

## طراحی مدل کسب و کار با رویکرد لارج (مطالعه موردی: فروشگاه زنجیره‌ای هایپرمی)

ابوالفضل صادقی<sup>۱</sup> - سعید صفری\*<sup>۲</sup> - رضا عباسی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه شاهد، تهران

۲. دانشیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران

۳. استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۵/۳۰

### چکیده

هدف این پژوهش دستیابی به مدل کسب و کاری نوآورانه با استفاده از پارادایم‌های مدیریتی لارج شامل ناب، چابکی، تاب‌آوری و سبز است. به این منظور مؤلفه‌های مهم لارج شناسایی، پالایش و امتیازدهی شدند. سپس با بهره‌مندی از آن‌ها در مدل کسب و کار، ارزش‌های پیشنهادی برای مدل کسب و کار نهایی شدند. این پژوهش براساس هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. اطلاعات موردنیاز با استفاده از پرسش‌نامه امتیازدهی مؤلفه‌های لارج با طیف لیکرت از طریق استادان و خبرگان دانشگاهی و پرسش‌نامه‌های مدل کسب و کار از طریق متخصصان صنعت و مشتریان جمع‌آوری شد. نمونه آماری پژوهش شامل ۲۴ نفر تیم استادان، خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت و ۳۸۴ نفر از مشتریان سازمان است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و دوجمله‌ای صورت گرفت. شناسایی و نهایی کردن مؤلفه‌های لارج، تلفیق آن‌ها با ارزش‌های مدل آستروالدر و دستیابی به ارزش‌های پیشنهادی، از نتایج پژوهش حاضر است. سرانجام ارزش‌های پیشنهادی نهایی در خانه‌های بوم کسب و کار آستروالدر، جایگذاری و مدل کسب و کار جدید و نوآورانه با رویکرد لارج طراحی شد.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری، چابکی، سبز، مدل کسب و کار، ناب

## مقدمه

در محیط کسب و کار فعال و پیچیده امروزی، اتفاقات غیرمنتظره بیش از پیش رخ می‌دهد و باعث وقوع اختلالات در مقیاس بزرگ می‌شود. این اختلالات در سراسر کسب و کار و زنجیره تأمین پخش می‌شود و اثرات شدید و منفی در همه شرکا به جا می‌گذارد (Zsidisin et al., 2005). بنابراین توانایی طراحی و پیاده سازی مدل‌های نوآورانه کسب و کار، برای رشد و تداوم فعالیت‌های یک سازمان حیاتی تلقی می‌شود. براساس نظر ماگرت، یک مدل کسب و کار مناسب، توانایی آن را دارد که با پاسخگویی به سؤالاتی در زمینه مشتری، ارزش مشتری، چگونگی کسب درآمد و زمینه و منطق اقتصادی، فعالیت‌های سازمان را توضیح داده و شرح دهد که چگونه می‌توان ارزش مورد نظر مشتریان را با هزینه مناسب ارائه کرد (Magertta, 2002). از دیگر سو، در هر محیط جدید، سازمان‌ها نیازمند تعریف مجدد طرح‌های ارزشی خود در مدلی منسجم هستند. «مدل کسب و کار یک سازمان در واقع نماینده مختصر و ساده شده منطق آن کسب و کار است که ارزش‌ها، مشتریان، راه‌های ارتباطی، منابع، فعالیت‌ها، شرکا، ساختار درآمدی و هزینه‌های آن را توصیف می‌کند» (Osterwalder, 2010). علاوه بر آن، امروزه سازمان‌ها از اهمیت استراتژیک اتخاذ دیدگاهی جامع در ابعاد رقابتی به منظور بهبود و پایداری موقعیت شان در بازار آگاه هستند (Sangari et al., 2015). از این رو به تشخیص پارادایم‌های مدیریتی لارج برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار پرداخته‌اند (Carvalho et al., 2011). مدیریت لارج به این معناست که چگونه پارادایم‌های ناب، چابک، تاب‌آوری و سبز می‌توانند هم‌زمان به کار برده شوند تا بهترین اثربخشی را برای سازمان داشته باشند. تلفیق اصول لارج در مدل کسب و کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از چگونگی ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به کسب و کار پایدار داشته باشند (Cabrita et al., 2016). با این حال، مدیریت متدولوژی پارادایم‌های مختلف به صورت موازی و بر اساس عملکردهای متفاوت‌شان، کار دشواری است (Yaakub & Mustafa, 2015). برخی محققان بر این باورند که رویکردهای لارج در بعضی نقاط هم‌پوشانی دارند و در بعضی موارد یک یا دو مورد از آن‌ها زیرمجموعه دیگری است (Shah & Ward, 2003; Sarkis, 2001). بنابراین طراحی

مدل کسب و کار با در نظر گرفتن تلفیقی پارادایم‌های لارج، می‌تواند دیدگاه گسترده‌تری برای اتخاذ استراتژی به سازمان بدهد و پاسخگوی نیاز آن در برابر عدم قطعیت‌های محیطی، نیاز بازار، تهدیدات و ارزش‌های مورد نظر مشتری باشد. صنعت خرده‌فروشی در قالب فروشگاه‌های زنجیره‌ای از جمله مهم‌ترین منابع تأثیرگذار بر زنجیره تأمین هر شرکت صنعتی و تولیدی، به‌ویژه در حوزه کالاهای مصرفی است. از جمله ویژگی‌های محیط کنونی این صنعت، رقابت فزاینده است که هر روز با پیدایش و توسعه رقبای جدید مشاهده می‌شود (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵). در حال حاضر فروشگاه‌های زنجیره‌ای نقش و اهمیت بسزایی در رشد و توسعه اقتصادی کشور، اصلاح نظام توزیع، حمایت از تولید داخل، کنترل ثبات بازار، اشتغال‌زایی، حمایت از مصرف‌کننده و ... دارند. با توجه به نیاز جامعه و رشد فروشگاه‌های زنجیره‌ای و نیز فقدان مدلی کاربردی در این صنعت، بر آن شدیم در این پژوهش، مدل کسب و کار با بهره‌مندی از پارادایم‌های لارج را در صنعت خرده‌فروشی طراحی کنیم. شرکت بازرگانی «سامان اندیشان امرتات» مالک برند تجاری هایپرمی در ایران، ۲۲ تیرماه ۱۳۹۲ فعالیت خود را با افتتاح اولین فروشگاه در مجتمع مگامال اکباتان تهران، در آغاز کرد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای در حال توسعه هایپرمی با ۱۸ شعبه فعال در کشور و چندین شعبه جدید در برنامه آینده سازمان، از جمله فروشگاه‌های پیش‌تاز در صنعت خود به شمار می‌رود که به‌عنوان مطالعه موردی پژوهش در نظر گرفته شده است. در این پژوهش بر آن بوده‌ایم که مؤلفه‌های لارج را شناسایی و استخراج کرده و سپس با ارزش‌های بوم کسب و کار آستروالدر تلفیق کنیم تا مدل کسب و کار فروشگاه‌های زنجیره‌ای با رویکرد لارج را پیشنهاد دهیم. در این راستا در بخش پیشینه پژوهش به ادبیات مدل کسب و کار، لارج و مدل‌های تلفیقی می‌پردازیم. سپس به پژوهش‌های پیشین انجام شده در این حوزه اشاره می‌کنیم. روش تحقیق، و نحوه ارتباط موضوعات مدل کسب و کار و پارادایم‌های لارج نیز در بخش یافته‌های تحقیق شرح داده شده است. در انتها به بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های پژوهش پرداخته‌ایم.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

