

مدل کسب و کار نوآورانه B2C برای شرکت های پخش (مطالعه موردی: شرکت گلرنگ پخش)

علی مبینی دهکردی^۱، مهران رضوانی^۲، علی داوری^{۳*}، فاطمه فروزان^۴

۱. دانشیار دانشگاه تهران

۲ و ۳. استادیار دانشگاه تهران

۴. کارشناس ارشد کارآفرینی

تاریخ دریافت: ۹۲/۷/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۲۴

چکیده

در دهه های اخیر با رواج اینترنت، کسب و کارهای الکترونیکی به عنوان ابزاری برای سازماندهی مدل کسب و کار شناخته می شود. شرکت های بسیاری برای تغییر مدل های کسب و کار سنتی خود به مدل کسب و کار الکترونیکی برای کسب توان رقابتی بیشتر در دنیای پر تغییر و پریچیدگی فعلی تلاش می کنند. بر این اساس، این مقاله با هدف توسعه مدل کسب و کار نوآورانه B2C تدوین شده است. جامعه آماری این تحقیق شرکت گلرنگ پخش است. برای اجرای این تحقیق از روش موردکاوی استفاده شد. ابزار اصلی گردآوری داده های مصاحبه از نوع عمیق است و علاوه بر آن از بررسی اسناد و مدارک و بررسی چک لیست ها اطلاعات گردآوری شد. در بخش مصاحبه، با ۲۸ نفر از مدیران ارشد و میانی واحدهای مالی، بازاریابی و فروش (محصولات شوینده، غذایی و سلولزی) و رئیس برندهای این شرکت در خصوص روند فعالیت این شرکت مصاحبه ای با نمونه گیری هدفمند تا مرحله اشباع نظری صورت گرفت. در این تحقیق، از مدل کسب و کار اوستروالدر به عنوان مدل مبنا استفاده شد و در ادامه با کدگذاری باز و محوری در قالب نه حوزه، مدل کسب و کار شرکت گلرنگ پخش تدوین شد و عناصر نوآورانه مدل کسب و کار این شرکت مشخص شد.

واژه های کلیدی: گلرنگ پخش، مدل کسب و کار، مدل کسب و کار نوآورانه.

مقدمه

زمانی که یک کسب و کار جدید شکل می‌گیرد، صریحاً یا تلویحاً مدلش را ارائه می‌دهد و معماری کسب و کار، مکانیزم‌های توزیع و خلق ارزش را طراحی می‌کند. مدل کسب و کار شیوه‌ای است که بنگاه از طریق آن، ارزش ایجادشده را به مشتریان ارائه می‌دهد و ایشان را برای پرداخت در مقابل آن ارزش اغوا می‌کند تا پرداخت‌ها را به سود تبدیل کند. برای یک شرکت ضروری است که درک روشنی از مدل کسب و کار خود داشته باشد؛ زیرا این موضوع در واقع منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها تلقی می‌شود (Osterwalder, 2004).

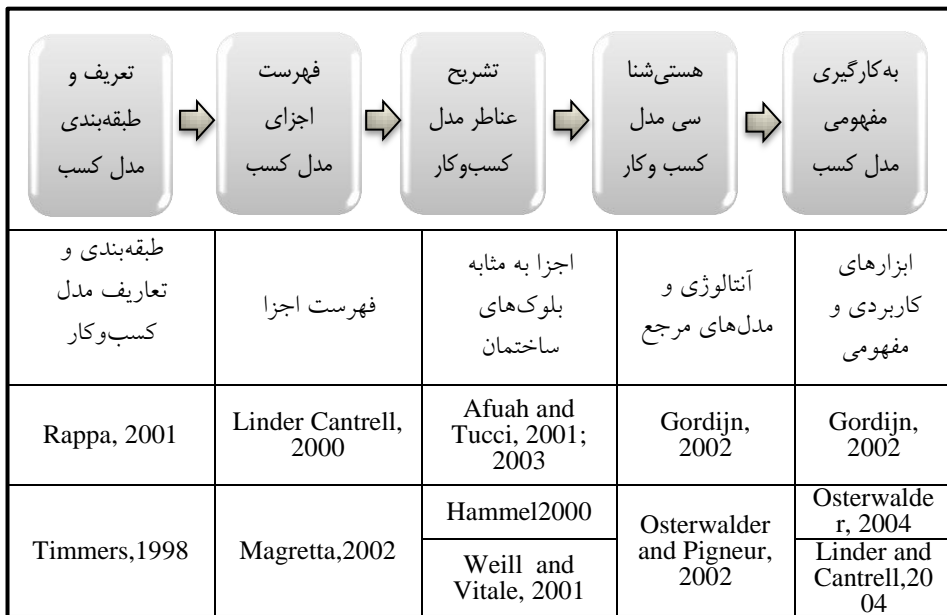
تغییرات اساسی مانند دیجیتالی شدن، از جمله عواملی هستند که تأثیر زیادی در شکل‌گیری مدل‌های کسب و کار جدید داشته‌اند؛ برای نمونه فعالیت‌های بازاریابی تجارت الکترونیک یکی از متدهایی است که به کمک تکنولوژی، تولیدکنندگان، فروشندگان و مشتریان را به یکدیگر مرتبط می‌کند (Zimmermann, 2000). از آنجا که تجارت الکترونیک یکی از استراتژی‌های جدید ورود به دنیای کسب و کار و بهبود روش‌های فروش محصولات فعلی یک کسب و کار است، انتخاب این استراتژی به عنوان ابزاری برای متحول شدن شرکت‌هایی است که با مشتری نهایی به شکل B2C در ارتباط هستند (Weill, & Apel, 2011) شرکت‌های پخش مانند شرکت گلرنگ پخش دارای این نوع مدل کسب و کار هستند. با توجه به تأکید مدیران ارشد این شرکت برای هم‌راستاشدن با تحولات جدید کسب و کار، این پژوهش به دنبال آن است که مدل کسب و کار نوآورانه B2C را برای گلرنگ پخش با هدف افزایش توان رقابتی این شرکت پیشنهاد دهد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اولین کسانی که از واژه مدل‌های کسب و کار (با مفهوم مدلسازی فرایندها و داده‌ها) استفاده کردند، دوتوره^۱ و کانزال^۲ در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ هستند. به عقیده هامل^۳ (۲۰۰۰) هر سازمان یک مدل کسب و کار دارد که به سادگی نحوه کسب و کار فعالیتش نشان می‌دهد. در

