دوم (فرضیه‌های فرعی اول تا یازدهم)

مدل‌های محور توجه و میزان کنترل مدل کسب و کار الکترونیک با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بررسی شد تا مشخص گردد هر یک از عوامل تا چه میزان، محور توجه و میزان کنترل را تبیین می‌نمایند؛ که با توجه به نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و همچنین بیشتر بودن شاخص‌های برازندگی از ۰/۹۰ می‌توان نتیجه گرفت هر دو مدل مناسب هستند. همچنین، مقادیر T-values بیشتر از ۲ است بنابراین تمامی روابط به تأیید می‌رسد.

### جدول ۷. وضعیت فرضیه‌های اول تا یازدهم

شماره فرضیه فرعی	ضریب تبیین	T-values	نتیجه نهایی
۱	۰/۶۸	۱۴/۲۸	تأیید
۲	۰/۸۱	۱۸/۸۴	تأیید
۳	۰/۸۱	۱۷/۷۱	تأیید
۴	۰/۶۴	۱۳/۱۳	تأیید
۵	۰/۸۲	۱۹/۶۰	تأیید
۶	۰/۹۲	۲۳/۲۰	تأیید
۷	۰/۸۰	۱۸/۸۸	تأیید
۸	۰/۷۴	۱۶/۹۱	تأیید
۹	۰/۴۰	۸/۰۲	تأیید
۱۰	۰/۶۷	۱۴/۵۸	تأیید
۱۱	۰/۴۱	۸/۱۹	تأیید

برای بررسی روایی سازه باید روایی همگرایی و افتراقی مدل محور توجه و میزان کنترل، بررسی شود. جهت سنجش روایی همگرایی از شاخص AVE استفاده شده است. برای محاسبه، از ضرایب بارگذاری عاملی متغیرهای مشاهده‌ای محور توجه و میزان کنترل استفاده می‌شود.  $AVE_{(FEB)} = (0.68^2 + 0.81^2 + 0.81^2 + 0.64^2) / 4 = 0.546$  است. بنابراین، وجود روایی همگرایی در بین متغیرهای محور توجه و میزان کنترل، تأیید می‌شود. جهت بررسی روایی افتراقی از مجذور واریانس مشترک استفاده می‌کنیم. همبستگی میان محور توجه و میزان کنترل مدل کسب‌وکار، ۰/۰۷ است؛ بنابراین، واریانس مشترک آن‌ها ۰/۰۴۹ می‌شود. بنابراین، وجود روایی افتراقی در میان متغیرهای تحقیق به تأیید می‌رسد. بنابراین، محور توجه و میزان کنترل مدل کسب‌وکار از روایی سازه برخوردار است.

#### ۴-۲. فرضیه‌های اصلی سوم و چهارم (فرضیه‌ها فرعی دوازدهم تا چهاردهم)

با توجه به نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و همچنین بیشتر بودن شاخص‌های برازندگی از ۰/۹۰٪ می‌توان نتیجه گرفت مدل‌های محور توجه و میزان کنترل راهبرد محصول، مدل مناسبی است. علاوه بر آن، مقادیر T-values کلیه روابط بیشتر از ۲ است؛ بنابراین تمامی روابط به تأیید می‌رسد.

**جدول ۸. نتایج فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم تحقیق**

شماره فرضیه فرعی	ضریب تبیین	T – values	نتیجه نهایی
۱۲	۰/۶۹	۱۳/۸۷	تأیید
۱۳	۰/۶۵	۱۲/۸۲	تأیید
۱۴	۰/۵۴	۱۰/۳۵	تأیید
۱۵	۰/۸۲	۱۶/۷۴	تأیید
۱۶	۰/۶۴	۱۳/۰۹	تأیید
۱۷	۰/۶۶	۱۳/۷۱	تأیید
۱۸	۰/۶۰	۱۲/۱۶	تأیید
۱۹	۰/۹۱	۱۹/۸۵	تأیید

در زمینه روایی همگرایی، AVE محور توجه و میزان کنترل به ترتیب برابر با ۰/۴۷ و ۰/۵۰ است. بنابراین، روایی همگرایی در بین متغیرهای محور توجه و میزان کنترل تأیید می‌شود. جهت بررسی روایی افتراقی از مجذور واریانس مشترک استفاده می‌کنیم. همبستگی محور توجه و میزان کنترل راهبرد محصول ۰/۰۳ است؛ بنابراین، واریانس مشترک آن‌ها ۰/۰۰۰۹ می‌شود که وجود روایی افتراقی در میان متغیرهای تحقیق به تأیید می‌رسد. بنابراین، سازه محور توجه و کنترل راهبرد محصول از روایی سازه برخوردار است.