## مدل کسب و کار

نخستین کسانی که از واژه «مدل کسب و کار» استفاده کردند، کونز و داتر<sup>۱</sup> در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ بودند. آن‌ها این واژه را در مورد مفهوم مدل‌سازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۷). برای مدل کسب و کار تعاریف مختلفی ارائه شده است که در جدول شماره ۱ به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره کرده‌ایم.

جدول ۱. تعاریف مدل کسب و کار از دیدگاه‌های مختلف

تعریف مدل کسب و کار	نویسنده
مدل کسب و کار توصیفی از یک سازمان و نحوه عملکرد آن در دستیابی به اهداف خود است.	Massa et al (2017)
مدل کسب و کار توضیح می‌دهد که یک سازمان یا شبکه‌ای از سازمان‌ها چگونه می‌توانند با استفاده از محصولات و خدمات خود برای مشتریان خلق ارزش کنند.	Haaker et al (2017)
مدل کسب و کار ارائه‌ای ساده و جامع از فعالیت‌های مرتبط با یک شرکت است.	Wirtz et al (2016)
یک مدل کسب و کار، ساختار، محتوا، قوانین و مقررات معاملات را تعریف می‌کند. همچنین کسب و کار را به نحوی طراحی می‌کند که به ایجاد ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌ها منجر شود.	Zott et al (2011)
مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی و شامل مجموعه‌ای از اجزاء، ارتباطات بین آن‌ها و منطق کسب درآمد شرکت است. این موضوع، تعریفی را که شرکت از «ارزش» در بخش‌های مختلف به مشتری ارائه می‌دهد، بیان می‌کند.	Osterwalder (2004)

در این مقاله مدل کسب و کار آستروالدر که در حال حاضر بیشترین کاربرد را دارد، مبنای قرار داده‌ایم.

## لارج

لغت لارج از حروف ابتدایی لاتین چهار پارادایم ناب، چابکی، تاب‌آوری و سبزی گرفته شده است. مفهوم لارج توضیح می‌دهد که پارادایم‌های ناب، چابکی، تاب‌آوری و سبزی چگونه می‌توانند با هم به کار برده شوند و بهترین کیفیت عملکرد را برای سازمان داشته باشند. محققان بر این باورند که این چهار روش مدیریتی، نقاط هم‌پوشانی با یکدیگر

1 Konczal-Dottore

دارند (Shah&Ward,2003). توضیح چهار پارادایم به طور جداگانه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. مفاهیم پارادایم‌های لارج

پارادایم	مفهوم پارادایم
ناب	اصطلاح ناب، اولین بار در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و مبتنی بر استفاده کمتر از مواد خام، نیروی کار و... است. مدیریت ناب توسط اوهنو <sup>۱</sup> (۱۹۸۸) توسعه یافت (Liker & Lander, 2007). فلسفه ناب به دنبال حذف اتلاف و کاهش هزینه است. براساس نظر ووماک <sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۰)، مفهوم پایه‌ای ناب، خروجی بیشتر با منابع کمتر است.
چابکی	ماسکل <sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیش‌بینی تعریف می‌کند. مفهوم اساسی چابکی، «انعطاف‌پذیری» یعنی پاسخگویی سریع به تغییرات در تقاضا، از نظر حجم و تنوع است. آگروال <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، نشان دادند که پارادایم چابک به متغیرهایی از جمله حساسیت بازار، سرعت تحویل، کاهش زمان انتظار تا تحویل سفارش و ... بستگی دارد.
تاب‌آوری	اصطلاح تاب‌آور نخستین بار در سال ۱۹۷۳ توسط هولینگ مطرح شد. مفهوم تاب‌آوری "توانایی سیستم برای بازگشت به وضعیت اولیه یا مطلوب‌تر از گذشته پس از بروز اختلال" است (Christopher&Peck,2004). شدت اختلالاتی که سیستم می‌تواند آن را جذب کند، پیش از آنکه ساختار سیستم از طریق تغییر متغیرها و فرآیندهایی که رفتار آن را کنترل می‌کند، آن را به ساختار متفاوتی تبدیل می‌کند (Kärrholm et al,2014).
سبز	فلسفه سازمانی که می‌تواند منافع و سهم بازار شرکت را از طریق کاهش اثرات مخرب روی محیط‌زیست به دست آورد (Rao&Holt,2005). ا سریوا ستاوا <sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، پارادایم سبز را "تفکر یکپارچه زیست‌محیطی برای کسب و کارها" تعریف می‌کند.

## مدل‌های تلفیقی

واژه‌های ناب و سبز علاوه بر سازگاری باهم، تأثیر مثبتی بر همه ابعاد عملکرد سازمان دارند (Garza-Reyes, 2015) که می‌تواند به افزایش سهم بازار و سود سازمان منجر شود (Carvalho et al.,2011)<sup>۶</sup>. دوواس، تام و لین<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)، هم‌پوشانی پارادایم‌های ناب و سبز و تأثیر آن‌ها بر زمینه‌های سازمانی مرتبط را در یک مدل ارائه داده و تأکید می‌کنند که به کار

1 Ohenno

2 Womack

3 Maskel

4 Agarwal

5 Srivastava, S.K

6 Carvalho H., Duarte S., and Cruz-Machado

7 Dües&Tan&Lim

گرفتن شیوه‌های ناب به‌عنوان یک کاتالیزور، به عملکرد بهتر شیوه‌های سبز می‌انجامد. آزدو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، از کاربرد هم‌زمان شیوه‌های ناب، چابکی، تاب‌آوری و سبزی به‌منظور کمک به بهبود شیوه‌های زنجیره تأمین بهره‌برده و مدل شیوه‌های لارج و عملکرد زنجیره تأمین را ارائه داده‌اند.

