



مفهوم‌سازی مدل کسب‌وکار گردشگری در صنایع دستی اصفهان

علیرضا امینی^۱، هاجر مزروعی سبدانی^۲

چکیده

سازمان‌ها باید خود را با بازارهای در حال تغییر و پیش‌بینی‌ناپذیر و بسیار متنوع، رقابت جهانی و تقاضاهای در حال تغییر مشتریان سازگار کنند. دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای هر شرکت فقط با کمک مدل مناسب کسب‌وکار امکان‌پذیر است. هدف از پژوهش پیش‌رو مفهوم‌سازی مدل کسب‌وکار گردشگری در صنایع دستی اصفهان (در زمینه قلم‌زنی) است که با روش تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته است. جامعه مطالعه شده بنگاه‌های اقتصادی فعال در زمینه قلم‌زنی شهر اصفهان است. نمونه‌گیری به روش هدفمند صورت گرفته و داده‌ها از راه مصاحبه جمع‌آوری شده است که با توجه به اشباع نظری، با پانزده نفر در حوزه قلم‌زنی مصاحبه شده است. محتوای مصاحبه با روش تحلیل محتوای قیاسی تحلیل شده و محتوای نه بعد مدل کسب‌وکار استروالدر شناسایی شده است. سپس، با روش اعتباریابی کیفی، صحت اعتبار آن‌ها تأیید شده و در نهایت با استفاده از روش آنتروپی شانون مقوله‌ها اولویت‌بندی شده است. برای این اساس، برای مضمون مشتریان چهار مقوله، مضمون ارزش پیشنهادی ده مقوله، مضمون ارتباط با مشتری سه مقوله و برای کانال‌های توزیع سه مقوله شناسایی شده است. همچنین، مقوله‌های احصا شده برای منابع بنیادی، فعالیت‌های اصلی، شرکای اصلی، منابع درآمدی و هزینه‌های شناسایی شده به ترتیب سه، دو، سه، سه و پنج مقوله است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۶

واژه‌های کلیدی:

مدل کسب‌وکار، صنایع دستی، گردشگری، دیدگاه استروالدر و پیگنیور، آنتروپی شانون

مقدمه

با توجه به تغییر مستمر محیط متلاطم کسب‌وکارهای امروزی، بسیاری از منابع علمی مرتبط با مدیریت راهبردی و توسعه کسب‌وکار بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تأکید دارند، زیرا همسوسدن با تغییرات فناوری و قواعد و مقررات بازار برای بقا الزامی است و شرکت‌هایی قادر به پایداری و توسعه‌اند که با توجه به ارزیابی مداوم نیازهای بازار و ضرورت‌های فناوری مدل، کسب‌وکار مناسب‌تری از رقبای انتخاب کنند (Evans & Wurster, 1999). مدل کسب‌وکار زمینه شناسایی و برآوردن نیازهای گوناگون مشتریان، تعیین موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌های شبکه/زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد میان آن‌ها را فراهم می‌کند و برای شرکت‌ها تبیین

آن ضروری شده است (نیرومند و همکاران، ۱۳۸۹). دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای هر شرکت فقط با کمک مدل مناسب کسب‌وکار امکان‌پذیر است. تشخیص ندادن مدل مناسب برای شروع کسب‌وکار موجب ناکامی سازمان در دستیابی به اهدافش می‌شود؛ البته داشتن مدل کسب‌وکار مطلوب در آغاز کار شرکت مهم نیست، بلکه در اختیار داشتن و حفظ مدل کسب‌وکار بهینه در طول فعالیت سازمان حیاتی‌تر است (منطق‌ی و ثاقبی سعیدی، ۱۳۹۲). طراحی مدل کسب‌وکار معمولاً برای شناسایی نیازهای جدید یا فراموش‌شده مشتریان، هدف قرار دادن بخش جدید یا بخش‌هایی که در اثر اهمال‌کاری با مشکل مواجه‌اند، یافتن راه‌های جدید برای تولید و تحویل، تولید محصولات جدید و یافتن

۱. نویسنده مسئول: استادیار بخش مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (Alireza.Amini@shirazu.ac.ir)
۲. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران؛



مشتریان جدید و کسب سود و ایجاد ارزش افزوده برای شرکت است (McGrath, 2010). صاحب نظران عرصه کسب و کار بر این نظرند که با تأسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب و کار خواه مشهود (عینی، تشریحی) و خواه نامشهود (ذهنی، تکوینی) (Teece, 2010; Johnson, 2010) برای طراحی ساختار تعاملات آن به کار گرفته می شود. مدل های کسب و کار چگونگی فعالیت سازمان ها را نشان می دهند (Magretta, 2010). هر مدل کسب و کار باید به سه سؤال کلیدی هر مدیری پاسخ دهد: مشتریان چه کسانی اند و چه چیزهایی برای آنها با ارزش است؟ چگونه باید در این کسب و کار پول به دست آورد؟ چگونه ارزشی به مشتری منتقل می شود؟ پاسخ به این سه سؤال کلیدی با مدل کسب و کار امکان پذیر است و موقعیت آن را تعیین می کند (Ucaktürk et al., 2011).

صنایع دستی از جمله صنایعی است که داشتن مدل کسب و کار جامع حضور آن در بازارهای گوناگون را تسهیل می کند. صنایع دستی ایران، به منزله صنعتی مستقل و بومی، شاخص ترین هنر کاربردی ایران و یکی از سه قطب برتر صنایع دستی جهان، ریشه های عمیق و استوار در فرهنگ غنی و بارور ایرانی اسلامی دارد. صنایع دستی عامل مهمی در افزایش تولید ناخالص ملی کشورها، ایجاد اشتغال و افزایش درآمد سرانه است. صنایع دستی به علت محور قراردادن نیروی کار و ایجاد اشتغال فراوان، سادگی فن و بی نیازی به آموزش با فناوری بالا و خارجی مزیت فراوانی دارد (وظیفه دوست و کیایی، ۱۳۹۳)؛ اما این رشته زمانی متحول می شود که با طراحی مدل کسب و کار جامع، بازاری مناسب برای فروش آن ایجاد شود. با وجود این، انتخاب استان اصفهان در سال ۲۰۱۵ به عنوان «شهر جهانی صنایع دستی» بستر مناسبی برای حضور هنرمندان و صنعتگران صنایع دستی اصفهان در بازارهای بین المللی فراهم کرده و رونق بیشتری به صنعت گردشگری این منطقه داده است؛ ضمن این که یک سوم از تولیدات صنایع دستی جهان در اصفهان تولید می شود، به طوری که از مجموع ۳۶۶ رشته صنایع دستی کشور ۱۹۶ رشته در استان اصفهان وجود دارد و بالغ بر ۳۰ هزار صنعتگر و هنرمند در رشته های صنایع دستی فعالیت می کنند. با وجود این فرصت ها، مشکلات و موانعی نیز وجود دارد همچون به کار نبردن مستمر و روزانه بسیاری از صنایع دستی که موجب اشباع

زود هنگام بازار مصرف می شود، موانع گمرکی، هزینه و مالیات خروج، بازاریابی و تبلیغات ضعیف، رقابت کشورهای مثل چین، ژاپن، هندوستان، پاکستان و مصر؛ در مواردی نیز پایین آمدن کیفیت این هنرها به علت تعجیل، بی دقتی، سرعت تولید و نداشتن تنوع و گوناگونی رنگ و طرح و نوع آن که بی رغبتی خریداران خارجی را به همراه دارد سبب شده این صنعت در ایران از جایگاه واقعی خود فاصله بگیرد و از نقش آفرینی در عرصه اقتصادی به دور ماند (صرامی، ۱۳۸۴). از سویی دیگر، برای آن که بنگاه های صنایع دستی بتوانند خود را سرپا نگه دارند و موفق شوند نیاز به مدل کسب و کار مناسب دارند. به طور کلی، در هر صنعتی، شرکت ها برای برآوردن نیازهای گوناگون مشتریان (سازمانی و مصرف کنندگان)، مشخص کردن موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت های شبکه / زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد در میان کلیه شرکت های شبکه / زنجیره ارزش باید مدلی برای کسب و کار طراحی کنند (نیرومند و همکاران، ۱۳۸۹).

پتانسیل بالای کشور در زمینه صنایع دستی، به واسطه برخورداری از نیروی کار هنرمند و ماهر، ضرورت توجه به این بخش را در حکم عامل ایجادکننده مزیت رقابتی در بازارهای داخلی و بین المللی دوچندان می کند، زیرا توجه به آن زمینه ساز رونق هر چه بیشتر صنعت گردشگری و به ویژه حوزه صنایع دستی خواهد بود. با این حال، به ارائه مدل کسب و کار در صنایع دستی کمتر توجه شده است. در این پژوهش، محقق بر آن شد تا برای نخستین بار به این پرسش پاسخ دهد که مدل کسب و کار مناسب برای صنایع دستی اصفهان در رشته قلم زنی براساس دیدگاه استروالد و پیگنیور^۱ به منزله رویکردی غالب چیست.