#### **۳-۴. بررسی فرضیه‌های اصلی اول تا چهارم تحقیق**

نسبت مجذور کای به درجه آزادی، کمتر از سه و مقدار RMSEA کمتر ۰/۰۸ است؛ همچنین، شاخص‌های برازندگی نیز بیشتر از ۰/۹۰ هستند. بنابراین می‌توان نتایج حاصل از آن را پذیرفت. از آن جا که T-values میان متغیرها همگی از ۲ بزرگ‌تر است فرضیه‌های اول، دوم، سوم و چهارم تحقیق به تأیید می‌رسد.

#### جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی اول تا چهارم تحقیق

نتایج	T-value	ضریب مسیر	نوع تأثیر	فرضیه‌ها
تأیید	۳/۱۱	۰/۱۹	+	فرضیه ۱: محور توجه سازمان به محیط، عامل مؤثری در نوع مدل کسب‌وکار الکترونیک است.
تأیید	۲/۶۰	۱/۱۶	+	فرضیه ۲: میزان کنترل سازمان، عامل مؤثری در نوع مدل کسب‌وکار الکترونیک است.
تأیید	۲/۱۶	۰/۶۴	+	فرضیه ۳: محور توجه سازمان به محیط، عامل مؤثری در انتخاب راهبرد محصول است.
تأیید	۲/۲۵	۰/۹۱	+	فرضیه ۴: میزان کنترل سازمان، عامل مؤثری در انتخاب راهبرد محصول است.

#### ۴-۴. فرضیه اصلی پنجم

روشی که جهت بررسی فرضیه پنجم، اجرا شد بدین صورت بود که در مورد هر خرده‌مقیاس، حاصل جمع نمرات مربوط به گویه‌های آن، محاسبه و سپس، متوسط نمره آن به دست آمد. آن گاه متوسط نمرات هر یک از خرده‌مقیاس‌های مربوط به یک مقیاس خاص، با یکدیگر مقایسه گردید و نمره غالب انتخاب شد. استفاده از این روش، دو حسن دارد. اول اینکه نتایج را با طیف نمره‌گذاری اولیه، مقایسه‌پذیر می‌کند؛ و دوم، چون تعداد گویه‌ها در هر خرده‌مقیاس، متفاوت است، متوسط نمره، مبنای مناسبی برای مقایسه خواهد بود. بعد از مشخص شدن نوع مدل کسب‌وکار و راهبرد محصول غالب در هر یک از نمونه‌ها، برای بررسی فرضیه پنجم از آزمون کای دو استفاده می‌کنیم. از آنجایی که مقیاس‌های هر دو متغیر مدل کسب‌وکار و راهبرد محصول کیفی و مشاهدات در چند مقوله ترتیبی، طبقه‌بندی می‌شود از ضرایب همبستگی گاما استفاده می‌کنیم (رضوانی، ۱۳۹۰، ص ۱۶۵).

#### جدول ۱۰. نتایج آزمون کای دوی فرضیه پنجم

سطح معنی داری دو سویه	درجه آزادی	ارزش	آماره
۰/۰۰۰	۹	۲۲۱/۴۸۴	کای دوی پیرسون
۰/۰۰۰	۹	۱۹۷/۹۸۷	کای دوی لگاریتمی

بنا بر جدول ده، سطح معناداری دو سویه کای دوی پیرسون و کای دوی لگاریتمی با درجه آزادی ۹ از سطح خطای ۵ درصد، کمتر است و بنابراین، فرض صفر، رد

می‌شود و می‌توان گفت بین نوع مدل کسب و کار و راهبرد محصول در E-SME های ایران رابطه وجود دارد. همچنین، بر اساس جدول یازده، سطح معناداری هر سه ضریب، کمتر از ۵ درصد است؛ بنابراین ضرایب گاما، اسپیرمن و پیرسون در سطح خطای ۹۵ درصد معنادار هستند و بین مدل کسب و کار و راهبرد محصول، رابطه وجود دارد.

