

# ارائه‌ی الگویی برای گونه‌شناسی مدل‌های کسب و کار الکترونیکی کوچک و متوسط ایران

حمیدرضا رضوانی \*

دریافت: ۱۳۹۰/۵/۲۵

امیررضا روحانی \*\*

پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۱۵

## چکیده

با گسترش و توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات و تغییر فضای کسب‌وکار، بهره‌گیری از مدل‌های کاری نوین از جمله مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی، به عنوان یک الزام مطرح شده است. اهمیت استفاده از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی تا حدی است که آن‌ها را به عنوان ابزار توانمندساز در فرایند جهانی‌سازی معرفی کرده‌اند. پژوهشگران پیشین ضمن بیان تعاریف و اجزای مختلف از مدل کسب‌وکار به بیان نقش و اهمیت مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در خلق ارزش برای مجموعه‌ی ذی‌نفعان سازمانی پرداخته‌اند. اما تحقیقات بسیار اندکی در زمینه‌ی معرفی گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی انجام شده است. از این رو، این پژوهش با بررسی ادبیات موضوع، اقدام به ارائه‌ی گونه‌شناسی جدیدی از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران نموده است. بدین منظور ۴۰۰ کسب‌وکار الکترونیکی کوچک و متوسط ایران توسط پرسش‌نامه‌ی الکترونیکی مورد بررسی قرار گرفت و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS 16 و LISREL 8.5 استفاده شد. نتایج نشان داد که محور توجه و میزان کنترل، نقاط مرجع استراتژیک مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در گونه‌شناسی مذکور هستند. مفاهیم کلیدی: مدل کسب‌وکار الکترونیکی، گونه‌شناسی، نقاط مرجع استراتژیک، کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط.

---

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

## مقدمه

مدل‌های کسب‌وکار در چند سال گذشته در حوزه‌های نظری و تجربی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مدل‌های کسب‌وکار جدید به ایجاد یک مزیت رقابتی کمک و رابطه‌ی مستحکمی با مشتریان ایجاد می‌کنند (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009). امروزه از طرف سرمایه‌گذاران، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، دولت‌ها و رقبا فشارهای زیادی بر مدیران عالی جهت استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعاتی در کسب‌وکارشان می‌شود (Weill & Vitale, 2001). از این رو سازمان‌ها باید مواردی از قبیل تغییر در شیوه‌ی انجام کارها، روابط با عرضه‌کنندگان و مشتریان، شیوه‌ی تحویل محصول، شیوه‌ی بازاریابی و غیره را در نظر گیرند. از آن‌جا که در مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی تمامی موارد بالا مشخص می‌شود بنابراین می‌توان گفت اولین اقدام شرکت‌ها در حرکت به سمت کسب‌وکار الکترونیکی باید انتخاب مدل مناسب کسب‌وکار الکترونیکی باشد (Linder & Cantrell, 2001). مدل کسب‌وکار الکترونیکی به عنوان جلودار تفکر مدیریت استراتژیک و به طور خاص یک عامل اقتضایی جدید و مهم در سرعت پیشرفت‌های اخیر در تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطات است (Geoffrion & Krishnan, 2003). از طرفی نتایج تحقیقات صورت‌گرفته (Debreceeny, Gray, & Rahman, 2002)، نشان‌دهنده‌ی 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 الکترونیکی به عنوان یک انتخاب استراتژیک در سازمان‌های مجازی مطرح است. در طول چند سال گذشته، جنبه‌های مختلفی از مدل‌های کسب‌وکار مانند رده‌بندی مدل‌های کسب‌وکار (Lumpkin & Dess, 2004; Rappa, 2003; Rayport & Jaworski, 2001; Weill & Vitale, 2001; Timmers, 1998)، مدل‌های کسب‌وکار صنعت خاص (Olivar & Kallenberg, 2003; Krueger & Van der Beek, 2004; Shubar & Lechner, 2004; Yousept & Li, 2004; Johnson & Christensen & Kagerman, 2008) و مدل‌های مرجع (Afuah & Tucci, 2001; Hamel, 2000; Linder & Cantrell, 2000; Petrovic, Kittl, & Teksten, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2005; Gordijn, 2001)، و شبیه‌سازی منطق زیربنایی مدل‌های کسب‌وکار با استفاده از دانش سیستم‌های پویا (حاجی حیدری و سید جوادین، ۱۳۹۰) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این میان، تنها تعداد محدودی از تحقیقات (Kaplan & Sawhney, 2000; Wirtz &

(Schilke, 2010) به ارائه‌ی یک گونه‌شناسی از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی پرداخته‌اند. با توجه به ضرورت‌های بیان‌شده، این مقاله در صدد شناسایی گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران است.

### پیشینه‌ی تحقیق

**مدل کسب‌وکار.** تیمرز (۱۹۹۸) مدل کسب‌وکار را به عنوان معماری برای محصول، خدمت و جریان اطلاعات مشتمل بر توصیفی از بازیگران کسب‌وکارهای گوناگون و قوانین آن‌ها، توصیفی از منافع بالقوه بازیگران کسب‌وکارهای گوناگون و توصیفی از منابع درآمدی مد نظر قرار می‌دهد. ویل و ویتال<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تحت تأثیر تیمرز، مدل کسب‌وکار را شرحی از نقش‌ها و روابط بین مشتریان و مصرف‌کنندگان محصول‌ها و خدمات شرکت، همکاران و عرضه‌کنندگان معرفی می‌کنند که نشانگر گردش جریان اصلی تولید، اطلاعات، پول و منتفعان کلیدی این عملیات است. بر مبنای تعریف راپا (۲۰۰۱)، یک مدل کسب‌وکار روش‌های انجام تجارت است که توسط شرکت برای بقای خودش انجام می‌شود که همان نحوه‌ی ایجاد درآمد است. ماگرتا (۲۰۰۲) مدل‌های کسب‌وکار را مجموعه‌ی روایت‌هایی می‌داند که به توصیف چگونه کار کردن شرکت‌ها و این‌که شرکت‌ها دارای چه ویژگی‌های مشخصی هستند می‌پردازد و همچنین مدل کسب‌وکار را به عنوان نقشه‌ی چگونگی ارائه‌ی ارزش توصیف می‌کند. آمیت و زات (۲۰۰۱) تعریف جامعی را در این خصوص ارائه کرده‌اند، دیدگاه آن‌ها تلفیق حالت فرایندی و ساختاری است، بر این اساس آن‌ها مدل کسب‌وکار را مجموعه‌ی اجزا، ساختار و شکل نظارتی تبادلات طراحی‌شده می‌دانند که از طریق به‌کارگیری فرصت‌های کسب‌وکار به ارائه‌ی ارزش می‌پردازد. چسبورگ و رزنبلم (۲۰۰۰) مدل کسب‌وکار را به عنوان یک ساختار که بین ورودی‌های تکنولوژیکی و خروجی‌های اقتصادی قرار دارد در نظر می‌گیرند.