1. Dottore
2. Konczal
3. Hamel

دیدگاه اوستروالدر و پیگنیور^۱ (۲۰۰۴) این مدل توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. آلن آفوا^۲ مدل کسب و کار را مجموعه‌ای می‌داند از فعالیت‌های اجرایی، چگونگی و زمان اجرای آن‌ها، استفاده از منابع برای اجرای این فعالیت‌ها و عوامل ویژه صنعت برای آفرینش و ایجاد ارزش‌های ممتاز برای مشتریان (Afuah, A., C. Tucci, 2001). عبارت مدل کسب و کار با پرسش پیترا دراکر معرفی می‌شود: مشتری چه کسی است، مشتری چگونه ارزش را به دست می‌آورد و یک کسب و کار چگونه سود کسب می‌کند (Kalakota & Whinston 1997; Magretta, 2002). شکل ۱، سیر تکاملی مفهوم مدل کسب و کار را نشان می‌دهد. در زیر مشخص است:



شکل ۱. سیر تکاملی مفهوم مدل کسب و کار

منبع: Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005

1. Osterwalder & Pingneur
2. Afuah

مدل کسب و کار الکترونیکی

فناوری اطلاعات^۱ آثار عمده‌ای در تمامی عرصه‌های اقتصادی، تجاری و شغلی گذاشته است، به طوری که برای هر پدیده تجاری یک نسخه الکترونیک به وجود آمده است. مدل‌های کسب و کار الکترونیکی بسیاری از سوی محققان معرفی شده‌اند، این مدل‌ها در یک طبقه خاص، معمولاً دارای ویژگی‌های مشترکی هستند؛ مثلاً سیاست قیمت‌گذاری مشابه دارند یا دارای مدل‌های ارتباطی با مشتریان هستند. از طرفی از آنجا که معیارهای به کارگرفته شده از سوی محققان مختلف، متفاوت است، طبقه‌بندی‌های مختلفی نیز ارائه شده است (Alt & Zimmerman, 2001). در نهایت، سیر تکاملی مدل‌های کسب و کار الکترونیکی به صورت جدول زیر است:

جدول ۱. سیر تکاملی مدل‌های کسب و کار الکترونیک

| محقق | توضیح |
|---------------------|---|
| Kalakota 1997 | مدل ارتباط بنگاه با مصرف‌کننده مدل ارتباط بنگاه با بنگاه |
| Timmers 1998, 1999 | یازده ساختار برای مدل‌های بنگاه با بنگاه (فروشگاه الکترونیکی، تدارک الکترونیک، حراج الکترونیک، مرکز الکترونیک، بازار شخص ثالث، اجتماع مجازی، متحدکنندگان زنجیره ارزش، پلت فرم همکاری، کارمزد دلالی اطلاعات، مدیریت امانی) |
| Weill & Vitale 2001 | هشت مدل هسته‌ای کسب و کار الکترونیک (واسطه، ایجاد زیرساخت مشترک، جامعه مجازی، گردآوری مضمون و محتوا و ...) |
| Andam, 2003 | مدل ارتباط بنگاه با بنگاه مدل ارتباط بنگاه با مصرف‌کننده مدل ارتباط بنگاه با دولت مدل ارتباط مصرف‌کننده با مصرف‌کننده و تجارت متحرک |
| Rappa 2001 | نه طبقه مدل‌های درآمد کسب و کار اینترنتی (مدل دلالی، مدل تبلیغاتی، مدل واسطه اطلاعاتی، مدل بازرگانی و ...) |

مدل کسب و کار نوآورانه

شرکت‌ها همان‌طور که می‌توانند خود را در کیفیت محصولات عرضه‌شده متمایز سازند؛ می‌توانند مدل‌های کسب و کار متفاوتی را نیز اتخاذ کنند (Casadesus-Masanell & Zhu, 2012). از آنجا که اینترنت مدل‌های کسب و کار را تغییر داده است، کاربردهای آن برای جامعه و کسب و کارها نیز تغییر یافته است.

نوآوری در مدل کسب و کار، به جست‌وجو برای روش‌های جدید یک شرکت و راه‌های جدید خلق ارزش برمی‌گردد و بر یافتن راه‌های کسب درآمد و انتقال ارزش به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا تمرکز دارد (Amit & Zott, 2001; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010).

مدل‌های کسب و کار الکترونیکی نیز می‌توانند از طریق فعالیت‌هایش نوآور باشند. این نوآوری می‌تواند در ساختار معامله رخ دهد (Zott, 2008)؛ به عنوان مثال «ای بی» یک حراج مصرف‌کننده- مصرف‌کننده (C2C) را معرفی کرد که در آن اشیای کم‌ارزش نیز به‌سادگی بین مصرف‌کنندگان خرید و فروش می‌شوند. «پرایس لاین» بازارهای معکوسی^۱ را معرفی کرد که خریداران شخصی نیازهای خود را در آن بیان می‌کردند و قیمت مد نظر را به فروشندگان می‌گفتند. همه این کسب و کارها علاوه بر آنکه روش‌های جدیدی را برای هدایت معاملات معرفی کردند، با ارتباط بین خریداران و فروشندگانی ارزش‌آفرینی کردند که قبلاً امکان ارتباط آن‌ها با یکدیگر وجود نداشت (Amit, 2000)؛ به بیان دیگر این مدل‌های کسب و کار، نوآورانه هستند و ارزش را از کشف نیازهای ناپیدای مشتریان و خلق بازارهای جدید خلق می‌کنند. در مدل کسب و کار، نوآوری علاوه بر محصول، تولید، فرایندها، کانال‌های توزیع و بازار جدید شامل تغییر شیوه معامله نیز است (Zott, 2007; 2010).