**جدول ۱۱. ضرایب همبستگی**

ضریب همبستگی	ارزش	Asymp. Std. Error	Approx. Tb	سطح معنی داری دو سویه
Gamma	۰/۵۲۶	۰/۰۴۹	۹/۷۷۴	۰/۰۰۰
Spearman Correlation	۰/۴۶۰	۰/۰۴۶	۱۰/۳۳۹	۰/۰۰۰
Pearson's R	۰/۴۵۹	۰/۰۴۶	۱۰/۳۱۶	۰/۰۰۰

**جدول ۱۲. مدل کسب و کار الکترونیکی و راهبرد محصول غالب در هر شرکت**

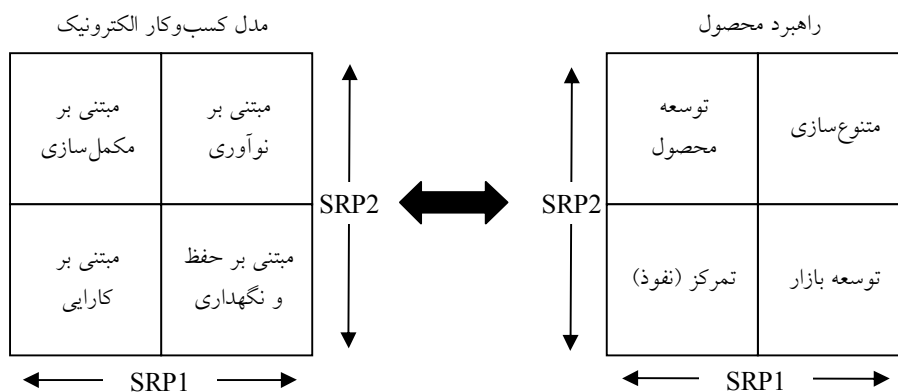
مدل کسب و کار الکترونیکی	مبتنی بر کارایی	راهبرد محصول				مجموع
		توسعه محصول	توسعه بازار	نفوذ در بازار	متنوع سازی	
مدل کسب و کار الکترونیکی	مبتنی بر کارایی	۹۵	۲۲	۹	۱۳	۱۳۹
	مبتنی بر حفظ و نگهداری	۱۱	۳۱	۲۳	۷	۷۲
	مبتنی بر مکمل سازی	۳۹	۱۷	۵۸	۱۰	۱۲۴
	مبتنی بر نوآوری	۷	۱۴	۴	۴۰	۶۵
مجموع		۱۵۲	۸۴	۹۴	۷۰	۴۰۰

جداول شماره ۱۲ و ۱۳، نشان‌دهنده آن است که کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط از چه ترکیبات مختلف مدل کسب و کار الکترونیکی راهبرد محصول استفاده می‌کند. در جدول ۱۳، این ترکیبات بر مبنای کد نمایش داده می‌شوند.

### جدول ۱۳. ترکیبات گوناگون مدل کسب و کار-راهبرد محصول

راهبرد محصول	مدل کسب و کار	کد	فراوانی	درصد
نفوذ در بازار	مبتنی بر کارایی	۱۱	۹۵	۲۳/۷۵
توسعه بازار	مبتنی بر کارایی	۱۲	۲۲	۵/۵
توسعه محصول	مبتنی بر کارایی	۱۳	۹	۲/۲۵
متنوع سازی	مبتنی بر کارایی	۱۴	۱۳	۳/۲۵
نفوذ در بازار	مبتنی بر حفظ و نگهداری	۲۱	۱۱	۲/۷۵
توسعه بازار	مبتنی بر حفظ و نگهداری	۲۲	۳۹	۹/۷۵
توسعه محصول	مبتنی بر حفظ و نگهداری	۲۳	۲۳	۵/۷۵
متنوع سازی	مبتنی بر حفظ و نگهداری	۲۴	۷	۱/۷۵
نفوذ در بازار	مبتنی بر مکمل سازی	۳۱	۳۱	۷/۷۵
توسعه بازار	مبتنی بر مکمل سازی	۳۲	۱۷	۴/۲۵
توسعه محصول	مبتنی بر مکمل سازی	۳۳	۵۱	۱۴/۵
متنوع سازی	مبتنی بر مکمل سازی	۳۴	۱۰	۲/۵
نفوذ در بازار	مبتنی بر نوآوری	۴۱	۷	۱/۷۵
توسعه بازار	مبتنی بر نوآوری	۴۲	۱۴	۳/۵
توسعه محصول	مبتنی بر نوآوری	۴۳	۴	۱
متنوع سازی	مبتنی بر نوآوری	۴۴	۴۰	۱۰