ادبیات تحقیق مدل کسب و کار

استروالد (۲۰۰۴) مدل کسب و کار را کلیاتی درباره انتخاب مشتریان، ادای وظایف و برون سپاری، ترکیب منابع، ورود به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و دریافت سود تعریف کرده است. هاکر و همکارانش (۲۰۰۶) مدل کسب و کار را شبکه ای از شرکت هایی که هدف آنها ایجاد ارزش از راه استقرار فرصت های فناوری است می دانند که به علت تفاوت در موارد فنی، کاربر، سازمان و

1. Osterwalder & Pigneur



بسیاری از عناصری است که در ادبیات به عنوان بخش‌های اساسی نظریه مدل کسب‌وکار ارائه شده است (Osterwalder et al., 2005). شایان ذکر است که این مدل کسب‌وکار مبنای تحقیقات متعددی مثل آمیت و زات (۲۰۰۱)، واتسون و همکاران (۲۰۱۱)، راب و جیکوب (۲۰۱۰) و الدبی و همکاران (۲۰۰۸) قرار گرفته است که این امر پشتوانه و قابلیت کاربری آن در بنگاه‌های مختلف را نشان می‌دهد (شاملو و همکاران، ۱۳۹۰). اجزای مدل کسب‌وکار براساس دیدگاه استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) عبارت‌اند از:

بخش‌های مشتری

برای برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشتری، رفتارهای مشتری و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند.

ارزش‌های پیشنهادی

ارزش پیشنهادی علت ترجیح شرکتی به سایر شرکت‌ها از سوی مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات و خدمات است که نیازهای بخش خاصی از مشتریان را برآورده می‌کند.

کانال‌ها

جزء سازنده کانال‌ها بیانگر این است که شرکت برای ارائه ارزش پیشنهادی مدنظر به بخش‌های مشتریان هدف خود چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند و به آن‌ها دسترسی دارد.

ارتباط با مشتری

جزء سازنده ارتباط با مشتری انواع روابطی را توصیف می‌کند که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند. شرکت باید نوع رابطه‌ای را که قرار است با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف سازد.

جریان‌های درآمدی

اگر مشتریان قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی شریان‌های آن هستند.

منابع بنیادی

هر مدل کسب‌وکار منابعی بنیادی لازم دارد تا شرکت، با بهره‌مندی از آن، ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه کند، به بازارها دست یابد، ارتباط با بخش‌های مشتری را حفظ کند و درآمد کسب کند.

نیازمندی‌های مالی باید با یکدیگر توازن و تطابق داشته باشند. مدل‌های کسب‌وکار در پاسخ به وضعیت رقابتی ویژه شکل می‌گیرند و به تشریح چگونگی درآمدزایی شرکت‌ها با توجه به زنجیره ارزش آن و تعاملش با تأمین‌کنندگان و مشتریان و دیگر شرکایی می‌پردازند که شایستگی‌های مکمل را دارند (Leitão et al., 2013). مدل کسب‌وکار، زمینه شناسایی و برآوردن نیازهای گوناگون مشتریان، تعیین موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌های شبکه/ زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد میان آن‌ها را فراهم می‌کند و تبیین آن برای شرکت‌ها امری ضروری شده است (نیرومند و همکاران، ۱۳۸۹). مدل کسب‌وکار مشکل شناخت مشتریان شرکت و درگیر شدن با نیازهای آن‌ها، تأمین رضایتشان و روش تأمین درآمد از ارزش ارائه شده به آن‌ها را حل می‌کند (Baden-Fuller & Haefiger, 2013). فاس و سائی (۲۰۱۷) براساس مرور نظام‌مند ادبیات می‌گویند امروزه محققان تمایل دارند مدل‌های کسب‌وکار را «طراحی یا معماری خلق ارزش»، ارائه ارزش و سازوکارهای دریافت» تعریف کنند. ریکارت (۲۰۱۱) بیان می‌کند که مدل کسب‌وکار دربردارنده فعالیت‌های بهم‌پیوسته زیادی است، همچون فعالیت‌های زنجیره ارزش، انتخاب مشتری، انتخاب خدمات یا محصولات (Tian et al., 2019).

به‌طور کلی اجماع نظر و درک بیشتری درباره مدل کسب‌وکار لازم است، چون مدل کسب‌وکار چارچوب یا اصولی را ارائه می‌کند که محققان می‌توانند در صنایع گوناگون و محتوا/زمینه‌های متفاوتی به‌کار برند (Osterwalder et al., 2005). محققان بسیاری ابعاد و اجزای متعددی برای مدل‌های کسب‌وکار ارائه کرده‌اند. لی و همکاران هشت جزء کلیدی مأموریت، پیشنهاد، راهبرد، قابلیت، فرایند کسب‌وکار، شبکه ارزش، جنبه‌های مالی و یک پارچگی را برای مدل‌های کسب‌وکار شناسایی کردند (حسینی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۱). چسبروف^۱ و همکاران (۲۰۰۹) زیرساختار (شرکای اصلی، فعالیت‌ها، منابع)، ارزش پیشنهادی، مشتری (روابط، کانال‌ها، بخش) و مالی (ساختار هزینه و درآمد) را اجزای مدل کسب‌وکار معرفی کرده‌اند. مشکل بیشتر تحقیقات اولیه در زمینه برشماری اجزای مدل‌های کسب‌وکار این است که از ادراک محقق سرچشمه گرفته‌اند (Lambert, 2008).

بوم‌مدل کسب‌وکار استروالد و پیگنیور جمع‌بندی



فعالیت‌های اصلی

هر مدل کسب‌وکار تعدادی فعالیت کلیدی لازم دارد تا شرکت با انجام آن عملکردی موفق داشته باشد.

مشارکت‌های اصلی

شرکت‌ها به علل متفاوتی برای خود شریک برمی‌گزینند و مشارکت‌ها سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار می‌شوند.

ساختار هزینه

این جزء سازنده مهم‌ترین هزینه‌هایی را توصیف می‌کند که حین اجرای مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد هزینه‌هایی به همراه دارند.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق پیش رو، به لحاظ هدف، کاربردی است و رویکردی کیفی دارد که از راهبرد تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های متنی بهره می‌گیرد. با توجه به این که محقق برای شناسایی محتوای مدل کسب‌وکار با داده‌های خاصی سروکار مستقیم دارد که هیچ‌گونه تحلیلی درباره آن صورت نگرفته، رویکرد تحلیل محتوای قیاسی اتخاذ شده است. در این رویکرد، کدگذاری مستقیماً از داده‌های خام صورت می‌گیرد (Hsieh & Shannon, 2005). روش تحلیل داده‌ها بدین صورت است که محقق ابتدا واحدهای فکر را از متن استخراج می‌کند، سپس براساس اشتراکی که در آن‌ها وجود دارد آن‌ها را مقوله‌بندی می‌کند؛ در نهایت مقوله‌ها، براساس ارتباط با یکدیگر، در طبقات جداگانه‌ای با عنوان مضامین قرار می‌گیرند.

جامعه آماری کلیه خبرگان صاحب‌بنگاه‌های اقتصادی فعال در زمینه قلم‌زنی شهر اصفهان را دربر می‌گیرد. شاخص‌های انتخاب خبرگان، مطابق با شاخص‌های صنفی، داشتن تجربه کاری زیاد، کیفیت بالای محصولات، سبک کاری قوی، تجربه تدریس در دانشگاه و مراکز آموزشی به‌نام و معتبر، تسلط داشتن بر تمامی مراحل کار (صفر تا صد) و خانوادگی بودن حرفه است.

به‌منظور سنجش مطمئن بودن یافته‌های پژوهش براساس شاخص پایایی بازآزمون، ابتدا کل واحدهای فکر در جدولی گردآوری شد؛ سپس، به‌طور تصادفی و براساس رویه تحلیل محتوا در پژوهش‌های مشابه، ۲۰ درصد از آن‌ها انتخاب و دوباره کدگذاری شدند. نتیجه مطابقت با کدگذاری اصلی ۹۳ درصد به‌دست آمد. براساس شاخص

تکرارپذیری پایایی بین کدگذاران، با همکاری یکی از پژوهشگران و با انتخاب ۲۰ درصد از کل واحدهای فکر، شاخص تکرارپذیری مقدار ۰/۸۷ محاسبه شد که چون بیشتر از ۰/۷ است، توافق نزدیک کدگذاران و اعتبار فرایند کدگذاری را نشان می‌دهد.

یافته‌های تحقیق

مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌صورت متن درآمد و پس از بررسی اولیه، مفاهیم معنادار برجسته‌سازی شد. واحدهای مشخص شده، برای درک بهتر، از متن استخراج و به عبارات کوتاه تبدیل شد. در مرحله بعد، عبارات‌های کوتاه مشابه در مقوله‌های مناسب قرار داده شدند. در نهایت، واحدهای مدنظر در قالب مضامین طبقه‌بندی شدند. برای مثال، در بخشی از متن مصاحبه زیر، واحدهای معنایی به‌صورت زیرخط‌دار مشخص شدند:

«سالیان گذشته بیشتر کارهای قلم‌زنی صادر می‌شد و اکثر فروشگاه‌های صنایع دستی در کشورهای خارجی به رشته کارشون صنایع دستی ایران بود. بعد از انقلاب که یه مقدار ممنوعیت ایجاد شد، دیگه صنایع دستی ایران توسط اون فروشگاه‌ها طرد شد و در حال حاضر مشتریان ما خود ایرانی‌ها هستند. ما هنوز تبلیغات در کشورهای خارجی نداریم که بتونیم صنایع دستی مون رو به حالت قبل از انقلاب و به همون رونق برگردونیم و صادرات داشته باشیم. مشتریان داخلی: اون‌هایی که از نظر مالی ضعیف‌اند، کارهای معمولی و در حد قیمت‌های پایین تهیه می‌کنند (در حد ۱۰۰ هزار تومن)، اما کارهای نفیس قیمت‌شون بالاست.»