### پیشینه تحقیق

جعفرنژاد و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل روابط میان اقدامات پارادایم‌های مدیریت زنجیره تأمین و معیارهای عملکردی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری»، از میان پارادایم‌های مختلف مدیریت زنجیره تأمین، ترکیب پارادایم‌های ناب، چابک و تاب‌آور را استفاده کرده و آن‌ها را ایده‌ای جدید برای دستیابی به عملکرد بهتر و رقابت‌پذیری دانسته‌اند. سرفرازی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر ناب بودن سازمان»، به بررسی مفاهیم ناب، مدیریت ناب، تفکر ناب و کاربردهای آن در سازمان به‌عنوان جنبه‌های سازمانی تولید ناب پرداخته‌اند. دوواس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «پارادایم سبز؛ یک پارادایم ناب جدید: چگونگی استفاده از روش‌های ناب به‌عنوان تسهیل‌گر برای سبزتر کردن زنجیره تأمین»، به بررسی و ارزیابی تحقیقات قبلی و ارتباط بین شیوه‌های ناب و سبزی در زنجیره تأمین پرداخته‌اند. آزدو و همکاران (۲۰۱۱)، به «ارائه مدلی برای مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از روش‌های لارج و سیستم اندازه‌گیری عملکرد» پرداخته‌اند. کاراگولی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، به بررسی «کسب‌وکار سبز برای توسعه و رقابت پایدار» پرداخته است. آزدو و همکاران (۲۰۱۳)، همچنین به بررسی «تأثیر روش‌های ناب، سبزی و تاب‌آوری بر عملکرد زنجیره تأمین با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری» پرداختند. بونازی و زیلبر<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان «نوآوری و مدل کسب‌وکار: مطالعه موردی در مورد ادغام قیف نوآوری و بوم مدل کسب‌وکار»، به بررسی ایجاد نوآوری باز با

1 Azevedo&Carvalho&Cruz-Machado

2 Dües

3 Karagülle

4 Zandoval Bonazzi, F and Ari Zilber, M

ابزار کیف نوآوری باز در مدل کسب و کار پرداختند. ویرتز<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، بر مطالعات کیفی در فرآیندهای مدل کسب و کار و نوآوری در آن تمرکز کرده است. کلوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، علاوه بر فرآیندهای مدل کسب و کار، روی چگونگی اندازه‌گیری تأثیر مدل‌های کسب و کار بر عملکرد کسب و کارها تحقیق کرده است. کابریتا و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «ادغام پارادایم ناب، چابکی، تاب‌آور و سبز از دیدگاه مدل کسب و کار»، به توضیح و تعریف نظری افزونگی و تأثیر مثبت ادغام لارج در مدل کسب و کار می‌پردازند. هاکر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، رویکردی عملی برای تست پایداری یک مدل کسب و کار را ارائه داده‌اند. تیس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، رابطه مدل کسب و کار و قابلیت‌های پویا را بررسی و اشاره می‌کند که طراحی و بهره‌برداری از مدل‌های کسب و کار به قابلیت‌های سازمان بستگی دارد. گیزدورفز<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، نوآوری مدل کسب و کار پایدار را در پژوهشی ترویجی مورد بحث و مطالعه قراردادده است.

## روش‌شناسی

با توجه به هدف اصلی تحقیق که طراحی مدل کسب و کار است، این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری، استخراج مؤلفه‌های لارج و تلفیق با مدل کسب و کار، از منابع کتابخانه‌ای استفاده شده و از روش فیش‌برداری و ابزارهایی از قبیل موتورهای جست‌وجو در اینترنت و کتابخانه‌ها و مطالعه انواع کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات فارسی و لاتین و... بهره گرفته شده است. در این پژوهش از سه دسته افراد استفاده شده است: استادان و خبرگان دانشگاهی بر مبنای در دسترس بودن و سابقه تحقیقاتی و آموزشی در حوزه طراحی مدل کسب و کار برای استخراج مؤلفه‌های پارادایم‌های لارج و پالایش آن‌ها، متخصصان و مدیران عالی و میانی سازمان با سابقه و تحصیلات مرتبط در زمینه صنعت فروشگاه‌های به‌منظور تدوین ساختار مدل کسب و کار در پرسش‌نامه مدل کسب و کار آستروالدر، و مشتریان عام فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی

1 Wirtz

2 Claus

3 Haaker

4 Teece

5 Geissdoerfer

برای تکمیل پرسش نامه ارزش های پیشنهادی مشتریان. سه دسته پرسش نامه تحقیق نیز عبارتند از: پرسش نامه امتیازدهی مؤلفه های لارج با طیف لیکرت ۵ مقداره که توسط استادان، خبرگان و متخصصان دانشگاهی تکمیل شد؛ پرسش نامه استاندارد آستروالدر و مصاحبه بسته که از مدیران و متخصصان صنعت مورد پرسش قرار گرفت؛ و پرسش نامه های غربالگری برای شناسایی ارزش های مشتری که توسط مشتریان پاسخ داده شد. برای توزیع پرسش نامه ارزش های پیشنهادی مشتریان، با توجه به اندازه جامعه مشتریان که نامحدود است، با در نظر گرفتن  $d=0/05$  و  $p=q=0/5$  براساس فرمول کوکران، جامعه نامحدود ( $n = \frac{z^2 pq}{d^2}$ ) و تعداد مشتریان ۳۸۴ نفر برآورد شد که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای بررسی روایی پرسش نامه امتیازدهی مؤلفه های لارج، گویه های پرسش نامه با اقتباس از مقالات پایه و استاندارد مرتبط و با تحقیق از کارشناسان و متخصصان صنعت فروشگاهی نهایی شد. پرسش نامه های نه گانه طراحی شده نیز، براساس مدل کسب و کار آستروالدر طراحی شده و پارامترهای مربوط به هر یک از بخش های این مدل به صورت دقیق از متن کتاب «خلق مدل کسب و کار آستروالدر» استخراج شده است. پایایی پرسش نامه ها از طریق آلفای کرونباخ و با استفاده از تحلیل آماری و نرم افزار IBM SPSS 21.0 انجام شده که برای پرسش نامه امتیازدهی مؤلفه های لارج ۰/۷۹، پرسش نامه استاندارد آستروالدر ۰/۸۱ و پرسش نامه های غربالگری برای شناسایی ارزش های مشتری ۰/۷۲ محاسبه شده و قابل قبول است.