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود، از ۱۶ ترکیب سطوح مختلف، ۴ ترکیب، حالت غالب داشته اند. به بیان دیگر، بیشترین فراوانی از ترکیبات مختلف راهبرد و مدل کسب و کار، مربوط به چهار گونه ترکیب است. بیشترین فراوانی ۲۳/۷۵٪ است که مربوط به ترکیب مدل کسب و کار مبتنی بر کارایی و راهبرد نفوذ در بازار است. پس از آن، مدل کسب و کار مبتنی بر مکمل سازی و راهبرد توسعه محصول ۱۴/۵٪ است. مدل کسب و کار مبتنی بر حفظ و نگهداری به همراه راهبرد توسعه بازار با ۹/۷۵٪ در رتبه سوم قرار دارد و در نهایت، مدل مبتنی بر نوآوری و راهبرد متنوع سازی با فراوانی ۱۰٪ وجود دارد. در بقیه حالت ها یعنی ۱۴ ترکیب دیگر، آمار فراوانی نسبی به طور متوسط ۳٪ بوده است. به عبارت دیگر، ۵۸٪ فراوانی های مربوط به ۴ حالت و ۴۲٪ از فراوانی ها، کلاً مربوط به ۱۴ حالت می شود. نمودار ۳، این رابطه را نشان می دهد.



نمودار ۴. رابطه بین مدل کسب و کار و راهبرد محصول

#### جمع بندی

در سال‌های اخیر، تحقیقات نسبتاً زیادی بر مدل کسب و کار الکترونیک صورت گرفته است. نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که عوامل مختلفی در انتخاب مدل‌های کسب و کار الکترونیک مؤثر هستند (Kaplan & Sawhney, 2000; Timmers, 1998; Finnegan & Hayes, 2005; Ng, 2005; Tapscott et al., 2000). اما این تحقیقات، اقدام به دسته‌بندی این عوامل در قالب معیارها و نقاط مرجع راهبردی نکرده‌اند. در این میان، تحقیقات بسیار کمی (Timmers, 1998; Tapscott et al., 2000; Rayport & Jaworski, 2001; Amit & Zott, 2001; Rappa, 2004; Lumpkin & Dess, 2004; Wirtz & Schilke, 2010) به معرفی انواع مدل‌های کسب و کار و گونه‌شناسی پرداخته‌اند. پژوهش حاضر بر مبنای دو نقطه مرجع راهبردی محور توجه و میزان کنترل، اقدام به دسته‌بندی مدل‌های کسب و کار آمیت و زات بر اساس ماتریس نقاط مرجع راهبردی کرد. همچنین، در این تحقیق، عوامل مؤثر در انتخاب راهبردهای محصول را شناختیم و آن‌ها را بر مبنای دو نقطه مرجع راهبردی محور توجه و میزان کنترل اقدام، دسته‌بندی نمودیم. از سوی دیگر، غالب تحقیقات در زمینه مدل‌های کسب و کار (Hamel, 2000; Gordijn et al., 2001; Weill & Vitale, 2001; Hedman & Kaling, 2003; Morris et al., 2005; Tikkanen et al., 2005; Kujala et al., 2009) به معرفی اجزای مدل کسب و کار پرداخته‌اند. پاره‌ای از تحقیقات دیگر به معرفی چارچوبی جهت انتخاب مدل‌های کسب و کار پرداخته‌اند (محمدیان، ۱۳۸۴؛ فتحیان و توحیدی، ۱۳۸۵؛ Timmers, 1998; Venkatraman &