ابتدا برای درک مفهوم نوآوری مدل کسب و کار ضروری است که روش‌های قبلی تجارت کنار گذاشته شود، سپس باید یک برنامه تغییر طراحی شود (Flanagan, 2012). نوآوری مدل کسب و کار سبب کاهش ریسک می‌شود و به همان نسبت به کسب و کار کمک می‌کند تا

ریسک‌های بیشتری را بپذیرد و نوآوری‌هایی را به وجود می‌آورد (Serrat, 2012). نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد، به شرط آنکه مدل به قدر کافی متمایز باشد و به راحتی نتوان آن را تقلید کرد (Teece, 2010)؛ برای مثال آی تونز^۱ که اپل آن را ایجاد کرد، نمونه‌ای از یک مدل کسب‌وکار نوآورانه است. زمانی که اپل با این مدل کسب‌وکار نوآورانه در زمینه موسیقی به موفقیت رسید، همین مدل را در صنعت فیلم، کتاب الکترونیک^۲ و گوشی‌های هوشمند^۳ به کار برد (Krcmar, 2011).

تحقیقات نشان می‌دهد که اگر شرکت‌ها بخواهند با کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات موفق باشند، باید مدل کسب‌وکار بدیعی را توسعه دهند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). همچنین به همان اندازه که شرکت‌ها باید مدل کسب‌وکار خود را در طول زمان بررسی و ارزیابی کنند، باید آن را با مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های رقیب یا حتی با مدل کسب‌وکار صنایع متفاوت مقایسه کنند تا ایده‌های جدید شکل بگیرد و نوآوری مدل کسب‌وکار پرورش یابد (Flanagan, 2012).

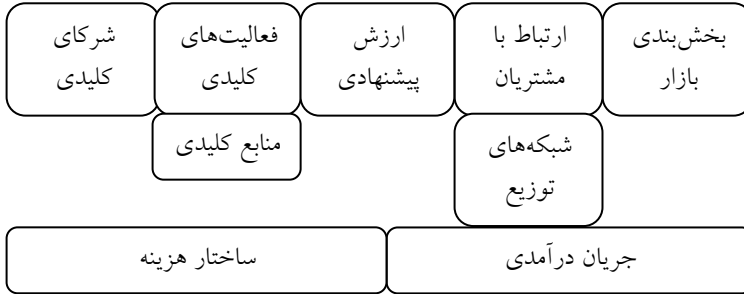
نظام توزیع کالا و پخش

به مجموعه فرایندهای بعد و قبل از تولید یعنی تأمین نهاده‌های تولید برای تولیدکنندگان، مصرف محصولات و خدمات و بازاررسانی محصولات تولیدشده و قرارداد در دسترس مصرف‌کنندگان نظام توزیع کالا یا پخش اطلاق می‌شود. کانال‌های توزیع به عنوان شبکه ارتباطی خارجی برای یک شرکت تعریف می‌شود که برای دستیابی به اهداف توزیع آن فعالیت می‌کند (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

مدل پژوهش و پرسش‌های تحقیق

در نهایت، نظر به پیشینه تحقیق بیان‌شده، مدل کسب‌وکار اوستروالدر به عنوان جامع‌ترین مدل کسب‌وکار برای مدل تحقیق در نظر گرفته شد.

1. iTunes
2. E-Book
3. Smart Phone



شکل ۲. ابعاد مدل کسب و کار اوستروالدر

- دلایل انتخاب مدل کسب و کار اوستروالدر برای تحقیق پیش رو به صورت زیر است:
۱. مدل کسب و کار اوستروالدر ماهیتی پویا دارد و شفافیت در روند تدوین این مدل سبب شده است تا گزینه‌های موجود مؤثرتر به چالش کشیده شوند.
 ۲. به منظور شناسایی اجزای تشکیل دهنده مدل کسب و کار، تحقیقات متنوعی صورت گرفته ولی کامل‌ترین تحقیق به زعم محققان مدل اوستروالدر است.
 ۳. مدل کسب و کار اوستروالدر مجموعه‌ای از جامع‌ترین و مناسب‌ترین مؤلفه‌های اصلی و فرعی کسب و کار را مد نظر قرار می‌دهد (Timmers, 1998; 1999).
 ۴. مدل کسب و کار فعلی شرکت گلرنگ پخش، مدل کسب و کار B2B است. برای پیاده‌سازی یک مدل جدید، به یک مدل راهبردی جامع و کامل مانند مدل کسب و کار اوستروالدر نیاز است.