**گونه‌شناسی‌ها و دسته‌بندی‌های مختلف مدل‌های کسب‌وکار.** تیمرز به منظور دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار دو بعد یک‌پارچگی وظیفه‌ای و درجه‌ی نوآوری را تعریف کرده و بر اساس آن ۱۱ مدل کسب‌وکار را در کسب‌وکارهای الکترونیکی معرفی می‌کند. این مدل‌ها عبارتند از فروشگاه الکترونیکی<sup>۲</sup>، تدارکات الکترونیکی<sup>۳</sup> (مزایده و مناقصه‌ی الکترونیکی)، مراکز خرید الکترونیکی<sup>۴</sup> (مجموعه‌ای از فروشگاه‌های الکترونیکی)، حراجی‌های الکترونیکی<sup>۵</sup>، مجامع مجازی<sup>۶</sup> (شبکه‌های ارتباطی مجازی)، بسترها یا الگوهای مشارکت<sup>۷</sup>

(بنگاه‌های این گروه، مجموعه‌ای از ابزارها و محیط‌های اطلاعاتی را برای همکاری بین شرکت‌ها مهیا می‌کنند)، موقعیت بازار شخص ثالث<sup>۸</sup> (هنگامی که شرکت می‌خواهد بازار وب را به جزء سوم واگذار کند مناسب است. جز سوم، به عنوان یک واسطه، اقدام به نمایش کاتالوگ و اطلاعات محصولات فروشنده می‌کند)، ادغام‌کنندگان خدمات زنجیره‌ی ارزش<sup>۹</sup> (مجموعه‌ی خدمات مربوط به یک زنجیره‌ی ارزش را به صورت یک‌جا ارائه می‌کند)، ارائه‌کنندگان خدمات زنجیره‌ی ارزش<sup>۱۰</sup>، واسطه‌گری اطلاعات<sup>۱۱</sup> (بانک اطلاعاتی را در اختیار دارد و به واسطه‌ی آن اقدام به فروش اطلاعات در قالب گزارش‌های گوناگون می‌کند)، اعتماد و سایر سرویس‌های شخص ثالث<sup>۱۲</sup> (تصدیق هویت افراد و اسناد الکترونیکی)، تاپ‌اسکات و همکاران، کسب‌وکارهای مبتنی بر وب را بر مبنای دو بعد، کنترل اقتصادی (از خودکنترلی به سلسله‌مراتبی) که منظور از آن میزان هدایت بازار توسط یک مدیر است و یک‌پارچگی ارزش (از زیاد به کم) که به مفهوم میزان مشارکت عرضه‌کنندگان جهت ارائه‌ی یک محصول خاص است، تقسیم کرده‌اند. کاپلان و سانی (۲۰۰۰)، مدل‌های B2B را بر اساس دو عامل، شرکت چه چیزی را می‌خرد (منابع تولیدی یا منابع عملیاتی) و چه‌طور آن را می‌خرد (سیستماتیک یا غیرسیستماتیک) به چهار طبقه تقسیم می‌کنند. این مدل‌ها عبارتند از مراکز الکترونیکی کاتالوگ، مراکز الکترونیکی سفارش نیازمندی‌های مواد، مبادله و مدیران تأمین، ریپورت و جاورسکی بر اساس چهار پارامتر ارزش، فضای بازار ارائه‌شده، سیستم منابع و مدل مالی، هفت مدل را به عنوان مدل‌های کسب‌وکار در فضای آن‌لاین مطرح می‌کنند. راپا بر اساس دو معیار منبع کسب درآمد و موقعیت بنگاه در زنجیره‌ی ارزش مدل‌های کسب‌وکار مشاهده‌شده در وب را به نه دسته مشتمل بر مدل واسطه‌گری، مدل تبلیغاتی، مدل واسطه‌ی اطلاعاتی، مدل بازرگان (تجارت)، مدل تولیدکننده، مدل وابسته ساختن<sup>۱۳</sup>، مدل ایجاد جامعه<sup>۱۴</sup>، مدل حق اشتراک و مدل ارائه‌ی سرویس‌های سودمند<sup>۱۵</sup> تقسیم می‌کند. آمیت و زات، چهار منبع بالقوه‌ی خلق ارزش را در کسب‌وکارهای الکترونیکی بیان و بر این اساس چهار نوع مدل کسب‌وکار را معرفی کرده‌اند. آن‌ها در بررسی‌های خود چهار نوع مدل کسب‌وکار مبتنی بر کارایی، نوآوری، مکمل‌سازی و حفظ و نگهداری را معرفی می‌کنند. ویرتز و همکاران (۲۰۱۰) چهار نوع مدل کسب‌وکار را در اینترنت شناسایی و مشخصات ارزش ارائه‌شده به همراه مراکز درآمدی هر مدل را بیان کرده‌اند. این مدل‌ها عبارتند از مدل کسب‌وکار مبتنی بر محتوا، مدل کسب‌وکار مبتنی بر مضمون، مدل کسب‌وکار مبتنی بر تجارت و مدل کسب‌وکار مبتنی بر برقراری ارتباط. الیوا و کالبرگ (۲۰۰۳) با در نظر گرفتن

دو عامل ارزش مورد انتظار برای مشتری و منطق خلق ارزش برای تأمین‌کنندگان، چهار نوع مدل کسب‌وکار مختص سازمان‌های پروژه‌محور معرفی کرده‌اند. این مدل‌ها عبارتند از مدل مبتنی بر ارائه‌ی خدمات اساسی، مدل خدمات پشتیبانی مشتری، مدل برون‌سپاری عملیات و مدل ارائه‌ی راه حل چرخه‌ی عمر. ویل و همکاران (۲۰۰۴) بر اساس یک تعریف عملیاتی و در نظر گرفتن دو بعد نوع کسب‌وکار (خلق‌کننده، توزیع‌کننده، مالک و کارگزار) و نوع دارایی (فیزیکی، مالی، انسانی و نامشهود)، ۱۶ مدل کسب‌وکار شناسایی کرده‌اند. هسکول (۱۹۹۹) بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، چهار نوع مدل کسب‌وکار را شناسایی کرده است. در ادامه‌ی تحقیقات او، اشوایزر (۲۰۰۵)، با در نظر گرفتن سه بعد زنجیره‌ی ارزش، قدرت بازار نوآوران در مقابل مالکان دارایی‌های مکمل و درآمد بالقوه، گونه‌شناسی از مدل‌های کسب‌وکار معرفی‌شده توسط هسکول را ارائه کرده است. این مدل‌ها عبارتند از مدل یک‌پارچه<sup>۱۶</sup>، مدل هماهنگ<sup>۱۷</sup>، مدل تک‌لایه<sup>۱۸</sup> و مدل بازارساز. جدول ۱ خلاصه‌ای از گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار بیان‌شده در بالا را به اختصار مطرح کرده است.

جدول ۱ - دسته‌بندی‌های مختلف مدل‌های کسب‌وکار

نویسنده	سال	ابعاد	تعداد مدل	کسب‌وکار
Timmers	1998	یک‌پارچگی وظیفه‌ای و درجه‌ی نوآوری	۱۱	الکترونیک
Topscoff et al.	2000	کنترل (از خودکنترلی به سلسله‌مراتبی) و یک‌پارچگی ارزش (از زیاد به کم)	۵	الکترونیک
Kaplan & Sawhney	2000	شرکت چه چیزی را می‌خرد (منابع تولیدی یا منابع عملیاتی) - چه‌طور آن را می‌خرد (سیستماتیک یا غیرسیستماتیک)	۴	الکترونیک
Amit & Zott	2001	محتوا، ساختار، حکمرانی	۴	الکترونیک
Rayport & Jaworski	2001	چهار پارامتر: ارزش، فضای بازار ارائه‌شده، سیستم منابع و مدل مالی	۷	الکترونیک
Rappa	2004	منبع کسب درآمد - موقعیت بنگاه در زنجیره‌ی ارزش	۹	الکترونیک
Wirtz et al.	2010	محتوا، مضمون، ارتباط، تجارت	۴	الکترونیک
Oliva & Kallenberg	2003	ارزش مورد انتظار برای مشتری - منطق خلق ارزش برای تأمین‌کنندگان	۴	عام-پروژه محور

عام	۱۶	دو بعد: نوع کسب و کار (خلق کننده، توزیع کننده، مالک و کارگزار) و نوع دارایی (فیزیکی، مالی، انسانی و نامشهود)	2004	Weill et al.
عام	۴	سه بعد: زنجیره‌ی ارزش، قدرت بازار نوآوران در مقابل مالکان دارایی‌های مکمل و کل درآمد بالقوه	2005	Schweizer