«کارهای نفیس قیمت بالایی دارند و انسان‌های متمول که واقعا عاشق کارهای هنری و قلم‌زنی هستند تمایل به خرید دارند.»

در این مصاحبه، عبارت «کارهای نفیس که قیمت بالایی دارند» به عبارت کوتاه «خریداران آثار نفیس گران‌بها» تبدیل شد.

در مرحله بعدی، عبارات‌های کوتاه مشابه در مجموعه‌ای قرار گرفت و نام‌گذاری شد. برای مثال، همه مواردی که به توانایی خرید مشتریان اشاره داشت در مجموعه‌ای قرار گرفت و با توجه به عبارات‌های کوتاه مشابه، نزدیک‌ترین مفهومی که به ذهن متبادر گردید به‌عنوان نام مجموعه انتخاب شد و مقوله‌ای را شکل داد. در این مثال، «قدرت خرید مشتریان» به‌عنوان نام



بعد قصد خرید شامل مشتریان گذری و مشتریان هدف‌دار است که بر مبنای قصد قبلی مشتری برای خرید محصولات تولیدی صنعت قلم‌زنی تعریف شده است. بر این اساس، مشتریان گذری مشتریانی هستند که از قبل قصد خرید ندارند و ممکن است پس از شناخت اثر یا شیفتگی در برابر زیبایی آن اقدام به خرید کنند، اما مشتریان هدف‌دار از ابتدا با قصدی معین اقدام به خرید می‌کنند.

بخش ارزش پیشنهادی قلم‌زنی

خلق ارزش پیشنهادی برای هر یک از بخش‌های مشتریان صنعت قلم‌زنی که نیاز ویژه‌ای را از آن‌ها برآورده می‌کند، شامل خلق اثر زیبا و بدیع، رضای نیازهای روحی، سفارشی‌سازی، دسترسی آسان مشتریان، فروش انطباقی، تحویل بهنگام، تضمین اصالت اثر، تضمین تعویض، تضمین باز خرید و تضمین ماندگاری می‌شود.

منظور از خلق اثر زیبا و بدیع خلق اثری منحصر به فرد به دست قلم‌زن است که حس زیبایی‌شناختی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این اثر ممکن است فقط جنبه زیبایی و تزئینی یا هم جنبه زیبایی و هم جنبه کاربردی داشته باشد، مثل قلم‌زنی بر قندان یا گلدان.

ارزش پیشنهادی دیگر در حوزه قلم‌زنی رضای نیازهای روحی افراد است. آن لذت درونی که در آثار هنری به واسطه خلاقیت فکری هنرمند نهفته است، افراد را از آشفتگی‌ها و دغدغه‌های ذهنی دنیای خارج آسوده می‌کند و به آن‌ها آرامش و انرژی مثبت روانی می‌دهد. بنابراین ظرافت‌های هنری به‌کاررفته در آثار قلم‌زن برای رضای نیازهای روحی و آرامش بخشی مخاطب مقبول و مطلوب مشتریان قرار می‌گیرد.

یکی دیگر از راه‌های ارزش‌آفرینی در حوزه قلم‌زنی، سفارشی‌سازی است که به سازگار کردن محصولات با نیازهای شخصی یا بخش‌های خاصی از مشتریان اشاره دارد. گاهی مشتریان از روی نیاز یا سلیقه منحصر به فرد آثار هنری خاصی را سفارش می‌دهند و هنرمند قلم‌زن، مطابق با سلیقه فرد، اثر هنری مدنظر وی را خلق می‌کند. راه دیگر برای خلق ارزش آسان‌سازی دسترسی مشتریان به آثار قلم‌زنی است. این راه شامل فراهم کردن امکان دسترسی به آثار قلم‌زنی برای مشتریانی است که پیش از این به علت بُعد مسافت، ناآگاهی و... به آثار دسترسی نداشته‌اند؛ همچنین آسان‌سازی دسترسی برای مشتریانی که

مجموعه برگزیده شد. سپس مقوله‌های مشابه در مجموعه‌های واحدی قرار گرفت و عنوان مناسبی برای آن در نظر گرفته شد. برای مثال، مقوله‌های قدرت خرید مشتریان، موقعیت جغرافیایی مشتریان، سلیقه مشتریان و قصد خرید مشتریان در مجموعه‌ای با عنوان «مشتریان» نام‌گذاری شد.

بخش مشتریان قلم‌زنی

مضمون نخست مدل کسب‌وکار صنعت قلم‌زنی اشاره به بخش مشتریان دارد. مشتریان حوزه قلم‌زنی بر اساس ویژگی‌های موقعیت جغرافیایی، سلیقه‌های متفاوت، قدرت خرید و قصد خرید بخش‌بندی می‌شوند.

از منظر موقعیت جغرافیایی، هنرمندان صنعت قلم‌زنی در دو گروه مشتریان خارجی و مشتریان داخلی می‌توانند محصولات خود را عرضه نمایند. مشتریان خارجی به چهار دسته مشتریان منطقه‌ای شامل کشورهای همسایه همچون عربستان و امارات، مشتریان آسیای مرکزی که مرز مشترک با ما ندارند همچون چین، مشتریان اروپایی و گردشگران خارجی که وارد کشور شده‌اند تقسیم می‌شوند. مشتریان داخلی بر مبنای نوع یا نحوه مصرف به دو گروه شخصی و عمومی تقسیم می‌شوند؛ مصارف شخصی مثل استفاده در منزل یا خرید مجموعه‌دارها و مصارف عمومی یا سازمانی مثل خرید هدیه برای کارکنان و همچنین گردشگران داخلی که از سایر نقاط کشور بیشتر به قصد گردش و بازدید از مکان‌های تاریخی به استان اصفهان سفر کرده‌اند.

در بُعد تفاوت‌های سلیقه‌ای، خریداران آثار درشت‌نقش و خریداران آثار ظریف‌نقش شناسایی شدند. آثار درشت‌نقش بیشتر بر روی اجسامی قلم‌زنی می‌شود که حجم بزرگی دارند و برجستگی طرح آن بیشتر به چشم می‌آید. برای مثال، این طرح قلم‌زنی را می‌توان روی لوسترهای سقفی و سماورهای بزرگ ترسیم کرد. آثار ظریف‌نقش بر روی اجسامی قلم‌زنی می‌شود که ظریف و کوچک‌اند، مانند شمعدان یا قاب‌های خاص.

بعد قدرت خرید به خریداران آثار نفیس‌گران بها و خریداران آثار اقتصادی اشاره می‌کند؛ خریداران آثار نفیس‌گران بها صرفاً به جنبه زیبایی و اصالت اثر اهمیت می‌دهند و قیمت برایشان اهمیتی ندارد، اما برای خریداران آثار اقتصادی قیمت در درجه اول اهمیت قرار دارد و زیبایی و اصالت اثر را بر مبنای توان خرید آن جست‌وجو می‌کنند.



از قبل به این آثار دسترسی داشته‌اند تا بتوانند به‌سادگی و با صرف وقت کمتری نیاز خود را سفارش دهند.

راه متداول برای برآوردن نیازهای بخش‌های مشتری حساس به قیمت پیشنهاد محصولی مشابه با قیمتی کمتر است؛ این راه در حوزه صنایع دستی فروش انطباقی نامیده می‌شود. رفتار فروش انطباقی تغییر در رفتارهای فروشنده در مقابل عکس‌العمل مشتری یا اصلاح رفتار فروشنده در مقابل عکس‌العمل مشتریان در هنگام ارائه اطلاعات در مدت موقعیت فروش تعریف می‌شود.

یکی از نگرانی‌های مشتریان، در هنگام سفارش دادن، زمان تحویل اثر است. مشتریان برای کاهش چنین دغدغه‌ای ارزش قائل‌اند. از این رو یکی از راه‌های خلق ارزش در حوزه صنایع دستی تحویل بهنگام سفارش‌های شناسایی شده است. خلق چنین ارزشی برای مشتریان در جهت اعتمادسازی صورت خواهد گرفت.