اهداف این پژوهش دربرگیرنده یک هدف اصلی و چهار هدف فرعی است:

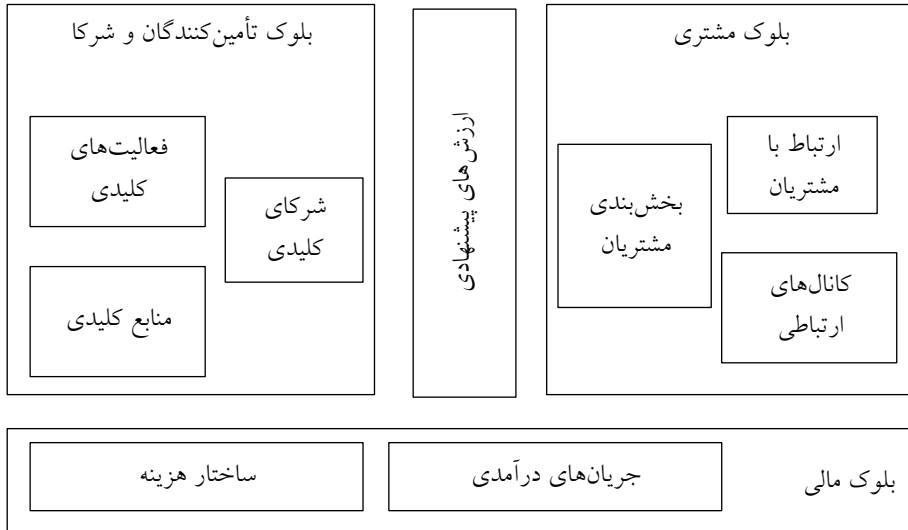
- طراحی مدل کسب و کار نوآورانه B2C در شرکت‌های پخش؛ مطالعه موردی: شرکت گلرنگ پخش
۱. شناسایی عناصر سازنده بلوک مالی در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش (ساختار هزینه و جریان درآمدی)
 ۲. شناسایی عناصر سازنده بلوک مشتریان در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش (ارتباط با مشتریان، کانال‌های ارتباطی و بخش‌های مشتریان)

۳. شناسایی عناصر سازنده بلوک تأمین کنندگان و شرکا در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش (شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و منابع کلیدی)
۴. شناسایی عناصر سازنده بلوک ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر و قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکل است (عزتی، ۱۳۷۶). این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا به دنبال تدوین مدل کسب و کار نوآورانه است. از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، نوع تحقیق روش کیفی مطالعه موردی است؛ زیرا می‌توانیم با بررسی مستندات شرکت گلرنگ پخش و مصاحبه با خبرگان این شرکت یک مدل کسب و کار را توسعه دهیم.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه از نوع عمیق است و علاوه بر آن با بررسی اسناد و مدارک و بررسی چک‌لیست‌ها، اطلاعات گردآوری شدند. در بخش مصاحبه با مدیران ارشد و میانی واحدهای مالی، بازاریابی و فروش (محصولات شوینده، غذایی و سلولزی) و رئیس برندهای این شرکت در خصوص روند فعالیت این شرکت (۲۸ نفر) مصاحبه صورت گرفت. از آنجا که در این پژوهش مدل کسب و کار نوآورانه شرکت گلرنگ پخش مورد توجه است، در انتهای هر بخش از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نوآوری‌های مطرح شده برای هر حوزه پرسیده می‌شد. با توجه به پرسش‌های اصلی و فرعی این پژوهش، نه حوزه مدل کسب و کار اوستروالد به صورت زیر بخش‌بندی شده‌اند:



شکل ۳. ابعاد و طبقه‌بندی مدل کسب و کار اوستروالدر

به طور کلی، اگر در انجام مصاحبه استانداردهای مراحل انجام آن از طراحی پرسش تا موقعیت و نسخه‌برداری رعایت شود می‌توان از پایایی مصاحبه مطمئن بود. در روش مصاحبه باید به اعتبار هر کدام از مراحل هفت‌گانه تحقیق توجه شود تا نتایج به‌دست آمده موثق و قابل اتکا باشند. روش تعیین اعتبار تحقیق کنونی در هر کدام از این مراحل به صورت زیر است:

۱. انتخاب موضوع: در تحقیق کنونی، ابتدا مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه مدل‌های کسب و کار، مدل‌های کسب و کار B2C و غیره بررسی شده و مدل کسب و کار اصلی مورد نظر این تحقیق انتخاب شده و پرسش اصلی تحقیق بر مبنای مطالعات نظری قبلی ارائه شده است.

۲. طراحی: پس از آنکه مدل مفهومی با بررسی پیشینه تحقیق انتخاب شد، برای پرسش‌های مصاحبه از تمام پرسش‌های مطرح شده در نه بخش مدل اوستروالدر استفاده شد. در هر نه بخش با کمک مدل 5W1H پرسش‌هایی به آن‌ها اضافه شد.

۳. مصاحبه: در زمان انجام مصاحبه، مصاحبه‌شونده ابتدا موضوع تحقیق را به مصاحبه‌شوندگان توضیح داد و تمام مصاحبات با موافقت ایشان ضبط شدند تا از اعتبار

- مرحله مصاحبه کاسته نشود. علاوه بر این، در هنگام انجام مصاحبه‌ها نیز محقق در شیوه مطرح کردن پرسش‌ها دقت کرد تا کیفیت و اعتبار آن حفظ شود.
۴. نسخه‌برداری: نسخه‌برداری در این تحقیق از دو مرحله تشکیل شده است. مرحله اول شامل ضبط صدای همزمان بود که با مطرح کردن پرسش‌ها از سوی مصاحبه‌گر انجام شده است. مرحله دوم نیز شامل یادداشت‌برداری دستی در حین مصاحبه است. بدین ترتیب می‌توان به کفایت روایی در مرحله نسخه‌برداری تحقیق کنونی اطمینان داشت.
۵. تحلیل: در تحقیق کنونی، پرسش‌ها به همان ترتیبی که در مدل مرجع گنجانده شده بیان شده است تا از نظم منطقی برخوردار باشند.
۶. تأیید: قضاوت انعکاسی محقق در انتخاب یک روش اعتباردهی در یک مطالعه خاص مهم است. در تحقیق کنونی تلاش شده نتیجه‌گیری‌ها اعتماد و اعتبار علمی بالایی داشته باشد.
۷. گزارش‌دهی: گزارش‌های تحقیق کنونی در انتهای تحقیق با عناوین یافته‌های تحقیق، نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه شده‌اند. در تدوین گزارش‌ها، سعی بر آن بوده تا مطالبی که در قالب نتایج ارائه می‌شود از صحت و سقم بالایی برخوردار باشند.