Henderson, 1998; Chesbrough & Rosenbaum, 2000; Amit & Zott, 2001; Magretta, Zott & ( ) تحقیقات بسیار اندکی (2002; Afuah & Tucci, 2004; Richardson, 2008). به بررسی رابطه میان مدل کسب‌وکار و راهبرد پرداخته‌اند. زات و آمیت در تحقیقات خود متوجه شدند که مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری در هماهنگی با تمام راهبردهای محصول/بازار (راهبردهای تمایز، رهبری هزینه و ورود به عنوان اولین) موجب افزایش عملکرد می‌شوند. همچنین، آنان متوجه شدند که مدل‌های کسب‌وکار و راهبردهای محصول/بازار مکمل یکدیگر هستند. ریچاردسون، چارچوب مدل کسب‌وکاری به منظور ایجاد ارتباط بین مدل کسب‌وکار و اجرای راهبرد معرفی می‌کند. همچنین کاسادسوس-ماسانل و ریکارت نیز چارچوبی مفهومی را به منظور جداسازی و برقرار ارتباط بین دو مفهوم راهبرد و مدل کسب‌وکار معرفی کردند. پژوهش حاضر، نتایج تحقیقات گذشته (Zott & Amit, 2007; Richardson, 2008; Casadesus, 2010) درباره وجود رابطه بین مدل کسب‌وکار و راهبرد را تأیید کرد. همچنین برای اولین بار به بررسی رابطه بین مدل کسب‌وکار و راهبرد محصول پرداخت. نتیجه این تحقیق نشان داد که هماهنگی راهبردی‌ای میان انتخاب نوع مدل کسب‌وکار و نوع راهبرد محصول در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط الکترونیکی ایران وجود دارد. یعنی سازمان‌هایی که مدل غالب کسب‌وکارشان به ترتیب مبتنی بر کارایی، مکمل‌سازی، حفظ و نگهداری و نوآوری است راهبرد غالب محصولشان، به ترتیب نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و در نهایت، متنوع‌سازی است.

اگر چه تحقیقات نسبتاً زیادی در خارج کشور درباره تعریف، اجزاء، ماهیت، طبقه‌بندی و هستی‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار شده است، اما تحقیقات کمی، رابطه بین مدل کسب‌وکار و راهبرد را بررسی کرده‌اند. از این رو این تحقیق می‌تواند شکاف نظری بین مدل کسب‌وکار و راهبرد را در سطح وظیفه‌ای پر کند. همچنین در داخل کشور، تحقیق جامعی درباره ارتباط بین مدل کسب‌وکار و راهبرد نشده است. غالب تحقیقات به عرضه چارچوب یا طراحی مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند (محمدیان، ۱۳۸۴؛



فتحیان و توحیدی، ۱۳۸۵؛ ابراهیمی، ۱۳۸۷). از این رو، این پژوهش می‌تواند در داخل کشور، مبنای تحقیقات آتی این حیطه باشد.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، پیشنهادهای زیر عرضه می‌شود:

- بسیاری از مدیران کسب و کارهای الکترونیکی، بین مفهوم کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک تمییز قائل نمی‌شوند. در واقع، کسب و کار الکترونیک به مجموعه فعالیت‌های مربوط به کسب و کار (بازاریابی، مالی، خرید و فروش، همکاری با سرمایه‌گذاران و غیره) که از طریق شبکه اینترنت انجام می‌گیرد اطلاق می‌شود؛ در حالی که تجارت الکترونیک، تنها شامل مسائل مربوط به خرید و فروش از اینترنت است و خود، زیرمجموعه‌ای از کسب و کار الکترونیک است. از این رو، شاهد هستیم که بسیاری، صرفاً با طراحی و راه‌اندازی وبگاه به این راه قدم می‌گذارند. از این رو، پیشنهاد می‌گردد که مدیران به کسب و کار الکترونیک به مثابه سازمان به همراه مجموعه عناصر سازمانی آن نگاه کنند.

- با توجه به اهمیت چرخه حیات محصول در اتخاذ راهبردهای محصول، پیشنهاد می‌گردد که مدیران کسب و کارهای الکترونیکی، متناسب با ورود محصولات به دوره‌های عمر جدید، راهبردهای متناسب با مرحله مورد نظر را اتخاذ کنند.

- پیشنهاد می‌شود که در ادامه تحقیق حاضر به بررسی رابطه هماهنگی بین مدل‌های کسب و کار الکترونیک با راهبردهای سطوح بنگاه کسب و کار پرداخته شود.