مؤلفه های چهار پارادایم چابکی، تاب آوری، ناب و سبز پس از استخراج از مقالات پایه تحقیق و دیگر مقالات و کتب معتبر و مرتبط داخلی و خارجی، طی چهار مرحله پالایش شده و مورد ارزیابی قرار گرفتند. ابتدا ۱۳۲ مؤلفه در چهار دسته مذکور استخراج شد. این مؤلفه ها طی برگزاری جلسات با خبرگان دانشگاهی، از طریق یکپارچه سازی و بومی سازی در دو مرحله اصلاح و پالایش شدند. خروجی این مرحله، ۴۵ مؤلفه در چهار دسته پارادایم های لارج است که در قالب پرسش نامه با طیف لیکرت ۵ مقداره تنظیم و از ۲۴ تن از خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه کسب و کار نظر سنجی شد. پس از بررسی و تحلیل داده های حاصل از نظر سنجی، با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی وضعیت مؤلفه ها،



نرمال یا عدم نرمال بودن آن‌ها و آزمون دوجمله‌ای با نرم‌افزار IBM SPSS 21.0 پرداخته شد.

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت شناختی

اطلاعات جمعیت شناختی مشتریان سازمان و نیز خبرگان، مدیران و متخصصان سازمان به این شرح است: سن مشتریان از ۲۰ سال به بالاست و بیشترین فراوانی در رده سنی ۲۰ تا ۴۰ سال بود. ۲۰۴ نفر از مشتریان زن و ۱۸۰ نفر مرد بودند. تحصیلات آن‌ها نیز از دیپلم تا دکتر است که بیشترین فراوانی شامل مشتریان با تحصیلات کارشناسی بود. ۲۲ نفر از جامعه خبرگان و مدیران مرد و ۲ نفر زن بودند با سنوات خدمت از ۵ تا ۲۵ سال که بیشترین فراوانی در دسته ۵ تا ۱۰ سال بود. همچنین ۱۱ نفر از آنان دارای تحصیلات کارشناسی، ۷ نفر کارشناسی ارشد و ۶ نفر دکتر بودند.

بر اساس هدف اصلی تحقیق که شناسایی و استخراج مؤلفه‌های پارادایم‌های لارج و طراحی مدل کسب و کار با رویکرد لارج است، نتایج مؤلفه‌های نهایی شده لارج از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، ارزش‌های پیشنهادی و مدل کسب و کار پیشنهادی با رویکرد لارج به شرح زیر آورده شده است:

### آزمون فرضیه‌های آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است و در سطح خطای ۵ درصد بررسی می‌شود.

فرض یک، توزیع غیرنرمال داده‌ها را نشان می‌دهد. آزمون فرضیه‌ها در این آزمون به

صورت زیر است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{توزیع داده‌ها نرمال است.} \\ H_1: \text{توزیع داده‌ها غیرنرمال است.} \end{array} \right.$$

طبق نتایج آزمون، آماره آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمد. بنابراین فرض یک تأیید شد و داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نکردند. بنابراین، برای بررسی وضعیت مؤلفه‌ها از آزمون ناپارامتریک دوجمله‌ای استفاده شد.

### آزمون فرضیه‌های آزمون دوجمله‌ای مؤلفه‌های لارج

فرض صفر ( $p=0/50$ ) در این آزمون نشان می‌دهد که مؤلفه موردنظر از امتیاز متوسطی برخوردار است. فرض مخالف ( $p \neq 0/50$ ) نیز بیانگر این موضوع است که مؤلفه از امتیاز متوسطی برخوردار نیست. در صورتی که فرض مخالف صفر در این آزمون تأیید شود، می‌توان با بررسی نسبت مشاهده‌شده به مطلوب یا نامطلوب بودن امتیاز مؤلفه پی برد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : P = 0/50 \quad \text{مؤلفه موردنظر از وضعیت متوسطی برخوردار است.} \\ H_1 : P \neq 0/50 \quad \text{مؤلفه موردنظر از وضعیت متوسطی برخوردار نیست.} \end{array} \right.$$

در پرسش‌نامه امتیازدهی مؤلفه‌های لارج در مورد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، برای ارزیابی امتیاز مؤلفه‌ها از طیف لیکرت پنج‌تایی استفاده شده است. با توجه به اینکه حد وسط امتیازات برابر با ۳ است، اگر شاخص دارای امتیاز کوچک‌تر یا مساوی ۳ (۱ یا ۲ یا ۳) باشد، از وضعیت نامطلوب و اگر امتیاز بالاتر از ۳ (۴ یا ۵) به مؤلفه تعلق گرفته باشد، نشان‌دهنده مطلوب بودن وضعیت مؤلفه است. نتایج آزمون دوجمله‌ای برای سه مؤلفه لارج در جدول ۳ آورده شده است.

طبق نتایج حاصل از این آزمون، ۲۰ مؤلفه دارای سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، نسبت مشاهده شده بیشتر از ۰/۵۰ و تعداد بیشتر در گروه دوم هستند که نشان‌دهنده مطلوب بودن وضعیت این مؤلفه‌هاست و نشان از اهمیت و کاربرد بالا در صنعت خرده‌فروشی و سازمان مربوطه دارد. برای استخراج ارزش‌های پیشنهادی مدل کسب‌وکار جدید، از این ۲۰ مؤلفه استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای مربوط به سه مؤلفه لارج (یافته‌های تحقیق)

آزمون دوجمله‌ای					
وضعیت فرض صفر	سطح معناداری	نسبت مشاهده شده	تعداد	گروه‌بندی	مؤلفه‌های لارج
تأیید	۰/۳۰۷	۰/۳۸	۹	$\leq 3$	گروه ۱
		۰/۶۳	۱۵	$> 3$	گروه ۲