از دیگر راه‌های خلق ارزش در حوزه قلم‌زنی ارائه ضمانت‌ها و تضمین‌های لازم برای اثر است تا مشتریان با آرامش خاطر و آسودگی خیال اقدام به خرید آن کنند. یافته‌های پژوهش این ضمانت‌ها را در قالب تضمین اصالت اثر، تضمین تعویض، تضمین بازخرید و تضمین ماندگاری آن شناسایی کرده است. تضمین اصالت اثر بدین امر اشاره می‌کند که مشتری خواستار اطمینان از آن است که اثر تحویل شده ساخته هنر دست قلم‌زن است و در ساخت آن اثر از بهترین مواد اولیه استفاده شده است. تضمین تعویض مربوط به تعویض اثر در بازه زمانی معین است. به‌طور مشابه، تضمین بازخرید مربوط به عودت اثر در بازه زمانی معین به فروشنده است تا وجه گرفته شده به‌طور کامل به مشتری بازگردانده شود. مشتری بعد از خرید به علل متفاوتی از جمله تناسب‌نداشتن اثر با دکوراسیون منزل، تمایل به اثری دیگر و سایر موارد ممکن است تصمیم به تعویض یا عودت اثر هنری بگیرد. هنرمندان، برای جلب رضایت مشتریان، تعویض و بازخرید اثر هنری را در بازه زمانی معین می‌پذیرند. در نهایت، از آنجاکه مشتریان برای ثبات زیبایی اثر در گذر زمان ارزش قائل‌اند، مقوله تضمین ماندگاری این اطمینان را به مشتری می‌دهد که با گذر زمان از زیبایی اثر کاسته نمی‌شود.

بخش ارتباط با مشتری قلم‌زنی

هر بنگاه باید گونه‌های متفاوت ارتباط با بخش‌های مشتری را مشخص کند تا بتواند راهکارهای لازم برای جذب و حفظ هر بخش مشتری و افزایش میزان فروش را مطابق با ویژگی‌های هر بخش از مشتریان اتخاذ کند. طبق یافته‌های پژوهش، فعالان حوزه قلم‌زنی می‌توانند با درک مشتری (تشخیص سلیقه مشتریان، تعیین انتظارات کیفی مشتریان، شناخت فرهنگی از مشتریان)، آگاهی بخشی به مشتری (معرفی آثار به مشتریان، اطلاع‌رسانی به مشتریان، ترسیم و تبیین قبلی محصول) و تکریم مشتری (اعتمادسازی، تعامل دوستانه با مشتریان، پیگیری مشتری) ارتباط مستحکمی با مشتریان خود برقرار کنند.

از جمله راه‌های ارتباط با مشتری در حوزه قلم‌زنی درک مشتری است؛ بدین معنی که هنرمند قلم‌زن، بر مبنای تصویر ذهنی که از مشتریان دارد، به طرق گوناگونی از جمله تشخیص سلیقه مشتریان، تعیین انتظارات کیفی مشتریان و شناخت فرهنگی از مشتریان با مشتری ارتباط برقرار می‌کند.

سلیقه مشتریان در ابتدا براساس مشاهده رفتار خرید آن‌ها شناسایی می‌شود. بدین طریق می‌توان آثار بیشتری متناسب و مطابق با سلیقه مشتری به او معرفی کرد. ضمن این‌که در این رابطه باید توجه داشت که بعضی از آثار قلم‌زنی در مقطعی از زمان ممکن است در قالب «مُد» مورد توجه بیشتری قرار گیرد، بنابراین آگاهی از آن به مشتریان مدگرا در انتخاب نوع اثر کمک می‌کند. تعیین انتظارات کیفی مشتریان؛ در مواجهه با مشتریان و برای جلب رضایت آنان باید انتظارات مشتری از کیفیت کالای مطلوبش را شناخت و آن را برآورده ساخت. مثلاً عده‌ای از مشتریان آثار قلم‌زنی نقره تمایل دارند رنگ اثر قلم‌زنی با گذشت زمان تغییر نکند و ثابت بماند که در پاسخ به انتظار این دسته این امکان فراهم می‌شود که طی فرایندی رنگ اثر قلم‌زنی ثابت بماند و تغییر نکند. دسته‌ای دیگر تمایل دارند اثر قلم‌زنی نقره سیر طبیعی خود را طی کند و در طول زمان تغییر رنگ دهد.

شناخت فرهنگی از مشتریان؛ عوامل زیادی بر رفتار مشتریان اثرگذار است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها فرهنگ مشتریان است. شناخت فرهنگی اشاره دارد به شناخت ارزش‌ها، باورها



و گرمی داشتن مردم در همه فرهنگ‌ها جایگاه والایی دارد و همه صاحبان اندیشه بر آن تأکید کرده‌اند. صنایع‌دستی از این قاعده مستثنا نیست و تکریم مشتری را یکی از راه‌های ارتباط با مشتری لحاظ کرده است. تکریم مشتری با اعتمادسازی، برقراری تعامل دوستانه با مشتریان و پیگیری مشتری محقق می‌شود. از دیرباز جلب اعتماد مشتری از مهم‌ترین مسائل در جذب و حفظ مشتری بوده است. این مفهوم در صنعت قلم‌زنی با عنوان اعتمادسازی شناخته می‌شود. تحقیقات نشان داده است که اعتماد یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم تعهد، به‌عنوان عنصری مهم در روابط بلندمدت است (شیخی و همکاران، ۱۳۹۲). وقتی به کسی اعتماد می‌کنیم، انتظار است که مورد سوءاستفاده قرار نگیریم (پناهی، ۱۳۸۷). مشتریان از مهم‌ترین سرمایه‌های هر کسب‌وکارند و کسب‌وکاری موفق است که اعتماد مشتریان خود را جلب کند. برقراری تعامل دوستانه با مشتریان مقوله دیگری است که در حوزه تکریم مشتری مطرح می‌شود، فارغ از این‌که مشتریان چه کسانی هستند و تمایل دارند دوستانه با آن‌ها رفتار شود. با به‌کارگیری روش یا سبک تعامل کلامی و غیرکلامی مناسب، مشتریان تمایل و رغبت می‌یابند که برای خرید آثار به فروشنده مراجعه کنند. به بیان دیگر، جذابیت و لطافت رفتاری مشتریان را جذب خواهد کرد. از دیگر راه‌های شناسایی شده برای تکریم مشتریان پیگیری است. رفتار مجدانه برای رفع نیاز و مشکلات احتمالی مشتریان در خصوص آثار خریداری شده و ادامه تلاش‌ها تا جایی که به نتیجه مطلوب برسد پیگیری نامیده می‌شود. این موضوع بیشتر در فروش‌هایی با حجم زیاد مطرح است که باید پیگیری شود تا آثار سالم و در موعد مقرر به دست مشتری برسد. هدف از پیگیری مشتری جلب رضایت مشتری و درنهایت ایجاد وفاداری در مشتری است.

بخش کانال‌های قلم‌زنی

آثار تولیدشده از راه کانال‌ها در اختیار مشتری قرار می‌گیرند و کانال‌ها راه ارتباط با مشتری‌اند. به‌عبارتی، کانال‌ها واسط میان بنگاه و مشتریان‌اند. کانال‌های شناسایی‌شده در حوزه قلم‌زنی فروشگاه/فروشنده یا مسئول فروش، نمایشگاه و فروش غیرحضوری است.

و هنجارهای فرهنگ‌های گوناگون مشتریان، به‌گونه‌ای که بتوان در هنگام ارائه آثار هنری قلم‌زنی ملاحظات فرهنگی آنان را در نظر گرفت. شناخت فرهنگی مشتریان برای هنرمندان اهمیت بسزایی دارد، زیرا بعضی از طرح و نقش‌ها در بعضی از فرهنگ‌ها نه تنها مطلوب نیست، ممکن است حتی ناگوار و زننده باشد. توجه به این موضوع در تولید بسیار مهم است و باید، با توجه به المان‌ها و نمادهای فرهنگی، محصولات تولیدی مناسبی در اختیار فرهنگ‌های متفاوت قرار گیرد.

از دیگر راه‌های ارتباطی آگاهی‌بخشیدن به مشتریان است. این کار با معرفی آثار به مشتریان، اطلاع‌رسانی به مشتریان و ترسیم و تبیین قبلی محصول صورت می‌گیرد. در گام نخست، آثار گوناگون بر حسب قصد خرید مشتری به او معرفی می‌شود و ویژگی‌ها و خصوصیات آن توضیح داده می‌شود. علاوه بر این، فرایندهای تولید هر اثر از ابتدا تا مرحله فروش ممکن است برای مشتری جذابیت داشته باشد، زیرا بیشتر افراد از جنس و طرح و فرایند تولید آثار قلم‌زنی شناخت درست و کافی ندارند. این گام ویژه مشتریانی است که با آثار آشنایی ندارند و با هدف جذب مشتری انجام می‌گیرد.

از دیگر ابعاد شناسایی شده برای آگاهی‌بخشی در برقراری ارتباط با مشتری می‌توان به اطلاع‌رسانی اشاره کرد که با معرفی سوابق هنرمندان، آثار تولیدی جدید، زمان و مکان برگزاری نمایشگاه‌ها در شبکه‌های مجازی یا سایت‌های مرتبط با صنایع‌دستی محقق خواهد شد. اطلاع‌رسانی ویژه مشتریانی است که با آثار هنری آشنا هستند و بیشتر با هدف حفظ مشتری صورت می‌گیرد. ترسیم و تبیین قبلی محصول آخرین مقوله‌ای است که برای آگاهی‌بخشی صورت می‌گیرد. بر حسب شناختی که از مشتریان، به‌ویژه مشتریان خارجی، در طی زمان به دست آمده، آثاری طراحی و ساخته می‌شود و در زمان مراجعه مشتریان به آن‌ها ارائه می‌گردد. این مقوله نیز، مانند اطلاع‌رسانی، ویژه مشتریانی است که با آثار هنری آشنا هستند، با این تفاوت که بیشتر مشتریان خارجی مدنظرند.