یافته‌ها

در تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. کدگذاری باز و محوری می‌تواند برای تحلیل داده‌های ثبت شده‌ای به کار رود که می‌توانند به شکل نوشتاری درآیند؛ برای مثال سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها (برورتون و میلوارد، ۱۳۸۵). کدگذاری در این پژوهش شامل مراحل زیر است:

۱. تلخیص داده‌ها: انتخاب از میان داده‌های به‌دست آمده، خلاصه کردن عبارت‌ها یا عبارت‌های مترادف، قراردادن این داده‌ها در دسته‌بندی‌های وسیع‌تر و امثال آن در این مرحله انجام شده است.
۲. عرضه داده‌ها: توسعه مجموعه‌ای سازمان‌یافته از داده‌ها، به طوری که به کمک آن‌ها بتوان نتیجه‌گیری کرد، در این مرحله انجام شده است. یافته‌های حاصل از هر مصاحبه

در جدولی جداگانه قرار گرفته، همچنین یک جدول کلی نیز برای کدهای اختصاص یافته به مفاهیم تکمیل شده است.

۳. نتیجه گیری: تحلیل محتوا در این پژوهش به روش تحلیل تم صورت می‌گیرد. به طور کلی فرایند تحلیل تم به شرح زیر است:

مرحله اول: آماده‌سازی داده

قبل از آغاز تحلیل داده، باید داده‌ها به صورتی باشند که کار با آن‌ها آسان باشد. در این پژوهش، پس از نسخه‌برداری جدولی مانند جدول زیر تهیه شده است که پاسخ پرسش‌ها برای هر مصاحبه‌شونده در آن بیان شده است.

جدول ۲. آماده‌سازی داده‌های کیفی

| کد مصاحبه‌شونده | گزاره‌های کلامی | مفاهیم کدگذاری باز | مفاهیم کدگذاری محوری |
|-----------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| | | | |

• کد مصاحبه‌شونده: کدی از I_1 تا I_{28}

• گزاره‌های کلامی فرد مصاحبه‌شونده در پاسخ به پرسش‌ها

• داده: گفته‌های مصاحبه‌شونده

• یادداشت‌ها: یادداشت‌های شخصی

مرحله دوم: آشناسدن

در این مرحله بارها به مصاحبه‌گوش داده شده و یادداشت‌های هنگام مصاحبه به دقت منظم شده است.

مرحله سوم: کدگذاری

کدگذاری ماده اولیه تحلیل داده‌ها است. در این مرحله، به هر مصاحبه‌شونده کدی از I_1 تا I_{28} اختصاص می‌یابد که عدد آن نشان‌دهنده شماره فرد است. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی گفته‌های مصاحبه‌شوندگان بیان می‌شود و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق می‌گیرد.

مرحله چهارم: خلق معانی و مفاهیم

در این مرحله جدولی جامع به دست می آید از آنچه که در جدول های هر مصاحبه وارد شده است. این جدول عناصر مهم مدل کسب و کار B2C برای شرکت های پخش را نشان می دهد.

بحث و نتیجه گیری

با تحلیل محتوای مصاحبه های انجام گرفته برای شناسایی عناصر این مدل کسب و کار، این پژوهش مفاهیمی را شناسایی کرده است. در نهایت، برای هر یک از حوزه ها چهار دسته بلوک مالی، بلوک مشتری، بلوک تأمین کنندگان و شرکا و بلوک ارزش پیشنهادی نوآوری های مطرح شده از سوی مصاحبه شوندگان به صورت یکپارچه در کنار هم قرار گرفته اند. در این مقاله، به منظور بیان نتایج به اختصار فقط به کدهای محوری مستخرج در قالب بلاوک های چهارگانه اشاره می شود. این بخش در چارچوب پرسش های تحقیق به شرح زیر پاسخ داده شده است:

- عناصر سازنده بلوک مالی در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش کدامند؟

جدول ۳. عناصر سازنده بلوک مالی

| بلوک مالی | کد محوری | مصاحبه شونده | فراوانی |
|------------------|---|---|---------|
| پایان های درآمدی | پرداخت نقدی | I ₁ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₇ , I ₂ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁ , I ₂₁ , I ₂₄ , I ₂₇ , I ₁₃ , I ₁₆ , I ₁₇ , I ₁₈ | ۱۷ |
| | پرداخت اعتباری بر اساس سابقه خرید مشتری | I ₁₃ , I ₁₅ , I ₂₂ , I ₂₃ , I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₅ , I ₆ , I ₈ , I ₁₁ , I ₁₂ | ۱۲ |
| | اولویت بندی محصولات بر اساس سابقه فروش آنها | I ₁₁ , I ₁₄ , I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₈ , I ₁₀ | ۹ |
| سازمانده | هزینه های اجرایی | I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁ , I ₁₄ , I ₁₈ , I ₂₁ , I ₂₂ , I ₂₃ , I ₂₇ | ۱۵ |
| | هزینه های برنامه ریزی | I ₁ - I ₂₈ | ۲۸ |

- عناصر سازنده بلوک مشتری در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش کدامند؟