قابلیت جایگزینی کارکنان و ارائه خدمات به مشتریان

		۱/۰۰	۲۴		کل	
رد	۰/۰۰۲	۰/۱۷	۴	$\leq 3$	گروه ۱	اطمینان از تداوم ارائه با کیفیت کالا و خدمات
		۰/۸۳	۲۰	$> 3$	گروه ۲	
		۱/۰۰	۲۴		کل	
رد	۰/۰۰۷	۰/۲۱	۵	$\leq 3$	گروه ۱	همکاری میان بازیگران
		۰/۷۹	۱۹	$> 3$	گروه ۲	
		۱/۰۰	۲۴		کل	

جدول ۴. مؤلفه‌های نهایی لارج (یافته‌های تحقیق)

پاراادایم	ردیف	مؤلفه‌های نهایی لارج	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری
چابکی	۱	توسعه حق انتخاب مشتری و اولویت‌های آن‌ها	۰/۹۲	۰/۰۰۰
	۲	پاسخگویی به تغییرات نیازها و انتظارات ضمنی بالقوه	۰/۸۳	۰/۰۰۲
	۳	پاسخگویی به تغییرات نیازها و انتظارات ضمنی بالفعل	۰/۷۹	۰/۰۰۷
	۴	کاهش زمان انتظار تا تحویل کالا	۰/۹۲	۰/۰۰۰
	۵	اطمینان از تداوم ارائه با کیفیت کالا و خدمات	۰/۸۳	۰/۰۰۲
	۶	زیبایی در طراحی فروشگاه	۰/۷۹	۰/۰۰۰
	۷	ایجاد ارزش افزوده از طریق تکنولوژی‌های جدید	۰/۷۹	۰/۰۰۷
	۸	ارتباط مستمر با مشتریان	۰/۷۹	۰/۰۰۷
تاب آوری	۹	همکاری میان بازیگران (مشتریان، تأمین‌کنندگان، سازمان)	۰/۷۹	۰/۰۰۷
	۱۰	ذخیره استراتژی برای پاسخ به نیازهای بالقوه مشتری	۰/۷۹	۰/۰۰۷
	۱۱	مدیریت بحران	۰/۸۸	۰/۰۰۰
	۱۲	منبع‌یابی منعطف برای تأمین مایحتاج مشتری	۰/۹۲	۰/۰۰۰
	۱۳	چرخه نقدینگی مناسب برای خرید به موقع	۰/۹۲	۰/۰۰۰
	۱۴	پیش‌بینی تغییرات در بازارهای مرتبط به منظور برنامه‌ریزی مناسب برای تأمین نیاز مشتری	۰/۷۹	۰/۰۰۷
تاب	۱۵	حذف اتلاف‌ها و فعالیت‌های غیرارزش افزوده	۰/۷۹	۰/۰۰۷
	۱۶	استانداردسازی و کنترل دیداری روش‌های انجام عملیات و خدمت‌رسانی به مشتری	۰/۸۸	۰/۰۰۰
	۱۷	تمرکز بر خواسته‌های مشتری	۰/۸۳	۰/۰۰۲
	۱۸	کاهش هزینه‌های مشتری	۰/۸۳	۰/۰۰۲
سبز	۱۹	عرضه محصولات سازگار با محیط زیست	۰/۷۹	۰/۰۰۷
	۲۰	بهینه‌سازی ساختمان‌ها و تجهیزات با رویکرد کاهش مصرف انرژی	۰/۹۲	۰/۰۰۰

### استخراج ارزش‌های پیشنهادی با توجه به مؤلفه‌های نهایی لارج

با توجه به نظرات استادان راهنما، مشاوران و متخصصان مربوطه، مؤلفه‌ها و گویه‌های لارج بومی سازی و مطابق با ارزش‌های آستروالدرا استخراج شدند. این ارزش‌ها هر کدام برخاسته از یک یا چند مؤلفه لارج و مطابق با یکی از ارزش‌های آستروالدرا است. با انجام آزمون

دوجمله‌ای در این مرحله نیز ارزش‌هایی که از برخورداری متوسط یا کم و اهمیت زیاد برخوردارند، تفکیک و در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. ارزش‌های نهایی پیشنهادی استخراج شده فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی (یافته‌های تحقیق)

ردیف	ارزش‌های پیشنهادی آستروالدر	ارزش‌های استخراج شده
۱	تازگی	برآورده کردن نیازهای جدید و ناگفته حال و آینده مشتری
۲	عملکرد	بهبود عملکرد محصول و خدمت مطابق با نظر مشتری
۳	عملکرد	ارائه محصولات سازگار با محیط زیست
۴	سفارشی‌سازی	ارائه کالاهای متنوع
۵	سفارشی‌سازی	سازگاری بیشتر خدمات با انتظارات شخصی مشتریان
۶	قیمت و کاهش هزینه	کنترل قیمت‌ها در نوسانات بازار
۷	قیمت و کاهش هزینه	تأمین و ارائه کالاهای موردنظر مشتری با نازل‌ترین قیمت و ارائه تخفیفات بیشتر
۸	کاهش ریسک	حفظ تنوع کالاها و خدمات در شرایط مختلف بازار
۹	قابلیت دسترسی	برقراری ارتباط سریع و مستمر با مشتری از کانال‌های متنوع
۱۰	برند	ارائه تصویر بهبودیافته سازمان و افزایش کیفیت ارائه شده

با توجه به ارزش‌های نهایی شده، خانه‌های دیگر مدل کسب و کار طی برگزاری جلسات با مدیران و متخصصان سازمان با رویکرد لارج طراحی شد. بوم مدل کسب و کار پیشنهادی فروشگاه‌های زنجیره‌ای هایپرمی با رویکرد لارج در شکل ۱ آورده شده است.