**تئوری نقاط مرجع استراتژیک.** بر اساس دیدگاه بامبرگر و فاننبوم نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱۹</sup> عبارتند از اهداف یا شاخص‌های مرجعی که مدیران برای ارزیابی گزینه‌ها استفاده می‌کنند تا تصمیمات استراتژیک بگیرند و اولویت‌های سازمانی یا سیستمی را به اطلاع ذی‌نفعان کلیدی خود برسانند (Fiegenbaum, Hart, & Schendel, 1996). بر اساس تحقیقات آن‌ها درک گزینه‌های نقاط مرجع استراتژیک سازمان روشی است برای رسیدن به هماهنگی استراتژیک (Javalgi & Rajshekhar, 2006). نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۴). تئوری‌های مختلف، نقاط مرجع مختلفی را مورد تأکید قرار می‌دهند. به عنوان مثال، نگرش‌های مبتنی بر هدف و منبع، اهمیت اهداف و قابلیت‌های داخلی سازمان را به عنوان نقطه‌ی مرجع در نظر می‌گیرند (تأکید داخلی)، تئوری‌های اقتصاد سازمانی/صنعتی و وابستگی منابع و نهادینگی نوین، ذی‌نفعان خارجی نظیر تأمین‌کنندگان، رقبا، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان غیراقتصادی را به عنوان نقاط مرجع کلیدی در نظر می‌گیرند (تأکید خارجی)، همچنین تئوری‌های مربوط به هویت سازمان، مقاصد استراتژیک و تغییر و تعدیل سازمانی، اهمیت زمان را به عنوان نقطه‌ی مرجع کلیدی پیشنهاد می‌کنند (رضوانی، ۱۳۸۶). فیگن‌بام و همکاران نشان دادند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به منزله‌ی انتخاب‌های صرفاً انحصاری در نظر گرفته شوند بلکه ترجیحاً به عنوان عناصر مجموعه‌ای چندبعدی مد نظر قرار گیرند. هر تغییری که هدف خاصی را مشخص می‌کند، قابلیت به وجود آوردن یک نقطه‌ی مرجع و در نتیجه یک چارچوب تصمیم‌گیری را دارا می‌باشد. از این رو، آن‌ها کاربرد یک ماتریس سه بعدی با ابعاد داخلی، خارجی و زمان را پیشنهاد کردند که تصمیم‌گیرندگان سازمانی می‌توانند به طور هم‌زمان نقاط مرجع چندگانه را در نظر بگیرند. آن‌ها پیشنهاد کردند که تصمیم‌گیرندگان، موقعیت‌های خود را بر اساس معیارهای فرایند و نتیجه (یعنی بعد داخلی) بر مبنای گذشته،

حال و آینده (بعد زمانی) رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان (بعد خارجی) ارزیابی کنند و به این ترتیب، الگوبرداری‌های خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می‌گیرند. فضای خلق‌شده از طریق این سه بعد، ماتریس نقطه‌ی مرجع استراتژیک است. شکل الگوهای مرجع یا نقاط مرجع انتخابی، تأثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب استراتژیک و عملکرد شرکت خواهند داشت. بر اساس مباحث فوق، می‌توان گفت صاحب‌نظران مدیریت از دو بعد کانون توجه مدیریت و نوع کنترل به عنوان نقاط مرجع استراتژیک سازمان جهت گونه‌شناسی تئوری‌ها و ایجاد هماهنگی همه‌جانبه در سازمان استفاده می‌کنند، برای مثال الگوی اثربخشی متضاد (هال، ۱۳۸۳)، ارزش‌های رقابتی، گونه‌شناسی فرهنگ (دفت، ۱۳۸۰)، استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشمولم، ۱۳۸۰).

### **الگوی مفهومی تحقیق (ارائه‌ی گونه‌شناسی جدید از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی)**

در این قسمت با استفاده از مدل‌های کسب‌وکار معرفی‌شده توسط آمیت و زات، الگوی مفهومی پژوهش معرفی می‌گردد. آمیت و زات، در تحقیقات خود متوجه شدند هیچ‌یک از تئوری‌های مدیریت استراتژیک و کارآفرینی به تنهایی نمی‌تواند پتانسیل خلق ارزش را در بنگاه تشریح کند، بنابراین نیاز به یک پارچگی در میان تئوری‌های مختلف در زمینه‌ی خلق ارزش هست. آن‌ها در ادامه‌ی بررسی‌های خود بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، تحلیل زنجیره‌ی ارزش پورتر، تئوری توسعه‌ی اقتصادی شومپتر، تئوری شبکه‌های استراتژیک و تئوری مبادله‌هزینه‌ی اقتصادی، چهار منبع بالقوه‌ی خلق ارزش را در کسب‌وکارهای الکترونیکی بیان و بر این اساس چهار نوع مدل کسب‌وکار را معرفی کرده‌اند. هریک از این تئوری‌ها، واحد تحلیل متمایزی را که متناسب با کانون اصلی خلق ارزش است بیان می‌کند. زنجیره‌ی ارزش، واحد تحلیل را فعالیت‌های بنگاه می‌داند، تئوری توسعه‌ی اقتصادی شومپتر، بنگاه (یا به طور خاص کارآفرین) می‌داند. در رویکرد مبتنی بر منابع، منابع و ظرفیت‌هاست که موجب شکل‌گیری بنگاه می‌شود. در تئوری شبکه‌های استراتژیک، واحد تحلیل شبکه‌ی بنگاه‌هاست و در مبادله‌هزینه‌ی اقتصادی، مبادله‌های اقتصادی مطرح است. آن‌ها در بررسی‌های خود به این نتیجه می‌رسند که بر مبنای تئوری‌های مختلف و تحلیل منابع خلق ارزش در بنگاه‌های کسب‌وکار الکترونیکی، مدل کسب‌وکار به عنوان یک واحد تحلیل مناسب می‌تواند در نظر گرفته شود. مدل‌های کسب‌وکار معرفی‌شده توسط آنان عبارتند از (Amit & Zott, 2001):

مبتنی بر کارایی<sup>۲۰</sup>. به دنبال کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سرعت در ارائه‌ی محصول یا خدمت است. در واقع هدف آن ارائه‌ی ارزش از طریق افزایش کارایی عملیاتی است. این مدل بیشتر متکی بر نظریه‌ی مبادله-هزینه‌ی اقتصادی است. مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر کارایی هم در بازارهای سنتی و هم در بازارهای مجازی مطرح است. در بازارهای مجازی از طریق کاهش عدم تقارن اطلاعات در بین خریداران و فروشندگان در ارائه‌ی 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 به وسیله‌ی کاهش هزینه‌های توزیع، مدیریت موجودی اثربخش، ساده‌سازی مبادله‌ها (احتمال خطا را کاهش می‌دهد)، زنجیره‌ی عرضه‌ی مؤثر و کارآمد، بهره‌مندی از صرفه‌های ناشی از مقیاس، افزایش سرعت فرایند مبادله برای مشتریان و فروشندگان فراهم می‌نماید (Zott & Amit, 2008). با توجه به موارد مطرح‌شده در بالا می‌توانیم بگوییم که مدل‌های کسب‌وکار 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.