آخرین راه ارتباط با مشتری که در این پژوهش احصا شده تکریم مشتری است. تکریم مشتری و تأمین رضایت او از اولویت‌های هر سازمان است که در پایداری و خوش‌نامی سازمان تأثیر می‌گذارد و منشأ آثار مثبتی برای سازمان خواهد بود (سالاری‌راد و صالحی، ۱۳۹۱). تکریم



رایج‌ترین کانال عرضه آثار قلم‌زنی به مشتریان فروشگاه فیزیکی / فروشنده یا مسئول فروش است. فروشگاه‌های صنایع دستی استان اصفهان، فروشگاه‌های صنایع دستی سایر استان‌ها و فروشگاه‌های صنایع دستی خارج از کشور نمونه‌هایی از این کانال است. نمایشگاه‌های داخلی و نمایشگاه‌های خارج کشور از دیگر راه‌های معرفی و عرضه آثار صنایع دستی است. دسترسی همگانی به اینترنت و ظهور شبکه‌های اجتماعی باعث ایجاد بستری مناسب برای فروش غیر حضوری شده است. صنایع دستی از این مسئله دور نمانده است و فروش با تلفن و سایت یا شبکه‌های مجازی به صورت الکترونیکی انجام می‌شود.

بخش جریان‌های درآمدی قلم‌زنی

به هریک از منابعی که به نوعی برای بنگاه اقتصادی درآمدزایی می‌کند جریان‌های درآمدی می‌گویند. فروش داخلی، صادرات و درآمد حاصل از برند هنرمند جریان‌های درآمدی شناخته شده برای صنعت قلم‌زنی است. رایج‌ترین جریان درآمدی در صنایع دستی فروش داخلی آثار قلم‌زنی است. از دیگر جریان‌های درآمدی شناسایی شده صادرات آثار قلم‌زنی است که در دو قالب مطرح می‌شود: ۱. فروش عمده به افرادی که در کشورهای دیگر فروشگاه صنایع دستی دارند. ۲. فروش آثار به گردشگران خارجی که نوعی صادرات غیرمستقیم است. درآمد حاصل از برند نیز جریان درآمدی است که از برندی خاص به دست می‌آید. باید به برندسازی بیش از پیش اهمیت داده شود، زیرا موفقیت در برندسازی، علاوه بر توسعه بازارهای داخلی و صادراتی، بر اعتبار بین‌المللی کشورها می‌افزاید. در حوزه صنایع دستی نام یا تخلص هنرمند قلم‌زن، ضمن معرفی برند، به اثر دست او اعتبار می‌بخشد.

بخش منابع بنیادی قلم‌زنی

منابع بنیادی به منابعی گفته می‌شود که در خلق ارزش برای مشتری ضروری است. این منابع بنگاه را توانمند می‌سازد تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و به بازار عرضه نماید؛ همچنین، ارتباط با بخش مشتری را حفظ کند و به کسب درآمد بپردازد. در صنعت قلم‌زنی، منابع فیزیکی و منابع فکری و منابع انسانی منابع بنیادی شناخته می‌شوند. منابع فیزیکی

قلم‌زنی دارای‌های فیزیکی و مشهود از قبیل مواد اولیه، ابزارهای کار، مکان تولید یا عرضه است. مواد اولیه شامل فلزاتی از قبیل مس و نقره است یا اشیای دیگری که قلم‌زنی روی آن صورت می‌گیرد. قلم‌های گوناگون، چکش‌ها و میز و صندلی ابزارهای کارند. همچنین کارگاه تولید آثار قلم‌زنی و فروشگاه این آثار، که گاهی مشترک است، مکان تولید یا عرضه آثار شناخته می‌شود. از دیگر منابع بنیادی شناسایی شده می‌توان منابع فکری را برشمرد. منابع فکری در بردارنده برند (نام یا امضای هنرمند روی اثر) و ابتکار هنری هنرمند در طراحی و قلم‌زنی است. قلم‌زن برای تنوع بخشی به تولیدات خود و جذب مشتریان باید بر ابتکارات خلاقانه خود بیفزاید و بر روی اشیای گوناگون نقش آفرینی کند. هر بنگاهی به منابع انسانی نیاز دارد، اما در برخی مدل‌های کسب و کار منابع انسانی اهمیت بسیاری دارند. صنایع دستی از جمله صنایعی است که نیروی انسانی متخصص در آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و همه آثار فاخر با استفاده از مهارت دست یا با نظارت استادکاران ماهر پدید می‌آید.

بخش فعالیت‌های اصلی قلم‌زنی

فعالیت‌های اصلی مهم‌ترین اقداماتی است که شرکت‌ها برای داشتن عملکردی موفق باید انجام دهند. فعالیت‌های اصلی صنعت قلم‌زنی به دو دسته فعالیت‌های تولیدی و فعالیت‌های تکمیلی تقسیم می‌شود. فعالیت‌های تولیدی در صنعت قلم‌زنی فرایندی دارد که عبارت است از: تهیه فلز و شکل دادن مطابق با اثر مدنظر، قیرگذاری، طراحی، قلم‌زنی اثر، قیردرآوردن و پرداخت. فعالیت‌های تکمیلی مربوط به مرحله بعد از تولید است که شامل بسته‌بندی و پرداخت‌های ثانویه می‌شود. بسته‌بندی مناسب از عوامل بسیار مهم در فروش و بازاریابی کالا از جمله آثار قلم‌زنی است. بسته‌بندی خوب مزایایی چون پیشبرد فروش و حفاظت از محصول دارد. منظور از پرداخت‌های ثانویه مرمت آثار ضربه‌دیده یا آثاری است که در طی زمان تغییر رنگ داده‌اند.

بخش شرکای اصلی قلم‌زنی

این بخش از مدل کسب و کار شامل شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا است که موجب عملکرد



شده است. براساس این روش، تحلیل داده‌ها در تحلیل محتوا بسیار قوی‌تر و معتبرتر خواهد بود. بنابراین نتایج روش آنتروپی شانون با توجه به اهمیت هر مقوله در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۱: وزن‌دهی مقوله‌های مضامین ظهور یافته با روش آنتروپی شانون

رتبه در مضمون	ضریب اهمیت (W)	مقولات	مضامین
۵	۰	مشتریان منطقه‌ای	بخش‌های مشتری
۵	۰	مشتریان آسیای مرکزی	
۵	۰	مشتریان اروپایی	
۳	۰/۱۱۸	گردشگران خارجی	
۲	۰/۱۹۳	مصارف شخصی و خصوصی	
۴	۰/۰۷۵	مصارف عمومی و سازمانی	
۳	۰/۱۱۸	گردشگران داخلی	
۵	۰	خریداران آثار درشت‌نقش	
۵	۰	خریداران آثار ظریف‌نقش	
۱	۰/۲۴۸	خریداران آثار نفیس گران‌بها	
۱	۰/۲۴۸	خریداران آثار اقتصادی	
۵	۰	مشتریان گذری	
۵	۰	مشتریان هدف‌دار	
۲	۰/۱۶۸	خلق اثر زیبا و بدیع	ارزش‌های پیشنهادی
۷	۰/۰۷۲	ارضای نیازهای روحی	
۷	۰/۰۷۲	سفرش‌سازی	
۶	۰/۰۹۱	دسترسی آسان مشتریان	
۴	۰/۱۱۸	فروش انطباقی	
۷	۰/۰۷۲	تحویل بهنگام	
۱	۰/۱۷۳	تضمین اصالت اثر	
۳	۰/۱۳۶	تضمین تعویض	
۵	۰/۱۰۵	تضمین باز خرید	کانال‌ها
۸	۰	تضمین ماندگاری	
۱	۰/۲۰۴	فروشگاه‌های صنایع‌دستی استان اصفهان	
۵	۰/۱۰۴	فروشگاه‌های صنایع‌دستی سایر استان‌ها	
۶	۰	فروشگاه‌های صنایع‌دستی خارج از کشور	
۳	۰/۱۴۷	نمایشگاه‌های داخل کشور	
۲	۰/۱۵۷	نمایشگاه‌های خارج از کشور	
۴	۰/۱۲۱	تلفنی	
۴	۰/۱۲۱	سایت	
۳	۰/۱۴۷	شبکه‌های مجازی	

صحيح مدل کسب‌وکار می‌شوند. شرکای اصلی صنعت قلم‌زنی تأمین‌کنندگان مواد اولیه، تکمیل‌کنندگان اثر و واسطه‌های فروش هستند. تأمین‌کنندگان مواد اولیه دربرگیرنده گروه بزرگی از نیروی انسانی است، از واردکننده و استخراج‌کننده فلز تا سازنده ظرف یا ورق آماده برای قلم‌زنی. از دیگر شرکای شناسایی شده تکمیل‌کنندگان اثر هستند که کارهایی همچون تأمین قاب‌ها و بسته‌بندی سفارش‌ها را برعهده دارند. شرکای فعال هم در مراحل مثل خوشنویسی، پرداخت کاری و... حضور دارند. به‌طور کلی، تکمیل‌کنندگان اثر را می‌توان تمامی شرکای خارج از کارگاه تعریف کرد که در آماده‌سازی اثر هنری فعال هستند.