جدول ۴. عناصر سازنده بلوک مشتری

| بلوک مشتری | کد محوری | مصاحبه شونده | فراوانی |
|-------------------|--------------------------------|--|---------|
| | دسترسی به اینترنت | $I_1 - I_{28}$ به جز I_{11}, I_3, I_{19} | ۲۵ |
| بخش بندی مشتری | ویژگی های جمعیت شناختی مشتریان | $I_{11}, I_{14}, I_{15}, I_{16}, I_{20}, I_{21}, I_1, I_4, I_5, I_8, I_9, I_{10}$ | ۱۲ |
| | ماهیت خدمت | $I_9, I_{13}, I_{12}, I_{14}, I_{16}, I_{17}, I_{22}, I_{23}, I_{24}, I_{25}, I_1, I_2, I_3, I_4, I_5, I_7, I_8$ | ۱۷ |
| | ماهیت محصول | $I_1 - I_{28}$ | ۲۸ |
| | سیستم یکپارچه ثبت سفارش | $I_1 - I_{28}$ | ۲۸ |
| کانال های ارتباطی | وبسایت و پورتال الکترونیک | $I_1 - I_{28}$ | ۲۸ |
| | توزیع کنندگان | $I_1 - I_{28}$ به جز $I_{11}, I_{22}, I_7, I_8, I_6$ | ۲۳ |
| | تلفن و صندوق صوتی | $I_1 - I_{28}$ | ۲۸ |
| ارتباط با مشتری | سفارشی سازی ارتباط | $I_1, I_2, I_3, I_4, I_6, I_7, I_9, I_{10}, I_{14}, I_{15}, I_{16}, I_{17}, I_{20}, I_{22}, I_{23}, I_{28}$ | ۱۶ |
| | هدف قرارداد و وفاداری به برند | $I_1, I_4, I_5, I_6, I_8, I_{11}, I_{12}, I_{13}, I_{17}, I_{18}, I_{20}, I_{22}, I_{23}, I_{28}$ | ۱۴ |

- عناصر سازنده بلوک تأمین کننده در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش کدامند؟

جدول ۵. عناصر سازنده بلوک تأمین کنندگان و شرکا

| فراوانی | مصاحبه شونده | کد محوری | بلوک تأمین کنندگان و شرکا |
|---------|--|---------------------------------|---------------------------|
| ۱۳ | I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁ , I ₁₂ , I ₁₃ , I ₁₄ , I ₁₇ , I ₂₀ , I ₂₁ , I ₂₂ , I ₂₃ , I ₂₅ , I ₂₆ | منابع سخت افزاری | منابع کلیدی |
| ۱۹ | I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₅ , I ₆ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁ , I ₁₂ , I ₁₃ , I ₁₄ , I ₁₅ , I ₁₇ , I ₁₉ , I ₂₁ , I ₂₂ , I ₂₆ | منابع نرم افزاری | |
| ۱۷ | I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₁ , I ₁₂ , I ₁₃ , I ₁₄ , I ₁₅ , I ₁₆ , I ₁₉ , I ₂₁ , I ₂₂ , I ₂₃ , I ₂₆ | فعالیت های نرم افزاری | فعالیت های کلیدی |
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | فعالیت های سخت افزاری | |
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | تأمین کنندگان محصولات | شرکای کلیدی |
| ۲۶ | I ₁ - I ₂₈ به جز I ₂ , I ₁₃ | بانک ها و مشارکت کنندگان مالی | |
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | توسعه دهنده و پشتیبان وبسایت | |
| ۱۶ | I ₃ , I ₄ , I ₅ , I ₆ , I ₇ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₄ , I ₁₅ , I ₁₇ , I ₁₈ , I ₂₀ , I ₂₁ , I ₂₄ , I ₂₇ | شرکت های تبلیغاتی | |
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | تأمین کنندگان تجهیزات و ملزومات | |

- عناصر سازنده بلوک ارزش پیشنهادی در مدل کسب و کار نوآورانه B2C شرکت گلرنگ پخش کدامند؟

جدول ۶. عناصر سازنده بلوک ارزش پیشنهادی

| فرآوانی | مصاحبه شونده | کد محوری | بلوک ارزش پیشنهادی |
|---------|---|---------------------|--------------------|
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | صرفه جویی در زمان | بازاریابی |
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | کاهش هزینه های خرید | |
| ۱۴ | I ₁ , I ₂ , I ₃ , I ₄ , I ₆ , I ₈ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₃ , I ₁₄ , I ₁₅ , I ₂₀ , I ₂₁ , I ₂₂ | سفارشی سازی خدمت | |
| ۱۵ | I ₁ , I ₂ , I ₄ , I ₆ , I ₇ , I ₉ , I ₁₀ , I ₁₁ , I ₁₂ , I ₁₅ , I ₁₉ , I ₂₀ , I ₂₂ , I ₂₃ , I ₂₇ | خدمات پس از فروش | |
| ۲۸ | I ₁ - I ₂₈ | آسان سازی خرید | |

تمامی نوآوری های مطرح شده از طرف مصاحبه شوندگان در جدول زیر قرار گرفته اند.

جدول ۷. عناصر نوآوری در حوزه مدل کسب و کار مربوط

| نوآوری در بلوک ارتباط با مشتریان | نوآوری در بلوک بخش بندی مشتریان |
|---|---|
| استفاده از بانک اطلاعاتی مشتریان- تحقیق بازار | تبلیغات از طریق پست الکترونیک- ایجاد باشگاه مشتریان و اختصاص امتیاز به مشتریان |
| برگزاری جشنواره- پیشنهاد کالا بر اساس سابقه خرید | تبلیغ وبسایت و ارسال نماینده همراه با بروشور در مدارس یا مراکز خرید |
| قراردادن نرم افزاری به منظور جمع آوری نظرات و پیشنهادات بر روی وبسایت | ساخت و توسعه نرفازار اختصاصی برای گوشی های تلفن همراه |
| اختصاص صفحه ای به بازی های آنلاین در وبسایت | ارائه پیشنهاد های تکمیلی در کنار کالاهای گلرنگ پخش بر اساس کاربرد محصول |
| طراحی ساختاری برای جمع آوری ایده های مشتریان و اهدای جوایز به ایده های برتر به صورت دوره ای | نوآوری در کانال های ارتباطی: |
| نوآوری در بلوک جریان های هزینه ای: | ایجاد اپلیکیشن تلفن همراه و ارسال پیامک به مشتری بعد از سفارش حاوی قیمت و زمان ارسال کالا |