مبتنی بر مکمل‌سازی<sup>۲۱</sup>. این الگو بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع استوار است و هدف آن ارائه‌ی ارزش‌هایی مکمل ارزش ارائه‌شده است، در واقع به دنبال آن است که مجموعه‌ی محصول‌ها یا خدماتی را برای مشتریان خود فراهم آورد که مجموعه‌ی آن دارای ارزشی بالاتر از هر یک از آن محصول‌ها به صورت جداگانه باشد. این محصول‌ها یا خدمات ممکن است مکمل‌سازهای عمودی (خدمات پس از فروش) یا مکمل‌سازهای افقی باشند که توسط بنگاه فراهم می‌شوند. هم‌چنین امکان دارد که دارایی‌های ثابت، به عنوان مکمل، ارزش‌ها و پیشنهادهای ارائه‌شده‌ی آن‌لاین استفاده شوند. به عنوان مثال به مشتریانی که از طریق اینترنت محصولات خود را خریداری می‌کنند، فروشگاه‌ی به عنوان ارائه‌دهنده‌ی خدمات پس از فروش معرفی می‌گردد. خلق ارزش در این مدل‌ها از طرق دیگر نیز صورت می‌گیرد که می‌توان به سرمایه‌گذاری بر فعالیت‌هایی مانند یک‌پارچگی زنجیره‌ی عرضه یا در بین تکنولوژی‌ها که موجب ارتباط میان یک بنگاه با بنگاه دیگر می‌شود نیز اشاره کرد که موجب ارائه‌ی ارزشی مکمل ارزش فعلی می‌گردد. آن‌ها هم‌چنین امکان دارد محصول‌ها یا خدمات مکملی ارائه نمایند که به‌طور مستقیم ارتباطی با مبادله‌ی اصلی نداشته باشد (Amit &



Zott, 2001). مدل‌های مکمل‌ساز به دنبال آن هستند که از طریق قابلیت‌ها و شایستگی‌های داخلی، مجموعه‌ی فعالیت‌هایی را ایجاد نمایند که ارزش بیشتری برای مشتریان خلق نمایند (Zott & Amit, 2009).

مبتنی بر حفظ و نگهداری<sup>۲۲</sup>. در این مدل به دنبال ایجاد برنامه‌هایی هستیم که به واسطه‌ی آن مشتریان فعلی خود را حفظ کند به گونه‌ای که آنان خرید خود را تکرار کنند. این مدل بیشتر مبتنی بر تئوری شبکه‌های استراتژیک است. پتانسیل خلق ارزش یک کسب‌وکار الکترونیک به وسیله‌ی مشتریانی که تشویق می‌شوند مبادله‌ی خود را تکرار کنند یا به وسیله‌ی شرکای استراتژیک 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 استراتژیک به سوی رقبا جلوگیری می‌کنند، بنابراین به دنبال خلق ارزش در زمینه‌های ذکرشده است. چندین راهکار جهت حفظ و نگهداری مشتریان در این مدل وجود دارد. نخست، برنامه‌های وفاداری (Varian, 1999) که بر اساس یک سری امتیازات خاص در نظر گرفته‌شده موجب تکرار خرید مشتری می‌شود. دوم، بنگاه‌ها امکان دارد اقدام به طراحی استانداردهای برجسته، انحصاری و رژیم‌های حقوقی (Teece, 1987) برای فرایندهای کسب‌وکار محصولات (مانند کارت خرید انحصاری آمازون) نمایند. سوم، بنگاه‌ها ممکن است اقدام به برقراری یک رابطه‌ی قابل اعتماد با مشتریان خود کنند، برای مثال یک مبادله‌ی ایمن و با قابلیت اطمینان بالا با یک طرف سوم مستقل و معتبر ایجاد کنند. همچنین این نوع مدل‌های کسب‌وکار اقدام به شخصی‌سازی محصولات، خدمات و اطلاعات برای مشتریان خود می‌کنند. اثرات شبکه‌ای مثبت به طور مستقیم و غیرمستقیم نیز در حفظ و نگهداری مشتریان در این مدل دارای اهمیت است (Amit & Zott, 2001). مدل‌های مبتنی بر حفظ و نگهداری به دنبال حفظ و نگهداری ذی‌نفعان سازمانی همچون مشتریان، فروشندگان و غیره هستند (Zott & Amit, 2009). بنابراین منبع اصلی خلق ارزش این مدل‌ها، حفظ و نگهداری مجموعه‌ی ذی‌نفعان سازمانی است.

مبتنی بر نوآوری<sup>۲۳</sup>. ارائه‌ی یک محصول یا خدمت جدید از طریق یک مکانیزم ارزشی جدید. این مدل بیشتر از همه متکی بر نظریه‌ی توسعه‌ی اقتصادی شومپتر است. در حالی که ارائه‌ی محصول یا خدمت جدید، روش‌های تولید، توزیع، بازاریابی یا بازارهای جدید به عنوان منابع سنتی خلق ارزش مطرح هستند، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای الکترونیکی در مسیر خود که همان سازمان مبادله‌ی آن‌هاست، نوآور هستند. این مدل‌ها به

وسیله‌ی برقراری ارتباط با شرکای قطع ارتباط شده‌ی قبلی، روش‌های مبادله‌ی جدید، شناسایی و در نظر گرفتن نیازهای پنهان مشتریان یا خلق بازارهای جدید، اقدام به خلق ارزش می‌نمایند (Amit & Zott, 2001). مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری، اقدام به نوآوری در محتوا (محصول و اطلاعاتی که باید مبادله شود)، ساختار (مکانیزم مبادله، شرکای مبادله و مسیرهای ارتباطی با یک‌دیگر) و شکل نظارتی مبادله‌ها (فرایندهای نظارت بر جریان اطلاعات، منابع و محصول‌ها) می‌کند (Zott & Amit, 2009). بنابراین با توجه به موارد مذکور می‌توان گفت تأکید منبع خلق ارزش در مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری بر خلق یک ارزش جدید و رویکرد آن برون‌نگر است.

جدول ۲- میزان وابستگی هر یک از این مدل‌ها به تئوری‌های مدیریت استراتژیک (Amit & Zott, 2001)

کارایی	مکمل‌سازی	حفظ و نگهداری	نوآوری	
متوسط	متوسط	کم	متوسط	زنجیره‌ی ارزش
کم	کم	کم	زیاد	تئوری شومپتر
کم	زیاد	متوسط	متوسط	رویکرد مبتنی بر منابع
متوسط	متوسط	زیاد	متوسط	تئوری شبکه‌های استراتژیک
زیاد	کم	متوسط	کم	تئوری مبادله‌هزینه‌ی اقتصادی

با توجه به موارد بیان شده، اقدام به دسته‌بندی مدل‌های کسب‌وکار مطرح‌شده توسط آمیت و زات بر مبنای نقاط مرجع می‌نماییم. بر این اساس می‌توانیم مدل‌های کسب‌وکار را بر مبنای منبع خلق ارزش (محور توجه) در دو طیف قرار دهیم. مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر مکمل‌سازی و مبتنی بر کارایی که منبع خلق ارزش آن‌ها داخلی است و مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری و مبتنی بر حفظ و نگهداری که منبع خلق ارزش آن‌ها خارجی است. از سوی دیگر، مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر کارایی و حفظ و نگهداری به دنبال ارائه‌ی محصولات استاندارد و کارا هستند، بنابراین میزان کنترل در این مدل‌ها بر عوامل باید زیاد باشد. از سوی دیگر، مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری و مکمل‌سازی نیز به دنبال ارائه‌ی ارزش‌های جدید، متمایز و مکمل هستند، بنابراین نیاز به انعطاف‌پذیری و کنترل کم بر عوامل است.

	منبع خلق ارزش (محور توجه)	
	داخلی	خارجی
کمتر زیاد	مدل کسب و کار مبتنی بر تکمیل سازی	مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری
	مدل کسب و کار مبتنی بر کارایی	مدل کسب و کار مبتنی بر حفظ و نگهداری

شکل ۱ - الگوی مفهومی تحقیق (یافته‌های پژوهش)

اما باید به بررسی این موضوع نیز بپردازیم که آیا دو نقطه‌ی مرجع استراتژیک مطرح‌شده، عوامل مؤثری در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار هستند یا نه. به همین منظور در ادامه عوامل مؤثر بر انتخاب مدل کسب‌وکار با مروری بر ادبیات تحقیق شناسایی می‌شود.