واسطه‌های فروش از دیگر شرکای شناسایی شده صنعت قلم‌زنی هستند. در اقتصاد معاصر، بیشتر تولیدکنندگان محصولات را مستقیماً به مصرف‌کنندگان نهایی نمی‌فروشند، بلکه بین آن‌ها و مصرف‌کنندگان نهایی گروهی از واسطه‌ها قرار می‌گیرند. صنایع‌دستی قلم‌زنی نیز از این واسطه‌ها بهره‌برده است. واسطه‌های صنعت قلم‌زنی عبارت‌اند از فروشگاه‌هایی که در ازای فروش آثار قلم‌زنی هنرمند درصدی از قیمت فروش نصیبشان می‌شود، ادارات مرتبط با صنایع‌دستی و متخصصان بازاریابی و فروش.

بخش ساختار هزینه قلم‌زنی

ساختار هزینه مهم‌ترین هزینه‌هایی را توصیف می‌کند که حین اجرای مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود. مهم‌ترین هزینه‌های شناسایی شده برای صنعت قلم‌زنی عبارت است از هزینه مواد اولیه، هزینه حقوق و دستمزد نیروی انسانی، هزینه لوازم محیط کار (شامل صندلی، میز و ابزارهای کار و...)، هزینه مکان تولید یا عرضه (شامل اجاره‌بها، آب و برق و مالیات و عوارض فروشگاه) و سایر هزینه‌ها (شامل تعرفه‌های گمرکی مواد اولیه، هزینه‌های اداری مانند پروانه تولید، فنی و حرفه‌ای، عضویت در اتحادیه و...).

اعتباریابی و اولویت‌بخشی یافته‌ها با استفاده از

آنتروپی شانون

به‌منظور نشان‌دادن عدم اطمینان حاصل از محتوای مضامین برگرفته از یافته‌های تحقیق، در این قسمت از مدل ریتم آنتروپی شانون استفاده

مدل است. براساس یافته‌های این پژوهش، محتوایی برای مدل کسب‌وکار در صنایع دستی (رشته قلم‌زنی) پیشنهاد می‌شود: نخست آن‌که هنرمندان و فعالان این حوزه شناخت کافی از مشتریان و راه‌های ارتباط با آن‌ها و منطق چگونگی کسب درآمد داشته باشند؛ دوم، افرادی که قصد ورود به حوزه قلم‌زنی دارند با محتوای مدل آشنا شوند.

در مقوله بخش‌بندی مشتریان براساس موقعیت جغرافیایی، استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) مشتریان را به بازار انبوه، بازار گوشه‌ای، بازار بخش‌بندی‌شده، بازار متنوع و بازارهای چندوجهی تقسیم کرده‌اند. اورز و همکاران (۲۰۱۴) و وانهاالا و ساریکالیو (۲۰۱۶) به‌طور مشابه به تقسیم‌بندی مشتریان بر اساس منطقه جغرافیایی اشاره می‌کنند. یکی دیگر از مقوله‌های شناسایی‌شده، مقوله مشتریان براساس تفاوت‌های سلیقه‌ای است که این تفاوت از نیازها و فرهنگ‌های گوناگون نشئت می‌گیرد. عابدی (۱۳۹۴) نیز به این مفهوم در قالب مقوله فرهنگ در بخش مشتریان اشاره کرده است. مقوله مشتریان براساس قدرت خرید از دیگر مقوله‌های ظهور یافته است. عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) در مقوله مشتریان به خریدارانی اشاره کردند که می‌خواهند با قیمت ارزان تری خرید کنند. از دیگر مقوله‌های مطرح‌شده، مقوله مشتریان براساس قصد خرید است که انگیزه و نیت مشتری را عاملی مؤثری معرفی می‌کند. عابدی (۱۳۹۴) نیز مقوله انگیزه مشتری را جزئی از مضمون مشتریان معرفی کرده است.

ارزش پیشنهادی با خلق اثر زیبا و بدیع، ارضای نیازهای روحی، سفارشی‌سازی، دسترسی آسان مشتریان، فروش انطباقی، تحویل بهنگام، تضمین (شامل اصالت اثر، تعویض، باز خرید، ماندگاری اثر) برای مشتریان حاصل می‌شود. استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) از عنصر تازگی نام برده‌اند. آمیت و زوت (۲۰۰۱) برای مقوله خلق ارزش به عوامل تازگی، کپی‌نشدنی، بهره‌وری و مکمل بودن اشاره می‌کنند. عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) این تازگی و منحصر به فرد بودن را با عنوان بی‌همتابودن محصول و برانده‌بودن آن و جزئی از مقوله ارتباط با مشتریان آورده‌اند. مقوله ظهور یافته دیگر ارضای نیازهای روحی است که به جنبه آرامش‌بخشی اشاره می‌کند. چن یو لین و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که

۳	۰/۱۷۳	تشخیص سلايق مشتریان	ارتباط با مشتری
۶	۰	تعیین انتظارات کیفی مشتریان	
۵	۰/۰۸۶	شناخت فرهنگي از مشتریان	
۴	۰/۱۳۷	معرفی آثار به مشتریان	
۵	۰/۰۸۶	اطلاع‌رسانی به مشتریان	
۶	۰	ترسیم و تبیین قبلی محصول	
۱	۰/۲۵۹	اعتمادسازی	جریان‌های درآمدی
۱	۰/۲۵۹	تعامل دوستانه با مشتریان	
۶	۰	پیگیری مشتری	
۱	۰/۴۸۳	فروش داخلی	
۳	۰/۱۹۶	صادرات	
۲	۰/۳۲۰	درآمد حاصل از برند	
۱	۰/۲۲۰	مواد اولیه شامل مس یا فلزی که کار روی آن صورت می‌گیرد.	منابع بنیادی
۳	۰/۱۷۱	ابزارهای کار	
۲	۰/۱۸۶	مکان تولید یا عرضه	
۵	۰/۱۰۵	برند (نام و یا امضای هنرمند روی اثر)	
۴	۰/۱۳۲	ابتکار هنری در طراحی و قلم‌زنی	
۲	۰/۱۸۶	نیروی انسانی متخصص	
۱	۰/۶۶۱	فعالیت تولیدی	فعالیت‌های اصلی
۲	۰/۳۳۹	فعالیت تکمیلی	
۱	۰/۴۱۷	تأمین‌کنندگان مواد اولیه	مشارکت‌های اصلی
۲	۰/۳۲۹	تکمیل‌کنندگان اثر	
۳	۰/۲۵۴	واسطه‌های فروش	
۱	۰/۲۸۱	هزینه مواد اولیه	ساختار هزینه
۱	۰/۲۸۱	هزینه حقوق و دستمزد نیروی انسانی	
۴	۰/۱۲۱	هزینه لوازم محیط کار	
۳	۰/۱۹۷	هزینه مکان تولید یا عرضه	
۴	۰/۱۲۱	سایر هزینه‌ها	

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد، استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) در پژوهش خود به‌نوبت بعد مدل کسب‌وکار اشاره کرده‌اند. در این پژوهش محتوای این‌نوبت بعد در رشته قلم‌زنی شناسایی شده است. یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی برای فعالان حوزه صنایع دستی و پژوهشگران حوزه کارآفرینی دارد. در بحث درباره مدل کسب‌وکار، اولین نکته‌ای که مطرح می‌شود شناسایی محتوای



که جانسون و همکاران (۲۰۰۸)، تیان و همکاران (۲۰۱۹) به آن اشاره کرده‌اند. آگاهی بخشی به مشتری دربرگیرنده معرفی آثار به مشتریان، اطلاع‌رسانی به مشتریان، و ترسیم و تبیین قبلی محصول است. معرفی آثار به مشتریان بدین معنی است که باید آثار گوناگون بر حسب قصد خرید مشتری به او معرفی شوند. همچنین، هنرمند فروشنده باید فرایندهای تولید اثر از ابتدا تا مرحله فروش را شرح دهد، زیرا بیشتر افراد درباره جنس و طرح و فرایند تولید آثار هنری شناختی ندارند. عبادی (۱۳۹۴) خاطر نشان کرده است که آگاهی از محصول بر تصمیم خرید مؤثر است؛ همچنین، آگاهی درباره محصول را مقوله‌ای از مدل کسب‌وکار می‌داند، در حالی که عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) مقوله افزایش آگاهی مشتریان را در مضمون ارزش پیشنهادی جای داده‌اند. اطلاع‌رسانی به مشتریان از راه‌های دیگر ارتباطی شناخته شده است.