- ضرورت توجه به کسب و کارهای الکترونیک و نقش آن‌ها در توسعه کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه، امری مهم به نظر می‌رسد. بر اساس این، با توجه به نبود نقشه راه در زمینه کسب و کارهای الکترونیکی در ایران، پیشنهاد می‌گردد که تحقیقی با موضوع مطالعه تطبیقی الگوهای توسعه مدل‌های کسب و کار الکترونیک در کشورهای حال توسعه انجام پذیرد.

#### یادداشت‌ها

1. e-procurement
2. e-auction
3. collaboration platform
4. third party marketplace

5. value chain integrator
6. information brokerage
7. trust and other third-party services
8. affiliate model
9. community model
10. utility model
11. orchestrator model
12. layer player model
13. strategic reference points (SRP's)
14. efficiency
15. complementary
16. lock-in
17. novelty
18. Christoph Zott
19. Raphael Amit
20. Finnegan
21. Hise
22. Ng Eric

#### کتابنامه

- ابراهیمی، مهین (۱۳۸۷)، طرح مطالعه و بررسی کسب‌وکار تعاونی‌ها و ارائه مدل کسب‌وکار الکترونیکی تعاونی‌های ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات، شیراز: دانشگاه شیراز، دانشکده مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات.
- اعرابی، محمد (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت، جزوه درسی دوره دکتری مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی (ره).
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۶)، تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی، رساله دکتری مدیریت استراتژیک، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، دانشکده حسابداری و مدیریت.
- همو (۱۳۹۰)، روش تحقیق در مدیریت، تهران: مهربان نشر.
- فتحیان، محمد و توحیدی، گلاره (۱۳۸۵)، «چارچوب گزینش مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک برتر در شرکت‌های کوچک و متوسط کشور»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران: بی‌نا.
- کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری (۱۳۷۹)، اصول بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، تهران: دبستان.

محمدیان، ایوب (۱۳۸۴)، *ارایه چارچوبی جهت انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی مناسب*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

واکر، ارویل سی، بوید، هارپر دبلیو، مالینز، جان، لرش، ژان کلود، (۱۳۸۳)، *استراتژی بازاریابی*. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.  
وبگاه پژوهشگاه دانش های بنیادی، بخش آمار و ارقام [www.Nic.ir](http://www.Nic.ir).

- Afuah, A. & Tucci, C. L. (2004), *Internet business models and strategies*, Boston, Irwin: McGraw-Hill.
- Alsop, R. (1988). "Consumer-Product Giants Relying on Entrepreneurs in New Ventures", *the Wall Street Journal*, Vol. 121, No.22, pp. 13-19.
- Amit, R. & Zott, C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 493-520.
- Ansoff, H. I. (1957). "Strategic Diversification", *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, pp 113-124.
- Booms, B. H., Bitner, M. J. (1982), *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms in Donnelley*, Chicago: American Marketing Association.
- Casadesus-Masanell, R. & Joan E. R. (2010), "From Strategy to Business Models and onto Tactics", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 195-221.
- Chesbrough, H. & Rosenbaum, R. S. (2000), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation* (working paper), Boston: Harvard Business School.
- Debreceny, R. S., Gray, G. L. & Rahman, A. (2002), "The Determinants of Internet Financial Reporting", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 20, No. 4/5, pp. 371-394.
- Fahey, A. (1992), "A&W Aims Younger", *Advertising Age*, Vol. 63, No. 4, pp. 12.
- Fiegenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996), "Strategic Reference Point Theory", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 216-236.
- Finnegan, P. & Hayes, J. (2005), "Assessing Potential of e-Business Models: Towards a Framework for Decision-Maker", *European Journal of Operation Research*, Vol. 160, No. 2, pp. 365-379.
- Geoffrion, A. M. & Krishnan, R. (2003), "E-Business and Management Science: Mutual Impacts (Part 1 of 2)", *Management Science*, Vol. 49, No. 10, pp. 1275-1286.
- Gordijn, J. Akkermans, J. & Van Vliet, J. (2001), "Designing and Evaluating E-Business Models", *IEEE Intell System*, Vol. 16, No. 4, pp. 7-11.
- Green, H. (2000), "Shakeout: E-Tailors", *Business Week*, Vol. 15, No. 4, pp. 102-108.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, New York: Plume.
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003), "The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations", *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, p. 49-59.
- Heuskel, D. (1999), *Competition beyond Industry Boundaries*, Frankfurt: Campus Verlage.