**عوامل مؤثر در انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی.** فینگان و هایس (۲۰۰۵) با جمع‌بندی نظریات تیمرز، تاپسکات و کاپلان و ترکیبی از معیارهای ارائه‌شده توسط این سه صاحب‌نظر، پنج معیار کنترل اقتصادی، یک‌پارچگی زنجیره‌ی ارزش، یک‌پارچگی کارکردها، نوآوری کسب‌وکار و منبع‌یابی را به عنوان عوامل مؤثر در انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی بیان کردند. آن‌جی (۲۰۰۵) نیز در مقاله‌ی خود عوامل مؤثر در گزینش مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی را مشتمل بر اندازه‌ی سازمان، فرهنگ کسب‌وکار الکترونیکی در محیط فعالیت شرکت، درک و شناخت از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی، میزان منابع مورد نیاز بنگاه، نوع بازار هدف بنگاه، ماهیت محصولات، استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان می‌داند. محمدیان (۱۳۸۴) با مروری بر ادبیات تحقیق، مفهوم و اجزای مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی را شناسایی کرده، سپس پیش‌نیازهای سازمانی و محیطی مورد نیاز جهت طراحی مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی را بیان کرده و چارچوب خود را بر اساس معیارهای فینگان و هایس جهت انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی مناسب بر اساس رویکرد تصمیم‌گیری سایمون معرفی کرده است. فتحیان و توحیدی (۱۳۸۵) چارچوبی برای شرکت‌های کوچک و متوسط خدماتی کشور برای گزینش مدل کسب‌وکار الکترونیکی معرفی کرده‌اند. آن‌ها در بررسی‌های خود متوجه شدند که معیارهای اندازه‌ی سازمان، فرهنگ کسب‌وکار الکترونیکی، سطح نوآوری، زیرساخت فنی، فعالیت‌های اصلی سودآور، جایگاه و شرکت در زنجیره‌ی

تأمین، درک و شناخت از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی، منابع مورد نیاز شرکت، بازار هدف شرکت، ماهیت محصولات شرکت، استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان در گزینش مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی بنگاه باید مورد توجه قرار گیرند. بنابراین با جمع‌بندی این نظریات می‌توان عوامل مؤثر بر انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی را به شرح جدول ۳ بیان نمود.

جدول ۳ - عوامل مؤثر در انتخاب مدل کسب‌وکار الکترونیکی

عوامل اصلی	عوامل فرعی	منابع
محور توجه	نوآوری فن‌آوری اطلاعات	Finnegan & Hayes, 2005
	منابع مورد نیاز شرکت	Ng, 2005; Rappa, 2001
	بازار هدف شرکت	Ng, 2005; Rappa, 2001
	ماهیت محصول	Ng, 2005; Rappa, 2001
کنترل	کنترل اقتصادی	Finnegan & Hayes, 2005; Tapscott et al., 2002
	یک‌پارچگی کارکردها و فرایندها	Tapscott et al., 2002; Timmers, 1998; Finnegan & Hayes, 2005; Kaplan & Norton, 1992, 2000
	اندازه‌ی سازمان	Ng, 2005; Rappa, 2001
	فرهنگ کسب‌وکار الکترونیک	Ng, 2005; Rappa, 2001
	زیرساخت‌ها	Timmers, 1998; Finnegan & Hayes, 2005
	زنجیره‌ی تأمین	Linder & Cantrell, 2001; Rappa, 2001; Linder & Cantrell, 2001
	استراتژی سطوح مختلف	Ng, 2005; Rappa, 2001

با توجه به الگوی مفهومی تحقیق و موارد مطرح‌شده در بالا، این تحقیق دارای دو سؤال اصلی است.

سؤال اول. آیا محور توجه سازمان به محیط عامل مؤثری بر نوع مدل کسب‌وکار الکترونیکی است؟

سؤال دوم. آیا میزان کنترل سازمان عامل مؤثری بر نوع مدل کسب‌وکار الکترونیکی است؟

## روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای نتیجه یک تحقیق تبدیلی (کاربردی)، بر مبنای هدف یک تحقیق از نوع توصیفی، بر مبنای نوع داده‌ها یک تحقیق دو وجهی (کمی و کیفی) است. همچنین این تحقیق براساس رویکرد های پوزیتیویسم (دیدگاه عینی) و ساختارگرایی اجتماعی (دیدگاه ذهنی) از سنت فلسفی تجربه‌گرایی (دیدگاه عینی) پیروی می‌کند و محقق از منظر استقلال یا درگیری در موضوع تحقیق، مستقل از موضوع تحقیق عمل می‌نماید (رضوانی، ۱۳۹۰). قلمرو زمانی پژوهش از دی ماه تا اسفند ماه ۱۳۸۹ می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کسب‌وکار های الکترونیکی کوچک و متوسط حاضر در ایران می‌باشد و هدف پرسش‌سؤالات از مدیران عالی و سطوح میانی سازمان است. در پژوهش حاضر، کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط براساس تعریف وزارت صنایع و معادن مورد مطالعه قرار می‌گیرند، به عبارتی، شرکت هایی که دارای نیروی انسانی کمتر از ۵۰ نفر هستند مورد مطالعه قرار می‌گیرند. با توجه به بررسی‌ها و مطالعه گزارش های مرکز آمار ایران، مرکز تجارت الکترونیک وزارت بازرگانی و وزارت صنایع و معادن هیچ گونه آماری از تعداد کل کسب‌وکارهای الکترونیکی در ایران موجود نمی‌باشد. براساس آمار منتشر شده از سوی مدیر ثبت دامنه های اینترنتی پژوهشگاه دانش های بنیادی، تعداد ۲۰۱ هزار ۲۳۷ دامنه اینترنتی در ایران تا پایان سال ۱۳۸۹ ثبت شده است (سایت پژوهشگاه دانش های بنیادی، ۱۳۹۰). اما هیچ گونه آمار تفکیکی درباره اینکه چه تعداد از این وب سایت های ثبت شده در زمینه کسب‌وکار الکترونیکی فعالیت می‌کنند بیان نشده است. از این رو در این تحقیق حجم جامعه آماری به صورت نامحدود در نظر گرفته می‌شود. در این تحقیق با توجه به ویژگی‌ها و شرایط جامعه آماری و همچنین بررسی تحقیقات پیشین، روش نمونه‌گیری آسان (در دسترس) را در مقایسه با سایر روش‌های نمونه‌گیری مطلوبتر ارزیابی کردیم و جهت نمونه‌گیری از این روش استفاده شده است. جهت انتخاب نمونه، با مراجعه به دبیرخانه های اولین همایش معرفی برترین کسب‌وکار اینترنتی و سومین جشنواره وب سایت های ایرانی و در اختیار گرفتن آمار و اطلاعات این جشنواره ها، در حدود ۶۵۰ کسب‌وکار الکترونیکی انتخاب شدند و موفق به ارسال ۶۱۷ پرسشنامه الکترونیکی به مدیران ارشد این شرکتها شدیم. که در نهایت ۴۰۰ پرسش نامه از مدیران کسب‌وکارهای الکترونیکی دریافت گردید. شایان ذکر است که به دلیل طراحی پرسش نامه به صورت الکترونیکی (گوگل داک) و تعریف قابلیت ضروری بودن پاسخ به تمامی سؤالات پرسش نامه توسط ابزار طراحی، پرسشنامه هایی با

پاسخ ناقص توسط سیستم دریافت نگردد. بنابراین از کل ۴۰۰ پرسش نامه ارسال شده در محاسبات استفاده گردید. همانگونه که بیان شد برای اندازه گیری متغیرهای تحقیق از ابزار پرسش نامه استفاده گردید. جهت سنجش متغیرهای کانون توجه و میزان کنترل مدل های کسب و کار الکترونیکی از پرسش نامه های فینگان و هایس<sup>۲۴</sup> و ان جی اریک استفاده شده که حاوی ۲۶ سؤال با پاسخ های بسته در قالب طیف لیکرت بوده و روایی (محتوا و سازه) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸۳) آن مورد سنجش قرار گرفته است.

## تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق پیش از انجام آزمون های آماری مناسب باید به بررسی این موضوع پرداخت که آیا عوامل مؤثر شناسایی شده در انتخاب مدل های کسب و کار الکترونیکی، تبیین کننده محور توجه و میزان کنترل هستند یا نه؟ لذا در ادامه مدل های اندازه گیری محور توجه و میزان کنترل مدل کسب و کار که توسط مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفته شده است، بیان می گردند. همانطور که در ادبیات نظری و پیشینه تحقیق بیان گردید معیار محور توجه مدل کسب و کار الکترونیکی از مجموعه مولفه هایی تشکیل شده است. عنوان متغیرها در مدل اندازه گیری به همراه نحوه سنجش آن ها در جدول شماره چهار نمایش داده شده است.

جدول ۴ - مشخصات متغیرهای مشاهده شدهی محور توجه مدل کسب و کار الکترونیکی

ردیف	متغیر مشاهده شده	گویه های پرسشنامه	عنوان
۱	نوآوری فن آوری اطلاعات	میزان بکارگیری فن آوری های اطلاعاتی جدید در شرکت	FEB1
۲	منابع مورد نیاز شرکت	میزان دسترسی به منابع مشهود سازمانی (سرمایه در گردش، تجهیزات و ..)	FEB2
		میزان دسترسی به منابع نامشهود سازمانی (حق امتیازها، نیروی انسانی توانمند، دانش و تجربه)	
۳	بازار هدف شرکت	آگاهی از نیازهای مشتریان در بخش های مختلف بازار هدف	FEB3
		قلمرو بازار محدود یا گسترده	
		سهم بازار شرکت نسبت به رقبایش	
۴	ماهیت محصول	میزان سازگاری ماهیت محصول با نوع مدل کسب و کار الکترونیک	FEB4

ابتدا مدل محور توجه مدل کسب و کار الکترونیکی با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص گردد هر یک از عوامل تا چه میزان محور توجه 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 بالاتر بودن شاخص‌های برازندگی از ۹۰٪ می‌توان نتیجه گرفت مدل محور توجه مدل کسب‌وکار الکترونیکی مدل مناسبی است. علاوه بر آن، مقادیر T-values کلیه روابط مشخص شده بین متغیر مکنون محور توجه و متغیرهای مشاهده شده بیشتر از ۲ است بنابراین تمامی روابط مشخص شده به تأیید می‌رسند. همانطور که در ادبیات نظری و پیشینه تحقیق بیان گردید معیار میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی از مجموعه هفت مولفه تشکیل شده است. عنوان متغیرها در مدل اندازه‌گیری به همراه نحوه سنجش آن‌ها در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵ - مشخصات متغیرهای مشاهده شده میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی

ردیف	متغیر مشاهده شده	گویه‌های پرسشنامه	عنوان
۱	کنترل اقتصادی	قدرت چانه زنی مشتریان	CEB1
		شدت کنترل دولت و مراجع قانون گذار بر بازار محصولات	
		تعداد محصولات جانشین برای محصولان شرکت	
		میزان دسترسی شرکت به تامین کنندگان ورودی هایش	
		میزان سهولت ورود شرکت های تازه تاسیس	
۲	یکپارچگی فرایندها	شدت تاثیر پذیری بازار محصولات شرکت از رفتار رقبا	CEB2
		وابستگی فرایندها و واحدهای سازمان	
		وابستگی فرایندها سازمان با فرایندهای سازمان های دیگر	
۳	اندازه سازمان	تامین مواد و ورودی های اولیه سازمان براساس یک روش سیستماتیک(قرارداد های بلند مدت بین تامین کننده و خریدار)	CEB3
		تعداد کارکنان شرکت	CEB4
۴	فرهنگ کسب‌وکار الکترونیک	تطبیق پذیری با ارزش ها و هنجارهای سازمانی	CEB5
		امکان دسترسی به تجهیزات مورد نیاز فن آوری اطلاعات	CEB5
		در اختیار داشتن دانش نظری و تجربی درباره مدل های کسب‌وکار الکترونیکی	
۵	زیر ساخت ها	امکان دسترسی و استفاده از تکنولوژی های نوظهور	CEB6
		مشخص بودن فعالیت های ارزش زا برای مشتریان	CEB7
۶	زنجیره تامین	درک صحیح شرکت از موقعیت خود در زنجیره تامین ورودی	CEB7
		میزان هماهنگی مدل کسب‌وکار با استراتژی های سطح بنگاه	
۷	استراتژی های سازمان	میزان هماهنگی مدل کسب‌وکار با استراتژی های کسب‌وکار	CEB7
		میزان هماهنگی مدل کسب‌وکار با استراتژی های بازاریابی	

سازه میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی با در نظر گرفتن هفت مولفه و با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص گردد هر یک از عوامل تا چه میزان میزان کنترل را تبیین می نمایند. که با توجه به نسبت مجذور کای به درجه آزادی کمتر از سه و مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و همچنین بالاتر بودن شاخص‌های برازندگی از ۹۰٪ می‌توان نتیجه گرفت مدل میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی، مدل مناسبی است. علاوه بر آن، مقادیر T-values کلیه روابط مشخص شده بین متغیر مکنون میزان کنترل و متغیرهای مشاهده شده بیشتر از ۲ است بنابراین تمامی روابط مشخص شده به تأیید می‌رسند. شکل زیر میزان بار عاملی هر یک از مولفه‌ها را نشان می‌دهد. برای بررسی روایی سازه باید روایی همگرایی و افتراقی مدل محور توجه و میزان کنترل مورد بررسی قرار گیرد. به منظور سنجش روایی همگرایی از شاخص AVE استفاده شده است. برای محاسبه این شاخص، از ضرایب بارگذاری عاملی متغیرهای مشاهده‌ای محور توجه و میزان کنترل استفاده می‌شود. لازم به ذکر است ضرایب بارگذاری از خروجی تحلیل عاملی تأییدی مدل تحقیق که در نمودار چهار مشاهده می‌کنید استخراج شده است. AVE محاسبه شده برای محور توجه و میزان کنترل به ترتیب برابر با ۰/۵۴ و ۰/۵۰ است. بنابراین می‌توان وجود روایی همگرایی را در بین متغیرهای محور توجه و میزان کنترل تأیید کرد. جهت بررسی روایی افتراقی از مجذور واریانس مشترک استفاده می‌کنیم. برای مثال در نمودار چهار مشاهده می‌شود که همبستگی میان محور توجه و میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی ۰/۰۷ است بنابراین واریانس مشترک آن‌ها ۰/۰۴۹ می‌شود. شاخص AVE برای محور توجه مدل کسب‌وکار الکترونیکی برابر با ۰/۵۴ است و این از مجذور واریانس مشترک این متغیر با سایر متغیرهای تحقیق یعنی میزان کنترل (۰/۰۴۹) بیشتر است. همچنین شاخص AVE برای میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی برابر با ۰/۵۰ است و این از مجذور واریانس مشترک این متغیر با سایر متغیرهای تحقیق یعنی محور توجه (۰/۰۴۹) بیشتر است. بنابراین وجود روایی افتراقی در میان متغیرهای تحقیق به تأیید می‌رسد. در مجموع وجود روایی همگرایی و روایی افتراقی مبین این مطلب است که سازه محور توجه و میزان کنترل مدل کسب‌وکار الکترونیکی از روایی سازه برخوردار است.