اجزای مقوله تکریم مشتری اعتمادسازی، تعامل دوستانه با مشتریان و پیگیری مشتری شناخته شده که وادین و اد (۲۰۱۹) اعتمادسازی و عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) اعتماد در تراکنش‌های مالی و اعتماد به واسطه برندها را مقوله‌هایی از ارتباط با مشتری عنوان کرده‌اند. مقوله مطرح شده دیگر تعامل دوستانه با مشتریان است و محققانی همچون وادین و اد (۲۰۱۹) از نحوه تعامل با مشتریان یاد می‌کنند.

در زمینه کسب‌وکار مطالعه شده، توزیع در فروشگاه فیزیکی / فروشنده یا مسئول فروش، نمایشگاه و فروش غیر حضوری امکان‌پذیر است. عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) اجزای کانال توزیع را حضور مستقیم فیزیکی، سایت اینترنتی شرکت، تبلیغات با ابزارهای رسانه‌ای و ارتباطی، حضور و تبلیغات در اینترنت، شبکه حمل‌ونقل و پشتیبانی، واحد بازاریابی و فروش و همکاران و شرکای تجاری ذکر کرده‌اند. نیر و همکاران (۲۰۱۱) وبسایت‌ها، مراکز تلفنی، تبلیغات و ترفیع و آژانس‌های مسافرتی را اجزائی از کانال توزیع می‌دانند. استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) انواع کانال را به مستقیم و غیرمستقیم تقسیم کرده‌اند. همچنین اورز و همکاران (۲۰۱۴) برای کانال‌های توزیع به مشتریان منطقه‌ای اهمیت ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند.

محققان زیادی مانند لمبرت (۲۰۰۸)، دی ولنتاین و همکاران (۲۰۱۳) و لیندر و کانترل (۲۰۰۰) فروش

درک ارزش ارائه شده برای مشتری به چهار صورت است: احساسات، راحتی، کیفیت و قیمت (عبادی، ۹۴). وانهاالا و ساریکالیو (۲۰۱۶) انعطاف‌پذیری، سرگرمی و کاهش هزینه را ارزش پیشنهادی معرفی کرده‌اند.

مقوله سفارشی‌سازی به سازگاری محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا بخش‌های خاصی از مشتریان اشاره دارد (استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۰). عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) روش‌های متنوع سفارش دهی را جزئی از مقوله ارزش پیشنهادی در مدل خود یاد کرده‌اند. از دیگر مقوله‌های مطرح شده، دسترسی آسان به مشتریان نام‌گذاری شده است. استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) قابلیت دسترسی را راهی برای ارزش‌آفرینی می‌دانند که به معنی دسترسی به محصولات و خدماتی است که مشتریان پیش از این به آن دسترسی نداشته‌اند.

فروش انطباقی به مطابقت قیمت فروش با قدرت خرید مشتری اشاره دارد. وادین و اد (۲۰۱۹) مقوله قیمت را راهی متداول برای برآوردن نیازهای بخش‌های مشتری حساس به قیمت بیان کرده‌اند.

تضمین اصالت اثر یعنی این تضمین به مشتری داده شود که اثر ساخته دست هنرمند است و در ساخت آن از بهترین مواد و مصالح استفاده شده است. عبادی کیفیت را جزئی از ارزش پیشنهادی می‌داند. در پژوهش حاضر مقوله‌های تضمین تعویض و تضمین بازخرید از جمله ارزش‌های پیشنهادی به مشتری است، در حالی که عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) فرایندهای عودت و بازپس‌گیری کالا را جزئی از فعالیت‌های اصلی مدل می‌دانند. در مقوله‌های شناسایی شده برای ارتباط با مشتری، مقوله درک مشتری به چشم می‌خورد که استروالد (۲۰۰۴) به آن اشاره کرده است، اما عبادی (۱۳۹۴) مقوله درک مشتری را جزئی از بُعد مشتریان معرفی کرده است و بیان می‌کند یکی از راه‌های ارتباطی شناسایی شده تشخیص سلیقه‌های مشتریان است که این مفهوم را در قالب تقاضای بازار مطرح کرده‌اند. منظور از شناخت فرهنگی از مشتریان شناسایی فرهنگ مشتریانی است که هنرمند قصد تولید برای آن‌ها را دارد، زیرا بعضی از رنگ‌ها یا نقش‌ها در بعضی از فرهنگ‌ها بدین‌گونه شناخته شده است و رعایت این موضوع در تولید بسیار مهم است. فرهنگ از جمله عوامل مؤثر بر خرید مشتری محسوب می‌شود



(استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۰). تولید شامل طراحی و ساخت و ارائه محصول به مقدار درخور توجه یا با کیفیت عالی است. عابدی (۱۳۹۴) فعالیت‌ها را به چهار دسته تقسیم کرده است: فعالیت‌های راهبردی و مدیریتی، فعالیت‌های اجرایی، فعالیت‌های هماهنگی و فعالیت‌های رقابتی. عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) از فرایندهای توزیع و پشتیبانی و فرایند انبارداری و نگهداری کالا نام برده‌اند و آن را جزئی از فعالیت‌های اصلی دانسته‌اند. همچنین وانهاالا و ساریکالیو (۲۰۱۶) مدیریت روابط مشتری، توسعه نرم‌افزار، تأمین بودجه و فعالیت‌های پشتیبانی را فعالیت‌های اصلی دانسته‌اند.

استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) بیان کرده‌اند که مشارکت‌ها برای بهینه‌کردن مدل کسب‌وکار، کاهش ریسک یا کسب منابع صورت می‌گیرد. بسیاری از محققان، از جمله باگنولی و همکاران (۲۰۲۰) و بیلوسلاو و همکاران (۲۰۱۷) شرکا و تأمین‌کنندگان را اجزای اصلی مدل کسب‌وکار می‌دانند. همچنین اورز و همکاران (۲۰۱۴) از شرکا یاد کرده‌اند؛ شرکا افراد و سازمان‌هایی هستند که ما را در خلق ارزش و ارائه آن به مشتری یاری می‌رسانند.

هر کسب‌وکاری هزینه‌هایی دارد. علاوه بر استروالد و پیگنیور، محققان دیگری چون تیس (۲۰۱۰)، موریس و همکاران (۲۰۰۵) ساختار هزینه را جزئی از مدل کسب‌وکار دانسته‌اند که ماهیت آن در برخی از شاخص‌ها متفاوت است. همچنین ساختار هزینه از نظر وانهاالا و ساریکالیو (۲۰۱۶) شامل هزینه حقوق و دستمزد، هزینه اجاره، ابزارها و... است. بیلوسلاو و همکاران (۲۰۱۷) فاکتورهای اقتصادی جزئی از مدل کسب‌وکار نام برده‌اند که با ساختار هزینه درهم آمیخته است. جامع آماری این پژوهش از بنگاه‌های اقتصادی فعال در زمینه قلم‌زنی شهر اصفهان تشکیل شده است در حالی که بنگاه‌های فعال در این زمینه در استان اصفهان بیشتر است، بنابراین توجه به این موضوع ممکن بود زوایای دیگری از مدل کسب‌وکار را آشکار کند.

را جزئی از جریان‌های درآمدی می‌دانند (عابدی، ۱۳۹۴). استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) بر این نظرند که مشهورترین جریان درآمدی از فروش حقوق مالکیت محصول فیزیکی ناشی می‌شود. وانهاالا و ساریکالیو (۲۰۱۶) به درآمد حاصل از فروش محصولات و خدمات، درآمد حاصل از تبلیغات و فروش اپلیکیشن و... اشاره میکنند. همچنین عالمیان و زعفریان (۱۳۸۹) فروش کاتالوگ اختصاصی و فروش اطلاعات را اجزای مدل درآمدی دانسته‌اند. درآمد حاصل از برند به جریان درآمدی اشاره دارد که حاصل از اعتبار نام هنرمند و اصالت آثار اوست. همان‌طور که تینکانن و همکاران (۲۰۰۵) مطرح کرده‌اند، شهرت یکی از عوامل مؤثر بر جریان درآمدی است (عابدی، ۱۳۹۴). درزمینه کسب‌وکار مطالعه‌شده، منابع فیزیکی، منابع فکری و منابع انسانی شناسایی شده‌اند. بیلوسلاو و همکاران (۲۰۱۷) منابع تولیدی (شامل محصولات نیمه‌ساخته و زیرساخت) را جزئی از منابع یاد کرده‌اند که مشابه با منابع فیزیکی در این مطالعه است. مقوله مطرح‌شده دیگر منابع فکری است که به منابع نامشهود اشاره دارد و شامل برند (نام و یا امضای هنرمند روی اثر) و ابتکار هنری هنرمند است. استروالد و پیگنیور (۱۳۹۰) منابع بنیادی را به چهار دسته منابع فیزیکی، معنوی، انسانی و مالی تقسیم کرده‌اند و برندها و دانش اختصاصی را اجزایی از منابع معنوی یاد کرده‌اند. همین‌طور، بیلوسلاو و همکاران (۲۰۱۷) به منابع معنوی مانند پتنت و دانش ضمنی اشاره کرده‌اند. منابع انسانی نیروی انسانی متخصص است که محققان زیادی به آن اشاره کرده‌اند. وانهاالا و ساریکالیو (۲۰۱۶) کارکنان، مالکیت معنوی (برند)، قراردادهای ساخت‌افزار و نرم‌افزار را منابع اصلی دانسته‌اند. آنچه استروالد و پیگنیور با عنوان منابع اصلی از آن یاد می‌کنند، بیلوسلاو و همکارانش (۲۰۱۷) با عنوان فرایندهای داخلی و شایستگی‌ها به‌کار می‌برند.