شکل ۱. بوم مدل کسب و کار پیشنهادی فروشگاه زنجیره‌ای هایپرمی (یافته‌های تحقیق)

<b>بخش‌های مشتری</b> کیفیت محور؛ قیمت محور؛ خرید برحسب عادت یا لذت؛ خریدهای فصلی و کادویی افراد و سازمان‌ها؛ کارت خرید و کارت هدیه؛ مشتریان ویژه (VIP).	<b>ارتباط با مشتری</b> کمک شخصی؛ کمک شخصی اختصاصی (مراجعه حضوری، تماس تلفنی، وب سایت)؛ جوامع (شبکه‌های اجتماعی)؛ خلق مشترک (حضوری، مکاتبه‌ای)؛ سلف سرویس (وبسایت، شبکه‌های اجتماعی، تکنولوژی‌های جدید)؛ خدمات خودکار (وبسایت، شبکه‌های اجتماعی، تکنولوژی‌های جدید)	<b>ارزش‌های پیشنهادی</b> تازگی (برآورده کردن نیازهای جدید و ناگفته حال و آینده مشتری)؛ عملکرد (بهبود عملکرد محصول و خدمت مطابق با نظر مشتری، ارائه محصولات سازگار با محیط زیست)؛ سفارشی‌سازی (ارائه کالاهای متنوع، سازگاری بیشتر خدمات با انتظارات شخصی مشتریان)؛ قیمت و کاهش هزینه (کنترل قیمت‌ها در نوسانات بازار، تأمین و ارائه کالاهای موردنظر مشتری با نازل‌ترین قیمت و ارائه تخفیفات بیشتر)؛ کاهش ریسک (حفظ تنوع کالاها و خدمات در شرایط مختلف بازار)؛ قابلیت دسترسی (برقراری ارتباط سریع و مستمر با مشتری از طریق کانال‌های متنوع)؛ برند (ارائه تصویر بهبود یافته سازمان و افزایش کیفیت ارائه شده)	<b>شرکای کلیدی</b> ائتلاف استراتژیک (تأمین کنندگان و مالکین ساختمان‌ها، ائتلاف تأمین کنندگان با شرکت‌هایی که فروش تلفنی را به عهده می‌گیرند)؛ سرمایه‌گذاری‌های مشترک (مالکان ساختمان فروشگاه‌ها)؛ روابط خریدار-تأمین کننده- (تأمین کنندگان کالا)؛ همکاری با رقبای (تشکیل اتحادیه فروشگاه‌های زنجیره‌ای).
	<b>فعالیت‌های کلیدی</b> مکان بای و عقد قرارداد؛ امور بازرگانی؛ تبلیغات و روابط عمومی؛ طراحی داخلی فروشگاه؛ فعالیت‌های انفورماتیک	<b>کانال‌ها</b> کانال‌های مستقیم (تماس تلفنی، مراجعه حضوری)؛ کانال‌های غیرمستقیم (وبسایت، شبکه‌های اجتماعی، مکاتبه‌ای)	<b>منابع کلیدی</b> منابع فیزیکی (دفتر مرکزی، تجهیزات فروشگاه، واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات)؛ منابع معنوی (برند، دانش اختصاصی، پایگاه مشتریان، اینترنتی، شبکه‌های اجتماعی)؛ منابع انسانی (امور بازرگانی، تیم اجرایی فروشگاه، واحد تبلیغات، انفورماتیک، امور مشتریان)؛ منابع مالی (نقدینگی، سرمایه سهامداران)
<b>ساختار هزینه</b> هزینه‌های ثابت (استهلاک، شارژ ساختمان، اجاره پارکینگ، هزینه‌های دفتر مرکزی)؛ هزینه‌های متغیر (اجاره فروشگاه، انرژی، منابع انسانی، طراحی و تبلیغات، تعمیرات و نگهداری)؛ هزینه‌های پیش‌بینی نشده (ضایعات کالا) (شامل دزدبری، خورده شدن، اشتباه در احتساب صندوق، هزینه‌های دعاوی و جریمه‌ها)).		<b>جریان‌های درآمدی</b> فروش محصولات فیزیکی و خدمات (فروش کالا با ارزش افزوده بالا) (مثل فرآوری پروتئین)؛ قرض دادن/اجاره دادن/لیزینگ (اجاره دادن غرفه و فضاهای خاص در فروشگاه)؛ دستمزد کارگزاری (فروش کالاها به صورت امانی)؛ تبلیغات (اجاره تابلوهای تبلیغاتی، تبلیغات در ویدئووال و مانیتورهای داخل فروشگاه).	

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به فشارهای روزافزون متغیر محیطی و رقابت بالای سازمان‌ها در سطح گسترده جهانی، سازمان‌ها به منظور بقا و رشد و پیشرفت، نیاز به طرحی کلی برای استراتژی و نگاهی روشن به اهداف خود دارند تا بتوانند در مسیر صحیح قدم بردارند. از طرفی، لزوم کاربرد شیوه‌های حیاتی مدیریتی نیز برای بهبود عملکرد سازمان‌ها مشهود است. علاوه بر این، تلفیق و استفاده هم‌زمان از پارادایم‌های اساسی که به عنوان لارج شناخته شده‌اند، به منظور بهره‌برداری از نقاط مشترک میان پارادایم‌ها برای داشتن دید وسیع‌تر و عملکرد بهتر، مورد توجه اندیشمندان علم مدیریت است و سبب رشد مضاعف و سرعت پیشرفت سازمان‌ها می‌شود. با توجه به مبانی نظری و ادبیات پیشینه، تاکنون تحقیقات اندکی در زمینه تلفیق هر چهار پارادایم و همچنین استفاده در مدل کسب و کار صورت گرفته و این فرصتی است برای پژوهشگران تا به تحلیل و بهره‌مندی از مزایای موارد ذکر شده بپردازند. از این رو با توجه به اهمیت طراحی مدل کسب و کار و استراتژی‌های کلان و بهره‌مندی هم‌زمان از پارادایم‌های لارج در مدل کسب و کار، به طراحی مدل کسب و کار با رویکرد پارادایم‌های لارج پرداختیم. در دهه اخیر تأسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران نسبت به سال‌های گذشته روندی رو به رشد داشته که نشان‌دهنده تغییر تدریجی سبک زندگی و الگوی خرید مشتریان به سمت فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. علاوه بر این، رقابت در این حوزه رو به افزایش است و سلیقه و نیاز مشتریان بسیار متغیر و متنوع شده. به این ترتیب سازمان‌های فعال در این زمینه بدون داشتن استراتژی جامع و نگاه آینده‌نگر قادر به ادامه فعالیت نیستند. به عنوان نمونه، مشاهده کردیم که در ارزش‌های استخراج شده مدل کسب و کار پیشنهادی برای سازمان در این پژوهش، مشتریان اهمیت زیادی برای تازگی و تنوع در کنار خرید خود قائل شدند. بنابراین جذب مشتریان جدید و افزایش میزان رضایت مشتریان جدید و وفادار محور اصلی فعالیت‌های سازمان است؛ همان‌گونه که ارزش‌های مدل کسب و کار که درون‌مایه آن را تشکیل می‌دهند، براساس نظرات، نیازها و خواسته‌های مشتریان تنظیم می‌شود. از طرفی با توجه به نتایج تحقیق، چابک