ادامه جدول ۷. عناصر نوآوری در حوزه مدل کسب و کار مربوط

| نوآوری در بلوک ارتباط با مشتریان | نوآوری در بلوک بخش بندی مشتریان |
|---|--|
| مذاکره با تولیدکنندگان محصولات برای تقبل هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات | قراردادن وبکیوسک در مناطق هدف - استفاده از GPS یا نرم افزار latitude برای وصل شدن به سیستم ثبت سفارش |
| برنامه ریزی تحویل کالا به گونه‌ای که نیاز به اجاره انبار در مناطق مختلف نباشد | نوآوری در بلوک جریان‌های درآمدی عرضه و معرفی محصولات مرتبط که از سوی گلرنگ پخش در اختیار مشتریان قرار نمی‌گیرد |
| نوآوری در بلوک ارزش‌های پیشنهادی | عرضه محصولات مکمل کالاهایی که گروه صنعتی گلرنگ تولید نمی‌کند |
| پوشش کالا با تنوع زیاد - برجسب تأیید کنترل کیفیت | فروش عضویت به مشتریان برای برخورداری از تخفیفات و طرح‌های فروش |
| تهیه و فروش کالاهایی که در حال حاضر در سبد توزیع ما وجود ندارد | نوآوری در بلوک منابع کلیدی |
| ایجاد پروفایل مشتریان و پیشنهاد خرید بر اساس آن | طراحی لباس فرم برای مأموران تحویل |
| ایجاد عضویت معمولی و ویژه برای مشتریان | اطلاعات جامع محصول و قرارداد آن بر روی وبسایت - دفترچه اطلاعات محصول |
| برقراری لینک با وبسایت دیگر برای تکمیل سبد خرید | دستورالعمل فرایند پشتیبانی خرید جامع برای مشتریان |
| نوآوری در بلوک تأمین کنندگان کلیدی | جلب اعتماد مشتریان و ترغیب آن‌ها به خرید دوباره |
| مشاوره از کسب و کارهای الکترونیک موفق برای پخش | نوآوری در بلوک فعالیت‌های کلیدی |
| برون‌سپاری فعالیت‌های مربوط به توزیع به دلیل بی‌تجربگی در این نوع توزیع | تشکیل گروه پرموتر برای مذاکره با واحد تدارکات برج‌های مسکونی |
| تعیین بازار هدف با مذاکره با کسب و کارهای الکترونیک | استفاده از قابلیت و اعتبار برندها و محصولات دیگر گروه |

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیشنهادهای تحقیق حاضر در سه بخش ارائه می‌شود:

پیشنادهای کاربردی

۱. توصیه می‌شود شرکت‌های پخش، فعالیت‌های لازم برای فعال‌سازی مشتریان این بخش از بازار را هزینه‌نپردازند تا با فعال‌کردن ایشان در آینده‌ای نزدیک شهرت و اعتبار برای بنگاه به همراه آورند.
۲. به شرکت‌های پخش توصیه می‌شود فعالیت B2C خود را متناسب با ظرفیت تولیدی‌شان شروع کنند تا در بلندمدت بتوانند این تقاضا را پوشش دهند.
۳. به شرکت‌های پختشی که تاکنون فروش B2C نداشته‌اند، مانند گلرنگ پخش، پیشنهاد می‌شود پیش از آغاز شیوه جدید فروش بخش‌های مختلف سازمانشان را - علاوه بر بخش فروش، بازاریابی و مدیریت ارشد - در این امر اساسی دخیل کنند.
۴. به شرکت‌های پخش پیشنهاد می‌شود اولویت فعالیت خود را مشتری‌قرار دهند و در راستای ارضای نیاز احترام وی فعالیت کنند. مشتریان راضی علاوه بر وفادار شدن، می‌توانند منبع مناسبی برای تبلیغات دهان‌به‌دهان باشند.
۵. به شرکت‌های پخش توصیه می‌شود این فعالیت را به صورت مجزا و با واحد دیگری (مدیر و پرسنل جداگانه) پیگیری کنند تا از تضاد منافع جلوگیری شود و هر واحد مجزا از تصمیم‌گیری یکدیگر فعالیت کند.
۶. با توجه به جدید بودن فروش B2C، توصیه می‌شود پیش از آغاز این فعالیت مطالعات امکان‌سنجی را انجام دهند و مدل کسب و کار خود را به درستی ترسیم کنند.

پیشنهادها به سیاست‌گذاران

۱. نوسانات تولید سازمان‌های تولیدی به طور مستقیم در روند فعالیت‌ها و درآمدزایی پخش اثر می‌گذارد. در سال‌های گذشته، با افزایش بی‌رویه نرخ دلار و تحریم‌های بین‌المللی و حمایت‌نکردن سیاست‌گذاران از تولید داخلی، بسیاری از شرکت‌های تولید در تأمین کالا مشکل داشتند و در نتیجه بسیاری از شرکت‌های توزیع با مشکل

روبه‌رو شدند. در این راستا، به مدیران و سیاست‌گذاران این صنعت توصیه می‌شود با حمایت از تولید داخلی به شرکت‌های پخش نیز در تداوم فعالیت‌هایشان یاری رسانند. ✓ اکثر قوانین موجود برای تسهیل فعالیت‌های تولیدی است. توصیه می‌شود سیاست‌گذاران در بخش‌های مختلف با حمایت از شرکت‌های پخش، به ورود آن‌ها به بخش‌های مختلف بازار کمک کنند. در این راستا، می‌توان ورود شرکت‌های پخش به پخش مستقیم به مصرف‌کننده را در مرحله اول قرار داد و سیاست‌گذاران با حمایت و تسهیل این گونه فعالیت‌ها با این سازمان‌ها کمک کنند تا بتوانند با نوسانات اقتصادی بازار مقابله کنند.