فعالیت‌های اصلی به دو دسته فعالیت تولیدی و فعالیت تکمیلی تقسیم می‌شود



بخش‌های مشتری		ارتباط با مشتری		ارزش پیشنهادی		فعالیت‌های اصلی		شرکای اصلی	
رتبه	بخش‌بندی مشتریان به لحاظ موقعیت جغرافیایی	رتبه	هرک مشتری	ر	ارزش پیشنهادی	رتبه	فعالیت‌های اصلی	رتبه	شرکای اصلی
5	مشتریان خارجی؛	2	تشخیص سلیقه مشتریان	تبه	2	1	فعالیت‌های تولیدی	1	تأمین‌کنندگان مواد اولیه
5	مشتریان منطقه‌ای	5	تعین انتظارات کیفی مشتریان	2	خلق اثر زیبا و بدیع	2	فعالیت تکمیلی	2	تکمیل‌کنندگان اثر
5	مشتریان آسیای مرکزی	4	شناخت فرهنگی از مشتریان	7	ارضای نیازهای روحی	7		3	واسطه‌های فروش
5	مشتریان اروپایی	رتبه	آگاهی بخشی به مشتری	7	سفارشی‌سازی	7			
3	گردشگران خارجی	3	معرفی آثار به مشتریان	6	دسترسی آسان مشتریان	6			
مشتریان داخلی:		4	اطلاع‌رسانی به مشتریان	4	فروش انطباقی	4			
2	مصارف شخصی و خصوصی	5	ترسیم و تبیین قبلی محصول	7	تحويل بهنگام	7			
4	مصارف عمومی و سازمانی	رتبه	تکریم مشتری	1	تضمین اصالت اثر	1			
3	گردشگران داخلی	1	اعتمادسازی	3	تضمین تعویض	3			
		1	تعامل دوستانه با مشتریان	5	تضمین بازخرید	5			
				8	تضمین ماندگاری	8			
رتبه	مشتریان به لحاظ تفاوت‌های سلیقه‌ای								
5	خریداران آثار در دست‌نقش								
5	خریداران آثار ظریف‌نقش								
رتبه	مشتریان به لحاظ قدرت خرید								
1	خریداران آثار نفیس گرانبها								
جریان‌های درآمدی					ساختار هزینه				
رتبه	جریان‌های درآمدی	رتبه	ساختار هزینه						
1	فروش داخلی	1	هزینه مواد اولیه						
2	صادرات	3	هزینه حقوق و دستمزد نیروی انسانی						
2	درآمد حاصل از برند هنرمند	2	هزینه لوازم محیط کار (مستلزم، میز، ابزارهای کار و...)						
		3	هزینه مکان تولید یا عرضه						
			سایر هزینه‌ها						

شاملو، اصغر، زارعی، بهروز و سلام‌زاده، آیدین (۱۳۹۰). «طراحی مدل کسب‌وکار شرکت‌های ICT: مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران». فصل‌نامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱۵ و ۱۶، ص ۲۵-۵۱. شیخی، آزاده، شافعی، رضا و فاروقی، هیوا (۱۳۹۲). «بررسی عوامل مؤثر بر افزایش اعتماد مشتریان در خرید کالا و خدمات اینترنتی». مدیریت بازاریابی، شماره ۲۲، ص ۷۷-۹۷. صرامی، حسین (۱۳۸۴). صنایع‌دستی اصفهان و مشکلات آن. فضای جغرافیایی، شماره ۱۳، ص ۴۹-۶۰. عابدی دستجردی، فاطمه (۱۳۹۴). طراحی مدل کسب‌وکار الکترونیکی برای خرده‌فروشی‌های آنلاین بر اساس رویکرد استروالدر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی، پردیس فارابی دانشگاه تهران.

منابع
استروالدر، الکساندر و پیگنیور، ایو (۱۳۹۰). خلق مدل کسب‌وکار. ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن‌دوست، حسام‌الدین ساروقی و بهامین توفیقی. تهران: انتشارات آریانا قلم. چاپ اول. پناهی، بلال (۱۳۸۷). «اعتماد و اعتمادسازی در سازمان». پیک نور، شماره ۴، ص ۸۸-۱۰۳. حسینی‌کیا، عاطفه‌السادات، حاجی حیدری، نسترن و رزمی، زهرا (۱۳۹۰). «عوامل مؤثر بر طراحی مدل کسب‌وکار همراه در حوزه مدیریت زیرساخت». فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، دوره ۶، شماره ۲۴، ص ۶۷-۸۷. سالاری‌راد، معصومه و صالحی، جواد (۱۳۹۱). «تکریم ارباب‌رجوع در پرتو آموزه‌های اخلاق سازمانی». مهندسی فرهنگی، شماره ۶۷ و ۶۸، ص ۱۰۸-۱۱۸.

the New Economies of Information Transforms Strategy. Harvard Business School Press.

Evers, N., Cunningham, J., & Hoholm, T. (2014). *Technology Entrepreneurship Bringing Innovation to the Marketplace*. Macmillan International Higher Education.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017) "Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?". *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

Haaker, T., Faber, E., & Bouwman, H. (2006). "Balancing customer and network value in business models for mobile services". *International Journal of Mobile Communication*, 4(6), 645-661.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). "Three approaches to qualitative content analysis". *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Bus. Rev., 86, 50-59.

Johnson, M. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.

Lambert, S. A (2008). "Conceptual Framework for Business Model Research". 21st Bled eConference eCollaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction June 2008, Bled, Slovenia, 227-289.

Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., & Marques, P. (2013): "Roadmap for business models definition in manufacturing companies". *Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 7, 383-388.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). "Changing Business Models: Surveying the landscape". Accenture Institute for strategis change.

Magretta, Joan (2010). *Harvard Business Review on Business Model Innovation, USA*: Published by Harvard Business School.

McGrath, R. G. (2010). "Business Models: A Discovery Driven Approach". *Long Range Planning Journal*, 43(2-3), 247-261.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, A. (2005). "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective". *Journal of Business Research*. 58, 726-735.

عالمیان، حسام‌الدین و زعفریان، رضا (۱۳۸۹). «ارائه یک مدل کسب‌وکار الکترونیکی نوآورانه برای خرده‌فروشی». اولین کنفرانس مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ص ۱-۱۸.

منطق، منوچهر، ثاقبی سعیدی، فاطمه (۱۳۹۲). «مدل‌های کسب‌وکار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری». فصل‌نامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد فناوری، دوره ۹، شماره ۳۵، ص ۳۹-۵۱.

نیرومند، پوران‌دخت، مسجدیان جزئی، سهراب و یعقوب فر، یوسف (۱۳۸۹). «مدل کسب‌وکار، عامل حیاتی در موفقیت کسب‌وکار». نشریه کار و جامعه، شماره ۱۲۳ و ۱۲۴، ص ۲۷-۵۸.

وظیفه‌دوست، حسین و کیایی، مهدی (۱۳۹۳). «بررسی موانع و مشکلات صادرات صنایع دستی ایران و ارائه راهکار مناسب». کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱. مرکز همایش‌های بین‌المللی صداوسیما (۱-۲۷).

Amit, R., & Zott, C. (2001). "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). "Defining the Business Model in the New World of Digital Business". In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 1-11.

Baden-Fuller, C., & Haefiger, S. (2013). "Business Models and Technological Innovation". *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.

Bagnoli, C., Massaro, M., Ruzza, D., & Toniolo, K. (2020). "Business Models for Accelerators: A Structured Literature Review". *Journal of Business Models*, 2(8), 1-21.

Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2017). "An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap". *Journal of Cleaner Production*, 174, 746-762.

Di Valentin, C., Emrich, A., Werth, D., & Loos, P. (2013). "Architecture and Implementation of a Decision Support System for Software Industry Business Models". *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on information systems*.

Evans, P., Wurster, T. (1999). *Blown to Bits-How*





Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T (2011), Prevailing During the Periods of Economical Crisis and Recession through Business Model Innovation, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 89–100.

Vanhala, E., & Saarikallio, M. (2016). "Business model elements in different types of organization in software business". *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*. 7, 139-150.

Wadin, J. L., & Ode, K. A. (2019). "Business Models for Sustainability—Change in Dynamic Environments". *Journal of Business Models*. 1(7). 13-38.

Nair, S. K. S., Palacios, M., & Ruiz, F. (2011). "The Analysis of Airline Business Models in the Development of Possible Future Business Options". *World Journal of Management*, 3(9), 48-59.

Osterwalder, A. (2004). "The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach". Dissertation, University of Lausanne, Switzerland, 173.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). "Clarifying business models: Origins, present and future of concept". *Communications of the Association for Information Systems (CAIS)*, 16, 1-25.

Teece, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Tian, Q., Zhang, Sh., Yu, H., & Cao, G (2019). "Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer". *Sustainability*, 11, 1-16.