بودن، پاسخگویی سریع، کیفیت بالا، قیمت مناسب، راحتی و قابلیت دسترسی آسان، توجه به اصول سازگاری با محیط زیست و احترام به طبیعت از پارامترهای مهم مورد نظر مشتریان است و سازمان برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان و افزایش رضایت آنان ملزم به رعایت آنهاست. همچنین سازمان باید کاهش هزینه‌ها و پایداری را هم در نظر داشته باشد. موارد مذکور در مدل کسب و کار با رویکرد لارج یکپارچه شده و سازمان می‌تواند با اجرای صحیح مدل، برنامه‌ریزی دقیق و چشم‌انداز مشخص در حوزه فعالیت خود، پیشرو باشد. در ادامه به برخی تحقیقات مهم انجام شده در این زمینه و مقایسه با پژوهش حاضر پرداخته‌ایم. دوواس و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود «تلفیق دو گانه پارادایم‌های ناب و سبز» را انجام داده‌اند. سالوادور و همکاران (۲۰۱۷)، با استفاده از مدل هم‌پوشانی ناب و سبز دوواس و همکاران (۲۰۱۱)، زنجیره تأمین با رویکرد ناب و سبز کاینوما و تاوارا (۲۰۰۶)، مدل مدیریتی پیشنهادی تلفیق ناب و سبز با عملکرد شرکت هالم و کنتراس (۲۰۱۶) و همچنین جمع‌آوری مجموعه تحقیقاتی که از نقاط مشترک ناب و سبز بهره برده‌اند، به بررسی تأثیر این هم‌پوشانی در زمینه‌های سازمانی مرتبط پرداخته‌اند. پژوهش‌های مذکور افزودنی حاصل از کاربرد هم‌زمان دو پارادایم ناب و سبز را در زنجیره تأمین و زمینه‌های سازمانی بررسی کرده‌اند. این در حالی است که پژوهش حاضر مؤلفه‌های هر چهار پارادایم لارج را شناسایی کرده و از آنها بهره برده است. جعفرنژاد و همکاران (۱۳۹۴)، از ترکیب سه پارادایم ناب، چابکی و تاب‌آوری برای دستیابی به عملکرد بهتر و رقابت‌پذیری زنجیره تأمین استفاده کردند. در پژوهش حاضر علاوه بر سه پارادایم ناب، چابکی و تاب‌آوری، مؤلفه‌های پارادایم سبز نیز استخراج و مورد بررسی قرار گرفته است. آزودو و همکاران (۲۰۱۱)، از تلفیق چهار پارادایم ناب، چابکی، تاب‌آوری و سبز استفاده کرده و به بررسی روابط بین شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین پرداخته‌اند. پژوهش کابریتا و همکاران (۲۰۱۶)، به تلفیق چهار پارادایم ناب، چابکی، تاب‌آوری و سبز به صورت نظری و مطالعاتی در مدل کسب و کار پرداخته و اذعان می‌دارد که این روش چشم‌اندازی وسیع‌تر برای شناسایی عوامل بحرانی در مدل کسب و کار است و به

چگونگی ارتباط، شرایط و مرزهای بین آنها می‌پردازد. با این حال پژوهش حاضر از لحاظ علمی گامی فراتر نهاده و به روشی نوآورانه‌تر در طراحی مدل کسب و کار پرداخته است. به این منظور، ابتدا مؤلفه‌های لارج از ادبیات و پیشینه شناسایی و استخراج شده است. پس از آن به اصلاح، پالایش، امتیازدهی و بومی‌سازی مؤلفه‌های لارج مطابق با صنعت خرده‌فروشی پرداخته شده است. با استفاده از نتایج حاصل، ارزش‌های مدل کسب و کار سازمان مورد مطالعه را به دست آورده و دیگر خانه‌های مدل متناسب آن طراحی شده‌اند.

در راستای نتایج تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

نتایج پژوهش حاضر بیانگر اهمیت و لزوم طراحی و اجرای مدل کسب و کار در صنعت در حال توسعه و روبه‌رشد خرده‌فروشی است. بنابراین شناخت و آگاهی تمام مدیران و کارکنان سازمان از مدل کسب و کار، فواید و طریقه بهره‌برداری از آن حائز اهمیت است. با توجه به عدم شناخت کامل عوامل سازمان از مدل کسب و کار، پیشنهاد می‌شود کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی در این حوزه به منظور اجرای صحیح و اثربخشی بیشتر برگزار شود. همچنین با توجه به نتایج و امتیازات ارزش‌های استخراج شده در مدل کسب و کار، پیشنهاد می‌شود سازمان برای حفظ موقعیت خود در فضای رقابتی صنعت مربوطه و نیز برای روبه‌رشد بودن، تمرکز بیشتری در مباحثی نظیر تازگی و نوآوری، بهبود عملکرد، برندینگ، سفارشی‌سازی و قیمت‌گذاری داشته باشد. از آن‌جا که در این پژوهش اجزای مورد نیاز برای مدل کسب و کار در نظر گرفته شده است، بنابراین در تحقیقات آتی می‌توان نقشه‌راه مناسب این مدل را نیز ترسیم کرد. همچنین تلفیق مؤلفه‌های لارج با مدل‌های دیگر کسب و کار، به جز مدل آستروالدر، و مقایسه نتایج به دست آمده با مدل پژوهش حاضر می‌تواند موضوعی برای پژوهش‌های آتی دیگر محققان باشد.