- Hise, R. T. & Parasuraman, A. (1984), "Product Elimination: The Neglected Management Responsibility", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 3, pp. 56-63.
- Jain, S. C. (1999), "The Gillette Company", *International Marketing Management*, Vol. 13, No. 2, pp 11-17.
- Javalgi, R. (Raj) G. et al. (2006), "Toward the Development of an Integrative Framework of Subsidiary Success: A Synthesis of the Process and Contingency Models with the Strategic Reference Points Theory", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, No. 6, pp. 843-866.
- Kaplan, S. & Sawhney, M. (2000), "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 78, No. 3, pp. 97-103.
- Kolcum, E. H. (1989), "Gould Will Use Same Market Strategy under Encore Ownership", New York: Aviation Week and Space Technology.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, Millennium Edition: Custom Edition for University of Phoenix, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kujala, S. et al. (2009), "Business Models in Project-Based Firms – Towards a Typology of Solution-Specific Business Models", *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 96-106.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2001), *Essential of Management Information System*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Linder, J. C. & Cantrell, S. (2000), *Changing Business Models*, Chicago: Institute for Strategic Change.
- Lumpkin, G. T. & Gregory G. D. (2004), "E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 161-173.
- Magretta, J. (2002), "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp. 86-92.
- Morris, M., Minet, S. & Jeffrey, A. (2005), "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, p. 726-735.
- Ng, E. (2005). "An Empirical Framework Developed for Selecting B2B E-Business Models", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 4/5, pp. 218-225.
- Oliva, R. & Kallenberg, G. R. (2003), "Managing the Transition from Products to Services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160-170.
- Patterson, G. A. & Duff, C. (1993), "Sears Trims Operations, Ending an Era", *The Wall Street Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 8-13.
- Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. D. (2001), "Developing Business Models for E-Business", *International Electronic Commerce Conference*, Vienna, pp. 726-735.
- Rappa, M. (2004), *Managing the Digital Enterprise - Business Models on the Web*. Raleigh, NC: North Carolina State University.
- Rayport, J. F. & Jaworski, B. J. (2001), *E-commerce*. New York: McGraw-Hill.
- Richardson, J. (2008), "The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution", *Strategic Change*, Vol. 17, No. 5-6, pp. 133-144.
- Schenker, J. L. (2000), "The Future Is Now", *Time*, Vol. 32, No.10, pp. 3-6.
- Schweizer, L. (2005), "Concepts and Evolution of Business Model", *Journal of General Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 37-56.

- Sellers, P. (1991), "A Boring Brand Can Be Beautiful", *Fortune*. Vol. 18, No. 9, pp. 169-170.
- Tapscott, D., Ticoll, D., Ticoll, D. & Lowy, A. (2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Boston: Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (1987), "Profiting from Technological Innovations: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy, In *the Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Teece, D. J. (Ed). Ballinger, Cambridge, MA; pp. 185-219.
- Tikkanen, H., Lamberg, J-A., Parvinen, P. & Kallunki, J-P. (2005), "Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm", *Management Decision*, Vol. 43, No. 6, pp. 789-809.
- Timmers, P. (1998), "Business Models for Electronic Markets", *Electron Commer Europe*, Vol. 8, No. 3, pp. 1- 6.
- Varian, H. R. (1999), *Market Structure in the Network Age*, Working paper, Retrieved from <http://www.sims.berkeley.edu/hal/Papers/doc/doc.html>.
- Venkatraman, V. & Henderson, J. C. (1998), "Real Strategies for Virtual Organization", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 33-48.
- Weill, P. & Vitale, M. (2001), *Place to space*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G. & Woerner, S. (2005), "Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms", *Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology*, Massachusetts.
- Wind, Y. J. (1982), "Product Policy: Concepts, Methods and Strategy", Boston: Addison Wesley.
- Wirtz, B. W., Schilke, O. et al. (2010). "Strategic Development of Business Models", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2/3, pp. 272-290.
- Zott, C. & Amit, R. (2009), "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2/3, pp. 216-226.
- Id. (2008). "The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-26, pp. 1-26.
- Id. (2007), "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 18, No. 2, pp. 181-199.