اکنون جهت پاسخگویی به سؤالات تحقیق (آیا محور توجه و میزان کنترل عوامل مؤثری در انتخاب مدل های کسب‌وکار الکترونیکی هستند یا نه؟) باید به انجام آزمون فرضیه‌های آماری پرداخت. در مورد داده‌های بدست آمده در پژوهش باید دو شرط زیر



برقرار باشد تا بتوان از روش‌های پارامتری برای آزمون فرضیه استفاده کرد (رضوانی، ۱۳۹۰):

(۱) مشاهده‌های ما باید مستقل از یکدیگر باشند. در این پژوهش برای آزمون تصادفی داده‌ها از آزمون دور یا گردش استفاده شده است؛ (۲) مشاهده‌های ما باید از جامعه آماری که دارای توزیع نرمال هستند باشد. برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیروف استفاده شده است. پس از انتخاب آزمون آماری، به بررسی سؤالات پژوهش در قالب فرضیه‌های آماری پرداخته شده. با توجه به نتایج بدست آمده سطح معنی‌داری کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد بوده بنابراین می‌توان گفت مقدار بدست آمده در ناحیه بحرانی واقع نشده است و فرض صفر رد می‌شود و فرض یک تایید می‌شود یعنی محور توجه سازمان و میزان کنترل سازمان عوامل مؤثری بر نوع مدل کسب‌وکار الکترونیکی هستند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که از ۴۰۰ نمونه مورد مطالعه، ۱۳۹ نمونه از مدل کسب و الکترونیکی مبتنی بر کارایی، ۱۲۴ نمونه از مدل مبتنی بر مکمل‌سازی، ۷۲ مورد از مدل مبتنی بر حفظ و نگهداری و ۶۵ مورد از مدل کسب‌وکار الکترونیکی مبتنی بر نوآوری استفاده می‌کنند. بر این اساس، ۳۴/۷۵٪ از کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران از مدل کسب‌وکار الکترونیکی مبتنی بر کارایی استفاده می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

برای بیان یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها با مروری بر نتایج تحقیقات گذشته شروع می‌کنیم. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدل کسب‌وکار الکترونیکی موضوعی است که در سال-های اخیر تحقیقات نسبتاً زیادی بر روی آن انجام گرفته است. غالب تحقیقات انجام شده در زمینه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی به معرفی اجزاء مدل کسب‌وکار الکترونیکی پرداخته اند (Morris, Minet, & Allen, 2005; Kujala et al., 2008; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kallunki, 2005; Gordijn, Akkermans, & Vliet, 2001; Hamel, 2000; Hedman & Kalling, 2003; Weill & Vitale, 2001). از سوی دیگر نتایج تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که عوامل مختلفی در انتخاب مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر هستند (Kaplan & Sawhney, 2000; Timmers, 1998; Tapscott, Ticoll, Ticoll, & Lowy, 2000; Ng,

Finnegan & Hayes, 2005؛ فتحیان و توحیدی، ۱۳۸۵). اما این تحقیقات اقدام به دسته بندی این عوامل در قالب معیارها و نقاط مرجع استراتژیک نکرده اند. براین اساس، تحقیق حاضر علاوه بر تأیید نتایج تحقیقات گذشته مبنی بر شناسایی و بررسی تأثیر عوامل مؤثر در انتخاب مدل های کسبوکار الکترونیکی، اقدام به دسته بندی این عوامل در قالب دو نقطه مرجع استراتژیک محور توجه و میزان کنترل نمود. در این میان، تحقیقات بسیار کمی به معرفی انواع مدل های کسبوکار الکترونیکی و ارائه گونه شناسی (Rappa, 2003; Lumpkin & Dess, 2004; Amit & Zott, 2001; Timmers, 1998; Kaplan & Sawhney, 2000; Tapscott et al., 2000; Wirtz et al., 2010) پرداخته اند. بر این اساس، پژوهش حاضر بر مبنای دو نقطه مرجع استراتژیک محور توجه و میزان کنترل اقدام به دسته بندی مدل های کسبوکار الکترونیکی آمیت و زات براساس نقاط مرجع استراتژیک کرده است.

نتایج پژوهش نشان داد که غالب کسبوکارهای الکترونیکی در ایران از مدل های کسبوکار مبتنی بر کارایی (۳۴/۷۵٪) و مبتنی بر مکمل سازی استفاده می کنند. این کسبوکارها معمولاً از منطق های طراحی مدل کسبوکار الکترونیکی یکسانی نیز برخوردار هستند. مدیران و صاحبان کسبوکارهای الکترونیکی که ریسک گریز هستند باید بدانند شدت گرفتن رقابت جهانی، سرعت بالای پیشرفت فن آوری اطلاعات و مواردی از این قبیل، عمر بازارها و چرخه عمر محصولات را کوتاه کرده است و محصولات، بازارهای، روش ها و ساختارهای جدید به سرعت بوجود می آیند و به سرعت نیز توسط بازارها و محصولات دیگر از بین می روند، بنابراین شاید دیگر پیرو بودن در این شرایط نتواند بقای آنها را تضمین کند و خود باید تغییر دهنده بازارها و محصولات باشند. از این رو پیشنهاد می گردد که مدیران با بکارگیری توامان گرایش کارآفرینانه و بازارگرا و در نظر گرفتن شرایط محیطی به طراحی و اجرای مدل های کسبوکار الکترونیکی مبتنی بر نوآوری و حفظ و نگهداری بپردازند. یافته های این تحقیق می تواند منجر به توسعه ادبیات تحقیق در ارتباط با مدل کسبوکار الکترونیکی شود. اگر چه تحقیقات نسبتاً زیادی در خارج از کشور در رابطه با تعریف، اجزاء، ماهیت، دسته بندی و هستی شناسی مدل های کسبوکار الکترونیکی انجام شده است، اما تحقیقات کمی به ارائه گونه شناسی مدل های کسبوکار الکترونیکی پرداخته است. همچنین در داخل کشور تحقیق جامعی درباره گونه شناسی مدل های کسبوکار الکترونیکی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک انجام نشده است. غالب تحقیقات به ارائه یک چارچوب جهت انتخاب یا طراحی و شبیه سازی مدل کسبوکار الکترونیکی پرداخته اند (محمدیان، ۱۳۸۴؛

فتحیان و توحیدی، ۱۳۸۵؛ ابراهیمی، ۱۳۸۷؛ جهانیان، ۱۳۸۵، حاجی حیدری و سید جوادین، ۱۳۹۰). از این رو این پژوهش می‌تواند در داخل کشور مبنای تحقیقات آتی در زمینه رابطه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی با سایر عناصر و ابعاد محتوایی سازمان باشد.