## منابع

- بهمنی، علی؛ آقایی، رضا و آقایی، میلاد (۱۳۹۵)، "بررسی وضعیت صنعت خرده‌فروشی (مورد مطالعه: تأکید بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران)"، *بررسی‌های بازرگانی*، ۷۷: ۵۵-۶۷.
- جعفرنژاد، احمد؛ صفری، حسین و محسنی، مریم (۱۳۹۴)، "تحلیل روابط میان اقدامات پارادایم‌های مدیریت زنجیره تأمین و معیارهای عملکردی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری"، *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۱۸: ۳۱-۹.
- جعفرنژاد، احمد و محسنی، مریم (۱۳۹۴)، "ارائه چارچوبی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین تاب آور"، *دانشگاه تهران*، ۱۷ (۴۸): ۳۸-۵۱.
- سرفرازی، مهرزاد؛ زارع، شبنم و فضلی توللی، میترا (۱۳۹۵)، "بررسی عوامل مؤثر بر ناب بودن سازمان"، *دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی*.
- صالحی، نوید؛ نظری، احد و حافظی، محمدرضا (۱۳۹۵)، "بررسی مفهوم تفکر ناب Lean Thinking و کاربرد آن در ساخت و ساز"، *سومین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری، تهران، کنفدراسیون بین‌المللی مخترعان جهان (IFIA)*، دانشگاه جامع علمی کاربردی.
- صلواتیان، سیاوش؛ تقوا، محمدرضا و گودرزی، میلاد (۱۳۹۷)، "طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر"، *توسعه کارآفرینی*، ۱۱(۱): ۱۰۰-۵۱.
- کریمی، آصف و رحمانی، سوما (۱۳۹۴)، "طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان"، *توسعه کارآفرینی*، ۸(۲): ۲۹۲-۲۷۳.
- Agarwal, A., Shankar, R. & Tiwari, M. (2007). "Modeling agility of supply chain", *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457.
- Azevedo, Susana., Govindan, Kannan., Carvalho, Helena. & Cruz-Machado, Virgilio. (2013). "Lean, green and resilient practices influence on supply chain performance: interpretive structural modeling approach", [www.researchgate.net/publication/261180205](http://www.researchgate.net/publication/261180205).
- Azevedo, Susana., Carvalho, Helena. & Cruz-Machado, Virgilio. (2011). "The Influence of LARG Supply Chain Management Practices on Manufacturing Supply Chain Performance", [www.researchgate.net/publication/282662875](http://www.researchgate.net/publication/282662875).

- Bonazzi,Zandoval., Zilber,F. & Ari,M. (2014). “Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas”, *Rev.bus.manag, São Paulo*, 16(53),616-637.
- Cabrita,M., Duarte,S., Carvalho,H. & Machado,V. (2016). “Integration of Lean, Agile, Resilient and Green Paradigms in a Business Model Perspective: Theoretical Foundations”, *IFAC-PapersOnLine*,49(12),1306-1311.
- Carvalho H., Duarte S., and Cruz-Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: Divergencies and synergies. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151–179.
- Carvalho,H., Maleki,M. & Cruz-Machado,V. (2012). “The links between supply chain disturbances and resilience strategies”, *International Journal of Agile Systems and Management*, 5(3),203-234.
- Christopher,Martin., Peck,Helen. (2004). "Building the resilient supply chain". *The international journal of logistics management* 15(2),1-14.
- Claus,T. (2016). “Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance”, *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- Dottore, F. A. (1977). “Data base provides business model”, *Computerworld*, 11(44), 5.
- Dües,ChristinaMaria., Tan,Kim Hua. & Lim, Ming.(2013). “Green as the new lean: How to use lean practices as a catalyst to greening your supply chain”, *In Journal of Cleaner Production*,40,93-100.
- Garza-Reyes, J.A. (2015), “Lean and green – a systematic review of the state of the art literature”, *Journal of Cleaner Production*,102,18-29.
- Geissdoerfer,Martin., Vladimirova,Doroteya. & Evans,Steve.(2018). “Sustainable business model innovation: A review”, *Journal of Cleaner Production*,191,401-416.
- Haaker,Timber., Bouwmanb,Harry., Janssenb,Wil. & Mark de Reuver (2017), "Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a businessmodel",*Futures*,89,14-25.
- Hallam,Cory., Contreras,Carolina. (2016), “Integrating lean and green management”, [www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MD-04-2016-0259](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MD-04-2016-0259).
- Kainum,Yasutaka., Tawara,Nobuhiko.(2006), “A multiple attribute utility theory approach to lean and green supply chain management”, [International Journal of Production Economics](http://International Journal of Production Economics),101(1),99-108.
- Karagülle, A. (2012). “Green business for sustainable development and competitiveness: an overview of Turkish logistics industry”, *Istanbul University, İstanbul*, 34320, Turkey.
- Kärholm,M., Nylund,K. & Fuente,PP de la.(2014). “[Spatial resilience and urban planning: Addressing the interdependence of urban retail areas](#)”, *Cities,Elsevier*.
- Konczal, E. F. (1975). “Models are for managers, not mathematicians”, *Journal of Systems Management*, 26(165), 12–15.
- Lander,**Eduardo.**, Liker,**Jeffrey K.**(2007). “The Toyota Production System and art: Making highly customized and creative products the Toyota way”, [International Journal of Production Research](http://International Journal of Production Research), 45(16), 3681-3698.
- Magertta, J. (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review, 80(5).
- Maskell,Brian.(2001). “The age of agile manufacturing”,*An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Massa,L., Tucci,C. & Afuah,A. (2017). “A critical assessment of business model research”. *Academy of Management Annals*,11(1),73–104.

- Osterwalder, A. (2004). "The business model ontology: A proposition in a design", *science approach institute d'Informatique et organization*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a hand book for visionaries, game changers and challengers*, John Wiley & Sons.
- Rao, Purba., Holt, Diane. (2005). "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?", *International journal of operations & production management*, 25(9), 898-916.
- Salvador, Rodrigo., Piekarski, Casiano Moro. & Francisco, Antonio. (2017). "Approach of the Two-way Influence Between Lean and Green Manufacturing and its Connection to Related Organisational Areas", *International Journal of Production Management & Engineering*, 5(2), 73-83.
- Sangari M., Razmi J. and Zolfaghari, S. (2015). Developing a practical evaluation framework for identifying critical factors to achieve supply chain agility, *Measurement* 62, 205–214.
- Shah, R., Ward, P. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management* 21(2), 129-149.
- Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal* 8(2), 88-107.
- Srivastava, Samir K. (2007). "Green supply-chain management: A state of the art literature review", *International Journal of Management Review*, 9(1), 53-80.
- Teece, David J. (2018), "Business models and dynamic capabilities", *Journal of Long Range Plannin*, 51(1), 40-49.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., et al. (2014). "Business models—An information systems research agenda". *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45–53.
- Wirtz, B. (2016). "Business model management: Design process instruments (2nd ed.)". Speyer: Wirtz, B. W.
- Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (1990). "The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry", *books.google.com*.
- Yaakub, S. and Mustafa, H.K. (2015). Supply chain risk management for the SME's. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(1), 151-158.
- Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011). "The Business Model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Zsidisin, G.A., Melnyk, S.A. and Ragatz, G.L. (2005). "An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management", *International Journal of Production Research*, 43(16), 3401-3420.