پیشنادهایی برای تحقیقات آینده

- بررسی کمی یافته‌های پژوهش برای بررسی صحت نتایج حاصل از پژوهش حاضر در شرکت گلرنگ پخش و بررسی میزان اثربخشی آن
- انجام مطالعات تأییدی با کمک یافته‌های حاصل از این تحقیق در شرکت گلرنگ پخش برای بررسی صحت نتایج
- اجرای نتایج مطالعه جاری در شرکت‌های پخش مختلف و مقایسه آن با یکدیگر
- انجام پژوهش مشابه در دیگر شرکت‌های پخش خارج از گروه صنعتی گلرنگ
- بررسی میزان موفقیت / شکست شرکت‌ها در فروش B2B و رابطه آن با موفقیت در فروش B2C
- بررسی اندازه، سابقه، سهم بازار و غیره در شرکت گلرنگ پخش و رابطه آن‌ها با امکان شروع مدل کسب و کار B2C
- بررسی کسب و کارهایی که به B2C تغییر یافته‌اند و مقایسه عوامل موفقیت / شکست
- تدوین عوامل مهم در مدل کسب و کار B2B در شرکت گلرنگ پخش
- شناسایی عوامل تأثیرگذار موفقیت / شکست کسب و کارهای B2C
- سنجش میزان تأثیرگذاری هریک از بلوک‌های مطرح در مدل کسب و کار این پژوهش در شرکت گلرنگ پخش
- انجام تحقیق حاضر با مرجع قراردادن دیگر مدل‌های کسب و کار

منابع

برورتون، پل؛ و لینه میلوارد. تحقیق سازمانی. ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده. ۱۳۸۵ تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- عزتی، مرتضی. ۱۳۷۶. روش تحقیق در علوم اجتماعی. پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس
- Andam, Z.R.B.(2003) "e-commerce and e-business" Available at: www.apdip.net/publications/iespprimers/eprimer_eCom.pdf.
- Afuah, A., C. Tucci (2001). *Internet Business Models And Strategies*, Boston: Mcgraw Hill.
- Amit R. (2000), Value Drivers Of E-Commerce Business Models
- Amit, R., And Zott, C. (2001), Value Creation In E-Business, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, PP. 493-520
- Alt, R. and H. Zimmermann (2001). "Introduction to Special Section – Business Models." *Electronic Markets* 11(1): 3–9.
- Casadesus-Masanell, R., And Ricart, J.E. (2010), From Strategy To Business Models And Onto Tactics, *Long Range Planning* Vol. 43, PP. 195-215
- Casadesus-Masanell, R., And Zhu, F., (2012), Business Model Innovation And Competitive Imitation: The Case Of Sponsor-Based Business Models, *Strategic Management Journal*.
- Chesbrough, H., And Rosenbloom, R.S. (2002). "The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies," *Industrial And Corporate Change*
- Chesbrough, H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities And Barriers," *Long Range Planning*
- Teece, D.J (2010), *Business Models, Business Strategy And Innovation*
- Flanagan C. (2012), *Business Model Innovation: A Blueprint For Higher Education*
- Hamel, G. Boston, 2000 *Leading The Revolution*. Harvard Business School Press, 2000
- Kalakota, Ravi And Andrew B. Whinston. 1997. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison Wesley Longman, Inc.
- Krcmar, H., Bohm, M., Friesike, S., And Schildhauer Th. (2011), 1st Berlin Symposium On Internet And Society
- Magertta, J. (2002), Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, PP. 86-93

- Osterwalder, A. 2004. "The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach." Lausanne: University Of Lausanne.
- Osterwalder, A., And Pigneur, Y. 2002. "An E-Business Model Ontology For Modeling E-Business," Proceedings Of 15th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., And Tucci, C.L. 2005. "Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future Of The Concept," Communications Of The Association For Information Systems
- Rappa, M. (2001). Managing The Digital Enterprise - Business Models On The Web.
- Serrat, O., (2012), Business Model Innovation, Asian Development Bank, Cornell University ILR School
- Timmers, P. (1998), Business Models For Electronic Markets, Electronic Markets, Vol 8, No. 2
- Timmers, P (1999) Electronic Commerce: Startegis And Models For Business-To-Business Trading
- Weill, P., Malone, T.W., And Apel, T.G. 2011. "The Business Models Investors Prefer," MIT Sloan Management Review
- Weill, P., And Vitale, M.R. 2001. Place To Space: Migrating To E-Business Models. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Zott C, Amit R. 2007. Business Model Design And The Performance Of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*
- Zott C, Amit R. 2008. The Fit Between Product Market Strategy And Business Model: Implications For Firm Performance. *Strategic Management Journal*
- Zott C, Amit R. 2010. Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective. *Long Range lanning*
- Zott, C., Amit, R. And Massa, L. (2010), The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, And Future Research, IESE Business School-University Of Navarra, Barcelona
- Zimmermann, H.-D. 2000. "Understanding The Digital Economy: Challenges For New Business Models," Proceedings Of The Americas Conference On Information Systems (AMCIS 2000), H.M. Chung (Ed.), Long Beach, CA: Association For Information Systems