در ادامه محدودیت‌های پیش روی پژوهش و همچنین پیشنهادهای برای تحقیقات آتی بیان می‌شود. جامعه آماری مورد استفاده در این پژوهش کسب‌وکارهای الکترونیکی کوچک و متوسط ایران بوده که به دلیل نبود بانک اطلاعاتی جامع درباره کسب و کارهای الکترونیکی از روش نمونه‌گیری آسان (در دسترس) استفاده شده است. با این وجود پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی در صورت در اختیار داشتن بانک اطلاعاتی جامع درباره تعداد و تنوع کسب‌وکارهای الکترونیکی در ایران از سایر روش‌های نمونه‌گیری نیز استفاده گردد. با توجه به کم بودن مطالعات مشابه، پیشنهاد می‌شود که در ادامه تحقیق حاضر به بررسی رابطه هماهنگی بین مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی با استراتژی‌های سطوح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای پرداخته شود. با توجه به روند رو به رشد تکنولوژی اطلاعات در سطح جهان و همچنین ظهور اقتصاد دانایی محور در مقابل اقتصاد صنعتی، ضرورت توجه به کسب‌وکارهای الکترونیکی و نقش آن‌ها در توسعه کارآفرینی در کشورها در حال توسعه امری مهم و حیاتی به نظر می‌رسد. براین اساس، با توجه به نبود یک نقشه راه در زمینه کسب‌وکارهای الکترونیکی در ایران، پیشنهاد می‌گردد که تحقیقی با موضوعیت، بررسی و مطالعه تطبیقی الگوهای توسعه مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی در کشورهای حال توسعه انجام پذیرد.

## پی‌نوشت‌ها

- |  |  |
|--|--|
| 13. Affiliate Model                    | 1. weil and vitale, 2001                 |
| 14. Community Model                    | 2. E-shop                                |
| 15. Utility Model                      | 3. E-Procurement                         |
| 16. Integrated Model                   | 4. E-mall                                |
| 17. Orchestrator Model                 | 5. E-Auction                             |
| 18. Layer Player Model                 | 6. Virtual communities                   |
| 19. Strategic Reference Points (SRP's) | 7. Collaboration Platform                |
| 20. Efficiency                         | 8. Third Party Marketplace               |
| 21. Complementary                      | 9. Value ChainIntegrator                 |
| 22. Lock-in                            | 10. Value Chain Service Provider         |
| 23. Novelty                            | 11. Information brokerage                |
| 24. Finnegan & Hayes                   | 12. Trust and other Third-Party Services |

## منابع

- ابراهیمی، مهین (۱۳۸۷). طرح مطالعه و بررسی کسب و کار تعاونی ها و ارائه مدل کسب و کار الکترونیکی تعاونی های ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی فن آوری اطلاعات، دانشگاه شیراز.
- اعرابی، محمد. (۱۳۸۴). مبانی فلسفی تئوری های مدیریت. جزوه درسی دوره دکتری مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بامبرگر، پیتر و مشمولم، لن. (۱۳۸۰). *استراتژی منابع انسانی*. ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- جهانیان، سعید. (۱۳۸۵). *طراحی مدل کسب و کار با استفاده از متدولوژی شیء گرا و بررسی تاثیر آن بر فرایند مدیریت دانش در سازمان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- حاجی حیدری، نسترن و سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۰). توسعه و تغییر مدل کسب و کار با بکارگیری رویکرد پویایی سیستم ها. *فصل نامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۱)، ۱-۱۸.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۰). *تئوری و طراحی سازمان* (چاپ سوم). ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۸۶). *اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی*. رساله دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبایی.
- رضوانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). *روش تحقیق در مدیریت*. تهران: مهربان نشر.
- فتحیان، محمد و توحیدی، گلاره. (۱۳۸۵). چارچوب گزینش مدلهای کسب و کار الکترونیک برتر در شرکتهای کوچک و متوسط کشور. *چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت*، تهران.
- محمدیان، ایوب. (۱۳۸۴). *ارائه چارچوبی جهت انتخاب مدل کسب و کار الکترونیکی مناسب*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فن آوری اطلاعات، دانشگاه تهران.
- هال، ریچارد. (۱۳۸۳). *سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها* (چاپ دوم). ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies*, Boston, Irwin: McGraw-Hill.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Chesbrough, H., & Rosenbaum, R. S. (2000). *The role of the business model in capturing value from innovation*. Boston: Harvard Business School.

- Debreceeny, R. S., Gray G. L., & Rahman, A. (2002). The determinants of internet financial reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 20, (4/5), 371-394.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 216-236.
- Finnegan, P., & Hayes, J. (2005). Assessing potential of e-business models: Towards a framework for decision-maker. *European Journal of Operation Research*, 160, 365-379.
- Geoffrion, A. M., & Krishnan, R. (2003). E-business and management science: Mutual impacts (Part 1 of 2). *Management Science*, 49, 1275-1286.
- Gordijn, J., Akkermans, J., & Van Vliet, J. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intell System*, 16(4), 7-11.
- 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*, 12(1), 49.
- Heuskel, D. (1999). *Competition beyond industry boundaries*. Frankfurt: Campus Verlage.
- Javalgi Rajshekhar (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*, 48(6), 843-866.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagerman, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (2000). E-hubs: The new B2B marketplaces. *Harvard Business Review*, May/June, 97-103.
- Krueger, C., Van der Beek, K. et al. (2004). New and emerging business models for online news: A survey of 10 European countries. *Proceeding of the 17th Bled eCommerce Conference*, Bled, Slovenia.
- Kujala, S. et al. (2009). Business models in project-based firms: Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models*. Chicago: Institute for Strategic Change.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. Deimler, M. (2009), *Business Model Innovation: when the game gets tough change the game*, The Boston Consulting Group.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2004). E-business strategies and internet business models: How the internet adds value. *Organizational Dynamics*, 33(2), 161-173.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.
- Morris, M., Minet S., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726.
- Ng, E. (2005). An empirical framework developed for selecting B2B e-business models. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 218-225.
- Olivar & Kallenberg, G. R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 160-170.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An e-business ontology for modeling e-business. *15th Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for e-business. *International Electronic Commerce Conference*, Vienna.
- Rappa, M. (2003). *Managing the digital enterprise: Business models on the web*. 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*, 17, 133-144.
- Schweizer, L. (2005). Concepts and evolution of business model. *Journal of General Management*, 31(2), 37-56.
- Shubar, A., & Lechner, U. (2004). The public WLAN market and its business models: An empirical study. *Proceeding of the 17th Bled eCommerce Conference*, Bled, Slovenia.
- 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 Teece, D. J. (Ed.). *Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, 185-219. Cambridge, MA: Ballinger.

- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electron Comber Europe*, 8, 1-6.
- Varian, H. R. (1999). *Market structure in the network age*. 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*, 40(1), 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*. Massachusetts: Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
- Wirtz, B. W., Schilke, O. et al. (2010). Strategic development of business models. *Long Range Planning*, 43, 272-290.
- Yousept, I., & Li, F. (2004). Online supermarkets: Emerging strategies and business models in the UK. *Proceeding of the 17th Bled eCommerce Conference*, Bled, Slovenia.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.

- <sup>۱</sup>-weil and vitale, 2001
- <sup>۲</sup>- E-shop
- <sup>۳</sup>- E-Procurement
- <sup>۴</sup>- E-mall
- <sup>۵</sup>- E-Auction
- <sup>۶</sup>- Virtual communities
- <sup>۷</sup>- Collaboration Platform
- <sup>۸</sup>- Third Party Marketplace
- <sup>۹</sup>- Value Chain Integrator
- <sup>۱۰</sup>- Value Chain Service Provider
- <sup>۱۱</sup>- Information brokerage
- <sup>۱۲</sup>-Trust and other Third-Party Services
  - Affiliate Model <sup>۱۳</sup>
  - Community Model <sup>۱۴</sup>
  - Utility Model <sup>۱۵</sup>
  - <sup>۱۶</sup>- Integrated Model
  - <sup>۱۷</sup>- Orchestrator Model
  - <sup>۱۸</sup>- Layer Player Model
- <sup>۱۹</sup>- Strategic Reference Points (SRP's)
  - <sup>۲۰</sup>-Efficiency
  - Complementary <sup>۲۱</sup>
  - Lock-in <sup>۲۲</sup>
  - <sup>۲۳</sup>-Novelty
  - <sup>۲۴</sup>-Finnegan & Hayes